

# MARKOWE AKTYWA

Rozmowa z **Piotrem Lutkiem**, prezesem kancelarii doradczej **Synergia**



*Dość kontrowersyjną tezę wygłosiłeś na ostatnich Warsztatach Handlowych, twierdząc, że w Polsce nie ma okiennych marek.*

Kontrowersja może być tu tylko w rozumieniu pojęcia marki. Mówiąc o markach, nie mówię o nazwach, ale o pewnych tożsamościach, o wartościach, które są zakłębte w logotypach, w reklamie, w punktach sprzedaży, a nawet w opakowaniach. Mówię o takich markach, które są już często samodzielnymi wartościami dla klientów, niosąc ze sobą bardzo klarowne zestawy skojarzeń, które już wcale nie muszą być związane z samym produktem. Sztandarowym przykładem jest marka Apple. Ona, oczywiście, dostarcza bardzo zaawansowane rozwiązania w zakresie elektroniki użytkowej: komputerów, tabletów, telefonów. Ale jednocześnie daje klientowi coś o wiele cenniejszego – poczucie przynależności do grupy ludzi, którzy potrafią myśleć nowoczesnie, inaczej niż inni, szerzej. Ta marka daje jej użytkownikom wyjątkową oryginalność. On nie używa komputera jak miliony innych – on używa Maca, nie ma tabletu, ale iPada, nie korzysta z telefonu, ale z iPhone'a. To go wyróżnia, daje mu przepustkę do elitarnego świata ludzi innowacyjnych, otwartych na nowości i zmiany. Tego poczucia nie da sam produkt, choćby najnowocześniejszy. Gdybyśmy zdjęli logo Apple z iPada, wówczas stałby się on jednym z wielu tabletów, a jego wartość spadłaby pewnie o połowę. Tę drugą połowę płacimy właśnie za markę, która nas samych, jako jej użytkowników, wyróżnia. I jeśli mówimy o takiej definicji marki, to śmiało możemy powiedzieć, że takich marek okiennych w Polsce nie ma.

*Jednak klienci potrafią spontanicznie wymienić takie najbardziej znane, jak choćby: Oknoplast, Drutex, Fakro czy Sokółka.*

Owszem, ale to jest znajomość na poziomie kilku, kilkunastu procent, a chyba zgodzimy się, że nie jest to wiele w odniesieniu do Apple'a, McDonalds'a czy choćby nawet naszego Orlenu. A przecież znajomość marki jest tym najniższym, najbardziej podstawowym elementem, który musimy zbudować. Bardziej istotne są wartości, jakie marka ze sobą niesie, skojarzenia, jakie budzi u nabywcy, emocje, jakie u niego wywołuje, czy percepcja jakości. Popatrzmy na to uczciwie: jakie emocje może wywoływać okno? Przecież samo w sobie nie jest nic warte. Okno nie wbudowane w mur, nie pełniące swoich funkcji w budynku, nie ma dla ostatecznego użytkownika większej wartości, a już na pewno nie będzie w nim budziło jakichkolwiek emocji.

*Czy emocje przy kupowaniu okien są w ogóle komukolwiek potrzebne?*

Emocje, to odpowiedź na dodatkowe wartości, jakie komunikuje marka. Jeśli postawisz przed klientem trzy białe okna niemarkowe i każesz mu dokonać wyboru, to w 90 proc. przypadków nie będzie widział różnicy między nimi. Czym wtedy będzie się kierował? Oczywiście,

najniższą ceną. Jeśli więc chcesz sprzedać okno droższe niż najtańsze, musisz do niego dolożyć coś, co je odróżni od dwóch pozostałych. Musisz dać dodatkową wartość, która uzasadni wyższą cenę i umiejętnie ją zakomunikować nabywcy – to jest właśnie początek budowania marki tego okna.

*Może wystarczy po prostu wysoka jakość produktu?*

Kto ją dostrzeże w trzech jednakowych, białych oknach? I czym w ogóle jest jakość, bo każdy ją chyba definiuje indywidualnie. Dla jednego przejawem jakości będzie cienki zgrzew, dla drugiego brak ołowiu w ramie, a dla innego dodatkowa trzecia uszczelka. Ktoś określi jakość jako minimalną liczbę wad w produkcie, ktoś inny jako wyjątkowo długą trwałość. Spotkamy tysiące definicji i pewnie każda z nich będzie prawdziwa, bo obiektywne pojęcie jakości nie istnieje – ono wynika z subiektywnego doświadczenia i oczekiwań. Spójrzmy choćby na to, czym jest jakość stolarki drewnianej? Jest ona dużo droższa niż stolarka z PCW, a przecież na poziomie funkcjonalnym wcale nie jest lepsza. Jej jakość tkwi raczej w emocjach, poczuciu prestiżu, w czymś bardzo nieokreślonym. Okna drewniane kupujemy ze względu na ich wygląd, dostosowanie do stylu domu, ale nie dlatego, że będą cieplejsze czy bardziej bezpieczne. Okno drewniane obiektywnie rzecz biorąc nie jest lepszej jakości niż tworzywowe, ale owszem, będzie postrzegane jako lepszej jakości przez tych, którzy powiedzą: „Dla mnie wyższa jakość to prestiż, wyższa cena – dlatego wybieram okna drewniane”. Czy ta decyzja ma jednak coś wspólnego z techniką, technologią, jakością wykonania? Zdecydowanie nie.

*Sam przecież wcześniej stwierdziłeś, że okno samo w sobie nie wywołuje emocji.*

Okno drewniane jako takie też nie wywołuje emocji – ono da nabywcy prestiż dopiero wtedy, kiedy zostanie wbudowane, kiedy w jego domu zacznie świadczyć o zamocności czy przywiązaniu do tradycji. Każde okno zaczyna żyć dopiero wtedy, kiedy stanie się elementem budynku. W związku z tym takie opowiadanie o oknie, żeby pobudziło emocje nie powinno dotyczyć okna, ale domu i roli okien w tym domu. Przecież klient nie kupuje okien dla samych okien, ale dla wygody we własnym domu – to dom jest podmiotem jego myślenia, nie okna. Tu właśnie otwiera się pole dla okiennych marek, z których jedna powie: „Ja jestem ekskluzywna, więc zapewnię ci prestiż i uznanie otoczenia”; inna stwierdzi: „Jestem superfunkcjonalna, więc dam ci ciepło, ciszę i bezpieczeństwo”, a jeszcze inna zapewni o czymś innym. Ważne, żeby dała obietnicę spełnienia oczekiwań, jakie z tym oknem w tym konkretnym domu się wiąże. Tylko wtedy wywołuje decyzję o zakupie. To właśnie zagadnienie nurtuje mnie od długiego czasu najbardziej – dlaczego producenci okien cały czas opowiadają i pokazują okno jak oderwany, samodzielny produkt? To świadczy o braku konsumenta w ich marketingowym myśleniu.

## Piotr Lutek

lat 39, absolwent Szkoły Głównej Handlowej. Po pracy dla dużych korporacji (Colgate-Palmolive, Deloitte) zaangażował się jako dyrektor rozwoju w firmie Natura, a potem jako dyrektor marketingu i sprzedaży w Goraniu. Od 6 lat prowadzi z powodzeniem własną kancelarię Synergia, specjalizując się w doradztwie strategicznym.

Regularnie uprawia brydż sportowy, studiuje historię Polski okresu Piastów. Żonaty, dwie córki.

*Może właśnie nie chcą obiecywać, bo jeśli tych obietnic nie spełnią, to rozczarowanie będzie podwójne.*

Rozczarowanie marką to rzeczywiście katastrofa, bo to nie tylko kłopoty z klientem i brak dalszego polecenia, ale przede wszystkim zła opinia na rynku. Tylko dobry obraz marki, dobre z nią doświadczenie, mogą przekuć się na kapitał, czyli na stwierdzenie: „Kupiłem coś lepszego niż standard – polecam, bo to jest markowe rozwiązanie”. Nie wystarczy powiedzieć o sobie „jesteśmy markowi” – klient musi tego doświadczyć, poczuć, dotknąć w setkach aspektów, które będą w jednakowym stopniu dostarczały tę markę, żeby głowa uwierzyła w ten przekaz. Komunikacja może wywołać u klienta chęć zakupu, nastawić odpowiednio do marki, może go nawet zachwyć. Natomiast całość tego, czym jest marka, jej kapitał w głowach ludzi, to nie tylko zachęcenie, ale właśnie ich późniejsze doświadczenie z tą marką. Jest ono bardzo trudnym elementem, który już niewiele budujących marki rozumie. A rodzi się w punktach styku z marką: na ekspozycji okien w salonie, w wyglądzie handlowca, dostępności infolinii, wyglądzie strony internetowej, grzecznym montażystą, ładnie wydrukowanej umowie sprzedaży i tysiącu innych elementów, które wpływają na finalny obraz marki. Sprzedaż okna kończy się daleko później niż podpisanie umowy. Ten moment to dopiero wzięcie odpowiedzialności za końcowy efekt.

*Jednym słowem nie wystarczy ładne logo, strona internetowa i kolorowe foldery?*

Mówiąc o marce nie myślimy o niej przez pryzmat logotypu czy reklamy, ale całego systemu, który funkcjonuje: od właściciela, który tę markę rozumie, kocha i jest jej pierwszym ambasadorem, po montażystę i serwisanta. To musi być zgrany, spójny system, bo marka jest doświadczeniem totalnym. Nie możemy powiedzieć, że produkujemy okna markowe, ale już ich montaż nas nie interesuje. Podobnie nie możemy powiedzieć, że wykonujemy markowy montaż, a okna to już całkiem inną sprawą. To musi się łączyć i ze sobą współgrać, bo wszystkie elementy łączą się w głowie i doświadczeniu klienta. On łączy okno z komunikatem, salonem, ze sprzedawcą, usługą i serwisem – dla niego to jest jedność pod nazwą: okienna marka. Każdy element, który zaburzy to doświadczenie, może zniweczyć pozostałe wysiłki – wszystko musi być spójne, tworzyć zintegrowany wokół marki proces. Tylko wtedy ta marka da nam dodatkową wartość.

*Czy taka marka może być lokalna? Czy może być zbudowana przez lokalnego sprzedawcę okien?*

Oczywiście. Każda firma handlowa może postawić na własną markę, rozpoznawalną lokalnie i budującą tam dobre skojarzenia, np. z fachowością w dziedzinie stolarki. Mając silną, lokalną markę można nawet stać się wsparciem dla jakiejś ogólnopolskiej marki producenta okien. Bo skoro myśmy go wybrali, a wszyscy dookoła mówią, że jesteśmy fachowcami i dobrze potrafimy doradzić, to ta marka może być rzeczywiście dobra. Tu może wystąpić taka synergia między dwiema markami.

*Wydaje się jednak, że zbudowanie silnej, lokalnej marki handlowej jest ponad możliwościami finansowymi większości punktów sprzedaży?*

Wręcz przeciwnie, budowanie marki nie jest kwestią nakładów finansowych. Praca nad ubiorem handlowca czy montażysty, nad ich zachowaniem, wyglądem punktu sprzedaży jest bardziej żmudna niż kosztowna. Najdroższy w tym wszystkim jest aspekt komunikacyjny, ale jeśli na lokalnym rynku zbudowalibyśmy tylko doskonale doświadczenie, skutkujące poleceniami, to mogłyby zapewnić, że fama o tym będzie tak duża, iż w dużej mierze będzie mogła zastąpić komunikację. A przecież doświadczenie to jest to wszystko, z czym klient styka się w kontakcie z marką. Zaczyna od strony internetowej – zachwyca się obrazami, łatwością dostępu do informacji, poleceniami. Dalej kieruje kroki do salonu, tam spotyka kompetentnego, świetnie przygotowanego handlowca, który prezentuje mu okna tak, że już widzi, jak będą działać w jego domu. Po zakupie w umówionym terminie przyjeżdżają mili, grzeczni montażysci, sprawnie wykonują swoją robotę, a przy okazji wychwalają dom, w którym przyszło im montować tak dobre okna. Po miesiącu klient odbiera telefon z pytaniem, czy jest zadowolony i kiedy można umówić się na regulację okien. Jeżeli te wszystkie aspekty dopracujemy, to mamy cały czas wysoki poziom doświadczenia naszej własnej lokalnej marki. A przecież to niemal wcale nie kosztuje. Należy pamiętać o jednym elemencie, o rekomendacji, która rodzi się w momencie, gdy przekraczamy oczekiwania klienta. Kiedy go pozytywnie zaskakujemy.

*Od czego więc zacząć?*

Kluczem do sukcesu w tej branży jest duża świadomość kierunków rozwoju, umiejętność planowania w okresie dłuższym niż jeden sezon i otwartość samych właścicieli firm na postęp, jaki na tym rynku się dokonuje codziennie. Ze strony właścicieli musi być klarowna wizja marki i determinacja w jej realizacji. Zwracam na nich uwagę, bo powiedzenie: ryba psuje się od głowy, jest w tym przypadku jak najbardziej celne. Wiem ze swojego wieloletniego doświadczenia doradczego, że jeśli sam właściciel nie szanuje marki, wprowadza ją na złe tory, wypacza jej znaczenie, robiąc ją od czasu do czasu np. „wyjątkowo taną”, to w konsekwencji handlowcy, montażysci i cały sztab ludzi, którzy dla niej pracują, nie będą mieli dla niej szacunku. A jeśli oni, to z pewnością i ich klienci.

*Dlaczego więc o dobrą markę warto ciągle dbać?*

Z powodów finansowych: trzeba najpierw zdać sobie sprawę, że solidna lokalna marka to konkretna wartość. Ona przynależy do aktywów firmy, po tej samej stronie co fabryka, zestaw maszyn, ciężarówek, narzędzi montażowych itp. Ma tę wyższość nad nimi, że jest tym rodzajem aktywów, które bezpośrednio wpływają na wysokość uzyskiwanych marż, a niemal nie kosztują. Ma też tę przewagę nad innymi, że fabrykę, maszyny czy ciężarówki można skopiować, natomiast dobrej marki skopiować się nie da. Jeśli nie wierzycie, spróbujcie skopiować Apple'a.

*Dziękuję za rozmowę*

ROBERT KŁOS

**Mówiąc o marce nie myślimy o niej przez pryzmat logotypu czy reklamy, ale całego systemu, który funkcjonuje: od właściciela, który tę markę rozumie, kocha i jest jej pierwszym ambasadorem, po montażystę i serwisanta.**