

**STRATEGIA**

**NEW  
PRODUCT  
DEVELOPMENT**

**SPRZEDAŻ /  
DYSTRYBUCJA**

**KOMUNIKACJA**

**ZARZĄDZANIE  
RELACJAMI**

# WSTĘP

## DO WSTĘPU

Oj, dzieje się.

Ostatnia dekada wywróciła świat biznesu i marketingu do góry nogami. Technologie, kryzysy, zmiany w polityce i stylu życia sprawiły, że przed decydentami pojawiła się niespotykana wcześniej liczba znaków zapytania. Skończyła się dająca poczucie pewności i kompetencji era długookresowych strategii oraz obowiązujących przez dekady reguł czy podręczników marketingu. Pożegnaliśmy też raczej na dobre oswajanego przez dekady *homo oeconomicus*... Prawie żal tych przeczytanych grubych książek... W tym samym czasie – co jest powtarzane jak zdarta płyta – geometrycznie wzrosła liczba źródeł informacji, na podstawie których można podejmować dobre decyzje. Czy organizacje, firmy i marki jeszcze nad tym panują?

Wayne Gretzky, kanadyjski mistrz hokeja na lodzie mawiał: „staram się zmierzać nie w kierunku, w którym jest krążek, lecz tam, gdzie dopiero się znajdzie”. W dzisiejszym biznesie czasu na podjęcie decyzji jest może nieco więcej, niż miewał na lodzie Gretzky, ale nadmiar danych z jednej strony, a presja czasowa z drugiej, zmuszają do redefinicji spojrzenia na możliwe źródła wsparcia procesu decyzyjnego. Zawsze jednak chodzi o to samo: by przy krążku być wcześniej niż konkurenci. Pewne próby ucieczki od utartych ścieżek wykorzystania danych w marketingu widoczne są już od jakiegoś czasu w literaturze branżowej. Malcolm Gladwell zastanawia się, czy zamiast inwestować czas i fundusze w badania i analizy, nie lepiej polegać na intuicji, Byron Sharp zaś widzi rozwiązanie w eksperymentach na żywym organizmie konsumentów, czyli z ominięciem kłopotliwej i czasochłonnej fazy badań i analiz. Jak zachowują się polskie firmy? Różnie. Generalnie, wielkie marki nie wyobrażają<sup>1</sup> sobie funkcjonowania bez wsparcia decyzji danymi, np. badaniami rynku, właściciele tych najmniejszych bazują zaś głównie na intuicji<sup>2</sup>.

W 2017 roku, Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii przy wsparciu „Harvard Business Review Polska” postanowiło bliżej przyrzeć się zagadnieniom wykorzystania informacji o rynku i konsumencie przy decyzjach biznesowych. W marcu 2017 r. odbyło się bezprecedensowe w Polsce wydarzenie: Forum Data

<sup>1</sup> *Źródła wiedzy*, PTBRiO, 2017, dla dużych firm badania marketingowe to podstawowe źródło informacji o rynku.

<sup>2</sup> *Kantar TNS dla Inicjatywy Firm Rodzinnych*, 2016: intuicja to najważniejsza podstawa decyzji.

Driven Decisions, skupiające zarówno dostawców różnego rodzaju informacji marketingowych (od klasycznych agencji badawczych poprzez giganty technologiczne aż po wyspecjalizowane firmy butikowe), jak i odbiorców tych danych – marketerów, strategów i kadre zarządzającą firm. Spotkali się przedstawiciele różnych pokoleń, różnej wielkości przedsiębiorstw z różnych kategorii. Zarządzający markami z pierwszej dziesiątki firm w Polsce mieli okazję wymienić opinie z właścicielami małych przedsiębiorstw i firm rodzinnych. Zwolennicy decyzji bazujących na intuicji mogli przyjrzeć się wynikom biznesowym firm biorących pod uwagę rzetelne analizy danych o rynku i konsumencie. Ta książka jest pewnego rodzaju podsumowaniem tej konfrontacji, różnych punktów widzenia, które starły się podczas Forum Data Driven Decisions.

## JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ

W niniejszej książce zajmujemy się klasycznymi i sprawdzonymi źródłami, jak badania marketingowe, oraz rozwijającymi się formami wsparcia biznesu, jak analityka e-commerce czy wykorzystanie automatycznych mechanizmów analitycznych. Książka jest podzielona według dziedzin podejmowania decyzji biznesowych na pięć części: 1. Strategia, 2. Innowacje i rozwój nowych produktów, 3. Sprzedaż i dystrybucja, 4. Komunikacja oraz 5. Zarządzanie relacjami.

Pierwszy rozdział: **Strategia marketingowa** – został przygotowany przez Annę Karczmarszuk, która pracowała zarówno po stronie klienta, jak i agencji badań marketingowych, oraz Michała Protasiuka, który łączy ekspertyzę badawczą i strategiczną wyniesioną z branży FMCG oraz nowych mediów. Strategia to niesłychanie pojemne pojęcie. Podobnie jak obszerna jest dziś lista źródeł wiedzy i informacji przydatnych – a często niezbędnych – przy jej tworzeniu. Wczoraj intuicja i garść danych dostępnych zwykle z dużym opóźnieniem. Dziś niezmiennie stara dobra intuicja, a poza nią niezliczone źródła insightów dostępne na wyciągnięcie ręki. Wiedza od konsumentów, dane z systemów, raporty trendowe, inspiracje ze świata. Autorzy wskazują, jak uniknąć przesytu i przytłoczenia danymi, jednocześnie nie mając wrażenia, że coś istotnego nam umyka. Jak nie zgubić się w tej dżungli, ale za to umiejętnie wykorzystać jej zakamarki do podjęcia najlepszej strategicznej decyzji o marce, produkcie, usłudze czy komunikacji? Podczas lektury dowiemy się także, jak ufać intuicji oraz jak

umiejętnie i mądrze wykorzystać dane, które już mamy na wyciągnięcie ręki.

Rozdział drugi: **Innowacje i wprowadzane nowych produktów.** *Homo sapiens* szybko się nudzi... Czym byłby świat, gdyby nie nowe produkty i pomysły, które co chwilę pojawiają się na rynku? To one sprawiają, że świat się zmienia, a bez innowacji byłoby po prostu... nieciekawie. *New Product Development* to jedna ze ścieżek marketingowych, która bazuje na bardzo różnych źródłach danych i jednocześnie *terra incognita* (z łac. obszar nieznan) w większości organizacji biznesowych. Globalne decyzje? Intuicja? Proces badawczy? Testy korytarzowe? Co wybrać? Michał Lutostański, ekspert w dziedzinie badawczego wsparcia procesu innowacji, oraz Leszek Szyрман, który ma za sobą praktyczne wprowadzenie tuzinów produktów w różnych kategoriach, opisali w detalach ścieżkę tworzenia nowego produktu, radząc, jak uniknąć niepotrzebnych inwestycji i z jakich źródeł wiedzy korzystać, by nakłady czasu i środków włożone w proces innowacji nie poszły na marne. Autorzy znają zarówno smak sukcesu, jak i gorycz porażki, a zetknięcie takich doświadczeń jest bezcenne.

Obszar **Sprzedaży i dystrybucji** (rozdział trzeci) to w ostatnich latach konik marketerów, którzy przez lata zagalopowali się w dziedzinie wizerunku, emocji, kreacji, siły marki, a dziś odkrywają twardą rzeczywistość konsumenta przy półce lub klawiaturze. Rozdział Anny Gorączki, jednej z najbardziej doświadczonych w Polsce osób w tej dziedzinie, wyjaśnia w detalach, jak wygląda ścieżka zakupowa konsumenta i pokazuje, że tradycyjnie wykładany marketing bez zrozumienia mechanizmów sprzedaży i dystrybucji nie gwarantuje sukcesu rynkowego. Kończy się czas sprzedaży atrakcyjnych produktów w niskiej cenie. Jak zatem zdobyć przychylność klienta, jego serce, lojalność? Odmieniane przez wszystkie przypadki doświadczenie klienta (ang. *customer experience*) musimy postrzegać już nie tylko jako pozytywne doświadczenie w momencie zakupów, ale także wyprzedzanie potrzeb klientów i zachęcanie do zakupu produktów, zanim klient o nich pomyśli. Rozdział trzeci to wycieczka po świecie nowych źródeł danych wspierających budowanie *customer experience*. Będziemy pisać np. o pomiarze emocji, wykorzystaniu internetu rzeczy (IOT), wirtualnych półkach, sztucznej inteligencji i systemach geolokalizacyjnych. Wszystko po to, aby wyprzedzać potrzeby klientów i zaoferować im to, czego naprawdę potrzebują.

**Komunikacji** poświęcony jest rozdział czwarty. W marketingu w ciągu ostatnich dziesięciu lat najwięcej zmieniło się chyba w obszarze komunikacji. Tradycyjne podziały na ATL (ang. *above the line* – media masowe) i BTL (ang. *below the line* – marketing bezpośredni i pozostałe narzędzia komunikacji) przeszły już definitywnie do lamusa. Celem komunikacji marketingowej przestała być uwaga masowego odbiorcy, a stało się nim spojrzenie konkretnej osoby, w odpowiednim momencie, na właściwym urządzeniu i we właściwym czasie. Zadanie trudne, tym bardziej że niemal każdą taką interakcję można zmierzyć, a ich połączenie w spójną historię o konsumencie stawia przed marketerami nowe wyzwania. Aby im sprostać, marketerzy mają do dyspozycji ogromną ilość danych i insightów. Które metryki mają znaczenie? Jakie wyzwania stawiają przed decydentami nowe źródła danych? Jak sprawić, żeby nasze decyzje rzeczywiście były *data-driven*, a nie *data-inspired*? Czy maszyny mogą podejmować decyzje za nas? Na te pytania odpowiada Kuba Piwowar, doświadczony ekspert w dziedzinie komunikacji elektronicznej i mechanizmów e-commerce, wraz z Pawłem Ciackiem, który ma za sobą udział w podejmowaniu setek decyzji o kampaniach reklamowych i promocyjnych, prawdopodobnie we wszystkich kategoriach rynkowych.

Ostatni rozdział to **Zarządzanie relacjami**. Przygotowany został przez Arka Wódkowskiego, bez wątplenia jednego z najlepszych ekspertów w Polsce w dziedzinie wspierania zarządzania relacjami z klientami, który stawia w centrum... człowieka. W erze digitalizacji, automatyzacji, e-wszystkiego, często zdarza nam się zapomnieć, że o trwałości biznesu decyduje siła relacji z klientem. Związek konsumenta z marką potrafi trwać latami, ale o jego sile i charakterze decydują minuty, a czasem sekundy. Spojrzenie, ton głosu, empatia... W tej części piszemy, jak rozpoznać te kluczowe momenty, jak się do nich przygotować i jak wykorzystać, by zmaksymalizować pozytywne efekty spotkania z klientem. Skoro mowa o relacjach, emocjach i uczuciach, to w rozdziale tym przeczytacie też kilka historii konkretnych osób w ten czy inny sposób zamieszanych w proces budowania relacji z klientem. Arek Wódkowski umiejętnie przecina te historie praktycznymi wskazówkami dla biznesu, radząc jak uniknąć pułapek spojrzenia na konsumenta jedynie przez pryzmat liczb, statystyk i kliknięć.

Oto przed Państwem pierwsza w Polsce publikacja, która rozwieje wątpliwości marketerów i decydentów i wskaże najbardziej doceniane i najpewniejsze źródła informacji potrzebne do podejmowania

decyzji strategicznych i taktycznych w biznesie. Eksperti PTBRiO i konferencji Data Driven Decisions wskażą, na jakich partnerach i źródłach można polegać na poszczególnych etapach realizacji misji marketingowej: od tworzenia strategii poprzez sprzedaż aż po zarządzanie relacjami z klientem czy konsumentem (ten człowiek bywa nazywany różnie).

Biznes to praktyka, która może rozpędzić się jedynie na solidnej podstawie teoretycznej i *know-how*. Postanowiliśmy zatem – na każdym z „przystanków” marketingu (od planowania strategicznego po utrzymanie relacji z klientami) – porozmawiać z praktykami: przedstawicielami różnych firm i organizacji, które odniosły sukces na rynku. Dzięki temu poznać nie tylko naukowe i teoretyczne podstawy do podejmowania właściwych decyzji, ale i praktyczne wskazówki od ludzi, którzy w konkretnych sytuacjach rynkowych zostali skonfrontowani z dylematami: intuicja czy dane? wiedza z firmy czy dane z zewnątrz? poczekać z decyzją jeszcze miesiąc czy działać już dziś?

## DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA?

- Dla decydentów i marketerów, którzy chcą klarownych wskazań, które źródła danych są optymalne na poszczególnych etapach realizacji misji marketingowej (tworzenie strategii – wprowadzanie innowacji i nowych produktów – sprzedaż – komunikacja – zarządzanie relacjami z klientami).
- Dla badaczy, analityków i doradców pracujących zarówno po stronie dostawców informacji marketingowej, jak i tych zarządzających tą informacją po stronie klienta. Zawarte w książce treści umożliwią im zwiększenie kompetencji w zakresie użyteczności różnych źródeł informacji w różnych sytuacjach biznesowych.
- Dla studentów kierunków ekonomicznych i marketingowych, jak również społecznych – socjologii czy psychologii – czyli wszystkich tych, którzy niebawem zaczną pomagać podejmować decyzje na podstawie danych z różnych źródeł.

## BRZYDKIE SŁOWO: *FUSION*

Zdradzę nieco z nauk płynących z poszczególnych rozdziałów oraz z finału tej książki. Za mądrą decyzją zazwyczaj nie stoją tylko intuicja czy tylko analizy danych. To, co ważne, to mądry

wybór i połączenie różnych źródeł. Jak w kuchni: przepisów na żurek jest wiele, ale tylko odpowiednie połączenie stosownych składników w odpowiedniej proporcji może dać poczucie rozkoszy gdzieś między językiem a podniebieniem – nadużycie któregoś ze składników lub zapomnienie o jednym z nich grozi klęską (wyobrażacie sobie żurek bez czosnku? A żurek, w którym czosnku jest zbyt wiele?). Czyli łączyć, łączyć mądrze...

Podobna idea *fusion* przyświecała nam przy formowaniu grupy ekspertów, którzy stworzyli tę książkę. Mamy tu analityków, badaczy, marketerów, decydentów... W efekcie powstała opowieść bardziej o marketingu i człowieku niż o samych źródłach danych. Mam nadzieję, że dzięki temu jest ona jeszcze ciekawsza...

## DLACZEGO TAK KRÓTKO?

Ten wstęp mógłby ciągnąć się jeszcze przez dobrych kilkanaście stron – tak to przecież bywa w publikacjach naukowych. I pewnie byłoby mądrze, głęboko i inspirująco, bo myśli wielkie same cisną się na klawiaturę... Ale ma być na temat. A w temacie było przecież: mamy coraz mniej czasu na podejmowanie decyzji. Zakładam zatem, że mamy też coraz mniej czasu na czytanie nawet najbardziej frapujących wstępów. No to: koniec.

**Mateusz Galica**

PS. I jeszcze jedno. Dziękuję Ani Karczmarczyk, Ani Gorączce, Michałowi Lutostańskiemu, Leszkowi Szymanowi, Kubie Piwoarowi, Michałowi Protasiukowi, Pawłowi Ciackowi i Arkowi Wódkowskiemu za podzielenie się swymi myślami i doświadczeniami tu i podczas Forum Data Driven Decisions. Bo – wierzę mi – praca z Nimi to dostęp do skarbcza wiedzy i inspiracji dla marketingu, a osobiście: wspaniałe przeżycie. Dziękuję też Kasi Janiszewskiej za sprytnie przetłumaczenie naszych gorących dyskusji na klarowne rysunki. To przyjemność i zaszczyt poznać takich ludzi.