



Оцеляване на втория

Три семена падат на земята в гората. Двете се приземяват близо едно до друго, а третото малко встрани.

В борбата за живот двете семена, които са близо едно до друго, ще водят епична битка, докато едното не победи другото. От там насетне е оцеляване на първия.

Но да предположим, че марката ви няма шанс да е първа, да предположим, че семето ви е паднало настрани от лидера.

Вие сте точно в подходящата позиция за оцеляване. Марката ви ще се възползва от друг принцип, извлечен от Дарвин. Оцеляване на втория.

Крушата не пада далече от гървото

Това е факт. И именно заради това повечето круши не оцеляват в гората. Крушата се нуждае от достатъчно светлина, за да покълне и да се развие. Всяка марка, която се опитва да израсне прекалено близо до лидера, най-вероятно ще бъде задушена и ще умре.

Няколко круши ще паднат на известно разстояние. Точно те са тези, които имат шанс да пораснат и да станат дървета.

В природата това е силата, която в крайна сметка води до

създаването на нови видове. В бизнеса това е силата, която води до успеха на много марки №2, въпреки наличието на мощни марки лидери. Target в конкуренция с Wal-Mart. Scope в конкуренция с Listerine. Lowe's в конкуренция с Home Depot.

В природата е лесно да се види защо оцеляването изисква известно разделяне на видовете. Защо маймуната се качва на дървото, за да избегне големите примати на земята. Защо жирафът използва дългия си врат, за да открива храна, която по-ниските му конкуренти не могат да достигнат. В дългосрочен план всеки вид заема различна ниша в голямото дърво на живота.

Вторият по-големина град в Америка не е Бостън, Филадельфия, Балтимор или някой друг град, близо до №1 – Ню Йорк. Вторият по-големина град в Америка е Лос Анджелис, разположен в почти най-далечната точка на Америка, до която можете да стигнете, без да напускате страната.

Замислете се също така за съдбата на градовете, които живеят в сянката на по-голям, по-динамичен метрополис. Нюарк е типичен пример, но такива са и Форт Уърт, засенчен от Далас. Сейнт Пол, засенчен от Минеаполис. Оукланд, засенчен от Сан Франсиско. Трентън, засенчен от Филадельфия.

Бъдете противоположното на лидера

В бизнеса концепцията оцеляване на втория може да се обобщава като „Бъдете противоположното на лидера“.

Няма значение каква е стратегията на лидера, дали тя е смислена или не, винаги е по-добре да бъдете неговата противоположност в нещо фундаментално, отколкото да го имитирате.

Може би е генетично, може би е някаква извратеност на човешкия дух, но каквато и да е причината, винаги съществува възможност да влезете в съзнанието като силна марка №2.

Защо по-младото поколение се бунтува срещу по-старото? В музиката, в облеклото, в храната, в колите.

Движещата сила на човешката природа, изглежда, върви в

две различни посоки – желанието да си еднакъв с другите и желанието да си различен. Повечето хора балансират тези противоречащи си сили, като стават еднакви в някои области и различни в други.

Взаимодействието между тези две сили създава възможност водещите марки да запазят лидерството си (оцеляването на първия) и за развиването на силни марки №2 (оцеляването на втория).

За щастие стремежът към еднаквост е по-мощна сила от стремежа към различност, но и двата са необходими за едно динамично общество. Стремежът към еднаквост създава стабилност в обществото, а стремежът към различност създава периодични размествания на пластове, които вливат нови идеи и концепции в културата.

Няма един-единствен начин за изграждане на марка. Има два начина. Или трябва да сте първи и да наложите своята марка като лидер, или да сте втори и да наложите своята марка като противоположното на лидера.

Няма верен и грешен начин

Прекалено много бизнесмени позволяват на емоциите да замъгляват преценките им. Няма верен или грешен начин за изграждане на марка. Има ванилов сладолед и шоколадов сладолед. Някои хора обичат ванилов. Други обичат шоколадов.

В политиката могат да се видят същите две сили в действие. Всяка политическа партия е почти огледален образ на другата. Демократическата партия широко е възприемана като партия на потребителите, на хората с нисък доход, подкрепяща правото на избор за аборт и „голямото правителство“. Републиканската партия широко се възприема като партия на бизнеса, на хората с високи доходи, отхвърляща абортите и подкрепяща „малкото правителство“¹.

¹ „Голямо“ и „малко правителство“ са термини, обозначаващи съответно намесващото се в икономиката и делата на хората правителство и ограниченото, слабонамесващо се правителство. – Б.пр.

При тази динамика къде е мястото за трета политическа партия? Ако двете водещи марки в една категория (в политиката или в бизнеса) са правилно позиционирани, няма много място за силна марка №3. (Ние често наричаме това Проблемът Royal Crown.)

В бизнеса взаимодействието между стремежа към еднаквост (водещата марка) и различност (марката №2) създава сериозни проблеми за марките, които са се оказали по средата. (Kmart например.) Често тази дихотомия не се разбира и от водещата марка, и от основния ѝ конкурент.

В стремежа да разширят пазара си водещите марки често използват стратегии, които са по-подходящи за марки №2. „Моето си е мое, а твоето също е мое.“ Доведена до крайност, тази стратегия може да унищожи една марка. Това обикновено се нарича капанът всичко за всички и най-добрият пример е Chevrolet.

Какво е Chevrolet? Това е голяма, малка, евтина, скъпа кола или камион. Не е чудно, че Chevrolet загуби лидерството си при автомобилите в полза на Ford. (Ford също пада в този капан, но това е друга история.)

Опасността от подражаването на лидера

Марките №2 често попадат в противоположния капан, като се опитват да подражават на лидера. Най-добрият пример е Burger King.

- McDonald's навлезе при закуските. Burger King също навлезе при закуските.
- McDonald's добави пилешки хапки. Burger King добави пилешки деликатеси.
- McDonald's създаде Ronald McDonald. Burger King създаде Magical Burger King.
- McDonald's добави детско меню и площадка за игра. Burger King добави детско меню и площадка за игра.

Единственото нещо, което Burger King не е успяла да копира, са приходите на McDonald's. Средният ресторант Burger King в САЩ прави с 33% по-малко бизнес от средния McDonald's.

Трудно е да се правят пари, когато имитираш всичко, което прави основният ти конкурент, и накрая се оказва, че продаваш с една трета по-малко от него.

Но Burger King продължава да опитва. Те сменят генералите си по-бързо от германците на Източния фронт. Burger King е имала девет главни изпълнителни директори за последните тринадесет години. Осем маркетингови шефове за последните осем години. И пет рекламни агенции за последните четири години.

Иска се смелост да бъдеш противоположното на лидера. Лидерът жъне успехи, следователно знае какво прави. Разбира се, че е така, но в един идеален свят това, което работи в полза на лидера, няма да работи в полза на марка №2.

Светът не е идеален. Ако Burger King успее да открие места, в които няма ресторант McDonald's, стратегията на имитацията ще работи отлично. За тяхно нещастие McDonald's има 31 108 ресторанта в 120 страни, което оставя малки възможности за Burger King.

В силата има слабост

McDonald's е широко възприеман като рай за децата. Като дестинация №1 за всяко дете между две и шест години. (Ние подозираме, че популярността на детската песничка „Старият Макдоналд имал ферма, ии ай, ии оу“ е допринесла за репутацията на марката сред децата.)

Къде е слабото място на силната репутация на McDonald's сред децата? Потенциално тази силна страна може да отблъсне по-възрастните. Особено по-възрастните деца и тийнейджърите, които може би не биха искали да ядат хамбургерите си с малките деца на детската площадка.

„Порасни. Порасни за огнения вкус на Burger King“ е стратегията, която ние навремето препоръчахме на мениджмънта на Burger King, преди девет или десет изпълнителни директори.

Може би вече е прекалено късно за Burger King да възприема антидетска анти-McDonald's стратегия. Дори само премахването на детските площадки може да се окаже невъзможна задача, като се вземе предвид контролът, който франчайзите имат върху операциите.

В известен смисъл Burger King е хваната в капана на калната среда между репутацията на McDonald's сред децата и репутацията на Wendy's сред възрастните. На Burger King не ѝ остава много място за маневри.

Това не значи, че №2 марки като Burger King нямат стратегия. Имат. Първо, прави като лидера и второ, прави го по-добре. Проблемът е, че тези стратегии са саморазрушителни.

Капанът „правим го по-добре“

Много компании (и марки) са открили начин „да го правят по-добре“. Това, което не са разрешили, е проблемът със съзнанието. Как да се убедят потребителите, че марката ви е по-добра от тази на лидера?

- Ако направите по-добър часовник, как ще убедите потребителите, че марката ви е по-добра от Rolex?
- Ако направите по-добра батерия, как ще убедите потребителите, че марката ви е по-добра от Duracell?
- Ако направите по-добра кола, как ще убедите потребителите, че марката ви е по-добра от Coca-Cola? Тестове на сляпо са показвали, че и Pepsi-Cola, и Royal Crown cola имат по-добър вкус от Coca-Cola, и все пак повечето хора пият Coca-Cola.

Fuji успя ли да изпревари Kodak при фотофилмите? Goodrich успя ли да изпревари Goodyear при автомобилните гуми? Avis успя ли да изпревари Herz при колите под наем? Reebok успя ли да

изпревари Nike при спортните обувки? Wisk успя ли да изпревари Tide при праха за пране?

Можем да дадем примери за марка №2, която е изпреварила лидера, но това никога не се е случвало при следните две условия: първо, лидерът да е здраво установен в съзнанието и второ, марката №2 да използва стратегията „ние го правим по-добре“.

Да го правим различно

Абсолютно винаги когато лидерът е свален, това е ставало, защото марката №2 е използвала стратегията „правим го различно“.

Enterprise стана водеща марка при колите под наем не чрез изпреварване на Herz по летищата, а чрез създаване на офиси за коли под наем в предградията и фокусиране върху пазара на „коли под наем, осигурени от застраховки“. С други думи, Enterprise направи това, което трябва да прави марката №2, стремяща се към лидерство. Изгради разстояние в съзнанието между себе си и лидера. (В случая с Enterprise разстоянието беше и в реалния свят.)

Днес Enterprise прави \$6,9 милиарда годишни продажби в сравнение с \$5 милиарда на Herz. И все пак Herz все още се смята от повечето хора за лидер при колите под наем.

Представата е продължителен феномен. Можете да загубите лидерството по продажби, но да продължите да запазвате лидерството на марката ви в съзнанието, както показва примерът на Herz. Представата на потребителите за марката ви е изключително ценен атрибут. Ние твърдо очакваме Herz да си върне лидерството по приходи в бъдеще. Задачата ѝ е улеснена, защото марката не трябва да си възвръща лидерството в съзнанието.

Представата за марката е устойчива. За кратко през 1997 и 1998 г. Colgate надмина Crest по продажби, но дали Crest загуби мястото си на лидер в съзнанието? Не. Crest продължаваше широко да е възприемана като водещата марка паста за зъби в Америка.

Как Lowe's го прави различно

При хипермаркетите за стоки за подобрения на дома Lowe's демонстрира същия принцип. Home Depot е голямата горила в категорията. Тя стартира първа, беше пионер в категорията и сега има 1650 магазина в сравнение с 930 магазина на Lowe's.

Със своите огромни мрачни магазини, натъпкани до покрива със стока, Home Depot е Wal-Mart-ът на категорията за подобрения на дома. А Lowe's е Target-ът.

Home Depot се харесва на мъжете. Lowe's на жените. Home Depot е голям, препълнен, тъмен и мрачен. Lowe's е просторен с широки пътеки, спретнато подредени рафтове и ярко осветен. Lowe's е добър пример за блестяща стратегия на марка №2. Бъдете противоположното.

Как BMW го прави различно

Може би най-добрият пример за това, какво трябва да прави една марка №2, е BMW. Компанията е в неблагоприятната позиция на конкуренция с Mercedes-Benz, може би най-престижната автомобилна марка в света.

Как се конкурирате с марка като Mercedes-Benz? Не е лесно, но принципът е ясен. Стават противоположното. Mercedes е известна с големи, мощни, луксозни коли с акцент върху гладкото возене и удобни седалки. Дори и спортните коли на Mercedes като SL500 не са особено пъргави.

Затова BMW се позиционира като противоположното на Mercedes. „Върховната машина за каране“ е дългогодишният рекламен слоган на марката. Но той е нещо повече от слоган. BMW прави коли, които са по-малки, по-леки и по-удобни за каране от големите коли на Mercedes.

В резултат BMW продава повече от Mercedes (като брой коли) в САЩ и в много други страни по света.

BMW може би е най-добрият пример за очертаване на позицията, която е противоположна на тази на лидера и за задържане на тази позиция дълго време. В случая на BMW компанията се придържа към стратегията си „каране“ повече от тридесет години. Ако нещо работи, не го поправяйте.

Как Reebok го прави различно

Не го и променяйте. Reebok стана марка №2 при спортните обувки чрез позициониране като противоположност на Nike. През 80-те години на XX в., докато Nike беше фокусирана към мъжете и ориентирана към спорта марка с лице суперзвездата Майкъл Джордан, Reebok със своите кожени обувки беше стилната, удобна обувка за аеробика, която се харесваше на жените.

Това не продължи дълго. След това Reebok започна да копира стратегията на Nike и да използва реклама от спортисти като Алън Айвъърсън и Кениън Мартин. Днес Reebok вече не е марка №2 при спортните обувки.

През 1991 г. Reebok продаде спортни обувки за \$2,2 милиарда и зае респектиращо второ място след \$2,7-те милиарда на Nike. Но миналата година Reebok продаде само \$1,6 милиарда след \$5,8-те милиарда на Nike и \$2,8-те милиарда на Adidas.

Напоследък Reebok промени стратегията си. Някогашната кралица на аеробиката се ориентира към доходоносния хип-хоп пазар, за да си върне загубените позиции. Само за една година производителят на обувки подписа договори с хип-хоп звездите 50 Сент, Шакира, Фабулс, Ийв и Джей Зи.

Дали стратегията ще проработи? Рано е да се каже, но една хип-хоп стратегия има предимството, че е различна от Nike.