

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## (R)EWOLUCJA MARKI. JAK TWORZYĆ MARKI I ZARZĄDZAĆ NIMI W XXI WIEKU

Autor: Jacek Pogorzelski  
ISBN: 978-83-246-2630-4  
Format: A5, stron: 184



### Kreowanie markowej rzeczywistości

- Produkty jako obiekty kultu
- Budowanie relacji z nabywcami
- Pomysłowi rewolucjoniści
- Praktyczne wskazówki dotyczące wykorzystania wiedzy w Twojej firmie
- Inspiracje autorytetów ze świata marki: Lechosław Garbarski, Lech Król, Al Ries, Irena Eris, Jacek Kall, Kevin Lane Keller, Kot Przybora

Pielegnuj markę – traktuj ją jak cenny, ważny kapitał; zapewnij jej centralne miejsce w firmie. (jedna z zasad zarządzania marką)

Dla marketingowca każdy czas jest nowy i trudny. Rzeczywistość zmienia się szybko, przynosząc kolejne wyzwania. Popyt i podaż bujają wciąż na huśtawce, by praktycznie nigdy nie osiągać równowagi. Natomiast wszystkie inne czynniki rynkowe wirują dookoła nich na karuzeli przemian.

Wiek XXI jest nasycony produktami, firmami, narzędziami marketingowymi, wiedzą i pomysłami. Znaleźliśmy się w momencie, w którym robienie po prostu właściwych rzeczy we właściwy sposób nie wystarcza, by odnieść sukces. Dziś chodzi o to, żeby kreować coś nowego, iść pod prąd utartych schematów i sposobów postępowania, kwestionować i szukać odpowiedzi. Jednak chociaż zmieniają się zasady i metody, marketingowe panaceum na ataki konkurencji jest niezmiennie: należy stworzyć atrakcyjną markę – nowy przedmiot rynkowego pożądania – i zarządzać nią na tyle skutecznie, by właśnie ona stała się najbardziej wartościowym zasobem firmy.

Skończ z „no name” i dowiedz się, jak:

- tworzyć strategie marek w nowych czasach;
- skutecznie komunikować się z trudnymi klientami;
- zdobywać zaufanie rynku;
- kreować marki, które fascynują, inspirują i zmieniają naszą rzeczywistość;
- zarządzać marką w sposób efektywny.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Spis treści

<b>O autorze</b>	<b>5</b>
<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>Fałszywe założenia</b>	<b>11</b>
<b>Do odważnych świat należy</b>	<b>21</b>
<b>Tworzenie, a nie dostosowywanie</b>	<b>31</b>
<b>Uwaga na badania</b>	<b>39</b>
<b>Za dużo analityki, za mało pomysłów</b>	<b>49</b>
<b>Bądź autentyczny</b>	<b>55</b>
<b>...żeby się wyróżnić</b>	<b>63</b>
<b>Żywa marka</b>	<b>73</b>
<b>Komunikat, który komunikuje</b>	<b>83</b>
<b>Zarządzanie narzędziami czy doświadczeniem klienta?</b>	<b>91</b>
<b>Budowanie relacji z odbiorcami</b>	<b>103</b>
<b>Pułapka jednostronnego spojrzenia</b>	<b>111</b>
<b>Problematyczne marki międzynarodowe</b>	<b>121</b>

<b>Dokąd idziemy?</b>	<b>129</b>
<b>Inspirujące przykłady</b>	<b>135</b>
<b>Wywiady z autorytetami ze świata marki</b>	<b>149</b>
<b>Literatura</b>	<b>175</b>

# Do odważnych świat należy

Ten rozdział jest być może najważniejszy w całej książce. Ma on Cię zachęcić do odważnego, niekonwencjonalnego myślenia oraz do realizowania śmiałych pomysłów. I nie chodzi tylko o to, że takie pomysły zapewnią zainteresowanie nabywców, a może nawet wzbudzą ich zachwyty. Chodzi o to, że takie pomysły stają się koniecznością, żeby nabywcy w ogóle Cię zauważyli.

Tom Peters w swojej książce pt. *Biznes. Od nowa!* przytacza następujące miary jakości (produktów)<sup>1</sup>:

- miłość od pierwszego wejrzenia,
- projekt działający na pięć zmysłów,
- eskalacja marzenia,
- projekt uwodzący zmysły drugorzędne.

I co Ty na to? Trzeba przyznać, że nie są to postulaty w stylu: „maksymalizacja zadowolenia klienta” czy „przewyższanie ofert konkurencji”. Mówimy tu o zupełnie innym poziomie jakości. Ta jakość nie ma nic wspólnego z technicznym wyposażeniem produktu ani jego składnikami. Ta jakość nie ma też nic wspólnego z ładnym opakowaniem, ani nawet piękną formą produktu. Dziś to już nie wystarcza. Produkty mają pozwalać realizować marzenia (znów Peters) oraz pozostawiać klienta z otwartymi ustami w kontakcie z nimi. Jeżeli to, co robimy, nie spełnia tych kryteriów, to czeka nas dużo walki o zainteresowanie i akceptację klientów.

---

<sup>1</sup> Cytat z Peters T., *Biznes. Od nowa!*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2005, s. 128.

Aby dojść do takiego poziomu oddziaływania na nabywców, musimy mieć odwagę do realizacji odważnych pomysłów. To nie jest tak, że takich pomysłów nie ma. One są, tylko są często zabijane, z różnych powodów:

- Bo chcemy postępować bezpiecznie.
- Bo szefowie nigdy się na to nie zgodzą.
- Bo produkcja to zawali.
- Bo konkurencja szybko zacznie nas naśladować i wyrzucimy pieniądze w błoto.
- Bo..., bo..., bo...

Przełomowe pomysły pojawiają się jako efekty wewnętrznych rozmów i sesji burzy mózgow, a nawet jako rezultat narzekań np. działu sprzedaży, że produkty są tak nieatrakcyjne, że trudno je wstawić do sklepów. Świetnych pomysłów dostarczają czasem agencje reklamowe. Ale ustabilizowana konstelacja zależności w organizacji oraz struktura wpływów uniemożliwiają nawet poważne ich rozważenie. W końcu prawdziwym problemem dla zasłużonych menedżerów jest sytuacja, gdy praktykant wpada na genialny pomysł i nijak nie da się przypisać sobie choćby jego współautorstwa.

Powodów braku realizacji rewolucyjnych pomysłów jest wiele. Wśród argumentów merytorycznych dominuje obawa przed odrzuceniem pomysłu przez rynek.

### **Argument nr 1: Nasi konsumenci są przyzwyczajeni do pewnych standardów i nie zechcą z nich zrezygnować.**

Kontrargument: Konsumenci zawsze są przyzwyczajeni do tego, co znają, i właśnie dlatego nie są w stanie ocenić tego, czego jeszcze nie znają. Jeżeli coś znają, to jest duże prawdopodobieństwo, że już to dostają od konkurentów i są zadowoleni. Trzeba ich czymś zaskoczyć, zmienić ich sposób patrzenia. Gdyby nabywcy akceptowali tylko to, co już znają, to żaden nowy produkt nie miałby szans powodzenia, a nowych produktów mamy coraz więcej. Każdy kolejny rok jest rekordowy pod tym względem. Ludzie chcą nowych rzeczy, lubią nowości i lubią je wypróbować,

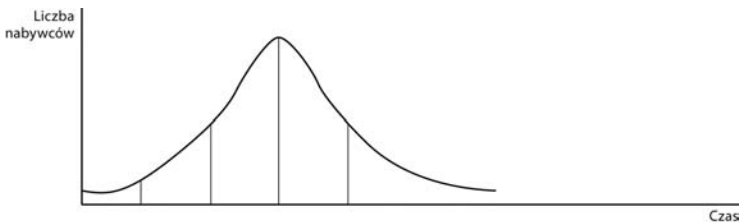
nawet jeżeli deklarują, że nie. Ich zakupy świadczą o czymś przeciwnym. Zgoda, istnieje krzywa akceptacji innowacji, ale ta krzywa jest coraz węższa, tzn. cały proces akceptacji nowych produktów zachodzi szybciej.

### **Krzywa akceptacji innowacji kiedyś i dziś**

Krzywa akceptacji innowacji przedstawia różne grupy nabywców w zależności od tempa akceptowania przez nich innowacji. Według tego modelu populację można podzielić na pięć kategorii nabywców: innowatorzy, wczesni naśladowcy, wczesna większość, późna większość i konserwatyści. Standardowa krzywa akceptacji innowacji wygląda następująco:



W związku z rozwojem technologii oraz znacznym przyspieszeniem procesów komunikacji, czas akceptacji innowacji uległ znacznemu skróceniu, co można przedstawić w następujący sposób:



**Argument nr 2: Nasze badania pokazują wyraźnie, że nie ma miejsca na rynku na takie nowości.**

Kontrargument: Gdyby Apple tak myślał, nigdy nie wprowadziłby iPoda, który zrewolucjonizował rynek przenośnych odtwarzaczy cyfrowych, nie oferując tak naprawdę nic nowego (pozornie nic). Prawie każdy rynek jest nasycony doskonałymi produktami. Coraz częściej nie są to produkty

dobrze, ale właśnie doskonale. Kiedyś różnice w jakości produktów najlepszych i tych ekonomicznych było widać gołym okiem, a teraz dominuje zasada: „Jeśli nie widać różnicy, to po co przepłacać”<sup>2</sup>.

Badania pokazują rynek w jego obecnym stanie i w oczywisty sposób nie dają podstawy do takiego stwierdzenia. Owszem, możemy znać poziom satysfakcji konsumentów stosujących różne produkty, ocenę marek oraz deklarację dalszych zakupów (miara najbardziej podejrzana), ale nie to, czy rewolucyjny pomysł uzyska akceptację, czy nie. Wiele rewolucyjnych produktów i koncepcji marek upadło w badaniach, a potem okazało się hitem rynkowym. Wprowadzenie całkowicie nowej koncepcji produktu lub marki jest zawsze ryzykiem, ale żadne badania nie stanowią zabezpieczenia przed tym ryzykiem. Jeżeli produkt lub marka naprawdę spełnia marzenia, to warto zaryzykować.

### **Argument nr 3: Doskonalszy lepiej to, co mamy.**

Kontrargument: A co, jeśli nie ma już co doskonalić, jeżeli nabywcy odwrócili się od naszych marek i nie zamierzają dać im drugiej szansy? Czy mamy ich zachęcić natręctwem, agresją, czy promocją? Możemy próbować kupić ich zainteresowanie na chwilę, ale raz podjęta decyzja o skreśleniu marki jest na ogół ostateczna. To koniec. A nawet jeśli to nie musi być koniec, to czy chcemy przez następne trzy lata utrzymywać przy życiu przeciętną markę i patrzeć, jak daje się pochłonąć silniejszym konkurentom? Może lepiej zainwestować całą energię w nowy, perspektywiczny projekt? Takie stwierdzenia jak: „Skoncentrujemy się na naprawie naszego podstawowego biznesu” czy „Najpierw poprawmy wyniki naszej głównej marki” nigdy nie komunikują tylko tego, czego dotyczy ich treść. To są także wezwania do zaprzestania szukania wiatru w polu (czytaj: nowych, genialnych pomysłów) oraz rezygnacji z poszukiwania nowych szans (czytaj: zabicia swojej kreatywności). Co ciekawe, taka postawa jest zaprzeczeniem idei marketingu, który ma polegać na analizowaniu potrzeb rynku i projektowaniu produktów najlepiej je zaspokajających. Tymczasem tutaj mamy do czynienia z marketingiem zredukowanym do roli wsparcia sprzedaży istniejących produktów.

---

<sup>2</sup> Hasło kampanii reklamowej proszku do prania marki Dostia.

***Push i Pull — zmiana warty***

*Strategia Pull polega na komunikacji z finalnymi nabywcami i ma na celu stymulowanie popytu, podczas gdy strategia Push polega na wsparciu sprzedaży produktów przez komunikację z pośrednikami w kanałach dystrybucji. Często uważa się, że przewaga jednej strategii nad drugą zależy od branży i typu działalności, np. w branżach FMCG, OTC, usług finansowych czy motoryzacyjnej powinno się stosować strategię Pull, ponieważ oferta jest adresowana do finalnych konsumentów.*

*W XXI wieku strategia Push będzie traciła na znaczeniu. „Wypychanie” towaru do pośredników handlowych w coraz większym stopniu jest zależne od poziomu popytu na rynku. To znów zasługa rozwoju technologii, która umożliwiła ścisłą kontrolę poziomu zapasów i bieżące konfrontowanie tego poziomu z popytem rynkowym. Bez działań bezpośrednio ukierunkowanych na stymulowanie popytu, czyli oferowanie finalnym nabywcom powodów, dla których mają kupić produkty, oddziaływanie wyłącznie na pośredników i „wymuszanie” promowania produktów w ogóle nie będzie możliwe. Koniec handlu, początek marketingu.*

Ale w scenariuszu pozytywnym także kryją się pułapki. Załóżmy, że rewolucyjny pomysł został zaakceptowany i stoimy przed zadaniem jego realizacji. Opracowaliśmy doskonałą strategię marki i teraz trzeba z pomocą agencji reklamowej znaleźć najlepszy sposób jej zakomunikowania. Agencja znajduje pomysły na miarę rewolucyjności koncepcji i na tym etapie zaczynają się wątpliwości. Dopóki mieliśmy pomysł, wszystko wyglądało dobrze (właśnie dlatego, że w ogóle nie wyglądało). Pomysł jest niematerialny i każdy może go sobie wizualizować w wyobraźni zgodnie ze swoją interpretacją. Kiedy jednak dochodzi do uzgodnienia wspólnej wizji, pojawiają się problemy. Długie i płomienne dyskusje prowadzą najczęściej w jednym kierunku — coraz bardziej redukują elementy rewolucyjne i coraz bardziej zmiernają ku przeciętności i nijakości. I tak z wielkiej chmury spada mały deszcz. A najciekawsze jest to, że wiele osób nie zauważa, że produkt finalny procesu zupełnie nie jest zgodny z pierwotną koncepcją.



Kiedy już podejmiesz decyzję o zastosowaniu radykalnego podejścia w strategii marki, polityce produktu lub komunikacji, nigdy nie stosuj półśrodków. Idź na całość albo nie rób nic. Półśrodki nie istnieją. One są po prostu całkowicie innymi środkami prowadzącymi do zupełnie innych rezultatów. Półśrodki niszczą dobrą strategię. Gdy Frugo zaczęło łągodzić swój przekaz, natychmiast straciło część nabywców. Nie da się realizować bezpiecznej strategii radykalnymi środkami i odwrotnie. To nie są podejścia komplementarne, ale alternatywne.

Nikt nie twierdzi, że radykalne koncepcje są łatwe do opracowania lub realizacji. Tak nie jest i tym bardziej szkoda tych wszystkich świetnych pomysłów, które powstały i umarły gdzieś w salach konferencyjnych lub w korespondencji e-mailowej. Niestety normą jest równanie do średniej, czyli przeciętność. „Powinniśmy się wyróżniać, ale nie wyróżniamy się zanadto. Respektujemy konserwatyzm konsumentów”. Przepraszam bardzo, ale jaki konserwatyzm? Klienci lubią to, co znają i co jest przewidywalne. Zgoda. Ale gdyby to przywiązanie było mocne jak stal, to nigdy nie znalazłyby nabywców odtwarzacze muzyki cyfrowej („Przecież jakość dźwięku z płyty granej na dobrym odtwarzaczu jest nieporównanie lepsza”), sklepy internetowe („Przecież tam nic nie można obejrzeć ani przymierzyć”) ani elektroniczne bilety lotnicze („Przecież bilet musi być papierowy” albo inna wersja „To skąd będą wiedzieli, że to ja mam lecieć?”). Argumentem niech będą sukcesy tych, którzy zrobili coś „pod prąd”: Virgin, Ale kino!, Amazon.com, Heyah, Smart to tylko niektóre przykłady odmiennych podejść strategicznych. Wywrotowe strategie, produkty, komunikaty nie rodzą się z przeciętności. Wszystko pokazuje Ci, że masz być przeciętny — badania konsumentów, chęć ograniczenia ryzyka, giełda, analitycy rynkowi, konkurenci. Tyle że o tym wiedzą wszyscy i wszyscy zachowują się zgodnie z tymi wskazówkami. Ci, którzy mają odwagę zrobić coś inaczej, dużo ryzykują, ale jeszcze więcej zyskują.

Najgorszym rodzajem ograniczenia jest ograniczanie samego siebie. Opozycję dla swoich koncepcji znajdziesz wszędzie, więc chociaż sam dla siebie nie bądź opozycją. Przykładem takiej wewnętrznej opozycji

### *Odwaga według Toma Petersa*

*W swojej najnowszej książce „Biznes. Od nowa!” Tom Peters często odwołuje się do odwagi. Odwaga ta ma wiele wymiarów:*

- *Odwaga zniszczenia starych przyzwyczajęń — ponieważ świat się zmienia (także świat marek), nieodpowiedzialnością byłoby kurczowe trzymanie się starych przyzwyczajęń i sposobów prowadzenia biznesu.*
- *Odwaga zmiany sposobu działania — ponieważ mamy internet, nowych, bardziej świadomych i wymagających nabywców, nowe otoczenie i nowe sposoby szybkiego zdobywania przewagi konkurencyjnej, musimy funkcjonować inaczej.*
- *Odwaga realizacji śmiałych projektów — ponieważ prowadzenie biznesu nie polega teraz na odtwarzaniu sprawdzonych procedur, ale na przechodzeniu od jednego projektu do następnego.*
- *Odwaga tworzenia osobistych marek (z duszą) — ponieważ klienci chcą doświadczeń, opowieści, przygód i realizacji marzeń, a nie produktów.*

w organizacji jest pewien sposób myślenia o własnej marce, który z góry stawia ją w gorszej pozycji niż marki konkurentów. Najlepszym określeniem takiej z góry straconej marki jest termin „marka prowincjonalna”. Ale nie chodzi tu o pochodzenie marki ani lokalizację jej właściciela, tylko o pewien sposób myślenia o marce. Marka taka to najczęściej marka o zasięgu lokalnym, która jest przygotowywana do wprowadzenia na rynek ogólnokrajowy lub międzynarodowy. Jednak główną przeszkodą w realizacji tego planu jest myślenie o niej kategoriami marki lokalnej. Takie myślenie charakteryzuje się nadmiernym przywiązaniem do korzeni biznesu, które często wiążą się z handlem. Osoby zarządzające taką marką myślą kategoriami nieadekwatnymi do jej obecnej sytuacji, np. zamiast walczyć o obecność w sieciach dystrybucyjnych w całym kraju, martwią się, że trzeba zamknąć jeden lokalny sklep w rejonie, z którego pochodzi producent. W komunikacji takich marek pojawiają się czasem znane twarze, tzw. celebrities, które mają nobilitować markę, zdjąć z niej

piętno prowincjonalności i wprowadzić na salony. Często taka marka stanowi konkurencję dla marek ogólnokrajowych w pewnym regionie, a jednak osoby nią zarządzające ograniczają zakres konkurencji wyłącznie do innych marek lokalnych. Koncentrują się na małym, oswojonym rynku i nawet jeśli myślą o ekspansji, to takiej, żeby nie utracić lokalnego charakteru marki. „Region X zawsze będzie dla nas najważniejszy”. A co, jeżeli w regionie Y jest potencjalnie dwa razy taki rynek dla tej marki? W dobie globalizacji taka postawa jest nie do obrony. Marka może komunikować swoje pochodzenie, a nawet uczynić z niego swój atut, np. ser Parmigiano Reggiano, szampan, oscypek czy szwajcarskie zegarki, ale nie może udawać, że nie konkuruje z markami ogólnokrajowymi lub nawet międzynarodowymi. Nie da się dzisiaj powiedzieć: z tymi markami konkuruję, bo one są wystarczająco małe, a z tymi to już nie, bo są za silne. To nie jest kwestia wyboru.

Marki prowincjonalne są zaprzeczeniem marek opartych na odważnych, radykalnych koncepcjach. Nie są to nawet marki przeciętne, które niczym się nie wyróżniają, ale takie, które same unikają wyrazistości i przez to usuwają się w niebyt rynkowy.

Wróćmy jednak do marek rewolucyjnych. Pamiętaj, że pierwszym weryfikatorem rewolucyjności jakiegokolwiek koncepcji jesteś Ty. Wspaniały pomysł musi najpierw „powalić na kolana” Ciebie. Ty jesteś najbardziej zaangażowany w projekt, więc jeśli dla Ciebie nowy pomysł jest fajny, to dla nabywców z pewnością będzie przeciętny. On musi Tobie wydawać się niesamowity, rewelacyjny, zdumiewający, żeby dla nabywców był fajny, ciekawy i interesujący. Załóż, że oceny nabywców będą się plasowały 2 stopnie poniżej Twoich na skali entuzjazmu. Dlatego próba wywołania sztucznego entuzjazmu do nowej koncepcji wewnątrz firmy jest oszukiwaniem siebie. Ludzie z innych działów będą potakiwać i w duchu przeczuwać katastrofę. Ich prawdziwe odczucia będą bliższe odczuciom przeciętnych nabywców, bo nie byli oni od początku zaangażowani w projekt i oceniają go na podstawie chłodnego spojrzenia. Twoją rolą jest dowiedzenie się, czy nowa koncepcja faktycznie jest rewelacyjna i zdumiewająca, czy nie. Lepiej jest dowiedzieć się o tym przed wprowadzeniem jej w życie niż po. Konsekwencje są oczywiste.

**Co to jest rewolucja?**

*Rewolucja to całkowita zmiana obowiązującego porządku, która dokonuje się w relatywnie krótkim czasie. Podmioty, które inicjują rewolucję, tworzą nowe reguły, które są trudne do zrozumienia, a jeszcze trudniejsze do oswojenia dla obserwatorów rewolucji, którzy zostają nią objęci. Funkcjonowanie według starych zasad w rewolucyjnych czasach jest nieskuteczne. „Odbiorcy” rewolucji są często zagubieni, ponieważ znają tylko te stare zasady i nie potrafią się znaleźć w nowych czasach.*

*To, z czym mamy obecnie do czynienia w świecie biznesu, to właśnie rewolucja. Ogromny postęp technologiczny, rozwój i przyspieszenie komunikacji oraz globalizacja trwale zmieniły otoczenie biznesu. Próba funkcjonowania w tych warunkach według starych zasad jest nieskuteczna. Podstawowe problemy to:*

- *niedoceniany wpływ postępu technologicznego na zmianę sposobu prowadzenia biznesu oraz preferencje nabywców i zmiany sposobów zaspokajania potrzeb,*
- *niedoceniany wpływ szybszej komunikacji na wzrost wiedzy zarówno przedsiębiorstw, jak też nabywców,*
- *niedoceniany wpływ globalizacji na zmianę warunków konkurencji na rynku (jednym światowym, a nie wielu lokalnych).*

**Jak to zrobić w praktyce?**

- Wyciągnij na światło dzienne swoje najlepsze pomysły, których nigdy nie mogłeś zrealizować, i zainteresuj nimi innych.
- Kwestionuj utarte sposoby postępowania i proponuj nowe.
- Zapuszczaj się w nieznanne obszary w poszukiwaniu pomysłów.
- Spójrz na swoją markę, produkty oraz to, co robisz, z różnych perspektyw.
- Próbuj i testuj.
- Baw się nowymi koncepcjami.
- Nie bój się błędów.
- Nie zakładaj z góry porażki.
- Myśl „Nie ma ograniczeń”.