

TARGETIN

Buyer personsy z ICP

SPIS TREŚCI

BP1. Osoba odpowiedzialna za marketing w firmie z centralą w Polsce	13
1. Stanowisko / Rola w organizacji	13
2. Segment / Branża	14
Problem wynikowy	14
Problem rynkowy	14
Problem operacyjny	15
Problem naprawczy	15
3. Demografia	15
4. Profil psychologiczny	16
Analitik	16
Kontroler	17
Wizjoner	17
5. Rola w decyzji + wspierający	17
Osoby wspierające	18
Osoby blokujące	18
Alibi decyzyjne	18
6. Kluczowe kwestie decyzji	19
Czy ta agencja naprawdę zdejmie ze mnie problem?	19
Czy zachowam wystarczającą kontrolę?	19
Czy będę umiała obronić ten koszt?	19
Czy partner rozumie biznes, czy tylko LinkedIn?	20
Czy nie będziemy kolejny raz zaczynać od zera?	20
Czy możemy ograniczyć ryzyko pierwszej decyzji?	20
Model kwalifikacji BP1	20
1. Problem	20
2. Pilność	21
3. Budżet	21
4. Wpływ na decyzję	21
5. Gotowość do delegowania	21
Sygnały „kupi”	21
Sygnały „nie kupi teraz”	22
7. Proces decyzyjny (5 etapów)	22
Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania	22
Etap 2. Edukacja i próba nazwania problemu	22
Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania	23
Etap 4. Ocena ryzyka	23
Etap 5. Zatwierdzenie i start	23
8. Cele funkcjonalne i emocjonalne	24
Cele funkcjonalne	24

Cele emocjonalne	24
9. Dogłębna analiza celów	24
Po co? Deklarowany cel	24
Po co? Realny problem biznesowy	25
Po co? Osobista stawka decydenta	25
Czemu teraz?	25
Jak chce to osiągnąć?	26
Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?	26
10. KPI	26
KPI biznesowe	26
KPI marketingowe	26
KPI operacyjne	27
11. Problemy / wyzwania	27
Problemy wynikowe	27
Problemy operacyjne	27
Problemy strategiczne	28
Problemy po wcześniejszych współpracach	28
12. Potrzeby	28
13. Czego nie chce lub nie może robić sam	29
14. Zapalniki psychologiczne	29
Co uruchamia decyzję	29
Co blokuje decyzję	30
Cost of inaction	30
15. Budżet	30
Scenariusz 1. Budżet istnieje	31
Scenariusz 2. Budżet można przesunąć	31
Scenariusz 3. Budżet trzeba dopiero uzyskać	31
Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma	31
Mechanizm uzasadnienia	31
16. Obiekcje + kontrargumenty	31
„LinkedIn jest drogi”	31
„Nie wiem, czy to przyniesie leady”	32
„Muszę porozmawiać z zarządem”	32
„Mieliśmy już agencję i nie wyszło”	32
„Nie mamy czasu na materiały”	32
„Możemy zrobić to sami”	33
„Wrócimy do tego za kwartał”	33
„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”	33
17. Alternatywne rozwiązania	33
Nic nie robić	33
Dać LinkedIn komuś wewnątrz jako dodatkowe zadanie	33
Prowadzić wszystko samodzielnie	33
Szkolenie lub kurs	34
Freelancer	34

Copywriter lub ghostwriter	34
Agencja PR lub social media	34
Kilku wyspecjalizowanych dostawców	34
18. Konsumpcja informacji	34
19. Co zwiększa zaufanie	35
20. Co zmniejsza zaufanie	36
21. Typowe elementy dnia	36
22. Cytat osoby	37
23. Zainteresowania	37
24. Treści, na które reaguje	38
25. USP dopasowane do osoby	39
BP2. Osoba odpowiedzialna za marketing polskiego rynku w firmie wywodzącej się z zagranicy	40
1. Stanowisko / Rola w organizacji	40
Model 1. BP2 posiada samodzielność zakupową	41
Model 2. Decyzję podejmuje polski Prezes albo Zarząd	41
Model 3. Zakup jest lokalny, ale marka pozostaje globalna	42
Model 4. BP2 rekomenduje, ale decyzja wymaga udziału struktur poza Polską	42
Model 5. Brak realnego wpływu BP2	43
2. Segment / Branża	43
Market entry	44
Market acceleration	44
Localization gap	45
Capacity gap	45
Supplier failure	46
3. Demografia	46
4. Profil psychologiczny	47
Delegujący kontroler	47
Analitik	48
Strażnik lokalnej skuteczności	48
Strażnik marki	49
Wizjoner	49
Ryzyko reputacyjne	49
5. Rola w decyzji + wspierający	50
Najważniejsza zasada kwalifikacji	50
BP2 jako ostateczny decydent	50
Polski Prezes albo Zarząd jako ostateczny decydent	50
Osoby wspierające	51
Osoby blokujące	51
Druga sprzedaż	51
Alibi decyzyjne	52
6. Kluczowe kwestie decyzji	52
Czy TARGETIN potrafi dowieźć wartość na polskim rynku?	52
Czy TARGETIN potrafi działać w realiach naszej organizacji?	52

Czy TARGETIN rzeczywiście zdejmie ze mnie problem?	53
Czy jestem gotowa podpisać się pod wyborem TARGETIN?	53
Model kwalifikacji BP2	54
1. Problem	54
2. Znaczenie problemu	54
3. Czemu teraz?	54
4. Wpływ na decyzję	54
5. Budżet	54
6. Możliwość prowadzenia działań na polski rynek	55
7. Gotowość do delegowania	55
Sygnały „kupi”	55
Sygnały „nie kupi teraz”	55
Deal killery	55
7. Proces decyzyjny (5 etapów)	56
Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania	56
Etap 2. Edukacja i próba nazwania problemu	56
Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania	57
Etap 4. Ocena ryzyka	57
Etap 5. Zatwierdzenie i start	58
8. Cele funkcjonalne i emocjonalne	58
Cele funkcjonalne	58
Cele emocjonalne	59
9. Dogłębna analiza celów	59
Po co? Deklarowany cel	59
Po co? Realny problem biznesowy	59
Po co? Osobista stawka decydenta	60
Czemu teraz?	61
Jak chce to osiągnąć?	61
Jak wygląda sukces po pierwszych miesiącach?	61
10. KPI	62
KPI biznesowe	62
KPI marketingowe	62
KPI operacyjne	62
KPI zarządcze	62
11. Problemy / wyzwania	63
Problemy wynikowe	63
Problemy rynkowe	63
Problemy strategiczne	63
Problemy operacyjne	64
Problemy organizacyjne	64
Problemy po wcześniejszych współpracach	64
12. Potrzeby	64
13. Czego nie chce lub nie może robić sam	65
14. Zapalniki psychologiczne	66

Zapalniki uruchamiające decyzję	66
Zapalniki blokujące decyzję	66
Ryzyko reputacyjne jako zapalnik	67
Cost of inaction	67
15. Budżet	67
Scenariusz 1. BP2 posiada budżet i może samodzielnie zdecydować	68
Scenariusz 2. Budżet zatwierdza Prezes polskiej spółki albo lokalny Zarząd	68
Scenariusz 3. Budżet istnieje, ale zakup wymaga dodatkowej akceptacji	68
Scenariusz 4. Budżet można przesunąć	68
Scenariusz 5. Budżet trzeba uzyskać	68
Scenariusz 6. Budżetu realnie nie ma	69
Approval friction	69
Mechanizm uzasadnienia	69
16. Obiekcje + kontrargumenty	69
„Muszę porozmawiać z Prezesem”	69
„Muszę skonsultować to wewnętrznie”	69
„Mamy już globalną agencję”	70
„Mamy dużo globalnego contentu”	70
„Nie chcemy robić osobnej marki w Polsce”	70
„Nie wiem, czy LinkedIn przyniesie leady”	70
„LinkedIn jest drogi”	71
„Polska agencja jest tańsza”	71
„Nie mamy czasu na materiały”	71
„Możemy zrobić to sami”	72
„Wrócimy do tego później”	72
„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”	72
17. Alternatywne rozwiązania	72
Nic nie robić	72
Kontynuować działania globalne	72
Powierzyć LinkedIn BP2 jako dodatkowy obowiązek	72
Prowadzić wszystko wewnętrznie	73
Szkolenie lub kurs	73
Freelancer	73
Agencja z kraju pochodzenia firmy	73
Agencja social media lub PR	73
Kilku wyspecjalizowanych wykonawców	73
18. Konsumpcja informacji	74
19. Co zwiększa zaufanie	75
20. Co zmniejsza zaufanie	75
21. Typowe elementy dnia	76
22. Cytat osoby	77
23. Zainteresowania	77
24. Treści, na które reaguje	78
25. USP dopasowane do osoby	79

BP3. CEO, właściciel lub aktywny współwłaściciel firmy z centralą w Polsce	81
1. Stanowisko / Rola w organizacji	81
2. Segment / Branża	82
Problem wynikowy	82
Problem rynkowy	83
Problem wzrostowy	83
Problem strategiczny	84
Problem naprawczy	84
Problem widoczności lidera	85
3. Demografia	85
4. Profil psychologiczny	86
Wizjoner	86
Analityk	87
Kontroler	87
Konflikt wzrost kontra bezpieczeństwo	88
Status	88
5. Rola w decyzji + wspierający	88
Osoby wspierające	89
Osoby blokujące	89
Alibi decyzyjne	90
Właściciel wdrożenia po stronie firmy	90
6. Kluczowe kwestie decyzji	91
Czy problem jest wystarczająco ważny?	91
Dlaczego mamy inwestować właśnie w ten obszar?	91
Dlaczego LinkedIn?	92
Dlaczego potrzebujemy zewnętrznej agencji?	92
Dlaczego TARGETIN?	92
Dlaczego teraz?	93
Czy będę musiał osobiście pilnować projektu?	93
Czy ryzyko zakupu jest akceptowalne?	93
Model kwalifikacji BP3	94
Sygnały „kupi”	95
Sygnały „nie kupi teraz”	95
7. Proces decyzyjny (5 etapów)	95
Etap 1. Problem biznesowy przestaje być możliwy do ignorowania	95
Etap 2. Poszukiwanie sposobu rozwiązania problemu	96
Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania	96
Etap 4. Ocena ryzyka	97
Etap 5. Zatwierdzenie, przekazanie odpowiedzialności i start	97
8. Cele funkcjonalne i emocjonalne	98
Cele funkcjonalne	98
Cele emocjonalne	98
9. Dogłębna analiza celów	99
Po co? Deklarowany cel	99

Po co? Realny problem biznesowy	99
Po co? Osobista stawka decydenta	100
Czemu teraz?	100
Jak chce to osiągnąć?	101
Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?	101
10. KPI	102
KPI biznesowe	102
KPI związane z jakością dotarcia	102
KPI operacyjne istotne dla BP3	103
11. Problemy / wyzwania	103
Problemy wynikowe	103
Problemy rynkowe	103
Problemy strategiczne	104
Problemy organizacyjne	104
Problemy po wcześniejszych współpracach	104
12. Potrzeby	104
13. Czego nie chce lub nie może robić sam	105
14. Zapalniki psychologiczne	106
Co uruchamia decyzję	106
Co blokuje decyzję	107
Cost of inaction	107
15. Budżet	108
1. Wartość problemu	108
2. Wartość potencjalnej zmiany	108
3. Prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości	109
4. Czas potrzebny do zobaczenia wartości	109
5. Wysilek po stronie klienta	109
Scenariusz 1. Budżet istnieje	109
Scenariusz 2. Budżet można przesunąć	110
Scenariusz 3. Budżet wymaga zatwierdzenia	110
Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma	110
Mechanizm uzasadnienia	110
16. Obiekcje + kontrargumenty	110
Obiekcja kluczowa 1. „Dlaczego w ogóle mamy w to inwestować?”	110
Obiekcja kluczowa 2. „Dlaczego LinkedIn?”	111
Obiekcja kluczowa 3. „Mamy własny marketing. Dlaczego potrzebujemy agencji?”	111
Obiekcja kluczowa 4. „Dlaczego TARGETIN?”	112
Obiekcja kluczowa 5. „Dlaczego teraz?”	112
„LinkedIn jest drogi”	112
„Nie wiem, czy to przełoży się na sprzedaż”	113
„Mieliśmy już agencję i nie wyszło”	113
„Nie chcę kolejnego abonamentu”	113
„Nie mamy czasu się w to angażować”	114
„Nie chcę być influencerem na LinkedIn”	114

„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”	114
17. Alternatywne rozwiązania	115
Nic nie robić	115
Zostawić temat obecnemu marketingowi	115
Szkolenie zespołu	115
Zatrudnienie dodatkowej osoby	115
Freelancer	115
Copywriter lub ghostwriter	116
Agencja PR lub social media	116
Kilku wyspecjalizowanych wykonawców	116
Inne kanały marketingowe i sprzedażowe	116
18. Konsumpcja informacji	116
19. Co zwiększa zaufanie	117
20. Co zmniejsza zaufanie	118
21. Typowe elementy dnia	119
22. Cytat persony	120
23. Zainteresowania	120
24. Treści, na które reaguje	121
25. USP dopasowane do persony	123
BP4. Osoba odpowiedzialna za rozwój i wynik firmy na rynku polskim w organizacji wywodzącej się z zagranicy	124
1. Stanowisko / Rola w organizacji	124
2. Segment / Branża	125
Problem wzrostowy	126
Problem wynikowy	126
Problem rynkowy	127
Problem zasobowy	127
Problem lokalizacji działań globalnych	127
Problem naprawczy	128
3. Demografia	129
4. Profil psychologiczny	129
Analityk biznesowy	130
Delegujący kontroler	130
Budowniczy rynku	131
Konflikt lokalność kontra centrala	131
Konflikt szybkość kontra bezpieczeństwo	132
5. Rola w decyzji + wspierający	132
Osoby wspierające	133
Osoby blokujące	133
Alibi decyzyjne	134
6. Kluczowe kwestie decyzji	134
Czy mamy problem wystarczająco ważny, aby działać teraz?	134
Czy LinkedIn odpowiada charakterowi naszego procesu sprzedaży?	134
Czy TARGETIN zdejmie ze mnie problem?	135

Czy działania będą wystarczająco lokalne?	135
Czy działania będą wystarczająco bezpieczne dla globalnej marki?	135
Czy będę w stanie obronić ten koszt?	135
Czy możemy ograniczyć ryzyko pierwszej decyzji?	136
Model kwalifikacji BP4	136
1. Polska ma konkretny cel biznesowy	136
2. Obecny sposób działania nie wystarcza	136
3. BP4 posiada mandat do uruchomienia rozwiązania	137
4. Koszt dalszego braku decyzji staje się większy niż ryzyko zakupu	137
Sygnały „kupi”	137
Sygnały „nie kupi teraz”	137
7. Proces decyzyjny (5 etapów)	138
Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania	138
Etap 2. Diagnoza problemu	138
Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania	139
Etap 4. Ocena ryzyka i wewnętrzne uzasadnienie	139
Etap 5. Zatwierdzenie i start	140
8. Cele funkcjonalne i emocjonalne	140
Cele funkcjonalne	140
Cele emocjonalne	141
9. Dogłębna analiza celów	141
Po co? Deklarowany cel	141
Po co? Realny problem biznesowy	141
Po co? Osobista stawka decydenta	142
Czemu teraz?	142
Jak chce to osiągnąć?	143
Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?	143
10. KPI	143
KPI biznesowe	143
KPI dotyczące warunków dla sprzedaży	144
KPI marketingowe	144
KPI operacyjne	144
11. Problemy / wyzwania	145
Problemy wynikowe	145
Problemy rynkowe	145
Problemy operacyjne	145
Problemy organizacyjne	145
Problemy strategiczne	146
Problemy po wcześniejszych współpracach	146
12. Potrzeby	146
13. Czego nie chce lub nie może robić sam	147
14. Zapalniki psychologiczne	148
Co uruchamia decyzję	148
Co blokuje decyzję	149

Cost of inaction	149
15. Budżet	150
Scenariusz 1. Lokalny budżet istnieje	150
Scenariusz 2. Budżet można przesunąć	150
Scenariusz 3. Budżet trzeba uzyskać	150
Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma	151
Mechanizm uzasadnienia	151
16. Obiekcje + kontrargumenty	151
„Muszę uzyskać zgodę centrali”	151
„Mamy globalną agencję”	151
„LinkedIn jest drogi”	152
„Potrzebujemy sprzedaży, a nie budowania marki”	152
„Nie wiem, czy LinkedIn da nam leady”	152
„Nie mamy lokalnego marketingu”	153
„Nie mamy czasu na materiały”	153
„Globalne materiały powinny wystarczyć”	153
„Możemy zatrudnić kogoś wewnętrznie”	153
„Wrócimy do tego za kwartał”	154
„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”	154
17. Alternatywne rozwiązania	154
Nic nie robić	154
Korzystać wyłącznie z globalnego marketingu	154
Przekazać LinkedIn komuś lokalnie jako dodatkowe zadanie	154
Zatrudnić lokalnego specjalistę	155
Szkolenie	155
Freelancer	155
Agencja PR albo social media	155
Agencja z kraju centrali	155
Kilku wyspecjalizowanych dostawców	156
18. Konsumpcja informacji	156
19. Co zwiększa zaufanie	157
20. Co zmniejsza zaufanie	157
21. Typowe elementy dnia	158
22. Cytat osoby	159
23. Zainteresowania	159
24. Treści, na które reaguje	160
25. USP dopasowane do osoby	161
ICP - Ideal Customer Profile	162
1. Wspólny ICP dla wszystkich buyer person	162
1.1 Typ organizacji	162
1.2 Etap rozwoju i sytuacja biznesowa	163
Rozwój i skalowanie	164
Problem pozycji rynkowej	164
Profesjonalizacja marketingu	164

Rozwój polskiego rynku przez organizację zagraniczną	164
Rosnąca złożoność organizacyjna	164
1.3 Kluczowe symptomy „to jest nasz ICP”	165
1.4 Czego NIE ma w ICP - wykluczenia	165
2. ICP specyficzny dla poszczególnych buyer person	166
2.1 ICP dla BP1	166
Typ organizacji	166
Etap rozwoju	166
Typowe parametry	167
Sygnały, że w tej firmie jest BP1	167
Czerwone flagi	168
2.2 ICP dla BP2	168
Typ organizacji	168
Etap rozwoju	169
Market entry	169
Market acceleration	169
Localization gap	169
Capacity gap	169
Supplier failure	169
Kontekst decyzyjny	169
Sygnały, że w tej firmie jest BP2	170
Czerwone flagi	170
2.3 ICP dla BP3	170
Typ organizacji	170
Poziom struktury i złożoności	171
Miejsce tej osoby w strukturze	171
Kiedy współpraca ma największy sens	172
Kiedy współpraca będzie tylko „rozwojówką” bez wpływu	172
2.4 ICP dla BP4	173
Typ organizacji	173
Struktura P&L i odpowiedzialności	173
Kontekst presji	174
Wzrost kontra zasoby	174
Lokalność kontra centrala	174
Wynik kontra rozpoznawalność	174
Szybkość kontra bezpieczeństwo	174
Sprzedaż kontra marketing	174
Globalne zasoby kontra lokalna skuteczność	174
Sygnały, że to właściwy profil	174
Sygnały, że to tylko „użytkownik treści”, a nie realny ICP	175
Podsumowanie ICP	175

BP1. Osoba odpowiedzialna za marketing w firmie z centralą w Polsce

1. Stanowisko / Rola w organizacji

BP1 to osoba odpowiadająca za całość marketingu firmy albo za jego istotną część, która ma realny wpływ na wybór zewnętrznych partnerów. Pracuje w organizacji zatrudniającej minimum 50 osób, której główna siedziba i centrum zarządzania znajdują się w Polsce.

Polska jest rynkiem podstawowym lub pierwotnym firmy, ale organizacja może działać również na wielu rynkach zagranicznych. BP1 może odpowiadać za marketing w Polsce, za kilka rynków albo za działania międzynarodowe zarządzane z polskiej centrali.

Najczęściej jest to:

- Marketing Manager
- Senior Marketing Manager
- Head of Marketing
- Dyrektor Marketingu
- CMO
- Digital Marketing Manager
- Growth Marketing Manager
- Brand & Marketing Manager
- osoba pełniącą funkcję lidera marketingu pod inną nazwą

Nazwa stanowiska ma znaczenie drugorzędne. O przynależności do tej osoby decyduje rzeczywista odpowiedzialność.

BP1:

- odpowiada za działania marketingowe
- uczestniczy w planowaniu lub wydatkowaniu budżetu
- może rozpocząć poszukiwanie agencji
- ocenia potencjalnych partnerów
- może rekomendować wybór TARGETIN
- uczestniczy w decyzji zakupowej
- po zakupie będzie koordynować współpracę
- odpowiada przed CEO, właścicielem albo zarządem za przebieg i efekty działań

Nie musi samodzielnie zatwierdzać całego budżetu. Przy większym zakresie może potrzebować zgody CEO, właściciela, CFO albo zarządu.

Jej odpowiedzialność nie kończy się na tym, czy marketing wykonuje określone działania. Musi doprowadzić do tego, aby marketing wspierał cele firmy, pomagał sprzedaży, budował pozycję marki i wykorzystywał budżet w sposób możliwy do obronienia wewnątrz organizacji.

LinkedIn jest jednym z wielu obszarów, które mogą trafić do jej odpowiedzialności. Nie musi być specjalistą od LinkedIn i często nie chce nim zostać. Potrzebuje natomiast wiedzieć wystarczająco dużo, aby ocenić partnera, zrozumieć rekomendowany kierunek i odpowiedzieć przełożonym na pytanie, co firma właściwie robi na tej platformie.

Najważniejszy konflikt tej osoby brzmi: „Chcę oddać LinkedIn komuś, kto zna go lepiej ode mnie, ale jeżeli wybiorę źle, to ja będę się z tego tłumaczyć”.

To definiuje jej sposób podejmowania decyzji. Chce delegować wykonanie, ale nie może delegować odpowiedzialności.

2. Segment / Branża

BP1 należy definiować przede wszystkim przez moment decyzyjny firmy, a nie przez branżę.

Najlepszy moment pojawia się wtedy, gdy organizacja osiągnęła skalę, przy której przypadkowe albo nieregularne działania na LinkedIn zaczynają być realnym problemem biznesowym lub organizacyjnym.

Firma posiada już marketing, sprzedaż, określone cele i budżet. Jednocześnie LinkedIn nie jest prowadzony na poziomie odpowiadającym skali przedsiębiorstwa.

Może wyglądać to tak:

- LinkedIn jest dodatkiem do obowiązków Marketing Managera
- działania są wykonywane tylko wtedy, gdy ktoś znajdzie czas
- profil firmowy publikuje bez jasnego planu
- pracownicy działają każdy na własną rękę
- content i reklamy są prowadzone oddzielnie
- firma nie wie dokładnie, do kogo chce docierać
- reklamy są targetowane zbyt szeroko
- nikt nie odpowiada za cały proces
- temat jest odkładany od kilku miesięcy
- dotychczasowy wykonawca zawiódł
- firma wie, że powinna działać, ale nie potrafi przejść od zamiaru do regularnego działania

Proces zakupowy najczęściej zaczyna się od jednego z czterech dominujących problemów.

Problem wynikowy

Firma ma za mało wartościowych zapytań albo sprzedaż potrzebuje większego wsparcia marketingowego.

BP1 może mówić: „Potrzebujemy więcej dobrych leadów”, „Handlowcy mają za mało nowych rozmów” albo „Musimy znaleźć dodatkowy kanał dotarcia”.

Problem rynkowy

Firma posiada dobrą ofertę, ale właściwi klienci słabo ją znają.

BP1 może mówić: „Mamy dobry produkt, ale rynek o nas nie wie”, „Konkurencja jest dużo bardziej widoczna” albo „Handlowcy za każdym razem muszą zaczynać od tłumaczenia, kim jesteśmy”.

Problem operacyjny

LinkedIn trafił do marketingu, ale nie ma zasobów, aby prowadzić go odpowiednio.

BP1 może mówić: „Ja po prostu nie mam czasu tego wszystkiego robić”, „LinkedIn jest jednym z piętnastu tematów, które mam na głowie” albo „Potrzebuję kogoś, kto naprawdę to przejmie”.

Problem naprawczy

Firma próbowała już działać, ale efekt jest niezadowalający.

BP1 może mówić: „Poprzednia agencja nie dowiozła”, „Freelancer zniknął i kampanie stanęły”, „Publikujemy, ale właściwie nie wiemy, po co” albo „Wydaliśmy pieniądze na reklamy i niewiele z tego wynikło”.

Dopiero na drugim poziomie można wskazać typowe branże.

BP1 może występować między innymi w:

- firmach produkcyjnych
- dystrybucyjnych
- usługowych B2B
- technologicznych
- doradczych
- deweloperskich
- firmach sprzedających rozwiązania techniczne
- markach premium
- organizacjach z dłuższym cyklem sprzedaży

Wspólnym mianownikiem nie jest branża. Jest nim sytuacja, w której klient końcowy rzadko podejmuje decyzję impulsywnie, a znajomość firmy, wiarygodność i wielokrotne punkty styku mają znaczenie przed zakupem.

3. Demografia

Wiek, płeć i miejsce zamieszkania nie powinny być podstawą segmentacji BP1.

Nie ma uzasadnienia, aby przypisywać tej osobie konkretny przedział wieku tylko po to, aby dokument wyglądał jak klasyczna buyer persona.

Znacznie ważniejszy jest poziom odpowiedzialności zawodowej.

BP1 musi znajdować się wystarczająco wysoko w strukturze, aby:

- odpowiadać za wyniki marketingu
- mieć dostęp do informacji o celach firmy
- uczestniczyć w planowaniu budżetu
- rozmawiać z zarządem
- wpływać na wybór zewnętrznych partnerów
- doprowadzić proces zakupowy do decyzji

W praktyce rozmowa sprzedażowa powinna być dostosowana do poziomu odpowiedzialności, a nie wieku.

Im większa odpowiedzialność BP1, tym większe znaczenie mają:

- bezpieczeństwo decyzji
- możliwość jej uzasadnienia
- jasny proces
- ograniczenie liczby obowiązków
- przewidywalność współpracy
- kontrola bez mikrozarządzania

4. Profil psychologiczny

BP1 jest przede wszystkim delegującym kontrolerem.

Chce oddać wykonanie specjalistycznej pracy komuś, kto zrobi ją lepiej i szybciej. Jednocześnie nie może przestać interesować się tym obszarem, ponieważ nadal odpowiada za niego przed organizacją.

Jej podstawowy konflikt brzmi: „Chcę, żeby ktoś to przejął, ale nie chcę za trzy miesiące odkryć, że nie wiem, co właściwie robimy i dlaczego”.

To nie jest osoba, która chce codziennie kontrolować agencję. Jej potrzeba kontroli nie wynika z zamykania do mikrozarządzania. Wynika z odpowiedzialności.

Analityk

BP1 chce rozumieć:

- co zostanie zrobione
- dlaczego
- w jakiej kolejności
- kto za co odpowiada
- czego TARGETIN będzie potrzebował od niej
- co będzie oceniane
- jakie są kolejne kroki

Nie wystarcza jej komunikat: „Znamy LinkedIn, proszę nam zaufać”.

Potrzebuje logiki, którą może sama zrozumieć i później wyjaśnić innym.

Kontroler

Chce wiedzieć, co dzieje się z projektem.

Nie chce jednak każdego dnia:

- sprawdzać wykonawcy
- przypominać o terminach
- wymyślać tematów
- pilnować kampanii
- ręcznie łączyć pracy kilku osób

Idealna sytuacja to: „Wiem, co się dzieje, ale nie muszę pilnować, żeby się działo”.

Wizjoner

Widząc potencjał LinkedIn, może chcieć wykorzystać platformę szerzej niż tylko do publikowania postów.

Może myśleć o:

- większej widoczności firmy
- wejściu do większych klientów
- wsparciu sprzedaży
- edukacji rynku
- pokazaniu ekspertów firmy
- zwiększeniu rozpoznawalności
- wejściu na nowe rynki
- uporządkowaniu komunikacji całej organizacji

Jej wizjonerstwo ma jednak granicę. Nie chce finansować eksperymentów tylko dlatego, że brzmią interesująco. Chce widzieć logiczny związek między działaniem a problemem firmy.

Największy lęk nie brzmi: „Czy LinkedIn działa?”. Bardziej prawdopodobne pytanie brzmi: „Czy wybieram ludzi, którzy naprawdę wiedzą, co robią, czy za kilka miesięcy będę musiała zaczynać od nowa?”.

5. Rola w decyzji + wspierający

BP1 jest najczęściej właścicielem problemu i główną osobą prowadzącą zakup od strony operacyjnej.

Najczęściej:

- zauważa potrzebę
- rozpoczyna research
- szuka wykonawców

- porównuje rozwiązania
- uczestniczy w konsultacjach
- ocenia kompetencje
- analizuje zakres
- przygotowuje rekomendację
- konsultuje koszt
- koordynuje późniejszą współpracę

Może być:

- inicjatorem
- decydentem merytorycznym
- rekomendującym
- wewnętrznym sponsorem
- koordynatorem
- czasami również ostatecznym decydentem

Osoby wspierające

CEO lub właściciel może oceniać, czy inwestycja ma sens dla całej firmy.

CFO może sprawdzać koszt oraz sposób jego uzasadnienia.

Dyrektor Sprzedaży lub Head of Sales może oceniać, czy działania rzeczywiście pomagają handlowcom.

Business Development Director może wspierać decyzję, jeżeli LinkedIn ma pomagać w rozwijaniu nowych relacji.

PR Manager lub Head of Communication może mieć znaczenie przy komunikacji marki.

Handlowcy i eksperci mogą mieć wpływ na późniejsze wykonanie, szczególnie jeżeli działania dotyczą ich profili.

Osoby blokujące

CEO może powiedzieć: „Nie widzę jeszcze, po co nam LinkedIn”.

CFO może powiedzieć: „Nie widzę, jak uzasadniamy ten koszt”.

Sprzedaż może powiedzieć: „Interesują mnie tylko leady teraz”.

Zespół może powiedzieć: „Nie mamy czasu dostarczać materiałów”.

Każda z tych osób może zwiększać postrzegane ryzyko zakupu.

Alibi decyzyjne

BP1 potrzebuje możliwości obronienia decyzji.

Chce móc powiedzieć: „Wybrałam TARGETIN nie dlatego, że dobrze wypadli na spotkaniu. Wybrałam ich dlatego, że specjalizują się w LinkedIn, mają konkretny proces, zaczynają od określenia odbiorców i biorą odpowiedzialność za realizację”.

Im łatwiej może wytłumaczyć decyzję w organizacji, tym mniejsze jej osobiste ryzyko.

6. Kluczowe kwestie decyzji

BP1 nie odpowiada sobie na jedno pytanie. Podejmuje kilka decyzji jednocześnie.

Czy ta agencja naprawdę zdejmie ze mnie problem?

To najważniejszy dylemat.

BP1 nie chce kupić wykonawcy, któremu będzie:

- mówić, co ma robić
- dostarczać wszystkie pomysły
- przypominać o terminach
- samodzielnie budować strategię
- poprawiać materiały
- pilnować kampanii
- stale tłumaczyć podstawy działania firmy

Jeżeli po podpisaniu umowy odkryje, że musi zarządzać agencją jak dodatkowym pracownikiem, zakup traci dużą część wartości.

Czy zachowam wystarczającą kontrolę?

BP1 nie chce być odcięta od projektu.

Potrzebuje wiedzieć:

- co robimy
- po co
- dla kogo
- co wydarzyło się w ostatnim okresie
- co będzie zrobione dalej
- gdzie potrzebna jest jej decyzja

Nie chce wykonywać pracy. Chce zachować zdolność zarządzania obszarem.

Czy będę umiała obronić ten koszt?

Oferta musi być dla niej logiczna.

BP1 musi potrafić odpowiedzieć na pytania:

- Jaki problem rozwiązujemy?

- Dlaczego teraz?
- Dlaczego LinkedIn?
- Dlaczego potrzebujemy zewnętrznego partnera?
- Dlaczego właśnie taki zakres?
- Co firma otrzymuje w zamian?

Im bardziej oferta przypomina przypadkowy zestaw usług, tym trudniej przeprowadzić decyzję.

Czy partner rozumie biznes, czy tylko LinkedIn?

BP1 nie potrzebuje tylko operatora platformy.

Chce kogoś, kto rozumie:

- kto kupuje od firmy
- jak wygląda proces zakupu
- jak pracuje sprzedaż
- dlaczego klienci wybierają firmę
- dlaczego nie wybierają
- gdzie LinkedIn może faktycznie pomóc

Czy nie będziemy kolejny raz zaczynać od zera?

Jeżeli firma ma złe doświadczenia, ta obawa jest szczególnie silna.

BP1 chce zobaczyć, że działania mają fundament i nie zaczynają się od komunikatu: „Zróbmy kilka postów i zobaczmy” albo „Uruchommy kampanię i przetestujemy”.

Czy możemy ograniczyć ryzyko pierwszej decyzji?

Możliwość rozpoczęcia od mniejszego zakresu ma wysoką wartość.

Może to być:

- określenie buyer person z ICP
- audyt
- szkolenie
- uporządkowanie profili
- przygotowanie strategii

Nie musi od razu zaufać TARGETIN w całym obszarze. Może najpierw zobaczyć sposób myślenia i pracy.

Model kwalifikacji BP1

Aby uznać BP1 za realną szansę sprzedażową, należy ocenić pięć elementów.

1. Problem

Czy istnieje konkretny problem, który firma chce rozwiązać?

Jeżeli nie, kontakt jest raczej odbiorcą edukacji niż aktywną szansą sprzedażową.

2. Pilność

Czy problem trzeba rozwiązać teraz, czy tylko „kiedyś warto byłoby się tym zająć”?

Bez konkretnego powodu do działania proces będzie się rozmywał.

3. Budżet

Należy ustalić, czy budżet:

- już istnieje
- może zostać uzyskany
- realnie go nie ma

Brak gotowego budżetu nie dyskwalifikuje szansy sprzedażowej, jeżeli BP1 może przeprowadzić proces jego uzyskania.

4. Wpływ na decyzję

Należy ustalić, czy BP1:

- może kupić
- może skutecznie rekomendować
- ma dostęp do osoby zatwierdzającej

Jeżeli nie ma żadnego wpływu na decyzję, nie jest właściwą osobą zakupową.

5. Gotowość do delegowania

Czy BP1 chce oddać problem zewnętrznemu partnerowi?

Jeżeli chce przede wszystkim nauczyć się wszystkiego i wykonywać działania samodzielnie, pełna współpraca agencyjna może nie być właściwym rozwiązaniem.

Sygnały „kupi”

- ma konkretny problem
- problem ma znaczenie teraz
- LinkedIn jest w jej odpowiedzialności
- zarząd albo sprzedaż oczekują zmiany
- obecny sposób działania nie wystarcza
- chce delegować
- może przeprowadzić decyzję
- posiada budżet albo wie, jak go uzyskać
- firma może przekazać potrzebne informacje

- rozumie, że rezultat nie powstaje po dwóch tygodniach

Sygnały „nie kupi teraz”

- nie ma konkretnego problemu
- nie ma terminu ani presji
- tylko zbiera informacje
- nie wie, kto decyduje
- nie ma dostępu do osoby zatwierdzającej
- chce przede wszystkim najtańszego wykonawcy
- oczekuje gwarantowanej liczby leadów natychmiast
- nie może przekazać materiałów
- nie chce angażować żadnych osób po stronie firmy
- traktuje LinkedIn wyłącznie jako krótki test

7. Proces decyzyjny (5 etapów)

Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania

Zakup nie zaczyna się od stwierdzenia: „Potrzebuję agencji LinkedIn”.

Zaczyna się od stwierdzenia: „Mamy problem”.

Najczęściej uruchamia go:

- za mało wartościowych zapytań
- nacisk zarządu
- brak widoczności
- aktywność konkurencji
- nowy rynek
- nowy cel sprzedażowy
- przeciążenie marketingu
- zatrzymane kampanie
- nieudana współpraca z poprzednim wykonawcą

Na tym etapie BP1 może jeszcze nie wiedzieć, jakie rozwiązanie jest właściwe.

Etap 2. Edukacja i próba nazwania problemu

BP1 zaczyna sprawdzać:

- czy LinkedIn może pomóc
- czego właściwie firma potrzebuje
- jakie działania są możliwe
- ile to kosztuje
- co można zrobić samodzielnie
- czego lepiej nie robić bez doświadczenia

Często właśnie tutaj treści eksperckie mogą zmienić sposób, w jaki rozumie problem.

Najmocniejszy efekt to myśl: „Myślałam, że mamy problem z postami, a tak naprawdę nie wiemy nawet, do kogo chcemy regularnie docierać”.

Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania

BP1 nie porównuje wyłącznie agencji.

Porównuje:

- nic nie robić
- zrobić to wewnętrznie
- przeszkolić pracownika
- zatrudnić freelancera
- kupić pojedynczą usługę
- wybrać agencję ogólną
- wybrać wyspecjalizowaną agencję LinkedIn

Dopiero w tym kontekście TARGETIN konkuruje o zakup.

Etap 4. Ocena ryzyka

To etap krytyczny.

BP1 znalazła potencjalnego partnera, ale jeszcze nie zdecydowała.

Analizuje:

- koszt
- zakres
- wymagane zaangażowanie
- kompetencje
- proces
- wcześniejsze doświadczenia
- odpowiedzialność agencji
- możliwość obronienia decyzji
- ryzyko braku efektów

Najważniejsze pytanie brzmi: „Czy ryzyko zatrudnienia TARGETIN jest mniejsze niż ryzyko pozostawienia problemu w obecnym stanie?”.

To moment największego wpływu sprzedaży. TARGETIN powinien przede wszystkim zmniejszać niepewność, a nie zwiększać presję.

Etap 5. Zatwierdzenie i start

BP1 samodzielnie podejmuje decyzję albo przedstawia rekomendację.

Potrzebuje prostego uzasadnienia:

- mamy ten problem
- kosztuje nas to określone konsekwencje
- obecny sposób działania nie wystarcza
- wybraliśmy taki sposób rozwiązania
- TARGETIN ma odpowiadać za konkretny zakres
- zaczynamy od konkretnego pierwszego kroku

Im prostsza jest ta narracja, tym łatwiej przeprowadzić zakup.

8. Cele funkcjonalne i emocjonalne

Cele funkcjonalne

- zwiększyć liczbę wartościowych zapytań
- poprawić jakość zapytań
- pomóc sprzedaży docierać do lepiej przygotowanych potencjalnych klientów
- sprawić, aby właściwi klienci znali firmę wcześniej
- edukować rynek
- zwiększyć rozpoznawalność marki
- uporządkować LinkedIn
- określić właściwych odbiorców
- poprawić targetowanie
- połączyć content i reklamy
- poprawić profile kluczowych pracowników
- zwiększyć liczbę właściwych kontaktów
- uruchomić działania, które były odkładane
- zmniejszyć obciążenie wewnętrznego marketingu

Cele emocjonalne

- mieć spokój
- odzyskać kontrolę
- odzyskać czas
- nie pilnować kolejnego wykonawcy
- mieć poczucie, że temat jest naprawdę zaopiekowany
- nie martwić się pytaniami zarządu
- nie ryzykować reputacji przez zły wybór
- mieć poczucie dobrze podjętej decyzji
- pokazać inicjatywę
- być postrzegana jako osoba, która potrafi uporządkować problem

9. Dogłębna analiza celów

Po co? Deklarowany cel

BP1 może powiedzieć: „Potrzebujemy więcej leadów”, „Chcemy ruszyć z LinkedIn”, „Potrzebujemy prowadzenia profilu”, „Chcemy uruchomić Ads”, „Chcemy zwiększyć widoczność” albo „Musimy uporządkować komunikację”.

To jest poziom deklarowany.

Po co? Realny problem biznesowy

Pod spodem często znajduje się jeden z dwóch problemów.

Pierwszy: „Właściwi klienci nie znają nas wystarczająco dobrze przed rozmową ze sprzedażą”.

Handlowiec musi więc zaczynać od tłumaczenia, kim jest firma i czym się zajmuje, zamiast od rozmowy z osobą, która już zna markę i ofertę.

Drugi problem: „Wiemy, że LinkedIn powinien być prowadzony lepiej, ale wewnętrznie nikt nie ma na to czasu ani odpowiednich kompetencji”.

Po co? Osobista stawka decydenta

BP1 chce być osobą, która rozwiązała problem.

Nie chce być osobą, która:

- wybrała złą agencję
- zmarnowała budżet
- zwiększyła sobie liczbę obowiązków
- po kilku miesiącach musi szukać kolejnego wykonawcy
- musi tłumaczyć zarządowi, dlaczego projekt nie działa

Jej reputacja zależy również od jakości decyzji, które podejmuje.

Czemu teraz?

Ponieważ coś zmieniło koszt dalszego odkładania.

Może to być:

- nowy cel sprzedażowy
- słabszy pipeline
- nowy rynek
- większa konkurencja
- nowy obowiązek
- zmiana agencji
- koniec współpracy z freelancerem
- presja zarządu
- przygotowanie budżetu na kolejny rok
- kolejny kwartał bez poprawy

Jak chce to osiągnąć?

Nie chce budować całego obszaru metodą prób i błędów.

Chce partnera, który:

- zrozumie firmę
- określi właściwych odbiorców
- zaproponuje plan
- przejmie realizację
- sam będzie pilnował terminów
- będzie rekomendował kolejne kroki
- będzie angażował BP1 tylko tam, gdzie jej udział naprawdę jest potrzebny

Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?

BP1 nie oczekuje wyłącznie jednej liczby. Chce zauważyć zmianę stanu.

Po kilku miesiącach chce móc powiedzieć: „W końcu wiem, do kogo działamy i dlaczego. Mamy określony plan. Content nie powstaje przypadkowo. Kampanie są prowadzone. Wiem, co zostało zrobione i co będzie dalej. Nie muszę przypominać agencji o pracy. Dostaję konkretne rekomendacje. Nie zastanawiam się co tydzień, co mamy wrzucić na LinkedIn. Jeżeli zarząd pyta mnie o LinkedIn, wiem, co odpowiedzieć”.

Najważniejszą zmianą jest przejście od „LinkedIn jest kolejnym problemem na mojej liście” do „LinkedIn jest obszarem, którym zarządzam bez konieczności wykonywania go własnymi rękami”.

10. KPI

BP1 potrzebuje mierników, które pomagają jej ocenić, czy sytuacja zmienia się w dobrym kierunku.

Nie każda firma będzie mierzyć wszystkie wskaźniki.

KPI biznesowe

Jeżeli organizacja posiada odpowiednie dane:

- liczba wartościowych zapytań
- jakość zapytań
- liczba nowych rozmów sprzedażowych
- liczba szans sprzedażowych
- wpływ działań na pipeline
- konwersja sprzedażowa
- źródła nowych klientów

KPI marketingowe

- dotarcie do właściwych stanowisk i firm
- liczba właściwych osób mających kontakt z komunikacją
- jakość reakcji ze strony grup docelowych
- liczba interakcji ze strony potencjalnych klientów
- ruch ze strony właściwych odbiorców
- zwiększenie znajomości marki, jeżeli organizacja posiada sposób jej pomiaru

KPI operacyjne

- regularność działań
- realizacja planu
- liczba uruchomionych kampanii
- terminowość
- rozwój sieci kontaktów
- liczba aktywnych profili
- szybkość akceptacji materiałów
- liczba działań wymagających interwencji BP1

Ostatni punkt może być szczególnie ważny.

Jeżeli po kilku miesiącach BP1 nadal musi stale przypominać, poprawiać i koordynować partnera, współpraca nie spełnia jednego ze swoich podstawowych celów.

BP1 nie chce raportu kończącego się informacją: „Wygenerowaliśmy 150 000 wyświetleń”.

Chce interpretacji: „Dotarliśmy do tych osób. Te komunikaty działały najlepiej. Te grupy reagują. To rekomendujemy zrobić dalej”.

11. Problemy / wyzwania

Problemy wynikowe

- za mało wartościowych zapytań
- niewystarczająca liczba rozmów
- słaba jakość leadów
- słaba znajomość marki
- konkurencja jest bardziej widoczna
- potencjalni klienci nie rozumieją rozwiązania
- sprzedaż musi budować zaufanie od początku

Problemy operacyjne

- brak czasu
- LinkedIn jest kolejnym obowiązkiem
- brak jednej osoby odpowiedzialnej
- działania są odkładane
- zespół nie zna platformy
- pracownicy nie wiedzą, co robić

- Marketing Manager musi pilnować kilku wykonawców
- LinkedIn przegrywa z pilniejszymi zadaniami

Problemy strategiczne

- brak precyzyjnych buyer person
- brak jasnej grupy docelowej
- zbyt szerokie targetowanie
- przypadkowe treści
- content i reklamy działają osobno
- profile pracowników nie wspierają firmy
- brak jasnego powiązania marketingu ze sprzedażą

Problemy po wcześniejszych współpracach

- utrata zaufania do agencji
- freelancer przestał odpowiadać
- kampanie stanęły
- poprzednia agencja wymagała ciągłego prowadzenia
- firma nie wie, dlaczego wcześniejsze działania nie przyniosły oczekiwanego efektu

Najważniejszy problem osobisty BP1 można sprowadzić do jednego zdania: „Nie chcę, żeby LinkedIn stał się kolejnym etatem ukrytym w moim obecnym etacie”.

12. Potrzeby

BP1 potrzebuje:

- jasnego procesu
- jednego partnera odpowiedzialnego za kompetencję LinkedIn
- właściwie określonych odbiorców
- konkretnego planu
- rekomendacji
- terminowości
- przejęcia odpowiedzialności operacyjnej
- niewielkiej liczby koniecznych działań po swojej stronie
- sprawnych akceptacji
- raportowania z interpretacją
- możliwości kontroli bez mikrozarządzania
- jasnego podziału odpowiedzialności
- partnera, który sam widzi problemy i proponuje rozwiązania
- możliwości rozpoczęcia od mniejszego zakresu
- spójności wszystkich działań

Potrzeba funkcjonalna: „Chcę uporządkować LinkedIn”.

Potrzeba osobista: „Chcę mieć pewność, że temat jest naprawdę przejęty i nie wróci do mnie jako kolejny problem”.

13. Czego nie chce lub nie może robić sam

BP1 nie musi być osobą, która nie potrafi korzystać z LinkedIn.

Może umieć:

- napisać post
- uruchomić kampanię
- obsłużyć profil
- przejrzeć statystyki
- nauczyć się podstaw targetowania

To nie oznacza, że powinna robić to osobiście.

Najważniejszym ograniczeniem jest przepustowość.

BP1 nie chce:

- spędzać kilkunastu lub kilkudziesięciu godzin miesięcznie na LinkedIn
- stawać się specjalistą Ads
- analizować wszystkich możliwości targetowania
- budować całej strategii
- wymyślać każdego tematu
- pisać wszystkich treści
- pilnować terminów
- zarządzać freelancerami
- łączyć kilku wykonawców
- stale sprawdzać, czy kampanie działają
- być project managerem własnej agencji

Nie może również dowolnie eksperymentować z budżetem. Jeżeli coś nie działa, konsekwencje wracają do niej.

Dlatego nie kupuje wyłącznie wiedzy. Kupuje również czas, przepustowość, odpowiedzialność i przewidywalność.

14. Zapalniki psychologiczne

Co uruchamia decyzję

- zarząd oczekuje planu
- sprzedaż zgłasza problem
- firma nie dowozi celu
- konkurencja jest bardziej widoczna
- poprzednia agencja zawiodła
- freelancer zniknął
- LinkedIn został przypisany BP1
- firma wchodzi na nowy rynek

- firma planuje kolejny etap wzrostu
- zaczyna się planowanie budżetu
- temat LinkedIn był odkładany zbyt długo

Co blokuje decyzję

- brak zaufania
- wcześniejsze złe doświadczenia
- niejasny zakres
- brak procesu
- wysoki postrzegany koszt
- trudność w mierzeniu efektu
- konieczność uzyskania zgody
- obawa przed dodatkową pracą
- niewystarczające zasoby po stronie klienta
- myśl: „Spróbujmy jeszcze sami”

Cost of inaction

Brak decyzji nie oznacza braku kosztu.

Jeżeli BP1 odkłada temat:

- LinkedIn nadal jest na jej liście obowiązków
- problem nadal wraca
- sprzedaż nadal potrzebuje wsparcia
- marka nadal pozostaje słabiej widoczna
- działania nadal są nieregularne
- kampanie nadal nie ruszają
- konkurencja nie czeka
- zespół nadal nie ma kierunku
- kolejny kwartał mija bez zmiany
- zarząd może ponownie zapytać o ten sam temat

BP1 musi dojść do wniosku: „Niepodjęcie decyzji też jest decyzją i też ma koszt”.

To często ważniejszy moment zakupowy niż ekscytacja potencjalnym wynikiem.

15. Budżet

BP1 nie kupuje dlatego, że firma ma pieniądze. Kupuje wtedy, gdy wydatek jest logicznie uzasadniony w stosunku do problemu.

Orientacyjne poziomy:

- działania organiczne i strategiczne dotyczące LinkedIn: 2 000 do 4 000 zł miesięcznie
- obsługa LinkedIn Ads: 2 000 do 5 000 zł miesięcznie

- budżet reklamowy LinkedIn Ads: 3 000 do 50 000 zł miesięcznie
- zwiększanie sieci kontaktów: około 250 zł za jednego członka zespołu miesięcznie

W firmie zatrudniającej minimum 50 osób koszt jest relatywnie niewielki względem skali organizacji, ale nadal musi mieć uzasadnienie.

Scenariusz 1. Budżet istnieje

BP1 mówi: „Mamy już budżet. Szukam odpowiedniego partnera”.

To dojrzała szansa sprzedażowa. Najważniejsze pytanie dotyczy wykonawcy.

Scenariusz 2. Budżet można przesunąć

BP1 nie ma osobnej pozycji „LinkedIn”, ale posiada budżet marketingowy.

Musi uzasadnić, dlaczego ten problem jest ważniejszy niż inne możliwe wydatki.

Scenariusz 3. Budżet trzeba dopiero uzyskać

BP1 musi przekonać CEO, właściciela albo zarząd.

TARGETIN powinien pomóc jej zbudować uzasadnienie.

Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma

Firma chce rozbudowanych działań, ale oczekuje kosztu nieadekwatnego do zakresu.

To nie jest problem do domknięcia sprzedażą. To może być niedopasowanie do ICP.

Mechanizm uzasadnienia

Wydatek jest łatwiejszy do obronienia, gdy BP1 może pokazać:

- jaki problem istnieje
- co kosztuje jego ignorowanie
- dlaczego LinkedIn jest odpowiednim kanałem
- dlaczego firma nie chce robić tego samodzielnie
- czego konkretnie potrzebuje
- jak ograniczane jest ryzyko
- jak będzie oceniany postęp

16. Obiekcje + kontrargumenty

„LinkedIn jest drogi”

Najpierw należy ustalić: „Drogi względem czego?”.

Może chodzić o:

- reklamę na Meta
- Google Ads
- koszt freelancera
- koszt obsługi
- brak przewidywalności zwrotu
- ograniczenia budżetowe

Dopiero wtedy można rozmawiać o właściwym problemie.

„Nie wiem, czy to przyniesie leady”

Prawdziwa obawa często brzmi: „Co powiem zarządowi, jeżeli wydamy pieniądze i nie będę mogła pokazać sprzedaży?”.

Nie należy odpowiadać gwarancją.

Należy ustalić:

- czego klient oczekuje
- co można mierzyć
- co będzie bezpośrednim wynikiem
- co będzie pośrednim wsparciem sprzedaży
- czego nie da się uczciwie zagwarantować

„Muszę porozmawiać z zarządem”

Nie musi być to obiekcja.

Pytanie brzmi: „Co dokładnie musi usłyszeć zarząd, aby móc podjąć decyzję?”.

„Mieliśmy już agencję i nie wyszło”

Prawdziwa obawa brzmi: „Nie chcę drugi raz popełnić tego samego błędu”.

Nie należy odpowiadać: „My jesteśmy inni”.

Trzeba pokazać różnicę w sposobie pracy.

„Nie mamy czasu na materiały”

To kluczowa obiekcja.

Jeżeli klient kupuje odciążenie, nie może otrzymać usługi wymagającej dużego dodatkowego zaangażowania.

TARGETIN musi pokazać:

- czego potrzebuje

- kiedy
- od kogo
- ile czasu to wymaga
- co przejmuje całkowicie

„Możemy zrobić to sami”

Należy oddzielić dwa pytania: „Czy potraficie?” oraz „Czy powinniście?”.

Jeżeli Marketing Manager może zrobić to samodzielnie, ale kosztem 20 albo 30 godzin miesięcznie, właściwe pytanie dotyczy kosztu jego czasu i utraconych priorytetów.

„Wróćmy do tego za kwartał”

Pytanie brzmi: „Co konkretnie ma zmienić się przez ten kwartał?”.

Jeżeli nic, problem został tylko odsunięty.

„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”

Nie należy tego automatycznie przełamywać.

To często racjonalny sposób ograniczenia ryzyka.

17. Alternatywne rozwiązania

Nic nie robić

Największy konkurent TARGETIN.

Nie wymaga budżetu, zgody ani zmiany. Jednocześnie problem pozostaje.

Dać LinkedIn komuś wewnątrz jako dodatkowe zadanie

Drugi bardzo silny konkurent.

Pozornie koszt jest niski. W praktyce LinkedIn konkuruje z innymi obowiązkami i zwykle przegrywa z tym, co pilniejsze.

Prowadzić wszystko samodzielnie

BP1 lub jej zespół mogą prowadzić:

- content
- Ads
- profile
- prospecting

Kosztem jest czas i konieczność zbudowania kompetencji.

Szkolenie lub kurs

Dobre rozwiązanie, jeżeli firma rzeczywiście chce wykonywać działania wewnętrznie.

Nie rozwiązuje braku czasu.

Freelancer

Może być tańszy i bardziej elastyczny.

Może jednocześnie zwiększać zależność od jednej osoby.

Copywriter lub ghostwriter

Rozwiązuje problem produkcji treści.

Nie rozwiązuje całego systemu.

Agencja PR lub social media

Może mieć szerszą kompetencję komunikacyjną.

Nie musi posiadać głębokiej specjalizacji LinkedIn.

Kilku wyspecjalizowanych dostawców

Można oddzielnie zatrudnić:

- copywritera
- specjalistę Ads
- konsultanta
- osobę od prospectingu

Cena pojedynczych usług może być atrakcyjna. Koszt koordynacji wraca jednak do BP1.

18. Konsumpcja informacji

BP1 zaczyna intensywniej konsumować informacje wtedy, gdy problem staje się aktualny.

Szuka odpowiedzi na pytania:

- Czy LinkedIn ma sens dla naszej firmy?
- Ile kosztują LinkedIn Ads?
- Czy można stamtąd mieć dobre leady?
- Co powinniśmy publikować?
- Jak działać jako firma?
- Jak wykorzystać profile pracowników?

- Jak wybrać agencję?
- Jak określić grupę docelową?
- Jaki budżet jest potrzebny?
- Jak ocenić wyniki?
- Co możemy zrobić sami?
- Co lepiej oddać na zewnątrz?

Naturalne źródła:

- LinkedIn
- Google
- strony agencji
- case studies
- podcasty
- webinary
- rekomendacje
- opinie
- rozmowy z innymi marketerami
- konsultacje
- materiały edukacyjne

Przy wyborze agencji szczególnie mocno sprawdza spójność.

Jeżeli ktoś sprzedaje LinkedIn, ale jego własny profil, firma i komunikacja wyglądają słabo, zaufanie spada.

19. Co zwiększa zaufanie

Zaufanie rośnie, gdy maleje niepewność.

Najsilniej działają:

- konkretny proces
- jasna metodologia
- specjalizacja
- dobra konsultacja
- pytania o biznes
- pytania o sprzedaż
- pytania o klientów
- konkretne rekomendacje
- doświadczenie
- przykłady
- case studies
- opinie
- rekomendacje
- profesjonalna własna komunikacja TARGETIN
- wyraźny zakres
- jasny podział obowiązków

- brak obiecywania nierealnych efektów
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego kroku
- przejęcie inicjatywy przez agencję

Bardzo silny sygnał to sytuacja, w której BP1 po rozmowie z TARGETIN rozumie swój problem lepiej niż przed rozmową.

To daje jej dowód kompetencji jeszcze przed zakupem.

20. Co zmniejsza zaufanie

Zaufanie zmniejszają:

- niejasny proces
- ogólne obietnice
- marketingowy język bez konkretów
- gwarantowane leady bez analizy
- skupienie na pustych zasięgach
- brak pytań o biznes
- brak pytań o sprzedaż
- brak zainteresowania klientami firmy
- rekomendacje bez uzasadnienia
- niejasny zakres odpowiedzialności
- duża ilość pracy po stronie klienta
- brak inicjatywy
- opóźnienia
- konieczność ciągłego przypominania
- brak przykładów
- niespójny własny LinkedIn agencji
- agresywne domykanie
- próba sprzedaży dużego zakresu zanim dobrze zrozumiano problem

Największym alarmem jest sytuacja, w której agencja mówi „pełna obsługa”, ale po chwili okazuje się, że BP1 musi jej powiedzieć, co ma robić.

21. Typowe elementy dnia

BP1 nie rozpoczyna dnia od pytania: „Co dzisiaj zrobimy na LinkedIn?”.

Jej dzień może obejmować:

- sprawdzenie wyników bieżących kampanii
- spotkanie z zespołem
- rozmowę ze sprzedażą
- problem na stronie internetowej
- akceptację nowych materiałów
- przygotowanie wydarzenia

- rozmowę z inną agencją
- poprawki do prezentacji dla handlowców
- raport dla zarządu
- temat budżetu
- nowe zadanie od CEO
- projekt, który miał być skończony tydzień wcześniej

Dopiero gdzieś pomiędzy tym wszystkim pojawia się myśl: „Musimy jeszcze zrobić coś z LinkedIn”.

LinkedIn często przegrywa nie dlatego, że jest nieważny. Przegrywa dlatego, że prawie nigdy nie jest najbardziej pilnym zadaniem danego dnia.

To właśnie dlatego partner zewnętrzny ma wartość. Nie tylko dlatego, że zna platformę lepiej, ale również dlatego, że utrzymuje tempo pracy wtedy, gdy uwaga BP1 musi być gdzie indziej.

22. Cytat persony

„Chcę to oddać komuś, kogo nie będę musiała prowadzić za rękę. Bo jeśli nie zadziała, to i tak ja będę tłumaczyć się zarządowi”.

23. Zainteresowania

Zainteresowania zawodowe BP1 są podporządkowane jej odpowiedzialności.

Najczęściej interesują ją:

- marketing wspierający sprzedaż
- generowanie popytu
- zwiększanie liczby wartościowych zapytań
- komunikacja marki
- pozycjonowanie
- marketing B2B
- buyer persony
- proces zakupowy
- LinkedIn
- LinkedIn Ads
- content marketing
- automatyzacja
- współpraca marketingu ze sprzedażą
- efektywność marketingu
- rozwój nowych kanałów
- wejście na nowe rynki
- działania konkurencji

LinkedIn nie musi być jej pasją. Najczęściej jest narzędziem.

Jeżeli inny kanał rozwiąże konkretny problem lepiej, szybciej albo taniej, BP1 powinna być gotowa go wybrać.

To ważne, ponieważ TARGETIN nie powinien próbować sprzedać LinkedIn firmie, dla której nie jest on właściwym rozwiązaniem.

24. Treści, na które reaguje

Największą wartość mają treści, które pomagają BP1 podjąć lepszą decyzję.

Reaguje na materiały pokazujące:

- dlaczego działania firmy na LinkedIn nie działają
- kiedy LinkedIn ma sens
- kiedy LinkedIn nie ma sensu
- jak rozpoznać dobry moment na inwestycję
- jak określić buyer persony
- jak targetować właściwych ludzi
- jak LinkedIn może wspierać sprzedaż
- dlaczego content i Ads powinny być połączone
- kiedy sama reklama nie wystarczy
- jak mierzyć efekty
- jak wygląda współpraca z dobrą agencją
- ile pracy rzeczywiście pozostaje po stronie klienta
- jakie błędy popełniają inne firmy
- jak wygląda dobry proces
- jak wybrać partnera
- co firma może zrobić samodzielnie
- czego nie opłaca się budować wewnętrznie

Najsilniejsze są treści diagnostyczne.

Pierwszy poziom reakcji to: „To brzmi jak my”.

Drugi, silniejszy: „Właśnie zrozumiałam, dlaczego mamy ten problem”.

Trzeci, najbliższy decyzji: „Nie chcę już rozwiązywać tego samodzielnie”.

Znacznie słabiej działają:

- ogólne inspiracje
- viralowe triki
- „10 pomysłów na post”
- chwalenie się liczbą wyświetleń
- treści skierowane głównie do social media specialistów
- porady oderwane od problemu biznesowego

25. USP dopasowane do persony

Główna wartość TARGETIN z perspektywy BP1 polega na możliwości oddania specjalistycznego obszaru partnerowi, który posiada konkretny sposób pracy, bez konieczności oddawania kontroli nad całym procesem.

BP1 nie kupuje autorskiej metody dlatego, że jest autorska. Nie kupuje specjalizacji dlatego, że dobrze brzmi w prezentacji. Kupuje zmniejszenie ryzyka.

Chce mieć mniejsze prawdopodobieństwo, że:

- budżet zostanie wydany na niewłaściwych odbiorców
- działania będą przypadkowe
- agencję trzeba będzie prowadzić za rękę
- za kilka miesięcy trzeba będzie zacząć od nowa

USP kluczowe - „Działamy w oparciu o Trust Target Method™, czyli naszą autorską metodę precyzyjnego budowania zaufania na LinkedIn.” Z perspektywy BP1 wartość tego USP polega na tym, że TARGETIN nie zaczyna od wydawania budżetu, publikowania postów ani proponowania formatów. Najpierw ustala, do jakich osób firma chce docierać, co wpływa na ich decyzje i czego potrzebują, aby potraktować firmę jako wiarygodną opcję. Dla BP1 oznacza to mniejsze ryzyko, że agencja zacznie uczyć się jej grupy docelowej dopiero podczas wydawania pieniędzy klienta.

USP wspierające - „Jesteśmy LinkedIn-only dla decyzji o wysokiej wartości.” To USP zmniejsza ryzyko kompetencyjne. BP1 wybiera partnera, dla którego LinkedIn nie jest jednym z wielu kanałów wykonywanych przy okazji. Z jej perspektywy oznacza to mniejsze ryzyko, że będzie płacić wykonawcy za uczenie się platformy na jej projekcie. Ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy decyzje klientów firmy są drogie, długie i wymagają wielu punktów styku przed rozpoczęciem rozmowy.

BP2. Osoba odpowiedzialna za marketing polskiego rynku w firmie wywodzącej się z zagranicy

1. Stanowisko / Rola w organizacji

BP2 to osoba odpowiadająca za całość marketingu skierowanego do polskiego rynku albo za jego istotną część w organizacji, która wywodzi się z zagranicy i posiada główne centrum zarządzania poza Polską.

Może pracować:

- w polskiej spółce zależnej
- w polskim oddziale
- w lokalnym biurze
- w polskim zespole należącym do międzynarodowej organizacji
- w zespole regionalnym odpowiadającym za kilka krajów
- bezpośrednio w zagranicznej centrali, jeżeli rzeczywiście odpowiada za marketing skierowany do Polski

Nie musi fizycznie znajdować się w Polsce. Musi natomiast posiadać realną odpowiedzialność za to, jak firma prowadzi marketing skierowany do polskich klientów oraz realny wpływ na uruchamianie, rekomendowanie lub wybór zewnętrznych partnerów.

Organizacja jako całość zatrudnia minimum 50 osób.

Polska jednostka może być znacznie mniejsza. Istotne jest to, że stoi za nią organizacja posiadająca odpowiednią skalę ekonomiczną, budżet i realną działalność albo plany dotyczące polskiego rynku.

Najczęściej jest to:

- Marketing Manager Poland
- Country Marketing Manager
- Local Marketing Manager
- Head of Marketing Poland
- Marketing Director Poland
- Marketing Manager polskiej spółki zależnej
- Regional Marketing Manager odpowiedzialny również za Polskę
- CEE Marketing Manager z odpowiedzialnością za Polskę
- International Marketing Manager prowadzący działania na rynku polskim
- osoba pełniąca funkcję lidera marketingu polskiego rynku pod inną nazwą

Nazwa stanowiska ma znaczenie drugorzędne. O przynależności do BP2 decyduje rzeczywista odpowiedzialność.

BP2:

- odpowiada za działania marketingowe skierowane do Polski
- zna cele marketingowe albo biznesowe dotyczące polskiego rynku
- współpracuje z polską sprzedażą lub lokalnym managementem
- uczestniczy w planowaniu lub wykorzystywaniu budżetu marketingowego
- może rozpocząć poszukiwanie agencji

- ocenia kompetencje potencjalnych partnerów
- może samodzielnie wybrać TARGETIN albo skutecznie rekomendować jego wybór
- uczestniczy w procesie zakupowym
- po zakupie najczęściej będzie koordynować współpracę
- odpowiada za to, czy marketing jest odpowiedni dla polskiego rynku
- musi respektować zasady marki obowiązujące w organizacji

Kluczowe jest to, że zagraniczne pochodzenie firmy nie oznacza jednego konkretnego modelu decyzyjnego.

W jednej organizacji BP2 może samodzielnie zatwierdzić zakup. W drugiej finalną decyzję podejmuje Prezes polskiej spółki zależnej albo lokalny Zarząd. W trzeciej lokalna jednostka wybiera agencję samodzielnie, ale część komunikacji musi pozostać zgodna z globalnymi wytycznymi. W kolejnej zakup może wymagać udziału regionu lub centrali.

Dlatego nie można kwalifikować procesu na podstawie samego faktu, że firma ma centralę za granicą.

Model 1. BP2 posiada samodzielność zakupową

BP2 dysponuje budżetem albo posiada odpowiednią delegację do wyboru lokalnych dostawców.

Może:

- rozpocząć proces
- wybrać agencję
- zatwierdzić zakres
- uruchomić współpracę

Zagraniczna centrala nie uczestniczy w zakupie.

Najważniejszy dylemat BP2 brzmi wtedy: „Czy TARGETIN jest partnerem, pod którego wyborem jestem gotowa się podpisać?”.

Model 2. Decyzję podejmuje polski Prezes albo Zarząd

BP2 prowadzi proces merytoryczny.

Może:

- zdiagnozować problem
- wyszukać wykonawcę
- porównać agencje
- odbyć konsultacje
- przygotować rekomendację

Finalną decyzję ekonomiczną może podejmować:

- Prezes polskiej spółki

- lokalny CEO
- Managing Director Poland
- Country Manager posiadający odpowiednie uprawnienia
- polski Zarząd

W tym wariantcie zagraniczna centrala może nie uczestniczyć w wyborze TARGETIN w żadnym momencie.

BP2 musi przede wszystkim potrafić odpowiedzieć lokalnemu decydentowi na pytania:

- jaki mamy problem
- dlaczego trzeba go rozwiązać
- dlaczego LinkedIn
- dlaczego potrzebujemy zewnętrznego partnera
- dlaczego właśnie TARGETIN
- co firma otrzyma w zamian

Model 3. Zakup jest lokalny, ale marka pozostaje globalna

Polska spółka może samodzielnie:

- wybrać agencję
- ustalić zakres
- uruchomić budżet
- prowadzić lokalne działania

Jednocześnie BP2 musi respektować globalne zasady dotyczące marki i komunikacji.

To ważne rozróżnienie. Osoba zatwierdzająca zakup i osoba określająca granice komunikacji nie zawsze są tą samą osobą.

Model 4. BP2 rekomenduje, ale decyzja wymaga udziału struktur poza Polską

BP2 może być zdecydowana na współpracę, ale potrzebować zgody osoby lub zespołu działającego na poziomie regionalnym albo globalnym.

W takim przypadku proces obejmuje dwie sprzedaże. TARGETIN musi najpierw przekonać BP2, a następnie BP2 musi być w stanie przeprowadzić rekomendację przez własną organizację.

TARGETIN nie może zostawić jej samej z drugim etapem. Musi dostarczyć argumentację, którą BP2 może przenieść dalej.

Model 5. Brak realnego wpływu BP2

Jeżeli osoba:

- wyłącznie wykonuje polecenia

- nie może wybrać partnera
- nie może skutecznie rekomendować partnera
- nie ma dostępu do osoby zatwierdzającej
- nie ma wpływu na budżet ani sposób prowadzenia lokalnego marketingu

to nie jest właściwą buyer personą zakupową dla TARGETIN.

Może być użytkownikiem usługi albo kontaktem operacyjnym, ale nie BP2 w rozumieniu procesu sprzedażowego.

Najważniejsze pytanie kwalifikacyjne brzmi: „Kto rzeczywiście może zdecydować, że na polskim rynku będziemy współpracować z TARGETIN, i jaki wpływ ma BP2 na tę decyzję?”.

Nie należy automatycznie pytać: „Czy centrala się zgodzi?”. To pytanie ma sens dopiero wtedy, gdy centrala faktycznie uczestniczy w zakupie.

Odpowiedzialność BP2 nie kończy się na wykonaniu kampanii lub publikacji treści. Musi doprowadzić do tego, aby marketing wspierał lokalne cele biznesowe, pomagał sprzedaży, budował znajomość i wiarygodność marki oraz wykorzystywał budżet w sposób możliwy do uzasadnienia.

LinkedIn jest jednym z obszarów, które mogą znaleźć się w jej odpowiedzialności. Nie musi być specjalistą od LinkedIn i często nie chce nim zostać. Potrzebuje wiedzieć wystarczająco dużo, aby ocenić partnera, zrozumieć rekomendowany kierunek, zarządzać obszarem i uzasadnić działania innym osobom w organizacji.

Najważniejszy konflikt tej osoby brzmi: „Chcę znaleźć najlepszy sposób działania dla polskiego rynku, ale rozwiązanie musi jednocześnie pasować do realiów naszej organizacji”.

Drugi konflikt brzmi: „Chcę delegować LinkedIn komuś, kto zna go lepiej ode mnie, ale jeżeli wybiorę źle, konsekwencje tej decyzji wrócą do mnie”.

BP2 chce delegować wykonanie, ale nie może całkowicie delegować odpowiedzialności.

2. Segment / Branża

BP2 należy definiować przede wszystkim przez moment decyzyjny dotyczący polskiego rynku, a nie przez branżę.

Kraj pochodzenia organizacji nie tworzy potrzeby zakupu. Potrzeba powstaje wtedy, gdy pojawia się luka pomiędzy potencjałem organizacji a jej aktualną pozycją, marketingiem albo zdolnością dotarcia do właściwych odbiorców w Polsce.

Proces zakupowy BP2 najczęściej wpisuje się w jeden z pięciu dominujących scenariuszy.

Market entry

Organizacja wchodzi na polski rynek albo znajduje się na wczesnym etapie budowania pozycji w Polsce.

Może posiadać:

- silną markę na rynku macierzystym
- dobre produkty lub usługi
- doświadczenie
- referencje
- materiały globalne
- rozwinięte struktury sprzedażowe

Nie oznacza to jednak automatycznej znajomości marki w Polsce.

BP2 może mówić: „Na innych rynkach nas znają, ale w Polsce musimy dopiero zbudować pozycję”, „Polscy klienci nie wiedzą jeszcze, kim jesteśmy”, „Sprzedaż już działa, ale marketing lokalny dopiero się rozwija” albo „Potrzebujemy dotrzeć do właściwych firm i osób”.

Problemem nie jest brak wartości firmy. Problemem jest to, że polski rynek jeszcze tej wartości nie zna albo nie rozumie.

Market acceleration

Organizacja działa już w Polsce, ale chce zwiększyć tempo rozwoju.

Firma może posiadać:

- lokalny zespół
- klientów
- handlowców
- materiały
- podstawową rozpoznawalność

Obecny poziom marketingu nie odpowiada jednak kolejnemu etapowi rozwoju.

BP2 może mówić: „Do tej pory sprzedaż rozwijała się głównie dzięki handlowcom”, „Potrzebujemy większej obecności przed rozpoczęciem rozmowy”, „Sprzedaż potrzebuje większego wsparcia marketingowego”, „Chcemy być częściej brani pod uwagę przez właściwych klientów” albo „Polska ma potencjał, którego marketing jeszcze nie wykorzystuje”.

Localization gap

Firma posiada rozwinięty marketing globalny, ale działania nie przekładają się wystarczająco dobrze na polski kontekst.

Problemem nie musi być brak materiałów. Może być ich dużo.

Firma może posiadać:

- globalny content
- kampanie

- materiały produktowe
- filmy
- prezentacje
- case studies
- ustaloną komunikację marki

BP2 widzi jednak, że:

- polscy odbiorcy mają własne potrzeby
- część globalnych argumentów wymaga innego kontekstu
- lokalna sprzedaż komunikuje się inaczej
- potencjalni klienci mogą mieć inne pytania i obiekcje
- samo tłumaczenie nie rozwiązuje całego problemu

BP2 może powiedzieć: „Mamy materiały z centrali, ale potrzebujemy, żeby ktoś przełożył je na realia polskiego klienta”, „Nie potrzebuję tylko tłumaczenia postów” albo „Chcę zachować markę, ale jednocześnie komunikować się sensownie dla Polski”.

Kluczowy problem polega na tym, że globalna spójność nie może oznaczać lokalnej bezrefleksyjności.

Capacity gap

BP2 wie, że LinkedIn wymaga większej uwagi, ale nie posiada wystarczającej przepustowości wewnętrznej.

Może mówić: „Nie mam czasu tego prowadzić”, „LinkedIn jest jednym z wielu tematów, za które odpowiadam”, „Potrzebuję kogoś, kto naprawdę przejmie ten obszar”, „Nie chcemy budować całego zespołu tylko do LinkedIn” albo „Wiemy, że powinniśmy działać bardziej regularnie, ale zawsze pojawia się coś pilniejszego”.

Problemem może być:

- brak czasu
- brak kompetencji
- brak jednej osoby odpowiedzialnej za wykonanie
- rozproszenie działań
- konieczność koordynowania kilku osób

Supplier failure

Organizacja działa już na LinkedIn, ale dotychczasowy model jest niezadowolający.

Może występować:

- złe doświadczenie z poprzednią agencją
- freelancer, który przestał odpowiadać
- kampanie prowadzone bez jasnej strategii
- zbyt szerokie targetowanie

- brak zdefiniowanych buyer person
- oddzielenie contentu od Ads
- wykonawca wymagający ciągłego prowadzenia
- brak rekomendacji
- niewystarczająca specjalizacja LinkedIn
- niewystarczające zrozumienie polskiego rynku
- koszt zagranicznego wykonawcy uznawany za zbyt wysoki

BP2 może powiedzieć: „Płacimy dużo, a nadal muszę wszystko koordynować”, „Agencja zna naszą markę, ale nie rozumie polskiego rynku”, „Robimy dużo działań, ale nie widzę jednej logiki” albo „Potrzebuję partnera, który nie będzie tylko wykonywał poleceń”.

Dopiero na drugim poziomie można wskazać typowe branże.

BP2 może występować między innymi w:

- firmach produkcyjnych
- dystrybucyjnych
- usługowych B2B
- technologicznych
- doradczych
- deweloperskich
- firmach sprzedających rozwiązania techniczne
- markach premium
- organizacjach sprzedających produkty lub usługi o wysokiej wartości
- firmach posiadających dłuższy cykl sprzedaży

Wspólnym mianownikiem nie jest branża. Jest nim sytuacja, w której klient rzadko podejmuje decyzję impulsywnie, zaufanie ma znaczenie przed zakupem, wielokrotne punkty styku zwiększają gotowość do rozmowy, a firma może wskazać konkretne role i osoby wpływające na zakup.

3. Demografia

Wiek, płeć i miejsce zamieszkania nie powinny stanowić podstawy segmentacji BP2.

Nie ma uzasadnienia, aby przypisywać tej osobie konkretny przedział wieku tylko po to, aby dokument wyglądał jak klasyczna buyer persona.

Znacznie ważniejszy jest poziom odpowiedzialności zawodowej.

BP2 musi znajdować się wystarczająco wysoko w strukturze albo posiadać wystarczający mandat, aby:

- odpowiadać za marketing polskiego rynku
- posiadać dostęp do informacji o celach firmy
- uczestniczyć w planowaniu lub wykorzystaniu budżetu
- oceniać zewnętrznych partnerów
- wpływać na wybór agencji

- doprowadzić proces zakupowy do decyzji

BP2 może mieszkać i pracować w Polsce. Może również pracować poza Polską, jeżeli odpowiada za polski rynek.

Sama lokalizacja osoby nie ma więc znaczenia bez kontekstu odpowiedzialności.

W praktyce rozmowa sprzedażowa powinna być dostosowana przede wszystkim do poziomu odpowiedzialności, zakresu autonomii, struktury decyzji i roli BP2 w zakupie.

Im większa odpowiedzialność, tym większe znaczenie mają:

- bezpieczeństwo wyboru
- możliwość uzasadnienia decyzji
- przewidywalność
- jasny proces
- kontrola bez mikrozarządzania
- ograniczenie liczby obowiązków
- możliwość pokazania logicznego postępu

4. Profil psychologiczny

BP2 jest przede wszystkim lokalnym właścicielem problemu marketingowego.

Nie oznacza to automatycznie, że jest właścicielem całej decyzji zakupowej.

Jej podstawowy konflikt brzmi: „Chcę zrobić to, co ma największy sens dla polskiego rynku, ale muszę działać w ramach organizacji, za którą również odpowiadam”.

Drugi konflikt brzmi: „Chcę oddać specjalistyczny obszar komuś, kto zna go lepiej ode mnie, ale nie mogę wyłączyć się z odpowiedzialności za jakość wyboru”.

Delegujący kontroler

BP2 chce delegować wykonanie. Nie chce delegować świadomości tego, co dzieje się w projekcie.

Nie chce codziennie:

- kontrolować agencji
- przypominać o terminach
- wymyślać tematów
- pilnować kampanii
- łączyć pracy kilku osób
- tłumaczyć wykonawcy, co ma zrobić

Jednocześnie potrzebuje wiedzieć:

- co robimy

- dlaczego
- do kogo
- co wydarzyło się ostatnio
- co wydarzy się dalej
- gdzie potrzebna jest jej decyzja

Idealna sytuacja to: „Wiem, co się dzieje, ale nie muszę pilnować, żeby się działo”.

Analityk

BP2 chce rozumieć:

- co zostanie zrobione
- dlaczego
- w jakiej kolejności
- dla jakich odbiorców
- na podstawie jakich przesłanek
- czego TARGETIN potrzebuje od klienta
- co przejmuje TARGETIN
- co będzie mierzone
- jak będą wyglądały kolejne etapy

Nie wystarcza jej komunikat: „Znamy LinkedIn, proszę nam zaufać”.

Potrzebuje logiki, którą może sama zrozumieć i później wyjaśnić innym.

Strażnik lokalnej skuteczności

BP2 reprezentuje potrzeby polskiego rynku.

Może widzieć, że:

- marka jest słabiej znana niż w kraju pochodzenia
- lokalni konkurenci są bardziej widoczni
- sprzedaż potrzebuje innego wsparcia
- globalna komunikacja nie odpowiada na wszystkie lokalne problemy

Nie chce jednak lokalności dla samej lokalności. Chce rozwiązać konkretny problem.

Strażnik marki

BP2 odpowiada również za to, żeby lokalne działania nadal pasowały do organizacji.

Nie chce sytuacji, w której:

- materiały wyglądają jak komunikacja innej firmy
- agencja ignoruje istniejącą strategię
- lokalizacja staje się całkowitym odcięciem od marki
- trzeba poprawiać większość materiałów

W organizacji z dużą autonomią lokalną sama BP2 lub polski management mogą mieć szerokie możliwości zatwierdzania działań.

Nie należy więc automatycznie zakładać, że każde działanie musi być kierowane do zagranicznej centrali.

Wizjoner

BP2 może widzieć potencjał LinkedIn szerzej niż tylko jako miejsce publikowania postów.

Może myśleć o:

- budowaniu marki w Polsce
- zwiększeniu popytu
- dotarciu do konkretnych decydentów
- wsparciu sprzedaży
- edukacji rynku
- wykorzystaniu profili pracowników
- wzmocnieniu pozycji lokalnej jednostki
- zwiększeniu znajomości firmy

Jej wizjonerstwo ma jednak granicę. Nie chce finansować przypadkowych eksperymentów tylko dlatego, że brzmią nowocześnie. Chce widzieć logiczny związek pomiędzy problemem, odbiorcą, działaniem i rezultatem.

Ryzyko reputacyjne

Największy koszt złego wyboru nie musi być finansowy.

Może brzmieć: „To ja znalazłam tę agencję”, „To ja ich rekomendowałam” albo „To ja przekonałam Prezesa”.

Jeżeli po kilku miesiącach trzeba rozpocząć proces od nowa, BP2 traci czas, budżet, wiarygodność i energię organizacyjną.

Dlatego może wybrać partnera, którego łatwiej uznać za bezpieczny wybór, nawet jeżeli inna opcja wygląda pozornie taniej.

Największy lęk nie musi brzmieć: „Czy LinkedIn działa?”. Bardziej prawdopodobne pytanie brzmi: „Czy wybieram partnera, który rzeczywiście wie, co robi, czy za kilka miesięcy znowu będę zaczynać od początku?”.

5. Rola w decyzji + wspierający

BP2 jest najczęściej właścicielem problemu oraz główną osobą prowadzącą zakup od strony marketingowej.

Najczęściej:

- zauważa potrzebę
- rozpoczyna research
- szuka wykonawców
- porównuje rozwiązania
- uczestniczy w konsultacjach
- ocenia kompetencje
- analizuje zakres
- ocenia sposób pracy
- konsultuje budżet
- przygotowuje rekomendację
- uczestniczy w zatwierdzeniu
- koordynuje późniejszą współpracę

Może być:

- inicjatorem
- właścicielem problemu
- decydentem merytorycznym
- głównym rekomendującym
- wewnętrznym sponsorem
- koordynatorem
- czasami również ostatecznym decydentem

Najważniejsza zasada kwalifikacji

Najpierw należy ustalić rzeczywistą architekturę decyzji. Nie należy jej zakładać.

BP2 jako ostateczny decydent

Jeżeli posiada odpowiednie uprawnienia, może samodzielnie wybrać TARGETIN.

Wtedy sprzedaż nie powinna sztucznie szukać kogoś wyżej. BP2 jest osobą, której trzeba dostarczyć wystarczającą wartość i bezpieczeństwo decyzji.

Polski Prezes albo Zarząd jako ostateczny decydent

BP2 może prowadzić cały research i ocenę merytoryczną, a finalny zakup zatwierdza polski management.

To naturalny scenariusz dla zagranicznej grupy posiadającej samodzielną polską spółkę.

Wtedy BP2 potrzebuje argumentów pozwalających odpowiedzieć:

- co rozwiązujemy
- dlaczego teraz
- dlaczego LinkedIn
- dlaczego zewnętrzny partner
- dlaczego TARGETIN
- jaki jest zakres

- jak ograniczamy ryzyko

Osoby wspierające

W zależności od konkretnej organizacji mogą to być:

- Prezes polskiej spółki
- lokalny CEO
- Country Manager
- CFO
- Dyrektor Sprzedaży
- Head of Sales
- Business Development Director
- PR Manager
- Head of Communication
- handlowcy
- lokalni eksperci
- osoby marketingowe działające regionalnie albo globalnie

Osoby blokujące

Prezes może powiedzieć: „Nie widzę jeszcze, dlaczego mamy w to inwestować”.

CFO może powiedzieć: „Jak uzasadniamy ten koszt?”.

Sprzedaż może powiedzieć: „Interesują mnie przede wszystkim leady”.

Inna część marketingu może powiedzieć: „Mamy już odpowiednie działania”.

Zespół może powiedzieć: „Nie mamy czasu dostarczać materiałów”.

Każda z tych osób może zwiększyć postrzegane ryzyko zakupu.

Druga sprzedaż

Jeżeli BP2 nie jest ostatecznym decydentem, przekonanie jej nie kończy procesu.

BP2 musi jeszcze przekonać osobę zatwierdzającą.

TARGETIN powinien więc pomóc jej zbudować prostą argumentację:

- problem
- konsekwencja
- rozwiązanie
- zakres
- koszt
- ryzyko
- oczekiwany sposób oceny

Im łatwiej BP2 może powtórzyć tę logikę dalej, tym większe prawdopodobieństwo zakupu.

Alibi decyzyjne

BP2 potrzebuje możliwości obronienia decyzji.

Chce móc powiedzieć: „Wybrałam TARGETIN nie dlatego, że dobrze wypadli na spotkaniu. Wybrałam ich dlatego, że specjalizują się w LinkedIn, mają konkretny proces, zaczynają od określenia właściwych odbiorców i powodów do zaufania oraz potrafią przejąć odpowiedzialność za realizację”.

Im łatwiej może obronić wybór, tym mniejsze jej osobiste ryzyko.

6. Kluczowe kwestie decyzji

BP2 nie odpowiada sobie na jedno pytanie. Decyzję porządkuje wokół czterech nadrzędnych testów.

Czy TARGETIN potrafi dowieźć wartość na polskim rynku?

BP2 sprawdza:

- czy TARGETIN rozumie polskich odbiorców
- czy potrafi określić właściwe osoby
- czy pyta o lokalną sprzedaż
- czy rozumie proces zakupowy
- czy potrafi rozpoznać lokalne problemy
- czy wie, gdzie LinkedIn może rzeczywiście pomóc

BP2 nie potrzebuje wykonawcy, który wyłącznie przetłumaczy istniejące materiały.

Potrzebuje partnera, który zrozumie, co globalna marka powinna powiedzieć polskiemu klientowi, żeby zwiększyć jego uwagę i zaufanie.

Czy TARGETIN potrafi działać w realiach naszej organizacji?

BP2 nie chce partnera, który zna LinkedIn, ale ignoruje kontekst firmy.

Sprawdza:

- czy agencja zrozumie istniejącą markę
- czy będzie pracować na dostępnych materiałach
- czy potrafi respektować ustalone zasady
- czy dopasuje sposób pracy do realnego procesu akceptacji
- czy nie będzie próbowała wymyślić marki od nowa bez potrzeby

Kluczowe pytanie brzmi: „Czy TARGETIN potrafi połączyć lokalną skuteczność z tym, kim już jesteśmy jako organizacja?”.

Czy TARGETIN rzeczywiście zdejmie ze mnie problem?

To jeden z najważniejszych dylematów.

BP2 nie chce kupić wykonawcy, któremu będzie:

- mówić, co ma robić
- dostarczać wszystkie pomysły
- przypominać o terminach
- samodzielnie budować strategię
- poprawiać większość materiałów
- pilnować kampanii
- koordynować kilku specjalistów

Jeżeli po podpisaniu umowy odkryje, że musi zarządzać agencją jak dodatkowym pracownikiem, wartość współpracy dramatycznie spada.

Jednocześnie chce zachować kontrolę.

Potrzebuje wiedzieć:

- co robimy
- dlaczego
- dla kogo
- co się wydarzyło
- co rekomendujemy dalej
- gdzie potrzebna jest jej decyzja

Nie chce wykonywać pracy. Chce zachować zdolność zarządzania obszarem.

Czy jestem gotowa podpisać się pod wyborem TARGETIN?

Ten test łączy koszt, ryzyko, reputację, możliwość uzasadnienia i wcześniejsze doświadczenia.

BP2 może pytać: „Czy potrafię obronić ten wybór?”, „Czy wierzę, że nie będziemy zaczynać za kilka miesięcy od nowa?”, „Czy sposób pracy ogranicza ryzyko?”, „Czy możemy zacząć od mniejszego kroku?” oraz „Czy koszt ma sens wobec problemu i alternatyw?”.

To nie jest wyłącznie decyzja marketingowa. To decyzja o tym, czy BP2 jest gotowa postawić swoją reputację za wyborem partnera.

Model kwalifikacji BP2

Aby uznać BP2 za realną szansę sprzedażową, należy ocenić siedem elementów.

1. Problem

Czy istnieje konkretny problem dotyczący marketingu polskiego rynku?

Jeżeli nie, kontakt może być odbiorcą edukacji, ale nie aktywną szansą sprzedażową.

2. Znaczenie problemu

Czy problem jest wystarczająco ważny, aby organizacja chciała coś zmienić?

Stwierdzenie: „Powinniśmy więcej robić na LinkedIn” to za mało.

3. Czemu teraz?

Czy istnieje konkretny powód do działania?

Bez niego temat może pozostać na poziomie: „Warto kiedyś do tego wrócić”.

4. Wpływ na decyzję

Należy ustalić, czy BP2:

- może kupić samodzielnie
- może skutecznie rekomendować
- posiada dostęp do osoby zatwierdzającej

Jeżeli nie, nie jest właściwą osobą zakupową.

5. Budżet

Należy ustalić, czy budżet:

- istnieje
- może zostać przesunięty
- może zostać uzyskany
- realnie go nie ma

Brak osobnej pozycji „LinkedIn” nie oznacza automatycznie braku budżetu.

6. Możliwość prowadzenia działań na polski rynek

Czy organizacja może prowadzić realne działania skierowane do Polski?

Nie musi posiadać pełnej autonomii. Musi jednak istnieć wystarczająca przestrzeń, aby lokalne działania mogły zostać uruchomione.

7. Gotowość do delegowania

Czy BP2 rzeczywiście chce oddać specjalistyczny obszar zewnętrznemu partnerowi?

Jeżeli jej celem jest przede wszystkim nauczanie zespołu i prowadzenie wszystkiego samodzielnie, pełna obsługa agencyjna może nie być właściwym rozwiązaniem.

Sygnały „kupi”

- ma konkretny problem
- problem dotyczy polskiego rynku
- problem ma znaczenie teraz
- BP2 odpowiada za jego rozwiązanie
- obecny sposób działania nie wystarcza
- chce delegować
- może samodzielnie kupić albo skutecznie rekomendować
- ma dostęp do osoby zatwierdzającej
- budżet istnieje albo można go uzyskać
- organizacja może uruchomić działania
- firma może przekazać potrzebne materiały
- rozumie, że rezultat nie powstaje po kilku dniach
- oczekuje uporządkowanego działania, nie pojedynczych przypadkowych aktywności

Sygnały „nie kupi teraz”

- nie istnieje konkretny problem
- Polska nie jest aktualnym priorytetem
- nie istnieje konkretny powód działania teraz
- osoba wyłącznie zbiera informacje
- nie ma wpływu na wybór dostawcy
- nie ma dostępu do osoby zatwierdzającej
- budżetu nie ma i nie istnieje realna możliwość jego uzyskania
- organizacja nie może prowadzić żadnych działań specyficznych dla Polski
- firma nie chce angażować żadnych materiałów ani osób
- oczekuje gwarantowanych leadów natychmiast
- chce tylko najtańszego wykonawcy
- traktuje LinkedIn jako krótki eksperyment

Deal killery

Nie wszystkie przeszkody są obiekcjami. Niektóre oznaczają brak warunków do sprzedaży.

„Nie mam żadnego wpływu na wybór agencji i nie mam dostępu do osoby, która decyduje” oznacza brak właściwego kontaktu zakupowego, a nie obiekcję.

„Nie mamy budżetu i nie ma możliwości jego uzyskania” nie jest problemem do rozwiązania mocniejszą argumentacją.

„Nie możemy prowadzić żadnych lokalnych działań i nie możemy w żaden sposób wpływać na sposób komunikacji w Polsce” oznacza, że TARGETIN może nie mieć przestrzeni do realizacji wartości.

„Nie możemy przekazać materiałów ani zaangażować żadnych osób po naszej stronie” może oznaczać, że realizacja jest organizacyjnie niemożliwa.

7. Proces decyzyjny (5 etapów)

Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania

Zakup nie zaczyna się od stwierdzenia: „Potrzebujemy agencji LinkedIn”.

Zaczyna się od stwierdzenia: „Mamy problem na polskim rynku”.

Najczęściej uruchamia go:

- za mało wartościowych zapytań
- słaba znajomość marki
- niewystarczający popyt
- lokalna sprzedaż potrzebująca wsparcia
- wejście na polski rynek
- kolejny etap rozwoju
- większa aktywność konkurencji
- brak czasu marketingu
- LinkedIn dodany do obowiązków BP2
- nieudana współpraca z poprzednim wykonawcą
- globalne materiały niedopasowane wystarczająco do lokalnego kontekstu
- potrzeba znalezienia lokalnego partnera

Na tym etapie BP2 może jeszcze nie wiedzieć, że rozwiązaniem jest TARGETIN.

Etap 2. Edukacja i próba nazwania problemu

BP2 zaczyna sprawdzać:

- czy LinkedIn może pomóc
- czego właściwie firma potrzebuje
- co warto prowadzić lokalnie
- co można wykorzystać z globalnych działań
- ile potrzebuje budżetu
- jakie działania są możliwe
- czego może nauczyć się zespół
- co warto oddać na zewnątrz

To etap, na którym content TARGETIN może zmienić sposób rozumienia problemu.

Przed BP2 może myśleć: „Potrzebujemy więcej postów po polsku”.

Po edukacji może dojść do wniosku: „Nie mamy przede wszystkim problemu z liczbą postów. Nie mamy wystarczająco precyzyjnej odpowiedzi, do kogo chcemy regularnie docierać i co musi zobaczyć ta osoba, żeby zaufać naszej marce”.

To bardzo ważna zmiana. BP2 przestaje szukać wykonawcy postów i zaczyna szukać rozwiązania problemu.

Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania

BP2 nie porównuje wyłącznie agencji.

Porównuje:

- nic nie robić
- pozostać przy globalnych działaniach
- zrobić wszystko wewnętrznie
- przeszkolić zespół
- zatrudnić dodatkową osobę
- zatrudnić freelancera
- kupić pojedynczą usługę
- korzystać z agencji ogólnej
- korzystać z wykonawcy zagranicznego
- wybrać wyspecjalizowaną polską agencję LinkedIn

Dopiero w tym kontekście TARGETIN konkuruje o zakup.

Największym konkurentem nie zawsze jest inna agencja. Bardzo często jest nim myśl: „Zostańmy na razie przy tym, co mamy”.

Etap 4. Ocena ryzyka

To etap krytyczny.

BP2 znalazła potencjalnego partnera, ale jeszcze nie zdecydowała.

Analizuje:

- kompetencje
- proces
- koszt
- zakres
- wymagane zaangażowanie
- odpowiedzialność agencji
- dopasowanie do organizacji
- lokalne zrozumienie rynku
- możliwość kontroli
- wcześniejsze doświadczenia
- ryzyko braku efektów
- ryzyko konieczności rozpoczynania od nowa

Najważniejsze pytanie brzmi: „Czy ryzyko wyboru TARGETIN jest mniejsze niż ryzyko pozostawienia problemu w obecnym stanie?”.

Jeżeli BP2 sama podejmuje decyzję, pyta: „Czy jestem gotowa podpisać się pod tym wyborem?”.

Jeżeli zatwierdza polski Prezes, pyta: „Czy potrafię przedstawić mu jasne uzasadnienie biznesowe?”.

Jeżeli decyzja wymaga udziału innych struktur, pyta: „Czy mam argumentację pozwalającą przeprowadzić rekomendację dalej?”.

To moment największego wpływu sprzedaży. TARGETIN powinien zmniejszać niepewność, a nie zwiększać presję.

Etap 5. Zatwierdzenie i start

BP2 samodzielnie podejmuje decyzję albo przedstawia rekomendację osobie zatwierdzającej.

Potrzebuje prostego uzasadnienia:

- mamy konkretny problem
- problem dotyczy polskiego rynku
- obecny sposób działania nie wystarcza
- LinkedIn jest odpowiednim narzędziem
- potrzebujemy zewnętrznej kompetencji
- TARGETIN odpowiada za określony zakres
- zaczynamy od konkretnego kroku

Po zakupie BP2 najczęściej staje się głównym koordynatorem.

Dobry start oznacza dla niej: „Wiem, jak będziemy pracować i nie mam poczucia, że właśnie kupiłam sobie kolejny projekt do zarządzania”.

8. Cele funkcjonalne i emocjonalne

Cele funkcjonalne

- zwiększyć liczbę wartościowych zapytań
- poprawić jakość zapytań
- zwiększyć liczbę właściwych rozmów
- wesprzeć sprzedaż
- zwiększyć znajomość marki w Polsce
- sprawić, aby potencjalni klienci znali firmę przed kontaktem ze sprzedażą
- edukować rynek
- budować popyt
- zwiększyć szansę znalezienia się na shortliście
- dotrzeć do konkretnych decydentów
- uporządkować LinkedIn
- określić właściwych odbiorców
- poprawić targetowanie
- połączyć content z Ads
- wykorzystać profile pracowników

- uruchomić działania odkładane wewnętrznie
- dostosować działania do polskiego rynku
- zmniejszyć obciążenie lokalnego marketingu
- pozyskać specjalistyczne kompetencje bez budowania ich od zera

Cele emocjonalne

- mieć spokój
- odzyskać kontrolę
- odzyskać czas
- nie prowadzić agencji za rękę
- mieć poczucie, że lokalny LinkedIn jest zaopiekowany
- nie martwić się pytaniami managementu
- nie ryzykować reputacji przez zły wybór
- mieć poczucie dobrze podjętej decyzji
- pokazać inicjatywę
- być postrzegana jako osoba skutecznie zarządzająca lokalnym marketingiem
- mieć pewność, że działania pozostają spójne z marką
- nie wracać po kilku miesiącach do punktu wyjścia

9. Dogłębna analiza celów

Po co? Deklarowany cel

BP2 może powiedzieć: „Potrzebujemy więcej leadów”, „Chcemy zwiększyć świadomość marki”, „Potrzebujemy prowadzenia LinkedIn”, „Chcemy uruchomić LinkedIn Ads”, „Potrzebujemy lokalnego contentu”, „Chcemy wesprzeć sprzedaż”, „Wchodzimy na polski rynek” albo „Szukamy lokalnej agencji”.

To poziom deklarowany.

Po co? Realny problem biznesowy

Pod spodem często znajduje się jeden z dwóch głównych problemów.

Pierwszy polega na tym, że potencjał organizacji jest większy niż jej aktualna pozycja w świadomości polskich klientów.

Firma może posiadać:

- dobrą ofertę
- doświadczenie
- skalę
- referencje
- silną pozycję w innych krajach

Polski klient nie musi jednak tego wiedzieć.

W efekcie:

- nie zna firmy
- nie rozumie jej przewagi
- nie bierze jej odpowiednio wcześnie pod uwagę
- sprzedaż musi budować wiarygodność od początku

Drugi problem polega na tym, że organizacja wie, że LinkedIn i lokalny marketing powinny działać lepiej, ale wewnętrznie brakuje czasu, kompetencji albo przepustowości, aby odpowiednio zaopiekować ten obszar.

Po co? Osobista stawka decydenta

BP2 chce być osobą, która:

- zauważyła problem
- znalazła rozwiązanie
- wybrała właściwego partnera
- dobrze wykorzystała budżet
- uporządkowała działania
- zwiększyła wartość marketingu dla sprzedaży

Nie chce być osobą, która:

- zarekomendowała niewłaściwą agencję
- zmarnowała budżet
- zwiększyła sobie liczbę obowiązków
- po kilku miesiącach musi szukać kolejnego wykonawcy
- nie potrafi wyjaśnić, co firma właściwie robi na LinkedIn
- nie dowiozła oczekiwanego postępu

Jeżeli decyzję zatwierdza Prezes polskiej spółki, osobistą stawką może być przede wszystkim reputacja BP2 wobec lokalnego managementu.

Jeżeli proces jest szerszy, może również odpowiadać przed innymi osobami w organizacji.

Nie należy zakładać jednego modelu.

Czemu teraz?

Ponieważ coś zmieniło koszt dalszego odkładania.

Może to być:

- wejście na polski rynek
- kolejny etap rozwoju
- nowy cel sprzedażowy
- za mało wartościowych zapytań
- zwiększona aktywność konkurencji

- niewystarczająca znajomość marki
- zakończenie współpracy z dotychczasowym wykonawcą
- przydzielenie BP2 odpowiedzialności za LinkedIn
- presja sprzedaży
- planowanie budżetu
- potrzeba większego wsparcia handlowców

Bez konkretnego powodu działania teraz proces może się rozmywać.

Jak chce to osiągnąć?

BP2 nie chce budować wszystkiego metodą prób i błędów.

Chce partnera, który:

- zrozumie organizację
- zrozumie polski rynek
- określi właściwych odbiorców
- zidentyfikuje ich potrzeby
- określi powody do zaufania
- przygotuje plan
- przejmie wykonanie odpowiednich działań
- będzie pilnował terminów
- będzie rekomendował kolejne kroki
- zaangażuje BP2 tylko tam, gdzie jej udział rzeczywiście jest potrzebny

Jak wygląda sukces po pierwszych miesiącach?

BP2 chce móc powiedzieć: „W końcu wiemy dokładnie, do kogo działamy”, „Mamy plan”, „Content nie powstaje przypadkowo”, „Reklamy są częścią większej logiki”, „Komunikacja pasuje do naszej marki”, „Sprzedaż rozumie, co robimy”, „Nie muszę przypominać agencji o pracy”, „Dostaję konkretne rekomendacje”, „Wiem, co zrobiliśmy” i „Wiem, co robimy dalej”.

Najważniejsza zmiana polega na przejściu od myśli: „LinkedIn jest kolejnym problemem na mojej liście” do: „LinkedIn jest obszarem, którym zarządzam bez konieczności wykonywania go własnymi rękami”.

10. KPI

BP2 potrzebuje mierników pozwalających ocenić, czy sytuacja zmienia się w dobrym kierunku.

Nie każda firma będzie mierzyć wszystkie wskaźniki.

KPI biznesowe

Jeżeli organizacja posiada odpowiednie dane:

- liczba wartościowych zapytań
- jakość zapytań
- liczba nowych rozmów sprzedażowych
- liczba szans sprzedażowych
- wpływ działań na pipeline
- konwersja sprzedażowa
- źródła nowych klientów

KPI marketingowe

- dotarcie do właściwych stanowisk
- dotarcie do właściwych firm
- liczba właściwych osób mających kontakt z komunikacją
- jakość reakcji grup docelowych
- interakcje ze strony potencjalnych klientów
- ruch pochodzący od właściwych odbiorców
- zwiększenie znajomości marki, jeżeli firma posiada sposób jej pomiaru

KPI operacyjne

- regularność działań
- realizacja ustalonego planu
- terminowość
- liczba uruchomionych kampanii
- sprawność akceptacji
- rozwój sieci kontaktów
- aktywność odpowiednich profili
- liczba działań wymagających interwencji BP2

Ostatni punkt może mieć szczególnie duże znaczenie.

Jeżeli po kilku miesiącach BP2 nadal musi przypominać, poprawiać, zarządzać, inicjować każde działanie i kontrolować wykonawcę, współpraca nie realizuje jednego z podstawowych celów.

KPI zarządcze

BP2 potrzebuje również informacji pozwalających odpowiedzieć:

- co zostało zrobione
- do kogo dotarliśmy
- dlaczego właśnie do tych osób
- co zadziało
- jakie reakcje widzimy
- czego się nauczyliśmy
- co rekomendujemy dalej

Raport nie jest tylko narzędziem kontroli agencji. Jest również narzędziem komunikowania wartości działań osobom mającym wpływ na marketing.

BP2 nie chce raportu ograniczonego do informacji: „Uzyskaliśmy 200 000 wyświetleń”.

Chce interpretacji: „Dotarliśmy do tych grup. Te komunikaty działały najlepiej. Widzimy takie sygnały ze strony właściwych odbiorców. Na tej podstawie rekomendujemy ten kolejny krok”.

11. Problemy / wyzwania

Problemy wynikowe

- za mało wartościowych zapytań
- niewystarczająca liczba nowych rozmów
- słaba jakość leadów
- niewystarczająca znajomość marki
- niewystarczający popyt
- sprzedaż potrzebuje większego wsparcia
- potencjalni klienci nie znają firmy przed rozmową

Problemy rynkowe

- globalna reputacja nie przekłada się automatycznie na Polskę
- lokalna konkurencja jest bardziej widoczna
- potencjalni klienci nie rozumieją rozwiązania
- firma nie jest odpowiednio wcześnie brana pod uwagę
- rynek wymaga edukacji
- marka posiada mniej punktów styku z klientem niż konkurencja

Problemy strategiczne

- brak precyzyjnych buyer person
- brak jasnej grupy docelowej
- zbyt szerokie targetowanie
- przypadkowe treści
- content i Ads funkcjonują osobno
- profile pracowników nie wzmacniają jednej komunikacji
- globalne materiały są wykorzystywane bez wystarczającego odniesienia do lokalnych odbiorców

Problemy operacyjne

- brak czasu
- LinkedIn jest kolejnym obowiązkiem
- działania są odkładane
- zespół nie zna wystarczająco platformy
- brakuje osoby wykonującej cały proces

- BP2 musi pilnować kilku wykonawców
- LinkedIn przegrywa z pilniejszymi zadaniami

Problemy organizacyjne

- kilka osób wpływa na komunikację
- proces akceptacji może być rozproszony
- lokalna sprzedaż może mieć inne oczekiwania niż marketing
- część komunikacji musi pozostać zgodna z szerszą marką
- BP2 musi łączyć lokalne potrzeby z istniejącymi zasadami organizacji

Nie wszystkie te problemy występują w każdej firmie. Autonomiczna polska spółka może podejmować większość decyzji lokalnie.

Problemy po wcześniejszych współpracach

- poprzednia agencja zawiodła
- freelancer przestał odpowiadać
- kampanie zostały zatrzymane
- agencja wymagała ciągłego prowadzenia
- wykonawca nie rozumiał polskiego rynku
- wykonawca nie posiadał wystarczającej specjalizacji LinkedIn
- firma nie wie, dlaczego wcześniejsze działania nie przyniosły oczekiwanego rezultatu
- koszt obecnego modelu jest postrzegany jako zbyt wysoki

Najważniejszy problem osobisty BP2 brzmi: „Nie chcę kupić agencji, która po podpisaniu umowy stanie się kolejnym projektem, którym sama będę musiała zarządzać”.

12. Potrzeby

BP2 potrzebuje:

- jasnego procesu
- jednego partnera odpowiedzialnego za kompetencję LinkedIn
- zrozumienia polskiego rynku
- zrozumienia organizacji
- właściwie określonych odbiorców
- konkretnego planu
- rekomendacji
- terminowości
- przejęcia odpowiedzialności operacyjnej
- niewielkiej liczby koniecznych działań po swojej stronie
- sprawnych akceptacji
- raportowania z interpretacją
- kontroli bez mikrozarządzania
- jasnego podziału odpowiedzialności
- partnera, który sam widzi problemy i proponuje rozwiązania
- możliwości rozpoczęcia od mniejszego zakresu

- spójności wszystkich działań
- wykorzystania istniejących zasobów marki tam, gdzie mają wartość
- lokalizacji tam, gdzie rzeczywiście jest potrzebna

Potrzeba funkcjonalna brzmi: „Chcę skutecznie prowadzić LinkedIn na rynku polskim”.

Potrzeba osobista brzmi: „Chcę mieć pewność, że temat jest naprawdę przejęty i nie wróci do mnie jako kolejny problem”.

13. Czego nie chce lub nie może robić sam

BP2 nie musi być osobą, która nie potrafi korzystać z LinkedIn.

Może umieć:

- przygotować treść
- ocenić kampanię
- przejrzeć statystyki
- pracować z agencją
- analizować marketing

To nie oznacza, że powinna robić wszystko osobiście.

Najważniejszym ograniczeniem jest przepustowość.

BP2 nie chce:

- stawać się specjalistą LinkedIn Ads
- analizować wszystkich możliwości targetowania
- budować pełnej strategii LinkedIn
- wymyślać każdego tematu
- pisać wszystkich treści
- pilnować terminów
- zarządzać freelancerami
- łączyć kilku wykonawców
- stale kontrolować kampanii
- ręcznie prowadzić całego procesu
- być project managerem własnej agencji

Nie może również bez odpowiedzialności eksperymentować z budżetem. Jeżeli wybór nie działa, konsekwencje wracają do niej.

Dlatego nie kupuje wyłącznie wiedzy.

Kupuje również:

- czas
- przepustowość
- specjalizację

- odpowiedzialność
- przewidywalność
- ograniczenie ryzyka

14. Zapalniki psychologiczne

Zapalniki uruchamiające decyzję

- sprzedaż zgłasza problem
- firma ma za mało wartościowych zapytań
- marka jest słabo znana
- konkurencja jest bardziej widoczna
- firma wchodzi na polski rynek
- polski rynek zaczyna mieć większe znaczenie
- LinkedIn zostaje przypisany BP2
- zespół nie posiada wystarczających kompetencji
- zespół nie ma czasu
- poprzednia agencja zawiodła
- freelancer przestał odpowiadać
- globalne działania nie wystarczają lokalnie
- rozpoczyna się planowanie budżetu
- temat był odkładany zbyt długo

Zapalniki blokujące decyzję

- brak zaufania
- złe wcześniejsze doświadczenia
- niejasny proces
- niejasny zakres
- niejasny podział odpowiedzialności
- trudność w mierzeniu efektów
- konieczność uzyskania zgody
- obawa przed dodatkową pracą
- brak wystarczających zasobów po stronie klienta
- myśl: „Spróbujmy jeszcze sami”
- przekonanie, że obecne działania mogą jeszcze wystarczyć

Ryzyko reputacyjne jako zapalnik

BP2 może długo tolerować nieidealny sposób działania.

Moment przełomowy pojawia się, gdy problem zaczyna być widoczny dla innych.

Może wydarzyć się to wtedy, gdy sprzedaż zaczyna wyraźnie domagać się wsparcia, management pyta o plan, konkurencja staje się znacznie bardziej widoczna albo dotychczasowy partner kolejny raz nie dowozi.

Wtedy brak działania przestaje być bezpieczną opcją.

Cost of inaction

Brak zakupu nie oznacza braku kosztu.

Jeżeli BP2 nic nie zmienia:

- LinkedIn nadal pozostaje na jej liście
- marka nadal jest słabiej znana
- sprzedaż nadal buduje zaufanie od początku
- globalne działania nadal mogą być niewystarczające lokalnie
- konkurencja nadal zdobywa uwagę
- zespół nadal nie posiada jasnego kierunku
- działania nadal są nieregularne
- kolejny okres mija bez zmiany

Najważniejsza konsekwencja osobista polega na tym, że BP2 nadal posiada ten sam problem i nadal odpowiada za jego nierozwiązanie.

Status quo nie daje jej spokoju. Daje tylko odsunięcie decyzji.

15. Budżet

BP2 nie kupuje dlatego, że pracuje w dużej organizacji. Kupuje wtedy, gdy wydatek jest logicznie uzasadniony w stosunku do problemu.

Orientacyjne poziomy:

- działania organiczne i strategiczne dotyczące LinkedIn: 2 000 do 4 000 zł miesięcznie
- obsługa LinkedIn Ads: 2 000 do 5 000 zł miesięcznie
- budżet reklamowy LinkedIn Ads: 3 000 do 50 000 zł miesięcznie
- zwiększanie sieci kontaktów: około 250 zł miesięcznie za jednego członka zespołu

W organizacji zatrudniającej minimum 50 osób koszt może być relatywnie niewielki wobec skali całego przedsiębiorstwa, ale nadal musi mieć uzasadnienie.

W przypadku BP2 trzeba analizować dwa różne pytania: „Czy istnieje budżet?” oraz „Jak wygląda droga do uruchomienia tego budżetu?”.

Scenariusz 1. BP2 posiada budżet i może samodzielnie zdecydować

BP2 ma budżet i szuka odpowiedniego partnera.

To dojrzała szansa sprzedażowa. Głównym pytaniem jest jakość i bezpieczeństwo wyboru.

Scenariusz 2. Budżet zatwierdza Prezes polskiej spółki albo lokalny Zarząd

BP2 posiada dostęp do lokalnego decydenta.

Musi uzasadnić:

- problem
- znaczenie problemu
- wybór kanału
- potrzebę partnera
- zakres
- koszt

Zagraniczna centrala może nie uczestniczyć w decyzji.

Scenariusz 3. Budżet istnieje, ale zakup wymaga dodatkowej akceptacji

Problemem nie jest dostępność pieniędzy. Problemem jest proces decyzyjny.

Dłuższy proces nie oznacza automatycznie słabszej szansy sprzedażowej.

Trzeba ustalić:

- kto zatwierdza
- co musi zostać zatwierdzone
- jakie informacje są potrzebne

Scenariusz 4. Budżet można przesunąć

BP2 posiada szerszy budżet marketingowy, ale nie konkretną pozycję „LinkedIn”.

Musi uzasadnić, dlaczego rozwiązanie tego problemu jest teraz ważniejsze niż inne możliwe zastosowania budżetu.

Scenariusz 5. Budżet trzeba uzyskać

BP2 widzi problem, ale musi uzasadnić dodatkowy wydatek.

TARGETIN powinien pomóc jej uporządkować argumentację.

Scenariusz 6. Budżetu realnie nie ma

Firma oczekuje rozbudowanego zakresu, ale nie posiada odpowiednich środków, nie może ich przesunąć i nie może ich uzyskać.

To nie jest problem do domknięcia sprzedażą. To może być brak gotowości zakupowej.

Approval friction

Dwie firmy mogą dysponować podobnym budżetem, ale ich proces zakupu może być zupełnie inny.

W jednej BP2 decyduje sama. W drugiej BP2 rekomenduje, a decyzję podejmuje polski Prezes. W trzeciej proces angażuje dodatkowe osoby.

Dlatego wysokość budżetu nie wystarczy. Trzeba znać drogę decyzji.

Mechanizm uzasadnienia

Wydatek jest łatwiejszy do obronienia, kiedy BP2 może pokazać:

- jaki problem istnieje
- co kosztuje jego dalsze ignorowanie
- dlaczego problem dotyczy polskiego rynku
- dlaczego LinkedIn jest właściwym kanałem
- dlaczego obecny model nie wystarczy
- dlaczego firma nie chce budować wszystkiego samodzielnie
- co dokładnie kupuje
- jak ograniczane jest ryzyko
- jak będzie oceniany postęp

Im bardziej oferta przypomina przypadkowy zestaw usług, tym trudniej ją przeprowadzić.

Im bardziej przypomina logiczny system rozwiązujący konkretny problem, tym łatwiej uzasadnić zakup.

16. Obiekcje + kontrargumenty

„Muszę porozmawiać z Prezesem”

To nie musi być obiekcja.

Pytanie brzmi: „Co dokładnie Prezes musi wiedzieć, żeby móc podjąć decyzję?”.

TARGETIN powinien pomóc BP2 przygotować odpowiedź.

„Muszę skonsultować to wewnętrznie”

Również nie musi oznaczać braku zainteresowania.

Trzeba ustalić:

- z kim
- dlaczego
- jakie kryteria będą oceniane
- czego brakuje do decyzji

„Mamy już globalną agencję”

Prawdziwe pytanie brzmi: „Czy obecna agencja rozwiązuje problem polskiego rynku wystarczająco dobrze?”.

Jeżeli tak, zmiana dostawcy może nie mieć sensu.

Jeżeli nie, trzeba zdefiniować lukę.

Może nią być:

- specjalizacja LinkedIn
- lokalne zrozumienie rynku
- koszt
- sposób targetowania
- jakość procesu
- odpowiedzialność

„Mamy dużo globalnego contentu”

Problemem nie musi być brak treści.

Pytanie brzmi: „Czy te treści odpowiadają na realne problemy właściwych odbiorców w Polsce?”.

Jeżeli tak, należy je wykorzystywać. Jeżeli nie, trzeba ustalić, czego brakuje.

„Nie chcemy robić osobnej marki w Polsce”

TARGETIN nie powinien proponować tworzenia osobnej marki bez potrzeby.

Lokalizacja nie oznacza odcinania się od globalnej strategii. Oznacza wykorzystanie globalnej marki przy jednoczesnym odniesieniu komunikacji do konkretnych odbiorców działających na polskim rynku.

„Nie wiem, czy LinkedIn przyniesie leady”

Prawdziwa obawa może brzmieć: „Co pokażę, jeśli firma wyda pieniądze, a sprzedaż nie pojawi się natychmiast?”.

Nie należy odpowiadać gwarancją.

Trzeba ustalić:

- czego klient oczekuje
- co można mierzyć
- co jest rezultatem bezpośrednim
- co jest wsparciem sprzedaży
- czego nie da się uczciwie zagwarantować

„LinkedIn jest drogi”

Najpierw trzeba ustalić: „Drogi względem czego?”.

Może chodzić o:

- inne kanały
- koszt obsługi
- budżet reklamowy
- freelancera
- obecnego dostawcę
- niepewność efektu

Dopiero wtedy można rozmawiać o rzeczywistym problemie.

„Polska agencja jest tańsza”

Niższy koszt względem wykonawców z droższych rynków może wspierać decyzję.

Nie powinien być jednak jedynym argumentem.

Silniejsza logika to lokalne zrozumienie, specjalizacja LinkedIn, odpowiedzialny proces i racjonalny koszt.

„Nie mamy czasu na materiały”

To jedna z najważniejszych obiekcji.

Jeżeli BP2 kupuje odciążenie, nie może otrzymać usługi wymagającej dużej ilości dodatkowej pracy.

TARGETIN musi pokazać:

- czego potrzebuje
- kiedy
- od kogo
- co przejmuję całkowicie
- gdzie udział klienta jest rzeczywiście konieczny

„Możemy zrobić to sami”

Należy oddzielić dwa pytania: „Czy potraficie?” oraz „Czy powinniście?”.

BP2 może mieć kompetencje. Problem może polegać na tym, że jej czas powinien być wykorzystany gdzie indziej.

„Wrócimy do tego później”

Pytanie brzmi: „Co konkretnie ma się zmienić do tego momentu?”.

Jeżeli nic, problem został jedynie odsunięty.

„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”

Nie należy tego automatycznie przełamywać.

To może być racjonalny sposób redukcji ryzyka.

Mniejszy pierwszy zakres pozwala BP2 sprawdzić:

- sposób myślenia
- jakość rekomendacji
- zrozumienie firmy
- jakość współpracy

17. Alternatywne rozwiązania

Nic nie robić

Największy konkurent TARGETIN.

Nie wymaga budżetu, zgody, wdrożenia ani zmiany. Jednocześnie problem pozostaje.

Kontynuować działania globalne

Jeżeli globalny marketing wystarcza do realizacji celów polskiego rynku, jest to racjonalna alternatywa.

Nie każda firma zagraniczna potrzebuje osobnego lokalnego systemu.

Jeżeli jednak istnieje realna luka lokalna, status quo jej nie rozwiązuje.

Powierzyć LinkedIn BP2 jako dodatkowy obowiązek

Pozornie koszt jest niski.

W praktyce LinkedIn konkuruje z innymi zadaniami i zwykle przegrywa z tym, co pilniejsze.

Prowadzić wszystko wewnętrznie

BP2 albo jej zespół mogą prowadzić:

- content
- Ads
- profile
- prospecting

Kosztem jest czas, przepustowość i konieczność zbudowania odpowiednich kompetencji.

Szkolenie lub kurs

Dobre rozwiązanie, jeżeli firma rzeczywiście chce wykonywać działania samodzielnie.

Nie rozwiązuje problemu braku czasu.

Freelancer

Może być tańszy i bardziej elastyczny.

Może jednocześnie zwiększać zależność od jednej osoby.

Agencja z kraju pochodzenia firmy

Może bardzo dobrze znać organizację i globalną markę.

Może jednocześnie:

- słabiej znać polski rynek
- nie specjalizować się w LinkedIn
- posiadać wyższy koszt

Agencja social media lub PR

Może mieć szerokie kompetencje komunikacyjne.

Nie musi jednak posiadać głębokiej specjalizacji LinkedIn.

Kilku wyspecjalizowanych wykonawców

Firma może osobno zatrudnić:

- copywritera
- specjalistę Ads
- konsultanta
- osobę od prospectingu

Poszczególne kompetencje mogą być dobre. Koszt koordynacji wraca jednak do BP2.

18. Konsumpcja informacji

BP2 zaczyna intensywniej konsumować informacje wtedy, gdy problem staje się aktualny.

LinkedIn nie musi być jej pasją. Najczęściej jest narzędziem.

Szuka odpowiedzi na pytania:

- Czy LinkedIn ma sens dla naszej firmy?
- Jak działać na LinkedIn w Polsce?

- Czy LinkedIn może generować wartościowe leady?
- Ile kosztują LinkedIn Ads?
- Jaki budżet jest potrzebny?
- Co powinniśmy publikować?
- Jak wykorzystać profile pracowników?
- Jak określić grupę docelową?
- Jak wybrać dobrą agencję?
- Jak mierzyć wyniki?
- Co możemy robić sami?
- Co lepiej oddać na zewnątrz?
- Jak połączyć globalne materiały z lokalnym rynkiem?
- Jak wesprzeć sprzedaż?
- Jak testować nowy rynek?

Naturalne źródła:

- LinkedIn
- Google
- strony agencji
- case studies
- podcasty
- YouTube
- webinary
- rekomendacje
- opinie
- rozmowy z innymi marketerami
- konsultacje
- materiały edukacyjne

Przy wyborze agencji szczególnie mocno sprawdza spójność.

Jeżeli ktoś sprzedaje LinkedIn, ale jego firma wygląda słabo na LinkedIn, własna komunikacja jest przypadkowa albo profile kluczowych osób nie potwierdzają deklarowanej kompetencji, zaufanie spada.

BP2 ocenia również, czy agencja rozmawia wyłącznie o platformie, czy potrafi pytać o:

- klientów
- sprzedaż
- rynek
- proces zakupu
- zaufanie
- realny problem biznesowy

19. Co zwiększa zaufanie

Zaufanie rośnie wtedy, gdy maleje niepewność.

Najsilniej działają:

- konkretny proces
- jasna metodologia
- specjalizacja LinkedIn
- dobra konsultacja
- pytania o biznes
- pytania o sprzedaż
- pytania o polskich klientów
- pytania o sposób podejmowania decyzji w organizacji
- pytania o istniejącą markę i komunikację
- konkretne rekomendacje
- case studies
- doświadczenie
- opinie
- polecenia
- profesjonalna własna komunikacja TARGETIN
- dobry profil firmowy TARGETIN
- profesjonalny profil właściciela TARGETIN
- wyraźny zakres
- jasny podział obowiązków
- brak obiecywania nierealnych efektów
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego kroku
- przejęcie inicjatywy przez agencję

Bardzo silnym sygnałem jest sytuacja, w której po rozmowie z TARGETIN BP2 rozumie swój problem lepiej niż przed rozmową. To daje dowód kompetencji jeszcze przed zakupem.

Drugim silnym sygnałem jest to, że TARGETIN pyta, jak rzeczywiście podejmowane są decyzje w polskiej jednostce, zamiast automatycznie zakładać, że wszystko zatwierdza zagraniczna centrala.

Trzecim silnym sygnałem jest to, że TARGETIN nie próbuje zastąpić całej globalnej komunikacji, tylko najpierw chce zrozumieć, co już działa i co rzeczywiście wymaga dostosowania.

20. Co zmniejsza zaufanie

- automatyczne założenie, że firma zagraniczna musi wszystko konsultować z centralą
- brak pytań o rzeczywistą strukturę decyzji
- brak pytań o biznes
- brak pytań o sprzedaż
- brak zainteresowania polskimi klientami
- proponowanie działań przed zrozumieniem odbiorców
- gwarantowanie leadów bez analizy
- skupienie na pustych zasięgach
- niejasny proces
- ogólne obietnice

- rekomendacje bez uzasadnienia
- niejasny zakres odpowiedzialności
- duża ilość pracy po stronie klienta
- brak inicjatywy
- konieczność ciągłego przypominania
- opóźnienia
- brak przykładów
- niespójny własny LinkedIn agencji
- agresywne domykanie
- próba sprzedaży dużego zakresu przed diagnozą
- traktowanie lokalizacji jako prostego tłumaczenia treści
- ignorowanie istniejącej marki

Największym alarmem jest sytuacja, w której agencja mówi: „My znamy polski rynek, więc po prostu zrobimy wszystko po polsku”.

BP2 może wtedy pomyśleć: „Oni nie rozumieją, że nie budujemy nowej firmy. Budujemy pozycję istniejącej marki na polskim rynku”.

Drugim alarmem jest komunikat: „Centrala pewnie będzie wszystko zatwierdzać”. Jeżeli w rzeczywistości polska spółka jest samodzielną, pokazuje to brak zrozumienia struktury firmy.

Trzecim alarmem jest sytuacja, w której agencja mówi: „Wy będziecie nam wysyłać tematy i materiały, a my będziemy je realizować”. Jeżeli BP2 kupuje odciążenie, właśnie odkryła, że nadal będzie odpowiadać za dużą część pracy koncepcyjnej.

21. Typowe elementy dnia

BP2 nie rozpoczyna dnia od pytania: „Co dzisiaj zrobimy na LinkedIn?”.

Jej dzień może obejmować:

- sprawdzenie wyników bieżących działań
- spotkanie z lokalnym zespołem
- rozmowę ze sprzedażą
- akceptację materiałów
- przygotowanie kampanii
- rozmowę z inną agencją
- pracę nad stroną internetową
- przygotowanie materiałów sprzedażowych
- raportowanie
- analizę budżetu
- spotkania dotyczące innych działań marketingowych
- sprawdzenie aktywności konkurencji
- lokalizację istniejących materiałów
- obsługę bieżących projektów

Dopiero gdzieś pomiędzy tym wszystkim pojawia się myśl: „Musimy jeszcze coś zrobić z LinkedIn”.

LinkedIn często przegrywa nie dlatego, że jest nieważny. Przegrywa dlatego, że prawie nigdy nie jest najbardziej pilnym zadaniem danego dnia.

To właśnie dlatego partner zewnętrzny ma wartość. Nie tylko dlatego, że zna platformę lepiej, ale również dlatego, że utrzymuje ciągłość działań wtedy, gdy uwaga BP2 musi znajdować się gdzie indziej.

22. Cytat osoby

„Chcę oddać LinkedIn komuś, kto naprawdę zna platformę i rozumie polski rynek. Nie chcę jednak za kilka miesięcy odkryć, że znowu sama zarządzam całym procesem i muszę tłumaczyć, dlaczego wybrałam niewłaściwego partnera”.

23. Zainteresowania

Zainteresowania zawodowe BP2 są podporządkowane odpowiedzialności za marketing polskiego rynku.

Najczęściej interesują ją:

- marketing wspierający sprzedaż
- generowanie popytu
- zwiększanie liczby wartościowych zapytań
- komunikacja marki
- pozycjonowanie
- marketing B2B
- buyer persony
- proces zakupowy
- LinkedIn
- LinkedIn Ads
- content marketing
- lokalizacja komunikacji
- automatyzacja
- współpraca marketingu ze sprzedażą
- efektywność marketingu
- rozwój nowych kanałów
- rozwój polskiego rynku
- działania konkurencji

LinkedIn nie musi być jej pasją. Najczęściej jest narzędziem.

Jeżeli inny kanał rozwiąże konkretny problem lepiej, BP2 powinna być gotowa go wybrać.

To ważne również dla TARGETIN. Agencja zwiększa wiarygodność, jeśli nie próbuje sprzedać LinkedIn firmie, dla której nie jest on właściwym rozwiązaniem.

24. Treści, na które reaguje

Największą wartość mają treści pomagające BP2 zrozumieć problem, podjąć lepszą decyzję, ocenić dostępne rozwiązania i uzasadnić wybór.

Reaguje na materiały pokazujące:

- dlaczego zagraniczna marka może być mało znana w Polsce mimo silnej pozycji za granicą
- dlaczego globalny content nie zawsze wystarcza
- czym różni się lokalizacja od prostego tłumaczenia
- dlaczego działania na LinkedIn nie przynoszą oczekiwanego efektu
- po czym poznać, że problemem nie są posty, tylko brak właściwej strategii
- dlaczego zbyt szerokie targetowanie obniża wartość działań
- jak zagraniczna marka może budować zaufanie w Polsce
- jak dotrzeć do właściwych polskich decydentów
- jak zwiększać liczbę punktów styku przed rozmową sprzedażową
- jak marketing może wspierać lokalną sprzedaż
- jak edukować rynek
- jak wybrać agencję LinkedIn
- kiedy lokalny partner ma sens
- kiedy wystarczą działania globalne
- co robić wewnątrz
- co warto delegować
- ile pracy zostaje po stronie klienta
- jak wygląda dobry proces współpracy
- od czego zacząć
- jaki budżet jest potrzebny
- dlaczego content i Ads powinny działać razem
- dlaczego zaufanie powstaje przed formularzem
- dlaczego właściwa uwaga ma większe znaczenie niż szeroki zasięg
- jak budować popyt przed pojawieniem się zapytania
- jak LinkedIn wspiera dłuższe procesy sprzedażowe
- jak TARGETIN określa buyer persony
- jak wygląda Trust Target Method™
- jak przygotowywane są kampanie
- jak wygląda współpraca
- jakie informacje są potrzebne od klienta
- jak wygląda raportowanie
- co przejmuje TARGETIN
- co kosztuje brak rozpoznawalności przed kontaktem z handlowcem
- dlaczego kolejny okres bez regularnych działań nie jest neutralny
- co dzieje się, gdy konkurenci częściej docierają do właściwych decydentów
- jakie błędy popełniają zagraniczne marki na polskim LinkedIn
- jakie błędy występują w targetowaniu
- jakie błędy firmy popełniają przy wyborze agencji
- jakie problemy wynikają z kopiowania globalnego contentu 1:1
- jakie problemy wynikają z oddzielenia reklam od contentu

Najsilniejsze są treści diagnostyczne.

Pierwszy poziom reakcji to: „To jest nasz problem”.

Drugi, silniejszy: „Rozumiem, dlaczego go mamy”.

Trzeci, najbliższy decyzji: „Nie chcę dalej rozwiązywać tego samodzielnie”.

Kolejny poziom: „TARGETIN wygląda jak partner, którego warto sprawdzić”.

Najbliżej zakupu: „Potrafię uzasadnić, dlaczego chcę wybrać właśnie taki sposób działania”.

Znacznie słabiej działają:

- ogólne inspiracje
- viralowe triki
- listy pomysłów na posty
- chwalenie się liczbą wyświetleń
- porady przeznaczone głównie dla social media specjalistów
- marketingowe hasła bez konsekwencji biznesowych
- treści zakładające, że każda firma powinna działać na LinkedIn w identyczny sposób

25. USP dopasowane do osoby

Główna wartość TARGETIN z perspektywy BP2 polega na możliwości oddania specjalistycznego obszaru partnerowi, który rozumie LinkedIn, zaczyna od właściwych odbiorców i powodów do zaufania oraz potrafi przełożyć działania na polski rynek bez sprowadzania ich do przypadkowych postów i kampanii.

BP2 nie kupuje polskiej agencji tylko dlatego, że działa ona w Polsce. Nie kupuje autorskiej metody dlatego, że jest autorska. Nie kupuje specjalizacji dlatego, że dobrze brzmi w prezentacji. Kupuje zmniejszenie ryzyka.

Chce mieć mniejsze prawdopodobieństwo, że:

- firma będzie docierać do niewłaściwych osób
- budżet reklamowy zostanie wydany bez wystarczającego fundamentu
- komunikacja będzie przypadkowa
- globalne materiały zostaną jedynie przetłumaczone bez zrozumienia polskich odbiorców
- content i Ads będą prowadzone jako osobne światy
- agencję trzeba będzie prowadzić za rękę
- po kilku miesiącach trzeba będzie zaczynać od nowa

USP kluczowe - „Działamy w oparciu o Trust Target Method™, czyli naszą autorską metodę precyzyjnego budowania zaufania na LinkedIn.” Z perspektywy BP2 wartość tego USP polega na tym, że TARGETIN nie zaczyna od wydawania budżetu, publikowania postów ani proponowania formatów. Najpierw ustala, do jakich osób firma chce docierać na polskim rynku, co wpływa na ich decyzje i czego potrzebują, aby potraktować markę jako wiarygodną

opcję. Dla BP2 oznacza to mniejsze ryzyko mechanicznego przeniesienia globalnej komunikacji na Polskę albo budowania lokalnych działań na intuicji wykonawcy.

USP wspierające - „Jesteśmy LinkedIn-only dla decyzji o wysokiej wartości.” To USP zmniejsza ryzyko kompetencyjne. BP2 wybiera partnera, dla którego LinkedIn nie jest jednym z wielu kanałów wykonywanych przy okazji. Z jej perspektywy oznacza to mniejsze ryzyko, że będzie płacić wykonawcy za uczenie się platformy na jej projekcie. Ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy firma dociera do konkretnych decydentów, decyzje klientów wymagają zaufania i wielu punktów styku, a pojedyncza transakcja ma wysoką wartość.

BP3. CEO, właściciel lub aktywny współwłaściciel firmy z centralą w Polsce

1. Stanowisko / Rola w organizacji

BP3 to osoba odpowiadająca za całość przedsiębiorstwa, którego główna siedziba i centrum zarządzania znajdują się w Polsce. Firma zatrudnia minimum 50 osób i może działać wyłącznie na rynku polskim albo prowadzić sprzedaż na wielu rynkach.

Najczęściej jest to:

- CEO
- Prezes Zarządu
- Founder
- Właściciel
- Aktywny współwłaściciel
- Managing Director odpowiadający za całe przedsiębiorstwo
- osoba zarządzająca firmą pod inną nazwą stanowiska, jeżeli faktycznie odpowiada za wynik całej organizacji

Nazwa stanowiska ma znaczenie drugorzędne. O przynależności do osoby decyduje rzeczywisty zakres odpowiedzialności, wpływ na decyzje i osobista stawka związana z wynikiem przedsiębiorstwa.

BP3:

- odpowiada za wynik całej firmy
- uczestniczy w decyzjach strategicznych
- wpływa na kierunek marketingu i sprzedaży
- zatwierdza istotne wydatki
- może samodzielnie wybrać TARGETIN albo zatwierdzić wybór rekomendowany przez inną osobę
- ocenia ekonomiczny sens inwestycji
- odpowiada za rozwój firmy
- odpowiada za jej pozycję rynkową
- ponosi reputacyjne konsekwencje nie trafionych decyzji
- może inicjować poszukiwanie partnera
- może zablokować projekt, jeżeli nie widzi wystarczającego sensu biznesowego

Aktywny współwłaściciel należy do tej osoby wtedy, gdy rzeczywiście uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Samo posiadanie udziałów nie wystarcza.

Do BP3 nie należy pasywny wspólnik, który nie uczestniczy w decyzjach operacyjnych ani strategicznych.

Odpowiedzialność BP3 jest znacznie szersza niż marketing. Marketing jest dla niego jednym z narzędzi mających pomagać firmie zdobywać klientów, budować pozycję, zwiększać popyt i wspierać realizację celów sprzedażowych.

Dlatego BP3 nie rozpoczyna myślenia od pytania: „Co powinniśmy robić na LinkedIn?”.

Znacznie częściej zaczyna od pytań:

- Dlaczego nie mamy wystarczającej liczby wartościowych rozmów?
- Dlaczego dobrzy potencjalni klienci nie znają nas przed pierwszym kontaktem?
- Dlaczego konkurencja jest bardziej widoczna?
- Dlaczego sprzedaż musi za każdym razem budować zaufanie od początku?
- Jak wejść do większych klientów?
- Jak zwiększyć popyt na ofertę?
- Jak lepiej wykorzystać marketing do wspierania sprzedaży?

- Jak zbudować pozycję firmy odpowiadającą jej realnej skali?

LinkedIn może pojawić się jako odpowiedź na część tych problemów. Nie jest problemem samym w sobie.

Podstawowy konflikt BP3 brzmi: „Chcę inwestować w rzeczy, które zwiększają szansę rozwoju firmy, ale nie chcę finansować kolejnej aktywności marketingowej tylko dlatego, że ktoś przekonuje mnie, że powinniśmy ją robić”.

BP3 może delegować wykonanie. Nie może delegować odpowiedzialności za decyzję o wydaniu pieniędzy.

Dlatego TARGETIN musi zostać przez niego oceniony przede wszystkim jako partner rozwiązujący określony problem biznesowy, a dopiero później jako agencja LinkedIn.

2. Segment / Branża

BP3 należy definiować przede wszystkim przez moment decyzyjny przedsiębiorstwa, a nie przez branżę.

Firma posiada już realną skalę, klientów, sprzedaż, marketing i określoną pozycję. Jednocześnie pojawia się różnica pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa a tym, jak skutecznie firma zdobywa uwagę rynku, buduje zaufanie i tworzy warunki do nowych rozmów sprzedażowych.

Proces zakupowy najczęściej rozpoczyna się od jednego z kilku dominujących problemów.

Problem wynikowy

Firma potrzebuje większej liczby wartościowych zapytań, rozmów sprzedażowych albo nowych klientów.

BP3 może mówić:

„Potrzebujemy większego pipeline'u”.

„Sprzedaż musi mieć więcej dobrych rozmów”.

„Musimy znaleźć dodatkowy sposób docierania do nowych klientów”.

„Chcemy wejść do większych firm”.

„Musimy zwiększyć liczbę wartościowych zapytań”.

Problem nie musi oznaczać kryzysu sprzedażowego. Może wynikać z ambitniejszych planów wzrostu niż możliwości obecnego systemu pozyskiwania klientów.

Problem rynkowy

Firma posiada dobrą ofertę, ale nie ma pozycji rynkowej odpowiadającej jej rzeczywistemu potencjałowi.

BP3 może widzieć, że:

- właściwi klienci słabo znają firmę
- konkurencja jest bardziej widoczna
- inni gracze częściej pojawiają się w świadomości decydentów
- firma zbyt rzadko trafia na shortlisty
- potencjalni klienci nie rozumieją wystarczająco dobrze rozwiązania
- marka nie budzi odpowiedniego poziomu zaufania przed rozmową
- handlowcy muszą rozpoczynać od przedstawiania firmy zamiast przechodzić do rozmowy o potrzebie

Problem staje się strategiczny wtedy, gdy BP3 zauważy, że sama jakość produktu, usługi albo zespołu sprzedażowego nie wystarcza, jeżeli rynek nie bierze firmy pod uwagę odpowiednio wcześniej.

Problem wzrostowy

Firma znajduje się na kolejnym etapie rozwoju i potrzebuje zwiększyć skalę oddziaływania marketingu.

Może pojawić się:

- większy plan sprzedażowy
- wejście do większych klientów
- nowa oferta
- ekspansja
- rozbudowa zespołu sprzedaży
- potrzeba zwiększenia liczby źródeł popytu
- profesjonalizacja marketingu
- większa presja konkurencyjna

BP3 zaczyna poszukiwać sposobów, które mogą wspierać wzrost bardziej systemowo niż pojedyncze kampanie lub działania prowadzone od przypadku do przypadku.

Problem strategiczny

Firma prowadzi wiele działań marketingowych, ale BP3 nie widzi pomiędzy nimi jednej logiki.

Może istnieć:

- profil firmowy
- content
- LinkedIn Ads
- profile pracowników
- prospecting
- kampanie sprzedażowe

- działania ekspertów firmy

Jednocześnie każdy element funkcjonuje osobno.

BP3 może widzieć dużą liczbę aktywności, ale nie widzieć systemu odpowiadającego na pytania:

- Do kogo dokładnie docieramy?
- Co chcemy zmienić w sposobie, w jaki te osoby postrzegają naszą firmę?
- Dlaczego mają nam zaufać?
- Jak działania marketingowe wspierają sprzedaż?
- Co z tego wynika dla przedsiębiorstwa?

Problem brzmi wtedy: „Robimy dużo, ale nie mam pewności, że wszystko pracuje na jeden cel”.

Problem naprawczy

Firma inwestowała już w LinkedIn, content, reklamy albo zewnętrznych wykonawców, ale BP3 nie jest zadowolony z rezultatów.

Może mówić:

„Mieliśmy już agencję i niewiele z tego wynikało”.

„Wydajemy pieniądze, ale nie rozumiem, co konkretnie nam to daje”.

„Marketing pokazuje wyniki działań, ale nie widzę przełożenia na biznes”.

„Publikujemy regularnie, ale nie wiem, czy docieramy do ludzi, którzy naprawdę mogą od nas kupić”.

W tym scenariuszu zakup rozpoczyna się nie tylko od potrzeby poprawy efektów, ale również od konieczności odbudowania zaufania do zewnętrznego partnera.

Problem widoczności lidera

Jednym ze scenariuszy może być sytuacja, w której CEO, właściciel albo aktywny współwłaściciel uznaje, że jego własna obecność na LinkedIn może wspierać wiarygodność przedsiębiorstwa.

Nie jest to jednak samodzielny cel osoby.

Profil lidera ma sens wtedy, gdy wspiera:

- wiarygodność firmy
- pozycję marki
- relacje z potencjalnymi klientami
- edukowanie rynku
- rozpoznawalność wśród właściwych decydentów

- wejście do ważnych rozmów biznesowych

BP3 nie musi chcieć „budować marki osobistej”. Może chcieć wykorzystać własną widoczność jako jedno z narzędzi budowania zaufania do przedsiębiorstwa.

Dopiero na drugim poziomie można wskazać typowe firmy.

BP3 może występować między innymi w:

- firmach produkcyjnych
- firmach dystrybucyjnych
- firmach usługowych B2B
- firmach technologicznych
- firmach doradczych
- firmach deweloperskich
- przedsiębiorstwach sprzedających rozwiązania techniczne
- markach premium
- firmach z dłuższym cyklem sprzedaży
- organizacjach sprzedających produkty lub usługi o wysokiej wartości

Wspólnym mianownikiem nie jest branża.

Jest nim sytuacja, w której decyzja zakupowa klienta wymaga zaufania, czasu, wiarygodności i wielu punktów styku przed rozpoczęciem lub zakończeniem rozmowy handlowej.

3. Demografia

Wiek, płeć i miejsce zamieszkania nie powinny być podstawą segmentacji BP3.

Nie ma uzasadnienia, aby przypisywać tej osobie konkretny przedział wieku wyłącznie dlatego, że pełni funkcję CEO, prezesa lub właściciela firmy.

Znacznie większe znaczenie ma poziom odpowiedzialności.

BP3 musi:

- odpowiadać za wynik przedsiębiorstwa
- uczestniczyć w decyzjach strategicznych
- mieć wpływ na marketing i sprzedaż
- posiadać wpływ na alokację budżetu
- mieć możliwość wyboru lub zatwierdzenia partnera
- rozumieć konsekwencje inwestycji dla całej firmy
- ponosić reputacyjne konsekwencje nietrafionej decyzji

Istotne jest odróżnienie formalnego tytułu od rzeczywistej roli.

CEO może być właściwą osobą, jeżeli faktycznie zarządza przedsiębiorstwem i posiada realny wpływ na wydatki oraz kierunek firmy.

Aktywny współwłaściciel może mieć taką samą albo większą rolę zakupową niż formalny prezes, jeżeli uczestniczy w zarządzaniu.

Rozmowa sprzedażowa powinna więc być dostosowana do poziomu odpowiedzialności i sposobu podejmowania decyzji, a nie do klasycznej demografii.

4. Profil psychologiczny

BP3 łączy trzy dominujące sposoby myślenia: wizjonera, analityka i kontrolera.

Nie oznacza to identycznego profilu każdej osoby. Oznacza to, że decyzja zakupowa najczęściej odbywa się pomiędzy trzema potrzebami: chęcią rozwoju, potrzebą racjonalnego uzasadnienia oraz potrzebą zachowania kontroli nad kierunkiem inwestycji.

Wizjoner

BP3 patrzy szerzej niż na pojedynczą usługę marketingową.

Myśli o:

- wzroście przedsiębiorstwa
- pozycji firmy
- przewadze konkurencyjnej
- większych klientach
- rozwoju sprzedaży
- ekspansji
- zwiększeniu popytu
- profesjonalizacji organizacji
- budowaniu długoterminowej wartości marki
- zwiększeniu rozpoznawalności firmy wśród właściwych odbiorców

Może szybko zobaczyć wartość systematycznego budowania obecności i zaufania wśród decydentów.

Wizja nie wystarcza jednak do zakupu.

BP3 nie chce finansować pomysłu tylko dlatego, że brzmi nowocześnie albo ambitnie. Musi rozumieć mechanizm prowadzący od działania do oczekiwanej zmiany biznesowej.

Analityk

BP3 chce zrozumieć:

- jaki problem rozwiązujemy
- dlaczego problem ma znaczenie teraz
- kto dokładnie jest odbiorcą działań
- dlaczego dotarcie do tych osób jest istotne
- dlaczego LinkedIn jest właściwym kanałem

- jak działania mają wspierać sprzedaż
- jaki zakres jest potrzebny
- czego TARGETIN potrzebuje od firmy
- jaki będzie koszt
- jak będzie oceniany postęp
- jakie są ograniczenia rozwiązania
- jakie istnieją alternatywy

Nie potrzebuje technicznej wiedzy o każdym ustawieniu kampanii.

Potrzebuje logiki, którą może uznać za rozsądną biznesowo.

Kontroler

BP3 chce kontrolować poziom strategiczny, a nie codzienną realizację.

Chce wiedzieć:

- czy rozwiązujemy właściwy problem
- czy docieramy do właściwych ludzi
- czy działania mają logiczny kierunek
- czy budżet jest wykorzystywany zgodnie z założeniami
- czy partner realizuje ustalony zakres
- czy pojawiają się wartościowe sygnały
- jakie są rekomendowane kolejne kroki

Nie chce:

- pilnować terminów
- poprawiać wykonawcy
- sprawdzać każdego posta
- kontrolować kampanii
- przypominać o zadaniach
- zarządzać agencją jak dodatkowym pracownikiem

Idealny stan brzmi: „Rozumiem, co robimy i dlaczego, ale nie muszę pilnować, żeby zostało to wykonane”.

Konflikt wzrost kontra bezpieczeństwo

BP3 chce zwiększać skalę firmy, ale każda nowa inwestycja oznacza możliwość błędu.

Widząc potencjał rozwiązania, może jednocześnie myśleć:

„Co jeśli znowu wydamy pieniądze i nie zobaczymy wartości?”.

„Co jeśli zespół zostanie zaangażowany w kolejny projekt bez znaczenia?”.

„Co jeśli konkurencja działa lepiej, a my kolejny rok będziemy się zastanawiać?”.

Ta ambiwalencja jest kluczowa dla decyzji.

Status

Status dla BP3 nie oznacza wyłącznie osobistej rozpoznawalności.

Znacznie częściej wiąże się z pozycją firmy i rolą lidera.

Może oznaczać:

- prowadzenie organizacji postrzeganej jako lider rynku
- bycie firmą rozpoznawaną przez najważniejszych potencjalnych klientów
- niepozostawanie za konkurencją
- bycie branym pod uwagę w większych procesach zakupowych
- profesjonalny obraz przedsiębiorstwa odpowiadający jego skali
- wiarygodność lidera wobec klientów i rynku
- poczucie, że firma działa na poziomie odpowiadającym jej ambicjom

Nie chodzi więc o próżność.

Chodzi o napięcie pomiędzy tym, jak BP3 postrzega rzeczywistą wartość własnego przedsiębiorstwa, a tym, jak silną pozycję firma zajmuje w świadomości rynku.

Najważniejszy konflikt BP3 brzmi: „Wiem, że musimy inwestować w pozycję i przyszły popyt, ale muszę mieć wystarczająco mocny powód, żeby uznać tę inwestycję za lepszą od innych możliwości”.

5. Rola w decyzji + wspierający

BP3 może mieć bardzo różną rolę w procesie zakupu, ale niemal zawsze posiada możliwość zatrzymania decyzji.

Może być:

- inicjatorem
- sponsorem strategicznym
- ostatecznym decydentem ekonomicznym
- osobą zatwierdzającą budżet
- osobą zatwierdzającą wybór partnera
- osobą oceniającą sens biznesowy
- osobą wybierającą partnera do działań związanych z własnym profilem
- osobą blokującą zakup

BP3 nie musi prowadzić researchu ani porównywać wszystkich wykonawców.

Może otrzymać gotową rekomendację i skupić się na kilku pytaniach:

- Jaki problem rozwiązujemy?
- Dlaczego teraz?

- Dlaczego właśnie w ten sposób?
- Dlaczego potrzebujemy zewnętrznego partnera?
- Dlaczego TARGETIN?
- Co musi wydarzyć się po zakupie?

Osoby wspierające

Na decyzję mogą wpływać:

- osoba odpowiedzialna za marketing
- Dyrektor Sprzedaży
- Head of Sales
- Business Development Director
- CFO
- inni członkowie zarządu
- aktywny współwłaściciel
- PR Manager
- Head of Communication
- kluczowi handlowcy
- eksperci reprezentujący firmę

Marketing może oceniać zakres i wykonalność.

Sprzedaż może oceniać potencjalne wsparcie w pozyskiwaniu klientów.

Finanse mogą oceniać koszt.

BP3 łączy te perspektywy i podejmuje decyzję na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Osoby blokujące

Zakup może zostać zablokowany przez:

- współwłaściciela, który nie widzi wartości inwestycji
- CFO kwestionującego uzasadnienie kosztu
- Dyrektora Sprzedaży oczekującego wyłącznie natychmiastowych leadów
- marketing obawiający się dodatkowego obciążenia
- członka zarządu preferującego inne priorytety
- osobę, która miałaby prowadzić projekt, ale nie posiada na niego przepustowości
- samego BP3, jeżeli nie zobaczy związku pomiędzy rozwiązaniem a problemem biznesowym

Alibi decyzyjne

BP3 potrzebuje logicznego uzasadnienia decyzji.

Chce móc powiedzieć:

„Nie kupujemy publikowania na LinkedIn. Rozwiązujemy problem z dotarciem do konkretnych decydentów i budowaniem zaufania przed rozmową sprzedażową”.

„Nie zaczynamy od wydawania pieniędzy. Najpierw określamy, do kogo chcemy docierać i co musi wydarzyć się, żeby te osoby zaczęły brać nas pod uwagę”.

„Nie wybieramy przypadkowej agencji marketingowej. Wybieramy partnera specjalizującego się w LinkedIn przy decyzjach o wysokiej wartości”.

Im łatwiej BP3 może opisać decyzję w kategoriach biznesowych, tym mniejsze jest postrzegane ryzyko.

Właściciel wdrożenia po stronie firmy

To jeden z krytycznych warunków zakupu i późniejszego powodzenia współpracy.

BP3 może:

- zainicjować zakup
- zatwierdzić kierunek
- zaakceptować budżet
- wybrać TARGETIN

Nie oznacza to jednak, że powinien później samodzielnie koordynować projekt.

Po stronie firmy musi istnieć osoba, która realnie przejmie bieżące prowadzenie współpracy.

Najczęściej powinna:

- przekazywać informacje
- dostarczać materiały
- zbierać potrzebne dane
- organizować dostęp do ekspertów
- prowadzić akceptacje
- odpowiadać na bieżące pytania
- koordynować działania z innymi osobami
- utrzymywać tempo współpracy

Jeżeli BP3 chce kupić, ale nie potrafi wskazać osoby, która po zakupie stanie się właścicielem wdrożenia, ryzyko rozmycia projektu znacząco rośnie.

Samo „tak” CEO nie wystarcza.

Do kwalifikacji potrzebne są dwa elementy:

- sponsor decyzji
- właściciel realizacji po stronie klienta

6. Kluczowe kwestie decyzji

BP3 podejmuje kilka decyzji jednocześnie.

Czy problem jest wystarczająco ważny?

Pierwsze pytanie nie dotyczy TARGETIN.

Dotyczy priorytetu.

BP3 musi dojść do wniosku, że:

- słaba rozpoznawalność
- niewystarczający popyt
- trudność wejścia do nowych klientów
- brak odpowiedniego pipeline'u
- konieczność ciągłego budowania zaufania przez sprzedaż
- przewaga komunikacyjna konkurencji

są wystarczająco istotne, aby podjąć działanie.

Jeżeli problem nie jest priorytetem, nawet dobra oferta pozostanie „interesująca”.

Dlaczego mamy inwestować właśnie w ten obszar?

BP3 porównuje inwestycję z innymi możliwościami.

Może rozważyć:

- zwiększenie budżetu w innych kanałach
- zatrudnienie handlowca
- udział w wydarzeniach
- rozwój obecnego marketingu
- dodatkowy prospecting
- inwestycję w inne projekty

TARGETIN musi pokazać, dlaczego praca nad uwagą, zaufaniem i popytem jest istotnym elementem rozwiązania problemu.

Dlaczego LinkedIn?

LinkedIn nie powinien być traktowany jako oczywistość.

BP3 musi rozumieć:

- czy znajdują się tam właściwi odbiorcy
- czy można ich precyzyjnie określić
- czy platforma odpowiada charakterowi sprzedaży
- czy regularne punkty styku mogą wspierać proces zakupu
- czy LinkedIn może zwiększać znajomość i wiarygodność firmy przed rozmową

Jeżeli inny kanał lepiej odpowiada problemowi, TARGETIN nie powinien próbować na siłę sprzedawać LinkedIn.

Dlaczego potrzebujemy zewnętrznej agencji?

BP3 może mieć własny marketing.

Dlatego trzeba odpowiedzieć na pytanie:

„Czego brakuje nam wewnętrznie?”.

Może chodzić o:

- specjalizację
- czas
- przepustowość
- odpowiedzialność
- doświadczenie
- proces
- umiejętność łączenia kilku obszarów
- konieczność przyspieszenia działań

Dopiero gdy ten problem jest jasny, zewnętrzny partner staje się uzasadniony.

Dlaczego TARGETIN?

BP3 ocenia:

- specjalizację
- sposób myślenia
- proces
- metodę
- doświadczenie
- pytania zadawane podczas konsultacji
- dowody
- case studies
- własną komunikację agencji
- zdolność przejęcia odpowiedzialności
- możliwość pracy z konkretnymi decydentami
- zrozumienie sprzedaży o wysokiej wartości

Nie wystarczy powiedzieć: „Jesteśmy inni”.

Różnica musi być widoczna w sposobie prowadzenia rozmowy i diagnozowania problemu.

Dlaczego teraz?

To jedno z kluczowych pytań.

Jeżeli nie istnieje konkretny powód do działania teraz, projekt może być odkładany.

BP3 musi zrozumieć:

- co kosztuje dalsze czekanie
- co może wydarzyć się przez kolejny kwartał bez zmiany
- czy konkurencja będzie w tym czasie budować własną pozycję
- czy plan sprzedażowy wymaga wcześniejszego przygotowania rynku
- czy obecny sposób działania może wystarczyć do kolejnego etapu wzrostu

Czy będę musiał osobiście pilnować projektu?

Dla BP3 jest to istotne ryzyko.

Nie chce kupić rozwiązania, które po kilku tygodniach wróci do niego jako kolejny problem do zarządzania.

Potrzebuje wiedzieć:

- kto prowadzi projekt po stronie TARGETIN
- kto prowadzi go po stronie firmy
- kiedy potrzebna jest decyzja CEO
- ile jego zaangażowania będzie wymagane
- jak będzie wyglądał przepływ informacji
- kto pilnuje realizacji

Czy ryzyko zakupu jest akceptowalne?

BP3 ocenia:

- koszt
- zakres
- proces
- doświadczenie
- odpowiedzialność
- zaangażowanie zespołu
- sposób raportowania
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego zakresu
- wcześniejsze doświadczenia z agencjami
- ryzyko braku efektów

Nie potrzebuje całkowitego usunięcia ryzyka.

Potrzebuje przekonania, że decyzja jest rozsądna.

Model kwalifikacji BP3

Aby uznać BP3 za realną szansę sprzedażową, należy ocenić siedem elementów.

1. Problem

Czy istnieje konkretny problem biznesowy?

Jeżeli nie, BP3 jest odbiorcą edukacji, a nie aktywną szansą sprzedażową.

2. Waga problemu

Czy problem jest wystarczająco ważny, aby CEO chciał przeznaczyć na niego czas, uwagę i budżet?

3. Pilność

Czy istnieje odpowiedź na pytanie „dlaczego teraz?”.

Bez pilności projekt może pozostać na liście tematów „warto kiedyś zrobić”.

4. Budżet

Czy firma posiada środki albo BP3 może je uruchomić lub przesunąć?

5. Gotowość do delegowania

Czy organizacja rzeczywiście chce zewnętrznego partnera, czy tylko zbiera wiedzę do późniejszej samodzielnej realizacji?

6. Właściciel wdrożenia

Czy istnieje konkretna osoba, która po zakupie będzie koordynować współpracę?

To warunek krytyczny.

BP3 może być doskonałym sponsorem projektu, ale brak osoby odpowiedzialnej za realizację po stronie klienta znacząco zwiększa ryzyko, że współpraca będzie się rozmywać.

7. Akceptacja charakteru efektu

Czy BP3 rozumie, że budowanie zaufania i popytu wymaga czasu i nie oznacza gwarantowanej liczby natychmiastowych leadów?

Sygnały „kupi”

- posiada konkretny problem biznesowy
- problem ma znaczenie teraz
- widzi związek pomiędzy pozycją firmy, zaufaniem i sprzedażą
- firma chce zwiększyć skalę
- sprzedaż potrzebuje większego wsparcia
- konkurencja zdobywa uwagę rynku
- marka jest słabiej znana niż powinna
- BP3 posiada albo może uruchomić budżet
- chce delegować specjalistyczny obszar

- pyta o proces i sposób działania
- chce wiedzieć, do kogo dokładnie będą prowadzone działania
- akceptuje potrzebę systematyczności
- jest gotowy przekazać projekt osobie odpowiedzialnej za jego bieżącą koordynację
- firma może dostarczać potrzebne materiały i informacje
- rozumie, że nie każdy efekt da się przypisać jednemu postowi albo jednej reklamie

Sygnały „nie kupi teraz”

- nie istnieje konkretny problem
- LinkedIn jest wyłącznie ciekawostką
- brak odpowiedzi na pytanie „dlaczego teraz”
- BP3 tylko zbiera informacje
- nie ma budżetu
- chce najtańszego wykonawcy
- oczekuje gwarantowanych leadów w krótkim czasie
- nie chce przekazać informacji o klientach i sprzedaży
- firma nie ma osoby, która po zakupie przejmie koordynację
- nikt po stronie klienta nie ma czasu na akceptację i dostarczenie materiałów
- BP3 chce wyłącznie nauczyć zespół i wykonywać wszystko samodzielnie
- traktuje działania jako krótki test bez strategicznego znaczenia

7. Proces decyzyjny (5 etapów)

Etap 1. Problem biznesowy przestaje być możliwy do ignorowania

Zakup nie rozpoczyna się od myśli: „Potrzebujemy agencji LinkedIn”.

Rozpoczyna się od zauważenia problemu.

Może nim być:

- słabszy pipeline
- niewystarczająca liczba wartościowych zapytań
- potrzeba wejścia do większych klientów
- większy plan wzrostu
- niewystarczający popyt
- za słaba znajomość marki
- aktywność konkurencji
- trudność sprzedaży w budowaniu zaufania
- ekspansja
- nowa oferta
- brak spójnego marketingu
- niezadowolenie z obecnego partnera

BP3 zaczyna zastanawiać się, czy obecny sposób działania wystarczy do realizacji kolejnego etapu rozwoju.

Etap 2. Poszukiwanie sposobu rozwiązania problemu

BP3 lub osoby z jego zespołu zaczynają sprawdzać:

- co jest rzeczywistą przyczyną problemu
- czy problem dotyczy sprzedaży, marketingu czy obu obszarów
- czy firma potrzebuje większej liczby punktów styku z rynkiem
- czy musi zwiększyć rozpoznawalność
- czy powinna mocniej edukować potencjalnych klientów
- czy LinkedIn może być właściwym kanałem
- co można zrobić wewnątrz
- czego lepiej nie budować samodzielnie

Wartościowa treść albo konsultacja może zmienić sposób rozumienia problemu.

BP3 może przejść od:

„Potrzebujemy więcej postów”

do:

„Problemem nie jest liczba postów. Problemem jest to, że właściwi decydenci za rzadko mają kontakt z naszą marką i nie otrzymują wystarczających powodów do zaufania”.

Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania

BP3 nie porównuje wyłącznie kilku agencji.

Porównuje:

- nic nie robić
- zwiększyć działania obecnego marketingu
- przeszkolić zespół
- zatrudnić dodatkową osobę
- skorzystać z freelancera
- skorzystać z agencji PR
- wybrać agencję social media
- rozdzielić działania pomiędzy kilku wykonawców
- przeznaczyć budżet na inny kanał
- wybrać wyspecjalizowaną agencję LinkedIn

TARGETIN musi najpierw wygrać jako właściwy sposób rozwiązania problemu.

Dopiero później może wygrać jako konkretny dostawca.

Etap 4. Ocena ryzyka

To etap krytyczny.

BP3 dostrzega już potencjalną wartość rozwiązania, ale ocenia, czy konkretna inwestycja jest wystarczająco uzasadniona.

Analizuje:

- koszt
- potencjalną wartość
- sposób działania
- specjalizację
- doświadczenie
- odpowiedzialność
- zaangażowanie wymagane od firmy
- potrzebne zasoby
- osobę odpowiedzialną po swojej stronie
- sposób raportowania
- wcześniejsze doświadczenia
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego zakresu
- ryzyko braku efektów
- konsekwencje dalszego nierobienia niczego

Najważniejsze pytanie brzmi:

„Czy ryzyko wejścia we współpracę jest mniejsze niż ryzyko pozostawienia problemu w obecnym stanie?”.

To moment największego wpływu sprzedaży.

TARGETIN powinien zmniejszać niepewność poprzez diagnozę, proces, dowody, konkretne rekomendacje i jasny podział odpowiedzialności.

Nie poprzez zwiększanie presji.

Etap 5. Zatwierdzenie, przekazanie odpowiedzialności i start

BP3 podejmuje decyzję albo zatwierdza rekomendację.

Potrzuje prostego uzasadnienia:

- mamy konkretny problem
- problem wpływa na sprzedaż lub pozycję firmy
- obecny sposób działania nie wystarcza
- LinkedIn jest właściwym kanałem dotarcia do określonych osób
- potrzebujemy specjalistycznego partnera
- TARGETIN posiada konkretny sposób pracy
- wiemy, za co odpowiada TARGETIN
- wiemy, czego potrzebuje od naszej firmy
- mamy osobę, która będzie koordynowała projekt
- wiemy, jak będziemy oceniać postępy

Po zakupie BP3 powinien móc ograniczyć własne zaangażowanie do decyzji wymagających jego poziomu odpowiedzialności.

8. Cele funkcjonalne i emocjonalne

Cele funkcjonalne

BP3 może chcieć:

- zwiększyć liczbę wartościowych zapytań
- zwiększyć liczbę nowych rozmów sprzedażowych
- poprawić jakość pipeline'u
- poprawić konwersję sprzedażową
- zwiększyć popyt na ofertę
- zwiększyć świadomość marki wśród właściwych klientów
- sprawić, aby firma częściej trafiała na shortlisty
- pomóc sprzedaży rozpoczynać rozmowy z lepiej przygotowanymi klientami
- edukować rynek
- zwiększyć wiarygodność przedsiębiorstwa
- poprawić pozycję firmy względem konkurencji
- wejść do większych klientów
- wesprzeć ekspansję
- uporządkować działania marketingowe na LinkedIn
- połączyć content i LinkedIn Ads
- wykorzystać profile ekspertów firmy
- wykorzystać profil lidera tam, gdzie ma to biznesowe uzasadnienie
- zwiększyć jakość dotarcia do właściwych decydentów
- ograniczyć przypadkowość działań
- stworzyć bardziej przewidywalny system wspierający sprzedaż

Cele emocjonalne

BP3 chce:

- mieć spokój, że budżet jest wydawany z sensem
- mieć poczucie dobrze podjętej decyzji
- ograniczyć niepewność związaną z marketingiem
- wiedzieć, że firma nie pozostaje w tyle za konkurencją
- mieć poczucie, że przedsiębiorstwo wykorzystuje swój potencjał
- nie wracać ciągle do tego samego nierozwiązanego problemu
- nie angażować się operacyjnie w każdy element działań
- mieć pewność, że specjalistyczny obszar jest prowadzony przez kompetentnego partnera
- widzieć firmę jako organizację działającą na poziomie odpowiadającym jej skali
- budować pozycję przedsiębiorstwa jako jednego z naturalnych wyborów na swoim rynku
- być postrzeganym jako lider podejmujący rozsądne decyzje rozwojowe

Funkcjonalnie BP3 chce stworzyć lepsze warunki do sprzedaży.

Emocjonalnie chce poczucia, że firma nie traci możliwości przez brak widoczności, zaufania lub spójnego sposobu docierania do rynku.

9. Dogłębna analiza celów

Po co? Deklarowany cel

BP3 może powiedzieć:

„Potrzebujemy więcej leadów”.

„Chcemy zwiększyć sprzedaż”.

„Musimy być bardziej widoczni”.

„Chcemy wejść do większych klientów”.

„Potrzebujemy ruszyć z LinkedIn”.

„Musimy uporządkować marketing”.

„Chcemy zwiększyć popyt”.

„Potrzebujemy reklam na LinkedIn”.

„Chcemy lepiej wykorzystać naszych pracowników”.

To jest poziom deklarowany.

Po co? Realny problem biznesowy

Pod spodem często znajduje się problem związany z tym, że firma nie jest wystarczająco często brana pod uwagę przez właściwych potencjalnych klientów.

Może mieć dobrą ofertę, ale odbiorcy:

- nie znają marki
- nie rozumieją jej wystarczająco dobrze
- nie widzą regularnie komunikacji firmy
- nie mają wielu punktów styku
- nie znają ekspertów przedsiębiorstwa
- nie mają wystarczających powodów do zaufania
- częściej widzą konkurencję
- nie myślą o firmie w momencie pojawienia się potrzeby

Sprzedaż rozpoczyna więc rozmowy z gorszej pozycji.

Drugim realnym problemem może być brak systemu.

Firma wykonuje działania, ale nie ma spójności pomiędzy:

- grupą docelową
- problemami klientów
- komunikacją
- profilem firmowym
- profilami pracowników
- reklamami
- prospectingiem
- sprzedażą

BP3 nie potrzebuje większej liczby aktywności.

Potrzebuje większej logiki i skuteczności obecnych działań.

Po co? Osobista stawka decydenta

BP3 chce być osobą, która właściwie alokuje zasoby i podejmuje decyzje wspierające rozwój firmy.

Nie chce być osobą, która:

- finansowała działania bez jasnego sensu
- wybrała niewłaściwego partnera
- zmarnowała budżet
- zmarnowała czas zespołu
- dopuściła do kolejnego projektu bez właściciela
- zaakceptowała marketing oderwany od sprzedaży
- po kilku miesiącach wróciła do punktu wyjścia
- zignorowała zmianę sposobu, w jaki konkurencja walczy o uwagę rynku

Osobista stawka dotyczy więc jakości decyzji zarządczej.

Czemu teraz?

Ponieważ coś zwiększyło koszt dalszego odkładania.

Może to być:

- nowy plan sprzedażowy
- słabszy pipeline
- nowy segment
- nowa oferta
- ekspansja
- większa konkurencja
- wzrost aktywności konkurentów na LinkedIn
- zwiększenie zespołu sprzedaży
- spadek skuteczności innych kanałów
- potrzeba wejścia do większych klientów

- kolejny kwartał bez poprawy
- zmiana agencji
- przygotowanie budżetu na kolejny okres
- potrzeba profesjonalizacji komunikacji

Bez konkretnego „dlaczego teraz” nawet wartościowy projekt może być długo odkładany.

Jak chce to osiągnąć?

BP3 nie chce samodzielnie stawiać się specjalistą od LinkedIn.

Chce partnera, który:

- zrozumie firmę
- zrozumie jej klientów
- określi właściwe buyer persony i ICP
- wskaże, gdzie LinkedIn ma uzasadnienie
- stworzy plan
- przejmie realizację swojego zakresu
- będzie rekomendował kolejne kroki
- połączy działania w spójny system
- będzie interpretował wyniki
- ograniczy potrzebę angażowania CEO

Jednocześnie po stronie firmy chce mieć osobę, której może przekazać bieżącą odpowiedzialność za współpracę.

Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?

BP3 nie musi oczekiwać jednej liczby definiującej powodzenie całego projektu.

Chce zauważyć zmianę stanu.

Powinien móc powiedzieć:

„Wiemy, do kogo chcemy docierać”.

„Rozumiem, dlaczego prowadzimy te działania”.

„Nasza komunikacja nie powstaje przypadkowo”.

„Nie reklamujemy się szeroko bez uzasadnienia”.

„Marketing wie, co robi i po co”.

„Sprzedaż rozumie rolę tych działań”.

„TARGETIN sam rekomenduje kolejne kroki”.

„Nie muszę pilnować projektu”.

„Mamy osobę po naszej stronie, która sprawnie koordynuje współpracę”.

„Jeżeli pytam o LinkedIn, dostaję informację o odbiorcach, wnioskach i kierunku, a nie tylko liczbę wyświetleń”.

Najważniejsza zmiana brzmi:

„LinkedIn przestał być kolejną aktywnością marketingową i stał się zarządzanym elementem budowania zaufania oraz popytu”.

10. KPI

BP3 interesują przede wszystkim KPI, które pomagają ocenić, czy działania wspierają kierunek biznesowy.

Nie musi analizować każdego wskaźnika operacyjnego.

KPI biznesowe

Jeżeli organizacja posiada odpowiednie dane:

- liczba wartościowych zapytań
- jakość zapytań
- liczba nowych rozmów sprzedażowych
- liczba szans sprzedażowych
- wartość pipeline'u
- wpływ działań na pipeline
- konwersja sprzedażowa
- źródła nowych klientów
- przychody związane z pozyskanymi szansami, jeżeli firma potrafi je wiarygodnie przypisać

KPI związane z jakością dotarcia

- dotarcie do właściwych firm
- dotarcie do właściwych stanowisk
- liczba właściwych osób mających kontakt z komunikacją
- reakcje ze strony potencjalnych klientów
- ruch generowany przez właściwych odbiorców
- rozwój kontaktu z wybranymi grupami decydentów
- zwiększenie znajomości marki, jeżeli organizacja posiada sposób jej pomiaru

KPI operacyjne istotne dla BP3

- realizacja ustalonego planu
- regularność działań
- terminowość
- liczba sytuacji wymagających interwencji CEO

- jakość rekomendacji
- wykorzystanie ustalonego zakresu
- sprawność współpracy z właścicielem projektu po stronie firmy

BP3 nie potrzebuje raportu kończącego się na informacji:

„Wygenerowaliśmy 150 000 wyświetleń”.

Potrzebuje interpretacji:

„Dotarliśmy do tych grup decydentów. Te komunikaty wywoływały największą reakcję właściwych odbiorców. Te grupy wykazują większe zainteresowanie. Na tej podstawie rekomendujemy kolejny krok”.

11. Problemy / wyzwania

Problemy wynikowe

- za mało wartościowych zapytań
- niewystarczająca liczba nowych rozmów sprzedażowych
- zbyt słaby pipeline
- niska jakość części leadów
- niewystarczający popyt
- trudność w wejściu do większych klientów
- niewystarczająca liczba nowych szans sprzedażowych

Problemy rynkowe

- firma jest za słabo znana
- konkurencja jest bardziej widoczna
- marka nie jest wystarczająco często brana pod uwagę
- potencjalni klienci nie rozumieją rozwiązania
- firma zbyt rzadko dociera do właściwych decydentów
- sprzedaż musi budować zaufanie od początku
- eksperci firmy są niewidoczni
- pozycja marki nie odpowiada skali przedsiębiorstwa

Problemy strategiczne

- marketing prowadzi wiele działań bez jednego systemu
- LinkedIn nie ma jasnego celu biznesowego
- brak precyzyjnie zdefiniowanych buyer person
- targetowanie jest zbyt szerokie
- content i Ads funkcjonują osobno
- profile pracowników nie wspierają komunikacji firmy
- komunikacja nie jest spójna ze sprzedażą
- nie wiadomo, które działania są najważniejsze
- raportowanie pokazuje aktywność, ale nie pomaga podejmować decyzji

Problemy organizacyjne

- LinkedIn jest rozproszony pomiędzy kilka osób
- działania są odkładane
- marketing nie ma czasu
- zespół nie zna platformy
- pracownicy nie wiedzą, jak działać
- nikt nie odpowiada za całość obszaru
- kilku wykonawców wymaga dodatkowej koordynacji
- CEO musi wracać do problemów, które powinny być prowadzone niżej w strukturze

Problemy po wcześniejszych współpracach

- utrata zaufania do agencji
- freelancer przestał odpowiadać
- kampanie zostały zatrzymane
- poprzednia agencja wymagała ciągłego pilnowania
- raportowanie koncentrowało się na pustych wskaźnikach
- firma nie wie, dlaczego działania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów
- po zakończeniu współpracy organizacja została bez uporządkowanego systemu

Najważniejszy problem osobisty można sprowadzić do zdania:

„Nie chcę kolejny raz inwestować w marketing, którego sens jest widoczny głównie w prezentacji wykonawcy”.

12. Potrzeby

BP3 potrzebuje:

- jasnego problemu do rozwiązania
- biznesowego uzasadnienia działań
- konkretnego procesu
- precyzyjnie określonych odbiorców
- partnera rozumiejącego sprzedaż
- specjalizacji LinkedIn
- ograniczenia przypadkowych działań
- logicznego połączenia contentu i Ads
- rekomendacji
- odpowiedzialności
- interpretacji wyników
- możliwości delegowania operacyjnej realizacji
- ograniczonego osobistego zaangażowania
- jasnego podziału obowiązków
- przewidywalności współpracy
- dowodów kompetencji
- transparentności
- możliwości rozpoczęcia od mniejszego zakresu

- osoby po stronie firmy, która przejmie bieżącą koordynację
- spójności pomiędzy marketingiem i sprzedażą
- pewności, że działania docierają do właściwych osób

Potrzeba funkcjonalna brzmi:

„Chcę zwiększyć szansę, że właściwi klienci będą znali nas, rozumieli nas i brali pod uwagę wcześniej”.

Potrzeba osobista brzmi:

„Chcę wiedzieć, że ta inwestycja ma sens i że po podjęciu decyzji nie będę musiał sam jej operacyjnie dowozić”.

13. Czego nie chce lub nie może robić sam

BP3 może dobrze rozumieć marketing i może być aktywnym użytkownikiem LinkedIn.

Nie oznacza to, że powinien wykonywać działania samodzielnie.

Nie chce:

- projektować całej strategii LinkedIn
- stawiać się specjalistą LinkedIn Ads
- analizować wszystkich możliwości targetowania
- planować regularnie komunikacji
- pisać wszystkich własnych treści
- zarządzać profilem firmowym
- pilnować kampanii
- koordynować kilku wykonawców
- poprawiać agencji
- kontrolować harmonogramu
- przypominać o zadaniach
- organizować wszystkich materiałów
- prowadzić projektu operacyjnie

Nie chce również budować kompetencji metodą prób i błędów, jeżeli może skorzystać z wyspecjalizowanego partnera.

Kosztów samodzielnej realizacji nie jest wyłącznie wynagrodzenie pracownika albo brak faktury od agencji.

Kosztów może być również:

- czas zespołu
- odłożenie innych priorytetów
- konieczność zdobywania kompetencji
- opóźnienie działań
- nieudane eksperymenty

- dodatkowa koordynacja
- brak ciągłości

BP3 nie kupuje więc wyłącznie wiedzy o LinkedIn.

Kupuje specjalizację, przepustowość, odpowiedzialność i możliwość szybszego uporządkowania obszaru.

14. Zapalniki psychologiczne

Co uruchamia decyzję

- słabszy pipeline
- za mało wartościowych zapytań
- nowy plan sprzedażowy
- zwiększenie celów wzrostu
- wejście do większych klientów
- ekspansja
- nowa oferta
- zwiększenie zespołu handlowego
- potrzeba większego wsparcia sprzedaży
- konkurencja staje się bardziej widoczna
- firma nie posiada pozycji odpowiadającej jej skali
- wcześniejsza agencja zawiodła
- obecne działania nie dają jasnego obrazu wartości
- firma zaczyna planowanie kolejnego budżetu
- temat był odkładany zbyt długo

Silnym zapalnikiem może być porównanie z konkurencją.

BP3 widzi przedsiębiorstwo o podobnej skali, które jest znacznie częściej obecne w świadomości rynku.

Pojawia się pytanie:

„Jeżeli nasi potencjalni klienci regularnie widzą ich, a nie nas, jak wpłynie to na decyzję, gdy pojawi się potrzeba zakupu?”.

Drugim silnym zapalnikiem jest presja wyniku.

Jeżeli sprzedaż potrzebuje większej liczby właściwych rozmów, rośnie gotowość do inwestowania w działania przygotowujące rynek.

Co blokuje decyzję

- brak konkretnego problemu
- brak pilności
- wcześniejsze złe doświadczenia

- niejasny proces
- niejasny zakres
- brak zaufania
- trudność w powiązaniu działań ze sprzedażą
- koncentracja agencji na zasięgach
- brak osoby odpowiedzialnej po stronie klienta
- obawa przed zwiększeniem liczby obowiązków zespołu
- brak zasobów do sprawnej współpracy
- myśl: „Marketing może zrobić to sam”
- myśl: „Wróćmy do tego za kwartał”
- przekonanie, że wystarczy pojedyncza kampania

Cost of inaction

Brak decyzji nie oznacza braku kosztu.

Jeżeli BP3 odkłada temat:

- właściwi klienci nadal mogą słabo znać firmę
- konkurenci nadal mogą częściej pojawiać się przed tymi klientami
- sprzedaż nadal musi budować zaufanie od początku
- marketing nadal prowadzi niespójne działania
- LinkedIn nadal jest odkładany
- pracownicy nadal nie mają określonego kierunku
- firma nadal nie buduje regularnych punktów styku
- kolejny kwartał mija bez zmiany
- problem może wrócić przy kolejnym planowaniu sprzedaży

Kluczowy moment zakupowy pojawia się wtedy, gdy BP3 przestaje porównywać koszt TARGETIN z brakiem wydatku.

Zaczyna porównywać go z kosztem dalszego tolerowania obecnego problemu.

15. Budżet

BP3 nie kupuje dlatego, że przedsiębiorstwo posiada środki.

Kupuje wtedy, gdy wydatek jest logicznie uzasadniony wobec wartości problemu.

Orientacyjne poziomy budżetów występujących w działaniach TARGETIN:

- działania organiczne i strategiczne dotyczące LinkedIn: 2 000 do 4 000 zł miesięcznie
- obsługa LinkedIn Ads: 2 000 do 5 000 zł miesięcznie
- budżet reklamowy LinkedIn Ads: 3 000 do 50 000 zł miesięcznie
- zwiększanie sieci kontaktów: około 250 zł miesięcznie za jednego członka zespołu

W przedsiębiorstwie zatrudniającym minimum 50 osób koszt działań może być relatywnie niewielki względem skali organizacji. Nie oznacza to jednak, że BP3 zaakceptuje wydatek bez biznesowego uzasadnienia.

Najważniejsze jest pięć elementów.

1. Wartość problemu

BP3 musi rozumieć, co firma traci albo czego nie osiąga przez obecną sytuację.

Może chodzić o:

- niewystarczającą liczbę rozmów
- trudność wejścia do większych klientów
- słabą znajomość marki
- brak przygotowania rynku
- przewagę konkurencji
- zbyt duże obciążenie sprzedaży budowaniem zaufania od początku

Im mniej istotny problem, tym trudniej uzasadnić budżet.

2. Wartość potencjalnej zmiany

BP3 zastanawia się, jak wartościowe dla firmy byłoby:

- zwiększenie liczby właściwych rozmów
- wejście do większych klientów
- zwiększenie rozpoznawalności w grupie docelowej
- poprawienie warunków pracy handlowców
- budowanie popytu przed aktywną potrzebą zakupową

Nie potrzebuje obietnicy konkretnego wyniku.

Potrzebuje zobaczyć, dlaczego zmiana ma znaczenie biznesowe.

3. Prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości

Na postrzegane prawdopodobieństwo wpływają:

- specjalizacja TARGETIN
- Trust Target Method
- sposób diagnozy
- dobrze określone buyer personsy i ICP
- doświadczenie
- case studies
- opinie
- jakość konsultacji
- jasny proces

Im mniej przypadkowości widzi BP3, tym łatwiej zaakceptować inwestycję.

4. Czas potrzebny do zobaczenia wartości

BP3 musi wiedzieć, czego może oczekiwać po kolejnych etapach współpracy.

Nie należy obiecywać natychmiastowego rezultatu.

Należy pokazać, jaka zmiana powinna być widoczna najpierw:

- lepiej zdefiniowani odbiorcy
- spójny kierunek
- uruchomienie działań
- regularność
- właściwe dotarcie
- sygnały reakcji rynku
- kolejne wnioski i optymalizacja

5. Wysilek po stronie klienta

Im większego zaangażowania CEO wymaga rozwiązanie, tym niższa jego wartość dla BP3.

Dlatego trzeba jasno określić:

- kto uczestniczy w projekcie
- ile czasu potrzeba od BP3
- jakie materiały musi przekazać firma
- kto prowadzi akceptacje
- co przejmuje TARGETIN

Scenariusz 1. Budżet istnieje

Firma posiada już odpowiedni budżet.

Głównym problemem nie jest znalezienie pieniędzy, ale wybór najlepszego sposobu ich wykorzystania.

Scenariusz 2. Budżet można przesunąć

Nie ma osobnej pozycji „LinkedIn”, ale BP3 może przesunąć środki.

TARGETIN konkuruje wtedy z innymi inwestycjami marketingowymi i sprzedażowymi.

Scenariusz 3. Budżet wymaga zatwierdzenia

BP3 może potrzebować konsultacji z zarządem, wspólnikiem albo finansami.

Potrzebuje wtedy prostego uzasadnienia decyzji.

Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma

Firma chce zakresu nieadekwatnego do dostępnych środków.

Nie jest to obiekcja do przełamania.

Może oznaczać brak dopasowania albo brak gotowości zakupowej.

Mechanizm uzasadnienia

Wydatek jest łatwiejszy do obronienia, jeżeli BP3 może odpowiedzieć:

- Jaki problem rozwiązujemy?
- Jakie konsekwencje ma brak działania?
- Dlaczego LinkedIn jest właściwym kanałem?
- Dlaczego nie chcemy prowadzić wszystkiego wewnętrznie?
- Dlaczego potrzebujemy właśnie tego zakresu?
- Dlaczego TARGETIN zwiększa szansę właściwej realizacji?
- Jak ograniczamy ryzyko?
- Jak będzie oceniany postęp?
- Kto po naszej stronie będzie właścicielem wdrożenia?

Cena nie może być analizowana bez kontekstu problemu.

16. Obiekcje + kontrargumenty

Obiekcje BP3 mają hierarchię.

Najpierw musi zaakceptować sens problemu, kanału i sposobu rozwiązania. Dopiero później ocenia szczegóły oferty.

Obiekcja kluczowa 1. „Dlaczego w ogóle mamy w to inwestować?”

To najważniejsza obiekcja.

Jeżeli BP3 nie widzi problemu biznesowego, nie ma sensu przekonywać go do zakresu usług.

Należy wrócić do:

- obecnej sytuacji
- celu
- różnicy pomiędzy stanem obecnym i oczekiwanym
- konsekwencji braku zmiany

TARGETIN nie powinien sprzedawać aktywności.

Powinien ustalić, czy istnieje problem, który warto rozwiązać.

Obiekcja kluczowa 2. „Dlaczego LinkedIn?”

BP3 może uznać problem, ale nie uznać kanału.

Trzeba ustalić:

- kto jest odbiorcą
- czy znajduje się na LinkedIn
- czy można precyzyjnie do niego dotrzeć
- jak wygląda proces zakupu
- jaką rolę przed sprzedażą odgrywa zaufanie
- czy regularne punkty styku mogą wspierać proces

Jeżeli LinkedIn nie ma uzasadnienia, nie należy go sprzedawać na siłę.

Obiekcja kluczowa 3. „Mamy własny marketing. Dlaczego potrzebujemy agencji?”

Prawdziwe pytanie brzmi:

„Jaki problem rozwiązuje zewnętrzna specjalizacja, którego nie rozwiązuje mój obecny zespół?”.

Odpowiedź może dotyczyć:

- braku czasu
- braku specjalizacji
- braku procesu
- przeciążenia zespołu
- konieczności przyspieszenia
- połączenia kilku kompetencji
- przejęcia odpowiedzialności

Należy oddzielić pytania:

„Czy możemy zrobić to sami?”

oraz:

„Czy robienie tego samodzielnie jest najlepszym wykorzystaniem naszych zasobów?”.

Obiekcja kluczowa 4. „Dlaczego TARGETIN?”

Nie należy odpowiadać sloganem.

BP3 powinien zobaczyć różnicę w:

- specjalizacji LinkedIn
- sposobie diagnozowania
- Trust Target Method

- koncentracji na właściwych decydentach
- podejściu do decyzji o wysokiej wartości
- procesie
- jakości konsultacji
- przykładach
- opiniach
- własnej komunikacji TARGETIN

Najsilniejszy dowód pojawia się wtedy, gdy jeszcze przed zakupem TARGETIN pomaga BP3 lepiej zrozumieć jego problem.

Obiekcja kluczowa 5. „Dlaczego teraz?”

Pytanie brzmi:

„Co konkretnie zmieni się, jeśli poczekamy kolejny kwartał?”.

Jeżeli nic, przesunięcie nie rozwiązuje problemu.

Jeżeli istnieje realny powód odroczenia, należy go zaakceptować.

Celem nie jest sztuczne tworzenie pilności.

Celem jest ustalenie rzeczywistego kosztu opóźnienia.

„LinkedIn jest drogi”

Najpierw należy ustalić:

„Drogi względem czego?”.

Może chodzić o:

- inne platformy reklamowe
- koszt freelancera
- koszt agencji
- koszt dotarcia
- brak gwarantowanego zwrotu
- ograniczenia budżetowe

Następnie należy odnieść koszt do wartości problemu, wartości transakcji i jakości odbiorców.

„Nie wiem, czy to przełoży się na sprzedaż”

Nie należy odpowiadać gwarancją.

Należy ustalić:

- jaką rolę LinkedIn ma pełnić

- co możemy mierzyć bezpośrednio
- co będzie wsparciem sprzedaży
- jakie sygnały będziemy obserwować
- czego uczciwie nie da się zagwarantować

Celem jest jasność, nie sztuczna pewność.

„Mieliśmy już agencję i nie wyszło”

Prawdziwa obawa brzmi:

„Nie chcę drugi raz popełnić tego samego błędu”.

Trzeba ustalić:

- co konkretnie nie zadziało
- jak wyglądał proces
- kto odpowiadał za strategię
- do kogo kierowano działania
- co było mierzone
- ile pracy pozostawało po stronie klienta
- gdzie zabrakło odpowiedzialności

Dopiero potem można pokazać różnicę w sposobie pracy TARGETIN.

„Nie chcę kolejnego abonamentu”

Nie należy bronić abonamentu jako produktu.

Należy wrócić do natury problemu.

Jeżeli celem jest budowanie zaufania i wielu punktów styku przed zakupem, systematyczność jest elementem rozwiązania.

„Nie mamy czasu się w to angażować”

To poważna obiekcja.

Jeżeli firma nie może zapewnić nawet minimalnego zaangażowania, współpraca może nie być gotowa do startu.

TARGETIN musi jasno określić:

- czego potrzebuje
- od kogo
- kiedy
- jak często
- co przejmuje całkowicie

Należy również wskazać właściciela wdrożenia po stronie firmy.

„Nie chcę być influencerem na LinkedIn”

Dotyczy sytuacji, gdy rozważany jest profil lidera.

Nie należy sprzedawać CEO internetowej popularności.

Profil ma mieć biznesowe uzasadnienie poprzez:

- wiarygodność
- pozycję
- edukację rynku
- wsparcie komunikacji firmy
- kontakt z właściwymi osobami

Jeżeli taki cel nie istnieje, intensywna aktywność lidera może nie być potrzebna.

„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”

Nie należy automatycznie przełamywać tej obiekcji.

To może być racjonalny sposób zmniejszenia ryzyka.

Pierwszym krokiem może być:

- określenie buyer person z ICP
- audyt
- szkolenie
- uporządkowanie fundamentów
- inna mniejsza usługa odpowiadająca problemowi

BP3 może najpierw sprawdzić sposób pracy TARGETIN.

17. Alternatywne rozwiązania

Nic nie robić

Największy konkurent TARGETIN.

Nie wymaga:

- budżetu
- zmiany
- zgody
- zaangażowania zespołu

Jednocześnie problem pozostaje.

Zostawić temat obecnemu marketingowi

Firma może zdecydować, że obecny zespół przejmie działania.

Rozwiązanie ma sens, jeżeli zespół posiada:

- kompetencje
- czas
- odpowiedzialność
- plan
- zasoby

Jeżeli LinkedIn jest tylko dodatkowym obowiązkiem, może stale przegrywać z pilniejszymi zadaniami.

Szkolenie zespołu

Dobre rozwiązanie, jeżeli organizacja chce później wykonywać działania wewnętrznie.

Nie rozwiązuje jednak automatycznie problemu przepustowości.

Zatrudnienie dodatkowej osoby

Firma może zbudować kompetencję wewnętrzną.

Musi wtedy uwzględnić potrzebę:

- rekrutacji
- wdrożenia
- zarządzania
- rozwijania kompetencji
- zapewnienia wystarczającego zakresu pracy

Freelancer

Może być tańszy i elastyczny.

Jednocześnie firma może być bardziej zależna od jednej osoby.

Copywriter lub ghostwriter

Może rozwiązać problem produkcji treści.

Nie rozwiązuje automatycznie:

- strategii
- targetowania
- Ads
- buyer person
- prospectingu
- spójności całego systemu

Agencja PR lub social media

Może posiadać szerszą kompetencję komunikacyjną.

Nie musi jednak specjalizować się w LinkedIn ani decyzjach zakupowych o wysokiej wartości.

Kilku wyspecjalizowanych wykonawców

Firma może osobno zatrudnić:

- copywritera
- specjalistę Ads
- konsultanta
- osobę odpowiedzialną za prospecting

Rozwiązanie może dostarczyć specjalistycznych kompetencji.

Koszt koordynacji i odpowiedzialność za spójność pozostają jednak po stronie organizacji.

Inne kanały marketingowe i sprzedażowe

BP3 może uznać, że konkretny problem lepiej rozwiążą inne działania.

TARGETIN nie powinien próbować sprzedawać LinkedIn firmie, dla której nie jest to właściwe rozwiązanie.

Wiarygodne „nie” może być silniejszym dowodem kompetencji niż próba dopasowania oferty do każdego problemu.

18. Konsumpcja informacji

BP3 intensyfikuje poszukiwanie informacji przede wszystkim wtedy, gdy istnieje aktualny problem albo decyzja.

Nie musi regularnie interesować się LinkedIn.

Może szukać odpowiedzi na pytania:

- Jak zwiększyć liczbę wartościowych rozmów?
- Jak budować popyt w B2B?
- Jak zwiększyć rozpoznawalność firmy wśród decydentów?
- Jak przygotować rynek przed kontaktem sprzedażowym?
- Czy LinkedIn ma sens dla naszego modelu sprzedaży?
- Czy LinkedIn Ads mogą docierać do naszych klientów?
- Ile kosztują działania na LinkedIn?
- Jak wybrać dobrą agencję LinkedIn?
- Jak wykorzystać pracowników?
- Jak połączyć marketing i sprzedaż?

- Jak mierzyć efekty działań?
- Co powinniśmy prowadzić wewnętrznie?
- Co warto oddać partnerowi?
- Jak zwiększyć wiarygodność firmy?
- Jak wejść do większych klientów?

Naturalne źródła:

- LinkedIn
- Google
- strony agencji
- case studies
- podcasty
- webinary
- rekomendacje
- opinie
- konsultacje
- rozmowy z innymi przedsiębiorcami
- rozmowy z managerami własnej firmy
- materiały eksperckie

BP3 nie musi konsumować bardzo dużej liczby materiałów.

Znacznie ważniejsze jest to, czy kolejne punkty styku tworzą spójny obraz kompetencji TARGETIN.

Jeżeli agencja mówi o zaufaniu, precyzji i strategicznym LinkedIn, jej własna komunikacja powinna być dowodem tych kompetencji.

19. Co zwiększa zaufanie

Zaufanie BP3 rośnie wtedy, gdy maleje niepewność.

Najsilniej działają:

- konkretna diagnoza
- pytania o biznes
- pytania o sprzedaż
- pytania o klientów
- pytania o proces zakupowy
- pytania o wartość transakcji
- pytania o obecny problem
- jasny proces
- konkretna metodologia
- specjalizacja
- konkretne rekomendacje
- doświadczenie
- przykłady

- case studies
- opinie
- rekomendacje od innych klientów
- profesjonalna komunikacja TARGETIN
- profesjonalny profil firmowy TARGETIN
- profesjonalna komunikacja właściciela TARGETIN
- podcast i materiały eksperckie pokazujące kompetencje
- jasny zakres odpowiedzialności
- jasna informacja o tym, czego wymaga współpraca
- brak nierealnych gwarancji
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego kroku
- przejęcie inicjatywy przez agencję
- gotowość do powiedzenia, że dane działanie nie jest potrzebne
- umiejętność wyjaśnienia problemu prostym językiem biznesowym

Bardzo silny sygnał pojawia się wtedy, gdy BP3 po rozmowie z TARGETIN rozumie swoją sytuację lepiej niż wcześniej.

Przykładowa zmiana myślenia:

„Przyszedłem porozmawiać o reklamach, a zobaczyłem, że najpierw musimy ustalić, do kogo naprawdę chcemy docierać i dlaczego ci ludzie mieliby nam zaufać”.

To jest dowód kompetencji jeszcze przed zakupem.

20. Co zmniejsza zaufanie

Zaufanie zmniejszają:

- niejasny proces
- marketingowe ogólniki
- obietnice szybkich efektów
- gwarantowane leady bez analizy
- koncentracja na samych zasięgach
- chwalenie się liczbą wyświetleń bez kontekstu
- brak pytań o sprzedaż
- brak pytań o klientów
- brak pytań o proces zakupowy
- brak zrozumienia wartości transakcji
- rekomendacje przedstawiane przed diagnozą
- brak jasnego uzasadnienia działań
- niejasny zakres odpowiedzialności
- duża ilość pracy pozostawiona po stronie klienta
- konieczność ciągłego przypominania agencji
- brak inicjatywy
- opóźnienia
- brak przykładów
- niespójny własny LinkedIn agencji

- agresywne domykanie
- sztuczne tworzenie pilności
- próba sprzedaży dużego zakresu przed zrozumieniem problemu
- sugerowanie, że LinkedIn jest rozwiązaniem każdego problemu

Największym alarmem jest sytuacja, w której TARGETIN zaczyna rozmowę od:

- liczby postów
- formatów
- reklam
- liczby publikacji
- zasięgów

zanim zrozumie:

- cel firmy
- problem
- grupę docelową
- proces sprzedaży
- powód zakupu

BP3 chce zobaczyć partnera strategicznego, a nie dostawcę aktywności.

21. Typowe elementy dnia

Dzień BP3 nie jest podporządkowany marketingowi ani LinkedIn.

Może obejmować:

- analizę wyników firmy
- rozmowy z zarządem
- spotkania z kluczowymi managerami
- rozmowy ze sprzedażą
- decyzje budżetowe
- spotkania z najważniejszymi klientami
- problemy operacyjne
- decyzje personalne
- analizę pipeline'u
- kwestie finansowe
- nowe inwestycje
- negocjacje
- rekrutację kluczowych osób
- planowanie kolejnego etapu wzrostu
- rozmowy o nowych rynkach
- rozwiązywanie tematów wymagających decyzji właścicielskiej lub zarządczej

Wśród tych tematów LinkedIn jest tylko jednym elementem.

Może mieć znaczenie strategiczne, ale rzadko będzie najpilniejszym problemem danego dnia.

To oznacza, że współpraca wymagająca ciągłego zaangażowania BP3 ma niskie dopasowanie do jego sposobu pracy.

BP3 powinien:

- zatwierdzić kierunek
- uczestniczyć w najważniejszych decyzjach
- dostarczyć wiedzę tam, gdzie jest niezbędna
- otrzymywać właściwy poziom informacji

Nie powinien:

- codziennie zarządzać współpracą
- pilnować harmonogramu
- zbierać wszystkich materiałów
- organizować akceptacji
- kontrolować wykonania

Dlatego przed startem musi istnieć właściciel wdrożenia po stronie firmy.

22. Cytat persony

„Nie chcę kupować LinkedIna. Chcę wiedzieć, czy dzięki tym działaniom właściwi klienci będą wcześniej nas znać, częściej brać nas pod uwagę i czy mój zespół nie będzie musiał kolejny raz sam wszystkiego układać”.

23. Zainteresowania

Zainteresowania zawodowe BP3 wynikają przede wszystkim z odpowiedzialności za przedsiębiorstwo.

Najczęściej interesują go:

- rozwój firmy
- sprzedaż
- wzrost przychodów
- rentowność
- pipeline
- strategia
- zarządzanie
- skalowanie
- budowanie przewagi
- konkurencja
- pozycjonowanie firmy
- budowanie marki

- marketing wspierający sprzedaż
- generowanie popytu
- pozyskiwanie klientów
- wejście do większych klientów
- ekspansja
- efektywność organizacji
- rozwój zespołu
- automatyzacja
- wykorzystanie ekspertów firmy
- relacje z kluczowymi klientami
- LinkedIn jako narzędzie biznesowe

LinkedIn nie musi być jego pasją.

Najczęściej jest środkiem do realizacji ważniejszego celu.

24. Treści, na które reaguje

Największą wartość mają treści pomagające BP3 lepiej zrozumieć problem biznesowy i podjąć właściwą decyzję.

Najsilniejsze są materiały pokazujące:

- dlaczego dobra firma może być niewystarczająco często brana pod uwagę
- dlaczego sprzedaż musi czasem budować zaufanie od zera
- jak marka wpływa na jakość późniejszej rozmowy handlowej
- dlaczego duże transakcje wymagają wcześniejszych punktów styku
- jak zwiększać popyt zanim pojawi się aktywne zapytanie
- dlaczego konkurencja może wygrywać przez większą obecność w świadomości rynku
- jak zwiększyć szanse wejścia na shortlistę
- jak przygotowywać potencjalnych klientów przed kontaktem handlowca
- dlaczego sama dobra oferta nie gwarantuje wyboru
- jak marketing może wspierać sprzedaż
- kiedy warto inwestować w budowanie zaufania
- kiedy LinkedIn ma sens
- kiedy LinkedIn nie ma sensu
- dlaczego sama reklama może nie wystarczyć
- dlaczego sam content może nie wystarczyć
- jak content i Ads mogą wzajemnie się wzmacniać
- dlaczego precyzyjni odbiorcy są ważniejsi niż szeroki zasięg
- jak ocenić, czy firma dociera do właściwych decydentów
- jak rozpoznać przypadkowe działania marketingowe
- jak ocenić agencję
- co zewnętrzny partner powinien naprawdę przejąć
- kiedy warto budować kompetencję wewnątrz
- kiedy lepiej oddać ją na zewnątrz
- jakie błędy firmy popełniają przy wyborze agencji

- jak wygląda proces, który ogranicza ryzyko inwestycji
- jak profil CEO może wspierać wiarygodność przedsiębiorstwa, jeżeli ma to uzasadnienie biznesowe

Najsilniejsze są treści diagnostyczne.

Pierwszy poziom reakcji:

„To brzmi jak nasza sytuacja”.

Drugi poziom:

„Nie patrzyłem wcześniej na problem w ten sposób”.

Trzeci poziom:

„Musimy coś z tym zrobić”.

Czwarty poziom, najbliższy decyzji:

„Nie chcę, żebyśmy kolejny raz próbowali poukładać ten obszar sami”.

Słabiej działają:

- viralowe triki
- „10 pomysłów na post”
- porady dotyczące algorytmu bez kontekstu biznesowego
- chwalenie się samą liczbą wyświetleń
- treści skierowane głównie do social media specialistów
- ogólna motywacja
- obietnice szybkich leadów
- personal branding przedstawiany jako cel sam w sobie
- techniczne szczegóły platformy bez konsekwencji biznesowej

LinkedIn powinien pojawiać się jako odpowiedź na problem, który BP3 już rozpoznaje.

Nie jako problem, który TARGETIN próbuje mu stworzyć.

25. USP dopasowane do persony

Główna wartość TARGETIN z perspektywy BP3 polega na ograniczeniu ryzyka inwestowania w przypadkowe działania i zamianie LinkedIn w uporządkowany sposób docierania do właściwych decydentów oraz budowania zaufania przed decyzją zakupową.

BP3 nie kupuje autorskiej metody dlatego, że jest autorska. Nie kupuje specjalizacji dlatego, że dobrze brzmi. Nie kupuje również LinkedIn dlatego, że jest popularnym kanałem.

Kupuje większą pewność, że firma:

- wie, do kogo chce docierać

- rozumie, co wpływa na decyzje tych osób
- wie, czego te osoby potrzebują, aby zaufać
- nie wydaje budżetu na przypadkowych odbiorców
- prowadzi działania w jednej logice
- korzysta z partnera posiadającego odpowiednią specjalizację

USP kluczowe - „Działamy w oparciu o Trust Target Method™, czyli naszą autorską metodę precyzyjnego budowania zaufania na LinkedIn.” Z perspektywy BP3 największą wartością tego USP jest ograniczenie ryzyka przypadkowej inwestycji. TARGETIN nie zaczyna od reklam, liczby publikacji ani pomysłów na formaty. Najpierw ustala, do jakich osób firma chce dotrzeć, co wpływa na ich decyzje oraz co muszą zobaczyć, aby zaufać firmie. Dopiero później dobierane są działania. Dla BP3 oznacza to możliwość obronienia inwestycji poprzez konkretną logikę biznesową: najpierw odbiorca, potrzeba i powód do zaufania, później wykonanie i budżet.

USP wspierające - „Jesteśmy LinkedIn-only dla decyzji o wysokiej wartości.” Z perspektywy BP3 to USP zmniejsza ryzyko kompetencyjne związane z wyborem partnera. TARGETIN nie prowadzi LinkedIn jako jednego z wielu przypadkowych kanałów. Specjalizacja dotyczy środowiska, w którym klient rzadko podejmuje decyzję natychmiast, a wcześniejsza znajomość firmy, wiarygodność i kontakt z komunikacją mogą mieć znaczenie przed rozpoczęciem rozmowy. Dla BP3 oznacza to mniejsze ryzyko wyboru wykonawcy, który dopiero na jego projekcie będzie uczył się specyfiki platformy i sprzedaży o wysokiej wartości.

USP mniej istotne / neutralne - Brak. Oba USP z briefu są istotne dla tej osoby, ale odpowiadają na inne ryzyka. Trust Target Method™ zmniejsza ryzyko biznesowe związane z przypadkowym kierunkiem działań i złym dopasowaniem komunikacji do odbiorców. Specjalizacja LinkedIn-only zmniejsza ryzyko kompetencyjne związane z wyborem partnera, dla którego LinkedIn nie jest głównym obszarem specjalizacji.

BP4. Osoba odpowiedzialna za rozwój i wynik firmy na rynku polskim w organizacji wywodzącej się z zagranicy

1. Stanowisko / Rola w organizacji

BP4 to osoba odpowiadająca za działalność, rozwój albo wynik organizacji na rynku polskim, podczas gdy główna centrala firmy znajduje się poza Polską.

Nie odpowiada wyłącznie za marketing. Odpowiada za całość lokalnego biznesu albo za wystarczająco dużą jego część, aby przychody, sprzedaż, wzrost, pozycja marki i rozwój rynku były bezpośrednio przypisane do jej odpowiedzialności.

Może zarządzać:

- polską spółką zależną
- oddziałem
- lokalnym zespołem
- jednostką biznesową
- całym rynkiem polskim bez formalnej lokalnej spółki
- strukturą łączącą lokalną sprzedaż, marketing i rozwój biznesu

Najczęściej jest to:

- Country Manager Poland
- General Manager Poland
- Managing Director Poland
- Country Director
- Head of Poland
- Market Director Poland
- lokalny CEO polskiej spółki zależnej
- Business Unit Director Poland, jeżeli odpowiada za całość lub dominującą część wyniku lokalnego
- osoba pełniąca analogiczną funkcję pod inną nazwą

Nazwa stanowiska ma znaczenie drugorzędne. O przynależności do BP4 decyduje rzeczywisty zakres odpowiedzialności.

BP4:

- odpowiada za rozwój organizacji na rynku polskim
- jest rozliczana z przychodów, sprzedaży, wzrostu, pozycji rynkowej albo realizacji lokalnego planu
- posiada wpływ na lokalny budżet
- może inicjować działania specyficzne dla Polski
- może wybrać albo skutecznie rekomendować lokalnego partnera
- raportuje do zagranicznej centrali albo regionalnego managementu
- odpowiada za współpracę lokalnej sprzedaży, marketingu i innych funkcji wspierających rozwój
- musi uzasadniać dalsze inwestycje w polski rynek

Nie musi mieć pełnej autonomii. Część budżetów, materiałów, strategii albo umów może wymagać zatwierdzenia przez centralę. Kluczowe jest to, że BP4 posiada realny mandat do inicjowania lokalnych działań i wpływania na sposób rozwoju rynku.

Organizacja jako całość zatrudnia minimum 50 osób. Polska jednostka może być znacznie mniejsza, jeżeli stoi za nią organizacja posiadająca odpowiednią skalę ekonomiczną, realny budżet i zdolność do inwestowania w rozwój Polski.

Najważniejsza cecha tej osoby nie brzmi: „zarządza Polską”.

Brzmi: „odpowiada za wynik Polski, ale nie zawsze posiada lokalnie wszystkie zasoby potrzebne do jego osiągnięcia”.

Może nie mieć:

- rozbudowanego marketingu
- specjalisty od LinkedIn
- lokalnego content teamu
- specjalisty LinkedIn Ads
- osoby od prospectingu
- wystarczającej liczby ludzi do prowadzenia regularnej komunikacji
- możliwości zatrudnienia wszystkich potrzebnych kompetencji wewnętrznie

Jednocześnie wynik pozostaje jej odpowiedzialnością.

Najważniejszy konflikt tej osoby brzmi:

„Mam dowieźć rozwój Polski, ale nie chcę budować od zera całej infrastruktury marketingowej tylko po to, żeby skutecznie wykorzystać LinkedIn”.

Drugi konflikt brzmi:

„Potrzebuję lokalnej swobody, ale każda większa decyzja musi być możliwa do obronienia przed centralą”.

BP4 chce delegować wykonanie oraz odpowiedzialność operacyjną. Nie może delegować odpowiedzialności za wynik rynku.

To definiuje sposób podejmowania decyzji.

2. Segment / Branża

BP4 należy definiować przede wszystkim przez moment decyzyjny organizacji, a nie przez branżę.

Najlepszy moment sprzedażowy pojawia się wtedy, gdy Polska otrzymała konkretny cel biznesowy, a obecny sposób działania nie daje wystarczającej pewności jego realizacji.

Nie wystarczy, że organizacja działa w Polsce.

Musi występować napięcie pomiędzy:

- celem
- obecnym wynikiem
- dostępnymi zasobami
- aktualnym sposobem docierania do rynku

Jeżeli Polska funkcjonuje stabilnie, realizuje plan, centrala nie oczekuje zmiany, a lokalny zespół nie widzi problemu, zainteresowanie TARGETIN może pozostać wyłącznie edukacyjne.

Proces zakupowy najczęściej zaczyna się od jednego z pięciu dominujących problemów.

Problem wzrostowy

Polski rynek ma rosnać szybciej niż dotychczas.

Może to oznaczać:

- wejście firmy do Polski
- zwiększenie celu sprzedażowego
- rozwój istniejącej jednostki
- uruchomienie nowej linii produktowej
- wejście do nowych segmentów klientów
- zdobycie większych klientów
- zwiększenie inwestycji w Polskę
- zwiększenie znaczenia Polski w strukturze grupy

BP4 musi znaleźć sposób na przyspieszenie rozwoju bez proporcjonalnego zwiększania wszystkich lokalnych zasobów.

Problem wynikowy

Sprzedaż nie rozwija się w tempie oczekiwanym przez organizację.

BP4 może mówić:

- „Musimy zwiększyć sprzedaż”
- „Pipeline jest za mały”
- „Mamy za mało nowych rozmów”
- „Musimy wejść do większych klientów”
- „Centrala oczekuje szybszego wzrostu”
- „Potrzebujemy dodatkowego sposobu budowania popytu”

LinkedIn nie jest jeszcze rozwiązaniem. Jest jedną z możliwości, które BP4 zaczyna oceniać.

Problem rynkowy

Organizacja może posiadać silną markę na rynku macierzystym, ale nie przekłada się to automatycznie na Polskę.

Może występować sytuacja, w której:

- marka jest mało znana w Polsce
- właściwi decydenci jej nie rozpoznają

- firma nie znajduje się na shortlistach
- potencjalni klienci nie rozumieją rozwiązania
- lokalni konkurenci posiadają większą wiarygodność
- sprzedaż za każdym razem zaczyna od wyjaśniania, kim jest firma
- globalne referencje nie przekładają się automatycznie na lokalne zaufanie
- marka pojawia się zbyt późno w procesie zakupowym

Problem nie brzmi wtedy: „mamy mało zasięgu”.

Brzmi: „właściwi ludzie nie znają nas wystarczająco wcześnie, aby brać nas pod uwagę w momencie zakupu”.

Problem zasobowy

Ambicja dotycząca Polski jest większa niż lokalna przepustowość organizacji.

Lokalny zespół może równolegle odpowiadać za:

- sprzedaż
- klientów
- partnerstwa
- marketing
- eventy
- rekrutację
- raportowanie
- rozwój biznesu

LinkedIn może być ważny, ale stale przegrywać z zadaniami pilniejszymi.

Wtedy problem brzmi:

„Wiemy, że powinniśmy to robić. Nie mamy komu realnie tego oddać”.

Problem lokalizacji działań globalnych

Globalny marketing istnieje, ale nie rozwiązuje wszystkich problemów lokalnego rynku.

Materiały mogą być poprawne globalnie, ale niewystarczająco dopasowane do:

- polskich odbiorców
- lokalnej znajomości marki
- sposobu podejmowania decyzji
- języka klientów
- lokalnej konkurencji
- problemów lokalnej sprzedaży
- etapu rozwoju organizacji w Polsce

BP4 potrzebuje wtedy rozwiązania, które nie zastępuje globalnej marki, lecz pomaga jej skuteczniej funkcjonować lokalnie.

Problem naprawczy

Organizacja próbowała już działać na LinkedIn, ale nie osiągnęła wystarczającego efektu.

Może występować:

- brak regularności
- przypadkowy content
- szerokie targetowanie
- brak określonych buyer person
- kampanie prowadzone bez spójnej komunikacji
- niewykorzystane profile pracowników
- content i LinkedIn Ads prowadzone osobno
- słaba współpraca marketingu ze sprzedażą
- nieudana współpraca z agencją
- uzależnienie od freelancera
- zbyt wysoki koszt zagranicznego wykonawcy
- konieczność ciągłego prowadzenia zewnętrznych partnerów

Dopiero na drugim poziomie można wskazać typowe branże.

BP4 może występować między innymi w:

- firmach produkcyjnych
- dystrybucyjnych
- usługowych B2B
- technologicznych
- doradczych
- deweloperskich
- firmach sprzedających rozwiązania techniczne
- markach premium
- organizacjach z dłuższym procesem sprzedaży
- firmach sprzedających produkty lub usługi o wysokiej wartości

Wspólnym mianownikiem nie jest branża.

Jest nim sytuacja, w której:

- można wskazać konkretnych decydentów
- zakup nie jest impulsywny
- zaufanie ma znaczenie
- proces zakupu trwa
- marka musi być znana przed rozmową handlową
- kilka właściwych transakcji może uzasadnić inwestycję w LinkedIn

3. Demografia

Wiek, płeć i miejsce zamieszkania nie powinny stanowić podstawy segmentacji BP4.

Nie ma uzasadnienia, aby przypisywać tej osobie konkretny przedział wieku tylko po to, aby dokument przypominał klasyczną buyer personę.

Znacznie ważniejszy jest poziom odpowiedzialności zawodowej.

BP4 musi znajdować się wystarczająco wysoko w strukturze, aby:

- znać cele biznesowe Polski
- odpowiadać za ich realizację
- mieć dostęp do wyników sprzedaży
- uczestniczyć w planowaniu budżetu
- komunikować się z centralą
- wpływać na lokalny marketing
- wpływać na lokalną sprzedaż
- inicjować zakup
- rekomendować partnera
- przeprowadzić decyzję do zatwierdzenia

Rozmowa sprzedażowa powinna więc być dostosowana do poziomu odpowiedzialności, a nie wieku.

Im większa odpowiedzialność BP4, tym większe znaczenie mają:

- ekonomiczne uzasadnienie
- przewidywalność
- ograniczenie ryzyka
- szybkość uruchomienia
- możliwość raportowania
- zgodność z organizacją globalną
- małe zaangażowanie operacyjne BP4
- kontrola bez mikrozarządzania

4. Profil psychologiczny

BP4 jest przede wszystkim odpowiedzialnym operatorem rynku.

Nie patrzy na LinkedIn jako na odrębny projekt marketingowy. Patrzy na niego jak na potencjalne narzędzie realizacji planu.

Podstawowe pytanie brzmi:

„Czy to pomoże mi dowieźć Polskę i czy decyzja będzie możliwa do obronienia?”.

Analityk biznesowy

BP4 chce rozumieć:

- jaki problem rozwiązujemy
- dlaczego problem istnieje

- dlaczego LinkedIn ma w tej sytuacji sens
- do kogo firma będzie docierała
- jak działania mają wspierać sprzedaż
- czego TARGETIN potrzebuje od organizacji
- co TARGETIN bierze na siebie
- co będzie mierzone
- jak będzie raportowany postęp
- kiedy należy uznać, że kierunek trzeba zmienić

Nie wystarczy komunikat:

„LinkedIn świetnie działa w B2B”.

Znacznie lepsze pytanie brzmi:

„Czy ludzie wpływający na zakup Państwa rozwiązania są obecni na LinkedIn, czy zaufanie wpływa na wybór dostawcy i czy obecny sposób komunikacji daje im wystarczająco dużo powodów, aby brać Państwa pod uwagę?”.

Delegujący kontroler

BP4 chce delegować działanie, ale nie odpowiedzialność.

Nie chce:

- codziennie pilnować projektu
- przypominać o terminach
- wymyślać tematów
- sprawdzać kampanii
- samodzielnie łączyć pracy kilku specjalistów
- tłumaczyć każdej osobie całą strukturę firmy
- prowadzić agencję za rękę

Chce natomiast wiedzieć:

- co robimy
- dlaczego
- jakie są wnioski
- co będzie dalej
- gdzie potrzebna jest decyzja
- co można przekazać centrali

Idealna sytuacja brzmi:

„Wiem, co się dzieje, ale nie muszę pilnować, żeby się działo”.

Budowniczy rynku

BP4 nie musi fascynować się LinkedIn.

Interesują ją:

- rozwój rynku
- sprzedaż
- pipeline
- większe transakcje
- pozycja marki
- rozpoznawalność
- wejście do nowych klientów
- edukacja rynku
- zwiększenie znaczenia Polski w organizacji

LinkedIn jest narzędziem.

To bardzo ważne w sprzedaży TARGETIN. Próba przekonywania BP4, że „LinkedIn jest świetny”, jest słabsza niż pokazanie, dlaczego charakter rynku i procesu zakupu sprawia, że LinkedIn może mieć sens.

Konflikt lokalność kontra centrala

BP4 potrzebuje lokalnej skuteczności bez tworzenia organizacyjnego buntu.

Z jednej strony globalne działania mogą być niewystarczające.

Z drugiej strony BP4 nie może pozwolić sobie na komunikację całkowicie oderwaną od:

- globalnej marki
- zasad organizacji
- polityki komunikacyjnej
- wymaganych akceptacji
- regionalnej strategii

Wewnętrzne napięcie brzmi:

„Muszę udowodnić, że Polska potrzebuje czegoś własnego, ale nie mogę wyglądać jak osoba, która ignoruje globalny system”.

Konflikt szybkość kontra bezpieczeństwo

BP4 potrzebuje wyniku.

Nie chce więc kilkumiesięcznego procesu przygotowań, po którym dopiero rozpocznie się realne działanie.

Jednocześnie zła decyzja może:

- zmarnować budżet
- osłabić zaufanie centrali
- utrudnić zdobycie kolejnych środków
- zwiększyć kontrolę nad lokalną jednostką

- kosztować kolejne miesiące rozwoju rynku

Dlatego chce ruszyć szybko, ale nie przypadkowo.

Największy lęk nie brzmi:

„Czy LinkedIn działa?”.

Brzmi:

„Czy ten partner rzeczywiście pomoże mi rozwijać rynek, czy dokładam sobie kolejnego dostawcę, którego będę musiał zarządzać?”.

5. Rola w decyzji + wspierający

BP4 jest najczęściej sponsorem biznesowym zakupu, ekonomicznym decydentem albo osobą, która może skutecznie doprowadzić zakup do zatwierdzenia.

Może:

- zauważyć problem
- rozpocząć poszukiwanie rozwiązania
- zlecić research
- uczestniczyć w konsultacjach
- oceniać biznesowy sens rozwiązania
- zatwierdzać lokalny budżet
- przygotowywać argumentację dla centrali
- rekomendować TARGETIN
- zatwierdzać rekomendację lokalnego marketingu
- negocjować zakres
- określać oczekiwany poziom zaangażowania lokalnego zespołu

Nie musi być osobą koordynującą później każdy element współpracy.

Jeżeli posiada lokalny marketing, może przekazać bieżącą pracę niżej. Jeżeli go nie posiada, poziom samodzielności TARGETIN staje się znacznie ważniejszym kryterium wyboru.

Osoby wspierające

Lokalny marketing może:

- prowadzić research
- porównywać partnerów
- oceniać proces
- koordynować materiały
- przygotowywać rekomendację

Sprzedaż może oceniać:

- jakość odbiorców
- zgodność komunikacji z rzeczywistymi rozmowami
- potencjalny wpływ na pipeline
- użyteczność działań dla handlowców

Globalny albo regionalny marketing może:

- pilnować zgodności z marką
- zatwierdzać kierunek
- oceniać materiały
- ograniczać zakres lokalnej autonomii

Finanse mogą:

- oceniać koszt
- wymagać uzasadnienia
- porównywać rozwiązanie z innymi wydatkami

Centrala może oceniać:

- znaczenie rynku
- sens inwestycji
- zgodność z planem
- potencjał skalowania działań

Osoby blokujące

Centrala może powiedzieć: „Mamy globalny marketing. Nie widzę potrzeby osobnej agencji”.

Finanse mogą powiedzieć: „Najpierw pokażcie większą sprzedaż”.

Globalny marketing może powiedzieć: „Nie chcemy lokalnego odstępstwa od komunikacji”.

Sprzedaż może powiedzieć: „Interesują mnie leady teraz”.

Lokalny zespół może powiedzieć: „Nie mamy czasu dostarczać materiałów”.

BP4 nie kupuje więc wyłącznie usługi. Musi często przeprowadzić decyzję przez system wewnętrznych interesów.

Alibi decyzyjne

BP4 potrzebuje decyzji, którą można racjonalnie obronić.

Chce móc powiedzieć:

„Nie wybieramy TARGETIN dlatego, że dobrze zaprezentowali się na spotkaniu. Wybieramy ich, ponieważ specjalizują się w LinkedIn, pracują według konkretnej metody, zaczynają od właściwych odbiorców, rozumieją polski rynek i mogą przejąć realizację bez budowania dodatkowego zespołu”.

Im łatwiej BP4 potrafi wyjaśnić decyzję w kilku zdaniach, tym mniejsze jest osobiste ryzyko.

6. Kluczowe kwestie decyzji

BP4 nie podejmuje jednej decyzji.

Równolegle odpowiada sobie na kilka pytań.

Czy mamy problem wystarczająco ważny, aby działać teraz?

To pierwsze pytanie kwalifikacyjne.

Jeżeli nie istnieje:

- konkretny cel
- luka względem wyniku
- termin
- presja
- zmiana rynkowa

proces może się rozmyć.

Czy LinkedIn odpowiada charakterowi naszego procesu sprzedaży?

BP4 nie powinna kupować LinkedIn dlatego, że jest popularny.

Powinna zobaczyć odpowiedź na pytania:

- Czy właściwi decydenci są na LinkedIn?
- Czy możemy ich precyzyjnie zidentyfikować?
- Czy przed zakupem muszą poznać firmę?
- Czy zaufanie wpływa na decyzję?
- Czy sprzedaż wymaga wielu punktów styku?
- Czy wartość transakcji uzasadnia inwestycję w dotarcie do konkretnych osób?

Jeżeli odpowiedź na większość pytań brzmi „nie”, sprzedaż TARGETIN powinna uważać na dopasowanie.

Czy TARGETIN zdejmie ze mnie problem?

To jeden z najważniejszych dylematów.

BP4 nie chce kupić wykonawcy, któremu będzie:

- projektować pracę
- codziennie delegować zadania
- przypominać o terminach
- wymyślać wszystkie komunikaty
- samodzielnie analizować wyniki

- koordynować kilku ludzi po stronie agencji

Jeżeli po podpisaniu umowy powstaje dodatkowy projekt do zarządzania, zakup traci znaczną część wartości.

Czy działania będą wystarczająco lokalne?

BP4 musi zobaczyć, że TARGETIN rozumie:

- polskich klientów
- lokalny etap rozwoju marki
- konkurencję
- język rynku
- problemy lokalnej sprzedaży
- specyfikę lokalnych decydentów

Nie chce prostego kopiowania komunikacji centrali.

Czy działania będą wystarczająco bezpieczne dla globalnej marki?

Lokalizacja nie może oznaczać dowolności.

TARGETIN musi potrafić funkcjonować w ramach:

- brand guidelines
- istniejących materiałów
- procesów akceptacyjnych
- ograniczeń organizacyjnych
- decyzji centrali

Czy będę w stanie obronić ten koszt?

BP4 musi odpowiedzieć:

- Jaki problem rozwiązujemy?
- Jaki jest koszt jego dalszego ignorowania?
- Dlaczego teraz?
- Dlaczego LinkedIn?
- Dlaczego lokalny partner?
- Dlaczego taki zakres?
- Jak ograniczamy ryzyko?
- Jak będziemy oceniać postęp?

Jeżeli nie potrafi odpowiedzieć na te pytania, sprzedaż nie powinna zakładać, że decyzja jest blisko.

Czy możemy ograniczyć ryzyko pierwszej decyzji?

Możliwość rozpoczęcia od mniejszego zakresu może być istotna.

Może to być:

- określenie buyer person z ICP
- audyt
- szkolenie
- uporządkowanie profili
- strategia komunikacji

BP4 może wtedy najpierw sprawdzić sposób myślenia TARGETIN.

Model kwalifikacji BP4

BP4 jest najbardziej gotowa do zakupu, kiedy jednocześnie występują cztery warunki.

1. Polska ma konkretny cel biznesowy

Musi istnieć coś więcej niż:

„Chcemy być bardziej aktywni na LinkedIn”.

Powinien istnieć cel dotyczący:

- sprzedaży
- rozwoju rynku
- wejścia do określonych klientów
- zwiększenia rozpoznawalności
- edukacji rynku
- wprowadzenia rozwiązania
- budowania pipeline

2. Obecny sposób działania nie wystarcza

Musi występować luka.

Na przykład:

- sprzedaż nie realizuje planu
- pipeline jest zbyt mały
- marka jest słabo znana
- globalny marketing nie wspiera wystarczająco Polski
- lokalny zespół nie posiada przepustowości
- obecne działania są nieskuteczne

3. BP4 posiada mandat do uruchomienia rozwiązania

Nie musi posiadać pełnej autonomii.

Musi jednak:

- mieć budżet
- móc uzyskać budżet
- mieć wpływ na rekomendację
- mieć dostęp do zatwierdzających
- móc uruchomić lokalne działania

4. Koszt dalszego braku decyzji staje się większy niż ryzyko zakupu

To punkt przejścia od zainteresowania do realnej szansy sprzedażowej.

BP4 musi dojść do wniosku:

„Jeżeli nic nie zmienię, kolejny kwartał może kosztować mnie więcej niż ryzyko rozpoczęcia współpracy”.

Sygnały „kupi”

- Polska posiada konkretny cel
- istnieje luka względem tego celu
- problem ma znaczenie teraz
- BP4 odpowiada za wynik
- marka jest słabo znana
- sprzedaż potrzebuje wsparcia
- obecny sposób działania nie wystarcza
- lokalny zespół jest przeciążony
- BP4 chce delegować
- może uruchomić albo uzyskać budżet
- może przeprowadzić zakup przez centralę
- organizacja akceptuje dłuższy proces budowania popytu i zaufania
- firma może przekazać informacje potrzebne do realizacji

Sygnały „nie kupi teraz”

- nie ma konkretnego celu dla Polski
- nie ma określonego problemu
- nie występuje żadna presja czasowa
- Polska nie jest priorytetem
- BP4 nie posiada żadnego wpływu na działania lokalne
- budżet nie istnieje i nie może zostać uzyskany
- centrala nie pozwala na żadne lokalne działania
- osoba wyłącznie zbiera informacje
- oczekuje natychmiastowej gwarancji sprzedaży
- chce najtańszego wykonawcy
- chce wyłącznie krótkiego testu
- nie zamierza udostępnić żadnych danych ani materiałów
- problem można skutecznie rozwiązać obecnymi zasobami

7. Proces decyzyjny (5 etapów)

Etap 1. Problem przestaje być możliwy do ignorowania

Zakup nie zaczyna się od zdania:

„Potrzebuję agencji LinkedIn”.

Zaczyna się od:

„Mamy problem z rozwojem Polski”.

Najczęściej uruchamia go:

- nowy plan sprzedażowy
- słaby pipeline
- kolejny słabszy kwartał
- wejście na rynek
- nowy produkt
- nowy segment klientów
- mała rozpoznawalność
- presja centrali
- wzrost aktywności konkurencji
- przeciążenie zespołu
- nieskuteczność obecnego marketingu

Na tym etapie BP4 nie musi jeszcze uważać LinkedIn za rozwiązanie.

Etap 2. Diagnoza problemu

BP4 zaczyna sprawdzać:

- czego faktycznie brakuje
- czy problem dotyczy sprzedaży
- czy dotyczy rozpoznawalności
- czy dotyczy zaufania
- czy dotyczy przepustowości zespołu
- czy obecny marketing wystarcza
- jakie kanały mogą pomóc
- co można zrobić lokalnie

To ważny moment dla contentu TARGETIN.

Najsilniejszy efekt edukacji brzmi:

„Myślałem, że potrzebujemy większej liczby kampanii. Tak naprawdę właściwi ludzie po prostu zbyt słabo nas znają przed kontaktem ze sprzedażą”.

Etap 3. Porównanie sposobów rozwiązania

BP4 porównuje:

- nic nie robić
- korzystać tylko z centrali
- przekazać temat lokalnemu pracownikowi
- zatrudnić specjalistę
- kupić szkolenie
- zatrudnić freelancera
- wybrać agencję ogólną
- wybrać agencję z kraju centrali
- zatrudnić kilku wyspecjalizowanych wykonawców
- wybrać wyspecjalizowanego partnera LinkedIn

TARGETIN nie konkuruje więc wyłącznie z innymi agencjami.

Etap 4. Ocena ryzyka i wewnętrzne uzasadnienie

To etap krytyczny.

BP4 może już uważać TARGETIN za sensownego partnera, ale musi ocenić:

- koszt
- proces
- zakres
- kompetencje
- wymagane zaangażowanie
- ryzyko dla marki
- sposób raportowania
- zgodność z centralą
- możliwość obronienia decyzji
- ryzyko braku efektu
- ryzyko pozostawienia problemu bez rozwiązania

Najważniejsze pytanie brzmi:

„Czy ryzyko rozpoczęcia współpracy jest mniejsze niż ryzyko pozostawienia obecnej sytuacji na kolejny kwartał?”.

To jest moment największego wpływu sprzedaży.

TARGETIN powinien zmniejszać niepewność, porządkować decyzję i pomagać w uzasadnieniu. Nie powinien zwiększać presji.

Etap 5. Zatwierdzenie i start

BP4 samodzielnie zatwierdza współpracę albo przedstawia rekomendację.

Potrzebuje prostego uzasadnienia:

- Polska ma określony cel
- występuje konkretna luka
- obecny sposób działania jej nie zamyka
- właściwi decydenci są dostępni na LinkedIn
- potrzebujemy lokalnych kompetencji
- nie opłaca się budować wszystkiego od zera
- wybraliśmy specjalistycznego partnera
- rozpoczynamy od konkretnego zakresu
- wiemy, jak ocenimy postęp

Im prostsza jest ta narracja, tym łatwiej przeprowadzić zakup.

8. Cele funkcjonalne i emocjonalne

Cele funkcjonalne

- zwiększyć sprzedaż w Polsce
- zwiększyć liczbę wartościowych rozmów
- rozwijać pipeline
- zwiększyć liczbę właściwych szans sprzedażowych
- zwiększyć znajomość marki
- poprawić lokalną wiarygodność
- edukować rynek
- wejść do większych klientów
- ułatwić pracę sprzedaży
- zwiększyć liczbę punktów styku z potencjalnymi klientami
- docierać do właściwych decydentów
- uporządkować LinkedIn
- połączyć content i LinkedIn Ads
- wykorzystać lokalnych ekspertów firmy
- uruchomić działania bez budowania pełnego lokalnego zespołu
- przenieść globalną markę na lokalny rynek
- zwiększyć znaczenie Polski w organizacji
- wykazywać centrali postęp

Cele emocjonalne

- mieć poczucie kontroli
- zmniejszyć presję związaną z wynikiem
- odzyskać czas
- nie pilnować kolejnego wykonawcy
- mieć poczucie, że obszar jest naprawdę przejęty
- nie tłumaczyć się z braku działań
- ograniczyć ryzyko błędnej decyzji
- pokazać inicjatywę
- potwierdzić swoją kompetencję jako osoba rozwijająca rynek
- posiadać argumenty za kolejnymi inwestycjami w Polskę

- przestać działać reaktywnie

Funkcjonalnie chce zwiększyć szansę realizacji planu.

Emocjonalnie chce móc powiedzieć:

„Mam ten obszar pod kontrolą i wiem, dlaczego podejmujemy takie decyzje”.

9. Dogłębna analiza celów

Po co? Deklarowany cel

BP4 może powiedzieć:

- „Potrzebujemy większej sprzedaży”
- „Chcemy zwiększyć rozpoznawalność”
- „Musimy ruszyć z LinkedIn”
- „Potrzebujemy lokalnego marketingu”
- „Chcemy uruchomić LinkedIn Ads”
- „Musimy wesprzeć sprzedaż”
- „Chcemy zwiększyć widoczność firmy w Polsce”

To jest poziom deklarowany.

Po co? Realny problem biznesowy

Pod spodem znajduje się luka pomiędzy potencjałem firmy a jej rzeczywistą pozycją na rynku polskim.

Firma może mieć:

- dobry produkt
- dobrą usługę
- doświadczenie
- skalę
- referencje
- silną markę globalną

Jednocześnie właściwi ludzie w Polsce mogą:

- nie znać firmy
- nie rozumieć oferty
- nie pamiętać o niej
- nie brać jej pod uwagę
- bardziej ufać lokalnej konkurencji

Sprzedaż musi wtedy zbyt często rozpoczynać relację od zera.

Drugi problem to brak zasobów potrzebnych do systematycznej zmiany tej sytuacji.

Po co? Osobista stawka decydenta

BP4 nie chce być osobą, która:

- nie dowiozła planu
- źle oceniła potencjał rynku
- zmarnowała budżet
- wybrała złą agencję
- uruchomiła działania bez wpływu na biznes
- po kilku miesiącach musi zaczynać od zera
- nie potrafi uzasadnić kolejnej inwestycji
- doprowadziła do ograniczenia budżetu na Polskę

Chce być osobą, która:

- rozumie rynek
- działa z wyprzedzeniem
- właściwie alokuje zasoby
- znajduje skutecznych partnerów
- potrafi rozwijać lokalny biznes bez niepotrzebnego zwiększania struktury
- zwiększa znaczenie Polski w organizacji

Czemu teraz?

Ponieważ zmienił się koszt dalszego czekania.

Może pojawić się:

- nowy target
- kolejny słaby kwartał
- zwiększenie budżetu
- nowy produkt
- wejście do nowego segmentu
- większa presja centrali
- wzrost konkurencji
- przygotowanie kolejnego budżetu
- wejście do Polski
- zwiększenie lokalnego zespołu
- nieudana wcześniejsza współpraca
- decyzja o zwiększeniu znaczenia Polski

Bez konkretnego „czemu teraz” BP4 może być zainteresowana, ale nie gotowa do zakupu.

Jak chce to osiągnąć?

Nie chce budować kompetencji metodą prób i błędów.

Chce partnera, który:

- zrozumie sytuację biznesową
- określi właściwych odbiorców
- zaprojektuje kierunek
- przejmie realizację
- sam będzie pilnował procesu
- będzie rekomendował kolejne kroki
- będzie angażował BP4 tylko tam, gdzie udział BP4 jest naprawdę potrzebny
- będzie współpracował z lokalnym zespołem
- będzie respektował ograniczenia organizacji międzynarodowej

Jak wygląda sukces po pierwszych kilku miesiącach?

BP4 chce zauważyć zmianę stanu.

Chce móc powiedzieć:

„Wiemy, do kogo docieramy. Mamy konkretną strategię. Kampanie i content są uruchomione. Lokalny zespół wie, co robimy. Centrala wie, dlaczego to robimy. Dostaję raport z interpretacją. Nie muszę pilnować terminów. Mamy wnioski i kolejne rekomendacje. Sprzedaż ma coraz więcej punktów styku z rynkiem”.

Nie chodzi więc wyłącznie o jedną liczbę.

Najważniejsza zmiana to przejście od:

„Polska potrzebuje mocniejszego marketingu, ale nie mamy zasobów”

do:

„Mamy działający system, który jest prowadzony bez konieczności budowania wszystkiego wewnątrz”.

10. KPI

KPI biznesowe

Najważniejsze są:

- realizacja planu sprzedaży
- przychody
- dynamika wzrostu
- wartość pipeline
- liczba nowych klientów
- liczba wartościowych szans sprzedażowych

To są KPI nadrzędne.

LinkedIn nie zawsze będzie można przypisać bezpośrednio do całego wyniku, ale działania muszą być oceniane w kontekście celu biznesowego.

KPI dotyczące warunków dla sprzedaży

BP4 powinna sprawdzać, czy:

- rośnie liczba wartościowych rozmów
- pojawiają się właściwe firmy
- wzrasta jakość zapytań
- potencjalni klienci częściej znają markę przed rozmową
- handlowcy mają więcej punktów styku z odbiorcami
- komunikacja pomaga edukować rynek

KPI marketingowe

Istotne mogą być:

- dotarcie do właściwych stanowisk
- dotarcie do właściwych firm
- liczba właściwych osób mających kontakt z komunikacją
- jakość reakcji grup docelowych
- ruch ze strony docelowych odbiorców
- interakcje pochodzące od potencjalnych klientów

KPI operacyjne

BP4 chce wiedzieć:

- czy plan jest realizowany
- czy działania są regularne
- czy kampanie są uruchamiane terminowo
- czy raporty dostarczają wniosków
- czy proces akceptacji działa
- czy agencja proponuje kolejne kroki
- jak często BP4 musi osobiście interweniować

Ostatni KPI ma szczególne znaczenie.

Jeżeli BP4 kupuje odciążenie, ale po kilku miesiącach nadal musi przypominać agencji o pracy, współpraca nie realizuje jednego z podstawowych celów.

Raport nie powinien kończyć się informacją:

„Wygenerowaliśmy 200 000 wyświetleń”.

Powinien odpowiadać:

„Dotarliśmy do tych osób. Te segmenty reagowały. Te komunikaty działały. To obserwujemy. To rekomendujemy zrobić dalej”.

11. Problemy / wyzwania

Problemy wynikowe

- niewystarczający wzrost Polski
- za mały pipeline
- niewystarczająca liczba nowych klientów
- trudność wejścia do większych firm
- presja realizacji planu
- trudność uzasadnienia kolejnych inwestycji

Problemy rynkowe

- niska znajomość marki
- niewystarczające zaufanie
- większa rozpoznawalność konkurencji
- brak obecności na shortlistach
- potencjalni klienci nie rozumieją rozwiązania
- rynek wymaga edukacji
- sprzedaż za każdym razem rozpoczyna od przedstawiania firmy

Problemy operacyjne

- mały lokalny zespół
- brak specjalisty LinkedIn
- brak lokalnego marketingu
- przeciążony Marketing Manager
- niewystarczająca liczba kompetencji wewnętrznych
- brak czasu BP4

Problemy organizacyjne

- zależność od centrali
- kilka poziomów akceptacji
- różne interesy sprzedaży i marketingu
- globalne materiały niedopasowane lokalnie
- lokalne potrzeby trudne do wyjaśnienia centrali

Problemy strategiczne

- brak precyzyjnych buyer person
- niejasna grupa docelowa
- przypadkowe komunikaty
- zbyt szerokie targetowanie
- brak jednego systemu
- content i LinkedIn Ads działają osobno
- profile pracowników nie wspierają firmy
- brak logicznego związku pomiędzy marketingiem a sprzedażą

Problemy po wcześniejszych współpracach

- brak efektów
- brak inicjatywy agencji
- konieczność ciągłego nadzoru
- freelancer przestał odpowiadać
- zbyt wysoki koszt zagranicznej agencji
- brak znajomości polskiego rynku
- działania prowadzone bez fundamentu
- brak odpowiedzialności za całość

Najważniejszy osobisty problem brzmi:

„Nie potrzebuję kolejnego dostawcy. Potrzebuję rozwiązania problemu, za który odpowiadam”.

12. Potrzeby

BP4 potrzebuje:

- zrozumienia sytuacji polskiego rynku
- zrozumienia sprzedaży
- specjalizacji LinkedIn
- jasnego procesu
- konkretnej metodologii
- precyzyjnych odbiorców
- lokalnej perspektywy
- zgodności z globalną marką
- odpowiedzialności operacyjnej po stronie partnera
- samodzielności agencji
- jasnego zakresu
- jasnego podziału odpowiedzialności
- terminowości
- regularnego raportowania
- interpretacji wyników
- rekomendacji
- niewielkiego obciążenia lokalnego zespołu
- możliwości rozpoczęcia od mniejszego kroku
- spójności contentu, profili i Ads
- połączenia marketingu ze sprzedażą
- kompetencji bez konieczności budowania pełnego zespołu

Potrzeba funkcjonalna:

„Chcę zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji planu dla Polski”.

Potrzeba osobista:

„Chcę mieć pewność, że ten obszar jest zaopiekowany i nie wróci do mnie za trzy miesiące jako kolejny nierozwiązany problem”.

13. Czego nie chce lub nie może robić sam

BP4 może potrafić korzystać z LinkedIn.

Może rozumieć:

- content
- reklamy
- prospecting
- profile
- podstawy targetowania

To nie znaczy, że powinna wykonywać tę pracę.

Nie chce:

- projektować buyer person
- budować całej strategii LinkedIn
- analizować wszystkich możliwości targetowania
- prowadzić kampanii
- wymyślać wszystkich tematów
- pisać contentu
- rozwijać profili
- pilnować publikacji
- zarządzać prospectingiem
- koordynować kilku freelancerów
- analizować każdej kampanii
- być project managerem agencji

Podstawowym ograniczeniem jest przepustowość.

Każda godzina przeznaczona na operacyjne prowadzenie LinkedIn konkuruje z:

- sprzedażą
- kluczowymi klientami
- zespołem
- partnerstwami
- budżetem
- raportowaniem
- centralą
- rozwojem biznesu

BP4 nie chce również budować pełnego zespołu tylko po to, aby uzyskać kompetencje potrzebne do prowadzenia jednego kanału.

Nie może natomiast całkowicie zniknąć z procesu.

Musi zachować:

- kontrolę kierunku
- dostęp do informacji
- możliwość zatwierdzania ważnych decyzji
- możliwość raportowania centrali

Dlatego BP4 nie kupuje tylko kompetencji.

Kupuje również:

- przepustowość
- odpowiedzialność
- szybkość uruchomienia
- specjalizację
- przewidywalność
- ograniczenie kosztu budowania kompetencji wewnętrznych

14. Zapalniki psychologiczne

Co uruchamia decyzję

- nowy target
- kolejny słaby kwartał
- za mały pipeline
- wejście do Polski
- wejście do nowego segmentu
- nowy produkt
- większa aktywność konkurencji
- presja centrali
- przygotowanie budżetu
- mała znajomość marki
- problemy lokalnej sprzedaży
- brak lokalnego marketingu
- przeciążenie zespołu
- nieudana współpraca
- zbyt wysoki koszt zagranicznego wykonawcy

Co blokuje decyzję

- brak zaufania
- wcześniejsze złe doświadczenia
- konieczność zgody centrali
- niejasny proces
- niejasny zakres
- brak dowodów
- trudność pomiaru
- obawa przed dodatkową pracą
- obawa o globalną markę

- przekonanie, że obecne zasoby wystarczą
- przekonanie, że „jeszcze jeden kwartał poczekamy”

Cost of inaction

Brak zakupu TARGETIN nie jest automatycznie problemem.

Problemem jest brak rozwiązania problemu biznesowego.

Jeżeli BP4 nie podejmuje żadnego działania:

- właściwi klienci nadal słabo znają markę
- sprzedaż nadal rozpoczyna relacje na zimno
- pipeline może pozostać zbyt mały
- handlowcy pracują na rynku, który nie został wcześniej przygotowany
- konkurenci nadal budują swoją pozycję
- kolejny kwartał mija bez systemowej poprawy
- trudniej uzasadnić zwiększenie inwestycji w Polskę
- centrala może uznać, że lokalny rynek posiada niższy potencjał
- BP4 może zostać rozliczona z wyniku bez możliwości pokazania, że uruchomiono odpowiednie działania

Najważniejszy koszt nie brzmi:

„Nie będziemy prowadzić LinkedIn”.

Brzmi:

„Kolejne miesiące zespół sprzedażowy będzie próbował realizować ten sam ambitny plan na rynku, który nadal zbyt słabo zna i rozumie naszą markę”.

Najważniejszy zapalnik zakupowy pojawia się wtedy, gdy BP4 uzna:

„Czekanie nie zmniejsza ryzyka. Ono tylko przesuwa problem na kolejny okres”.

15. Budżet

BP4 nie kupuje dlatego, że organizacja ma pieniądze.

Kupuje wtedy, gdy wydatek jest racjonalny względem:

- celu dla Polski
- stawki biznesowej
- kosztu obecnego problemu
- alternatywnych sposobów rozwiązania
- ryzyka pozostawienia obecnej sytuacji

Orientacyjne budżety:

- działania organiczne i strategiczne dotyczące LinkedIn: 2 000 do 4 000 zł miesięcznie
- obsługa LinkedIn Ads: 2 000 do 5 000 zł miesięcznie
- budżet reklamowy LinkedIn Ads: 3 000 do 50 000 zł miesięcznie
- zwiększanie sieci kontaktów: około 250 zł miesięcznie za jednego członka zespołu

W organizacji zatrudniającej minimum 50 osób taki koszt może być niewielki w stosunku do skali przedsiębiorstwa.

Nie oznacza to, że wydatek nie wymaga uzasadnienia.

Scenariusz 1. Lokalny budżet istnieje

BP4 mówi:

„Mam budżet. Potrzebuję właściwego rozwiązania”.

To dojrzała szansa.

Najważniejszym problemem jest ograniczenie ryzyka wyboru.

Scenariusz 2. Budżet można przesunąć

BP4 posiada środki, ale nie osobną pozycję „LinkedIn”.

Musi porównać tę inwestycję z innymi możliwymi sposobami realizacji lokalnego celu.

Scenariusz 3. Budżet trzeba uzyskać

BP4 widzi potrzebę, ale musi przekonać:

- centralę
- region
- finanse
- globalny marketing

TARGETIN powinien wtedy pomóc zbudować biznesową argumentację.

Scenariusz 4. Budżetu realnie nie ma

Polska nie posiada środków, centrala nie zamierza ich przyznać, a rynek nie jest traktowany jako priorytet.

To nie jest obiekcja do przełamania.

To może być brak gotowości zakupowej.

Mechanizm uzasadnienia

BP4 musi móc pokazać:

- jaki cel posiada Polska
- jaka luka utrudnia jego realizację
- co kosztuje dalsze ignorowanie problemu
- dlaczego LinkedIn może pomóc
- dlaczego potrzebne są lokalne kompetencje
- dlaczego nie budujemy wszystkiego samodzielnie
- jak ograniczamy ryzyko
- jak będziemy oceniać postęp

Kluczowe pytanie nie brzmi:

„Czy 5 000 zł miesięcznie to dużo?”.

Brzmi:

„Czy ten koszt jest racjonalny względem wartości rynku i konsekwencji kolejnych miesięcy bez rozwiązania?”.

16. Obiekcje + kontrargumenty

„Muszę uzyskać zgodę centrali”

To nie musi być obiekcja.

Pytanie brzmi:

„Co dokładnie centrala musi zobaczyć, aby móc podjąć decyzję?”.

TARGETIN powinien pomóc BP4 przygotować argumentację.

„Mamy globalną agencję”

Najpierw należy ustalić:

„Czy obecna agencja rozwiązuje problem Polski?”.

Jeżeli tak, dodatkowy partner może nie być potrzebny.

Jeżeli nie, należy wskazać konkretną lukę:

- lokalna wiedza
- specjalizacja LinkedIn
- lokalizacja komunikacji
- koszt
- szybkość
- wsparcie sprzedaży

„LinkedIn jest drogi”

Pytanie brzmi:

„Drogi względem czego?”.

BP4 może porównywać:

- inne media
- agencję zagraniczną
- freelancera
- zatrudnienie pracownika
- alternatywne kanały
- koszt niepozyskania kilku właściwych klientów

Nie należy rozmawiać o cenie bez kontekstu ekonomicznego.

„Potrzebujemy sprzedaży, a nie budowania marki”

Nie należy odpowiadać narracją o „brandingu”.

Należy pokazać, że przy długich i wartościowych transakcjach sprzedaż może mieć lepsze warunki wtedy, gdy klient:

- zna firmę
- rozumie ofertę
- widział ekspertów
- zna argumenty
- posiada wcześniejsze punkty styku

Nie jest to gwarancja sprzedaży. Jest to poprawa warunków, w których sprzedaż próbuje ją wygenerować.

„Nie wiem, czy LinkedIn da nam leady”

Nie należy gwarantować wyniku.

Trzeba ustalić:

- czego firma oczekuje
- jaki jest cykl sprzedaży
- co można mierzyć
- jakie zachowania pojawiają się przed zakupem
- jaki wpływ marketing ma mieć na sprzedaż
- gdzie kończy się odpowiedzialność marketingu

„Nie mamy lokalnego marketingu”

To może być argument za outsourcingiem.

Trzeba jasno pokazać minimalne wymagane zaangażowanie firmy.

Jeżeli BP4 kupuje rozwiązanie problemu braku zasobów, agencja nie może stworzyć nowego problemu zasobowego.

„Nie mamy czasu na materiały”

TARGETIN musi jasno określić:

- czego potrzebuje
- od kogo
- jak często
- ile czasu
- co przygotuje sam
- co wymaga tylko akceptacji

„Globalne materiały powinny wystarczyć”

Należy zweryfikować, czy faktycznie wystarczają.

Jeżeli sprzedaż realizuje plan i marka ma odpowiednią pozycję, lokalne działania mogą nie być potrzebne.

Jeżeli nie, należy wskazać konkretne ograniczenie obecnego systemu.

„Możemy zatrudnić kogoś wewnątrznie”

To realna alternatywa.

Należy porównać:

- czas rekrutacji
- koszt
- zakres kompetencji
- wdrożenie
- zarządzanie
- ryzyko personalne
- szybkość uruchomienia działań

„Wrócimy do tego za kwartał”

Najważniejsze pytanie brzmi:

„Co przez ten kwartał ma się zmienić?”.

Jeżeli odpowiedź brzmi „nic konkretnego”, problem został jedynie przesunięty.

„Chcemy zacząć od czegoś mniejszego”

To racjonalna strategia ograniczenia ryzyka.

Mniejszy pierwszy krok może pozwolić:

- sprawdzić sposób myślenia TARGETIN
- zbudować zaufanie
- zebrać argumenty dla centrali
- lepiej zdefiniować dalszy zakres

17. Alternatywne rozwiązania

Nic nie robić

Najsilniejszy konkurent.

Nie kosztuje i nie wymaga decyzji.

Problem pozostaje.

Korzystać wyłącznie z globalnego marketingu

Może być właściwym rozwiązaniem, jeżeli globalne działania skutecznie wspierają polski rynek.

Jeżeli nie, ograniczeniem może być brak lokalnego dopasowania.

Przekazać LinkedIn komuś lokalnie jako dodatkowe zadanie

Pozornie jest tanio.

W praktyce LinkedIn konkuruje z:

- sprzedażą
- eventami
- stroną
- kampaniami
- raportami
- klientami

Najczęściej przegrywa z tym, co pilniejsze.

Zatrudnić lokalnego specjalistę

Buduje kompetencję wewnętrzną.

Kosztują są:

- rekrutacja
- wynagrodzenie
- wdrożenie
- zarządzanie

- ryzyko personalne
- konieczność znalezienia osoby z wystarczająco szerokimi kompetencjami

Szkolenie

Dobre rozwiązanie, jeżeli firma ma ludzi i czas.

Rozwiązuje brak wiedzy.

Nie rozwiązuje braku przepustowości.

Freelancer

Może być tańszy i elastyczny.

Zwiększa jednak zależność od jednej osoby i może nie obejmować całego systemu.

Agencja PR albo social media

Może mieć szersze kompetencje komunikacyjne.

LinkedIn może być jednym z wielu kanałów.

Agencja z kraju centrali

Może bardzo dobrze rozumieć globalną markę.

Może jednocześnie:

- kosztować więcej
- słabiej znać Polskę
- mieć mniejszą lokalną dostępność
- traktować Polskę jako kolejny rynek

Kilku wyspecjalizowanych dostawców

Firma może zatrudnić osobno:

- copywritera
- specjalistę Ads
- konsultanta
- osobę od prospectingu
- osobę od profili

Problem koordynacji wraca wtedy do BP4 albo lokalnego marketingu.

18. Konsumpcja informacji

BP4 zaczyna intensywnie szukać informacji wtedy, gdy pojawia się aktualny problem biznesowy.

Nie szuka przede wszystkim „pomysłów na LinkedIn”.

Szuka odpowiedzi na pytania:

- Jak zwiększyć sprzedaż w Polsce?
- Jak budować rozpoznawalność zagranicznej marki?
- Jak wspierać sprzedaż B2B?
- Jak dotrzeć do konkretnych decydentów?
- Czy LinkedIn ma sens dla naszego procesu sprzedaży?
- Ile kosztują LinkedIn Ads?
- Jak mierzyć wpływ LinkedIn?
- Jak wybrać agencję?
- Jak działać lokalnie bez budowania pełnego zespołu?
- Jak wykorzystać pracowników?
- Jak połączyć marketing i sprzedaż?
- Jak przełożyć globalną komunikację na lokalny rynek?

Naturalne źródła:

- LinkedIn
- Google
- strony agencji
- case studies
- podcasty
- webinary
- rekomendacje
- opinie
- rozmowy z innymi managerami
- doświadczenia innych rynków organizacji
- konsultacje

BP4 szczególnie dokładnie sprawdza spójność potencjalnego partnera.

Jeżeli agencja sprzedaje LinkedIn, ale sama działa na nim słabo albo mówi o biznesie wyłącznie przez zasięgi i posty, zaufanie spada.

19. Co zwiększa zaufanie

Najsilniej działają:

- konkretny proces
- jasna metodologia
- specjalizacja
- pytania o biznes
- pytania o cele Polski

- pytania o sprzedaż
- pytania o klientów
- pytania o centralę
- zrozumienie struktury międzynarodowej
- precyzyjne określenie odbiorców
- rekomendacje z uzasadnieniem
- jasny zakres
- jasny podział obowiązków
- małe wymagane zaangażowanie BP4
- terminowość
- raportowanie z interpretacją
- możliwość rozpoczęcia od mniejszego kroku
- case studies
- opinie
- rekomendacje
- profesjonalna komunikacja TARGETIN
- wiedza udostępniana przed zakupem
- brak nierealnych gwarancji
- gotowość powiedzenia, że LinkedIn nie jest właściwym rozwiązaniem

Bardzo silnym sygnałem kompetencji jest sytuacja, w której BP4 po konsultacji lepiej rozumie swój problem niż przed rozmową.

Wtedy wartość powstaje jeszcze przed sprzedażą.

20. Co zmniejsza zaufanie

Zaufanie zmniejszają:

- ogólne obietnice
- mówienie o pustych zasięgach
- gwarantowane leady
- brak pytań o biznes
- brak pytań o sprzedaż
- brak zainteresowania polskim rynkiem
- ignorowanie centrali
- brak zrozumienia struktury międzynarodowej
- niejasny proces
- niejasny zakres
- niejasna odpowiedzialność
- dużo pracy po stronie klienta
- brak inicjatywy
- konieczność ciągłego przypominania
- opóźnienia
- rekomendacje bez uzasadnienia
- brak przykładów
- brak specjalizacji
- agresywne domykanie

- sprzedaż dużego zakresu przed diagnozą
- przedstawianie LinkedIn jako rozwiązania każdego problemu

Największym alarmem jest sytuacja, w której agencja mówi:

„Przejmiemy LinkedIn”.

A następnie oczekuje, że BP4 sama określi:

- co robić
- do kogo
- dlaczego
- kiedy
- jak mierzyć efekt

21. Typowe elementy dnia

Dzień BP4 może obejmować:

- analizę wyników
- spotkanie ze sprzedażą
- rozmowę z kluczowym klientem
- analizę pipeline
- spotkanie z zespołem
- kontakt z centralą
- raportowanie
- przygotowanie forecastu
- temat rekrutacyjny
- analizę budżetu
- spotkanie regionalne
- partnerstwa
- problem operacyjny
- analizę konkurencji
- przygotowanie planu
- akceptację marketingu
- kolejny pilny temat z centrali

LinkedIn jest jednym z wielu tematów.

Często przegrywa nie dlatego, że jest nieważny.

Przegrywa dlatego, że prawie nigdy nie jest najbardziej pilnym problemem danego dnia.

Partner zewnętrzny ma więc wartość nie tylko dlatego, że zna platformę.

Ma utrzymywać tempo działań wtedy, gdy BP4 musi skupić uwagę na innych elementach lokalnego biznesu.

22. Cytat persony

„Mam dowieźć rozwój Polski. Nie potrzebuję kolejnej agencji, którą będę zarządzać. Potrzebuję partnera, który zrozumie nasz rynek, przejmie ten obszar i da mi jasne argumenty, dlaczego te działania wspierają wynik”.

23. Zainteresowania

W tej personie bardziej użyteczne od klasycznych zainteresowań są obszary uwagi wynikające z odpowiedzialności zawodowej.

BP4 interesują przede wszystkim problemy, które mogą pomóc albo przeszkodzić w realizacji planu.

Najczęściej są to:

- rozwój rynku
- skalowanie lokalnej sprzedaży
- go-to-market
- wejście do nowych klientów
- zwiększanie pipeline
- pozycja marki
- lokalizacja globalnej strategii
- wykorzystanie budżetu
- efektywność sprzedaży
- generowanie popytu
- zarządzanie zespołem
- współpraca marketingu ze sprzedażą
- budowanie lokalnego zaufania
- uzasadnianie inwestycji przed centralą
- działania konkurencji
- efektywne wykorzystanie zewnętrznych partnerów
- sposoby wzrostu bez nadmiernej rozbudowy lokalnej struktury

LinkedIn pojawia się w obszarze zainteresowania dopiero wtedy, gdy może realnie pomóc rozwiązać jeden z tych problemów.

24. Treści, na które reaguje

Najsilniej reaguje na treści diagnostyczne i decyzyjne.

Szczególnie na materiały pokazujące:

- dlaczego zagraniczna marka może być silna globalnie i słaba lokalnie
- jak budować pozycję marki na nowym rynku
- jak wspierać lokalną sprzedaż
- kiedy LinkedIn ma sens

- kiedy LinkedIn nie ma sensu
- jak docierać do konkretnych decydentów
- dlaczego sama reklama nie wystarcza przy dłuższych decyzjach
- jak budować zaufanie przed rozmową
- jak content i Ads powinny się wzajemnie wzmacniać
- jak lokalizować globalną komunikację
- jak określać buyer persony
- jak mierzyć postęp przy długim cyklu sprzedaży
- jak działać przy małym lokalnym zespole
- jak wybrać agencję
- jak ocenić koszt outsourcingu względem budowania kompetencji wewnętrznie
- jak przygotować uzasadnienie lokalnego budżetu
- jakie błędy popełniają zagraniczne marki rozwijające się w Polsce
- jak wykorzystać profile lokalnych ekspertów

Najsilniejsze są treści diagnostyczne.

Pierwszy poziom reakcji to: „To wygląda jak nasza sytuacja”.

Drugi, silniejszy: „Teraz rozumiem, dlaczego obecne działania nie wystarczają”.

Trzeci, najbliższy decyzji: „Nie chcę budować całego tego systemu samodzielnie”.

Znacznie słabiej działają:

- viralowe triki
- ogólne porady social media
- pomysły na posty bez kontekstu
- chwalenie się liczbą wyświetleń
- treści dla Social Media Specialistów
- komunikacja przedstawiająca LinkedIn jako cel sam w sobie

25. USP dopasowane do persony

Główna wartość TARGETIN z perspektywy BP4 polega na uzyskaniu wyspecjalizowanej kompetencji LinkedIn dla polskiego rynku bez konieczności budowania jej od zera wewnątrz lokalnej organizacji.

BP4 nie kupuje agencji LinkedIn dlatego, że chce „mieć LinkedIn”. Kupuje ograniczenie ryzyka i możliwość szybszego uruchomienia uporządkowanych działań wspierających rozwój rynku.

Chce zmniejszyć prawdopodobieństwo, że:

- budżet zostanie skierowany do niewłaściwych odbiorców

- lokalne działania będą przypadkowe
- komunikacja nie będzie odpowiadała realnym powodom zakupu
- LinkedIn stanie się kolejnym projektem do osobistego zarządzania
- lokalny zespół będzie uczył się wszystkiego metodą prób i błędów
- za kilka miesięcy trzeba będzie zaczynać od początku
- centrala zapyta o sens inwestycji, a BP4 nie będzie potrafiła pokazać logicznego procesu

USP kluczowe - „Działamy w oparciu o Trust Target Method™, czyli naszą autorską metodę precyzyjnego budowania zaufania na LinkedIn.” Dla BP4 najważniejszą wartością tego USP polega na ograniczeniu ryzyka rozpoczęcia działań od narzędzi zamiast od realnego problemu rynku. TARGETIN najpierw ustala, do jakich osób organizacja chce docierać, co wpływa na ich decyzje i czego potrzebują, aby zaufać firmie. BP4 otrzymuje dzięki temu logiczny fundament, który można połączyć z celem biznesowym Polski i obronić przed centralą. Ryzyko przypadkowego wydawania lokalnego budżetu maleje.

USP wspierające - „Jesteśmy LinkedIn-only dla decyzji o wysokiej wartości.” To USP ogranicza ryzyko kompetencyjne. BP4 nie wybiera partnera, dla którego LinkedIn jest jednym z wielu kanałów obsługiwanych przy okazji. Jeżeli organizacja sprzedaje rozwiązania wymagające dotarcia do konkretnych decydentów, czasu oraz zaufania przed zakupem, wyspecjalizowany partner zmniejsza ryzyko uczenia się platformy na lokalnym budżecie i pozwala szybciej uruchomić działania bez budowania tych kompetencji wewnętrznie.

USP mniej istotne / neutralne - Brak. Oba USP z briefu odpowiadają na istotne ryzyka tej osoby, ale na różnych poziomach. Trust Target Method™ przede wszystkim ogranicza ryzyko strategiczne i przypadkowość działań. Specjalizacja LinkedIn-only przede wszystkim ogranicza ryzyko kompetencyjne związane z wyborem partnera.

ICP - Ideal Customer Profile

ICP TARGETIN opisuje organizację, która naturalnie pasuje do kompetencji, sposobu działania i oferty TARGETIN.

Nie określa, czy firma chce kupić teraz. Firma może być idealnym ICP, nawet jeżeli aktualnie nie szuka agencji, posiada obecnego partnera, nie ma aktywnego projektu albo LinkedIn nie jest jej priorytetem w tym kwartale.

Buyer osoby opisują ludzi znajdujących się wewnątrz tych organizacji. ICP opisuje środowisko biznesowe, w którym te osoby funkcjonują.

BP1 i BP3 mogą występować w tej samej firmie z centralą w Polsce. BP2 i BP4 mogą występować w tej samej organizacji wywodzącej się z zagranicy.

ICP specyficzny dla buyer persony nie oznacza więc czterech całkowicie różnych rynków. Pokazuje cztery perspektywy na dwa podstawowe typy organizacji i różne struktury odpowiedzialności.

1. Wspólny ICP dla wszystkich buyer person

1.1 Typ organizacji

Wspólny ICP TARGETIN to organizacja zatrudniająca minimum 50 osób.

W firmach z centralą w Polsce próg dotyczy przedsiębiorstwa zarządzanego z Polski.

W organizacjach wywodzących się z zagranicy próg dotyczy całej organizacji. Polska spółka, oddział albo lokalny zespół mogą być znacznie mniejsze, jeżeli stoją za nimi skala ekonomiczna, zasoby i możliwości większej organizacji.

ICP nie powinien być definiowany przede wszystkim przez branżę.

W zatwierdzonych buyer personach powtarzają się między innymi:

- firmy produkcyjne
- firmy dystrybucyjne
- firmy usługowe B2B
- firmy technologiczne
- firmy doradcze
- firmy deweloperskie
- firmy sprzedające rozwiązania techniczne
- marki premium
- organizacje z dłuższym procesem sprzedaży
- firmy sprzedające produkty lub usługi o wysokiej wartości

Wspólnym mianownikiem jest charakter rynku i procesu zakupowego klienta końcowego.

Najlepsze dopasowanie występuje wtedy, gdy:

- można zidentyfikować konkretne firmy, stanowiska i role wpływające na zakup
- zakup klienta nie jest impulsywny
- decyzja wymaga czasu
- zaufanie wpływa na wybór dostawcy
- wiarygodność firmy ma znaczenie przed rozmową ze sprzedawcą
- klient potrzebuje wielu punktów styku przed podjęciem decyzji
- sprzedaż często wymaga wcześniejszego edukowania rynku
- wartość potencjalnej transakcji albo relacji jest na tyle wysoka, że precyzyjne dotarcie do stosunkowo niewielkiej liczby właściwych osób ma ekonomiczny sens

- kilka właściwych transakcji może uzasadniać inwestycję w systematyczne działania na LinkedIn

Firma nie musi już posiadać prawidłowo opracowanych buyer person ani precyzyjnego targetowania.

Brak tych elementów może być właśnie jednym z obszarów, w których TARGETIN wnosi wartość.

Kryterium brzmi:

Model sprzedaży pozwala określić konkretne osoby wpływające na zakup.

Nie:

Firma już dokładnie wie, kim te osoby są.

To rozróżnienie jest kluczowe również dla produktu Buyer Persony z ICP.

1.2 Etap rozwoju i sytuacja biznesowa

ICP TARGETIN opisuje organizację posiadającą już realną skalę, strukturę sprzedażową i poziom odpowiedzialności odpowiadający pozostałym kryteriom ICP TARGETIN.

Organizacja posiada już:

- rzeczywistą ofertę
- klientów
- sprzedaż
- określoną pozycję rynkową albo zaplecze silnej organizacji zagranicznej
- konkretne cele biznesowe
- osoby odpowiedzialne za marketing, sprzedaż albo rozwój rynku
- wystarczającą skalę, aby profesjonalizacja tych obszarów miała ekonomiczne uzasadnienie

Nowy może być natomiast rynek, segment, oferta albo etap rozwoju firmy.

W przypadku organizacji zagranicznej polski rynek może dopiero powstawać, mimo że sama organizacja jest dojrzała i działa od wielu lat na innych rynkach.

W obrębie ICP naturalnie występują różne sytuacje biznesowe.

Rozwój i skalowanie

- zwiększanie celów sprzedażowych
- wejście do większych klientów
- rozwijanie kolejnych segmentów
- zwiększanie znaczenia marketingu w procesie sprzedaży
- rozbudowa zespołu sprzedażowego
- wprowadzanie nowych ofert

- ekspansja geograficzna

Problem pozycji rynkowej

- firma posiada dobrą ofertę, ale właściwi klienci słabo ją znają
- konkurenci są bardziej widoczni
- przedsiębiorstwo zbyt rzadko znajduje się w świadomości decydentów
- sprzedaż musi rozpoczynać każdą rozmowę od budowania podstawowej wiarygodności
- pozycja marki nie odpowiada rzeczywistej skali organizacji

Profesjonalizacja marketingu

- marketing posiada coraz więcej odpowiedzialności
- LinkedIn staje się jednym z istotnych kanałów
- content, Ads, profile pracowników i prospecting wymagają większej spójności
- firma zaczyna potrzebować specjalistycznych kompetencji, których nie musi opłacać się budować od zera wewnątrz

Rozwój polskiego rynku przez organizację zagraniczną

- market entry
- market acceleration
- budowanie lokalnej znajomości marki
- lokalizacja działań globalnych
- zwiększanie wsparcia dla polskiej sprzedaży
- rozwijanie lokalnych struktur
- łączenie globalnej marki z potrzebami polskich klientów

Rosnąca złożoność organizacyjna

- kilka osób lub działów wpływa na komunikację
- marketing i sprzedaż muszą współpracować
- istnieją procesy akceptacji
- pojawia się potrzeba koordynacji profilu firmowego, pracowników, reklam i prospectingu
- firma potrzebuje spójnego sposobu docierania do rynku

Nie każda firma z ICP musi znajdować się obecnie w jednej z tych sytuacji.

Są to typowe stany i napięcia występujące w cyklu życia organizacji należącej do ICP, a nie warunki uznania jej za potencjalnego klienta.

1.3 Kluczowe symptomy „to jest nasz ICP”

- organizacja zatrudnia minimum 50 osób
- posiada działającą sprzedaż i konkretną ofertę
- można określić konkretne firmy i role zawodowe wpływające na zakup jej rozwiązania

- klient końcowy rzadko podejmuje decyzję impulsywnie
- zaufanie, wiarygodność i znajomość dostawcy wpływają na decyzję klienta
- proces sprzedażowy wymaga więcej niż jednego kontaktu z potencjalnym klientem
- wartość transakcji albo relacji uzasadnia jakościowe docieranie do wąskiej grupy właściwych osób
- marketing ma wspierać sprzedaż, popyt, pozycję marki albo wejście do nowych klientów, a nie wyłącznie generować masowy zasięg
- w organizacji istnieje poziom odpowiedzialności marketingowej albo biznesowej odpowiadający BP1, BP2, BP3 lub BP4
- LinkedIn daje możliwość dotarcia do ludzi, którzy kupują, rekomendują, zatwierdzają albo wpływają na zakup rozwiązania firmy

Im więcej tych cech występuje jednocześnie, tym silniejsze dopasowanie organizacji do TARGETIN.

Najmocniejszy ICP można sprowadzić do prostego modelu:

Wysoka wartość decyzji + konkretny decydent + długi proces + znaczenie zaufania + możliwość dotarcia przez LinkedIn.

To jest ważniejsze niż sama branża.

1.4 Czego NIE ma w ICP - wykluczenia

Poza ICP znajdują się przede wszystkim:

- organizacje zatrudniające mniej niż 50 osób
- firmy, których model opiera się głównie na masowych, szybkich i impulsywnych zakupach
- organizacje, w których klient praktycznie nie potrzebuje wcześniejszego zaufania do dostawcy
- firmy, których decyzji zakupowej nie da się sensownie powiązać z określonymi rolami zawodowymi albo typami przedsiębiorstw
- organizacje, których osoby wpływające na zakup nie są dostępne na LinkedIn w stopniu uzasadniającym prowadzenie działań
- biznesy o tak niskiej wartości pojedynczej transakcji lub relacji, że koszt precyzyjnego dotarcia przez LinkedIn nie ma ekonomicznego uzasadnienia
- organizacje, które nie posiadają jeszcze skali, struktury sprzedażowej i poziomu odpowiedzialności odpowiadających pozostałym kryteriom ICP TARGETIN
- firmy, dla których marketing oparty na zaufaniu, wcześniejszej znajomości marki i wielu punktach styku nie ma istotnego znaczenia
- organizacje, w których LinkedIn nie ma racjonalnej roli ani w marketingu, ani w sprzedaży, ani w budowaniu pozycji wśród właściwych decydentów

Nie są wykluczeniem z ICP:

- brak aktualnego projektu
- brak pilności
- współpraca z inną agencją

- brak zainteresowania zmianą w tej chwili
- niewykorzystywanie obecnie LinkedIn
- brak opracowanych buyer person
- słaby obecny profil firmowy
- niewielka obecność pracowników na LinkedIn
- brak osobnej pozycji budżetowej na LinkedIn

To opis aktualnego stanu organizacji, a nie jej długoterminowego dopasowania do TARGETIN.

2. ICP specyficzny dla poszczególnych buyer person

2.1 ICP dla BP1

Typ organizacji

Firma zatrudniająca minimum 50 osób, której główna siedziba i centrum zarządzania znajdują się w Polsce.

Polska jest jej rynkiem podstawowym albo pierwotnym. Firma może jednocześnie działać na kilku lub wielu rynkach zagranicznych.

Organizacja posiada funkcjonujący marketing oraz sprzedaż.

Marketing nie jest wyłącznie funkcją wykonawczą. Ma odpowiadać za realizację określonych celów, wspierać sprzedaż, budować pozycję firmy i zarządzać budżetem.

BP1 pojawia się tam, gdzie za marketing odpowiada osoba na poziomie Managera, Head, Dyrektora albo CMO, posiadająca realny wpływ na kierunek działań i wybór zewnętrznych partnerów.

Etap rozwoju

Firma osiągnęła poziom, na którym marketing jest już odrębną odpowiedzialnością organizacyjną.

LinkedIn może być:

- rozwijanym kanałem
- obszarem jeszcze nieuporządkowanym
- jednym z wielu kanałów prowadzonych przez marketing
- narzędziem wspierającym sprzedaż
- platformą potrzebną przy wejściu do większych klientów
- elementem ekspansji na kolejne rynki
- przestrzenią do budowania pozycji ekspertów firmy
- kanałem, który wraz ze wzrostem organizacji wymaga większej specjalizacji

Typowym środowiskiem jest firma, w której marketing obejmuje wiele obszarów, a LinkedIn jest jednym z kanałów pozostających w odpowiedzialności BP1.

BP1 nie musi posiadać głębokiej specjalizacji LinkedIn, ponieważ jej rolą jest zarządzanie marketingiem i jego wpływem na cele firmy, a nie osobiste wykonywanie wszystkich działań.

Typowe parametry

Zatrudnienie:

- minimum 50 osób

Przychody:

- brak podstaw w zatwierdzonej personie do ustanowienia sztywnego progu
- nie należy tworzyć sztucznej granicy przychodowej

Marketing:

- istnieje osoba odpowiadająca za całość marketingu albo istotną jego część
- marketing ma własne cele
- marketing współpracuje ze sprzedażą
- firma wykorzystuje albo może wykorzystywać zewnętrznych specjalistów

Struktura:

- BP1 odpowiada przed CEO, właścicielem albo zarządem
- w organizacji mogą funkcjonować również sprzedaż, Business Development, finanse, PR i eksperci
- decyzje marketingowe mają znaczenie większe niż wybór pojedynczego formatu publikacji

Model sprzedaży:

- relacyjny albo wymagający wcześniejszego zaufania
- skierowany do konkretnych typów firm i stanowisk
- zazwyczaj dłuższy niż prosty zakup transakcyjny

Sygnały, że w tej firmie jest BP1

- w strukturze występuje Marketing Manager, Head of Marketing, Dyrektor Marketingu, CMO albo analogiczna osoba
- marketing jest widoczny jako odrębna funkcja organizacyjna
- marketing współpracuje ze sprzedażą
- osoba odpowiada nie tylko za publikowanie, ale za kierunek działań
- uczestniczy w planowaniu budżetu
- współpracuje z zarządem
- może oceniać i wybierać zewnętrznych partnerów
- LinkedIn może znajdować się w jej zakresie odpowiedzialności, nawet jeżeli obecnie nie jest najważniejszym kanałem

Czerwone flagi

- firma zatrudnia mniej niż 50 osób
- marketing praktycznie nie istnieje jako odrębna odpowiedzialność
- rozmówca jest wyłącznie wykonawcą social media bez wpływu na kierunek marketingu
- osoba nie odpowiada za marketing ani jego istotną część
- firma posiada model sprzedaży, w którym zaufanie przed zakupem ma minimalne znaczenie
- potencjalni klienci firmy nie są sensownie dostępni na LinkedIn
- zakup produktu firmy jest przede wszystkim szybki, masowy i niskowartościowy

Jeżeli organizacja pasuje do wspólnego ICP, ale osoba marketingowa jest zbyt nisko w strukturze, firma nadal może być właściwym ICP dla BP3.

Problemem jest wtedy wybór osoby, a nie dopasowanie całej organizacji.

2.2 ICP dla BP2

Typ organizacji

Organizacja wywodząca się z zagranicy, której główne centrum zarządzania znajduje się poza Polską, ale Polska jest realnym rynkiem działalności albo rozwoju.

Cała organizacja zatrudnia minimum 50 osób. Polska jednostka może być znacznie mniejsza.

Firma może funkcjonować poprzez:

- polską spółkę zależną
- oddział
- lokalne biuro
- polski zespół
- strukturę regionalną
- centralę zagraniczną prowadzącą część działań bezpośrednio na polski rynek

BP2 występuje wtedy, gdy istnieje osoba odpowiedzialna za marketing skierowany do Polski.

Nie musi fizycznie pracować w Polsce.

Etap rozwoju

Firma jako organizacja jest już dojrzała.

Różny może być natomiast etap jej obecności w Polsce.

Market entry

Firma dopiero wchodzi do Polski albo znajduje się na wczesnym etapie budowania swojej pozycji.

Market acceleration

Organizacja działa już w Polsce, ale chce zwiększać skalę rynku.

Localization gap

Firma posiada rozwinięty globalny marketing, ale polski rynek wymaga większego dopasowania komunikacji.

Capacity gap

Lokalny marketing istnieje, ale posiada ograniczoną przepustowość albo nie ma wszystkich specjalistycznych kompetencji.

Supplier failure

Firma korzysta lub korzystała z zewnętrznych wykonawców, ale jej potrzeby nie są wystarczająco dobrze obsługiwane.

To pięć charakterystycznych sytuacji występujących w organizacjach należących do ICP BP2.

Nie każda musi występować obecnie, ale każda może zwiększać znaczenie lokalnego marketingu i specjalistycznych działań LinkedIn na polskim rynku.

Kontekst decyzyjny

Nie musi istnieć pivot całej organizacji.

Zmiana częściej dotyczy roli Polski w strukturze firmy.

Może nią być:

- rozpoczęcie działalności w Polsce
- przejście z eksportu do bardziej lokalnej obecności
- zbudowanie polskiej spółki albo zespołu
- zwiększenie znaczenia Polski w regionie
- rozbudowa lokalnej sprzedaży
- zwiększenie autonomii marketingowej
- rozwijanie lokalnego contentu
- przejście od prostego tłumaczenia materiałów do komunikacji odpowiadającej polskim klientom
- szersze wykorzystanie lokalnych pracowników
- zwiększenie inwestycji w markę na rynku polskim

Firma może jednocześnie zachowywać silną globalną markę, procesy, materiały i zasady komunikacji.

Sygnały, że w tej firmie jest BP2

- istnieje Marketing Manager Poland, Country Marketing Manager, Head of Marketing Poland albo analogiczna funkcja
- organizacja komunikuje się do polskiego rynku
- Polska posiada własne cele marketingowe albo sprzedażowe
- istnieje polska sprzedaż albo osoby obsługujące lokalnych klientów
- lokalny marketing współpracuje ze strukturami globalnymi
- BP2 korzysta z globalnych materiałów, ale odpowiada za ich wykorzystanie na rynku polskim
- lokalna osoba marketingowa posiada możliwość rekomendowania dostawców
- firma musi łączyć spójność globalnej marki z lokalną skutecznością
- organizacja może prowadzić przynajmniej część działań specyficznych dla Polski

Czerwone flagi

- cała organizacja zatrudnia mniej niż 50 osób
- Polska nie jest realnym rynkiem firmy
- w organizacji nie ma nikogo odpowiadającego za marketing skierowany do Polski
- osoba nazywana lokalnym marketingiem wyłącznie tłumaczy materiały i nie odpowiada za ich skuteczność
- pracownik nie posiada żadnego wpływu na sposób prowadzenia marketingu polskiego rynku
- wszystkie działania dotyczące Polski są w 100% prowadzone poza lokalną strukturą bez osoby odpowiadającej za polski marketing
- model sprzedaży firmy nie odpowiada środowisku, w którym LinkedIn i wcześniejsze budowanie zaufania mają znaczenie

Jeżeli organizacja pasuje do wspólnego ICP, ale nie posiada właściwego BP2, nadal może być bardzo dobrym ICP dla BP4.

2.3 ICP dla BP3

Typ organizacji

Firma zatrudniająca minimum 50 osób, której główna siedziba i centrum zarządzania znajdują się w Polsce.

Może działać tylko w Polsce albo prowadzić działalność na wielu rynkach.

Firma posiada już realną skalę, klientów, sprzedaż, marketing i określoną pozycję.

To organizacja, w której CEO, właściciel albo aktywny współwłaściciel ma realny wpływ na strategię, rozwój, sprzedaż, marketing i sposób alokowania zasobów.

Poziom struktury i złożoności

W organizacji występuje już rozdzielenie funkcji.

Mogą istnieć:

- marketing

- sprzedaż
- Business Development
- finanse
- zarząd
- eksperci
- zespoły odpowiedzialne za konkretne rynki
- zewnętrznymi wykonawcami

Perspektywa BP3 znajduje się na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Marketing jest dla niego jednym z narzędzi wspierających sprzedaż, popyt, pozycję firmy i realizację planów rozwojowych, a nie samodzielnym celem.

Interesuje go:

- wzrost
- pipeline
- pozycja firmy
- więksi klienci
- przewaga konkurencyjna
- popyt
- profesjonalizacja organizacji
- wykorzystanie marketingu do wspierania sprzedaży

Miejsce tej osoby w strukturze

BP3 odpowiada za całe przedsiębiorstwo.

Najczęściej jest to:

- CEO
- Prezes Zarządu
- Founder
- właściciel
- aktywny współwłaściciel
- Managing Director odpowiadający za całą firmę

Aktywny współwłaściciel należy do BP3 tylko wtedy, gdy rzeczywiście uczestniczy w zarządzaniu.

Pasywne posiadanie udziałów nie wystarcza.

BP3 patrzy na marketing jako na jedno z narzędzi realizacji celów przedsiębiorstwa.

Nie interesuje go sam LinkedIn.

Interesuje go to, czy LinkedIn może pomagać firmie zdobywać uwagę właściwych ludzi, zwiększać zaufanie, budować popyt i wspierać sprzedaż.

Kiedy współpraca ma największy sens

Najsilniejsze strategiczne dopasowanie występuje w firmach, które:

- sprzedają produkty lub usługi o wysokiej wartości
- prowadzą dłuższe procesy sprzedażowe
- chcą docierać do konkretnych decydentów
- rozwijają sprzedaż do większych klientów
- posiadają ambicję zwiększania skali
- potrzebują budować pozycję przed rozpoczęciem rozmowy handlowej
- działają na rynku, na którym konkurencja walczy o uwagę tych samych decydentów
- posiadają ekspertów lub liderów mogących wzmacniać wiarygodność firmy
- wykorzystują kilka elementów marketingu i sprzedaży, które mogą wymagać większej spójności
- chcą, aby marketing tworzył warunki do sprzedaży, a nie wyłącznie generował aktywności

W tym ICP profil CEO może być dodatkowym aktywem firmy.

Nie musi jednak służyć klasycznie rozumianej marce osobistej.

Może być narzędziem zwiększającym wiarygodność przedsiębiorstwa.

Kiedy współpraca będzie tylko „rozwojówką” bez wpływu

Niskie strategiczne dopasowanie występuje, gdy:

- CEO chce przede wszystkim zdobywać zasięgi dla własnej rozpoznawalności
- obecność lidera nie ma żadnego związku z pozycją firmy, klientami ani sprzedażą
- właściciel jest pasywny i nie wpływa na przedsiębiorstwo
- LinkedIn jest traktowany jako poboczny projekt wizerunkowy bez miejsca w szerszym modelu biznesowym
- klienci firmy nie są obecni na LinkedIn
- sprzedaż firmy ma charakter głównie szybki, masowy i transakcyjny
- zaufanie do lidera albo organizacji nie wpływa istotnie na wybór dostawcy

Firma może wtedy nadal być dobrym biznesem.

Po prostu nie jest mocnym ICP dla modelu TARGETIN opartego na zaufaniu i dotarciu do konkretnych decydentów.

2.4 ICP dla BP4

Typ organizacji

Międzynarodowa organizacja, której główna centrala znajduje się poza Polską, ale która posiada realny biznes albo realne ambicje rozwoju na rynku polskim.

Organizacja jako całość zatrudnia minimum 50 osób.

Polska jednostka może być znacznie mniejsza.

BP4 może funkcjonować w:

- polskiej spółce zależnej
- oddziale
- lokalnym zespole
- jednostce biznesowej
- organizacji zarządzającej Polską bez formalnej lokalnej spółki
- strukturze łączącej lokalną sprzedaż, marketing i Business Development

To nie jest osoba odpowiedzialna wyłącznie za marketing.

Odpowiada za całość rynku albo na tyle dużą część lokalnego biznesu, że wynik Polski jest bezpośrednio związany z jej pracą.

Struktura P&L i odpowiedzialności

Formalne posiadanie osobnego P&L nie zostało wskazane w zatwierdzonej personie jako obowiązkowe kryterium.

Ważniejsza jest realna odpowiedzialność.

BP4:

- odpowiada za rozwój rynku polskiego
- jest rozliczana z przychodów, sprzedaży, wzrostu, pozycji rynkowej albo realizacji lokalnego planu
- posiada wpływ na lokalny budżet
- wpływa na lokalną sprzedaż
- wpływa na lokalny marketing
- może inicjować działania dla Polski
- raportuje do zagranicznej centrali albo regionalnego managementu
- łączy lokalne funkcje wspierające rozwój
- musi uzasadniać inwestycje w polski rynek

Nie musi posiadać pełnej autonomii.

Część budżetów, strategii, materiałów i decyzji może podlegać centrali.

Kluczowy jest mandat do realnego wpływania na rozwój Polski, a nie formalny tytuł ani schemat organizacyjny.

Kontekst presji

ICP BP4 naturalnie funkcjonuje w środowisku większej liczby napięć niż BP3.

BP4 może odpowiadać za wynik lokalny, ale nie posiadać lokalnie wszystkich zasobów potrzebnych do jego osiągnięcia.

Wzrost kontra zasoby

- Polska ma rosnać
- lokalny zespół pozostaje relatywnie mały
- centrala oczekuje efektywnego wykorzystania istniejących zasobów

Lokalność kontra centrala

- polscy klienci mają własne potrzeby
- globalna marka musi pozostać spójna
- część komunikacji wymaga lokalnego kontekstu
- BP4 nie może dowolnie tworzyć nowej marki od zera

Wynik kontra rozpoznawalność

- firma może być silna globalnie
- w Polsce nadal może być słabo znana
- lokalna sprzedaż musi budować wiarygodność od początku

Szybkość kontra bezpieczeństwo

- rynek wymaga działania
- większe decyzje muszą być możliwe do uzasadnienia wewnątrz grupy

Sprzedaż kontra marketing

- BP4 odpowiada za wynik
- lokalna sprzedaż potrzebuje warunków do nowych rozmów
- marketing globalny może nie odpowiadać wszystkim lokalnym potrzebom

Globalne zasoby kontra lokalna skuteczność

- istnieją globalne kampanie, materiały i agencje
- nie wszystkie rozwiązują dokładnie problem polskiego rynku

W zatwierdzonej BP4 odpowiedzialność za wynik Polski przy niepełnych lokalnych zasobach jest jednym z najważniejszych elementów definiujących tę personę.

Sygnały, że to właściwy profil

- stanowisko typu Country Manager Poland, General Manager Poland, Managing Director Poland, Head of Poland, Country Director albo analogiczne
- rozmówca zna cele biznesowe Polski
- odpowiada za ich realizację
- zna lokalne wyniki sprzedaży
- wpływa na sprzedaż
- wpływa na marketing
- uczestniczy w planowaniu budżetu
- raportuje do struktur zagranicznych
- odpowiada za współpracę kilku lokalnych funkcji
- może inicjować działania dla rynku polskiego
- posiada wpływ na wybór albo rekomendowanie lokalnych partnerów

- interesuje się wzrostem, pipeline, większymi klientami, pozycją marki i znaczeniem Polski w organizacji
- LinkedIn traktuje jako potencjalne narzędzie biznesowe, a nie cel sam w sobie

Sygnały, że to tylko „użytkownik treści”, a nie realny ICP

Tutaj należy rozdzielić organizację od konkretnego człowieka.

Firma może nadal należeć do ICP TARGETIN, ale rozmówca nie jest BP4, jeżeli:

- odpowiada wyłącznie za wykonanie poleceń
- nie odpowiada za wynik Polski
- nie zna lokalnych celów biznesowych
- nie posiada wpływu na sprzedaż ani rozwój rynku
- nie wpływa na lokalny marketing
- jest wyłącznie lokalnym koordynatorem
- pracuje jako specjalista bez odpowiedzialności zarządczej
- zajmuje się tylko tłumaczeniem albo publikacją materiałów
- nie posiada żadnego wpływu na lokalnych partnerów ani sposób rozwoju rynku

Jeżeli osoba odpowiada za marketing Polski, ale nie za całość wyniku lokalnego biznesu, powinna zostać zakwalifikowana raczej jako BP2.

Jeżeli odpowiada za wynik Polski, przychody, wzrost i koordynację lokalnego biznesu, jest BP4.

To rozróżnienie jest ważniejsze niż nazwa stanowiska.

Podsumowanie ICP

Ten ICP pomaga kwalifikować firmy po:

- skali organizacji
- ekonomice i złożoności sprzedaży
- możliwości wskazania konkretnych decydentów
- znaczeniu zaufania przed zakupem
- strukturze odpowiedzialności marketingowej i biznesowej

Najkrótsza wersja całej mapy brzmi:

TARGETIN jest najmocniej dopasowany do organizacji zatrudniających minimum 50 osób, które sprzedają produkty, usługi lub rozwiązania, których zakup jest decyzją o wysokiej wartości, gdzie można zidentyfikować osoby wpływające na wybór, proces zakupowy trwa, zaufanie ma znaczenie, a LinkedIn daje możliwość systematycznego docierania do właściwych decydentów.