



MARKETING

Stefan Engeseth patřil na letošním Retail Summitu mezi nejoblíbenější řečníky a diskutéry. Z jeho názorů zaujala i „výhrůžka“ směrem k firmám, které příliš nedbají na sílu spotřebitelů. Při rozhovoru nejenom více přiblížil podstatu své práce, ale sestavil i hokejový tým značek.

NENASLOUCHÁŠ? Pod gilotinu s tebou!

Co si máme představit pod pojmem „detective marketing“?

Zaměřuji se na rozhybání obchodu firem kreativitou, vhodnými nástroji a know-how. Spolupracuji s poradenskými společnostmi, přednáším, píšu knihy, cestuji po světě. Někteří lidé říkají, že objevujeme obchodní příležitosti. A já dodávám, že kreativita stojí méně než podíl na trhu.

V titulu vaší poslední knihy je použit výraz „spotřebitelská revoluce“. Co tím máte na mysli?

V pozadí a základem je Lenox, Napster a jiné softwary a otevřené zdroje, kde si lidé vyměňují informace. Internet je vlastně globální mozek, nezávislý zdroj informací, díky kterému se lidé dozvídají stále více nejenom o produktech, ale i o společnostech. Výsledkem je transparentní trh, kde lidé vidí a vědí více o produktech a službách, porovnávají ceny, kvalitu a hodnoty výrobku. A když spojíme internet, spotřebitele, kteří společně komunikují přes blogy, a média, máte velice silné řešení. I proto, že novináři hledají motivaci na internetu, jež svými zkušenostmi, postřehy a nápady zásobují spotřebitele. To vše dohromady je moderní verze gilotiny.

Prosím?

V současnosti probíhá na trhu něco jako Velká francouzská revoluce. Některé silné značky si neuvědomují sílu spotřebitelů. Značky jako *Shell*, *Exxon* a částečně i *McDonald's* se na základě svého nynějšího chování a poskytování služeb mohou, pokud se nepoučí, ocitnout pod pomyslnou gilotinou. Dalším příkladem je *Microsoft*, který nedává spotřebitelům svobodu, takže ti se obracejí k jiným softwarovým řešením. Mimochodem, legrační a zároveň smutné je to, že ten, kdo gilotinu vymyslel, pod ní také skončil.

Co máte pod pojmem svoboda na mysli?

Microsoft jí nedává tím, že když si od něho spotřebitel koupí jeden software, musí si koupit i další. Takže svoboda volby tady není. Je ale pravdou, že si to firma uvědomila, a pokouší se v tomto směru své chování změnit. Důvodem je to, že ztratili řadu trhů a hodně peněz. Lidem se prostě nelíbí jejich přístup. Proto firma přechází na systém otevřený i jiným zdrojům. Stejně tak i *McDonald's* nebo *Dell* nyní mění svůj přístup ke spotřebitelům, protože nechtějí skončit pod gilotinou.

Když mluvíme o značkách, představte si, že byste byl trenérem hokejového mužstva značek. Kdo by byl v brance, kdo v obraně a kdo v útoku?

To je dobrá otázka. Po dnešním setkání se starým pánem v místním obchodě, který mi řekl, že prakticky celý život, čili šedesát let, nepije nic jiného než kávu *Standard*, bych do branky dal určitě tuto značku. V útoku by měla být značka *Apple*, protože je ve svém obchodním stylu velice ofenzivní a agresivní. Doplňovat by ji měla *Coca-Cola*, která také oplývá agresivitou. Zároveň ale vyznává hrubý styl, tak by asi byla hodně vylučována. Do obrany bych dal *Petera Fosberga*, který je svým způsobem také značkou.

Kam byste zařadil Microsoft?

Ten patří mezi hráče, kteří nehrají podle pravidel. Vytvářejí si svoje pravidla, na jejichž základě chtějí vždy vyhrát. Ale jak jsem říkal, už



si uvědomuje, že bez diváků nebude skórovat, a tím pádem prohraje. Proto se snaží o změnu. To samé lze říci i o značce **Nike**, která hraje jen podle svých pravidel. Ale také se už postupně snaží o změnu. Je to problém velkého počtu amerických firem.

O jakou změnu konkrétně jde? Myslíte to, že se snaží více naslouchat spotřebitelům? Naslouchání spotřebitelům by mělo být samozřejmostí. Rada korporací je ale příliš strnulá a jejich management je příliš staromódní. Jsem ale přesvědčen, že příště už jejich cesta k ponaučení a přizpůsobení se dané situaci bude rychlejší než dosud. Vezměme jako příklad Dell. S jeho službami nebyl spokojen jeden blogger, který blogoval z blogu „Direct from hell“ a měl 10 tisíc návštěvníků denně. To se musí na obchodování firmy rychle a citelně odrazit.

Je známo, že blogy fungují jako zdroj informací a zkušeností. Ale jaký mají vliv na prodej?

Například **Intel** a jeho procesorům, než začal sledovat blogy a naslouchat blogové komunitě, vznikla ztráta na prodejích 475 milionů dolarů. Nebo si vezměme výrobce zámků pro motocykly, **Cryptonite**. Někteří spotřebitelé začali tvrdit, že tyto zámky lze otevřít propiskou. Zástupci firmy tomu nevěřili, protože podle nich šlo o nejbezpečnější zámky na světě. Tak to někdo natočil a dal na blog. Než si to firma uvědomila a přistoupila ke změně, přišlo o více než 10 milionů dolarů.

Takže blog vám může přinést nápady, ale i ušetřit peníze.

Ano, hodně se z něho dozvíte a naučíte. Například iPod od Apple, to je realizovaný nápad spotřebitelů. A dnes tvoří přes 49 procent prodeje firmy, což je hodně.

Jaký jiný zdroj informací o spotřebitelích je podle vás důležitý? Co výzkum?

Výzkum je dobrá věc, ale nyní žijeme ve spotřebitelské společnosti, která se vyvíjí velice rychle. Takže v jisté době realizovaný výzkum plně neodráží realitu. Dnes musíte pracovat v reálném čase, přímo s trhem, měnit se a adaptovat právě teď. Například pokud blogujete o firmě Dell ne zrovna příznivě, do 48 hodin vám přímo zavolají. Najdou vaše číslo, aby se vás zeptali, v čem je problém, co mohou změnit. Jsou připraveni poslouchat.

Ale ne každý je na internetu a ne všichni využívají jeho služby?

Samozřejmě, ale obecně jde o návrat k samotné podstatě obchodování. Dříve chodil šéfkuchař po restauraci a ptal se zákazníků, co a jak jim chutná, co může vylepšit. Byl s nimi vlastně v „on-line“ spojení. I dnes platí, že pokud máte dobré spojení, ať už jakékoli, se svými zákazníky, mohou vznikat nové nápady, produkty, služby a tak dále.

Myslíte, že má na lidi ještě stále vliv klasická reklama? Má budoucnost?

To je prostě. Musíte dobře udělat svůj domácí úkol. Jinými slovy, musíte mít opravdu dobrý produkt. Protože jinak si lidé mezi sebou řeknou, že se to za ty peníze nevyplatí. A reklama by se měla použít, když máte dobrý produkt a máte o něm co říci. Na využití klasické reklamy, když chcete sdělit něco hodně rychle, není nic špatného. Lze použít přirovnání k zrcadlu. Proč jej používáme?

Abychom se viděli. A když se spotřebitel

„uvidí“ v reklamě, je vyhráno a produkt si koupí.

Ale na druhé straně, v dnešní době rychlého sdílení zkušeností a poznatků, hlavně po internetu, stačí oslovit jenom šest lidí. Přítom základem růstu obchodu zůstává, že nesmíte lhát. A co je dnes více než patrné, společnosti v podstatě otevírají dveře a nechávají spotřebitele vstoupit dovnitř značky. Jsou tak „on-line“ s trhem.

Do jaké míry je podle vás relevantní, že marketing ve firmách je řízen generálními nebo finančními řediteli?

Otázka brandingů musí být spojena s generálním nebo finančním ředitelem, protože mají přehled o toku financí dané firmy. A vše, co se týká brandingů, berou vážně.

PROFIL

STEFAN ENGESETH
management consultant,
detective marketing

Stefan Engeseth je konzultant pracující pro mezinárodní korporace, řečník, trenér a autor knih *Detective Marketing a One – A Consumer Revolution for Business*. Ta druhá, vydaná letos, je o tom, jak mohou společnosti těžit z energie spotřebitelů. Pomáhá společnostem po celém světě hledat obchodní příležitosti v oblasti strategie, rozvoje podnikání, brandingů, komunikace a marketingu. Kromě jiného tvrdí, že selský rozum stále zůstává velmi užitečným konkurenčním nástrojem.

Navíc, pokud se nenechají svými pracovníky ovlivnit nebo přesvědčit k přijímání nejnovějších postupů nejen v marketingu, když v podstatě nenaslouchají svým zákazníkům, akcionáři je odvolají z funkce. Je to ale vše o selském rozumu, není to nic složitějšího. Když lidé naslouchají, přináší to zisk.

Můžete uvést příklady firem, které jsou takto progresivní a otevřené novým postupům?

Rekl bych, že ve svých začátcích byl Body Shop velice otevřený. Ale nejsem si jist, jak jsou na tom nyní. Do této skupiny bych zařadil londýnskou firmu **Lush**, ale i švédskou společnost **IKEA**. Ta například dělá akce typu: když v určitý den přijde zákazník s nějakým nápadem na nový kus nábytku, dostane 5 tisíc švédských korun. Patří sem také dánská **Legó**, mění se v tomto směru i **McDonald's**. Ale interakce se zákazníky by mohla být obecně mnohem lepší.

Zpět k vám a vaší profesi. Jak vidíte současný trend v rámci marketingu, kdy jsou najímání nezávislí poradci bez odpovědnosti za konečný výsledek?

Není to vždy k dobru věci. Mám zkušenost, že bohužel často je to spíše o známostech než o vědomostech. Je najímáno více lidí, kteří jsou něčím známí, než těch, kteří znají správné odpovědi. Moje poslední poradenská práce spočívala v tom, že mě jistý generální ředitel požádal o to, abych přišel jednou za měsíc a vznášel dotazy na jeho práci. Nikdo to totiž z jeho firmě dosud nedělal. Asi i proto, že se báli o své místo a šéfovi si netroufali oponovat. Ale někdo zvenku, nemusí to být zrovna konzultant, může jít i o spotřebitele, který není slepý a dívá se kolem sebe, může svým způsobem pomoci.

Ale jaká je forma postihu, když se něco nepovede, doporučení nefunguje?

Musím mít dobrou, ověřenou výkonnost. Jinak mě nebude nikdo poslouchat. Ovšem je dobré neposlouchat pouze jednoho, ale třeba čtyři až pět lidí, kteří vám poskytnou větší obraz toho, co vidí. Když tak máte lepší spojení se spotřebiteli, lépe pochopíte, jakým směrem je třeba jít. ■ Petr Hříbal

You are not listening to consumers? Under the guillotine with you!

Stefan Engeseth has become one of the most popular speakers and debaters of this year's Retail Summit. Highly inspiring was his „menace“ towards companies that do not take much notice of the strength of consumers. In our interview he not only specified the nature of his work but also put together an ice-hockey team of brands.

What should I imagine under your profession of „detective marketing“?

I try to activate businesses of companies through creativity and know-how. I co-operate with consulting companies, give lectures or trainings, write books, and travel. Some people say that we search for new business opportunities. And I add that creativity costs you less than market shares.

The subtitle of your last book is “consumer revolution”. What do you mean with it?

In the back of my mind I had Lenox, Napster and other software and open sources enabling opinion interchange among people. Internet is in fact the global brain, independent source of information that offers more and more knowledge not only about products but also about companies. As a result we have a transparent market where people see and hear more about products and services, can compare price, quality and value of products. And when you put together Internet, consumers who communicate via blogs and media – you can get a very strong solution. That is also the reason why press often seeks for information and inspiration on Internet, where consumers deliver and expose their experience and ideas. This altogether might compose a modern version of a guillotine.

Pardon?

At present the market is facing something like French Revolution. Some strong brands do not reflect the strength of consumers. Brands like Shell, Exxon and partly also McDonald's can soon (if they do not change their current behaviour and service attitude) appear under the imaginary guillotine. Another example is Microsoft that tries to tie up the customers and does not give them the liberty. Therefore they tend to seek other software solutions. By the way what is funny and sad at the same time – the one who had invented guillotine was also executed on it.

What do you mean by the liberty?

Microsoft has been applying the politics that consumers buying one type of software must buy also others from him. So there is no liberty of choice. However it is true that recently the company is slowly trying to change its behaviour. They have evidently lost market shares and a lot of money. So only now the company switches to the system opened to other sources as well. In the same way, McDonald's or Dell change their approach to consumers, neither they wish to be executed on guillotine.

Speaking about brands, imagine you would be a coach of an ice-hockey team of brands. Who would be the goal-keeper, who will be the back or forward player?

That is a good question. After the meeting an old man in one of the local shops here who told me that in fact all his life (over 60 years) he has been drinking exclusively one brand of coffee called Standard, I would like to have this brand as a goal-keeper. Offence would be symbolised by the brand Apple due to its offensive and aggressive business style. Maybe supported also by Coca-Cola that is also rather aggressive, and more over prefers a rather rude style and might be therefore often excluded. In defence I would like to see Peter Fosberg who has, in a way, also become a brand.

Where would you place Microsoft?

That belongs among players who do not respect the rules. They create their rules that should enable them always to win. But as I have told Microsoft cannot score without viewers that would be his loss. That's why he strives for a change. The same can be told about the Nike brand that also plays only according own rules, though has started to improve a bit recently too. It is a problem of many American companies.

So what are the necessary changes? To listen more to customers?

Listening to customers must be the necessity. Numbers of corporations are however still too stiff, and their management is old-fashioned. Nevertheless I am sure that when they start, there way to take the lesson and conform themselves to new situation will be quicker than before. Just take example of Dell. On blogger dissatisfied with the company's services established the blog “Direct from hell” and soon reached over 10 thousand visitors a day. Such activities must have a sharp impact on the company business.

It is rather well known that blogs work as a source of information and experience. What can however be their impact on sales?

Very negative if you ignore them. For instance sales of Intel and its processors dropped by \$475 million, before the company finally started to listen to the blog community. Or the story of the motorcycle lockers producer Cryptonite. Some consumers started to complain that the lockers can be opened only by a ball pen. Company representatives did not believe it declaring that these lockers are the most safe worldwide. So one consumer made a video of ball pen

opening and placed it on a blog. Before the company could have made necessary changes, they lost over \$10 million.

So blog can also save money.

Yes, you can learn a lot from it. E.g. iPod from Apple that is an idea of consumers that was realized. And nowadays this idea represents over 49 % of company sales.

Are there any other information sources about consumers important? What about a research?

Research is a good tool but we must consider that our consumption society is developing very rapidly. So sometimes the research realized in certain time does not reflect the hot reality. Nowadays you must work with the market directly, change and adapt right now. If you start to blog negatively about Dell nowadays, they will contact you within 48 hours. They find your number and call to ask what is the problem, what they can change to help you. Now, they are already ready to listen.

But not all people are linked with Internet and use its services?

Naturally. But in general such direct contact is a return to the former essence of business. In past the chef walked through the restaurant and asked the guests what they did or did not like, how he could improve it. He was in fact in "on-line" connection with them. Also today it holds that if you have a good linkage with your customers, you can gain and establish new ideas, products or services.

Do you think that people are still influenced by the classic advertising? Do commercials have a future?

That is simple. You must do your homework well. In other words you must have a really good product. Because other wide people will tell to each other it is not worth the money. So you can surely use commercial if you have a good product and if you know what you want to say about it. If you want to communicate something promptly, there is nothing bad about the use of classic advertising. You can use a comparison with a mirror. Why do we use it? To see ourselves. And when a consumer sees him/herself in your commercial, you win. He/She will buy your product. However, on the other hand, in the period of prompt sharing of experience and knowledge, mainly by internet, it was proved that you can address just 6 people to spread the information. What is really essential – you must not lie. Therefore many companies open the door and leave the consumer to enter into the brand. Only then they are "on-line" with the market.

How far is it in your opinion relevant that marketing is in companies managed by General of Financial Managers?

Branding must be connected with the general or financial managers because they have an overview about the financial flows in the company. And they take all matters regarding branding rather seriously. They should be open to views of their marketing colleagues, to accept new attitudes and listen to consumers. If they don't the shareholders can release them from their posts. It is nothing complicated, just common sense. If you listen, you can profit from it.

And can you give examples of companies that are thus progressive and open to new attitudes?

I would say that e.g. Body Shop was very open in the beginning. Or the London based company Lush, or Swedish IKEA. The latter organizes for instance special days when consumers binging in some new ideas regarding furniture are awarded by 5 thousand crowns. Also the Danish Lego belongs here, or McDonald's is trying to change in this direction. But in general interaction with customers might be a lot better anywhere.

Back to you and your profession. How do you perceive the current trend in marketing when many companies hire consultants who are not responsible for the final results?

It is not always good. I have an experience that it is often rather a matter of acquaintances than of a real knowledge. Managers hire people they know rather than people knowing right answers. My last consulting work was based on the requirement of one CEO who asked me to come once a month and to ask him questions about his work. There was no one in the company to do this. Because they were afraid to lose their job, they did not dare to oppose their boss or ask any questions. But if you find someone from outside it might be a sort of help. It need not to be a consultant, it may also be an active consumer, who is not blind. Looks around and can thus help with his point of view.

But how to punish if something does not come out, the recommendations do not work?

It is good to have a well-proved efficiency performance; otherwise none will listen to you. And also to have not just one external voice, but rather 4-5 people who can provide wider picture of what they see. The better linkage with consumers you have the better you understand which direction to head.

Profile: Stefan Engeseth

management consultant, DetectiveMarketing.com™

Stefan Engeseth is a consultant, writer and speaker based in Stockholm, Sweden. His work builds on the truth that in today's fiercely competitive business world, companies can't grow without innovation and vision. He wrote books „Detective marketing“ and „ONE (a consumer revolution for business)“.