

Paweł Niziński

DOBRE MARKI Z PRZESŁANIEM

Dziesięć lat pracy i obserwowania marek w procesie transformacji w stronę biznesu bardziej odpowiedzialnego społecznie i środowiskowo skłania do refleksji.

Po początkowym zachwycie nad CSRem zaczęliśmy dostrzegać jego ograniczenia. Wobec globalnych wyzwań cywilizacyjnych, mamy potrzebę znacznie szerszego oddziaływania na społeczeństwo i gospodarkę, niż poprzez kolejne edycje programów CSRowych. Zdaliśmy sobie sprawę, że cała konstrukcja wymaga przebudowy, gruntownej i w bardzo wielu wymiarach. W rzeczywistości, w której wiele polskich firm otwiera się na CSR, bardzo często myląc to podejście z filantropią czy cause related marketingiem może warto zobaczyć główne nurty tego procesu w jakim się znajdujemy.

„Sejsmiczna” przebudowa relacji

Odpowiedzialne podejście do biznesu nie pojawiło się nagle w historii współczesnego kapitalizmu. Refleksja nad tym jak bardzo jesteśmy współzależni, nieuchronnie uwikłani w funkcjonowanie większych organizmów społecznych i gospodarczych i jak wielka na nas spoczywa odpowiedzialność za to co publiczne i wspólne, towarzyszy praktycznie całej naszej historii społecznej i gospodarczej. W XVIII wieku Adam Smith w swojej „Teorii uczuć moralnych” pisał: „Wszyscy członkowie ludzkiej społeczności pozostają w potrzebie wzajemnego wsparcia i podobnie są wystawieni na wzajemne krzywdzenie się.”, a także: „Mądry i cnotliwy człowiek w każdym momencie ma wolę poświęcenia swego prywatnego interesu na rzecz publicznego, jeśli tego będą wymagały okoliczności.”

Cóż zatem wyróżnia CSR? Wydaje się, że jego korzenie, sięgające lat 60-tych ubiegłego wieku, tkwią w przeczuwanym wyczerpaniu się modelu powojennego kapitalizmu (oczywiście widzianego z perspektywy społeczeństw Zachodu, wówczas najbardziej zaawansowanego gospodarczo i cywilizacyjnie). Kilka dekad temu rozpoczęła się radykalna, jak to już zostało powiedziane, wręcz „sejsmiczna”, przebudowa relacji pomiędzy korporacjami a społeczeństwem. John Elkington definiuje cztery fazy zmian tej relacji w książce „Surfing the Fourth Wave”. W latach 60-tych i 70-tych miała miejsce duża aktywność ruchów pozarządowych (NGO’s), proekologicznych, zielonych, a niektórzy powiązani z nimi pionierzy założyli takie firmy jak np. Body Shop, obecnie ikony odpowiedzialnego podejścia do działania w biznesie i sustainability. W latach 80-tych zaczęto intensywnie koncentrować się na zarządzaniu ryzykiem zniszczenia środowiska naturalnego. Zaczęto zwracać uwagę na recykling, w który zaangażował się zarówno biznes jak i konsumenci. Kolejna dekada była czasem boomu dla biznesu społecznie odpowiedzialnego (CSR) zakomunikowanego światu przez Shell Canada w 1991 r. w raporcie uważanym za pionierski i prekursorski dla nowego stylu społeczno-środowiskowego komunikowania efektów działalności firmy. Czwarta faza, trwająca od początku obecnego wieku, to próba budowania zrównoważonych przedsiębiorstw, poszukujących rozwiązań dla dołu piramidy społecznej (Bottom of the Pyramid, Prahalad), angażujących się we współpracę z mikro-przedsiębiorstwa-

mi, finansowanymi w nowych modelach wspierania mikro-kredytowego (Grameen i Danone w Indiach i Azji). Idea ta globalnie wchłonęła CSR rozciągając obszar naszej wspólnej, nie tylko biznesowej odpowiedzialności, na budowę zrównoważonych firm, zasilających zrównoważone społeczeństwo, które wspiera i stymuluje zrównoważoną konsumpcję.

Chodzi o budowę społeczeństwa rozumianego globalnie, ponieważ wyzwania społeczne, ekonomiczne i środowiskowe dawno przekroczyły granice państw – są globalne, zupełnie tak jak korporacje. Przykład Danone i Grameen dość dobrze to ilustruje: mamy tu do czynienia ze wspólnym przedsięwzięciem społecznościowym stworzonym w 2006 r. w celu dostarczania dzieciom z głodujących bangladeskich wiejskich rodzin tych podstawowych składników diety, na jakie nie stać ich rodziców. Są istotne powody, dla których głodujące dzieci w Azji są wyzwaniem dla biznesu z centralą w Paryżu, zarówno biznesowe (nowe rynki i modele biznesu dla nowych rzesz odbiorców), reputacyjne, jak i moralne, dające m.in. podstawy dla zupełnie nowego sensu pracy na rzecz korporacji.

Innym przykładem działania wywodzącego się z takiego rozumienia odpowiedzialności biznesu jest strategiczne zaangażowanie społeczne Nestlé, pod stworzonym przez dwóch, harwardzkich profesorów, Marka Kramera i Michaela Portera, parasolem Tworzenia Wspólnej Wartości (Creating Shared Value). Jak twierdzą Porter i Kramer CSV to zupełnie odmienny model od CSR. Nie koncentruje się na wybranych parametrach programu zaangażowania społecznego biznesu, czy różnorodnie traktowanej filantropii. Mowa tu raczej o tworzeniu korzyści biznesowych i środowiskowych, które uczynią firmę bardziej konkurencyjną w dalszej perspektywie, a społeczeństwo zasobniejszym, redukując wykluczenie społeczne i wyrównując szanse na rozwój. Obca temu podejściu jest idea świataapełnionego wygranymi i przegranymi. Tu zwycięzcy muszą być wszyscy. Nie jest to podejście łatwe, wymaga odwagi, elastyczności, skupienia się na ludziach, zarówno własnym zespole jak i pozostałych interesariuszach naszej działalności. Wymaga ograniczenia pazerności w imię wzrostu, być może odłożonego w czasie i bez spektakularnych krótkoterminowych sukcesów, ale dotyczącego wszystkich uczestników życia społecznego i gospodarczego. Bardzo to trudna propozycja dla gospodarek państw, których pięć minut prosperity właśnie nastąpiło. Wyobraźmy sobie firmę zajmującą się przetwórstwem rybnym u wybrzeży Afryki, która masowo odławia ryby nie zwracając uwagi na terminy ochronne dla ginących gatunków. Jaka będzie reakcja jej właściciela, który właśnie zaczął się wzbogacać, gdy usłyszy, że ma zrezygnować z połowów i wielkich zysków, pomimo stałego popytu na owe gatunki u odbiorców z północy, w imię pozostawienia łowisk dla następnych pokoleń rybaków?

Ale Creating Shared Value nie jest utopią, chociaż wymaga wspólnych starań zarówno ze strony społeczeństwa, jak i biznesu, a także administracji publicznej, której decyzje powinny stworzyć warunki dla zrównoważonego rozwoju i zachęty by na tę drogę wkroczyć. Czy takie rozumienie zaangażowanego społecznie i środowiskowo biznesu będzie bliskie polskim firmom zainteresowanym CSRem, raportowaniem społecznym, a może nawet włączeniem się w realizację Globalnych Celów Zrównoważonego Rozwoju (UN Sustainable Development Goals)? Wszystko zależy od tego jak będzie rozumiana wartość wytworzona przez takie działania. Czy będzie ona doceniona w perspektywie korzyści konkretnego biznesu czy udziału w trochę większym wspólnym dobru jakie wytwarzamy.

Firma - Idea

Podejście podobne do CSV reprezentuje u nas profesor Jerzy Hausner w swojej koncepcji Firmy – Idei. Wyczerpanie dotychczasowego paradygmatu kapitalizmu obrazuje napięcie pomiędzy „oportunistycznym marketingiem”, a wytwarzającą wartość Firmą – Ideą. Mamy w tej perspektywie wybór. Albo pozostaniemy w okowach oportunistycznej gry rynkowej, zbudowanej wokół egoizmu, albo skupimy się na współpracy przy świadomym tworzeniu wartości. Punktem odniesienia jest dla Hausnera doskonale sportretowana przez prof. Annę Gizę-Poleszczuk na-

szych zaprzyjaźnionych ekspertów rzeczywistość współczesnego marketingu. Cytuję za prof. Hausnerem (OEES, 2016):

„Marketing zaczyna się i kończy w firmie, a świat jest jedynie odniesieniem jego działania. Oznacza to specyficzną perspektywę, z której ujmowana jest rzeczywistość: człowiek widziany jest jako konsument; społeczeństwo – jako zbiór grup docelowych; dochód rozporządzalny jako potencjał nabywczy; jakość życia mierzona jest poziomem konsumpcji oraz ilością i jakością posiadanych dóbr” (A. Giza-Poleszczuk „Uczeń czarnoksiężnika. Społeczna historia marketingu”, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa. 2016, s. 8).”

Rzeczywiście marketing traktujący instrumentalnie „grupy docelowe”, to w moim mniemaniu przejaw ostatniej fazy mijającego paradygmatu. Wydaje się, że nawet najbardziej zainteresowani, branża komunikacji marketingowej, nareszcie to dostrzegli. Mówi się od paru lat o sztuce konwersacji z audytorium przekazu marketingowego, a ostatnie lata to niesłychana kariera blogerów i vlogerów, influencerów zdolnych utrzymać uwagę tysięcy osób zainteresowanych byciem z nimi w kontakcie i wspólnym doświadczaniem przeróżnych marek produktów i usług, komentowaniem ich, recenzowaniem. Kwestionuje się nareszcie jednokierunkową komunikację, adresowaną do „grup docelowych”, w imię docenienia również innych, pozostałych interesariuszy, wpływających na markę i firmę. Pojawia się otwarcie na to co sądzą, czego potrzebują ci z którymi firma/marka jest w relacji. Coś więc na przestrzeni kilku, może dziesięciu lat zaczęło się zmieniać i warto to dostrzec, choć obraz nie jest jasny. Jedno jest pewne – współczesny marketing i marketing przyszłości nie mogą pozostać w dotychczasowym paradygmacie.

Profesor Hausner nie zostawia suchej nitki na dominującym, jak twierdzi, nurcie marketingu w ślad za profesorem Gizą: „Współczesny marketing nie jest już tylko zogniskowany wokół produktu czy usługi; kluczowe staje się promowanie marki firmy, ale w taki sposób, aby wokół niej gromadzić możliwie szeroką zbiorowość konsumentów, wiernych i lojalnych wielbicieli danej marki. Wykreowanie „Lovebrandu” to marzenie dzisiejszych marketingowców. Co istotne, chodzi o to, aby ci wielbiciele zostali maksymalnie wykorzeni z innych więzi i krystalizowali się w społeczność wokół ukochanej marki. Tym się zajmują menedżerowie społeczności (community managers), którzy są reprezentantami nowego, ale upowszechniającego się zawodu, formatowanego na wzorce wyniesionym ze środowiska uczestników gier on-line (tamże, s. 9).”

Czy naprawdę aż tak prosto myślą obecnie marketingowcy? Czy uważają, że Lovebrand jest receptą na skuteczną sprzedaż? W dobie big data, gdy komunikacja może być naprawdę spersonalizowana z niezwykłą precyzją, a jednocześnie mogą być śledzone prawidłowości naszych zachowań w sieci, czyli naszych zachowań w ogóle, gdy zaawansowane technologie choćby automatycznej identyfikacji twarzy pozwalające na stuprocentowo spersonalizowaną relację np. w punkcie sprzedaży (już rozpowszechnione w ponad połowie populacji Chin) wymagane jest myślenie o marce i o biznesie w sposób dużo bardziej wyrafinowany. Proste podejście do marketingu, manipulacyjne i pozbawione refleksji etycznej w obliczu technologii dającej nieograniczone możliwości, stanowiłoby przede wszystkim ogromne zagrożenie. Można by, wiedząc o nas wszystko, sprzedać nam wszystko. Można by grać naszymi potrzebami i powiązаныmi z nimi emocjami. Nasza świadomość nie jest bowiem podzielona na ja-kupujące, ja-sprzedające, ja-głosujące, ja-konsumujące, ja-walczące w imię wartości, ja-patriotyczne, itd. itd. Te wszystkie rzeczywistości się przenikają, a konkurencja w walce o naszą lojalność albo chociaż uwagę, jest ogromna i pochodzi z różnych obszarów. Technologia zaprowadziła nas dużo dalej niż na rubież Lovebrand.

Dobre wytwarzanie

Zdaniem profesora Hausnera „Droga wyjścia z pola oportunistycznej gry rynkowej z pewnością nie wiedzie przez marketing, w jakiegokolwiek jego postaci. Z założenia marketing jest po to, aby dobrze sprzedać, a nie dobrze wytwarzać. Takie wyjście jest możliwe tylko wówczas, kiedy firma przestawi

się na dobre wytwarzanie – poprzez zdefiniowanie swojej idei, czyli określenie specyficznego dla siebie procesu kreowania wartości, współdziałając i współwytwarzając je ze swoimi interesariuszami.” (OEES, Kraków 2016)

Trudno o silniejsze wołanie o większą współpracę międzysektorową jako fundament nowej ery czy nowego kapitalizmu, jakkolwiek dyskusyjnym jest, czy rzeczywiście zawsze marketing jest nacechowany tym, co słusznie punktują zarówno Hausner jak i Giza. Zmiany jakie mają miejsce na naszych oczach tworzą, moim zdaniem, mniej wyostrozony i spolaryzowany obraz.

Widać także zjawiska wskazujące na silny nurt instynktu samozachowawczego nawet w obrębie resztek dotychczasowego kapitalizmu. A może to już początki czegoś nowego? Globalne marki korporacyjne i stojące za nimi centra decyzyjne wielkiego biznesu nie mogą nie dostrzegać zarówno zmiany preferencji konsumenckich w stronę bardziej etycznych wyborów jak i silnej potrzeby obecności wartości w biznesie. Komunikować się z interesariuszami nadal można za pośrednictwem marek i będzie to praktyka, której zastąpienie trudno sobie obecnie wyobrazić. To marki były i będą wehikułami dla komunikowania interesariuszom wartości. Może będzie ich trochę mniej, bo wiele wskazuje na to, że doświadczamy obecnie korekty świata marek, których zwyczajnie stworzyliśmy za dużo. Te, które pozostaną będą poddawane większym wymaganiom, bo to wobec nich skierowane jest oczekiwanie konsumentów, że dodadzą jakości naszemu życiu. Ta korekta może być bardzo duża, skoro 70 proc. światowych marek mogłoby zniknąć jeśli wierzyć w opinie ich konsumentów w liczbie ok 50 000 na całym świecie (badania Meaningful Brands Index, Havas 2013). Ogólny mechanizm pewnie nie ulegnie zmianie - to przez nie jest i będzie dawany sygnał o tym, na czym nam zależy jako producentom obrandowanego towaru bądź usługi, nawet jeśli w wielu przypadkach, nie bądźmy naiwni, będzie to zachowanie manipulatorskie i „oportunistyczna gra transakcyjna”. Zmienia się na naszych oczach marketing i to właśnie w styku z interesariuszami, zmiany będą najszybciej dostrzegalne.

Konsumenci i inni interesariusze coraz bardziej poszukują wartości stojących za oferowanymi im produktami i usługami. Z jednej strony oczekują zakorzenienia aksjologicznego biznesu z jakim dokonują transakcji, dowodów na dotrzymywanie obietnicy i standardów, deklarowanych wartości, z drugiej oczekują, że biznes da im samym szansę uczynienia czegoś pozostawiającego pozytywny ślad. Nie mam nawet na myśli cause related marketingu, ta przygoda już nie jest aż tak atrakcyjna dla konsumentów, często słusznie obawiających się bycia zmanipulowanymi, bo przecież wszyscy wiedzą, że „the business of business is business”. Ta potrzeba jest głębsza, ponieważ wiąże się ze zrozumieniem dłuższych procesów towarzyszących korzystaniu z produktów. Skądś się te produkty wzięły, mają swoje składniki, skądś pozyskiwane, jakoś były wytwarzane, towarzyszyło temu zapewne jakieś działanie niekoniecznie neutralne dla środowiska (upstream). Gdy zostały skonsurowane, przychodzi czas na ich „życie po życiu”, konsumenci zastanawiają się co się dzieje z odpadami, opakowaniami, przyglądają się drodze, na której staną się surowcami do odzyskania, a niestety często zasilą wysypiska (downstream). Konsumenci coraz częściej rozumieją fakt, że mogą swoimi decyzjami zakupowymi wywierać wpływ na łańcuch wartości, a przez to na środowisko naturalne i otoczenie społeczne biznesu, z którym jest on w transakcji. Nie mam złudzeń, że każdy będzie rozumiał pojęcie łańcucha wartości, ale coraz więcej konsumentów zgłasza postulaty etyczne, choćby z tego powodu, że dotychczasowe modele produkcji zaczęły im zagrażać przyczyniając się do niszczenia środowiska, gromadzenia odpadów, wyczerpywania się zasobów, w szczególności wody, zmian klimatycznych itd. itd.

Globalne problemy

Oczywiście jest to postawa charakterystyczna przede wszystkim dla społeczeństw najbardziej zaawansowanych w rozumieniu zrównoważonego rozwoju (sustainability), jednak powoli jej zasięg staje się globalny. Uchwalone przez Organizację Narodów Zjednoczonych we wrześniu 2015 r. Cele Zrównoważonego Rozwoju dla świata (Sustainable Development Goals – SDG), re-

widowane latem 2017 r., ustanawiają agendę dostępną powszechnie i zróżnicowaną, pozwalającą na dostosowanie celów do lokalnych wyzwań poszczególnych regionów. SDG dotyczą fundamentalnych zagadnień takich jak zapewnienie pokoju na świecie czy zdecydowana walka z biedą, realizowanych stosownie do regionalnych wyzwań, a ustanowieniu ich towarzyszy świadomość, że nie ma szans na ich osiągnięcie bez zaangażowania biznesu. Cele Zrównoważonego Rozwoju będą realizowane przez kolejne piętnaście lat, począwszy od 1 stycznia 2016 r.

„Wdrażanie się zaczęło, ale zegar tyka” skomentował prace nad wdrażaniem celów Sekretarz Generalny ONZ Antonio Guterres w lipcu 2017 r. Raport analizujący tempo wdrażania Celów w ciągu pierwszego półtora roku pokazuje, że postęp we wdrażaniu jest znacznie wolniejszy niż to potrzebne, by osiągnąć cele do 2030 r. (Cyt. za Sustainable Development Goals Report 2017). I ma to miejsce pomimo, chyba najpoważniejszego w historii ONZ, podjęcia przez biznes celów globalnych (wystarczy przypomnieć skąpą reakcję na Cele Millennialne). W strategiach odpowiedzialnego biznesu coraz większej liczby firm pojawia się odniesienie do SDG's w obszarach odpowiadających segmentowi w jakim dana marka jest aktywna. Powinny za tym pojawić się efekty tychże strategii. Skoro ich nie widać, może to zaangażowanie jest nadal zbyt skąpe.

W pogoni za etycznym konsumentem

Stanowisko ONZ to nie tylko stanowisko elit. To odpowiedź na niepokój świata doświadczającego na co dzień Antropocenu, ery w dziejach, kiedy jeden gatunek – człowiek – odciska swoim istnieniem tak silne piętno, że ma to wpływ na funkcjonowanie całej planety. Ten niepokój jest widoczny w badaniach postaw na wielu rynkach – badani oczekują wzrostu, ale zrównoważonego. Nie zawsze da się go opisać odnosząc się wyłącznie do wzrostu GDP – jakość życia ukazuje się w tym wskaźniku tylko częściowo. Rozwój społeczeństwa potrzebuje innych miar, obejmujących wiele różnych oczekiwań społecznych, coraz wyraźniej i powszechniej artykułowanych. Nie należy lekceważyć trendów konsumenckich – fala etycznego konsumeryzmu, tak często kwestionowana na przestrzeni ostatnich lat i konfrontowana z innym, współobecnym trendem wrażliwości na cenę, jest falą rosnącą. Zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie wód i gleby, kurczące się zasoby dają do myślenia szerokim rzeszom konsumentów i interesariuszy firm, czyli tym, którzy mogą mieć na nie wpływ żywotny. Nawet gdy ostatnio obserwujemy dokonywane przez globalnych graczy przejęcia firm uważanych powszechnie za ikony etycznego podejścia do biznesu, nie sposób nie dokonać co najmniej dwóch spostrzeżeń. Po pierwsze, gdy Danone przejmuje za 12,5 mld dolarów markę White Wave Foods (Alpro, Silk), ikonę zrównoważonego podejścia do przetwórstwa produktów organicznych, tym samym dokapitalizowuje swoją markę wartościami niesionymi przez brand bardziej progresywny etycznie.

Po drugie jest to wyraźny sygnał skierowany zarówno do konsumentów i interesariuszy, ale też do udziałowców, jaka jest obowiązująca strategia w firmie i jaki będzie benchmark dla pozostałych produktów portfola. Jest to odpowiedź na zmieniające się oczekiwania konsumentów, od których decyzji przy półce sklepowej zależy przyszłość koncernu. Nikt o zdrowych zmysłach nie uważa tego za wrogie przejęcie konkurenta, choć rzeczywiście pozwala ono na poważny wzrost udziałów w rynku. Czyli przyszłość naszego biznesu widzimy w strategicznym wspieraniu konsumpcji produktów organicznych.

Jest to poważna decyzja biznesowa określająca klarowny azymut rozwoju grupy Danone - dzięki transakcji, wartość biznesu koncernu w Stanach Zjednoczonych ulegnie podwojeniu, a francuska firma stanie się największym producentem żywności organicznej na świecie. Jak wyliczył „Financial Times”, przychody Danone'a ze sprzedaży tego typu żywności wynoszą 400 mln dol., podczas gdy przychody WhiteWave Foods - 1,2 mld dol. Danone liczy na to, że jego zysk operacyjny dzięki przejęciu WhiteWave Foods zwiększy się do 2020 r. o 300 mln dol.

Podobnie rzecz się ma w przypadku Nestlé. Gdy we wrześniu 2017 r. Nestlé w Stanach Zjednoczonych dokonuje przejęcia marki Blue Bottle, będącej ikoną selektywnego i zrównoważonego

go podejścia do produkcji kawy (nawiasem mówiąc z ciekawym polonicum w korzeniach, marka wywodzi swoje logo od pierwszej kawiarni wiedeńskiej założonej przez uczestnika odsieczy 1683 roku, Franciszka Kulczyckiego), oznacza to, że dla wiodącej w zrównoważonym podejściu do produkcji kawy marki Nespresso, zostaje podniesiona poprzeczka. W portfolio koncernu pojawia się produkt najwyższej jakości w segmencie kawy, zbudowany na bliskich Nestlé fundamentach (deliciousness, hospitality and sustainability).

W ten sposób zostaje zrealizowana potrzeba posiadania silnej marki w segmencie selektywnym, mocno komunikującej to na czym zależy marce korporacyjnej do wymagającego, opiniotwórczego audytorium. Do tej pory podejście Creating Shared Value doskonale reprezentowało Nespresso, wyznaczające swoimi programami wysokie standardy odpowiedzialnego biznesu (AAA – zaangażowania w poprawę jakości życia społeczności producentów kawy w Kostaryce (upstream), Positive Cup – zaopiekowania się tym z czego składa się najwyższej jakości kawa, ale też i tym co pozostaje po jej zaparzeniu (downstream)). Teraz Nestlé ma w portfolio produktów markę, do której wszystkie pozostałe powinny równać w górę, choćby z powodu zagrożenia ryzykiem niespójności wartości w obrębie portfola, rozczarowaniem udziałowców, o partnerach w biznesie nie wspominając. Nowe 4P marketingu, zbudowane wokół sustainability (Purpose, People, Pleasure, Profit) idealnie są w tym przypadku realizowane. Czy CSV obejmie markę Blue Bottle zobaczymy wkrótce.

Moralność podstawą zamożności

Gdy pada pytanie o korporację najlepiej realizującą przez swoje marki idee zrównoważonego rozwoju, na większości rynków zazwyczaj pojawia się nazwa jednej firmy: Unilever. Szczególnie ostatnia dekada pod wodzą Paula Polmana spowodowała wywindowanie tej marki korporacyjnej do rangi globalnego arbitra odpowiedzialnego biznesu. Warto tu przy okazji zwrócić uwagę na rolę przywództwa, osobistej charyzmy jaka jest niezwykle ważnym katalizatorem przejścia biznesu na odpowiedzialną stronę. Widać to również było i w Polsce na początku minionej dekady, gdy decydujący wpływ na budowę strategii odpowiedzialnego podejścia do biznesu w polskim oddziale Danone miała osobowość i wartości jego CEO, Ramina Kabipouhra. Polman w Unileverze twierdzi, że, nie można stać się zamożnym, nie posiadając moralności. Jako dowód przytacza fakt, że Adam Smith napisał „Teorię uczuć moralnych” 17 lat przed napisaniem „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” (Bloomberg, wrzesień 2017). Jego determinacja by budować wzrost globalnej korporacji w oparciu o produkty ze śladem albo chociaż misją społeczną, jest ogromna. Polman planuje podwojenie sprzedaży produktów Unilevera do 2020 r. przy jednoczesnym obniżeniu o połowę wpływu środowiskowego firmy. Oznacza to radykalne oddzielenie wzrostu biznesowego od oddziaływania środowiskowego. Już obecnie widać jakie to przynosi firmie korzyści: oszczędności pochodzące z redukcji zużycia energii pomiędzy 2008 a 2016 r. ocenia się na ponad 400 mln EURO. Podobnie rzecz się ma ze zużyciem wody. Dodatkowo strategia firmy jest bardzo mocno skoncentrowana na etycznej stronie swojej działalności. Następuje przebudowa fundamentalnych wartości, na których zbudowane są marki z portfolio Unilevera. Wystarczy wspomnieć Dove czy Axe. Polman całkiem niedawno dawał temu wyraz prowadząc na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos sesję zatytułowaną „Podwójne standardy, niepisane prawa i nieświadome przesady – co kreuje nierówność praw przedstawicieli innych płci (gender inequality)”. Axe za czasów Polmana przebudowało swoje wartości odchodząc od, nie owijając w bawełnę, seksistowskiej marki, uprzedmiotawiającej kobiety, obiecującej młodym mężczyznom w okresie burzy hormonalnej sex, całkiem wprost: „the cleaner you are, the dirtier you get”. Do 2014 r. sprzedaż tej marki rosła powyżej poziomu 1 miliarda EURO rocznie, ale proces ten się zatrzymał. Jeśli Polman początkowo powstrzymywał się od komentarzy na temat mizoginizmu, uprzedmiotowienia, seksizmu, po 2014 r. nie mógł chyba ich już dalej powściągać widząc kontrast pomiędzy kampanią Dove „Real Beauty”, a pozycjonowaniem Axe, coraz bardziej atakowanym w mediach przez urażone kobiety (i mężczyzn). Po badaniach konsu-

menckich w 2016 r. można było zobaczyć komunikację Axe w nowej odsłonie. W kampanii reklamowej kobiety, ubrane lub nie, znajdują się na odległych planach, zaś w centrum uwagi są mężczyźni, bądź to eksplorujący swoją tożsamość i stereotypy płci parując na wysokich obcasach, bądź to doświadczający swej siły przyciągania niezależnie od niepełnosprawności czy pociągu do tej samej płci. „Find Your Magic” głosi nowy podpis marki. I rzeczywiście, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, sprzedaż marki poszła w górę ponownie, a wizerunkowe napięcie, wynikające ze sprzecznych wartości w portfolio Unilevera znikło.

Marki z przesłaniem się sprzedają

Rezultaty strategii Polmana opartej na postawieniu na marki z przesłaniem (purpose driven brands) są widoczne w wynikach firmy. Od momentu przejęcia przez niego sterów w Unileverze roczna sprzedaż marek z portfolio firmy wzrosła z 40 do 53 miliardów EURO, a poziom zysków wydaje się niezwykle zdrowy pozostając na poziomie 18 proc.. Marki, które są definiowane jako zrównoważone osiągnęły ok 60 proc. wzrost sprzedaży w ubiegłym roku, rosną też 50 proc. szybciej niż pozostałe produkty w portfolio. Trudno o lepsze argumenty za promowaniem takiego podejścia do marketingu i biznesu w ogóle.

Dodajmy, że również Unilever kieruje swoją strategią wzrostu przez akwizycje w stronę właśnie marek z przesłaniem. Ubiegłoroczne przejęcia Seventh Generation Inc (ekoprzyjazne detergenty) oraz Sir Kensington's (wegańskie majonezy), a także przymiarki do kupienia Honest Co (producent misyjnych produktów dla niemowląt, pieluszek itd. założony przez aktorkę Jessicę Albę) potwierdzają globalną strategię budowania korporacji, której marki mają na celu aktywną zmianę świata. „Musicie używać swej wielkości i skali jako zasobów dla czynienia dobra” mówi Polman. I jeśli ktokolwiek kwestionuje takie podejście do biznesu wyniki Unilevera są najlepszym argumentem dla przemyślenia na nowo swojej strategii i sposobu w jaki uprawia się działania marketingowe. Trzeba nauczyć się tworzyć wartość i rozumieć co ją tworzy, a nie budować „kolejny program CSR”.

Bo nawet jeśli nie jesteśmy w stanie nadążyć z nazywaniem procesów zmiany paradygmatu w jakie jesteśmy uwikłani, jedno jest pewne – nic już nie będzie działało tak jak dotąd. Dlatego współczesny marketing, jeśli miałby się włączyć w tę zmianę, „stać się częścią zmiany” („be the change”) powinien zająć się znacznie szerszym obszarem niż dotychczas. Marketerzy stoją wobec wielkiego wyzwania „ogarnięcia” zmiany technologicznej, ale też zrozumienia siły innowacyjnych idei burzących stare schematy. Nowe idee zazwyczaj rodzą się właśnie z potrzeby odpowiedzi na bariery rozwojowe i ograniczenia. Tutaj, w innowacyjności społecznej i współpracy pomiędzy sektorami należy szukać nowych rubieży dla nowego marketingu. Ponieważ „Business as usual” nie jest już dalej alternatywą. Ta zmiana akurat jest trwała i marki, które chcą pozostać na scenie muszą wносить dodatkowe znaczenie do naszego życia. Zmiana doświadczana codziennie, ma jeszcze większą nieuchronność dla życia w naszych czasach VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) niż za poprzednich pokoleń. Przetrwają tylko te organizacje (i marki) które wbudują ją w swoje DNA i nauczą się twórczo odpowiadać na coraz powszechniejszą potrzebę wspólnego tworzenia wartości i wspólnego rozwiązywania problemów jakie sami sobie stworzyliśmy.