

Maria Johann, Malina Jankowska

Wyzwania dla menadżerów marketingu w obliczu rozwoju technologii IT

Podstawowym zadaniem marketerów jest precyzyjne rozpoznanie potrzeb klientów, co łączy się z analizą zachowań zakupowych, źródeł wiedzy oraz czynników wpływających na decyzje nabywców.

Mimo że zadania te nie zmieniają się na przestrzeni lat, konieczne jest dostosowywanie rozwiązań marketingowych do zmieniającego się otoczenia oraz nowych trendów rynkowych. Szczególnie istotne jest uwzględnianie innowacji w zakresie technik komunikacyjnych w celu dotarcia z właściwym przekazem do klienta. Urządzenia mobilne, takie jak: tablety, fablety, smartfony wypierają tradycyjne media, a konsumenci samodzielnie poszukują informacji o produktach w oparciu o źródła internetowe, nawiązując kontakt ze sprzedawcą dopiero po podjęciu decyzji zakupu.

Zmiany związane z rozwojem nowych technologii mają istotny wpływ na podejmowane decyzje strategiczne, a w szczególności na realizowaną strategię marketingową. Komunikacja z klientami, budowanie relacji, pozyskiwanie i analiza danych, a także pomiar efektywności prowadzonych działań wymagają zastosowania nowoczesnych technologii, co z kolei wymaga nowych kompetencji oraz stosowania innowacyjnych rozwiązań i narzędzi marketingowych. Należy także dodać, że zauważalną tendencją jest racjonalizacja wydatków marketingowych, a podstawowym kryterium wyboru oś-

ników komunikacyjnych jest możliwość przełożenia realizowanych działań na sprzedaż i wyniki firmy.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia marketingu we współczesnej firmie oraz jego roli w planowaniu strategicznym i realizowanej strategii. Autorki starały się pokazać, jakie wyzwania stoją przed marketerami w obliczu zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw związanych z upowszechnieniem nowoczesnych technologii, a także określić kompetencje niezbędne marketerom do prowadzenia skutecznych działań marketingowych. W artykule przytoczone zostały wyniki badania przeprowadzonego w lutym i marcu 2014 r. pt. *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd zmierza marketing*, które powstało dzięki współpracy Microsoft, IAB Polska i Infotarget. W badaniu wzięło udział 91 dyrektorów marketingu z czołowych polskich przedsiębiorstw oraz oddziałów globalnych koncernów.

Wymiar strategiczny marketingu

We współczesnych realiach biznesu tworzenie, doskonalenie i skuteczne wdrażanie strategii jest konieczne dla umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i jego dalszego rozwoju. Dlatego też poszukiwanie pożądanych cech strategii umożliwiających osiągnięcie sukcesu jest niezbędnym warunkiem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Umiejętność

wyznaczenia kierunków rozwoju, stawianie ambitnych celów, podejmowanie nowych wyzwań i wizjonerstwo, a także konsekwentna realizacja zamierzonych celów w oparciu o wykorzystanie kluczowych kompetencji, przy jednoczesnym elastycznym podejściu do wdrażanej strategii i umiejętności wykorzystania okazji rynkowych, należą do istotnych czynników sukcesu zarządzania strategicznego⁸⁾.

W zmieniającym się i niestabilnym otoczeniu zewnętrznym szczególnie istotna wydaje się umiejętność ciągłego rozwijania koncepcji strategicznej, kontrolowania trafności podejmowanych decyzji oraz modyfikacji realizowanej strategii. Konieczna jest integracja procesu planowania i wdrażania strategii, co oznacza, że działania strategiczne powinny mieć ciągły charakter i należy je dostosowywać do pojawiających się szans i zagrożeń rynkowych. Korzyścią elastycznego podejścia do planowania strategicznego jest większa liczba trafnych i szybciej podejmowanych decyzji, co wiąże się z oszczędnością czasu i wykorzystaniem nadarzających się okazji rynkowych¹⁰⁾. Dlatego też tak ważne jest monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa i dostosowywanie decyzji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Jedną z przyczyn zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym jest wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, które oddziałują zarówno na postępowanie konsumentów, jak i przedsiębiorstwa. W wyniku upowszechnienia nowoczesnych technologii zmieniają się postawy nabywców, wzorce konsumpcji, a także sposoby pozyskiwania informacji na temat oferowanych produktów. Umiejętność szybkiego rozpoznania preferencji konsumentów, dobór odpowiednich nośników komunikacyjnych, nawiązanie dialogu z odbiorcami i projektowanie produktów odpowiadających potrzebom nabywców, są istotnymi determinantami sukcesu rynkowego firmy. Oznacza to, że

działania marketingowe odgrywają ważną rolę w realizowanej strategii i powinny być odpowiednio zaplanowane i zintegrowane z innymi obszarami decyzyjnymi.

Tradycyjne podejście do marketingu traktujące go jako jedną z funkcji przedsiębiorstwa wydaje się niewystarczające w dzisiejszej rzeczywistości. Decyzje dotyczące działań marketingowych przenikają całokształt obszarów decyzyjnych firmy, a strategia marketingowa formułowana jest na wszystkich poziomach zarządzania, począwszy od zarządu przedsiębiorstwa, poprzez zarządy strategicznych jednostek gospodarczych, aż do decyzji podejmowanych na poziomie funkcjonalnym⁷⁾. Ze względu na istotne znaczenie działań marketingowych w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, kierownictwo odpowiedzialne za działalność marketingową powinno uczestniczyć w podejmowaniu kluczowych decyzji związanych z rozwojem firmy i mieć wpływ na formułowanie celów strategicznych i tworzenie długoterminowej wizji¹⁵⁾.

Korzystne jest traktowanie marketingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która polega na podporządkowaniu procesu zarządzania potrzebom rynku. W marketingowej koncepcji konkurencyjności punktem wyjścia i nadrzędnym celem wszystkich procesów decyzyjnych jest klient i jego potrzeby, a zarządzanie marketingowe powinno zapewnić ciągłe dostosowywanie produktów do zmieniających się potrzeb odbiorców, aktywną politykę cen, promocji i dystrybucji¹²⁾. Budowanie pozycji konkurencyjnej wymaga skoncentrowania uwagi na tworzeniu kultury organizacyjnej nastawionej na tworzenie, komunikowanie oraz dostarczanie wartości dla klienta¹¹⁾, a warunkiem niezbędnym do osiągnięcia tego celu jest współpraca pomiędzy działami organizacji, które współtworzą wartość dla klienta, co w szczególności dotyczy działu marketingu, sprzedaży, rozwoju produktu i obsługi klienta.

Rola marketingu w organizacji istotnie zyskała na znaczeniu wraz z rozpowszechnieniem się internetu i idącą za tym transformacją procesu decyzyjnego klienta. W wyniku szerokiej dostępności internetowych źródeł wiedzy przedsiębiorcy zauważają, że od 50 do 70 proc. procesu decyzyjnego dotyczącego zakupu odbywa się obecnie w świecie *mobile* oraz *online*, zanim dojdzie do kontaktu z tradycyjnym kanałem sprzedażowym – handlowcem lub fizycznym sklepem¹⁷⁾.

Świat cyfrowy, który jest domeną działania nowoczesnego marketingu sprawia, że coraz częściej działy marketingu są postrzegane nie tylko jako podstawowe źródło wiedzy o potrzebach klienta, ale także jako źródło wpływu na ich decyzje we wszystkich etapach procesu decyzyjnego. Zarządy firm w coraz większym stopniu doceniają rosnącą rolę marketingu i wierzą w jego kluczowy wkład w budowanie strategii firmy i wzmacnianie pozycji rynkowej – aż 83 proc. dyrektorów marketingu deklaruje, że marketing jest włączany w proces planowania strategicznego, czyli tworzenia długoterminowej wizji i celów firmy.

Wraz z wysoką oceną potencjału marketingu i jego wkładu w rozwój firmy, rosną oczekiwania i wymagania wobec marketerów – ponad 80 proc. dyrektorów marketingu stwierdziło, że odczuwa ros-

nącą presję ze strony zarządu i wyższego kierownictwa firmy związaną z koniecznością wykazania wartości działań podejmowanych przez marketing. Zwiększenie przychodów ze sprzedaży (70 proc. wskazań), pozyskanie nowych klientów (49 proc.), wykazanie mierzalnej wartości działań marketingowych (42 proc.) czy wypracowanie większego zysku (36 proc.) – to twarde metryki biznesowe, którym musi podporządkować się współczesna organizacja marketingowa – od handlu detalicznego, przez bankowość i finanse, po firmy technologiczne działające w segmencie B2B – zob. tablica 1.

Zwiększa się także zrozumienie kierownictwa dla zadań stojących przed menadżerami marketingu wynikających ze zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. Trzy czwarte dyrektorów marketingu deklaruje, że kierownictwo firmy rozumie wyzwania, jakim powinien sprostać nowoczesny marketing. Zarządy są świadome transformacji, jaka dokonała się w marketingu w wyniku pojawienia się nowych narzędzi, platform i taktyk. Oznacza to, że większość szefów marketingu powinna mieć komfort inwestowania zarówno w rozwój kompetencji zespołów marketingowych, jak również w rozwiązania technologiczne wspierające cyfrowy marketing. Dyrektor marketingu powinien występować w roli agenta zmiany, który w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się potrzeby klientów i sposób, w jaki reagują na przekazy marketingowe, naprowadza firmę na nowe strategiczne tory²¹⁾.

Wielokanałowa strategia komunikacji z klientami

Budowanie wartości dla klienta jest procesem złożonym obejmującym kilka etapów, do których należy zaliczyć: rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb, zrozumienie źródeł wartości dla klientów, zaplanowanie procesu kreowania wartości, dokonanie

Tablica 1 **Cele deklarowane przez dyrektorów marketingu w 2014 roku***

Wzrost sprzedaży	70%
Pozyskanie nowych klientów	49%
Wykazanie mierzalnej wartości działań marketingowych	42%
Zwiększenie zyskowności	36%
Kreowanie nowych usług i produktów	30%
Wejście na nowe rynki lub kreowanie nowych rynków	29%
Obniżanie kosztów marketingu	24%
Zwiększenie udziału w rynku	24%
Pogłębienie informacji o klientach	22%

*Ankietowani mogli wybrać maksymalnie trzy najważniejsze cele.

Źródło: *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd mierza marketing*, 2014.

nie pomiaru wartości, a także komunikowanie i dostarczanie wartości klientom⁴⁾. Komunikowanie wartości ma istotne znaczenie z punktu widzenia sukcesu prowadzonych działań marketingowych, ponieważ wartość, która nie jest odpowiednio komunikowana, pozostaje poza wiedzą i świadomością konsumentów. Komunikacja marketingowa obejmuje zespół działań i środków związanych z komunikacją pomiędzy firmą a jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, a do jej podstawowych celów należą: przekazywanie informacji na temat nowego produktu oraz zachęcanie do jego zakupu, przekonywanie do wyboru określonej marki, kształtowanie wizerunku firmy, a także budowanie i utrzymywanie relacji z odbiorcami.

Prowadzone przez przedsiębiorstwa działania w zakresie komunikacji marketingowej zmieniają się na przestrzeni lat, ze względu na rosnącą liczbę kanałów komunikacyjnych oraz grup odbiorców o coraz to bardziej wyszukanych potrzebach. Wiele firm zdecydowało się na zmianę podejścia i zastosowanie zintegrowanej komunikacji marketingowej, zamiast wykorzystywania wybranych instrumentów komunikacyjnych do realizacji wyznaczonych celów. Zintegrowana komunikacja marketingowa jest koncepcją, która uwzględnia wartość dodaną uzyskaną poprzez integrację oraz koordynację wszystkich narzędzi komunikacyjnych w spójny program. Wyrazem tego podejścia jest wykorzystanie reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations oraz innych instrumentów komunikacyjnych, w celu zwiększenia oddziaływania na konsumentów oraz innych odbiorców³⁾.

We współczesnym podejściu do zintegrowanej komunikacji marketingowej akcentowane są dwa aspekty systemu komunikacji: przyjęcie jako punktu wyjścia odbiorcy oraz interaktywność mediów. Oznacza to, że działania komunikacyjne

powinny być prowadzone w oparciu o dokładną analizę zachowań konsumentów, a kluczem do powodzenia realizowanej strategii jest umiejętność budowania oraz wzmacniania relacji z nabywcami, za pomocą odpowiednio dobranych instrumentów komunikacyjnych umożliwiających rozwijanie interakcji z klientami²⁰⁾. Szybki rozwój technologii znacznie poszerza możliwości kontaktu z nabywcami, nadając nowy wymiar komunikacji marketingowej oraz umożliwiając stosowanie coraz to nowych nośników komunikacyjnych. W obecnych warunkach skuteczność prowadzonych działań komunikacyjnych oraz sukces rynkowy firmy zależą w dużym stopniu od umiejętności połączenia tradycyjnych sposobów działania z nowymi możliwościami, jakie stwarza rozwój nowoczesnych środków komunikowania się¹⁸⁾.

Medium, które w największym stopniu zmieniło sposoby komunikowania się z klientami, jest internet oceniany obecnie jako jeden z najbardziej skutecznych instrumentów marketingowych. Rosnące znaczenie internetu w realizowanej strategii marketingowej wynika z jego licznych zalet, do których można zaliczyć: globalny zasięg i oddziaływanie, nieograniczony dostęp do zasobów sieci, możliwość interaktywnego komunikowania się, multimedialność komunikacji, pojemność informacyjną, szybkość przesyłania i pozyskiwania danych, a także relatywnie niski koszt prowadzonych działań⁶⁾. Należy także dodać, że wysoka mierzalność podejmowanych działań w kanale *online* ma istotny wpływ na decyzje związane z wyborem wirtualnych nośników komunikacyjnych. Do najbardziej popularnych narzędzi marketingu internetowego należą: pozycjonowanie stron w wyszukiwarkach internetowych, linki sponsorowane, *social media marketing*, *e-mail marketing* i banery⁵⁾.

Na przestrzeni ostatnich lat wzrosła rola mediów społecznościowych w reali-

zowanych działaniach komunikacyjnych. Serwisy społecznościowe dają możliwość nawiązania interaktywnego kontaktu z odbiorcami i pozyskania ich opinii na temat oferowanych produktów bądź pomysłów na nowe rozwiązania. Ze względu na swobodę wypowiedzi oraz nieformalny charakter dyskusji prowadzonych na portalach internetowych, media społecznościowe są wiarygodnym źródłem informacji na temat potrzeb nabywców, ich preferencji oraz obowiązujących trendów rynkowych. Popularnymi formami kontaktów z klientami są: blogi, mikroblogi, fora, grupy dyskusyjne, które sprzyjają budowaniu więzi z internautami oraz przyczyniają się do zwiększania lojalności wobec marki, natomiast w ramach portali społecznościowych, takich jak Facebook czy Youtube, można prowadzić akcje i kampanie promocyjne ukierunkowane na zwiększenie świadomości marki, poprawę wizerunku czy wsparcie sprzedaży¹⁶.

Szczególną uwagę należy zwrócić na możliwości w zakresie komunikacji, jakie stwarza marketing mobilny obejmujący działania pozwalające organizacjom na interaktywną komunikację z odbiorcami dzięki wykorzystaniu urządzeń przenośnych lub sieci. Prowadzenie działań marketingowych w oparciu o narzędzia marketingu mobilnego wydaje się perspektywiczne, gdyż liczba osób korzystających z urządzeń mobilnych i mobilnego dostępu do internetu stale rośnie. Co drugi aktywny internauta w Polsce posiada smartfona. To grupa ponad 6 mln tzw. *multi-screeners*. Zdecydowana większość z nich (97 proc.) wykorzystuje smartfony do łączenia się z internetem, a 44 proc. deklaruje, że robi to regularnie¹³.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii, takich jak Bluetooth, SMS oraz QR code umożliwia integrację tradycyjnych środków przekazu informacji, sieci telefonii komórkowej oraz internetu. Istotną zaletą technologii mobilnych jest kontakt z odbiorcami w czasie real-

nym, a dodatkową korzyścią jest możliwość wykorzystania idei marketingu „za przyzwoleniem” (*permission marketing*), ponieważ to odbiorca decyduje o włączeniu się w proces komunikacji. Można przewidywać, że w przyszłości większość działań komunikacyjnych będzie miała interaktywny charakter, a klienci staną się aktywnymi uczestnikami komunikacji, a nie tylko biernymi odbiorcami przekazów²). Należy także podkreślić, że dzięki technologii mobilnej pojawia się szansa obniżenia kosztów prowadzonych działań, a tym samym zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw¹⁹.

Połączenie tradycyjnych kanałów marketingowych z kanałami internetowymi i mobilnymi przynosi wyzwanie w obszarze *Customer Experience Management*, czyli zapewnienia klientowi takiego samego doświadczenia z firmą, marką i produktem w środowisku wielokanałowym. Wszystkie punkty kontaktu z klientem – czy to poprzez telewizję, radio, wyszukiwarki, aplikacje mobilne czy kanał *e-commerce*, powinny umożliwiać komunikowanie wartości produktu czy usługi w spójny sposób. Dyrektorzy marketingu zdecydowanie wskazują na wyzwania wynikające z coraz szerszego wykorzystania kanałów cyfrowych w kampaniach marketingowych, i połączenia ich z kanałami tradycyjnymi w ramach zintegrowanego marketingu. Do podstawowych wyzwań wymienianych przez marketerów należą: zwiększenie konwersji działań marketingowych na sprzedaż (76 proc.), wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do komunikacji z klientami (43 proc.), zwiększenie aktywności w kanale *online* (42 proc.) i wykorzystanie platform mobilnych w działaniach marketingowych (42 proc.) – zob. tablica 2.

W rozmowach z dyrektorami marketingu szczególnie mocno podkreślany jest potencjał nowych platform mobilnych i wynikający z niego nowy sposób korzystania z technologii w pracy i w domu.

Tablica 2 **Wyzwania stojące przed dyrektorami marketingu w 2014 roku***

Zwiększenie konwersji działań marketingowych na sprzedaż	76%
Wykorzystanie potencjału serwisów social media do komunikacji z klientami	43%
Zwiększenie aktywności w kanale <i>online</i>	42%
„Mobilizacja” – wykorzystanie platform mobilnych w działaniach marketingowych	42%
Integracja działań prowadzonych w kanałach tradycyjnych i elektronicznych	40%
Zbudowanie relacji ze społecznościami klientów i zaangażowanie ich w procesy innowacyjne	34%
Implementacja rozwiązań pozwalających dostarczać miary efektywności marketingowej	29%
Implementacja rozwiązań automatyzujących aktywności marketingowe (<i>marketing automation</i>)	28%
Zwiększenie jakości analiz marketingowych	19%
Integracja informacji o działaniach marketingowych z bazami klientów	19%
Pozyskanie w ramach zespołu marketingowego kompetencji w dziedzinie kanałów elektronicznych i analityki	17%
Usprawnienie współpracy z zewnętrznymi dostawcami i agencjami	14%
Podniesienie jakości komunikacji wewnątrz organizacji	12%

*Ankietowani mogli wskazać maksymalnie 5 odpowiedzi.

Źródło: *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd zmierza marketing*, 2014.

Mobilność jest według 67 proc. szefów marketingu trendem, który istotnie wpłynęło na marketing w ciągu najbliższych trzech lat. Rekordy sprzedaży smartfonów, tabletów i innych przenośnych terminali przekładają się bezpośrednio na migrację ruchu i zaangażowania klientów. Jak zauważają marketerzy, na razie kanał mobilny rodzi ogromne wyzwania wynikające z fizycznych ograniczeń platform przenośnych. Klienci błyskawicznie przyswajają informacje ze smartfonów, nie wykonując dodatkowych czynności tak jak w przypadku internetu. Dyrektorzy marketingu dostrzegają szansę związaną z rozwojem mobilności, ale na razie niewielu deklaruje, że wie jak z nich w pełni skorzystać.

Skuteczne prowadzenie działań w nowoczesnych kanałach komunikacyjnych wymaga zdobycia nowych kwalifikacji i doświadczeń. Zdecydowany zwrot biznesu ku kanałom elektronicznym umożliwia określenie obszarów, w których należy pogłębić wiedzę w ciągu najbliższych trzech lat. Blisko trzy czwarte dyrektorów marketingu stwierdziło, że najbardziej pożądane umiejętności dotyczą marketingu mobilnego – 74 proc. Drugi obszar, który wymaga inwestycji w wiedzę, to analityka marketingowa – 65 proc. wskazań. Media społecznościowe wskazało 57

proc. szefów marketingu, podobnie jak marketing treści (*content marketing*). Coraz większe kompetencje technologiczne oraz umiejętność zarządzania społecznością klientów będą potrzebne marketerom według opinii ponad połowy uczestników badania – zob. tablica 3.

Warto zwrócić uwagę na to, że wszystkie obszary, w których marketerzy wskazują największe zapotrzebowanie na wiedzę, związane są w znacznym stopniu z technologiami informatycznymi. Opinie te potwierdzają eksperci z technicznych centrów szkoleniowych, którzy dotychczas kierowali swoją ofertą edukacyjną wyłącznie do profesjonalistów z branży IT. Coraz częściej w szkoleniach o charakterze technicznym biorą udział przedstawiciele działów marketingu, w szczególności w obszarach rozwiązań *business intelligence*, *marketing automation*, *mobile* i CRM²¹⁾.

Analiza efektywności prowadzonych działań

Działania marketingowe powinny być oceniane w kontekście ich skuteczności oraz efektywności. Działania marketingowe uważa się za skuteczne, jeżeli prowadzą do realizacji wyznaczonych celów, natomiast efektywność oznacza relację pomiędzy efektami

prowadzonych działań a nakładami poniesionymi na te działania. W praktyce szczególnie istotna jest analiza efektywności prowadzonych działań marketingowych, co z kolei wymaga opracowania systemu rejestrowania i analizowania kosztów oraz efektów tych działań, a także określenia metod oceny efektywności podejmowanych działań. Rozwój technologii informacyjnych, oraz zastosowanie ich do tworzenia i analizy baz danych o klientach, umożliwia stosowanie bardziej skomplikowanych metod oceny efektywności działań marketingowych, np. w oparciu o koncepcje: wartości życiowej klienta (*lifetime customer value*), rentowności klienta (*customer profitability*), czy zwrotu z inwestycji w marketing (*return on marketing investment ROMI*)¹⁾.

Ocena skuteczności i efektywności działań marketingowych może dotyczyć ogółu prowadzonych działań bądź poszczególnych instrumentów, np. kanałów dystrybucji, reklamy, promocji sprzedaży, czy *public rela-*

Tablica 3 Najbardziej pożądane kompetencje marketingu w ciągu najbliższych 3 lat*

Marketing mobilny	74%
Analityka marketingowa	65%
<i>Social media</i>	57%
<i>Content marketing</i>	57%
Wiedza technologiczna	54%
Zarządzanie społecznością klientów	52%
Zarządzanie bazą klientów	43%
Kreacje i kampanie interaktywne	37%
Zarządzanie projektami	27%
Zarządzanie produktem	26%
Zarządzanie kampaniami	22%
Marketing bezpośredni	18%
Komunikacja korporacyjna	12%
<i>Event marketing</i>	12%

*Ankietowani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

Źródło: *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd zmierza marketing*, 2014.

tions. Korzystna jest analiza efektywności prowadzonych działań zarówno w odniesieniu do całości działań marketingowych przedsiębiorstwa, jak i każdego instrumentu marketingowego. Podczas gdy ocena ogółu działań marketingowych umożliwia wyciągnięcie wniosku o udziale marketingu w realizacji celów przedsiębiorstwa, oraz w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, to informacja dotycząca poszczególnych narzędzi pozwala na eliminację działań o niskiej skuteczności i efektywności oraz zwiększenie wydatków na te, które przynoszą wymierne korzyści. Należy także zauważyć, że możliwość dokonania oceny efektywności prowadzonych działań może stanowić istotne kryterium wyboru instrumentów marketingowych. W praktyce biznesowej działania marketingowe realizowane są przez różne działy, natomiast podstawowym zadaniem działu marketingu jest kształtowanie strategii komunikacji z nabywcami.

Marketerzy podejmują decyzje dotyczące realizowanej strategii komunikacji, co wiąże się z określeniem budżetu marketingowego oraz wyborem kanałów i środków komunikacyjnych. Zjawiskiem, jakie można zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat, są zmiany w zakresie struktury budżetów marketingowych związane ze zwiększeniem udziału wydatków na kanały elektroniczne kosztem tradycyjnych mediów, takich jak: telewizja, prasa, radio, magazyny i reklama zewnętrzna. Sytuacja ta wiąże się z popularyzacją internetu oraz zwiększeniem czasu, jaki konsumenci przeznaczają na aktywność w sieci, a także korzystniejszymi modelami rozliczeniowymi realizowanych kampanii internetowych. Podczas gdy działania prowadzone w internecie mogą być analizowane pod względem ich efektywności, to trady-

cyjne media nie dają możliwości dokonania tak precyzyjnych pomiarów⁹⁾.

Jeżeli chodzi o strukturę wydatków marketingowych, to 33 proc. dyrektorów marketingu deklaruje, że na działania w kanałach cyfrowych przeznaczają ponad połowę swoich budżetów. Poziom wydatków w tym obszarze dynamicznie rośnie – wydatki na reklamę *online* w Polsce w 2013 roku wzrosły o 10,2 proc. względem roku poprzedniego. Wartość reklamy *online* przekroczyła tym samym 2,4 miliarda zł. Reklama mobilna nadal notuje trzycyfrowy wzrost i dynamicznie rosną wydatki na reklamę wideo *online* i media społecznościowe¹⁴⁾.

Dynamika wzrostu wydatków na kampanie internetowe jest jak widać ogromna. Wynika to z możliwości bardzo precyzyjnego określania grupy docelowej, personalizowania przekazu reklamowego i przejrzystego monitorowania efektów kampanii w każdym etapie procesu sprzedażowego. Dzięki wysokiej mierzalności, to głównie w marketingu cyfrowym jest prowadzony pomiar efektywności działań marketingowych pod względem zwrotu z inwestycji w marketing (ROMI). Marketerzy najczęściej mierzą ROMI w kanale *web* (68 proc.) oraz *social media* (43 proc.). Na kanał *mobile* wskazało 22 proc. ankietowanych. Jednakże praktyka obliczania ROMI obejmuje również kanały konwencjonalne, np. *eventy* – zob. tablica 4.

Analityka marketingowa to niekwestionowany numer jeden wśród obszarów, które w ciągu trzech lat nabiorą znaczenia. Tak uważa aż 78 proc. dyrektorów marketingu. Oznacza to wzrost nacisku na wykorzystanie narzędzi analitycznych oraz budowanie procesów monitorowania efektywności, a co za tym idzie, możliwości bieżącej optymalizacji kampanii i analizowania danych w czasie rzeczywistym. 55 proc. szefów marketingu uważa,

że technologia odgrywa istotną rolę przy zbieraniu i analizie danych o klientach. Równocześnie – paradoksalnie – wiele firm nie przyznaje się do wykorzystywania analityki w tym obszarze, szczególnie w sektorze finansowym gdzie dane o klientach mają charakter „wrażliwy”.

Przydatność technologii w marketingu nie wymaga dodatkowych dowodów. Należy jednak pamiętać, że ma ona istotną cechę – trudno dotrzymać jej kroku. Rozwiązania stają się coraz bardziej zaawansowane i wyspecjalizowane do obsługi wyrafinowanych zadań. Według szefów marketingu *Marketing Automation* i *Big Data* to trendy technologiczne, które będą miały największe przełożenie na efektywność pracy marketerów.

Marketing Automation, czyli rozwiązania zwiększające efektywność kampanii *online*, będą miały duży i bardzo duży wpływ na prowadzone działania marketingowe według 72 proc. dyrektorów marketingu. *Big Data*, czyli zaawansowana analityka biznesowa realizowana w oparciu o ogromne zbiory danych, będzie miała istotny wpływ na marketing według opinii 69 proc. ankietowanych. Dalej na liście znalazły się takie obszary technologiczne, jak: *Social Enterprise* – rozwiązania wspierające komunikację, zarządzanie wiedzą i innowacją bazujące na mechanizmach sieci społecznościach (59 proc.) oraz *Marketing Operations* – zarządzanie procesami marketingowymi – od planowania po realizację i pomiar efektywności (47 proc.).

Technologia bez wątplenia poszerza obszar kontaktu z klientem – *mobile*, *social*, komputery osobiste, systemy samoobsługowe, *call center*, punkty sprzedaży. Niezbędne stają się zintegrowane, wielokanałowe podejście do komunikacji i interakcji z klientem. W dążeniu do wykorzystania potencjału każdego nowo pojawiającego się kanału komunikacji z klientem nie można zapomnieć o potrzebach klienta i dobierać taktyki i przeka-

Tablica 4 Pomiar efektywność i zwrotu z inwestycji w marketing w poszczególnych kanałach*

<i>Web</i>	68%
<i>Social media</i>	43%
<i>Event</i>	37%
Radio/TV	30%
Akcje niestandardowe	27%
<i>Mobile</i>	22%
<i>Outdoor</i>	19%

*Ankietowani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

Źródło: *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd zmierza marketing*, 2014.

zy tak, żeby na te potrzeby odpowiadały wszędzie tam, gdzie się klient aktualnie znajduje. Zmniejszenie dystansu do klienta, możliwości słuchania go i wchodzenia z nim w dialog zdecydowanie ułatwiają technologie *online*, *mobile* i *social*.

Zdecydowana większość szefów marketingu – 82 proc. – dzieli się pozytywnym i ważnym spostrzeżeniem mówiąc, że obszarem, z którym będą przede wszystkim chcieli zmierzyć się w perspektywie najbliższych trzech lat, będzie *customer experience*. Ta deklaracja pokazuje, że marketerzy stawiają klienta w centrum zainteresowań, i chcą świadomie korzystać z dostępnych narzędzi i taktyk do komunikowania mu wartości swoich produktów i usług²¹.

Wnioski

Wraz z rozwojem nowych technologii zmienia się rola menadżera marketingu, który nie tylko uczestniczy w podejmowaniu decyzji strategicznych przedsiębiorstwa, ale także ponosi odpowiedzialność za wyniki firmy. Zauważalną tendencją jest wzrost oczekiwań wobec marketerów związany z możliwościami, jakie daje wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań oraz narzędzi marketingowych, które pozwalają na dokonanie pomiaru efektywności prowadzonych działań oraz oceny wkładu marketingu w realizację okre-

ślonych celów. Sytuacja ta stawia przed szefami marketingu liczne wyzwania, związane z koniecznością zdobywania nowych umiejętności w zakresie technologii informacyjnych, analityki marketingowej oraz innowacyjnych instrumentów marketingowych. Technologia jest niezbędna do prowadzenia działań marketingowych, a takie trendy jak: *Marketing Automation* czy *Big Data* będą miały znaczący wpływ na efektywność pracy marketerów.

Komunikacja z klientem wymaga zastosowania zintegrowanego, wielokanałowego podejścia, co wymaga łączenia tradycyjnych nośników komunikacji z kanałami elektronicznymi, takimi jak: *online*, *social* i *mobile*. Połączenie tradycyjnych kanałów marketingowych z kanałami internetowymi i mobilnymi przynosi wyzwanie związane z koniecznością zapewnienia klientowi takiego samego doświadczenia z firmą, marką i produktem we wszystkich środkach przekazu informacji. Oznacza to, że należy zwrócić szczególną uwagę na komunikowanie wartości produktu czy usługi w spójny i przejrzysty sposób. Dodatkowo, rosnący nacisk na interaktywność komunikacji wskazuje na zwiększenie udziału nowych nośników w realizowanej strategii komunikacji. Marketerzy powinni więc położyć nacisk na wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do komunikacji z klientami, zwiększyć aktywność w kanale *online* oraz wykorzystywać platformy mobilne w działaniach marketingowych.

Szczególnie istotnym wyzwaniem dla marketerów jest zwiększenie konwersji działań marketingowych na sprzedaż, co wiąże się z wymogiem analizowania oraz dokonywania pomiaru efektywności prowadzonych działań. Dzięki wysokiej mierzalności pomiar aktywności marketingowej pod względem zwrotu inwestycji w marketing prowadzony jest najczęściej w kanałach cyfrowych, co umożliwi ocenę wybranych nośników komunikacyjnych oraz racjonalizację

wydatków marketingowych. Stanowi to dodatkowy argument za wykorzystywaniem kanałów *online*, *social* i *mobile* w kampaniach komunikacyjnych. Należy jednak podkreślić, że o wynikach działań marketingowych nie decydują tylko

działania z zakresu komunikacji, ale cały układ współwystępujących operacji tworzących system marketingu, dlatego tak istotna jest współpraca pomiędzy wszystkimi działami firmy, które uczestniczą w procesie tworzenia wartości dla klienta.

Bibliografia:

1. Baran R., *Kształtowanie efektywności działań marketingowych*, [w:] *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, praca zbiorowa, L. Garbarski (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 299-313.
2. Brzozowska-Woś M., *Komunikacja marketingowa a wybrane narzędzia marketingu mobilnego*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, G. Rosa, A. Smalec (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Szczecin 2012, s. 135-146.
3. Clow K.E., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 3rd edition, Pearson Education, 2007.
4. Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Wydawnictwo Poltext, 2010, s. 21-44.
5. Drab-Kurowska A., *Social media marketing w marketingu XXI wieku*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, G. Rosa, A. Smalec (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Szczecin 2012, s. 176-198.
6. Frąckiewicz E., *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 19-20.
7. Johann M., *Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2010, 4, s. 33-36.
8. Kaleta A., *Strategie sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/3, Sopot 2011, s. 67-76.
9. Kazanowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 65.
10. Mankins M.C., Steele R., *Przeostań planować, zacznij decydować!*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, lipiec/sierpień.
11. Mruk H., *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Wydawnictwo Poltext, 2010, s. 219-228.
12. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 236-240.
13. *Raport Strategiczny IAB Polska Internet 2012, Polska – Europa – Świat*, 2013.
14. *Raport Strategiczny IAB Polska Internet 2013, Polska – Europa – Świat*, 2014.
15. Rutkowski I., *Istota strategii marketingowych*, [w:] *Strategie marketingowe*, W. Wrzosek (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 22.
16. Smalec A., *Social media w komunikacji marketingowej podmiotów rynkowych*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, G. Rosa, A. Smalec (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Szczecin 2012, s. 256-264.
17. *The Digital Evolution in B2B Marketing*, Marketing Leadership Council, 2012.
18. Sznajder A., *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 231-232.
19. Sznajder A., *Technologie mobilne w marketingu*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s.11.
20. Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 2005, s. 59.
21. *Wyzwania CMO 2014-2020. Dokąd zmierza marketing*, Microsoft, IAB Polska, Infotarget, 2014.

Dr **Maria Johann**, Instytut Rynków i Konkurencji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH.

Malina Jankowska, dyrektor ds. marketingu Microsoft Polska.