

Potężna marka w akcji

tekst: Jerzy Filonik

Oto największe wyzwanie, jakie staje przed architektami marki – jak zaangażować umysły, serca i ducha budowniczych marki – ludzi w organizacji.



Foto ©: Corbis/www.fotochannels.com

Turbulencje w otoczeniu makroekonomicznym spędzają menedżerom sen z powiek. Widmo permanentnych kryzysów gospodarczych, politycznych i ekologicznych kładzie się mrocznym cieniem na drodze, którą podąża świat. Rynek coraz bardziej dzieli się na górną i dolną półkę, a środek zanika. Ceny surowców i energii szczybują. Klienci stracili zaufanie do praktyk biznesowych i wierzą sobie nawzajem bardziej niż firmom. Są też coraz bardziej świadomi swojej władzy rynkowej. Firmy muszą więc pracować coraz ciężiej. Z drugiej strony inwestorzy domagają się od menedżerów większych zysków i ciągłego wzrostu. Jak pogodzić wodę z ogniem?

Tako rzecze Philip Kotler

W 2005 roku, jeszcze w czasach prosperity, Philip Kotler obwieścił: „Marketing przestał się sprawdzać. Promocja zatrważającej ilości nowych produktów kończy się rynkową porażką. Klient odbiera większość kampanii reklamowych w podobny sposób. Wskaźnik odpowiedzi na wysyłki bezpośrednio sięga ledwie jednego procenta. Większość produktów jawi się jako zastępowalne dobra powszechnie, a nie jako potężne marki”.

W 2010 roku, już w epoce turbulencji, Philip Kotler ogłosił narodziny Marketingu 3.0 w odpowiedzi na nową dynamikę

otoczenia: „Obecnie jesteśmy świadkami narodzin Marketingu 3.0, czy też ery nakierowania na wartości. Dla marketerów nie ma już po prostu konsumenta – jest człowiek. Ma on rozum, serce i duszę. Coraz większa grupa owych klientów stara się znaleźć rozwiązanie dla swoich trosk – coś, dzięki czemu świat stałby się lepszy. W świecie, gdzie nic nie jest pewne, szukają firm, które w swojej misji, wizji i zbiorze wartości wyrażają cele spełniające ich najgłębsze pragnienie sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej. Nie oczekują jedynie tego, że produkt lub usługa spełni ich potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym. Teraz, kiedy robią zakupy, spodziewają się również spełnienia duchowego”.

Od idei do działania

Dobrze jest w trudnych czasach usłyszeć głos mentora, ale droga od idei do działania nie jest prosta. Wymaga odwagi, pomysłowości i determinacji. Zmusza do zmierzania się z wyzwaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Potrzebuje wiary w wartość celu i sens działania. Wymaga cierpliwości i poświęceń. Nagrodą jest przynależność do zwycięskiego grona nielicznych. Alternatywą wcale nie musi być porażka. Jest

nią z reguły wspólny dla większości firm mianownik – przeciętność.

Wbrew pozorom określenie celu i strategii działania nie jest wcale bardzo trudne. Wystarczy wrócić do źródeł i sięgnąć po najtwardszą walutę w handlu – zaufanie i lojalność. Zasłużyć sobie na zaufanie klientów, być wobec nich lojalnym i dostać w zamian ich lojalność. Prawdziwe trudności piętrzą się jednak przed menedżerami w fazie wdrażania tej strategii.

W biznesie gra idzie o pieniądze. Zatem u podstaw każdej decyzji leżą tak naprawdę argumenty ekonomiczne. Firmy chętnie opierałyby relacje z klientami na zaufaniu i lojalności, gdyby to nic nie kosztowało. Ale takie relacje wymagają inwestycji. Nie da się oszukiwać i wykorzystywać klientów nie tracąc równocześnie ich zaufania i lojalności. A „dojenie” klientów pozwala skutecznie poprawić krótkoterminowe zyski, z których są rozliczani menedżerowie. Wielu z nich może więc nie oprzeć się pokusie, żeby machnąć ręką na to, co w celach i strategii uznaliśmy za słuszne, a zamiast tego skupić się na tym, co wydaje się zyskowne. Podobne pokusy czyhają na menedżerów w walce o wzrost. Zamiast pracować zabiegając o zaufanie i lojalność klientów, czekając, aż te zaowocują wzrostem zaku-

pów i przyciągnięciem nowych klientów, można przecież łatwo i szybko kupić sobie wzrost. W arsenale technik są duże obniżki cen, sowite prowizje dla pośredników, sezonowe rabaty i wyprzedaże, przedłużone terminy płatności, agresywne kampanie reklamowe i promocyjne. Prawdopodobieństwo tego, że efekt będzie krótkotrwały, jest bardzo wysokie, ale to można przecież wytłumaczyć silną reakcją konkurentów. Ważne, żeby dobrym wynikiem zamknąć okres sprawozdawczy. Pokusę chodzenia na skrót jest jeszcze więcej, bo specjalistów od cięcia kosztów i ułatwiania sobie życia „na rachunek klienta”, czy też „na rachunek pracownika” nie brakuje w żadnym procesie i funkcji organizacyjnej.

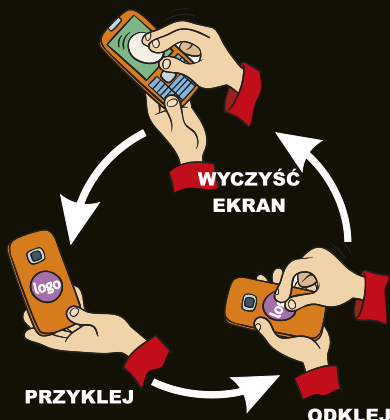
Jeśli uda się uniknąć pułapek krótkowzroczności w ocenie argumentów ekonomicznych, to następne przeszkody we wdrożeniu strategii ujawniają się najczęściej w zakresie kompetencji i zaangażowania jej realizatorów.

Wiarygodna marka

Skoro mamy dziś do czynienia z deficytem potężnych marek, przyjrzyjmy się bliżej jednej z pułapek, która czyha na architektów marki. Wiemy, że marka, która ma spełniać potrzeby klienta pod względem funkcjo-

REKLAMA

NOWY GADŻET: Czyścik do telefonów, ekranów i obiektywów



praktyczna, nowoczesna, mobilna forma reklamy
doskonale widoczne logo Twojej firmy
 duża powierzchnia zadruku w pełnym kolorze
krótki termin realizacji 7-10 dni
 zamówienia w indywidualnym kształcie już od 100 szt.

na hasło „Marketing w Praktyce” **10% rabat**

wyceny@mgadzet.pl
 tel.: 504 080 050, 508 050 955

mgadzet.pl

► nalnym, emocjonalnym i duchowym, musi być autentyczna. Warunkiem koniecznym zaufania i lojalności klientów jest wiarygodność marki. A to oznacza, że marka musi wkroczyć w codzienną rzeczywistość klienta i udowodnić, że to, co obiecywała w reklamach, jest prawdą. Musi dostarczyć klientom markowych doznań, przeżyć albo bardziej ogólnie – doświadczeń. Koncepcje marketingu doświadczeń i zarządzania doświadczeniami klientów stały się w biznesie bardzo modne, więc chętnych do ich zastosowania w praktyce nie brakuje. I tu właśnie na praktyków czyha pułapka. Polega ona na tym, że pojawia się pokusa, aby wskazać konkretne miejsca, zdarzenia lub procesy, gdzie te doświadczenia nie są najlepsze i gdzie trzeba nimi zarządzać. Nietrudno odgadnąć, że najchętniej wskazywaną funkcją jest obsługa klienta. Teraz wystarczy tylko podnieść standard obsługi na najwyższy możliwy poziom, zgodny albo nawet przekraczający oczekiwania klienta, oraz dopilnować, żeby był utrzymywany, i gotowe – wdrożyliśmy zarządzanie doświadczeniami klientów. Czyż nie o to chodziło, żeby wywiązać się z obietnic, które składała marka w reklamie? A nawet dać trochę więcej, żeby klient był zachwycony?

Tymczasem zarządzanie doświadczeniami klientów to marketing holistyczny w praktyce. To zarządzanie złożonym procesem społecznym w taki sposób, aby uzyskać współbrzmienie funkcjonalne, emocjonalne i duchowe wywołujące rezonans harmoniczny pomiędzy orędownikami marki – ludźmi, którzy ją tworzą i ludźmi, którzy ją kupują. Nośnikiem tego rezonansu są przeżycia, doznania, doświadczenia, które pojawiają się w relacjach z ludźmi, komunikatami, miejscami, produktami, usługami, procesami – słowem wszystkimi bodźcami tworzącymi holistyczny wizerunek marki. Pułapka tkwi we fragmentacji tego całościowego obrazu. Kuszące jest skupienie się na poszczególnych fragmentach, bo to upraszcza zadanie i pozwala

zastosować stare metody pod nową etykietą „zarządzania doświadczeniami klientów”. Tylko że holizm jest poglądem przeciwstawnym redukcjonizmowi i wyraźnie twierdzi: „Całości nie da się sprowadzić do sumy jej składników”.

Przydałby się przykład. Najlepszy będzie sztandarowy przykład sukcesu, który pojawia się dzisiaj w każdym chyba opracowaniu na temat marketingu – Apple i Steve Jobs. Leander Kahney tak pisze o szefie Apple: „Jobs wykorzystał swe wrodzone talenty, aby odbudować Apple. Stopił w jedność technologię i design, markę oraz modę. Jego spółka nie przypomina stereotypowej firmy komputerowej, lecz napędzaną siłą marki międzynarodową instytucję pokroju Nike czy Sony: niespotykane połączenie technologii, wyglądu i marketingu. Jego żądza kreowania pełni odczuć klienta sprawia, że Apple panuje jednocześnie nad sprzętem, oprogramowaniem, usługami sieciowymi i wszystkim innym. Mimo to produkuje rzeczy, które wzorowo ze sobą współpracują i rzadko się psują. (...) Steve Jobs w równym stopniu poświęca uwagę kartonowym pudełkom, w których sprzedawane są jego gadzety, jak i samym produktem. Nie z powodu poczucia dobrego smaku czy estetyki, choć to też część równania. Wyciąganie nowej rzeczy z opakowania jest dla niego bardzo ważnym elementem ogółu przeżyć i, jak wszystko w jego przypadku, jest dokładnie przemyślane. (...) Podobnie jak nad opakowaniem Jobs sprawuje pieczę nad każdym z aspektów przeżyć użytkownika: od reklam w telewizji, stymulujących chęć posiadania produktów Apple, do przypominających muzea salonów sprzedaży; od prostego i przyjemnego oprogramowania sterującego iPhone’em, po sieciowy sklep muzyczny iTunes, wzbogacający go o piosenki i filmy”.

Steve Jobs stworzył znakomicie dostrójoną orkiestrę, która potrafi w niepowtarzalny sposób zagrać właściwe utwory

odpowiednim odbiorcom, we właściwym miejscu i czasie, trafiając swoją muzyką do ich serc i wywołując niezwykłym wykonaniem rezonans w ich duszach. Zarządzanie doświadczeniami klientów to – w wykonaniu Apple – prawdziwy zespołowy koncert, a nie sekwencja solówek poszczególnych artystów.

Największe wyzwanie

Muzyka brzmi dzięki muzykom. Bez nich nie ma żadnego koncertu i związanych z nim przeżyć. To przede wszystkim od ich talentów, pasji i zaangażowania zależą efekty. Oto największe wyzwanie, jakie staje przed architektami marki – jak zaangażować umysły, serca i ducha budowniczych marki – ludzi w organizacji. Największe wyzwanie często jest lekceważone i w tym tkwi bolesna prawda. Pod szczytnym hasłem „orientacji na klienta” architekci marki koncentrują się na rynku zewnętrznym, odwracając się tyłem do rynku wewnętrznego. A marka nie ma szans być autentyczna, jeśli jej budowniczowie nie są jednocześnie jej najbardziej zagorzałymi orędownikami. Holistyczne podejście wymaga jednakowej troski o oba rynki – zewnętrzny i wewnętrzny. Trudny rynek zewnętrzny oczekuje niezwykłego wysiłku, zaangażowania i pasji na rynku wewnętrznym, żeby uznać zbudowaną tam markę za silną i autentyczną. Trzeba wyzwolić cały potencjał kreatywności, twórczego wysiłku i entuzjazmu, na jaki stać organizację. Trzeba zrobić wszystko, żeby przyciągnąć do niej najlepszych ludzi i stworzyć im warunki do rozwoju ich talentów. Trzeba ten wysiłek, kreatywność, zaangażowanie i talenty skupić na praktykowaniu misji, wartości i przesłania marki. To właśnie klient wewnętrzny musi być pierwszym adresatem markowych doświadczeń. Czy jest? Oto pierwsze pytanie, na które musi odpowiedzieć każdy, kto chce skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów.

Najważniejszą, gigantyczną pracę Steve

Jobs wykonał po powrocie do Apple w zakresie wewnętrznego marketingu marki. To tysiące ludzi w firmie dokonały tej niezwykłej metamorfozy Apple – z walczącego o przetrwanie średniaka w światową potęgę. Większość najlepszych pomysłów wcale nie wyszła od Jobsa. Ale to Steve Jobs tchnął w tę organizację nowego ducha i poprowadził ludzi do „ziemi obiecanej”. „Apple to Steve Jobs w dziesięciu tysiącach wcieleń” powiedział Guy Kawasaki. Gilbert Amelio, dyrektor generalny firmy, którego zastąpił Jobs, wspomina: „Apple zawsze odzwierciedlała najlepsze i najgorsze cechy charakteru Steve’a. John Sculley, Michael Spindler i ja wprawialiśmy wszystkie tryby w ruch, ale nie wpłynęliśmy jakoś znacząco na tożsamość firmy. Mimo że mam się o co gniewać na Steve’a Jobsa, zdaję sobie sprawę, iż wszystko, co w Apple kochałem, jest pochodną jego osobowości”. Wielu członków załogi Apple wierzy, że firma odcisnęła swój znak we wszechświecie. „Ludzie wierzą, że Apple zmienia świat – stwierdził jeden z dawnych pracowników. – Nie każdy w stu procentach, ale przynajmniej trochę. Mnie, jako inżyniera, urzeka to, co robi Apple”. Metody przywódcze Steve’a Jobsa wywoływały wiele kontrowersji i często były przyczyną krytyki. Ale nawet jego

zagorzali krytycy nie kwestionują tego, czego dokonał przekształcając pracowników firmy w oddanych apologetów misji, wartości i przesłania marki Apple. Edward Eigerman, były inżynier Apple, który pracował cztery lata w firmie, stwierdził: „Wszyscy uwielbiają tę pracę. Ona ich bardzo cieszy, napędza pasję. Kochają te produkty i naprawdę w nie wierzą. W ten sposób się spełniają”. A ludzie, którzy uwielbiają swoją pracę i kochają markę, którą tworzą, są w stanie stworzyć swoim klientom prawdziwie markowe doświadczenia. I nawet jeśli dziś akcjonariusze Apple martwią się o sukcesę po walczącym z chorobą genialnym dyrygencie, to ta orkiestra jest przepojona pasją zmieniania świata i ma w swoim składzie wiele wybitnych postaci, które potrafią „myśleć jak Steve” i chcą wyrzucić na świat swoje piętno. Na pewno zagrają swoim fanom jeszcze niejedną porywającą utwór. Nadal będą praktykować sztukę holistycznego zarządzania doświadczeniami klientów.

Rezultaty

Pogodzenie wody z ogniem to dostarczenie klientom markowych doświadczeń i otrzymanie od nich w zamian zysków i wzrostu, które zadowolą inwestorów. Prawdziwa

lojalność klientów przekłada się na niższe koszty, większe zyski i wzrost sprzedaży. Dobre wyniki i obiecujące perspektywy na przyszłość budują zaufanie i lojalność inwestorów. Tacy inwestorzy doceniają, hojnie wynagradzają i hołubią menedżerów, którzy takich wyników i perspektyw im dostarczają. Spirala pozytywnych sprzężeń zwrotnych winduje markę na szczyty.

Apple ma w swojej kategorii biznesowej najbardziej lojalnych klientów. W rankingu NPS zajmuje pierwsze miejsce w swojej kategorii z wynikiem 78 proc. (84 proc. Orędowników i tylko 6 proc. Destruktorów). Wyprzedza drugą w rankingu firmę aż o 42 punkty procentowe. A jakie efekty ekonomiczne uzyskuje Apple dzięki takiemu koncertowemu zarządzaniu doświadczeniami klientów? W czwartym kwartale 2010 roku Apple odnotowało 71-proc. wzrost sprzedaży i 78-proc. wzrost zysku netto w stosunku do analogicznego okresu 2009 roku. Potężna marka w akcji. ■

.....
Jerzy Filonik, senior consultant, Executive-
Conversation Polska Sp. j.
j.filonik@e-c.com.pl



**KORZYSTASZ Z INNEJ PLATFORMY
DO E-MAIL MARKETINGU?**

50%

PRZEJDŹ DO NAS I OSZCZĘDZAJ AŻ DO 50%

-  MAILING BEZ LIMITÓW
-  BRAK FORMALNOŚCI I ZBĘDNYCH UMÓW
-  PROSTY INTERFEJS UŻYTKOWNIKA
-  NAJNIŻSZA STAWKA NA RYNKU
-  60 DNI DARMOWYCH TESTÓW



Czekamy na Twój kontakt:
Roman Grygierek, brand manager tel. 517 817 793
www.inis.pl/dla_firm biuro@inis.pl

Jesteśmy członkiem

