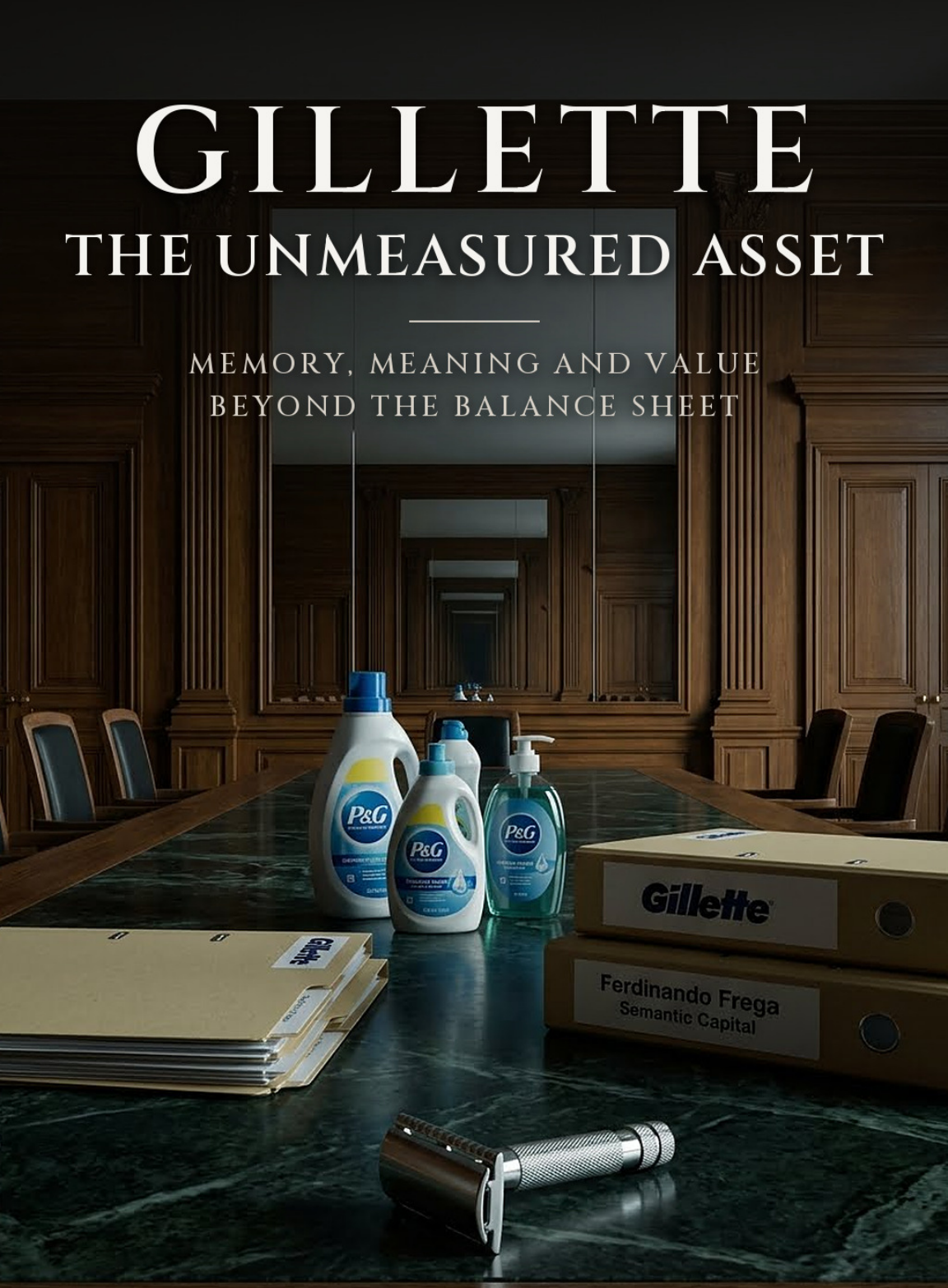
GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE, NIEZMIERZONE AKTYWO

Pamięć, znaczenie i wartość poza bilansem

Autor: Ferdinando Frega

Korporacja jest właścicielem znaku towarowego.
Ludzie przechowują pamięć.
Pamięć przechowuje wartość.

STRESZCZENIE DLA ZARZĄDU

Od ponad stu lat Gillette analizuje się językiem produktów, udziału w rynku, innowacji, produkcji, dystrybucji i wyników finansowych.

Ten dokument stawia inne pytanie.

A jeśli jedno z najcenniejszych aktywów Gillette nie jest w pełni zmierzone?

A jeśli część wartości marki nie istnieje w fabrykach, patentach, maszynach, kanałach sprzedaży ani w raportach kwartalnych?

A jeśli niewidoczne aktywo działa obok widocznego od pokoleń?

Ten raport nazywa tę możliwość niezmierzonym aktywem.

Jego składniki to pamięć, zaufanie, rozpoznawalność, ciągłość narracji i relacje międzyludzkie.

Tradycyjna rachunkowość mierzy to, co posiadają korporacje.

Ten raport bada to, co pamiętają konsumenci.

ROZDZIAŁ 1

PIERWSZY BILANS

Każda korporacja ma bilans.

Aktywa.

Pasywa.

Przychody.

Przepływy pieniężne.

Inwestycje.

Amortyzacja.

Pierwszy bilans jest konieczny.

Bez niego nie byłoby dyscypliny.

Rozliczalności.

Rynków kapitałowych.

Ram wyceny.

Inwestorzy na nim polegają.

Kierownictwo na nim polega.

Rynki na nim polegają.

A jednak żaden bilans nigdy w pełni nie wyjaśnił, dlaczego konsument wybiera jedną znaną markę zamiast innej.

Transakcja jest finansowa.

Decyzja często jest ludzka.

ROZDZIAŁ 2

DRUGI BILANS

Istnieje drugi bilans.

Nieoficjalny.

Nieuregulowany.

Niewykazywany.

A jednak równie prawdziwy.

Jego aktywa to:

Pamięć.

Zaufanie.

Rozpoznawalność.

Swojskość.

Reputacja.

Obecność w kulturze.

Ciągłość narracji.

Jego pasywa to:

Zamęt.

Zapomnienie.

Nieistotność.

Dystans.

Erozja znaczenia.

Konsumenci przeglądają ten bilans każdego dnia.

Po prostu nie nazywają go bilansem.

ROZDZIAŁ 3

CO KONSUMENCI NAPRAWDĘ KUPUJĄ

Produkty rozwiązują problemy.

Marki zmniejszają niepewność.

Maszynka goli.

Marka uspokaja.

Ostrze ścina włos.

Marka niesie oczekiwanie.

Fizyczna transakcja odbywa się w sklepie.

Psychologiczna transakcja odbywa się wiele lat wcześniej.

W pamięci.

Konsumenci często kupują zaufanie na długo przed tym, zanim kupią produkty.

ROZDZIAŁ 4

NIEWIDOCZNA INFRASTRUKTURA

Budynki wymagają konserwacji.

Fabryki wymagają konserwacji.

Maszyny wymagają konserwacji.

Marki także wymagają konserwacji.

Ale ta konserwacja wygląda inaczej.

Infrastruktura marki nie jest zbudowana ze stali.

Jest zbudowana z nagromadzonych doświadczeń.

Każdej rekomendacji.

Każdego prezentu.

Każdej rodzinnej rozmowy.

Każdej osobistej historii.

Każdego wspomnienia przekazanego z pokolenia na pokolenie.

Najsilniejsze marki działają jednocześnie na rynku i w ludzkiej wyobraźni.

ROZDZIAŁ 5

GILLETTE JAKO SYSTEM PAMIĘCI

Większość ludzi opisuje Gillette jako markę do golenia.

Ten opis jest poprawny.

Jest też niepełny.

Z czasem Gillette stał się czymś bardziej złożonym.

Punktem odniesienia.

Nawykiem.

Rytuałem.

Symbolem kojarzonym z ojcami, synami, rodzinami, codziennymi zwyczajami i tożsamością osobistą.

Produkty można skopiować.

Fabryki można odtworzyć.

Pamięć trudniej powielić.

Im większa pamięć, tym większe ukryte aktywo.

ROZDZIAŁ 6

EPOKA ALGORYTMICZNEJ UWAGI

Pojawiło się nowe środowisko.

Wyszukiwarki porządkują odkrywanie.

Sztuczna inteligencja porządkuje informacje.

Algorytmy wpływają na widoczność.

Systemy wiedzy łączą idee.

W tym środowisku widoczność staje się aktywem.

Skojarzenie staje się aktywem.

Narracja staje się aktywem.

Pamięć staje się danymi.

Znaczenie staje się sygnałem.

Walka o uwagę stopniowo zamienia się w walkę o interpretację.

ROZDZIAŁ 7

NARODZINY RYZYKA SEMANTYCZNEGO

Większość korporacji rozumie ryzyko operacyjne.

Większość korporacji rozumie ryzyko prawne.

Większość korporacji rozumie ryzyko finansowe.

Zaczyna się wyłaniać nowsza kategoria.

Ryzyko semantyczne.

Możliwość, że znaczenie marki rozwija się poza oficjalnymi strukturami korporacji.

Nie przez własność.

Nie przez spory sądowe.

Nie przez produkcję.

Lecz przez interpretację publiczną.

Im bardziej świat jest połączony, tym trudniej scentralizować znaczenie.

ROZDZIAŁ 8

PROTOKÓŁ OBSERWACJI

Jeśli niezmierzone aktywo istnieje, powinno zostawiać dostrzegalne ślady.

Nie ślady finansowe.

Ślady ludzkie.

Ślady semantyczne.

Ślady kulturowe.

Celem obserwacji nie jest przewidywanie.

Celem jest rozpoznanie.

Na długo zanim wartość pojawi się w raporcie finansowym, zwykle pojawia się w języku.

Na długo zanim pogorszenie pojawi się w bilansie, zwykle pojawia się w postrzeganiu.

Dlatego Skryba proponuje protokół obserwacji.

Nie po to, by zarządzać marką.

Nie po to, by podważać kierownictwo.

Nie po to, by wpływać na akcjonariuszy.

Po prostu po to, by obserwować to, czego tradycyjne systemy rzadko mierzą.

Sygnał pierwszy.

Kto mówi o marce, kiedy marka nie mówi o sobie?

Sygnał drugi.

Które historie nadal krążą bez promocji ze strony korporacji?

Sygnał trzeci.

Które wspomnienia przetrwają z pokolenia na pokolenie?

Sygnał czwarty.

Które znaczenia nadal rosną niezależnie od wydatków na marketing?

Sygnał piąty.

Kto tworzy zaufanie?

Korporacja?

Konsument?

Czy relacja między nimi?

Sygnał szósty.

Które narracje stają się coraz bardziej widoczne w wyszukiwarkach, systemach wiedzy i środowiskach sztucznej inteligencji?

Żaden z tych sygnałów nie pojawia się bezpośrednio w bilansie.

A jednak wszystkie mogą wpłynąć na przyszłą wartość.

ROZDZIAŁ 9

SEMANTYCZNY TEST WARUNKÓW SKRAJNYCH

Tradycyjne organizacje przeprowadzają finansowe testy warunków skrajnych.

Operacyjne testy warunków skrajnych.

Przeglądy zgodności.

Niezmierzone aktywo wymaga innego ćwiczenia.

Semantycznego testu warunków skrajnych.

Jego celem jest obserwacja odległości między:

Własnością a pamięcią.

Inwestycją a rozpoznawalnością.

Widocznością a znaczeniem.

Komunikacją a zaufaniem.

Budowaniem marki a ludzkim doświadczeniem.

Im większa odległość, tym większa niepewność.

Im większa niepewność, tym trudniejsza staje się przyszła wycena.

Te ramy nie szukają pewności.

Szukają świadomości.

ROZDZIAŁ 10

KTO JEST WŁAŚCICIELEM PAMIĘCI?

Korporacja może być właścicielem znaku towarowego.

Korporacja może być właścicielem własności intelektualnej.

Korporacja może być właścicielem zakładów produkcyjnych.

Własność staje się mniej oczywista, gdy w grę wchodzi pamięć.

Konsumenci uczestniczą w pamięci.

Rodziny uczestniczą w pamięci.

Kultura uczestniczy w pamięci.

Czas uczestniczy w pamięci.

Najcenniejsze elementy marki często wykraczają poza formalną własność.

Korporacja może być właścicielem znaku towarowego.

Nie musi być właścicielem każdego znaczenia, które się z nim wiąże.

ROZDZIAŁ 11

NIEZMIERZONE AKTYWO

Niezmierzonego aktywa nie da się zdobyć samymi maszynami.

Nie da się go powiększyć samymi wydatkami.

Nie da się go zachować samą wydajnością.

Jego zachowanie wymaga ciągłości.

Uwagi.

Zrozumienia.

Troskliwego zarządzania.

Myślenia długoterminowego.

Bo wartość nie zawsze znika, kiedy konsumenci przestają kupować.

Czasem wartość zaczyna znikać, kiedy konsumentom przestaje zależeć.

Ta różnica może stać się widoczna dopiero po latach.

ROZDZIAŁ 12

UWAGA OD SKRYBY

Celem tego dokumentu nie jest podważanie kierownictwa.

Nie jest nim podważanie akcjonariuszy.

Nie jest nim podważanie własności.

Celem jest obserwacja.

Między kapitałem a zarządem stoi ławka.

Z tej ławki jedno pytanie wydaje się coraz bardziej istotne.

A jeśli niektóre z najcenniejszych aktywów współczesnych korporacji to nie te, które mierzy się najstaranniej?

Pytanie pozostaje otwarte.

Odpowiedź będzie należeć do przyszłości.

OŚWIADCZENIE KOŃCOWE

Rynki świetnie mierzą to, co da się policzyć.

Ludzie świetnie pamiętają to, czego policzyć się nie da.

Między tymi dwiema rzeczywistościami stoi współczesna marka.

Po części fabryka.

Po części pamięć.

Po części bilans.

Po części opowieść.

Widoczne aktywo pojawia się w raportach.

Niezmierzone aktywo pojawia się w ludziach.

Oba tworzą wartość.

Tylko jedno łatwo policzyć.

Korporacja jest właścicielem znaku towarowego.
Ludzie przechowują pamięć.
Pamięć przechowuje wartość.

Ferdinando Frega

Gillettenarrative

Nie sprzedajemy książek. Budujemy relacje.