

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Brand Hijack, czyli marketing bez marketingu

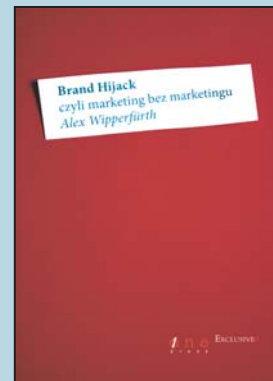
Autor: Alex Wipperfurth

Tłumaczenie: Michał Lipa

ISBN: 83-246-0035-3

Tytuł oryginału: [Brand Hijack: Marketing Without Marketing](#)

Format: A5, stron: 328



Czy znasz jakieś marki, które zaistniały na rynku nagle i niespodziewanie, bez kosztownej reklamy masowej? Oto trzy przykłady: Dr Martens, Blair Witch Project i eBay. Co jest źródłem tej – zdawałoby się – przypadkowej popularności? Dlaczego rynek błyskawicznie przekonał się do tych marek?

Konsumenci porwali te marki: to oni nadali im kształt i kultowy wpływ. A producenci im w tym pomogli: zaoferowali początkową wizję, z którą ludzie zaczęli się identyfikować i w której rozwój chcieli się zaangażować. Potem producenci oddali konsumentom kontrolę nad tymi markami. Przyjęli postawę: „Niech się dzieje co chce”. Ta strategia wiele razy okazała się skuteczna i dochodowa. Jej efektem są kultowe marki, szeroko akceptowane przez rynek.

Konsumenci nie lubią korporacji, które próbują nimi manipulować i w dodatku przerzucają koszty wielkich kampanii reklamowych na ceny produktów i usług. Badanie rynku, wybieranie grup docelowych i prowadzenie tradycyjnych kampanii – to sporo kosztuje. Może lepiej po prostu zaoferować produkt i pozwolić, by ukształtował go rynek? Konsumenci lepiej odbierają markę, którą sami tworzą i są jej bardziej lojalni.

Przeczytaj tę książkę i dowiedz się:

- jak stworzyć silną markę bez masowej reklamy: Napster (marka Apple), eBay, Dr Martens, Pabst Blue Ribbon (piwo antyelitarne) i inne;
- jak przekazywać ideę marki tak, aby konsumenci chcieli ją dalej kształtować;
- jak być bliżej klientów: odrzucić sztuczną postawę i skończyć z manipulacją gustami;
- jak stworzyć luzacką markę: zaskakującą i niedoskonałą, lecz konsekwentnie zaprojektowaną;
- jak przeniknąć do kultury konsumentów i wprowadzić markę do nowego pokolenia;
- jak stworzyć świat emocji: bombardowanie uczuciami i inne chwytły psychologiczne;

# Spis treści

<i>I Marketing bez marketingu</i>	7
<b>1. O micie „marketingu bez marketingu”</b>	9
<i>II Porwanie</i>	17
<b>2. Własność publiczna — spontaniczne porwanie</b>	19
<b>3. Spontaniczne porwanie — przewodnik dla specjalistów od marketingu</b>	43
<b>4. Złudny „marketing bez marketingu” — porwanie wspomagane</b>	63
<b>5. Niebezpieczne podejście</b>	95
<b>6. Porwanie wspomagane — przewodnik dla specjalistów od marketingu</b>	107
<i>III Porwanie w stylu korporacyjnym</i>	115
<b>7. Kandydaci do porwania</b>	117
<b>8. Porwanie korporacyjne — przewodnik dla specjalistów od marketingu</b>	127
<b>9. Początek ery nowego marketingu</b>	151

<i>IV Porywacz</i>	165
<b>10. Konsument zbiorowy</b>	<b>167</b>
<b>11. Procesy zachodzące wewnątrz plemienia marki</b>	<b>181</b>
<b>12. Jak pozyskać sobie oddanie klientów</b>	<b>207</b>
<i>V Porwanie marki — mapa drogowa</i>	217
<b>13. Punkt wyjścia — pomysł na porwanie</b>	<b>219</b>
<b>14. Faza pierwsza — marketing plemienny</b>	<b>231</b>
<b>15. Faza druga — współtworzenie</b>	<b>257</b>
<b>16. Faza trzecia — marketing masowy</b>	<b>269</b>
<i>VI Zagrożenia i szanse związane z porwaniem</i>	283
<b>17. Zagrożenia: „Prosimy naszego sponsora o zabranie głosu”</b>	<b>285</b>
<b>18. Szanse: końcowy rezultat</b>	<b>303</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>315</b>

# 1

## O micie „marketingu bez marketingu”

*Apelujemy do wszystkich wpływowych ludzi (tych, z czyjej inicjatywy wszystko się dzieje) z Madison Avenue: „Dajcie spokój z tą częzą gadaniną — mówicie zbyt głośno, żebyśmy mogli was słuchać”.*

Z listu do redakcji gazety *New York Times*

**Ameryka korporacji jest w kropce.** Jakże inaczej można wytłumaczyć dość niezwykle postępowanie firm z czołowej pięćsetki magazynu *Fortune*: Nestlé prowadzi ofensywę na stronach z blogami, a wytwórnia Sony Pictures Entertainment opracowuje fikcyjne recenzje, aby wypromować swoje kiczowate filmy. Największe firmy, wypuszczając w ostatnim dziesięcioleciu na rynek nowe marki, rezygnowały ze stosowania tradycyjnych metod marketingu. Wydaje się jednak, że szukały dobrego rozwiązania raczej po omacku.

My, specjaliści z dziedziny marketingu, poszukując właściwych odpowiedzi, korzystaliśmy dotąd z dogodnego dla nas rozwiązania — odwoływaliśmy się do *niezmiennych praw marketingu*: zarządzanie marką jest najistotniejszą częścią składową rynkowego sukcesu. Należy zatem znaleźć pewien istotny związek między produktem a grupą

docelową, a następnie opracować kampanię reklamową, wykorzystując kojarzony z tą marką pożądany wizerunek. Tymi i podobnymi zasadami zawsze się kierowaliśmy.

Jednak ciąg spektakularnych sukcesów, którego byliśmy ostatnio świadkami, zmusza nas do postawienia fundamentalnego pytania: czy owe prawa nie odchodzą powoli do lamusa?

W jaki sposób firmy Starbucks i eBay zdołały osiągnąć wartość rzędu miliarda dolarów, nie prowadząc żadnej standardowej kampanii reklamowej?

W jaki sposób firmom Palm i Red Bull udało się stworzyć nowe rynki, skoro zlekceważyły deklarowane przez klientów oczekiwania?

Jak to się stało, że sprzedaż Pabst Blue Ribbon na krajowym rynku rośnie najszybciej spośród wszystkich piw, mimo że smakuje ono jak pomyje i ledwie przynosi oczekiwane dochody?

Czy przytoczone przykłady stanowią grupę wyjątków — w najlepszym razie szczęśliwych przypadków — czy też są wyrazem palącej potrzeby zmian w zakresie podstawowych założeń marketingu?

*New York Times* nazwał sukces tych marek „marketingiem bez marketingu”. Nie należy jednak święcie wierzyć w to, co piszą w gazetach. Za każdym z tych spektakularnych rezultatów kryje się bowiem złożony zestaw środków, które tylko na pozór *wydają się* chaotyczne.

Liderzy szkoły hołdującej zasadzie marketingu bez marketingu, czyli marki takie jak Starbucks czy Red Bull, przeznaczają każdego roku setki milionów dolarów na działania typu niereklamowego, sugerując w ten sposób grupie swoich oddanych klientów, że sukces osiągnęli szczęśliwym trafem. W jednej z rzadkich skądinąd chwil słabości menedżer do spraw *public relations* firmy Red Bull przyznał w rozmowie z dziennikarzem, Robem Walkerem:

*Przekonanie, że działania te nie rodzą dla nas istotnych kosztów, jest dla nas niezwykle korzystne. Nie chcemy, aby postrzegano nas jako firmę, która chce wydawać dużo pieniędzy. W rzeczywistości jednak nie jest to ani tak proste, ani tak tanie, jak ludzie to sobie wyobrażają<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Robert Walker, „The Marketing of Red Bull”, *Outside Magazine*, kwiecień 2002.

W przypadku tego zjawiska na ironię zakrawa zwłaszcza to, że konsumenci poznali się na tej sztuczce. A tymczasem Ameryka korporacji usilnie stara się naśladować nowe strategie marketingowe, jednocześnie stale udowadniając, że nie potrafi znaleźć na to skutecznego sposobu.

Z jakiego powodu nie udało się Coca-Coli, Pepsi ani firmie Anheuser-Busch uczynić wyłomu w rynku zdominowanym przez napój Red Bull, mimo że są to firmy dysponujące niezwykle rozbudowaną siecią dystrybucji i naprawdę zasobnymi portfelami? Dlaczego ani jedna z hollywoodzkich wytwórni filmowych, pomimo licznych głośnych prób, nie zdołała zastosować strategii go-to-market<sup>2</sup> i osiągnąć w ten sposób wielkiego sukcesu, porównywalnego z wynikami *Blair Witch Project*?

Spójrzmy prawdzie w oczy — jeśli chodzi o marketing XXI wieku, to właśnie konsument, a nie specjalista od marketingu, jest lepiej orientującą się stroną.

## Kolejne wyzwanie

Jakie działania marketingowe należy zastosować wobec odbiorców, którzy odrzucają ideę marketingu? To nie żart — jakkolwiek schizofrenicznie brzmiałoby to pytanie, nadszedł najwyższy czas, by je sobie zadać.

Konsumenci w coraz większym stopniu zdają się ignorować jawne zabiegi czynione przez Amerykę korporacji. Odnieśli się negatywnie do wszechobecności Coca-Coli na Igrzyskach Olimpijskich w Atlancie<sup>3</sup>, nadając jej przydomek „czerwonej gorączki”<sup>4</sup>. Z gwałtownym sprzeciwem spotkała się także akcja firmy Levi Strauss, przeprowadzona pod hasłem „Queen Street Takeover”, czyli „przejęcie Queen Street”.

---

<sup>2</sup> Go-to-market — technika sprzedaży zbliżona do sprzedaży bezpośredniej, polegająca na utworzeniu rozległej sieci sprzedaży detalicznej specjalistycznymi wyrobami — *przyj. tłum.*

<sup>3</sup> Więcej na ten temat w: Naomi Klein, *No Logo. Wyd. polskie: Świat Literacki, Warszawa 2004* — *przyj. tłum.*

<sup>4</sup> W nawiązaniu do słynnej amerykańskiej „gorączki złota” — *przyj. tłum.*

Polegała na „zalaniu” najważniejszej handlowej ulicy stylowej części Toronto reklamami džinsów marki SILVERTAB<sup>5</sup>.

Rzecz jasna, tendencja ta nie jest nowa. Pewne subkultury miejskie od wielu lat za punkt honoru uznają ostentacyjne prezentowanie antykorporacyjnej postawy. Jak na ironię, w dzisiejszej rzeczywistości te wrogo nastawione do marki społeczności stanowią jedną z najbardziej lojalnych wobec logo grup konsumentów w Stanach Zjednoczonych. Antykorporacyjnie nastawieni kurierzy rowerowi, jak choćby Kyle Hanson, przysięgają na swoje torby marki Timbuk2. Żyjący z dnia na dzień uczestnicy festiwalu *Burning Man*<sup>6</sup>, tacy jak Ginger, uważają, że jedynym środkiem transportu, jakim można podróżować, jest stary dobry „garbus”. Kyle i Ginger wywołują uśmiech na twarzach osób z korporacyjnej wieży z kości słoniowej, gdyż dostarczają niezwykle potrzebnego, niezbitego dowodu na wciąż ogromną siłę marki.

Niemniej jednak pozyskiwanie lojalności osób niechętnie nastawionych do korporacji i nienależących do grupy docelowej nie jest kwestią najważniejszą dla przemysłu reklamowego. Prawdziwym wyzwaniem, któremu musimy stawić czoła, jest fakt, że nawet dominująca w społeczeństwie część pozytywnie nastawionych do marki osób wydaje się dziś odrzucać to, co podawane jest w sposób oczywisty i otwarty. Dziś specjaliści od marketingu borykają się z problemem ludzi wyraźnie obojętnych wobec ich zabiegów.

Weźmy na przykład Signe Nordli, dziewczynę z okładki wyprodukowanego przed *Playboya* filmu zatytułowanego *Women of Starbucks*<sup>7</sup>: być może faktycznie pije ona codziennie podwójną, odtłuszczoną

---

<sup>5</sup> Na przełomie lat 1996/97 firma Levi Strauss przeprowadziła największą kampanię reklamową z zastosowaniem billboardów. Umieszczono je na większości budynków wzdłuż popularnej ulicy. Kampania trwała rok. Zarzucano jej między innymi zniszczenie niepowtarzalnego charakteru Queen Street — *przyp. tłum.*

<sup>6</sup> *Burning Man* — festiwal, którego początki sięgają 1986 roku, odbywający się co roku na Black Rock Desert w USA, gromadzący kilkanaście tysięcy miłośników ryzyka i szalonej, niczym nieograniczonej, zabawy — *przyp. tłum.*

<sup>7</sup> Starbucks jest wiodącą firmą zajmującą się detalicznym handlem kawą — *przyp. tłum.*

venti almond latte<sup>8</sup>, ale kupując proszek do prania, wybierze najtańszy, jaki znajdzie w supermarkecie. Innym przykładem jest Marc Antony — wielbiciel marki Prada i spec w dziedzinie dobrego smaku, znany z tego, że dobiera kolor okularów przeciwsłonecznych „pod kolor” bluzki, jaką nosi jego dziewczyna. Ten sam Marc używa jednak niezbyt drogiej wody kolońskiej, a nie modnego kosmetyku. Czy choćby Ellen Feiss<sup>9</sup> — najprawdopodobniej naćpana dziewczyna z cieszącej się wątpliwą sławą kampanii pod hasłem „Switch”, przygotowanej przez firmę Apple, wygląda, jakby swoje ubrania kupowała w sklepie z używaną odzieżą.

Ta właśnie nastolatka spędza sen z powiek specjalistom z dziedziny marketingu. Czy istnieje sposób, aby namówić ją, by zmieniła spodnie z „lumpeksu” na dzinsy Seven for All Mankind? Dlaczego ktoś taki interesuje się właśnie marką Apple?

Zapewniam, że to nie przypadek.

## Wstęp do porwania marki

Menedżerowie zajmujący się marketingiem stracili kontrolę. Przejęli ją konsumenci. Na całym świecie wnikliwi, zaangażowani i kreatywni ludzie pomagają opracować i zapewnić przychylne przyjęcie produktom i usługom — niekiedy nawet bez akceptacji samej firmy. Co się tak naprawdę dzieje? Nazwijmy to *porwaniem marki*.

Tradycyjny model marketingowy, oparty na koncepcji wielkiego przełomu, nadal jest skuteczny w przypadku niektórych — nawet dość licznych — wyrobów i usług, szczególnie stanowiących ulepszoną wersję poprzednio oferowanego produktu. Jeżeli jednak chcemy, aby marka się przyjęła i aby miała rzeczywisty wpływ na kulturę, lepiej będzie, gdy opracujemy jej koncepcję we współpracy z odbiorcami.

---

<sup>8</sup> Venti almond latte — rodzaj napoju opartego na kawie. Produkt taki proponuje m.in. firma Starbucks — *przyj. tłum.*

<sup>9</sup> W roku 2002 firma Apple przeprowadziła kampanię marketingową swoich komputerów pod hasłem „Switch” (ang. przełącz się). Jedną z postaci tej kampanii była nastolatka, która w reklamie opowiadała o problemach w szkole, wywołanych awarią dotychczas używanego komputera PC. Kontrowersje wzbudzał fakt, iż kilkunastoletnia dziewczyna zachowywała się, jakby była pod wpływem środków odurzających — *przyj. tłum.*



Na taki model zdecydowano się w odniesieniu do bardzo różnych marek: podręcznych urządzeń marki Palm, butów produkowanych przez firmę Dr. Martens oraz eksperymentalnego leku — początkowo testowanego jako środka przeciw anginie — znanego pod nazwą Viagra. Wszystkie te nazwy związane są z prostą, ponadczasową w swoim założeniu ideą, która będzie się rozprzestrzeniać i rozwijać. Korzystają z wkładu, jaki wnosi rynek, aby utrwalić się i nabrać niepowtarzalnego znaczenia. Firma Starbucks nie wprowadziła po prostu do Ameryki nowej sieci kawiarni — przekonała Amerykanów do tezy, że kawa może być czymś więcej niż tylko filizanką czarnego napoju.

W porwaniu marki chodzi o to, aby pozwolić konsumentom (i wszystkim innym *interesariuszom*) kształtować dowolnie znaczenie marki i zachęcać do niej innych. To właśnie jest sposób na wypracowanie postawy prawdziwej lojalności, czyli coś więcej niż tylko zatrzymanie klientów. Nie chodzi nam w tym momencie o rozdętą reklamę — mowa o nowym złożonym zestawie wielu starannie przemyślanych działań. Nade wszystko natomiast ważna jest chęć współpracy z grupą ludzi, z którymi nie zwykliśmy współpracować — z konsumentami.

## Nowy konsument

Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że koncepcja porwania marki stwarza dla przedsiębiorców ogromne możliwości — mogą oni wykorzystać potencjał i chęci klientów przy opracowywaniu marki i ekonomicznym przekazywaniu informacji. Z tego punktu widzenia konsumenta można postrzegać jako niedrogi, innowacyjny i bogaty zasób możliwości.

Ale uwaga! Nie postępujemy nierozważnie zakładając, że konsumenci są bandą frajerów. Nie decydują się uczestniczyć w budowaniu marki dlatego, że pragną zapewnić korporacjom darmowy marketing. Robią to, ponieważ niektóre marki oferują w zamian pewną wizję, z którą ludzie mogą się identyfikować i w której rozwój chcą się silnie zaangażować.

Ponadto udział konsumentów prowadzi do lepszego, bogatszego i bardziej zrównoważonego odbioru produktu. Pozwala pozyskać prawdziwą lojalność klientów — wysiłek z ich strony, nakierowany

na budowanie w sposób ciągły silnego związku z marką. W najlepszym wypadku zaangażowanie rynku może prowadzić nawet do pojawienia się korzyści o charakterze kulturowym, ukazując nowy sens w dzisiejszym chaotycznym świecie.

## Nowy marketing

Oto nadeszła era nowego marketingu — marketingu zniewalania marki — pojawiło się zjawisko porwania. Nie dajmy się jednak zwieść temu dobrze brzmiącemu sloganowi. Nowe podejście jest bowiem niezwykle dalekie od rezygnowania z idei kampanii promocyjnej — stanowi natomiast najbardziej złożoną i subtelną formę marketingu.

*Porwanie marki* to praktyczny poradnik ułatwiający zapoznanie się z koncepcją marketingu, polegającą na włączeniu rynku do udziału w promocji. Przedstawia on założenia odmienne od przyjmowanych przez tradycyjną szkołę marketingu, która koncentruje się wokół takich kwestii, jak nasycenie rynku, przemiany w grupie docelowej i degradacja wizerunku... Celem niniejszej książki jest wyjaśnienie współczesnych zagadnień związanych z zarządzaniem marką, wskazujących nowy kierunek — marketing praktyczny i użyteczny.

Jedna uwaga tytułem wstępu: wprowadzenie w życie sugestii zawartych w tej książce będzie wymagało od ludzi, którzy zajmują się marketingiem, podejścia nietradycyjnego, a niekiedy nawet sprzecznego z intuicją. Ta nowa koncepcja nie jest dla wszystkich. Trzeba chcieć „popuścić rynkowi cugli”. Trzeba być na tyle pewnym własnej wartości, aby przestać domagać się bezpośredniego panowania nad wszystkim i nauczyć się działać spontanicznie. I trzeba mieć dość odwagi, by zgodzić się na dość znaczny poziom ryzyka co do tego, co dziać się będzie z marką.

Koncepcja porwania opiera się na radykalnym założeniu — *niech się dzieje, co chce*. Czyż ta myśl nie wydaje się nieco przerażająca, a jednocześnie słodko wyzwolicielska...?

## Nowa filozofia

Taki sposób pojmowania marketingu pozostaje w sprzeczności z wieloma współcześnie akceptowanymi poglądami i technikami dotyczącymi tej dziedziny. Liczni specjaliści starej szkoły głośno deklarują

swój sprzeciw wobec zaangażowania rynku w proces promocyjny. Sergio Zyman, specjalista w swojej dziedzinie, był szef marketingu koncernu Coca-Cola Co., ostrzegł ostatnio:

*Na pozostawienie spraw wyobraźni konsumentów w żadnym wypadku nie można sobie pozwolić. Klienci mogą okazać się niebezpieczni... Jeśli pozwolić im decydować, w jaki sposób ich potrzeby mają być zaspokajane, spełnienie ich marzeń stanie się niezmiernie trudne. Zdecydowanie lepiej jest panować i nad obietnicą, i nad jej realizacją<sup>10</sup>.*

Ja natomiast mam wiadomość dla pana Zymana i wszystkich podobnie myślących specjalistów:

### **MARKETING BEZ MARKETINGU: MANIFEST O PORWANIU MARKI**

**Pogódź się** z faktem, że marka nie należy do Ciebie. Marka należy do rynku.

**Współtwórz** markę we współpracy ze swoimi klientami.

**Odlóż do lamusa** koncepcję grupy docelowej, zwolnij analityka danych i pozwól decydować odbiorcom.

**Ułatwiaj** swoim najbardziej wpływowym i oddanym klientom przekazywanie idei marki szerszej publiczności.

**Bądź cierpliwy.** Może upłynąć dużo czasu, zanim się wszystko rozkręci.

**Bądź otwarty.** Zaplanuj ze szczegółami każdy kolejny krok, ale bądź gotów w każdej chwili zrewidować swoje założenia.

**Popuść cugli.** Zrezygnuj z koncentrowania się na niespodziewanie nadarżających się okazjach, które mogą przynosić tylko chwilowe korzyści.

**Zrezygnuj** z żelaznej konsekwencji. Naucz się doceniać walory bycia zaskakującym i niedoskonałym.

**Szanuj** swoich współpracowników. Wyznacz granicę między działaniami promocyjnymi a szkodliwą dla marki trójcą czynników: manipulacją, ingerencją w prywatność i przeciąganiem na swoją stronę.

**Pozwól, aby rynek przejął** Twoją markę.

I pamiętaj — żadne z powyższych twierdzeń nie jest *dogmatem!*

<sup>10</sup> Sergio Zyman, Armin Brott, *The End of Advertising As We Know It*, IN: Wiley, Indianapolis 2002.