

Henryk Mruk

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

e-mail: henryk.mruk48@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4146-9094

Uwarunkowania skuteczności tworzenia i wdrażania strategii marketingowej

Cytuj jako: Mruk, H. (2023). Uwarunkowania skuteczności tworzenia i wdrażania strategii marketingowej. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 410–422). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem rozważań jest krytyczne spojrzenie na proces tworzenia oraz wdrażania strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Zmienność otoczenia opisywana modelem VUCA, pandemia, dynamiczny rozwój nowych technologii, globalizacja świata to ważniejsze czynniki wpływające na modyfikacje planowania strategii przedsiębiorstwa. Niezależnie od zmian zachodzących w otoczeniu, zasadne jest oparcie zarządzania na planowaniu rozwoju. Konieczne jest przełamywanie różnych barier związanych z ograniczeniami natury człowieka, istniejących stereotypów, dla wzbogacania metodyki budowania strategii oraz powiększania gamy instrumentów wykorzystywanych do osiągnięcia postawionego celu. Metodyka analizy wyrasta z technik myślenia logicznego. Rozważania opierają się na literaturze przedmiotu, źródłach wtórnych, obserwacjach własnych, analizie krytycznej oraz metodach porównawczych.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, proces tworzenia strategii, instrumenty strategii

1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie ludzi przez setki tysięcy lat w grupach łowców i zbieraczy formowało mózgi nastawione na bieżące podejmowanie decyzji. Do przygotowania grup liczących do 150 osób potrzebne było zebranie pożywienia, co zajmowało od dwóch do czterech godzin dziennie. Udomowienie zwierząt spowodowało zwielokrotnienie czasu przeznaczanego na wypełnianie codziennych obowiązków. Epoka rozwoju przemysłu stawiała przed ludźmi zadania planowania działań oraz przewi-

dywania przyszłości. Jednak mózgi nie ewoluowały do takiego działania. Jest to jeden z powodów natrafienia przez kadrę zarządzającą na początku XXI w. na barierę systematycznego tworzenia planów rozwoju przedsiębiorstw oraz skutecznego ich wdrażania.

W treści rozważań przyjmuje się założenie, że postępowanie zgodne z planowaniem rozwoju przedsiębiorstwa jest skuteczną metodą wyznaczania oraz osiągnięcia celów rozwoju. W odniesieniu do istniejących ograniczeń, tkwiących w naturze człowieka, zasadne jest krytyczne spojrzenie na uwarunkowania tworzenia oraz wdrażania skutecznej strategii rozwoju podmiotów rynkowych. Stanowi to cel opracowania, które wykorzystuje informacje zawarte w literaturze, wieloletnie własne (prawie 50 lat) doświadczenia ze współpracy z przedsiębiorstwami (rady nadzorcze, opinie, doradztwo), a także obserwacje uczestniczące oraz rozmowy z liderami. Metodyka badań opiera się na technikach wnioskowania logicznego, analizie krytycznej, a także analizie porównawczej. Struktura tekstu jest odwzorowaniem procedury tworzenia strategii, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru marketingu.

2. Istota strategii oraz cel jej tworzenia

W prowadzeniu działalności gospodarczej zarówno właściciel przedsiębiorstwa, jak i osoby zarządzające podejmują różnego rodzaju ryzyko. Można je ograniczać, minimalizować, jednak nie ma możliwości wyeliminowania go. Można tworzyć rozwiązania, które pomagają w ograniczaniu skutków ryzyka. Zgodnie z tezą, że umysł przygotowane radzą sobie lepiej niż nieprzygotowane, za właściwe można uznać koncentrowanie się na tworzeniu planów rozwoju. Wpływa to na zwiększenie skuteczności w sferze podejmowania decyzji zarządczych. Służy temu budowanie strategii rozwoju. Do celów dalszych rozważań przyjmujemy, że strategia to zbiór świadomie wybranych narzędzi, także zasobów materialnych i niematerialnych, które pozwolą na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Niezależnie od tej definicji w literaturze przedmiotu można znaleźć ich niemal tysiące (Rumelt, 2013, s. 54). Jak linie papilarne, tak też każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne, a to oznacza, że tworzy oryginalną, unikatową strategię. Słuszne będzie zbudowanie własnego rozumienia terminu „strategia” oraz określenie zakresu jego wykorzystania. W tych rozważaniach skupimy się na strategii marketingowej, chociaż może ona dotyczyć zarówno ogólnego rozwoju danego podmiotu, jak i innych obszarów działania (np. sprzedaży, logistyki).

Koncentracja rozważań na strategii marketingowej wyrasta z traktowania przedsiębiorstwa jako elementu rynku, a w nieco węższym ujęciu – odnoszenia się do potrzeb konsumentów (Kotler i in., 2021, s. 78). Postawienie konsumentów w centrum wynika z obiektywnie istniejących uwarunkowań gospodarczych. W sy-

tuacji ekonomii nadmiaru to dostawca zabiega o spełnienie oczekiwań konsumenta (odbiorcy). Uzasadnia to prowadzenie badania rynku, oczekiwań nabywców, aby skutecznie oraz efektywnie działać na rzecz klientów. Przedsiębiorstwo Netflix, kiedy zrozumiało, że konsumenci źle odbierają kary za zwłokę w oddaniu filmu, zmieniło model biznesu i zwiększyło udziały rynkowe, modyfikując także strategię (Hastings i Meyer, 2020, s. 92). Zaangażowanie lidera oraz zespołu w procesie tworzenia strategii podnosi kwalifikacje ludzi w odniesieniu do skuteczności pracy nad strategią. Są to procesy, których nikt inny nie może nauczyć. Ludzie uczą się sami, jak doskonalić tworzenie strategii. Z tego względu celem pracy nad strategią jest także uczenie się, jak planować, przewidywać, tworzyć scenariusze oraz wyciągać wnioski z działań (Tetlock i Gardner, 2017, s. 82). Można zlecić opracowanie strategii podmiotowi zewnętrznemu, jednak jest to mniej skuteczne niż przygotowanie takiego dokumentu we własnym zespole. Algorytmy i sztuczna inteligencja umożliwiają wsparcie komputerów w procesach tworzenia strategii. Jednakże kluczowe znaczenie ma i nadal będzie miała myśl ludzka. Angażowanie się w realizację własnej strategii jest bardziej efektywne niż podejmowanie działań narzuconych z zewnątrz. Mając wiedzę na ten temat, zasadne będzie systematyczne koncentrowanie się na tworzeniu własnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Innym ważnym elementem budowania strategii jest harmonizowanie działań organizacji, skupianie wysiłku wszystkich komórek na wspólnym celu. Ogranicza to myślenie oraz działanie silosowe. W naturze ludzkiej istnieje skłonność do zamykania się w obszarze własnych zadań, a zarazem dystansowania się od tego, czym zajmują się inne zespoły. Praca nad tworzeniem strategii to wysiłek dla umysłu, który w ten sposób łączy wiedzę, doświadczenie oraz sztukę (Mintzberg, 2019, s. 73). Dla przedsiębiorstwa najbardziej użyteczny jest proces pracy nad strategią. Sam dokument jest jej efektem. Jednak to planowanie przyczynia się do zdobywania doświadczenia, do uczenia się. Także ten proces powinien być dokumentowany i analizowany. Jednym z cenniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest *know-how* w odniesieniu do tworzenia własnej strategii.

3. Diagnoza – pierwszy filar strategii

Na przełomie XVII i XVIII w. wojska austriackie pod wodzą Eugeniusza Sabaudzkiego odniosły wiele sukcesów. On sam osiągnął takie dochody, że mógł zbudować w Wiedniu ogromny i piękny pałac. Jego sukcesy wyrastają z dwóch kluczowych elementów, czyli z diagnozy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz twórczej, kreatywnej strategii działania. Lider przedsiębiorstwa, jeśli zamierza skutecznie działać na rynku, powinien mieć na uwadze te dwa filary – diagnozę i kreatywność w myśleniu. W literaturze istnieją różnorodne opisy metod diagnozowania otoczenia (Gierszewska i Romanowska, 2014, s. 143). Do klasyki można

zaliczyć znane i stosowane narzędzia SWOT, PEST a także wiele innych. Są one bez wątplenia przydatne, jeśli zostaną właściwie wykorzystane. To jest także obszar gromadzenia własnych doświadczeń. Otoczenie zmienia się w coraz szybszym tempie, a zatem trzeba krytycznie dobierać narzędzia analizy. W obszarze medycyny wskazuje się, że duża część analiz diagnostycznych jest zbędna (Topol, 2020, s. 65). Zespół, który pracuje nad tworzeniem strategii, powinien rozważać, z których narzędzi diagnostycznych należy korzystać, by nie marnotrawić zasobów, a do tego pracować szybko i elastycznie. W coraz bardziej globalnym świecie warte wykorzystania może być odniesienie do modelu VUCA.

Pod koniec XX w. analitycy oraz członkowie sztabów w jednostkach militarnych dostrzegli szybko zachodzące w otoczeniu zmiany. Zostały one opisane kilkoma elementami, które określono akronimem VUCA. Obejmuje on cztery główne elementy, mianowicie:

- ▶ *Volatility* (V) – zmienność,
- ▶ *Uncertainty* (U) – niepewność,
- ▶ *Complexity* (C) – złożoność,
- ▶ *Ambiguity* (A) – niejednoznaczność.

Model ten zastosowano także w odniesieniu do analizowania zmian w otoczeniu z punktu widzenia skuteczności budowania strategii. Konieczne jest elastyczne podejście do zasad i metod działania wynikających z wcześniejszych reguł. Zarówno natura, jak i działania ludzi były i będą naznaczone zmiennością. Rzecz w tym, że nigdy wcześniej nie zachodziły one w tak dynamicznym tempie jak na początku XXI w. W czasie pandemii pojawiły się nowe uwarunkowania narzucające ciągłe zmiany. Rosnąca zmienność otoczenia powoduje, że trzeba dostosować model zarządzania do szybkiego podejmowania wielu różnorodnych decyzji. Wymusza to dostępność lidera niemal 24 godziny na dobę oraz współpracę wielu osób na szczeblu zarządzania. Przy tym wszystkim należy mieć na uwadze planowanie długofalowe związane z zamówieniami sprzętu, remontami, a także z inwestycjami oraz innowacjami technologicznymi. Liderzy stają przed trudnymi problemami łączenia bieżącego zarządzania z myśleniem długofalowym, strategicznym. Zmienność wymaga ćwiczenia mózgu w szybkim przełączaniu się między różnymi zadaniami. Łatwiej to przychodzi osobom młodym, mającym częsty kontakt z Internetem.

W globalnie funkcjonującym świecie sieć powiązań między różnymi podmiotami staje się coraz gęstsza i skomplikowana. Pandemia przyczyniła się do zerwania łańcuchów dostaw, co skutkowało brakiem produktów. Pojawiły się metody pracy zdalnej, które utrudniają pracę zespołową, w tym budowanie strategii.

Okres pandemii dostarcza wiedzy na temat kłopotów związanych z jednoznacznością. Wystarczy, że członek rządu albo pracownik sfery ochrony zdrowia zgłosi zastrzeżenia co do sensowności szczepień, a już zachowania społeczeństwa mogą się radykalnie zmienić. Media społecznościowe dostarczają różnych, niekie-

dy sprzecznych informacji. W naturze człowieka leży skłonność do akceptowania teorii spiskowych. Część ludzi chętniej korzysta z wróżb, przepowiedni jasnowidzów, ignorując dowody naukowe. Nawet wyniki badań pacjentów mogą budzić wątpliwości. Zdarza się, że sztuczna inteligencja potrafi lepiej zinterpretować zdjęcie rentgenowskie niż lekarz. Niejednoznaczność czai się także w interpretowaniu przepisów prawnych oraz zawieraniu umów. Zmiana poziomu płacy minimalnej w różnym stopniu wpłynie na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Wprowadzane podwyżki cen energii elektrycznej oraz gazowej, mała precyzyjność przepisów to utrudnienia w procesie planowania oraz wdrażania strategii. Wskaźniki inflacji, w tym wzrost cen żywności, będą wpływały na koszty funkcjonowania gospodarstw domowych, a także na naciski płacowe ze strony pracowników.

Funkcjonowanie społeczeństw oraz gospodarek w okresie pandemii (2020–2022) dowodzi istotności budowania modeli myślenia oraz planowania powiązanych z modelem VUCA. Tak jak elastycznie należy diagnozować otoczenie, tak też trzeba podchodzić do strategii. Może się zdarzać, i to coraz częściej, że również strategia w formie opracowanego dokumentu powinna być traktowana elastycznie.

Mózgi ludzi nie są ewolucyjnie przystosowane do koncentrowania się na dokładnej analizie otoczenia. W strukturach łowców i zbieraczy wystarczyło sięgać ręką po dostępne w okolicy zasoby. Kiedy się wyczerpały, grupa przenosiła się w inne miejsce. Pracując nad diagnozą, warto brać pod uwagę kilka zaleceń:

- ▶ komunikować się w zespole na zasadzie wypowiedzi szczyrych zamiast zgodnych,
- ▶ umiejętnie korzystać z intuicji (Niebauer, 2021, s. 39),
- ▶ dbać o różnorodność w zespołach pracujących nad diagnozą (wiek, doświadczenie, temperament),
- ▶ zachować dystans, krytycznie spoglądać na zasoby własne, czyli ograniczać skalę i zakres pułapek w myśleniu (Kahneman, 2012, s. 187),
- ▶ aktywizować osoby introwertyczne, aby przedstawiały swój punkt widzenia w odniesieniu do diagnozy,
- ▶ ograniczać niepotrzebną krytykę, cynizm, sarkazm na etapie prac diagnostycznych,
- ▶ szukać niezależnych opinii w ocenianiu bieżącej pracy zespołu,
- ▶ podtrzymywać motywację pracowników tworzących diagnozę zewnętrzną i wewnętrzną.

Czas pandemii pokazał, jak duży może być wpływ zmian na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zerwane łańcuchy dostaw, praca zdalna, hybrydowa, do tego reformy produktowe, napięcia społeczne wymagają elastycznego podejścia do tworzenia, wdrażania, a także modyfikowania strategii.

4. Diagnoza konkurencji

Pozostając w obszarze diagnozy, należy uznać za zasadne analizowanie konkurencji. Również w tym obszarze zachodzą dynamiczne zmiany. Model Portera, nazywany modelem 5 sił, wymaga krytycznej oceny. Rozwój sektora usług, także sektorów kreatywnych, sprawia, że trzeba zmienić tradycyjne spojrzenie na konkurencję. Liderzy przedsiębiorstw z obszaru nowych technologii wskazują, że podmioty konkurencyjne to również te, które mogą przejąć pracowników. Nowe możliwości, które stwarza praca zdalna, to duża łatwość pozyskiwania programistów. Wyszukiwanie talentów w gospodarce globalnej, do tego pracujących w trybie zdalnym, może w szybkim tempie zmniejszyć zasoby kadrowe przedsiębiorstwa. Co więcej, praca zdalna staje się także wyzwaniem dla rządów. Wiąże się to z eksportem pracy, myśli, talentu, które nie podlegają opłatom celnym, także niektórym podatkom. W takiej sytuacji troska o zasoby pracy, o talenty, o osoby wykwalifikowane może urastać do rangi ważnego problemu w przedsiębiorstwie. Jeśli połączy się to z modą na częste zmiany pracodawcy, mniejszą lojalnością pracowników generacji „Z”, to skala wyzwań może być większa.

Pracując nad diagnozą otoczenia konkurencyjnego, można korzystać z benchmarkingu oraz metod porównawczych. W okresie pandemii obserwowano, że przedsiębiorstwa w różny sposób budowały swoją pozycję na rynku. Benchmarking pozwala na korzystanie ze sposobów działania podmiotów, które dobrze sobie radzą na innych rynkach. Analityk rynkowy zauważył, że w 2020 r., w warunkach pandemii, niektóre sklepy detaliczne dobrze sobie radziły, rozwijając sprzedaż w formie *e-commerce*. Korzystając z własnych analiz, otworzył trzy apteki internetowe, wyprzedzając podmioty, które nie dostrzegły powstających na rynku możliwości.

Ilustracją podejścia do myślenia krytycznego w odniesieniu do konkurencji może być przypadek Mateusza Kusznierewicza. Przygotowując się do igrzysk olimpijskich w Atlancie, właściwie zdiagnozował nieprzewidywalność warunków, w jakich będzie żeglował. Wody na morzu w okolicach Atlanty mogły być spokojne, średnio wzburzone lub bardzo wzburzone. Zmieniało się to niekiedy z godziny na godzinę. Zdecydował zatem, że będzie obserwował żeglarzy, którzy najlepiej sobie radzą w każdym przypadku wzburzonego morza. Przygotował się na każde warunki. Efekt był taki, że zdobył złoty medal, chociaż nie wygrał żadnego pojedynczego biegu. W miarę dobrze opanował własne zachowanie w sytuacji, która się pojawiła na morzu. Trafna diagnoza dotycząca obserwowania i analizowania rywali pozwoliła na wygranie całej konkurencji. To ciekawy przypadek, który można potraktować jako inspirację w procesie budowania własnej strategii przedsiębiorstwa. Łączy ona obydwa filary, mianowicie właściwą diagnozę z kreatywnością w myśleniu.

5. Czarna skrzynka konsumentów

Diagnoza obejmuje również analizę obszarów rynku umożliwiającą dokonanie wyboru segmentów, które będą w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa. Można skoncentrować się na jednym segmencie lub na kilku. Z dystansem natomiast należy podchodzić do pokusy oferowania produktów każdemu konsumentowi. W najbardziej ogólnym ujęciu, rynek konsumentów można podzielić na dwa obszary:

- ▶ rynek B2B,
- ▶ rynek B2C.

Przedsiębiorstwo Press Glass, producent szyb z Polski, skupia się na rynku przedsiębiorstw. Dostarcza szyby innym podmiotom, które produkują okna, wznoszą budynki ze szkła itp. Natomiast E. Wedel będzie się koncentrował na dostarczaniu wyrobów czekoladowych do pojedynczych konsumentów. W każdym jednak przypadku wskazane jest badanie potrzeb wybranego segmentu konsumentów, gromadzenie wiedzy na temat ich zachowań, preferencji, czynników wpływających na podejmowanie decyzji zakupowych. Im więcej przedsiębiorstwo wie o segmencie konsumentów, tym bardziej skuteczna będzie przygotowana przez nie strategia. Uzasadnia to korzystanie z wtórnych oraz pierwotnych źródeł informacji dla zdobycia właściwej wiedzy o konsumentach (Mazurek-Łopacińska, 2021, s. 175).

W dobie globalizacji, poza szczegółowymi informacjami na temat potrzeb wybranych segmentów rynkowych, zasadne jest rozumienie szerszego, kulturowego spojrzenia na ludzkość. Zanim gospodarka rozwinęła się na większą skalę, społeczeństwa tworzyły własną kulturę, która stanowi nadrzędny parasol nad wszystkim (Sobocińska, 2015, s. 48). Niezależnie od obszaru oraz skali działania przedsiębiorstwa, warto mieć na uwadze kontekst kulturowy. Nawet działając w skali lokalnej, można mieć w otoczeniu podmioty z innych kultur.

Rozwój ekonomii behawioralnej skomplikował sposób widzenia zachowań konsumentów (Thaler, 2018, s. 158). Zbiór wszystkich zmiennych, które kształtowały decyzje konsumentów, nazwano „czarną skrzynką”. Miało to stanowić metaforę złożoności postępowania konsumenta na rynku. Kiedy okazało się, że racjonalność zachowań jest na marginesie emocjonalności, ta problematyka stała się jeszcze bardziej złożona i trudna do badania.

Pomocne okazują się nowe technologie, także sztuczna inteligencja i metody badania mózgu, które stają się przydatne w rozpracowywaniu tego, co nazwano czarną skrzynką konsumenta (Szymusiak, 2021, s. 115). Wobec zróżnicowania metod badania konsumentów wyzwaniem dla twórców strategii jest właściwe korzystanie z odpowiednich narzędzi. Zasadne jest korzystanie z metod ilościowych (kwestionariuszy) oraz jakościowych (wywiadów, tajemniczego klienta) (Mazurek-Łopacińska, 2016, s. 98). Istotne jest również śledzenie informacji określanych

jako *big data*, informacji sprzedażowych, a także informacji dostępnych w mediach społecznościowych. Szczególne nadzieje są pokładane w metodach badania mózgu (neuroobrazowanie). Wskazuje się na ich użyteczność w docieraniu do czarnej skrzynki, czyli do reakcji obserwowanych w mózgu. Pozwoli to na personalizowanie oferty, czyli dostosowywanie jej do indywidualnego konsumenta.

Niezależnie od możliwości, które dają technologie w poznawaniu potrzeb konsumentów, warto wskazać trendy bardziej ogólne, związane z zachowaniami nabywców. Na całym świecie obserwuje się wzrost liczebności klasy średniej, co uzasadnia przyjmowanie globalnego punktu widzenia w pracach nad strategią (Rosling i in., 2018, s. 73). Kolejnym trendem jest zwiększenie zainteresowania zakupami w *e-commerce*. Łączy się to również ze wzrostem znaczenia płatności elektronicznych. Płatności wirtualne eliminują fizyczny ból w mózgu, który występuje w przypadku płacenia gotówką. Konsumenty są w coraz większym zakresie zainteresowani przeżyciami, emocjami, a mniej gromadzeniem. W otoczeniu przejawia się to zainteresowaniem ekonomią dzielenia, czyli współkorzystaniem z pewnych produktów zamiast ich nabywania na własność. Od przedsiębiorstwa Uber pochodzi termin „uberyzacja”, który obejmuje pojawiający się trend. Dynamicznie powiększana oferta rynkowa wpływa na poszukiwanie przez konsumentów sposobów eliminowania niepotrzebnych czynności. W odpowiedzi na te potrzeby sieci handlowe (np. Lidl czy Biedronka), wprowadzają na rynek mniejsze sklepy, do 200 m², aby oferować dodatkowy czas klientom. Żabka Jush! oraz Żabka Nano to przykłady skracania czasu dostarczania produktów oraz oferowania gotowych posiłków w innych obiektach handlowych. W ofercie rynkowej pojawia się model o2o, polegający na zamówieniu produktu *online* oraz skorzystaniu z niego w formie *offline* (np. zamówienie usługi rehabilitacyjnej świadczonej w domu klienta) (Lee, 2019, s. 153). W projektowaniu oferty dla konsumentów należy korzystać z wiedzy o tym, co jest ważne dla ich mózgów, mianowicie:

- ▶ użyteczność produktu,
- ▶ nowość,
- ▶ zaskoczenie (np. w komunikacji),
- ▶ obecność, współobecność innych ludzi,
- ▶ opowieści,
- ▶ humor.

Rozwój technologii umożliwia pogłębianie wiedzy na temat potrzeb oraz zachowań konsumentów. Sprzyja to zmniejszaniu ryzyka ekonomicznego oraz społecznego. Jednak konsumenci są również podmiotami uczącymi się. Zdobywają wiedzę, w jaki sposób skutecznie przejmować częściowy wpływ na funkcjonowanie mózgów, na modele myślenia oraz podejmowanie decyzji. W sieci zamieszczono informację o tym, jak konsument doprowadził sztuczną inteligencję do szybkiego połączenia z fizycznym pracownikiem przedsiębiorstwa. Znając działanie algoryt-

mu, spowodował bezradność maszyny. Komputer wygrał z Kasparowem w szachy, ponieważ ta gra ma różne ograniczenia. Rynek to nieskończoność i nieograniczoność. A to wymaga strategicznej obecności człowieka. Może on jednak korzystać ze wsparcia technologii. Algorytmy potrafią śledzić rozmowy pomiędzy klientami i proponować nowe rozwiązania. Analiza najlepszych reklam w branży wykonana przez sztuczną inteligencję pozwala stworzyć oryginalne, skuteczne formy komunikowania się z konsumentami. Technologia może dokonać wyceny wartości klienta w okresie całego jego życia. Jest również w stanie dopasować wartość oferowaną przez przedsiębiorstwo do subiektywnych oczekiwań konsumenta. A sztuczna inteligencja umie prowadzić rozmowy sprzedażowe z potencjalnymi klientami, doprowadzając do bezpośredniego spotkania z handlowcem i zwiększając skuteczność pracy działu sprzedaży.

6. Formułowanie celu strategii

Rozważając proces budowania strategii, omawiamy poszczególne etapy, przechodząc od jednego do drugiego. Jednakże w mózgu tworzą się różne obrazy, niekiedy niezależne od siebie. Każda nowa informacja docierająca do mózgu powoduje różne w nim zmiany. Niezależnie od tej plastyczności zasadne jest skupianie się na głębszej analizie każdego etapu strategii. Po diagnozie można skupić się na sformułowaniu celu. To on będzie miał wpływ na dobór narzędzi oraz integrowanie zespołu. Dokonanie wyboru celu nie musi być rzeczą prostą. Przedsiębiorstwo może być większe albo mniejsze, lokalne lub globalne, działać w różnych branżach, otoczeniu itp. A zatem również formułowanie celu będzie kwestią indywidualną, która wymaga uzgodnień. Można natomiast odwołać się do kilku zaleceń wartych brania pod uwagę. A oto one:

- ▶ skupianie się na jednej rzeczy jest bardziej zasadne niż rozpraszanie się, także rozpraszanie środków i sił (Keller i Papasan, 2013, s. 77),
- ▶ priorytet nie ma liczby mnogiej, a zatem należy budować kolejność celów, a nie opisywać ich kilka,
- ▶ po zrealizowaniu jednego zadania tworzą się nowe możliwości, a to daje inne spojrzenie na przyszłość,
- ▶ żaden cel nie powinien być osiągnąć kosztem innego celu,
- ▶ cele należy formułować precyzyjnie – powinny one być wymierne, jednoznacznie określone.

Formułowane cele mogą dotyczyć różnych zagadnień – obrotów, udziału w rynku, poziomu marż, wprowadzenia nowego produktu, budowania pozycji, znajomości marki, wejścia na nowy rynek, otwarcia nowego oddziału, podniesienia kwalifikacji pracowników itp. Zdarzają się sytuacje, jak np. pandemia, które burzą opracowaną strategię i wymagają zmiany planów. Prawdopodobnie produ-

cenci szczepionek dokonali zmiany swoich planów, kiedy trzeba było przyspieszyć prace nad badania klinicznymi, aby dopuścić szczepionki do obrotu. Szpitale, przyjmując pacjentów z koronawirusem, także zmieniły część planów, odraczając zabiegi planowane. Również producenci samochodów byli zmuszeni do skorygowania strategii z powodu braku komponentów i zmniejszenia sprzedaży. W przyszłości trzeba się liczyć ze skutkami zmian klimatycznych, które prawdopodobnie wymuszą zmiany zaplanowanych przez przedsiębiorstwa działań.

7. Narzędzia osiągnięcia celów

Określenie celu otwiera drogę do rozważań na temat instrumentów, które zostaną wykorzystane do jego osiągnięcia. W odniesieniu do sfery marketingu poszerza się zakres narzędzi, które mogą być przydatne. Nowe technologie, media społecznościowe, wiedza na temat konsumentów, *e-commerce*, influencerzy – to przykładowe instrumenty, które mogą być zapisane w strategii, aby osiągać cel działania. Zachodzące zmiany inspirowują do zacieśniania współpracy działu marketingu z działem IT, ponieważ zarówno sprzedaż, jak i komunikacja coraz bardziej łączą się z nowymi technologiami. Dział marketingu potrzebuje wsparcia podmiotów zewnętrznych, które specjalizują się w nowych narzędziach sprzedaży oraz komunikacji marketingowej. Tradycyjne narzędzia promocji, takie jak reklama telewizyjna, radiowa, prasowa czy przestrzenna, ustępują miejsca szeroko rozumianym instrumentom wirtualnym, komunikacyjnym. Agencje marketingowe, aby trwać na rynku, potrzebują sztucznej inteligencji, algorytmów, własnych kanałów komunikacyjnych, aby wspierać działania przedsiębiorstwa. Billboardy są wyposażane w systemy kamer, które pozwalają dostosować reklamę do pojedynczego przechodnia. Rozpoznają jego wiek, płeć, historię zakupów i personalizują przekaz. Producenci dóbr instalują w sklepach monitory, które także rozpoznają klienta i kierują do niego odpowiednie komunikaty. Klient, który kupuje piwo, może od razu otrzymać informację, że w sklepie jest promocja danej marki chipsów. Nawet wózek przed sklepem, na zasadzie czytania twarzy oraz linii papilarnych klienta, może go przywitać imieniem i prowadzić przez sklep do odpowiednich półek z produktami. Agencja zewnętrzna dysponuje możliwościami uzyskania odpowiednich konwersji, czyli przełożenia kliknięć na określony poziom zakupów. Staje się to możliwe dzięki wiedzy na temat konfigurowania kanałów komunikacji (YouTube, SMS, e-mail) z urządzeniami (tabletem, telefonem), na których pracuje klient. Dodatkowym obszarem nowych instrumentów jest Internet rzeczy, który poszerza możliwości komunikowania się między różnymi urządzeniami, nawet z pominięciem człowieka.

Oczywiście, najlepszy nawet dobór narzędzi nie spowoduje osiągnięcia celu, jeśli produkt nie będzie spełniał oczekiwań konsumentów. Oznacza to, że narzędzia, nawet najbardziej rozbudowane od strony technologicznej, okażą się mało przydat-

ne, jeśli przedsiębiorstwo nie zadba o opracowanie wartości, które będą istotne dla konsumenta. Marka Heinz, oferując sosy pomidorowe, skupia się na ekologii, gwarantując produkt pochodzący z gospodarstw zrównoważonych. Marka Lego oferuje wartość związaną z przygotowaniem ludzi przyszłości. Zrezygnowała z komunikowania wyłącznie zabawy z klockami na rzecz odpowiedzialności za integrację pokoleń, akceptację różnorodności, włączanie wszystkich do społeczeństwa.

Jest rzeczą zrozumiałą, że zrealizowanie postawionych w strategii zadań wymaga odpowiednich zasobów finansowych, rzeczowych oraz osobowych. Wiąże się to z ustaleniem budżetu marketingowego w przedsiębiorstwie.

8. Budżet strategii

Rozpatrując proces tworzenia strategii, można przyjmować różne punkty widzenia. W tym ujęciu rozpoczęto od analizy otoczenia, ustalenia celu, narzędzi, aż do budżetu. Można także wyjść od posiadanych środków i do ich poziomu dostosować wszystkie działania. Z punktu widzenia rozwoju za właściwe należy przyjąć podejście tutaj proponowane, czyli dostosowanie budżetu do celu oraz narzędzi. Konkurowanie na rynku wymaga kreatywności, innowacyjności, aktywności, zaangażowania. Gdyby wyjść od posiadanych środków, które są zawsze ograniczone, można by przeoczyć pojawiające się szanse. Działania marketingowe, traktowane jako inwestycje rynkowe, wymagają rozważnego podejścia do ustalenia budżetu. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa wymaga racjonalnego podejścia. Można tak działać, zestawiając oszacowane potrzeby finansowe na osiągnięcie celu z sytuacją przedsiębiorstwa. W przypadku niezgodności właściwym sposobem będzie ponowne spojrzenie na ustalony cel oraz wybrane narzędzia. Postępowanie w ramach tak zakreślonej pętli pozwoli na uzgodnienie planowanych działań z finansowymi możliwościami przedsiębiorstwa.

9. Wartość planowania na piśmie

Efektem pracy nad tworzeniem strategii marketingowej powinien być zwarty dokument, przygotowany w formie pisemnej. Ostatnimi jego elementami będą rozpisanie zadań w czasie oraz przydzielenie ich konkretnym osobom. Lider będzie odpowiadał za całą strategię. Natomiast odpowiedzialność za szczegółowe zadania powinna być przypisana poszczególnym pracownikom. I tutaj pojawiają się nowe zagadnienia związane z dostosowaniem zadań do cech i kwalifikacji pracowników. Skuteczniej jest dostosować zadania do pracowników niż działać odwrotnie. Ludzie przychodzą na świat z określonymi talentami. Ich rozwijanie jest korzystne zarówno dla danej osoby, jak i dla przedsiębiorstwa. Po śmierci Jobsa stery marki Apple przejął Cook. W pierwszych miesiącach sprawowania władzy Cook starał się

naśladować charyzmatyczne przywództwo Jobsa. On był z natury inną osobowością, a zatem wszystko prezentowało się sztucznie. Po pewnym czasie T. Cook odstąpił od strategii naśladownictwa, na spotkaniach mówił przez minutę i następnie oddawał głos innym. Realizuje własny styl przywództwa, a Apple wykazuje bardzo dobre wyniki rynkowe, chociaż osiągnane w inny sposób. To podejście można rozważyć, rozpisując zadania pracownikom. Można stosować różne metody oceniań profilu pracowników (np. 16 motywatorów Reissa). Kiedy zestawia się zadania z cechami pracownika, wówczas można zwiększyć i satysfakcję, i zaangażowanie. Gwarantuje to stan przepływu (*flow*), czyli uzyskiwania zadowolenia z wykonywania zajęć zgodnych ze swoimi cechami i temperamentem.

W odniesieniu do skuteczności całego procesu tworzenia strategii ważne są jeszcze kwestie:

- ▶ poufności strategii,
- ▶ integracji działu marketingu,
- ▶ wdrożenia ustaleń.

Sukcesy generała Rommla w Afryce w latach 1941 i 1942 wynikały z tego, że miał dostęp do kodów poufnych informacji przesyłanych między Brytyjczykami oraz USA. Po wprowadzeniu nowych kodów Rommel systematycznie tracił zdobyte tereny. Ten przypadek potwierdza odpowiedzialność przedsiębiorstwa za otoczenie strategii tajemnicą.

Druga kwestia to spójność działania całej komórki marketingowej przedsiębiorstwa. Lider działu odpowiada za budowanie wysokiej kultury organizacyjnej działu (Mruk i Sawicki, 2021, s. 21). Integracja, współpraca i znajomość zadań sprzyjają wprowadzaniu strategii w życie. I to ma kluczowe znaczenie. Plan jest po to, aby zgodnie z nim postępować. W rzeczywistości jest to trudne ze względu na ograniczenia związane z systematycznym oraz konsekwentnym postępowaniem ludzi. Uważa się, że w tym aspekcie przejawia się także działanie reguły Pareta. Za skuteczność strategii w 20% odpowiada jej planowanie, natomiast w 80% – jej wdrażanie. Kolejny raz warto podkreślić rolę lidera w procesie kontrolowania wdrażania strategii w życie. Syntetyczna klauzula takiego postępowania zawiera się w zdaniu: „w sercu strategii powinno być serce, które wie, co robić ze strategią”. To właściwe zadanie lidera.

10. Podsumowanie

Wspomniany wcześniej Eugeniusz Sabaudzki ignorował niekiedy rozkazy króla, wiedząc, że jego plan jest gorszy. Bez wątplenia był utalentowanym strategiem. Talenty ludzi pewnie także wpisują się w rozkład normalny. Nie można zatem oczekiwać, że każda strategia będzie wybitna. Przeciwnie większość to będą strategie wpisujące się w główny nurt. Jednak nie powinno to być ograniczeniem dla wszystkich, którzy tworzą i wdrażają strategie w przedsiębiorstwach. Verdi skarżył się, że

„doskonałość zawsze się mu wymykała, jednak podążał za nią nieustannie”. Warto tym się kierować, a będą coraz lepsze efekty w procesie tworzenia oraz wdrażania strategii w kolejnych okresach.

I na koniec można jeszcze wspomnieć o kilku zasadach wartych rozważenia w codziennym budowaniu i wdrażaniu strategii. Pierwszeństwo na rynku daje z reguły lepsze efekty niż podążanie za innymi. Odróżnianie się od konkurentów jest bardziej właściwe niż ich naśladowanie. Cele ruchome są trudniejsze do trafienia niż stacjonarne. Zachęca to do kreatywności, do zmian, do zachowania dystansu do sukcesów. Warto też rozważyć planowanie różnych eksperymentów, aby się przekonać, co lepiej działa. Nauka na własnych doświadczeniach jest najbardziej skuteczna. Ważne będzie również zachowanie skromności we własnej ocenie efektów strategii, a także jej komunikowania w otoczeniu. Jak radził Ferguson, trener zespołu Manchester United, „każdy sukces traktuj jako pierwszy”.

Literatura

- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2014). *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Hastings, R. i Meyer, E. (2020). *Gdy regułą jest brak reguł. Netflix i filozofia przemiany*. Kraków: Znak.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Keller, G. i Papasan, J. (2013). *Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć*. Łódź: Wydawnictwo Galaktyka.
- Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*. Warszawa: MT Biznes.
- Lee, K.-F. (2019). *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa. Chiny, USA i przyszłość świata*. Poznań: Media Rodzina.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2021). *Zachowania konsumentów na współczesnym rynku. Perspektywa marketingowa*. Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łopacińska, K. (red.). (2016). *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H. (2019). *Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Mruk, H. i Sawicki, A. (red.). (2021). *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*. Pelplin: Bernardinum.
- Niebauer, C. (2021). *Neuronauka a buddyzm. Realne życie czy jego iluzja*. Białystok: Studio Astro-psychologii.
- Rosling, H., Rosling, O. i Rosling Rönnlund, A. (2018). *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*. Poznań: Media Rodzina.
- Rumelt, R. (2013). *Dobra strategia, zła strategia*. Warszawa: MT Biznes.
- Sobocińska, M. (2015). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szymusiak, H. (2021). *Konsumenci z perspektywy neuronauki poznawczej*. Poznań: UEP.
- Tetlock, P. i Gardner, D. (2017). *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*. Warszawa: CeDeWu.
- Thaler, R. (2018). *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*. Poznań: Media Rodzina.
- Topol, E. (2020). *Medycyna głęboka*. Warszawa: ITEM Publishing.