

Wojciech Pizło

Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju

Wstęp

Marketing jest filozofią działania oraz sposobem postrzegania podstawowych zasad, jakimi powinien kierować się współczesny biznes. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zasady biznesu ewoluowały, a marketing postrzegany był bądź jako bierny instrument oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek (było to charakterystyczne dla tzw. orientacji produktowej), jako marketing organizacyjny (orientacja dystrybucyjna – sprzedażowa), czy też jako marketing aktywny (koncepcja marketingu strategicznego), polegający bowiem na budowaniu trwałych więzi pomiędzy organizacją a jednostką i społecznością przez poznanie i zaspokajanie metapotrzeb. Marketing w sytuacji narastającej konkurencyjności rynków stanowi jeden z ważniejszych czynników budowy długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa przez dopasowywanie oferty do oczekiwań konsumentów. W pierwszej połowie lat 90. XX wieku uznano [Berry 2002, s. 59–77, Dyche 2002, s. 40], że marketing w pełni przekształca się z działań rynkowych wykorzystujących efekt skali produkcji (marketing masowy) oraz marketing wykorzystujący różnorodne kryteria podziału konsumentów, by w lepszy sposób dopasować produkt do ich potrzeb (marketing oparty na segmentach rynku), w marketing relacji, którego cechami są m.in. dwukierunkowy dialog oraz długotrwała współpraca pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentem indywidualnym [Dyche 2002, s. 40]. Celem opracowania jest analiza teoretycznych podstaw marketingu relacji.

Istota marketingu relacji

Elementy teorii relacji (teorii interakcji) w ramach teorii marketingowej [Rogoziński 2000, s. 33]¹ znajdują się w literaturze najczęściej poświęconej

¹Uważa się nawet, że „gdyby nie marketing usług, nie wiadomo, czy marketing relacji w ogóle by powstał”.

usługom [Levitt 1981, s. 94–10, Mitrega 2003, s. 114–115]. Zdefiniowanie pojęcia marketing relacji jest dyskusyjne, gdyż brakuje definicji, która byłaby satysfakcjonująca dla środowiska, precyzyjnie określając jej zakres jak i istotę. Jedną z pierwszych definicji marketingu relacyjnego określała go jako „tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem” [Berry 1983, s. 26, Otto 2001, s. 46], co sprowadzało się do długoterminowego kształtowania relacji z konsumentem. Marketing relacyjny w przeciwieństwie do tradycyjnego (tab. 1) koncentruje się na budowaniu trwałych związków pomiędzy firmą a konsumentem. Pozyskanie wiedzy na temat konsumentów stanowi kluczowy element kształtowania relacji rynkowych z konsumentem indywidualnym.

Tabela 1

Ewolucja orientacji na klienta w koncepcjach marketingu tradycyjnego i nowoczesnego (wybrane zagadnienia)

Kryteria porównań	Marketing tradycyjny	Marketing nowoczesny
1	2	3
Adresat działań marketingowych	Homogeniczne grupy (segmenty) konsumentów	Indywidualni konsumenci, a także różne społeczności
Cel działań	Zaspokojenie istniejących potrzeb i zrealizowanie zysku	Zaspokojenie indywidualnych potrzeb konsumentów oraz potrzeb społeczności Tworzenie potrzeb przez wpływanie na poziom zadowolenia i dobrobytu konsumentów
Warunki działań	Duże tempo zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i prawnych otoczenia; Trudności przewidywania popytu Nadmiar podaży, trudności zbytu Nacisk konkurencji Duża rola ogniw pośredniczących Wzrost ryzyka związanego z lansowaniem nowych produktów	Globalizacja gospodarki Wzrost wymagań i krytycyzmu konsumentów wobec produktów i działań marketingowych Coraz większa wrażliwość konsumentów na ceny Wzrost aktywności ruchów konsumenckich Rosnąca rola państwa i czynników socjalnych
Metody pozyskania informacji o klientach	Rozproszone dane o klientach Przewaga badań ankietowych, wywiadów, paneli	Korzystanie z banków danych o klientach; Badanie motywacyjne i inne badania jakościowe; Systemy inteligentne pomocy w decyzji na podstawie modeli lub na bazie heurystycznej

cd. tabeli 1

1	2	3
Rodzaje strategii wobec klientów	Strategie pozyskania nowych klientów	Strategie utrzymania klientów Marketing związków z klientem (relationship)
Instrumenty marketingu-mix	Zintensyfikowane kampanie reklamowe i akcje promocyjne Różne formy dystrybucji sprzyjające dynamizowaniu sprzedaży	Krytyczna ocena instrumentów promocyjnych z punktu widzenia ich wpływu na klientów Wzrost znaczenia bezpośrednich kanałów dystrybucji System zindywidualizowanej obsługi Współpraca z klientem na zasadach partnerstwa
Skutki dla konsumenta	Konsument jest poddawany działaniu ogromnej liczby bodźców marketingowych, co powoduje, że spodziewane korzyści promocyjne stają się kryterium wyboru marki (produktu)	Podwyższenie poziomu usług Tworzenie związków między marką, produktem, firmą a klientem sprawia, że czuje się on osobą najważniejszą Budowanie długookresowych związków z klientem pozwala przejście od kultury produktu do kultury konsumenta
Skutki dla przedsiębiorstw	Wzrost kosztów związanych z procesami innowacyjnymi i akcjami promocyjnymi, prowadzącymi do zdobycia nowych klientów	Możliwość racjonalizacji kosztów, gdyż strategia utrzymania klientów kosztuje kilkakrotnie taniej niż zdobywanie nowych Konsekwencją tego jest pewien spadek ryzyka
Służby konsumenckie w przedsiębiorstwie	Wydział klienta (customer relations) Skoncentrowany na nabywcy – użytkowniku produktu; Między nim a przedsiębiorstwem występują relacje dwustronne o charakterze handlowym; Podejmowane przez wydział decyzje mają charakter głównie zarządzania reklamacjami, informowania klientów o ofercie, firmie	Wydział konsumenta (consumer affairs department) Obszar działania rozszerza się na potencjalnych klientów, nie klientów, organizacje konsumenckie, partnerów, duże społeczności Wielowymiarowe relacje z przedsiębiorstwem nabierają charakteru społecznego Cechą decyzji podejmowanych przez wydział jest ich strategiczny charakter; dotyczą one – oprócz funkcji informacyjnych i reklamacji – dodatkowych obszarów, tj. utrzymania związków z organizacjami konsumenckimi oraz przyjmowania optyki konsumenta i obrony jego interesów

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 24–25.

Posiadanie informacji na temat konsumenta stwarza szansę dostarczenia oczekiwanej przez niego oferty dopasowanej do jego wymagań i potrzeb. Marketing relacji to „koncepcja zarządzania zakładająca długoterminowe, wielostronne, korzystne współdziałanie przedsiębiorstw z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia w celu maksymalizacji wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy” i dalej „jest to oryginalna metoda zarządzania i sposób kontaktowania się przedsiębiorstwa komercyjnego z różnymi grupami interesu...” [Mitręga 2003, s. 115], ale również określany jest jako „proces tworzenia, utrzymania oraz wzmacniania dobrych relacji z klientami i innymi zewnętrznymi partnerami firmy” [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 531–543] oraz jako „dotyczący budowania i podtrzymywania atrakcyjnych relacji z konsumentami”². I dalej: „marketing relacji w przedsiębiorstwach polega na inwestowaniu w programy nie tylko by uatrakcyjnić ofertę nowym konsumentom, lecz również by utrzymać i poprawić życie stałym konsumentom” [Berry 2002, s. 69]. Marketing relacji jest sposobem budowania i pielęgnowania przez organizację dobrych relacji z nabywcami, polegających na współtworzeniu z nabywcą oczekiwanej przez niego wartości.

W literaturze zwraca się uwagę, iż marketing relacji, określany również jako partnerski, wymaga współdziałania wszystkich działów firmy, a samo budowanie wartości dla konsumenta powinno odbywać się zarówno na poziomie ekonomicznym, społecznym, technicznym, jak i prawnym. Do zadań marketingu relacji zalicza się budowanie korzystnych dla obu stron długotrwałych stosunków w celu zwiększania swoich zasobów i bieżącego utrzymywania przedsiębiorstwa. Marketing relacji tworzy silne ekonomicznie, technicznie i społecznie więzi pomiędzy stronami, co prowadzi do zwiększenia wzajemnego zaufania, a przez to do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. W literaturze przedmiotu formułowane są wątpliwości co do przydatności koncepcji marketingu relacji dla produktów określanych jako środki konsumpcji [Otto 2001, s. 251]. Takie produkty bowiem jak obuwie, używki czy też żywność przeznaczone są dla szerokiego odbiorcy. Rozważania te odnoszą się, zdaniem J. Otto, w większym stopniu do przedsiębiorstw dużych niż małych lokalnych przedsiębiorstw. Nie można się zgodzić z takim sądem, gdyż przewaga konkurencyjna małych i średnich przedsiębiorstw w większości przypadków budowana jest na silnych relacjach z poszczególnymi interesariuszami (dostawcami, społecznością lokalną i konsumentami indywidualnymi), którzy chętniej wybierają lokalne przedsiębiorstwo niż dużego anonimowego wytwórcę. Marketing relacji jest twórczym rozwinię-

²L.L. Berry, w głównej mierze odnosząc się do marketingu relacji firm usługowych. Należy zwrócić uwagę, iż większość przedsiębiorstw oferuje produkty z jakimś elementem odnoszącym się do sfery usług.

ciem teorii marketingu przez przedsiębiorstwa korporacyjne, które dostrzegły m.in. wagę siły związków emocjonalnych i dzięki zastosowaniu nowej teorii budują programy marketingowe mające na celu nie tylko usatysfakcjonowanie nowych, ale również troskę o stałych nabywców. Stosowanie marketingu relacji w dużych przedsiębiorstwach stanowi przeciwwagę dotychczasowej przewagi konkurencyjnej, jaką miały małe i średnie przedsiębiorstwa. Marketing relacji dotyczy szczególnie popytu na usług realizowane w wielousługowych przedsiębiorstwach. W tych firmach atrakcyjność nowych konsumentów jest rozpatrywana jako cel pośredni, głównie organizacje te skupiają się na utrzymaniu stałych nabywców [Berry 2002, s. 69].

Również nie każdy typ relacji nadaje się, by stosować reguły marketingu relacyjnego, a dotyczy to dóbr, w przypadku których o ich zakupie nie decyduje lojalność, lecz cena i ich dostępność [Otto 2001, s. 254]. W strategii budowanej na podstawie idei marketingu relacji wymienia się pięć następujących strategii [Berry 2002, s. 59–77]:

1. Jądra usług (core service strategy), którego istotą jest nieustanne projektowanie i prowadzenie działań tak, by nie przerywać więzi z konsumentami. Istotą „jądra usług” jest przyciąganie nowych konsumentów przez dopasowanie usług do charakteru ich potrzeb oraz wzmocnienie biznesu przez poprawę jakości oferowanych usług. Poza tym, na jądro usługi składa się budowanie długotrwałych relacji, które stanowią podstawę dodatkowych oferowanych usług. Jądro usług jest kierowane głównie do centralnej grupy docelowej.
2. Zwyczajów konsumenckich (relationship customization). Natura usług daje wielu firmom możliwość poznania potrzeb konsumentów przez poznanie specyfiki, charakteru i wymagań konsumentów indywidualnych. Istnieje również możliwość uzyskania informacji o potrzebach i zwyczajach konsumentów jako kombinacja wiedzy pochodzącej od personelu usługowego oraz z zasobów elektronicznych baz danych.
3. Zwiększenia usług (service augmentation). Zwiększenie zakresu usług wymaga zaoferowania dodatkowych wyróżniających się usług. Dodatkowe cechy usługi muszą być odmienne od tego, co oferują firmy konkurencyjne i na tyle wartościowe, by spowodować lojalność konsumentów.
4. Relacji cenowych (relationship pricing). Stara idea marketingu zakładała oferowanie niższej ceny dla lepszych (nowych) konsumentów. Współczesne strategie marketingowe podkreślają konieczność takiego kształtowania ceny, by podtrzymywać relacje z konsumentami i zwiększać ich poziom lojalności.
5. Wewnętrzny marketing (internal marketing). Wewnętrzny marketing stanowi główną oś marketingu relacji. Głównym punktem odniesienia jest pracownik określany jako „konsument” oraz jego praca jako produkt. Znaczenie

satysfakcji pracowników w wewnętrznym marketingu jest tak samo istotne, jak w przypadku marketingu zewnętrznego satysfakcja konsumentów. Jest to szczególnie ważne dla intensywności pracy organizacji usługowej i jakości świadczonych usług.

W działalności biznesowej przedsiębiorstw usługowych wskazuje się na wielkie znaczenie strategii polegającej na zwiększeniu zakresu świadczonych usług oraz strategii oferującej niższą cenę lepszym lub nowym klientom [Berry 2002, s. 73]. Strategie te są przydatne w kształtowaniu relacji z konsumentami, lecz nie są niezbędne. Istotne w budowaniu więzi z nabywcami jest możliwie dokładne poznawanie ich potrzeb oraz wzmacnianie ich zaufania. Zaufanie konsumentów opiera się na doświadczeniach z przeszłości. Specyficzną cechą marketingu relacji jest silny związek bazujący na dialogu organizacji dostarczającej wartość (dobro, świadczoną usługę) z nabywcą. Przedsiębiorstwo oferuje wartość w postaci wiązki korzyści, odnoszącej się m.in. do kontaktu personel a kupujący, wartości użytkowych oraz symbolicznych i społecznych atrybutów produktu (tab. 2).

Tabela 2
Specyfika marketingu relacji

Cechy marketingu relacji	Istota cechy
Personel kontaktowy personelem strategicznym	Istnienie w marketingu relacji „ściślych zależności między marketingiem wewnętrznym a skierowanym na zewnątrz oddziaływaniem na klienta”, bowiem jakość obsługi zależy w pierwszym rzędzie od relacji istniejących pomiędzy pracownikami
Interpretacja relacji w różnych stadiach przygotowania oferty produktu z realizacją włącznie	Interpretacja relacji uzależniona jest od poziomu zainteresowania i poziomu zaangażowania nabywcy
Przesunięcie akcentu z produktu (dobra) na wartość	W relacjach ma miejsce budowanie (istnienie) więzek wartości. Jedną z takich wartości może być „bezgraniczne zaufanie do wytwórcy, dla firmy zaś może nią być (...) sieć powiązań ze współpracownikami”
Związek nabywcy z firmą	Organizacja biznesowa (przedsiębiorstwo) dzięki właściwej współpracy z konsumentem sprawia, iż dzięki związkowi z daną firmą maksymalizuje swoją wartość. Siła takiego rodzaju przekonania sprawia, że konsument staje się konsumentem lojalnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Rogoziński, Nowy marketing usług, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 40–41.

Typy relacji biznesowych

Pomiędzy organizacją a konsumentem wyróżnić można pięć typów relacji, wyodrębnionych na podstawie zaangażowania kupującego i sprzedającego w trakcie procesu sprzedaży. Z jednej strony postrzega się proces sprzedaży jako zdominowany przez kupującego (przy pasywnej postawie sprzedającego), a z drugiej strony jako relację, w której obie strony (kupujący i sprzedający) wykazują aktywność. Tak więc wyróżnia się relacje [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 531–543]:

- podstawowe – występujące, gdy sprzedawca nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych, skupiając się jedynie na sprzedaży towaru konsumentowi,
- reaktywne – mające miejsce, gdy sprzedawca po sprzedaży produktu zachęci klienta do skontaktowania się z firmą oraz wywoła u konsumenta potrzebę zacerpnienia informacji (zadania pytania, wyrażenia wątpliwości itp.),
- odpowiedzialne – realizowane przez organizacje wówczas, gdy sprzedawca kontaktuje się z klientem wkrótce po zakupie, by ocenić, czy produkt spełnia oczekiwania nabywcy (konsumenta). Sprzedawca dąży wówczas do pozyskania informacji na temat produktu (np. o dodatkowych pożądanym przez niego cech, opinii na temat produktu – szczególnie tych krytycznych),
- proaktywne – występujące, gdy pracownik producenta kontaktuje się z konsumentem i w trakcie rozmowy informuje również o dodatkowych możliwych sposobach wykorzystania produktu lub o nowych ofertach firmy,
- partnerskie – polegające na utrzymywaniu trwałych więzi z konsumentem, by poszukiwać sposobów lepszego dostarczenia oczekiwanej wartości dla nabywcy.

Wybór poszczególnych relacji organizacja biznesowa – konsument indywidualny uzależniony jest od dwóch czynników, tj. od liczby klientów oraz wysokości marży zysku osiąganym przez organizację biznesową. W przypadku mało rentownej grupy konsumentów na rynku dóbr konsumpcyjnych firma stosuje marketing podstawowy (tab. 3). Z kolei, gdy firma zainteresowana jest niewielką grupą klientów, którzy mogą dostarczyć dużą marżę, wówczas stosuje, zdaniem Ph. Kotlera, marketing partnerski (relacyjny).

Wzmacnianie partnerskich więzi z dostawcami w długofalowej perspektywie prowadzi do obniżenia kosztów, szczególnie że współdziałanie z grupą dostawców jest łatwiejsze. Intensywność działań marketingowych określanych jako relacje może dotyczyć trzech obszarów: poziomu ekonomicznego, społecznego oraz więzi strukturalnych (tab. 4). Każdy z wymienionych poziomów stanowi coraz większe zaangażowanie organizacji w budowę relacji z konsumentem. Pierwszy poziom jest postrzegany przez przedsiębiorstwo jako element służący

Tabela 3

Typy relacji a wielkość marży i liczby klientów

		Marża zysku		
		Wysoka	Średnia	Niska
Liczba Klientów	Duża	Marketing odpowiedzialny	Marketing reaktywny	Marketing podstawowy
	Średnia	Marketing proaktywny	Marketing odpowiedzialny	Marketing podstawowy
	Mała	Marketing partnerski	Marketing odpowiedzialny	Marketing reaktywny

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 532.

Tabela 4

Poziomy marketingu relacyjnego

Poziomy	Dominujący wymiar więzi z klientem	Stopień dostosowania oferty do indywidualnych oczekiwań klienta, jak również potencjał oferty konkurencyjnej	Kluczowe elementy marketingu-mix ³
Pierwszy	Ekonomiczny	Niski	Cena i promocja sprzedaży
Drugi	Spółeczny	Średni	Personel i public relations
Trzeci	Strukturalny	Wysoki	Produkt i dystrybucja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mitręga, Internet a marketing relacji, [w:] Internet w marketingu, praca zbiorowa pod red A. Bajdaka, Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 115.

przyciągnięciu uwagi konsumenta przez zaoferowanie tej samej wartości za niższą cenę. Drugi poziom relacji donosi się do szerszego wykorzystania więzów społecznych bazujących na odpowiedzialności organizacji wobec poszczególnych podmiotów otoczenia. Trzeci poziom zaangażowania marketingu relacyjnego dotyczy wykorzystania systemu zarządzania relacjami z konsumentem przy zachowaniu dotychczasowych instrumentów oddziaływania marketingowego oraz zmian filozofii organizacji z oceniających konsumenta przez pryzmat m.in. możliwości oddziaływania poszczególnych instrumentów marketingowych czy też poziom osiągnięcia zysku na dostarczanie konsumentom większej wartości wypracowanej w całym łańcuchu wartości przez ocenę potrzeb konsumentów.

³Użyte sformułowanie „kluczowe instrumenty oddziaływania” oraz podanie tylko wybranych instrumentów marketingu odnosić się może tylko do wstępnej fazy rozwoju marketingu relacyjnego. Relacyjność zakłada bowiem pozyskanie wiedzy o konsumencie i jego metapotrzebach oraz budowanie więzi poprzez dostarczanie spodziewanej wartości produktów, nie przez stosowanie wybranych instrumentów marketingu, lecz poprzez koordynację działań.

Podsumowanie i wnioski

Marketing relacji stanowi kolejny etap rozwoju teorii marketingu. Zwraca się bowiem w coraz większym stopniu uwagę na fakt, iż organizacje powinny budować trwałe więzi zarówno z dostawcami, odbiorcami, społecznością lokalną, jak i konsumentami indywidualnymi. Należy zgodzić się z sformułowanymi definicjami, podkreślającymi, że marketing relacji jest procesem tworzenia i utrzymania przez organizację dobrych relacji polegających na współtworzeniu z nabywcą oczekiwanej przez niego wartości (indywidualnego dobra lub świadczonej usługi). W procesie tym należy również uwzględnić rolę personelu, który jest kluczowym ogniwem kreującym więzi pomiędzy organizacją i nabywcami. Zastosowanie marketingu relacji uzależnione jest więc zarówno od propagowanych zasad, kultury organizacji, jak i aktywnej postawy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Warto dodać, iż budowanie relacji z interesariuszami uzależnione jest, z jednej strony, od ich liczby, z drugiej zaś od wielkości spodziewanej korzyści (marży, akceptacji społecznej).

Literatura

- BERRY L.L., Relationship Marketing of services – perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing* vol. 1 (1) 2002.
- BERRY L. Relationship Marketing, [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.
- CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYNE D., *Relationship Marketing*, Oxford 1999.
- DYCHE J., *CRM. Relacje z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice.
- GUMMERSSON E., *Quality Management in service organizations*, New York, International Service Quality Association (ISQA) & St. John's University 1993.
- KOTLER PH., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
- KOTLER PH., *Marketing*, Wyd. Rebis, Warszawa 2005.
- LEVITT T., Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*, May-June 1981, s. 94–102.
- MITRĘGA M., Internet a marketing relacji, [w:] *Internet w marketingu*, praca zbiorowa pod red. A. Bajdaka, Wyd. PWE, Warszawa 2003.
- OTTO J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- PALMER A., BEJOU R., Buyer – Seller Relationship. A Conceptual Model and Empirical Investigation, *Journal of Marketing Management* 1994 nr 10.
- PIZŁO W., Marketing relacji a marketing społeczny [w:] *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* tom VII, zeszyt 3, Warszawa – Poznań 2005.

- PIZŁO W., Możliwości i ograniczenia marketingu internetowego w polskich przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia* 2007 nr 6 (1).
- ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- ROK B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

The conception and development of relationship marketing

Abstract

The paper presents multiplicity of ways of defining relationships marketing as the part of marketing theory. The traditional approach was compared with modern marketing (relationship marketing) theory. Berry's model of enterprise strategy based on relationship marketing strategy was also presented.