

01

PODSTAWOWE INFORMACJE, CZYLI PO CO ROBI SIĘ (RE)BRANDING

Ile komunikatów odbieramy w ciągu godziny? Ile powiadomień, e-maili, sloganów? Czy w tym zalewie informacji znajdzie się coś, co będzie w stanie nas jeszcze poruszyć i przyciągnąć naszą uwagę? Marki zabiegają o nasze względy. Kuszą obietnicami, przyciągają wzrok kolorami i hasłami. Ostatecznie do naszej łazienki trafi tylko jedna z kilkudziesięciu dostępnych na półce past do zębów. Co ma do tego branding? To potężne narzędzie biznesowe, które pozwala odróżnić od siebie produkty tej samej kategorii. Stanowi twarz marki. Nie ma jednak dobrego brandingu bez odpowiednio nakreślonego kontekstu, przemyślanej strategii. Dlaczego chcemy pracować nad marką? Jaki jest cel brandingu? Po czym poznać, że czas na zmiany? Jak je zaplanować i wystrzec się błędów? Czy Peter Drucker, słynny badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach, miał rację, mówiąc, że kultura zjada strategię na śniadanie? Sprawdźmy, co w tych kwestiach mają do powiedzenia Marcin Bełza, strateg, i Wojtek Mierowski, człowiek multidyscyplinarny, autor słynnych polskich rebrandingów.



Fot. Łukasz Łuszczek

Marcin Betza – partner zarządzający w agencji strategicznej One Eleven, z wieloletnim doświadczeniem w branży reklamowej i marketingowej.

Wojtek Mierowski – wieloletni dyrektor kreatywny i współzałożyciel agencji brandingowej BNA, człowiek, który po 1989 roku rozpoczął historię polskiego branding. Obecnie dyrektor kreatywny i partner w firmie Touchideas.

01

PODSTAWOWE INFORMACJE, CZYLI PO CO ROBI SIĘ (RE)BRANDING

Marcin Bełza i Wojtek Mierowski

Alicja Myśliwiec: Odpowiedzenie na pytanie, dlaczego w ogóle chcemy pracować nad marką, to połowa sukcesu. Często do działania mobilizują problemy, które pojawiają się na horyzoncie. Wtedy procesowi brandingowemu towarzyszą spore emocje. Nie od dziś wiadomo, że lepiej zapobiegać kłopotom, niż później się z nimi rozprawiać. Do tak rozumianej prewencji trzeba jednak dojrzeć. Wasza praca często postrzegana jest stereotypowo. Trudno jest niektórym przekonać, że logo to nie jest tylko kropka i kreska. Jakie historie stoją za procesem brandingu?

Wojtek Mierowski: Mam wrażenie, że osoby pracujące w zawodach związanych z brandingiem nie potrafią o sobie dobrze opowiadać. I nie dotyczy to tylko Polski.

Marcin Bełza: Wszystkie kropki czy kreski, o których wspominasz, to kod, emanacja kultury. Za nimi stoją treść, strategia, cele. Dobrze to określa podręcznikowe określenie „branding follows strategy” (z ang. „branding podąża za strategią”). Podczas wspólnej pracy odkryliśmy z Wojtkiem, że to nie tyle następowanie, ile raczej nieustanne sprzężenia zwrotne dodatnie. Branding to praca, której głównym celem jest to, aby marki były właściwie dekodowane, przy utrzymaniu założeń biznesowych i strategicznych.

Wojtek: Pamiętajmy, że każda marka jest fenomenem. Przykładowo dentysta w Nowym Jorku, jak dużo by nie pracował, jest w stanie przyjmując określoną liczbę pacjentów. Tymczasem marki tworzy się po to, żeby można je było skalować. Jeżeli marka się rozrasta, to nie wiadomo, gdzie się zatrzyma. Kiedy Steve Jobs zakładał Apple, mógł

marzyć, że stworzy największą markę na świecie, ale tego nie wie-dział. Problem polega na tym, że fenomen przynależy do zjawiska kultury. A biznes boi się kultury jak ognia.

Ala:

Dlaczego?

Wojtek:

W biznesie uważa się, że kultura jest nieprzewidywalna, operuje ona narzędziami miękkimi. Działa jak Word. Tymczasem w biznesie musi działać Excel. Zauważcie, że metodologie, za pomocą których opi-sujemy marki, często odnoszą się do ludzi. Mówimy o osobowości marki, jej DNA. Dotyczy to każdego. Wyobraźmy sobie księgowego przekonanego, że liczby rządzą światem. Po siedemnastej wraca do domu i marzy, żeby kupić włoski kabriolet. Nieświadomie znajdu-je się w sferze kultury. Kieruje się emocjami, a emocje to już prze-strzeń kulturowa. Nasza praca najczęściej polega na tym, że musimy uświadomić klientowi, iż nie musi niczego dodawać, by było lepiej. Czasem trzeba sobie przypomnieć, odkryć to, co było intuicyjne, co decydowało o istocie działania firmy. Kiedy to wiemy, mamy wiele narzędzi, które pomogą marce się rozwinąć.

Marcin:

Czasami nawet doświadczonym klientom, marketerom¹ trudno wy-tłumaczyć naszą metodę pracy, uzasadnić, dlaczego coś tyle trwa, dlaczego coś tyle kosztuje. Nasza praca nie polega na postawieniu dwóch kresek i zmienieniu nazwy czy wprowadzeniu koloru. Me-todologia jest wieloaspektowa. W naszej pracy korzystamy z wielu perspektyw – od konsumenckiej przez sprzedażową po kulturową/semiotyczną. Analizy kulturowe² są niejednokrotnie ważniejsze niż to, co powie konsument, pomagają bowiem w budowaniu rozwiązań bardziej niż deklaracje konsumenckie.

Adam:

To dlaczego marki się zmieniają?

Wojtek:

A dlaczego robią to ludzie? Zmieniamy się, bo zmienia się kultu-ra. Z czasem to, co nas spotyka, przeradza się w doświadczenie. Konieczność reagowania na rzeczywistość wyrabia w nas nowe umiejętności. Choć mamy tendencję do utrzymywania *status quo*, istotą rozwoju jest ciągła zmiana.

¹ Marketer – tak w żargonie branżowym określamy osobę pełniącą w organizacji funkcję w dziale marketingu; jest nią np. brand manager, dyrektor marketingu itp.

² Analiza kulturowa – narzędzie z antropologii i socjologii kultury; polega na tym, że analizę zjawisk często rozpoczyna się od tworzenia niezliczonej liczby nawet najbardziej zaskakujących interpretacji, by poszerzyć pole wyobraźni i zrozumieć specyfikę danych zachowań.

Adam: **Jedni właściciele czy zarządzający markami pozwalają realizować odważne pomysły zmian, a inni się ich boją.**

Wojtek: Daniel Kahneman w swoich pracach z dziedziny ekonomii behawioralnej rozważa, na ile podejmujemy decyzje na podstawie schematów danych, na ile analitycznie, a na ile intuicyjnie. Okazuje się, że najbardziej zwodzi nas efekt skali. Nie mamy problemu z tym, że zyskamy dwa dolary, tracąc pięć. Ale gdy mamy zyskać 200 000 dolarów, a jednocześnie stracić milion, sytuacja się komplikuje. Bliskie jest mi następujące zdanie: „Jeśli chcemy, by wszystko zostało tak, jak jest, trzeba, by wszystko się zmieniło”³. To najlepsza definicja zmiany. Nie chodzi o to, żebyśmy się zmieniali, dlatego że mamy taką fanaberię czy chcemy być oryginalni. Powinniśmy się zmieniać. Musimy przy tym być bardzo uważni i obserwować, według jakich kryteriów rzeczywistość jest oceniana przez ludzi. Zestaw takich ocen to paradygmat. Dzisiaj rzeczywistość zmienia się bardzo szybko i jesteśmy świadkami płynności paradygmatu. Największy problem marek polega na zbyt późnym reagowaniu na zmianę paradygmatu. Nie mają zaszczepionej świadomości, że najlepiej wykonywać serie małych ruchów po drodze, być w trybie innowacyjności. Bardzo trudno o innowacyjność w uporządkowanym środowisku pracującym „na rozkaz”. Odwaga wymaga większego wysiłku. Nie każdy go podejmuje. Nie każdego na odwagę stać.

Marcin: Postępuję się przykładem. Na początku XXI wieku bankowość była – z punktu widzenia marki – praktycznie „zabetonowana”. Instytucje zaufania publicznego kojarzyły się z marmurami, krawatami, skarbami. W ciągu następnych piętnastu czy dwudziestu lat bankowość stała się najszybciej zmieniającą się – w wymiarze kodów kulturowych – branżą.

Wojtek: Cały świat odczuł skutki kryzysu z 2008 roku. A Polska doświadczyła go jedynie w małym stopniu albo wcale. Może się wydawać, że nasze środowisko bankierskie jest mało innowacyjne. Nic bardziej mylnego. Przewijamy.

Marcin: Ta zmiana i odwaga zostały wymuszone przez kontekst. Co więcej, w Polsce ubankowanie, w związku z transformacją w 1989 roku i późnym startem kapitalizmu, zbiegło się z rewolucją technologiczną. To sprawiło, że banki w Polsce już na starcie swojej działalności

³ G. Tomasi di Lampedusa, *Gepard*, Czuły Barbarzyńca, Warszawa 2010, s. 28.

były dużo nowocześniejsze niż te w innych rejonach starego świata. Determinowało to zarówno zachowania konsumenckie (brak barier w korzystaniu z nowinek technologicznych), jak i kulturowe, co musiało przełożyć się na branding; słowem: kody „złotych marmurów” nie były w stanie unieść tej zmiany i potrzebne były nowe.

Wojtek: Nie miały po prostu czegoś, co nazywa się historyczną barierą technologiczną. Popatrzmy chociaż na komputery – nie musieliśmy ich wymieniać na nowsze. Od razu kupiliśmy nowe modele.

Marcin: Rynek bankowy jest bardzo dobrym przykładem na to, jak zmiany kulturowe i ekonomiczne powodują, że dawniej konserwatywna kategoria stała się jedną z najbardziej dynamicznych.

Wojtek: Nieżyjący już Mariusz Łukasiewicz – „Steve Jobs polskiej bankowości” – to bardzo inspirująca postać. Stworzył Lukas Bank po rozważnym zbadaniu rynku. Z analizy wynikało, że 80 procent ludzi, którzy pożyczają pieniądze, będzie chciało je oddać i odda. 10 procent będzie chciało je oddać, z czym będzie miało problemy, ale w końcu je odda. Z kolei 5 procent będzie chciało oddać pożyczone środki, ale napotka ogromne problemy, a pozostałe 5 procent pieniędzy nie odda. Łukasiewicz doszedł do wniosku, że nie ma sensu utrudniać ludziom zaciągania pożyczek, skoro można im to ułatwić. Kiedyś przychodziło się do banku i stało przy ogromnym okienku z kratami, w pozycji petenta. Nagle przyszedł Łukasiewicz, stwierdził: „Skoro pożyczam ludziom pieniądze, mam do nich zaufanie. Po co mi zatem *back office*?”, i zlikwidował te podziały. Od tego momentu przy stoliku siedzi doradca, nie ma przestrzeni zamkniętej. Zrealizowanie tego projektu wymagało dużo wysiłku, konsekwencji i przemyślanego planowania.

Ala: **Czyli uważność i myślenie kontekstowe to składniki definicyjne tego, co nazwałś bezpiecznym wariantem odwagi?**

Marcin: Przykład Lukas Banku to głęboka, unikalna analiza, potężna z bardzo odważną, ale i innowacyjną strategią. Tego typu wizji nie da się zmieścić w starych kodach kulturowych. Nasza praca nie kończy się na zaproponowaniu logo, nazwy czy innych graficznych rozwiązań. Branding to także opracowanie daleko idących wytycznych strategicznych, dotyczących nawet tego, jak rozmawiać z klientem. Zadaaniem brandingu jest opracowanie całego wachlarza rozwiązań i wytycznych mówiących, jak marka ma działać we wszystkich punktach styku z klientami. Inaczej marka pracuje w oddziale banku, inaczej

w reklamie, jeszcze inaczej w kontakcie na infolinii czy poprzez aplikację mobilną. To wszystko efekt pracy takich firm jak nasze. Marka, tak jak człowiek, bierze udział w różnych grach kulturowych. Inaczej zachowujemy się w firmie, jeszcze inaczej w domu, inaczej w sytuacji publicznej z obcymi osobami. Marka działa podobnie.

Wojtek:

Z marką jest jak z człowiekiem. Jeżeli miałbym stworzyć definicję branding, powiedziałbym, że to skonstruowanie firmy w taki sposób, jakbyśmy mieli stworzyć człowieka. Będzie musiał jakoś wyglądać, zachowywać się, musi mieć też coś do przekazania. Będzie przygotowany na zmiany, na to, że rośnie. Marki, jak ludzie, mają swoje fazy dojrzewania. Ich esencja to *brand identity* (z ang. tożsamość marki), manifest będący odpowiedzią na pytanie, dlaczego się zebraliśmy i co chcemy zmienić w rzeczywistości. Marki mają cel, który opisaliśmy. Jest wizyjny, czyli nie musi się dać zrealizować. Jest to raczej coś, do czego będą dążyć. Wyobraźmy sobie linie lotnicze. Mają fantastycznie skonstruowaną ofertę produktową, piękne logo, ale to, jak nas potraktuje stewardessa, sprawi, że następnym razem albo polecimy tymi liniami, albo nie. Czyli generalnie to, jak marka się zachowuje (ang. *brand behavior*), jest kluczowe. Marka jest tym, co robi, a nie tym, co mówi. Oczywiście to, co mówi, jest bardzo ważne, ale w ostatecznym rozrachunku testem dla marki jest to, co robi.

Marcin:

Wrócę jeszcze do zachowania marek. Z nimi jest podobnie jak z nami. Jeśli przyjdę i powiem: kochajcie mnie, lubcie mnie – to nie pokochacie mnie dlatego, że tak wam poleciłem i powtórzyłem to sto razy. Ja muszę coś zrobić, żebyście mnie pokochali. Mniej doświadczonym klientom wydaje się, że jeśli marka coś zamanifestuje, to osiągnie sukces. A tu raczej chodzi o to, żeby wywołać taki efekt. Naszym zadaniem jest wypracowanie takiej strategii, aby marka spowodowała pożądane dla biznesu reakcje.

Ała:

Bo daje temu świadectwo.

Wojtek:

Dokładnie tak.

Adam:

Proces brandingowy to odpowiedzialność we wzajemnej współpracy.

Marcin:

Z jednej strony klienci oczekują od nas kreatywności i odwagi, a z drugiej mamy liczby, skalę, ekonomię – wiadomo, że to wszystko jest ryzykowne. Możemy wypracować pewne zasady, ale nie możemy dać

gwarancji, że klient wykona zadania prawidłowo. Nasze firmy wypracowały i setki razy przetestowały zestawy narzędzi, które pomagają weryfikować proponowane rozwiązania i potwierdzać ich skuteczność.

Wojtek: Każde działanie, które jest prawidłowo wykonane, jest bezpieczne. Ale pod warunkiem, że nie opiera się na jednym punkcie widzenia. A najgorsze jest myślenie tabelą Excela. Nigdy w życiu. Marka musi mieć z nami związek emocjonalny. I my musimy mieć związek emocjonalny z marką. Żaden księgowy nie zakochał się w tabelce Excela. Excel nie rodzi strategii, nie rodzi rozwiązań. Dla nikogo. Nigdzie.

Marcin: Ale jest istotny, aby wyliczyć, sprawdzić.

Wojtek: Oczywiście. Młotek jest bardzo ważny, ale ważniejsze jest to, kto go trzyma w ręku i przede wszystkim – co z nim robi. Nie można fetyszyzować jednego narzędzia.

Marcin: *À propos* fetyszyzowania pewnych narzędzi. Niestety, zbyt często wiedzieliśmy, jak klient dobierał narzędzia nieadekwatne zarówno do celów, które sobie postawił, jak i do przedmiotu zadania. Robiliśmy projekt bardzo potężnej marki, lidera w swojej branży. Najpierw opracowaliśmy i wzorcowo wprowadziliśmy w życie projekt analityczno-strategiczny, a jednym z jego efektów był całościowy *brand design*. Wojtek i jego firma dołączyli na finiszu prac. Nasz klient wiedział, że w obszarze, w którym działa, doszedł już do sufitu i teraz musi dokonać odważnej zmiany. Pracowaliśmy nad nowym kodem kulturowym marki i... klient przestraszył się efektu. Zrobił potężne badania konsumenckie oparte na deklaracjach, czyli zapytał ludzi, co oni o tej zmianie myślą. My od razu wiedzieliśmy, że tak przeprowadzone badanie pogrzebie cały projekt. Wszyscy są trochę inżynierami Mamoniami – lubią te piosenki, które znają, zwłaszcza jeśli te piosenki były kiedyś szlagierami.

Wojtek: Nie jesteśmy przeciwni badaniom konsumenckim. Chodzi o to, żeby były one właściwe. Henry Ford powiedział kiedyś, że gdyby zapytał ludzi, czego chcą, odpowiedzieliby, że szybszego konia. A on dał im samochód. Był innowatorem. Ludzie nigdy nie powiedzą, jak ma wyglądać coś, co będzie odpowiadać im w przyszłości, bo patrzą z perspektywy doświadczeń zakotwiczonych w przeszłości. Zawsze będą odnosić się do tego, co było.

Marcin: Mamy z Wojtkiem zbyt dużo takich projektów, w których wszystko jest dobrze sprawdzone, wymyślone i zmierzone. Przekazujemy

projekt klientowi, żeby to zaimplementował. Po czterech–sześciu miesiącach widzimy rezultaty i myślimy, że to kolejny case, którego nie będziemy mogli pokazać. Bo realizacja jest kompletnie w poprzek tego, co zaproponowaliśmy, a skutki są dalekie od tego, co można byłoby osiągnąć.

Adam: **Mówiąc krótko, firma, która chce zmienić swój wizerunek, powinna przede wszystkim zaufać ekspertom od brandingu i strategii i otworzyć się na zmianę.**

Marcin: Nasi klienci widzą, że branża, w której funkcjonują, się zmienia. Ich udziały czy pozycja wizerunkowa ulegają erozji. Wiedzą, że muszą coś zrobić. Nasza praca najczęściej nie zaczyna się od tego, że klient przychodzi do nas z pomysłem. On przychodzi, żebyśmy wspólnie poszukali źródeł problemu i zdefiniowali je, a na kolejnym etapie opracowali rozwiązanie.

Wojtek: Oczywiście nie można pracować, kiedy nie ma wzajemnego zaufania i otwartości na zmianę. Nasza wspólna droga z wieloma długoletnimi klientami rozpoczęła się na takim poziomie niedowierzania, że po rozmowie z nimi mówiliśmy: „Powinniście zrobić to i to, zostawiamy wam ten dokument, ten opis działań, ale nie podejmujemy się współpracy. Musicie sami do tego dojrzeć”. I najczęściej ci klienci wracali. Ideą wolnego rynku jest to, że mój klient nie musi ze mną pracować, a ja nie muszę pracować z nim. Ale rewers jest ciekawszy – możemy chcieć. I to jest fajne.

Adam: **Często przy okazji procesów brandingowych na różnych etapach zlecane są różne badania. Jakie są wasze rady związane z tym narzędziem diagnostycznym?**

Marcin: Dla nas badania są bardzo istotne. Ale podkreślę: nie można za każdym razem przykładać tych samych narzędzi diagnostycznych do sprawdzenia, czy dany element działa. Kilkakrotnie byłem na świetnych badaniach, gdzie klient zderzał opracowane rozwiązania z konsumentami w tak zwanych badaniach jakościowych. Przychodzą ludzie, pokazuje się im makiety wraz z próbkami nowego produktu w nowej odsłonie. I wielokrotnie, kiedy siedzieliśmy z klientem za lustrami weneckimi, jemu wydawało się, że ludzie są niezadowoleni, odrzucają pomysł. A moderator przychodził i mówił: „Świetnie! Kapitalne wyniki! Brawo!”. Wszystkie zachowania respondentów wskazują, że to właśnie w tę stronę powinno się pójść.

W skrócie: zarówno dobór narzędzi, jak i właściwa interpretacja wyników są ogromnie ważne.

Wojtek:

Błędy w badaniach powstają jeszcze z dwóch innych powodów. Po pierwsze, badana osoba nie ma aparatu erudycyjnego. Nie będzie wiedziała, jak odpowiedzieć na pytanie, albo udzieli odpowiedzi, która nam w niczym nie pomoże. Po drugie, pytanie może być zadane niewłaściwie. Podam przykład. Amerykanie przeprowadzili badanie, by dowiedzieć się, czy żołnierze z ich kraju czują się obrońcami demokracji i porządnymi obywatelami, czy mają poczucie misji. To badanie trwało dwa–trzy lata. Trudno było wyciągnąć jakiegokolwiek wnioski – jedne wyniki badań przeczyły drugim. Dopiero pewien mądry koleś sformułował jedno konkretne pytanie, które okazało się kluczowe: „Kiedy wychodzisz na przepustkę, to przebierasz się w cywilne ubrania czy chodzisz w mundurze?”. Zadanie adekwatnego pytania jest niezwykle ważne. Odpowiedź, którą otrzymamy, zależy od tego, jak zadamy pytanie. I tu jeszcze jeden przykład. Dwóch księży w seminarium pali papierosy. Jeden mówi: „Nurtuje mnie takie pytanie. Czy jak się pali papierosy, to można się modlić?”. Na to drugi stwierdza: „Wiesz co, nie wiem. Ale za chwilę będę na spowiedzi u przełożonego, to zapytam”. Jeden z nich proponuje więc eksperyment: „Ja się zapytam, ty się zapytasz, a potem się spotkamy i porównamy odpowiedzi”. Seminarzyści spotykają się po dwóch godzinach za garażami, jarają szlugi i ten pierwszy pyta: „I co ci powiedział?”. „No, że nie można” – słyszy w odpowiedzi. Dziwi się, bo jemu przełożony powiedział, że można. „A jakie zadałeś pytanie?” – pyta drugi. „Zapytałem, czy jak palę papierosa, to mogę się modlić. A on odpowiedział, że tak”. „O kurczę” – mówi ten drugi. „A ja zapytałem, czy jak się modlę, to mogę palić”.

Adam:

Czy istnieje lista symptomów świadczących o tym, że marka wymaga zmian?

Marcin:

Tak. Jednym z nich jest tak zwana komodyzacja, czyli wszyscy zaczynają mówić i robić podobnie. I to jest, zwłaszcza dla liderów danej branży, problem. Podobny produkt i opakowanie, podobne kody i komunikaty. Jedno z naszych najczęstszych zadań ostatnio polega na znajdowaniu nowych obszarów dla marek borykających się z takim zjawiskiem. Jeśli prowadzisz działalność wytwórczą, usługową, to jesteś jednym z wielu, co więcej – dziś wielu może skopiować twoje rozwiązania i szybko wprowadzić je na rynek. Branding jest po to, by nadać całości treść i unikalny, trudny do podrobienia charakter.