

— 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

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Siła kreacji w reklamie. Marka soczysta jak pomarańcza

Autor: Pat Fallon, Fred Senn

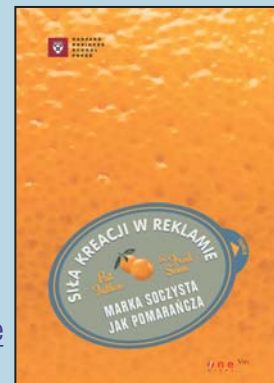
Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-0974-1

Tytuł oryginału: [Juicing the Orange:](#)

[How to Turn Creativity into a Powerful Competitive Advantage](#)

Format: A5, stron: 272



### Jak z kreatywności uczynić przewagę konkurencyjną

- Gorąco kochają, szczerze nienawidzą - dzielenie klientów na fanatyków i wrogów reklamowej marki
- Udane związki, głębokie więzi i satysfakcjonujące stosunki - budowanie bliskich relacji z odbiorcami poprzez slogany i motywy graficzne
- Znane kampanie reklamowe od podszewki - Citibank, Lee Jeans, Wyspy Bahama

Dlaczego większość reklam nas wkurza, skłania do wyjścia po kanapkę albo kwaśnego spojrzenia na billboard? Esencja to w reklamie towar deficytowy. Iluzją jest myślenie, że reklama działa, jeśli po prostu emituje się ją przez wiele tygodni we wszelkich możliwych mediach. Konsumenci nie akceptują tego, co nie ma w sobie esencji. Czym jest esencja?

To motyw przewodni kampanii. To jeden genialny slogan, jeden nieodparcie pociągający motyw graficzny. Dzięki niej reklamowana marka staje się czymś, bez czego klienci nie chcą dłużej żyć. Takiego efektu nie zagwarantuje nawet największa medialna siła przebiecia. To czwarty wymiar reklamy. O czym jest ta książka, czyli jak powstaje czwarty wymiar reklamy?

Pat Fallon i Fred Senn, zarządzający agencją Fallon Worldwide, wyciskają esencję z marek takich, jak Porsche, Starbucks, Nikon, Microsoft czy NBC. W tej książce Fallon i Senn piszą o kulisach odważnych kampanii reklamowych, które zbudowały świadomość znanych nam wszystkim marek. Omawiają zagadnienia takie, jak:

- tworzenie reklamy sterującej emocjami,
- odgadywanie myśli i emocji klientów,
- wybieranie odpowiednich środków przekazu,
- promowanie nowej marki,
- zapobieganie powszednieniu marki,
- naprawianie wizerunku kulejącej marki.

**To nie skórka czyni owoc słodkim!**

---

# Spis treści

Podziękowania	7
<b>Rozdział pierwszy</b>	
Nowa definicja kreatywności w świetle zasad współczesnego marketingu	11
<b>Rozdział drugi</b>	
Zapobiec powszednieniu marki <i>O tym, jak dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu emocji     Citibank uwolnił się od niebezpieczeństwa powszednienia</i>	37
<b>Rozdział trzeci</b>	
Walka o wizerunek marki <i>O tym, jak linie United Airlines utrzymywały kontakt     ze swoimi najważniejszymi klientami w momentach kryzysowych</i>	57
<b>Rozdział czwarty</b>	
Stworzyć i wykorzystywać przewagę w reprezentowanej kategorii <i>O tym, jak sieć Holiday Inn stworzyła slogan,     który pozwolił jej zdominować całą kategorię hoteli</i>	81
<b>Rozdział piąty</b>	
Przewyciężyć poważne problemy z marką <i>O tym, jak Skoda UK wykorzystwała kpiny ze swojej marki</i>	101

## Rozdział szósty

- Odmłodzić dojrzałą markę konsumencką 119  
*O tym, jak stary korporacyjny symbol pomógł ożywić markę Lee Jeans*

## Rozdział siódmy

- Odmłodzić dojrzałą markę B2B 143  
*O tym, jak EDS uwolnił się od schematów marki B2B*

## Rozdział ósmy

- Wybrać właściwy środek przekazu 163  
*O tym, jak BMW wykorzystało Internet, by dotrzeć do kierowców*

## Rozdział dziewiąty

- Promowanie grupy firm działających pod jedną marką 191  
*O tym, jak Wyspy Bahama stały się atrakcyjną marką*

## Rozdział dziesiąty

- Nowa koncepcja zaangażowania klientów 211  
*O tym, dlaczego udział w rynku nie zależy już od siły przebicia marki*

## Rozdział jedenasty

- Wnioski z naszych doświadczeń 235  
*O tym, jak działać kreatywnie*

- O autorach 255

- Skorowidz 259

## Walka o wizerunek marki

**W** roku 1996 przed naszą agencją stanęła szansa pozyskania klienta w postaci United Airlines. Dotychczas, czyli od lat sześćdziesiątych, firma ta była obsługiwana przez agencję reklamową Leo Burnett z Chicago. Trzydzieści lat wcześniej agencja ta jako pierwsza zaprosiła podróżnych do „latania po przyjaznym niebie” — ten przyjemny slogan przyczynił się do wypracowania jednej z najlepiej rozpoznawalnych i najtrwalszych marek tradycyjnych linii lotniczych. Hasło to przywodziło na myśl świeże, czyste, błyszczące samoloty oraz doskonałą obsługę, nawiązywało też do idei mobilności i postępu, które legły u podstaw rozwoju komercyjnych linii lotniczych.

Problem polegał jednak na tym, że pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. koncepcja „przyjaznego nieba” była już nieco przestarzała. Stali klienci United Airlines stwierdzali, że w dzisiejszym zabieganym świecie „przyjazne niebo” przestaje mieć dla nich jakąkolwiek większą wartość. Podróże lotnicze stały się elementem codziennej rutyny, złem koniecznym — nie były już symbolem wolności, w znacznym stopniu utraciły też swój dawny prestiż. Przymiotnik „przyjazny” nie pojawiał się nawet na liście cech, jakich podróżni oczekują od przewoźnika (obsługa powinna być profesjonalna, a nie przyjazna). Z biegiem czasu motyw przewodni kampanii

reklamowej, decydujący o wizerunku marki United Airlines, przestał przystawać do realiów, a dla niektórych stał się nawet irytujący.

Z naszego punktu widzenia to zlecenie wiązało się z koniecznością podjęcia próby znalezienia nowego sposobu nawiązywania kontaktu z klientami. Podobnie jak w przypadku Citibanku, musieliśmy najpierw zidentyfikować grupę klientów, którą można by uznać za docelową. Wszystkie agencje zabiegające o to zlecenie otrzymały od United Airlines materiały niezbędne do przygotowania się do przetargu. Były to wyniki badań przeprowadzonych przez Cambridge Research, dotyczące związków między różnymi segmentami pasażerów a przychodami przewoźnika. Od razu zwróciliśmy uwagę na jedną informację — 48 procent przychodów United Airlines pochodziło z obsługi 9 procent klientów tej linii. Były to osoby często podróżujące w celach służbowych (zwani pasażerami z segmentu FBT), odbywające kilka lotów miesięcznie, korzystające nierzadko z najdroższych połączeń.

W takich przypadkach równie istotne, co zdefiniowanie kroków, które należy podjąć, jest wskazanie działań, których nie powinno się podejmować. Dążąc do maksymalnego uproszczenia tego problemu biznesowego, doszliśmy do wniosku, że punktem wyjścia dla naszego projektu będzie zdefiniowanie możliwości skutecznego dotarcia do klientów z segmentu FBT. Chodziło o kampanię, która byłaby skierowana wyłącznie do tej jednej grupy i nie odwoływała się na przykład do osób, które samolotem przemieszczają się tylko podczas podróży wakacyjnych. Powołany przez linie lotnicze zespół odpowiedzialny za wybór agencji reklamowej docenił naszą determinację w nakierowaniu działań wyłącznie na klientów z segmentu FBT i zlecił realizację kampanii właśnie naszej firmie<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ponieważ w tamtym okresie nasza agencja nie była w stanie zorganizować kampanii na skalę międzynarodową, częścią międzynarodową zajęła się agencja reklamowa Young & Rubicam. Trzy lata później przyznano nam również realizację kampanii międzynarodowej.

Zwycięstwo to było dla nas niezwykle ważne. United Airlines to największe linie lotnicze na świecie — realizują dziennie 2300 lotów. Za każdym razem, gdy lądowaliśmy na lotnisku O'Hare w Chicago, na widok kolejnych rzędów samolotów z logo United Airlines z ekscytacją myśleliśmy o tym, że jesteśmy agencją reklamową tego przewoźnika (udaje nam się utrzymać ten status już od dziesięciu lat).

Udało nam się pozyskać tego zamożnego klienta (w tamtym okresie linie lotnicze tworzyły jeszcze zdrową i dochodową branżę). Sądziliśmy, że nasze zadanie polegać będzie na odpowiednim kształtowaniu relacji przewoźnika z jego najważniejszymi klientami. W 1996 roku w najlepsze trwał jeszcze boom gospodarczy i nie pojawiały się żadne sygnały świadczące o tym, że wkrótce wybuchnie zamieszanie na międzynarodową skalę. W najśmielszych snach nie wyobrażaliśmy sobie liczby i stopnia trudności wyzwań, z jakimi przyszło się zmierzyć United Airlines w ciągu kilku następnych lat. Nie zdawaliśmy sobie również sprawy z tego, jak wiele się nauczymy w kwestii konieczności walki o wizerunek marki w okresie kryzysu.

## Konieczne przeprosiny

Latem 2000 roku — zaledwie cztery lata po tym, jak linie United Airlines zostały naszym klientem — cała branża znalazła się w zupełnie nowych warunkach biznesowych. Koszty pracy i paliwa, a także uciążliwe programy emerytalne coraz bardziej obciążały tradycyjne linie lotnicze. United Airlines miały jeszcze dodatkowe kłopoty z pilotami, którzy twardo negocjowali warunki swoich kontraktów. Co prawda, nie posuwali się jeszcze do strajku, ale oficjalnie odmówili pracy w godzinach nadliczbowych. W rezultacie linie te odnotowały niespotykaną dotąd liczbę opóźnionych i odwołanych

lotów. Lotniska zamieniły się w obozy koczujących pasażerów United Airlines, którzy stracili już cierpliwość i masowo oblegali punkty obsługi klienta.

United Airlines stały się powszechnie znanym symbolem problemów, jakie dotknęły w tamtym okresie całą tę branżę. Choć deregulacja trwała od wielu lat, przedstawiciele rządu wzajemnie przekrzykiwali się, wyrażając rozczarowanie sytuacją United Airlines, i straszili nowymi ustawami, które pomogłyby zapobiec podobnym problemom w przyszłości. Pracujący dla United Airlines piloci przed kamerami żalili się na postawę kierownictwa. Krótko mówiąc, był to dla United Airlines zarówno koszmar biznesowy, jak i medialny.

W tego rodzaju sytuacjach kryzysowych standardowo marketer może zachować się dwojako — albo kontynuować kampanię, jakby zupełnie nic się nie działo, albo przerwać ją do czasu, gdy burza przeminie. Chociaż linie United Airlines bez wątpienia przechodziły kryzys, byliśmy przekonani, że prowadzona przez nas kampania może dalej służyć ich marce. Uznaliśmy jednak, że potrzebny jest radykalny środek reklamowy, który z natury swojej zaciera granice między reklamą a PR — publiczne przeprosiny.

Przed kamerą wystąpił prezes United Airlines. Ujęcia były kręcone w kabinie samolotu. W ten sposób powstał film emitowany następnie w charakterze płatnego ogłoszenia. Prezes Jim Goodwin tymi słowami przeprosza w nim klientów swoich linii lotniczych:

*Witam! Nazywam się Jim Goodwin. Jestem prezesem United Airlines.*

*Tego lata kłopoty naszych linii lotniczych przeszkodziły w realizacji planów wakacyjnych tysiącom klientów. Wszystkich, których to dotknęło, chciałbym osobiście najmocniej za to przeprosić w imieniu United Airlines.*

*Aby poradzić sobie z tym problemem, ograniczamy liczbę lotów — nie chcemy składać obietnic, których nie będziemy w stanie później dotrzymać.*

*Jako lider w swojej branży linie United Airlines mają wielkie plany na przyszłość, jednak nie zaczniemy ich realizować, dopóki nie dowiedzimy Cię tam, gdzie chciałbyś dotrzeć.*

Nie była to typowa radosna wypowiedź nawiązująca do motywu przyjaznego nieba. Taki komunikat był konieczny, aby powstrzymać pograżanie się firmy zarówno z medialnego, jak i finansowego punktu widzenia. Działanie takie — choć miało charakter rozwiązania doraźnego — przyniosło pożądany skutek. Obwieszczenie to zostało pozytywnie ocenione w około dwustu publikacjach. Wskaźniki nastawienia klientów, takie jak gotowość do ponownego skorzystania z danej usługi, podskoczyły o 8 procent. Liczba osób deklarujących, że „United Airlines są najczęściej wybieranymi przez nich liniami lotniczymi”, wzrosła o 12 procent. Dochody firmy przestały spadać, a nawet nieco wzrosły. Liczba podróży zwiększyła się zaledwie o 2 procent, lecz przychody poprawiły się o 11 procent — firmie udało się odzyskać klientów podróżujących w celach służbowych<sup>2</sup>.

## **Co robić w obliczu kryzysu na skalę ogólnokrajową?**

Nadszedł 11 września 2001 roku. Była to tragedia, która wstrząsnęła światem i sparaliżowała branżę lotniczą na całej kuli ziemskiej — w katastrofie wzięły udział dwa samoloty linii United Airlines. Społeczeństwo najpierw przeżyło szok, potem pograżyło się w żałobie. (Pracownicy naszej agencji, podobnie jak wszyscy mieszkańcy Nowego Jorku, żyli w niepewności. Nowojorskie biuro agencji znajduje się na dwudziestym piętrze budynku Woolworth na Broadwayu, a jego pracownicy z trwogą w oczach patrzyli przez

---

<sup>2</sup> Badania wewnętrzne prowadzone przez United Airlines.



okna swoich biur, jak ludzie w World Trade Center wyskakiwali z obydwu płonących wież na spotkanie pewnej śmierci. Nasz budynek został czasowo zamknięty i musieliśmy przenieść działalność agencji).

Od kierownictwa United Airlines otrzymaliśmy pilne zadanie — wstrzymać wszystkie reklamy i pomóc w przygotowaniu odpowiedniej reakcji. Bez wątpienia to był trudny moment. Pracowaliśmy dla United Airlines jako agencja reklamowa, ale kampania reklamowa była ostatnią rzeczą, o jakiej mogliśmy wówczas myśleć. Pomysł, by stworzyć reklamę będącą reakcją na zaistniałą sytuację, wydawał się wszystkim całkowicie nie na miejscu. Coś jednak należało zrobić. Trzeba było działać, mimo że, podobnie jak reszta Stanów Zjednoczonych, byliśmy sparaliżowani.

Cały ruch lotniczy został wstrzymany i nikt nie potrafił przewidzieć, kiedy samoloty znów wzbiją się w powietrze. Konieczne było opracowanie oficjalnego stanowiska linii United Airlines. W obliczu zalewu oficjalnych komunikatów i doniesień medialnych o lotniskach pełnych ludzi, którzy utknęli w podróży, nie było to zadanie łatwe. Nasz dyrektor ds. kluczowych klientów i członek zespołu odpowiedzialnego za współpracę z United Airlines postanowili porozmawiać z pracownikami linii. Chcieli jednak nawiązać kontakt nie z ich kierownictwem, lecz z ludźmi mającymi bezpośredni kontakt z pasażerami.

Udali się zatem na lotnisko w Minneapolis, by słuchać, co ludzie mają do powiedzenia. Na lotnisku panowała atmosfera solidarności, jakiej nigdy wcześniej nie mieli okazji doświadczyć. Zjednoczeni pracownicy — ci sami, którzy niedawno walczyli z kierownictwem linii — zachowywali się jak jedna wielka rodzina. Wszyscy wykazywali się determinacją i zaangażowaniem, ponieważ chcieli, by samoloty ich firmy jak najszybciej wróciły w powietrze. Chcieli pokazać całym Stanom Zjednoczonym, że zrobią wszystko, by linie

United Airlines wznowiły działalność i znowu zaczęły wozić swoich pasażerów wszędzie tam, dokąd chcą się udać.

Poczucie obowiązku i wzajemne oddanie zaobserwowane u pracowników United Airlines zainspirowało liderów zespołu projektowego do stworzenia wytycznych, które trafiły do kilku zespołów w piątkowe popołudnie, 14 września. Najważniejszą myślą zawartą w wytycznych była ta, że warto podjąć próbę oddania w komunikacie United Airlines poczucia jedności panującego wśród pracowników firmy. Aby powrócić do normalności, pracownicy linii musieli podzielić się swoimi uczuciami z klientami oraz z resztą społeczeństwa.

Następnego ranka, w sobotę, jeden z naszych najlepszych copywriterów przesłał faksem swoją odpowiedź na otrzymane wytyczne. Czytając jego tekst, robiliśmy wielkie oczy. Całkowicie utożsamialiśmy się z treścią tekstu — i to nie jako marketerzy, lecz także jako zwykli obywatele.

Komunikat ukazał się w mediach w całym kraju 21 września 2001 roku. Jego opracowanie stanowiło punkt zwrotny dla naszej agencji. Przekonaaliśmy się, że kryzys naszego klienta jest naszym kryzysem. Postanowiliśmy kłaść jeszcze większy nacisk na słuchanie klienta podczas przygotowywania wytycznych. Pozytywne reakcje ze strony klientów i pracowników firmy utwierdziły nas w poczuciu, że mieliśmy rację.

## Przed nami jeszcze gorsze chwile

W dniu 9 grudnia 2002 roku linie lotnicze United Airlines zwróciły się z wnioskiem o zgodę na reorganizację firmy zgodnie z postanowieniami rozdziału 11. amerykańskiej ustawy o upadłości<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Przepisy te pozwalały firmom stojącym przed groźbą upadłości na taką reorganizację, która umożliwiłaby im spłatę zaciągniętych zobowiązań — *przyp. tłum.*

W tym okresie musieliśmy mierzyć się ze skutkami tragedii World Trade Center oraz z problemami natury systemowej, jakie tragedia ta zrodziła dla całej branży lotniczej. Nie trzeba chyba wspominać o tym, że wiszące nad United Airlines widmo bankructwa stało się źródłem szeregu kolejnych problemów natury komunikacyjnej.

Naszym pierwszym zadaniem było poinformowanie opinii publicznej, że firma działa i walczy o powrót do dawnej kondycji. Po drugie, musieliśmy udowodnić, że firma nadal jest pewna swych możliwości i sensu swojej działalności. Podczas gdy kierownictwo United Airlines zmagало się z wieloma problemami natury operacyjnej, my chcieliśmy opracować taką strategię komunikacji marketingowej, która tworzyłaby dobry klimat dla odbudowywania pozycji linii.

Na scenę wkroczył wówczas Glenn Tilton, nowy dyrektor generalny United Airlines. W maju 2003 Tilton wprowadził do firmy nowego wiceprezesa ds. marketingu — czterdziestojednoletniego Johna Tague'a. Poprzednio zajmował on stanowisko dyrektora generalnego w firmie ATA i, jak sam powiedział, w okresie tym bardzo zazdrościł liniom United Airlines pozycji ich marki. Jednym z pierwszych działań Tague'a było zakomunikowanie nam, że będzie nas uważnie obserwował, a jeśli nasza praca nie zacznie przynosić efektów, poszuka dla United Airlines innej agencji.

Sami doskonale rozumieliśmy, że sprawa jest pilna. Ludzie znów latali samolotami, ale zdecydowanie rzadziej decydowali się na tradycyjnych przewoźników, takich jak United Airlines, Delta, Northwest Airlines, American Airlines czy US Airways. Do roku 2003 nowym tanim liniom udało się przejąć 20 procent rynku<sup>4</sup>. Liczba pasażerów obsługiwanych przez tradycyjnych przewoźników miała powrócić do poziomu sprzed 11 września 2001 roku dopiero po następnych dwóch latach.

---

<sup>4</sup> Steve Josselson, *How Low Can They Go*, „Airfinance Journal”, 1 lutego 2003, s. 15.

Poniedziałek, 10 września.

W poniedziałek już miałem wyjść z domu, kiedy zepsuł mi się kran.

Pomyślałem, że życie jest niesprawiedliwe.

W poniedziałek, kiedy pytało się ludzi, co słychać, bez większego namysłu czy refleksji odpowiadali: „wszystko w porządku” lub „wszystko dobrze”.

W poniedziałek we wszystkich gazetach i tygodnikach pojawiły się informacje o nowej jesiennej ramówce telewizyjnej.

W poniedziałek amerykańska flaga wisiała przez nikogo niemal niezauważana na budynkach urzędów i szkół.

W poniedziałek mijaliśmy na ulicy nieznanym, nie zwracając na nich uwagi.

We wtorek, 11 września, wszystko się zmieniło.

We wtorek, 11 września, zupełnie inne rzeczy miały dla nas znaczenie.

We wtorek, 11 września, błoga nieświadomość zniknęła.

Wszystkie świętości zostały bezlitośnie zszargane.

We wtorek, 11 września, ktoś próbował podzielić Amerykę.

We wtorek, 11 września, Ameryka stała się jednością.

We wtorek, 11 września, nie było republikanów, demokratów, yuppie, niebieskich kołnierzyków ani żadnych innych etykietek. Byli tylko Amerykanie.

We wtorek, 11 września, ludzie ginęli ratując innych, obcych sobie ludzi.

We wtorek, 11 września, to co w ludziach najwspanialsze pokazało złą swoją siłę.

We wtorek, 11 września, Ameryka została rzucona na kolana.

We wtorek, 11 września, Ameryka znowu się podniosła.

Pragniemy złożyć hold wszystkim odważnym i bezinteresownym ratownikom, lekarzom i pielęgniarkom oraz wybitnym obywatelom tego kraju. Wasze akty heroizmu i Wasze współczucie do głębi nas wzruszyły. Chcemy podziękować także naszym pracownikom za ich zaangażowanie i profesjonalizm, którym wykazali się w tych kilkunastu dniach, jakie minęły od tej strasznej tragedii. Łączymy się z Wami w bólu i łączymy się z Wami w sile.

**Reklama prasowa United Airlines na całą stronę, 21 września 2001 roku.** Był to jeden z najtrudniejszych tekstów reklamowych, jakie kiedykolwiek przyszło nam pisać. Inspiracją dla niego były słowa wielu pracowników United Airlines, którzy czuli potrzebę dzielenia się swoimi uczuciami z klientami firmy oraz pozostałymi obywatelami. Powiększona wersja tej reklamy zawisła na ścianie tuż obok naszej sali konferencyjnej

Latem 2003 roku uruchomiliśmy trzy duże promocje detaliczne, których celem było spożytkowanie korzyści skali United Airlines oraz zwiększenie zainteresowania klientów jej ofertą. Zaletą tego rodzaju działań jest możliwość dokonywania bieżącej oceny ich skuteczności, która wyraża się w wielkości gotówki wpłacanej w punktach sprzedaży biletów. Wspomniane trzy akcje promocyjne przyniosły miliard dolarów dodatkowego przychodu do opustoszałej kasy przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Były to jednak chwilowe przychody, które ponadto charakteryzowały się niewielką marżą zysku — United Airlines po prostu obniżyły ceny biletów. Aby ponownie ożywić markę, musieliśmy skorzystać z dźwigni kreatywności.

Niestety reorganizacja dokonana na podstawie rozdziału 11. ustawy o upadłości pozostawiła firmę z niewielkimi zasobami gotówki, co praktycznie uniemożliwiło jej wprowadzanie rzeczywistych usprawnień czy udoskonalanie oferty produktowej. Co więcej, United Airlines, podobnie jak pozostałe duże linie lotnicze, zupełnie spowszedniały swoim klientom. Firma badawcza Roper odkryła, że ludzie częściej dostrzegają znaczenie różnic między planami taryfowymi operatorów komórkowych niż między liniami lotniczymi<sup>6</sup>. Najbardziej pozytywnym z czynników wyróżniających linie United Airlines był jej program lojalnościowy adresowany do stałych klientów<sup>7</sup>. Był on jednak raczej instrumentem defensywnym niż rzeczywistym narzędziem ofensywnym — utrzymywał przy firmie jej stałych klientów, ale na pewno nie pomógł w zdo-

---

<sup>5</sup> Dane z badań wewnętrznych prowadzonych przez United Airlines.

<sup>6</sup> *Roper Reports 02 – 03*, question 62X/Y, Syndicated Research, GfK NOP, LLC, 2002 rok.

<sup>7</sup> Program ten zdobył wiele nagród, w tym w szczególności wymienione w niniejszych publikacjach: *Best in Business Travel Awards*, „Business Traveler”, grudzień 2004 – styczeń 2005; *Best of 2004*, „Global Traveler”, grudzień 2004 – styczeń 2005; *Awards Issue*, „Travel Savvy”, wrzesień – październik 2004.

bywaniu nowych. Program ten nie miał też emocjonalnego wydźwięku, który był nam potrzebny. United Airlines były zatem niewyróżniającą się w branży firmą, która nie miała środków finansowych na wprowadzenie zmian. W związku z powyższym jej czynnikiem wyróżniającym musieliśmy uczynić wizerunek jej marki.

Postanowiliśmy po raz kolejny skoncentrować się na osobach odbywających częste loty w celach służbowych. Podobnie jak Citibank zidentyfikował się z „szukającymi równowagi”, linie United Airlines powinny odwołać się do oczekiwań pasażerów z segmentu FBT. „Szukający równowagi” stanowili jednak aż 46 procent klientów Citi, podczas gdy grupa docelowa United Airlines stanowiła zaledwie 9 procent wszystkich jej klientów. Był to zatem mniejszy i bardziej wysublimowany segment rynku — mowa tu o ludziach, przed którymi świat stoi otworem i którzy pokonują rocznie setki tysięcy kilometrów. Aby skutecznie działać, potrzebowaliśmy zdecydowanie więcej informacji o tej stosunkowo wąskiej grupie ludzi.

Od 1996 roku udało nam się dowiedzieć o pasażerach z segmentu FBT paru rzeczy więcej niż to, że stanowią oni źródło 48 procent przychodów firmy. Są to ludzie, którzy niezmiernie ciężko pracują. Sukces oraz związane z nim pułapki są dla nich szczególnie ważne. Cena nie jest jedynym czynnikiem, jaki biorą pod uwagę w podejmowaniu decyzji. Mają wyższą od przeciętnej świadomość marki produktu, z którego korzystają.

Członkowie grupy docelowej świadomi znaczenia otaczających ich marek z własnej inicjatywy podejmują aktywne działania na rzecz wyboru takiej propozycji, która najlepiej odpowiada wyznawanym przez nich wartościom. Pasażerowie z segmentu FBT oczekiwali, że ktoś doceni ich wysiłki, nazwie współczesnymi bohaterami, okrzyknie mistrzami kapitalizmu. Marka United Airlines musiała zatem stać się symbolem, przekonać, że linie te są nieodłączną częścią życia wszystkich tych ludzi, którzy pokonują niezliczone

kilometry w drodze do sukcesu. Marka musiała też nieść ze sobą przesłanie, z którego wynikałoby, że linie United Airlines rozumieją, ile energii, motywacji i poświęcenia wymaga osiągnięcie tego sukcesu.

Sporządzenie profilu tego segmentu klientów nie stanowiło większego problemu. Utożsamienie się z takimi osobami było natomiast znacznie bardziej finezyjnym zadaniem. Jednym z najlepszych sposobów odkrycia czegoś zupełnie nowego i świeżego jest zgromadzenie wszystkich stereotypów, jakie funkcjonują na dany temat. Zaczęliśmy się zatem przyglądać wszystkiemu temu, czego już w tej kategorii dokonano — błyszczące samoloty stojące w rzędach na pasach startowych lub pokonujące przestworza, uśmiechnięte stewardessy wyglądające lepiej niż którakolwiek z tych, jakie widywało się na pokładach samolotów przez ostatnie dwadzieścia lat, bezproblemowe przemieszczanie się z parkingu przez halę odlotów aż do bramek, cudowne uśmiechy pasażerów rozkładających się w swoich nadzwyczajnie pluszowych fotelach. Wszystko to powędrowało do śmieci.

Postawiliśmy na odrobinę magii, w zespole kreatywnym mieliśmy dwie doświadczone osoby: art directora z Green Bay w Wisconsin, który zawsze był amatorem kreskówek, oraz copywritera z Bombaju, który był jednocześnie spełnionym muzykiem. Wspólnie wymyślili, w jaki sposób połączyć animację z *Błękitną rapsodią* Gershwina, która była stałym elementem ikonografii United Airlines (pozostałość jeszcze z czasów naszych poprzedników z agencji Leo Burnett). Opracowali kampanię, którą nazwali „Czas wzbić się w górę”. Elementem tej kampanii miały być animowane filmy reklamowe — nie „jakieś tam kreskówki”, ale minidzieła tworzone przez niezwykle utalentowanych w tej dziedzinie artystów.

Jeśli ktoś miał kiedyś okazję uczestniczyć w festiwalu krótkich filmów animowanych, doskonale wie, że na świecie żyją ludzie, którzy do perfekcji opanowali ten rodzaj sztuki. Są to artyści

o bogatej wyobraźni i potrzebie dążenia do doskonałości. Cała koncepcja opierała się na tym, by nasze hasła mówiące o służbowych podróżach przenieść, dzięki animacjom, na zupełnie nowy poziom i w ten sposób odróżnić wizerunek marki United Airlines od marek konkurentów. Byliśmy gotowi założyć się, że artyzm autorów tych filmów znajdzie uznanie w oczach pasażerów z segmentu FBT.

Nie chcieliśmy jednak zawęzić grupy naszych odbiorców jedynie do osób podróżujących w celach służbowych. Ważne było to, by nasze filmy wzbudziły odpowiednie uczucia także wśród rodzin i przyjaciół pasażerów z segmentu FBT. Nasz przekaz marketingowy miał być hołdem złożonym osobom podróżującym w celach służbowych, ale miał zostać dostrzeżony przez wszystkich należących do ich środowiska.

Podczas sesji próbnej, która miała miejsce przed ostateczną prezentacją projektu kampanii Johnowi Tague'owi, nasza koncepcja animowanych filmów została uznana za nic niewartą i ktoś zaproponował, żeby nikomu tego nie pokazywać. Z tym problemem zetknęliśmy się już wcześniej. Kiedyś John Felt, wiceprezes ds. marketingu w firmie U.S. West, przy którejś z kolejnych prób uzyskania aprobaty dla naszych prac powiedział nam, że nie chce więcej widzieć tego projektu na oczy. Postanowiliśmy wtedy oprawić naszą pracę i wysłać mu ją z prośbą, by powiesił tę reklamę na ścianie w swoim gabinecie i obserwował reakcje ludzi, którzy na nią spojrzą. Po dwóch tygodniach zadzwonił do nas i powiedział: „Wygraliście — do roboty!”. Reklama ukazywała się w prasie przez dwa lata, a ponadto była rozdawana klientom biznesowym w formie plakatów.

W przypadku United Airlines obiecaliśmy zwiększyć tempo pracy, stanąć na głowie i nawet udawać fanów drużyny Chicago Bears. Mieliśmy jeden cel — kampania „Czas wzbic się w górę” miała być jedną z sześciu opcji, jakie zostaną przedstawione Tague'owi.



Nasza pewność siebie tym razem się opłaciła. Kierownictwo United Airlines z aprobatą wypowiadało się o naszej decyzji wyboru filmów animowanych. Tague dostrzegł w reklamach potencjał emocjonalnego kontaktu z klientem. Doceniono także to, że przedstawiony projekt wyraźnie różnił się od wszystkiego, czego próbowano już w tej — i w zasadzie także w każdej innej — branży. Podobał mu się również zachęcający wydźwięk hasła „Czas wzbić się w górę”. Najważniejszy był jednak fakt, że nasza koncepcja pasowała do informacji, jakie mieliśmy o pasażerach z segmentu FBT. John Tague dostrzegł, że została ona opracowana na podstawie wniosków sformułowanych dzięki rozmowom prowadzonym przez pracowników United Airlines z ich najwierniejszymi klientami.

Tague należał do tych klientów agencji reklamowych, którzy byli przekonani o konieczności wykonania dużej liczby badań rynkowych przed opracowaniem ostatecznego projektu. Wielu klientów weryfikuje kampanie reklamowe dopiero po ich opracowaniu. Naszym zdaniem najlepiej jest zainwestować w strategię komunikacji z klientem, wykonać badania marketingowe jeszcze przed opracowaniem projektu, a potem ostateczny projekt z rozmachem wprowadzać w życie.

Tague stwierdził: „Ten projekt wcale nie wygląda na ryzykowny. Wygląda w sam raz”<sup>8</sup>.

## Czas wzbić się w górę

Skontaktowaliśmy się z twórcami filmów rysunkowych z całego świata, którzy zostali ostatnio nominowani do Nagród Amerykańskiej Akademii Filmowej. Szukaliśmy światowej klasy artystów, którzy swoimi obrazami potrafili naprawdę coś przekazać. Osta-

---

<sup>8</sup> John Tague w wywiadzie dla Freda Senna, listopad 2005.

tecznie zdecydowaliśmy się na czterech — po jednym z Rosji, Anglii i Holandii oraz na jeden zespół z Kanady. Prezentowane przez nich style i stosowane metody odpowiednio ze sobą kontrastowały. W tym czasie zespół kreatywny naszej agencji zdążył już opracować dialogi do mających powstać kreskówek. Teksty w formie pisemnej (bez jakichkolwiek form graficznych) rozesłane zostały do twórców, którzy mieli wybrać sobie tematy do interpretacji.

Kiedy czasami zajmujemy się czymś innym niż zazwyczaj, stwierdzamy, że nasi współpracownicy dysponują zadziwiającym zestawem kompetencji — są to specjaliści, z jakimi nie mieliśmy jeszcze okazji pracować. Tego rodzaju współpraca wymaga otwartego umysłu. Może i mamy bzika na punkcie kontrolowania wszystkiego, ale praca nad tą kampanią nauczyła nas jednego — jeśli zaprasza się do współpracy utalentowane osoby spoza swojej branży, trzeba wyzbyć się nawyku kontrolowania każdego odcinka prac. Utalentowani ludzie pomogą nam osiągnąć zupełnie nową jakość tylko wtedy, gdy pozostawi im się swobodę działania.

W filmie zatytułowanym „Rozmowa kwalifikacyjna” przedstawiony został młody mężczyzna, który przygotowuje się do rozmowy o pracę w odległym mieście. Jego historia jest prosta, to człowiek interesu, który sądzi, że zmarnował swoją szansę z powodu niedopasowanych do reszty stroju butów. Nie ma żadnych dialogów, jedynie proste, wręcz fotograficzne sceny oraz motyw z Gershwiną — stworzony w ten sposób film pokazuje cierpki smak sukcesów i porażek odnoszonych codziennie w życiu zawodowym.

Kolejny film przedstawia stewardessy uśmiechające się na widok odbywającej służbową podróż osoby, która troskliwie ochrania w swojej walizce długą różę. Następnie film ukazuje długi i pełen zawodowych obowiązków dzień tego mężczyzny, a widz przez cały czas zastanawia się, jakie znaczenie ma ta róża. Okazuje się, że w tym samym mieście, do którego przyjechał, mieszka jego

matka i na koniec tego zabieganego dnia jego taksówka zatrzymuje się właśnie przed jej domem. Spot ten ukazał się w telewizji dokładnie w Dniu Matki.

Momentalnie rzuca się w oczy fakt, że filmy animowane opowiadają te historie i wywołują określone emocje w sposób trudny do osiągnięcia za pomocą gry aktorskiej. Oczywiście istniało ryzyko, że kreskówki wydadzą się pewnej grupie osób nadmiernie ckiwe, ale połączenie muzyki Gershwina (specjalna kompozycja na podstawie *Błękitnej rapsodii* w wykonaniu San Francisco Philharmonic Orchestra) z artyzmem mistrzów rysunku pozwoliło nam jawnie i otwarcie epatować emocjami.

Nasz klient wyczuł potencjał tej kampanii już przy pierwszej prezentacji. Następnym zadaniem było przekonać go, że hasło „Czas wzbić się w górę” nadaje się do zastosowania w całej organizacji. Nasz zespół zabrał się zatem do integrowania tego hasła i związanych z nim uczuć z każdym potencjalnym miejscem, w którym linie United Airlines miały kontakt ze swoimi klientami. Umieściliśmy ogromne plakaty na chicagowskim lotnisku O’Hare oraz na budynkach w centrum Chicago. Rysunki wykorzystywane w kampanii prasowej stały się także motywem przewodnim materiałów wysyłanych do domów klientów. Podczas wygłaszania komunikatów na pokładzie samolotu stewardessy również używały hasła „Czas wzbić się w górę”. Pokazywany na pokładzie samolotu film przedstawiał krótkie biografie każdego z rysowników, którzy pracowali nad reklamami. Ostatnie miesiące przed uruchomieniem kampanii nasza agencja poświęciła na działania prowadzone we współpracy z ludźmi odpowiedzialnymi w United Airlines za komunikację — staraliśmy się zintegrować wydźwięk kampanii z setkami elementów składających się na strategię komunikacyjną firmy.



**Klatka z filmu zatytułowanego „Róża”.** Kreskówka przedstawiająca mężczyznę, który w podróży służbowej znajduje czas, by odwiedzić matkę, ma w sobie coś majestatycznego. Każdy pojedynczy obraz został namalowany odrębnie i stanowi osobne dzieło sztuki

Rozpoczęciu kampanii „Czas wzbic się w górę”, która ruszyła 29 lutego 2004 roku, towarzyszyła znakomita atmosfera — związana z galą wręczenia Nagród Amerykańskiej Akademii Filmowej. Nasze dzieło spotkało się z natychmiastową pozytywną reakcją. Działy się rzeczy niemal niespotykane w branży reklamowej — ludzie pisali do United Airlines listy i e-maile, w których komplementowali nową kampanię. Stanowiło to doskonały dowód na to, że udało nam się zdobyć uczucia odbiorców. (Z 87 takich „listów miłosnych” złożyliśmy na poczekaniu książkę, której egzemplarze trafiły do rąk pracowników United Airlines. Chcieliśmy, aby poczuli zawarte w tych listach emocje. Mieliśmy nadzieję, że dzięki temu wzrośnie ich morale).

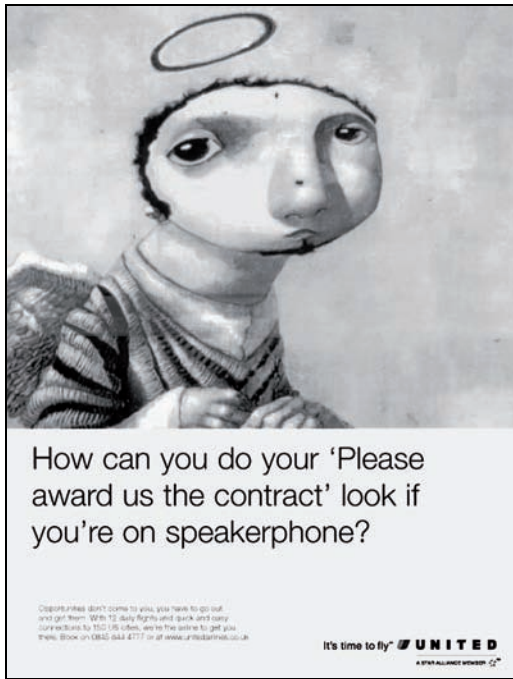


**Reklama zewnętrzna „Czas wzbić się w górę”.** Aby zachować wysoki poziom prezentowany przez kreskówki, w pracach nad reklamami zewnętrznymi i prasowymi wykorzystano styl znany z okładek magazynu *The New Yorker*

Genialna kampania bez genialnej strategii jest pozbawiona sensu, a genialna strategia bez genialnej kampanii pozostanie niezauważona. Jeśli uda się wyważyć obie strony tego równania, istnieje całkiem spora szansa, że pieniądze zainwestowane w kampanię marketingową zwrócą się z nawiązką.

### Znalezienie równowagi między globalną spójnością a specyfiką lokalną

W swojej działalności poza rynkiem amerykańskim linie lotnicze United Airlines balansują na strategicznej linii, próbując znaleźć równowagę między dążeniem do wypracowania wizerunku marki globalnej a wywołaniem u klientów należących do różnych kultur spójnego wrażenia, że United Airlines to linie lotnicze, które



How can you do your 'Please award us the contract' look if you're on speakerphone?

Clipboard this don't come to you, you have to go out and get them. We're 12 days flight and quick and easy. Our website is 15:15 US often, we're the airline to get you there. Book on 0845 844 4777 or at [www.unitedairlines.co.uk](http://www.unitedairlines.co.uk)

It's time to fly™ **UNITED**  
A SPYR ALLIANCE MEMBER

**Reklama prasowa United Airlines, przygotowana na rynki europejskie.** Kiedy ruszaliśmy z kampanią „Czas wzbić się w górę” w Europie, duży nacisk położyliśmy na jej aspekty emocjonalne. Chcieliśmy w ten sposób oddać przekonania Europejczyków dotyczące życia zawodowego i prywatnego

rozumieją ich potrzeby. Osiągnięcie takiego celu wymaga dwóch rzeczy — jednolitego spojrzenia na markę i podobnego podejścia do niej oraz całkowitego zaangażowania w wypracowywanie relacji z lokalnymi klientami (z segmentu FBT) na ich warunkach.

W Stanach Zjednoczonych, z obecną w tym kraju unikalną tendencją do pracoholizmu, United Airlines może powiedzieć tak: „Business to nieustanna wojna. My oferujemy rydwany”. Z kolei

---

w Europie, która szczyli się swoim bardziej wyważonym podejściem do pracy i życia, ton przesłania musi być bardziej współczujący dla osoby zmuszonej do podróżowania w interesach. Większy nacisk kładziony jest na zachęcanie klientów do korzystania z usług United Airlines.

Dziś wiadomo jedno — opracowanie jednej reklamy, która pojawiać się ma na różnych rynkach całego świata, nie jest najlepszym pomysłem. Dyrektorzy finansowi firm z uwagą przyglądają się kosztom produkcji reklam telewizyjnych i spodziewają się, że opracowana zostanie jedna reklama, która spełni związane z nią oczekiwania na całym świecie. Życzymy powodzenia! Z samego założenia wynika, że taka reklama musi wykazać się skutecznością, nie wykorzystując w tym celu realiów kulturowych własnych odbiorców. Nieważne zatem, jak wiele zaoszczędzi się dzięki opracowaniu jednej, wspólnej dla wszystkich reklamy, ponieważ w ten sposób odbiera się jej praktycznie wszelkie szanse na zaistnienie w mediach lokalnych i internecie czy na przebicie się do codziennego życia potencjalnych klientów. Strategie globalne powinno się realizować z uwzględnieniem warunków lokalnych. Nie wolno dać się zwieść głośnym wyjątkom od tej zasady — nadal są to tylko wyjątki. Pozory czasem mylą, a wiele takich reklam było pierwotnie dostosowanych do jednego lokalnego rynku, ale ich wymowa była na tyle uniwersalna i klasycznie ludzka, że kolejne rynki po prostu je przejmowały.

---

W branży lotniczej najważniejszym elementem pozostaje sama działalność przedsiębiorstw, dlatego wpływ kampanii na wyniki firmy nie jest łatwy do ustalenia — trudno jest go oddzielić od skutków innych działań, jakie United Airlines podejmowały w celu odzyskania klientów. Na przykład dział sprzedaży zorganizował skuteczną kampanię na rzecz podpisywania nowych kontraktów z klientami instytucjonalnymi. Sukcesem okazał się także program promocyjnych zniżek cen biletów na najbardziej oblegane

trasy. Dysponujemy jednak przekonującymi dowodami na to, że nasza kampania pozytywnie wpłynęła na rynkowe wyniki firmy.

Niewspomagana znajomość reklamowa (respondenci bez żadnych bodźców z zewnątrz wypowiadają się na temat reklamy danej marki) jest wskaźnikiem, który można z powodzeniem stosować jako miernik skuteczności nowej kampanii. Już w pierwszym miesiącu po uruchomieniu kampanii „Czas wzbic się w górę” wykazano, że odsetek osób wskazujących markę jako „najchętniej wybieraną” wzrósł z 9 do 25 procent, co w tamtym okresie dawało liniom United Airlines najlepsze perspektywy przyszłej sprzedaży wśród wszystkich linii lotniczych<sup>9</sup>.

Oczywiście wskaźnik ten ma swoje wady i nie jest idealnym miernikiem sukcesu marketingowego. Jeżeli jednak nic on nie wykazuje, można wnioskować o porażce kampanii. Jeśli pokaże nam pozytywny wynik, oznacza to jedynie tyle, że udało nam się pokonać pierwszą „linię obrony” konsumentów. Do pełnego wykorzystania dźwigni kreatywności pozostaje jeszcze długa droga.

My najchętniej posługujemy się wskaźnikiem zwanym wzrostem preferencji. Akurat w tym przypadku okazał się on naprawdę znaczący. Spośród wszystkich osób podróżujących służbowo i mających dostęp do lotów United Airlines 20 procent określało te linie jako „swój pierwszy wybór” (wzrost z 9 procent)<sup>10</sup>. Pomimo kłopotów finansowych i nie najlepszej kondycji całej branży, linie lotnicze United Airlines miały w tym okresie najlepsze perspektywy przyszłych wyników sprzedaży.

Czy faktycznie przybywało pasażerów? W branży lotniczej największe znaczenie mają dwa wskaźniki. Mowa tu, po pierwsze, o wskaźniku obciążenia systemu, który wyraża się stosunkiem

---

<sup>9</sup> Millward Brown, United Airlines Brand Health Monitor.

<sup>10</sup> Badania wewnętrzne prowadzone przez United Airlines.



miejsc obsadzonych do miejsc wolnych. Drugim istotnym wskaźnikiem jest przychód na sprzedaną osobomilę. Pierwszy z tych wskaźników mówi nam o odsetku wykupionych miejsc, a drugi o tym, czy klienci wykupują bilety droższe, czy korzystają z oferty promocyjnej. We wzorze tym charakter zmiennej przybiera pokonywany przez samoloty dystans, ale biorąc pod uwagę, że rozkład tras nie podlega zbyt wielkim zmianom, możemy założyć, że wyższe przychody oznaczają większą liczbę osób podróżujących w celach służbowych.

W marcu 2004 roku wskaźnik obciążenia wzrósł o 9,4 procenta i nie przestawał rosnąć w kolejnych miesiącach. W pierwszym i drugim kwartale rosły także przychody firmy, podczas gdy u największych konkurentów sytuacja była odwrotna. Wszystkie poszlaki wskazywały na to samo — odzyskiwaliśmy klientów z segmentu FBT<sup>11</sup>. Prognozujemy, że United Airlines ostatecznie zażegna widmo bankructwa wiosną 2006 roku. Mamy nadzieję, że jest w tym również nasz udział.

## Sztuka jest skuteczna

United Airlines to duże tradycyjne linie lotnicze i jako takie musiały się skupić na swojej głównej działalności. Próby uniknięcia bankructwa są naprawdę zajmujące i kosztowne, dlatego zapewne trudno było oprzeć się pokusie likwidacji wydatków na kreatywny marketing i poszukiwaniu ratunku w cięciu kosztów, usprawnianiu działalności i korzystaniu z rozwiązań operacyjnych. My także zatrzymujemy się czasem w połowie drogi, ponieważ pilne interesy naszych klientów odwracają ich uwagę od wykorzystywania dzwigni kreatywności jako środka oddziaływania na osiągnane wyniki

---

<sup>11</sup> Wewnętrzne raporty United Airlines dotyczące ruchu pasażerskiego.

finansowe. W przypadku United Airlines było jednak inaczej. Kierownictwo tych linii nigdy nie zapomniało, że nawet w najtrudniejszej sytuacji nie wolno tracić kontaktu ze swoimi klientami. Dzięki takiej postawie firma mogła liczyć na wyrozumiałość swoich klientów. My znaleźliśmy sposób, by wzmocnić tę więź — najpierw odkryliśmy pewną prawdę psychologiczną, a następnie za pomocą wizualnych form wyrazu staraliśmy się pokazać te emocje w sytuacjach z życia codziennego. Nawet w okresie kryzysu United Airlines potrafiły dotrzeć do swoich najlepszych klientów — był to wysiłek, który z pewnością się opłacił.