

# KOMUNIKACJA, MARKETING I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM WG POLSKIEGO "CHUCKA NORRISA"

Olaf Sawajner



**Dlaczego sprawna komunikacja  
i umiejętność wywierania  
wpływu - gwarantują sukces  
w marketingu i zarządzaniu?**

Niniejszy **darmowy** ebook zawiera fragment  
pełnej wersji pod tytułem:  
„Komunikacja, marketing i zarządzanie projektem  
wg polskiego Chucka Norrisa”  
Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#)

**Darmowa publikacja** dostarczona przez  
[ZloteMysli.pl](#)

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).**

© Copyright for Polish edition by [ZloteMysli.pl](#)

Data: 15.01.2008

Tytuł: Komunikacja, marketing i zarządzanie projektem wg polskiego Chucka Norrisa  
(fragment utworu)

Autor: Olaf Sawajner

Projekt okładki: Marzena Osuchowicz

Korekta: Anna Popis-Witkowska, Sylwia Fortuna

Skład: Anna Popis-Witkowska

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli Sp. z o. o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: [www.ZloteMysli.pl](http://www.ZloteMysli.pl)

EMAIL: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**

**All rights reserved.**

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP – CZYLI PARĘ SŁÓW WPROWADZENIA .....</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ I:</b>	
<b>SKUTECZNA KOMUNIKACJA .....</b>	<b>8</b>
1.1. Komunikacja w społeczeństwie – wprowadzenie .....	8
1.2. Komunikacja w relacjach interpersonalnych – wprowadzenie .....	11
1.3. Komunikacja werbalna .....	13
1.4. Komunikacja niewerbalna .....	18
1.5. Manipulacja versus perswazja .....	22
1.6. Sposoby manipulacji .....	24
1.7. Skuteczna manipulacja – czyli jak manipulować .....	27
1.8. Podstawowe sposoby motywacji pozafinansowej pracowników .....	48
<b>ROZDZIAŁ II:</b>	
<b>MARKETING, CZYLI WŁAŚCIWIE CO, JAK, GDZIE I Z CZYM? .....</b>	<b>56</b>
2.1. Co to jest marketing? .....	56
2.2. Od czego zacząć? .....	59
2.3. Kampanie marketingowe .....	65
2.4. Podstawowe rodzaje marketingu .....	76
2.5. Jak wybrać odpowiednią technikę? .....	102
2.6. Rola public relations w marketingu + analiza SWOT .....	104
2.7. Tworzenie zespołu .....	110
2.8. Efektywne zarządzanie zespołem marketingowym .....	113
<b>ROZDZIAŁ III:</b>	
<b>PROJECT MANAGEMENT – CZYLI O PROJEKTACH W FIRMACH.....</b>	<b>118</b>
3.1. Co to jest projekt? .....	118
Na układy nie ma rady – ale czy na pewno? .....	121
3.2. Zarządzanie czasem w projekcie .....	125
Metoda zarządzania zadaniami w czasie: ważne/nieważne, teraz/później .....	130
3.3. Przykładowy zarys produktu projektu .....	133
Elektroniczny system czujników ruchu dla osób niewidomych .....	134
1. Parę słów .....	134
2. Na czym to polega – co zmienia? .....	135
3. Zapotrzebowanie .....	137
4. Idea systemu .....	138
5. Czysto od strony technicznej .....	139
6. Teraz w paru zdaniach dowiesz się, jak to wszystko razem musi działać .....	

<u>oraz jakie ma zastosowanie .....</u>	<u>139</u>
<u>7. Autor pomysłu – dane .....</u>	<u>142</u>
<u>3.4. Dekalog Kierownika Projektu .....</u>	<u>143</u>
<u>Projekt 1 nie równa się Projekt 2</u> <u>– innowacyjne pomysły versus rzeczywistość .....</u>	<u>143</u>
<u>Komunikacja, komunikacja</u> <u>i raz jeszcze komunikacja .....</u>	<u>144</u>
<u>Motywacja do działania .....</u>	<u>145</u>
<u>Czas to pieniądz .....</u>	<u>145</u>
<u>Efektywne i przemyślane zarządzanie zasobami .....</u>	<u>145</u>
<u>Tworzenie zespołu .....</u>	<u>146</u>
<u>Przejrzyste wymagania .....</u>	<u>146</u>
<u>Rozwój .....</u>	<u>147</u>
<u>Lepiej przeciwdziałać,</u> <u>niż później zajmować się efektami .....</u>	<u>147</u>
<u>Kodeks ten nigdy się nie kończy</u> <u>– miejsce na Twoją zasadę! .....</u>	<u>147</u>
<u>3.5. Ciągły rozwój</u> <u>oraz efektywne zarządzanie</u> <u>zespołem projektowym .....</u>	<u>148</u>
<u>3.6. Najczęstsze konflikty</u> <u>oraz sposoby ich rozwiązywania .....</u>	<u>150</u>
<b><u>ZAKOŃCZENIE .....</u></b>	<b><u>154</u></b>
<b><u>PODZIĘKOWANIA .....</u></b>	<b><u>155</u></b>
<b><u>DLACZEGO WEDŁUG</u></b> <b><u>POLSKIEGO CHUCKA NORRISA?.....</u></b>	<b><u>157</u></b>

# Rozdział I: Skuteczna komunikacja



## 1.1. Komunikacja w społeczeństwie – wprowadzenie

Komunikacja jest jednym z najważniejszych aspektów życia w społeczeństwie, pełni rolę przekazywania informacji, ostrzegania, wydawania komunikatów, prezentacji emocji oraz wielu innych rzeczy, jest niezastąpionym narzędziem w kontaktach interpersonalnych. Jest wiele metod, by starać się nakłonić drugą osobę do przyjęcia swojego punktu widzenia. Razem ze wzrostem wiedzy na temat komunikacji wielu naukowców poświęciło jej badaniu całe życie. Powstały metody perswazji, perswazji społecznej, oddziaływania na grupy, konformizmu społecznego czy bardziej zaawansowane metody – jak NLP (Neurolingwistyczne Programowanie) czy neuromanipulacje. Te wszystkie doktryny i metody łączy jedna rzecz – skupiają się one na metodach komunikacji, pokazując jednocześnie, jak ważna ona jest, niezależnie od jej formy, bo oczywiście mamy zdania rozkazujące, pytające, twierdzące, metody prezentacji komunikatu – czy to w radiu, telewizji, Internecie, czy w książkach i mowie. Metod, technik i sposobów jest wiele, a jeszcze więcej będzie się ich pojawiać, jedno na pewno jednak nie ulegnie zmianie – niepodważalnie istotna rola komunikacji w społeczeństwie.

Słownikowa definicja komunikacji nigdy mi nie odpowiadała – będąc jeszcze na pierwszym roku studiów psychologicznych, wertowałem książki, szukając kilku linijek, które najlepiej oddałyby istotę tego zagadnienia. Niestety, mimo wielu przeczytanych książek nie znalazłem nic, co by odpowiadało na moje pytanie – były tylko bardzo podobne definicje w książkach psychologicznych i socjologicznych. Oczywiście humaniści „mają to specyficzne podejście do sprawy”. Jednak jestem typem upartej osoby, która nie spocznie, póki nie dotrze do celu. Postaramy się określić to razem – komunikacja w społeczeństwie oraz relacje interpersonalne, które są od zawsze z tym związane, to bardzo interesujący i obszerny temat, każdy z nas doświadcza i jest obserwatorem tego zjawiska na co dzień. Musimy spojrzeć na całą sprawę w o wiele szerszym kontekście. W tym rozdziale przedstawię dowody na to, jak duże znaczenie ma komunikacja międzyludzka, oraz główne jej aspekty, czyli mowę ciała (komunikacja niewerbalna), a także konstrukcje lingwistyczne, jakimi posłu-



**KOMUNIKACJA W  
SPOŁECZEŃSTWIE**

gują się ludzie (komunikacja werbalna). Postaram się również przybliżyć temat perswazji i manipulacji, który jest nieodłącznym, a często stosowanym podświadomie elementem tego zagadnienia. Starając się zrozumieć, jak skutecznie uzyskać tzw. czysty komunikat, musimy zbadać również różnego rodzaju sposoby przekazu: sposoby konstrukcji zdań, słownictwo czy źródła przekazu. Postaram się to przedstawić na pewnym przykładzie z życia:

Wyobraź sobie sytuację pracownika, który przykłada się do wykonywanych zadań, który jednocześnie do-

rabia po godzinach, a wykonywana praca jest dla niego istotnym źródłem dochodów. Zmuszony był do wielu wyrzeczeń, musi utrzymać rodzinę i chce jej zapewnić odpowiedni byt. Pracownik ten jest pilną osobą, ma również swoją wielką pasję – aktorstwo – którą musiał poświęcić na rzecz pracy i rodziny. Pracuje codziennie po 12 godzin w pierwszej pracy i stara się wykazać, jak tylko potrafi – czy widzisz już go oczami wyobraźni? Prowadzi zespół, który ma za zadanie wykonać pewien projekt – jeżeli wszystko uda się przeprowadzić pomyślnie, czeka go upragniona podwyżka i awans. Zmienili się jednak inwestorzy projektu i zwołali zebranie, dotychczasowi inwestorzy byli bardzo wyluzowanymi ludźmi, jednak z konkretnym podejściem biznesowym. Poprzedni inwestorzy znali naszego pracownika kilka lat, a stosunki między nimi były wręcz partnerskie. Nasz pracownik – szef zespołu – solidnie przygotował się do spotkania. Nadszedł ten moment – godzina 10.00 rano, otwiera drzwi sali konferencyjnej i wchodzi do środka. Ku jego zdziwieniu – wstawiono nowy, o wiele większy stół konferencyjny. Przy stole siedziało ośmiu inwestorów, o wiele starszych i poważniej wyglądających niż ich poprzednicy, na pierwszy rzut oka było widać, że garnitury, które mają na sobie, kosztują majątek, a ich postawa zdecydowanie nie wskazywała, by były to osoby chętne do współpracy. Inwestorzy prezentowali tak zwaną postawę zamkniętą, która wpływa na psychikę niekorzystnie. Nasz pracownik zaczął się przedstawiać, jednak gdy chciał rozwinąć swą wypowiedź na temat, jaką pełni rolę, przerwano mu, wtrącając – jeden z inwestorów lekceważąco odchylił się na fotelu, siadając w pewnego rodzaju rozkroku i powiedział – „Wiemy, kim pan jest, jaką rolę pełnił pan do tej pory, mamy pewną wizję prowadzonego projektu i nie jesteśmy pewni, czy pan się w niej odnajdzie, znaczy – czy jest pan odpowiednią osobą”. W tym właśnie momencie pracownikowi przed oczami pojawił się obraz, jak traci pracę i nie ma funduszy na utrzymanie rodziny. Wszystkie dalsze zdarzenia toczyły się jak lawina – pracownik zaczął się denerwować, pocił się, jego ręce

zaczęły drżeć, a zamiast zdecydowanego, przekonywającego głosu – z jego gardła dochodzi łamiący się, bełkotliwy głosik. Koncentrował się na tym, by opanować stres, jego zasoby energii poznawczej automatycznie zostały pochłonięte przez daną sytuację i obraz, który wytworzył w głowie. Gorzej kojarzył fakty i informacje, których się nauczył do tej pory. Co zaważyło na tym zachowaniu? Emocje, które pojawiły się u pracownika, były zgodne z teorią psychologii behawioralnej – zasada, że każda akcja powoduje reakcję, czyli że każdy eksponowany bodziec docierający do danego obiektu wywołuje w nim konkretną reakcję na to zdarzenie. W naszym przypadku postawa inwestorów, choć mogli nie zdawać sobie z tego sprawy, wpłynęła na dalszy ciąg wydarzeń. Za pomocą komunikacji niewerbalnej jesteśmy w stanie sprawić, że druga osoba będzie skłonna do kompromisów lub zmiany swego zdania. Albo zupełnie odwrotnie – prezentując tzw. „postawę zamkniętą”, odpychać uczestnika rozmowy. Specjalistami od mowy niewerbalnej są zazwyczaj osoby negocjujące kontrakty, mówcy, ale również szkoleni w tym kierunku są przedstawiciele handlowi. Oni właśnie wykorzystują tę wiedzę tak, by nakłonić rozmówcę do realizacji danego celu. Skuteczna manipulacja to nic innego, jak prośba, wypowiedziana w ten sposób, aby została spełniona przez jej odbiorcę.

## **1.2. Komunikacja w relacjach interpersonalnych – wprowadzenie**

Komunikacja w relacjach interpersonalnych to komunikacja ograniczona do kilku osób, to każda rozmowa – czy to biznesowa, czy rodzinna – to sposób werbalny i niewerbalny na przekazywanie pewnych komunikatów, ale – co bardzo ważne – to również technika odczytywania tych informacji. Ludzie mają pewne standardowe zacho-

wania, gdy są zdenerwowani – często się pocą, ręce im drżą, głos jest podniesiony, łatwo ich wyprowadzić z równowagi rzeczami i zachowaniami, które normalnie wcale by nie wywołały takiej reakcji. W kolejnych działach – o komunikacji werbalnej i mowie ciała – dowiesz się, jak skutecznie nauczyć się słuchać, komunikować, a w działach dotyczących manipulacji i perswazji poznasz sposoby na wywołanie określonych stanów, tak by uzyskać pozytywną odpowiedź na swoją prośbę skierowaną do słuchacza – nieistotne, czy to jest jedna osoba, z którą właśnie rozmawiasz, czy też cała widownia, czy używasz środka przekazu takiego jak telewizja, Internet, czy mowy lub słowa pisanego. Pamiętaj jednak, by korzystać z tej wiedzy i umiejętności, które właśnie zacząłeś zdobywać, mądrze i rozważnie.



### **KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA**

Zapewne wiele razy spotkałeś osobiście lub słyszałeś od najbliższych: „Z tym facetem nie można się dogadać, ja mu mówię spokojnie, o co chodzi, on niby rozumie, a później znowu – zupełnie jak grochem o ścianę”. W pewien zimowy weekend wybrałem się z dziewczyną na spacer z psem po Polach Mokotowskich – będąc zajętymi ciekawą rozmową i rzucając śnieżki psu, odeszliśmy spory kawałek od samochodu. W pewnym momencie wynikła potrzeba, by towarzysząca mi dziewczyna koniecznie odwiedziła toaletę. Pędząc do jedyne go otwartego lokalu w pobliżu, stanęliśmy przed pubem – wziąłem od niej smycz i torebkę, a ona pognęła w kierunku drzwi – zanim zdążyła chwycić za klamkę, ze środka wy-

loniło się dwóch ochroniarzy. Nie wyglądali sympatycznie – tak zwane ABS-y (Absolutny Brak Szyi), mniej więcej 195 cm wzrostu i góra mięśni, ale taki mają zawód. Rozmowa z nimi trwała ok. 5 minut, po czym dziewczyna wróciła do mnie, mówiąc, że nie wytrzyma. Zdziwiony zapytałem, co się stało. Odpowiedziała mi, że wpuszczają dopiero od 25 lat – fakt, miała wówczas 20 wiosen za sobą. Poprosiłem, by przytrzymała smycz i udałem się w tym samym kierunku – sytuacja się powtórzyła, przywitało mnie dwóch „miłych” panów, jednak po dosłownie 20 sekundach rozmowy powiedzieli, że nie ma problemu – podbiegłem do dziewczyny, wziąłem torebkę i smycz, mówiąc: „Leć, załatwione, teraz cię wpuszczą”. Zgadnijcie co – całą drogę powrotną dopytywała się, co im powiedziałem, zapewniając mnie, że niemożliwe, bo to samo im mówiła. Miała rację w połowie – chciała im przekazać tę samą informację, ale użyła do tego innego rodzaju komunikatu, który był nieodpowiedni dla ochroniarzy. Ta sytuacja pokazuje, jak ważną rolę pełni sposób zakomunikowania danej informacji i jak bardzo istotne są – dla uzyskania jak najlepszych rezultatów – odpowiedni dobór słownictwa, struktura lingwistyczna czy też postawa.

### **1.3. Komunikacja werbalna**

Komunikacja werbalna to nasza mowa, czyli ton głosu, jakim mówimy, szybkość wypowiedzania słów i zdań, słownictwo, jakim się posługujemy, oraz bardzo ważne struktury lingwistyczne. Jeżeli człowiek chce być lepiej odbierany i rozumiany, powinien zdecydowanie dopasować prędkość wypowiedzanych słów i zdań do prędkości swojego rozmówcy, analogiczna sytuacja jest w przypadku, gdy chodzi o odpowiedni dobór słownictwa, gdy rozmawia ze sobą małżeństwo, gdzie żona jest psychologiem klinicznym, a mężczyzna specjalistą do spraw marketingu – należy szukać nici porozumienia – żona nie po-

winna mówić: „Masz ograniczone pole percepcji, a to, co robisz, to nic innego, jak podstawowy błąd atrybucji, w wielu przypadkach zachowujesz się jak dziecko z ADHD” – mąż odbierze tylko pewne fragmenty tego komunikatu, który wcale nie miał na celu urażenia go, tylko zakomunikowanie pewnych zachowań. Mąż odbierze „jesteś ograniczony”, „zachowujesz się jak dziecko”, a nie te frazy są głównym przekazem komunikatu małżonki. Należy dopasowywać słownictwo do rozmówcy, a własną wypowiedź starać się skonstruować w ten sposób, by druga osoba miała wystarczająco dużo informacji jej dotyczących, by interpretacja była jak najbardziej spójna z informacją, którą chcemy przekazać.

Pozwól, że dokończę historię ze spaceru – co powiedziałem ochroniarzom? „Przepraszam panów, mam nietypową prośbę, jestem na spacerze z dziewczyną, odeszliśmy daleko od samochodu, moja dziewczyna bardzo szybko musi skorzystać z ubikacji, a ta restauracja jest jedynym czynnym lokalem w pobliżu, rozumiem, że pilnują panowie porządku, jednak to zajmie tylko chwilę, a ona koniecznie musi skorzystać z ubikacji w tej chwili, czy mogliby panowie ją wpuścić?” – odpowiedź mogła być jedna: „Your wish is my command”, czyli: „Twoje życzenie jest dla mnie rozkazem”.

Dlaczego tak się stało? Przeanalizujmy dokładnie tę wypowiedź: „Przepraszam panów [odwołanie się do obu słuchaczy komunikatu], mam nietypową prośbę [wzbudzenie zainteresowania], jestem na spacerze z dziewczyną [przedstawienie się], odeszliśmy daleko od samochodu [opis sytuacji], moja dziewczyna bardzo szybko [podkreślenie] musi skorzystać z ubikacji [opis czynności], a ta restauracja jest jedynym czynnym lokalem w pobliżu [przedstawienie sytuacji i pokazanie, że to jedyne wyjście], rozumiem, że pilnują panowie porządku [docenienie funkcji i roli], jednak to zajmie tylko chwilę [określenie czasu trwania akcji], a ona koniecznie musi skorzystać

z ubikacji w tej chwili [powrót do komunikatu w formie twierdzenia, wcześniej przedstawionego jako pytanie], czy mogliby panowie ją wpuścić?” – słowa te wypowiedziałem szybko (by wyrazić pośpiech), ale zrozumiałe (by komunikat był czytelny) – niecałe 20 sekund i cel został osiągnięty. Proszę pomyśleć, jak dobrze będziesz potrafił komunikować się z ludźmi, czy to w pracy, czy z rodziną, nieważne, gdzie i w jakich okolicznościach – najważniejsze, że będziesz za każdym razem odnosił sukces. Jestem pewien, że już przy najbliższej okazji zobaczysz, jak wiele zawdzięczasz tej wiedzy.

Bardzo ważną umiejętnością jest posługiwanie się wszystkimi „czterema parami uszu” oraz umiejętność adresowania swojego komunikatu do odpowiedniej płaszczyzny. Przedstawiam Ci najważniejsze informacje z tzw. modelu komunikacji Schulza von Thuna, czyli modelu „czterech par uszu von Thuna”. Autor mówi o czterech głównych płaszczyznach odbioru i sposobu komunikacji informacji. Są to: płaszczyzna rzeczowa, płaszczyzna apelu oraz płaszczyzny relacji i samoprezentacji. Są to sposoby komunikowania tej samej informacji, tak by odbiorca interpretował ją w danych płaszczyznach. Przy temacie komunikacji interpersonalnej należy również pamiętać o komunikatach typu „ja” i komunikatach typu „ty” – odpowiednie stosowanie tych technik powoduje gwałtowny wzrost zainteresowania przekazywaną treścią oraz zdecydowanie zmienia nastawienie naszych słuchaczy. Wielu studentów mówi, że dany wykład miał bardzo nieciekawy temat, ale dzięki temu, jak dobrze profesor przekazywał wiedzę i potrafił zainteresować słuchaczy, wychodzili jak zaczarowani, motywował ich jednocześnie do tego, by dalej podążali tym szlakiem, sami szukali wiedzy w książkach i pozostałych źródłach informacji.

Co to są komunikaty typu „ja” i „ty” – i jak je stosować? Zawsze staram się przedstawiać daną technikę czy strategię na przykładach, by osoby czytające czy słuchające mnie mogły odnieść ją do życia i zoba-

czyć, jak funkcjonuje – tak będzie i w tym przypadku. Proponuję, byśmy wyobrazili sobie następującą sytuację: jesteśmy osobami odpowiedzialnymi, terminowymi i zawsze pojawiajemy się na spotkaniach kilkanaście minut przed wyznaczoną godziną. Umówiliśmy się ze znajomym przed kinem na konkretną godzinę, jesteśmy przyzwyczajeni, że często się spóźnia, ale tym razem obiecał być punktualnie. Pojawiliśmy się dziesięć minut przed czasem i czekamy, czekamy, czekamy – spoglądamy na nerwowo na zegarek – tak, już powinien być, pięć minut temu, prawda, przewidzieliśmy i to, że się spóźni – więc seans zaczyna się dopiero za 45 minut. Udajemy się do kasy kina, by odebrać i opłacić zarezerwowane bilety, wychodzimy z powrotem przed wejście, ale naszego znajomego nadal nie widać. Sprawdzamy, czy nie otwarto nowego wejścia do kina, bo może biedak jednak czeka i niepotrzebnie się denerwujemy. Oczywiście nie otwarto nowego wejścia i stoimy cały czas przed głównym – i jedynym – wejściem. Po 20 minutach od umówionego czasu (o ile jesteśmy na tyle cierpliwi) dzwonimy do niego na komórkę – niestety, nie odbiera. Próbujemy ponownie i ponownie, w końcu zostawiamy wiadomość na poczcie głosowej. Na piętnaście minut przed seansem pojawia się nasz znajomy – jesteśmy zdenerwowani, wręcz lekko wściekli na niego, w końcu sterczymy tutaj już ponad pół godziny, staraliśmy się do niego dodzwonić, a on nawet nie raczył oddzwonić. Nasz znajomy rzuca bez troski: „Cześć!” i pytanie: „Długo czekasz?”, które powoduje, że mimo naszej sympatii i chłodnej temperatury na zewnątrz, w nas zaczyna wrzeć. W tym momencie nie wytrzymujemy i mówimy: „Słuchaj, cholera! Znowu się spóźniłeś, nie wiem, czy zauważyłeś, ale dzwoniłem do ciebie kilka razy, a umówieni byliśmy ponad pół godziny temu! Mógłbyś choć raz przyjść tak jak się umówiłeś i okazać trochę szacunku drugiej osobie, a ty nawet głupiego *przepraszam* nie powiedziałaś!”.

To właśnie, moi drodzy, był komunikat typu „ty”. Tak naprawdę nie spowodował nic – poza zepsuciem relacji ze znajomym, który może poczuć się pokrzywdzony, odczytać z komunikatu, że myślimy, że nie okazuje nam szacunku, choć w jego mniemaniu wcale tak nie jest. Nam przyniesie tylko krótkotrwałą ulgę. Co w takim razie należy zrobić w tego typu sytuacji, przecież nie możemy zostawić takiej sprawy – ponieważ będziemy wówczas narażeni na to, że następnym razem spóźni się godzinę. Z odpowiedzią przychodzi komunikat typu „ja”. Wystarczy powiedzieć i zakomunikować, jak my się czujemy z daną sytuacją, czyli: „Cześć! Wiesz, czekałem na ciebie dość długo, sądzę, że orientujesz się, że jestem człowiekiem bardzo punktualnym, a jednocześnie – gdy czekam na ciebie, to denerwuję się, a wręcz złościę, czuję, że nie szanujesz mojego czasu, a spotkanie ze mną nie jest ważne”. Komunikaty typu „ja” oddają to, co czujemy, nasze emocje, stan psychiczny, w taki sposób, że prezentujemy to, co my czujemy, to, co my sądzimy, nie wydając sądów o drugiej osobie.

Struktury lingwistyczne po raz kolejny – zaprezentuję teraz pewien sposób wykorzystania budowy zdań, która działa na podświadomość. Więcej na ten temat piszę w działach poświęconych manipulacji. Przeprowadźmy mały test: przeczytaj polecenie, a później na spokojnie je wykonaj. Jesteś gotowy? Zaczynamy. Zamknij oczy i wyobraź sobie małego psa, który beztrąsko biega, bawi się, gania za piłeczką. Pies ten skacze, aportuje. Poczekaj, aż będziesz widział tego psa dokładnie, z wieloma szczegółami. Dobrze, teraz wymaż ten obraz i nie myśl o psie – przybiegł z powrotem? Prawda, że trudno? Ludzka podświadomość nie odbiera słowa „nie”, tak samo gdy powiem „nie myśl o niedźwiedziu” – ten obraz, który się pojawi w Twoich myślach, i ta myśl będą właśnie powiązane z tym niedźwiedziem. Prawda, że zaskakujące? To dopiero początek, ale o tym później.

## Rozdział II: Marketing, czyli właściwie co, jak, gdzie i z czym?



### 2.1. Co to jest marketing?

W tym dziale dowiesz się, co to jest marketing i jak zacząć przygodę z nim, poznasz przykłady kampanii marketingowych oraz sposoby ich tworzenia, nauczę Cię sposobów wybierania odpowiednich technik, przedstawię podstawowe rodzaje marketingu, powiem, jak określić klienta i odbiorcę idealnego. Dowiesz się również, jak stworzyć dobry zespół, nauczę Cię efektywnego zarządzania oraz przedstawię rolę *public relations* w marketingu.

Odpowiedź na pytanie, czym jest marketing, każdemu z nas wydawać mogłaby się oczywista, jednak po głębszym zastanowieniu mało

kto może przytoczyć jednoznaczną definicję marketingu, która opisałaby w stosunkowo dokładny sposób istotę rzeczy. Pytanie, czym jest marketing, nurtowało mnie wielokrotnie. Pełniąc rolę tzw. specjalisty do spraw marketingu, postanowiłem za wszelką cenę znaleźć na nie odpowiedź. Oczywiście posiadałem wiedzę, umiejętności i odpowiednie narzędzia do wykonywania przewidzianych działań marketingowych. Specjalista to pracownik, który jest – jak sama nazwa wskazuje – wyspecjalizowany w bardzo wąskiej dziedzinie, będąc w nielicznej grupie osób posiadających doświadczenie i umiejętności, by wykonywać powierzoną mu funkcję. Marketing natomiast jest bardzo szerokim pojęciem, obejmującym wiele zagadnień, więc czy specjalista do spraw marketingu to paradoks w samej nazwie? Można być specjalistą do spraw marketingu w Internecie lub marketingu politycznego, kampanii społecznych, lecz jak można nazwać daną osobę specjalistą do spraw i rzeczy wszelakich? Marketing jest definiowany na wiele sposobów, jednak posiada pewne podstawowe zadania: odnajdowanie nowych potrzeb klientów, uświadamianie klientom tych potrzeb, kreowanie potrzeb klientów oraz budowanie przekonania, że tylko oferowany produkt/usługa są w stanie w pełni je zaspokoić i sprawić, że klient poczuje się i będzie: lepszy, mądrzejszy, posiadał lepszy status społeczny etc. Dobry marketingowiec wie, że do jego obowiązków należeć zawsze będzie ocena konkurencji, rzetelna ocena możliwości rynkowych, dokładne zbadanie potrzeb klienta oraz możliwości kreacji nowych, szczegółowe opracowanie (zazwyczaj w kooperacji z działem handlowym) strategii sprzedażowej produktu oraz jeden z najczęstszych i najpopularniejszych punktów – przygotowanie technik oraz metod promocji, reklamy i przekazu informacji dotyczących produktu.

W marketingu przyjęła się zasada „3+”, czyli najważniejszych czynników: 3xP = Price, Product, Promotion, czyli Cena, Produkt i Promocja. W zależności od tego, kogo zapytacie, dochodzą jeszcze takie czynniki jak: jakość, czas dostawy produktu, gwarancja, opakowanie,

rekomendacja, dystrybucja i sposób dystrybucji, „nagłośnienie” (od amerykańskiego publicity), słaba i mocna strona produktu i kolejne czynniki, które są wymyślane co dzień. Jedno jest pewne – marketing ma na celu pozyskanie nowych klientów, dotarcie z produktem do nowych osób oraz nakłonienie ich do kupna, sprawienie, by dotychczasowi i nowi klienci kupowali więcej i częściej. W zależności od marketingu mamy również do czynienia z funkcjami informacyjnymi, które mogą mieć na celu zmniejszenie pożądanego innego produktu (np. konkurencji lub naszego, ale starszego) na rzecz nowego produktu naszej firmy, ośmieszenie kogoś/produktu, wytknięcie błędów itp., by osłabić konkurencję, a jednocześnie zwiększyć naszą lub zmniejszyć ich przewagę biznesową.

Dla mnie osobiście istnieją dwie metody bezpośredniego marketingu. Pierwsza z nich to umiejętność sprzedania dużej, nieporęcznej, czarnej jak smoła parasolki w upalny dzień, gdy słońce jest w samym zenicie, po pięć razy wyższej cenie. Dokonanie tego nie jest z cyklu „Mission Impossible”, nie jest zadaniem niemożliwym – należy uświadomić potencjalnemu klientowi, że tego właśnie produktu potrzebuje, że będzie lepiej postrzegany, że będzie wyjątkowy, a każda inna osoba będzie starała się go naśladować, że ten właśnie produkt podkreśli jego indywidualność i przebojowość, nawet jeżeli będzie go posiadał każdy człowiek na świecie. Prawdziwym jednak dokonaniem i zadaniem dla najlepszego specjalisty do spraw marketingu jest stworzenie takiego systemu, w którym ten człowiek nie tylko kupi tę z pozoru bezużyteczną parasolkę, on kupi pięć takich parasolek, by obdarować nimi swoich najbliższych, będzie święcie przekonany, że dokonał najlepszego możliwego wyboru, bo ten produkt to przyszłość, a za parę dni będzie na pewno o kilkaset procent droższy, a to przecież doskonała inwestycja i szansa, którą wykorzystał. Może być jeszcze lepiej – będzie robił darmową reklamę, zachwalał produkt i zgłosi się wkrótce ze swoimi znajomymi po kolejne... Wydaje się niemożliwe? Proszę, byś zapamiętał bardzo ważną rzecz:

W marketingu – tak samo jak w życiu – nie ma rzeczy niemożliwych.

Należy odrzucić wszystkie błędne przekonania, które powstały w naszych głowach. Dlaczego? Gdyby właściciel Microsoftu tego nie zrobił, nigdy nie sprzedałby więcej niż kilkanaście sztuk swojego wadliwego oprogramowania. Gdyby nie jego genialne *public relations*, nikt nie kupiłby jego płyt – czy wiedzieli Państwo, że osoba, która tak straszliwie tępi piractwo i nielegalne oprogramowanie, tak bardzo narzeka, ile miliardów dolarów rocznie traci przez ten proceder, sama dorobiła się na kradzieży? Ten człowiek podczas studiów ukradł projekt oprogramowania swojemu koledze z pokoju, który go wymyślił i był jego autorem, jednak nie chciał go publikować, ponieważ wiedział, że zawiera wiele błędów i ciągle nad nim pracował. Jak to możliwe, że człowiek będący jednym z najbogatszych na świecie dorobił się swojej fortuny na ciemnym przekręcie? Jak ten sam człowiek ma prawo wymagać od innych, by nie kopiowali jego oprogramowania, tylko płacili grube pieniądze za oryginały?

## 2.2. Od czego zacząć?

Prawda jest taka, że możemy zacząć od wszystkiego, byle usprawiedliwienie było dobre, a argumentacja słuszna. Marketing, tak jak większość dziedzin powiązanych z biznesem, to planowanie, planowanie i raz jeszcze planowanie. Zgodnie z zasadą 80/20–20/80, która mówi, że osiemdziesiąt procent zysków jest generowane przez dwadzieścia procent naszych działań – dochodzimy do wniosku, że osiemdziesiąt procent naszych działań przynosi jedynie dwadzieścia procent zysku. Wnioski są proste – należy przeprowadzić analizę i skoncentrować się na czynnościach i działaniach, które przynoszą najwięcej zysku. Firmy dochodzą do tego latami. Najprostszym sposobem jest zastosowanie zasady 80/20, czyli osiemdziesiąt procent to planowanie działań i czynności, a pozostałe dwadzieścia to realiza-

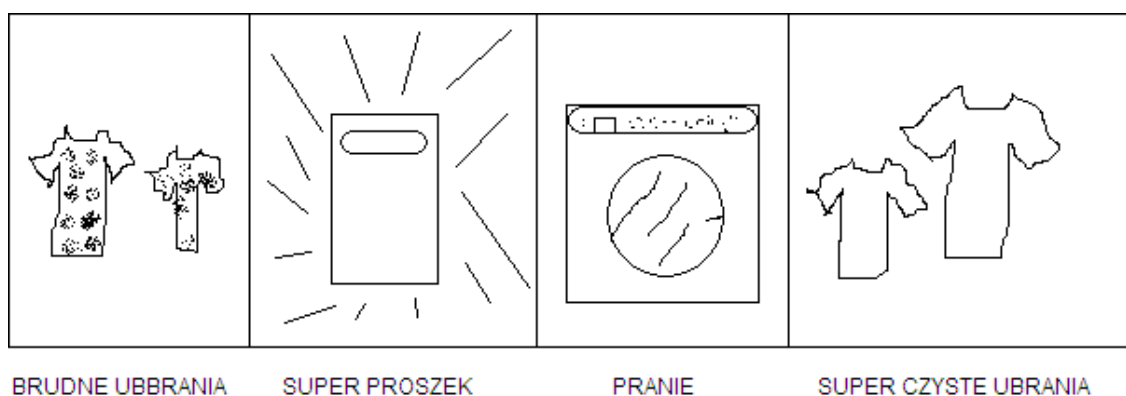
Olaf Sawajner

cja. Spróbujmy więc ułożyć pewien plan, co należy zrobić, aby odnieść sukces...

1. Przede wszystkim musimy wiedzieć, co chcemy zrobić, aby móc zastanawiać się, jak to zrobimy, czyli jasno określić cele.
2. Musimy przygotować zarys programu działania, czyli zastanowić się, jak chcemy osiągnąć cele.
3. Musimy umiejętnie przeanalizować, jakich narzędzi będziemy potrzebować, czyli co jest nam potrzebne, abyśmy mogli uzyskać wyznaczone cele.
4. W jaki sposób będziemy wybierać narzędzia i techniki? Trzeba przyjąć pewne kryteria i założenia, ustalić priorytety.
5. Dobór technik i narzędzi.
6. Budowa zespołu marketingowego i wybór podwykonawców:
  - ✓ analiza źródeł, które mogą być podwykonawcami (jakość, cena, czas, możliwość zaspokojenia wszystkich pożądaných usług);
  - ✓ odpowiedni dobór członków zespołu (przewidywanie, że będzie trzeba dobrać kogoś na zastępstwo do zespołu, potrzeba dobrania kolejnego zespołu w przypadku rozwoju projektu lub konieczności szybszego wdrożenia);
  - ✓ pierwsze spotkanie przedprojektowe;
  - ✓ zapoznanie zespołu (bardzo ważny dla końcowego efektu pracy punkt).
7. Planowanie i raz jeszcze planowanie.
8. Jasny podział obowiązków, czasu wykonywanych zadań i zarządzania budżetem.
9. Zamykanie projektu.
10. Ocena rezultatów.

Zaczynając pracę w marketingu, musimy poznać szereg różnego rodzaju technik i narzędzi, by nauczyć się kreować nowe, które będą skuteczne w przypadku naszego produktu. Marketingiem zajmuję się od wielu lat i spotkałem się z dziesiątkami książek poruszających ten

temat – wiele z nich ma blisko tysiąc stron i przedstawia najróżniejsze techniki. Należy jednak przede wszystkim pamiętać, że grupy docelowe, czyli nasi potencjalni klienci, ciągle się zmieniają, cały czas pojawiają się nowe rzeczy, procesy i zjawiska, które właśnie dokonują modyfikacji zachowań konsumentów. Z tego powodu technika, którą zachwala autor, powołując się na setki statystyk, faktów itp., może kompletnie nie sprawdzić się w realiach, w których będzie zmuszona zderzyć się z dzisiejszym rynkiem. Rynek reklamy i marketingu rządzi się pewnymi podstawowymi prawami, jednak ciągle ulega modyfikacji i zmianom. Zawsze należy pamiętać o tym, że Projekt 1 ≠ Projekt 2 i zawsze każdą technikę, nawet najlepszą, trzeba przemyśleć minimum dziesięć razy. Jakiś czas temu pewna znana firma produkująca proszki do prania przeprowadziła kampanię marketingową na całym świecie – zainwestowano w grafików i bilbordy – poniżej przedstawiam, jak mniej więcej wyglądał schemat tych bilbordów. Były one oczywiście ślicznie zrobione graficznie, a to jest rysunek pomocniczy:



Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda wspaniale – odbiorca komunikatu w Polsce widzi kolejno od lewej strony brudne ubrania, reklamowany proszek, czynność prania i śliczne, czyste ubrania, które – jak zawsze na reklamach – wyglądają jeszcze lepiej niż gdy kupowaliśmy je w sklepie. Co więc jest nie tak? „Genialny” dział marketingowy firmy stwierdzając, że reklama świetnie się sprawdza i jest prze-

konująca, rzucił ją na cały świat – dobre, lecz nieprzemyślane posunięcie. Rzeczywiście w większości krajów na świecie czyta się od lewej strony do prawej, dlatego również logo **zawsze** w Polsce powinno być po lewej stronie u góry, ale o tym będę mówił później... Teraz wyobraźmy sobie, jak ten bilbord był odczytywany w krajach, gdzie czyta się od prawej do lewej – mamy czyste ubrania, pierzemy je w superproszku i wyglądają jak ubrania pana Zenka ze schroniska dla bezdomnych. Osobiście denerwują mnie (i nigdy z tych produktów nie korzystam, bo automatycznie mi się przypomina reklama) wszystkie lecące w telewizji reklamy, gdzie widzę, że występują aktorzy niemieccy, a nieudolnie podłożony polski lektor stara się dopasować wypowiedziane słowa do ruchu ust postaci z ekranu, czego efektem jest komedia. Gdy przechadzam się po sklepie, widok płynu do czyszczenia okien, kuchni itp. firmy XXX, automatycznie wywołuje moje negatywne odczucia, które mam podczas oglądania tej reklamy, i mówię sobie w myślach: „Zapomnij, że kupię ten produkt” – notabene identycznie jak ta modelka z reklamy mówię polskimi słowami, nawet nie otwierając ust – czyż to nie cud?

Nauka, która jest powiązana z dziedziną marketingu, wywodzi się z wielu doktryn – psychologii, socjologii, zarządzania, reklamy, wpływu na ludzi (czy manipulacji). Często możemy zastosować z genialnym rezultatem to, co nie skutkowało wiele lat wstecz. Trzymając się tematu superproszków do prania, przytoczę wspaniały przykład zastosowania odwrócenia techniki. Pewna firma (to nie książka, na której łamach będzie *product placement*, bo za to się płaci ☺) wprowadziła doskonałe rozwiązanie w opakowaniach swoich proszków. Nie wiem, czy pamiętacie, ale wiele lat temu wszystkie opakowania proszków wyglądały niemal identycznie – wszystkie były szare, a różniły się jedynie nazwą. Wraz z rozwojem reklamy każdy chciał być bardziej kolorowy – i oto nastąpił zalew rynku jaskrawymi opakowaniami, mieniącymi się wszystkimi kolorami tęczy, aż do tego stopnia,

że wchodząc do supermarketu, w dziale z proszkami (pomijając fakt, że zamiast pięciu – mam kilkadziesiąt proszków do wyboru) mało nie dostaję oczopląsu. Idziemy między półkami, a tutaj pełna gama barw, od jaskrawego żółtego po śnieżną biel w zielone groszki. Wspomniana firma idealnie dopasowała się do realiów rządzących rynkiem – zwiększyli znacząco sprzedaż przez zastosowanie tego samego mechanizmu, co pierwsza firma, która w czasach szarych opakowań wprowadziła kolorowe opakowanie, tylko w tym przypadku mechanizm ten został odwrócony – wprowadzono szare opakowanie, które notabene wyróżniało się na tle hiperkolorowych opakowań konkurencji. Zastosowany mechanizm opiera się na psychologii – nie na odbieraniu barw przez konsumentów czy podobne techniki, lecz na tzw. „figurze i tle” – teoria ta głosi, że zawsze patrzymy i zwracamy uwagę na rzeczy, które się wyróżniają. Patrząc na półki pełne szarych opakowań, zwrócimy uwagę na kolorowe, ponieważ szare opakowania zleją nam się w tło, a nasz wzrok zostanie przyciągnięty przez kolorowe opakowanie produktu.



Gdy korzystając z tej techniki, odwrócimy kolory – na wielobarwnym tle wyróżniać będzie się jednolity kolor, który teoretycznie nie powinien być atrakcyjny dla klienta, a jednak w praktyce jest, bo po niego klient sięgnie. Rozmawiając z moim znajomym – specjalistą do spraw marketingu w prestiżowej firmie – usłyszałem kontrargument: „Zgadza się, ale kto zgodzi się na takie ograniczenie dalszej reklamy?”. Pamiętajmy: jedynym ograniczeniem jest nasza wyobraźnia. Zawsze gdy duża firma obchodzi rocznicę założenia, organizuje promocje – pewna firma reklamująca batoniki „jechała” na pomysłe cofnięcia się w czasie, tak by pokazać widzom, że są na rynku od lat,

a jakość produktu zawsze jest najlepsza. W dalszej części kampanii reklamowej telewizyjne spoty pokazywały przenoszenie się w przyszłość. Reklama miała pokazać konsumentom, że dany batonik był, jest i będzie, że zawsze jego „niepowtarzalny” smak będzie tak samo „wspaniały” i jak był sto lat temu, jak jest w chwili obecnej, tak samo będzie „idealnym” rozwiązaniem dla konsumenta za kolejne sto lat. Było to bardzo dobrym chwytem marketingowym, więc dlaczego nie pokazać odbiorcy, że to niezwykły proszek do każdego prania, że ma tradycję? Ludzie to lubią, ale dlaczego – dowiedcie się dalej. Chodzi o to, że w reklamie możemy użyć prawie wszystkiego. Nadeszły czasy, że im bardziej szokująca, zadziwiająca reklama, tym lepsza – ponieważ się o niej mówi. Podczas gdy konkurencja prześciga się w walce, na danym polu zyskują zawsze najinteligentniejsi i najsprytniejsi, działając o krok dalej. Wielkie ukłony należą się specjalistom od reklamy z dwóch firm zajmujących się reklamą marek piwa. Pierwsza firma zmieniając opakowanie, czyli wygląd butelki, podniosła sprzedaż swojego produktu o ponad 10% na całym świecie i stała się liderem pod względem sprzedaży. Druga firma (polski rynek) zyskała czas antenowy w głównych dziennikach informacyjnych, który był wart kilkanaście milionów złotych, o tej akcji rozpisywały się całe fora internetowe, grupy dyskusyjne i my sami rozmawialiśmy wśród znajomych. Chodzi o reklamę piwa Lech (*product placement* jako wyraz uznania) – mało kto wiedział, że jest to reklama – zorganizowano wielką akcję, gdzie w jednym z największych miast Polski pikietowała grupa ludzi w białych koszulkach z zielonym napisem (adresem strony [www.frajdej.pl](http://www.frajdej.pl)) – hasła mówiły o tym, że demonstranci chcą skrócenia godzin pracy w każdy piątek. Wypowiadali się eksperci od psychologii pracy, dyrektorzy wielkich firm – potwierdzali oni, że nic rzeczywiście nie można załatwić w piątkowe popołudnie. Sam tego doświadczyłem, gdy negocjowałem umowę z jednym z gigantów polskiej telefonii komórkowej – osoba odpowiedzialna za przebieg negocjacji po stronie XXX przyznała, że nie ma sensu przesyłanie ja-

kichkolwiek informacji w piątek, ponieważ niezależnie od tego, jak bardzo by ta osoba chciała, dział prawny przełoży to na poniedziałek, szefa zastać już nie będzie można itp., ponieważ każdy statystyczny pracownik pracujący w godzinach 8–16 tylko czeka, by móc wyrwać się z biura na upragniony weekendowy wypoczynek. Ludzie z firmy Lech zyskali darmowy czas antenowy w samych wiadomościach, wykorzystując to, co każdy człowiek czuje, siedząc w biurze w piątkowe popołudnie.

Sam marketing internetowy jest niezwykle szerokim tematem. Stosowanie marketingu i promocji polegającej na rozreklamowaniu własnego serwisu WWW na różnego rodzaju grupach i forach dyskusyjnych, włączając w to platformy społeczności internetowych, stało się codziennym zabiegiem. Sztaby marketingowców zajmują się odnajdywaniem grup docelowych – forów internetowych zrzeszających potencjalnych klientów – i zasypywaniem ich ofertami, a najlepszy marketing przecież polega na tym, by klient wiedząc, że ma wybór – wybrał właśnie nas. Trzeba się starać, aby nie być natrętami wobec klienta. Ile setek e-maili reklamowych kasuje każdy internauta korzystający z darmowej skrzynki e-mail?

## **2.3. Kampanie marketingowe**

Kampanie marketingowe to pewna specyficzna forma projektu, która rządzi się wszystkimi prawami powiązanymi z zarządzaniem projektami (*project management*). Wszystkie podstawowe metody zarządzania projektami zostały opisane w dziale poświęconym temu właśnie zagadnieniu. Same kampanie marketingowe dzielą na skuteczne i nieskuteczne. Nieistotne jest, jakie zastosujemy narzędzia, najważniejsze jest, by przyniosły one oczekiwane rezultaty. Przed rozpoczęciem jakiegokolwiek kampanii marketingowej musimy jasno ustalić

cele i założenia projektu, zdecydować, które są najważniejsze dla inwestorów i nas samych. Przy każdej kampanii reklamowej musimy posiadać chociaż tzw. widełki cenowe, czyli przedział środków pieniężnych, jakie możemy przeznaczyć na realizację i uzyskanie pożądanego celu. Dopiero po tym, gdy wykonamy powyższe czynności, możemy przejść do fazy właściwej rozpoczęcia planowania projektu marketingowego.

Na samym początku musimy zdecydować, czy będziemy tworzyć jedną kampanię, czy projekt składający się z kilku większych i mniejszych przedsięwzięć. W większych firmach marketingowych do każdej kampanii przydzielany jest zespół. Kierownik projektu jest odpowiedzialny za zarządzanie i czuwanie nad projektem, przydzielaniem zadań lub też wyznaczaniem osób, które będą za to odpowiedzialne, a w późniejszym terminie szczegółowo rozliczane z powierzonych zadań. Agencje marketingowe biorą bardzo duże pieniądze – tak naprawdę za to samo, co dana osoba może zrobić niemal za darmo lub po znacząco niższych kosztach. Trzy podstawowe techniki stosowane przez większość powstałych jak grzyby po deszczu agencji marketingowych to marketing via fax (założmy – 100 firm), e-mail (2 000 e-maili), pakiet fax & e-mail + broszura (500 sztuk), za dodatkowymi opłatami zyskamy „nieoceniony” telemarketing (1 000 telefonów), ładnie wyglądającą stronę WWW, system CMS (system służący do zarządzania treścią znajdującą się na stronie WWW), pozycjonowanie strony – czyli wykonanie odpowiednich zabiegów informatycznych, tak aby uzyskać najlepszą pozycję po wpisaniu słów kluczowych w wyszukiwarkę. Za taką drobną usługę w pakiecie będą Państwo musieli zapłacić coś około skromnych 25 tysięcy złotych, licząc, że broszura jest jedno, góra dwustronicowa! Opracowanie graficzne przez agencję marketingową (średniej półki) folderu zawierającego 32 strony to koszt około 10 000 zł – proponuję poprosić studenta lub znajomego o pomysł, zaproponować tysiąc złotych, pójść do

zaznajomionej firmy zajmującej się drukiem, gdzie grafik dorzuci projekt do druku za kwotę 1 000 zł – i już zmniejszyliśmy koszt naszego wspaniałego i równie profesjonalnego folderu o, bagatela!, 8 tysięcy! Fenomen agencji marketingowych jest dla mnie niesamowity – firmy płacą bardzo duże pieniądze za to samo, co same mogłyby zrobić lepiej i taniej.

Byłem świadkiem sytuacji, gdy przedstawiciel pewnej firmy przyszedł do agencji marketingowej i powiedział, że chce stworzyć (zamówić) kampanię marketingową – jednym z pierwszych pytań było, ile pieniędzy chce przeznaczyć na kampanię. Odpowiedział, że 1 500 zł na projekt graficzny i 95 tysięcy złotych na bilbordy. Zgadnijcie, co się działo po wyjściu tego człowieka. Wszyscy „specjaliści” zaczęli śmiać się wniebogłosy – okazało się, że blisko 100 tysięcy to zdecydowanie za mało na „dobrą” kampanię bilbordową.

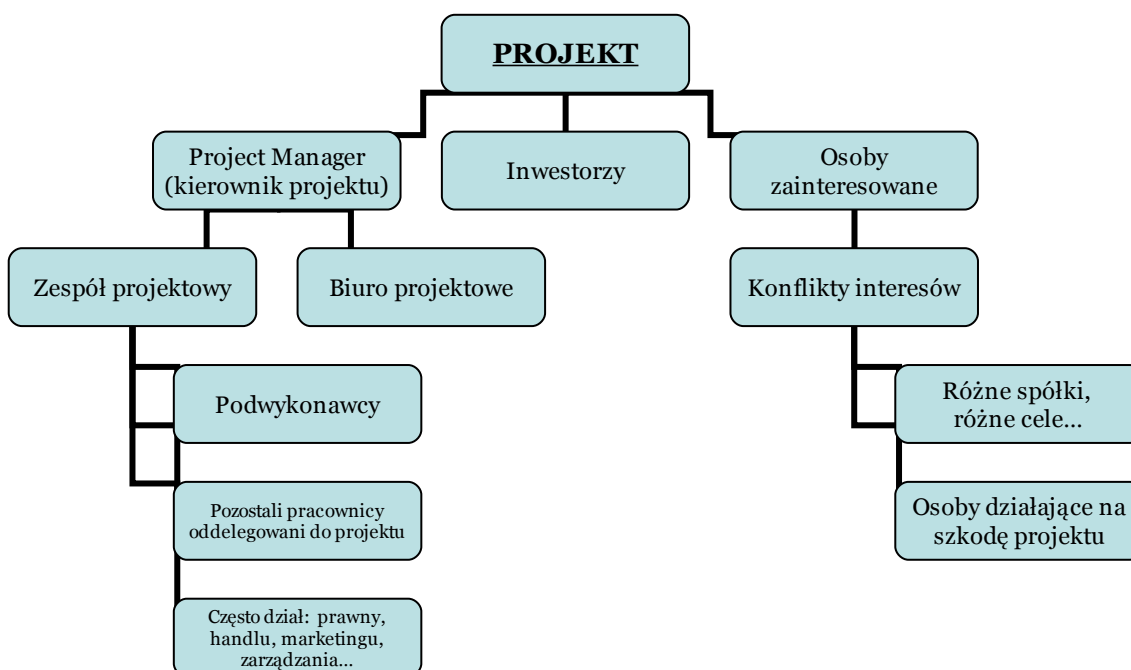
Prawda czy fałsz?

Fałsz! Zgadzam się, że wykupienie bilbordu w centrum Warszawy kosztuje majątek, a na reklamę na Pałacu Kultury i Nauki nie dość, że trzeba mieć duży budżet (również na łapówki), to dodatkowo dobre dojścia. Na tego typu zabiegi mogą sobie pozwolić giganci rynku, czyli na przykład akcje promocyjne sieci komórkowych. Temu panu zaproponowałbym o wiele efektywniejszą kampanię marketingową, a w dodatku znacznie tańszą. Bilbord w teoretycznie mniej atrakcyjnym miejscu kosztuje grosze – od 10 zł za dzień (trzeba wykupić na miesiąc). Wszystko zależy od oczekiwań klienta, w tym przypadku grupą docelową były młode mamy z dziećmi w wieku przedszkolnym – znalazłem grupę bilbordów położoną w okolicach przedszkoli, doskonale widocznych z pobliskich przystanków autobusowych oraz niedalekich parkingów, gdzie rodzice zostawiali samochody – średnia opłata za jeden dzień wiszenia pojedynczego bilbordów wyniosła

26 zł. Pięćdziesiąt billboardów wiszących przez 30 dni daje łączny koszt 39 tysięcy złotych, zaznajomiona firma zrobiła klientowi trzy świetne projekty, które zamknęły się w kwocie 2 500 zł – łączny koszt to 41 500 zł plus prowizja. Gdyby agencja zamiast wyśmieć budżet (oczywiście powiedzieli, że przemyślą itp., ale to zazwyczaj znaczy jedno – „nie”), podjęła się tego zadania, to zamiast zarobić zwykłą prowizję, zyskałaby 55 500 złotych. Zanim wyjaśnię dokładnie schemat, co zawsze należy zrobić, dokończę historię – nie wziąłem tych pieniędzy, tylko prowizję, którą zazwyczaj biorę. Dlaczego? Ponieważ to również był marketing z mojej strony – mój klient prawdopodobnie wcześniej odwiedził inne agencje marketingowe, a w agencji, w której go spotkałem, również dostał negatywną odpowiedź. Dzięki mnie zyskał świetną kampanię billboardową za mniej niż połowę ceny, ja zarobiłem uczciwą prowizję, a zgadnijcie, gdzie zadzwoni, gdy będzie miał kolejny pomysł, lub kogo poleci znajomym?

Schemat jest bardzo prosty – opiera się przede wszystkim na dokładnym opracowaniu potrzeb klienta. Musimy dowiedzieć się, czego klient oczekuje: wzmocnienia wizerunku marki, wejścia nowego produktu, promocji usług, zwiększenie liczby klientów. Czy klient jest indywidualny, czy może są to pewne grupy konsumentów? Gdy mamy to ustalone, musimy wiedzieć, jaki mniej więcej budżet przewidywany jest na reklamę, wówczas możemy zająć się opracowywaniem w porozumieniu z klientem profilu idealnego klienta, czyli osoby, do której jest skierowany produkt. Czynniki, które powinniśmy określić, zostały przedstawione w tabeli poniżej.

## Rozdział III: Project management – czyli o projektach w firmach



### 3.1. Co to jest projekt?

Myślenie i zapisywanie czynności w postaci planu, czyli projektu, od kilku lat stało się nie tylko modne, ale też uznawane za najskuteczniejsze. Każdy rozpisany plan działania stara się uwzględnić wszystkie możliwe do przewidzenia czynniki, takie jak zasoby, którymi możemy dysponować, czas, jaki mamy przewidziany na każde działanie, marginesy błędów i wiele innych czynników. O metodach zarządzania

nimi dowiesz się w tym dziale. Projekty dzielimy na wewnętrzne, czyli te, które są przeprowadzane wewnątrz danej organizacji, oraz zewnętrzne, czyli te, które są wykonywane przez organizację na zewnątrz firmy. Dwie najpopularniejsze sformalizowane metody zarządzania projektami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi to PMBOK, czyli *Project Management Body Of Knowledge* i PRINCE 2, czyli *PRojects In a Controlled Environment* (projekty w kontrolowanym środowisku/otoczeniu). PMBOK to standard ANSI, wytworzony i stosowany głównie w firmach komercyjnych, natomiast PRINCE 2 to standard wytworzony przez sektor publiczny w Wielkiej Brytanii, jest stosowany w krajach europejskich. Metodyki formalne starają się być rozwiązaniem sprecyzowanych problemów praktycznych, dostarczając zbiór alternatyw dotychczasowych rozwiązań. Wiele osób myli projekt z produktem, zostało to również zakorzenione w naszej świadomości poprzez nazewnictwo: *produkt manager* i *project manager* – to teoretycznie dwie różne osoby. Pierwsza z tych osób zajmuje się zarządzaniem produktem, a druga projektem, jednak często te dwie funkcje są mylone przez samych pracodawców. Byśmy mogli poznać różnicę, musimy dowiedzieć się, czym różni się produkt od projektu, a co łączy te dwa pojęcia. Każdy produkt musi być doskonale definiowalny, nie musi natomiast egzystować w materialnej formie. Produkt jest przede wszystkim wynikiem przeprowadzonego projektu, produktów końcowych każdego projektu może być kilkanaście, kilka lub jeden. **Każdy projekt ma swój produkt.** Każdy produkt powinien posiadać tzw. *deliverable*, czyli definicję naszego produktu. Przystępując do projektu, musimy wiedzieć, jaki jest jego cel, co jest jego produktem – musimy wiedzieć, jakie zapotrzebowanie spełniać będzie produkt naszego projektu, pamiętać jednak powinniśmy, że korzyści materialne czy przewaga biznesowa będąca skutkiem działania wytworzonego produktu nie będzie samym produktem, lecz jedynie jego konsekwencją. Zbytня koncentracja na korzyściach dostarczanych przez produkt może zakłócić proces,

w którym powstanie zakładany produkt. Odpowiednie połączenie tych składników powoduje stworzenie konstruktywnego uzasadnienia produktu. Najważniejsze jest wywarzenie przewidywanych korzyści oraz poniesionych i planowanych nakładów. Rozpatrując każdy projekt, musimy pamiętać, że to, co jest wspaniałym rozwiązaniem (produktem) w danym momencie, nie musi być dobrym rozwiązaniem, gdy je osiągniemy – projekt trwa określony czas, a korzyści, które przewidujemy, mogą ulegać zmianie podczas życia projektu.

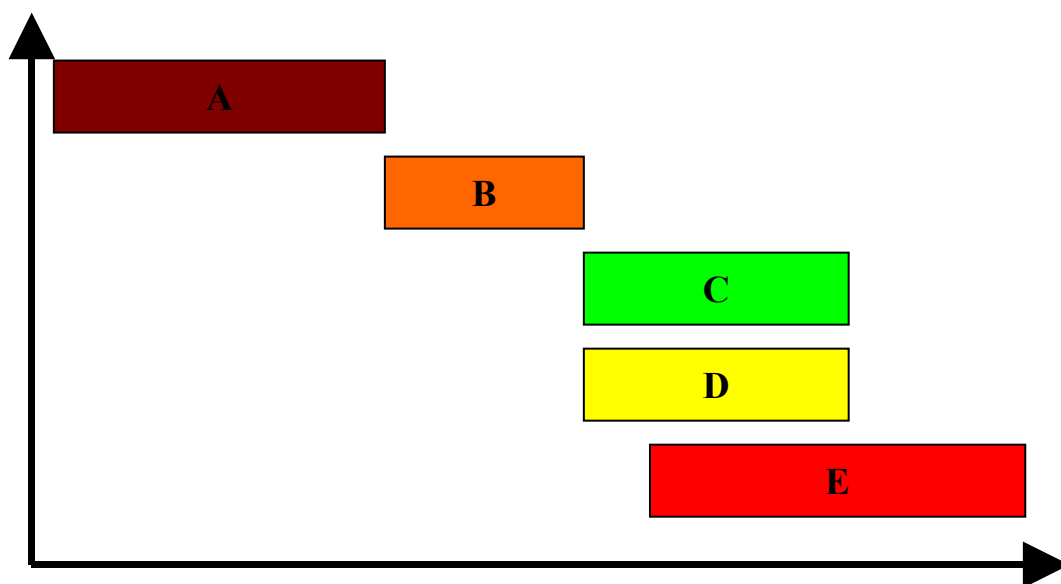
Podstawową kwestią tworzenia definicji produktu są jego adresaci (zazwyczaj konsumenci produktu). By określić cechy naszego produktu, musimy poznać cechy, których oczekują jego docelowi konsumenci. W tym momencie marketing odgrywa dużą rolę, ponieważ korzystając z wcześniej przedstawionych narzędzi, jesteśmy w stanie wykreować potrzeby naszych dotychczasowych lub przyszłych klientów. Tak jak przy definiowaniu grupy docelowej w marketingu i badaniu jej potrzeb i cech (osobowość w marketingu), przedstawiciele grupy docelowej, czyli *klient idealny/profilowany*, powinni uczestniczyć w definiowaniu cech produktu, ponieważ to oni wiedzą najlepiej, jakie cechy jego zdaniem powinien posiadać produkt. W ten sposób tworzone są główne założenia do produktu. *Klient docelowy* powinien również być osobą, która będzie jako pierwsza testowała prototyp produktu – pamiętajmy, że to właśnie jest wyznacznikiem, czy produkt końcowy spełnia założenia, które były przed nim postawione. *Project manager* odpowiada natomiast za cały projekt, gdzieśdziesiąt kilka procent swojego czasu przeznaczają na komunikację pomiędzy zespołem projektowym, inwestorami a każdą osobą, która jest zaangażowana w przedsięwzięcie. Zespół projektowy jest często dobierany w odniesieniu do założeń projektu, wiele zależy również od macierzy, jaka panuje w danej firmie. Często pracownicy oddelegowani do projektu muszą również wykonywać pracę, która jest im

zlecana w ramach codziennych obowiązków, czego wynikiem mogą być również konflikty powstające między *project managerem* a szefem działu, z którego oddelegowany został pracownik. Biuro projektowe jest natomiast wsparciem dla zespołu i kierownika projektów, często pełni rolę miejsca koordynacji projektu. Każda osoba zaangażowana w projekt musi wiedzieć, za co odpowiada, co musi robić, jaki czas jest przewidziany na każde zadanie, które ma wykonać, oraz jakie środki finansowe są przeznaczone na to zadanie, w jakich zakresach ma swobodę decyzyjną (może podejmować samodzielne decyzje), z czego będzie rozliczana. Idealny projekt zakłada, że każdy jest obarczany odpowiedzialnością adekwatną do powierzonej mu mocy wykonawczej. Zazwyczaj jednak nie dzieje się w ten sposób. W pracy *project managera* należy unikać sytuacji, kiedy jest się obarczonym odpowiedzialnością za cały projekt, gdy ma się jedynie częściową moc sprawczą – nie można brać odpowiedzialności za część czynników, która jest istotna dla sukcesu projektu, a niezależna od nas.

### **Na układy nie ma rady – ale czy na pewno?**

Musimy pamiętać, że projektem nie jesteśmy zainteresowani tylko my i nasi współpracownicy, często również poza wspomnianymi osobami i konkurencją są to tzw. interesariusze. Musimy wyłapać jak najwięcej osób i grup, którym zależy zarówno na powodzeniu naszego projektu, jak i na jego porażce. Przez cały cykl trwania projektu musimy starać się dbać o *public relations* nadzorowanego przedsięwzięcia, dbać o sprzymierzeńców i starać przeciągnąć na swoją stronę jak największą liczbę przeciwników. Często pracy *project managera* towarzyszą różnego rodzaju układy i koneksje, które mogą być wynikiem sprzecznych interesów i blokować rozwój projektu lub też w inny sposób szkodliwie wpływać na cały proces. Odpowiednia czujność kierownika projektu może w takiej sytuacji być nieocenio-

na. Powracając do roli PM – większość swojego czasu poświęca on na komunikację, jej formę musi dokładnie dopasować do interesariuszy – powinni oni być tak często i w takiej formie informowani, jak tego sobie życzą. Zarówno zbyt ogólne, jak i za bardzo szczegółowe i częste udzielanie informacji może źle działać na relację między nimi a PM. Byśmy mogli mówić o projekcie, musimy rzetelnie określić, ile on zajmie czasu – ustalanie harmonogramu jest jednym z głównych czynników, które mają wpływ na sukces oraz towarzyszą w całym cyklu życia projektu, od jego początku aż do początku startu cyklu życia produktu/produktów. Ważną zasadą, która jest istotna w każdym punkcie projektu, jest to, by być uczciwym wobec siebie – nie wolno oszukiwać się w kwestiach dotyczących tego, jaki będzie potrzebny budżet, ile czasu i zasobów będzie potrzebnych do wykonania zadań – zawsze również musimy brać pod uwagę pewien margines błędu i poprawkę na czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne), które mogą przyspieszyć lub spowolnić pracę nad projektem. Harmonogramy zazwyczaj tworzy się na tzw. diagramach Gantta, w które wyposażona jest większość popularnych programów do zarządzania projektami (np. *MS Project*). Przy tworzeniu harmonogramu musimy uwzględnić jak najwięcej czynników, dlatego by się nie pogubić, w pierwszym tworzonym harmonogramie zakładamy pełną dostępność zasobów. Każdy projekt powinien być dzielony na mniejsze etapy. Dzięki programom do zarządzania możemy zauważyć na wykresach zależności pomiędzy działaniami → musimy ukończyć część A, by móc zacząć część B, jednak części C i D mogą iść równolegle, a część E możemy rozpocząć, gdy zadanie D i C będą wykonane w 25% → taki proces został zilustrowany na poniższym rysunku. W zadaniach C, D i E została zastosowana technika zrównoleglenia, która jest opisana poniżej.



W kolejnym rozrysowywaniu harmonogramu jednak musimy wziąć poprawkę na dostępność każdego z zasobów, na możliwość nieobecności pracowników, brak materiałów potrzebnych do zakończenia przewidzianego zadania, dopuszczalne marginesy błędów. Dopiero wówczas, gdy rozpiszemy harmonogram w ten sposób, a data jego przewidywanego zakończenia wykracza poza termin wyznaczony przez szefa/inwestorów, musimy sięgnąć po techniki zarządzania czasem w projekcie, czyli do czynności skracania i zrównoleglenia działań. Zrównoleglenie polega na układaniu działań równolegle na osi czasu, tak by te zadania, które mogą być realizowane w tym samym czasie, były tak wykonywane, przez co zyskujemy dodatkowy czas. Skracanie natomiast polega na skracaniu czasu przewidzianego na dane zadanie – możemy osiągnąć krótszy czas wykonania danego zadania przez zastosowanie innych lub zwiększenie środków – np. gdy wykonujemy stronę internetową, możemy zapłacić więcej, tak by podwykonawca zatrudnił lub przydzielił dodatkowego informatyka, który przyspieszy czas realizacji strony internetowej.

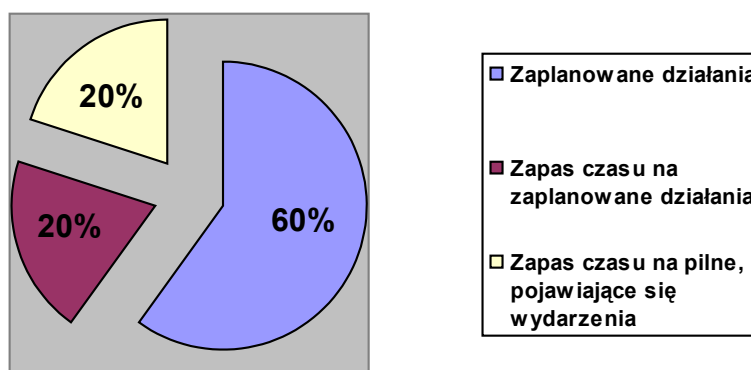
Kosztorys, który będzie przedstawiał planowany budżet, musi być dopracowany w każdym, nawet najdrobniejszym szczególe. Budżet powinien być ustalony co do grosza – należy brać pod uwagę wszyst-

kie koszty, nie tylko koszt pracy podwykonawców, zespołu i biura projektowego, ale również koszty paliwa, ewentualny wzrost kosztów materiałów potrzebnych do planowanych działań, wydatki związane z kosztami podróży, wykonywanymi telefonami, spotkaniami handlowymi, posiłki, a nawet wykorzystanie sprzętu biurowego – ksero, drukarki... Część *project managerów* skupia również dużą uwagę na kosztach osobowych – są to koszty generowane przez pracowników dobranych do projektu, ponieważ poświęcają oni swój czas na pracę nad projektem, a w codziennych obowiązkach poświęcaliby go na wykonywanie innej pracy, która w tym czasie nie jest wykonywana. Zawsze przy planowaniu budżetu musimy ustalić pewną rezerwę na nieprzewidziane koszty oraz przyjąć pewien margines błędu dla każdego elementu kosztów – gdy projekt się rozpocznie, musimy dokładnie kontrolować budżet, zbierać faktury, tak by w fazie końcowej zamykania projektu móc rozliczyć budżet co do złotówki.

Prowadząc każdy projekt, musimy pamiętać o ryzyku, o którym ludzie często zapominają, a raczej – nie chcą myśleć. W dalszych działkach przedstawię kilka sposobów zarządzania ryzykiem, jednak jedną z najważniejszych zasad jest wzór na ryzyko: ryzyko równa się iloczynowi prawdopodobieństwa jego wystąpienia i szacowanych skutków. Dlatego właśnie nie ma sensu skupiać się na zagrożeniach, które mogą wystąpić, a mają minimalny wpływ na projekt, lecz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia, również nie warto zwracać uwagi na zagrożenia, które mają minimalne prawdopodobieństwo wystąpienia, ale bardzo duże konsekwencje. Ryzyko, na którym powinniśmy się skupiać, to ryzyko, które ma wysoki wpływ na realizację projektu, a jednocześnie prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest realne.

## 3.2. Zarządzanie czasem w projekcie

Zarządzanie czasem w projekcie jest jednym z najważniejszych czynników. Przedstawione metody można również stosować w życiu osobistym i służbowym, są one zazwyczaj przedmiotem szkoleń z zakresu *time management*. Celem zarządzania czasem jest podniesienie efektywności wykonywanych działań oraz usystematyzowanie ich, czego wynikiem jest większa szansa na odniesienie sukcesu. Odnosząc teorię do rzeczywistości, jesteśmy w stanie stwierdzić, która z pokazanych metod będzie najlepsza w naszym przypadku. Pewna znajoma, która prowadziła szkolenia z zarządzania czasem dla wysokiego szczebla managerów, spotkała się pewnego razu z sytuacją, gdy prezes jednej z większych firm w Polsce podszedł do niej po szkoleniu, mówiąc, że był na wielu takich szkoleniach i że zawsze wszystko ma zaplanowane – otworzył notes i pokazał, że każdy wycinek czasu w danym dniu ma zaplanowany, dodał jednak, że to nic nie daje, ponieważ zawsze się spóźnia. Dlaczego tak się działo w jego przypadku? Ponieważ nie brał poprawki na to, że dane zadanie może wymagać nieco więcej czasu oraz nie uwzględniał wydarzeń nagle się pojawiających. W tym momencie przychodzi nam z pomocą metoda 60%–40%



Rys. Metoda 60%–40%

Metoda ta zakłada, że planujemy na cały dostępny czas 60% działań, które musimy wykonać, pozostałe 40% zawiera 20% marginesu błędu na zaplanowane do tej pory zadania, dzięki czemu tworzymy margines błędu, mając jednocześnie czas na dokończenie danego działania. Pozostałe 20% czasu jest zarezerwowane na działania, które będziemy zmuszeni podjąć w danym okresie – są to zadania, które są pilne, które mogły pojawić się nagle, a nie zostały przewidziane w harmonogramie.

Moja ulubiona metoda, wspomniana wcześniej, to 80%–20%, zwana zasadą Pereto. Polega ona na tym, że 80% naszych działań przynosi nam jedynie 20% zysku, a pozostałe 20% działań przynosi nam pozostałe 80% zysków. Dlatego dokładnie analizując nasze działania, które przynoszą zyski, staramy się zmienić proporcje tak, by koncentrując się na tych 20% działań przynoszących największe zyski (80%), zwiększyć je jeszcze bardziej, ponieważ jeżeli 20% czasu pracy daje 80% zysków, nieprzedsiębiorczym posunięciem jest koncentrowanie się na 80% czasu i działań, które dostarczają jedynie 20% zysków.

Rysunek 2. Zasada 80/20 – zasada Pereto.

<b>ZYSKI EFEKTY</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
	/	
<b>CZAS DZIAŁANIA</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>

Każda metoda również powinna wychodzić z innej techniki, zwanej identycznie: 80–20. Zakłada ona, że 80% całkowitego czasu jest poświęcone na planowanie, na dokładne przygotowanie i opracowanie każdego zaplanowanego działania jak najprecyzyjniej, a pozostałe 20% czasu to działanie. Stosowanie się do tej prostej zasady często oszczędza wielu kłopotów, szczególnie młodym managerom, którzy często zaślepieni wizją dużych korzyści, żywiołowo porywają się na niezaplanowany projekt, co często jest przyczyną końca ich kariery.

## Jak skorzystać z wiedzy zawartej w pełnej wersji ebooka?

Więcej praktycznych porad dotyczących komunikacji, marketingu i metod zarządzania projektem znajdziesz w pełnej wersji ebooka. Zapoznaj się z opisem na stronie:

<http://komunikacja-marketing.zlotemysli.pl/>

**Zagwarantuj sobie sukces**  
**dzięki sprawnej komunikacji**  
**i umiejętności wywierania wpływu!**



Poleć znajomemu e-booka  
i zarób 50% jego wartości



Kupuj e-booki za punkty,  
nie za złotówki

## **POLECAMY TAKŻE PORADNIKI:**

### **Hipnotyczny marketing – Joe Vitale**



#### ***Jak dzięki trzem krokom strategii hipnotycznego marketingu zrobić fortunę online?***

Jeden guru marketingu da Ci sto różnych porad. Inny zdezorientuje Cię swoim skomplikowanym słownictwem i zagmatwanymi teoriami. Ale nie dają Ci tych prawdziwych sekretów, które sprawiają, że Twój biznes odniesie dziś sukces. Nie dają Ci całego systemu.

Więcej o tym poradniku przeczytasz na stronie:  
<http://joevitale.zlotemysli.pl>

*„Joe Vitale zaliczam do grona 5 zachodnich specjalistów, którzy mieli największy wpływ na mnie, moje biznesy i moje podejście do marketingu. Wiele się od niego nauczyłem, wiele jeszcze na pewno się nauczę. U Joe cenię najbardziej robienie w marketingu tego, co jest skuteczne i sprzedaje, a nie tego, co nie zostanie skrytykowane.”*

Piotr Majewski. twórca portalu Czas na e-biznes <http://www.cneb.pl>

### **Marketing alternatywny – Jakub Wicher**



#### ***Kto jeszcze chce wiedzieć, w jaki sposób małym kosztem zwiększać zyski firmy?***

Niewidzialna ręka rynku nie popiera monopolistów ani wielkich firm, które spoczęły na laurach. Popiera najbardziej **kreatywnych i odważnych**, którzy chcą się rozwijać i realizować swoje marzenia. Popiera ludzi gotowych postawić wszystko na jedną kartę i z podniesioną głową iść przez świat. Alternatywa to nowe spojrzenie, nowa perspektywa. Alternatywa to XXI wiek. Stąd właśnie **Marketing Alternatywny**.

Więcej o tym poradniku przeczytasz na stronie:  
<http://marketing-alternatywny.zlotemysli.pl/>

*„Książka ta pozwoliła mi poznać sposoby marketingu, które nie były poruszane w innych tego typu podręcznikach.”*

Grzegorz Szulik, właściciel firmy

**Zobacz pełen katalog naszych praktycznych poradników  
na stronie [www.zlotemysli.pl](http://www.zlotemysli.pl)**