

<https://doi.org/10.19195/2082-8322.13.10>

Paweł Pawiński

ORCID: 0000-0003-1247-0854

Uniwersytet Wrocławski

## ***Brand experience*. O (zapomnianej) roli marki w budowaniu wartościowych doświadczeń**

### 1. Paradygmat CX

Raport *Polish CX Drivers* opublikowany przez czołową agencję konsultingową Deloitte Digital jest kolejnym już głosem w istotności kwestii *doświadczeń klienta*, czyli „sumy wszystkich interakcji w całej relacji z marką czy z firmą we wszystkich punktach styku”<sup>1</sup>. Tabela 1 w syntetyczny sposób przedstawia główne ustalenia publikacji, czyli to, co — według ekspertów Deloitte na podstawie przeprowadzonych przez nich badań CAWI — przede wszystkim decyduje o dobrych doświadczeniach z marką/firmą (z podziałem na odpowiedni etap ścieżki klienta).

Przyglądając się uważnie całości raportu, trudno nie odnieść wrażenia, najpewniej zgodnego z intencją autorów, że „O najlepszych doświadczeniach decydują: 1. Szybkość, łatwość, wygoda, 2. Niezawodność, 3. Poczucie »zaopiekowania«”<sup>2</sup>. Teza ta wydaje się zupełnie niekontrowersyjna; patrząc z perspektywy racjonalnej i zdroworozsądkowej — trudno się z nią nie zgodzić. Co może być ważniejsze niż totalne

---

<sup>1</sup> Deloitte Digital, *Polish CX Drivers*, marzec 2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/badanie-doswiadczen-klientow.html> (dostęp: 1.09.2020), s. 11. Raport odnosi się też do kwestii *doświadczeń pracownika*, jednak z racji tematyki artykułu zostaną one pominięte w wywodzie.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 33.

skupienie się na kliencie oraz uczynienie jego interakcji z produktem/usługą/firmą „szybką, łatwą i przyjemną”?

Tabela 1. Determinanty jakości doświadczeń klientów na poszczególnych etapach ścieżki klienta

Etap ścieżki klienta	Determinanty jakości doświadczeń klientów na danym etapie
poszukiwanie ofert/informacji	łatwość, szybkość odnalezienia pożądaných informacji skuteczność wyszukiwania — znajduję dokładnie to, czego szukam jakość wyszukanego kontentu (na przykład jakość ofert)
rozpoczynanie korzystania z usługi i/lub usługodawcy	skuteczność w sprawnym rozpoczęciu korzystania łatwość, intuicyjność funkcjonalność i miła obsługa
korzystanie z usług na co dzień	funkcjonalność — zakres możliwych działań, realizacja celów użytkowników szybkość i łatwość niezawodność w działaniu
zgłaszanie uwag dotyczących usług	skuteczność załatwienia sprawy szybkość, łatwość zgłoszenia i dalszego kontaktu poczucie „zaopiekowania”

Źródło: opracowanie własne na podst. Deloitte Digital, *Polish CX Drivers*, marzec 2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/articles/badanie-doswiadczen-klientow.html> (dostęp: 1.09.2020).

Ci, którzy profesjonalnie zajmują się marketingiem, bardzo często wychodzą właśnie z tych założeń<sup>3</sup>. Klientowi/użytkownikowi ma być jak najwygodniej — inaczej stopień jego satysfakcji się zmniejszy, frustracja wzrośnie, a następnie bez zastanowienia i przy najbliższej okazji wybierze konkurencję, która zaoferuje jeszcze bardziej „gładkie” doświadczenie (*seamless experience*, by wywołać hasło, które regularnie pojawia się w anglojęzycznych CX-owych publikacjach).

Następstwem takiego sposobu myślenia może być skupienie się na *usability* (czyli użyteczności). Sednem tej perspektywy jest szlifowanie oferowanych rozwiązań pod kątem ich prostoty i intuicyjności<sup>4</sup>, systematycznie i skrupulatnie eliminując wszelkie tarcia (*friction*), czyli „niepotrzebne zużycie czasu, wysiłku bądź pieniędzy podczas wykonywania zadania”<sup>5</sup> przez konsumenta. Takie podejście — na podstawowym poziomie — zgodne jest też z mocno ugruntowaną tezą ekonomii behawioralnej: za ludzkie decyzje najczęściej odpowiedzialny jest „szybki”, automatyczny, kierujący się

<sup>3</sup> Oczywiście ta kwestia zasługuje na gruntowną empiryczną (i ilościową) weryfikację, podobnie jak rekonstrukcja specyfiki różnych „nurtów” w obrębie refleksji związanej z hasłem *Customer Experience*, co jednak nie jest celem tego artykułu.

<sup>4</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/topics/ease-of-use> (dostęp: 1.09.2020).

<sup>5</sup> R. Dooley, *Friction. The Untapped Force That Can Be Your Most Powerful Advantage*, New York 2019, s. XIX.

intuicją i ograniczający wydatki energetyczne System 1<sup>6</sup>. Dlatego projektować należy „pod niego”.

## 2. Problem(y) z paradygmatem CX

Ortodoksyjne oparcie się na przedstawionym paradygmacie może mieć jednak negatywne konsekwencje. W praktyce, zamiast budować przewagę konkurencyjną, działania rekomendowane na przykład przez Deloitte Digital mogą osłabiać siłę produktów/usług/firm. Doprowadzają bowiem do ujednoczenia marek, które z danym produktem/usługą/firmą są związane, jednocześnie w znacznym stopniu ograniczając (a wręcz eliminując) ich rynkowy potencjał oraz wartość dla klientów.

W raporcie *The Cost of Losing Creativity* opublikowanym przez agencję badawczą Forrester już we wstępie wywołany jest następujący alarm: „Customer Experience (CX) stało się zhomogenizowane [...], a klienci nie są w stanie odróżnić jednego doświadczenia od innego”<sup>7</sup>. Jest to szczególnie dostrzegalne w internecie: „Każda marka oferuje takie same cyfrowe doświadczenia, ponieważ wszystkie adresują takie same potrzeby klientów, używają tych samych platform technologicznych i projektują pod ten sam przypadek użycia”<sup>8</sup>.

Nawet jeśli owa homogenizacja nie jest totalna (nadużyciem wydaje się teza o CX-owym ujednoczeniu każdej marki), pokazuje to istotny problem, wpisany w retorykę optymalizacji konsumenckich doświadczeń. Łatwo bowiem wpaść w iluzję progresu w relacjach z klientami, jeśli uwzględnia się kilka relatywnie łatwo mierzalnych kryteriów (takich jak na przykład szybkość realizacji zamówienia czy liczba kliknięć w sklepie internetowym, aby dokonać zakupu), które przy okazji są kryteriami oczywistymi, zupełnie niekontrowersyjnymi. Gdy jednak wywołamy, zasadniczą dla funkcjonowania marki na rynku, kwestię otoczenia konkurencyjnego, wyścig na *usability* przestaje być jedyną słuszną strategią.

Mimo to zarządzający markami bardzo często przyjmują tu nakreśloną „racjonalną” perspektywę, opierając się na badaniach konsumenckich, zwłaszcza o deklaratywnym charakterze. W takich badaniach konsumenci wprost są pytani w trakcie ankiet i wywiadów na przykład o to, co jest dla nich najważniejsze przy wyborze marki albo korzystaniu z niej. Wybierają oni odpowiedzi bezpieczne, czyli takie, na które powołać by się mogli również inni (ograniczając w ten sposób i kognitywny wysiłek, i ewentualną sankcję społeczną, kiedy okazałoby się, że myślą inaczej od innych<sup>9</sup>),

<sup>6</sup> Zob. na przykład D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań 2012.

<sup>7</sup> J. Patisall, *The Cost of Losing Creativity. The ROI Model for Agency Creativity*, 17.06.2019, s. 2, <https://go.forrester.com/agency-creativity/> (dostęp: 1.09.2020).

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Zob. na przykład A. Bentley, M. Earls, M. O'Brien, *I'll Have What She's Having. Mapping Social Behavior*, Cambridge, MA 2011.

zwłaszcza że sami nie muszą być świadomi faktycznych motywacji, które stoją i będą stać za ich decyzjami<sup>10</sup> (nie tylko konsumenckimi). Dlatego też nie powinno dziwić, że w takich konsumenckich deklaracjach marka jako ważny komponent procesu decyzyjnego będzie pojawiać się rzadziej niż odwołanie do produktu lub usługi i ich wykorzystania<sup>11</sup>.

Ograniczanie funkcji, jakie marki mogą pełnić, do prozaicznie rozumianego użytkowego poziomu (czyli na przykład zrobienia przelewu w banku albo zamówienia transportu na określoną godzinę), nawet jeśli zgodne z deklaracjami konsumentów (oraz akcentami położonymi w publikacjach z zakresu CX), w prostej linii prowadzi może do biznesowej katastrofy. Jak zauważa Adam Ferrier, autor książki *Stop Listening to the Customer: Try Hearing Your Brand Instead*: „Marki są tak »wydajne« [efficient — P.P.], jak tylko jest to możliwe, bardziej rozumiejąc konsumenta i budując produkt lub usługę wokół tego, czego potrzebują”<sup>12</sup>, co sprawia, że sam wybór staje się pozorny — każda marka stara się upodobnić do pozostałych, przez co ginie w gąszczu identycznych alternatyw.

Można powiedzieć, że celem marki w obrębie takiej perspektywy nie jest budowanie wartości produktu/usługi/firmy, ale stanie się przezroczystą czy wręcz niewidzialną. Rodzi się kolejne niebezpieczeństwo — marki nie tylko będą identyczne, lecz także staną się „nudne”, przestając być nośnikami prawdziwie istotnych sensów i wartości, które nie zawsze przecież są z porządku racjonalnego. Jak pisze były prezydent Institute of Practitioners of Advertising, Rory Sutherland, w książce *Alchemy. The Surprising Power of Ideas that Don't Make Sense*:

Zauważamy oraz przyporządkowujemy wagę i znaczenie obiektom, które odbiegają od wąskiego, ekonomicznego zdrowego rozsądku, dokładnie d l a t e g o, że od niego odbiegają. [...] pogoń za wąskim ekonomicznym racjonalizmem wyprodukuje świat bogaty w towary, ale zubożony o znaczenie<sup>13</sup>.

Dlatego postuluje taką praktykę projektowania, w której „logika powinna być jednym z narzędzi, a nie regułą”<sup>14</sup>.

Tak rozumiana optymalizacja, która „pod płaszczykiem” racjonalności i logiki spłyca zarówno ofertę rynkową, jak i same potrzeby konsumentów, okazuje się największym wrogiem skutecznej, czyli wartościowej, komunikacji. Sutherland wskazuje na to, że: „E f e k t y w n a komunikacja zawsze będzie wymagać pewnego stopnia irracjonalności w procesie jej tworzenia, ponieważ jeśli stanie się perfekcyjnie racjo-

<sup>10</sup> Zob. na przykład P. Barden, *Decoded. The Science Behind Why We Buy*, West Sussex 2013.

<sup>11</sup> Jak powiedział David Ogilvy, jedna z najbardziej znanych postaci z domeny reklamy: „Ludzie nie myślą tego, co czują, nie mówią tego, co myślą i nie robią tego, co mówią”, <https://twitter.com/rorysutherland/status/686189950291820544> (dostęp: 1.09.2020).

<sup>12</sup> A. Ferrier, *Stop Listening to the Customer. Try Hearing Your Brand Instead*, Melbourne 2020, s. 42.

<sup>13</sup> R. Sutherland, *Alchemy. The Surprising Power of Ideas that Don't Make Sense*, New York, BY 2019, s. 181.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 84.

nalna, jak woda, całkowicie przestanie mieć smak”<sup>15</sup>. Taka efektywność (*effectiveness*) przegrywa jednak z wydajnością (*efficiency*). Według Ferriera: „Wydajność nie toleruje marnotrawstwa albo fantastycznych idei, jest wrogiem kreatywności i innowacji. Wydajność optymalizuje to, co już jest. Skupiając się na tym, co już jest, próbując to ulepszyć, traci się szansę na stworzenie czegoś jeszcze lepszego”<sup>16</sup>. Nie można przecież oczekiwać od konsumentów, których głos staje się najważniejszą instancją wydajności, że sami zaproponują coś, o czym nawet nie wiedzą, że byłoby dla nich (bardziej) wartościowe<sup>17</sup>.

Słowem podsumowania, powołując się jednocześnie na trzecią zasadę z *Alchemy*: „Nie opłaca się być logicznym, jeśli wszyscy inni są logiczni”<sup>18</sup>. Konieczne okazuje się — dość kontrintuicyjnie — wyjście z „CX-owej rutyny” i „funkcjonalnych doświadczeń” (mówiąc językiem raportu Forrestera), aby skutecznie budować wartość marki oraz jej przewagę konkurencyjną.

### 3. Rola marki w projektowaniu doświadczeń

Według Nielsen Norman Group — „lidera w domenie UX”, jak podaje strona Interaction-design.org — można wyznaczyć cztery poziomy *User Experience* (można jednocześnie założyć, że to ustalenie aplikowalne jest też w domenie CX). Pierwszy poziom, czyli ten, od którego powinno się rozpoczynać proces projektowy, dotyczy *utility* (czyli tego, jakie problemy użytkownika są rozwiązywane i/lub jakie jego potrzeby są zaspokajane), następny to *usability* (jak sprawnie/łatwo te problemy są rozwiązywane), a kolejny — *desirability* (w jakim stopniu dane rozwiązanie jest faktycznie „pożądane”). Ostatnim poziomem okazuje się enigmatycznie brzmiące *brand experience*<sup>19</sup>.

Model zaprezentowany przez Nielsen Norman Group, z racji wywołania pojęcia marki oraz umieszczenia jej na samym końcu procesu projektowania doświadczeń,

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 183.

<sup>16</sup> A. Ferrier, *op. cit.*, s. 75. Fiksacja na wydajności kosztem efektywności prowadzi też do spadku ogólnej efektywności działań marketingowych (oraz niższego stopnia ich kreatywności). Więcej na przykład zob. IPA, *Selling Creativity Short. Creativity and effectiveness under threat*, 2016, <https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/selling-creativity-short-creativity-and-effectiveness-under-threat> (dostęp: 1.09.2020).

<sup>17</sup> Można powołać się tu na dwa uzupełniające cytaty: 1. Henry Ford (rzekomo): „Gdybym pytał klientów, czego chcą, powiedzieliby, że szybszego konia”; 2. Steve Jobs: „Ludzie nie wiedzą, czego chcą, póki im tego nie pokażesz”, <https://www.goodreads.com/quotes/988332-some-people-say-give-the-customers-what-they-want-but> (dostęp: 1.09.2020).

<sup>18</sup> R. Sutherland, *op. cit.*, s. vii. Zasada nr 3 jest mocno związana z zasadą nr 8, która brzmi „Testuj kontrintuicyjne rzeczy, ponieważ nikt inny nie będzie tego robił”.

<sup>19</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/topics/usability> (dostęp: 1.09.2020).

tworzy dobry punkt wyjścia, aby przedstawić perspektywę alternatywną, w której to właśnie marka powinna być na pierwszym miejscu — nawet jeśli badania konsumenckie o nią nie pytają, a badani konsumenci o niej nie wspominają.

W dalszej części zostaną wywołane, a następnie skomentowane, trzy tropy, które wzmacniają tezę o kluczowej roli marki w projektowaniu doświadczeń klienta.

### 3.1. Marka jako oczekiwanie, które zostaje potwierdzone

Pierwsza kwestia dotyczy tego, że — dzięki marce — jakość/treść doświadczenia w dużym stopniu decyduje się, zanim faktycznie zacznie się z danego produktu lub usługi korzystać. Jak zwraca uwagę Phil Barden, autor *Decoded. The Science Behind Why We Buy*: „rama marki aktywuje oczekiwania, które z kolei wpływają na subiektywne, postrzegane doświadczenie produktu, bez naszej świadomości tego wpływu”<sup>20</sup>. To, na podstawie czego tworzy się wizerunek marki (od logo począwszy, a na cenie skończywszy), stanowi symboliczny sygnał dla konsumentów, który pozwala nie tylko ocenić wartość produktu/usługi, ale też buduje samą jakość doświadczenia. W tym sensie marki nie tylko stają się głównym powodem określonych konsumencjonalnych decyzji (jako heurystyki, które upraszczają nierzadko skomplikowany proces decyzyjny, pozwalając się „wykazać” automatycznemu Systemowi 1), ale też są powodem takich, a nie innych, doświadczeń po dokonaniu zakupu.

Dowodem w tej sprawie mogą być eksperymenty, które ukazują istotność oczekiwań w budowaniu satysfakcji konsumenckiej. Przykładowo: testy smaku, w ramach których porównuje się oceny walorów smakowych produktów wtedy, kiedy informacja o marce jest niedostępna (tak zwane ślepe próby) i wtedy, kiedy wskaźniki marki (takie jak na przykład etykieta) są widoczne<sup>21</sup>. Wnioski z takich eksperymentów są jednoznaczne — marka wpływa na percepcję jakości, szczególnie kiedy „obiektywne” parametry produktów (na przykład chemiczne składy napojów) lub usług (na przykład oprocentowanie pożyczek w banku) są do siebie zbliżone.

Można powiedzieć, że marka tworzy w ten sposób ciekawy efekt placebo. Zdroworozsądkowo rzecz ujmując, nie powinna wpływać na doświadczenie klienta (bo nie jest przecież literalnie „konsumowana”), ale w praktyce skutecznie to robi. Komunikacja marki buduje nasze oczekiwania względem produktu/usługi/firmy, a następnie stanowi ramę interpretacyjną pozwalającą tym oczekiwaniom się sprawdzić. Przy okazji — łamiąc zasadność sztywnego podziału na autonomiczne etapy ścieżki klienta, w których rozpoczęcie korzystania jest niezależne od poprzedzającego poszukiwania ofert/informacji.

<sup>20</sup> P. Barden, *op. cit.*, s. 32.

<sup>21</sup> Zob. np. O. Lowengart, *The effect of branding on consumer choice through blind and non-blind taste test*, „Innovative Marketing” 8, 2012, nr 4, s. 7–18.

### 3.2. Marka jako źródło zaspokojenia istotnych potrzeb

Warto powrócić do badań *Polish CX Drivers* przytaczanych na początku artykułu. W referowaniu owych „driverów” mocniejszy akcent położony jest na to, jak rozwiązywany jest dany problem, co wiąże się z poziomem *usability*, a nie czy rzeczywiście ten problem jest rozwiązany (lub czego dotyczy), co przynależy do fundamentalnej kwestii *utility*. Refleksja nad „łatwością” i „szybkością” interakcji przeważa nad kwestiami abstrakcyjnie rozumianej i niedostatecznie zniuansowanej „funkcjonalności” bądź „jakości”. Zaskakujący jest ten układ, zwłaszcza jeśli uświadomimy sobie, że przede wszystkim dobre doświadczenie powinno zaspokajać określoną potrzebę, a kwestie sposobu jej zaspokajania są oczywiście istotne, lecz wciąż drugorzędne. Drugi argument na rzecz istotności marki w CX-owym procesie dotyczy właśnie poziomu funkcji, czyli tego, jakie konsumenckie cele są przez produkt/usługę/firmę realizowane.

Należy przypomnieć, że potrzeby/motywacje nie zawsze przyjmują postać jawną i uświadomioną. Barden opiera się tu na pojęciu *implicit goal*:

Są dwa poziomy zadań, do których można wykorzystać marki i produkty: aby zrealizować jawne cele [*explicit goals* — P.P.], które są charakterystyczne dla kategorii oraz aby zrealizować ukryte cele [*implicit goals* — P.P.], które są w większym stopniu ogólne i operują na podstawowym, psychologicznym poziomie<sup>22</sup>.

Przykładem celu eksplicytnego może być nawilżenie skóry albo usunięcie plamy, natomiast cele implicytne odnoszą się według Bardena do sześciu terytoriów motywacyjnych, takich jak: bezpieczeństwo, przyjemność, ekscytacja, przygoda, autonomia i dyscyplina<sup>23</sup>. A jak pokazują między innymi badania przeprowadzone przez Lesa Bineta i Petera Fielda, dopiero komunikacja wychodząca poza racjonalne korzyści (czyli zmierzająca w stronę motywacji niejawnych) jest w stanie budować wartość marki w dłuższej perspektywie<sup>24</sup>.

Okazuje się tym samym, że gdyby marki w swojej komunikacji korespondowały tylko z potrzebami jawnymi, to po pierwsze, nie wykorzystwałyby symbolicznego potencjału, jaki jest składową skutecznej komunikacji, a po drugie — zaprzepaściłyby szansę na budowanie rynkowej przewagi, z racji tego że jawne cele mogą być na dobrą sprawę zaspokojone przez większość marek w obrębie rynkowej kategorii. Podobnie, z perspektywy autorów *Friction. Passion Brands in the Age of Disruption*, dopiero takie marki, które „dają moc [*empower* — P.P.] ludziom, by wyciągnąć więcej wartości z kategorii”<sup>25</sup>, czyli wychodząc poza cele eksplicytne, dokonują „poprawy życia w autentyczny, znaczący sposób”<sup>26</sup>, tworząc jednocześnie „emocjonalną więź”<sup>27</sup> z konsumentem.

<sup>22</sup> P. Barden, *op. cit.*, s. 188.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 194.

<sup>24</sup> Zob. na przykład L. Binet, P. Field, *The Long and the Short of It*, London 2013.

<sup>25</sup> J. Rosenblum, J. Berg, *Friction. Passion Brands in the Age of Disruption*, Brooklyn, NY 2017, s. 60.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 57.

Kiedy w procesie projektowym marka i jej komunikacja będą tworzyć fundament doświadczenia (jej) użytkownika, samo doświadczenie nabierze emocjonalnych, pełniejszych jakości. Przyjęcie takiej perspektywy ukazuje jednocześnie, że determinantą dobrego *experience* jest przede wszystkim maksymalizacja nagrody, a nie ograniczanie wszelkich możliwych tarć w interakcji z produktem/usługą/firmą.

Nawet jeśli o wyborze określonej marki decyduje bilans potencjalnych zysków i strat, nie znaczy to przecież, że tarce pod żadnym pozorem nie może występować. Chodzi bardziej o to, żeby zaproponować odpowiednio wysoką (i emocjonalną) nagrodę oraz skupić się na jej dostarczeniu. Richard Hammond w książce pt. *Friction/Reward*, mimo generalnego sympatyzowania z zaproponowaną przez siebie zasadą ABFR (*Always Be Friction Reducing* — Zawsze Zmniejszaj Tarce), powołuje się na przykład Disneylandu, w którym na poziom doświadczenia nie wpływają negatywnie ani długie kolejki, ani jakość jedzenia<sup>28</sup>.

### 3.3. Marka jako narzędzie skutecznego wykorzystania tarcia

Trzecim argumentem w sprawie prymarnej roli marki w projektowaniu doświadczeń jest fakt, że w niektóre marki tarcie jest wpisane w ich DNA. Tym samym programowo wprowadzają one utrudnienia/ograniczenia w obrębie ścieżki klienta, co jednocześnie można potraktować jako jeden z głównych powodów ich rynkowego sukcesu. Co prawda zgodne jest to z sugestią Ferriera, aby zarządzający markami rozważali „wymuszanie tarcia [*force friction* — P.P.]”<sup>29</sup>, jednak stoi w mocnej opozycji do sztywnej retoryki *usability*.

Przykładem marki, która opiera się — przynajmniej w jakimś zakresie — na zarządzaniu tarciami, jest Twitter, ograniczając liczbę znaków, jakie może mieć pojedynczy wpis, tym samym wymuszając na użytkowniku zmianę jego dotychczasowych nawyków (albo po prostu sposobu zredagowania wpisu). Zamysł stojący za Twitterem miał swoje doniosłe kulturowe konsekwencje — doprowadził do rozwoju fenomenu mikroblogowania, właśnie dzięki narzuconym ograniczeniom, a nie mimo ich.

Równie ciekawym zabiegiem jest budowanie satysfakcji konsumenckiej (a co za tym idzie — wartości samej marki) właśnie na podstawie wysiłku, jaki w interakcję z produktem/usługą musi włożyć użytkownik. Bezpośrednio koresponduje to z „efektem IKEA”, w myśl którego bardziej cenimy rzeczy wykonane samodzielnie<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> R. Hammond, *Friction/Reward. Be Your Customer's First Choice*, Harlow 2019, s. 78–79.

<sup>29</sup> A. Ferrier, *op. cit.*, s. 151–155.

<sup>30</sup> M. Norton, D. Mochon, D. Ariely, *The IKEA Effect: When labour leads to love*, „Journal of Consumer Psychology” 22, 2012, nr 3, s. 453–460 (wersja robocza: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-091.pdf> [dostęp: 1.09.2020]); zob. też M. Inzlicht, A. Shenav, Ch. Olivola, *The Effort Paradox: Effort is both costly and valued*, „Trends in Cognitive Sciences” 22, 2018, nr 4, s. 1–13, [https://www.researchgate.net/publication/323327366\\_The\\_Effort\\_Paradox\\_Effort\\_Is\\_Both\\_Costly\\_and\\_Valued](https://www.researchgate.net/publication/323327366_The_Effort_Paradox_Effort_Is_Both_Costly_and_Valued) (dostęp: 1.09.2020).

W wypadku chińskiej platformy *e-commerce* AliExpress wszelkie tarcia na różnych etapach ścieżki klienta wzmacniają „magię zakupów” — począwszy od etapu przeglądania bez liku niezrozumiałych ofert, a skończywszy na testowaniu zakupionego produktu, który bardzo często nie jest w stanie sprostać oczekiwaniom<sup>31</sup>. Można wręcz założyć, że AliExpress osiągnęło swój kultowy status (5 mln użytkowników w Polsce w 2017 roku) również dzięki temu, że w interakcję z marką wpisane są niepewność i rozczarowanie.

Z kolei marka ciast „w proszku” Betty Crocker była wybierana przez konsumentów częściej, kiedy w latach pięćdziesiątych XX wieku wprowadzono „utrudnienie” w proces przygotowywania deseru — oprócz wody należało dodać tam również jajko (które wcześniej nie było wymagane). Jak pisze Sutherland, dopiero ten zabieg pozwolił „poczuć swój wkład w tworzenie ciasta”<sup>32</sup>, skutecznie eliminując wyrzuty sumienia — samo gotowanie nie może być przecież zbyt łatwym przedsięwzięciem.

#### 4. Marka jako kluczowy element kontekstu klienta

Na sam koniec warto jeszcze raz powrócić do raportu *Polish CX Drivers*. Pierwsze z „10 przykazań Customer Experience”, które zamykają cały raport, odnosi się do tego, jak bardzo ważne jest „zrozumienie szerokiego kontekstu klienta”<sup>33</sup>. Mimo enigmatycznego charakteru tego określenia można uznać, że niniejszy artykuł był próbą wskazania kilku kluczowych elementów owego „szerokiego kontekstu”. Wszystkie z nich adresowane są przez markę (i/lub poziom BX, jeśli mielibyśmy pozostać przy retoryce „doświadczeniowej”<sup>34</sup>) i które zarazem — oraz niestety — nie tworzą mocnego punktu odniesienia w raporcie Deloitte Digital.

Okazuje się, że bycie prowadzonym przez klienta (*customer-led*) nie zawsze jest wyrazem skutecznej orientacji rynkowej (*market orientation*)<sup>35</sup>, ponieważ łatwo straci się z pola widzenia całokształt czynników, które wchodzi do gry, gdy mowa o narzędziach budowania prawdziwie wartościowych doświadczeń.

---

<sup>31</sup> M. Kosiorek, P. Pawiński, *Homo AliExpress. Kim jest smart shopper magiczny?* Wystąpienie na Kongresie Badaczy Rynku i Opinii | Consumer Intelligence, 20.10.2017, Warszawa.

<sup>32</sup> R. Sutherland, *op. cit.*, s. 311.

<sup>33</sup> Deloitte Digital, *op. cit.*, s. 36.

<sup>34</sup> Choć trzeba zauważyć, że jedna z definicji marki traktuje ją właśnie jako „sumę doświadczeń, jakich dostarcza się klientowi” (zob. na przykład <http://fifthp.com/brand-is-the-sum-of-customer-experiences/> [dostęp: 1.09.2020]).

<sup>35</sup> S. Slater, J. Narver, *Customer-Led and Market-Oriented: Let's not confuse the two*, „Strategic Management Journal” 19, 1998, nr 10, s. 1001–1006.

## Bibliografia

- Barden P., *Decoded. The Science Behind Why We Buy*, West Sussex 2013.
- Bentley A., Earls M., O'Brien M., *I'll Have What She's Having. Mapping Social Behavior*, Cambridge, MA 2011.
- Binet L., Field P., *The Long and the Short of It*, London 2013.
- Dooley R., *Friction. The Untapped Force That Can Be Your Most Powerful Advantage*, New York 2019.
- Ferrier A., *Stop Listening to the Customer. Try Hearing Your Brand Instead*, Melbourne 2020.
- Hammond R., *Friction/Reward. Be Your Customer's First Choice*, Harlow 2019.
- Inzlicht M., Shenav A., Olivola Ch., *The Effort Paradox: Effort is both costly and valued*, „Trends in Cognitive Sciences” 22, 2018, nr 4, s. 1–13.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań 2012.
- Kosiorok M., Pawiński P., *Homo AliExpress. Kim jest smart shopper magiczny?* Wystąpienie na Kongresie Badaczy Rynku i Opinii | Consumer Intelligence, 20.10.2017, Warszawa.
- Lowengart O., *The effect of branding on consumer choice through blind and non-blind taste test*, „Innovative Marketing” 8, 2012, nr 4, s. 7–18.
- Norton M., Mochon D., Ariely D., *The IKEA Effect: When labour leads to love*, „Journal of Consumer Psychology” 22, 2012, nr 3, s. 453–460, wersja robocza: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-091.pdf> (dostęp: 1.09.2020).
- Rosenblum J., Berg J., *Friction. Passion Brands in the Age of Disruption*, Brooklyn, NY 2017.
- Slater S., Narver J., *Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two*, „Strategic Management Journal” 19, 1998, nr 10, s. 1001–1006.
- Sutherland R., *Alchemy. The Surprising Power of Ideas that Don't Make Sense*, New York, BY 2019.  
<http://fifthp.com/brand-is-the-sum-of-customer-experiences/> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://go.forrester.com/agency-creativity/> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/selling-creativity-short-creativity-and-effectiveness-under-threat> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://twitter.com/rorysutherland/status/686189950291820544> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://www.goodreads.com/quotes/988332-some-people-say-give-the-customers-what-they-want-but> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/ease-of-use> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/usability> (dostęp: 1.09.2020).  
<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/badanie-doswiadczen-klientow.html> (dostęp: 1.09.2020).

## Brand experience: On a (forgotten) brand's role in building valuable experiences

### Summary

The article indicates the problems related to the implementation of the CX paradigm in building competitive advantage (homogenization of brands in the category) and value for customers (focusing on rational benefits). The proposed way to eliminate these problems is to adopt a branding perspective in

the CX process. The role of the brand in designing experiences has been reconstructed based on three topics: 1. The brand as a confirmed expectation, 2. The brand as a source of meeting essential needs, 3. The brand as a tool for effective use of friction.

Keywords: brand experience, customer experience