



DIFERENȚIAZĂ-TE SAU MORI

Cum să supraviețuiești
în epoca actuală a concurenței

JACK TROUT

COAUTOR AL CĂRȚILOR POZIȚIONAREA ȘI
CELE 22 DE LEGI IMUABILE ALE MARKETINGULUI

STEVE RIVKIN

Brandbuilders este prima editură din România specializată în carte de marketing și advertising. Brandbuilders se adresează profesioniștilor de marketing, celor pe care-i numim generic „constructori de din domeniu, celor de marketing de publicitate, de media, manageri și branduri” (oameni de marketing propriu afaceri). Pentru toți aceștia, oamenii care-și construiesc propria afacere. Pentru toți aceștia, Brandbuilders va publica cele mai bune cărți și cei mai renumiți autori.

CĂRȚI PENTRU AFACEREA TA

„O altă carte de excepție scrisă de regele poziționării!”
- John Schmitter, director executiv, Papa John's International

„Diferențiază-te sau mori se diferențiază între cărțile de marketing prin stilul său lucid, viziunea sa clară cu privire la viitorul pieței... și soluțiile sale inteligente pentru supraviețuirea în fața competiției nebunești pe care o vom întâlni, cu siguranță, acolo.”
- Dan Rather, CBS News

„Ce îmi place mie în *Diferențiază-te sau mori* este accentul pe care lucrarea îl pune pe forța logică, simplității și clarității - ajungând la miezul problemei. În Silicon Valley, asemenea calități pot face diferența între reușită și eșec.”
- Scott McNealy, director executiv al Sun Microsystems, Inc.

„Trout și Rivkin demonstrează cu măiestrie că diferențierea reprezintă punctul de cotitură într-un marketing de succes.”
- Philip Kotler, profesor la cadrul de marketing internațional S.C. Johnson, din cadrul Facultății de Management Kellogg, Universitatea Northwestern

„Ne-am construit afacerea ca fiind cei dintâi și având cele mai bune rezultate. Jack Trout și Steve Rivkin procedează la fel, oferindu-ne analize oportune și soluții de forță, care vor coordona strategiile de marketing din viitor. O carte care va deveni o referință pentru toți cei care doresc să câștige pe o piață competitivă dură.”
- EMC Corporation

„Administratorii site-urilor trebuie să se diferențieze între ei. Jack Trout atrage atenția asupra greșelilor care se fac aici.”
- Aaron Cohen, director executiv

„Idei excepționale ilustrând modalitățile prin care oamenii și-au diferențiat produsele despre care nu ai fi crezut niciodată că pot fi diferențiate.”
- Kenneth D. Walker, președinte al Meineke Discount Muffler Shops

JACK TROUT este președintele companiei Trout & Partners, una din cele mai prestigioase firme de marketing din SUA, ce deține sedii în treisprezece țări și un portofoliu de clienți care include companiile AT&T, IBM, Merrill Lynch, Sears și altele, toate aflate în topul *Fortune* 500.

STEVE RIVKIN este coautor al cărții *The Power of Simplicity* și directorul propriei firme de consultanță în domeniul comunicării, având clienți precum KraftFoods, Olin Corp și Horizon Health System.

TROUT & RIVKIN

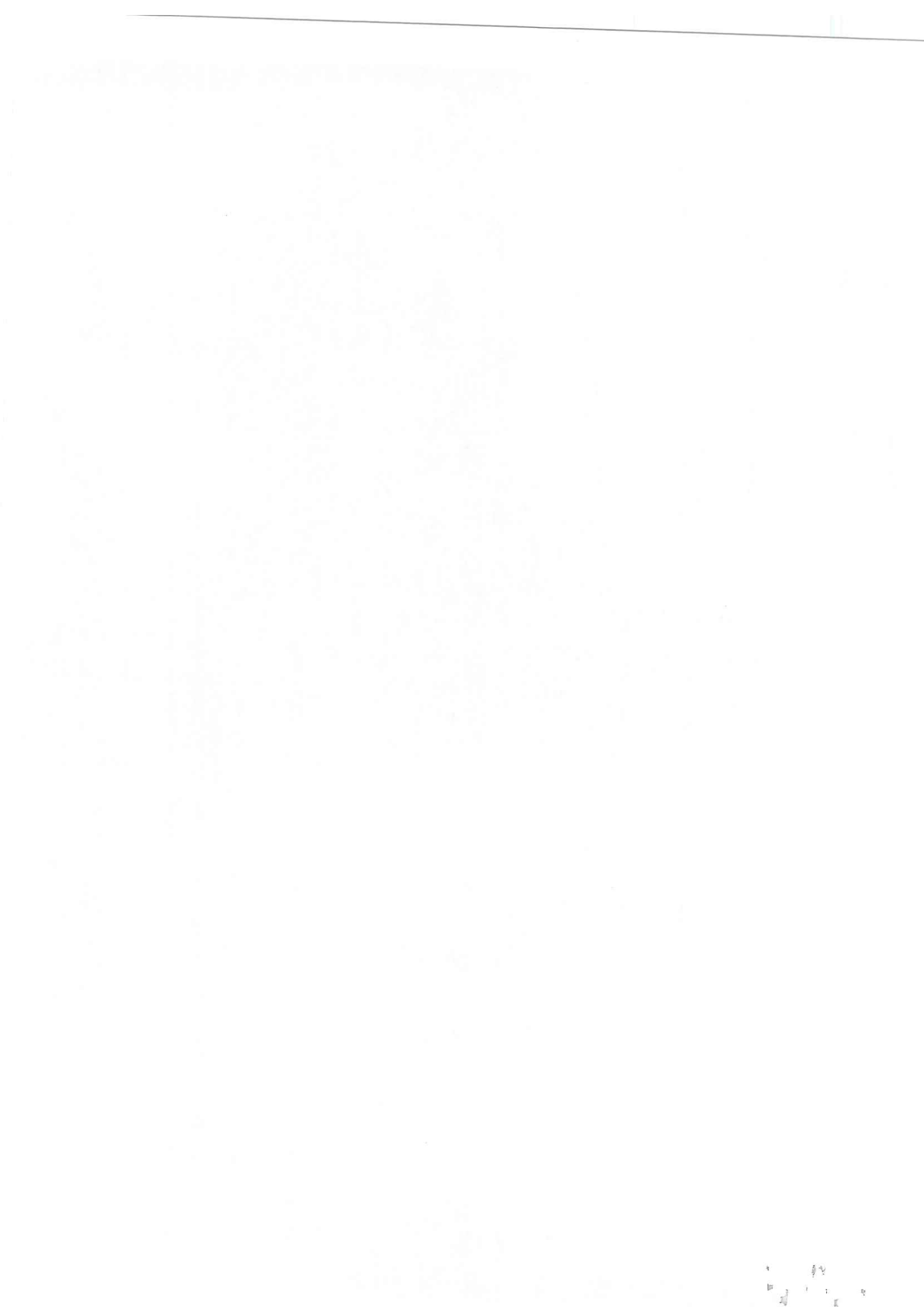
DIFERENȚIAZĂ-TE SAU MORI

BRANDBUILDERS GRUP
ISBN 973-87488-7-9
ISBN 978-973-87488-7-3



6 422545 000187
www.brandbuilders.ro





Iron Computer se topește

Gândește-te la trista poveste a unei companii de com-putere cu un adevărat punct de diferențiere: PC-uri destinate mediilor de lucru speciale, cum ar fi bucătăriile încinse ale restaurantelor.

Nimeni nu producea computere rezistente, așa că un domn pe nume John Opincar a împrumutat 50.000 de dolari de la familie și de la prieteni și a fondat Iron Computer.

Dar s-a bazat prea tare pe o ofertă publică inițială foarte riscantă, pe care a făcut-o pe Internet. Au fost obținuți prea puțini bani, așa că John Opincar nu a reușit să facă un mar-keting adevărat. Iron Computer a dat faliment cu o minunată idee de diferențiere.

Banii sunt aceia care conduc lumea marketingului. În zilele noastre, dacă vrei să reușești, trebuie să găsești banii necesari ca să pui în mișcare mașinăria marketingului.

CAPITOLUL

9

Diferențierea se face în minte

După cum ai văzut în capitolul precedent, pasul final pe care trebuie să-l faci ca te diferențiezi este să construiești un program prin care să le spui oamenilor cu ce ești tu diferit.

Asta presupune „poziționare”, temă despre care am scris încă din 1969. Deși multe persoane din branșă folosesc acest cuvânt, sunt destule care încă nu știu care este definiția poziționării: cum să-ți diferențiezi produsul în mintea potențialului tău client.

Deci, pentru aceia dintre voi care au ratat numeroasele noastre cărți, discursuri și articole pe această temă, iată un rezumat despre modul în care funcționează mintea umană și despre principiile-cheie ale poziționării.

Când vei înțelege cum funcționează mintea, vei înțelege poziționarea. Aceste principii stau la temelia sfaturilor privind diferențierea pe care le vom acorda în viitoarele capitole.

Mintea umană nu mai face față

Chiar dacă mintea umană rămâne un mister, există un lucru care se știe cu siguranță - acesta se află sub asediu.

Cele mai multe societăți occidentale au devenit copleșite de o „supracomunicare”. Explazia formelor mediatice și creșterea, în consecință, a volumului comunicării, au afectat modul în care oamenii aleg să accepte sau să ignore informațiile care li se oferă.

Supracomunicarea a modificat întregul joc al comunicării cu oamenii și al influențării acestora. Până la sfârșitul secolului, ceea ce în anii '70 era suprainformare s-a transformat în megainformare.

Iată câteva statistici care vor oferi o imagine mai clară asupra dramatismului problemei:

- În ultimii 30 de ani, s-au produs mai multe informații decât în cei 5.000 dinainte.
- Totalul cunoștințelor tipărite se dublează la fiecare patru sau cinci ani.
- O ediție săptămânală a ziarului *The New York Times* conține mai multe informații decât putea să obțină o persoană care trăia în Anglia secolului XVII, pe durata întregii vieți.
- În fiecare zi, sunt publicate peste 4.000 de cărți, peste tot în lume.
- Un funcționar obișnuit folosește 70 de kilograme de hârtie de copiator pe an - de două ori mai mult decât acum zece ani.

Bombardamentul electronic

Și ce părere ai despre partea electronică a societății noastre caracterizate de supracomunicare?

Conform revistei *Scientific American*, în fiecare zi peisajul Internetului se mărește cu un milion de pagini electronice,

care se adaugă la sutele de milioane de pagini care funcționează deja on-line.

Oricunde călătorești în lume, sateliții transmit neîntrerupt mesaje către toate colțurile globului. Până la împlinirea vârstei de 18 ani, un copil din Marea Britanie este expus unui număr de 140.000 de reclame TV. În Suedia, consumatorul obișnuit recepționează 3.000 de mesaje promoționale pe zi.

În ceea ce privește mesajele de advertising, 11 țări din Europa transmit în prezent mai mult de 6 milioane de reclame TV pe an. În SUA, aspectul electronic al supracomunicării își continuă atacul neobosit. Experții spun că această țară va ajunge de la 150 de canale de televiziune, la 500. (Până găsești ceva de urmărit, emisiunea se va termina.)

Și apoi, există toate aceste computere și atât de excesiv promovatele rețele web informaționale, care promit să livreze cantități masive de informații la tine acasă, prin cabluri cu fibră optică sau CD-ROM-uri... sau orice altceva.

Toate acestea conduc la concluzia că ideea ta diferențiatoră trebuie să fie cât mai simplă și mai vizibilă posibil, transmisă constant prin canalele media. Politicienii încearcă să controleze mesajul. Marketerii trebuie să controleze diferențierea.

Gândirea are limite

Oamenii de marketing intră de multe ori în conflict cu gândirea oamenilor pe care încearcă să-i influențeze.

Din nefericire, aceste argumente sunt prezentate unor minți care nu prea reușesc să facă față atâtor informații magnifice.

Percepția noastră este una selectivă. Și memoria noastră este extrem de selectivă. Suntem blestemați de limitarea psihologică a neputinței de a procesa o cantitate infinită de stimuli. Asta înseamnă că, într-o categorie aglomerată, s-ar

gândirii. Folosim memoria ca să vedem. O folosim ca să înțelegem limbajul. O folosim ca să ne descurcăm în viață.

Deci, dacă memoria este așa de importantă, care este secretul prin care să fii ținut minte?

Când a fost întrebat ce eveniment anume i-a fost de cel mai mare folos în elaborarea teoriei relativității, se spune că Albert Einstein ar fi răspuns: „Să-mi dau seama cum să mă gândesc la problemă”.

Jumătate din bătălie se duce ca să ajungi la miezul problemei. În general vorbind, asta înseamnă să înțelegi pe deplin concurența și locul pe care îl ocupă ea în mintea clientului tău potențial.

Nu este vorba despre ce vrei tu. Este vorba despre ce o să te lase concurența ta să faci.

Puterea simplității

Conceptul fundamental al unor produse prezice eșecul. Nu pentru că nu funcționează, ci pentru că nu au sens. Gândește-te la deodorantul Mennen's, cu vitamina E. Da, ai citit bine, te-ai parfumat sub braț cu o vitamină. Nu are nici o noimă, dacă nu cumva vrei să ai cele mai sănătoase și mai bine hrănite subsuori din țară. Eșecul a survenit rapid.

Gândește-te la cazul Apple Newton. Acesta era fax, pager, calendar și pen computer. Prea complex. A dispărut, iar mult mai simplu Palm Pilot are un succes enorm.

Cea mai bună cale prin care poți pătrunde într-o minte care detestă complicațiile și confuzia este să-ți simplifici mesajul excesiv de mult.

Unele dintre cele mai puternice programe sunt cele care se focusează pe un singur cuvânt. (Wells Fargo: rapid; Volvo: siguranță; Listerine: exterminarea microbilor)

Lecția pe care trebuie să o înveți de aici este să nu încerci să-ți spui chiar toată povestea. Axează-te pe o singură idee

putea să nu fie suficient să fii diferit, cu excepția cazului în care este vorba despre o diferență exagerată.

Văzul nu este totuna cu fotografierea lumii, simpla înregistrare a unei imagini. Memoria nu este o bandă pe care se înregistrează informațiile imediat ce ai dat drumul la aparat.

În ce măsură reușește mesajul tău să ajungă unde trebuie depinde, în mare parte, de ceea ce vinzi, în conformitate cu informațiile adunate pe baza aprecierilor în funcție de numărul de cititori, pe diferite categorii de advertising.

De exemplu, o reclamă pentru încălțăminte va fi de două ori mai interesantă decât o reclamă pentru covorașe, indiferent de numele sau beneficiile brandului.

În mod asemănător, o reclamă la un parfum – aproape orice parfum – o să fie citită, în medie, de două ori mai mult decât o reclamă la mobilier.

Există chiar și o categorie „lipsită de interes”, a celor care nu-și vor aminti numele brandurilor. Este vorba de categoria sicriilor. Brandul lider este Batesville. Dar după câteva paragrafe, vei fi uitat acest nume.

Aceste nivele de interes – aceste prejudecăți – sunt bine fixate chiar înainte să luăm un ziar sau o revistă. Din acest motiv, primele două branduri de pe piață au un avantaj mental uriaș față de firmele care au pătruns ulterior. Ele tind să impună cele mai importante puncte de diferențiere.

Mintea umană detestă confuzia

Oamenii se bazează pe procesul de învățare mai mult decât orice altă specie care a existat vreodată.

Învățarea este modalitatea prin care animalele și oamenii asimilează informații noi. Memoria este cea prin care rețin aceste informații în timp. Nu este doar capacitatea ta de a reține un număr de telefon. Dimpotrivă, reprezintă un sistem dinamic utilizat la nivelul tuturor fațetelor procesului

diferențiatoare plină de forță și pătrunde cu ea în mintea cumpărătorului.

Acel prezentiment brusc, acel salt creativ al minții care, într-o străfulgerare, „vede” cum poate rezolva, foarte simplu, o problemă, diferă destul de mult de inteligența obișnuită.

Dacă există vreun truc prin care să găsești aceste combinații simple de cuvinte, acela este să fi nemilos în cazul modului de redactare a poveștii pe care vrei să o spui.

Elimină orice ar putea pretinde și ceilalți, la fel de ușor ca și tine. Uită orice ar putea necesita o analiză complexă pentru a fi demonstrat. Evită orice ar putea să nu corespundă percepțiilor clienților tăi.

Mintea umană este instabilă

Logica pură nu garantează succesul unui argument. După cum am discutat în Capitolul 5, mintea tinde să fie emotivă și rațională, deopotrivă. De ce cumpără oamenii ce cumpără? De ce se comportă oamenii într-un anumit mod?

Când întreb pe cineva de ce a cumpărat ceva anume, răspunsurile pe care le primești sunt adesea lipsite de acuratețe sau de utilitate.

S-ar putea ca asta să însemne că știu care este răspunsul, dar nu sunt dispuși să-ți spună adevăratul motiv. De cele mai multe ori chiar nu știu cu precizie care sunt adevăratele lor motivații.

Pentru că, în momentul în care ajungem la amintiri, mintea umană tinde să-și amintească lucruri care nu mai există. Din acest motiv, recunoașterea brandurilor impuse deja se păstrează vie, deseori, o perioadă lungă, chiar dacă nu mai este sprijinită prin advertising. Totul constă în puterea de a fi primul (vezi Capitolul 10).

Pe la mijlocul anilor '80 a fost desfășurat un studiu de consfățuire a nivelului de recunoaștere în domeniul blenderelor. Consumatorilor li s-a cerut să-și amintească câte

nume de brand puteau. General Electric a ieșit pe locul doi – deși GE nu mai produsese blendere de douăzeci de ani.

Cum să cumperi ceea ce cumpără alții

Adesea, oamenii cumpără ceea ce cred ei că ar trebui să aibă. Seamănă puțin cu oile, merg după restul turmei.

Oare majoritatea oamenilor cred, cu adevărat, că au nevoie de un vehicul 4x4? (Nu.) Și dacă ar fi așa, de ce nu au devenit populare aceste mașini mai demult? (Pentru că nu erau la modă.)

Cauza principală a acestui tip de comportament este nesiguranța, temă despre care au scris mulți oameni de știință. Dacă ai fost în preajmă mai mult timp, lumea are mai multă încredere în tine și se simte în siguranță dacă achiziționează un produs de la tine. De aceea este moștenirea un diferențiator bun (vezi Capitolul 13).

Mintea este un teren nesigur din multe motive. Unul este riscul perceput de o acțiune atât de fundamentală precum realizarea unei achiziții. Specialiștii în științe comportamentale spun că există cinci forme de risc perceput:

1. *Riscul monetar.* (S-ar putea să pierd bani la această achiziție.)
2. *Riscul funcțional.* (Poate nu o să funcționeze sau poate nu o să facă ceea ce ar trebui.)
3. *Riscul fizic.* (Pare un pic periculos. Aș putea să mă rănesc.)
4. *Riscul social.* (Mă întreb ce or să spună prietenii mei dacă am să cumpăr asta.)
5. *Riscul psihologic.* (S-ar putea să mă simt vinovat sau responsabil dacă am să cumpăr asta.)

Toate acestea explică de ce există tendința ca oamenii să le placă firmele mai mici, dar cumpără de la firmele percepute ca lideri. Dacă toată lumea cealaltă cumpără acel produs, atunci ar trebui să-l cumpăr și eu.

foarte focusat și care reprezintă o anumită idee sau un anumit produs, într-un brand nefocusat care susține unul sau mai multe tipuri de produse sau de idei.

Să privim problema extensiei de linie din punct de vedere al gândirii umane. Cu cât atasezi brandului mai multe variante, cu atât mai mult își va pierde concentrarea. Treptat, un brand bine diferențiat, precum Chevrolet, ajunge să nu mai aibă nici o semnificație.

Scott, brandul lider în domeniul hârtiei de toaletă, și-a extins numele liniei la Scotties, Scottkins și Scott Towels. În curând, dacă scriai „Scott” pe lista de cumpărături nu mai înțelegeai nimic, așa că poziția de lider a fost ocupată de Charmin. (Mai multe informații pe această temă în Capitolul 19.)

Câteva studii de cercetare cu rezultate surprinzătoare

Datorită unui procent de aproximativ 70% de produse noi care sunt lansate sub nume de brand deja existente, ai crede că firmele respective ar deține unele informații ajutătoare despre avantajele extensiilor de linie. Adevărul este altul.

Journal of Consumer Marketing a realizat un studiu la scară largă referitor la 115 lansări de produse noi, pe piețele americane și britanice.¹ Studiul compara cota de piață obținută de produsele lansate sub numele unor familii de brand sau al unui brand corporatist cu cota de piață obținută de produsele lansate sub nume de brand noi.

Cota a fost măsurată la doi ani de la lansarea fiecărui brand. Produsele de extensie de brand s-au comportat mult mai prost decât cele lansate sub nume de brand noi.

Harvard Business Review a publicat un studiu despre extensiile de linie.² Observațiile lor confirmau, printre altele, că extensiile de linie slăbeau imaginea unui brand și se interpuneau în relațiile comerciale. (Mai multe despre cauza acestui lucru, în Capitolul 19.)

Gândirea nu poate fi schimbată

Este inutil să încerci să faci cumpărătorii să se răzgândească. De exemplu:

- Xerox a pierdut sute de milioane de dolari încercând să convingă piața că aparatele Xerox care nu făceau copii erau o investiție bună. Nimeni nu a vrut să le cumpere computerele. Dar toată lumea le mai cumpără, și acum, copiatoarele.
- Prețul pe acțiuni Volkswagen a scăzut cu peste 60 de puncte când compania a încercat să convingă piața că VW nu era doar o mașină mică, de încredere și economică precum Beetle. Nimeni nu le-a cumpărat mașinile mari și rapide. Au început să comercializeze din nou automobilul Beetle, iar oamenii s-au înghesuit să îl cumpere.

- Coca-Cola a irosit prestigiu și bani în efortul de a convinge piața că aveau o băutură mai bună decât „băutura veritabilă”. Nimeni nu a cumpărat New Coke. Dar versiunea lor clasică se vinde la fel de bine ca întotdeauna.

Când piața ia o anumită hotărâre cu privire la un produs, nu este posibil să o faci să se răzgândească.

După cum a spus, odată, Josh Kenneth Galbraith: „Confrunțați cu posibilitatea de a alege între a face pe cineva să se răzgândească și a demonstra că nu este nevoie de așa ceva, aproape toată lumea se apucă de demonstrație.”

Mintea își poate pierde concentrarea

Pierderea concentrării se referă, de fapt, numai la extensiile de linie. Și nu există o altă problemă mai controversată în marketing.

Companiile privesc brandurile dintr-un punct de vedere economic. Pentru a câștiga la nivelul randamentului prețului și acceptarea pe piață, sunt dispuse să transforme un brand

Puterea brandului specializat

Când studiezi războaiele de marketing, brandurile specializate și bine diferențiate tind să fie cele câștigătoare (vezi Capitolul 14).

Iată câteva considerații cu privire la motivul pentru care brandul specializat pare să aibă impact asupra minții consumatorului.

În primul rând, brandul specializat se poate focusa pe un singur produs, pe un singur beneficiu și pe un singur mesaj. Această focalizare îi permite marketerului să ofere un înțeles foarte răspicat mesajului pe care îl transmite, astfel încât acesta să fie ușor de reținut.

Domino's se poate axa pe livrările la domiciliu. Pizza Hut trebuie să vorbească despre diferitele sale tipuri de pizza, despre livrările la domiciliu și despre serviciile de restaurant.

O altă armă a unui brand specializat este abilitatea sa de a fi perceput ca fiind brandul expert sau cel mai bun. Dacă numai așa faci, trebuie că o faci foarte bine.

În final, brandul specializat poate deveni brandul „generic” al categoriei sale. Xerox a devenit cuvântul generic pentru acțiunea de a face copii. (Te rog să-mi xeroxezi și mie asta.) *Federal Express* a devenit cuvântul generic pentru livrările efectuate peste noapte. („O să-ți-l FedExez.”) Deși avocații detestă asta, dacă faci din numele brandului tău un cuvânt generic, ai cea mai imbatabilă armă din războiul de marketing. Dar acest lucru poate fi realizat doar de un brand specializat. Brandul generalizat nu poate deveni unul generic.

CAPITOLUL

10

Să fii primul este o idee diferențiată

Obții un avantaj enorm dacă intri în mintea cumpărătorului cu o idee, un produs sau un beneficiu noi. Așa cum am discutat în capitolele precedente, motivul este că oamenii nu le place să se răzgândească.

Psihologii se referă la asta cu următoarele cuvinte: „continuă să continue”. Multe experimente au demonstrat atracția magnetică a status quo-ului. Majoritatea persoanelor care iau decizii sunt înclinați să avengeze alternativele care perpetuează situația actuală.

Concluzia: oamenii tind să rămână la ceea ce au deja. Dacă întâlnești pe cineva doar un pic mai bun decât soțul sau soția ta, chiar nu se merită să faci schimb, ca să nu mai vorbim de taxele pentru avocați și împărțirea casei și a copiilor.

Și dacă tot reușești să fii un inovator, când concurența ta încearcă să te copieze, tot ce va face este să-ți consolideze ție ideea. Este mult mai simplu să fii primul reținut de

cumpărător, decât să încerci să-l convingi că tu ai un produs mai bun decât cel care este deja în mintea lui.

Cei care au fost și încă mai sunt primii

Harvard a fost primul colegiu din America și este, încă, perceput ca fiind cel mai bun.

Revista *Time* încă este cotată mai bine decât *Newsweek*. *People* conduce în fața *US. Playboy* este cotată peste *Penthouse*.

Chrysler, care a introdus dubițele, conduce încă pe piață. Hertz, prima companie de închirieri de mașini, este încă liderul. Hewlett-Packard conduce în domeniul imprimantelor de birou cu laser, Sun în cel al computerelor de rețea. Xerox în copiatoare. Lista nu are sfârșit.

La nivelul gândirii, faptul că aceste firme au fost pionierii categoriei sau produsului respectiv le diferențiază de firmele care le-au urmat. Acestea obțin un statut special pentru că au fost primele care au ajuns în vârf.

De aceea Evian, apa franțuzească, cheltuiește 20 de milioane pentru un advertising care le amintește consumatorilor că este *l'original*.

Așa se petrec lucrurile și în cadrul unei familii

Produsele de pionierat se a seamănă mult cu primii născuți – sunt pline de încredere, extrem de motivate, deseori dominate.

Produsele care nu sunt primele în categoria lor – precum copiii născuți mai târziu – tind să se considere persecutate și atacă ordinea deja stabilită.

(Din acest motiv, brandurile care au intrat mai târziu pe piață și au avut succes tind să rămână branduri adiacente. Ele

se diferențiază cu ajutorul unor atribute sau idei de necontestat.)

Primele născute cresc știind că sunt „mai mari, mai puternice și mai inteligente decât surorile lor”, spune dr. Frank Sulloway, cercetător la Massachusetts Institute of Technology. Primele născute ar trebui să fie mai geloase, interesate de statutul pe care îl dețin și pregătite să-și apere teritoriul, adaugă dr. Sulloway, pentru că și-au văzut teritoriul invadat de noii veniți.

Sulloway, cercetător științific, a petrecut două decenii analizând peste 2.000 de studii diferite privind efectele ordinii în care au „luat naștere” brandurile.

Sulloway demonstrează, în mod convingător, că primii născuți – indiferent de sex, clasă sau naționalitate – se identifică cu ideea de autoritate și, prin urmare, trăiesc pentru a apăra status quo-ul.

Lucrurile se petrec la fel cu firmele și produsele apărute primele.

De ce primii rămân primii

Oamenii consideră că primul este originalul și că toate celelalte sunt imitații. Să fii originalul se traduce prin mai multe cunoștințe și o experiență mai bună. Din acest motiv, „gustul autentic” al Coca-Cola a avut o rezonanță atât de mare. (Este o idee la care nu ar fi trebuit să se renunțe.)

Studiile demonstrează că, în cele mai multe cazuri, a fi primul pe piață oferă un avantaj semnificativ legat de cota de piață și substanțial față de ultimii intrați. De asemenea, a fi primul îi obligă pe ultimii intrați să-și găsească propria lor strategie de poziționare distinctă.

Așa a fost în cazul Pepsi-Cola, cel al „alegerii noii generații”. Dacă Coca-Cola era prima răcoritoare apărută, atunci cu siguranță se adresa unui public mai în vârstă. Pepsi

a adăugat puțin mai mult zahăr și s-a adresat persoanelor mai tinere. A fost o idee diferențiatoare care a rezonat cu publicul său țintă. (Iarăși o idee la care nu ar fi trebuit să se renunțe.)

Când secundele mor

Pepsi-Cola a descoperit o cale diferită. Cei care nu fac asta rareori vor supraviețui.

Advil a fost primul ibuprofen pe care îl puteai cumpăra fără rețetă. Până când să apară, exista doar Motrin, care se vindea numai cu rețetă. De fapt, Advil s-a prezentat ca fiind „la fel ca și medicamentul vândut cu rețetă, Motrin”. Pentru potențialul cumpărător, asta însemna un medicament superior, care nu avea însă și un preț superior.

Al doilea brand din categorie era Nuprin. Al treilea, Medipren. Dar aceste branduri nu au găsit nici o modalitate de a se diferenția de Advil. Rezultatul: au murit.

În prezent, numai Motrin IB mai supraviețuiește, deținând mai puțin de o treime din cota de piață a lui Advil. Motivul reușitei lui, într-un domeniu în care alții nu au avut succes, este faptul că a fost primul ibuprofen.

Avantajul generic

O explicație pentru care primul brand tinde să-și mențină poziția de lider este acela că numele de brand se transformă, desecori, într-un termen generic. Xerox, primul copiator pe hârtie normală, a devenit numele tuturor copiatoarelor pe hârtie normală. Oamenii aflați în fața unui aparat Ricoh, Sharp sau Kodak vor spune: „Cum pot să fac o copie xerox?”. Vor cere un Kleenex deși pe cutie scrie, vizibil, Scott. Îți vor oferi o Cola atunci când au, cu toții, sticle de Pepsi.

Câți oameni cer bandă adezivă din celofan în loc de Scotch? Puțini. Cei mai mulți oameni folosesc nume de brand devenite generice: Band-Aid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jell-O, Krazy Glue, Q-tips, Saran Wrap și Velcro – dacă enumerăm doar câteva. Unele persoane se vor strădui foarte tare să transforme un nume de brand într-unul generic.

„FedExează-mi și mie pachetul acesta până la graniță”. Dacă introduci primul un brand într-o categorie nouă, ar trebui să încerci mereu să alegi un nume care poate fi utilizat generic. (Avocații sfătuiesc invers, dar ce știi ei despre marketing?)

Acum veștile proaste

Idelle grandioase noi sau care sunt primele într-o categorie pot debuta foarte lent, având nevoie de mult timp până ce sunt acceptate pe piață:

- Aparatul foto de 35 mm a parcurs o perioadă îndelungată de la prima sa apariție din anii '20 până la succesul japonez din anii '60 (40 de ani).
- Cuptoarele cu microunde au fost descoperite în 1946, dar abia la mijlocul anilor '70 au fost acceptate (30 de ani).
- Aparatele video au fost introduse în 1956, dar abia în 1975 au fost lansate pe piață (20 de ani).
- Robotul telefonic a avut o evoluție lentă, spre sfârșitul anilor '50. Cererea a explodat la mijlocul anilor '80 (25 de ani).
- Jocurile video au apărut în 1972, având o intrare fulminantă pe piață, ca apoi să dea faliment. Tocmai în 1985, când Nintendo a intrat pe piață, s-a concretizat o cerere pe termen lung (13 ani).
- Berea light a stagnat în timp ce creatorii inovatori au încercat – timp de un deceniu ca să-și dea seama cum să poziționeze produsul în fața consumatorilor (9 ani).

Morala este că, dacă ești primul, trebuie să fii pregătit să rezisti în timp și să nu lași pe nimeni să-ți fure și să-ți copieze ideea.

Tot vești proaste

Dacă ești primul, chiar dacă rezisti pentru mult timp, tot nu-ți garantează nimeni succesul. Să ne gândim la poveștile despre ucenicii care și-au depășit maestrul:

- Leica a fost lider de piață și de tehnologie decenii la rând în aparate foto de 35 mm, până când japonezii au copiat tehnologia germană, după care au îmbunătățit-o și au micșorat prețurile. Leica nu a reacționat și a ajuns un jucător foarte mic.
- Reynolds și Eversharp erau pionierii pixurilor cu bilă, când moda acestora a dispărut, pentru prima dată, spre sfârșitul anilor '40. Bic a intrat pe această piață ultimul și a vândut pixurile ca pe obiecte de unică folosință, la prețuri foarte mici. Astfel, pionierii au fost scoși din joc.
- Digital Research a fost primul care a realizat sistemele de operare CP/M pentru computerele personale. Ele au reprezentat primul model standard, dar nu s-au modernizat pentru a fi utilizate pe PC-ul IBM. Microsoft a cumpărat un sistem similar, dar îmbunătățit, și a devenit noul standard. Windows și-a făcut apariția, iar restul este istorie.
- Diners Club a fost prima în domeniul cardurilor de credit, în 1950. Firma nu a avut suficient capital într-un domeniu în care banii sunt resursa principală. Acum, Visa este pretutindeni. Diners Club însă nu.
- De Havilland a fost un fabricant englez de avioane care a intrat în trombă pe piață cu un avion cu reacție care se prăbușea foarte des. Boeing i-a călcat pe urme, cu un avion

cu reacție mai sigur, mai mare și mai puternic, care nu se prăbușea. Ghici cine a ieșit câștigător?

- Sunshine Biscuits a introdus Hydrox și a fost prima firmă pe piața pișcoturilor cu cremă de ciocolată. National Biscuit (Nabisco) a lansat pișcoturile Oreo în 1912. Calitatea superioară a distribuției și advertisingului a condus la o suprație incontestabilă. Oreo a devenit un original american, chiar dacă nu avea nimic original.

Lista companiilor care au eșuat poate continua, dar cred că ați înțeles deja despre ce e vorba. Să fii primul înseamnă un lucru. Să rămâi primul este cu totul altceva. E nevoie de mult efort și energie ca să rămâi pe valul acesta. Gillette a fost primul în domeniul aparatelor de ras și este, până în ziua de azi, liderul dominant. Au reușit asta prin inovații fără număr și prin întrecerea neobosită a oricărei firme intrate pe piață cu o idee nouă (precum Wilkinson, cu oțelul inoxidabil). Astăzi, Gillette deține 65% din piața mondială a aparatelor de ras. Nimeni nu îi va lua afacerea din mână.

Se caută o idee bună

Ideile care apar primele pe piață și au succes nu sunt înșelătoare. Ele tind să fie bune. Prin urmare, ideile care apar primele pe piață, dar care nu au succes, tind să fie idei proaste.

R.J. Reynolds a cheltuit o avere pentru prima țigară care nu scoate fum. Aceasta este opusul bunului simț. Teoria lor a fost că țigările fără fum ar atrage nefumătorii. Din păcate, nefumătorii nu cumpără țigări.

În jur de 325 de milioane de dolari s-au dus în vânt (fără fum) pentru lansarea jalnică a țigărilor Premier. Țigările se aprindeau greu, nu lăsau nici un fel de scrum (pe care fumătorii adoră să-l scuture în scrumieră) și miroseau groaznic.

Chiar Reynolds, președintele companiei, a fost citat că ar fi spus că „au un gust oribil”. Este adevărat că Premier au fost primele de acest fel pe piață, dar au fost și proaste, de-a dreptul.

Și apoi ajungem și la Frosty Paws, prima înghețată pentru câini. „Nu este înghețată, dar câinele tău o să creadă că este”, suna reclama de prezentare. Alo, de pe ce planetă veniți? E cât se poate de bine știut faptul că Pufi mănâncă aproape orice îi arunci jos. Oare chiar are nevoie de o falsă înghețată cu pret premium? Și mai ales, chiar ai de gând să i-o cumperi?

Să fii primul cu o idee stupidă este, cum să ne exprimăm mai bine, stupid. Nu o să te ajute cu nimic.

Încă o poveste tristă

Deci, dacă este posibil să fii primul cu o idee, aceasta trebuie să fie o idee prin care să te poți diferenția. Să luăm în considerare trista istorie a companiei Rosen Motors, fondată în 1993 și închisă în 1997.

Frații Rosen au fost niște oameni impresionanți. Harold fusese inginer la Hughes Electronics, firma pionier în domeniul sateliților de comunicare geostaționari, iar Ben, președintele Compaq Computer și o legendă în industria computerelor personale.

Cei doi au investit 24 de milioane de dolari și trei ani de zile ca să elaboreze un sistem de transmisie la autoturisme cu un volant care să acumuleze energia electrică. Acest sistem reținea energia care este, în mod normal, pierdută în timpul frânării și o utiliza la accelerări bruște, care nu puteau fi susținute numai de turbină. O idee interesantă pentru o mașină de testare. O idee proastă pentru industria de automobile din Detroit, care nu era dispusă să contracteze producători externi pentru componentele mașinilor sale.

Producătorii importanți de automobile au privit de sus sistemul de transmisie vizionar al celor de la Rosen Motors pentru că aveau alte idei, iar tehnologia volantului nu intra în

planurile lor. Rosen Motors a fost scoasă de pe piață cu ceva ce pur și simplu nu a fost o idee diferențiatoare care să funcționeze. Era doar o dorință.

Ignorarea ideii de întâietate

Atunci când răsfoiești catalogul Pagini Aurii în căutarea unei firme care să-ți instaleze aerul condiționat în casă, vei da peste nume precum Trane, Fedders, Carrier și alte companii care susțin că pot face asta. Dacă te uiți peste sloganurile lor vei vedea lucruri precum „Relaxează-te, este Rheem”, „Lennox. Un lucru mai puțin care să te preocupe”, „Climă personalizată pentru interior” sau „Cum să vă personalizăm mediul ambiant”. Este dificil să găsești o diferență. Oare să fie toți la fel, cu adevărat? Singura ta soluție este să mergi la vecini și să afli cine le-a pus lor aerul condiționat.

Dar dacă într-adevăr începi să faci investigații despre aerul condiționat, vei afla că a fost inventat în 1902 de către un domn. Puțini cunosc numele celui responsabil pentru confortul lor. El nu a devenit niciodată celebru, pentru că și-a petrecut cea mai mare parte din viață într-un laborator, perfecționându-și invenția. Numele lui era Willis Carrier.

Carrier are ocazia să-și folosească tradiția și să reinventeze aerul condiționat, cu noi elemente de design.

În loc să se prezinte astfel: „Noi suntem tipii din interior”, ar trebui să nu-și mai ignore trecutul și să se diferențieze prin: „Noi suntem cei care au inventat aerul condiționat.”

O primă idee sănătoasă

Iată o „premieră” în crearea unor produse noi, despre care noi credem că are șanse să aibă succes.

Se numește Airborne și este primul produs medical creat pentru a lupta împotriva microbilor și virusilor transmisibili pe calea aerului. Airborne este o combinație de vitamine și plante care promite să protejeze persoanele care zboară frecvent cu avionul de aerul nesănătos de la 20.000 de metri înălțime.

Piața suplimentelor alimentare din America ajunge deja la vânzări de 14 miliarde de dolari. Această nouă pastilă, vândută în magazinele din aeroporturi, plusează pe ideea vehiculată prin multe articole apărute în media: călătorii inspiră microbii tuturor celorlalte persoane în mediul aglomerat al spațiului dintr-un avion.

Și efectul de turmă ar putea să-i ofere lui Airborne un imbold. Este plăcut de celebritățile de la Hollywood, iar antrenorii echipei 49'ers din San Francisco nu trăiesc fără el.

Povestea unei fuziuni

O companie denumită Kranson Industries achiziționa o serie de organizații care erau distribuitori de ambalaje. Aceste firme nu produceau ambalaje, dar furnizau o gamă variată de soluții de ambalare unor companii care nu aveau nevoie de sute de mii de ambalaje pe an.

În scurt timp, devenise de două ori mai mare decât distribuitorul aflat pe locul doi și de cinci ori mai mare decât majoritatea celorlalți distribuitori. Erau pe punctul de a se transforma în ceva diferit.

Kranson și-a unit cei mai mari doi distribuitori, Tricor și Braun și a devenit TricorBraun, „primul superdistribuitor din domeniu”. Această companie nouă și foarte vastă putea demonstra că are un randament comercial mai mare, că susține mai puternic eforturile de proiectare și dezvoltare ale produselor și că deține mai multe informații cu ajutorul cărora să rezolve problemele complexe ale modalității de ambalare.

Firma a prezentat această nouă entitate la un mare târg comercial din domeniu și, după cum a precizat directorul executiv Richard Glassman, „am spulberat competiții noi și mai mici”.

Fii primul și vei fi, în mod automat, diferit. Dacă poți să-ți păstrezi poziția și să te lupți cu cei care te imită, vei avea și succes.

Primul în Garden

Un grup de oameni inteligenți din Austin, statul Texas, a fondat Garden.com, prima companie de pe Internet care se ocupa de cel mai popular hobby al americanilor.

În mod surprinzător, acest hobby este grădinaritul, o industrie în valoare de 46 de miliarde de dolari. (Adică de două ori mai mare decât industria cărților, pe care compania virtuală Amazon.com încearcă să o domine.)

Grădinaritul este o afacere extrem de segmentată, care ține de factori precum regiunea, clima și solul. Dar grădinarii sunt oameni pasionați și, de regulă, au dare de mână. Nimeni nu pare să dețină mai mult de 1% din piață.

Garden.com iese în evidență, dintr-o serie de aranjamente virtuale făcute doar să atragă bani. Pagina are deja 500.000 de membri, vinde 16.000 de articole, iar vizitatorul obișnuit petrece câte o jumătate de oră studiind-o.

Compania a strâns 51 de milioane de dolari, individual. În momentul de față, o ofertă publică inițială pentru Garden.com ar strânge, se pare, încă 50 de milioane de dolari. Cum spunem, e bine să fii primul.

O premieră binefăcătoare

Pe piață există în jur de 500 de tipuri de apă îmbuteliată, de la firmele uriașe până la cele foarte mici. (Mai multe despre apă în Capitolul 11.) Și uite că apare un brand denumit Keeper Springs Mountain Spring Water care are, cu adevărat, o diferență interesantă: nu are profit.

Keeper Springs este produsul lui Tear of the Clouds L.L.C., un grup ecologic care încearcă să strângă bani pentru cauza lor, aceea de a curăța apele poluate.

Ideea lor diferențiatoare se găsește pe fiecare sticlă: tot profitul obținut de firmă este folosit în folosul mediului înconjurător. Ei au lansat acest produs cu un concept minunat: „După o singură înghițitură, ai făcut mai mult pentru mediu decât majoritatea politicienilor”.

După cum afirma președintele agenției lor de advertising: „Considerăm că avem un punct clar de diferențiere și că ar trebui să ne folosim de el.”²

Bine zis. Să-ți dai tot profitul pentru opere de binefacere este cu siguranță o propunere de vânzare unică. Este, de asemenea, una care nu va atrage, desigur, mulți imitatori.

O premieră împrumutată

A fi primul într-un colț al globului nu constituie un impediment pentru ca cineva să împrumute acea idee și să o lanseze „în premieră” în colțul lui de lume.

Acesta este cazul unui domn din Spania.

Fernandez Pujals, care a crescut în Fort Lauderdale, statul Florida, nu s-a sfiit să împrumute de la brandul Domino ideea livrării la domiciliu. El a găsit un nume excelent, TelePizza, și 80.000 de dolari, devenind prima firmă care livrează pizza la domiciliu din Madrid.

În puțin mai mult de 10 ani, TelePizza și-a deschis aproape 600 de restaurante în șase țări. „Premiera sa împrumutată” valorează acum 1,85 de miliarde de dolari.

Așa cum sfătuia Thomas Edison: „Fă-ți un obicei din a fi în căutarea ideilor noi și interesante pe care alții le-au folosit cu succes”.

Cu alte cuvinte, să fi primul înseamnă, adesea, să fi atent.

CAPITOLUL

11

Dacă ai atribute, ai o modalitate de diferențiere

Cuvântul *atribut* este unul din acei termeni de marketing utilizat în sens larg, el nefiind, de fapt, înțeles. Deci, hai să îl definim înainte să intrăm în subiect.

În primul rând, un atribut este o caracteristică, o particularitate sau o trăsătură, specifică unei persoane sau unui obiect.

În al doilea rând, persoanele sau obiectele sunt o combinație de atribute. Fiecare persoană diferă din punctul de vedere al sexului, conformației, inteligenței, abilităților și frumuseții. La fel, fiecare produs are un set de atribute diferite, în funcție de categorie. Fiecare pastă de dinți, de exemplu, diferă de celelalte paste de dinți în ce privește protejarea împotriva cariilor, a plăcii dentare, gustul, înălbirea dinților și protejarea împotriva respirației urât mirositoare.

Definirea unui atribut

Unicitatea unei persoane sau a unui produs constă în a fi recunoscută prin prisma unuia dintre aceste atribute. Marilyn Monroe a fost faimoasă pentru frumusețea ei. Pasta de dinți Crest este cunoscută pentru protejarea împotriva cariilor carilor. Marilyn putea fi o inteligentă, dar asta conta mai puțin. Ceea ce a făcut-o specială a fost acea frumusețe incredibilă. La fel stau lucrurile și cu pasta Crest și lupta împotriva cariilor. Gustul era mai puțin important.

Atributele reprezentă, probabil, calea principală prin care poți diferenția un produs sau un serviciu.

Dar atenție, nu poți deține același atribut sau aceeași poziție pe care le are și concurența ta. Trebuie să cauți altul, la fel de relevant.

De prea multe ori o companie va încerca să copieze liderul: „Ei știu, cu siguranță, ce funcționează”, sună raționamentul, „deci, hai să facem și noi ceva asemănător”. Aceasta nu e o gândire bună.

Mult mai bine ar fi să cauți un atribut opus care îți va permite să te lupți cu liderul: cuvântul cheie aici este *opus* - similarul nu va funcționa.

Coca-Cola a fost originalul și, prin urmare, alegerea oamenilor mai în vârstă. Pepsi s-a poziționat, cu succes, ca fiind alegerea generației mai tinere.

Piața fabricanților de whiskey este dominată de cei doi J, Jim Beam și Jack Daniel's. Așadar, Maker's Mark s-a decis să dețină un atribut care să le facă mai atrăgătoare vânzările mici: „noi îl preparăm manual, pentru a obține un gust fin și delicat”.

Pentru că brandul Crest deține atributul luptei împotriva cariilor, alte paste de dinți s-au orientat către alte caracteristici, cum ar fi gustul, înălbirea, protejarea împotriva respirației urât mirositoare și, mai recent, bicarbonatul de sodiu.

Dacă nu ești un lider, atunci cuvântul tău trebuie să se axeze pe o arie restrânsă. Dar mai important este ca acest termen-atribut să fie „disponibil” în categoria ta. Nimeni nu trebuie să aibă monopolul asupra lui.

Cheia este focusarea

Cele mai eficiente atribute sunt simple și orientate spre beneficii. Indiferent cât de complex este produsul, indiferent cât de complexe sunt nevoile pieței, este întotdeauna mai bine să te focusezi mai degrabă pe un singur cuvânt sau beneficiu, decât pe două, trei sau patru, și să nu renunți la el. Diferența clară ce a existat mereu între Pepsi și Coca-Cola a fost orientarea primului spre categoria tineri. Cu cât Pepsi devine mai asociat cu sloganuri precum „bucuria cola”, cu atât își pierde mai mult punctul de diferențiere.

De asemenea, există un efect de aură. Dacă impui puternic un beneficiu, este foarte probabil ca potențialul client să-ți acorde o serie întreagă de alte beneficii. Un sos de spaghetti mai gros presupune ingrediente hrănitoare și de calitate, valoare și așa mai departe. O mașină „mai sigură” presupune un design și o construcție mai bune.

Cele mai multe companii (sau branduri) de succes sunt cele care „dețin un cuvânt” în mintea potențialului client, ca urmare a unui program deliberat sau nu.

Următoarea secțiune te va conduce printre unele din aceste bătălii pe cuvinte sau pe atribute, desfășurate pe piață.

Atributele nu au puteri egale

Unele atribute sunt mai importante pentru clienți decât altele. Trebuie să încerci să deții cel mai important atribut.

Protecțiarea împotriva carilor este cel mai important atribut pentru pastele de dinți. Este cel pe care trebuie să-l deții. Dar legea exclusivității – așa cum o numim noi – ne indică faptul că, o dată ce un atribut este luat, cu succes, de concurență, s-a terminat cu el. Trebuie să treci la un atribut mai puțin important și să trăiești cu o cotă mai mică din categorie. Sarcina ta este să găsești un atribut diferit, să-i exagerezi calitățile și, astfel, să-ți mărești cota de piață.

Acesta a fost cazul industriei automobilelor când, acum câțiva ani, Detroitul a fost atacat mai întâi din Germania și apoi din Japonia cu un atribut nou.

Atribute ale automobilelor

Ani de zile, Detroitul a dominat lumea automobilelor cu atributele sale: „mare”, „puternic” și „confortabil”.

Apoi, a venit Volkswagenul, cu prima mașină „mică”, „economică”, „de încredere” și „urată”. Detroitul a râs, spunându-și: „America vrea mașini mari, care să arate bine. Și cercetarea de piață demonstrează asta.”

Apoi și-au făcut apariția japonezii cu mașinile lor mici, dar cu un aspect mai plăcut. Detroitul nu mai râdea după ce se vânduseră 1.348.046 de mașini mici în 1997. 40% din acest număr erau ale japonezilor și germanilor.

Dacă studiezi categoria automobilelor, vei descoperi că cele mai puternice branduri dețin atribute importante:

BMW	usurință la condus
Volvo	siguranță
Mercedes	tehnică
Jaguar	stil
Toyota și Honda	fiabilitate
Ferrari	viteză

Branduri ca Chevrolet, Nissan, Mercury și Oldsmobile sunt branduri slabe pentru că nu sunt focusate și nu dețin un atribut.

Nici un atribut rămas descoperit

Gillette nu râde niciodată de noile atribute care sunt opusul produselor sale curente. Dominația producătorului de aparate de ras număra unu din lume se bazează pe produsele de tehnologie superioară și pe sistemele de tip cartuș. Când o firmă nouă din Franța a venit cu un atribut opus categoriei, sub forma unui aparat de ras „de unică folosință”, Gillette ar fi putut să râdă și să își scoată la vedere studiile de piață care spun cum că America vrea aparate de ras robuste, scumpe și de tehnologie înaltă. Dar Gillette nu a râs.

Dimpotrivă, Gillette a intrat în joc cu un aparat de ras de unică folosință propriu, numit Good News (vești bune). Investind sume exorbitante, Gillette a reușit să câștige bătălia aparatelor de unică folosință.

Astăzi, Gillette Good News domină categoria aparatelor de ras de unică folosință, care a ajuns să domine, la rândul ei, domeniul acesta. Morala: nu poți prezice dimensiunile cotei de piață ale unui atribut nou, așa că să nu râzi niciodată.

Atributele cardurilor de credit

Visa domină lumea cardurilor de credit prin însușirea atributului de a fi „peste tot”. În acest moment, brandul deține aproape 53% din cele 1,16 trilioane de dolari din tranzacțiile anuale cu carduri de credit. Astfel, discutăm despre o creștere de la 44%, procentul din 1985. În anul acela, Visa era aproximativ la egalitate cu MasterCard. Astăzi, Visa se bucură de vânzări duble față de MasterCard.

Problema brandului MasterCard este că nu deține un atribut propriu. El încearcă să procedeze ca Visa. (Mare greșală.) Dacă Visa este „peste tot” în acele reclame incredibile cu aventurieri care colindă lumea, MasterCard ar fi trebuit să se focuseze pe atributul utilizării „zilnice”. Ar fi trebuit să devină „cardul de plată principal”, în locuri precum magazinele alimentare și stațiile de benzină. (Ironia este că exact acest lucru încearcă să obțină acum American Express.)

Lipsa unui atribut diferit a reprezentat o lecție costisitoare pentru MasterCard.

Atribute în domeniul retailului

Nu există o bătălie mai dură decât în comerțul de masă, arena de confruntare a marilor lanțuri. Cele cu idei diferențiate se descurcă bine. Cele fără, nu se descurcă.

Cel mai mare și, probabil, cel mai puternic lanț este Walmart. Atributul lor este destul de clar: prețuri mici în fiecare zi. Și au și forța și tehnologia necesare pentru a le susține.

Target, compania de 21 de miliarde de dolari a holdingului Dayton Hudson, s-a îndepărtat de imaginea unui lanț de prost-gust de discounturi, transformând prețurile mici într-o modă. Atributul lor diferențiator ar putea fi descris ca „de masă, dar cu clasă”. Iar advertisingul și produsele cu un design atrăgător vin ca să-l susțină. (Fanilor Target le place să pronunțe numele cu accent franțuzesc).

Ames este o companie regională, cu vânzări de 4 miliarde de dolari, care a supraviețuit pentru că s-a focusat pe o clientelă aflată sub radarul Wal-Mart-ului. Atributul lor diferențiator poate fi descris ca „de masă, dar fără clasă”. Pentru a susține acest concept, au redus prețurile și au făcut stocuri pentru a vinde muncitorilor, bătrânilor și oamenilor cu probleme de greutate. Sunt cei mai tari când vine vorba de materialele pe bază de acrilic.

Caldor era un mare lanț de distribuție, cu 140 de magazine, situate în Northeast. Nu aveau nici un atribut diferențiator. Acesta a murit și a fost îngropat la începutul anului 1999.

După cum spuneam pe coperta acestei cărți, diferențiază-te sau mori.

Atribute pentru restaurantele fast-food

Burger King nu a avut succes când a încercat să fure atributul „rapid” de la McDonald’s. Dar ce anume ar fi trebuit să facă? Să folosească atributul opus? Atributul opus, „lent”, nu va funcționa pentru un fast-food (deși există ceva lent în conceptul celor de la Burger King „așa cum vrei tu”).

Un singur drum la McDonald’s ar trebui să fie de ajuns pentru a găsi un alt atribut deținut de McDonald’s, precum „copiii”. Acesta este, într-adevăr, locul unde copiii își târăsc părinții și McDonald’s are leagănele cu care poate demonstra de ce. Aici apare o oportunitate demonstrată cu brio de bătaia dintre Coca-Cola și Pepsi. Dacă McDonald’s deține copiii, atunci Burger King are șansa să se poziționeze pentru oamenii mai în vârstă, categorie în care intră și orice copil care nu vrea să fie considerat copil. Acest lucru este valabil în cazul tuturor copiilor trecuți de vârsta de 10 ani. (Nu e o piață rea.)

Pentru ca acest concept să funcționeze, Burger King ar trebui să facă un sacrificiu și să lase toți copiii de vârste mici lanțului McDonald’s. Deși asta ar presupune renunțarea la câteva seturi de leagăne, de asemenea, Burger King i-ar permite lui McDonald’s să se transforme în „lumea prichindeilor” (vezi Capitoul 20, despre sacrificiu).

Pentru a introduce conceptul în mintea potențialilor cumpărători, Burger King ar avea nevoie de un termen. Acesta ar putea fi: „să crești mare”. Să crești mare pentru a simți gustul unui Burger King bine prăjit.

Atribute în domeniul apei

Chiar și un bun de larg consum precum apa poate fi diferențiat printr-un atribut. Deși apa, ca produs, ar putea fi considerat ceva plictisitor, cu siguranță este un bun de larg consum foarte căutat pe piață. În SUA, vânzările en-gros de apă depășesc 12 miliarde de litri. (Băuturile răcoritoare acidulate ajung la 58 de miliarde de litri.)

Pentru marketeri, aurul vine la sticle, deoarece oamenii plătesc pentru apă și nimic mai mult. Deci nu este surprinzător că vedem izbucnind peste tot în lume bătații pentru apă. În Belgia, de exemplu, există povestea lui Bru, o apă minerală light a cărei sursă se găsește în Ardennes.

Ca să precizăm mai bine, sursa este Stoumont, din valea AmbeEve din Ardennes, o regiune protejată.

Bule light în Belgia

Pentru că Bru era numai o apă minerală light, a fost prinsă la mijloc între apa plată și cea minerală normală. Aceasta a fost motivul care a făcut-o să nu aibă putere.

Dar când viața e grea, trebuie să găsești o soluție. Compania a introdus atributul de „bule light”, pe care le-a numit „perle” sau *l'eau perlée*. Vânzările au urcat de la 1 milion de litri în 1981 la 42 de milioane, în 1996. Bru, cu atributul său de diferențiere al bulelor light, este acum cea mai bine vândută apă minerală din Belgia.

Concentrație scăzută de sodiu în Argentina

În Argentina, apa îmbuteliată aflată pe primul loc este Villavicencio, o apă de izvor care deține aproape 30% din

piață. Cealaltă apă de izvor este ECO de los Andes, care are o cotă de 10%.

Pentru a progresa, ECO trebuie să găsească o cale prin care să se diferențieze de lider, oferind în acest fel cumpărătorilor un motiv pentru a le prefera brandul. O privire rapidă pe etichete și vedem diferența necesară. Villavicencio are o concentrație foarte ridicată de sodiu (272 miligrame la o sticlă de 1,5 litri), din cauza locului în care își îmbuteiază apa, prin comparație cu ECO (10,4 miligrame la o sticlă de 1,5 litri). Absolut interesant este faptul că această concentrație de sodiu regăsită la nivelul apei ECO se conformează perfect standardului de sodiu din apă recomandat de către American Heart Association.

Atributul concentrației scăzute de sodiu a permis firmei ECO să se poziționeze ca „apa de izvor cu o concentrație scăzută de sodiu”. Firma are, acum, o propunere unică de vânzare care face ca produsul lor să fie nu doar mai sănătos, ci și diferit. (Rosser Reeves ar fi fost de acord.)

Utilizarea atributelor „negative”

Să crezi o legătură între „Lumea prichindelilor” și McDonald's sau „concentrația ridicată de sodiu” și Villavicencio sunt exemple de atașare a unui atribut negativ firmei concurențe.

Acesta poate fi o cale productivă de a-ți găsi un atribut. Noi îl numim poziționarea concurenței.

Scope a procedat așa, creând o legătură între „prost gust” și Listerine, atunci când s-a diferențiat ca apa de gură „cu gust plăcut”. (A fost ușor.)

BMW a făcut același lucru celor de la Mercedes Benz, când au creat următoarea comparație:

Mașina în care te simți cel mai bine la volan

versus mașina în care te simți cel mai bine când conduci.

Repoziționând Mercedes ca fiind o sufragerie pe roți, au putut, rapid, să emită pretenții cu privire la atributul simplificații conducerii mașinii lor.

Dacă poți să atacezi un atribut negativ concurenței tale în timp ce stabilești prin ce ești tu diferit, obții un plan care va fi de două ori mai eficient.

În New Jersey, fără sângerări

Există momente în care trebuie să creezi un atribut, ca în cazul spitalului și centrului medical Englewood (statul New Jersey), care a găsit un mod prin care să se diferențieze de cele optzeci și două de spitale din jurul New York-ului. Ei au creat un atribut numit „intervenții chirurgicale fără sângerări”.

Totul a început de la încercarea de a deservi populația din rândurile Martonilor lui Iehova, care refuză transfuziile din cauza credinței lor. După ce au fost puse la punct aparatele și procedurile necesare, promovarea acestui atribut nu a atras numai segmentul-țintă, Martonii lui Jehova, ci și restul populației. (Cine vrea să sângereze?)

Faptul că au fost primii și că au intrat în posesia atributului „tratament și intervenții chirurgicale fără sângerări” a dus la o puternică idee diferențiatoare. Pacienții din douăzeci și două de state și zece țări au călătorit până la Englewood pentru ceea ce consideră ei a fi o mare diferență în felul în care se face o operație.

Mai mare în Massachusetts

Când vine vorba de muzee, nu ți-ar trece prin cap că „mai mare” poate fi un atribut mai bun. În fond, ai nevoie de zile întregi ca să colinzi pe coridoarele labirintice ale anumitor muzee.

Dar când ne referim la arta contemporană, mărimea chiar contează. Aceste creații pot fi enorme. Titlul unei lucrări din 1981 a lui Robert Rauschenberg nu este o exagerare: *Opera de un sfert de milă sau de 200 de metri*. Majoritatea galeriilor nici nu-și puteau permite să expună acest monstru.

Intră în Muzeul de Artă Contemporană Massachusetts din orașul Berkshire, North Adams. Cu o galerie de mărimea unui stadion de fotbal și o alta cu o înălțime de 20 de metri, Mass MoCA (porecla sa) se diferențiază, cu mândrie, ca fiind cel mai mare centru pentru artă vizuală și interpretativă din SUA. (Se poate să fie cel mai mare din lume.)

Unde au găsit atâta spațiu? Muzeul este adăpostit într-o fabrică imensă, abandonată în secolul al XIX-lea, care se întinde pe mai mult de 13 acri de teren. Până în prezent, șase clădiri au fost transformate în 100.000 de metri pătrați de galerii și teatre.

Simplu în Massachusetts

Există momente când trebuie să profiți de mediul dintr-o anumită categorie dacă vrei să deții un atribut.

Așa se întâmplă în cazul acestei lumi de înaltă tehnologie, cu rețele de tot felul, în care companiile încearcă să-și instaleze rețele de tip intranet pentru propriile lor organizații sau pentru a stabili o legătură între aceasta și clienții săi. E nevoie de o muncă foarte complexă pentru a face asta, și de experți aduși din exterior, dar și de mulți bani.

O companie numită IntraNetics a inventat o piesă de software care permite companiilor să instaleze rapid o suită de programe esențiale care puteau fi modificate cu ușurință și utilizate pentru conectarea cu partenerii și clienții.

IntraNetics a putut să pretindă următoarele: „În sfârșit. O modalitate simplă prin care să construiești un intranet

puternic". Într-o lume complexă, întotdeauna te ajută să poți să fi primul care deține atributul „simplu”.

„A fi ecologic” este un punct de diferențiere?

În final, ce părere ai despre mediul înconjurător în sine?

În aceste vremuri sensibile la tot ce ține de mediu, mulți privesc la atributul „a fi ecologic” cu speranța că îi va face diferiți. Dar jurul încă nu a deliberat. Există două păreri diferite cu privire la acest subiect.

Un grup de oameni de afaceri susține că a fi ecologic e profitabil. Ei argumentează că firmele își pot mări profiturile dacă își stabilesc ținte ecologice ambițioase. Un al doilea grup de directori executivi și academicieni scot în evidență faptul că firmele există ca să deservască acționarii și că protejarea mediului înconjurător nu este o chestiune prea realistă.

Ei bine, permite-ne să-ți dăm câteva indicații cu privire la atributul „sensibil la problemele de mediu”, ca diferențiator. Pentru ca o strategie de diferențiere a unui produs ecologic să aibă succes, o companie trebuie să satisfacă trei cerințe:

1. Compania trebuie să identifice sau să implementeze, la nivelul cumpărătorilor, voința de a plăti pentru calitatea produsului de a proteja mediul înconjurător.
2. Compania trebuie să impună informații credibile despre atributurile ecologice ale produselor sale.
3. Inovația sa trebuie să poată fi apărată de companiile concurente, care vor dori să o imite.

Cu alte cuvinte, ai multe de făcut. Părerea noastră este că, în prezent, companiile ar trebui să se comporte exemplar din punct de vedere civic, dar ar trebui să găsească alte căi de diferențiere.

CAPITOLUL

12

Poziția de lider te poate diferenția

Poziția de lider este cea mai puternică modalitate prin care poți diferenția un brand.

Motivul este că aceasta este calea cea mai directă prin care poți impune încrederea într-un brand. Iar dovezile de încredere garantează, în plus, că brandul tău este unul performant.

De asemenea, când poziția de lider te recomandă, există șanse mari ca potențialul client să creadă orice i-ai spune tu despre brand. (Pentru că tu ești liderul.)

Psihologia liderului

Oamenii tind să pună semnul egal între „măreție” și succes, statut și poziția de lider. Îi respectăm și îi admirăm pe cei mai mari.

În cartea *Mindwatching: Why People Behave The Way They Do*, psihologii Hans și Michael Eysenck au discutat despre un studiu celebru.

Un om pe nume „domnul England” a fost prezentat mai multor clase de studenți din America, ca fiind „Dl. England, un student de la Cambridge” sau „Profesorul England de la Cambridge.”

După aceea, studenților li s-a cerut să estimeze înălțimea bărbatului. Pe măsură ce domnul England a crescut în statut, de la student la profesor, el a câștigat și 17 centimetri în ochii studenților.

Înălțimea este plătită bine. Un sondaj efectuat printre absolvenții Universității din Pittsburgh a relevat că cel mai înalt student (peste 1,85 metri) a primit un salariu de început care era, în medie, cu 12% mai mare decât acela al studenților care aveau sub 1,80 metri înălțime.

Așa stau lucrurile în lumea afacerilor, unde înălțimea se măsoară prin vânzări sau prin cota de piață.

Deținerea unei categorii

Liderii puternici pot prelua drepturile asupra utilizării cuvântului care semnifică o anumită categorie. Poți testa validitatea pretenției de ocupare a poziției de lider printr-un test de asociere a cuvintelor.

Dacă se dau cuvintele *computer*, *copiator*, *ciocolată* și *cola*, cele mai asociate patru cuvinte sunt *IBM*, *Xerox*, *Hershey's* și *Coca-Cola*.

Un lider deștept va face încă un pas pentru a-și consolida poziția. Heinz deține cuvântul *ketchup*. Dar Heinz a mers mai departe și a obținut cel mai important atribut al unui ketchup. „Cel mai lent ketchup din Vest” este sloganul prin care firma a acaparat atributul consistenței. Deținerea cuvântului *lent* ajută Heinz să păstreze o cotă de piață de 50%.

Nu-ți fie teamă să te lauzi

În ciuda tuturor argumentelor anterioare despre puterea de a fi perceput ca lider, continuăm să dăm peste lideri care nu vor să vorbească despre supremația lor. Răspunsul pe care îl dau la întrebarea de ce evită să-și pretindă dreptul, este, de obicei, același: nu vrem să ne lăudăm.

Ei bine, un lider care nu se laudă este cel mai bun lucru pentru competitorii săi. Când te-ai târât pe brânci până în vârful muntelui, ai face bine să-ți înfiți steagul și să faci câteva poze.

Și, în plus, poți găsi, adesea, o modalitate atrăgătoare prin care să exprimi supremația. Unul din sloganurile noastre favorite pentru această poziție supremă face exact acest lucru: „Fidelity Investments. În care au încredere 12 milioane de investitori.”

Dacă nu te fălești cu realizările tale, firma aflată pe locul următor va găsi o cale prin care să se laude cu ceva ce îți aparține ție, de drept.

Dacă ai îndoieli, gândește-te la această poveste.

Doi lideri din Brazilia

Ani de zile, cele două mari beri din Brazilia au fost Antarctica și Brahma. Antarctica era numărul unu și Brahma o urma, îndeaproape, pe locul doi.

Apoi, Brahma a demarat o campanie de advertising prin care pretindea că este liderul (*cerveja* numărul unu). Au semnalat punctele de vânzare prin intermediul unei mâini al cărei deget arătător indica numărul unu. Dar iată care era surpriza. Atunci când au demarat acest program, Antarctica încă era liderul, dar nimeni nu știa, pentru acesta nu-și declarase poziția.

Când lucrurile s-au mai domolit, ghici cine a trecut pe locul întâi? Exact. Brahma este acum numărul unu. Motivul: când oamenii au crezut că nu mai beau berea cea mai bună, au trecut repede la Brahma și ceea ce a început prin a fi o minciună a devenit un adevăr.

Morală: deși oamenii îi iubesc pe cei care pierd, cumpără de la cei care înving.

Dar există un final fericit al acestei povești, pentru că Antarctica și Brahma au fuzionat. Acum ambele pot spune că sunt numărul unu.

Un lider pe placul nostru

Hertz nu se sifeste să declare că este liderul. Această companie este un exemplu clasic a cum ar trebui să menți proaspătă și semnificativă, de-a lungul anilor, o poveste despre supremație.

Astăzi, mesajul este „Hertz și nu chiar”. După cum spune Brian Kennedy, vicepreședintele executiv de marketing și vânzări al companiei Hertz, „premișa fundamentală a reclamelor «Nu chiar» este aceea de a ne distinge de concurență.”²

Aceasta este cea mai recentă dintr-o lungă serie de modalități diferite prin care Hertz și-a exprimat poziția de lider. La apariția afacerii de închirieri de mașini, reclamele prezentau oameni care zburau prin aer și un slogan de tipul „Lasă-l pe Hertz să te așeze în scaunul șoferului.”

După ce s-a impus clar ca fiind compania numărul unu, au început să-și adauge și alte servicii: „Cea mai mare companie ar trebui să facă mai mult. Așa se cuvine.”

Prin 1975, O.J. Simpson începea să conducă nebuște prin aeroporturi. El era „superstarul într-o mașină închiriată”. Superstar era și Hertz.

Variațiuni ulterioare pe aceeași temă au inclus „calea numărul unu prin care poți închiria o mașină” și „locul de unde închiriază câștigătorii”.

Din momentul în care Hertz a ținut spre călătorii aflați în vacanță, dar și spre companii, tema s-a transformat în „numărul unu pentru toată lumea” și „mașinile Americii”.

Destul de plictisitor, nu-i așa? Decenii întregi în care a vândut Americii o idee pe care o iubesc: poziția de lider.

Atât de plictisitor încât la momentul acesta Hertz obține în SUA venituri de 2,3 miliarde de dolari, are un număr de 500.000 de vehicule în 140 de țări și o cotă de piață de 30%. Cine este cea mai mare companie de închirieri de mașini din lume? Exact.

Diferite forme ale poziției de lider

Poziția de lider are diverse fațete, iar oricare dintre ele poate reprezenta o modalitate eficientă prin care să te poți diferenția. Iată o trecere rapidă în revistă a diferitelor căi de obținere a supremației:

- **Supremația prin vânzări.** Strategia cel mai des folosită de către lideri este să spună ce vânzări bune au. Toyota Camry este mașina cu cele mai mari vânzări din America. Dar și alții pot pretinde că au cele mai mari vânzări, calculând, cu atenție, în alt mod. Lincoln are cele mai mari vânzări la mașini de lux. Chrysler's Dodge Caravan este dublă cu cele mai mari vânzări. Ford Explorer este vehiculul sport cel mai cumpărat. Această abordare funcționează pentru că oamenii tind să cumpere ceea ce cumpără și alții.
- **Supremația prin tehnologie.** Unele companii cu experiență în descoperiri tehnologice revoluționare pot folosi această formă de conducere ca modalitate de diferențiere. În Austria, un producător de fibră de vâscoză numit Lenzing nu este liderul la vânzări, dar este „liderul mondial în domeniul tehnologiei de obținere a fibrei de vâscoză”. Această firmă a fost prima care a făcut multe descoperiri majore

care au dus la obținerea unei fibre de vâscoză noi și îmbunătățite. În Cincinnati, un fabricant de utilaje tehnice numit Milacron este unul din „liderii mondiali în domeniul tehnologiei de producție”. Firma deține o mare varietate de utilaje din plastic și de tehnologii de fabricare de unelte de tăiere. Acest tip de supremație funcționează pentru că oamenii sunt plăcut impresionați de companiile care dezvoltă tehnologii noi. (Consideră că, probabil, aceste companii știu mai multe.)

- *Supremația prin performanță.* Companiile au produse care nu se vând extraordinar de bine, dar care au performanțe mari. Aceasta este și ea o modalitate prin care te poți separa de concurența cu performanțe mai scăzute. Silicon Graphics este o astfel de companie. Ea folosește super-computere Cray, terminale vizuale care fac posibile toate acele efecte speciale de la Hollywood și servere cu bandă largă, de succes, care procesează grafica și datele mai bine decât celelalte. În consecință, firma este „liderul mondial în computerele de performanță superioară”, ceea ce funcționează pentru că, deseori, companiile cu bani doresc tot ce e mai bun, chiar dacă nu au nevoie de asta.

Poziția de lider este un piedestal

Poziția de lider este un piedestal minunat de pe care să povestești cum ai ajuns să fii numărul unu. După cum am spus mai devreme, oarecui vor crede orice le vei spune, dacă te percep ca pe un lider.

Să reflectăm la povestea înghețatei Dreyer's Grand. Aceasta este o companie care deține două branduri: Dreyer's, care este la vest de Munții Stâncoși, și Edy's, care este la est de munți. (Au fost botezate așa după numele celor doi fondatori, William Dreyer și Joseph Edy.)

Aceste două branduri au făcut din companie liderul Americii în domeniul producției de înghețată, fapt ce reprezintă ideea lor diferențiatoare pentru ocuparea poziției de lider în vânzări.

Dar ceea ce face această firmă cu adevărat unică și, în mare măsură, a condus-o pe primul loc, este faptul că fac livrări direct în magazine. Spre deosebire de firmele lor concurente importante, Dreyer's deține o flotă de camioane cu sisteme de răcire și mânuite de experți care livrează și plasează înghețata în magazinele retail. Acest proces sare peste distribuitorul obișnuit cu camioane frigorifice și asigură un produs mai proaspăt. (Congelatoarele sunt un inamic natural al înghețatei.) Filozofia lor: e nevoie de multă grijă ca să faci o înghețată de excepție.

Poziția lor de lider, împreună cu povestea livrării directe, exprimă, convingător și logic, motivul pentru care ei sunt cei care produc „înghețata preferată a Americii”.

Influența poziției de lider

Ceea ce face o companie să fie puternică nu este produsul sau serviciul. Este poziția pe care acestea le ocupă în mintea cumpărătorului. Puterea lui Hertz constă în poziția sa de lider, nu în calitatea serviciilor sale de închiriere de mașini. Este mai ușor să stai în vârful decât să ajungi acolo.

Poți numi o companie care a răsturnat un lider? Crest a reușit asta, în domeniul pastelor de dinți, grație acordului dat de American Dental Association. (Ironia este că Colgate a recâștigat conducerea cu pasta sa care ucide microbii, numită Total.) Duracell a reușit, în domeniul bateriilor, mulțumită lui „alcalin”. Budweiser a reușit în domeniul berii, iar Marlboro, în cel al țigărilor. Dar asta se întâmplă rareori.

Un sondaj efectuat pe douăzeci și cinci de branduri lider în 1923 demonstrează acest lucru. Astăzi, douăzeci și unu din acele branduri încă ocupă prima poziție. Trei ocupă locul doi, iar una este pe locul cinci.

Nici schimbările de poziție nu se petrec prea des. Dacă marketingul ar fi o cursă de cai, ar fi o afacere extrem de plictisitoare. În cei cincizeci și șase de ani care au trecut de la cel de-al doilea război mondial, a existat o singură schimbare în clasamentul primelor trei companii americane de mașini.

În 1950, Ford Motor Company a întrecut de Chrysler Corporation și a ocupat locul doi. De atunci, ordinea a fost General Motors, Ford și Chrysler, în permanență. Cam monoton, nu?

„Inerția” unei curse de marketing, tendința pe care o au companiile sau brandurile de a rămâne pe aceeași poziție, an după an, subliniază, o dată în plus, importanța pe care o are asigurarea unei poziții bune de la început. Deși îmbunătățirea poziției poate fi un lucru dificil de realizat, după ce o faci, ea devine relativ ușor de păstrat.

Când ajungi în vârful, asigură-te că și piața o știe. Prea multe companii iau ca pe un drept de la sine înțeles ocuparea poziției de lider și nu o exploatează niciodată. Asta nu face decât să țină ușa deschisă pentru concurență. Dacă ai ocazia, trânteste ușa în nasul concurenței.

Acadeaua fruntașă?

Fiecare categorie are un lider, dar nu toți liderii sunt faimoși. Să luăm exemplul unei modeste academe. Le-ai văzut de-a lungul întregii tale vieți, dar dacă te-am întreba cine face academele cu cele mai mari vânzări din lume, probabil că nu vei avea habar.

Dar, dacă ți-am spune noi că o singură companie de academe vinde de două ori mai mult decât cel mai apropiat concurent, ai fi mai impresionat. Faptul că această companie își vinde academele în 170 de țări te-ar impresiona puțin mai tare. Faptul că produce peste 200 de milioane de academe pe zi și că producția lor anuală ar face înconjurul lumii de 12 ori te va impresiona mult mai mult.

Și când o să-ți povestim, în cele din urmă, despre popularitatea ei în rândul copiilor de toate vârstele, îți vei spune, probabil: „Sunt sigur că aștia fac niște academe pe cinste. Ar trebui să încerc și eu una”.

Numele academei pe care vrei să o guști este Chupa Chups, academea preferată a planetei. O vei găsi în Barcelona, Spania.

Vezi ce poate face o micuță poziție de lider?

Tradiția este o idee diferențiatoare

În Capitolul 9 am discutat despre faptul că mintea umană este neîncrezătoare. Și orice strategie care îi ajută pe oameni să-și învingă nesiguranța este una bună.

Tradiția are puterea să-ți scoată în evidență produsul. Ea poate reprezenta o idee diferențiatoare, deoarece se pare că faptul că ai o lungă istorie în spate are o importanță psihologică, una care îi face pe oameni să aibă încredere în alegerea pe care o fac.

Când am început să cercetăm motivele pentru care se întâmplă asta, am presupus că aceea companie se pricepe la ceea ce face de vreme ce este de atâta timp pe piață. Cumpărătorii consideră că e ceva bine realizat, la mijloc.

Dar spre deosebire de țări precum China și Japonia, unde vârstnicilor li se acordă cel mai mare respect, cultura noastră tinde să aibă o aversiune față de senectute. Toată lumea vrea să fie tânără. Bătrân și înțelept înseamnă scos din funcție și demodat.

Psihologia tradiției

Când l-am întrebat pe dr. Carol Moog de ce este tradiția atât de importantă, acest specialist în psihologia consumatorului a făcut următoarele observații:

Importanța psihologică a tradiției ar putea proveni din puterea de a fi unul din participanții la o linie continuă care te conectează și te leagă cu dreptul de a fi în viață, cu o istorie care vine dintr-un trecut viu, trecu prin moarte și se îndreaptă către următoarea generație. Veriga de legătură este una care te conectează la nemurire. Fără tradiție, fără strămoși cunoscuți, oamenii sunt vulnerabili în fața sentimentului că sunt exilați, abandonați, izolați emoțional și dezrădăcinați. Fără o legătură cu trecutul, este greu să crezi într-o legătură cu viitorul.

Deci, prin sublinierea tradiției se subliniază continuitatea, înfrângerea morții prin apartenența la flux. Această abordare a companiilor și produselor le permite oamenilor să participe la aceste verigi ale unei vieți continue. Când tradițiile sunt transmise mai departe, ele sunt îmbogățite cu viețile strămoșilor. Continuitatea este încorporată, ingerată. Oamenii devin mai mari; viața își urmează cursul. Când entități precum companiile își pierd moștenirea sau o dau uitării, ele rup, literalmente, o legătură de încredere, îi abandonează pe cei care s-au bazat pe aceea verigă, generează pasivitate și creează o amorfală emoțională. Neîncrederea, cinismul și o senzație de detașare cu siguranță nu vor fi un stimulent pentru vânzări.¹

Iată tot ce voiai să știi despre tradiție și ti-a fost frică să întrebi.

Un substituent al poziției de lider

Un alt fel de a privi această abordare este recunoașterea faptului că existența ta pe piață de multă vreme oferă potențialului cumpărător senzația că are de-a face cu un lider din domeniu. Dacă nu sunt cei mai mari, cu siguranță sunt lideri în longevitate.

Nu e de mirare că marketerii îți expun tradiția și cultura ca pe o modalitate prin care să-ți spună de ce sunt ei diferiți.

În anul 1919, un pian Steinway era descris într-o reclamă ca fiind „instrumentul nemuritorilor.”

Mai recent, Cross își lauda stilourile ca fiind „clasice și perfecte, începând cu 1846.”

Sotheby's, faimoasa casă de licitații, devine cu un secol mai bună prin proclamarea anului 1744 ca moment în care a fost fondată.

Glenlivet Scotch se poziționează ca „părintele tuturor scotchurilor. Guvernul majestății sale a acordat Distilleriei Glenlivet prima licență, din Highlands, pentru a distila whiskey single malt, prin Actul din 1823.”

Budweiser declară că berea lor este „bera clasică a Americii încă din 1876”. (Iar asta e, într-adevăr, cu mult mai interesant decât simplele vorbe goale.)

Unele din aceste branduri sunt lideri în categoriile lor. Unele nu. Dar toate sunt impresionante și diferite.

Cum să pui în prim-plan tradiția

Dar tradiția nu este întotdeauna de ajuns, spune un editor de afaceri al agenției Associated Press. „Companiile de toate tipurile elaborează noi tactici de marketing în ultimii ani, prin care amestecă tradiția care oferă siguranță consumatorului cu

ideea de progres care este crucială pentru a continua să ai succes.”²

Wells Fargo Bank, care a început ca Pony Express și cu diligențe, pornește de la ideea sa originală și o face să fie relevantă afirmând, pur și simplu: „Rapidă atunci. Rapidă acum”. Diferența este că diligența din zilele noastre călătorește cu viteza luminii prin intermediul rețelelor computerizate avansate.

L.L. Bean își înviorază catalogul, intră on-line și lansează haine pentru femei – în timp ce își păstrează, cu atenție, imaginea sa New England. După cum spune un purtător de cuvânt: „Iei farmecul clasic și îl transpui într-o altă generație.”

Succesul neîntrerupt al sosului cu ardei iute Tabasco este un exemplu de echilibru între onorarea tradiției și păstrarea perspectivei de viitor.

Advertisingul său atinge teme tradiționale precum mlaștinile din Louisiana natală și pulpa de ardei iute zdrobită și păstrată în butoaie de stejar. Dar compania se prezintă și ca pe un brand modern, la modă, cu cravatele Tabasco, festivalurile cu mâncăruri în stil Cajun și noile băuturi cu un strop de sos Tabasco, provenite din satele din Louisiana cu bufeturi unde se servesc stridii.

Una din băuturile populare este focul preeriei, care combină un shot de Tequila cu o picătură de Tabasco.

„În marketing e nevoie de tot felul de acte de echilibrare”, spune președintele companiei, Paul C. P. McIlhenny.

„Istoria Americii este plină de povești ale companiilor care nu s-au putut adapta la piețele în schimbare”, afirmă Robert Sobel, profesor emerit de istoria afacerilor, la Universitatea Hofstra. „Pericolul apare când președintele companiei declară: «Tatăl meu a descoperit acest produs și acesta este un monument în cinstea memoriei lui de care nu ne vom debarasa câtă vreme sunt eu la conducere.» Și, bineînțeles,

patru ani mai târziu el nu mai este acolo. Dacă ești căsătorit cu trecutul, vei eșua.”³

Moștenirea în politică și avocatură

Gândește-te la succesul imediat al lui George W. Bush în candidatura sa pentru președinție. A fost „Conservatorul plin de compasiune” din Texas. Dar ce reprezintă un Conservator plin de compasiune? Păi, nimeni nu știa prea bine.

Dar se știa cu siguranță că George W. avea o tradiție prezidențială. (Și seamănă cu fostul președinte, tatăl său.) A pornit cu o moștenire care l-a diferențiat de ceilalți candidați.

Firmele de avocatură RisCasi & Davis și Trantolo & Trantolo – cu sediul în New England – sunt două exemple puternice din această categorie de marketing fundamentat pe ideea de tradiție. Ambele firme au legături strânse cu generațiile trecute și le folosesc cu eficiență pentru a se diferenția de concurență. Trantolo & Trantolo este deosebit de eficientă – utilizând reclame care abordează tema originilor de imigrant ale primului Trantolo și despre felul în care firma a protejat familiile de imigranți lipsite de o putere proprie. Poziționarea firmei de avocatură se sprijină pe ambele poziții istorice – servicii îndelungate în favoarea comunității și a celor lipsiți de putere – folosind ideea „luptei pentru omul simplu” ca pe o legătură cu tradiția lor.

Întoarcerea la tradiție

Nu este niciodată prea târziu pentru a spune povestea tradiției tale. Acesta este și cazul firmei Franzia, brandul de vin cu cele mai mari vânzări din America. Este vorba de un vin care se vinde „la butoi”, în recipiente de 5 litri. Acesta este

un vin și cu o uimitoare tradiție, prea puțin cunoscută, care este de abia acum spusă Americii.

Iată povestea nou-nouă despre tradiția lor, istorie care va fi prezentată în curând:

Teresa Franzia:

Micruța doamnă care a deschis drumul în afacerea cu vinuri din America

Deși avea o înălțime de numai 1,30 metri, această doamnă venită din Italia a jucat un rol important în ceea ce a devenit o afacere foarte mare. Ea a sosit la San Francisco în 1900 și s-a stabilit la o fermă din Central Valley, statul California. Împreună cu familia sa, ea a început să cultive struguri pe solul bogat și nisipos, extrem de roditor, care este, până și astăzi, cel mai bun din zonă.

După ridicarea prohibiției, Teresa a luat hotărârea să facă vin din strugurii ei. A împrumutat 10.000 de dolari de la A.P. Giovanni, fondatorul Băncii Americii, pentru a porni vinăria. Jumătate din sumă a dat-o fiicei sale și soțului acesteia, Ernest Gallo.

Restul este istorie. Cu acel început, ea a devenit pioniera afacerii cu vinuri din America. Afacerea Franzia și cea a ginereului său, Ernest Gallo, reprezintă astăzi peste 50% din vinul produs în această țară.

Povestea aceasta transformă un vin de masă comun într-un vin de masă foarte special, cu o moștenire unică.

Morala: Nu e niciodată prea tâziu să povestești istoria vieții tale. (Numai dacă este una interesantă.)

DDB încearcă să se întoarcă la tradiția sa

DDB Worldwide Communications este o mare agenție de advertising care este succesoarea agenției Doyle Dane Bernbach, firma despre care mulți spun că a inventat

advertisingul modern. (Am discutat despre Bill Bernbach în Capitolul 5.)

Doyle Dane a fost fondată în 1949. DDB a profitat de aniversarea sa cu numărul cincizeci ca o modalitate prin care să-și lustruiască reputația și prin care să se diferențieze de o concurență numeroasă.

După cum scria *The New York Times*, șeful agenției, Keith Reinhard a declarat: „Încercăm să pretindem, din nou, dreptul pe care îl avem la moștenirea Bernbach. Tradiția Doyle Dane reprezintă un capital de brand pe care ar trebui să îl sprijinim.”

Deși constituie o idee atrăgătoare, această întoarcere la tradiția lor nu va contracara faptul că ea aparține unui nume demult apus. După cum a spus unul din absolvenții creativi chiar în articolul citat: „S-a comis o greșeală imensă când s-a schimbat numele după fuziune. Era ca și cum Coca-Cola și-ar fi schimbat numele.”⁴

Poate fi prea tâziu, Keith. Moștenirea lui Bill Bernbach a fost îngropată o dată cu numele agenției.

Actualizarea tradiției

Sunt momente când trebuie să te schimbi ca să supraviețuiești. Ia în considerare cazul celebru al firmei Greenbrier, hotelul vechi de 222 de ani din statul West Virginia.

Managerii încearcă să includă și un cazino în speranța că îi vor face pe turiștii importanți să continue să vină la hotel. Sala de jocuri va fi redecorată după modelul luxosului Hotel Hermitage din Monte Carlo.

Președintele hotelului, Ted Kleisner, spune că Greenbrier trebuie să adauge un cazino pentru a rămâne în competiție, altfel riscă să ajungă o altă „*grande dame*”.

Tradiția locului de origine

Un aspect important al tradiției este locul de origine.

Dacă vinzi vodcă și vii din Rusia, cu siguranță ai o poveste interesantă de spus.

Dacă vinzi computere și vii din SUA, ai un mare avantaj.

Dacă vinzi mașini și vii din Iugoslavia, ai probleme. (Yugo nu a avut nici o șansă de succes.)

„Locul de origine” este atât de important pentru că țările pot fi diferențiate prin intermediul produselor.

Și acest lucru se întâmplă pentru că, de-a lungul anilor, țările au devenit binecunoscute pentru anumite produse. În consecință, țara de origine acordă unui produs un anumit set de recomandări. Dacă e de acolo, trebuie să fie bun. Sau invers, dacă este de acolo, trebuie să fie prost. Iată o scurtă listă cu o serie de țări și cu ce pot adăuga ele unui produs din punctul de vedere al tradiției locale:

SUA computere și avioane
 Japonia automobile și electronice
 Germania tehnică și bere
 Elveția sisteme bancare și ceasuri
 Italia design și vestimentație
 Franța vin și parfum
 Marea Britanie regalitate și mașini de curse
 Rusia vodcă și caviiar
 Argentina carne de vită și piele
 Noua Zeelandă carne de miel și kiwi
 Australia Crocodile Dundee

Șmecheria constă în a evita să cazi în capcana Yugo sau să provii dintr-un loc de origine care nu numai că nu te ajută, dar chiar e un obstacol.

Înaltă tehnologie din Argentina?

Acesta a fost cazul unui produs de înaltă tehnologie a cărei tradiție provenea dintr-o țară cunoscută pentru fripturile sale, nu pentru semiconductori.

Compania se numește Multiscan și produce un dispozitiv care citește coduri de bare cu un sistem laser. De fapt, firma era pe cale să atingă o poziție de lider în categoria acestui tip de dispozitiv de scanare.

Sfatul nostru a fost să se folosească de poziția de lider în aparatură de citire a codurilor de bare pentru a se diferenția. Dar ne-am pus întrebarea dacă un lider în domeniul tehnologiilor înalte care vine din Argentina ar putea fi credibil. Din fericire, compania avea un birou și în SUA și a fost de acord să-și ascundă locul de proveniență.

Multiscan și-a mutat sediul din Argentina în SUA. Acum compania are tradiția potrivită și, alături de ea, ceea ce s-a dovedit a fi o afacere de succes în exportul de înaltă tehnologie.

Tradiția anticoncurență

Există momente în care poți folosi tradiția firmei concurente împotriva ei. Acesta a fost cazul firmei Stolichnaya care, cu mai mulți ani în urmă, a rulat o reclamă care suna:

Majoritatea vodcilor americane par rusești.
 Stolichnaya este diferită. Este chiar rusească.

Dar când Stolichnaya nu și-a mai folosit tradiția ca diferențiator, Absolut a preluat conducerea în domeniul vodcii de calitate superioară. Bunul simț și istoria conduc la concluzia că singura strategie pe care ar trebui să o folosească Stolichnaya este aceea a tradiției sale.

Stolichnaya ar trebui să profite de un fapt puțin cunoscut: Absolut este produsă de o companie suedeză de vodcă.

Aceștia ar trebui să re poziționeze Absolut acolo unde îi este locul, în Suedia, profitând în același timp de tradiția lor rusească. Reclamele derulate de firma Stolichnaya ar trebui să aibă următorul mesaj:

Absolut suedeză versus Absolut rusească.

Vodca suedeză nu sună, pur și simplu, la fel de bine ca vodca rusească. Toată lumea știe că vodca rusească este cea veritabilă.

Și să ne gândim la bătălia ce se conturează între Procter & Gamble și Wal-Mart, datorită faptului că uriașul retailer își lansează un săpun de rufe cu brand propriu denumit Sam's American Choice pentru a concura cu Tide.

Deși compania Procter & Gamble nu își face prea multe griji pentru un săpun cu un preț mai mic cu 25-30%, ar putea fi pregătită să lanseze informația că săpunul firmei Wal-Mart este produs de Huiush Detergents Inc.

Tu ai avea încredere să-ți speli rufele cu ceva produs de o companie numită Huiush? Nu prea cred.

Un succes franțuzesc

L'Oréal este un uriaș producător francez de cosmetice care se folosește de tradiția originii într-un mod care a avut ca rezultat dublarea cifrelor de afaceri în ultimul deceniu.

Secretul ei stă în faptul că folosește moștenirea ca pe o modalitate de a transmite farmecul diverselor culturi existente prin intermediul nenumăratelor sale produse. Fie vânzând eleganța italiană, moda străzii newyorkeze sau frumusețea franțuzească prin brandurile sale, L'Oréal se adresează unui

număr mare de oameni, extrem de variați din punct de vedere al veniturilor și culturii.

După cum afirmă revista *Business Week*, „În timp ce multe companii încearcă să-și omogenizeze brandurile pentru a le face acceptate în mulțimea de culturi, directorul executiv Owen-Jones a dus produsele L'Oréal în direcția opusă. El vrea ca acestea să întruchipeze țara de origine, transformând un factor de restricționare, așa cum este considerat de cei mai mulți experți în marketing, într-o virtute de marketing.”⁴⁵

Deși L'Oréal Maybelline este un brand neinteresant în SUA, în Shanghai originea sa americană îl face foarte șic. (și foarte diferit.)

Tradiția de familie

Într-o lume a grandomaniei, o cale eficientă prin care să te separe de mulțimea care te poate călca în picioare este să rămâi o afacere de familie. Deși taxele și generațiile care urmează nu ușurează deloc lucrurile, acesta poate fi un concept puternic, în condițiile în care familia poate rămâne unită.

Oamenii par a fi mai toleranți cu afacerile de familie decât cu marile corporații publice, impersonale și reci, care sunt la mână unor acționari lacomi.

Membrii unei familii pot fi la fel de lacomi. Dar pentru că lăcomia lor nu ajunge subiect de presă, ea rămâne în spatele ușilor închise.

De asemenea, se crede că o afacere de familie acordă mai mare atenție produsului ei decât câștigurilor. Ele primesc și note mai mari pentru implicarea în comunitate pentru că de obicei sunt persoane născute în orașul unde a fost fondată compania. De asemenea, am descoperit și că o afacere de familie tinde să-și trateze angajații ca pe membri ai familiei. Există senzația că au crescut împreună.

Nici o companie nu este un exemplu mai bun decât una de miliarde de dolari numită Rich's Frozen Foods. Prin faptul că este o firmă de familie deține o diferență unică. Această calitate, pe lângă dimensiunile sale, o face să poată lupta cu marile corporații, impersonale, care reprezintă concurența.

Firma își accentuează această diferență declarând că „are grijă de propriii clienți așa cum numai o familie este în stare.”

Această firmă subliniază și faptul că, în lumea competitivă de astăzi, o companie de familie poate să-și deservească mai bine clienții. Motivele sunt simple: nu trebuie să-și facă griji cu privire la acționari, câștiguri și Wall Street. Toată energia acesteia intră în produs.

Acesta este un raționament foarte dragut prin care poți explica de ce moștenirea familială face o astfel de firmă nu doar diferită, ci și mai bună.

Tradiția ca etalon

O afacere locală de retail, de familie, poate deveni o parte importantă a comunității. Așa s-a întâmplat cu firma Troast Visions & Hearing Center, din Ridgewood, New Jersey, o suburbie a metropolei New York City.

Capul de familie, Robert C. Troast, fost câștigător al titlului de Optician Național al Anului, explică: „Atunci când am început afacerea, nu visam că va deveni una de familie. Principala mea preocupare era să ofer servicii de calitate vecinilor mei. Acum, după 47 de ani, suntem, practic, un etalon. Să faci parte dintr-o comunitate înseamnă ceva. Mulți dintre pacienți sunt cunoștințe vechi de-ale mele. De multe ori, când vine cineva pentru consultație, îi știu părinții, mătușile, unchii și verii. În cazul unora, copiii noștri au crescut împreună și acum le consult nepoții.”

Și apropo de copii, fiul său, Ron, și nora, Karen, conduc acum afacerea familiei. Ei sunt membri activi ai Camerei de Comerț, bisericii și Ligii Juniorilor.

Iar toate acestea, bineînțeles, îi face extrem de diferiți. Și se descurcă frumușel, mulțumesc frumos, în umbra super-magazinelor din mall-urile apropiate.

Personajul

O modalitate interesantă de exploatare a moștenirii unui brand este aceea bazată pe acel personaj care a făcut brandul celebru de la început.

Jolly Green Giant. Colonelul Sanders pentru Kentucky Fried Chicken. Peștele ton Charlie, pentru Star-Kist. Personajele fac ca aceste branduri să fie diferite.

Nu e de mirare că multe din aceste personalități sunt șterse de praf și puse din nou la muncă. Jolly Green Giant a fost trezit din somn și s-a întors să dea la o parte legumele congelate și pe cele la conservă. Iar Mr. Peanut, de la Planters, s-a întors ca un negustor ambulant plin de demnitate, păstrând o strânsă legătură cu trecutul.

După cum declara David Yale, director general la Planters, în ziarul *New York Times*, „Personajul a devenit un punct de forță prin prisma căruia poți să vorbești despre calitate, gustul și senzația de bine care ne separă pe noi de alte alune.”⁶

Creatorul lui Mr. Peanut a fost un elev, în 1916. Readucerea lui pe piață profită de nostalgia cumpărătorilor mai în vârstă și de curentul „retro șic” la modă printre tineri.

Tot ce este vechi nu numai că devine iarăși nou, ci și diferit.

Specializarea pieței este o idee diferențiatore

Oamenii sunt impresionati de cei care se concentrează pe o activitate sau pe un produs specific. Îi percep ca pe niște experți. Și privindu-i astfel, tind să considere că aceștia dețin mai multe cunoștințe și experiență decât au în realitate, ceea ce nu este de mirare, dacă iei în considerare definiția cuvântului *expert*: „o persoană care este bine instruită și are multe cunoștințe într-un domeniu anume”.

Dimpotrivă, generalistului nu i se acordă încrederea experienței în multe domenii de activitate, indiferent de cât de competent ar fi. Bunul simț îi spune potențialului cumpărător că nu te poți aștepta ca o singură persoană sau companie să fie experte în toate.

O lecție învățată

Cu mulți ani în urmă, la General Electric, am învățat puterea pe care o are specialistul asupra generalistului.

La momentul acela, GE lansa un concept denumit „centrală la electrică la cheie”. Conceptul era unul simplu. General Electric aborda o companie de electricitate de pe poziția capacității sale de asamblare a pieselor. La sfârșitul procesului, urmau să dea companiei cheia de la centrala finalizată. (Un concept cu o singură oprire.)

Ce idee interesantă, nu-i așa? Nu prea.

Compania a spus: „Vă mulțumim foarte mult. Vă dăm noi generatoarele pentru turbină; alți specialiști vor furniza echipamentul tehnic, mecanismele de conectare etc.”

Chiar dacă era vorba de General Electric, inventatorul electricității, companiile tot doreau ce era mai bun în tagmă: specialiști.

O altă lecție învățată

Ei bine, s-a gândit GE, tipii ăștia din companiile de electricitate prea cred că le știu pe toate. Hai să mergem la stăpâna casei și să-i oferim o „bucătărie GE.”

Același lucru. Stăpâna casei a spus: „Vă mulțumesc foarte mult. O să vă dăm frigiderul; KitchenAid va lua mașina de spălat vase, Maytag mașina de spălat etc.”

Chiar dacă era General Electric, cel mai mare și mai tare în aparatură electrică, stăpâna casei voia ce era mai bun în tagmă: specialiști.

Numele mari au puncte slabe

Generaliștii precum General Electric sunt slabi pe piață, chiar dacă numele lor sunt mari.

Să luăm în considerare un mare nume în domeniul alimentar cum este Kraft. Când numele acesta este pus față în față cu nume de brand specializate, nu iese nimic bun. La maioneză, Hellmann îl zdrobește. La jeleuri, Smuckers îl ucide. La muștar, French îl anihilează. La iaurturi, Danone îl distruge.

Din fericiire, Kraft are și câteva branduri specializate proprii. De fapt, brandul cel mai mare al lui Kraft este unul pe care puțini îl recunosc ca produs Kraft. Este crema de brânză Philadelphia. Chiar dacă pe ambalaj scrie Kraft, oamenii nici măcar nu-l observă. Majoritatea consideră că e vorba de producătorii aceia mici de brânză din Philadelphia.

La fel se întâmplă și în retail

Să luăm drept exemplu industria retailului. Ce retaileri au probleme astăzi? Magazinele universale. Și ce este un magazin universal? Un loc unde se vinde orice. Aceasta este o rețetă dezastruoasă, deoarece este foarte greu să diferențiezi un loc cu „de toate”.

Campeau, L.J. Hooker și Gimbel's au ajuns, toate, la faliment. Magazinele universale Hills au dat faliment. Macy's, cel mai mare magazin din lume, a dat faliment. Deși unele magazine universale au supraviețuit, aceste evenimente arată cât de dură a devenit piața cu acest tip de magazin.

Interstate Department Stores a dat, și el, faliment. Așa că firma s-a uitat în registre și a decis să se focuseze pe singurul produs cu care făcea bani: jucăriile. Pentru că se hotărâse să se axeze pe jucării, au decis să schimbe și numele în Toys „R” Us. Astăzi, aceste magazine acoperă 20% din piața de retail în domeniul jucăriilor, în întreaga țară.

După cum scriam mai devreme, multe lanțuri de retail folosesc, cu succes, formula Toys „R” Us: un focus restrâns și un stoc complet. Exemple de acest fel sunt Staples și Blockbuster Video.

În general, în domeniul retailului, marile succese aparțin specialiștilor:

- *The Limited*. Haine elegante pentru femeile care lucrează.
- *The Gap*. Haine obișnuite pentru cei cu sufletul tânăr.
- *Benetton*. Haine din lână și din bumbac pentru tinerii moderni.
- *Victoria's Secret*. Lenjerie sexy.
- *Foot Locker*. Pantofi de sport.
- *Banana Republic*. Haine obișnuite pentru cumpărătorii cu pretenții.

(Când un lanț de magazine vestimentare cu un nume ca *Banana Republic* poate avea succes, știi că trăim într-o epocă a specialiștilor.)

Specialistul are arme

Pentru că diferențierea are loc în minte, specialiștii au armele pe care le pot folosi ca să-și transpună specializarea în mintea cumpărătorului.

Ei se pot focusa pe un singur produs, un singur beneficiu și un singur mesaj. Acesta a fost cazul afacerii cu baterii *Duracell*, care s-a focalizat doar pe bateriile alcaline. *Eveready*, generalistul, a avut acest tip de baterie în linia sa de produse, dar nu s-a specializat pe ea.

Duracell a pus mâna pe un nume excepțional, a monopolizat atributul „de lungă durată” și a afaceria lor și-a luat zborul. Nici măcar iepurașul *Eveready Energizer* nu a putut încetini avântul specialistului, care este lider acum, deținând 45% din afacere. (Ultimele cifre susțin că până și *Ray-O-Vac*, de pe poziția trei, începe să profite de pe urma iepurașului.)

Cum să devii expert

Specialistul are șansa să pună mâna pe experiență ca noțiune diferențiată.

În afacerea consultanței privind mediul înconjurător, există o sumedenie de jucători, mari și mici, din care toți fac aproape același lucru. O companie din Boston, numită *ENSR*, a venit cu o experiență unică: grija față de mediul înconjurător.

Cu alte cuvinte, când are loc o tranzacție internațională imobiliară sau de afaceri, această companie se oferă să-și folosească resursele globale pentru a evalua aspectele ecologice ale problemei. Specializarea respectivă nu doar că îi diferențiază de firmele concurente, dar le și asigură urmărirea întâlnire pentru a rezolva problemele pe care cercetarea lor le-a scos la iveală.

Visul unui editor

Dacă nu ești un pasionat al automobilelor, cu siguranță nu ai auzit niciodată de o revistă lunară denumită *Hemmings Motor News*. Dar aceasta ar putea reprezenta cel mai mare succes din aria publicațiilor de specialitate, în care experiența într-un domeniu dat este o binecuvântare.

Hemmings vinde 265.000 de exemplare pe lună. Are un venit brut de 20 de milioane de dolari pe an. Un număr obișnuit al revistei are 800 de pagini și este înșesat cu 20.000 de reclame care oferă orice, de la șasiuri pentru un *Model T Ford* (care poate fi al tău pentru 55 de dolari) până la mașini sport *Rolls-Royce Henley* din 1932 (un chilipir la prețul de 650.000 de dolari).

Cea mai mare parte a revistei este formată din anunțuri de format mic, alb-negru, plătite în avans prin cec sau carte de credit. Conținutul editorial este unul minuscul. Departamentul de vânzări este minuscul.

Terry Ehrich, proprietarul uneia dintre cele mai profitabile publicații, spune că revista a profitat de pasiunea oamenilor pentru colecționarea și restaurarea mașinilor.

„Sunt un jocheu mediocre pe un cal extraordinar”, mărturisește acesta. Un cal care se întâmplă să reprezinte o idee extraordinară de specializare.

Cum să devii generic

Cea mai reușită armă pentru un specialist, după cum am discutat mai devreme, este să devină generic.

Acest lucru se întâmplă când un nume de brand reprezintă atât produsul, cât și categoria.

Gatorade este un specialist foarte puternic care a ajuns la acest nivel în domeniul băuturilor răcoritoare.

Deși nu este ușor să ajungi un Xerox în copiatoare sau un Scotch în benzi adezive, specialistul are o șansă în a ajunge la cel mai înalt nivel de succes al unui brand.

Acum, veștile proaste

Un specialist de succes trebuie să rămână unul specializat. Nu poți să începi să vânezi alte domenii de afaceri pentru că vei începe să pierzi la nivelul imaginii pe care o au oamenii despre tine, cea de brand specializat. (Mai multe pe această temă în Capitolul 19.)

Chirurgii care operează pe cord știu asta în mod instinctiv. Ei nu decid să treacă să facă operații la genunchi doar pentru că acest domeniu a devenit unul de mare succes.

Majoritatea marketerilor nu suportă să fie blocați într-un domeniu sau într-o specializare. Ei vor să realizeze cât mai multe lucruri posibil. Ceea ce nu înțeleg este faptul că, imediat

ce se îndreaptă spre altceva, oferă prilej unei alte companii să devină specialistă.

Heinz era specializat pe murături. Apoi pe ketchup. Acum sunt aproape scoși din domeniul murăturilor dominat de Vlasic și Mt. Olive.

Volkswagen a fost odată specializat pe mașinile mici. Apoi au trecut la mașini mari, rapide și de vacanță. Astăzi, japonezii și americanii sunt cei care domină acest domeniu.

Scott a fost numărul unu al Americii în domeniul șervețelilor, dar apoi a devenit o colecție de diverse produse din hârtie. Acum Charmin este liderul în șervețele.

Atenție la hobby-ul directorului executiv

Magna International este un furnizor important de piese pentru cei mai mari producători de automobile. Are clienți precum Chrysler, Ford, Jeep, Dodge, Chevrolet, Mercedes și Cadillac. Vânzările companiei ating în jur de șase miliarde pe an. Firma se situează în linia întâi a unui curent din industria automobilistică prin care furnizorii livrează piese de schimb din ce în ce mai complexe, cum ar fi sisteme elaborate de scaune. Dar președintele companiei, Frank Stronach, este și un foarte mare fan al curselor de echitație și deține sute de cai. Deci nu este chiar o mare surpriză faptul că, deodată, compania achiziționează proprietăți fără nici o legătură cu domeniul firmei, precum hipodromul Santa Anita, din California. (Acesta fiind un cal de altă specializare.) Și alte hipodromuri sunt în discuție.

Acum vrea să treacă de la domeniul pieselor de schimb auto, la cel al hipodromurilor și la afaceri cu pariuri sportive. Ei bine, nu este o surpriză că o mare parte din acționari nu sunt deloc fericiți.

Noi punem pariu că vor avea parte numai de neazuri.

Spune lucrurilor pe nume

Nu presupune că toată lumea știe cine este specialistul dintr-o anumită categorie. Unul din sfaturile pe care ți le dăm este să te poziționezi ca „specialist în (ceva).”

Oamenii vor să cunoască această informație pentru că vor să știe cine este expertul într-un anumit domeniu. Și dacă asta este tot ce faci, asigură-te că toți știu ce faci.

Acesta a fost cazul lui Subaru, o companie de mașini japoneză care avea o serie de probleme. Când George Muller a devenit, în 1993, președintele companiei, el a pus următoarele întrebări: „La ce suntem noi buni?” și „Care este personalitatea noastră?”. Și răspunsul a fost: tehnologia mașinilor cu tracțiune pe toate roțile.

Exact atunci și acolo, el a decis să se focuseze pe acea specializare și, după cum a precizat: „Noi ne-am luat angajamentul să vindem doar mașini cu tracțiune pe patru roți ca să ne diferențiem de Toyota și Honda”. Și anunță, cu mândrie, în reclamele lor că nu fac mașini, ci sunt specializați doar în vehicule cu tracțiune pe patru roți. Este o mișcare care a transformat o companie de mașini necunoscută, care se îndrepta spre prăpastia vânzătorilor. (Vânzările scăzuseră cu 60%.)

Firma nu a murit, pentru că a folosit o specializare pentru a se diferenția.

Prea mulți specialiști

Uneori nu este de ajuns să fii specialist. Mai ales dacă ești înconjurat de alți specialiști.

Pe Internet, în câteva luni, poți să ai o armată de specialiști într-un tip de informații sau altul, care se bat pentru a obține cote mari de „accesări” ale paginii lor.

Să analizăm una dintre cele mai faimoase toane virtuale, paginile de Internet dedicate sănătății și prevenirii bolilor. Piața-țintă este una de mari dimensiuni: ipohondrii virtuali. Avem

deja următoarele pagini și sloganeurile lor. Bun, și acum, atenție, să vedem dacă o puteți descoperi pe cea care are cele mai mari șanse să aibă succes, bazându-vă pe următoarele informații:

Medscan Inc. Obține informațiile medicale de pe pagina de Internet pe care o folosesc medicii.

medscape.com

WebMD Inc. Intră pentru conținut, stai pentru „comunitate”.

webmd.com

Drkoop.com Inc. Ai încredere în Dr. Koop.

drkoop.com

American's Health Network. Operațiile chirurgicale au loc și tu ești chiar acolo!

ahn.com

Mediconsult.com Inc. Informații pentru pacienți și pentru cei care au grijă de ei.

mediconsult.com

IntelliHealth Inc. Informații verificate de medicii de la John Hopkins, prezentate cu fler.

intellihealth.com

AmericasDoctor.com Inc. Întotdeauna avem și un doctor on-line.

americasdoctor.com

ThriveOnline. Sănătatea și „noua sănătate”.

thriveonline.com

On Health Network Co. Pagina completă de sănătate.

onhealth.com

Dacă ai ghicit că pagina de Internet Dr. Koop's are cele mai mari șanse, ai avut dreptate. Când a intrat pe piață, cota i s-a dublat în două zile, în ciuda faptului că a avut toată aceea concurență și venituri de numai 404.000 de dolari.

Pagina respectivă are numele său și acreditările unui mare chirurg pentru a deveni diferită de toate celelalte. Are un avantaj la lansare pentru că este diferită. Majoritatea celorlalte probabil că vor muri.

Preferința este o idee diferențiatoare

Experiența ne spune că oamenii nu știu ce vor. (Și atunci, de ce să mai întrebăm?)

Mai des decât credem, oamenii cumpără ceea ce cred ei că ar trebui să aibă. Sunt ca niște oi, care urmează turma.

Oare majoritatea chiar are nevoie de un vehicul cu tracțiune pe patru roți? (Nu.) Dacă ar avea, de ce nu au devenit aceste vehicule populare cu ani în urmă? (Nu erau la modă.)

Principalul motiv pentru acest tip de comportament este lipsa de siguranță, temă pe care mulți oameni de știință au scris multe lucrări.

Urmând turma

Robert Cialdini a scris una din cele mai interesante lucrări despre motivul pentru care oamenii urmează turma. El

vorbește despre „principiul dovezii sociale” ca despre o armă puternică de influențare.

Acest principiu afirmă că hotărâm ce este corect aflând ce li se pare altora că este corect. Principiul se aplică mai ales modulului în care decidem ce anume constituie un comportament corect. Considerăm corect un comportament într-o anumită situație, în măsura în care observăm că este adoptat și de alții.

Tendința de a considera o acțiune ca fiind cea potrivită doar pentru că ceilalți o desfășoară este, în mod obișnuit, ceva normal. De regulă, vom face mai puține greșeli dacă acționăm în acord cu dovezile sociale decât dacă acționăm în mod contrar. De obicei, când o mulțime de oameni fac ceva, acela este lucrul care trebuie făcut.¹

Dovada socială

Să furnizezi „ceea ce cred ceilalți că este corect” înseamnă să folosești „preferința”. Și preferința este o strategie funcțională, pentru că are multe fațete.

Tylenol, calmantul numărul unu al Americii, și-a construit afacerea în jurul faptului că este acel calmant indicat de medici.

Nike, numărul unu în domeniul pantofilor sport, a construit o mare parte din afacerea sa pe baza faptului că o mulțime de atleți celebri preferă să le folosească pantofii. (Pentru că Nike i-a plătit ca să-i poarte!)

Lexus, un automobil de lux foarte căutat, și-a construit afacerea în jurul sondajelor realizate de J.D. Powers privind preferințele bazate pe satisfacția consumatorului.

Midwest Express Airlines își promovează locul privilegiat din cadrul preferințelor prin intermediul *Condé Nastie Traveler*.

Science Diet, o mâncare cu preț premium pentru câini și pisici este „cea cu care veterinarii își hrănesc animalele de companie”.

Oamenii, instituțiile, buletinele media, cercetările – totul este folosit de către companii. Dacă are iz de autentic, are o șansă să se separe de concurență.

„Diferențierea” constituie o mare problemă pe Internet, unde poți fi ușor copleșit de numărul mare de posibilități de alegere. Să zicem că te-ai hotărât să-ți cumperi de pe Internet mâncarea pentru animalele tale de casă. Un motor de căutare te duce la Pets.com, Petsmart.com și Petstore.com. Când vizitezi aceste „magazine” diferite, toate par a fi identice.

Toate sunt organizate în funcție de specia animalelor, au o avalanșă de produse, iar prețurile diferă cu câțiva cenți.

Dar o pagină are o altă armă cu care te poate influența. Primul lucru pe care îl vezi, sus, pe pagina celor de la Petstore.com este o emblema și girul „parteneriat exclusiv cu American Animal Hospital Association”. Acest grup își afișează recomandările on-line. (Chiar dacă nu știi cine sunt, par a fi autentici.) Iată o turmă care merită urmată.

Ploaia din Marea Britanie

Nimeni nu știe mai multe despre umbrele decât englezii.

Și care este cea mai bună dintre cele mai bune umbrele din Marea Britanie?

Aparent, umbrela Brigg, căreia i s-a acordat Autorizația Regală, pentru a fi furnizorul de umbrele al Prințului de Wales.

Ca să poți învăța aceeași umbră ca și Prințul de Wales și John Steed, din filmul de succes *The Avengers*, te costă. Brigg vinde la prețuri între 200 și 800 de dolari, în funcție de materialele alese.

Deși oamenii înțeleg că personalitățile regale nu se pricep foarte bine la umbrele, își dau totuși seama că acestea își pot permite ceea ce este mai bun.

Și asta le este suficient.

Berea din Chile

Organizația Heineken a construit o fabrică modernă de bere în Chile și a lansat un brand de bere numit Becker. Strategia lor era să ofere un nivel ridicat de calitate la prețuri mai accesibile, similare cu cele ale liderului pieței locale, Cristal.

După cum bănuiești, intrarea lor pe piață a fost întâmpinată de o rezistență aprinsă din partea fabricii de bere locale. Dar, după ce lucrurile s-au liniștit, cercetarea a indicat că brandul Becker era preferat de consumatori cu venituri mai mari. Oamenii care apreciază o bere de calitate internațională.

Oamenii care își pot permite orice bere.

Sfatul nostru a fost să folosească această preferință ca pe un mod de diferențiere la nivelul acestui segment de piață cu standard ridicat, dar și al persoanelor care aspiră să facă parte din acest grup.

Această preferință a fost exprimată simplu: Becker a fost „preferată de oamenii care pot simți diferența”.

Și cine nu crede că poate simți diferența?

A nu se trece peste nici o preferință

Charles Schwab a declanșat ceea ar putea fi denumită cea mai reușită strategie bazată pe preferințe în efortul de a clarifica toate declarațiile cu privire la cine era, cu adevărat, numărul unu în domeniul brokerilor on-line. Într-o reclamă

de trei pagini din *The Wall Street Journal*, au fost citate punctajele care clasificau firma ca fiind numărul unu, acordate de următoarele autorități independente:

- Revista *Money* a plasat pe locul unu Schwab.com, cu cel mai bun rating on-line – enumerând „ușurința la utilizare” și „produsele și instrumentele” ca două din punctele sale distincte de cinci stele. *Money* a mai plasat Schwab pe locul unu în ceea ce privește investiții importante și bogății.
- Revista *Smart Money* a plasat Schwab pe primul loc în comerțul on-line și a spus: „Schwab s-a ocupat, pur și simplu, de mai multe aspecte decât oricare alt competitor.”
- *PC World* a selectat Schwab ca fiind câștigătorul World Class Award, în 1999, pentru categoria Pagina de internet cu cel mai bun brokeraj și a observat: „Charles Schwab este regele incontestabil al brokerilor on-line.”
- *CIO* a declarat câștigătoare corporația Charles Schwab în cadrul festivității de acordare a premiilor CIO 100 Awards, recunoscând valoarea construirii și întăririi relațiilor cu „clienții prin intermediul tehnologiei”.
- *Financial Net News* a selectat Schwab ca fiind Pagina Financiară de Internet a Anului.
- *PC Magazine* a acordat firmei Schwab punctaje excelente în domeniul serviciilor pentru clienți, al informării și cercetării.

Și dacă asta nu era suficient, ulterior compania a introdus rapid și punctajele maxime acordate de investitorii independenți:

- Mai mulți investitori on-line: peste 2,5 milioane de investitori aleg firma Schwab pentru a-i ajuta să facă investiții on-line.

- Mai multe schimburi comerciale on-line: zi de zi, Schwab operează mai multe schimburi comerciale on-line decât orice alt broker.
- Mai multe proprietăți on-line.

Până când Schwab a terminat demonstrația, nu mai existau nici o îndoială cu privire la cine era brokerul on-line preferat. De fapt, oamenii le era teamă până să și deschidă discuția pe această temă.

O preferință îndoielnică

Reversul medaliei poveștii Schwab se regăsește în cadrul războaielor hamburgerilor.

Este vorba despre acțiunea lanțului de restaurante fast-food Burger King pentru susținerea faimosului său Whopper, când a derulat o campanie națională de televiziune prin care se susținea că Whopper era „burgerul preferat al Americii”.

Această declarație nu s-a bazat pe vânzări. McDonald's, cu de două ori mai multe restaurante, vinde, evident, de două ori mai mulți Big Mac. Ea s-a bazat pe o cercetare de piață pe care au sponsorizat-o, prin care s-au dat 700 de telefoane în toată țara, prin care oamenii au fost întrebați: „Care este hamburgerul vostru preferat?”

Cel mai des a fost menționat Whopper. (Ei pretind că în procent de 33%.)

Când competitorul tău te depășește în vânzări, cercetarea invocată de tine nu provine dintr-o sursă independentă binecunoscută și doar o treime din cei consultați spun că ești favoritul, ne întrebăm dacă ai pe ce să construiești o strategie bazată pe preferință.

Chiar și *The New York Times* și-a pus întrebări în legătură cu această strategie. Fraza introductivă a unui editorial de

advertising care aborda subiectul campaniei suna așa: „Burger King ne spune o minciună gogonată?” (n. red. – *engl.* whopper = minciună gogonată).

O preferință legitimă

Acea chestiune cu „Whopper” ridică o problemă importantă în ceea ce privește preferințele.

„Ceea ce alți oameni consideră a fi corect” – principiul dovezii sociale – devine și mai puternic atunci când declarația ta este supusă criticilor. Cu cât este mai legitimă, cu atât mai bine.

Dacă îți sponsorizezi propriul sondaj, cheltuiește banii suplimentari pe care îi ai pentru ca o autoritate în domeniu să fie cea care pune întrebările.

Dacă citezi sondajele altcuiva, asigură-te că reputația acestuia este una serioasă. (Exemplele perfecte sunt J.D. Powers și Zagat's.)

Dacă nimeni nu a realizat sondaje în domeniul tău, încearcă să convingi o publicație din domeniul tău să efectueze unul. Pentru publicații este o sursă bună de știri și o potențială poveste excelentă pentru câștigător despre preferință.

Legenda advertisingului, David Ogilvy, a înțeles importanța presei în acest sens. „În mare, de șase ori mai multe persoane citesc articolul obișnuit ca pe o reclamă obișnuită”, spunea el. „Editorii comunică mai bine decât oamenii de advertising.”

O preferință etică

În anumite domenii, este penibil să-ți faci singur reclamă în mod agresiv. Medicii și cabinetele medicale, de exemplu, ar prefera să nu-și transforme doctorii în oameni de vânzări.

Dar pacienții nu au cunoștințele necesare ca să ia decizii medicale complicate. (Este destul de greu să te decizi asupra unui Lexus sau a unui Mercedes.) Deci, cum poți să-ți croiești drum dincolo de tirania alegerii și să alegi profesionistul potrivit?

Încă o dată, „ceea ce gândesc alții” poate asigura succesul și poate primi laude de la oamenii care își fac griji din cauza unor lucruri precum advertisingul pentru doctori.

Un specialist în etică, Randy Cohen, a descris o „modalitate mai bună prin care să atingi admirabilul țel de a ajuta pacienții să aleagă un medic”. Rețeta lui: „Tehnicile medicale ale doctorilor ar putea fi clasificate de o parte neutră, așa cum ghidul *Barron* acordă puncte colegiilor. Sau părerile pacienților despre felul în care sunt tratați de medici ar putea fi corelate într-un fel de Zagat's al medicilor. Nici una din aceste variante nu ar putea pune medicul într-o postură penibilă din punct de vedere etic.”⁴²

Preferința în domeniul pantofilor sport

Nike și-a construit reputația și afacerea cheltuind o mulțime de bani pe „parteneriate” cu sportivi și cu echipe. Compania are în jur de 4.000 de atleți care „aleargă” pentru ea în aproape toate tipurile de sporturi de mare anvergură din lume – de la Michael Jordan la Tiger Woods, de la Mia Hamm la Pete Sampras, de la treisprezece colegii importanți din SUA la trei echipe naționale de rugby și la douăzeci de echipe naționale de fotbal european și american. Orice nume celebru din sport are, probabil, undeva pe corp logoul Nike.

Strategia lor bazată pe preferință poate fi însumată astfel: „Ceea ce poartă cei mai buni atleți ai lumii.”

Compania Brooks Sports este, și ea, pe piața pantofilor sport. Și, atunci când Nike trecea prin unele dificultăți

financiare, Brooks făcea dovada unei activități susținute care conducea la mari câștiguri în vânzări.

Unghiul din care privește această firmă preferința este cel al atleților de marcă. Singurii oameni care își primesc pantofii gratuit sunt 200 de atleți aflați în competiție. Deși persoane precum Regina Joyce și John Sence nu reprezintă niște nume familiare pentru microbistul obișnuit, ei sunt idoli ai comunității atleților.

Brooks cheltuiește o micuță sumă de 750.000 de dolari pe an pentru un advertising axat pe publicații de nișă precum *Runners World* și *Running Times*. (Nike cheltuiește mai mult pentru a produce numai una din reclamele sale strălucitoare.)

Morala: Dacă nu poți să-i faci pe toți să te prefere pe tine, găsește un grup care să o facă.

Spiritul emulației

Cu mult timp în urmă, Stanley Resor, unul din fondatorii firmei de publicitate J. Walter Thompson Co., vorbea despre preferință din punctul de vedere al emulației. El spunea: „Vrem să-i copiem pe cei pe care îi considerăm superiori în gusturi, cunoștințe sau experiență.”⁴³

Odată ca niciodată, vedetele operei europene declarau solemn efectele benefice pe care țigările Lucky Strike le aveau asupra vocilor lor. (Astăzi, cu siguranță, ar cânta o altă partitură.)

Compania de țigări Camel chiar a derulat o reclamă care declara cu mândrie că „doctorii fumează Camel mai mult decât orice altă țigară”. (Da, despre tutunul Virginia e vorba și chiar a fost o reclamă adevărată.)

Regina României a spus că își datorează frumusețea cremei de față Pond, iar reclama sa din *Ladies Home Journal* a atras 9.400 de răspunsuri în cupoane. La fel, o reclamă

prezentând-o pe doamna Reginald Vanderbilt a atras 10.300 de răspunsuri.

„Noună din zece staruri de cinema”, proclama o reclamă din 1927, „și îngrijesc pielea cu săpunul de toaletă Lux.”

Mai târziu, în același an, emulația era utilizată exagerat de mult. Într-un singur număr al unei reviste cunoscute, actrița Constance Talmadge făcea reclamă pentru opt produse diferite, de la camere din cauciu până la ceasuri deșteptătoare.

Astăzi, starurile de cinema au fost înlocuite cu sportivi care pot fi văzuți susținând orice, de la bănci și lapte, până la pereți din aluminiu. Ei sunt eroii zilelor de azi.

Importanța „potrivirii”

Celebritățile din Japonia și China pot face o diferență pentru orice produs aflat la vânzare. În SUA trebuie să plasezi persoana într-un context logic, altfel arunci banii de pomană. Oamenii au mai multe cunoștințe și nu se lasă impresionați de un nume celebru. Apariția lui trebuie să aibă și un sens în acel cadru.

Implicarea defunctului actor Robert Mitchum ca purtător de cuvânt pentru sacii de gunoi „fără cravată” (adică cei care nu se încheideau) a fost o prostie. (Poanta: Acesta nu purta niciodată cravată.)

Folosirea lui James Garner și a lui Cybill Shepherd pentru vânzarea cârnii de vită a fost un dezastru. James a ajuns să aibă probleme cardiace, iar Cybill a descoperit că îi plac mai mult legumele decât carnea roșie.

Catherine Deneuve pentru Chanel. Michael Jordan pentru Nike. Paul Hogan pentru Subaru Outback. Sunt perfecți. Steve Young pentru lapte? Încă deliberăm.

Chinei îi plac eroii

După cum am spus, indiferent dacă se potrivesc sau nu, eroii sunt esențiali atunci când faci marketing în China. Firmele locale asociază persoane sau personaje binecunoscute afșelor publicitare pentru a-și diferenția produsele de cele ale altor branduri. Fabrica de bere Haomen din Beijing, de exemplu, folosea o fotografie a președintelui fabricii alături de președintele Clinton pentru o demonstrație, în districtul magazinelor Wangfujing.

Și nu mai este nevoie să o spunem, figuri puternice precum bărbatul Marlboro, Mickey Mouse și Michael Jordan sunt deja la ele acasă.

Chinei îi place coniacul

Chinezii sunt acum răspunzători pentru un sfert din vânzările mondiale de coniac. Succesul acestuia se bazează pe asocierile puternice cu eroii zilelor moderne – magnatii. Coniacul scump, de import a fost poziționat ca fiind un „reper al statutului”, un lichior consumat de noii îmbogățiți ai Chinei.

Conștient de dorința chinezilor de clasă mijlocie de a emula stilul de viață al magnatilor, Joseph E. Seagram & Sons Inc. A introdus Martell Noblige, un coniac de preț mediu, creat special pentru o generație nouă de consumatori din Franța, China, Hong Kong și Taiwan. La numai câteva zile după ce a fost lansat, brandul a devenit unul obisnuit în peste șaiszeci de cluburi din China.

Oamenii vor să bea ceea ce preferă să bea tipii importanți.

Un exercițiu în preferința pentru hoteluri

Doar ca să ne amuzăm, hai să construim o strategie de preferință pentru unul din lanțurile de hoteluri ostentative. Există doi jucători care sunt de luat în considerare. Lanțul hotelier Ritz-Carlton are 22 de proprietăți în SUA și 35, în total, peste tot în lume. Un concurent valoros, lanțul The Four Seasons, deține 21 de hoteluri în SUA și 32, în total, peste tot în lume.

Revista *Condé Nast Traveler*, care se adresează călătorilor cu venituri mari, a efectuat un sondaj printre cei 37.000 de cititori, pentru a afla pe care dintre cele două le preferă. (Doamnelor și domnilor, scoteți-vă cardurile de credit.)

În categoria intitulată de revistă „cel mai bun din cei mai buni” – în rândul a o sută dintre cele mai deosebite hoteluri, stațiuni și linii de croazieră din lume, existau nouă hoteluri Ritz-Carlton. Dar și paisprezece Four Seasons.

Să ne restrângem atenția asupra celor mai bune locații din SUA: 19 proprietăți Ritz-Carlton au intrat pe listă, alături de 15 Four Seasons.

Business Travel News a efectuat un sondaj printre 850 de specialiști în planificarea călătoriilor corporațiilor, bazându-se pe 14 atribute diferite ale hotelurilor de lux. Pe primul loc: Four Seasons. Pe locul al doilea: Ritz-Carlton.

Greu de hotărât, dar statisticienii noștri acordă votul lor lanțului hotelier Four Seasons. Acest brand este preferatul din cadrul categoriei celor mai buni. Ar trebui să construim o strategie axată pe faptul că sunt cea mai bună alegere a oamenilor care își pot permite să stea oriunde doresc să stea. Este „cel mai bun dintre cele mai bune”.

CAPITOLUL

16

Modul de fabricare a unui produs poate fi o idee diferențiatoare

Companiile obișnuiesc să muncească din greu pentru a dezvolta produse noi. O multime de ingineri, designeri și executanți petrec ore fără sfârșit pentru a produce și a testa ceea ce ei consideră că este un produs unic și care își face treaba mai bine decât orice altceva de pe piață.

Dar toată munca aceasta este subevaluată, de multe ori, de către oamenii de marketing care se lasă absorbiți de propriile activități: advertisingul, ambalarea și promovarea.

Noi suntem adepții sinceri ai ideii de a cerceta cu atenție un produs pentru a vedea cum funcționează exact. De multe ori descoperim o idee diferențiatoare care a fost ignorată.

Ingredientul magic

Multe produse conțin adesea o tehnologie sau un design care le fac să funcționeze. Frequent, această tehnologie este patentată. Cu toate acestea, angajații din departamentele de marketing sunt tentați să refuze aceste elemente, ca fiind prea complexe sau prea greu de explicat oamenilor. Ei preferă să cerceteze și să se focuseze pe beneficiile sau pe experiența de stil de viață ale produsului. Discursul lor preferat sună așa: „Oamenilor nu le pasă cum se face produsul. Le pasă doar ce poate face produsul pentru ei.”

Problema cu acest punct de vedere este aceea că, în multe categorii, o serie de produse fac exact același lucru pentru cumpărători. Toate pastele de dinți previn cariile. Toate mașinile noi merg bine. Toți detergenții spală rufe. Adesea, modul în care sunt produse le face diferite.

Acesta este motivul pentru care nouă ne place să ne focusăm pe produs și să localizăm acea tehnologie unică. Apoi, dacă e posibil, dăm un nume celui element de design și-l ambalăm ca pe un ingredient magic care face produsul diferit. Și dacă este un ingredient magic patentat, cu atât mai bine.

Când Crest a introdus pasta sa de dinți cu fluor pentru prevenirea carilor s-a asigurat că toată lumea știa că pasta conținea „Fluoristan”. Știa cineva ce era asta? Nu. Conta? Nu. Suna, pur și simplu, impresionant.

Când Sony și-a început dominația în domeniul televizoarelor, s-a făcut multă vâlvă despre „Trinitron”. Există vreun om care să înțeleagă despre ce era vorba? Nu. Conta? Nu. Suna, pur și simplu, impresionant.

General Motors a cheltuit, probabil, peste 100 de milioane de dolari pentru promovarea sistemului său Northstar din cadrul Cadillacului. Înțelegea cineva cum funcționează motorul? Nu. Conta? Nu. Suna, pur și simplu, impresionant.

Ingredientele magice nu trebuie să fie explicate, pentru că sunt... magice.

„Ingredientele” de înaltă tehnologie

Cu cât este un produs mai complex, cu atât ai nevoie mai mare de un ingredient magic pentru a-l diferenția de concurență.

Silicon Graphics a fost pionier în domeniul terminalelor tridimensionale sau vizuale. Acestea erau mașinării umitoare, foarte complexe. Am descoperit că aceste ecrane funcționau grație unei piese unice denumite „un motor geometric”. Am convins firma să ia acest element de design și să-l pună în fruntea și în centrul programelor sale de marketing. Aceasta a făcut ca terminalele lor vizuale să fie nu doar mai bune, ci și diferite.

AccuRay este o companie ABB (Asea Brown Boveri) care produce sisteme de control al calității pentru industria de hârtie. Noul lor sistem permitea unei companii să monitorizeze foile întregi de hârtie, pe măsură ce erau produse. Orice imperfecțiune era remarcată instantaneu, lucru care le permitea tehnicienilor să realizeze rapid corecțiile necesare, reducând, astfel, drastic, pierderile. Beneficiul acestei vizibilități maxime era evident, dar noi am vrut să aflăm modul în care funcționa sistemul respectiv. Am descoperit că aveau un ingredient magic, pe care l-am denumit „o tehnologie brevetată de tip prismă”. Era cineva care să înțeleagă ce reprezenta asta? Nu. Conta? Nu. Suna, pur și simplu, impresionant. Acest ingredient a făcut sistemul lor de control al calității nu doar mai bun, ci și diferit.

Exagerază diferența

Când deții ceva, etalează acest lucru.

Dacă apari cu o inovație, fi sigur că o scoți în evidență. Acesta a fost cazul lui Cordis, o companie a Johnson & Johnson care produce aparatură de diagnosticare cardiologică.

Una din cele mai cunoscute (și profitabile) linii de producție de la Cordis din ultimii șase ani a fost cea a cateterelor de ghidare Brite Tip. Produsele ce poartă numele perfect de Brite Tip (n. red. – bright tip = vârf luminos; în engleză, *bright* se pronunță la fel ca *brite*) au un design brevetat, cu vârf flexibil. Acest design permite cardiologilor să „vizualizeze” cu ușurință capătul celălalt al cateterului în așa fel încât, atunci când este ancorat în artera care va suferi o angioplastie, pot „vedea” cu exactitate unde se află vârful.

Înainte de apariția acestui instrument, medicii se bazau pe intuiție, lucru care făcea ca multe incizii la nivelul arterelor să întâmpine probleme.

Trăsătura diferențiată a produsului – vârful luminos – era o minunăție a tehnicii care este acum copiată de aproape toată lumea din domeniu. Și totuși, Brite Tip încă mai deține 60% din cota de piață, pe lângă cel puțin alți șapte competitori. (Acest lucru se întâmplă, probabil, pentru că a devenit un nume generic.)

Inovarea produsului

Unele idei de produse nu sunt îngropate și nu sunt nici magice. Dacă ai un rid nou, ar trebui să-l faci piatra de temelie al modului în care îți poziționezi produsul.

Săpunul Dove este de ani de zile săpunul numărul unu din America de Nord. Succesul și diferența acestuia apar pe ambalaj, exact sub numele brandului: loțiunea hidratantă. Faptul că este făcut cu loțiune hidratantă instalează beneficiul unei îngrijiri mai bune a pielii. Dar diferența este loțiunea din săpun.

O mulțime de schiuri promet că poți schia mai bine pe această chestie alumecoasă numită zăpadă. Dar un brand a elaborat recent o inovație care chiar aduce beneficiul controlului asupra schiurilor. Brandul este Dynastar și are

ceea ce firma numește „unicul design aerodinamic”. Compania combină inovarea produsului cu beneficiul acestuia când spune: „Tehnologie aerodinamică pentru controlul de săvârșit”. Acum ai o pereche de schiuri care au un punct de diferențiere.

DiGiorno Pizza a găsit o soluție prin care să contraface problema reîncălzirii pizzei congelate (care este pregătită de două ori.) Aluatul din pizza companiei nu a fost pus la crescut și nici nu a fost copt absolut deloc. Deci, în momentul în care îl pui în cuptor, chiar este pregătit pentru prima dată. Gustul de pizza tocmai coaptă îl pune la egalitate cu pizza de la pizzerie. Acum ai o pizza congelată cu un punct de diferențiere.

Inovarea sistemului

Poți fi diferit dacă inventezi ceva care face trimiterea la produsul tău sau face parte din sistem.

Black Et Decker au procedat exact așa cu inovația lor, VersaPak. Aceasta era o baterie reîncărcabilă care putea fi utilizată pentru mai multe unelte. Apoi, compania a dezvoltat o importantă campanie care să demonstreze calitățile acestui produs nou și diferit, prin care a trimis camioane VersaPak în toată țara, astfel încât cumpărătorii să poată încerca uneltele fără fir care beneficiau de această tehnologie nouă.

Compania Granite Rock din Watsonville, statul California, vindea piatră și nisip unor firme de construcție locale. (Nu prea există diferențieri când este vorba de asemenea produse.) Închirierea de camioane pentru deplasarea de cantități mari de materiale de construcții costă un dolar și ceva pe minut, deci timpul era important.

Pentru a grăbi lucrurile, compania a dezvoltat un sistem de încărcare automat, asemănător cu un bancomat. Acesta accepta un card de identificare, elibera materialele și tipărea

o chitanță. I-au denumit sistemul GraniteXpress, acesta reducând timpul de încărcare de la douăzeci și patru de minute la șapte.

Ei bine, asta face toată diferența când este vorba de cumppărarea de pietriș sau nisip.

Cum să procedezi corect

De cele mai multe ori, există două modalități de fabricare a unui produs: una bună și una proastă. Cea proastă sau mai puțin de dorit este de obicei prezentată ca fiind o cale prin care poți economisi bani. Consultaților le place să denumească această cale „practici de îmbunătățire a producției” (în traducere: reducerea costurilor). Cea bună absorbe costuri mai mari pentru a fabrica un produs superior.

Există momente în care, dacă o industrie merge pe calea greșită, tu poți fi diferit dacă alegi calea cea bună. Acesta a fost cazul companiei Stanislaus Food Products. Ea a devenit lider în producția de sos de roșii pentru un mare număr de restaurante italienești din America. Și a reușit asta deși a centrat prețuri mai mari. Strategia ei a fost aceea de a nu urma curentul din industria respectivă, acela al bulionului (care era mai ieftin și mai ușor de transportat).

Dino Cortopassi, proprietarul companiei, a intuit că sosul proaspăt ambalat, care nu fusese supus procesului de transformare în bulion, era o cale mai bună. Costa mai mult, dar era și mai gustos.

Acesta a fost punctul său de diferențiere. Și spre dezamăgirea concurenței sale, majoritatea restaurantelor italienești din America au fost de acord cu el.

O pizza mai bine făcută

O persoană care e de părere că modalitatea de fabricare a sosului folosită de Dino este cea bună se numește John Schnatter, directorul executiv și fondatorul Papa John's Pizza.

Acesta a început să folosească sosul lui Dino de pe vremea când cocea pizza în taverna tatălui său. A continuat să-l folosească, în ciuda costului mai ridicat, și când a început să construiască lanțul numit Papa John's. Și pentru că celelalte lanțuri folosesc sos din bulion, care nu este la fel de bun, John a putut să-și diferențieze pizza, explicând cum era fabricată. Mesajul era clar: ingrediente mai bune, pizza mai bună.

Astăzi, John are deține peste 2.000 de restaurante. Acel punct de diferențiere despre „cum se fabrică pizza” a făcut din Papa John's cel mai de succes lanț de pizza din America.

Cum să-1 faci pătrat

Nu există o poveste despre produse mai bună decât cea a White Castle. Acesta este primul lanț național de restaurante fast-food pentru hamburgeri, devenit și un simbol al Americii. White Castle își vinde burgerii săi pătrați, de mărimea unei palme (cunoscuți și ca alunecoși) în peste 330 de restaurante din partea estică și central-vestică a Statelor Unite.

Puține schimbări au avut loc în istoria de șaptezeci de ani și ceva, de la alunecoși până la clădirile companiei, în formă de castel. De fapt, nepotul unuia dintre fondatori este director executiv.

Strategia lor de produs cultivată cu mare atenție a supraviețuit în fața unui număr nesfârșit de competitori. Rezultatul este că firma a dezvoltat un stil asemănător unui cult, transmis din generație în generație. Acum chiar își congelează produsele și le expediază la supermarketurile din zone în care compania nu are restaurante.

Rezultatele obținute de această companie sunt uimitoare. Dacă s-ar face un calcul în funcție de restaurant, ea este depășită la vânzări numai de McDonald's. Acesta este un exemplu excelent al principiului „încet, dar sigur.”

Cum să-l faci ca pe vremuri

O poveste similară este cea a celor de la Aron Streit Inc., ultima companie independentă de matzo. (Pentru cei care nu știu cu siguranță, matzo este pâinea autentică, fără maia, fără sare și fără orice altceva, care i-a ținut pe israelieni în viață când au fugit din Egipt.)

Deși firma deține doar o cotă mică dintr-o piață dominată de B. Manischewitz, cei care se ocupau de matzo-ul Streit's și-au dat seama că „tradiția” este aproape tot ce diferențiază un matzo de un altul. În ciuda faptului că livrează celelalte produse unor companii selecte (lucru foarte modern), Streit încă își mai face matzoul pe strada Rivington, din sudul Manhattanului – în același loc în care compania îl produce din 1914.

Dacă accesezi pagina de internet Streitsmatzos.com, vei descoperi că firma știe ce înseamnă să fii diferit. Iată cum pune Streit's problema: „De ce este Streit's Matzo diferită de alte branduri locale de matzo? Pentru că Streit's coace doar Streit's Matzo în cuptoarele sale.”

Compania mai produce, și acum, matzo ca pe vremuri.

Cum să renunți la stilul demodat

Povestea opusă celei a Streit's este cea a marelui brand de ketchup din Venezuela numit Pampero.

Când s-a apelat la noi, Del Monte și Heinz deja îl izgoniseră de pe poziția unu. Pampero se afla în declin. Aveau nevoie de o idee de diferențiere pe bază de calitate care să depășească aserțiunile din acel moment conform cărora produsul firmei ar fi „mai colorat” sau „mai bun”.

Din ce cauză este mai bun? Ce faceți cu roșiile acelea? După mai multe cercetări, ceea ce a reieșit a fost faptul că Pampero decojea tomatele pentru a conferi o aromă și culoare mai intense. Era un lucru pe care concurența nu îl făcea pe parcursul procesului de manufacturare.

Ei bine, aceasta este o idee interesantă, fiindcă multe persoane știu că majoritatea rețetelor care folosesc roșii în-tregi cer ca acestea să fie decojite. Pampero ar putea exploata această percepție a calității și culorii „fără coajă”.

Când le-am spus că acesta era cel mai bun și singurul mod prin care își puteau reconstrui percepția brandului, cei de la Pampero s-au supărat foarte tare. Se pare că era pe cale să recurgă la un proces mai economic și automatizat care nu mai decojea tomatele (á la Del Monte și Heinz). Pampero nu a vrut să audă nimic despre stilul de modă veche.

Sfatul nostru a fost să renunțe la planurile de modernizare, pentru că „decojitul” era ideea diferențiatoare. Să procedezi ca și competitorii tăi de mari dimensiuni înseamnă să fii ucis în războaiele de pe piața respectivă.

Cum să ceri un preț un pic mai mare

Dacă ai o poveste legată de „un proces de fabricație mai bun”, ai un motiv pentru care să ceri un preț puțin mai mare pentru produsul tău. Asta a făcut Dino Cortopassi cu sosul lui de tomate. Așa poți să și comunici clienților tăi că firmele concurente aleg varianta ieftină.

Este exact ce face Fresh Samantha în categoria foarte stabilă a sucurilor de fructe. Secretul pentru cota lor de piață aflată în creștere este acela că iau fructe și legume proaspete și le trec prin storcătoarele uiașe de suc. Rezultatul este un suc de fructe scump, ambalat separat. Să fie acest suc mai bun decât altele? Probabil că nu. Dar consumatorul american, atent la sănătatea sa, este înclinat să creadă că da. Totul se reduce la a arăta că, uneori, felul în care fabrici un produs poate fi un mod prin care să spui că ești special.

Fabricat manual în Malazia

Nimic nu este mai special decât fabricarea manuală.

Nu prea departe de Kuala Lumpur, dacă te deplasezi cu mașina, este fabrica unde se produce Royal Selangor. Aceasta este o companie care produce ceea ce multă lumea consideră a fi cele mai deosebite vase de cositor din lume.

Un tur al fabricii îți arată ce face acest produs diferit. Totul este produs manual, cu foarte multă atenție.

Când ceva este lucrat manual (sau pretinde asta), oamenii simt că ceea ce cumpără seamănă cu un produs de artă. Pentru cumpărătorii nu contează absolut deloc faptul că persoanele care fac aceste produse câștigă foarte puțin. Pentru ei, acestea sunt artizani care creează cu mare atenție și îndemânare aceste produse.

Chiar dacă o mașină ar putea realiza un produs mai bun, dacă acesta este făcut de oameni, cumpărătorii au senzația că merită mai mulți bani și că este mai bun.

Cea mai recentă mașină de tuns iarba se numește Locke. Folosită la Vatican, pe stadionul Yankee și la Casa Albă, acesta se laudă cu faptul că este construită manual. (Vei primi și o chitanță de 2.500 de dolari pentru ea.)

Deci, dacă există șansa de a putea vorbi despre orice parte a produsului tău care este fabricată manual, fă-o.

Coșciuge diferite

Batesville este producătorul de coșciuge numărul unu din America. Și nimeni nu se străduiește mai tare să fie diferit.

Doar Batesville oferă „protecție catodică” la coșciugele sale din metal. Aceasta descoperire științifică protejează și conducta din Alaska și navele maritime de ravagiile produse de efectele negative ale corozivității.

Compania mai oferă și „Monoseal”, care este un sistem prin care sunt prevenite scurgerile. Dacă îți vine să crezi, fiecare coșciug este testat cu vid pentru posibile scurgeri. (Iar asta sună impresionant, dacă te gândești cât de ușor îi este firmei să-și îngroape greșelile.)

Batesville pune capac la toate acestea prin oferirea unei garanții care ajunge, în cazul anumitor coșciuge, la șaptezeci și cinci de ani.

Când mătușa Miriam este îngropată într-un Batesville, familia știe că o îngroapă în ce este mai bun și că va fi protejată complet de factorii naturali.

Sărățele diferite

Toată lumea a mâncat în copilărie sărățele. Vreme de aproape 100 de ani, Bannum's Animals, sărățelele delicioase în formă de animale de circ, a fost principalul produs al Nabisco.

Unicul lor ambalaj în formă de vagon roșu și biscuiții în formă de animale au avut succes an după an în ciuda faptului

că nu s-au făcut prea multe pentru susținerea brandului, de-a lungul anilor.

Da, ai citit bine - fără reclame la televiziune, în presa scrisă sau la radio. Și totuși, este unul din cele mai familiare branduri și produse din categoria respectivă.

Este o dovadă care susține ideea că diferența poate ține, întru totul, de modalitatea de producere.

CAPITOLUL

17

Să fii cel mai recent poate fi un factor de diferențiere

În această lume aflată într-o continuă și rapidă schimbare, dominată de înalta tehnologie, oamenii s-au obișnuit mai mult cu „următoarea generație” de produse. Ei nu numai că anticipează aceste lucruri, dar le și așteaptă.

Noi sfătuim companiile ca, în loc să încerce să fie mai bune, să încerce mai degrabă să fie „următoarele”. Aceasta ar fi, cu siguranță, o cale prin care poți fi diferit.

Explicatia psihologică este evidentă. Nimeni nu se simte în largul său dacă achiziționează un produs care ar putea fi perceput ca demodat. Deci, modalitatea prin care să-ți depășești concurența este aceea de a te poziționa ca fiind un brand nou și mai bun (cu accentul pus pe „nou”).

Cum devii demodat

De ani de zile dăm exemplu de lideri puternici care lansează un atac asupra lor înșiși prin intermediul produselor din următoarea generație. Nimeni nu a făcut acest lucru mai bine decât Intel.

Acest mars al microprocesoarelor a fost o minunăție care a meritat toată atenția: 286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentium III și Pentium III Xeon. Intel a dominat piața cipurilor sofisticate pentru că a introdus, în mod constant, următoarea generație de produse, în detrimentul propriilor microprocesoare, deja existente pe piață. În acest mod, nici un competitor nu a fost capabil să organizeze un atac, nici măcar la nivel de preț. (Da, există un preț mai mic, dar pentru un cip depășit.)

Și strategia folosită de Gillette, de introducere a următoarei generații de aparate de ras, este un alt exemplu de utilizare a acestui tip de abordare în scopul dominației pieței.

La fel stau lucrurile și în cazul celor de la GE și al eforturilor acestora de a-și îmbunătăți modestul bec electric. Cel mai recent exemplu este un bec numit Enrich. Acest bec unic, din sticlă albastră, scoate la iveală nuanțele mobilierului și decorațiilor interioare, mărirind contrastul culorilor.

O poveste cu bocanci de schi

Spre deosebire de microprocesoare, o următoare generație de bocanci de schi nu apare prea des. Și când totuși se întâmplă asta, trebuie să fie ceva într-atât de puternic încât să convingă cumpărătorii să renunțe la vechii clăpări pentru cei mai nou apăruți. (Până la urmă, de abia i-au îmblânzit pe aceștia.)

Pentru aceia dintre voi care nu se pricep prea mult la schi, Lange este compania lider în producția de bocanci de schi de

înaltă performanță. Sunt clăpării purtați de majoritatea profesioniștilor. (Un punct de diferențiere bazat pe preferință.) Dar, ca și în cazul automobilelor, există o serie de alte branduri de bocanci de performanță din care poți alege, dintre care unele sunt percepute ca fiind mai confortabile.

Pe o piață care poate fi descrisă ca fiind cel puțin ternă, ca să ne exprimăm delicat, pentru a lua din cota acestor producători de clăpări a fost nevoie de ceva mai mult decât o trăsătură nouă. A fost nevoie de o generație următoare de clăpări care să promită mai mult decât o înaltă performanță. (Câți schiori participă la competiții?)

A fost nevoie de o îmbunătățire care a făcut din Lange următoarea generație de clăpări și care a permis companiei să țintească întregul segment superior al pieței de bocanci pentru schi.

O îmbunătățire în materie de siguranță

Inginerii firmei Lange au început să caute o soluție pentru remedierea problemelor reprezentate de rănille la genuchi produse de schiat și al căror număr crescuse cu 300%. Analizând problema, ei au descoperit că, deși schiatul era mai sigur ca oricând, responsabilă pentru aceste statistici era căderea pe spate, deoarece clăpării țineau piciorul schiorului prins ferm de schiuri, determinând astfel o luxație sau o rană la nivelul genunchilor.

Pentru rezolvarea acestei probleme, ei au adăugat clăparilor un „sistem de eliberare pe spate” care, în momentul căderii schiorului, desfăcea în mod automat partea din spate a bocancilor, fără să mai solicite genunchiul.

În loc să introducă acest aspect ca pe încă un atribut oarecare, noi le-am recomandat să îl introducă sub forma „următoarei generații de clăpări care te ajută să-ți protejezi

genunchii". Ce este plăcut la acest concept este faptul că este mai larg răspândit decât noțiunea de înaltă performanță. Deși nu participă la curse, toată lumea are genunchi.

Această nouă îmbunătățire nu este decât parte dintr-o lungă istorie în domeniul perfecționărilor tehnologice aduse clăparilor. În 1970, Lange a produs primii bocanci de schi care protejau schiorii de răni la glezne. Acum, cu treizeci de ani mai târziu, tot Lange este prima firmă care a creat bocanci de schi care să protejeze schiorii împotriva rănilor la genunchi. Acest fapt consolidează acreditarea sa ca lider tehnologic în domeniu.

Niște clăpări care îți protejează genunchii reprezintă cu siguranță un tip diferit de bocanci.

Bătălia pentru clienții care suferă de aciditate gastrică

Industria medicamentelor stăpânește tehnica generațiilor următoare. Să ne gândim la puterea pe care și-o conferă poziția celui mai recent produs care luptă împotriva acidității gastrice.

Medicamentul H2RA (antagonistul de receptor histaminic 2) a revoluționat tratamentul ulcerelor și al altor boli legate de aciditate în momentul în care a devenit disponibil, adică la mijlocul anilor '70. Pacienții puteau beneficia, în sfârșit, de un medicament care putea vindeca ulcerul, iar necesitatea operațiilor de acest tip s-a redus dramatic.

Tagamet, primul medicament pe bază de H2RA, a generat vânzări de cel mult 1 miliard de dolari pe an. În cele din urmă, a fost eclipsat de Zantac, care s-a putut lăuda constant cu vânzări de 2-3 miliarde de dolari pe an. Profituri sănătoase au adus și alte două H2RA-uri aprobate de FDA (Food and Drug Administration - Direcția pentru controlul alimentelor și medicamentelor) la sfârșitul anilor '80, Pepcid și Axid.

În 1993, următoarea generație de medicamente pentru reducerea acidității, conținând inhibitori ai pompei de protoni (PPI) și-a făcut debutul cu Prilosec.

H2RA și PPI suprimă secreția acidă din stomac prin diverse mecanisme: compusul H2RA are o acțiune antihistaminică la nivelul receptorilor din celulele gastrice care captează stomacul, în timp ce PPI scade producția de acid prin dezactivarea așa-numitei pompe de acid din interiorul celulelor gastrice.

Avantajele terapeutice ale PPI în comparație cu cele H2RA constau în suprimarea îmbunătățită a acidității și necesitatea administrării la intervale mai lungi. Campaniile inițiale de promovare a medicamentului Prilosec s-au axat pe mecanismul de acțiune al medicamentului.

În 1996, la doar trei ani după lansarea pe piața din SUA, Prilosec a preluat poziția de lider deținută de Zantac. Până în 1998, Prilosec acaparase 33% din piața medicamentelor pentru ulcer și devenise medicamentul cel mai bine vândut din lume, aducând încasări de 3,98 miliarde de dolari, obținuți din vânzări pe plan internațional.

Iar acum se întrevede la orizont descoperirea bacteriei care provoacă ulcerul, *H. pylori*, ceea ce ar produce o trecere de la o medicație bazată pe suprimarea acidității la antibiotice.

În acest domeniu, trebuie să bați cât e cald fierul următoarei generații.

Desprinde-te de trecut

Următoarele generații ale industriei farmaceutice sunt separate în mod natural pentru că sunt diferite din punct de vedere chimic și, de regulă, acționează în mod diferit.

Este important ca această „desprindere” să fie făcută în așa fel încât potențialul cumpărător să fie convins că este vorba,

într-adevăr, de o tehnologie nouă. Cu cât separarea de trecut este mai clară, cu atât este mai ușor să se facă vânzarea.

La fel se petrec lucrurile și în bătălia între cuptoarele cu microunde și cele convenționale (în care au învins cuptoarele tradiționale).

Producătorii de cuptoare cu microunde își lansează un nou asalt, care va depăși problemele întâmpinate la gătit (aspectul de preparat necomestibil și mâncarea gătită în mod inegal). Ei au o generație nouă de cuptoare cu microunde, care folosesc o tehnologie adițională, prin intermediul căreia mâncarea devine crocantă și arămie: elemente de tipul lămpilor cu halogen sau aer fierbinte.

Dar în loc să le denumească „cuptoare cu microunde mai bune”, ei le spun „cuptoare pentru gătit rapid”. Ei speră că, în felul acesta, să obțină desprinderea dorită cu trecutul (desprindere de care chiar au nevoie).

Adaugă încă o tehnologie

Ceea ce se observă în bătălia cuptoarelor cu microunde este strategia adăugării unei alte tehnologii, ca modalitate de creare a unui produs din următoarea generație. Este o cale eficientă prin care să crezi o diferență, pentru că oamenii vor observa rapid o îmbunătățire, indiferent că o înțeleg sau nu. (Două tehnologii sunt mai bune decât una singură.)

Milestone Scientific a procedat exact așa atunci când a adăugat tehnologia computerizată nici mai mult nici mai puțin decât unei simplei seringi hipodermice. Compania a creat produsul Wand (bagheta magică), care a fost catalogat ca fiind primul sistem de injectare controlat de computer.

Micul computer este folosit și pentru a controla și a furniza cantitatea ideală de anestezic, ceea ce face ca injecția să fie aproape în totalitate neduroasă. (Disponeau chiar și de un ingredient magic, numit tehnologia SloFlo.)

Însă o importanță și mai mare o avea faptul că faptul că seringa hipodermică pe care o controlai cu degetul cel mare al mâinii nu se schimbase prea mult în ultimii 150 de ani. O „generație următoare” chiar se lăsase așteptată.

Dell Computer, compania care s-a făcut diferită prin ideea de vânzare „directe”, a adăugat o altă tehnologie. Producătorii îmbogățesc PC-urile cu servicii de web.

Noi numim această perfecționare modul de a-ți păstra un punct de diferențiere.

Profilă de istorie

Dacă într-o categorie au existat schimbări constante, iar tu ai contribuit la ele, ar trebui să te folosești de acest lucru în avantajul tău. Dacă ai introdus o primă „generație următoare”, beneficiezi de încrederea pe care o poți folosi în sprijinirea eforturilor de a pune pe roate o altă generație următoare.

Așa s-a întâmplat în cazul companiei Digital Equipment Corporation, care face acum parte din Compaq. Compania a avut ocazia să lanseze următoarea generație de computere construite pe o platformă de 64 de biți. Din nefericire, a ratat această ocazie, așa cum și-a ratat și viitorul.

Pentru cei care nu cunosc prea multe despre istoria computerelor, precizăm că atunci când toată lumea folosea o platformă de 16 biți, DEC pioniera sistemul de operare VMS, pe 32 de biți, cu arhitectură VAX, devenind cea de-a doua companie producătoare de computere din lume.

Așa că au avut ocazia să-și conecteze computerele pe 64 de biți la acest minicomputer pe 32 de biți, care avea un succes atât de mare. Șmecheria era să profite de faptul că experții spuneau că nimeni nu avea nevoie de terminaluri pe 32 de biți, la apariția acestora. (Greșit.) Dezvăluirea construcției DEC, pe 64 de biți, a provocat aceleași reacții

plictisite. Cea mai bună strategie a celor de la DEC ar fi trebuit să constea în formularea următoarei întrebări: oare istoria se va repeta? Dacă un anumit lucru s-a întâmplat cândva de-a lungul timpului, sunt șanse mari să se întâmple din nou.

Iar în lumea computerelor, dacă sunt destule persoane care să creadă că ceva se va petrece, acel ceva chiar se va petrece. DEC nici măcar nu a făcut efortul să convingă suficienți oameni că terminalele sale pe 64 de biți chiar se vor lansa.

Să fii cel mai recent nu funcționează întotdeauna

Acum, veștile proaste. Există câteva capcane în jocul „următoarei generații” pe care trebuie să le eviți cu orice preț. Dacă nu o vei face, ai putea avea într-adevăr probleme. Iată ce ar trebui să eviți:

- *Nu rezolva o problemă inexistentă.* Produsul tău de nouă generație trebuie să rezolve o problemă reală, nu una fără importanță. Dow Chemical a introdus Dowtherm 209, un nou fluid de răcire antițel, despre care se afirma că „nu produce daune dacă se scurge în cutia motorului” (și care, apropo, costa de două ori mai mult decât antițelurile de generație veche). Problema era că antițelul convențional nu avea aproape niciodată scurgeri în motor. De ce să plătești de două ori mai mult pentru o problemă inexistentă? Cei mai mulți cumpărători nu au făcut-o.

- *Nu intra în conflict cu tradiția.* Există probleme reale pe care oamenii nu le vor rezolva. Le place stilul de modă veche. Nimic nu este mai tradițional decât să mănânci alune nedecojite la un meci de baseball. Din nefericire, înainte de terminarea meciului, toată lumea stătea deja până la glezne în coji de alune. Pentru a pune capăt mizeriei produse de cojile de alune, Harry M. Stevens a introdus alunele decojite în ambalaje de celofan. Oamenii au fost indignați. Vânzările au scăzut, numărul plângerilor a crescut. Înapoi la mersul pe coji.

- *Trebuie să fie mai bun.* De ce să preferi următoarea generație dacă nu este una mai bună? Monetăria SUA a scos pe piață moneda de 1 dolar, cu Susan B. Anthony, pentru a înlocui bancnota de 1 dolar. Pentru monetărie, a fost un pas înainte, din moment ce economisea 50 de milioane de dolari pe an din costurile de imprimare și procesare. Din perspectiva publicului, nu existau nici un fel de beneficii. Moneda arăta ca o monedă de 25 de cenți și mulți au considerat că e urâtă. Adio, Suzy.

Cel mai recent produs te poate ataca prin surprindere

În lucrarea *The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail*, un domn de la școala de Afaceri Harvard introduce conceptul „tehnologiilor disruptive”!

Observația lui este aceea că noile tehnologii apar, deseori, sub forma unor lupi îmbrăcați în blană de oaie. Niciodată nu se aliniază la nevoile deja existente ale clienților tăi sau la estimările de profit de pe Wall Street. Nu arată prea grozav, dar, o dată instalate, ele se perfecționează atât de repede încât devin tehnologii fundamentale care se transformă, cu adevărat, în următoarea generație.

DEC, regele minicomputerelor, a ignorat PC-ul pentru că, din punct de vedere tehnologic, nu era ceva serios. Era o jucărie. Ei bine, acestei jucării nu i-a luat prea mult pentru a scoate compania DEC de pe piață.

Merill Lynch a fost regele încoronat al categoriei sale, oferind servicii din ce în ce mai sofisticate, în timp ce Charles Schwab a preluat cea mai neatrăgătoare parte a pieței. Schwab a făcut atâtea inovații încât de-abia mai se mai poate spune că este o firmă de brokeraj care operează pe bază de discount.

Produsul de generație nouă ar trebui să fie diferit

Singurul antidot pentru tehnologiile disruptive pare a fi o dorință de a organiza sau de a cumpăra o firmă complet independentă, care să opereze cu această tehnologie nouă. Ar putea fi vorba despre o companie independentă sau de un brand diferit.

Greșeala pare să fie produsă de încercarea disperată de a te menține legat de vechiul produs sau de a pune produsul cel nou într-o companie care nu știe și nu înțelege decât vechiul stil de a opera.

Dacă firma Kodak consideră că aparatele foto electronice sunt o amenințare pentru filmul foto tradițional, atunci nu ar trebui să încerce să absoarbă această tehnologie în cadrul Kodak. Ar trebui să apeleze la o altă companie sau la un alt brand. Iar apoi ar trebui să permită ca noua companie să o atace pe cea veche.

Bank One este o bancă regională de mari dimensiuni, cu 1.900 de filiale care deservesc un milion de familii din 14 state. Dar fostul ei director executiv, John B. McCoy, a văzut în tehnologia disruptivă a Internetului o provocare pe termen lung pentru toți cei de modă veche. Așa că a lansat Wingspan.com, o bancă fără filiale de pe Internet, la costul de 150 de milioane de dolari. Și a văzut cum Wingspan a intrat în concurență cu Bank One. După cum observa în *Business Week*: „Dacă ai de gând să faci comerț on-line, trebuie să construiești o afacere care distruge vechiul model clasic.”²

Să fii cel mai recent poate fi uneori dureros, dar este singura cale prin care te poți asigura că vei avea un viitor.

CAPITOLUL

18

Să fii la modă este o cale de diferențiere

Când ești la modă, toată lumea ar trebui să știe că ești la modă. După cum ai citit în Capitolul 15, oamenii sunt precum oile. De aceea, ei adoră să știe ce e la modă și ce nu. Tot acesta este și motivul pentru care informațiile transmise prin viu grai sunt o forță puternică a marketingului. Aceste informații presupun, de obicei, ca o persoană să-i spună alteia ce anume este la modă. Și asta e important pentru că, deși Americii îi plac ratații, oamenii pariază pe învingători.

Frica de a te lăuda

Din nefericire, multe companii se sînesc să vorbească despre succesul lor. Mai întâi, spun că nu e frumos să te lauzi. Este agresiv. Înseamnă să nu ai maniere. Dar, de fapt, ceea ce

se află în spatele acestor ezitări este teama că nu vor rămâne la modă pentru totdeauna. Și atunci, ce vor face? Nu se vor simți stânjenite?

Ceea ce încercăm noi să explicăm este faptul că lansarea unei companii sau a unui produs seamănă cu cea a unui satelit. Adesea, ai nevoie de un impuls inițial pentru a ajunge pe orbită. O dată ce ai ajuns acolo, ai de-a face cu un alt fel de joc.

Să fii la modă sau să obții o creștere a vânzărilor mai mare decât concurența îți oferă impulsul de care ai nevoie pentru a insufla elan brandului. O dată ce ajungi sus, o să găsești tu ceva care să te mențină acolo.

Corbett Canyon: un exemplu elocvent

Ca să înțelegi mai bine acest proces, să mergem în lumea vinurilor, în care diferențierea nu este o treabă ușoară.

Este vorba despre povestea lui Corbett Canyon, un vin care provine din canioanele de coastă din California Centrală. Este un vin pentru care, în primul rând, a fost aleasă o sticlă cu o formă unică, o sticlă care ieșea în evidență în marea de vinuri din care clientul trebuia să aleagă când intra într-un magazin de retail. Aceasta era o primă diferență.

Apoi, firma respectivă a creat o reclamă radio unică, în care folosea un ecou tipic pentru un canion, pentru a face numele vinului mai ușor de reținut (Canyon, Canyon, Canyon). O sticlă unică, o reclamă radio ușor de ținut minte, un preț popular, iar vinul a fost lansat. În curând, el avea să devină „vinul cu cea mai rapidă dezvoltare din America”.

Pasul final a fost acela de a anunța acest lucru prin intermediul programului de radio. Cea mai naturală modalitate pentru a face asta este să pui un cuplu să discute

despre brandul cu cea mai mare dezvoltare, urmând să ghicească și câteva firme concurente. Apoi se dădea un „indicu, indicu, indicu”. Bineînțeles că răspunsul era evident. Este vinul care vine din „canioanele, canioanele, canioanele” din California Centrală, o regiune unde se poate produce un vin minunat.

Și iată că firma are o idee diferențiată, care să o lanseze pe orbită.

Cum să faci o transformare

Trebuie să recunoaștem că strategia „canioanelor” pe care am elaborat-o mai sus a fost numai un exercițiu ipotetic. Nu poți rămâne pentru totdeauna la modă, deci trebuie să fii pregătit să-ți transformi strategia după ce începe să îți se reducă viteza.

În cazul vinului Corbett Canyon, firma producătoare va trebui să găsească o modalitate prin care să explice de ce are succes. Să precizeze motivul, fie el canioanele, premiile obținute pentru atributul gust, valoare sau orice altceva.

Frumusețea unei strategii bazate pe calitatea de a fi „la modă” este aceea că instalează o idee de diferențiere pe termen lung. Piața a fost încurajată să creadă în povestea din spatele succesului tău. Fără acest ultim efort, în loc să ajungi pe orbită, poți cădea înapoi, topindu-te complet în atmosfera competitivă.

Pui picant

Uneori, curente te pot aduce la modă. Acesta este și cazul papilelor gustative ale Americii care, grație succesului înregistrat de mâncarea mexicană, sunt pregătite pentru un

gust și mai picant. Așa că puilul condimentat este o nouă categorie de produs, la mare modă.

Popeyes Chicken servește pui fript în stil cajun, un pui cel puțin picant, ca să spunem așa. „Noi ne-am propus să salvăm America de puilul cu gust fad”, spun reclamele lor TV.

Bugetul de advertising de 12 milioane de dolari al companiei Popeyes este firav în comparație cu giganticul său concurent, Colonelul. Dar gustul său care te face să salvezi este un punct de diferență extrem de încins – suficient de încins încât să poziționeze firma peste Church's și Chick-Fil-A, a doua ca poziție din punct de vedere al cifrei de vânzări, după KFC.

Tot ce ar trebui să adauge Popeyes la rețeta sa este faptul că se apropie de KFC, regele puilului cu gust fad. Majoritatea oamenilor știu că puilul Popeye este *hot*. Acum este momentul ca ei să afle că vânzările firmei sunt la fel de *hot*.

Cum să minți că ești „la modă”

Trebuie să ai grijă când începi să pretinzi că ai „cele mai bune vânzări”.

Imaginea Cadillac a fost murdărită în momentul în care compania a fost obligată să recunoască faptul că își umflase cifra de vânzări, din dorința de a se menține pe primul loc în ceea ce privește vânzările de mașini de lux.

Firma a fost forțată să mărturisească public falsificarea cifrelor în speranța că va depăși în vânzări firma Lincoln, în 1998.

Acest moment a pus capăt unei dominații de 49 de ani în categoria vehiculelor de lux cu cele mai bune vânzări.

Iar compania nu a îndurat numai rușinea, ci a urmat ca toată controversa respectivă să impulsioneze și mai mult compania Lincoln, lumea descoperind cine era, într-adevăr, la modă și cine nu.

Ideea este că, dacă nu emiți pretenții întemeiate, concurența îți poate exploata lipsa de acuratețe.

Câteva căi prin care poți fi la modă

Când folosești o strategie bazată pe ideea de a fi la modă, ai ocazia să precizezi și de ce ești astfel. Ceea ce nu realizează mulți este faptul că există numeroase căi prin care să faci această precizare. Iată o trecere în revistă a celor mai populare modalități:

- **Vânzări.** Abordarea cel mai des folosită este să compari cifra de vânzări cu cea a concurenței. Dar să nu crezi că trebuie să fie vorba neapărat de vânzările anuale. Poți alege orice perioadă: șase luni, doi ani, cinci ani. Intervaliul pe care îl alegi este acela care te face să arăți cel mai bine. Amintește-ți că ești liber să-ți alegi parametrii. De asemenea, nu trebuie să te compari neapărat cu concurența. Te poți compara cu tine însuși.
- **Ratinguri din domeniu.** Majoritatea domeniilor industriale dețin ratinguri de performanță anuale. Acestea ar putea apărea în reviste specializate, precum *Restaurant News*, reviste pentru consumatori, precum *U.S. News & World Report* sau organizații precum J.D. Powers. Dacă poți câștiga în clasificările făcute de una din aceste reviste, folosește aceste ratinguri într-un mod cât mai agresiv cu putință.
- **Experți din domeniu.** Unele domenii au experți sau critici care sunt deseori citați sau care scriu articole. Lucrul acesta este valabil mai ales în lumea high-tech, unde există exemplare ca Esther Tyson sau Gartner Group. Uneori, poți folosi citate sau articole editate de aceștia care pot deveni o cale de definiere a succesului tău. Hollywood-ul folosește

Cum să faci publică o problemă pe care o rezolvi

Un mod indirect de a folosi presa este acela de a o provoca să scrie despre problema întâmpinată de produsul sau compania ta și pe care se întâmplă ca tu să o rezolvi.

Dacă oamenii te percep ca fiind într-adevăr parte componentă a soluției la o problemă spinoasă, atunci importanța ta va crește din ce în ce mai mult în ochii lor. Și presei chiar îi place mai mult să scrie despre probleme decât despre succese (veștile proaste versus veștile bune).

Continuând povestea celor de la Digital Island, problema rezolvată de ei avea în vedere faptul că nu toată lumea, la nivel global, are același tip de acces la Internet. În Japonia, Internetul este foarte lent, nu te poți baza pe el, la fel cum se întâmplă și în alte părți ale lumii, din cauza supraîncărcării traficului și faptului că nu a fost conceput ca mediu de circulație internațional.

Aceasta este marea problemă rezolvată de Digital Island. Este o poveste mult mai interesantă, și chiar face ca numele Digital Island să pară mai important.

CAPITOLUL

19

Creșterea poate distruge diferențierea

Dacă există un vinovat pentru felul în care brandurile își pierd din unicitate, noi credem că este conceptul de „creștere“:

Dorința constantă de a deveni mai mare pare să fie aproape un act reflex. Noi bănuim că aceasta se întâmplă deoarece creșterea stă la baza modului în care sunt răsplătiți oamenii. Directorii executivi caută să realizeze o creștere prin care să-și asigure poziția de conducere și să-și mărească salariile. Brokerii de pe Wall Street caută să realizeze o creștere pentru a-și asigura reputația și pentru a-și spori veniturile.

Dar este creșterea necesară? După cum spune economistul Milton Friedman: „Creșterea nu este o necesitate disperată a noastră. Ea este o dorință disperată a noastră.“

În opinia noastră, pot apărea două aspecte negative când companiile se pleacă în fața zeului creșterii. Mai întâi, sunt distrase de la sarcinile obișnuite și ratează ocazia de a descoperi și a veni primele cu acea idee diferențiată, sau ocazia de a face această idee mai mare și mai bună.

această metodă pentru stabili cât de la modă este un film, la fel cum procedează și lumea editorială în cazul unui titlu de carte la modă.

Toate căile prin care poți fi la modă

O reclamă pentru revista *Fortune* este exemplul elocvent al utilizării ideii de a fi la modă ca factor de diferențiere. Această reclamă a folosit aproape toate căile prin care putea fi la modă pe care *Fortune* le-ar fi putut introduce într-o pagină din *The New York Times*.¹

Aveau citate apărute în reviste din domeniu și de afaceri. Aveau citate din ziare. Aveau și un citat de la un client. Aveau patru tipuri de cifre de vânzări. Apoi își încheiau reclama cu un non-slogan: „*Fortune*. Mai hot ca niciodată”.

Știe cititorul cât de bine se descurcă *Business Week* sau *Forbes*? Nu. Contează? Nu. Tot ce știe este că *Fortune* pare să fie o revistă la modă care precis are ceva diferit.

Presă te poate face să fii la modă

Deși poate fi util să te lauzi, și mai bine este să-i faci pe alții să te laude. Acum vine momentul în care un program agresiv de relații publice poate face mulți bani.

Ceea ce contează aici este faptul că miște măturii venite din partea unei alte persoane sunt foarte puternice. Fie că este vorba de vecinul tău sau de ziarul local, oamenii cred că aceste surse sunt sincere. Deci, dacă ei spun că ești la modă, probabil că așa și ești.

Crearea unui succes în domeniul relațiilor publice seamănă cu aruncarea unei pietre într-un lac. Cercurile încep prin a fi

mici, dar se răspândesc apoi pe întreaga suprafață. Începi cu experți, te extinzi către revistele de bransă și ajungi la presa de consum și de afaceri.

Un interviu cu directorul executiv al unei companii de servicii pe Internet de înaltă tehnologie scoate în evidență importanța presei.

Cum a devenit Digital Island un brand la modă

Ron Higgins este director executiv la Digital Island, un serviciu de Internet la nivel global, care a fost creat în 1995. El oferă corporațiilor o rețea de mai mare încredere, cu mai puține probleme legate de conectare și cu o viteză mai mare de acces. Acum operează în 18 țări.

Când i s-a cerut să explice motivul pentru care compania avusese atâta succes, Higgins a declarat că acesta se datorează relațiilor publice. „Relațiile publice”, recunoaște el, „au o importanță esențială. Fără ele, sunt sigur că nu ne-am fi descurcat la fel de bine.”

Pentru început, prima persoană care s-a alăturat companiei era consilier pe probleme de relații publice și jurnalist. De ce un om de PR?

Răspunsul lui: „Rolul PR-ului a fost critic, pentru că trebuia să creeze iluzia unui avânt impetuos, trebuia să facă în așa fel încât Digital Island să pară mai mare decât era, să-i dea aura unei companii din topul *Fortune 500*.”

Higgins a pus chiar o cifră alături de succesul PR-ului: „Fiecare articol pozitiv valorează 1 milion de dolari.”

Per ansamblu, părerea sa ar fi următoarea: „Fără susțineri venite din partea unor terțe persoane, mă îndoiesc că poți avea succes în industria de înaltă tehnologie.”²

Brandul Ospitalității

Este greu azi să îți pastrezi clienții. Nu spun o noutate. O luptă acerbă se dă pentru fiecare program de atragere a unor noi clienți. Concurența dvs face același lucru, poate chiar mai bine, cu mai multe resurse, sau beneficiind de anumite oportunități sociale, politice, culturale poate cuceri noi piețe inabordabile pentru dvs. Atragerea de clienți noi înseamnă costuri, eforturi și programe de marketing competitive. Fără aceste lucruri nu se poate. Există însă un element ce stă la îndemâna oricărui manager de hotel sau restaurant. Un lucru simplu și ușor de realizat. Dacă pentru atragerea unui client nou costurile sunt mari, pentru păstrarea celor existenți, prin fidelizarea lor costurile sunt mult mai mici.

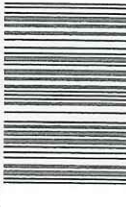
Prima și ultima impresie sunt pietrele de temelie a oricărui program de fidelizare a clienților. De la modalitatea prin care clientul este întâmpinat până la momentul în care părăsește locația dvs, experiențele și mai ales așteptările lui sunt în prim-planul evaluărilor pe care le face. Calitatea serviciilor, atmosfera, designul, dotările pot influența în mod determinant o impresie pozitivă. De multe ori un zâmbet este mai repede memorat ca pe un factor pozitiv, decât un menu sofisticat sau diversele dotări electronice ale hotelului sau restaurantului dvs. Pentru oricare client unul dintre cele mai substanțiale motive de revenire este faptul că a fost tratat în mod personal, că atenția acordată LUI a fost evidentă și mai ales faptul că a simțit că este așteptat și binevenit.

Cristina Cereșnișka



Preț 75 lei

ISBN 978-973-0-11505-5



9 789730 115055 >

travelpark
banca de călători

TB TARGUL DE JURISIM 3 - 6 Noiembrie
AL ROMANIEI
ROMEXPO S.A.



Coca-Cola în topul celor mai valoroase branduri din lume, este deturată spre un alt mare brand Google. Fără a dori să aduc un prejudiciu de imagine companiei Google (care și-a deschis recent un birou în România), am să încerc să demonstrez de ce Google nu poate fi pe primul loc în acest clasament. Primul element ce pare să-i stea împotriva este faptul că Google oferă un serviciu utilizabil de către persoane care știu să scrie și să citească. În lume există la nivelul anului 2010 peste un 1,6 miliarde de oameni analfabeți. Un alt factor determinant al „valorii de consum” îl reprezintă posibilitatea și în același timp capacitatea de a utiliza un computer.

Accesul la surse de curent electric precum și o conexiune la internet reprezintă un alt element esențial, fără de care brandul Google ar fi un non-sens. Peste 2 miliarde de oameni nu au acces la o sursă de curent electric, iar accesul la o conexiune de internet era oferit în anul 2010 la mai puțin de 1/3 din populația globului. Toate aceste limitări globale duc implicit la o singură concluzie logică: dacă pentru a „consuma” o sticlă de

Coca-Cola este necesar și suficient un singur element determinant: setea. Pentru a putea beneficia de serviciile oferite cu atâta generozitate de Google, sunt necesare îndeplinirea unor condiții pe care doar o parte din populația lumii le poate îndeplini. De cealaltă parte nici o limitare pentru a bea o sticlă de Coca Cola (*exceptând faptul că nu este gratis!*). Scurta demonstrație evidențiază și un alt element important în economia discuției despre brandurile de succes - longevitatea. Americanul John Pemberton, părintele faimoasei băuturi răcoritoare, a moșit-o acum 125 de ani.

4

Construcția imaginii de brand în industria ospitalității

Alegerea numelui reprezintă cea mai importantă decizie care trebuie luată odată cu nașterea unui nou brand. Succesul unui brand din industria ospitalității este în acest sens unul dintre elementele de identitate vitale. Numele este singurul element care rămâne neschimbat pe toată durata de existență a unui brand. În timp pot apare schimbări la nivelul siglei, designului sau sloganului. Aceste schimbări sunt uneori necesare pentru revitalizarea imaginii brandului. Numele însă nu se schimbă niciodată, constituind veriga principală a legăturii dintre consumator și brand.

Important este să înțelegi faptul că este o decizie definitivă, mai ales în contextul înregistrării mărcii la OSIM. De aceea trebuie să o tratezi cu toată responsabilitatea. Nu te grăbi, chiar dacă vor trece mai multe zile decât cele planificate, până la urmă important este să găsești numele potrivit.

Atenție!

Numele brandului nu trebuie să fie similar cu numele comercial al firmei, înregistrat la Registrul

Comerțului. El nu primește calitatea de marcă. Numele

firmei înregistrat la Registrul Comerțului, nu poate

asigura o protecție legală pentru brand, este doar un

nume comercial. Se poate întâmpla ca numele ales de

tine pentru firmă să fie similar cu cel ales pentru brand.

Dar dacă acest nume este înregistrat deja de altcineva

la OSIM /OHIM/WIPO ca marcă, poți fi pus în

situația de ați schimba numele firmei dacă deținătorul

mărcii îți cere acest lucru, iar înregistrarea mărcii tale

este imposibilă. În acest moment nu exista nici o coor-

donare între Ministerul Justiției, Oficiul Național al

Registrului Comerțului și OSIM în privința rezervării

și înregistrării numelor de firmă la Registrul Comerțu-

lui. Foarte multe persoane sunt induse în eroare prin

faptul că nu sunt informate despre valoarea comercială

a numelui firmei înregistrat la Registrul Comerțului.

Din acest motiv asemenea "accidente" se pot petrece în

mod frecvent. Singura modalitate legală de a proteja

numele (firmei) brandului, sigla și sloganul este prin

înregistrarea acestora ca mărci la OSIM/OHIM /WIPO.

Remarcă - Fii foarte atent la această remarcă!

Numele firmei înregistrat la Oficiul Național al

Registrului Comerțului nu are calitatea de a fi

marcă înregistrată!

Întotdeauna la baza construcției unui mare brand a

fost o idee genială. Cele mai puternice idei generatoare

ale succesului în branding sunt cele ce au ca atribut

comun – simplitatea. Acest fapt trebuie să se reflecte și

în alegerea numelui. Creând în mintea consumatorului diferențieri simple dar puternice, față de celelalte branduri concurente, menținând simplitatea în toate concepțiile și strategiile folosite iar pasiunea și convingerea ca pe o călăuză vei reuși să alegi un nume puternic pentru brandul tău.

Orice formă de identitate are nevoie apriori de comunicare. Identitatea își găsește rolul definitoriu numai în cadrul unei mulțimi (în sens matematic). Primum pas în clădirea acestei identități este alegerea numelui. Este și cea mai dificilă etapă.

Pentru că brandul este ceva unic, irepetabil, incomensurabil cu mijloace matematice a încerca să aplici o teorie universal valabilă, pentru alegerea numelui unui brand este o eroare fundamentală. Fiecare brand are propria sa cale, unică și irepetabilă, reflectată cel mai bine în alegerea numelui. Alegerea unui nume bun se va oglindi în toate strategiile de comunicare și va constitui suportul pentru dezvoltarea ulterioară a brandului. Oricare ar fi modul de alegere și maniera în care el este exprimat, numele brandului se încarcă cu emoții, asociații, semnificații și reprezintă o mare parte din identitatea brandului definind valorile și aspirațiile cu care este creditat. Numele este suportul cognitiv al brandului.

Înainte de a începe este foarte important să înțelegi că numele brandului nu poate fi schimbat în fiecare lună, sezon sau an. Este o alegere (în cele mai multe cazuri) definitivă. De aceea această etapă trebuie privită cu toată responsabilitatea. Un alt aspect foarte important este să conștientizezi că acest nume trebuie

să "placă" consumatorilor și nu fie (soției, fiicei sau amantei tale). Este esențial să privești alegerea numelui prin ochii (urechile) consumatorilor. Până la urmă brandul tău este de fapt alegerea lor. Fără ei, brandul nu ar putea exista.

Pentru început este bine să delimitezi câteva elemente. Nu există reguli în alegerea numelui. Sunt doar sfaturi, privește-le ca pe un ghid, păstrează-le în minte dar consideră că doar inspirația singură și un gram de noroc pot fi suficiente. O idee strălucită ... și numele perfect este gata. Dar până acolo ... este uneori un drum lung și întortocheat, poți sta zile în șir cu el "agățat" în fața ochilor simțindu-l, auzindu-l, văzându-l dar atunci când ești gata să-l prinzi ... zboară.

Identifică elementele care reprezintă esența brandului. Construiește un plan pentru alegerea numelui. Acest plan trebuie să cuprindă următorii pași:

1. identificarea principalelor elemente caracteristice (fundamentale) ale brandului.
2. identificarea principalelor categorii de consumatori/utilizatori, cui se adresează, care este piața în care va evolua.
3. identificarea principalelor zone de activitate a brandului și a motivației de utilizare a acestuia de către consumatori.
4. identificarea unui model de personalitate comun celor mai mulți utilizatori/consumatori ai brandului. Profilul consumatorului este important în alegerea strategiilor de comunicare.
5. identificarea potențialelor sentimente/necesități dezvoltate de consumator la întâlnirea cu brandul

6. identificarea elementele lingvistice proprii altor limbi comune domeniului de activitate al brandului.

Generează o listă cu potențialele nume. Lista ar trebui să cuprindă, într-o primă fază, un număr de cel puțin 100 variante (de preferat ar fi cel puțin 500). Cu cât vei genera o lista cuprinzând mai multe variante, cu atât aria de cercetare va fi mai vastă și capacitatea ta creativă poate identifica numele dorit cu mai multa ușurință. O regulă importantă în procesul de alegere a numelui spune că fiecare brand are un nume de succes. Adevărata artă constă în a găsi acest nume și a-l pune în valoare.

1. Alege primele 50 de variante.
2. Identifică posibilitatea de a fi înregistrate ca marcă (inclusiv domeniul internet).
3. Evaluare lingvistică preliminară
4. Cercetare de piață/sondaj de opinie
5. Evaluare semantică
6. Evaluare auditivă (sonoră)
7. Evaluare finală, alegerea a minim 10 variante.
8. Decizia finală (funcție de capacitatea numelui de a fi înregistrat ca marcă și domeniul internet)

Numele poate fi ales folosind diverse procedee, într-o mulțime de moduri. Găsirea soluțiilor poate fi ușurată prin analiza sugestiilor de mai jos:

- Abreviere (cuvânt sau titlu prescurtat)
- Acronim (cuvânt format din prima/primele litere ale unei expresii, titlu, sintagma)
- Aliterație (procedeu stilistic care constă în repetarea aceluiași sunet sau a unui grup de sunete în cuvinte care se succedă)

- Aluzie/Evocare/Sugestie (Cuvânt, expresie, frază prin care se face o referire la o persoană, la o situație, la o idee, fără a o exprima direct/A descrie prin cuvinte cu multă măiestrie artistică/ Reprezentare sau fapt inspirat ori sugerat)

- Analogie (Fenomen care constă în modificarea formei sau uneori a sensului unui cuvânt sub influența alteia dintre formele sale sau sub influența alui cuvânt)

- Rădacina clasică a unor cuvinte
- Combinație semantică
- Compoziție a două sau mai multe cuvinte
- Metodă Descriptivă
- Cuvinte provenind dintr-o limbă străină
- Numele fondatorilor
- Referință istorică sau geografică
- Denotând o caracteristică imoristică
- Metonimie (Figură de stil care constă în schimbarea unui termen prin albul cu care se află în raport de continuitate)
- Referință la un personaj cu caracter mitologic
- Onomatopoe (cuvânt care, prin elementele lui sonore, imită sunete, zgomote etc. din natură; cuvânt imitativ)
- Asocierea a două sau mai multe cuvinte diametral opuse în sens sau semnificație.

- Poetic
- Rimă
- Asocierea cu un cântec sau o poveste cunoscute
- Simbolism
- Trunchierea a două sau mai multe cuvinte

Indiferent de calea aleasă, soluția adoptată sau mijloacele folosite – important este să alegi acest nume având în vedere reflectarea lui în piața în care va activa, astfel încât efectul produs la auzirea lui să fie unul plăcut, reprezentativ, memorabil.

Soluție opțională: Dadaismul, curent literar și artistic apărut în 1916 în Europa, caracterizat prin negarea oricărui raport între gândire și expresia artistică, prin ridicarea hazardului la rangul de principiu de creație) ca și metodă literară îți poate oferi o soluție interesantă;

Recomandare - Alege numele a trei branduri renumite (opțional - din domeniul tău de activitate) al căror nume nu este compus din mai mult de 6 litere. Adună toate literele (chiar dacă se repetă) care formează acele nume într-o "căciulă" și extrage de acolo serii de câte 4, 5 sau 6 litere, având grijă ca la fiecare extragere să fie toate literele inițiale. Rezultatele pot fi uimitoare. Încearcă! Poate fi un exercițiu foarte interesant.

Recomandare

Înainte de a decide alegerea unui nume, iată câteva recomandări:

1. caută orice conotație negativă a numelui (exemplu asocierea lui în diferite situații semantice)
2. funcție de bugetul alocat testează numele, întreband diferite persoane din anturajul tău sau dacă bugetul îți permite din zona în care brandul va evolua. Observațiile acestora pot fi elemente importante în luarea deciziei finale.
3. Având în vedere amploarea pe care o are internetul și faptul că orice brand are prin intermediul lui o

expunere globală caută câte pagini web au numele (parțial sau integral ales de tine). Dacă rezultatele primite sunt mai numeroase de 30 statul meu este să cauți alt nume.

Nu trata cu superficialitate aceste lucruri. Numele este o armă redutabilă în marketing. O armă foarte puternică. Rebrandingul costă uneori mult mai mult decât dacă ai lua-o de la zero fără a-ți garanta însă niciun rezultat final.

Este vital ca numele să permită achiziționarea unui domeniu de internet. Ideal ar fi să poți achiziționa cât mai multe domenii având ca rădăcina numele ales. Pentru a evita diferitele conflicte de interese ce pot apărea este bine ca aceste domenii de internet să-ți aparțină. Dacă intenționezi să explorezi și alte zone geografice ale pieței, este bine să rezervi un domeniu de internet cu extensia specifică fiecărei zonei unde brandul va fi prezent. Rezervarea unui domeniu de internet pentru fiecare brand pe care îl ai este foarte utilă. Indicată ar fi ca la momentul achiziției domeniului de internet să fie căutate toate variantele posibile pentru numele brandului tău. Achiziționarea tuturor acestor domenii în măsura în care sunt disponibile este un deziderat important.

Pe de altă parte, alegerea unui nume de succes are în vedere câteva elemente cheie:

- Trebuie să fie scurt, ușor de pronunțat și memorabil pe orice meridian al globului. Având în vedere că piața este una globalizată, fiecare brand se adresează unui consumator specific dar localizat uneori în arii

geografice diferite. Numele nu trebuie să lezeze sentimentele diverselor grupuri sociale, religioase, etnice, etc., să nu producă confuzii lingvistice sau să interfereze negativ cu elemente culturale, religioase, sau sociale specifice unei anumite regiuni sau populații.

BigMacs (McDonald's) are semnificația de săni mari în slang (jargon) canadian. Un alt exemplu negativ este cel oferit de GM. În anul 1962 când a lansat modelul Chevrolet „Nova”, fără să realizeze că în limba spaniolă înseamnă „nu merge”. (*Noroc ca Dacia nu a lansat modelul NOVA în Spania*). Deci mare atenție mai ales acum când internetul transferă cu mare ușurință, orice brand într-o piață globală.

- Evitați cacofoniile. Noțiunea de cacofonie (numită uneori și disonanță) se folosește în lingvistică și în muzică pentru a denumi orice fel de asociații neplăcute de sunete. Termenul antonim este eufonie. Retorica include în noțiunea de cacofonie orice succesiuni neplăcute de sunete din discurs, supărătoare fie prin dificultatea de pronunțare sau înțelegere a mesajului rostit, fie prin formarea accidentală de cuvinte cu sensuri nepotrivite sau dezagreabile.

- Trebuie să fie atractiv, să transmită un sentiment de autenticitate și credibilitate (o marcă de pantofi sport nu ar putea purta niciodată numele de snail/ melc, fără a produce efecte dezastruoase în domeniul vânzărilor).

- Pronunțarea lui să fie una armonioasă, melodică, cu un echilibru bine ales între consoane și vocale indiferent de limba folosită, sau suficient de sonor pentru a trezi interesul.

• Trebuie să nu limiteze în nici un fel dezvoltarea globală a brandului, să permită utilizarea lui pe timp îndelungat și să nu fie legat de o anumită stare, situație, conjunctură socială, culturală, politică, vremelnică.

• Trebuie să transmită într-un singur cuvânt, dacă este posibil, calitatea esențială, unică pe care o reprezintă. Este de preferat ca numele să fie format dintr-un singur cuvânt (cel mult două), dar evident că excepția întărește regula/Yves Saint Laurent este un exemplu strălucit în acest sens.

• Trebuie să fie disponibil pentru a fi înregistrat ca marcă și ca domeniu de internet. Înregistrarea mărcii este un element foarte important în strategia de promovare a brandului. Este vital pentru un brand să fie marcă înregistrată. Spre exemplu în fiecare secundă cinci noi domenii sunt înregistrate. Azi aproape 98% din cuvintele (formate din 4 litere) existente în vocabularul de bază al limbii engleze sunt înregistrate ca domenii de internet. România respectă și ea acest trend. Zilnic sunt înregistrate noi domenii, astfel încât devine din ce în ce mai dificil să găsești un nume potrivit. Nu pierde această oportunitate. Măine te va costa sute sau oate chiar mii de USD un domeniu cu numele dorit de tine și pe care altcineva a avut inspirația să-1 cumpere înaintea ta. (poți consulta www.bursadedomenii.ro)

Dacă brandul este reprezentat de o persoană, atunci numele (sau prenumele) întreg sau fragmente din acesta poate fi transferat brandului.

În fiecare zi sute de nume apar în piață. Unele dintre ele (foarte puține) vor deveni branduri de succes. Toate acestea fac din alegerea numelui o componentă

esențială a dezvoltării unui brand. Este o activitate complexă și necesită un bagaj de cunoștințe foarte bogat. Este bine să nu lași la voia întâmplării alegerea numelui pentru brandul tău. Apelează la o agenție specializată, evitând astfel riscurile unei alegeri greșite. Este foarte greu să dezvolti o strategie de branding plecând la drum cu un nume neinspirat ales. Ca și o piesă dintr-un puzzle, trebuie să se potrivească perfect în tabloul final.

Care sunt avantajele alegerii unui nume bun? Iată doar câteva dintre ele:

- Produce o diferențiere semnificativă față de alte branduri concurente.
- Acționează emoțional asupra consumatorului.
- Este memorabil, are prestanța și unicitate.
- Susține promisiunea unui produs de calitate și reflectă încrederea acordată.
- Este forța brandului în toate programele de publicitate, PR sau vânzări.
- Permite (semantice) alegerea a unor concepte vizuale sau audio reprezentative prin asocierea numelui cu acestea.
- Domină piața pe care concurează, produce o analogie directă între toate produsele similare, numele său, identificându-se cu piața însăși. (Xerox, Post-it, Lycra, Adidas, etc)

Alegerea unui nume este un proces unic, specific brandului respectiv. În ultimă instanță este vorba despre inspirație. În acest sens este bine să tratezi cu discreție întregul proces de alegere a numelui. Ține cont că un nume bun poate costa multe zeci de mii de

USD. Ar fi neplăcut să constatați că ai ales un nume pe care altcineva l-a înregistrat înaintea ta, în urma cu doar câteva zile. Ai mereu în vedere ca acest proces să se desfășoare (cel puțin în faza finală) în prezența unor persoane de încredere și ... ATENȚIE multă discreție!

MDP
rights agency

Agenzie de Proprietate Intelectuală

500450 Brașov, Str. Lungă nr 270
Tel.: +40(0)268.440.110; 440.313
Fax: +40(0)268.440.221

Suntem specializați în înregistrarea de:

- **MĂRCI** ● **DESIGN** (desene și modele)
- **BREVETE DE INVENȚIE**
- **MODELE DE UTILITATE**
- **DREPTURI DE AUTOR**

Asigurăm reprezentarea persoanelor fizice și juridice române în procedurile pentru înregistrarea la:

OSIM - Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci
ORDA - Oficiul Român pentru Drepturi de Autor
OHIM - Oficiul pentru Armonizare în cadrul Pieței Interne (mărci europene; design european)
OEB - Oficiul European de Brevete
OMPI - Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale
Asigurăm asistență și consultanță privind dreptul de autor - copyright.
Oferim servicii de supraveghere a pieței și protecția drepturilor de proprietate în România și strălămate.
Oferim servicii de mediere în materia Proprietății Intelectuale.

Camelia Coșescu - Consilier european
Mărci - Design - Brevete de Invenție
Expert judiciar - proprietate industrială

Mobil: +40(0)744 355 100 office@mdp-rights-agency.ro

Un ultim sfat! Analizează numele folosite de concurență (o analiză cât mai amănunțită, făcând apel și la surse istorice) și alege numele astfel încât să fie **DIFERIT!**

OBSERVAȚIE

Numele firmei nu este necesar să fie și numele brandului. Odată ales numele brandului primul și cel mai important pas este să-l înregistrezi ca marcă națională, comunitară sau internațională. Fără înregistrare, practic brandul nu există.

Presupun că ai ales minim 10 nume care se apropie de forma finală. O evaluarea a lor este absolut necesară. Într-un tabel vei putea acorda note de la 1 la 10 (maxim) fiecărui nume ales (tu sau/și cei ce au participat la acest proces) după următoarele 9 criterii

Nota finală, suma notelor pentru fiecare criteriu poate să reprezinte forma de selecție a numelui ales.

1. Aspect: modul în care arată din punct de vedere grafic, în siglă, în diverse concepte grafice, etc. Numele întotdeauna va fi văzut într-un context grafic. Este important să arate bine.

2. Distinctivitate: cât de diferit este față de competitorii din piață. Este un element important care generează memorabilitatea numelui. Este o calitate care arată cât de ușor poate fi recunoscut (grafic) și mai ales dacă sunt similitudini grafice cu alte nume.

3. Memorabilitatea: ușurința de a fi memorat, acel factor „wow” care atrage imediat atenția.

4. Forța: capacitatea numelui de a genera energii creatoare și de a susține strategiile de branding.

5. Umanism: capacitatea de a trezi emoții, sentimente, de a se plia imediat în memoria colectivă printr-o imagine caldă, naturală, profund umană.

6. Poziționarea: modul în care domină piața, capacitatea de a ocupa o poziție bine definită și ușor de asociat cu produsele pe care le reprezintă.

7. Muzicalitatea: un nume trebuie să aibă o armonie sonoră bine definită. Un echilibru în sunete care să genereze și să inspire armonie.

8. Magie: orice nume charismatic are o magie a lui proprie. Această calitate este greu de definit, dar și mai greu de dobândit. Este un factor esențial în succesul brandului reflectându-i personalitatea și acționând ca un magnet asupra consumatorilor.

9. Înregistrabilitatea: capacitatea de a putea fi înregistrat ca marcă națională, comunitară sau internațională. Acordați 10 puncte pentru capacitatea de a fi înregistrat internațional; 8 puncte pentru înregistrarea pe plan comunitar; 6 puncte pentru înregistrarea pe plan național; și 0 puncte pentru imposibilitatea de a fi înregistrat.

RECOMANDARE

Dacă resursele financiare îți permit poți opta pentru înregistrarea mai multor mărci cu un nume apropiat de numele brandului tău. Vor fi așa numite mărci de blocaj, care te vor ajuta să obții supremație în piața vizată prin blocarea apariției unor nume de brand cu sonoritate apropiată de a brandului tău. Astfel distincțivitatea și originalitatea numelui vor fi mai bine protejate față de potențialii concurenți.

SLOGANUL

Unul din cei mai importanți oameni din industria de publicitate, David MacKenzie Ogilvy, spunea, folosind o exprimare metaforică, că prima lege în publicitate este „... nu există reguli”, dorind să exprime în felul acesta cât de importantă este creativitatea, inovația. Niciodată nu trebuie folosit drumul care a dus un alt brand spre succes. Dar la fel de adevărat este că repetarea unor greșeli făcute de alții va produce același tip de efect negativ sau chiar unul mai mare.

Sloganul este un element de bază al unui brand. Este o propoziție scurtă, sau doar o simplă înșiruire de cuvinte, în care poți comunica cel mai important mesaj ce însoțește brandul. Prin el se evocă identitatea brandului și maniera în care dorești să fie perceput de către consumatori. Sloganul trebuie să exprime în puține cuvinte (maxim 5) un mesaj esențial. Însoțește sigla și conferă acestuia un plus de originalitate și distincțivitate. Întreaga cultură a unui brand este exprimată prin acest slogan, care de multe ori se identifică cu brandul însuși.

Nu există o regulă pentru alegerea sloganului, alta decât să fie scurt și să prezinte brandul într-o lumină reală, așa cum dorești să fie perceput.

De preferat ar fi să fie în limba română, dar dacă numele brandului are conotații directe într-o altă limbă ar fi interesant să reflecte acest fapt. Trebuie însă o

analiză foarte serioasă înainte de a lua această decizie. Este posibil ca pentru mulți consumatori să producă confuzie, sau o slabă percepție.

Un slogan reușit aduce numelui și brandului însăși o aură de magie. Poate susține orice campanie de comunicare a brandului făcând apel doar la valorile evidențiate prin natura lui semantică.

Este foarte greu de găsit o "înșiruire de cuvinte" care să poată reflecta ele singure întreaga esență a brandului. Dar în momentul în care ai găsit-o brandul este înzestrat cu un avantaj uriaș în procesul de comunicare a valorilor sale.

Spre deosebire de numele brandului și imaginea grafică a acestuia reprezentată de sigla, elemente de identitate ce nu pot fi schimbate cu ușurință, sloganul are atributul de a fi "în pas" cu vremea și poate suferi modificări în funcție de strategia de comunicare a brandului la un moment dat.

Ca o concluzie finală putem spune că un slogan trebuie:

1. să fie profund pozitiv
2. să implice direct la acțiune
3. să condiționeze
4. să fie puternic mobilizator
5. să te facă să acționezi
6. să fie memorabil
7. să nu conțină multe cuvinte
8. să fie armonios în exprimare
9. să fie „cantabil”, adică să aibă o linie melodică expresivă

10. să nu conțină negație sub orice formă ar fi aceasta.

11. să nu conțină elemente de comparație cu alte branduri concurente

12. să nu fie imperativ în exprimare

Aceste deziderate nu pot (nici nu trebuie) să fie îndeplinite simultan. Dar un slogan reușit ar trebui să cuprindă cel puțin o parte din aceste cerințe.

Odată cu înregistrarea numelui, sloganul ar trebui și el înregistrat ca marcă. Odată scos în spațiul public el poate deveni o sursă de inspirație pentru alte „branduri”. Deci înregistrarea ca marcă este absolut necesară și pentru slogan.

SIGLA

Realizarea unei sigle potrivite este un aspect la fel de important ca și alegerea numelui. Sigla este imaginea numelui, este o reflectare grafică a acestuia.

Asocierea dintre numele brandului și imaginea lui, reprezentată de siglă, este baza oricărei strategii de promovare a brandului. Sigla este o reprezentare grafică a identității brandului. La fel cum fiecărui chip uman (unic în felul lui) îi este asociat un nume, tot așa și fiecărui brand trebuie să-i fie asociat un "chip" o imagine unică, reprezentată de siglă.

În cele mai multe cazuri sigla poate fi o compoziție ce cuprinde simboluri grafice, culori distincte, ilustrație, caractere tipografice, imagini foto. Atunci când numele brandului este suficient de sonor, de



Legile brandingului
Cele 22 de legi imuabile ale brandingului
Al Ries, Laura Ries

ATENȚIE: materialul de mai jos reprezintă o sinteză a subiectului „Legile brandingului”. Pentru exemple și detalii suplimentare, studentul este rugat să consulte cartea Al Ries, Laura Ries „Cele 22 de legi imuabile ale brandingului”, editura Brandbuilders, 2006

Context

Un program de branding de succes se bazează întotdeauna pe conceptul singularității, al diferențierii. Diferențierea ajută la menținerea unui brand pe piață, chiar dacă produsul tău este la fel ca altele pe aceeași piață

1. Legea expansiunii: Puterea unui brand este invers proporțională cu extinderea lui
Încercarea unui brand de a fi toate lucrurile pentru toți oamenii subminează puterea brandului.
Puterea unui brand constă în a deveni **sinonim cu o singură categorie**.
Brandurile care se întind pe mai multe categorii de produse își pierd identitatea și, în cele din urmă, își pierd și cota de piață.
Pentru a avea **un brand puternic** în mintea consumatorilor, **trebuie ca acesta să fie restrâns**, nu extins.

Pe termen lung, extinderea brandului va micșora puterea lui și îi va eroda imaginea
În crearea unui brand **strategia trebuie gândită pe termen lung** și nu pe termen scurt.
Greșeala pe care multe companii o fac este că gândesc pe termen scurt, folosind tot felul de tehnici de marketing care să vândă brandul și nu să-l creeze.
Nu face altceva decât să uzeze brandul, până se ajunge în momentul în care acesta nu mai reprezintă nimic.

2. Legea contracției: Un brand devine mai puternic dacă îi restrângi focusul.
Un brand devine mai puternic atunci când:
Energia este concentrată către un **singur lucru**, o singură caracteristică;
Obiectivul final al oricărui program de branding este să **domine** acea categorie;
Dacă îți concentrezi resursele **înspre o singură direcție**, brandul tău va deveni mai puternic.

3. Legea publicității : Nașterea unui brand nu se realizează prin advertising (strategii publicitare plătite), ci prin publicitate gratuită (publicitatea ce vine fără a fi gândită strategic și este gratuită).
Cele mai multe companii **investesc** în conceperea și construirea brandului prin **strategii de advertising plătite**
Brandurile sunt consutruite și **NU DEVENITE** branduri
Se **confundă** construirea de branduri cu **întreținerea** de branduri
Strategiile de advertising nu pot ridica un brand la fel de bine precum o face publicitatea neplătită
Publicitatea gratuită înseamnă că brandul primește recunoaștere în media, se vorbește despre el pe forumuri, este recomandat de către consumatori cunoscuților lor etc.
Cea mai bună cale de a genera publicitate gratuită este de a fi primul: CNN a fost prima rețea de canale de știri; Domino`s pizza, primul lanț de livrare de pizza la domiciliu
Un **brand nou** trebuie să **genereze o publicitate favorabilă** în media, altfel nu va avea nicio șansă.
Media este interesată să **dezbată tot ceea ce este nou**. Când un brand apare la știri există o șansă ca brandul să **genereze publicitate gratuită**.

Brandurile construite prin publicitate și menținute prin strategii de advertising sunt mult mai puternice

4. Legea advertisingului : Odată născut, un brand are nevoie de advertising pentru a rămâne sănătos

Un brand odată creat și bine înrădăcinat în mintea consumatorului are nevoie de strategii de advertising pentru a-și păstra poziția în industrie

Bugetele masive destinate publicității ajută brandul să nu piardă din cota de piață în favoarea competitorilor

Trecerea la strategiile de publicitate plătite trebuie privită ca o asigurare care protejează brandul împotriva pierderilor cauzate de atacurile competiției.

Cum funcționează legea publicității gratuite și legea advertisingului strategic împreună?

Practic merg din una în cealaltă **în două faze**

Un brand **apare pe piață și introduce o nouă categorie** de produse

2Compania **evoluează** datorită brandului său pt că a fost **pionierul** unei noi categorii când **NU mai are nimic nou** de spus și este **bine înrădăcinat** în mintea consumatorului, **va trece la strategii de advertising plătite** pentru a se putea menține pe piața competitivă

5. Legea cuvântului: Un brand ar trebui să se lupte pentru a deține un cuvânt în mintea consumatorului

Dacă o companie **dorește să construiască un brand puternic**, aceasta trebuie să se concentreze pentru a identifica un **cuvânt** care să impacteze mintea consumatorului, un atribut specific ce va fi imposibil pentru concurență să și-l asume

6. Legea acreditării: Ingredientul crucial pentru obținerea succesului oricărui brand este declararea propriei autenticități.

Consumatorii sunt de multe ori **suspicioși la mesajele** pe care brandul le transmite despre calitățile sale

Acreditările = afirmațiile cele mai **valoroase** ale brandului, ce-l pot situa pe acesta peste concurență și care **fac ca toate celelalte afirmații** despre brand să fie mai ușor de crezut

Acreditările sunt **garanții colaterale** pe care le aduci pentru a demonstra performanța brandului tău. Atunci când acreditările sunt potrivite, potențialul cumpărător este **gata să creadă orice i se spune despre brand**

7. Legea calității: Calitatea este importantă, dar brandurile nu se construiesc bazându-se doar pe calitate.

Anii de observație și studii de piață **au dus la concluzia că NU există aproape nicio corelare** între succesul de piață al unui brand și **calitatea** acestuia.

Calitatea, **sau mai degrabă percepția calității**, se află doar în mintea cumpărătorului.

Dacă vrei să construiești un brand puternic, trebuie să construiești **O PERCEPȚIE PUTERNICĂ A CALITĂȚII**, în mintea consumatorului

Un factor pentru construirea percepției de calitate înaltă este stabilirea unui preț ridicat → **un preț înalt asociat calității produsului**, duce la o percepție mai puternică a acesteia în mintea consumatorului

8. Legea categoriei: Un brand lider ar trebui să promoveze categoria, nu brandul.

Cel mai eficient și productiv aspect al brandingului este crearea unei noi categorii

Într-o situație în care brandul nu mai are forță pe piață, soluția este reprezentată de restrângerea focusului până la zero și începerea a ceva total nou
Astfel se poate deveni **PRIMUL** brand dintr-o nouă categorie = **SUCCESUL**

9. Legea numelui: Până la urmă un brand nu este decât un nume.

Cea mai importantă decizie de branding trebuie să fie cea legată de alegerea unui NUME de brand bun

Pe termen scurt, pentru a supraviețui, un brand are nevoie de: o **IDEE** și de un **CONCEPT**.
Trebuie să fie **primul** dintr-o nouă categorie și trebuie să **dețină un cuvânt în mintea consumatorului**.

Pe termen lung, ideea sau conceptul dispar și **rămâne doar diferența între numele de brand și cel al concurenței**.

Diferența între branduri este dată în mare măsură de numele produselor, percepția lor și nu de produse în sine.

10. Legea extensiilor: Cea mai ușoară modalitate prin care distrugi un brand este să îi pui numele peste tot.

Extensia de linie este o strategie bună, **însă până la un punct**, acela în care se exagerează

În cazul în care **vânzările nu merg**, producătorii au tendința de a crede că au nevoie de mai multe extensii de brand pentru a crește vânzările.

Sondajele arată că multe dintre extensiile de linie stau pe rafturi și se umplu de praf

În cazul în care **vânzările sunt în creștere** există oportunitatea introducerii de noi branduri și nu de extensii ale celor existente, care nu prea este luată în seamă de producători.

Ca urmare, piața este plină de extensii de linie în zone unde nu este nevoie de ele și duce lipsă de branduri noi în zone unde ar fi nevoie de ele.

11. Legea camaraderiei: Pentru a construi categoria, un brand ar trebui să primească cu plăcere în categorie și alte branduri.

Brandul dominant într-o anumită categorie, încearcă de cele mai multe ori să își lărgescă gama de oferte, **pentru a captura și ultima bucată de piață** **GREȘIT**

Dacă servim bere și vin, s-ar putea să cucerim 100% din piața de fast-food" (directorii de la Mc Donald's)

În momentul în care încercăm să lărgim brandul, practic îl slăbim

Concurența este cea mai benefică oportunitate de afaceri pentru un brand

12. Legea numelor generice: Cel mai scurt drum spre eșec este să dai unui brand **un nume generic**

În trecut companiile credeau că trebuie să **aibă nume mari**, ample, generice, deseori numele companiei fiind aceleași cu numele brandului

S-a constatat că numele **lungi și greoaie nu sunt reținute** de către consumatori. Companiile care nu înțeleg asta, nu înțeleg defapt că procesul verbal al numelui este cel care are prioritate, fiind elementul central care atrage consumatorii.

Problema unui nume generic este **incapacitatea acestuia de a diferenția brandul unei companii de competiție**

13. Legea companiei: Brandurile sunt branduri. Companiile sunt companii.
Între cele două există o diferență

Numele brandului ar trebui întotdeauna să fie mai important decât numele companiei.

Compania este organizația care produce brandul, **NU** brandul însuși, iar consumatorii folosesc foarte rar numele companiei

Brandul este cel care ar trebui să fie în centrul atenției, compania ocupând un rol secundar

14. Legea subbrandurilor: Ceea ce construiește brandingul, subbrandingul poate distruge
Subbrandingul este o strategie care încearcă să împingă brandul principal în direcții noi, atunci când se dorește cotă de piață ridicată.

El se naște atunci când strategiile de extensie de linie nu dau rezultat (Holiday Inn Delux, Cadrillac Light)

Au fost nume de brand greu de digerat de către consumatori, pentru că **nu furnizau ceea ce promitea** brandul de bază

Companiile respective au inventat subbranduri

Rezultatele...Brandul de bază și-a pierdut din autenticitate pentru că nu mai îndeplinea promisiunea de bază

15. Legea brandurilor surori: La un moment dat și într-un anumit loc, vine vremea să lansezi un al doilea brand

În general o companie care dorește să se poziționeze favorabil și să se mențină, se va axa pe un singur brand

Atunci când este bine ancorat în mintea consumatorului, compania poate lansa noi branduri

Cheia pentru o abordare de acest tip, a familiei de branduri, este că fiecare brand soră să aibă propria identitate, să fie un brand individual

Tendința de a da brandurilor un aer familial sau o identitate familială poate ucide brandul inițial

Trebuie să faci fiecare brand cât mai diferit și mai deosebit cu putință.

16. Legea formei: Logotipul unui brand ar trebui să aibă un design care să fie bine perceput de ochi. De ambii ochi.

Un logotip este o combinație între marca înregistrată, care este simbolul vizual al unui brand și numele brandului, formulat printr-o prezentare distinctă.

Formele logourilor sunt diferite – rotunde, pătrate, ovale, orizontale, verticale

Nu toate aceste forme sunt egale în ochii consumatorilor

Forma ideală este cea orizontală deoarece va avea un impact mare pentru logo indiferent dacă acesta se află pe clădiri, broșuri, cărți de vizită etc

17. Legea culorii: Un brand ar trebui să folosească o culoare care să fie opusul celei folosite de cei mai mari competitori ai săi.

O altă modalitate de a face un brand să fie diferit este culoarea, dar ea nu este un element ușor cu care să lucrezi.

Există cinci culori de bază (roșu, portocaliu, galben, verde și albastru) plus culorile neutre (negru, alb și gri).

NU toate culorile sunt percepute la fel de mintea consumatorului.

Culorile dinspre roșu sunt localizate mai în față pe retina ochiului, iar cele dinspre albastru înspre capătul retinei (deci par a se îndepărta de tine)

Culoarea roșie este folosită pentru a atrage atenția.

Albastrul exprimă stabilitate

Albul reprezintă puritatea.

Albastrul reprezintă învingătorii, movul aparține roialității și nu în cele din urmă, verdele este culoarea mediului și a sănătății (Greenpeace, Healthy Choice).

Negrul este culoarea luxului fiind asociat cu Johnnie Walker Black Label și Chanel.

Este indicat a se folosi o singură culoare sau un mix de 2, maxim 3 culori

18. Legea granițelor: Brandingul de talie mondială nu are bariere. Un brand ar trebui să nu aibă granițe

Consultanții în branding au descoperit că cei mai mulți manageri cred cu putere în două lucruri:

Cotele de piață ale brandurilor lor nu pot fi mărite substanțial în țările lor native

Brandurile lor trebuie să crească

Soluția perfectă pentru atingerea ambelor țeluri este construirea unui **brand global**

19. Legea consecvenței: Un brand nu se construiește peste noapte. Succesul se măsoară în decenii, nu în ani

Datorită schimbărilor permanente din piața de desfacere a bunurilor și serviciilor, producătorii de branduri **au tendința de a modifica și structura brandul**

Legea consecvenței spune însă că brandurile trebuie să rămână neschimbate chiar dacă piața evoluează. Consumatorul trebuie să le rețină ca pe ceva simplu și limitat

Ar putea să se modifice ușor, să ia o nuanță nouă, **dar caracteristicile**

esențiale (acelea deja fixate în mintile oamenilor) ar trebui să rămână **neschimbate**.

20. Legea schimbării: Brandurile se pot schimba, dar numai rareori, și numai cu mare atenție

Schimbarea nu are loc în interiorul unei companii, ci în mintea consumatorului

După ce s-a bătut moneda pe ideea de consecvență și focusare, de ce s-ar invoca acum conceptul schimbării?

Pentru că **nimic nu este pentru totdeauna în viață**

Situațiile în care brandul are nevoie de o schimbare:

Dacă brandul este slab sau nu există deloc în mintea consumatorului → **NU putem vorbi de brand**

Brandul se află într-un domeniu care se mișcă încet

21. Legea moralității: Nici un brand nu este nemuritor. Adesea, cea mai bună soluție este eutanasia

Brandurile se nasc, cresc, se maturizează și, în cele din urmă, **mor**

O dată ce se înțelege natura brandingului, se va ști când vine momentul pentru ca un brand să fie lăsat să moară de moarte naturală

În astfel de momente se nasc oportunități pentru crearea de branduri noi, prin inventarea de categorii noi

Multe companii sunt dispuse să investească mulți bani **în menținerea în viață a unui brand vechi** în situația în care mai util pentru ele ar fi investirea într-un brand nou.

22. Legea singularității: Cel mai important aspect al unui brand este singularitatea acestuia
Pierderea singularității slăbește brandul.

