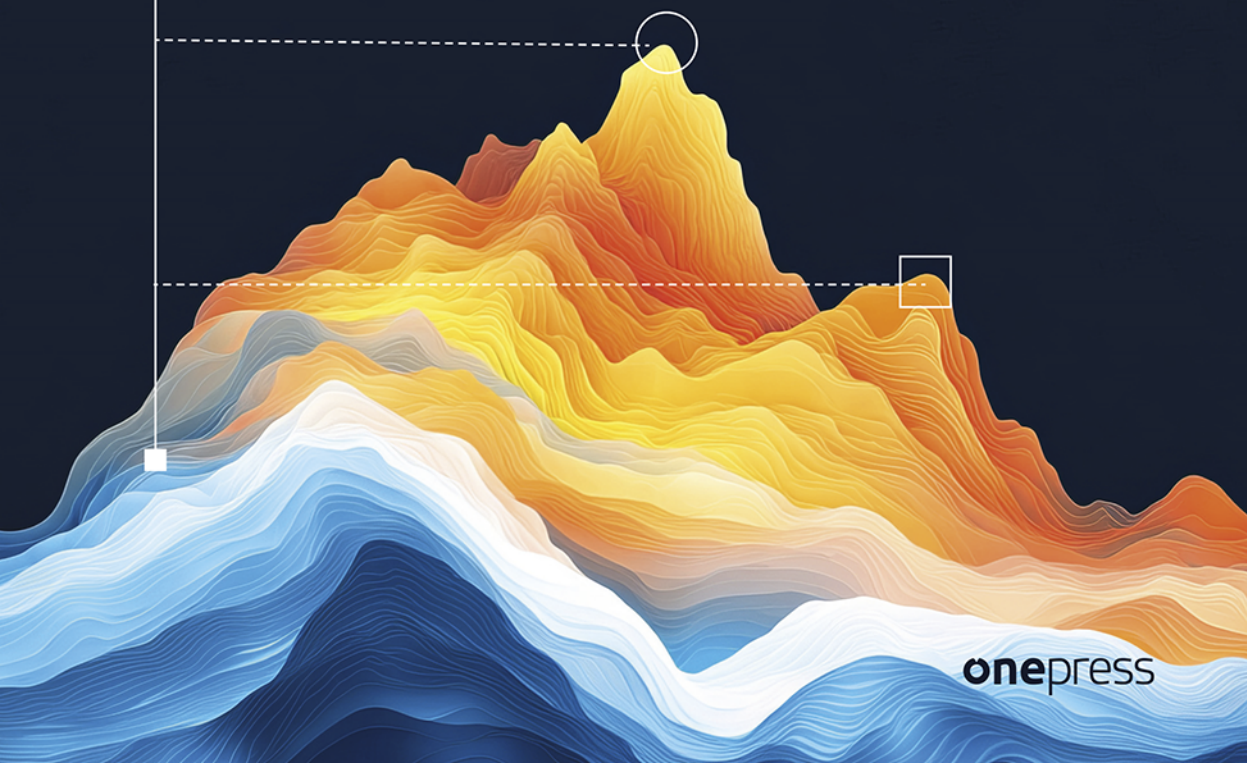


Anna Karcz-Czajkowska

# NIE WRÓŻYMY Z FUSÓW!

**data driven business**

czyli badania w biznesie  
i marketingu



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: [onepress.pl](http://onepress.pl) (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

[onepress.pl/user/opinie/niewro](http://onepress.pl/user/opinie/niewro)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0524-5

Copyright © Anna Karcz-Czajkowska 2026

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Od autorki</b> .....	<b>11</b>
<b>Rozdział 1. Data-driven business — biznes oparty na danych</b> .....	<b>17</b>
W jakich obszarach biznesu są potrzebne badania? .....	20
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	22
Twoje notatki .....	23
<b>Rozdział 2. Ty też możesz (a nawet musisz!) zostać badaczem!</b> .....	<b>25</b>
Czym jest metoda naukowa? .....	30
Kwestionariusz do badania postawy badawczej .....	32
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	43
Twoje notatki .....	44
<b>Rozdział 3. Mit racjonalnego umysłu</b> .....	<b>45</b>
Neurobiologia podejmowania decyzji .....	47
Człowiek myślący, ale niekoniecznie racjonalny .....	48
Samokontrola to mięsień umysłu .....	63
Ciemna strona heurystyk — wpływ, perswazja i manipulacja .....	63
Intuicja w biznesie — czy możemy na niej polegać? .....	67
Jak być bardziej świadomym i racjonalnym? .....	70
Nie możesz zmienić czegoś, czego nie widzisz .....	71
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	74
Twoje notatki .....	75
<b>Rozdział 4. Kultura organizacyjna data-driven</b> .....	<b>77</b>
Czym jest kultura organizacyjna data-driven? .....	79
Trzy filary podejścia badawczego .....	82
Jak rozmawiać z zarządem? .....	84
Transformacja data-driven — jak budować organizację napędzaną danymi? .....	91
Badania to sport zespołowy .....	101
Jak sprawdzić, czy kandydat jest data-driven? .....	102
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	105
Twoje notatki .....	106

<b>Rozdział 5. Kultura danych w praktyce .....</b>	<b>107</b>
Paulina Walkowiak, CEO w CUX .....	108
Daniel Gawłowski, data scientist, partner w Nostre Data Science by Valueships .....	109
Marta Borkowska, CEO Mangrove .....	111
Adam Piwek, Employer Branding & Communications Expert w dmTECH Polska .....	112
Krzysztof Miotk, CEO w Quale, Research Consultant .....	113
Frank Georgiew, CEO w XXII Ventures .....	116
Dawid Pietkiewicz, CTO w Fox Strategy .....	118
Krzysztof Rajda, Head of AI w Brand24 .....	120
Antonina Grzelak, PR Menedżer, PanParagon .....	124
Natalia Bliźniuk, CEO Skyier .....	127
Twoje notatki .....	131
<b>Rozdział 6. Moja metoda jest lepsza niż Twoja?</b>	
<b>O rodzajach badań i danych .....</b>	<b>133</b>
Trochę teorii na początek .....	134
Skąd się biorą dane? .....	142
Jakościowe i ilościowe — które lepsze? .....	142
Nieznane niewiadome .....	146
Cele badawcze .....	148
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	149
Twoje notatki .....	150
<b>Rozdział 7. Strategia badawcza — przepis na udane badanie .....</b>	<b>151</b>
Zaczynaj od końca, czyli etapy prowadzenia badań .....	152
Rodzaje strategii — podejścia badawcze .....	154
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	157
Twoje notatki .....	158
<b>Rozdział 8. Shit in, shit out — o rzetelności w badaniach .....</b>	<b>159</b>
Rzetelność i trafność .....	161
Metody oceny rzetelności .....	162
Metody oceny trafności .....	162
Rzetelność badań a wielkość i dobór próby .....	163
Korzystanie z kalkulatorów doboru próby .....	164
A dlaczego badania w stylu: „pomyślę, pogadam z klientami, wyciągnę wnioski” są złym pomysłem? .....	164
Jak zatem dbać o rzetelność? .....	165
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	167
Twoje notatki .....	168

<b>Rozdział 9. Podręczna skrzynka badacza. Techniki i narzędzia .....</b>	<b>169</b>
Desk research. Badacz musi być też detektywem, czyli o tropieniu danych zastanych .....	170
Badania ilościowe — ankiety .....	184
Indywidualne wywiady pogłębione i grupy fokusowe — sztuka słuchania i odkrywania głębi .....	190
Badania obserwacyjne — zobaczyć więcej, niż mówią słowa .....	197
Testy A/B i eksperymenty — jak sprawdzić, co naprawdę działa? .....	199
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	204
Twoje notatki .....	206
<b>Rozdział 10. Co musisz wiedzieć o liczeniu? Statystyka w biznesie .....</b>	<b>207</b>
Podstawowe pojęcia, które musisz znać .....	208
Średnia, mediana i moda, czyli jak nie dać się oszukać liczbom .....	210
Korelacja vs. przyczynowość — kiedy dane wprowadzają w błąd .....	210
Jak statystyka może pomóc nam w biznesie? .....	211
Pułapki w analizie danych — na co uważać? .....	212
Próba badawcza, czyli kogo i ile .....	212
Populacja vs. próba — kogo właściwie badamy? .....	213
Ostatnia kwestia: dobór próby w badaniach jakościowych a dobór w badaniach ilościowych .....	214
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	215
Twoje notatki .....	216
<b>Rozdział 11. Strategia marketingowa oparta na danych .....</b>	<b>217</b>
Diagnoza, leczenie, profilaktyka .....	218
Anna Ledwoń-Błacha, strateżka i dyrektorka kreatywna w agencji More Bananas .....	219
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	222
Twoje notatki .....	223
<b>Rozdział 12. Poznaj swoich klientów —     dane w profilowaniu i segmentacji odbiorców .....</b>	<b>225</b>
Warstwy informacji .....	227
Punkt wyjścia: empatia poznawcza i dane .....	229
Czy takie uproszczenie może być użyteczne? .....	231
Jak wygląda dobrze zrobiona persona? .....	232
Persona empiryczna a protopersona .....	234
W czym pomaga persona? .....	234
Najczęstsze nieporozumienia i błędy .....	235
Persona a inne podejścia: mapa empatii, jobs to be done i customer journey .....	237
Kontekst i cel .....	238
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	240
Twoje notatki .....	241

<b>Rozdział 13. Misja, wizja i brand purpose — niematerialne fundamenty marki</b> .....	<b>243</b>
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	250
Twoje notatki .....	251
<b>Rozdział 14. Analiza rynku i konkurencji</b> .....	<b>253</b>
Analiza rynku — po co nam to? .....	254
Cele analizy rynku i konkurencji .....	254
Metody analizy rynku .....	256
Metody analizy konkurencji .....	258
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	264
Twoje notatki .....	265
<b>Rozdział 15. Analiza trendów</b> .....	<b>267</b>
Przewidywanie przyszłości w biznesie .....	268
Czym są trendy? Definicja trendu i mody .....	268
Rodzaje trendów .....	269
Jak analizować rynek i trendy? .....	270
Co jest wynikiem analizy trendów? .....	274
15 narzędzi i źródeł do analizy trendów .....	276
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	283
Twoje notatki .....	284
<b>Rozdział 16. Badania cenowe</b> .....	<b>285</b>
Na czym polegają badania cenowe? .....	286
Strategia cenowa — czym jest i dlaczego warto ją mieć? .....	287
Metody prowadzenia badań cenowych .....	288
Jak analizować ceny konkurencji? .....	289
Co można zrobić z zebranymi danymi? .....	290
Na czym polega metoda van Westendorpa? .....	293
Na czym polega metoda Gabora–Grangera? .....	295
W jaki sposób usprawnić decyzje biznesowe dzięki badaniom cenowym? .....	297
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	298
Twoje notatki .....	299
<b>Rozdział 17. Data-driven content marketing</b> .....	<b>301</b>
Strategia contentowa oparta na danych, czyli o czym i jak pisać .....	304
Data-driven marketing funnel — lejek marketingowy oparty na danych .....	305
User generated content (UGC) .....	308
Mierzenie efektów .....	309
Nowa perspektywa — dane jako content .....	310
Dane jako content i storytelling danych .....	311

Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	315
Twoje notatki .....	316
<b>Rozdział 18. Data-driven influencer marketing .....</b>	<b>317</b>
Sześciostopniowy model wyboru .....	319
Co sprawia, że ufamy influencerom? Wnioski z badań .....	321
Jak jeszcze możemy wykorzystywać dane w influencer marketingu? .....	325
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	327
Twoje notatki .....	328
<b>Rozdział 19. Data-driven design i UX .....</b>	<b>329</b>
Czym różni się data-driven design od klasycznego podejścia? .....	330
Dane ilościowe — metryki i analiza zachowań użytkowników .....	331
Dane jakościowe — badania i opinie użytkowników .....	331
Co, do czego i kiedy .....	332
Kluczowe metryki UX w podejściu data-driven .....	333
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	334
Twoje notatki .....	335
<b>Rozdział 20. Data-driven product development .....</b>	<b>337</b>
Metody zbierania danych przed rozpoczęciem budowy produktu .....	338
Metody walidacji .....	339
Metody testowania prototypów .....	339
Metody analizy danych .....	340
Zalety podejścia data-driven product development .....	341
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	343
Twoje notatki .....	344
<b>Rozdział 21. Niech dane przemówią!</b>	
<b>Storytelling danych — jak napisać skuteczny raport? .....</b>	<b>345</b>
Jak napisać taki raport? .....	346
Elementy raportu .....	347
Jak powinien wyglądać dobry raport z badań? .....	347
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	352
Twoje notatki .....	353
<b>Rozdział 22. Badania neuromarketingowe —</b>	
<b>między modą a nauką .....</b>	<b>355</b>
Metody i techniki badań neuromarketingowych .....	356
Czy neuromarketing jest dla każdego? .....	357
Neuromarketing: moda czy rewolucja? .....	358
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	359
Twoje notatki .....	360

<b>Rozdział 23. Po pierwsze — nie szkodzić. Etyka w badaniach .....</b>	<b>361</b>
Etyka w badaniach — po co nam to? .....	362
Eksperyment Zimbardo — stanfordzki eksperyment więzienny z 1971 roku .....	362
Posłuszeństwo wobec autorytetu według Stanleya Milgrama .....	364
A jak to wygląda w praktyce biznesowej? .....	366
Obowiązki wobec faktów .....	367
Obowiązki wobec respondentów .....	367
Obowiązki wobec klienta .....	369
Rzetelność i uczciwość .....	370
Stronniczość sztucznej inteligencji a etyka pracy z danymi .....	372
Obowiązki wobec społeczeństwa i opinii publicznej .....	373
Jak powstała największa reklamowa ściema wszech czasów i kto poniósł konsekwencje? .....	375
Bezpieczeństwo danych: e-privacy .....	378
Przykłady danych zbieranych w badaniach biznesowych .....	379
Instytut danych z d...na morza, czyli jak możemy pracować nad zaufaniem do treści .....	381
Edukacja w zakresie etyki badań .....	382
Najważniejsze myśli na wynos, czyli co warto zapamiętać .....	383
Twoje notatki .....	385
<b>Rozdział 24. Sztuczna inteligencja w badaniach .....</b>	<b>387</b>
Jak sztuczna inteligencja wspiera badania w biznesie, UX i marketingu? .....	388
Kim jestem i jak działam? .....	388
Podsumowanie: Jak wybrać odpowiedni model AI do danego zadania? .....	392
1. AI w badaniach w biznesie — jak mogę pomóc? .....	392
2. AI w UX i badaniach użytkowników .....	393
3. AI w marketingu i analizie zachowań klientów .....	394
4. Na co uważać? Błędy i ryzyka związane z AI .....	394
5. Podsumowanie: Jak skutecznie korzystać z AI w badaniach i marketingu? .....	395
Czy sztuczna inteligencja może zabrać pracę badaczom? .....	396
Twoje notatki .....	399
<b>Rozdział 25. Zamiast zakończenia. Czy to prawda, że...?</b>	
<b>Pułapki data-driven, czyli co może pójść nie tak         (oraz jakie mity musimy obalić) .....</b>	<b>401</b>
Najważniejsze myśli na wynos — takie już serio najważniejsze .....	407
Twoje notatki .....	409
<b>Bibliografia i źródła dodatkowe .....</b>	<b>411</b>

## Rozdział 12.

---

# Poznaj swoich klientów — dane w profilowaniu i segmentacji odbiorców

*Persona — choć w niektórych kręgach uznawana za przestarzałą — wciąż stanowi jedno z najważniejszych narzędzi wspierających prace strategiczne w marketingu i badaniach społecznych. Pozwala lepiej rozumieć użytkowników, rozpoznawać ich problemy i motywacje, a finalnie budować rozwiązania i komunikaty bliższe realnym potrzebom rynku. Warunkiem jej efektywności jest jednak świadomość, że dobra persona nie ogranicza się do metryczki i krótkiego opisu stylu życia.*

*Z tego rozdziału dowiesz się m.in.:*

- *Czym naprawdę jest persona w marketingu.*
- *Jakie są trzy kluczowe warstwy informacji oraz jak je łączyć, by uzyskać pełniejszy obraz odbiorcy.*
- *W jaki sposób połączenie empatii poznawczej z analizami ilościowymi i jakościowymi pozwala uniknąć tworzenia „klienta idealnego” i skupić się na rzeczywistych potrzebach konsumentów.*
- *Jak persona może współgrać z innymi narzędziami strategicznymi (mapą empatii, jobs to be done), a także jakie błędy najczęściej popełniają marketerzy przy jej tworzeniu.*

*Przekonaj się, jak za pomocą rzetelnie opracowanych person odkryć prawdziwe potrzeby klientów i wznosić strategię marketingową na wyższy poziom.*

Persona od lat wzbudza wśród marketerów niemałe emocje. Z jednej strony jej wartość w procesach projektowania strategii czy komunikacji wydaje się trudna do zakwestionowania: dostarcza przejrzystego obrazu grupy docelowej i pozwala „wejść w jej buty”. Z drugiej, coraz częściej słyszymy, że w dobie big data, zautomatyzowanej segmentacji i precyzyjnego targetowania reklam w oparciu o dane analityczne persona bywa narzędziem niedoskonałym, zbyt uproszczonym albo wręcz przestarzałym. Czy w świecie dynamicznych zmian i ciągłego prześcigania się w coraz to nowszych rozwiązaniach technologicznych jest dla niej jeszcze miejsce? Spróbujmy przyjrzeć się temu z bliska, czerpiąc zarówno z doświadczeń praktyków, jak i współczesnych metodyk badawczych.

Z punktu widzenia strategii marketingowych i społecznych persona jest swego rodzaju fundamentem, dokumentem wewnętrznym, który w czytelny sposób porządkuje wiedzę o odbiorcach. Traktuje się ją jako uszczegółowioną charakterystykę określonego segmentu klientów lub uczestników danego rynku. Zazwyczaj w jednym projekcie powstaje kilka person (od trzech do pięciu), co pozwala oddzielić kluczowe różnice między poszczególnymi podgrupami użytkowników.

W tym ujęciu persona staje się narzędziem strategicznym, a nie tylko barwnym profilem anonimowej postaci w prezentacji. Buduje most między marketerami, projektantami produktów a realnymi ludźmi — z ich problemami, obawami i motywacjami. Służy nie tylko do projektowania przekazów reklamowych czy nowych funkcjonalności, lecz także pomaga w szeregu innych działań: od prac nad stroną internetową, przez tworzenie oferty handlowej, aż po weryfikację priorytetów w obsłudze klienta czy wsparcie działu sprzedaży.

Z kolei krytyka, która się pojawia, często wynika z faktu, że persona bywa używana bez zrozumienia pełnej metodologii lub tworzona w oparciu o domysły i wyobrażenia, a nie dane. Dlatego, aby wybronić jej wartość, musimy poznać głębsze zasady tworzenia i wykorzystywania profili odbiorców.

## WARSTWY INFORMACJI

Upraszczając, **persona** to syntetyczny opis segmentu grupy docelowej łączący trzy główne obszary: dane demograficzne, dane behawioralne i dane psychograficzne.



Te pierwsze obejmują typowe metryczki, takie jak wiek, płeć, status rodzinny, wykształcenie, miejsce zamieszkania czy pozycja ekonomiczno-społeczna. Ten zestaw informacji często pojawia się w „klasycznym” marketingu, jednak sam w sobie nie wystarcza, by pojąć istotę relacji z marką czy produktu z perspektywy konkretnego użytkownika.



wiek

### Profil demograficzny:



miejsce zamieszkania



zarobki

Głębszy wgląd daje warstwa behawioralna, czyli opisywany i obserwowalny sposób zachowania. Obejmuje to zarówno nawyki zakupowe, proces decyzyjny, jak i preferencje co do komunikacji. Umożliwia odpowiedź na wiele kluczowych pytań: W jaki sposób klienci dokonują wyboru produktu? Czy przeglądają internet w poszukiwaniu opinii, czy raczej czerpią informacje od znajomych? Jak korzystają z konkretnych usług w ciągu dnia?

## Dane behawioralne:

Jak wygląda jego dzień? Co robi w pracy?

Jak do niej dojeżdża? Jak spędza czas

wolny? Jakie gazety czyta? Gdzie robi

zakupy spożywcze?



zachowania



nawyki



preferencje klienta

Najważniejsza — i często najtrudniejsza do uchwycenia — jest jednak warstwa psychograficzna, bo to w niej ukrywają się motywacje, potrzeby i emocje, które determinują zachowanie człowieka. W dużej mierze właśnie ta sfera decyduje o tym, czy ktoś kupi batonika czekoladowego dla zaspokojenia głodu, czy raczej dla chwili przyjemności po ciężkim dniu. Jeżeli marketer nie zrozumie tych nierzadko pozornie subtelnych, lecz w gruncie rzeczy kluczowych niuansów, może nie trafić z komunikacją i wartościami, jakie próbuje przypisać produktowi czy usługę.

## Psychografia:

Co sprawia, że sięga po dane rozwiązanie?

Czego się obawia?

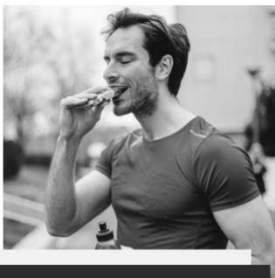
Co jest dla niego wartością?

DLACZEGO?



Opis tego, co w najgłębszym poziomie leży u podstaw zachowań i nawyków. Wyjaśnienie zachowań i nawyków.

**Potrzeby. Motywacje. Emocje.**



"Lubię słodczyce, ale wiem, że nie są zdrowe."

Tomek, 36 lat

### Opis

Tomek jest managerem w korporacji. Po godzinach pracy jest zapałym triathlonistą. Trenuje 4x w tygodniu, aby poprawiać wyniki i wystartować w wymarzonym Ironmanie. Dbą o jakość treningów, jak i o właściwe odżywianie. W dzieciństwie jadł sporo słodczych, ale teraz stara się zdrowo odżywiać.

### Potrzeby

- utrzymanie zdrowej diety
- dostęp do pozytywnych przekąsek bogatych w potrzebne mikro- i makroskładniki, o niskim poziomie cukru i tłuszczu
- dostęp do wygodnych przekąsek, które może jeść w trakcie i po treningu

### Frustracje i obawy

- zła dieta może negatywnie wpłynąć na jego sylwetkę i samopoczucie
- nagły spadek energii i osłabienie w trakcie i po treningu
- ograniczona dostępność zdrowych przekąsek w sklepach
- wysokie ceny batonów proteinowych
- wątpliwy skład batonów reklamowanych jako "fit"

A skąd możemy brać dane? W tabeli poniżej zobaczysz przykładowe źródła danych oraz techniki badawcze, wspierające pracę nad poszczególnymi elementami strategii i na nią wpływające:

Cel	Elementy	Techniki
Analiza rynku konsumenckiego, analiza rynku przedsiębiorstw — ogólna ocena sytuacji	konkurencja, szanse i zagrożenia, trendy, sytuacja ekonomiczna, kontekst społeczno-kulturowy, popyt i podaż, wielkość i wartość rynku	ekonometria, desk research, panel ekspercki
Konkurencja	rodzaje podejmowanych działań, zakres oferty, jakość usług, opinie, pozycjonowanie na rynku względem siebie	desk research, ankieta, IDI, tajemniczy klient
Grupa docelowa	wielkość, segmentacja — podgrupy, osoby, cechy demograficzne, behawioralne i psychograficzne; potrzeby, doświadczenia, wartości, obiekty w kontekście samego produktu, jego cech i komunikacji; insighy	analiza danych zastanych — desk research; badania jakościowe — wywiady IDI eksploracyjne; ankiety confirmacyjne
Nazwa	wyбір, badanie odbioru naszych pomysłów	desk research (konkurencja, konotacje, inspiracje), IDI lub focusy (insighy jakościowe, skojarzenia, modyfikacje), ankieta (subiektywna ocena łatwości wymówienia nazwy, zrozumiałości, skojarzeń itd.)
Cena	ile konsumenci będą w stanie zapłacić? jaka jest średnia cena rynkowa u konkurencji?	badanie wrażliwości i elastyczności cenowej ( <i>price sensitivity</i> ), analiza średnich cen, pozycjonowanie cenowe
Wizerunek marki (własnej, konkurentów)	pozycjonowanie w świadomości konsumenta na tle konkurentów, opinie o marce, świadomość <i>top of mind</i> marki	desk research, IDI, ankieta, panel badawczy

## PUNKT WYJŚCIA: EMPATIA POZNAWCZA I DANE

W budowaniu osoby kluczowe znaczenie ma empatia poznawcza, czyli umiejętność wczucia się w perspektywę odbiorcy. To ona przenosi nas z myślenia „jak sprzedać produkt?” w kierunku dociekań „jak naprawdę wygląda sytuacja mojego klienta, co go motywuje i co powstrzymuje

przed podjęciem decyzji?”. Dopiero spojrzenie na markę oczami jej odbiorcy uruchamia w zespole konieczną wrażliwość i otwartość na odkrywcze wnioski.

Jednak sama empatia poznawcza nie wystarczy. Trzeba ją wesprzeć realnymi danymi. Współczesne podejście do zarządzania, określane często jako data-driven business, zakłada podejmowanie decyzji w oparciu o możliwie najbardziej obiektywne, mierzalne informacje. W kontekście tworzenia person oznacza to konieczność weryfikacji hipotez na temat naszych klientów. W przeciwnym razie łatwo popaść w pułapkę subiektywnych wyobrażeń czy „życzeniowego” kreowania postaci idealnego odbiorcy.

Warto więc sięgać po badania jakościowe i ilościowe, analizę danych zastanych (np. raporty branżowe, statystyki GUS, narzędzia analityki internetowej, wewnętrzne dokumenty firmy) oraz organizować autorskie badania terenowe lub ankietowe, jeśli to możliwe. Dane ilościowe posłużą do wyjaśnienia skali pewnych zjawisk — pozwolą zmierzyć np. ile procent klientów rezygnuje z zakupu na etapie koszyka; a badania jakościowe pomogą ustalić — dlaczego w ogóle do takiego porzucenia koszyka dochodzi.

Im więcej empatii, tym łatwiej ułożyć dane w większy obraz.



Kiedy zaczynamy pracę nad personami, naszym pierwszym krokiem musi być określenie celu, w jakim powstają. Do czego będą nam potrzebne? Jakie decyzje będziemy podejmować w oparciu o tę wiedzę? To pomoże ukierunkować nasze rozważania — danych o odbiorcach może być naprawdę mnóstwo, więc gdybyśmy chcieli uwzględnić każdy aspekt życia naszych klientów, musielibyśmy napisać o nich książkę. A i tak nie wyczerpalibyśmy tematu.

Konieczna jest więc redukcja zakresu informacji do tych kategorii, które faktycznie wpływają na postawy i zachowania odbiorców w odniesieniu do obszaru, nad którym pracujemy strategicznie. Co innego będzie nas interesować w przypadku marki odzieżowej skierowanej do młodych matek, inne informacje będą zaś przydatne w przypadku aplikacji mobilnej dla HR menedżerów. Zatem schemat person oraz zakres gromadzonych i opisywanych danych w obu przypadkach będzie różny — dopasowany do celu i kontekstu strategicznego.

Zatem podczas tworzenia osoby dokonujemy pewnej operacji myślowej, polegającej na uproszczeniu i koncentracji cech interesujących nas segmentów grupy docelowej, a następnie znalezieniu ich wyróżników oraz wspólnych mianowników, przydatnych z punktu widzenia strategii i planowanych taktyk marketingowych.

## CZY TAKIE UPROSZCZENIE MOŻE BYĆ UŻYTECZNE?

Może — o ile jesteśmy świadomi celu, korzyści i ograniczeń. Persona w opisywanym tu modelu opiera się na założeniu, że wszyscy ludzie podlegają w gruncie rzeczy podobnym mechanizmom psychologicznym. A im bardziej podobni ludzie — tym bardziej podobne będą ich procesy decyzyjne i preferencje. Funkcjonując w podobnym otoczeniu, wypracowujemy podobne sposoby interpretowania i opisywania rzeczywistości; ulegamy wpływowi podobnych kanałów przekazu; dysponujemy podobnymi zasobami i posługujemy się zbliżonymi kodami kulturowymi.

Dlatego takie „klastrowanie” grupy docelowej w oparciu o wybrane cechy ma tak wysoką użyteczność strategiczną. Wiedząc to wszystko, łatwiej jest konstruować celowaną strategię i projektować przekaz, który z większym prawdopodobieństwem zostanie odczytany przez grupę docelową zgodnie z naszymi intencjami.

Dlatego praca nad personą musi uwzględniać trzy opisane wcześniej poziomy informacji, bo to ich połączenie daje najpełniejszy obraz i pomaga przekładać wiedzę na decyzje.

- Dane demograficzne pozwalają zarysować ogólną segmentację, dają kontekst ekonomiczno-społeczny, precyzują. Niosą przesłanki dotyczące komunikacji, tonu głosu marki, kanałów przekazu czy działań reklamowych, takich jak targetowanie reklam Meta Ads.
- Dane behawioralne — umożliwiają zrozumienie procesu decyzyjnego, nawyków, kontekstu użycia produktu, co przełoży się później na konkretne rozwiązania marketingowe czy narzędzia promocji.
- Dane psychograficzne — obawy, przekonania, potrzeby, postawy, opinie, wartości, z których wynikają konkretne insighy czy *reason to believe* marki.

I właśnie z tego powodu budowanie jednej, „uniwersalnej” osoby łączącej wszystkie segmenty grupy docelowej, tak samo zresztą jak pozostawanie na poziomie danych jedynie demograficznych, mija się z celem — tak zbudowana charakterystyka nie będzie dostatecznie szczegółowa, a kluczowe dla strategii ewentualne różnice pomiędzy segmentami będą się równoważyć i zacierać.

I w tym miejscu dochodzimy do sedna nieporozumień narastających wokół tego narzędzia. Skoro persona to rozbudowany profil, sięgający w głąb motywacji, doświadczeń i faktycznych potrzeb klienta, nie możemy pozostać na poziomie kreatywnych pomysłów i „widzimisień” zespołu marketingowego. Aby tak rozumiana persona pełniła swoją doniosłą rolę w procesie strategicznym, musi mieć oparcie w faktach.

## JAK WYGLĄDA DOBRZE ZROBIONA PERSONA?

Dobra persona jest szczegółowa, ale nie nadmiernie. Uwzględnia to, co ważne z punktu widzenia celu, w jakim ją tworzymy. Dobrze jest, gdy nad personą pracuje cały zespół — osoby zaangażowane w dane wyzwanie oraz te, które mają kontakt z klientem, jako źródło cennych informacji i wglądów.

Personie nadajemy imię — głównie po to, aby spojrzeć na nią jak na prawdziwego człowieka, naszego klienta. Czasem do imienia dorzucamy nazwisko lub przydomek oparty na dominującej cesze. Nazwanie poszczególnych grup usprawnia też komunikację w zespole — łatwiej jest pracować nad treściami do kampanii dla *Jurka Ambitnego* niż *Persony numer 3*.

W sieci dostępnych jest mnóstwo mniej lub bardziej rozbudowanych szablonów person. Ja w codziennej pracy z reguły korzystam z naszego — możesz pobrać go bezpłatnie tutaj: [research.jcd.pl](http://research.jcd.pl).

Celowo jest taki prosty, bez ozdobników wizualnych — świetnie sprawdza mi się w trakcie warsztatu z klientem i w samodzielnej pracy, bo skupiamy się na treściach, nic nie odciąga uwagi od klienta.

---

### NA MARGINESIE

*Persona może być też świetnym narzędziem do team buildingu i włączania całego zespołu w pracę strategiczną. Wychodzę z założenia, że sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od zaangażowania każdego członka zespołu w dążenie do osiągnięcia celu. Trudno zaś wyobrazić sobie to zaangażowanie bez znajomości choćby podstaw strategii i zrozumienia klientów. Wspólna praca zespołu nad opisem odbiorców może stać się istotnym czynnikiem edukacji i rozwoju. A kiedy już pracujemy zespołowo — warto sięgnąć po techniki kreatywne, które nie tylko facylitują procesy tworzenia person, ale też wnoszą do grupy świeżą energię, usprawniają współpracę i komunikację. Wtedy możemy użyć bardziej rozbudowanych szablonów, jak również posiłkować się np. kolorowymi czasopismami, z których wycinamy zdjęcia osób i ich rekwizytów (rower, kubek kawy, sportowy samochód itd.) do uzupełnienia tworzonych modeli.*

*Ale uwaga! Forma wizualna to tylko dodatek — nie możemy pozwolić, aby estetyka dominowała nad treścią.*

---

**JCD RESEARCH**

## SZABLON PERSONY

Persona: Grupa docelowa reprezentowana przez persone

<b>Imię</b>	
<b>Wiek</b>	
<b>Kim jest?</b>	Zawód, status rodzinny, miejsce zamieszkania, wyposażenie
<b>Cele i potrzeby</b>	Jakie potrzeby może rozwiązać Twój projekt?
<b>Frustracje i obawy</b>	Jakie trudności napotyka w kontekście projektu?
<b>Możliwe korzyści</b>	Jakich korzyści może dostarczyć Twój projekt?
<b>Kontekst</b>	Jak może trafić na Twój produkt? Jak wyszukuje informacje? Jak przebiega proces decyzyjny?

[research.jcd.pl](http://research.jcd.pl)



#### Opis

Paweł to człowiek który skupia się na rozwoju osobistym i karierze. Z tego powodu jego krąg znajomych to ludzie których wolny czas jest w sporej mierze ograniczony. Oddzielenie życia profesjonalnego i prywatnego powoduje że wszelkie relacje pochodzące ze środowiska pracy są jedynie przyjacielskie.

#### POTRZEBY

- » Chęć poznania osoby nie związanej w żaden sposób z jego środowiskiem zawodowym.
- » Chęć poznania osoby która powieła jego zainteresowania.
- » Możliwość rozmowy z drugą osobą na temat interesujący obie strony.

#### MOTYWACJE

- ROZWÓJ KARIERY
- ROZWÓJ OSOBISTY
- CHĘĆ POZNANIA CIEKAWEJ OSOBY
- CHĘĆ SPŁENIENIA ROMANTYCZNEGO

#### WIEK

30

#### PRACA

Biznesmen

#### ZAROBKI

12 000 - 20 000 PLN

#### ZWIĄZEK

Singiel

#### ZAMIESZKANIE

Warszawa

#### FRUSTRACJE

- » Otoczenie w którym się znajduje nie daje mu szansy nawiązania głębszych relacji.
- » Obecnie istniejące serwisy skierowane są wyłącznie dla osób młodych i maksymalizują ilość nawiązanych relacji, nie ich jakość.
- » Zainicjowanie kontaktu z nieznaną osobą jest problematyczne. Same zdjęcia drugiej osoby nie dają kontekstu do zacementowania ciekawej rozmowy.

#### OSOBOWOŚĆ

- EKSTRAWERTYK
- INICJATOR ROZMOWY
- EMOCJONALNY
- KONKRETNY
- WIE CZEGO CHCE

Przykładowa persona, użyta w procesie projektowania UI/UX aplikacji randkowej

## PERSONA EMPIRYCZNA A PROTOPERSONA

Jeżeli bazujemy na zweryfikowanych informacjach, możemy mówić o personie empirycznej. Jest ona czymś w rodzaju „profilu odbiorcy popartego faktami” i może stać się solidnym fundamentem w budowaniu strategii marketingowej czy projektowaniu rozwiązań. Niestety w realiach wielu przedsięwzięć (zwłaszcza nowych) często brakuje szerokiej bazy danych. W takich wypadkach powstaje protopersona — wstępny szkic, częściowo oparty na intuicji i przypuszczeniach co do naszej grupy docelowej.

**Protopersona** nie jest zła ani bezużyteczna — pozwala uporządkować wyobrażenia o potencjalnym kliencie i nadać im spójną formę. Istotne jest jednak, by na późniejszym etapie skonfrontować ją z danymi i, jeśli to możliwe, zweryfikować w badaniach. Tylko tak staje się możliwe zbliżenie jej do faktycznych postaw, potrzeb i zachowań użytkowników.

Takie dążenie do empirycznego potwierdzenia przypuszczeń jest kwintesencją podejścia data-driven business — filozofii prowadzenia biznesu w oparciu o dane. Pozwala ono minimalizować ryzyko wynikające z subiektywizmu naszych opinii i przekonań — obciążonych przecież mnogością błędów i iluzji poznawczych. Data-driven business jako metodyka prowadzenia przedsiębiorstwa pozwala zwiększać jego efektywność dzięki prowadzeniu działań bardziej trafnych, dopasowanych do kontekstu ekonomiczno-społecznego, adekwatnych do bieżących trendów oraz elastycznie reagujących na przyszłe szanse i zagrożenia.

Persona empiryczna jest świetnym przykładem podejścia data-driven do marketingu i doskonałym fundamentem dla strategii, odpornej na subiektywizm twórców marki.

## W CZYM POMAGA PERSONA?

Dobrze wypracowana i empirycznie uzasadniona persona stanowi realne wsparcie w wielu procesach. Po pierwsze, ułatwia tworzenie spójnej strategii, w ramach której wiadomo, do kogo tak naprawdę kierujemy przekazy i dlaczego w taki właśnie sposób. Dzięki personie możemy lepiej dobrać kanały komunikacji, język i ton głosu marki, a także tematy, które w naszych treściach mogą okazać się kluczowe. Po drugie, persona sprzyja porządkowaniu procesów decyzyjnych wewnątrz organizacji. W sytuacji rozbieżnych opinii co do kształtu kampanii czy kierunku rozwoju produktu warto sięgnąć do dokumentu opisującego odbiorcę, aby przypomnieć sobie, dla kogo właściwie tworzymy to rozwiązanie i jakie on ma oczekiwania.

Niemniej istotny jest także wymiar kreatywny. Poznanie głębszych motywacji oraz bolączek klientów otwiera zespoły na nowe pomysły. Pojawiają się kierunki, które wcześniej mogły pozostać niezauważone, a istniejące rozwiązania można usprawnić, dostosowując je do konkretnych okoliczności użytkownika produktu czy sposobu korzystania z usługi.

## NAJCZĘSTSZE NIEPOROZUMIENIA I BŁĘDY

W literaturze branżowej napotykamy wiele definicji person. Czy istnieje jedno poprawne podejście? Wątpię. Jednak obserwowane rozbieżności prowadzą do pewnych nieporozumień, które chciałabym w tym miejscu przynajmniej spróbować wyjaśnić. Otóż w ogólnym dyskursie możemy zauważyć tendencję do spływania rozumienia persony jako narzędzia statycznego, schematycznego, teoretycznego lub wręcz opartego na myśleniu życzeniowym. Persona rozumiana jako wynik pracy kreatywnej, przeniesienie na papier wizji „klienta idealnego” — cokolwiek by on nie był — w oparciu o niezwyfikowane założenia i pomysły jest z góry skazana na porażkę. Taki profil nie ma szans stać się użytecznym narzędziem strategicznym. Tymczasem tak właśnie jest często opisywany w wielu publikacjach. Nie dziwi zatem zachowawcza postawa wielu marketerów wobec persony. Zarzuty kierowane pod adresem person często wynikają z praktyk, w których praca z tym narzędziem bywa spływana lub zbyt kreatywna w niekontrolowany sposób.

O co więc zadbać, żeby praca z personą rzeczywiście przyniosła oczekiwane korzyści?

Warto pamiętać, czym persona NIE jest. A nie jest: statystyką i demografią, tylko czymś znacznie więcej — opisem zachowań i wyjaśnieniem stojących za nimi procesów poznawczych, emocjonalnych i decyzyjnych.

Nie jest też procesem kreatywnym ani zbiorem pomysłów — bo wszystkie założenia i hipotezy na temat naszych odbiorców powinny zostać zweryfikowane empirycznie. Nie jest też klientem idealnym — bo taki klient po prostu nie istnieje. Persona to klient rzeczywisty — prawdziwy, z krwi i kości; opis, który tworzymy, będzie oczywiście uogólniony, czasem przez to może trochę nazbyt wyidealizowany — ale mimo wszystko uwzględniający różne, niekonieczne te pożądanee (czyli ułatwiające nam, marketerom, pracę nad dotarciem do nich z naszymi komunikatami) cechy.

Przyjrzyjmy się jeszcze najczęstszym błędom<sup>69</sup>, które zamiast ułatwiać, utrudniają zrozumienie grupy docelowej i jej potrzeb:

1. **„My wiemy lepiej”** — uwzględniając jedynie perspektywę biznesu, z pominięciem punktu widzenia odbiorcy, koncentrujemy się na niewłaściwej stronie równania. Jedynie uruchomienie empatii poznawczej, czyli „wejście w buty” klienta i spojrzenie na markę, produkt, usługę jego oczami, doprowadzi nas do faktycznego zrozumienia problemu.
2. **„Ja sam”** — kiedy pracujemy samodzielnie, bez weryfikacji zespołowej i w oparciu o własne wyobrażenia o kliencie, łatwo jest zatracić granicę między faktami a oczekiwaniami, wyobrażeniami lub przekonaniami. Praca w interdyscyplinarnym zespole, angażująca punkt widzenia i wiedzę osób reprezentujących różne role i działy firmy — marketing, sprzedaż, obsługę klienta itd. — pozwala zachować większą obiektywność i stworzyć obraz odbiorców bardziej odpowiadający rzeczywistości.

<sup>69</sup> A. Karcz-Czajkowska, *Data-driven marketing — jak pozyskiwać nowych klientów na podstawie danych*, „Marketer +”, 4/2021, Warszawa.

3. **„Klient teoretyczny”** — opis, który nie uwzględnia danych (np. z analiz rynku, badań jakościowych i ilościowych, statystyk, Google Analyticsa, raportów i dokumentów wewnętrznych), nie jest jeszcze kompletną personą. To zbiór wyobrażeń i założeń, który — aby móc oprzeć na nim strategię marketingu — powinien zostać zweryfikowany w oparciu o badania.
4. **„Klient idealny”** — często czytamy, że planując strategię, należy skupić się na kliencie idealnym. Owszem, warto uwzględniać grupy konsumentów, których chcielibyśmy powitać w gronie naszych odbiorców, jednak często takie podejście odzwierciedla jedynie myślenie życzeniowe. „Klient idealny” w praktyce nie istnieje — to nasze wyobrażenie, które nie wytrzymuje zwykle konfrontacji z rzeczywistością. O wiele rozsądniej jest skupić się na kliencie rzeczywistym — o jego cechach, potrzebach i problemach zweryfikowanych empirycznie.
5. **„Przerost formy nad treścią”** — wiele artykułów dotyczących budowania person zawiera atrakcyjne wizualnie szablony, schematy, moodboardy i kolaże. Jednak kiedy zbyt mocno skupimy się na aspekcie estetycznym, tracimy z oczu to, co najważniejsze. To z pewnością miły element, uzupełniający i ułatwiający zwizualizowanie odbiorcy, dla którego projektujemy działania — ale nie zastąpi solidnej pracy z danymi.
6. **„Bardzo dużo person”** — nadmierna drobiazgowość i dzielenie włosa na czworo również nie pomaga. Dzielenie grupy docelowej na coraz mniejsze podgrupy prowadzi do sytuacji, w której przestajemy dostrzegać wspólne mianowniki, tak pomocne w pracy nad strategią. Optymalna liczba to 3–5: dzięki temu będziemy w stanie zauważyć najważniejsze różnice pomiędzy segmentami, zaplanować kilka wariantów działań dla każdej z grup, a jednocześnie zachować spójność komunikacji w obrębie całej marki.
7. **„Zabawa kreatywna”** — zespołowa praca nad personą to często ciekawy, angażujący pomysł na warsztaty kreatywne, integracyjne i team buildingowe. Jednak zdarza się, że zespół nadmiernie puszcza wtedy wodze fantazji i, świetnie się bawiąc, zaczyna przerysowywać omawiane cechy i zwyczaje klientów. Efekt? Karykaturalna, zniekształcona, humorystyczna wizja, która nijak nie zbliża nas do faktycznego zrozumienia odbiorców i przygotowania fundamentu pod strategię.
8. **„Raz a dobrze”** — czasem spotykam się z podejściem: „Skoro opracowaliśmy już persony w 2015, to po co mamy znowu do tego wracać?”. Cóż, rynek się zmienia, świat się zmienia, konsumenci też. Praca strategiczna to stały proces weryfikowania pierwotnych hipotez i założeń — i aktualizowania ich w razie potrzeby. Dlatego również personę warto raz na jakiś czas odświeżyć.
9. **„Do szuflady”** — to błąd kardynalny. Persona, tak samo jak strategia, napisana tylko po to, aby wylądować na dnie stosu innych dokumentów wewnętrznych, to ogromne nieporozumienie. Koniec pracy nad personą to tak naprawdę dopiero początek pracy nad strategią. Do persony warto zaglądać na każdym etapie prac marketingowych — dla weryfikacji kierunku, aktualizacji spojrzenia, ponownego przypomnienia sobie, kto jest po drugiej stronie i dla kogo planujemy kampanię.

## PERSONA A INNE PODEJŚCIA: MAPA EMPATII, *JOBS TO BE DONE* I *CUSTOMER JOURNEY*

Oczywiście persona jest tylko jednym z kilku narzędzi stosowanych do opisu grupy docelowej. Inną popularną kanwą jest **mapa empatii** — nieco prostszy szablon podzielony na sześć pól, odpowiadających sześciu obszarom wiedzy o kliencie, widzianym z jego perspektywy:

- **Co widzi:** Co obserwuje w swoim otoczeniu? Z jakimi zadaniami może się mierzyć? Których naszych konkurentów rynkowych zauważa? Jakie elementy oferty bierze pod uwagę?
- **Co słyszy:** Z jakim przekazem spotyka się na co dzień? Co na dany temat mówi się w jego otoczeniu? Jakiego rodzaju informacje i opinie reprezentują poważane przez niego autorytety, media, influencerzy?
- **Co myśli i czuje:** Co jest dla niego ważne? W jakie wartości wierzy? Do czego aspiruje? Jakie wywołuje to w nim emocje?
- **Co mówi i robi:** Jakie prezentuje zachowania? Jakie poglądy i przekonania werbalizuje? Czy są one spójne z tym, co myśli i czuje?
- **Bolączki:** Co jest dla niego problemem, trudnością lub wyzwaniem? Co go frustruje?
- **Korzyści:** Czego chce, czego pragnie? Jakich korzyści, benefitów, rozwiązań i wartości może w związku z tym poszukiwać lub oczekiwać od naszej marki?

Mapa empatii przybliży nam perspektywę klienta; i chociaż koncentruje się głównie na jego subiektywnych odczuciach (nie faktach o nim samym), to podobnie jak persona również powinna bazować na zweryfikowanych empirycznie informacjach — głównie badaniach jakościowych. W praktyce profilowanie grup docelowych często zaczynamy właśnie od mapy empatii, aby następnie przejść do bardziej szczegółowej i mocniej osadzonej w kontekście rynkowym persony.

*Jobs to be done* to kolejna metodyka skupiona wokół klienta. W tym przypadku celem jest zrozumienie relacji pomiędzy nim a wybranym produktem czy rozwiązaniem. *Jobs to be done* — czyli dosłownie „praca do wykonania”, „praca, do której zatrudniam produkt” — brzmi dość enigmatycznie, ale ideą tego podejścia jest zidentyfikowanie pożądanego rezultatu końcowego, który użytkownik chce osiągnąć dzięki skorzystaniu z naszej oferty. Nikt nie kupuje czekoladowych batoników, aby je posiadać. Zawsze „zatrudniamy je” do jakiejś roli. Mogą być dla nas szybką i sycącą przekąską w przerwie od pracy; albo chwilą przyjemności na zakończenie ciężkiego dnia. Nie kruszą się, łatwo więc zabrać je w podróż — i chociaż głód równie dobrze można zaspokoić dziesiątkami innych produktów, to dla części konsumentów właśnie czekoladowe batoniki najlepiej spełniają tę rolę w danym kontekście sytuacyjnym.

*Customer journey* — mapa podróży klienta to przydatne narzędzie strategiczne. Przedstawia plan interakcji konsumenta z naszą marką na różnych etapach procesu zakupowego. Pomaga zwizualizować wszystkie punkty styku, zdiagnozować ich słabe i mocne strony, zaplanować lub zmodyfikować działania, komunikaty oraz lejki sprzedażowe.

Łączenie kilku narzędzi w jedno z jednej strony budzi pewne wątpliwości metodyczne; jednak z perspektywy pragmatycznej i obserwacji zespołów pracujących nad personami jedno jest pewne — im więcej rozproszonych schematów, szablonów i dokumentów, tym mniejsza szansa na użycie ich w codziennej praktyce strategicznego zarządzania organizacją.

We współczesnej praktyce biznesowej wygrywa podejście holistyczne, skoncentrowane na aktualnych wyzwaniach organizacji, uwzględniające pełen kontekst decyzyjny oraz — przede wszystkim — empiryczne.

Coraz częściej obserwuję więc sytuację, w której współczesna persona jest właściwie połączeniem kilku podejść i jako kanwa uwzględnia także elementy typowe dla mapy empatii oraz *jobs to be done*. Taka synergia perspektyw i kategorii danych wydaje się najlepiej odpowiadać dynamice współczesnych przedsiębiorstw.

## KONTEKST I CEL

Co ważne, opis persony i zakres omawianych w jej ramach zagadnień powinien być uwarunkowany przez kontekst biznesowy. Inne informacje uwzględnimy, tworząc np. persony odbiorców marki profesjonalnej w segmencie B2B branży technologicznej, zaś na co innego będziemy zwracać uwagę, projektując strategię dotarcia do konsumentów indywidualnych dla produktu kosmetycznego. I tak dalej.

Co do zasady persona powinna wynikać ze strategii — ale w praktyce czasem się zdarza, że to strategia wynika z persony. Na przykład wtedy, gdy chcemy stworzyć nowy produkt B dla istniejącej już grupy docelowej, zgromadzonej wokół produktu A.

Niezależnie jednak, z jakiego punktu zaczynamy: czy budujemy coś nowego dla istniejącej już i ściśle określonej grupy docelowej, czy definiujemy dodatkowe grupy odbiorców do już istniejącego produktu, czy może z pełną dowolnością kreujemy zupełnie nowy byt od podstaw — to persona zawsze powstaje po coś i w odniesieniu do czegoś.

Bazuje na istniejących już danych na temat konsumentów lub wynika z założeń — zawsze jest jednak zawieszona w kontekście określonych celów biznesowych. Dlatego powinna uwzględniać to, co istotne z punktu widzenia marki, jej otoczenia rynkowego i podejmowanych w związku z nią decyzji.

Persona jest zatem dokumentem strategicznym — załącznikiem do strategii, jej kluczowym elementem, nierozłącznie z nią związanym.

Persona to narzędzie, które pozwala lepiej poznać realne potrzeby odbiorców i budować na nich skuteczną strategię marketingową.

## NAJWAŻNIEJSZE MYŚLI NA WYNOS, CZYLI CO WARTO ZAPAMIĘTAĆ

- Rzetelna persona bazuje na zebranych danych i łączy warstwę demograficzną, behawioralną oraz psychograficzną.
- Jest elastycznym, aktualizowanym w miarę potrzeb dokumentem, dostosowywanym do określonego celu.
- Prawidłowo opracowana persona unika wizji „klienta idealnego”, a skupia się na faktycznych wyzwaniach i motywacjach konsumentów.
- Dobrze współgra z innymi narzędziami (*jobs to be done*, mapa empatii) poprzez pogłębianie zrozumienia klienta i optymalizowanie procesu decyzyjnego.

### Warto przeczytać:

- J. Kalbach, *Jobs to Be Done Playbook: Align Your Markets, Organization, and Strategy Around Customer Needs*, Rosenfeld Media, 2020.
- A. Karcz-Czajkowska, *Data-driven marketing — jak pozyskiwać nowych klientów na podstawie danych*, „Marketer +”, 4/2021, Warszawa.
- A. Karcz-Czajkowska, *Sztuka szukania. Zbadaj rynek, konkurencję i swoich odbiorców wykorzystując informacje, które są w zasięgu ręki*, JCD Research, Warszawa 2021.
- P. Kotler, K. Lane, *Marketing*, Rebis, Poznań 2013,
- M.J. Lutostański, M. Galica, M. Protasiuk, *Data-driven decisions*, PWN, Warszawa 2018.
- M.J. Lutostański, A. Łebkowska, M. Protasiuk, *Badanie rynku. Jak zrozumieć konsumenta?*, PWN, Warszawa 2022.
- K. Stasiuk, D. Maison, *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa 2014.
- A. Revella, *Buyer persona*, MT Biznes, Warszawa 2021.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Fakty i dane, nie anegdoty i przeczucia

Prowadzenie biznesu bez oparcia go na danych — pozyskanych z rynku, zweryfikowanych i odpowiednio przetworzonych dla własnych potrzeb — jest niczym więcej niż jedynie chciejstwem. Wróżeniem z fusów. Żadna firma, ani duża, ani mała, nie powinna bazować na przykładach anegdotycznych i intuicjach, ponieważ te raz się sprawdzają, a raz nie. Każdą z nich warto dla odmiany wesprzeć solidnym fundamentem badań prowadzonych w takich obszarach jak biznes i marketing. Są one narzędziem, które pomaga zrozumieć związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy decyzjami i uwalnia je od przypadkowości.

Ten przewodnik — wprowadzający w tematykę badań w biznesie, głównie badań rynku i marketingowych — jest skierowany do przedsiębiorców, marketerów, projektantów UX i wszystkich osób dokonujących istotnych wyborów w ramach działalności biznesowej. Czytelnik książki znajdzie w niej najważniejsze informacje dotyczące zasad, metod i narzędzi badawczych, a także podejścia empirycznego, *data driven* i *evidence based*. Zapozna się również z zagadnieniem wprowadzania w życie filozofii stawiania pytań i weryfikowania hipotez — jako podstawy efektywnego zarządzania firmą.

## Anna Karcz-Czajkowska

Badaczka, psycholożka, członkini Polskiego Towarzystwa Badań Rynku i Opinii (PTBRiO). Założycielka agencji badawczo-konsultingowej JCD Research. Wykładowczyni akademicka, autorka książki *Sztuka szukania*, a także licznych publikacji w czasopismach naukowych i branżowych. Z ponad dziesięcioletniego doświadczenia w łączeniu biznesu i pracy naukowej korzysta, edukując przedsiębiorców i marketerów w zakresie strategii biznesowej i metodologii badań.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



**HELION S.A.**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książki**klasy**business

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0524-5



9 788328 905245

Cena: 99,00 zł