

Krótsze cykle życia produktów wywołane rozwojem technologii oraz hiperkonkurencją, skrócone ramy czasowe na planowanie działań czy zmieniające się w dynamicznym tempie zachowania nabywców zmuszają firmy do szybkiego przystosowywania się do nowych realiów, zwłaszcza w takich obszarach, jak: zarządzanie ludźmi, kluczowe kompetencje i umiejętności, sposób zarządzania itp. W tym kontekście można powiedzieć, że współczesny marketing to pewna rewolucja w kwestii planowania czasu działań, zarządzania talentami, sposobu korzystania z danych, stosowanych rozwiązań analitycznych, stopnia decentralizacji działań i modeli organizacji działań marketingowych.

Tabela 3.11. Specyfika organizacji działań marketingowych we współczesnej organizacji

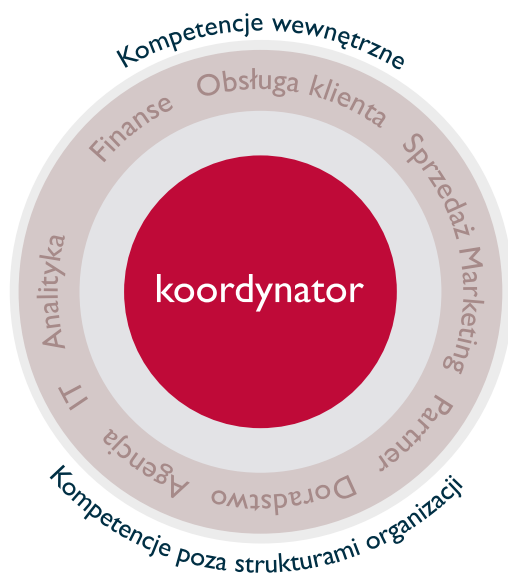
Czas	Zarządzanie talentami	Dane i analizy	Modele organizacji marketingowych
<ul style="list-style-type: none"> ■ Przyspieszenie działań marketingowych ■ Ciągła adaptacja ■ Scrumowe podejście do planowania i realizacji działań marketingowych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wykwalifikowani analitycy ■ Eksperti danych ■ Specjalista ds. obsługi klienta ■ Dyrektor ds. treści ■ Mistrzowie danych ■ Menedżer wielokanałowych kampanii 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zarządzanie danymi ■ Zaawansowana analityka ■ Wiedza o klientach 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stopień centralizacji ■ Fokus: produkty, segmenty, kanały, geografia, funkcja

Źródło: opracowanie własne.

W tym ujęciu transformacji podlega również rola dyrektora marketingu, który zamiast planować, egzekwować i kontrolować wykonywanie zadań, odgrywa rolę koordynatora sieci zespołów, co czyni często wirtualnie. W badaniach naukowych oraz opracowaniach analitycznych próbuje się nakreślić kompetencje współczesnego dyrektora marketingu. Matt zwraca uwagę na siedem niezbędnych umiejętności menedżera marketingu w czasach cyfrowej transformacji: umiejętność analizowania dużych zbiorów danych, krytyczne myślenie, zarządzanie równocześnie wieloma projektami, często o dużym poziomie skomplikowania, myślenie w kategoriach wizji, bardzo wysokie kompetencje cyfrowe, wychwytywanie ważnych detali w gąszczu projektów, twarde i miękkie umiejętności sprzedażowe. Inni autorzy wskazują na takie kompetencje, jak: *brand storytelling*, umiejętności analityczne, jednoczesna współpraca w środowisku wirtualnym i rzeczywistym, zdolność do budowania zespołów, unikanie funkcjonalnego podziału pracy, doświadczenie w zarządzaniu systemami klasy CRM, silne zdolności przywódcze.

Rysunek 3.8. Współczesna rola dyrektora marketingu

Źródło: M. de Swaan Arons, F. van den Driest, K. Weed (2014), *The Ultimate Marketing Machine*, „Harvard Business Review”, July–August, <https://hbr.org/2014/07/the-ultimate-marketing-machine> [dostęp: 30.06.2018].



W świetle powyższego ciekawe wnioski przynosi badanie specjalistów, menedżerów i szefów marketingu wśród 500 największych firm w Polsce. I tak, na pytanie o to, jakie kompetencje powinni obecnie rozwijać menedżerowie marketingu padają odpowiedzi, które nie są jednoznaczne, co prezentuje tabela 3.12.

Tabela 3.12. Obszary kompetencyjne niezbędne do rozwoju przez menedżerów marketingu w dobie transformacji cyfrowej – badania empiryczne

Obszary kompetencyjne	Odsetek odpowiedzi
Znajomość potencjału nowych technologii	67%
Zarządzanie zmianą organizacyjną (np. wywołaną cyfrową transformacją)	47%
Umiejętność wykorzystania nowych modeli biznesowych (tworzenia strategii pod te modele)	46%
Umiejętności analityczne (praca z danymi, statystyką)	35%
Kreatywność i wyobraźnia	29%