

*Jarek Szczepański*

# **RÓB MARKE!**

*Zaprojektuj, stwórz  
i zwiększ jej siłę*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Helion S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<https://onepress.pl/user/opinie/robmar>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0208-4

Copyright © Jarosław Szczepański 2024

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>WSTĘP. RÓB MARKE, A NIE ETYKIETĘ .....</b>	<b>9</b>
---	----------

<b>ROZDZIAŁ 1. SZCZEGÓLNA OPTYKA MARKOWYCH LIDERÓW .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

Markowy kapitalizm .....	11
Marka albo śmierć .....	13
Czy faktycznie musisz mieć markę? .....	14
Marka, czyli co? .....	14
Markowa codzienność .....	16
Markowa iluzja kontra obiektywna rzeczywistość .....	16
Czym jest postrzegana wartość produktu? .....	18
Wartość z bliska .....	19
Zarabianie na postrzeganej wartości .....	22
Gdzie w produkcie umiejscowiona jest wartość? .....	22
Lekceważenie Mix — zabawa zapalkami .....	24
Jak zamienić wyrób w markę? .....	26
Różnica między etykietą a marką .....	27
Markowy biznes .....	27
Wątpienie w markę .....	31
Zanim zaczniesz robić markę — zmień optykę .....	32
Na czym polega robienie marki? .....	33
Jeśli posiadasz markę — oceń jej siłę .....	34

<b>ROZDZIAŁ 2. ZAPROJEKTUJ MARKE (PLATFORMA) .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

Pozycjonowanie, czyli czynność definiowania marki .....	37
Wybory pozycjonujące i Platforma Marki .....	38
Poznaj strukturę swojego rynku .....	39

Segment działania marki (macierzysty) .....	42
O kogo marka będzie zabiegać? (Określ Klienta Celowego) .....	46
Skupienie się na grupie celowej — marka wyrazista .....	48
Poznać klientów celowych — ale jak? .....	50
Z kim marka rywalizuje? (Wskaż głównych konkurentów) .....	53
Pierwsza część Platformy Marki, czyli „pole konkurencyjnej gry” .....	54
Czym marka konkuruje? .....	54
Umiejętność formułowania korzyści .....	56
Życiowa użyteczność produktu .....	59
Obietnica odniesienia korzyści a faktyczna korzyść .....	61
Wachlarz korzyści oferowanych przez markę .....	62
Wybór korzyści za pomocą mapy pozycjonowania .....	64
Charakter marki (osobowość marki) .....	66
Określ charakter i wizerunek osobowy swojej marki .....	67
Wartości życiowe marki .....	69
Wyróżniający atrybut marki (wyróżnik) .....	73
Sprawdź wyrazistość marki na mapie pozycjonowania .....	75
Dru ga część Platformy Marki — oferta marki .....	77
Platforma Marki — cały dokument .....	82
Czy Platforma Marki jest konieczna? .....	83
Czy na pewno rozumiesz platformę swojej marki? .....	84
<b>ROZDZIAŁ 3. WYKONAJ MARKĘ (MIX) .....</b>	<b>87</b>
Od Platformy Marki do jej Mix .....	87
Rynkowa siła marketingu Mix .....	88
Sposób wykonania marki .....	89
Składowe elementy Mix i ich rola .....	91
Formuła produktu .....	98
Optymalizowanie kosztowe produktu .....	103
Design produktu .....	107
Projektuj .....	110
Jak nazwać markę? .....	116
Cena Twojej marki .....	122
Dystrybucja, czyli sposób dostawy .....	129
Modyfikowanie modelu dystrybucji .....	135
Twój własny format dystrybucji .....	139
Polityka handlowa .....	142
Niebezpieczna moda: up selling i cross selling w usługach i detalu .....	144
Komunikacja marki .....	149

Edukowanie klientów .....	154
Reklama, która działa .....	156
Kilka słów o promocjach konsumenckich .....	165
„Storytelling” — kilka wskazówek .....	165
Digital na swoim miejscu .....	172
<b>ROZDZIAŁ 4. UPLASUJ MARKE NA RYNKU (STRATEGIA — PLAN — DZIAŁANIE) .....</b>	<b>179</b>
Życie marki .....	179
Sposób życia marki, czyli jej strategia .....	180
Średnioterminowa perspektywa strategii .....	181
Napisz strategię .....	184
Opracowując strategię, nie zaniedbuj benchmarkingu .....	186
Od strategii średnioterminowej do planu rocznego .....	190
Roczny harmonogram działań .....	191
Wypełniamy formularz planu rocznego .....	193
Historia marki w planie rocznym .....	195
Najprostszy dokument planu marki .....	198
Koniec roku, koniec planu — i co dalej? .....	198
Punkt wyjścia do planu następnego roku .....	201
Działania marketingowe osadzone w realiach rynku .....	202
Technika działań marketingowych — „MOT” i aktywacja .....	205
Wykorzystanie „MOT” w planowaniu — mapa MOT .....	207
Technika działań marketingowych — „touchpoints” i komunikacja .....	211
Wykorzystanie „touchpoints” w planowaniu mediów .....	212
Codziennosc klienta w formie ścieżki tygodnia .....	213
<b>ROZDZIAŁ 5. PIELEGNUJ MARKE .....</b>	<b>217</b>
A więc w jakim biznesie działasz? .....	217
Pierwszy krok w chmurach, czyli od marketingu producenckiego do konsumenckiego .....	218
Sedno pielęgnacji — sedno Brand Marketingu .....	219
W markowym biznesie uczciwość się opłaca .....	221
Reputacja, czyli realny positioning .....	223
Finanse marki .....	225
Ile lat powinna istnieć Twoja marka? .....	228
Droga marki .....	232
Następny krok .....	233



# Wstęp

## Rób markę, a nie etykietę

— Nie wierzę w marki — wyznał mi pewien prezes.

— Dlaczego?

— Bo się nie sprzedają.

Miał na myśli własne produkty. Nie sprzedawały się, bo nie były markami. Czym więc były? Zwykłymi wyrobami, do których przyklejono kolorowe etykiety. Ale on tego nie rozumiał, nie dostrzegał różnicy. Dlatego przeprofilował swoją firmę na produkcję kontraktową, dla kogoś. Przechadzaliśmy się po zakładzie. Nagle wskazał na jedną z linii produkcyjnych: — O! Ta marka, mojego klienta z Litwy, ostro zwiększa zamówienia. Rośnie w siłę! — Chwileczkę, więc wierzy pan w te marki czy nie wierzy? — zapytałem. Zamyślił się.

**Każdy umie zrobić etykietkę, ale niewielu umie stworzyć markę.**

Na czym polega różnica? No właśnie. Zbyt wielu przedsiębiorców nie potrafi odpowiedzieć na to podstawowe pytanie: Czym się różni marka od nazwy umieszczonej w logo i na etykiecie? Dlatego popełniają błędy i popadają w kłopoty. Nie da się bowiem osiągnąć rynkowego sukcesu, nie wiedząc ze stuprocentową pewnością, na czym tak naprawdę polega robienie marki.

Pokażę Ci prosty sposób na stworzenie marki z prawdziwego zdarzenia. Receptę tę stosują mistrzowie rynku. Wygrywają, ponieważ znają receptę. Ale poza tym mają jeszcze coś — determinację, by według tej recepty pracować. Życzę Ci, żebyś gdy już poznasz ich receptę, dorównał im też determinacją.

Powodzenia na rynku!

Jarek





# Rozdział 1.

## Szczególna optyka markowych liderów

### MARKOWY KAPITALIZM

W kapitalizmie każdy sektor, każdy jego segment wchodzi prędzej czy później w fazę nadpodaży. Jest to tak pewne, jak następstwo dnia i nocy w przyrodzie. Dlatego celem biznesu nie może być ani produkcja, ani sprzedaż — to zbyt krótkowzroczne. **Celem jest zagwarantować sobie stabilny rozwój w warunkach skrajnej nadpodaży towarów i usług.**

Ale jak zapewnić rozwój w sytuacji nadpodaży, która sprzyja raczej biznesowej katastrofie niż *prosperity*? Odpowiedź znajdziesz, śledząc strumień pieniędzy, z którego utrzymywany jest Twój biznes (ang. *follow the money*). Zastanówmy się: skąd wypływają te pieniądze, gdzie bije ich pierwotne źródło? Czy u hurtownika? A może u detalisty lub innego pośrednika? U żadnego z nich, choć tak usilnie zabiegasz, aby kupili Twój towar. Pierwotne źródło Twoich zarobków jest umiejscowione w kieszeni kupującego — użytkownika, konsumenta.

Zatem dochód firmy rodzi się lub umiera na samym końcu długiego łańcucha aktywności biznesowych. Zdrój pieniądza jest umiejscowiony daleko od codziennych spraw zaprzatających Twoją głowę. Tak daleko, że nie chce Ci się nawet tam spojrzeć w natłoku obowiązków. I wielu o tym w ogóle zapomina. Jednak to właśnie tam w oddali, w kieszeniach tysięcy nabywców, bije pierwotne źródło Twoich zarobków — Twoja przyszłość. Dostępu do tych pieniędzy nie zagwarantują udane negocjacje z producentem maszyny ani uzgodnienia z hurtownikiem, detalistą czy innym pośrednikiem. Żeby zapewnić sobie trwałe dochody, musisz

nauczyć się negocjować bezpośrednio z właścicielami kieszeni — z konsumentami. Tajemnica *prosperity* tkwi w udanych negocjacjach z ostatecznym klientem. A teraz powiedz mi, jaki procent swojego czasu przeznaczasz na takie rozmowy — na te najważniejsze? I czy w nawale spraw jesteś w stanie wygospodarować należyty czas na rozmowę z tysiącami klientów? Raczej nie. I to jest właśnie zadanie dla marki. **Marka służy do prowadzenia efektywnego kosztowo dialogu z masowym użytkownikiem — z właścicielami kieszeni.**

## Dialogowanie z klientem za pomocą marki

Dialog ten stał się priorytetem liderów rynku. Oni wierzą w to, że jeśli przekonają do siebie wielkie rzesze użytkowników, będą opływać w dostatki, podczas gdy inni ledwo zapać. Bo kiedy konsument jest po Twojej stronie, cóż Ci może zrobić nadpodaż? Dlatego markowi liderzy w szczególny sposób organizują priorytety myślenia, działania i wydawania pieniędzy. Największe środki przeznaczają na narzędzia dialogu z klientem — na marki.

Głównym terenem walki biznesowej nie jest dla nich ani pokój kupca (czy hurtowego, czy detalicznego), ani hala produkcyjna, lecz umysł konsumenta i R&D (badania i rozwój). Tak naprawdę te podziwiane przez wszystkich firmy nie zarabiają na fizycznej sprzedaży dóbr, ale na motywowaniu wielkiej liczby ludzi do zakupu. Inwestując w marki, nabywają lojalnych klientów. I co ciekawe, firmy te wcale nie uważają, że zarobiły, bo sprzedały — lecz że zostały wynagrodzone, ponieważ właściwie odpowiedziały na potrzeby kupujących. Popatrz, to jest cytat z misji firmy P&G: „Dostarczymy markowych wyrobów o najwyższej jakości i wartości, które wzbogacą życie klientów teraz i w przyszłości. Wskutek tego wynagrodzą nas oni najwyższą sprzedażą, zyskami i wzrostem kapitału, co pozwoli naszym pracownikom i udziałowcom [...] prosperować”<sup>1,2</sup>. A teraz odpowiedz sobie na pytanie: Czy Ty, znacznie mniejszy i słabszy od nich, też masz tyle pokory?

Zamiast więc tyle myśleć o produkcji, kredycie, warunkach handlowych, dystrybucji, **pomyśl przede wszystkim o warunkach, na jakich konsument chciałby kupować Twoje wyroby pomimo nadpodaży.** Zamiast myśleć

<sup>1</sup> „We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world’s consumers, now and for generations to come. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit and value creation, allowing our people, our shareholders and the communities in which we live and work to prosper”.

<sup>2</sup> Źródło: P&G, *Our purpose*, <https://us.pg.com/policies-and-practices/purpose-values-and-principles/>.

o sprzedawaniu produktów, zacznij myśleć o nabywaniu klientów<sup>3</sup>. Ponieważ jeśli dogadasz się z konsumentem, masz zagwarantowaną sprzedaż, choćby wokół krążyło 200 innych oferentów takiego samego wyrobu. Jeśli zaś dogadasz się tylko z hurtownikiem i detalistą, nie masz żadnej gwarancji, że klient zechce wykupić Twój produkt z ich magazynów. A brak tej gwarancji to pewne kłopoty, w jakie co rusz popadają przedsiębiorcy nieświadomi opisanej prawidłowości.

## MARKA ALBO ŚMIERĆ

„Jeśli nie stworzyłeś marki, handlujesz towarem” — powiedział Donald Trump, jeden z najbogatszych Amerykanów, odnoszący sukcesy w biznesie, mediach i polityce<sup>4</sup>. Towar (ang. *commodity*) to produkt, który nie odróżnia się od innych podobnych produktów żadną **istotną cechą**. Poza ceną. Kiedy Twoje możliwości konkurowania są ograniczone do ceny, Twój żywot rynkowy nie będzie ani łatwy, ani spokojny, ani — zazwyczaj — długi. Statystycznie rzecz biorąc, prędzej czy później czeka Cię rynkowa śmierć.

Dlatego właśnie kapitalizm wymyślił markę — żeby odróżnić od siebie bardzo podobne produkty. I to nie odróżnić je wizualnie, lecz w ich istocie! **Dobra marka radykalnie zmienia postrzeganie produktu przez klienta**. To mnie nieodmiennie zdumiewa, gdy testuję dobre marki. Stawiasz przed klientem dwa bardzo podobne do siebie produkty, w zasadzie identyczne — a on, wskazując silną markę, zaklina się, że różnica między porównywanymi wyrobami jest fundamentalna, spiera się z tobą, klóci, nie ustępuje. Usuniesz markowe oznaczenia z produktu i podsuniesz go ponownie temu samemu klientowi, a on będzie się zarzekać, że ma teraz do czynienia z zupełnie innym wyrobem! To właśnie robi dobra marka z umysłem klienta — zmienia obiektywną ocenę rzeczywistości (cechy produktu) w subiektywną (wrażenia na temat produktu). **Zmienia realny produkt w fikcyjną wizję produktu**, która nie istnieje poza ludzkim umysłem. Wizję, której klient pragnie, do której się przywiązuje i za którą jest gotowy płacić wyższą cenę.

<sup>3</sup> Parafraza myśli Theodore’a Lewitta z artykułu *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, 1960.

<sup>4</sup> Trump po wielkim sukcesie na rynku nieruchomości wystąpił jako prowadzący program TV *The Apprentice*, osiągając rekordowe wskaźniki oglądalności. A potem jako jedyny biznesmen w historii USA został prezydentem, mimo że przed nim zabiegali o ten laur tak wytrawni gracze jak Nelson Rockefeller i Ross Perrot.

## CZY FAKTYCZNIE MUSISZ MIEĆ MARKĘ?

Czy zatem musisz mieć markę? Nie, nie musisz. Bez marki też możesz zarabiać, na sprzedaży produktu (usługi), który jest kolejnym towarem w towarowej masie — kroplą w morzu identycznych ofert, i jeśli dopisze Ci szczęście, wieść jaki taki żywot. Gdy jednak oczekujesz od życia autentycznego sukcesu, wieloletniej stabilności, to powinieneś czym prędzej z właściciela towaru zmienić się we właściciela marki — prawdziwej, silnej marki. Tu nie ma żadnych opcji pośrednich. Nie łudź się.

Towary to coś, co każdy może zaoferować na rynku. Ludzie wprawdzie ich potrzebują, ale jest im wszystko jedno, od kogo je kupują. Dziś od Ciebie, jutro od kogoś innego. Za towary płaci się najmniej i nie można tu liczyć na **lojalność klientów**, która jest fundamentem stabilnego biznesu.

**Lojalność klienta to świadome ponawianie zakupu tego samego dobra od tego samego dostawcy.** Im większa lojalność, tym większe i częstsze zakupy. Tylko marka jest w stanie zapewnić Twojemu biznesowi masową lojalność, czyli powracających klientów, w ogromnej i wzrastającej liczbie. Nauka to potwierdza. Ale ta reguła dotyczy tylko marek z prawdziwego zdarzenia, a nie produktów i usług, które oznaczono nic nie znaczącymi logotypami.

Zastanów się więc, czy chcesz być właścicielem marki, czy towaru. I czy faktycznie to, co dziś posiadasz, jest marką, czy tylko tak Ci się wydaje. Na rynku bowiem nie liczy się to, co się Tobie wydaje. Tu decydują klienci, a nie Ty; ich opinia, a nie Twoja. **I oni doskonale wiedzą, czy dzisiaj oferujesz im towar czy też markę, która ma dla nich znaczenie.** Jeśli oferujesz tylko towar, jesteś w najlepszym razie producentem — czyli właścicielem maszyny. A jeśli maszyna nie należy do Ciebie, lecz do kontraktowego wytwórcy, jesteś towarowym brokerem w zgiełku hurtowni i sklepów detalicznych. Z punktu widzenia konsumenta — tego, który decyduje o Twoim *prosperity* — Twoje istnienie jest bez znaczenia.

## MARKA, CZYLI CO?

Czym jest marka? Już wiesz, że to nie etykieta. Ani nazwa czy logotyp widniejące na tej etykietce. Ani reklama produktu z tą etykietą. To są tylko narzędzia, za pomocą których tworzy się markę. Nawet nie wszystkie narzędzia, ale ważne. Czym więc jest marka?

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# Budowanie marki. Krok po kroku

W świecie nieograniczonej podaży wygrywają ci, którzy są wyraziści. Tym, co zapewnia im wyrazistość i jednocześnie pobudza popyt, jest marka. Dlatego firmy posiadające markę z prawdziwego zdarzenia wygrywają na rynku!

Z tego poradnika, napisanego przez praktyka dla praktyków, dowiesz się, jak stworzyć markę, której klienci się nie oprą. Autor prowadzi czytelnika krok po kroku przez proces jej budowania: od zaprojektowania, przez wykonanie, po plasowanie na rynku i pielęgnowanie wzrostu. Ujawnia techniki warsztatowe stosowane przez najlepszych. Wyjaśnia też, jak liderzy marek patrzą na biznes. Ich optyka bowiem różni się od sposobu myślenia większości przedsiębiorców. Książka została napisana w przystępnym, lekkim stylu i zilustrowana dziesiątkami przykładów wprost z rynku.

**JAREK SZCZEPAŃSKI** od ponad dwudziestu lat intensywnie zgłębia światową wiedzę o marketingu i strategii i nieustannie weryfikuje ją w praktyce rynkowej. Doradza przedsiębiorstwom działającym w obszarze dóbr konsumpcyjnych i usług. Wcześniej pracował na wyższych szczeblach międzynarodowych firm konsumenckich na kilku rynkach europejskich, a także w strategicznym konsultingu i brand designie. Tworzył marki, rewitalizował je i rozwijał. Zdobywał nagrody sektorowe, między innymi srebrne Effie. Zarządzał dużymi zespołami marketingu i sprzedaży. Ma na koncie wymierne sukcesy biznesowe osiągnięte dzięki manewrom strategicznym na rozmaitych rynkach, w różnych sektorach. Jest autorem książek: *Strategiczny brand marketing* (Onepress, 2015, 2018) i *Złota strategia marki* (Onepress, 2018, 2023). Ukończył studia na trzech uczelniach, uzyskał dyplom MBA.

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0208-4



9 788328 902084

Cena: 59,00 zł