

## Przedmowa

Marketingiem zajmuję się od blisko 20 lat. Stworzyłem i rozwinąłem agencję e-marketingową, spędziłem tysiące godzin dydaktycznych z moimi studentami i zrealizowałem setki godzin mentoringowych z *mentee*, którzy mieli otwarte umysły na moje rady, a także ułożyłem wiele programów studiów podyplomowych. Projektowałem, doradzałem i szkoliłem.

Wszystko to doprowadziło mnie do zrozumienia, że istota marketingu tkwi poza bieżącymi działaniami, które w niniejszej książce będę nazywał taktyką. Owszem, bez dobrej taktyki odnoszenie sukcesów marketingowych jest mocno utrudnione, ale to strategia, filozofia i połączenie z biznesem wspólnie są fundamentem, na którym powinno się budować wszystkie działania. Marketing B2B to dynamiczna przestrzeń, w której nie sposób oddzielić twardych danych od emocji decydentów. Z jednej strony, decyzje biznesowe opierają się na racjonalnych kalkulacjach, liczbach, ROI i analizach. Z drugiej strony, za każdym wyborem kryje się osobista odpowiedzialność decydenta, który kieruje się lękiem przed błędem i potrzebą wyboru bezpiecznej opcji, a niekoniecznie tej optymalnej. Dlatego marketing B2B nie jest czysto inżynierski ani czysto psychologiczny – jest ich połączeniem. Właśnie ten dualizm sprawia, że staje się on jedną z najbardziej fascynujących dziedzin w biznesie.

Przez lata widziałem, jak marketing bywa spychany na margines, traktowany jako centrum kosztów lub, co gorsza, wyłącznie jako dział odpowiedzialny za „ładne obrazki”. To perspektywa nie tylko szkodliwa, ale i fundamentalnie błędna. Zrozumiałem, że marketing pełni w organizacji dwie kluczowe role: **strategiczną**, wyznaczając kierunki rozwoju i budując długofalową wartość marki, oraz **służebną**, wspierając inne działy w realizacji ich celów. Ta druga rola jest szczególnie widoczna w relacji ze sprzedażą – to dwa naczynia połączone, gdzie sukces jednego jest niemożliwy bez drugiego. Marketing generuje popyt i buduje kontekst, w którym sprzedaż może skutecznie działać.

Prawdziwe źródło marketingu bije jednak znacznie głębiej niż w strukturach operacyjnych. Zaczyna się w umysłach założycieli, w wizji zarządu i w fundamentalnych wartościach, na których opiera się cały biznes. To nie jest coś, co można dodać na późniejszym etapie. To musi zostać wpisane w DNA firmy na samym początku. Kiedy Jerome McCarthy tworzył koncepcję 4P (*product, price, place, promotion*), skupiał się na twardej architekturze biznesu. Z czasem jednak zrozumieliśmy, że to za mało, i dlatego Bernard Booms i Mary Bitner dołożyli do tej układanki kolejne części: ludzi (*people*), procesy (*processes*) oraz świadectwo materialne (*physical evidence*). Dowiodło to, że marketing to żywy organizm. Wciąż jednak pozostaje nierozwiązaną kwestią, jak zrównoważyć inżynierski aspekt marketingu oparty na danych i analizach z aspektem psychologicznym, w którym lęk decydenta przed błędem czy zadowolenie z decyzji bezpiecznej stanowi równie silną motywację. Napięcie pomiędzy tymi dwoma

światami definiuje dzisiejszy marketing B2B i trzeba je uwzględnić na każdym etapie procesu podejmowania decyzji.

Ta głęboka, przenikająca wszystko natura marketingu wymaga jednak porządku i struktury. W chaosie działań operacyjnych łatwo stracić z oczu to, co najważniejsze. Dlatego w projektowaniu strategii marketingowej każdy, od specjalisty po prezesa i udziałowca, ma swoje ściśle określone miejsce. Kluczem jest, aby działania były prowadzone na odpowiednim poziomie abstrakcji, z poszanowaniem ról, kompetencji i ustalonej hierarchii. Taktyka nie może podważać strategii, a strategia musi być wierna filozofii biznesu. Napięcie między tym, co strukturalne, twarde, analityczne, a tym, co miękkie, złożone i emocjonalne, jest częścią każdego projektu marketingowego. Tego nie da się rozdzielić – to dwa elementy współistniejące w ramach jednej całości.

Aby uporządkować tę złożoną rzeczywistość, na przestrzeni lat wypracowałem dwie uzupełniające się koncepcje, które stanowią fundament tej książki. Pierwszą z nich jest koncepcja **czterech poziomów zarządzania marketingiem**. Wspomniane poziomy można wyobrazić sobie jako piramidę, która nadaje strukturę wszystkim działaniom. U jej podstaw leży połączenie z biznesem – strategiczny fundament, zbiór kluczowych zasad i przekonań, które stanowią o sile i kierunku rozwoju firmy. Wyżej znajduje się filozofia, czyli dusza marki, jej osobowość, która nadaje jej unikalny charakter. Na tym fundamencie budowana jest strategia – mózg operacji, mapa drogowa oparta na analizie rynku, potrzebach klientów i celach biznesowych. To tutaj powstają persony, definiujemy pozycjonowanie marki i planujemy podróż klienta. Na samym szczycie piramidy znajduje się taktyka – ręce i nogi marketingu, a więc konkretne narzędzia, kanały komunikacji, źródła ruchu i codzienne działania, które muszą bezwzględnie wynikać z niższych, bardziej fundamentalnych poziomów.

Druga wypracowana przeze mnie koncepcja to **model marketingowo-biznesowy**. Jest on odpowiedzią na potrzebę ostatecznego zerwania z myśleniem o marketingu jako o oddzielnej funkcji. W tym modelu nie mówimy o strategii marketingowej i strategii biznesowej, lecz o jednej, zintegrowanej strategii marketingowo-biznesowej. Jej celem jest nie tylko realizacja wskaźników KPI (*key performance indicators* – kluczowe mierzalne mierniki efektywności), ale przede wszystkim zapewnienie, że każdy ruch na rynku jest spójny z ogólnym kierunkiem rozwoju firmy. W szerszym ujęciu można to porównać do współistnienia i wzajemnego oddziaływania na siebie strategii firmy oraz jej modelu biznesowego. Kluczową rolę odgrywa tu uświadomiony zarząd, który rozumie, że marketing jest dźwignią wzrostu i inwestycją w przyszłość. To prowadzi do kultury organizacyjnej, w której marketing nie jest zadaniem jednego działu, ale wspólną odpowiedzialnością, siłą napędową wpływającą na innowacje produktowe, budowanie wizerunku i zdobywanie nowych rynków.

Te dwa modele – czteropoziomowy model zarządzania marketingiem i model marketingowo-biznesowy – tworzą razem kompletny framework do myślenia o marketingu.

W niniejszej publikacji skupiam się na tym, jak stworzyć system, który jest nie tylko skuteczny sprzedażowo, ale i mądry, spójny oraz głęboko zakorzeniony w tożsamości firmy. To nie jest kolejny podręcznik o sztuczkach – to przewodnik po budowaniu marki, która znaczy coś więcej dla partnerów biznesowych.

W pracy nad tą książką zastosowałem metodę badawczą, która łączy moje własne doświadczenie z analizą literatury i opiniami ekspertów. Oparłem ją na podejściu indukcyjnym – wychodząc od własnych obserwacji i doświadczeń, stawiałem tezy, które następnie weryfikowałem, opierając się na badaniach i opiniach innych profesjonalistów. Dzięki tej metodzie udało mi się stworzyć kompleksowy obraz współczesnego marketingu B2B, który odzwierciedla rzeczywiste wyzwania i rozwiązania praktyków, uwzględniając teorię dostępną w literaturze przedmiotu. Przeanalizowałem dziesiątki specjalistycznych opracowań i badań, a do dyskusji zaprosiłem najlepszych specjalistów w branży: od uznanych teoretyków akademickich po praktyków-liderów, którzy marketing znają od podszewki. Każdy z nich jest ekspertem w swojej dziedzinie i wnosi unikalną perspektywę. W książce cytuję ich wypowiedzi, nie zmieniając nic ani nie moderując. Zależało mi na pełnej transparentności – zamieściłem ich autentyczne odpowiedzi na pytania, które zadałem, związane z ich doświadczeniem i rolą w marketingu B2B. Aby oddać ich rzeczywisty punkt widzenia, w żaden sposób nie ingerowałem w treść tych wypowiedzi.

Przemyślenia ekspertów czytelnik znajdzie w poszczególnych rozdziałach książki, ale wpływ spostrzeżeń i przemyśleń, którymi się ze mną podzielili, nie ogranicza się tylko do tych fragmentów. W każdym rozdziale kończącym kolejne części publikacji zawarłem również wnioski wynikające z tych rozmów, które stanowią kluczowe elementy w kontekście omawianych zagadnień. Takie podejście pozwala na pełniejsze zrozumienie omawianych tematów i daje wgląd w różne spojrzenia na te same wyzwania.

Wierzę, że to właśnie synergia tych trzech elementów – autorskiej refleksji, rzetelnej analizy źródeł oraz bezpośredniego doświadczenia liderów opinii – stanowi o unikalnej wartości tej książki.

Marketing się cały czas rozwija. Jak twierdzi Roman Niestrój, pojawiające się wraz z rozwojem koncepcji marketingowych nowe ujęcia marketingu nie eliminują z praktyki typów wcześniejszych. Rozwój marketingu nie polega na wypieraniu kolejnych koncepcji, lecz na wzbogacaniu ich zróżnicowania<sup>1</sup>. Dzięki temu poszerza się spektrum typów i metod marketingu będących w dyspozycji praktyków i liczę na to, że metody i modele, które proponuję, wielu z nich uzna za optymalne.

Misją tej książki jest dawać właścicielom i zarządom możliwość świadomego myślenia o strategii marketingowo-biznesowej.

---

<sup>1</sup> A. Czubała, R. Niestrój, A. Pabian, *Marketing w przedsiębiorstwie – ujęcie operacyjne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.