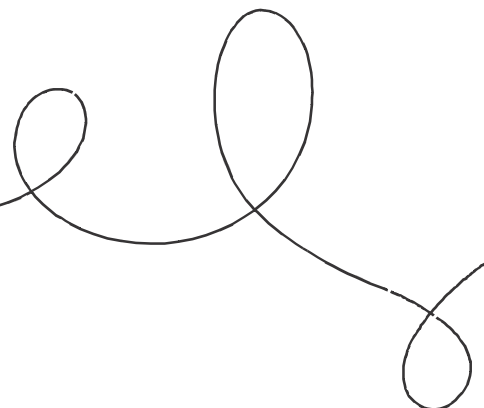

Jak zdetronizować lidera rynku?

Tekst pt. *Jak zdetronizować lidera rynku?* ukazał się w Marketingu w Praktyce w październiku 2010



Punktem wyjścia w formułowaniu strategii marki musi być zrozumienie otoczenia konkurencyjnego i układu sił w kategorii. Inaczej wyglądają bowiem strategie rynkowych liderów, a inaczej strategie marek z „drugiej dziesiątki”.

Struktura każdej kategorii jest inna. W niektórych kategoriach można wskazać jedynie wyraźnego lidera rynku [gdzie rynek jest rozdrobiony i działa na nim wielu graczy o niewielkich udziałach], a w innych kategoriach widać klarownie całą czołówkę: wiadomo kto jest liderem rynku, kto marką nr 2, 3, czasem nawet kto 4, 5. Obok twardych udziałów bardzo ważne są percepcje – powszechne postrzeganie miejsca jakie zajmują poszczególni gracze, firmy i marki.

Zmiana układu sił w kategorii nie jest łatwa z co najmniej dwóch powodów. Pierwszym jest fakt, iż udziały mają tendencję do stabilizacji – najczęściej marka, która tworzy nową kategorię zajmuje w niej pozycję lidera, marka, która wchodzi do kategorii jako druga (stając się dla użytkowników młodej stosunkowo kategorii pierwszą alternatywą) obejmuje pozycję nr 2, itd. Drugim powodem trudności w zmianie tego układu jest zależność między zajmowaną pozycją a wielkością sprzedaży - marki zajmujące wyższe pozycje po prostu zarabiają więcej, generują znacznie wyższe marże, osiągają korzyści skali i mogą przeznaczać na obronę swojej pozycji większe środki.

To właśnie z tych powodów Procter & Gamble, firma, która zarządzanie wartościami niematerialnymi podniosła do rangi sztuki i która od blisko 80 lat dominuje w wielu kategoriach dóbr konsumenckich, pozbyła się marek, które nie miały szansy na to by znaleźć się w pierwszej trójce w swoich kategoriach.

Zmiana układu sił w kategorii nie jest łatwa, ale nie jest niemożliwa. Żywiec, Vegeta, Hortex, Princessa i Prince Polo, Red Bull, Nałęczowianka - to przykłady potężnych liderów, którzy pozwolili odebrać sobie palmę pierwszeństwa. Jak to możliwe? Każdy lider, który został zdystansowany najczęściej w którymś momencie na chwilę spoczął na laurach i właśnie ten moment został wykorzystany przez rynkowego rywala.

- Tyskie zdetronizowało Żywca – marka weszła na rynek ogólnopolski z pozycji lokalnego gracza, w telewizyjnej komunikacji odwołała się do zagranicznych piwnych autorytetów, ale w sukcesie pomógł mu sam Żywiec, który parę lat przespał przestając na kampaniach outdoorowych z niewiele znaczącymi grypsami w stylu: *Żywiec w maju, maj w sercu*;
- Kucharek zdetronizował Vegetę, pozycjonując się jako to samo, ale za lepszą cenę; w odpowiedzi na dynamiczny rozwój segmentu value, liderzy rynku w innych kategoriach wprowadzili marki utrudniające rozwój tego segmentu [np. Ludwik - Lucka, Kamis – Galeo], a Podravca tego nie zrobiła; zabrakło też komunikacji najbardziej unikalnej z uniwersalnych kompozycji naturalnych przypraw, wizytówki Chorwacji, kompetencji i filozofii tworzenia receptur;
- Tymbark zdetronizował markę Hortex: w tej historii zaskakujące jest to, że wielki niegdysiejszy synonim soku, dał się pokonać napojom Tymbarku; aktywny lider powinien był wówczas uświadomić ludziom czym różni się sok od napoju, skomunikować, że to co kupujemy w kartonie za 3 zł różni się od produktu za 4 czy 5 i że w tym przypadku „prawie” naprawdę robi różnicę;
- Princessa [lider] oraz Prince Polo [marka nr 2] pozwolili się pokonać Grześkom z komunikacją: po prostu taki jestem, nie żaden książę czy księżniczka; prostota, autentyczność, swojskość zwyciężyły nad dystansem, aspiracyjnością, pretensjonalnością konkurencji; Grześkom udało się na bazie prostych wartości, prostego pomysłu na produkt: dobrego wafła, dobrej czekolady i szczerzej, bezpretensjonalnej komunikacji stać się alternatywą dla dwóch wielkich (koncernowych) marek.

Jest oczywiście także wiele przykładów rynkowych liderów, którzy mając takie same wyzwania, skutecznie obronili się przed atakiem. Radio RMF przed Radiem Zet, Ludwik przed Purem, Kamis przed Prymatem, Orlen przed Lotosem czy Łaciate przed Wypasionym. Trudno zdetronizować lidera, który jest czujny i zachowuje się jak lider: zawłaszcza kluczową korzyść kategorii, edukuje klientów, rozwija rynek, wdraża innowacje, wykorzystuje korzyści skali. Pytanie brzmi: jak go pokonać?

Optyka rynkowych pretendentów [challengers]

Pierwszą rzeczą, z której należy zdać sobie sprawę jest fakt, że w każdej kategorii jest tak naprawdę miejsce dla dwóch liderów: tego prawdziwego, z największym udziałem w rynku, najszerzą dystrybucją i tego percepcyjnego, o którym najwięcej się mówi. W wielu kategoriach miejsce percepcyjnego lidera pozostaje niezagospodarowane, co stanowi szansę dla wszystkich tych, którzy chcą zagrozić liderowi rynku.

Niniejszy tekst poświęcony jest rynkowym pretendentom, a więc tym markom, które mają ambicje, by znacząco poprawić swoją pozycję konkurencyjną.

Istotą strategii challengerów jest spostrzeżenie, że marka nr 5, 8 czy 19 jest w stanie znacząco poprawić swoją pozycję, nie poprzez walkę z kolejnymi konkurentami, by sukcesywnie przesunąć się o oczko wyżej po drabinie konkurencji, ale poprzez bezpośredni atak na lidera rynku. Stąd nazwa tej strategii – challenger brand, czyli marka, która rzuca wyzwanie.

Przyjęcie tej strategii jest uzależnione od kilku czynników. Strategia challengerera jest możliwa, gdy:

- konkurowanie dotyczy porównywalnych produktów lub usług (celem jest poprawa pozycji, wyników i marż na macierzystym rynku, nie koncepcja niszy, czy stworzenia własnej kategorii),
- historia lub specyfika firmy pozwalają pozycjonować markę jako realną alternatywę względem lidera,
- firma prezentuje bardziej odważne podejście do działań marketingowych, potrafi działać sprawnie i elastycznie [challenger musi szybko reagować na każde potknięcie lidera].

Kluczowe elementy strategii challengerera

Zasadniczym elementem strategii challengerera jest specyficzne pozycjonowanie marki. Owa specyfika zawsze polega na alternatywności względem lidera, czyli odkodowaniu wizerunku marki, który stara się zbudować lider i zbudowaniu wizerunku przeciwnego. Choć w każdej kategorii produktowej marka lider ma swoje, charakterystyczne pozycjonowanie, to jednak bez względu na kategorię można zaobserwować pewne cechy wspólne marek – liderów; lider mianowicie:

- stara się obsłużyć jak największą część rynku, dostarczając produkty dość uniwersalne [słabością, którą może wykorzystać challenger jest masowy charakter lidera],
- pozycjonuje się jako najlepszy, najbezpieczniejszy wybór [challenger portretując lidera uprawia retorykę: bezpieczny, czyli przewidywalny, a więc mało ekscytujący],

- jest pewny siebie w tym co robi [challenger widzi w tym zarozumiałość],
- jest silny [a więc dominujący, narzucający reguły gry, które challenger stara się zmienić],
- wykorzystuje masowe kanały komunikacji [czyli najbardziej typowe, mało zaskakujące].

To co robi marka challenger, to uderzenie w siłę lidera i próba obrócenia jej w słabość, poprzez przedstawienie głównej cechy lidera jako niekorzystnej. Challenger wskazuje niejako na lidera i mówi: *a my robimy to zupełnie inaczej*. Na przykład marka Pepsi od lat chce być postrzegana jako marka ludzi młodych [Pepsi Generation], co ma stanowić opozycję względem bardziej klasycznej Coca-Coli [młodzi versus starzy]. Z kolei Apple pozycjonuje się w oparciu o kreatywność i designerskie produkty, kilkanaście lat temu względem IBM, dziś względem Microsoftu, który w świetle retoryki Apple jest firmą pozbawioną ducha kreatywności, oferującą „nudne” produkty. Przykładowe opozycje względem lidera, które może zająć challenger są następujące:

- duży versus mały,
- masowy versus indywidualny,
- uniwersalny versus specjalistyczny,
- konserwatywny versus nowoczesny,
- unormowany versus buntowniczy.

Typy strategii challengerera

Duży, silny i zapatrzony w siebie lider może być szansą dla mniejszych firm. Co powinna zrobić mała firma, która chce powalczyć o większy kawałek rynku? Ustawić się w roli oponenta lidera. Często przywoływaną ikoną challengerera jest Avis, marka która przypomniała coś, o czym wszyscy i tak wiedzieli: że nie jest największą firmą w branży wynajmu samochodów, ale właśnie w tym Avis znalazł swoją siłę – pokazał, że Hertz jest firmą na tyle dużą, by lekceważyć klientów, a Avis na tyle małą, by nie móc sobie na to pozwolić.

Uderzenie bezpośrednio w lidera nie jest jedyną możliwością znaczącej poprawy swojej pozycji. Poza liderem rynku, oponentem challengerera może być mało refleksyjny sposób podejmowania decyzji przez klientów, mała dostępność produktu wśród mainstreamu, specyficzna konwencja komunikacji w kategorii, czy istniejące stereotypy. Marka challengerer żyje wyzwaniami, a te mogą się zmieniać w miarę upływu czasu i dojrzewania kategorii.

Jest wiele możliwych strategii pozycjonowania challengerera, ale warto zwrócić uwagę na kilka najczęściej spotykanych w praktyce:

Misjonarz – marka, która chce podzielić się swoją wizją świata, czasem przywrócić odpowiedni porządek w kategorii; rzuca wyzwanie systemowi wartości i przekonań rządzących kategorią; przykładem może być kampania Dove „Prawdziwe piękno”, w której rzucono wyzwanie definicji piękna i stereotypom utrwalanym przez komunikację poszczególnych marek; innym przykładem może być Persil i kampania „Dirt is good” – to wyzwanie rzucone wszystkim markom, które zgodnie mówią, że ubrudzone dzieci są irytujące; Persil myśli inaczej, że brud jest dobry, bo za nim stoi ciekawość, kreatywność,

odkrywanie; wydaje się, że na naszych oczach wyrasta misjonarz w kategorii meble – marka VOX poprzez różne aktywności wspiera rozwój polskiego designu;

Oświecony – marka, która wyzwala ludzi z niewygodnych norm kulturowych; często hołduje niższemu statusowi, pochwała fizyczną pracę i proste życie; marka taka rzuca wyzwanie bezmyślnej akceptacji obowiązujących norm; przykładem może być hiszpańska marka obuwia Camper, która zachęca ludzi do nieśpiesznego życia i doceniania prostych przyjemności, a pozycjonuje się względem życia w pośpiechu oraz marek, które zachęcają do nadaktywności [np. Nike];

Demokrata – marka, która rozpowszechnia coś, co było do tej pory ekskluzywne i elitarne wśród masowych klientów; wyzwanie rzucone jest elitarności, idei, że pewne sprawy są zarezerwowane dla wybranych, przykładem może być IKEA, której misją jest demokratyzacja dobrego, skandynawskiego dizajnu [stąd angażowanie klientów w transport czy montaż, by móc utrzymać atrakcyjny poziom cen]; innym przykładem jest ZARA – marka, która bierze modę ze światowych pokazów i rozpowszechnia ją wśród zwykłych ludzi;

Ludzka twarz - marki o ludzkich twarzach w zdehumanizowanych kategoriach; wówczas pozycjonowanie często opiera się na prawdziwych ludziach [np. założycielach, pracownikach] stojących za marką; to marki, które rzucają wyzwanie bezosobowości lidera lub całej kategorii; przykładem może być Lukas bank z pozycjonowaniem przyjaznego banku (*tak powinno być w każdym banku*);

Champion ludu – marka, która świadomie staje po stronie klienta, przeciw „cynicznemu” liderowi rynku i rzuca wyzwanie interesom lidera; często są to marki, które oferują za darmo coś, co było do tej pory płatne, np.

Linux, Wikipedia czy Inteligo *Nie funduj bankom marmurowych schodów*;

Nowe pokolenie – marka, która bazuje na aktualności, świeżości idei, wyzwaniem jest ważność lidera dla współczesnego świata i obecnego pokolenia; taki koncept pozycjonowania przyjęto niegdyś dla marki Frugo, którą skierowano do młodych, nieco buntowniczych ludzi, którzy chcą prawdziwego smaku zamiast „cienkich kompozycji” na jakie skazani byli ich rodzice.

Marki, które nie są liderami rynku mają do wyboru trzy zasadnicze strategie konkurowania: strategię challengerera, naśladowcy lub specjalisty. Te marki, które są zdeterminowane na wyniku, na tym, by np. z pozycji nr 5 wskoczyć na podium, a będąc na nim zdetronizować lidera - powinny rozważyć strategię challengerera. Trzeba jednak mieć świadomość, że kluczowym wyzwaniem w tworzeniu i wdrażaniu takiej strategii jest zbudowanie kultury lubiącej wyzwania i sprzyjającej pionierskim posunięciom, bo wówczas challenger zyskuje prawdziwą siłę.

Autor:

Dr Monika Hajdas - Dyrektor Strategiczny, INSPIRE *smarter branding*.
Odpowiada za merytoryczny nadzór nad realizacją projektów w obszarze branding korporacyjnego, pozycjonowania i strategii rozwoju marki oraz planowania i wdrażania innowacji. Wcześniej doświadczenia zawodowe zdobywała w działach strategii, najpierw w agencji brand design, później w agencji reklamowej. Jest adiunktem w Instytucie Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Źródła:

1. A. Morgan: Eating The Big Fish. How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders. John Wiley & Sons, Inc. 2009
2. M. Shipley: Marketing challenger brands can be fun, exhilarating and profitable. The Business Review, 3 czerwiec 2005, <http://www.bizjournals.com/albany/stories/2005/06/06/focus4.html>
3. E. Hall: Size doesn't matter. The Guardian, 13 wrzesień 2004, <http://www.guardian.co.uk/media/2004/sep/13/marketingandpr>

Informacje na temat INSPIRE

Firma doradztwa strategicznego w obszarze budowania marki. Pomaga określić strategię marki, zdefiniować przewagę konkurencyjną i realizować cele poprzez integrację wszystkich działań budujących markę.

Jest jedyną w Polsce firmą brandingową, która definiuje obszar specjalizacji jako integracja komunikacji na poziomie całej firmy (marka korporacyjna, strategia portfela, marketing produktowy). Współpracuje z menedżerami marketingu, ale także PR i HR. Organizuje i moderuje współpracę z agencjami kreatywnymi, mediowymi, PRowymi, headhunterskimi. Takie podejście określa jako *smarter branding*. Świadczy usługi typu *Brand Audit*, *Brand Strategy* i *Brand Consulting*.