

# Pochodzenie marek

AL & LAURA  
RIES

WPROWADŹ NOWY PRODUKT NA RYNEK

TEORIA DARWINA W BRANDINGU

ZNAJDŹ SZANSĘ NA WYKREOWANIE NOWEJ MARKI

DLACZEGO NIEKTÓRE MARKI  
ROZPOZNAJĄ WSZYSCY,  
A INNE ZNIKAJĄ Z RYNKU  
PO KILKU MIESIĄCACH?

**one**  
press

EXCLUSIVE

Odkryj naturalne prawa innowacyjnych  
produktów i przetrwania w biznesie

---

# Spis treści

Wstęp .....	9
1. Wielkie drzewo życia .....	13
2. Przewidywanie przyszłości .....	19
3. Dziel i podbijaj .....	25
4. Stopniowa przemiana kontra dywergencja .....	33
5. Klątwa radiobudzika .....	43
6. Filozofia szwajcarskiego scyzoryka .....	53
7. Złe pomysły są nieśmiertelne .....	71
8. Wielkie drzewo marek hi-tech .....	79
9. Wielkie drzewo marek niezwiązanych z nowoczesną technologią .....	99
10. Zagadka brakujących ogniw .....	125
11. Przetrwają pierwsi .....	133
12. Przetrwają i drudzy .....	151
13. Potęga przycinania .....	167
14. Tworzenie kategorii .....	183
15. Wskazanie przeciwnika .....	205
16. Wprowadzanie marki na rynek .....	213
Podsumowanie .....	227
Skorowidz .....	235

# 3

---

## Dziel i podbijaj

Jak duży jest rynek?

To pierwsze pytanie, jakie pada zanim uruchomiony zostanie program wprowadzania marki. Jest to złe pytanie.

Szans na wypromowanie marki nie należy upatrywać w walce o istniejące rynki. Szanse brandingowe leżą w tworzeniu nowych rynków.

Nowa marka jest jak nowy gatunek. Nowe gatunki nie ewoluują z istniejących gatunków<sup>1</sup>. Jeżeli „lew” jest marką, nie można stworzyć nowej marki przez stworzenie lepszego lwa. Niezależnie od tego, jak ulepszemy ten gatunek, lew pozostanie lwem.

Nowe gatunki powstają na drodze dywergencji gatunków istniejących. Bardzo dawno temu, protoplasta lwa (pantera) uległ dywergencji i powstał nowy gatunek — lampart. Pantera uległa w podobny sposób dywergencji kilka razy, tworząc jaguara, tygrysa i lwa. Tak działają siły natury.

## Tak działają również marki

Jeżeli chcemy stworzyć potężną markę, powinniśmy przyglądać się sposobom, w jakie nasz produkt lub usługa mogą ulec dywergencji w stosunku do istniejącej kategorii. Innymi słowy, najlepszym sposobem na zbudowanie marki nie jest podążanie za istniejącą kategorią, ale zbudowanie nowej, w której moglibyśmy zaistnieć jako pierwsi.

---

<sup>1</sup> Autor poprzez tę metaforę chce podkreślić fakt, że nowe gatunki nie ewoluują skokowo z gatunków istniejących. Przykładowo tygrys szablozębny z pierwszego pokolenia będzie miał minimalnie krótszy ogon i więcej krótszych zębów, a dopiero w setnym lub dwusetnym pokoleniu wykształci znamiona dzisiejszego tygrysa.

„Dziel i podbijaj” to sposób na potężną nową markę.

Jak duży jest rynek? Najlepiej rokująca z punktu widzenia brandingowego odpowiedź na to pytanie brzmi: na razie go nie ma.

Aby zbudować nową markę, musimy odzwyczytać się od pojęcia *obsługa rynku* i skoncentrować się na *tworzeniu rynku*.

Weźmy pod uwagę dziesięć najbardziej wartościowych marek na świecie i ich oszacowane przez Interbrand (lidera w dziedzinie oceny wartości marek) wartości.<sup>2</sup>

### Miejsce 1.: Coca-Cola (70 miliardów dolarów)

Jest to liczba zadziwiająca, ponieważ stanowi niemal trzykrotną wartość aktywów firmy Coca-Cola, których wartość księgowa wynosi 24,5 miliarda dolarów.

W jaki sposób marka Coca-Cola zdołała osiągnąć tak wysoką wartość? Nie był to efekt stworzenia marki obsługującej jakiś istniejący rynek. W czasach jej wprowadzenia na rynek napojów chłodzących istniały: piwo korzenne, sarsaparilla, piwo imbirowe, napój pomarańczowy, lemoniada i tym podobne napoje. Coca-Cola stała się wielką marką, ponieważ stworzyła nowy rynek — rynek coli.

Coca-Cola stworzyła tygrysa na rynku zajmowanym przez lwy, lamparty i jaguary. Potężne marki zawsze powstawały w ten sposób — na drodze dywergencji w istniejących kategoriach, a nigdy na drodze ulepszenia istniejącej kategorii, czy połączenia dwóch lub więcej kategorii.

### Miejsce 2.: Microsoft (65 miliardów dolarów)

W jaki sposób potężny Microsoft osiągnął taką dominację brandingową w tak krótkim czasie? Firma ta ma dopiero 30 lat w porównaniu ze 119-letnią Coca-Colą.

Microsoft nie stał się potężny przez zbudowanie lepszego systemu operacyjnego dla komputerów osobistych. Większość ekspertów oddaje w tym względzie ukłon Macintoshowi za jego lepszy wygląd i obsługę. Microsoft wygrał batalię systemów operacyjnych dlatego, że był pierwszy. Szesnastobitowe systemy operacyjne dla komputerów osobistych ewoluowały z systemów ośmiobitowych, takich jak Apple OS i CP/M firmy Digital Research, a Microsoft stał się dzięki IBM-owi liderem na rynku systemów szesnastobitowych.

W sierpniu 1981 r. IBM wprowadził na rynek komputer PC wyposażony w system operacyjny Microsoftu. Marka Macintosh (i system operacyjny o tej nazwie) pojawiła się dopiero w roku 1984.

Nie można dawać tak potężnemu konkurentowi jak IBM dwuipółletnich forów i wciąż spodziewać się wygranej. Do chwili pojawienia się Maca, komputery IBM PC i ich klonów powoli stawały się standardem.

---

<sup>2</sup> Przedstawione dane pochodzą z raportu z roku 2003. W raporcie z roku 2004 pierwsza piątka w rankingu pozostała bez zmian. Disney awansował na pozycję 6. a McDonald's na pozycję 7.; Nokia spadła na 8. miejsce, a Marlboro na 10. Na miejscu 9. pojawiła się Toyota, a Mercedes spadł na miejsce 11.

### Miejsce 3.: IBM (52 miliardy dolarów)

Co zbudowało markę IBM? Jednym słowem, był to komputer *mainframe*. IBM nie był pierwszą firmą, która wprowadziła do sprzedaży komputery (firmą tą był Remington Rand, który w 1951 r. wprowadził markę Univac).

Jednak Remington Rand był konglomeratem, a firma IBM koncentrowała wszystkie siły na maszynach informatycznych dla firm.

Nawet mimo to Remington Rand mógł uzyskać przewagę ze swoim komputerem Univac, ale przeszkodziła w tym gwałtowna ewolucja produktów typu mainframe. Pierwszy komputer IBM-u, 701, został wprowadzony w 1953. Po niecałym roku IBM wprowadził model 702, który przetwarzał dane dwa razy szybciej niż Univac.

Warto zauważyć, że to, co sprawdziło się firmie IBM w przypadku komputerów mainframe, nie sprawdziło się w przypadku komputerów osobistych. IBM był pierwszą firmą, która wprowadziła szesnastobitowy, poważny komputer osobisty (IBM PC), a mimo to przegrała wojnę o ten rynek ze swoimi naśladowcami takimi jak Compaq, Hewlett Packard i Dell.

Dlaczego? Nazwa IBM dla tej marki nie była dobra. IBM oznaczało komputer *mainframe*, a nie komputer *osobisty*. Omówimy ten paradoks w rozdziale 16., pt. „Wprowadzanie marki na rynek”.

### Miejsce 4.: General Electric (42 miliardy dolarów)

Historia General Electric sięga czasów Tomasza Edisona, który w 1879 roku wynalazł żarówkę. Jego firma (Edison Light Company) z czasem przekształciła się w General Electric.

Żarówka, będąca w tamtych czasach tak rewolucyjnym wynalazkiem, jakim dziś jest internet, fundamentalnie zmieniła styl życia ludzi, przekształcając dni dwunastogodzinne w dwudziestoczerogodzinne.

### Miejsce 5.: Intel (31 miliardów dolarów)

Tak jak wszystkie najbardziej wartościowe marki na świecie, markę Intel zbudował jeden wynalazek — *mikroprocesor*. Intel był pierwszą firmą, która wprowadziła na rynek mikroprocesor Intel 4004.

Poza tym Intel mądrze zaprzestał produkcji pamięci komputerowych i skoncentrował się na mikroprocesorach. Jest to przykład siły zawężania (patrz rozdział 13.).

### Miejsce 6.: Nokia (29 miliardów dolarów)

Co zbudowało markę Nokia? Mówiąc krótko — komórki.

Właściwie szóstą najbardziej wartościową marką na świecie powinna być Motorola — pierwsza firma, która wprowadziła telefon komórkowy. Tymczasem Motorola przegrała

konkurencję z Nokią z tego samego powodu, z którego IBM przegrał konkurencję z firmami Compaq, Hewlett Packard i Dell na polu komputerów osobistych. Nokia znacząco telefon komórkowy, a Motorola kojarzyła się z szerokim asortymentem produktów od sprzętu telekomunikacyjnego do globalnych systemów satelitarnych.

Nokia postąpiła odwrotnie. Porzuciła wszystko (papier, wyroby gumowe, w tym opony i buty, elektronikę, maszynę i komputery), by skoncentrować się na telefonach komórkowych. Kolejny przykład siły zawężania.

### Miejsce 7.: Disney (28 miliardów dolarów)

Co zbudowało markę Disney? Odpowiedź jest prosta — Myszka Miki.

Disney był pierwszą marką identyfikowaną z filmami animowanymi i bajkami. Królewna Śnieżka i siedmiu krasnoludków, Kaczor Donald, Pluto i inne animowane postaci pomogły wypromować markę Disney.

### Miejsce 8.: McDonald's (25 miliardów dolarów)

Co zbudowało markę McDonald's? Miliardy hamburgerów.

Pierwsza restauracja McDonald's miała w menu dokładnie jedenaście pozycji, z różnymi rozmiarami i smakami włącznie. Jeżeli ktoś nie miał ochoty na hamburgera albo jego bardziej wyrafinowanego kuzyna cheeseburgera, to nie miał po co wstępować do McDonalda. Reszta pozycji w menu była dodatkami do burgerów.

Oczywiście współczesna restauracja McDonald ma około 50 pozycji w menu (ponad 100, jeżeli wliczyć wszystkie rozmiary i smaki), a sytuacja samej marki nie jest różowa. Państwo zamawiali zawężanie?

### Miejsce 9.: Marlboro (22 miliardy dolarów)

Co prawda niezbyt cieszą nas sukcesy marketingowe w przemyśle tytoniowym, ale trzeba przyznać, że Marlboro stało się jedną z najmocniejszych marek na świecie. W jaki sposób? Przecież pojawiło się dużo później niż pierwsza marka papierosów na świecie.

Rozsądek sugeruje, że to reklama była głównym składnikiem sukcesu Marlboro. Ale reklama to przecież tylko narzędzie. Nie da się zbudować domu za pomocą młotka — potrzebny jest architekt, który zaprojektuje go tak, by był naszą dumą.

Marlboro to czysty przykład darwinizmu. Przed Marlboro, wszystkie papierosy były markami *uniseksowymi*, w tym sensie, że odwoływały się zarówno do kobiet, jak i mężczyzn. Marlboro dokonało dywergencji z głównego nurtu i, posługując się wizerunkiem kowboja, wykreowało męską markę.

Nieistotne, że Marlboro pali niemal tyle samo kobiet, co mężczyzn. Celem marketingu nie są rynki, tylko nasze umysły. Marlboro to męskie papierosy i właśnie dlatego kobiety sięgają po nie, by dopuścić do głosu męską stronę swojej osobowości.

## Miejsce 10.: Mercedes-Benz (21 miliardów dolarów)

Karl Benz wynalazł samochód w 1885 roku (trójkołowiec). Po nim był Gottlieb Daimler, który stworzył w 1886 roku czterokołowca. Później firmy założone przez dwóch pionierów motoryzacji połączyły się w jedną: Daimler-Benz AG.

Mercedes-Benz to marka wykreowana przez firmę Daimler-Benz. Współcześnie mercedes jest jedną z najbardziej prestiżowych marek samochodów na świecie, chociaż sama firma robi wszystko, żeby ten prestiż zaprzepaścić, łącząc się z firmą Chrysler obsługującą „niższy” rynek i wprowadzając tańsze modele mercedesów.

## Waga rozmiaru rynku

Jaki był rozmiar rynku Coca-Coli z chwilą jej wprowadzenia?

Jaki był rozmiar rynku systemów operacyjnych dla komputerów 16-bitowych z chwilą wprowadzenia systemu Microsoft MS-DOS?

Jaki był rozmiar rynku żarówki elektrycznej w chwili, gdy Tomasz Edison dokonał swego wiekopomnego wynalazku?

Jaki był rozmiar rynku mikroprocesorów w dniu wprowadzenia procesora Intel 4004?

Jaki był rozmiar rynku filmów animowanych, gdy po raz pierwszy pojawiła się Myszka Miki?

Jaki był rozmiar rynku hamburgerów sprzedawanych jako fast-food w dniu, w którym bracia McDonald otwarli swoją pierwszą restaurację?

Jaki był rozmiar rynku męskich papierosów w chwili, gdy Marlboro zaczęło pozycjonować swój produkt jako markę dla mężczyzn?

Jaki był rozmiar rynku samochodów w chwili, gdy Karl Benz wprowadził pierwszy samochód?

W każdym z tych ośmiu przypadków rozmiar rynku z praktycznego punktu widzenia wynosił zero. Osiem z dziesięciu najbardziej wartościowych marek na świecie zostało stworzonych na skutek dywergencji z istniejących kategorii.

## Siła wąskiej koncentracji

Dwa pozostałe przypadki (IBM i Nokia) są wyjątkami od ogólnej reguły mówiącej, że marki tworzą się na drodze dywergencji. Jednak te dwa przypadki reprezentują inną regułę brandingową. Możemy wygrać, kiedy robimy to, co słuszne, albo kiedy nasi konkurenci nie robią tego, co słuszne.

W przypadku IBM i Nokii, konkurenci nie robili tego, co słuszne.

Weźmy na przykład firmę Remington Rand. Produkowała ona szeroki asortyment produktów, w tym elektryczne golarki, systemy telewizji przemysłowej, czytniki kart dziurkowanych i komputery. Nie była w stanie nadążyć za intensywnym rozwojem produktów, jaki miał miejsce w branży komputerowej.

Cztery lata po premierze Univaca, IBM stał się liderem w branży komputerów mainframe i tej pozycji firma nie utraciła nigdy.

Drugim przykładem jest Motorola. Firma popełniła klasyczny błąd przy rozszerzaniu asortymentu, umieszczając nazwę Motorola na nowo powstającej kategorii telefonów komórkowych.

Ale czy IBM nie zrobił czasem tego samego, co Motorola? Umieścił swoją markę na komputerach mainframe, mimo że firma produkowała inne rzeczy, z których najważniejsze były czytniki kart dziurkowanych. To prawda, ale intensywna koncentracja IBM-u na komputerach uczyniła z IBM markę komputerów mainframe.

Coś takiego nie przydarzyło się Motoroli. Marka Motorola nigdy nie była jednoznacznie kojarzona z telefonami komórkowymi. Była i wciąż jest marką konglomeratową, która kojarzy się oprócz telefonów komórkowych z półprzewodnikami, sprzętem do globalnej komunikacji, modemami dla sieci kablowych, telewizorami, kinem domowym, krótkofalówkami oraz sprzętem elektronicznym produkowanym dla wojska i lotów kosmicznych.

Motorola miała również z góry skazane na niepowodzenie przygodę z komputerami osobistymi i komputerami mainframe. Oczywiście pod tą samą marką.

## Rynek kontra umysł

Dla podejmowania prawidłowych decyzji brandingowych decydujące jest odróżnienie rynków od umysłów.

Głównym celem programu brandingowego są zawsze umysły potencjalnych odbiorców. Na początku jest umysł — rynek powstaje tam, gdzie poprowadzi umysł.

Wielu menedżerów próbuje uprościć ten proces. Myślą w kategoriach rynku i ignorują potrzebę wpływu na ludzkie umysły. Tego rodzaju myślenie może być źródłem wielu nieporozumień w kwestii pozycji i definicji rynków.

Weźmy na przykład papierosy Marlboro. Można by stwierdzić, że rynkiem docelowym marki była cała kategoria papierosów, a ów kowboj był jedynie sprytnym sposobem na przemówienie do tego rynku.

Takie właśnie podejście napędza branżę reklamową. Marce Marlboro poszczęściło się z kowbojem, więc podjęto poszukiwania innych przemysłowych wizualizacji, które mogłyby sprzedać marki papierosów. Zwierzęta (Camel), baseny (Parliament), kierowcy rajdowi (Winston) itd.



Człowiek nie myśli rynkami, tylko kategoriami. W tym sensie wizualizacja to jedynie środek do celu. W przypadku Marlboro celem jest kategoria, którą umysł identyfikuje jako „męski” papieros.

Z pewnością chcemy, by nasza marka zdominowała cały rynek, tak jak udało się to marce Marlboro. Ale w tym celu trzeba zacząć od bycia małym, a nie dużym.

Pierwsze pytanie, jakie należy sobie zadać brzmi: czy w umyśle istnieje taka kategoria, jak „męski” papieros? Drugie pytanie to czy jesteśmy w stanie stworzyć markę, która uruchomi proces dywergencji od głównego nurtu papierosów? Chodzi o dywergencję, która ostatecznie stworzyłaby kategorię „męskich” papierosów?

## Proces nie zależy od rynku

W chwili ponownego wprowadzenia Marlboro jako męskiej marki na rynku mogły istnieć dziesiątki męskich marek. Istotne jest jednak nie to, co dzieje się na rynku, ale to, co dzieje się w umysłach. Czy istnieje w nich luka lub miejsce dla nowej kategorii?

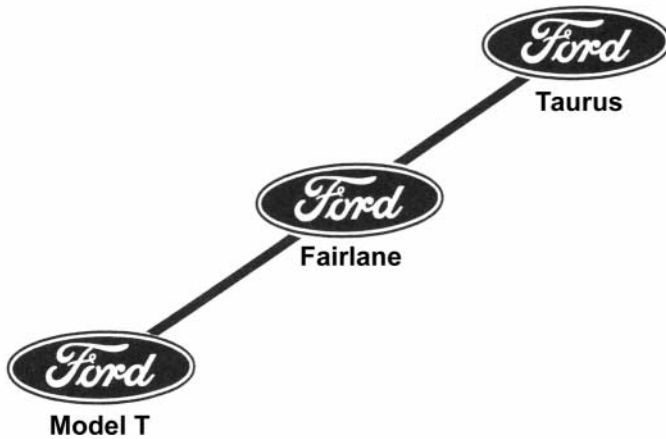
Wiele marek ekskluzywnych zegarków istniało na rynku 2 lipca 1908 roku, kiedy Hans Wilsdorf zarejestrował znak handlowy Rolex (szwajcarski przemysł zegarmistrzowski ma swoje początki w Genewie w połowie XVI w.). Jednak w przeciętnym umyśle człowieka nie istniała kategoria zwana „ekskluzywne zegarki” i z pewnością żadne marki nie „obsadzały” tej kategorii, mimo że przeciętny nabywca zegarka mógł mieć mglistą świadomość, że są zegarki za 5 000 dolarów.

Podobnie jak w przypadku Marlboro, wprowadzenie marki Rolex wykreowało percepcję nowej kategorii (ekskluzywny zegarek), zidentyfikowało tę kategorię z nową marką (Rolex) i po jakimś czasie cały rynek poszedł w tym kierunku. Przed Roleksem rynek ekskluzywnych zegarków był nieznaczny. Obecnie zegarki ekskluzywne mają dość znaczny udział w rynku zegarków.

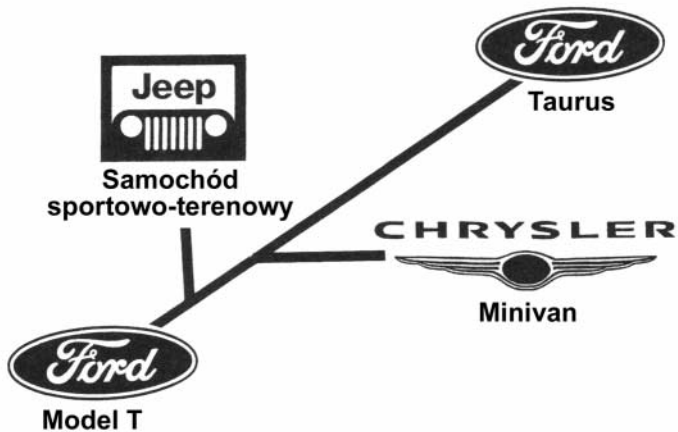
Jaki jest rozmiar rynku?

Zerowy. Świetnie! Takiego rynku właśnie szukamy.

## Stopniowa przemiana



## Dywergencja



Modele fordów z nadwoziem typu sedan zmieniały się stopniowo. Nagła zmiana lub dywergencja ma miejsce, kiedy wprowadzane są nowe typy samochodów.

# 4

---

## Stopniowa przemiana kontra dywergencja

Zdaniem Darwina ewolucja ma dwa aspekty. Jeden to stopniowa przemiana ze stanu wcześniejszego do bieżącego (zwana anagenezą). Drugi to dywergencja lub tworzenie się nowych gałęzi drzewa gatunków (zwana kladogenezą).

W biologii anageneza (stopniowa zmiana) i kladogeneza (dywergencja) to procesy w dużym stopniu niezależne. Na drodze anagenezy mogą powstać truskawki wielkości śliwki, ale nie powstaną śliwki, bo to wymaga dywergencji.

W biznesie te dwa procesy również są w dużym stopniu niezależne. Źródłem problemów jest mylenie jednego z drugim. Ważna jest umiejętność odróżnienia, co jest normalną, naturalną przemianą, a co może prowadzić do dywergencji, która jest przemianą nagłą.

W roku 2004 Ford Taurus nie przypomina Forda Fairlane z 1955 r., ale wciąż jest to samochód typu sedan.

Na przestrzeni lat nastąpiło wiele zmian w sedanach Forda, ale same sedany nie ewoluowały do postaci minivanów, czy samochodów terenowych.

Jeżeli będziemy postrzegać dywergencję jako naturalną przemianę, to przegapimy szansę utworzenia nowej, zyskowej marki. Jeżeli będziemy postrzegać naturalną przemianę jako dywergencję, możemy wprowadzić nową markę, która poniesie klęskę.

## Zasada nr 1 — stopniowa przemiana

Pierwsza podstawowa zasada ewolucji mówi, że przetrwają osobniki najlepiej przystosowane. Współzawodnictwo między osobnikami na przestrzeni długiego czasu ulepsza gatunek. Darwin wierzył, że wszystkie żywe istoty uczestniczą w zawziętej walce o przetrwanie i w efekcie giną te rośliny i zwierzęta, które dziedziczą niekorzystne cechy.

Na przestrzeni lat gatunki ewoluowały, ponieważ współzawodnictwo było coraz silniejsze, a gatunki stawały się bardziej odporne na niekorzystne warunki życiowe.

Sto lat temu przeciętny Amerykanin mógł spodziewać się, że dożyje 47 lat. Dziś może oczekiwać dożycia 77 lat.

Dwieście lat temu przeciętny dorosły Amerykanin miał 170 cm wzrostu. Dzisiaj przeciętny Amerykanin mierzy 175 cm. Pięć centymetrów przez dwieście lat wydaje się małym przyrostem, dopóki nie zestawimy go z tysiącami wieków ludzkiej egzystencji.

Oprócz gatunku *homo sapiens* również ptaki, pszczoły, rośliny i zwierzęta stają się coraz lepsze, w miarę jak natura dyskryminuje słabszych.

Na olimpiadzie w 1896 r., reprezentujący USA Thomas Burke wygrał bieg na sto metrów z czasem 12,0 sekund. Na olimpiadzie w 2000 r., Maurice Green z USA również wygrał tę konkurencję, ale z czasem 9,87 sekundy. Pojedyncze osobniki nie ulepszają się zbytnio z upływem czasu, ale gatunki jak najbardziej. Żaden z zawodników z olimpiady z 1896 roku (w swej najlepszej formie) nie zakwalifikowałby się nawet na zawody w 2000 roku.

## Zasada nr 2 — dywergencja

Druga podstawowa zasada ewolucji wynika wprost z pierwszej. Jest to zasada dywergencji. Współzawodnictwo między gatunkami powoduje, że stają się coraz bardziej różne od siebie.

Darwin opisuje ten proces następująco: „I tak, podczas modyfikacji dokonujących się u potomków każdego gatunku oraz podczas nieustannej walki wszystkich gatunków o to, by zwiększyć swą liczebność, im bardziej różnią się potomkowie, tym większe mają szanse na przetrwanie w walce o życie [...] Selekcja naturalna, jak już wspomniano, prowadzi do dywergencji osobników i do wymierania mniej ulepszonych i przejściowych form życia”.

Zasadę tę demonstruje słynny eksperyment biologiczny. Wystarczy umieścić dwa różne gatunki pantofelków w jednej probówce i poczekać parę dni. Jeden gatunek zajmie górną część próbówki, a drugi dolną. Pomiędzy zajmowanymi obszarami będzie pusta przestrzeń.

Podobnie nadmorskie skorupiaki — jeden gatunek zajmuje strefę przyływu, a drugi strefę odpływu (w marketingu o marce, która próbuje zajmować dwie różne pozycje często mówi się, że utknęła w martwej przestrzeni).

## Rodzaje konkurencji

Te dwie zasady rządzące przyrodą mają zastosowanie w tak odległym od przyrody obszarze marketingu. Konkurencja pomiędzy osobnikami (markami) ulepsza gatunek. Konkurencja pomiędzy gatunkami (kategoriami) powoduje ich wzajemne odróżnianie.

Weźmy marki w kategorii komputerów osobistych. Producent komputerów osobistych, który stale nie ulepsza ani nie aktualizuje swoich produktów szybko „wypadnie” z branży. Taki sam los czeka większość produktów i usług. Nie da się sprzedać wczorajszych produktów dzisiejszym konsumentom.

Druuga zasada Darwina jest równie ważna w marketingu. Konkurencja między gatunkami (kategoriami) coraz bardziej odróżnia od siebie kategorie. Compaq wprowadził pierwszy komputer przenośny, który ważył 8 kilogramów. Był to w zasadzie nieco wyszczuplony komputer stacjonarny, wyposażony w rączkę. Zamiast nazywać go komputerem przenośnym, konsumenci mówili o nim „komputer bagażowy”.

Porównajmy współczesny komputer stacjonarny ze współczesnym komputerem przenośnym (zwanym teraz laptopem). Na biurku Laury stoi komputer Dell Dimension XPS T550 (13 kilogramów), dziewiętnastocalowy monitor LCD Sony (7,7 kilogramów) oraz ergonomiczna klawiatura i mysz Microsoftu (1,5 kilogramy). W sumie waży to 22,2 kilogramy.

W podróż Laura zabiera jednak komputer Toshiba Protege, który waży jedynie 2 kilogramy. Nie wystarczy już zaopatrzyć komputer w rączkę, by nazwać go przenośnym. Komputery przenośne uległy dywergencji w stosunku do komputerów stacjonarnych.

Na oko trudno byłoby dostrzec, że komputer stacjonarny i laptop mają wspólnych przodków. Jednak rozsądek nakazuje nam widzieć związek, ponieważ obydwa korzystają z tego samego oprogramowania i obydwa to komputery osobiste.

Ten proces nigdy się nie kończy. Obecnie kategoria laptopów ulega podziałowi na komputery w pełni wyposażone, które ważą od 2,7 do 3,6 kilogramów oraz komputery superlekkie, które ważą od 1 do 2 kilogramów.

Jest to koncepcja bardzo ważna, ponieważ instynkt może wieść nas w przeciwnym kierunku. Jeżeli myślimy o kliencie jako o pojedynczej osobie (jak wiele firm), to instynkt nakazuje nam zaspokoić każde życzenie „tego” klienta. W efekcie laptop musi być bogato wyposażony, ale i superlekki. W ten sposób trafiamy w ową martwą przestrzeń, gdzie nie ma żadnego rynku.

Optymalny punkt docelowy rynku (tzw. *sweet spot*) to iluzja, która za chwilę otworzy drogę do kilku optymalnych punktów. Jakie wobec tego miejsce ma zająć nasza marka? Górę czy dół próbówki? Próba zajęcia obydwu punktów spowoduje rozmycie.

Przemysł samochodowy często wpadał w pułapkę zaspokajania każdej potrzeby klienta. I tak, każdego roku wszystkie samochody stawały się trochę dłuższe, trochę szersze, miały trochę więcej chromowanych części i były coraz droższe. Prędzej czy później marki samochodowe zostaną wypchnięte ze swoich naturalnych nisz.

## Nacisk na dywergencję

Darwin pisze o człowieku, by pokazać, w jaki sposób natura naciska na dywergencję gatunków. „Podobnie jak w przypadku marynarzy z okrętu, który rozbił się o skały niedaleko wybrzeża, lepiej byłoby, gdyby dobrzy pływacy pływali jeszcze lepiej i byli w stanie dopłynąć dalej, i lepiej byłoby dla słabych pływaków, gdyby nie umieli pływać wcale i dalej trzymali się wraku”.

Gdyby marynarze byli gatunkami, to po odpowiednim czasie i stosownej liczbie rozbitych statków wykształciłyby się dwa gatunki marynarzy: pływacy i niepływający. Tutaj również należy unikać „martwego kompromisu”.

Gdyby na świecie istniały tylko dwie dyscypliny sportu, koszykówka i wyścigi konne, to prędzej czy później mielibyśmy tylko dwa typy sportowców — bardzo wysokich i bardzo niskich. Środkowych i dżokejów. Żyrafy i gazy.

W marketingu łatwo dostrzec „ewolucję” marki w czasie. Słynny Ford T z 1908 roku przekształcił się w 2004 roku w Forda Taurusa. Trudniej jednak zauważyć zachodzący w tym samym czasie proces dywergencji.

W 1908 roku Ford sprzedawał jeden model, w jednym kolorze i w jednej cenie. Obecnie w USA możemy kupić takie modele:

- ❖ Ford Crown Victoria (samochód luksusowy)
- ❖ Ford Econoline (van)
- ❖ Ford Excursion (duży samochód sportowo-terenowy)
- ❖ Ford Explorer (samochód sportowo-terenowy)
- ❖ Ford Focus (mały samochód osobowy)
- ❖ Ford F-Series (pikap)
- ❖ Ford Mustang (samochód sportowy)
- ❖ Ford Ranger (mały pikap)
- ❖ Ford Taurus (samochód osobowy)
- ❖ Ford Windstar (minivan)

Modele we współczesnej ofercie Forda wyglądają różnie i mają różne przeznaczenia, ale oczywiście łączy je wspólny przodek — Ford T.

Stopniowa przemiana ulepszyła „rasę” Forda, a dywergencja stworzyła 9 dodatkowych kategorii w miejsce pierwotnie tylko jednej.

Zwróćmy uwagę, że każda kategoria stanowi odrębną jakość. Pikap nie jest jedynie zmodyfikowanym samochodem osobowym, a samochód sportowo-terenowy nie jest zmodyfikowanym samochodem sportowym, chociaż mają oczywiście pewne elementy wspólne.

Zdaniem Darwina, człowiek nie jest potomkiem małpy, choć być może ma z nią wspólnych przodków. Gdzieś w odległej przeszłości gatunek *Homo sapiens* wyodrębnił się na drodze dywergencji i oddzielił się od tego samego konaru drzewa, z którego wyrosły również goryle, szympansy, orangutany, gibony i inne małpy.

## Dotrzymywanie kroku konkurencji

Każda marka, która chce nadążyć za konkurencją musi „ewoluować”. Producent nie może, oferując w 2004 roku Forda T z 1908 r. konkurować z Chevroletem Malibu. Marka Ford jest taka sama (nawet logotyp pozostał niemal ten sam), ale produkty zmieniły się drastycznie, co jest wynikiem postępu technicznego w branży motoryzacyjnej.

W mniejszym lub większym stopniu dotyczy to wszystkich marek. Zmiana jest ceną, jaką płacimy za utrzymanie się w ewolucyjnym wyścigu.

Większość czołowych marek nie musi obawiać się upływu czasu. Dopóki udaje im się dotrzymać kroku konkurencji, powinny utrzymać swoje pozycje na rynku. Nawet jeżeli Chevrolet wprowadzi lepszy samochód, Ford raczej nie utraci czołowej pozycji w branży.

Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ zmiana preferencji nabywców w kierunku lepszego produktu wymaga czasu, a czas płynie na korzyść lidera. Gra o utrzymanie marki na rynku polega dziś na monitorowaniu konkurencji i dorównywaniu (lub przewyższaniu) jej dokonaniom.

To druga zasada Darwina tworzy szanse (a jednocześnie problemy) dla marketingowców. Dywergencja to zasada ewolucyjna, odpowiedzialna za tworzenie nowych gatunków, a nowe gatunki mogą dość łatwo zmieść z powierzchni ziemi istniejące gatunki (lub kategorie produktów). Zobaczmy, co komputer osobisty zrobił maszynie do pisania i co internet robi faksowi.

## Słowo „ewolucja” jest mylące

Słowo *ewolucja* przywodzi na myśl stopniowe przekształcenie jednego gatunku w inny. Nie taki proces zachodzi w naturze.

Karol Darwin nie używał słowa *ewolucja* w pierwotnym wydaniu dzieła *O powstawaniu gatunków*. Tak naprawdę użył nie bez oporów dopiero w późniejszych wydaniach, kiedy stało się jasne, że słowo *ewolucja* na zawsze będzie kojarzone z jego pracą.

Dla Darwina zasada dywergencji była równie ważna jak zasada stopniowej przemiany. Gdyby natura obrała jedynie ścieżkę „ewolucyjną”, oznaczałoby to, że wiele gatunków byłoby tak ściśle ze sobą spokrewnionych, że trudno byłoby je rozróżnić. Czy to zwierzę jest psem, czy kotem? Cóż, trudno powiedzieć, mogłoby być tym i tym.

Geniusz Darwina polegał na tym, że potrafił dostrzec, iż gatunki takie jak kot i pies mogły mieć wspólnego przodka, ale „rozgałęziły się” czy uległy dywergencji w reakcji na zmiany w ich środowisku życia. Na przestrzeni lat różnice pomiędzy gatunkami uwypukliły się. Cytując Darwina, „natura faworyzuje skrajności”.

W świecie marek natura również faworyzuje skrajności. Spójrzmy na sukcesy marek Rolex, Starbucks (znana w USA sieć barów z kawą) i Ritz-Carlton (sieć ekskluzywnych hoteli) na wyższej półce oraz marek Swatch, Wal-Mart (amerykańska i jedna z największych sieci supermarketów) i Costco (duża amerykańska sieć handlowa) na półce niższej.

Gdyby „ewolucja” była jedyną siłą działającą w historii ziemi, świat byłby wypełniony największymi, najsilniejszymi i najtwardszymi jednokomórkowymi osobnikami, jakie można sobie wyobrazić.

Ewolucja marek została ogólnie zaakceptowana w terminologii marketingowej. To, co nie zostało ogólnie zaakceptowane to dywergencja marek. Tymczasem w długim okresie to właśnie dywergencja, a nie ewolucja tworzy najwięcej szans na zbudowanie nowej marki.

Weźmy Forda. Na przestrzeni lat Ford przepuścił wiele „dywergencyjnych” okazji na wprowadzenie nowych marek. Na przykład branża samochodów sportowych, która obecnie jest zdominowana przez Porsche, lub branża samochodów luksusowych, w której obecnie dominuje Mercedes-Benz. Ford zaprzepaścił również szansę na opanowanie gałęzi samochodów sportowo-terenowych (tam dominuje Jeep), a nawet gałęzi minivanów (Chrysler).

„Ewolucja” albo stopniowa przemiana jest strategią oczywistą: „Każdego roku musimy czynić nasze produkty lepszymi, tańszymi i bardziej niezawodnymi”. Dywergencja nie jest już tak oczywista. Tak naprawdę nasz instykt może poprowadzić nas w złym kierunku.

## Kmart, Wal-Mart i Target

Porównajmy sieci hipermarketów Kmart i Wal-Mart. Kmart najwyraźniej przegrywał konkurencję w handlu masowym ze swoim odwiecznym rywalem z Bentonville w stanie Arkansas. Co wobec tego zrobił?

Firma zatrudniła nowy zarząd, który zlikwidował wydawane co tydzień gazetki, wymieniające nieskończoną listę promocji i zamiast tego wprowadził politykę „codziennie niskie ceny” podobną do tej, którą stosował Wal-Mart.

Co wolą klienci? Gazetki z promocjami czy niskie ceny każdego dnia? Oczywiście, że to drugie i dlatego kupują w hipermarketach Wal-Mart, które promują (i spełniają) obietnicę niskich cen każdego dnia.

Z kolei sieć Target poszła własną ścieżką i „odgałęziła się” od wzorca reprezentowanego przez Wal-Mart. Szerokie pasaży, ładne wystawy i bardziej wyrafinowane towary pomagają odróżnić markę Target od marki Wal-Mart. Motywem przewodnim jest „tani szyk”, a Oprah Winfrey nazywa te sklepy z francuska „tarże”.

Sieć Target odsuwa się od kategorii masowego hipermarketu i staje się hipermarketem dla ludzi nieco zamożniejszych.

Gdyby umieścić marki Target, Wal-Mart i Kmart w probówce opisanej „hipermarkety” i mocno nią wstrząsnąć, okazałoby się, że Wal-Mart usadowił się na dole, Target na górze, a Kmart (który zbankrutował) w martwej przestrzeni.

Po przestudiowaniu historii Sama Waltona i jego sieci Wal-Mart stanie się jasne, że marka ulegała zarówno dywergencji, jak i stopniowej przemianie.



Z początku rozwój marki Wal-Mart był klasycznym przykładem dywergencji. Kmart był czołową siecią hipermarketów ze sklepami w większości dużych miast. Wal-Mart zamiast konkurować bezpośrednio z siecią Kmart otwierał sklepy w mniejszych ludzkich zbiorowiskach.

Przy niewielkiej, a nawet żadnej konkurencji, potęga Wal-Martu rosła z roku na rok w procesie stopniowej przemiany. Z chwilą gdy firma umocniła swoje systemy magazynowania i dystrybucji, Wal-Mart stał się na tyle silny, by wkroczyć na terytoria zajmowane przez Kmart. Wynik tej klasycznej batalii jest zgodny z regułą „przetwarzają najbardziej przystosowani”.

## Marki nie mogą zajmować tej samej pozycji

W walce o życie dwa gatunki (ani dwie marki) nie mogą zajmować tej samej pozycji. Jeżeli tak się dzieje, jeden gatunek (lub marka) doprowadzi do wyginięcia drugiego.

To, co jest prawdą w długim okresie, często trudno przewidzieć w kontekście krótkiego okresu. Przemysłna promocja, łut szczęścia albo jakiś inny marketingowy cud może przynieść marce szczęście... ale na krótką metę. Dopóki marka nie znajdzie skutecznej strategii, najczęściej w długim okresie jest skazana na wymarcie.

Weźmy markę Miller Lite. Po latach spadającego udziału w rynku, marka zanotowała ostatnio nieznaczne odwrócenie tej tendencji dzięki kampanii „niskowęglowodanowej” (dzisiaj tyle się mówi o dietach niskowęglowodanowych).

Ale czy „niskowęglowodanowość” może być długoterminową strategią dla masowego rynku piwa? Miller Lite potrzebuje bardziej popularnej idei, aby utrzymać się w tej samej lidze z Bud Light i Coors Light. „Zdrowe piwo” w niczym tu nie pomoże.

Szczególnie w sytuacji, gdy jako pierwsza została wprowadzona marka Michelob Ultra, koncentrująca się wyłącznie na piwach niskowęglowodanowych, a ich piwa miały jeszcze niższą zawartość węglowodanów niż Miller Lite. Jeżeli ktoś chce pić piwo niskowęglowodanowe, to wybierze w końcu Michelob Ultra. Miller może przejść trochę sprężadzy w krótkim okresie, ale w długim wróci do punktu wyjścia.

Utrzymanie istniejącej marki to tylko połowa historii. Druga połowa to tworzenie nowych marek. O wiele za dużo czasu i wysiłku poświęca się na utrzymywanie istniejących marek, kiedy te same zasoby zainwestowane w nowe marki mogą przynieść o wiele większe korzyści.

Darwin wierzył, że wszystkie żywe organizmy (rośliny oraz zwierzęta) muszą pochodzić od jakiejś prostej pierwotnej formy życia. Jeżeli tak, to ogrom dywergencji jest niesamowity. Wiemy dziś o istnieniu około 1,7 miliona gatunków, z których około pięćdziesiąt tysięcy zostało opisanych szczegółowo. Jest to niewielki odsetek z 10 lub 100 milionów gatunków, które, jak się szacuje, zamieszkują naszą planetę.

Liczba ta nie uwzględnia milionów gatunków, które wymarły na przestrzeni lat. Dinozaury, mamuty i wiele innych. Prawdopodobnie więcej gatunków wymarło niż żyje obecnie (to samo dotyczy marek).

## „Nieskończona ilość form jakże pięknych i jakże wspaniałych”

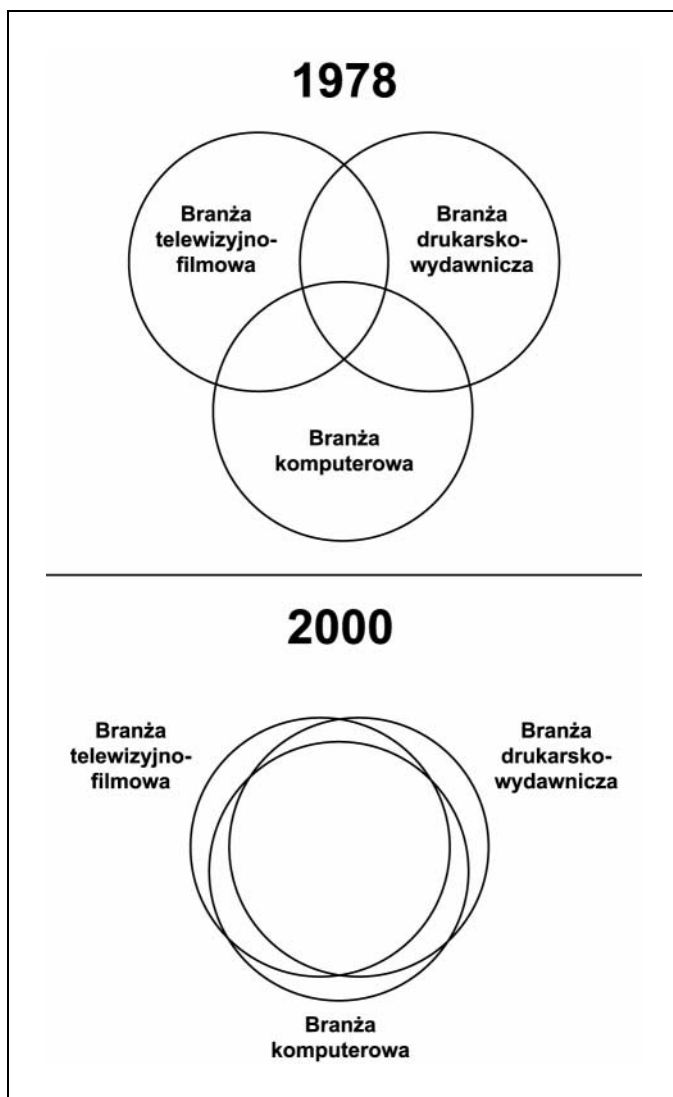
Mnogość form życia utworzonych w wyniku dywergencji może być postrzegana jako pozytywna siła. Darwin podsumowuje swoje postrzeganie życia w ostatnich dwóch zdaniach dzieła *O powstawaniu gatunków*: „I tak, wprost z wojny natury, z głodu i śmierci, powstały najwyższe istoty, jakimi jesteśmy, zdolne poznać na czym polega powstawanie wyższych zwierząt. Jest coś wspaniałego w takim widzeniu życia i sił nim rządzących, które pierwotnie zaszczipione w kilku lub nawet jednej formie, potem, kiedy planeta podlegała swoim cyklom w zgodzie z niezmiennym prawem ciężenia, z tak prostych początków, wyewoluowało w nieskończoną ilość form jakże pięknych i jakże wspaniałych”.

Spójrzmy na ogromną liczbę produktów, o których jeszcze pięćdziesiąt, czy sto lat temu nikt nie słyszał. Komputery, telefony komórkowe, aparaty cyfrowe. Lekkie piwo, dietetyczna cola i napoje energetyczne. Bułeczki kukurydziane, kawa granulowana, jogurt. Kuchenka mikrofalowa, telewizja kablowa, magnetowid, DVD.

Czy w przyszłości z laboratoriów badawczych jak z rogu obfitości będą wylatywać nowe produkty? Oczywiście.

Tak naprawdę ogromna większość jakże pięknych i jakże wspaniałych nowych produktów jest jeszcze przed nami. Każdy z nich stworzy szansę wykreowania nowej marki — marki, która może uczynić nas milionerami. Najpierw jednak musimy oprzeć się pokusie pójścia za owczym pędem konwergencji.





Założyciel laboratorium Media Lab przy politechnice M.I.T. posłużył się podobnym rysunkiem w 1978 roku, aby ukazać przyszłą konwergencję trzech głównych branż.