

69. Patologie w agencjach marketingowych - Artur Jabłoński - Konkretnie o marketingu i digitalk.pl

Bo wiesz, zawsze mówię ludziom, że kurcze, jeżeli mamy dobrze ustalone grupy docelowe i dobre słowa kluczowe w kampaniach Googlowych, Facebookowych i one się klikają i klikają się za rozsądne pieniądze na tle branży i mamy reklamy, które nie kłamią ani nie oszukują, nie są takie, jak to ładnie mówią Anglosasi *misleading*, tylko rzeczywiście oddają naturę rzeczy, to jeżeli to się nie sprzedaje, to nie jest to wina reklamy.

Cześć nazywam się Grzegorz Frątczak, a to jest podcast „Rozmowy na Zapleczu”, w którym wraz z właścicielami sklepów internetowych i e-commerce menedżerami zgłębiam tajniki prowadzenia biznesu w sieci. Szczerze, bez pudrowania rzeczywistości i po ludzku. Bo to ludzie sprzedają, ludzie kupują i ludzie pracują, żeby to wszystko sprawnie działało. Zapraszam!

Grzegorz Frątczak: Cześć! Jak wiecie, jestem fanem mówienia wprost o błędach w firmach, bo nie ma idealnych firm. U nas są błędy, u Was są błędy, wszędzie są niezadowoleni klienci. Ważne jest to, jak dużo z nich, jest zadowolonych. Pytanie jest: skąd się biorą niezadowoleni klienci? Czy na pewno musimy wszystkich obsługiwać? Dzisiaj chciałem poruszyć wątek różnych patologii w agencjach marketingowych i znalazłem sobie świetnego rozmówcę: Artura Jabłońskiego, który prowadzi podcast konkretnie o marketingu, ale także właściciela i szefa agencji digitalk, która jest jedną z bardziej popularnych w Polsce. Wziąłem go na spytki, chciałem go przycisnąć i wydobyć różne, najczarniejsze historie. Zacząłem pytać się go: jakie są najczęstsze narzekania klientów? Co najbardziej przeszkadza klientom? Czego należy wymagać od agencji? Jakie błędy popełniają klienci przy zmianach agencji? Dla kogo agencje są super wyborem, a dla kogo nie? I na co zwracać uwagę przy wyborze agencji? Jestem ciekaw, jak Wam się spodoba ta rozmowa. Generalnie starałem się, aby to nie był marketingowy bullshit. Bo

wiecie, wszyscy tutaj jesteśmy trochę marketerami w tych różnych podcastach, więc ja lubię tam przycisnąć. Zobaczcie czy polala się krew, czy jednak się nie polala krew. Dajcie znać czy udało się to dobrze zrobić — czy udało mi się przycisnąć, wydobyć to, co by Was interesowało, bo być może postarałem się za bardzo albo za mało. Dajcie znać. Może część z Was będzie zadowolona, a część powie: „bullshit”. Zapraszam do słuchania, ale zanim zacznę, to bardzo gorąco zachęcam Cię do zapisania się na newsletter na stronie convertis.pl/newsletter. I co tam będzie? Tam będą informacje o najnowszych odcinkach podcastu, a także kilka wieści o nas i o tym, co się dzieje w świecie e-commerce w kraju i za granicą i parę innych rzeczy, które sobie wymyślimy. Zapraszam do zapisania się, a teraz już zapraszam na rozmowę!

G.F: Dzień dobry wszystkim! Dzisiaj zaprosiłem do podcastu Artura Jabłońskiego, który też prowadzi podcast, konkretnie o marketingu, a także prowadzi jedną z bardziej znanych agencji digital. Zaprosiłem Artura, żeby pogadać o różnych patologiach w agencjach marketingowych i będę ciągnął Artura, żeby powiedział wszystkie brudy, które tam chowa za paznokciami. Pokazywał mi trochę i tam nie było dużo, może umył, ale zobaczymy. Artur, powiedz jeszcze, co nam powiesz i kilka słów dodatku, oprócz tego, co powiedziałem.

Artur Jabłoński: Wiesz, co, ja się strasznie nie lubię przedstawiać, ale jak już muszę, to mówię o sobie – w ogóle, dzień dobry wszystkim, bo tak brzydko od razu wszedłem – że jestem edukatorem i przedsiębiorcą. Moja działalność biznesowa to z jednej nogi bądź dwóch prowadzenie szkoleń, konsultacji, tworzenie kursów online, czyli wszelkiej formy edukacji. Stąd to słowo edukator mi się bardzo podoba i uważam, że lepiej oddaje istotę rzeczy, niż bycie trenerem czy szkoleniowcem — to się kojarzy z różnymi kręgami w tym kraju. A z drugiej strony jestem przedsiębiorcą, prowadzę swoją agencję. W zasadzie słowo *agencja* też do końca nie oddaje istoty rzeczy, ale to jest temat na naprawdę dłuższą dyskusję. W każdym razie, dla uproszczenia podajmy to, agencję marketingową, która albo w formie szkoleń, konsultacji czy doradztwa, albo w formie czysto wykonawczej, pomaga biznesom rosnąć. Przeważnie pracujemy z branżą e-commerce, ale też z usługami czy B2B. Akurat e-commerce to jest blisko 50% naszych klientów i to

jest też taki punkt styku między nami — tu się spotykamy. Więc dużo wspólnego ze sklepami internetowymi też mam.

G.F: Nota bene, dzisiaj z Arturem, pierwszy raz widzimy się na żywo i wymieniliśmy kilka słów, więc nie wie, jaki ostry będę. A ja nie wiem, co on powie. Natomiast, zaprosilem Artura, bo, przy takiej skali (Artur ma już 60 ludzi na pokładzie, jeśli mogę zdradzić) i kilku latach bytności na rynku, zdarzają się *fuckupy*. I pewnie Artur ma kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt, kto wie, historii, które trzyma gdzieś tam w ciemności, w piwnicy, zakopane, żeby się nie wy dostały na publikę. Ja też mam kilka swoich. Staram się je zdradzać i mówić jak to jest, chociaż wiecie, trudno o tym opowiadać. Natomiast jest czas kryzysu, wysoka inflacja, różne rzeczy się dzieją, wszyscy czekają na to, co przyniesie zima. E-commerce pierwszy raz od dawna notuje spadki sprzedaży, więc są narzekania i szukanie rozwiązań. A jedną z nich jest narzekanie na agencje marketingowe. Artur, ja widziałem parę narzekań na Waszą firmę. Jak to jest z tymi narzekaniami? Czy to jest tak jak w e-commerce, że kilka procent klientów zawsze narzeka, bez względu na to, co robimy? Czy część jest słuszna? Czy niesłuszna? Jak to wygląda u Was? Jak to wygląda na rynku?

A.J: Powiem Ci, że, jak zaproponowałeś ten temat — pozwolę sobie trochę filozoficznie, też nie wiem, jak dalece mogę zdradzić kulisy naszego spotkania tutaj — więc kiedy zaproponowałeś ten temat, to moja pierwsza, intuicyjna reakcja, była: „O jej, nie!”. Są takie tematy, których nikt nie dotyka, bo każdy się boi reakcji rynku. Na przykład własne błędy, niezadowoleni klienci, *fuckupy* i to takie faktycznie po swojej własnej stronie. Przekonuje mnie, tak jak sobie też wcześniej rozmawialiśmy, narracja czy taka rama myślowa, którą Ty temu nadajesz, która jest po prostu rzeczywistość: nikt nie jest idealny. Ani ludzie nie są idealni, ani firmy nie są idealne. I kurcze, najwyższa pora, żeby coraz więcej ludzi, szczególnie tych, którzy pracują w jakiś większych firmach (moja nie jest duża, żebyśmy się nie oszukiwali, natomiast jest to kilkadziesiąt osób, więc potencjał na problemy i błędy jest spory), to komunikowała wprost. Bo inaczej jesteśmy w takim pudrowo-cukrowym świecie, w którym wszyscy próbują prężyć mięśnie, niczym na Instagramie, tylko to są mięśnie merytoryczne, jacy wspaniali są. Jednocześnie takim drugim punktem ryzyka, czy niepokoju, który budził we mnie ten temat, było to, że

bardzo łatwo jest zamienić dyskusję na ten temat w narzekanie na klientów. Ja czasami występowałem, gdzieś tam publicznie, na szkoleniach, warsztatach, konferencjach, i zawsze starałem się mówić o jakiś potencjalnych „błędach obu stron”. Tak to nazwijmy, bo w tej relacji czasami winny jest klient, czasami winni jesteśmy my, najczęściej wina jest mniej więcej pośrodku. I zawsze były takie relacje ze strony sali: „Ale jak to? Nie powinno się tak mówić!”. Więc będę się bardzo, bardzo ostrożnie wypowiadał o pewnych rzeczach i chciałbym być bardzo, bardzo dobrze zrozumianym, ale jednocześnie szczery — żeby odnieść się do tych rzeczy. Zacznę odpowiadać na Twoje pytanie, bo w ogóle, Ty od tej strony, Grzegorz, mnie jeszcze nie znasz — ja mam tendencje do długich odpowiedzi, na krótkie pytanie.

G.F: Dam radę jakoś, przeżyjemy.

A.J: Przeżyjemy. Wątek jest taki: agencje są generalnie średniej jakości firmami na rynku. Sam mam jedną i zawsze się śmieje: agencja — najgorszy biznes. Jest wiele błędów, które agencje popełniają, moja również. Wiele z nich wynika tak naprawdę z winy agencji. Przede wszystkim z chęci, powiem to brutalnie, zarobienia jak największych pieniędzy i z takiego podejścia, że na koniec dnia biznesem agencji jest agencja, a nie biznes klienta. Co jest rozwiązaniem krótkoterminowym, natomiast oczywiście pewnie opłacalnym dla jakiegoś właściciela czy kogoś. Więc od samego początku swojej pracy, ze swoim zespołem, starałem się zrobić bardzo prostą rzecz: zdiagnozować w rozmowach klientami rzeczy, które mi i klientom najbardziej przeszkadzają w agencjach i zacząć robić odwrotnie. Zaraz możemy do tego wątku też przejść, natomiast właśnie u nas wewnątrz w firmie występuje taki, jak to się mówi z angielska *Bugyman*, a po polsku chyba jakiś *strach na wróble* czy cokolwiek, typowej agencji. Taki *wróg mojej marki*, że tak powiem, czy naszej agencji, w okół którego wszystko próbujemy robić, to są takie typowe agencje. Zawsze mówię moim ludziom: „zróbcie odwrotnie, niż zrobiłaby typowa agencja”, w sytuacji, w której jest problem bądź kryzys, na przykład popełnimy błąd. Jeżeli słuchający Twojego podcastu, właściciele sklepów internetowych, pracują bądź pracowali z agencjami, to wiedzą, że bardzo często, kiedy pojawia się jakiś chwilowy problem, z obrotem, przychodem, reklamami, czymkolwiek i pyta się agencji: „Hej, co się dzieje?”, to agencje przeważnie mówią „No tutaj był błąd Facebooka / tutaj był błąd Google” czy cokolwiek. To jest przykładowa próba wybielenia się w tej sytuacji.

I ja zawsze swoim ludziom, którzy mogą mieć pewny strach, bo nie wiedzą, jak zareaguje ich menadżer, jak zareaguję ja, ja zareaguje klient, mówię: „Przyznaj się”. Lepiej jest się przyznać. Zajmiemy się tym kurzem, który powstanie po tym. Po prostu jakoś sobie poradzimy. Ogarniemy ten kryzys, ale lepsze to niż kłamać, bo typowa agencja by skłamała w takiej sytuacji. I ja sam jestem zły za każdym razem, kiedy my robimy błąd albo kiedy obserwuję patologie rynkowe, o których sobie pewnie jeszcze porozmawiamy. Bo potem, bardzo wiele problemów albo potencjalnych nieporozumień, bierze się z dużej potrzeby poczucia kontroli nad procesem ze strony klientów, co z kolei wynika z faktu, że często przychodzą do nas klienci, którzy pracowali już z innymi agencjami i mają bardzo złe doświadczenia. Zresztą, swoją drogą, po stronie pracowników, którzy przychodzą pracować do nas i czasami jak mi poopowiadają, jak wyglądają warunki pracy w innych agencjach, to też jest to ciekawe.

Wychodząc od takiego najczęstszego błędu, którego tu powiem uczciwie, my nie popełniamy, to najczęstszym błędem, powiedziałbym, jest praca ze zbyt dużą liczbą klientów. Podam Ci przykład z rekrutacji: przychodzi do mnie kiedyś osoba na stanowisko z jeden strony analityka — osoby, która będzie się zajmowała konfiguracją Google Analytics, GTM-ów, kodów (sam wiesz, że to jest niezbędne, żeby mieć kogoś takiego technicznego na pokładzie) i po części też Google Adsami. Podczas rozmowy, to jeszcze był ten etap rozwoju mojej organizacji, gdzie ja też byłem zaangażowany bezpośrednio w rozmowy rekrutacyjne, już na wczesnym etapie, pytam się: „To słuchaj, z iloma klientami naraz współpracowałeś?”. W sensie: „Ilu miałeś klientów w agencji, jako jedna osoba?”. I słyszę, że czterdziestu. I mówię:

- Ale jak to czterdziestu? Jak to jest możliwe? I to na Google Analyticsa i Google Adsy?

- No tak, czterdziestu

- To wiesz, co, my Ci zaraz wyliczymy roboczominuty na projekt, bo tu już nie ma sensu mówić o roboczogodzinach.

Ciekawostka jest jeszcze taka, że ten człowiek (nie chcę mówić imienia, żeby ktoś go później nie ścigał; on dalej ze mną pracuje) miał taki przykaz, że ma raz w tygodniu dzwonić do każdego z klientów. No bo trzeba utrzymywać relacje, prawda? Jak on sobie

to doskonale ogarnął? Robił w ten sposób, że raz na tydzień łapał słuchawkę, miał listę klientów, dzwonił i mówił tak: „Dzień dobry, panie Macieju/panie Grzegorz, oczywiście wszystko jest w porządku u pana, tak? U nas też. Wie pan co, nie mogę rozmawiać, ale tam kampanie są w porządku, do widzenia!”. Pyk, następny. I sobie odhaczał w CRM-ie czy tam, z czegokolwiek korzystali, no bo miał obowiązek kontaktu z klientem. I to jest pewna brutalna prawda, że bardzo dużo agencji, a szczególnie tych, które dopiero budują swoją pozycję (każdy jakoś zaczynał), ma często stawki o charakterze *dumpingowym*, a te usługi nie mogą być tanie, jeżeli mają być dobre. Po prostu: dobrzy ludzie na rynku kosztują i dobra praca nad projektem wymaga dziesiątek roboczogodzin w skali miesiąca. Więc jeżeli ktoś idzie do agencji, która bierze za obsługę, strzelam, 500 złotych (przysłowiowe jak przy agencjach SEO), to zawsze zdroworozsądkowo zalecam ćwiczenie: wylicz sobie po standardowej stawce roboczogodzinowej pracownika (a możesz sobie ją wziąć z dowolnej oferty na Rocket Jobsie czy pracuj.pl), ile czasu taka osoba może poświęcić (biorąc pod uwagę, że jeszcze ma po drugiej stronie pewnie inne projekty czy inne rzeczy), pracy nad Twoim projektem, żeby to się realnie zwróciło. A nikt nie jest *one man army* i czasami są potrzebni specjaliści z różnych dziedzin, systemów reklamowych i tak dalej. To ile musi kosztować dobra obsługa marketingowa? Więc z jakim wydatkiem Ty musisz się w tym momencie liczyć, skoro agencja jako firma, po prostu jako firma-biznes, ponosi pewnej skali koszty za samą obsługę projektu, jeszcze nawet nie zarabiając? To się właśnie kończy tą chyba największą patologią rynkową, że agencje biorą mało, żeby klientów zachęcić, a potem, mówiąc brutalnie, tną ich na godzinach i przez to doprowadzają do frustracji pracowników, którzy chcieliby robić dobrą robotę i częstokroć umieją ją robić, ale nie mają szansy się wykazać, bo okazuje się, że w skali miesiąca mają trzy-cztery godziny na projekt w ogóle, licząc nawet komunikacje wewnątrzspółową.

G.F: To pytanie jest, jak się przed tym chronić? Pytać ile ten człowiek będzie miał na ten projekt — ile godzin szacujecie, że zajmie ten projekt? Bo ja przyznaję, że w tym momencie jestem trochę bezbronny. Z drugiej strony, pewne agencje mają wypracowane pewne superstandardy, albo efektywnościowo są dużo lepsze niż inne i im to zajmie mniej. Jak to ocenić?

A.J: Nie chciałbym, żeby to zostało zinterpretowane, że im więcej godzin tym lepiej, bo można spędzić dziesiątki godzin nad projektem w bardzo zły sposób, totalnie nieefektywnie. Natomiast to, co powiedziałeś, zahacza o dwa wątki, które zawsze warto weryfikować. My staramy się o tym informować i nawet w naszej prezentacji ofertowej coś takiego się znajduje. Pierwsza rzecz: jak będzie wyglądał zespół projektowy. Czy to będzie jedna osoba? Bardzo często w takich mniejszych agencjach bądź tych, które robią robotę kiepawej jakości, po prostu jedna osoba odpowiada za wszystko niezależnie od swojego poziomu doświadczenia. Można być świetnym specjalistą, radzić sobie nawet na kilku systemach reklamowych obsługując sklep internetowy, natomiast fajnie jest mieć od kogo podbijać pomysły, myśli. Więc czy nad projektem będzie pracowała jedna osoba, czy będzie to zespół? Czy jest jakiś kierownik, czy menedżer, który dodatkowo czuwa nad projektem? U mnie, bo to mogę podać — nie chcę prezentować mojego *modus operandi* jako najlepszej praktyki rynkowej, bo na pewno tak nie jest, natomiast, żeby posłużyć się realnym przykładem — to u nas jest to zorganizowane w ten sposób, że jest sobie menedżer, który ma pod sobą członków zespołów. W ramach każdego projektu jedna osoba pełni rolę lidera tego projektu/opiekuna projektu, który jest bezpośrednim, głównym punktem kontaktu dla klienta. Jednocześnie są specjaliści doproszeni do tego projektu zależnie od tego, co realizujemy: od jednego systemu reklamowego, kontentu, strategii i tym podobne. Oni również mogą być w komunikacji, ale nie muszą być — zależnie od tego, jak klient preferuje. Niektórzy wolą rozmawiać z jedną osobą, niektórzy z drugą. A w razie czego, nad wszystkim czuwa jeszcze menadżer, który zajmuje się bieżącą weryfikacją projektów — czy one działają, tak jak powinny. I do tego dochodzi tak zwany wątek *backupów*, czyli tego, że raz w tygodniu zdajesz sprawę innym osobom, z innego teamu, jak wygląda projekt, bo na przykład ktoś zachoruje, albo będzie kolejna fala wiadomo czego (żeby nie mówić, żeby tutaj na podcaście nie zostało to zablokowane), więc też musi być jakiś obieg informacji wewnątrz firmy. Nagle okazuje się, że biorąc coś takiego pod uwagę, to jedna osoba jest w stanie pracować maksymalnie na kilku projektach. I to za każdym razem zajmuje dziesiątki godzin, bo dopiero wtedy jest czas na pomyślenie, na wdrożenie pewnych rzeczy, na realną rozmowę z klientem. My kiedyś robiliśmy sobie na własny użytek listę narzekań – *narzekań* jest takim słowem nacechowanym negatywnie; chyba lepsze słowo to *żali* – klientów do agencji. I jednym z takich najczęstszych, które się pojawiały, był brak komunikacji, w rozumieniu: raz na miesiąc wpada faktura i nic więcej; w zasadzie nie wiem, co oni robią z projektem.

W tym brylują bardzo często agencje SEO. Po drugie, brak partnerstwa, na zasadzie: „nie mamy takiego poczucia, że ktoś myśli o tym w jakim kierunku nasza marka, może się rozwinąć z nami itp.”

I teraz tak, można powiedzieć dwojako. Gdybym chciał być bardzo brutalny, to mógłbym powiedzieć, że agencja powinna robić to, za to jej się płaci. Czyli jeżeli przychodzisz do firmy, żeby robiła Ci reklamę na Facebooku i Google, bo to jest jej *scope of work*, to nie miej oczekiwań, że ktoś Ci powie, jak masz zmieniać sklep — stawiając to bardzo brutalnie. Natomiast wiemy, jak jest: ktoś, kto pracował wielokrotnie na wielu sklepach i robił tam Facebook Adsy, niejedno już widział, więc jest w stanie to przenieść. Korzyść z współpracy z agencją polega *de facto* na tym, że pracujesz z kimś, kto widział tych sytuacji 20, a nie 1. Ty masz swój sklep, a Facebook Adsowiec widział 30 sklepów, więc jest w stanie coś Ci podpowiedzieć. Ja to rozumiem, że takie jest oczekiwanie rynkowe, więc uważam, że tak się powinno pracować. Natomiast, oba te błędy, wynikają właśnie z tego, że przeważnie w firmie jest zbyt dużo projektów na osobę, więc taka osoba nie ma możliwości częstszej komunikacji z klientem i takiego raportowania, jakie byłoby dobre, żeby klient poczuł się bezpiecznie. A z drugiej strony, nie ma tego czasu, żeby po prostu usiąść i pomyśleć, zorganizować burzę 5-6 osób nad tym projektem. U nas takie kreatywne spotkania są regularnie. To policz sobie — stawka godzinowa 6 osób zaangażowanych w projekt plus kogoś doproszonego z zewnątrz, to jest ileś tam set złotych w ciągu godziny, która „jest palona”, żeby porozmawiać o jakimś projekcie, nawet niekoniecznie pchnąć go do przodu. Więc myślę, że na takie rzeczy przeważnie brakuje czasu w większość firm o podobnym profilu.

G.F: Właśnie, bardzo wiele jest tych szczegółów, które nie do końca wychodzą z wyceny. To jak ocenić jakość tego, co się daje? Bo różnie to bywa. No właśnie. Powiedziałeś z jednej strony, jedną rzecz. A czy coś jeszcze byś dodał do tej listy — co przeszkadza najbardziej klientom?

A.J: Jakby to powiedzieć... najczęściej właśnie brak partnerstwa, rozumianego jako brak proaktywności, bo przeważnie klient pod partnerstwem rozumie myślenie nie tyle za niego, ile razem z nim. To jest brak proaktywności – agencja robi tylko jedną rzecz. I tutaj trochę będę bronił agencje, a trochę nie. Postawa się w sytuacji pracownika w

agencji. Twoim zadaniem jest robić reklamę w Google. Przychodzi klient i chce, żebyś robił Googla. Zgłasza taką potrzebę, handlowcy w firmie to sprzedają, ktoś tam to przyklepie, menedżer to wprowadza, zajmujesz się robieniem Google. I teraz, jeżeli Twoim zdaniem jest robienie reklam w Google, to niekoniecznie musisz rozumieć, że od pewnego poziomu tego, co zrobiłeś, sprzedaż nie rośnie, albo wręcz spada, bo wina leży gdzieś indziej, np. po stronie technicznej sklepu. Bo nie każdy się na tym zna. Jeżeli jesteś specjalistą od rzeczy X, to możesz mieć takie tunelowe widzenie i nie widzieć tego, że problem leży gdzieś indziej niż tylko w twoich reklamach. Ja się zawsze śmieję na różnego rodzaju konferencjach, że jest takie zdanie, które słyszy się bardzo często w tej branży i ono brzmi „reklama nie sprzedaje” albo „kampanie nie sprzedają”. A ja jestem językoznawcą z wykształcenia i mogę powiedzieć, że takie zdanie „reklama nie sprzedaje” ma w sobie ukrytą tak zwaną presupozycję. Presupozycja to jest założenie ukryte w zdaniu. Założenie, że reklama jest faktycznie winna; nie bierze się pod uwagę, że coś innego może nie sprzedawać. Ja wolę określenie, że „sprzedaż nie rośnie” albo „sklep nie sprzedaje”, bo to jest trochę szersze. Jeżeli w sklepie nie ma sprzedaży albo sprzedaż nie rośnie, to winne mogą być kampanie, ale winne może być cokolwiek innego.

Ja w ogóle uważam, zarówno od strony właściciela sklepu, jak i od strony agencji czy kogokolwiek pracującego w sklepie, zajmującego się na przykład marketingiem, płatnymi reklamami, czy czymkolwiek, że przechodzi się taką czteroetapową ewolucję. Na początku, kiedy człowiek zaczyna robić płatne kampanie i wchodzi w ten zakres, no bo o takich kampaniach głównie mówimy, to jest takie założenie, że wystarczy dobrze wyklikać, co tam trzeba wyklikać, od strony technicznej danego panelu, przede wszystkim ustawić właściwe *keywords* i grupę docelową i sprzedaż będzie rosła. Cała reszta jest mniej istotna. Szybko okazuje się, że wcale tak nie jest, bo nawet wpisywanie słów typu „skarpetki czerwone męskie” nie oznacza, że ktoś od razu chce je kupić, a na Facebooku czy na Instagram nie ma aż tak dokładnych targetowań, jak ludzie sobie wmawiają. Więc okazuje się, że tego nie ma. Wtedy przychodzi druga faza, w której członek zaczyna myśleć o propozycji wartości, mówiąc szumnie, a sprowadzając to na ziemię, kreacji. I zadaje sobie wreszcie pytanie: „Hm mam sklep z sukienkami albo ze skarpetkami i jest co najmniej 20 konkurencyjnych, w czym mój jest inny bądź lepszy?” Jedno z moich ulubionych pytań zadawanych zawsze na konsultacjach klientom: „W

czym jesteś lepszy bądź inny od konkurencji?" To jest pytanie, które ja potrafię zadawać biznesmenom z 20-letnim stażem i oni robią takie: „Kurde, w zasadzie, nawet nie myślimy o tym za bardzo”. Bo wiesz, sprzedaż na przykład rośnie taką *Share Power*, czyli taką pracą właściciela, zespołu handlowców (bo to często B2B tak działa, że armia handlowców po prostu wydzwaniania, więc sprzedaż rośnie), a nikt tam nie myśli po drodze o tych rzeczach. Więc nagle się okazuje, że jest wątek komunikacyjny. I teraz, pod kątem pracy reklamowej, albo właśnie agencji reklamowej, bardzo często na tym się kończy i człowiek wpada w pętlę, w której zmienia grupy docelowe — kreacje, grupy docelowe — kreacje, grupy docelowe — kreacje i to jest taka kołomyja. Potem dopiero, po jakimś czasie, pojawia się wątek trzeci, który zahacza już o Waszą specyfikę jako biznesu, że: „Hm, może jednak problem jest na stronie”.

Zawsze mówię ludziom, że kurcze, jeżeli mamy dobrze ustalone grupy docelowe i dobre słowa kluczowe w kampaniach Googlowych, Facebookowych i one się klikają i klikają się za rozsądne pieniądze na tle branży i mamy reklamy, które nie kłamią ani nie oszukują, nie są takie, jak to ładnie mówią Anglosasi *misleading*, tylko rzeczywiście oddają naturę rzeczy, to jeżeli to się nie sprzedaje, to nie jest to wina reklamy. No bo zobacz, na Facebooku i Google masz, z czego sobie doskonale pewnie zdajesz sprawę, taką możliwość targetowania, jak na przykład: ludzie podobni, do osób, którzy w ciągu ostatniego kwartału, kupowali u Ciebie co najmniej trzy razy ze średnią wartością koszyka powyżej X. Możesz sobie spokojnie poprosić sztuczną inteligencję Facebooka, o ile masz tylko wystarczająco dużą liczbę danych, o wyplucie Ci takiej grupy docelowej. Więc to jest trochę taka sztafeta, gdzie do połowy Ty po prostu wydajesz komendę ze swoimi danymi, a od połowy algorytm szuka ludzi o takim profilu. Choćby człowiek pękł, to pewnie byłoby mu ciężko ręcznie przygotować równie dokładną grupę. To jak taka grupa może być zła? Ja często prowadzę szkolenia z płatnej reklamy i to właśnie i dla strony agencyjnej i dla strony biznesu. Zawsze jak zaczynam, mówię im taką rzecz, która na początku brzmi kontrowersyjnie, że: „Proszę Państwa, ciężko jest źle ustawić grupę na Facebooku. Trzeba się naprawdę postarać”. I wszyscy są zdziwieni. A potem okazuje się, że kiedy porozmawiamy o tym archipelagu możliwości, to jest takie: „W zasadzie faktycznie, bo albo coś nie jest wystarczająco dokładne, jakby się chciało (w sensie ludzie, którzy na pewno będą chcieli wykupić wycieczkę w biurze podróży za tydzień), albo mamy już dane, które *de facto* wynikają po prostu z tego, co przerabialiśmy na

sklepie i tego się nie da zepsuć”. Więc potem okazuje się, że problemy są po stronie sklepowej, na przykład, że sklep nie budzi zaufania, nie ma informacji. Ja nie jestem UXowcem, ale trochę wiedzy tego typu musiałem liznąć przez lata pracy, żeby się dowiedzieć, że jak komuś nagle wyskakuje podejrzenie wysoka cenowo wysyłka na etapie koszyka, to jest to jeden z najczęstszych powodów porzuceń koszyka; albo, że nie ma jakiejś ulubionej metody płatności albo, że nie ma recenzji na karcie produktu, więc nie wiadomo; nie ma zdjęć użytkowników etc.

I czwarty, już naprawdę kończąc, jak człowiek zacznie poprawiać sklep, to w ogóle już jest dobrze. Jak ktoś zaczyna myśleć w kategoriach „Okej, pracujemy razem, to porozmawiajmy, proszę państwa, na podstawie państwa doświadczenia, co jest nie tak na sklepie, spróbujmy coś zmienić, postawmy parę hipotez i poweryfikujmy je”, to potem pojawia się etap czwarty — mój ulubiony. I to jest etap strategiczno-lejkowy, dla tych, którzy lubią prościej, czyli jak, w zasadzie wygląda proces sprzedaży. Ostatnio widziałem jedną fenomenalną reklamę palarni kawy. Nie pamiętam niestety nazwy, a bardzo chciałbym ich wyróżnić. Wyobraź sobie, że widzisz reklamę na Instagramie, na Facebooku, kawy typu *spécialité*, czyli tych droższych. Jedyne hasło na tej reklamie brzmi: „dlaczego tak drogo?” Wow, od razu zaczynasz czytać. Okazuje się, że tekst ma w ogóle pół kilometra jak na standardy internetowe i zaczyna się od zdania „kawa *spécialité* jest cztery razy droższa od zwykłej. Dlaczego?” Zaczynasz czytać i ktoś Ci tłumaczy, na czym polega selekcja ziaren, ich jakości, zapachu — wszystkie takie aspekty, o których się nie myśli. Ja na to patrzę, jako stary copywriter z dawien dawna i mówię: „Zbijanie obiekcji, fantastycznie”. To jest ktoś, kto myśli, robiąc tę reklamę, procesem zakupowym: na pewnym etapie już nie bijesz się o to, żeby klient wszedł na sklep, tylko żeby go przekonać, że faktycznie, mimo to, że to jest tak drogie, to jest tego warte, żeby to spróbować. Na pewnych etapach, jak ktoś jeszcze nie myśli, żeby w ogóle kupić taką kawę, to pierwsze Twoje reklamy są tak naprawdę budowaniem świadomości, że w ogóle są te inne rodzaje kaw, których jeszcze nigdy nie piłeś, bo ograniczałeś się do rzeczy w Lidlu za 15 złotych (które są totalnie okej) – po prostu nie wchodziłeś jeszcze w taką ligę czy w takim segment. Wiele sklepów internetowych wychodzi z założenia, że przyjdzie do agencji, agencja ustawi reklamę typu „kup Pan cegłę” i to się będzie sprzedawało. Po prostu. I że wystarczą właśnie jakieś technikalnia i tym podobne. Z tego

się często biorą niesnaski, ponieważ na przykład, to się może nie dać, aż tak szybko zrobić.

Zawsze jest jakaś pula ludzi gotowa kupić tu i teraz. Ja w ogóle dziele grupy docelowe i marketing na dwa rodzaje działań: jest przekonywanie przekonanych i nieprzekonanych. Przekonani to są te osoby, które są świadome problemu, poszukują jego rozwiązania, chcą coś takiego kupić i *de facto* porównują oferty. Ewentualnie ktoś, kto zobaczy na przykład buty, które sprzedajesz, sukienkę, którą sprzedajesz i powie „O! Dokładnie w moim guście”. Wchodzi i kupuje — omija całą ścieżkę zakupową, a raczej przechodzi ją błyskawicznie. Ale większość rynku i większość działań marketingowych, to jest przekonywanie nieprzekonanych — ludzi, którzy patrzą: „A po co mi to w ogóle?” albo „A co to w ogóle jest? Ja nawet tego nie znam. A czemu to jest warte? A czemu mam kupić książkę w pańskiej księgarni internetowej, skoro se mogę w Empiku ją kupić, a tam już mam konto założone”, etc. I właśnie tego brakuje. A to jest trochę — i teraz naprawdę kończę — funkcja czasu. Często mam takie wrażenie i to jest z jednej strony kłamstwo wielu agencji, które mówią, że będą tą szybką drogą na skróty do sukcesu, a z drugiej strony bardzo niebezpieczne założenie klientów, że to się da tak szybko zrobić, a nie da się oszukać budowania marki. To jest jak z mięśniami — to jest fajna rzecz, że można wiele rzeczy w życiu zasymulować (że jest się bogatym, że jest się jakimś tam), ale nie da się oszukać formy fizycznej. Albo się ją ma, albo się jej nie ma. Więc widać *who puts the work and who doesn't*, nie?

G.F: Tak.

A.J: I tak samo jest trochę z marką. Nie da się oszukać czasu niezbędnego do zbudowania rozpoznawalnego *brandu*, który przełoży się na przykład na wzrost sprzedaży. Mógłbym tak jeszcze mówić i mówić, ale chyba muszę pozwolić prowadzącemu podcastu też się raz na jakiś czas odezwać.

G.F: Więc ja skorzystam z tej szansy. Często powtarzam swoim klientom: „A czemu nie wymagasz, żeby ta agencja i inna agencja, i jeszcze inna agencja — wszystkie, które masz — raz w tygodniu / raz na dwa tygodnie / raz na miesiąc, w zależności od wielkości sklepu i od potrzeb, nie spotkała się z Tobą i nie przedyskutowała

całej sytuacji w szerszym kontekście”. Agencje i ludzie pracują tu i teraz, często pomijają szerszy obraz. Z drugiej strony, czasami jest trochę jak z lekarzami: jeden lekarz Cię leczy na kolano, drugi leczy na płuca i te leki, które Ci przepisują, niwelują się nawzajem. Nie działają w ogóle i nagle się okazuje, że jesteś jeszcze bardziej chory. I tutaj z agencjami, często też tak jest, że agencja SEO robi swoje, agencja Adwardsowa robi swoje, *content* jeszcze swoje i tam nie ma komunikacji co, po co, na co. I myślę, że jedną z tych rzeczy, których mi brakuje, jest to, że agencje same z tym nie wychodzą. Nie widziałem agencji, która powiedziała „Spotkajmy się ze wszystkimi i pogadajmy”. Jeśli nie wymaga tego e-commerce menedżera, czy właściciel, to dupa, mówiąc brutalnie.

A.J: To nie pracowałeś z nami, że tak powiem, jeszcze. Ja bym chciał podbić ten wątek bardzo chętnie. Powiem Ci w ogóle, wiesz, dlaczego moja agencja ma taki profil, jaki ma teraz? Z dwóch powodów. Mnie się kiedyś marzyło, że stworzę firmę, która będzie wyspecjalizowaną jednostką w reklamach na Facebooku, (bo na tym się zawsze bardzo dobrze znałem) i takim teamem maksymalnie 5-8 osób, absolutnych geniuszy w tym temacie (bo się tego wszystkiego nauczymy) i będziemy pracowali z innymi firmami. Tylko, tam było jedno bardzo niebezpieczne założenie. Takie założenie, że firmy będą chciały z nami współpracować. Potem się okazało, że kiedy zaczynaliśmy pracować ze sklepami, albo z jakimiś firmami o innym profilu, to agencje robiące tam czy Google, czy SEO, czy tak dalej, nie traktowały nas jako „Okej jesteście teraz triumwiratem: wy od Google, digitalk od Facebooka, wtedy jeszcze i klient oczywiście jako ten trzeci i działamy razem”. Tylko było: „Co by tu zrobić, żeby tego digitalka wywalić, bo oni nam zagrażają. Zabierzmy tego Facebooka do nas, bo to jest dodatkowy pieniądz”. Albo po prostu była kiepska robota z drugiej strony, brak komunikacji czy cokolwiek. To, co właśnie powiedziałeś. Na tej liście, która jest, z mojej perspektywy, listą wad agencyjnych, brak komunikacji występuje najczęściej i to najczęściej klienci mówią. Czasami jak pytam klientów, czemu z nami pracują, oni mówią taką rzecz, która brzmi głupio, za przeproszeniem typu:

- Bo wy odbieracie telefony.
- Ale o co chodzi, w sensie, że odbieracie?

- No bo na przykład, do ostatniej firmy, to ja się nie mogłem trzy dni dodzwonić, czy w ogóle coś robią, czy nie robią. Wysłałem maila i w eter wpadał.

A tutaj jest tak, że większość moich zespołów projektowych, i to można bardzo łatwo zweryfikować, oprócz oczywiście bieżących maili, telefonów i tak dalej, ma raz w tygodniu spotkanie z klientem. Albo przy projektach, z którymi pracujemy dłużej, to raz na dwa tygodnie, jeżeli to wystarczy. Takie czysto robocze, o charakterze strategicznym — pogadajmy, podsumujmy jakiś okres, zaplanujmy kolejne działania, zbliża się Black Friday, trzeba już o tym myśleć, i tym podobne rzeczy. Tego się często nie da wyegzekwować z innymi firmami, z tych wszystkich powodów, o których mówiliśmy wcześniej. I rzeczywiście tego partnerstwa bardzo często nie ma, więc myślę, że taką metodą weryfikacji firmy jest to, czy będzie otwarta na działania z innymi firmami.

G.F: Dobrze, że zwróciłeś uwagę, bo o tym nie myślałem, że jest taka wrogość. Ta inna firma jest wrogiem, bo chcielibyśmy więcej robić u siebie, więc ją tam wyśmigajmy. Natomiast też powiedziałeś, że to czy reklama działa, czy nie działa, czy reklama sprzedaje, czy nie sprzedaje, nie zależy tylko od samej reklamy, ale też od sklepu. Wielu ludzie nie zdaje sobie z tego sprawy. Notabene wczoraj czytałem post gdzie właściciel, chyba małego sklepu, mówił: „Mam już 5-7 agencji, które przeszedłem. Podajcie mi jakąś, którą polecacie, bo one się nie sprawdziły”. Ktoś tam dobrze powiedział: „Ej, ale jak 5-7 agencji nie dało rady, to myślisz, że jakaś inna da radę? Może problem jest kompletnie gdzie indziej”. Teraz jest kryzysowy czas i rynek mówi „sprawdzam”. Widzę wiele modeli biznesowych, które nie mają sensu w tym momencie w e-commerce, bo wygrają najwięksi. Na przykład w księgarniach czy w elektronice, gdzie na tych rynkach zostało dziesięciu największych graczy, a cała reszta zbiera okruchy, jeśli nie znalazła sobie jakieś niszy. Taką niszę ma na przykład cyfrowe.pl, które sprzedaje tylko aparaty cyfrowe i ma swoją sporą niszę. A z drugiej strony, jeszcze z trzy lata temu, robiłem taki sklep dla telefonów komórkowych — ktoś sprowadzał i miał niższe ceny. Ja mówię: „Czy na pewno chcesz robić ten sklep? Bo to się nie sprzeda. Ludzie nie będą mieć wystarczająco dużo zaufania, żeby w Tobie kupić ten telefon za 3000 złotych, 2000 złotych. Przecież lepiej dołożyć te pięć dych i kupić na allegro —

gwarancja jest, są opinie, jest wszystko”. I rzeczywiście ten sklep po pół roku upadł.

A.J: To są dwa wątki, z mojej strony, które można by poruszyć.

G.F: Trzeba zwrócić uwagę na ten wątek modelu biznesowego, podejścia i wizji na to. Tutaj akurat Twój podcast fajnie o tym mówi – to znaczy mówi konkretnie o marketingu. Ja mam wrażenie, że jeszcze wiele e-commerce’ów, pomija marketing, bo skupia się na *performance*, czyli na Facebooku, na SEO i na paru innych. A okazuje się, że marketing i pomysł na marketing, na wyróżnienie się, jest dużo ważniejszy niż wszystkie inne działania. Zawsze to dementuje. Wyróżnikiem nie jest dostawa następnego dnia, wyróżnikiem nie jest super obsługa, bo to już jest standardem, tak więc mocno to rozróżnijmy. I tak dalej.

Mówiliśmy o tych różnych wtopach, no to przyszedł czas, żebym zapytał: Artur, jakie wtopy Wy mieliście ostatnio, którymi chcesz się tutaj podzielić przed szerszą publicznością? Powiesz coś?

G.F: Hm, jakby to powiedzieć, trochę muszę nawiązać do takiej rzeczy — ciężko mi powiedzieć „wtopy”. Wtopą jest na przykład to, że klient odchodzi, bo jest niezadowolony. I teraz, nawiązując do tego, co powiedziałaś wcześniej, ja zawsze mówię ludziom w tej sposób, jakkolwiek może mało PR-owo to zabrzmie, że jeżeli klient odejdzie, a Ty przyjdiesz do mnie, powiesz mi i pokażesz, że zrobiłaś, co umiałaś najlepiej, nawet jeżeli były błędy, bo błędy się zdarzają, ale zrobiłaś, jak umiałaś najlepiej, nie było z Twojej strony złej woli, kłamstwa, manipulacji przed zespołem, przed klientem, to ja stanę w Twojej obronie i nic Ci nie zrobię. Uważam, że to jest uczciwe podejście, bo wracają do tego wątku grupy, jest tak, że masz dwa potencjalne scenariusze. Przychodzi klient, który ma sklep, który istnieje rok, ma jakiś poziom sprzedaży (niech to będzie, że ma na przykład 40-50 tysięcy obrotu czy 100 tysięcy obrotu), chce to wyskalować i szuka pomocy agencyjnej. Taka agencja, też nie jest wróżbitą Maciejem. I teraz są dwa scenariusze. Pierwszy scenariusz jest taki, że agencja może po prostu chcieć się nachapać. Wtedy agencja mówi: „Dobra, *come my dear client*. Będzie to kosztowało tyle, robimy”. I po prostu obsługuje. Z tego, co słyszałem, klient

najczęściej przeciętnie w agencji wytrzymuje trzy miesiące. Są te wszystkie problemy, o których piętrzeniu się mówiliśmy. Klient odchodzi i szuka następnej agencji, bo sprzedaż, albo nie wzrosła, albo wzrosła na tyle, że nie pokrywa się to po kosztach agencyjnych, czy też jakichkolwiek innych.

Natomiast scenariusz u nas jest bardzo często taki, że przychodzi klient, jest to na przykład e-commerce branży *fashion*. Takich mamy bardzo dużo i kurcze mamy takie, gdzie z 1 miliona robimy 16 na przykład z budżetu marketingowego. I kwestia jest taka, że my widzieliśmy już bardzo dużo e-commerce'ów z branży *fashion* na różnym etapie. Mamy procedurę estymacji. Podłączamy się pod wszystkie konta, Analytics, Facebook, Google i tak dalej. Ja mam taki osobny dział, który jedyne czym się u mnie zajmuje to konsultacje, estymacje, wsparcie tego typu działu sprzedaży. Przygotowujemy na podstawie tego estymację. Mamy już taki wewnętrzny dokument, na podstawie wszystkich sklepów, które w życiu widzieliśmy i obsłużyliśmy, mamy wyliczone średnie ROAS-y per branża per segment. Na przykład ile jest średni ROAS w e-commerce z *fashion*, a ile z meblami; żebyśmy byli w stanie od czegoś się odbić, szykując takie estymacje. Sprzedawca przedstawia te estymacje klientowi, to jest przeważnie plan trzymiesięczny i siadamy do działania. I teraz każda kampania marketingowa to hipoteza. To, co jest największą frustracją pracy każdego marketera, to to, że marketing to nie jest „kopiuj — wklej”. I *performance* to też nie jest „kopiuj — wklej”. Jeżeli ja robiłem w życiu setki, jak nie tysiące kampanii typu sprzedaż z katalogu na Facebooku, czyli takich najbardziej popularnych w e-commerce, to wbrew pozorom, jeżeli odpalę, wedle wszelkich najlepszych praktyk, które w życiu wypracowałem, 101 czy 1001 dla sklepu, który do mnie przyjdzie, to niekoniecznie, to się uda. To może nawet spektakularnie nie wypalić z powodów, które mogę rozumieć, albo których mogę się domyślać, ale których mogę nie rozumieć, bo okazuje się, że akurat w tym konkretnym wypadku, z jakiegoś powodu, którego być może jestem za głupi i nie rozumiem, albo mój zespół, ta sprzedaż nie rośnie.

Myślę, że może być właśnie tak, że jest jakiś scenariusz kogoś nieuczciwego, kto celowo bierze projekty, które pójda na spalenie (bo to jest na przykład świeży sklep, bez żadnej marki), bo wie, że się przez trzy miesiące nachapie. A może być scenariusz taki jak u nas, że przychodzi klient i my nigdy nie mówimy, że mamy gwarancję, jakichkolwiek

wyników. Ba, my nie gwarantujemy. To jest jedna z rzeczy, o które klienci pytają najczęściej: „Czy pan gwarantuje efekt?”. I mój handlowiec ma obowiązek powiedzieć: „Nie. Nie jesteśmy w stanie zagwarantować”. Nie znam tego biznesu od środka, na przykład – nie każdą branżę w życiu widzieliśmy, czy obsługiwaliśmy. Więc dla nas, to jest pewien kontrakt, na wspólną próbę weryfikacji hipotezy, czy jesteśmy w stanie zrobić to lepiej, niż klient sam, albo czy w ogóle będziemy mieli na to pomysł i znajdziemy to rozwiązanie, bo to też jest wspólne poszukiwanie drogi. Na pewnym etapie, mogą się pod tym kątem rozminąć oczekiwania, czyli na przykład okaże się, że się nie udaje i klient od nas odchodzi po kilku miesiącach. Moje założenie, jakkolwiek brutalnie by to nie zabrzmiało, jest takie: "Spróbowaliśmy, zrobiliśmy co w naszej mocy. Może po drodze były na przykład *fuckupy*, ale to nie jest tak, że ktoś to celowo zepsuł albo że ktoś się nie przyłożył, że ktoś tego nie zweryfikował, że ktoś na to nie zerknął. A na przykład klient stwierdzi: „Byłem w tej agencji pół roku i sprzedaż nie wzrosła, tak jak miała wzrosnąć, jak to było w pięknych estymacjach”. To były estymacje, na tym polega słowo *estymacja*, że jest to pewne podejrzenie, w jakim kierunku to pójdzie na podstawie analizy rzeczy wcześniejszych, ale jak to mówią na giełdzie: „Nikt nie zna prawej strony wykresu”. Więc nie wiemy, w jakim kierunku to finalnie bujnie.

G.F: Tak.

A.J: Natomiast oczywiście zdarzają się problemy. Moja firma jest zdalna. Ja nie kontroluję pracy w rozumieniu, że nie siedzę komuś nad głową, nie ma kamery u siebie na chacie, żebym patrzył, co on tam robi. Taki *Big Brother* — na stacjach benzynowych tak jest, że kierownicy często patrzą, co tam człowiek robi — ja takiego systemu nie mam, mam duże zaufanie do ludzi. My weryfikujemy czas pracy ludzi poprzez Clockify, z którego korzystamy, (narzędzie do raportowania czasu pracy), poprzez oczywiście kontrolę zadań, czyli czy ktoś wykonał pracę, którą miał wykonać i czy zaraportował, że zrobił rzecz, którą miał zaraportować swojemu bezpośredniemu przełożonemu, czy współpracownikowi, ale, zdarzają mi się sytuacje, gdzie okazuje się, że ktoś pozoruje pracę. Na przykład mówi Ci, że był na spotkaniu i że coś wypracował z klientem, a tego nie zrobił, odhaczył zadanie, że wykonał kampanię, a potem okazuje się, że jej nie wykonał. Menedżer trzy razy dopytuje się, czy dany mail w danej ważnej sprawie poszedł, bo bardzo często jest tak, że menedżerowie szczególnie na początku projektu,

specjalnie proszą, żeby być na DW wiadomości, żeby w razie co, być w stanie zareagować, żeby po prostu być w stanie skontrolować: „Słuchaj, przypomniało mi się, że trzy dni temu był taki mail klienta o tę kampanię, czy ona została puszczone?” I ktoś mówi: „Tak, została puszczone”. A okazuje się, że nie została puszczone. Więc bardzo często błędy wynikają z błędów ludzkich.

Czasami to jest tak, że ktoś po prostu popełni błąd i się boi. Ja to rozumiem – widziałem ludzi z różnych firm i widziałem ludzi, którzy byli tak zastraszeni, że kiedy po raz pierwszy brałem ich, żeby udzielić im jakiegoś feedbacku typu: „Słuchaj, klient nie jest zadowolony z Twojego copy, ja się akurat na copywriting znam, chętnie Ci pomogę, pogadajmy”. I mam po drugiej osobę, która siedzi, słucha, co ja do niej mówię i zaczyna płakać, bo jej puszcza napięcie. Zaczyna mi opowiadać, że w poprzedniej firmie, w takiej sytuacji była po prostu jechana jak pies, wyzywana i tak dalej. Więc niekiedy ludzie takie rzeczy ukrywają. A niekiedy po prostu ktoś faktycznie jest tą jedną z niewielu złych osób, na które wierzę, że wpadniesz w życiu. To do czego trochę dążę, to jest to, że rozumiem ludzi, którzy idą na grupę i piszą, że agencja XYZ jest zła. Natomiast wychodzę z założenia, że to jest ocenianie całości na podstawie części, bo akurat trafiłeś na gorszy okres danego specjalisty. Na innym przykładzie: kiedyś miałem taką sytuację. Moja firma jeszcze była mała, miałem mniej pracowników — około 10. Zawsze jak jeżdżę po Polsce, na jakiś szkoleniach, to staram się spotkać ze swoimi ludźmi na żywo, no bo wiesz, dla mnie spotkanie kogoś z mojej firmy na żywo to jest celebra. Pewnie masz tak samo, tak samo pracujecie. Wziąłem sobie moich dwóch Adsowców — Dawida i Michała — ludzi o takich imionach mam akurat wielu w firmie, więc nikt nie będzie musiał czuć, że to o nim, w sensie nie wyda się, kogo historię teraz opowiadam.

G.J: No tak.

A.J: Wziąłem ich na obiad. Gadamy sobie godzinkę i nagle Michał mówi mi tak:

- Wiesz co, bo ostatnio zabraliście mi ten i ten projekt.
- No. No bo ten projekt nie szedł. No nie szedł — nie osiągałeś KPI-a, który ustaliliśmy z klientem.
- No. I ten drugi projekt też mi zabraliście.
- No tak, no bo on też nie szedł tak, jak powinien.

Akurat klient wykazał się cierpliwością i po prostu wrzuciliśmy nowy zespół na niego, no bo nie zawsze każdy musi mieć pomysł. I tak czekam, co będzie i wiem, co za chwilę będzie. Masz tego Michała i Michał tak mówi:

- No bo ja jestem beznadziejny. Teraz robi je Dawid i one idą.
- Słuchaj, to nie jest *trap*. Nie jesteś tak dobry, jak Twój ostatni projekt *freestyle*. Nie każdy pasuje do każdej branży, nie na każdej się zna. Możesz w innym projekcie się sprawdzić.

Okazuje się, że potem Michał dostał inne projekty, które lepiej czuł. Akurat z branży gier, bo z nią się lepiej utożsamiał, sam jest graczem i tak dalej. I poradził sobie świetnie. Więc będę trochę bronił ludzi, którzy nieraz są obsmarowywani w różnych mediach społecznościowych. Tzn. z moje agencji, chyba personalnie nikt nikogo nie atakował, ale po różnych firmach różne akcje widziałem. I jest wtedy tak, że akurat z tym projektem ktoś sobie nie poradził. My mieliśmy kiedyś na przykład dwie inwestycje deweloperskie, które reklamowaliśmy jednocześnie, dla dwóch różnych deweloperów, przedzielone płotem, w Warszawie. Idealna sytuacja, bo masz tę samą grupę docelową, tę samą lokalizację, czyli kluczową rzecz w deweloperce, i możesz zobaczyć, co działa, co nie działa. W ramach eksperymentu zaczęliśmy robić te kampanie identycznie pod kątem ustawień, typów grafik (zdjęcie z zewnątrz, wizualizacja budynku, przykładowe mieszkania, wizualizacja osiedla i tak dalej), żeby zobaczyć, czy będą pewne rzeczy, które są powtarzalne. Okazuje się, że nie było, że na jednej inwestycji sprawdzały się wizualizacje budynku, a na drugiej wcale — sprawdzały się wyłącznie zdjęcia pierwszych przykładowych mieszkań, takich pokazowych itd. Teraz, ktoś by stwierdził, że: „Kurde, jak to? Przecież to powinno być tak, że istnieje pewien styl reklamowania takich rzeczy i on zawsze działa”. Być może zadziałały tu inne czynniki: renowacja dewelopera, może jednak jeden budynek podobał się ludziom bardziej czy mniej.

Marketing to jest sztuka stawiania hipotez i ich weryfikowania. Bardzo często albo brakuje cierpliwości, albo funduszy, albo po prostu uczciwego postawienia sprawy pod tym kątem po obu stronach — że to jest pewna wspólna próba odkrycia, czy uda się to wyskalować, czy zrobić lepiej. Po drodze mogą być jakieś nieuczciwe praktyki w

niektórych firmach. Ja akurat staram się, tzn. staram się — po prostu u nas takich nie ma. Chyba że czasami jakieś pojedyncze jednostki popełnią coś celowo, ale to jest to, co chciałbym, żeby też osoby po drugiej stronie o tym myślały. Ja w komunikacji bardzo mocno kieruję się takim podejściem, że *ja jestem okej i Ty jesteś okej*. I wierzę, że też masz dobre intencje. Tak samo, jak nigdy nie wierzę, że klient ma celowo złe intencje, a zdarza mi się na przykład prowadzić rozmowy albo rozmawiać ze swoimi handlowcami, którzy mówią mi, że przychodzi klient i mówi:

- Wie pan, ja mam takie hobby — *challenge'ować* agencje.

- O! To będzie ciekawa rozmowa albo to będzie ciekawa współpraca. Co to znaczy *challenge'ować*?

- No bo to tam tak, jedną na drugą.

A słyszałem o firmach i pracowałem raz z taką, w której internetowy miał trzy agencje, każda robiła inny rynek. I to, czym się zajmował to dzwonienie co tydzień do każdej z nich i krzyczenie, że ta druga i trzecia robią lepiej, podczas gdy wszystkie robiły bardzo dobre wyniki. Więc... taki styl działania ze sobą.

G.F: Można i tak.

A.J: Można i tak, natomiast ja po prostu zawsze proszę, też słuchaczy w tym momencie, że kurcze, jeżeli coś się dzieje nie tak, to też pamiętajmy, że to mógł być błąd, a nie celowe złe działanie. Bardzo często jest tak, że ktoś popełni błąd i od razu się zrywa kontakt, albo zakłada, że ta firma czy ta osoba, jest po prostu już beznadziejna po całości.

G.F: No właśnie. Tak jak mówisz, każda firma ma wiele na sumieniu. I te e-commerce'owe, i te agencje i my też mamy. Można dłużyć w tych opiniach. Trochę jak chcemy wybrać, kupić w jakimś sklepie jakieś krzesło i czytamy opinie. Na 1000 jest 10 takich negatywnych. Co z tym zrobić? No są. Sprawdzamy pozytywne – patrzymy na wszystkie pozytywne. Jest pytanie jeszcze, które są prawdziwe, a które nie. To jest kolejna historia.

A.J: Ja mogę skomentować to w taki sposób jeszcze – podam Ci na takim przykładzie: pamiętam, jak rozpoczynałem swoją działalność, byłem jeszcze freelancerem. Powiem Ci, że żyłem w permanentnym strachu przed jedną rzeczą — przed pierwszym niezadowolonym klientem. Pamiętam, ja wtedy prowadziłem sam kilka projektów, tak jak umiałem oczywiście, będąc marketerem na takim poziomie, na jakim byłem wówczas. I, mimo że radziłem sobie dobrze z tymi pierwszymi klientami, wiesz, przychodzili kolejni z polecenia, z jakichś rzeczy, tak się na początku zdobywa klientów, ja żyłem w nieustannej panice. Pierwszy klient, który odejdzie, to będzie mój koniec. To będzie mój koniec, jeśli ktoś będzie niezadowolony. I przyszła ta kryzyska na Matyska czy koza do woza i pierwszy klient odszedł. Ja byłem przerażony, w sensie tak mentalnie przerażony. To teraz to już jest po mnie. Okaże się, że nie umiem. Wszyscy będą o tym wiedzieć! Ku mojemu zaskoczeniu i pewnie też szczęściu, okazało się, że tak się nie stało. Rynek przeżył fakt, że Artur Jabłoński położył jakiś projekt te kilka lat temu, bo po prostu nie umiał go wypromować. Może dziś umiałbym to zrobić lepiej. Czasami o tym myślę, wspominam tego pierwszego niezadowolonego klienta bardzo często.

Od tego czasu mam taką politykę, zawsze mówię to u mnie w firmie właśnie, bo my każdy projekt, który się nie uda, omawiamy. Nie na jakimś *crisis meetingu*, po prostu mamy wewnętrzne case studies, takie *fail studies* — co poszło nie tak i co możemy zrobić lepiej. To się dzieje na takim cotygodniowym spotkaniu, tzn. *digicallu* u nas i to jest bardzo ważne, że to jest — uwaga — moment celebry. Celebry pod tym kontem, że ktoś wychodzi, robi prezentacje o tym, co zrobił źle, co poszło nie tak, jakie wnioski z tego wyciąga na przyszłość i wszyscy mu klaszczą. Z bardzo prostego powodu — bo to należy świętować. Taki moment autorefleksji i umiejętność przyznania się do błędu. Bardzo długo musiałem uczyć tego zespół; od samego początku wiedziałem i od początku to komunikowałem, że słuchajcie, musimy zacząć od siebie. Więc wyszedłem ja, jako prezes. Figura prezesa w firmie, jakkolwiek jestem normalnym człowiekiem, to szczególnie dla osób pracujących zdalnie, które rzadko widzą Cię na żywo, więc nie wiedzą, jaki jest familiarny na przykład, jest to ciekawy moment. Wychodzę i mówię: „Słuchajcie, spieprzyłem to, to i tamto”. Na projektach, na procesach, na pracy czysto zarządczej, więc takiej, która ma trochę szerszy *impact*, niż prosty błąd w jakiejś reklamie i tak dalej. Wychodzą menadżerowie i mówią: „Spieprzyliśmy z Wami to, to i tamto”. I to po paru tygodniach zaczęło otwierać ludzi. Natomiast *clue* było takie, że zawsze mówię

ludziom tak: Dopóki — i to jest jedno z haseł na naszej stronie — mamy więcej rekomendacji, niż inne agencje klientów, czyli dopóki ja mogę odpalić plik z naszymi *case studies* (odpalam go sobie na poprawienie humoru za każdym razem, jak coś idzie nie tak. I tam też jest chyba pod setkę firm, które pozwoliły, żebyśmy zrobiły *case studies* w ogół tego, co się udało; łącznie z rekomendacjami mamy około setki tego. Za każdym razem jak coś nie idzie, to odpalam i se tak mówię), dopóki jest stosunek 20 do 1, tak mniej więcej, na każdy projekt, który się nie udaje (nie udaje się, bo coś zepsuliśmy, nie udaje się, bo klient jest niezadowolony, czyli na przykład w naszej ocenie była szansa powodzenia, ale zabrakło cierpliwości, albo finansów po drugiej stronie), więc dopóki ten stosunek jest 20 do 1, to ja wbrew pozorom całkiem dobrze śpię. Tak jak powiedziałeś: nikt nie jest idealny. Podpisuję się pod tym całą rozciągłością, ale najważniejsze, żeby było dużo, dużo więcej tego, co się udaje. I, żeby komunikować, to co się udaje i co się nie udaje, bo za każdym razem, gdy ktoś przyjdzie i właśnie powiedziałby tak, jak Ty: „Wiesz Artur, no bo byłem na takiej grupie na Facebooku i widziałem, że ten czy ten napisał, że digitalk jest słaby”. To ja Ci powiem: „Jasne, Grzegorz, tak być może było”. Może też nie o każdym projekcie jestem, nawiasem mówiąc, świadomy tak jak i Ty u siebie. Tak mogło być, taka jest perspektywa tego klienta. Dowiem się, opowiem Ci z naszej perspektywy, żebyś poznał obie strony, ale przy okazji, zobacz tutaj. To są ludzie, którzy z imienia i nazwiska i firmy rekomendują mój zespół. Bardzo często nawet tych samych ludzi, którzy według tamtych są fatalni. I tych ludzi będzie więcej, na przykład 10 razy więcej. I to jest dla mnie najważniejsze.

G.F: No tak. Dla tego klienta, który odszedł, który, brzydsko mówiąc, naciął się u Was, z tych różnych powodów — pewnie przykra sytuacja, a dla Was nauczka. Na szczęście żyjemy w świecie, gdzie nie jesteśmy lekarzami i jak 1 na 20 pacjentów nie przeżyje, to nie jest tragedia. 5% to może nie dużo. Przytaczając inną statystykę, 7 dzieci na 1000 umiera do pół roku czy do roku, w Polsce.

A.J: Naprawdę?

G.F: Tak, w Polsce 7 na 1000. Są różne powikłania.

A.J: Dobrze, że tego nie czytałem, jak się mój syn rodził, powiem Ci.

G.F: No są różne rzeczy. To i tak jest bardzo, bardzo mało, a Polska jest, z tego, co pamiętam, w czołówce najmniejszej tej skali, z różnych powodów. Więc, na szczęście nie jesteśmy w tej dziedzinie. Idąc dalej, chciałem jeszcze tutaj słuchaczom w sumie powiedzieć, żeby się zastanowili, czego oczekują od agencji i czy na pewno agencje są dla nich dobre i czy nie muszą oczekiwać od nich czegoś więcej. Ja się spotykałem ostatnio, rozmawiałem z różnymi klientami i paru tych klientów, powiedziało, że pracowało z agencjami i oni to robili dużo lepiej, niż agencje. Pewnie masz po części rację, że to jest zasługa, tego, że, te agencje nie ogarniały, za mało się spotykały i tak dalej, ale myślę też, że są takie sklepy, gdzie trzeba znaleźć specyficzną agencję, żeby w ogóle dała radę. Mówię tutaj o takich, których proces sprzedaży, na przykład w e-commerce, jest specyficzny. Rozmawiałem z właścicielem sklepu, który sprzedawał różnego rodzaju doświadczenia ludziom i im nie wychodziła kompletnie współpraca z agencjami, bo to był tak specyficzny produkt, tak trzeba go rozumieć i tak dobrać te wszystkie rzeczy i zależności, że większość agencji nie dawała rady. Więc stwierdzili, że zbudują wewnątrz. Inny sklep, który sprzedaje diety, powiedział: „Grzegorz, my mamy dość specyficzny sposób i lejek sprzedażowy — żadna agencja nie dawała rady, żeby to nam ogarnąć”. Z trzeciej strony, w tamtym tygodniu rozmawiałem z klientem, który szukał Presta, a ja często zadaje bardzo dużo różnych pytań i bardzo zainteresował mnie ich marketing. Powiedział tak: „Grzegorz, mam dziewczynę, która pracowała w agencji i ona jak robi te reklamy i ustawia to, ma koszt kliknięcia 28 groszy. Ja mając te same zdjęcia, te same teksty, tylko trochę inaczej wykadrowałem, trochę zmieniłem kolejność zdjęć tych produktów, osiągałem 9 groszy”. Trzeba pamiętać, że taki właściciel, który oddaje marketing agencji, spodziewa się lepszych efektów, a często nie jest to możliwe, ponieważ ten właściciel spędził na przykład dwa czy trzy lata na studiowaniu dokładnie jego biznesu. I często agencja, nie jest w stanie wymyślić tego lepiej, albo jest to bardzo, bardzo trudno, albo bardzo, bardzo kosztowne. No właśnie. Czy Ty się z tym zgodzisz? Czy macie takie branże, gdzie mówicie otwarcie: „Wiecie co, my Wam nie pomożemy, bo to wymaga takiej wiedzy, albo takiego podejścia, którego Wam po prostu nie damy”?

A.J: Poruszyłeś tyle wątków, że nawet nie wiem, od którego zacząć, a praktycznie z każdym się zgadzam i chciałbym rozszerzyć. Na przykład, punkt nr 1, czyli nikt nie zna tak dobrze swojej grupy docelowej, jak klient. Oczywiście są klienci, którzy mają pewne hipotezy, które potem okazuje się, że można obalić danymi, bo mają pewne przekonanie, że ktoś od nich kupuje, bądź powinien. Na etapie testów, czy prób różnego rodzaju kampanii, okazuje się, że sytuacja się troszkę weryfikuje i przez to segment klienta się zmienia, ale bardzo często to klient jest jednak tym najbardziej zaangażowanym w swój biznes. On go zna, on go z jakiegoś powodu założył. Agencja musi go dopiero zrozumieć i poznać. I znów procesy sprzedaży w każdej organizacji są inne i w tej firmie, lejek też będzie wyglądał inaczej, z innego powodu ktoś będzie kupował właśnie tu. To trzeba odkryć. To jest proces wspólnego odkrywania.

Drugi wątek, który się z tym wiąże i też po części wybrzmiał w tym, co powiedziałaś, że bardzo jest taki *claim*, którym reklamuje się wiele agencji, z którym ja się nie do końca zgadzam: „Jesteśmy Twoim zewnętrznym działem marketingu”. To brzmi niebezpiecznie blisko delegatury. Na przykład my realizujemy sporo projektów *contentowych* — nie tylko *performancowych*. Pomagamy firmą B2B zbudować treść na stronie, taką, która będzie odpowiednio pokazywać ich usługi, właśnie *case studies* i tak dalej. Sklepom internetowym nie tyle w opisach produktów, ile w różnego rodzaju prowadzeniu blogów firmowych itd. Czy w ogóle w planowaniu całej strategii treści: co publikować, gdzie itd. Bardzo często, klienci są zdziwieni na początku: „Mielicie z nas to zdjąć, a wy ciągle z nami gadacie, albo ciągle trzeba coś tu weryfikować, a czasami poprawiać”. Mówię: „Po pierwsze, chwilę to zajmie, zanim mój człowiek zrozumie specyfikę każdego produktu czy rzeczy, a on trochę nie bardzo ma jak się doksztalić. Jak próbuje się doksztalić z Google, to tam są inne artykuły, często pisane przez ludzi również zatrudnionych na jakimś tam Fiverze czy gdziekolwiek, nie mających o tym pojęcia, więc nie zrozumie tej specyfiki w miesiąc”. Jeden z naszych klientów — firma Kliniki.pl — zanim nauczył dobrze swój dział kontentowy współpracy z lekarzami z kolei, to zajęło to 9 miesięcy. Po tym czasie Ci ludzie się merytorycznie podciągnęli, a to są często osoby, które mają wykształcenie medyczne. Nie każdy jest wykształcony w każdym etapie. Więc agencja, to nie jest psychologia, w sensie: to my im damy, oni to zrobią i my się nie będziemy musieli angażować. Nie. Na początku właśnie, pewnie trzeba się będzie zaangażować jeszcze bardziej. Właśnie po to, żeby po dajmy na to kwartale, faktycznie mieć to zdjęte, bo

będzie się już rozumiało na przykład *tone of voice* marki, jak mówić, jak pisać, czy klienci danej firmy wolą krótsze, czy dłuższe treści i też co się podoba klientowi. Na koniec dnia jesteś jego językiem, więc musi się z tym identyfikować i czuć, że mówisz takim głosem, jakim by chciał. Czy wreszcie, bo tak próbuje odkopać i przypomnieć sobie wszystkie rzeczy, które powiedziałeś, wątek nr 3, którzy przyszedł mi do głowy... Ojej, teraz się zgubiłem, z całym tym przekazem. Nie wiem już, co chciałem powiedzieć jako wątek nr 3, bo tak zacząłem się z tym intensywnie zgadzać, nie chciałem zapomnieć tych pierwszych dwóch i trzeci mi w tym momencie uciekł.

G.F: To trzeci dokończymy kolejnym razem. Artur, ja bardzo Ci chciałem podziękować za to, że zgodziłeś się uczestniczyć. Powiedz mi na końcu: czego Ci życzyć?

A.J: Wiesz, co... uczciwych ludzi po każdej ze stron i szczęścia, bo wbrew pozorom, w marketingu, choć niektórzy chcieliby wierzyć, że to jest absolutna matematyka, to też jest ten komponent szczęścia, bo musi zejść się kilka wątków. Ja w ogóle przypomniałem sobie ten trzeci wątek, ale jeżeli chcesz już kończyć, to nie musimy do niego brnąć. Będziemy mieli taki *cliffhanger* jak w serialach w tym momencie.

G.F: *To be continued.*

A.J: *To be continued.* Oczywiście. Więc myślę, że szczęścia nie zaszkodzi każdemu z nas. I spokoju. Myślę, że spokoju, cierpliwości również. Brzmi strasznie filozoficznie i wiem, że tak górnolotnie itd., ale im jestem starszy, tym bardziej widzę, że w pewnych takich prostych słowach, albo rzeczach, które brzmią banalnie, tkwi naprawdę mądrość. Jak to się mówi: „Jak uczeń jest gotowy, to mistrz się znajdzie”. Takie słowa po latach już brzmią w moich uszach inaczej, niż kiedy byłem młodszy i mówiłem: „O, ktoś komuś życzy cierpliwości, szczęścia. O Jezu, co za banał”. Mam nadzieję i nie podejrzewam oczywiście Twoich słuchaczy o takie dyskredytowanie tego, tylko że oni też wiedząc, jak wygląda ich codzienne życie w biznesie myślą sobie: „No, szczęście, spokój i cierpliwość wszystkim nam by się przydały”.

G.F: Więc tego życzę Tobie i naszym drogim Słuchaczom. Dzięki wielkie i do usłyszenia Drodzy Słuchacze.

A.J: Dziękuję bardzo za wysłuchanie. Do usłyszenia!