

Recenzja książki Hamisha Pringle'a i Williama Gordona *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*

Monika Skorek

Fascynacja zagadnieniem marki sprawiła, że coraz więcej uwagi się jej poświęca. Zarówno doświadczenia firm zagranicznych, jak i polskich wskazują, że marka staje się obecnie jednym z najważniejszych elementów decydujących o sukcesie firmy. Dzięki profesjonalnemu zarządzaniu nią firma może nie tylko trafnie pozycjonować siebie i swoje produkty w świadomości odbiorców, ale również osiągnąć duży udział w rynku, a w konsekwencji zostać liderem rynkowym.

Stworzenie wartościowej marki nie jest rzeczą prostą. Jest ona konstrukcją wielowymiarową i wieloznaczną. Dlatego też zbudowanie właściwego jej wizerunku oraz odpowiednie zgranie innych cech wymaga ogromnej wiedzy i wyczucia. Równie trudne jak budowa jest przekazanie informacji klientom o marce i zbudowanie w nich przekonania, że jest ona wyjątkowa (Kall 2001: 190–258). Często ten element jest kluczowy dla sukcesu marki na rynku i na tym etapie dochodzi do wielu niepowodzeń. Bo jak wyróżnić się spośród całej masy niemalże identycznych produktów? Chcąc odnieść sukces, trzeba być przecież najlepszym na jakimś polu. Czasami decyduje jednak o tym przypadek.

Przedsiębiorcy, którzy kiedykolwiek uczestniczyli w procesie tworzenia marki, wiedzą, że jest to przedsięwzięcie długotrwałe i kosztowne. Czas liczony jest w latach lub nawet dziesięcioleciach, a na koszt składa się nie tylko sam pomysł, ale także wieloletnie wydatki na promocję marki i jej udoskonalenia.

Tworząc markę należy pamiętać, że raz zbudowaną tożsamość trudno w przyszłości zmienić. Jeśli nasz wizerunek będzie tworzył negatywne skojarzenia, to łatwiej będzie zmienić markę niż ufnąć klientów wobec niej. Dlatego marki należy budować w sposób przemyślany, by nie wzbudzać nieprzemyślanych skojarzeń, które mogą potem pogrzebać cały włożony wysiłek.

Mając na uwadze opisane niedogodności, warto jednak pokusić się o tworzenie silnych marek na rynku, gdyż korzyści z tego osiągną zarówno sami twórcy, jak i odbiorcy produktów. Dowodem na to może być fakt, że najstarsze marki, które przed osiemdziesięcioma laty były liderami w swoich

kategoriach, są nimi do dziś. Badania przeprowadzone w latach osiemdziesiątych pokazały, że „spośród 25 marek, które w 1923 roku były liderami na swoich rynkach, po 60 latach trzy z nich nadal miało pozycję lidera; cztery były na drugim, a jedna na piątym miejscu. W ciągu sześciu dekad tylko pięć marek straciło prowadzenie. Niełatwo jest więc zdetronizować króla” (Ries, Trout 1986: 33).

W roku 2006 nakładem Domu Wydawniczego Rebis ukazała się publikacja *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę* autorstwa Hamisha Pringle’a oraz Williama Gordona. Autorzy przez około ćwierć wieku prowadzili badania nad dwoma wątkami związanymi z marką: strategią przedsiębiorstwa oraz promowaniem marki. W ich odczuciu przemysł reklamowy oraz doradztwo w dziedzinie zarządzania to oddzielne sfery profesjonalnych usług. Jest jednak coś, co łączy te dwa zagadnienia: wypracowanie strategii zorientowanych na klienta. Autorzy stosowali w swych analizach podejście holistyczne, gdyż zależało im na tym, by pokazać w swej książce, w jaki sposób struktura firmy i związany z nią kapitał ludzki mogłyby lepiej dostosować się do wartości samej marki i obietnic, które za jej pośrednictwem składa się klientowi. Ponadto dzięki sprawnemu powiązaniu kilku omawianych płaszczyzn można by doprowadzić do poprawy jakości życia zawodowego personelu firm. W książce chcieli więc opisać proces rozwojowy, w wyniku którego firma wypracuje sobie wysoką kulturę i będzie sprawnie zarządzała. Adresatami niniejszej publikacji mają być zarówno dyrektorowie jak i członkowie załogi, a także przyszła kadra zarządzająca – studenci.

Książka składa się z czterech części. Pierwsza z nich zatytułowana została *Podręcznik życia poświęcony zarządzaniu marką* i składa się z czterech rozdziałów. W tym miejscu autorzy zwracają uwagę na istotę oraz poszanowanie dobrych manier, o których powinno się pamiętać w każdych okolicznościach. Także w kontekście spełniania obietnic danych przez markę. Nie zawsze menadżerowie mogą przewidzieć, kiedy i kto będzie miał do czynienia z marką, a więc bez względu na okoliczności obsługujący powinni profesjonalnie mówić o marce, a wówczas klient będzie miał pozytywne skojarzenia z nią oraz komfort wynikający z fachowej obsługi. Ponadto autorzy zwracają uwagę na to, że współcześnie obietnica marki nie może ograniczać się jedynie do aspektów racjonalnych czy emocjonalnych. Trzeba uwzględnić także aspekt psychologiczny czy duchowy, gdyż największym marzeniem obecnych firm jest zapewnienie klientom dodatkowych doświadczeń wykraczających poza namacalne wymiary. Podsumowaniem części pierwszej jest szeroko opisany przykład firmy Tesco jako dobrze radzącej sobie z zarządzaniem marką. Główne elementy jej sukcesu to konsekwencja w prowadzeniu biznesu, stałe badania marketingowe w zakresie poznawania klientów, umacnianie więzi personelu Tesco z firmą oraz nastawienie się na dodawanie klientom coraz to nowych wartości. Tesco podkreśla także, że stałym elementem ich działania jest wzmacnianie platformy klienci – per-

sonel – kierownictwo i udziałowcy. Te cztery strony biorące udział w biznesie muszą zapracować na przyszłe korzyści, czyli m.in. rozszerzenie zakresu sprzedaży, a także wejście na nowe rynki handlowe. Tesco tworzy już kolejne plany w zakresie szeroko już dziś pojmowanego biznesu, by tak jak dotychczas marka Tesco była rozpoznawalna i dobrze kojarzona na całym świecie.

Część II omawianej książki zatytułowana została *Sposób zarządzania marką*. Autorzy prezentują w niej wizję związaną z czynnościami koniecznymi do wykonania w celu sprawnego zarządzania marką. Zacząć należy od wykreowania odpowiedniego marzenia, które – jeśli się spełni – ma doprowadzić do satysfakcji z marki tak klientów, jak i jej twórców. Drugi krok owej strategii działania to zgromadzenie odpowiedniego zespołu, ludzi, których kwalifikacje, kompetencje i umiejętności sprawią, że staną się oni swoistymi ambasadorami marki. Trzeci etap strategii to ustanowienie odpowiednich programów na dziś oraz na jutro. Należy skupić się na najważniejszym dla firmy temacie i pracować nad nim przez około 20 miesięcy. Jednocześnie należy dokonywać pomiaru realizacji wybranych zagadnień i opierać się na poziomej pracy zespołowej. Wreszcie ostatni krok nowatorskiej strategii związanej z zarządzaniem marką to wprowadzenie odpowiednich udoskonaleń. Na udoskonalenia należy patrzeć z punktu widzenia klienta, ale jednocześnie powinny być one realistyczne oraz zyskowe. Cała opracowana strategia powinna być wdrożona. I to chyba najtrudniejsze zagadnienie. Trzeba spotkać się ze wszystkimi osobami, które mają uczestniczyć w realizacji strategii, i zapoznać je z jej szczegółami, jednocześnie przekonując do zaangażowania i wiary w ostateczny sukces. Dodatkowo warto zatroszczyć się o tzw. triadę, czyli uproszczoną pracę do wykonania, systemy informatyczne ułatwiające działanie i niezbędne umiejętności, a następnie powiązać ją z systemem kierowania obowiązującym w firmie, a wówczas udoskonalone zarządzanie marką nie będzie już skomplikowane. Podsumowaniem części drugiej, podobnie jak wcześniejszej, jest przykład praktyczny. Tym razem autorzy wybrali do opisu markę Orange. Korzystając z materiałów prasowych przedstawili jej genezę, opisali zapał i konsekwencję działania menedżerów marki, nie zapominając także o przedstawieniu drobnych błędów, jakie pojawiły się przy jej kreowaniu. Historia Orange to doskonały przykład stosowania zasad zarządzania marką na poziomie racjonalnym, emocjonalnym i duchowym dzięki formułowaniu, przekazywaniu i spełnianiu obietnicy zawartej w marce. Rezultatem tego jest zadowolenie nie tylko klientów, ale także i twórców marki.

Trzecia, najobszerniejsza część omawianej książki nosi tytuł *Cykl doskonalenia sztuki zarządzania marką*. Opisane zostały w niej zachowania indywidualne oraz spotkania, obietnice zawarte w marce, a także miłe niespodzianki. Każdy rozdział tej części zawiera wiedzę teoretyczną oraz praktyczną, opartą na przykładach zaczerpniętych z życia, i stanowi swoistą lekcję, którą powinien sobie przyswoić cały personel zarządzający. Autorzy zwracają uwagę na uwzględnianie indywidualności osób, które współpracują ze sobą

w zakresie zarządzania marką. Należy wziąć pod uwagę ograniczenia wynikające z ich nawyków, zwyczaje czy też stres, jakiemu są poddawane na co dzień, choć wielokrotnie autorzy podkreślali w swej pracy, że należy zrobić wszystko, aby ten dyskomfort eliminować. Kolejny wątek poruszony w części trzeciej zatytułowany został „spotkania”. Mowa jest tu o ochronie marki na rynku zarówno przed nieuczciwymi przedsiębiorcami, jak też przed niepewnymi pracownikami. Inny motyw ujęty w tej części pracy to minimalizowanie korporacyjnego dystansu – działania, które są podstawowym elementem procesu zarządzania marką, stosowanym w celu złagodzenia różnic pomiędzy pracownikami – budowanie bliskości. Zdaniem autorów jest to możliwe dzięki temu, że kadra zarządzająca cały czas powinna potwierdzać wartość marki, czyli w sposób ciągły przekazywać komunikaty na jej temat. Autorzy wspominają także o sile wpływu czynników irracjonalnych na zarządzanie marką, które poprzez swą siłę sugestii mogą ją wzmocnić bądź też ją pograżyć. Wreszcie ostatni z opisywanych elementów w tej części to zaufanie. Ludzie zaczynają coraz częściej ufać korporacjom i ich markom. Zaufanie spaja relacje między pracownikami jako jednostkami, a także między pracownikami i klientami. Daje ludziom odwagę wychodzenia poza ustalone standardy postępowania i pozwala pracownikom podejmować ryzyko w celu udzielenia pomocy konsumentowi i dostarczenia wyjątkowych usług. Wraz z powstaniem globalnej wioski i bliskości informacji zaufanie jest jednym z najważniejszych praw naturalnych, które trzeba rozumieć i pielęgnować. Kolejny motyw przywołany przez autorów to obietnica zawarta w marce. Ich zdaniem wybrane do promowania marki zagadnienie musi wstrzeliwać się w czas i epokę, w której funkcjonuje, tzn. uwzględniać nowoczesne techniki komunikacji, ustosunkować się do nowego typu konsumpcjonizmu oraz przekształcać słabości marki w siły i wykorzystywać je do osiągnięcia sukcesu. Ponadto nie należy zapominać o ochronie marki, dbałości o jej dobre imię. Czwarty, przedostatni opisywany tu wątek dotyczy „miłych niespodzianek”, przygotowanych dla klienta. Po pierwsze pewne charakterystyczne gesty lub zachowania przyczyniają się do wykrystalizowania się w umyśle klienta konkretnej marki. Dzieje się tak za sprawą kilku mocnych zdań formułujących obietnicę, przekazywanych w mediach w mediach wraz z tłem wizualno-dźwiękowym. Po drugie ważne jest słuchanie pracowników, którzy są najbliżej konsumenta i przekazują opinie na temat marki. Chodzi generalnie o poskramianie swojego ego i wzbudzanie w sobie autentycznego zainteresowania opiniami klientów, co nie dzieje się często w praktyce. Po trzecie istotna jest siła zobowiązań wobec klienta – raz dane zapewnienie powinno być realizowane. Spełnianie każdego z przyrzeczeń powinno się wiązać z określonymi korzyściami i być siłą napędową do nieustannego doskonalenia firmy. Po piąte występują sytuacje, w których przedstawiciele firmy mają szansę wzmocnić wartości marki podczas kontaktu z klientem – tzw. „chwile prawdy”. A więc kierownictwo powinno dążyć do tego, by wszyscy pracownicy godnie reprezentowali swą korporację i wiele

wiedzieli na temat marki. Mają być szkoleni i rozliczani z posiadanej wiedzy, co będzie się wiązało nie tylko z nagrodami, ale być może także z karami. Wreszcie ostatni z poruszanych motywów rozdziału trzeciego to „dobre samopoczucie”. Autorzy skupiają swoją uwagę na zaleceniach związanych ze sprawianiem klientom miłych niespodzianek, wyjątkowej ich obsłudze oraz przypominają, że należy więcej dawać, niż obiecywać. Oprócz szczegółowego opisu procesu obsługi klienta autorzy dużo uwagi poświęcają pracownikom, zatrudnianiu, kompetencjom, szkoleniom, zwracając uwagę na to, że dobra załoga w pracy to 75% sukcesu rynkowego.

Ostatni czwarty rozdział zatytułowany został *Przewodnik zarządzania marką*. Jest to część dedykowana dyrektorom naczelnym, szefom marketingu, pracownikom, kierownictwu i wreszcie klientom – słowem wszystkim, którzy uczestniczą w procesie zarządzania marką. Dla każdego przygotowany został preliminarz w tym zakresie, który ma ukazać priorytetowe sfery działania.

Końcowe przemyślenia autorów pokazują, że zarządzanie marką służy temu, aby klienci cieszyli się światem i jak najwięcej z niego czerpali, a z drugiej strony, by pracownicy wkładali jak najwięcej sił w pracę nad marką. Mamy doprowadzić do obopólnej satysfakcji – wysokiej jakości produktu z dobrą obsługą, wysoką samooceną oraz do uzyskania statusu firmy odpowiedzialnej, godnej polecenia.

Książka napisana została bardzo przystępnym językiem. Najcenniejsze w niej wydają się być z życia wzięte przykłady oddające istotę opisywanych zagadnień. Nie jest to podręcznik akademicki. Dlatego wydaje się, że zabrakło klarownego uporządkowania przekazywanych informacji. Wielokrotnie powtarza się wątek personelu, który wydają się być nadrzędny wobec pozostałych, choć nie zawsze można go powiązać z tematyką poszczególnych działów. Książka skupia się zatem na podpowiedzi, jak odnieść sukces w interesach dzięki poprawie warunków panujących w środowisku pracy. Dlatego tytuł książki może wprowadzać czytelnika w błąd. Niemniej jednak polecam tę pozycję głównie praktykom, gdyż po jej przeczytaniu być może dokonają analizy własnych działań rynkowych i skorygują je, głównie w aspekcie działań personalnych.

Pringle, H. i W. Gordon. 2006. *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Poznań: REBIS.

Bibliografia

Kall, J. 2001. *Silna marka. Istota i kreowanie*, Warszawa: PWE.

Ries, A., Trout, J. *Marketing Warfare*, McGraw-Hill.