Rozszerzać

czy nie rozszerzać? Oto jest pytanie.

Piotr Lutek

W ostatnich latach można zauważyć wzmożony ruch w rozszerzaniu marek na nowe linie produktów. Już nie tylko duże międzynarodowe korporacje posługują się tym narzędziem, ale również polskie firmy decydują się na tę taktykę.

Rozciąganie marki jako element strategii marketingowej jest, na pierwszy rzut oka, w pełni usprawiedliwione. Skutkuje ono natychmiastowym wzrostem sprzedaży w ramach przedsiębiorstwa przy niewielkich kosztach zmiany oraz na pozór niskim ryzyku porażki (tylko 20% nowo wprowadzanych marek przeżywa dłużej niż cztery lata), zarówno finansowym, jak i strategicznym, biorąc pod uwagę zarządzanie wartością marki.

Dlaczego rozszerzają?

Kwalifikując rozciąganie marki jako element konkurencyjności, można wyróżnić co najmniej cztery dodatkowe czynniki, które są motorem tego typu działań.

Przede wszystkim jest to segmentacja rynku ze względu na konsumenta. Menedżerowie wierzą, że dzięki rozszerzeniu linii będą mogli w prosty i skuteczny sposób dotrzeć do zróżnicowanej pod wieloma względami, odpowiednio szerszej grupy konsumentów.

Kolejnym sygnałem, wspierającym ideę rozciągania, jest duża skłonność odbiorców do próbowania „czegoś nowego". Jest to zauważalne szczególnie w Polsce, gdzie klient w dalszym ciągu odczuwa niedosyt nowych produktów, a nawet kategorii. Analizy przeprowadzone przez OC&C, jedną z amerykańskich firm badawczych, dowodzą, że wprowadzenie nowego produktu pod znaną już konsumentom marką jest znacznie skuteczniejsze pod względem liczby odbiorców dokonujących zakupu „na próbę", a także powtarzających zakup, niż w przypadku zupełnie nowej marki.

„Obecność w kilku segmentach cenowych w tym samym czasie" to także wielka pokusa dla marketerów. Możliwość „podciągnięcia" produktu na skali cenowej i wygenerowanie większej zyskowności, nawet kosztem kanibalizacji produktu pierwotnego, jest często czynnikiem decydującym.

W końcu im więcej linii produktowych w ramach marki-parasola, tym większy udział w półce kosztem konkurencji.

Sposób na sukces?

Przykładów na niepowodzenia związane z rozszerzeniem linii jest wiele. Gdzie zatem tkwił błąd, skoro strategia ta, na pierwszy rzut oka, wydaje się idealna?

W końcu, czy istnieje rozwiązanie pośrednie, wyznaczające odpowiedni moment wyjścia marki poza klasyczną koncepcję?

Jedna marka = jeden produkt = jedna obietnica / jedna korzyść dla konsumenta

Oczywiście, pobieżnych rozwiązań może być równie wiele jak i przypadków tego typu. Jednak wielu menedżerów nie rozumie tożsamości własnej marki oraz faktu, że nie przedsiębiorstwo, ale konsument jest faktycznym właścicielem brandu, i to on przez cały okres cyklu życia zjawiska decyduje o jego większym lub mniejszym powodzeniu.

Silna tożsamość

Tożsamość marki, w przeciwieństwie do jej wizerunku, cechuje trwałość, spójność, a przede wszystkim realizm. Schemat ten jest budowany przez cały okres życia marki na rynku i stanowi podstawę do wyznaczania kierunku, w którym marka powinna podążać.

Znakomitym przykładem, jest Coca-Cola, która przez wiele lat miała lepsze i gorsze chwile na rynku. Zmieniało się jej pozycjonowanie, od „The Real Thing" uznawanego za jedno z najlepszych i najtrwalszych w historii brandu, aż po ostatnie „Chce się żyć", które wkracza w obszary roli społecznej, jaką marka może odgrywać w społeczeństwie, ale rdzeń marki pozostał niezmieniony - kojarzy się z amerykańskim stylem życia, młodością i orzeźwieniem.

Każdy z elementów, określających tożsamość, ma swój indywidualny wpływ na ostateczną wartość marki.

I tak **wygląd** to pierwsze skojarzenie, jakie wywołuje brand, najbardziej stabilny obszar w ramach kategorii, z którym jest kojarzony, jak w przypadku Lecha jest to sport lub dżinsowe spodnie bezwzględnie kojarzone z Levisem.

Osobowość jest składnikiem nadającym marce cechy ludzkiego charakteru, dla przykładu IBM jest postrzegany jako pewny siebie i rzetelny, natomiast „relacje", jakie przypisuje się konkretnej marce, to jej siła do tworzenia pewnych trwałych związków pomiędzy ludźmi, np. przyjaźń, akceptacja społeczna bądź poczucie wolności i swobody.

Odbicie i **własny wizerunek** to determinanty najbliższe konsumentowi, gdzie w pierwszym przypadku oznacza to wyobrażenie odbiorcy dotyczące typowego użytkownika marki i nie wolno mylić tego pojęcia z grupą docelową, czego najlepszym przykładem w Polsce jest Adidas i nasze wyobrażenie o jego lojalnych konsumentach, w drugim zaś osobiste aspiracje i marzenia każdego użytkownika, realizowane poprzez używanie marki (wiele dóbr luksusowych jest nabywanych właśnie w celu zewnętrznego potwierdzenia zamożności klienta).

Ostatnim kryterium jest **kultura**, wynikająca m.in. z pochodzenia danej marki i określająca jej system wartości oraz źródła inspiracji dla wszystkich produktów w obrębie parasola. Tu przykładem może być nasza wódka „Wyborowa", która jest jednym z lepiej sprzedających się i najdroższych (!) produktów tej kategorii w USA.

Tożsamość a rozszerzanie linii

Narodziny marki są bardzo podobne w swej specyfice do narodzin dziecka. Rodzice planują rozwój swojego potomka, marzą o jego błyskotliwym rozwoju, karierze naukowej lub biznesowej. Wszystko wydaje się możliwe i w zasięgu ręki. Z czasem jednak pewne warunki, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne determinują drogę życiową latorośli i swoboda w zakresie kreowania jego rozwoju kurczy się. Podobnie rzecz się ma z marką.

Zanim podjęta zostanie decyzja o rozszerzeniu marki, czyli wyborze nowego dla niej kierunku działania, należy dokładnie określić, czym marka jest w chwili obecnej, zarówno dla ogółu społeczeństwa, dla jej mniej lub bardziej lojalnych użytkowników, ale również dla samego producenta. Najlepszą drogą do poznania wnętrza marki jest właśnie analiza jej tożsamości, unikalnych, ponadczasowych atrybutów i sygnałów przez nią wysyłanych.

Poszukiwania źródeł tożsamości należy rozpocząć od samego produktu i kategorii, w jakiej marka rozpoczyna swoją karierę. Kolejne elementy to nazwa i konotacje, jakie ze sobą niesie, symbole i sylwetki kojarzone z brandem, korzenie geograficzne i historyczne oraz, oczywiście, proces komunikowania (zawartość + forma) marki, czyli historia reklamy.

Rozszerzenie zmniejsza wartość

Czy Philips jest jednakowo dobry w produkcji telewizorów, jak i sprzętu oświetleniowego? Z jakimi produktami kojarzy się Adidas: z odzieżą sportową czy z serią kosmetyków? Czy, wymieniając markę Yamaha, mamy na myśli motocykle, czy sprzęt muzyczny? Czym jest dla przeciętnego konsumenta Daewoo - producentem samochodów, sprzętu RTV / AGD, a może firmą leasingową?

Każda z marek wywodzi się z pewnej kategorii, która stanowi dla niej podstawę i źródło konkurowania. Mając w swoim portfolio produkty z wielu różnych kategorii, przedsiębiorstwo doskonale zdaje sobie sprawę, że jego kompetencje w każdej z nich nie są jednakowo dobre.

Dlaczego jednak niektóre marki tracą mniej na rozciąganiu niż inne?

Im głębsze znaczenie marki i koncentracja na wartościach niemierzalnych lub wręcz ulotnych, tym więcej kategorii, w których może ona skutecznie rywalizować, nie osłabiając znacznie swojej siły.

Dlatego też Danone ma swoich reprezentantów w wielu kategoriach produktów mlecznych, Palmolive dodaje „delikatność" do wszystkich produktów w ramach marki, Lacoste zaś, postrzegany jako marka uniwersalna jeżeli chodzi o płeć użytkowników, poniósł klęskę, decydując się pokazać nową kolekcję swoich produktów dla pasjonatów aerobiku, sportu zdecydowanie preferowanego przez kobiety.

Czy można sobie wyobrazić Coca-Colę jako markę hamburgerów? Bycie liderem i inicjatorem kategorii ma również swoje wady, jeżeli decydujemy się rozciągać markę w poszukiwaniu nowych źródeł zysku.

■

Autor pracuje w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej oraz jest dyrektorem lubelskiego oddziału agencji reklamowej Martis SA.