

Przedmowa

Już od wielu lat intensywnie pracuję nad marketingiem partyzanckim (*guerilla marketing*), zwanym też marketingiem niskobudżetowym (*low-budget-marketing* – LBM). Początki sięgają czasów, gdy zakładałem własną agencję i mój skromny kapitał musiał wystarczyć na niezbędne wyposażenie i pierwszą fazę działalności, więc nie dysponowałem już prawie żadnymi środkami na klasyczną reklamę. Dzięki własnej kreatywności, stworzeniu aktywnej i rozległej sieci kontaktów oraz poszukiwaniu odpowiednich partnerów udowodniłem, że skromny budżet na reklamę wcale nie musi być czymś negatywnym – ma również wiele zalet. Wiedzę zdobytą w tym zakresie mogłem następnie przekazywać innym, zarówno podczas mojej codziennej pracy w roli doradcy, jak i za pomocą referatów w trakcie seminariów i wykładów dla studentów.

Zarówno w małych, jak i średnich firmach marketing niskobudżetowy sprawdza się nie tylko w trudnej sytuacji gospodarczej, lecz także w dobrych czasach. Jednak nie należy ograniczać się do pojedynczych działań marketingowych, lecz wprowadzać jego metody na stałe do strategii firmy i konsekwentnie wdrażać poszczególne elementy. To właśnie konsekwentne wprowadzanie ich w życie stanowi tajemnicę sukcesu.

Na wstępie chciałbym podzielić Czytelników pewnej wskazówki. W tym celu posłużę się moim ulubionym przykładem: czasami codzienna działalność firmy lub praca nad projektem przypomina rejs Titanikiem. Dzięki licznym zabezpieczeniom i profesjonalnemu planowaniu menedżerowie zakładają, że firma jest niezatapialna i może płynąć nocą z maksymalną prędkością. Wcześniej-szych ostrzeżeń nie przyjmuje się do wiadomości lub je po prostu lekceważy. A gdy już wydarzy się nieszczęście, to po pierwsze nie ma żadnego planu B (wystarczającej liczby szalup, kamizelek ratunkowych oraz dzielnych ratowników), po drugie zaś zwykle traci się cenny czas na poszukiwanie winnych. Może zawinił kapitan, armator lub służby meteorologiczne czy łącznościowe, a najpewniej winę ponosi góra lodowa (w realiach firmy z pewnością można znaleźć stosowne odpowiedniki). Przerzucanie odpowiedzialności na innych nie pomaga ani rozbitkom, ani przedsiębiorcom. W chwili zagrożenia najważniejsze jest zorganizowanie akcji ratunkowej. Liczy się wtedy aktywne zaangażowanie wszystkich sił, a nie wielogodzinna dyskusja na temat optymalnych sposobów ratunku. Dopiero wtedy, gdy wszyscy rozbitkowie będą już bezpieczni, można rozpocząć analizowanie przyczyn oraz tworzenie i wdrażanie nowych standardów w celu zapobieżenia kolejnej katastrofie.

W tej książce przedstawiam swoje doświadczenia i zdobytą w praktyce wiedzę fachową, które mają być bodźcem i pomocą dla moich Czytelników. Uzupełnieniem niniejszej publikacji jest strona internetowa www.erfolg-mit-schmalem-budget.de zawierająca różne przykłady oraz materiały pomocnicze.

Książkę dedykuję mojemu synowi Maxowi, będącemu młodszym wspólnikiem w naszej firmie, oraz żonie Corinnie, którzy podczas mojej pracy nad tym poradnikiem bardzo mnie wspierali. Chciałbym także podziękować mojej siostrze Bettinie Wendland oraz redaktorowi Ralfowi Bodenowi za ich profesjonalne porady i inspirujące rozmowy.

Życzę Wam – drodzy Czytelnicy – przyjemnej lektury oraz wielu sukcesów w prowadzeniu firmy.

Michael Böhm

O autorze

Michael Böhm urodził się w 1967 roku, jest żonaty i ma jednego syna. Należał do zespołu założycielskiego pierwszego *Call Center*¹ w Citibanku, następnie przez cztery i pół roku był kierownikiem sprzedaży w jednej z firm sektora usług finansowych.

Od 10 lat prowadzi własną agencję doradczą *Die Augenfänger*, specjalizującą się w doradztwie marketingowym dla średnich firm.

Podczas dwuletniej pracy w charakterze wykładowcy marketingu w prywatnej szkole wyższej *Schloss Haus Ruhr* realizował różne projekty w dziedzinie marketingu społecznego i ego-marketingu.

Jako specjalista w dziedzinie marketingu niskobudżetowego prowadził od 1997 roku liczne wykłady (np. podczas inauguracji targów w Essen, BFC Northeim, Convention of Advertising Düsseldorf czy Targów Regionalnych w Bochum), był też organizatorem wielu seminariów.

¹ *Call center* – (ang.) centrum obsługi klientów lub biuro obsługi klienta, skrót polski: BOK [przyp. red.].

Spis treści

Część I Co należy ogólnie wiedzieć o marketingu 7

1.	Kiedy i jak powstał marketing?	8
2.	Fundamenty skutecznej strategii marketingowej	10
2.1	Należy zacząć od analizy	12
2.1.1	Analiza stanu rzeczywistego	12
2.1.1.1	Przedsiębiorstwo	13
2.1.1.2	Produkty	17
2.1.1.3	Najważniejszy potencjał – klienci	20
2.1.1.4	Dotychczasowa i obecnie stosowana reklama	22
2.1.1.5	Konkurencja	24
2.1.2	Analiza stanu docelowego	26
2.1.2.1	Cele przedsiębiorstwa	27
2.1.2.2	Przedsiębiorstwo jako osobowość	31
2.1.2.3	Grupa docelowa i jej potrzeby	33
2.1.2.4	Dygresja: badanie rynku	35
3.	Ważna jest kompozycja marketingowa	37
3.1	Polityka produktowa	37
3.2	Polityka cenowa	40
3.3	Polityka dystrybucyjna	42
3.4	Polityka komunikacyjna	43
4.	Plan marketingowy	46

Część II Co należy wiedzieć o marketingu niskobudżetowym 47

Wprowadzenie: mity dotyczące marketingu niskobudżetowego 48

1.	Założenia	51
1.1	Liczy się osobowość	53
1.1.1	Osobowość przedsiębiorstwa	56
1.1.2	Dygresja: rozwój osobowości, rozwój marki, ego-marketing	57

1.1.3	Przedsiębiorstwo jako odzwierciedlenie osobowości przedsiębiorcy	61
1.2	<i>Know-how</i> zdobywane dzięki wnikliwej obserwacji rynku	62
1.2.1	Źródła informacji służących przedsiębiorcom	63
1.2.1.1	Media (prasa, telewizja, radio, internet)	65
1.2.1.2	Współpracownicy	66
1.2.1.3	Klienci	67
1.2.1.4	Dostawcy	69
1.2.1.5	Krąg znajomych	70
1.3	Decydujące znaczenie ma kreatywność	70
1.3.1	Skąd się biorą nowe pomysły?	72
1.3.2	Techniki kreatywności	74
1.3.2.1	Burza mózgów (<i>Brainstorming</i>)	74
1.3.2.2	Metoda 6-3-5	80
1.3.2.3	Metoda stosowania analogii	81
1.3.2.4	Intuicja semantyczna	84
2.	Możliwości odchudzenia budżetu marketingowego	85
2.1	Sieci kontaktów	86
2.2	Kooperacja	88
3.	Klasyczne moduły reklamowe w ramach marketingu niskobudżetowego	93
3.1	Ogłoszenia	94
3.2	Radiowe spoty reklamowe	96
3.3	Okna wystawowe i wystrój punktów sprzedaży	98
3.4	Strona internetowa	105
3.5	Własna gazetka dla klientów	106
3.6	Mailing	109
3.7	Prospekty i foldery	111
3.8	Upominki reklamowe	112
3.9	Targi	112

Część III Marketing niskobudżetowy w różnych przedsiębiorstwach i branżach		119
1. Marketing niskobudżetowy w różnych sytuacjach przedsiębiorstwa		120
1.1 Zakładanie firmy		120
1.2 Nowy produkt		121
1.3 Zaostrzona konkurencja		123
1.3.1 Nowy konkurent		123
1.3.2 Otwarcie bezpośrednio w twoim sąsiedztwie nowej placówki poważnego konkurenta		124
1.4 Prace budowlane i remontowe prowadzone w okolicy firmy		126
1.4.1 Prace budowlane		127
1.4.2 Remont w lokalu firmy		127
1.4.3 Szeroko zakrojone prace budowlane w okolicy przedsiębiorstwa		128
2. Stosowanie marketingu niskobudżetowego w różnych branżach		131
2.1 Gastronomia		132
2.2 Handel detaliczny		143
2.2.1 Próba opisu istniejącej sytuacji		143
2.2.2 Handel artykułami spożywczymi		148
2.2.3 Odzież		154
2.2.4 Buty		157
2.2.5 Zabawki		160
2.2.6 Zegarki i biżuteria		164
2.2.7 Sprzęt elektroniczny		165
2.2.8 Salon meblowy		166
2.2.9 Centrum ogrodnicze i kwaciarnia		174
2.2.10 Księgarnia		181
2.2.11 Handel detaliczny i usługi		182
2.3 Samochody		184
2.3.1 Handel samochodami		185
2.3.2 Warsztat samochodowy		199
2.4 Usługi i rzemiosło		200
2.4.1 Fryzjer		201
2.4.2 Usługi budowlane		202
2.4.3 Salony optyczne		204
Literatura		210

CZĘŚĆ I

Co należy ogólnie wiedzieć o marketingu

W wielu książkach na temat marketingu partyzanckiego (*guerilla marketing*), zwanego też niskobudżetowym (*Low-Budget-Marketing* – LBM) oddziela się go od klasycznego marketingu i przedstawia jako jego alternatywę. W rezultacie publikacje tego rodzaju nie zawierają głównych założeń marketingu, a część poświęcona samemu marketingowi partyzanckiemu oferuje nierealne obietnice i wydaje się pozbawiona konkretnych podstaw.

Na ogół towarzyszy temu motto: „Gdy nic się już nie udaje i tracisz klientów, weź po prostu szczyptę guerilla marketingu i wszystko pójdzie jak po maśle”. Moim zdaniem takie podejście jest czystą szarlatanerią! Nawet najlepszy marketing nie jest cudowną receptą, dzięki której przy niewielkim nakładzie czasu i pieniędzy wszystkie problemy znikają jak za skinieniem czarodziejskiej różdżki.

Marketing niskobudżetowy opiera się, podobnie jak klasyczny, na podstawowych zasadach marketingu i wykorzystuje jego techniki. Z tego względu pierwszy rozdział poświęcam podstawowym zasadom marketingu – będzie on fundamentem kolejnych części tej książki.

1. Kiedy i jak powstał marketing?

Różne zjawiska można zrozumieć dopiero wtedy, gdy pozna się historię ich powstania i rozwoju. Na podstawie tego stwierdzenia chciałbym teraz przedstawić krótki zarys historii marketingu.

W internecie, na stronie austriackiego Stowarzyszenia Marketingu, znalazłem następującą historyjkę zatytułowaną: *Ile lat ma marketing?*, mówiącą o genezie tego zjawiska.

Ile lat ma marketing?	
CI ²	Milion dwieście tysięcy lat temu <i>homo erectus</i> płci męskiej wymyślił następującą strategię: Najpierw stworzył swój wizerunek, wykorzystawszy w tym celu własne zalety i wygląd. Znalazł też suche schronienie, położone w pobliżu źródła czystej wody.
Analiza SWOT (analiza otoczenia) ³	Niedaleko jaskini rosły jagody, a bliskość wody przyciągała dzikie zwierzęta, na które myśliwy mógł polować bez większego wysiłku. Pożywienie było więc zapewnione. Mięso zjadał, ze skór i futer robił ubrania, a z kości – narzędzia.
Strategia przedsiębiorstwa	Z warsztatem garncarskim sam nie mógł sobie poradzić. Dlatego zastanowił się, kto w najbliższym otoczeniu byłby zainteresowany wymianą mięsa, skór czy narzędzi na wyroby garncarskie.
Segmentacja rynku	Myśliwy musiał jednak działać ostrożnie – większość mężczyzn zamieszkujących jaskinię umiała polować równie dobrze.
Analiza konkurencji	Rywal nie musieli wcale ustąpić mu placu. Wiedział jednak, że żaden z nich nie ma równie dobrych terenów łowieckich. Za cenne mięso z pewnością mógłby dostać wiele mis i garnków.
Strategia główna	Naczynia mógł otrzymać zwłaszcza od tych łowców, którym gorzej wiodło się na polowaniu na skutek braku umiejętności lub dostępu do lepszych terenów łowieckich.

² *Corporate Identity* (ang.) – tożsamość firmy; jest systemem służącym jej identyfikacji za pomocą zbioru charakterystycznych elementów, takich jak: misja, cel, formy działania, czynniki wyróżniające ją na tle innych przedsiębiorstw i mające często decydujące znaczenie dla jej rozpoznawalności [przyp. red.].

³ Analiza SWOT – metoda identyfikacji słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń będąca podstawą analizy strategicznej. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse istniejące w otoczeniu lub potencjalne), *threats* (zagrożenia występujące w otoczeniu lub prawdopodobne) [przyp. red.].

Grupy docelowe	Następnie spostrzegł, że ludzie mający liczne rodziny posiadali wiele ziół, korzonków i garnków, ale brakowało im mięsa.
Pozycjonowanie	Był zręcznym myśliwym i podczas polowań miał zawsze więcej szczęścia niż inni, ale jak wykazać się wobec gromady zdolnościami łowieckimi i chęcią wymiany?
Promocja/Targi	Rozdał więc kobietom i dzieciom próbki swoich zdobyczy, wystawił na pokaz upolowaną zwierzynę i rozpoczął suszenie skór przed jaskinią, czym wzbudził zainteresowanie pozostałych.
PR⁴	Wszyscy doszli niebawem do wniosku, że jest on najlepszym myśliwym wśród dorosłych członków plemienia i zaczęli opowiadać legendy o jego bohaterskich czynach.
Dystrybucja	Chętnie wymieniano sprzęt domowy na należące do niego mięso, a gdy nadchodziła zima, ustalano konkretne dni i miejsca prowadzenia handlu wymiennego.
Polityka cenowa, podaż i popyt	Gdy trudno było upolować zwierzynę, ludzie musieli dawać myśliwemu w zamian nawet biżuterię, natomiast po łatwych polowaniach zadowalał się rzeczami mniej wartościowymi. Wielu członków plemienia zaczęło go naśladować, ale to właśnie on był pierwszy. Ciekawe, czy naprawdę tak to wyglądało...?

(Źródło: Austriackie Stowarzyszenie Marketingu, www.marketinggesellschaft.at)

Nawet jeśli ta historia jest fikcją, to wynika z niej wyraźnie, że marketing nie jest współczesnym wynalazkiem – jego korzenie i „modne” definicje sięgają początków handlu wymiennego. Już pierwsi rzemieślnicy, którzy początkowo byli również sprzedawcami swych towarów i usług, musieli – naturalnie w wersji raczej prymitywnej – stosować instrumenty marketingowe oraz prowadzić politykę produktową, cenową i dystrybucyjną.

Także wtedy rozwinęły się podstawowe formy polityki komunikacyjnej, której rola ciągle rosła dzięki coraz większemu znaczeniu kupców pochodzących z dalekich stron.

Oto mały przykład: funkcja zapewniającej większy obrót i zysk unikalnej propozycji sprzedaży (USP – *Unique Selling Proposition*)⁵ była znana już w czasach antycznych, chociaż tej definicji używa się raczej od niedawna. Starożytni władcy zlecali wykonywanie ważnych reprezentacyjnych projektów budowlanych tylko najlepszym absolwentom renomowanych szkół,

*Korzenie marketingu
sięgają początków handlu
wymennego*

⁴ PR (ang.) – *public relations*, czyli kontakty podmiotu z otoczeniem i kształtowanie z nim stosunków [przyp. red.].

⁵ USP (ang.) – *unique selling proposition*, czyli unikalna propozycja sprzedaży; unikalna oferta sprzedaży zawierająca wyjątkową cechę produktu, której nie mają towary konkurencji [przyp. red.].

a materiały do ich budowy pochodziły z najlepszych kamieniołomów, tartaków i warsztatów rzemieślniczych. Już wtedy decydującą rolę odgrywały dobra jakość i odpowiednie kontakty handlowe. Natomiast o roli polityki dystrybucyjnej może świadczyć to, że najbogatsze narody przeważnie zajmowały się żegluga. Dzięki posiadaniu floty nie tylko sprowadzały produkty na własne rynki, lecz także mogły zaopatrywać odległe kraje.

Dominacja oferentów utrzymywała się do połowy dwudziestego wieku

Do połowy dziewiętnastego wieku – a z powodu dwóch wojen światowych nawet do połowy dwudziestego – rynek sprzedawcy odgrywał dominującą rolę. Na skutek braku masy towarowej popyt na produkty był wyższy niż ich podaż i rynek pozostawał we władaniu sprzedających – wraz z wszelkimi wynikającymi stąd skutkami ubocznymi. Ta sytuacja zmieniała się stopniowo dzięki rozwojowi produkcji masowej, co sprawiło, że od połowy dwudziestego wieku w krajach uprzemysłowionych przewagę zaczęły zdobywać rynek nabywcy.

Większe znaczenie instrumentów polityki komunikacyjnej na współczesnych rynkach nabywcy

Jednak taka zmiana układu sił pomiędzy sprzedającymi i kupującymi nie spowodowała, jak się często mylnie zakłada, wprowadzenia marketingu, tylko doprowadziła do zwiększenia znaczenia instrumentów polityki komunikacyjnej.

PRZEDSTAWIAM POWYŻSZY RYS HISTORYCZNY, ABY PODWAŻYĆ CZĘSTO GŁOSZONĄ TEZĘ, ŻE MARKETING JEST WYNAŁAZKIEM XX WIEKU. PONADTO PREZENTACJA POCZĄTKÓW MARKETINGU MOŻE POMÓC MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWOM PRZEJŚĆ OD CZYSTO TEORETYCZNEGO DO PRAKTYCZNEGO POSTRZEGANIA I WDRAŻANIA GO W FIRMIE.

W związku z tendencją do tworzenia naukowych podstaw marketingu utarło się mniemanie, że jako decydujący element działań handlowych jest on zastrzeżony dla dużych firm (*Oni mają co najmniej jeden dział, który się tym zajmuje, a nam musi wystarczyć trochę reklamy*). Także w trakcie zakładania firm oraz świadczenia usług doradczych zagadnienia marketingowe omawia się dopiero na końcu. A przecież sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od dobrej strategii marketingowej. Wyniki pokazują, że wszystkie pozostałe działy (np. rachunkowość, controlling itp.) nabierają znaczenia dopiero wtedy, gdy sprzeda się produkt.

2. Fundamenty skutecznej strategii marketingowej

Podstawą jest właściwa strategia

Jak już powiedziałem na wstępie, żaden z elementów marketingu nie jest cudowną bronią, która na pewno pozwoli odnieść sukces. Podstawowym warunkiem, mogącym w pewnym stopniu zagwarantować jego osiągnięcie, jest stworzenie i wdrożenie odpowiedniej strategii. Wiele średnich

przedsiębiorstw używa wprawdzie słowa *marketing*, jednak pod tym pojęciem rozumie się tam jedynie reklamę, nie dostrzegając tego, że tylko strategiczna koncepcja dostosowana do firmy umożliwi jej trwałe osiągnięcie dobrych wyników.

Wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swoje sukcesy odpowiedniej strategii. Celem jest zawsze stworzenie określonej marki i dbałość o nią. Klienci szukają u wielu oferentów pomocy w dokonywaniu wyboru, wypatrując powtarzających się cech, a zwłaszcza czegoś, co znają i czemu ufają. Chcą uniknąć błędnej decyzji, ponieważ pragną identyfikować się z daną marką, by dzięki niej zyskać rozpoznawalność.

Strategia marki jako podstawowa przesłanka

MARKA RODZI WIĘC ZAUFANIE, ALE TAKŻE RÓŻNICUJE, DAJĄC MOŻLIWOŚĆ STOSOWANIA OKREŚLONYCH PODZIAŁÓW I ROZRÓŻNIEŃ.
JEST ONA W PEWNYM SENSIE ODZWIERCIEDLENIEM OSOBOWOŚCI.

Podobnie jak rzeźbiarz, który zanim sięgnie po dłuto, ocenia surowy kamień, tak i przedsiębiorca musi umieć ocenić swój towar czy usługę oraz wyobrazić sobie przyszły kształt produktu końcowego. Dlatego najpierw naszkicuj swój cel i określ środki prowadzące do jego osiągnięcia. Wielokrotnie przeanalizuj aktualny stan (analiza stanu rzeczywistego), porównaj go z projektem i z planem marketingowym (analiza stanu docelowego) i wprowadź odpowiednie poprawki. Pozostaliśmy przy porównaniu przedsiębiorcy do rzeźbiarza. W tym przypadku można łatwo dostrzec, że takie postępowanie nie jest działaniem jednorazowym. Rzeźbiarz stosuje tę procedurę przez cały czas tworzenia dzieła, a przedsiębiorca przez cały okres budowania marki i dbania o nią. Jednakże w przeciwieństwie do rzeźbiarza i jego posągu dzieło przedsiębiorcy nigdy nie jest w pełni zakończone.

Tworzenie marki jest niekończącym się procesem

Nie zaprzeczaj temu, twierdząc, że tylko duże firmy mogą budować prawdziwe marki i odpowiednio o nie dbać. To nieprawda. Większość dużych firm rozwinęła się dopiero po stworzeniu jednej lub kilku marek, a poza tym prawdziwe marki istnieją także w najmniejszych przedsiębiorstwach, nawet takich jak kioski czy budki z frytkami.

Również niewielkie firmy mogą tworzyć własną markę

TWORZENIE MARKI WCALE NIE MUSI OZNACZAĆ SZERSZEGO UPOWSZECHNIENIA JAKIEGOŚ MARKOWEGO PRODUKTU W JEDNYM KRAJU LUB W KILKU. PRZECIEŻ ISTNIEJĄ TAKŻE BARDZO DOBRE MARKI REGIONALNE.

Zastanów się, jakie obiekty przyciągające klientów znajdują się w twoim mieście czy regionie. W mojej okolicy istnieje na przykład pewna lodziarnia, w której można kupić wyjątkowo dobre lody będące atrakcją nie tylko dla okolicznych mieszkańców, lecz także dla smakoszy z całego Zagłębia Ruhry. Pamiętam też z dzieciństwa, że w moim rodzinnym mieście była budka z frytkami, którą prowadziły trzy siostry. Mimo iż jedna z nich potrafiła być bardzo niemiła nie tylko dla swych sióstr, lecz często także dla

Dobre marki regionalne

klientów, a samo pomieszczenie było bardzo ciasne i skromnie urządzone, to wszyscy w mieście znali „Budkę babci Kühn” oraz jej najlepsze w całej okolicy frytki i kielbaski.

Gdzie indziej sprzedawano z pewnością równie dobre przekąski czy lody, ale nie jest to ważne, gdy ma się do czynienia z prawdziwą marką. Nie ma tu znaczenia ten czy inny opracowany naukowo lub merytorycznie element jednostkowy, lecz liczy się niepowtarzalna kombinacja różnych właściwości. Zadaniem marketingu jest podkreślenie i trwała optymalizacja takiej kombinacji odpowiednich cech.

PLAN MARKETINGOWY JEST JAK SCENARIUSZ INSCENIZACJI
DOBREGO PRODUKTU BĄDŹ DOBREJ FIRMY.

2.1 Należy zacząć od analizy

Fundamentem skutecznej strategii zawsze jest właściwa analiza. Bez znajomości aktualnego stanu często podejmuje się błędne decyzje. Można to porównać do jazdy w gęstej mgłę – nie wiemy, jak wygląda okolica, nie widzimy celu i dlatego jedziemy przed siebie, nie dostrzegając, że kręcimy się w kółko lub wracamy do punktu wyjścia.

Natomiast porównanie analizy stanu rzeczywistego i docelowego daje możliwość stałego korygowania drogi i dotarcia prosto do celu. Pod tym względem wiele małych i średnich firm przypomina turystów, którzy bez uprzedniego sprawdzenia prognozy pogody wybierają się na wycieczkę w góry i liczą na to, że jakoś dotrą do szczytu, mimo że niebo pociemniało, a czarne chmury zwiastują nadciągającą burzę. Dopiero wtedy, gdy deszcz zmienia górską ścieżkę w rwący potok, zaś niektórzy z wędrowców co chwilę się potykają, zatrzymując się na skraju przepaści, inni zaczynają szukać na mapie schroniska, w którym mogliby przeczekać burzę.

Wiele firm rozpoczyna swą wyprawę, nie zapoznawszy się z aktualnym stanem pogody. Realizacja zadań związanych z bieżącą działalnością firmy nie pozostawia wiele czasu na zdobywanie dokładnych informacji. Nawet gdy obroty drastycznie spadają, a klienci odchodzą, właściciele nadal wierzą, że nie będzie tak źle. Dopiero ponaglenia banków i wezwania do zapłaty od dostawców zaczynają budzić wątpliwości, czy naprawdę uda się zrealizować zamierzenia.

A przecież gdyby podjęto decyzję o sporządzeniu planu strategicznego firmowej wędrowki, to po uwzględnieniu sytuacji gospodarczej wybrano by trasę, na której znajdują się bezpieczne schroniska, a którą udałoby się z pewnością dojść do wyznaczonego celu. Dlatego też w kolejnym rozdziale chciałbym przedstawić główne elementy analizy stanu rzeczywistego.

2.1.1 Analiza stanu rzeczywistego

Analiza stanu rzeczywistego umożliwia rozpoznanie wszystkich realiów przedsiębiorstwa. Nie chodzi tu jednak o upiększanie rzeczywistości czy

*Porównanie analizy stanu
rzeczywistego i docelowego
umożliwia ukierunkowanie
działań na osiągnięcie celu*

*Kompleksowe rozpoznanie
realiów przedsiębiorstwa*