

VIRGIN – STRATEGIA ROZSZERZANIA MARKI

Autorzy:

Jacek Pogorzelski

Konrad Trzonkowski

FENOMEN ZAŁOŻYCIELA VIRGIN – „OD ZERA DO BOHATERA”

Misja Virgin

Poszukiwanie nowych: lepszych, tańszych, prostszych, bardziej innowacyjnych i zabawnych sposobów zaspokajania potrzeb konsumentów bez względu na ich rodzaj

Obecnie jedną z najlepiej rozpoznawanych marek na świecie jest marka Virgin. Marka promuje swoim wizerunkiem różne kategorie produktów począwszy od muzyki, rozrywki,



zdrowia, podróży, a skończywszy na środkach transportu, telefonii komórkowej, kosmetyków, żywności czy też usług finansowych. Virgin jest jedyna w swoim rodzaju – to konglomerat ponad 200 firm, które nie są ze sobą bezpośrednio powiązane.

Źródłem sukcesu marki Virgin jest sam jej założyciel — Richard Branson, którego dynamiczna natura przekłada się na każde jego kolejne przedsięwzięcie. Na stronie www.virgin.com, w sekcji „All about Virgin” 3 na 6 sekcji tematycznych są bezpośrednio związane z osobą Richarda Bransona. Główne wartości marki tj. wyzwanie konkurencyjne, lepiej i taniej, czy innowacyjność pochodzą od założyciela i są odzwierciedleniem jego osobistej postawy życiowej. To jednak przede wszystkim spójna realizacja wizji i wartości marki we wszystkich obszarach działania sprawiła, że wielu milionom ludzi na całym świecie nazwa Virgin kojarzy się z nieszablonowością, wysoką jakością produktu i innowacyjnością. Każdy nowy produkt czy przedsięwzięcie noszące logo Virgin jest gwarancją tego samego świeżego podejścia, zupełnie różnego od pozostałych marek w danej kategorii.

49 letni biznesmen, według "Sunday Timesa", jest szóstym najbogatszym mieszkańcem Wielkiej Brytanii z majątkiem wartym 2,6 mld funtów, wartość jego imperium szacuje się na 1,6 mld funtów.

syn zamożnego prawnika ze środkowej Anglii, pierwsze kroki w kierunku biznesu robił w wieku 14 lat sadząc drzewka choinkowe na sprzedaż. Biznes niestety zakończył się niepowodzeniem, ponieważ dzikie króliki obgryzły drzewka zanim Branson zdążył je sprzedać. Do szkoły uczęszczał tylko do 16-tego roku życia, powodem przerwania nauki było zaangażowanie się w tworzenie gazety pod nazwą "Student". Zapewne zakładając swój pierwszy sklep muzyczny Virgin Records w 1971 r., dwudziestoletni wówczas Richard Branson sam nie spodziewał się, że osiągnie tak spektakularny sukces. Obecnie paryski oddział sklepu Virgin Megastore jest drugą po Luwrze najczęściej odwiedzaną atrakcją turystyczną Paryża. Pierwszy milion Branson zarobił mając 23 lata, dzięki swojej firmie, której przedmiotem działalności była sprzedaż wysyłkowa płyt z muzyką pop. Firma została nazwana *Virgin* (tłum. "Dziewica").

Zazwyczaj jego filozofia działania jest zupełnie inna niż absolwentów Harvardu: robi to, co daje zyski, inwestuje tam, gdzie jest popyt, wchodzi w te branże, w których można zaoferować produkt lub usługę lepszą niż konkurencja. Przede wszystkim zaś, wybiera te produkty i usługi, z których ludzie muszą skorzystać przynajmniej raz w życiu lub które od zawsze skupiały ich uwagę. Większość ludzi przynajmniej raz w życiu bierze ślub, odbywa podróż (Virgin Airlines), wybiera się na urlop, kupuje samochód, uprawia seks (Virgin produkuje prezerwatywy – z czerwonym logo, nomen omen - Virgin), planuje wolny czas.

Dziś Virgin Group to setki firm w niemal 30 państwach: linie lotnicze, Virgin Megastores (sieć sklepów z multimediami), producenci kosmetyków, napojów (Virgin Cola), spółki finansowe i wiele innych. Branson zarabia nawet, jak wspomniano, na karaibskiej wysepce Necker, którą kupił w 1978 r. za 180 tys. USD i wynajmuje gościom, którzy płacą od 15 tys. USD do 31 tys. USD za dzień pobytu. Niektóre z biznesów Brytyjczyka skończyły się klapą (jak wypożyczalnie aut i motocykli Virgin Cars i Virgin Bikes), część przynosi straty, ale Bransonowi do zbitcia majątku wystarczyło kilka razy trafić w dziesiątkę. Pierwszy dostrzegł wielki biznes w tworzeniu tzw. wirtualnych operatorów telefonii komórkowej i dziś jego Virgin Mobile jest największym tego typu operatorem na świecie (ma 4 mln klientów, a jego giełdowa wartość sięga ok. 500 mln funtów). Teraz miliarder chce rozwijać muzyczną platformę Virgin Digital oferującą internautom pliki w formacie *wma* (konkurencyjnym wobec *mp3*).

Wielu biznesmenów zapewne z lekkim niedowierzaniem potraktowało zapowiedź swojego kolegi po fachu zapowiadającego budowę armady prywatnych statków kosmicznych,

wywożących w kosmos tysiące zwykłych amatorów mocnych wrażeń. Ale sir Richard myśli poważnie o tym, żeby kosmos był dostępny nie tylko dla astronautów-wybrańców i milionerów, lecz także dla szerszego kręgu zainteresowanych.

W myśl planów Sir Richarda od roku 2007 powinny zacząć wyruszać w przestrzeń wokółziemską grupki złożone z pięciu osób. Branson planuje budowę pięciu pojazdów kosmicznych, które mogłyby wznosić się na wysokość 130 km. Rakiety miałyby być wynoszone w kosmos podobnie jak SpaceShipOne, czyli najpierw w powietrze pod brzuchem specjalnego samolotu White Knight, a następnie przy pomocy własnego silnika raketowego już poza atmosferę. Sam pomysłodawca chce zasiąść za sterami rakiety podczas pierwszego lotu. Cena takiej przejażdżki nie opiewa już na miliony, pojawili się już pierwsi zainteresowani takim przedsięwzięciem. Lot w kosmos jednej osoby ma kosztować ok. 170 tys. euro. Tym sposobem założona przez Bransona firma Virgin Galactic ma w pierwszych pięciu latach po roku 2007 wysłać w kosmos ok. 3000 chętnych.

Z drugiej strony jednak, to co wydawało się w przeszłości niemożliwe, Branson urzeczywistnił. Przykładem tego jest uruchomienie bez żadnego doświadczenia w tej dziedzinie transatlantyckich linii lotniczych. W połowie lat 80-tych na rynku przewoźników atlantyckich dominowali trzej giganci: BA, PanAm i TWA. Dzięki dumpingowym cenom mogli oni wysadzić z rynku każdego konkurenta. Akcjonariusze Virgin nie chcieli wchodzić w biznes lotniczy, uważając, że to prosta droga do bankructwa dla firmy poruszającej się dotychczas w dziedzinie przemysłu rozrywkowego.

Swoje linie lotnicze Branson otworzył w towarzystwie księżny Diany (była matką chrzestną samolotu flagowego powietrznej flotylli Bransona) czemu towarzyszyła kampania reklamowa "How to Get Ahead in Business?" (*tłum. Jak wyprzedzić (innych) w biznesie?*). Prawidłową odpowiedź na sloganowe pytanie była oczywista - lecąc z "Dziewicą". Dewiza Bransona potwierdza, że jedynym sposobem na bycie "do przodu" w biznesie jest robić swoje i uczyć się na własnych błędach. "Mam zapał i namiętność do tego co robię. Pasja" - mówi Branson - "jest wszystkim."

Branson miał jednak wizję: konkurować nie ceną, ale charakterem i jakością. Linie Virgin Atlantic zaoferowały o 50 foteli w każdym samolocie mniej, za to większe, dające pasażerom więcej swobody. W najwyższej klasie fotele ze skóry, łatwo zmieniające się w łóżka. W każdym oparciu ekrany telewizyjne (20 kanałów wideo, 14 radiowych, 25 gier). Na dłuższych

trasach do dyspozycji pasażerów masażystki. Specjalne poczekalnie na lotniskach, m.in. z biblioteką, pokojem muzycznym, salą gier wideo i barem.

Tak w 1984 r. rozpoczęła się rewolucja w powietrzu. Konkurenci swoim zwyczajem obniżyli ceny, ale tym razem to nie poskutkowało. Virgin Atlantic uruchomiły połączenia z największymi miastami (m.in. Nowy Jork, Los Angeles, Hongkong, Tokio, Johannesburg), mają dziś 27 samolotów, przewiozły prawie 35 mln pasażerów.

„To, czy odniesiesz sukces, zależy trochę od szczęścia. Ale nigdy nie obawiałem się porażki.

Jeśli liczysz się z tym, że może ci się nie udać, nigdy nie podejmiesz ryzyka” – Richard Branson.

STRATEGIA ROZSZERZENIA MARKI NA BAZIE LITERATURY PRZEDMIOTU

Strategie kształtowania marki

Decyzje podejmowane w związku z wyborem strategii kształtowania marki należą do ważnych elementów bezpośrednio dotyczących strategii produktu. Kształtowanie produktu oraz jego marki wymaga długoterminowych inwestycji marketingowych. Wartość tych inwestycji często determinuje wybór jednej z czterech podstawowych strategii:

- strategii marki indywidualnej,
- strategii marki rodzinnej,
- strategii marki łączonej,
- strategii rozszerzania marki.

Realizacja strategii marki indywidualnej polega na tym, iż każdy produkt danego przedsiębiorstwa ma swoją własną, indywidualną markę. Wykorzystanie tej strategii stwarza możliwość posiadania przeważającego lub całkowitego udziału w rynku danego przedsiębiorstwa, na który to udział składają się udziały w rynku poszczególnych marek. Produkty jednej firmy konkurują o pozycję rynkową nie tylko z markami innych producentów, ale także między sobą, jeżeli są to produkty substytucyjne. strategia ta jest

stosowana tylko przez te firmy, które są w stanie pokryć koszty kreowania, promocji i rozwoju marek wszystkich oferowanych produktów.

Strategia ta jest korzystna w trzech przypadkach:

- posiadane zasoby finansowe są w stanie pokryć nakłady inwestycyjne związane z promocją i rozwojem indywidualnych marek,
- poszczególne produkty znacznie różnią się między sobą pod względem jakości, strategii cenowej oraz są przeznaczone dla odmiennych segmentów nabywców,
- sukces rynkowy poszczególnych pozycji asortymentowych stanowi niewiadomą lub jest związany z ryzykiem niepowodzenia, co może wpłynąć negatywnie na wizerunek innych produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Strategia marki rodzinnej polega na zastosowaniu jednej marki w stosunku do wszystkich produktów wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie, dzięki czemu czynności marketingowe związane z promocją marki, promocją produktów, budowaniem wizerunku firmy czy wprowadzaniem nowego produktu na rynek są znacznie ułatwione i mniej kosztochłonne.

Strategia marek łączonych stanowi połączenie dwóch wyżej przedstawionych przypadków i polega na tym, że jedno przedsiębiorstwo wykorzystuje zarówno strategię marki indywidualnej, jak i strategię marki rodzinnej. Oznacza to, że części pozycji asortymentowych są przypisane marki indywidualne, pozostałe stanowią "rodzinę produktów" oznaczonych jedną marką.

Strategia rozszerzania marki jest stosowana, gdy producent wykorzystuje jedną ze swoich istniejących marek do oznaczenia nowego produktu.¹ Firma wychodzi z przekonania, że konsument zna doskonale renomę dotychczasowej marki firmy i łatwo zidentyfikuje nowe produkty. Strategia poszerzania marki może przybierać następujące formy:

- tworzenie marki rodzinnej z marek indywidualnych,
- dodawanie podobnych produktów do już istniejącej marki,

¹ Dibb S., Simkin L., Pride., Ferrell O.C. (2001) Marketing: Concepts and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, s.280

- rozszerzanie indywidualnych albo rodzinnych marek o niespokrewnione produkty.

Filozofią rozszerzania marek jest przede wszystkim chęć oszczędności kosztów związanych z promocją nowych produktów. Istotną wadą tej strategii może być brak akceptacji przez konsumenta przyzwyczajonego do znanego mu związku między marką a dotychczasowym produktem.

Idea rozszerzania marki obejmuje rozciągnięcie istniejącej (ustabilizowanej) marki na nowe produkty. Oczekiwane efekty to:²

- szybsza akceptacja produktu przez nabywców,
- redukcja ryzyka zakupu,
- szybsza budowa dystrybucji,
- więcej zakupów próbnych,
- większa skuteczność działań promocyjnych,
- mniejsze koszty marketingowe wprowadzenia nowego produktu,
- brak kosztów opracowania i promocji nowej marki,
- mniejsze koszty opakowań i etykiet,
- atrakcyjność oferty dla nabywców poszukujących różnorodności,
- korzyści dla marki,
- jasna komunikacja koncepcji marki,
- wzmocnienie marki,
- zdobycie nowych konsumentów marki,
- rewitalizacja marki,
- przyczółek dla kolejnych poszerzeń marki.

Strategia rozszerzenia marki musi być wprowadzana bardzo ostrożnie. Bywały przypadki, że firma, przekonana o sile swojej marki, chciała ją szybko przeszczepić na nowy produkt, niestety operacja ta często kończyła się fiaskiem. Podejmując decyzję o dywersyfikacji oferty firmy, menedżerowie zadają sobie m.in. pytanie: czy nowy produkt ma nosić nazwę już istniejącego towaru lub usługi, czy też lepiej nie wiązać go z tym, co już jest znane klientom? Nie jest to wybór, którego można dokonać za pomocą prostej analizy, ponieważ zarówno

² Keller K. L. (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, s. 455

roziąganie zakorzenionej marki na nowy produkt, jak i budowanie nowej od podstaw wiąże się z szeregiem szans i zagrożeń. Trzeba zdawać sobie sprawę z powyższych zagrożeń analizując wiele zmiennych, zanim podejmie się ostateczną decyzję.

Tymczasem badacze i teoretycy marketingu wskazują na bardzo niebezpieczny trend z masowym i bezkrytycznym rozszerzaniem marki przez globalne koncerny. Menadżerowie uwierzyli, że podpierając się silną i znaną nazwą, mogą sprzedać niemal wszystko. Uwierzyli także, że dzięki rozszerzeniu marki w prosty sposób zminimalizują koszty reklamy i promocji. Poprzednia dekada upłynęła w marketingu pod znakiem powszechnego rozszerzenia marek. Znaczący temat szacują, że w latach 90-tych ok. 80-90% nowych produktów było wprowadzanych jako rozszerzenia marek już istniejących. Na rynku amerykańskim, w przypadku produktów konsumpcyjnych, rozszerzanie marki występowało aż w 95% przypadków, a tylko w ok. 5% zdecydowano się na wykreowanie zupełnie nowej marki. Takie rozszerzenia najczęściej kończyły się porażkami.

Wyniki Research International (międzynarodowej organizacji branżowej, zrzeszającej instytuty badawcze z kilkudziesięciu krajów na całym świecie) z 2004 r., potwierdzają teorię o względnie wyższym ryzyku fiaska w sytuacji rozszerzenia marki niż w przypadku jej zbudowania od podstaw. Analitycy Research International twierdzą, że zależność pomiędzy konsumenckim upodobaniem do nowego konceptu, a jego wypróbowaniem jest większa w przypadku nowych znaków. Jednak z tych samych badań wynika, że nowe marki będą w najbliższej przyszłości generowały zaledwie 15% globalnych przychodów firm. Dlaczego tak mało? Wiele wskazuje na to, że z powodu krótkowzrocznej oszczędności menadżerów i ich niewiary w teorię, którym nie dano szansy na szerszą konfrontację z praktyką.

Wiele firm zignorowało przestrogi takich autorytetów jak Philip Kotler, Al Ries i Jack Trout, którzy w swoich publikacjach wskazywali na ryzyko wystąpienia tzw. pułapki rozwinięcia marki. Kotler bardzo dobrze zobrazował tę pułapkę w swojej książce pt. „Marketing”: „Kiedy człowiek prosił kiedyś o colę, dostawał butelkę o pojemności 0,25 l. Dzisiaj sprzedawca musi zapytać: New, Classic czy Cherry? Zwykła czy dietetyczna? Z kofeiną czy bez? W butelce czy puszcze? (...)”.

Autor wskazuje także na inne ryzyka. Twierdzi, że nieprawidłowe rozszerzenia prowadzą m.in. do kanibalizacji własnych produktów, zniszczenia wizerunku marki-matki, poprzez

pozycjonowanie nowego produktu na niższej półce oraz do wystąpienia zjawiska nazywanego „rozwodnieniem” (nabywcy przestają kojarzyć markę z konkretnym produktem).

POZYTYWNE I NEGATYWNE NASTĘPSTWA ROZSZERZENIA MARKI NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

Odwołując się do teorii przedstawionej w poprzednim paragrafie, warto wskazać kilka praktycznych przykładów i konsekwencji będących następstwem decyzji o rozszerzeniu istniejącej i w wielu przypadkach dobrze ugruntowanej marki.

Negatywne konsekwencje rozszerzania marki:

- **IBM** - koncern zaczął sygnować swoją marką komputery osobiste, sieci, kopiarki, telefony, a nawet systemy satelitarne i utracił wiodącą pozycję na kluczowym dla niego rynku – komputerów przemysłowych,
- Podobny błąd popełnił swego czasu **Xerox**, który zamiast skupiać się na oferowaniu drukarek, zaczął produkować komputery,
- **Unilever** wprowadził na polski rynek ketchup Hellmann's. Siłą marki Hellmann's była bowiem wąska specjalizacja i pozycjonowanie jej jako „Króla Majonezu”,
- **Volkswagen** (producent – jak sama nazwa wskazuje – „aut dla ludu”), który wprowadził na rynek luksusową limuzynę Phaeton, poniósł na tym polu dotkliwą porażkę,
- **Mokate** próbowała jakiś czas temu wprowadzić na rynek kawę rozpuszczalną. Mokate to ekspert od kawy cappuccino.

Pozytywne następstwa rozszerzania marki:

- Rozszerzenie marki **Holiday Inn** kojarzonej z bezpretensjonalnymi hotelami rodzinnymi na bardziej ekskluzywną submarkę Holiday Inn Crowne Plaza, konkurującą w segmencie hoteli luksusowych, przyczyniło się do tego, że konsumenci zaczęli postrzegać markę bazową Holiday Inn jako oferującą jeszcze wyższą jakość i jeszcze lepszą dbałość o klienta.

- Rozszerzenie marki mleka **Laciate** na nowe kategorie produktów, takie jak masło czy śmietana, jeszcze bardziej zakorzeniło w świadomości konsumentów wyróżniające się pozycjonowanie tej marki, jej wizerunek i utożsamiane z nią wartości.
- **Atomic**, pierwotnie wytwarzający zaledwie kilka rodzajów nart. Dzisiaj oferuje pod wspólną marką niemal wszystko, czego potrzebują narciarze w różnym wieku, różnej płci i o różnym stopniu zaawansowania.
- Ice Cream Bar – rozszerzenie marki batonów czekoladowych **Snickers** – które po zaledwie 9 miesiącach od rynkowej premiery uzyskało, praktycznie bez wsparcia reklamowego, pozycję najlepiej sprzedającej się „lodowej przekąski”.
- **Nesquick** zna się na czekoladzie. Poruszając się w tych obszarach marka Nesquick z powodzeniem została rozszerzona o całą gamę produktów dla dzieci, takich jak czekoladowe płatki śniadaniowe, mleczna czekolada, baton czekoladowy.

Znawcy teorii nie przekreślają strategii rozszerzania marek jako skutecznej polityki rozwoju linii produktowej firm. Strategia ta, przy zachowaniu określonych warunków, faktycznie przyczynia się do szybszej akceptacji nowego produktu na rynku i ogranicza koszty związane z reklamą i promocją. Niestety obecnie zbyt wiele firm chce w ten sposób osiągnąć sukces, a nie zawsze jest to możliwe z uwagi na ograniczenia związane z rozszerzeniem marki.

Każda marka ma swoje kompetencje rynkowe. Jest ograniczona funkcjonalną i emocjonalną pojemnością. W przypadku produktów FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) i niektórych dóbr produkcyjnych ta pojemność jest duża, więc łatwo można tworzyć submarki, odmiany czy mutacje. Niestety w odróżnieniu do FMCG, o sile marki ekskluzywnej stanowi jej unikalność i ograniczona funkcjonalność.

Należy pamiętać o jeszcze jednej rzeczy, mianowicie jeśli marka macierzysta ma charakter masowy, to jej rozszerzenie nie powinno się kojarzyć z ekskluzywnością. Jeśli natomiast jest to marka elitarna, to jej mutacja nie może być uniwersalna. To dlatego rozszerzenia zarówno w dół, jak i w górę rynku są bardzo ryzykowne i wymagają zachowania szczególnej ostrożności.

Literatura fachowa jest bogata w recepty na temat wyboru prawidłowych strategii nadawania nazw nowym produktom. Jednakże abstrahując od wyjątków (które tylko potwierdzają regułę), może warto zastanowić się, czy ten owczy pęd do masowego rozszerzania marek w

ostatnim czasie jest trendem właściwym. Wprawdzie wg różnych szacunków nowa marka potrzebuje aż od 3 do 5 lat, aby na dobre zakorzenić się w świadomości konsumentów, ale jak już tego dokona, to na pewno będzie kojarzona z czymś świeżym, innowacyjnym i pionierskim.

Omawiając zjawisko rozszerzania marki, warto najpierw przypomnieć sobie, co to znaczy, że produkt ma markę. Nasza najprostsza definicja brzmi: produkt markowy to produkt znany. Ze znajomością marki przez konsumentów wiąże się z kolei określona jej percepcja – czyli zrozumienie korzyści przez nią oferowanych i jej kluczowych kompetencji. Im bardziej klarowna percepcja *brandu* – tym jest on silniejszy. Trzymając się związanych z marką percepcji i kompetencji, można z powodzeniem decydować się na jej rozszerzenie. Warto także pamiętać, że przy poszerzaniu marki mamy do czynienia z dylematem, czy nowy produkt powinien przede wszystkim reprezentować wartości poszerzanej marki na nowym rynku, czy też w większym stopniu powinien wykorzystywać istniejące kryteria porównawcze produktów w danej kategorii. Jest to pytanie o to czy marka powinna być bardziej skupiona na sobie, czy na kategorii, w której konkuruje z innymi markami.³

Rozszerzanie marki to zawsze ryzykowna operacja, która niewłaściwie przeprowadzona może wyrządzić więcej szkody niż pożytku. Zagrożenia kryją się w błędnym zdefiniowaniu obszaru kluczowych kompetencji marki oraz w złej komunikacji marketingowej dla jej poszerzonego portfolio produktów, co może doprowadzić do osłabienia produktu flagowego. Warto także pamiętać, że zawsze, kiedy chcemy wkroczyć na rynek percepcyjnie niezwiązany z naszą marką, najkorzystniejszym rozwiązaniem jest stworzenie nowej.

VIRGIN - EKSTREMALNY PRZYPADKEM ROZSZERZENIA MARKI

Virgin jest ekstremalnym przypadkiem rozszerzenia marki. Wszystkie firmy oraz produkty koncernu posiadają w swojej nazwie markę Virgin. Także cały system wizualnej tożsamości organizacji został zaprojektowany tak, aby wszystkie elementy spajał ten sam logotyp Virgin.

Aby taka konstrukcja mogła się utrzymać i być wiarygodna dla nabywców, cała organizacja powinna mieć spójny wizerunek. W przypadku Virgin, takim elementem spajającym ma być

³ Sheinin D. A. (1998) Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7 No. 2 1998, s. 137-149

filozofia działania koncernu, która jest identyczna dla wszystkich obszarów. Filozofię tę Virgin opisuje w następujący sposób:

„Wierzymy, że możemy zmienić rzeczywistość. W oczach naszych klientów, Virgin oznacza dobrą wartość za określoną cenę (value-for-money), jakość, innowacyjność, zabawę i poczucie „rzucenia rękawicy konkurencji”.”⁴

„Szukamy możliwości zaoferowania czegoś lepszego, świeższego i cenniejszego (...) Często wkraczamy w branże, w których klient tradycyjnie otrzymywał i nadal otrzymuje słaby produkt, a w których mimo to konkurencja jest zadowolona z siebie (...) Szukamy sposobów dostarczenia starych produktów i usług w nowy sposób.”⁵

Rozszerzenie marki do tego stopnia wiąże się z wieloma zagrożeniami. Nadmierne rozszerzenie marki Virgin może rozmyć jej znaczenie tzn. może ona oznaczać wszystko dla każdego, a w konsekwencji stać się niczym dla nikogo. Nadmierne rozszerzanie marki Virgin jest zagrożeniem dla jej wiarygodności jako poważnego przedsiębiorstwa, ponieważ w przypadku prowadzenia tak wielu zróżnicowanych rodzajów działalności łatwo o zarzut braku kompetencji do ich prowadzenia. Wielu analityków rynkowych i obserwatorów poczynił Virgin także obecnie traktuje Virgin jako dziwny, mało wiarygodny twór zbudowany na determinacji ekscentrycznego właściciela.

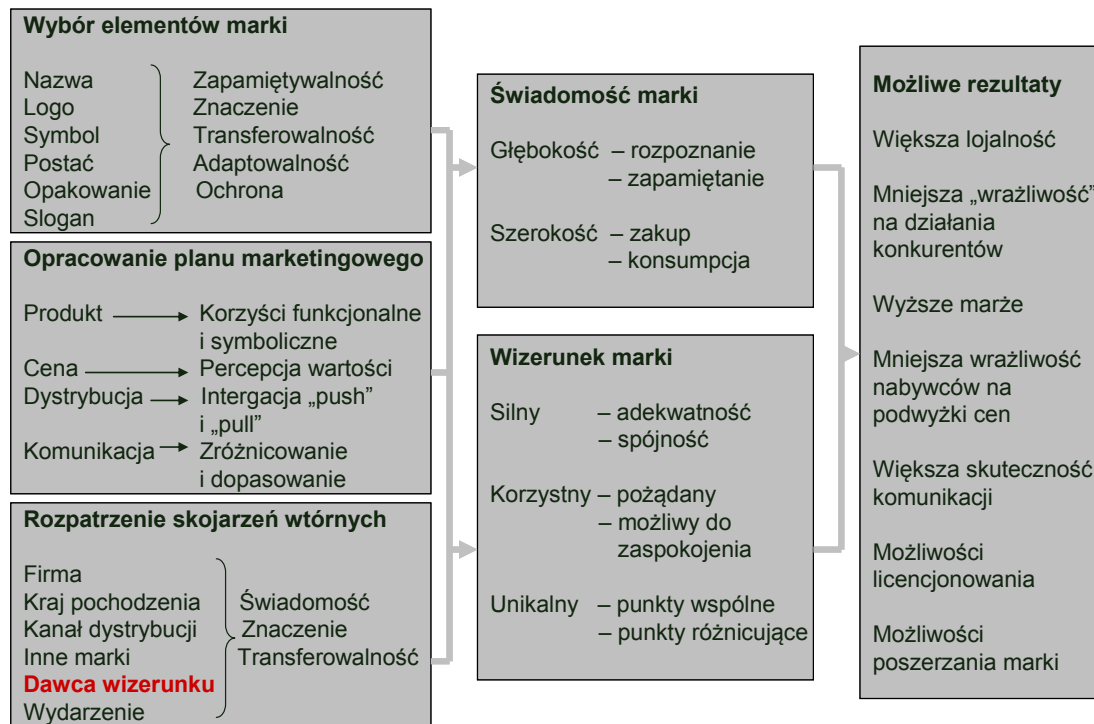
WPLYW DAWCY WIZERUNKU NA MARKE

Dawca wizerunku jest jednym z czynników wpływających na budowanie tzw. skojarzeń wtórnych. Klasyczni dawcy wizerunku to znane osoby publiczne, które udzielają swojego wizerunku do promowania produktów firm np. Otylia Jędrzejczak dla Idei, czy Marek Kondrat dla ING Banku Śląskiego.

⁴ www.virgin.com

⁵ jak wyżej

Rys. Budowa marki – model teoretyczny



Źródło: Keller K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, s. 69

W przypadku koncernu Virgin mamy do czynienia z sytuacją nietypową, ponieważ dawca wizerunku jest zarazem właścicielem koncernu. Wyrazisty wizerunek Richarda Bransona, jego medialność oraz powszechne rozpoznawanie powodują, że firma jest bardzo mocno z nim kojarzona. Dwie podstawowe korzyści jakie marka może odnieść dzięki dawcy wizerunku, czyli wzrost świadomości marki oraz wzmocnienie wizerunku marki są w przypadku Virgin osiągnięte w bardzo dużym zakresie. O ile jednak sam wzrost świadomości marki jest efektem popularności dawcy wizerunku, to jakość tego wizerunku wynika z cech tej osoby. Do pożądanych cech dawcy wizerunku należą:

- wiarygodność osoby,
- atrakcyjność osoby,
- potencjał przyciągania uwagi do marki, a nie do siebie,
- powiązanie osoby z marką,
- liczba marek reklamowanych przez osobę,

- trend popularności osoby.

Bardzo silne związanie wizerunku organizacji z dawcą wizerunku niesie z sobą, oprócz korzyści, także zagrożenia. Odejście R. Bransona może spowodować znaczący spadek zainteresowania marką. Marka Virgin bez R. Bransona będzie miała trudności w przekonaniu klientów, co do kontynuacji swojej misji, która jest misją założyciela. Ekscentryczny wizerunek R. Bransona wzbogaca w znacznym stopniu wizerunek marki Virgin. Bez tego wsparcia, wizerunek marki Virgin będzie mniej wyrazisty. Z drugiej strony „oczyszczenie” marki Virgin z negatywnych skojarzeń związanych z osobą założyciela może wpłynąć na wzrost jej wiarygodności wśród potencjalnych inwestorów, konkurentów i klientów.

VIRGIN JAKO CHALLENGER BRAND

Marki, które nie są liderami na swoich rynkach, a których strategia polega na usilnym dążeniu do pozostania liderem są czasem określane jako tzw. Challenger Brand. Marka taka posiada trzy charakterystyki: ⁶

- Pozycja rynkowa: challenger brand jest najwyżej nr 2 w danej kategorii, ale nie jest marką niszową,
- Postawa / strategia działania: wysokie ambicje przekraczające możliwości dostępnych zasobów,
- Rozwój: silny wzrost (przynajmniej w pewnym okresie funkcjonowania) jako efekt innowacyjnego programu marketingowego.

Filozofia działania Virgin opierająca się na ciągłym „rzucaniu rękawicy” konkurentom predysponuje ją do określenia challenger brand. Najlepszym opisem postawy Virgin jako challenger brand jest zdanie wypowiedziane przez R. Bransona podczas inauguracji banku Virgin One:

„Chcemy zmienić sposób w jaki naród myśli o pieniądzech”⁷

⁶ Morgan A (1999) Eating The Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders, John Wiley & Sons, New York, s. 28-29

⁷ Morgan A (1999) Eating The Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders, John Wiley & Sons, New York, s. 43

Mimo wielkości całej grupy, Virgin, wchodząc na nowy rynek, jest nowym graczem. Ostrożność organizacji w zakresie inwestycji⁸ w nowe przedsięwzięcia oraz niechęć do budowania rozbudowanych struktur organizacyjnych potwierdza, że w większości kategorii zaczyna ona swoją działalność jako relatywnie niewielka firma, która czerpie swoją siłę głównie z kapitału marki.

Virgin stara się zaspokajać potrzeby nabywców w nowy, innowacyjny sposób, lepiej od przyzwyczajonych do tradycyjnego sposobu działania konkurentów.

Wiele firm funkcjonujących pod marką Virgin odniosło spektakularny sukces. Virgin Airlines zanotowały gwałtowny wzrost popularności dzięki unikalnemu programowi obsługi klienta. Virgin Mobile była najszybciej rozwijającą się nową firmą telefonii komórkowej w Wielkiej Brytanii (1 mln użytkowników w ciągu niecałych 2 lat) dzięki uproszczeniu cen (1 taryfa) oraz darmowej poczcie głosowej.

Głównym zagrożeniem dla strategii challenger brand jest paradoksalnie osiągnięcie celu, czyli zostanie liderem rynkowym. Organizacje, które stale walczą o zdobycie pewnej pozycji, w momencie jej osiągnięcia stoją przed koniecznością radykalnej zmiany sposobu działania, ponieważ nie ma już silniejszego konkurenta. Osiągnięcie pozycji lidera w danej kategorii powinno wiązać się ze zmianą sposobu budowania marki, ponieważ to co było do tej pory nowe staje się standardem. Nie oznacza to jednak konieczności zmiany misji, a jedynie sposobu jej komunikacji.

W momencie przejścia pozycji nr 1 na danym rynku, Virgin powinien znaleźć nową formułę komunikowania swojej misji np. „walczyliśmy ze skostniałą konkurencją, teraz walczymy ze swoim skostnieniem” (koncentracja na dalszym ulepszaniu wszystkich aspektów prowadzenia działalności).

⁸ O braku przypadkowości w inwestowaniu przez Virgin w nowe rynki świadczy wypowiedź Brada Rossera – szefa działu rozwoju organizacji Virgin, który stwierdził, że Virgin inwestuje wyłącznie w rynki, które spełniają przynajmniej 4 z poniższych kryteriów:

1. Produkty muszą być innowacyjne
2. Muszą być wyzwaniem dla ustabilizowanego autorytetu
3. Muszą oferować dobrą wartość za cenę
4. Produkty muszą być wysokiej jakości
5. Rynek musi rosnąć.

Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2004) Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice Hall, London, s. 352

Chcąc pozostać marką rewolucyjną, Virgin powinien przejąć odpowiedzialność za kreowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań problemów i sposobów zaspokajania potrzeb nawet gdy zostanie liderem na danym rynku.

Pomimo dużej pojemności marki Virgin oraz jej poszerzeniu na wiele kategorii produktów, nie jest ona skazana na porażkę. Według J. N. Kapferer'a silne marki dobrze funkcjonują nawet w sytuacji ich szerokiego rozszerzenia. Zachęca on strategów marki do odważniejszego myślenia o markach i nie organiczaniu się ich stanem obecnym:

„Bardzo często przeszkodą w poszerzeniu marki jest nadmierna koncentracja na oczywistych cechach oraz fizycznych charakterystykach marki, co prowadzi do konserwatywnej postawy zbyt przywiązanej do teraźniejszości.”⁹

Virgin jest niewątpliwie silną marką, która spojrzenie w przyszłość ma nieomal wpisane w swoją misję.

⁹ Kapferer J. N. (1997) Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, Kogan Page, London, s. 265

BIBLIOGRAFIA

Dibb S., Simkin L., Pride., Ferrell O.C. (2001) Marketing: Concepts and Strategies, Houghton Mifflin, Boston

Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2004) Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice Hall, London

Kapferer J. N. (1997) Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, Kogan Page, London

Keller K. L. (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Morgan A (1999) Eating The Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders, John Wiley & Sons, New York

Ries A., Trout J. (2002) Pozycjonowanie: wojna o twój umysł, IFC Press

Sheinin D. A. (1998) Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes, Journal of Product and Brand Management, Vol. 7 No. 2 1998, s. 137-149

www.virgin.com