

## **Chaotycznie o marce**

Mimo, że jakiś czas temu przeszedłem na ciemną stronę mocy, czyli w obszar doradztwa, ciągle żyję problemami branży. Z jednej strony starzy przyjaciele, z drugiej nowi klienci. Niezależnie od czego zaczęlibyśmy rozmowę, zawsze kończymy na .... kryzysie. Nie ma co ukrywać, że rynek się skurczył i nie ma jasnych oznak ożywienia. Co więcej, inwestorzy indywidualni, którzy jako jedyni nie zawadzili na całej linii w bieżącym roku, w następnym mogą dołączyć do developerów i odbiorców eksportowych. Wynika to z bardzo prostej analizy sytuacji – nagła informacja z rynków światowych wprowadziła pod koniec roku 2008 poczucie zagrożenia i niepewność, ale rozpoczęta budowa nie będzie świecić stanem surowym przez dziesiątki miesięcy. Rok obecny, z pewnością, wprowadził trochę spokoju, a nawet optymizmu związanego ze wskaźnikami gospodarczymi jakie ogłoszono, szczególnie na tle reszty Europy. Prawdopodobnie więc ostatnich spóźniałskich mieliśmy na rynku mijającej jesieni. Kolejne miesiące mogą być więc, tym prawdziwym dnem, o które wszyscy wypytywali. Zastrzegam jednak, że to tylko moje zdanie, aczkolwiek znam wielu, którzy je podzielają. Czujności jednak nigdy za wiele i obym się mylił.

Nie o tym jednak konkretnie chciałbym dziś napisać. Wprawdzie w samym tytule, po części, wskazałem, że mój felieton będzie trochę nie poukładany ale usprawiedliwienie to słabe, biorąc pod uwagę, że nawet słowem, do tej pory, nie wspomniałem o marce. A przecież wielokrotnie starałem się udowodnić jak ważny jest to temat dla branży. Być może jako człowiek skażony brandingiem nie jestem zbyt obiektywny, ale niech mi ktoś pokaże skuteczniejszy sposób na walkę konkurencyjną w momencie gdy cena rządzi większością poczynań, a wielka liczba doradców klienta już w momencie codziennego otwarcia salonu sprzedaży ma opuszczone spodnie do kolan. Potem dopiero daje główny rabat.

Jak to z tą marką jest? Niby wszyscy wiedzą, ale gdy przychodzi do ujawnienia poglądów nie zawsze są one zbieżne. Ze wszystkich istotnych atrybutów marki, jeden zdaje się wyrastać ponad pozostałe. Jest ona bardzo trudna do skopiowania. W czasach powszechnej globalizacji, gdzie wymiana informacji, ludzi i technologii następuje błyskawicznie, taki walor wydaje się być trudny do przecenienia. Nie dziwne więc, że to właśnie marki osiągają ogromne ceny, nie zaś fabryki, maszyny czy nawet systemy zarządzania. Najśmieszniejsze w tym wszystkim jest to, że faktycznym dysponentem marki są konsumenci, a nie ich prawni właściciele. Tylko marka bowiem, która tkwi głęboko w percepcji klientów stanowi wartość. Kupując markę, nabywamy w gruncie rzeczy władzę nad umysłami ludzi i tylko od nas zależy, czy będziemy potrafili ją utrzymać i wykorzystać. Ten

właśnie atrybut firmy i produktu jest w moim przekonaniu kierunkiem, do którego branża stolarki ciągle jeszcze nie dorosła. Przynajmniej znakomita jej większość.

Trzeba też jednak oddać pewną sprawiedliwość. Proces budowania marki w odniesieniu do drzwi, a przede wszystkim okien nie jest zadaniem łatwym. Po pierwsze konsument angażuje się w kategorię bardzo rzadko, raz, góra dwa razy w życiu. Trudno jest więc go „utrzymać pod parą” jak w przypadku dóbr szybkozbywalnych, gdzie konsumpcja trwa na okrągło. Ta oczywistość daje się jednak łatwo osłabić poważnymi kontrargumentami. Wprawdzie częstotliwość jest słaba, ale za to proces dokonywania zakupu bardzo długi, pełen emocji i w asyście tuzina doradców, którzy przecież też są istotni z punktu widzenia marki. Część z nich, jak choćby architekci czy wykonawcy budowlani „widzą” się z marką znacznie częściej niż przeciętny nabywca. Słabości jest jednak więcej, i to poważnych.

Jak wiele marek dostępnych na terenie całego kraju możemy wymienić w tym momencie? Bardzo niewiele i to też da się wyjaśnić. Pierwsza przyczyna jaka przychodzi na myśl to bariery finansowe. Jest w tym trochę prawdy ale też i stereotypowego myślenia. Budowanie i zarządzanie marką to z pewnością inwestycja, której bez pieniędzy zrealizować się nie da. Nie zawsze jednak są to pieniądze niebotyczne. Przykłady takich projektów jak wprowadzenie Intela, czy nawet pierwsze kroki Microsoft pokazują, że, przynajmniej na początku, wielkie wydatki reklamowe nie są konieczne. Niezmienne prawo zarządzania marką nr 3 według Ala Ries’a nawet, że w początkowej fazie ważniejszy jest rozgłos niż płatna komunikacja z konsumentem. Osobiście uważam, że znacznie bardziej poważną przeszkodą w stworzeniu marki o zasięgu krajowym jest logistyka sprzedaży. Pracując aktualnie dla pokrewnej kategorii budowlanej, określanej jako „materiały wznoszeniowe”, przekonuję się, że problem ten jest znacznie bardziej rozpowszechniony. Rozwiązaniem może być precyzyjna, etapowa budowa biznesu, gdzie rozwój terytorialny marki idzie w parze z organizacją produkcji pozwalającą optymalnie pokrywać obszar dystrybucji, Mówiąc krótko, dobrze prowadzona marka, powinna dostarczać takiej nadwyżki finansowej, która pozwalałaby w odpowiednich odstępach czasu przejmować kolejne zakłady produkcyjne i unifikować produkt z nich wychodzący. Konsolidacja branży i tak jest nieunikniona.

Inną przeszkodą, może kluczową są ludzie. Okna, oprócz tego, że są wyrobem inwestycyjnym, komponentem domu, to ich zakupowi towarzyszy człowiek i odgrywa bardzo istotną rolę. Dotyczy to zarówno procesu nabycia jak i później montażu i serwisu posprzedażowego. Znacznie łatwiej jest wprowadzić standardy i reżim na poziomie produkcji, doprowadzając do znakomitej jakości w ujęciu technicznym, niż spowodować, że marka, niezależnie od sytuacji i miejsca sprzedaży, będzie mówiła tym samym głosem, prezentowała

ten sam zestaw korzyści i budziła przekonanie o słuszności wyboru. Generalnie rzecz ujmując, zarządzanie marką okna nie jest zadaniem łatwym, ale bezwzględnie koniecznym. Dotyczy to, w głównej mierze, przedsiębiorstw średniej wielkości, które zarówno w rywalizacji z dużymi podmiotami, jak i firmami o zasięgu lokalnym. Jedni pokonują ich masowym charakterem działania, drudzy sprytem i elastycznością. Trzeba szukać szansy.

Czas, który spędziłem w stolarce, wzbogacił mnie w wiele nowych doświadczeń. I mimo, że wchodziłem do niej ze znacznym bagażem wiedzy i narzędzi związanych z zarządzaniem marką, przekonałem się, że wszystko, w tym okna i drzwi, mają swoją specyfikę. Coś na kształt własnego DNA lub klucza dostępu, którego użycie daje możliwość osiągnięcia sukcesu. Na koniec chciałbym się z Państwem podzielić kilkoma z tych złotych myśli, zastrzegając, po raz kolejny, że to ocena subiektywna.

Na pierwszy ogień idzie spójność. Słowo zapomniane lub kojarzące się z zachowaniem linii w wizualnym wyrazie marki. A to zdecydowanie zbyt powierzchowne podejście. Spójność odnosi się do wszystkich sygnałów jakie marka wysyła. W szczególności tych, odnoszących się do koncepcji marketing-mix, tak aby unikalna, innowacyjna oferta w zakresie produktu nie szła w parze z bardzo niską ceną i punktem sprzedaży o wyglądzie kurnika. Zdarza się to nader często i chwieje wiarygodnością dostawcy w oczach klienta. Drugie słowo-klucz to wartość. Inaczej mówiąc różnica pomiędzy korzyściami, jakie otrzymuje konsument, a kosztem jaki musi ponieść. Z niewiadomych przyczyn wszyscy skupiają się na wartości, jaką dostarcza sam produkt. Tymczasem źródło przewagi konkurencyjnej leży zupełnie gdzie indziej i jest związane z obsługą klienta i doradztwem przy wyborze najlepszego rozwiązania. Można więc powiedzieć, że podstawą wartości jest zestaw korzyści wokół produktu i człowiek, który występuje jako reprezentant marki. Trzeci czynnik należy określić mianem brand performance, czyli sposobu w jaki marka buduje swój kapitał. W tym jego cztery główne elementy: znajomość, postrzegana jakość, kluczowe skojarzenia i lojalność konsumenta. Jest to wprawdzie wyższa szkoła jazdy, ale udane wprowadzenie tych umiejętności na poziom przedsiębiorstwa zapewnia pewnego rodzaju „nieśmiertelność”. Ciągle jeszcze w zakresie komunikacji marki bardzo słabo używane są takie narzędzia Public Relations, cross-promoting, merchandising i wiele innych, często eksploatowanych w innych kategoriach produktowych. Na ten moment, poziom wiedzy w tym zakresie należy określić jako mizerny. Ostatni element moich przemyśleń to ciągłość i konsekwencja. Nie jest on związany bezpośrednio z marką, a bardziej z postawą tych, którzy nią zarządzają. Znacze Państwo określenie „słomiany zapał”? Oby jak najrzadziej było używane w odniesieniu do poczynąń branżowców. *Piotr Lutek*