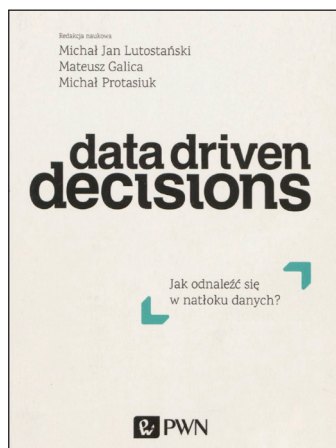


ALEKSANDRA MIKOŁAJSKA

*Data driven decisions: jak odnaleźć się w natłoku danych*, red. Michał Lutostański, Mateusz Galica, Michał Protasiuk,  
Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN SA 2018, s. 251.  
ISBN 978-83-01-20134-0



Inspiracją do napisania tej książki dla autorów było ważne wydarzenie zatytułowane *Forum data driven decisions*, które odbyło się w 2017 roku w Polsce. Brali w nim udział różni dostawcy, przedstawiciele firm marketingowych, małych i dużych przedsiębiorstw. Książka stanowi, w pewnym sensie, podsumowanie dyskusji, prezentację różnych punktów widzenia.

Spis treści książki jest następujący: I. *Strategia marketingowa*; II. *New product development*; III. *Sprzedaż i dystrybucja*; IV. *Komunikacja*; V. *Zarządzanie relacjami*; VI. *Najważniejsze w korzystaniu z danych* oraz krótkie noty biograficzne autorów książki. W każdym rozdziale znajdują się podrozdziały i ciekawe przykłady.

Autorzy pierwszego rozdziału – *Strategia marketingowa* – wskazują, jak uniknąć przesyty, jak nie zgubić się w natłoku danych i wybrać te, które poprowadzą do najlepszej decyzji o marce, produkcie czy usłudze. Strategia, jako słowo, zawiera w sobie dużo treści, jest niezwykle pojemna. Podczas lektury dowiadujemy się, jak należy ufać intuicji i mądrze wykorzystać dane, które mamy w zasięgu ręki. Lista źródeł wiedzy i przydatnych informacji jest dzisiaj obszerna. Co się więc liczy w dzisiejszym świecie? Czy są to wiedza uzyskana od konsumenta/użytkownika, dane z różnych systemów, raporty czy inspiracje ze świata? Definiowanie strategii marketingowej to długi i kompleksowy proces, który przyjmuje bardzo różne kształty w zależności od branży i przedsiębiorstwa. Nie

ma więc uniwersalnego podejścia, możliwego do zastosowania w każdej firmie. Tworząc strategię, należy patrzeć w przyszłość. Ma ona przecież obowiązywać przez następnych kilka lat.

W podrozdziale *Dane a decyzje* autor zadaje pytanie, czy wiara w dane nie jest przereklamowana, czy dane są w stanie wskazać doświadczonym menedżerom coś, czego jeszcze nie wiedzieli, czy może należy posłużyć się intuicją. Intuicja jest często sprzeczna z tym, co możemy wyczytać z liczb. Niejednego wywiodła w pole.

W pewnych sytuacjach intuicja prowadzi jednak do trafnych decyzji i należy się nią posłużyć. Najlepszym tego przykładem jest natychmiastowe działanie strażaków, lekarzy, pielęgniarzy w akcjach ratunkowych czy ewakuacjach. W takich sytuacjach intuicja działa doskonale. O tym, jak ważna jest intuicja, pisze w swojej książce laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Daniel Kahneman, o którym wspomina Autor omawianego podrozdziału. Przykładem z kolei na to, że modele matematyczne mogą przyczynić się do sukcesu, jest historia baseballowej drużyny Oakland Athletics, która wygrała 20 rozgrywek i o której napisało się książkę oraz nakręcono film fabularny – *Moneyball*. Dzisiaj kluby sportowe zatrudniają specjalistów *data science* i kupują urządzenia pomiarowe celem stworzenia strategii gry.

W dalszej części rozdziału mowa jest o pokorze ekspertów. Każdy z nas spotkał w swoim życiu ekspertów z różnych dziedzin. Wielu z nich jest pewnych siebie, nie zachowuje dostatecznej czujności i jest przekonanych o trafności swoich opinii. Dowodem na to, że może tak nie być, jest analiza przeprowadzona przez Philipa Tetlocka, amerykańskiego politologa i ekonomistę. Przez wiele lat zbierał przewidywania ekspertów w różnych dziedzinach. Podczas trwania projektu analizie poddano 28 tys. prognoz marketingowych. Rezultaty badań okazały się przygnębiające. Cechami wspólnymi wszystkich ekspertów były pewność siebie i brak precyzji.

Czego mamy za dużo? – zastanawiają się Autorzy w dalszej części rozdziału. Wydawać by się mogło, że w dzisiejszych czasach coraz łatwiej podejmuje się decyzje, ponieważ mamy więcej danych. Nie jest to jednak wcale takie oczywiste.

Jeśli menedżerowie są świadomi tego, by nie ufać intuicji, ale podejmować decyzje *data driven*, to szybko zderzą się z ograniczeniami zdolności poznawczych. Przeciętny menedżer stojący przed podjęciem ważnej decyzji biznesowej w dzisiejszych czasach ma dostęp do nieporównywalnie większej liczby danych niż jego poprzednik przed kilkudziesięciu laty. Czy to oznacza, że jego decyzje są lepszej jakości. Otóż nie. Badacze problemu mówią o paradoksie przeładowania informacyjnego i o

przekleństwie liczby danych, a nie o dobrodziejstwie? Nasze mózgi są przeładowane zbyt dużą ilością informacji. Brak nam umiejętności filtrowania danych. Jak więc oddzielić wartościowe dane od bezużytecznych? Mamy naturalną tendencję chodzenia na skróty i często ulegamy podszeptom intuicji. Mózg podpowiada nam najprostsze rozwiązania. Natomiast dane zawsze powinny być użyteczne, tzn. zebrane poprawnymi metodami. Strateg powinien zastanowić się, czy potrzebuje wszystkich danych do podjęcia tej konkretnej decyzji, i przeanalizować, które dane pomagały w podejmowaniu decyzji w przeszłości, a które teraz przynoszą dodatkową, cenną informację.

W dalszej części rozdziału menedżer znajdzie również dobre rady. Na przykład jedną z nich jest taka, by definiować kryteria decyzyjne zawsze przed zapoznaniem się z danymi.

W następnym podrozdziale – *Dane w procesie strategicznym* – Autor sugeruje, według własnego opracowania, wykorzystanie danych w procesie strategii marketingowej w następującej kolejności: dane dostępne w organizacji (przeгляд tego, co jest w firmie), historie sukcesów i porażek (benchmarki, trendy, dane publiczne i *social listening*). Autor pisze o konieczności wykorzystania w projekcie badawczym danych z innych źródeł. Dane pasywne o swoich użytkownikach to istotna kopalnia wiedzy dla stratega. Jako przykład można podać operatorów telekomunikacyjnych. Wiedzą o nas wszystko, znają liczbę SMS-ów, ich treść, jakie strony internetowe otwieramy i ile. Znają nasze preferencje.

Kopalnią *insightów* (wglądów) powinny być badania zrobione w przeszłości. Praca nad strategią jest dobrą okazją do tego, by przeanalizować i poszukać pomysłu w mniej oczywistych sytuacjach. Decyzje są różne, jedne odpowiadają potrzebom konsumentów, drugie są wielką porażką. Niezwykle ważne dla stratega są benchmarki i trendy.

Inspiracji do tego, żeby odnieść ewentualny sukces, należy szukać poza swoją marką czy organizacją. Potrzeby konsumentów są różne. Można je przenieść z jednego krańca świata na drugi.

Na rynku badawczym istnieje wiele firm, które systematycznie zbierają informacje na temat nowości produktów niemal wszystkich dóbr konsumenckich na całym świecie. W ten sposób strateg dowiaduje się o trendach w jego kategorii. Trendy ze świata i tak trafiają na polski grunt. Jest to kwestia czasu. Należy więc być na bieżąco z sytuacją na świecie. Filmy, seriale, powieści, muzyka, szeroko pojęta kultura też dają przekaz o trendach. Warto skorzystać z danych urzędowych. Do dyspozycji stratega są również raporty. Pracując nad strategią, należy przejrzeć strony rządów publicznych, zrewidować dane dotyczące demografii, przejrzeć statystyki GUS-u. W jakim wieku jest teraz konsument, co będzie za 5, 10 lat?

Zmiana struktury demograficznej ma znaczący wpływ na konsumpcję całej kategorii i marki. Badania mogą dotyczyć wieku, edukacji, zdrowia, panującej władzy, różnic etnicznych w danym kraju, budownictwa, bezpieczeństwa, transportu czy usług publicznych. Z pewnością nie są to wszystkie czynniki, które wpływają na tworzenie strategii.

Obszarem przydatnym do pracy nad strategią jest również *social listening*: wiedza o konsumencie, monitoring dostępnych w internecie treści na dany temat, komentarze, wpisy, blogi, portale społecznościowe.

*Primary research* – następny podrozdział mówi o obserwacji konsumentów w ich naturalnym środowisku. Kolejne źródło wiedzy dla wytrawnego badacza. Inspiracją dla działu marketingu jest również rynek predykcyjny, czyli rynek przewidywań, badania o charakterze U&A (ang. *Usage and Attitude*), to jest postaw i korzystania, zachowania się konsumenta i korzystania z produktów danej marki.

W podsumowaniu rozdziału Autorzy stwierdzają, że w dobie galopującego rozwoju technologii ważne pozostaje rozumienie człowieka, dla którego wszystkie rozwiązania są tworzone. Strategia marketingowa zawsze dotyczy przyszłości i przewidywania. Tempo życia jest tak ogromne, że produkty szybko mogą się znudzić. Trendy konsumenckie przewracają świat rynku biznesowego. Stąd trafne prognozowanie staje się ogromnym wyzwaniem.

Puenta tego rozdziału jest zaskakująca. Stwierdzono, że czas tworzenia długookresowych strategii, w obliczu licznych źródeł informacji, już minął. Tak więc czy opasłe podręczniki o marketingu i zarządzaniu powinny znaleźć się w koszu?

Drugi rozdział nosi tytuł *New product development (NPD)*. Innowacje i rozwój nowych produktów to jest to, czego świat oczekuje. Autorzy tego rozdziału opisują dokładnie ścieżkę tworzenia nowego produktu. Rozwój nowych produktów to bardzo ważny i fascynujący obszar marketingu. Każde państwo na badania w tym zakresie wydaje duże sumy pieniędzy. W Polsce kosztują one 120 mln złotych.

Wprowadzenie na nasycony nowościami rynek nowego produktu stanowi niebywałą trudność. Co należy więc zrobić, żeby go wprowadzić? Przeprowadzić badania cenowe, porównać podobne produkty u konkurencji, przeprowadzić testy produktów i opakowań, badania wolumetryczne. Nie wystarczy oprzeć się wyłącznie na panujących trendach.

Autorzy sugerują, że należy zrozumieć potrzeby konsumentów i spróbować je zaspokoić. Rola badacza i marketera polega na selekcji, łączeniu i wyciągnięciu esencji oraz spojrzeniu na potrzeby z perspektywy doświadczenia konsumenta. W rozdziale tym dotyka się też ekonomii behawioralnej. Autorzy wspominają o wybitnym nobliście w dziedzinie

ekonomii, który w odniesieniu do wprowadzenia na rynek nowego produktu przypomina marketerom, że są architektami produktu. Rozdział zawiera pakiet podstawowych zasad, którymi warto się kierować podczas wprowadzenia NPD. Autorzy prezentują listę przydatnych i ważnych źródeł informacji.

Droga wprowadzenia NPD to: odkrywanie potrzeb konsumenta – badanie, jakie potrzeby są jeszcze niezaspokojone, następnie analiza danych pasywnych – co ludzie mówią o różnych markach. Natomiast do osoby podejmującej decyzje biznesowe należy badanie konceptów, to jest idei nowego produktu, badanie produktów oraz testy wolumetryczne, czyli analiza przewidywanej wielkości sprzedaży w ciągu roku lub dwóch lat. Kolejny etap w procesie NPD stanowią testy jakościowe i ilościowe.

Autorzy zajmują się również emocjami związanymi z kupowaniem. Badania wykazały, że konsumenci nie podejmują racjonalnych decyzji podczas zakupu. Czas, jaki poświęcamy na zakup produktu, to zaledwie kilka sekund. Sugerują również, że nowy produkt – aby przyniósł sukces producentom – musi ominąć umysły konsumentów i trafić do ich serc po pierwszym rzucie oka na półkę. Nie zawsze przecież wiemy, co chcemy kupić.

Koniec rozdziału zawiera kilka rad, jakimi powinni kierować się marketerzy, oraz dwa bardzo interesujące wywiady: z założycielem i prezesem firmy badawczej specjalizującej się w mediach społecznościowych i tworzeniu własnych narzędzi do ich badania oraz z dyrektorem marketingu w Grupie Eurocash, założycielem marki Faktoria Win.

*Sprzedaż i dystrybucja* to tytuł trzeciego rozdziału, w którym bardzo znana autorka w tej dziedzinie, Anna Gorączka, pokazuje w detalach, jak wygląda ścieżka zakupowa klienta. Produkty o niskiej cenie już się nie sprzedają. Zastanawia się, jak wyprzedzić potrzeby klientów, zachęcić i zaoferować im to, czego pragną. W świecie sprzedaży liczą się przede wszystkim potrzeby klientów. Określenie potrzeb jest zadaniem bardzo trudnym, ponieważ zmieniają się one wraz z klientem, a i ten sam klient będzie miał różne potrzeby w zależności od sytuacji czy pory dnia. Co wpływa więc na dobrą sprzedaż? Między innymi uporządkowanie produktów w sklepie według kategorii. Zarządzanie kategorią produktu w sklepie jest bardzo ważne. Wpłynąć na proces decyzyjny klienta to dla menedżerów wyzwanie. W jaki sposób klienci dokonują wyborów, jaki wpływ na klientów ma to, co zobaczyli w sklepie, jak odkryć, co jest dla klientów ważne w wyborze produktów?

Rozdział urozmaicają dwa wywiady: z Bartoszem Brusio, doświadczonym menedżerem, wspierającym decyzje biznesowe, i Julią Izmałkową, założycielką agencji badawczej, firmy, która specjalizuje się w badaniach

etnograficznych, dostarczających strategicznych *insightów* dla biznesu i marketingu. Oboje w swoich wypowiedziach mówią o tym, co decyduje o wyborach klientów, jaki jest wpływ wcześniejszych bodźców na kupowanie. Przekonują czytelników, że doświadczenia rzutują na to, jak zachowujemy się w sklepie, i że proces decyzyjny nierozzerwalnie jest związany z otoczeniem klienta.

Rozdział kończy rozmowa z Piotrem Mądrym – współzałożycielem kilku firm z branży technologii mobilnych. Odpowiada on na pytanie, jak ważna jest technologia w sklepie i jak wpływa na efektywność sprzedaży.

Otóż technologia radiowa pozwala śledzić klienta dzięki wykorzystaniu Bluetooth lub Wi-Fi pochodzącego ze smartfona klienta. Plusem obu technologii jest możliwość nadania każdemu urządzeniu indywidualnego identyfikatora, pozwalającego rozpoznać osobę wracającą do sklepu. Za pomocą odpowiednich urządzeń można zdobyć pełną ścieżkę zakupową klienta. Piotr Mądry stwierdza również, że materiał wideo jest znacznie lepszym źródłem informacji. Można dzięki nim agregować zaprojektowane struktury danych i przetwarzać na wartości biznesowe, takie jak:

- liczba wejść (wyjść) klienta do (ze) sklepu,
- liczba osób, które nie odwiedziły wybranej strefy w sklepie i nie spędziły w niej wymaganego czasu, czyli np. nie odwiedziły strefy kasowej, to znaczy nic nie kupiły,
- analiza materiałów promocyjnych – czy ruch klientów odbywa się zgodnie z ich celem,
- analiza najbardziej i najmniej popularnych stref w sklepie, możliwość zrozumienia, które strefy są tylko „korytarzami w sklepie”, a wystawione produkty nie są atrakcyjne,
- analiza okresów formowania się kolejki.

Kombinacja uzyskanych danych zapewnia firmie duży potencjał. Obecna technologia, czyli urządzenia i moc obliczeniowa, pozwala na dostarczenie potrzebnych danych.

Nie wszystkie firmy zdają sobie sprawę z korzyści, jakie przynosi im posiadanie takich danych. Instalując podobne systemy, firmy liczą na większe przychody. I tak się też dzieje. Dzięki optymalizacji sklepu pod kątem ruchu klientów następuje wzrost sprzedaży. Przyciąganie nowych klientów to sprawa bardzo trudna i kosztowna. Specjaliści twierdzą, że utrzymanie obecnego jest tańsze niż pozyskanie nowego klienta. Ostatnim elementem wzrostu sprzedaży jest, po pozyskaniu nowego klienta, wartość koszyka. Wpływ na wartość zakupionych towarów mają dwa czynniki: liczba zakupionych sztuk produktów i wyższa kwota zapłacona za te produkty. Autor uważa, że zarządzanie cenami to jedno z najtrudniejszych zadań, a jednocześnie czynnik wzrostu sprzedaży. Rozdział

kończy się wywiadem z menedżerem strategii cenowych, dr. Michałem Purczyńskim.

Kolejny, czwarty rozdział – *Komunikacja* – napisali Kuba Piwowar i Paweł Ciacek. Mówi się, że w tym obszarze marketingu zmieniło się najwięcej. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie, jakie wyzwania stawiają przed decydentami nowe źródła danych.

Komunikowanie się w dzisiejszym świecie stało się bardzo proste. Mamy do dyspozycji prasę, radio, telewizję, reklamy, wszechobecny internet. Odbieramy różne komunikaty i podobne wysyłamy. Nowe media dały nam możliwość pokazania swoich preferencji, a to jest cennym źródłem dla badaczy internetu. Potencjalny klient zostawia gigabajty cyfrowych śladów o sobie w różnych formach. Wszystkie media o czymś nas informują. Jeśli więc będziemy interaktywni, to marketerzy danych otrzymają to, na co czekają. Chodzi o umiejętne wykorzystanie śladów w prowadzonej komunikacji marketingowej. Badacze i analitycy będą mogli stworzyć wówczas tyle strategii, ile jest grup docelowych.

Z informacji zamieszczonych w tym rozdziale ważna jest następująca kwestia: komunikat ma dotrzeć i przekonać konsumenta, a każde dzisiejsze przedsiębiorstwo powinno działać w mediach społecznościowych. Jeśli jest nieobecne w mediach, odrzuca możliwość wartościowego kontaktu. Firmie musi zależeć na tym, by być z konsumentem w ciągłej komunikacji. Należy reagować na pytania lub uwagi. Jeżeli tego zabraknie, budowanie marki firmy słabnie. Modele komunikowania są różne. Autorzy rozdziału kładą nacisk na komunikację bezpośrednią. Uważają, że żadne elektroniczne media nie są w stanie jej zastąpić. W rozdziale opisany jest cały katalog form komunikowania się z klientem. Wszędzie pojawiają się nowe źródła danych i nowy sposób patrzenia na nie oraz ich analizowania. Komunikacja marketingowa to długi proces, wymagający analizy procesów między różnymi podmiotami. Najważniejszym jej elementem jest wchodzenie w interakcję z konsumentem.

Autorzy stwierdzają, że najlepiej mierzalnym medium pozostaje internet. Konsumenci są precyzyjnie namierzeni dzięki analizie *big data*. Autorzy opisują również telefonię naziemną, radio, telewizję; wszystkie te komunikatory odbijają się na działaniach marketingowych. Każdego dnia powstaje niewyobrażalna ilość danych (zjawisko *big data*), kosztowna, jeśli chodzi o zbieranie i przechowywanie, czasochłonna pod względem analizy o skomplikowanej strukturze. Jest to ogromne wyzwanie dla marketerów – muszą podążać za zmianami. W rozdziale mowa jest o nieustannym testowaniu nowych metod i sposobów korzystania z danych przy współpracy z wieloma zespołami badawczo-analitycznymi. Autorzy

piszą o tym, jak zbudować dobry komunikat marketingowy oparty na danych, i dają kilka rad marketerom.

Rozdział urozmaicają wywiady z dwoma osobami: jedna z nich pracuje dla kampanii online realizowanych w Polsce, m.in. dla Allegro, Noble Bank, Levi Strauss, Agora; druga natomiast współpracuje z największymi markami w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Autorem ostatniego, piątego rozdziału – *Zarządzanie relacjami* – jest Arkadiusz Wódkowski, jeden z najlepszych ekspertów w dziedzinie badania relacji z klientami. Budujące jest to, że autor stawia w centrum tych badań człowieka.

Choć świat sprzedaży produktów zmierza w dwóch kierunkach: digitalizacji i automatyzacji wszelkich czynności sprzedaży, to autor zwraca uwagę na to, że na konsumenta nie należy patrzeć jedynie przez pryzmat liczb, statystyk i kliknięć. Według niego dzisiejszy sprzedawca powinien być prawdziwym doradcą klienta. Epoka dawnego sprzedawcy powinna być przestrożą, jak nie powinno się obsługiwać klientów.

Autor przedstawia obrazowo, w postaci trójkąta, relacje między trzema podmiotami: klient – firma – pracownik, przypominając jednocześnie, że cele tych podmiotów są inne. Klient chce tanio i komfortowo kupić, a sprzedawca szybko i z dużym zyskiem sprzedać. Autor uzmysławia, dlaczego relacje te są tak ważne, dlaczego powinno się organizować warsztaty i szkolenia. Należy nieustannie interesować się potrzebami klientów. Brak zainteresowania świadczy o niedopasowaniu sprzedaży do rzeczywistych potrzeb klientów. Klienta należy traktować z szacunkiem, poważnie, z wysokim standardem. Należy zwiększyć poziom usług i obsługiwać się prostym i zrozumiałym językiem. Wiele firm powstało na zasadzie *insightów* (wglądów w zachowanie klientów). Jak poznać klienta, jak zdobyć wiedzę o kliencie? W tym przypadku znowu z pomocą przychodzi *big data* – poznanie klienta; tu media społecznościowe są niezastąpione. Wypowiedzi klientów, ich komentarze, umiejętne zadawanie pytań klientom dają obraz potrzeb i oczekiwań konsumenckich.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat świat biznesu i marketingu ogromnie się zmienił. Przyczyny są oczywiste; to technologie, światowe kryzysy, zmiany polityczne lub styl życia. Książka ta daje odpowiedź na wiele pytań zadawanych przez decydentów.

Czytając publikację, odnosi się wrażenie, że w naszą codzienność wniknęła na dobre *big data*, a zwyczajność życia zdominowana jest przez technologię i automatyzację. Treść książki, oprócz wymienionych rozdziałów, urozmaicają rozmowy z 12 osobami działającymi na polu poruszanych zagadnień. Ostatnie strony to noty biograficzne autorów. Pomysł napisania książki w taki sposób jest z pewnością na rynku wydawniczym czymś



nowym. Można się z niej dowiedzieć o aktualnych zjawiskach, które zaistniały w dziedzinie marketingu. Poznajemy sektor nowych technologii i zjawisk. Jeszcze do niedawna nie wiadomo było, co to jest *start-up*. Pojawiły się *inkubatory*, *hackathony* czy *platformy crowdfundingowe*. Autorzy piszą o swoich metodach, poświadczają je ogromnym doświadczeniem i sukcesem. Dają wiele interesujących porad związanych z poruszonymi problemami. Czytelnik otrzymuje konkretne praktyczne wskazówki od ludzi, którzy w sytuacjach rynkowych mieli dylemat: wybrać intuicję czy dane; dane pochodzące z firmy czy dane z zewnątrz; działać już dziś czy czekać kolejny miesiąc...

Książka ta jest przeznaczona przede wszystkim dla:

- studentów kierunków ekonomicznych i marketingowych, jak również społecznych – socjologii czy psychologii – wszystkich tych, którzy niebawem zaczną pomagać w podejmowaniu decyzji na podstawie danych z różnych źródeł,
- badaczy, analityków i doradców pracujących zarówno po stronie dostawców informacji, jak i tych zarządzających informacją po stronie klienta,
- decydentów i marketerów, którzy chcą klarownych wskazówek, które źródła są optymalne na poszczególnych etapach misji marketingowej.

Tekst wpłynął do Redakcji 28 lipca 2020 roku.

