

# Márkakiterjesztés

## Amikor csődöt mond a logika

A márkakiterjesztés évtizedek óta az egyik legnépszerűbb marketingstratégia. A számok szerint minden 10 új termékből 8 ilyen a piacon. A logika látszólag a márkakiterjesztés mellett szól: gazdaságosabb gyártás, a kereskedelem és a fogyasztók könnyebb márkaelfogadása, alacsonyabb reklámköltség, rövid távon növekvő bevétel és vállalati arculat. A valóságban azonban a márkakiterjesztés a legtöbb esetben csődöt mond.

Az igazság az, hogy nagyon kevés termék ér el hosszú távú sikert egy korábban már ismert márkanév alatt. A Nielsen piackutató cég a kilencvenes években 115 új termék bevezetését vizsgálta az Egyesült Államok és Nagy-Britannia öt különféle piacán. A kutatók arra kerestek választ, hogy miként hat egy új termék piaci részesedésére, ha egy jól ismert, régi, illetve ha egy új márkanéven vezeték be. A piaci részesedést minden alkalommal két évvel a termék piaci dobása után vizsgálták. És az eredmény? Az ismert márkanév alatt futó termékek forgalma lényegesen szerényebbnek mutatkozott! A Harvard Business Review The Logic of Product Line Extension című áttekintő írásában ennél is tovább ment: kimutatta, hogy a márkakiterjesztés szinte minden esetben gyengítette az eredeti márka imázsát és összezavarta a kereskedőket is.

A vállalatok azonban továbbra is vakon hisznek abban, hogy ha kialakítottak egy sikeres márkát, azt más termékcsoportokra is átvihetik. Végül is, nem a termék adja a márkát, hanem az asszociáció, vagyis hogy milyen kép él a fogyasztók fejében a márkáról - mond-

ják. Hát pont ez az...

A márkakiterjesztéseket három csoportba lehet sorolni (bár sokan csak a középsőt tekintik annak):

1. amikor ugyanazon a piacon jelenik meg a cég egy újabb termékkel (vagyis a régebbi valamilyen változatával);
2. amikor „rokon piacra” lép a márka;
3. és amikor teljesen elütő, másik pia-

con tűnik fel, sokszor merchandising célokból kiindulva, az anyamárka hírnevére építve.

### Szelíd motorosok pedig nincsenek

Az utóbbira klasszikus példa a Harley-Davidson esete. Ahogy Kevin Roberts, a Saatchi&Saatchi CEO-ja írja, a Harley igazi „szeretetmárka”. A Harley tulajdonosok ugyanis nem csupán hűségesek, hanem imádják a márkát. Logikusnak tűnhet, hogy akkor minden Harley-Davidson jelzésű terméket megvesznek.

De mi is a Harley-Davidson? Az erő érzete. Vegyük csak a 43 éves könyvelőt, aki hétfőként a járgányára pattan, és amikor társaival kisvárosokon



Weru Soundproof Windows  
Alkotó: Scholz & Friends

robog át, az ott élők becsukják az ablakokat, mert félnek tőle. Az erő természetesen a motorból ered. Elég csak egy Harley dübörgését meghallgatni. És mi is férfiasabbak leszünk tőle. A márkakiterjesztéskor mindezt nem árt figyelembe venni.

Harley-Davidson öngyújtó? Eddig még csak rendben. (Igaz, már van egy eredeti, macsó márka a piacon, a Zippo.) Harley-Davidson póló? Miért ne? (Bár az igazi Harley rajongó a testére tetoválja a logót.)

Harley-Davidson zokni? Ugyan minek? A csizmában-bakancsban úgylát alig látszik.

Harley-Davidson nyakkendő? Röhejes. Ha Harley-val érkezünk az üzleti tárgyalásra, az valami, na de egy nyakkendő...

Harley-Davidson borhűtő? Hogy micoda? Ugyan mikor iszik egy motoros macsó bort?

Harley-Davidson parfüm és borotválkozás utáni arcszesz? De ha egyszer a Harley megüléséhez a borosta és a szakáll is hozzátartozik!

Vagy ezek a termékek nem is a Harley



tulajdonosoknak szólnak? Miért bosszantanak bennünket? Miért csinálnak DisneyWorld-ot a márkából? - kérdezték a nem is olyan szelíd motorosok, majd szinte támadást intéztek a cég ellen. Az pedig a legtöbb országban azonnal leállította a Harley parfümök és egyéb, a márkához méltatlan termékek forgalmazását, amelyek amúgy se nagyon hoztak jövedelmet.

### Több íz, kevesebb pénz

Szóval akkor maradjunk ugyanabban a termék kategóriában? Ez már jobban hangzik. Egy új változat, például egy új íz bevezetése ráadásul rövid távon szinte mindig sikeres. Aztán viszont aláássa az eredeti termék pozícióját is. A fogkrém piacon rengeteg példát látni erre. Amíg a Crest összesen egy (valóban úttörő fogkrémmel) volt jelen az Egyesült Államokban, részesedése több mint 50% volt. Amikor aztán megjelent a fehérítő, mentás, szódabikar-

### Kivétel erősíti a szabályt: a Virgin-csoport

Bár a márkakiterjesztés a legritkább esetben jó stratégia, a Virgin története mintha ellentmondana mindennek. A cég, amely lemezkiadóként kezdte, és például olyan punkbandákat fedezett fel, mint a Sex Pistols, tevékenységét mára szinte minden iparágra kiterjesztette: a brit Observer 2000. augusztus 27-i számában a „Virgin-életéről” például a következőket olvashattuk:

„Reggel a Virgin rádióra ébredünk, majd felvesszük Virgin ruháinkat és Virgin make-up-pal varázsoljuk széppé magunkat. Aztán indulás a munkahelyre: egy Virgin hálózatban vásárolt autóval, amit természetesen Virgin hitellel vásároltunk meg, hazafelé beugrunk egy Virgin Active fitness szalonba. Hétfőként a Virgin mobiltelefonunkat vagy internet-előfizetésünket használjuk, hogy megtudjuk, milyen filmek mennek a helyi Virgin moziban. Ha vakációzni megyünk (Virgin vonattal vagy repülővel) az úton Virgin videójátékokkal játszunk - amit csak akkor hagyunk abba, amikor beugrunk a Duty Free Shopba egy Virgin vodkáért. Ha a nyaralás közben találkozunk valakivel a strandon és a dolgok jól alakulnak, a Virgin hotelek minibárjában mindig találunk Virgin gumióvszert is. És ha úgy tűnik, igaz szerelemről van szó, a Virgin esküvői szolgálat segít, hogy a nagy napon minden tökéletesen sikerüljön. Aztán felvesszük a Virgin jelzalogot az első közös házra és megkötjük a közös Virgin nyugdíjbiztosítást.”

Ki tudja miért, a Virgin esetében ezek a márkakiterjesztések működnek. Sokak szerint Richard Branson, a cég karizmatikus vezetője az összekötő elem, akit Amerikában szinte mindenki ismer és tisztel. „Sokszor megyünk olyan területre, ahol a fogyasztó alacsony szintű szolgáltatást kap és a piac szereplői önelégültek” - mondja. Lehet, de fontos megjegyezni, hogy ennek ellenére a Virginnek egyik iparágban sem sikerült piacvezető szerepet kivívnia. (Talán most, a Virgin úrséták beindulásával...)



Termék: Aquent Business Services  
Alkotó: Leo Burnett Singapore

bónás, herbal, különféle ízesítésű, illetve egyes célcsoportoknak (gyerekeknek, időseknek, dohányosoknak) szóló fogkrémjeivel, részesedése jelentősen visszaesett. Amikor 38-féle fogkrémje volt a piacon, már csak 36 százalékot birtokolt. Ezt látva a marketingvezetés újabb rohamra indult. És az 52-féle fogkrém hatása nem maradt el: a részesedés 25 százalékra csökkent. Pedig ahogy Al és Laura Ries írja A márkázás 22 vastörvényében: annál igazán felesleges többféle fogkrém, mint ahány foga az embernek van. Hasonló a helyzet a samponnal is, főleg, ha a márka jól pozicionált. A Head & Shoulders-nek még a neve is jelzi, hogy korpásodás-gátló. De amikor 31-féle Head & Shoulders közül kellett választani a fogyasztónak, már abban sem volt biztos, fiú-e vagy lány. Nem véletlen, hogy a Procter&Gamble

az elmúlt években jelentősen csökkentette almárkáinak számát. Ahogy Durk I. Jager, a P&G elnöke mondja: „Érthetetlen, hogy miért tettük ennyire nehezzé a fogyasztóknak a választást!” Ugyanez áll a Miller sörrre is. Kérek egy Millert! - mondanánk a csaposnak nagy lendülettel. De melyiket is? Az amerikai piacon van Miller High Life, Miller Lite, Miller Lite Ice, Miller High Life Lite, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite, Miller Reserve, Miller Reserve Lite, Miller Reserve Amber Ale és Miller Clear is. Ugyan a Budweisernek is több variációját kapni, de ott legalább van egy anyamárka, a Miller esetében viszont az almárkák is több variációja van. Amikor pedig aztán a cég a romló piaci eredményeket látva 1996-ban bevezette a Miller Regulart, ami úgy mond egyesíti az összes többi Miller jó tulajdonságát, a

fogyasztók már csak legyintettek... Akadnak azért sikeres példák is. A Coca-Cola a Diet Coke-ot (az európai piacon Coca-Cola light néven) a világ harmadik legjobban fogyó üdítőjévé varázsolta. (A „hagyományos” Coca-Cola és a Pepsi után.) Az egészséges életmódra való törekvés, a kalóriaszegény táplálkozás divatja pedig akár további sikereket hozhat a Cola lightnak - igaz, leginkább csak a „cukros Coke” rovására. A vaníliás, a cseresznyés vagy a citromos kóla piacra dobása mögött azonban nem áll igazi fogyasztói trend. Ha ráadásul ezeknek light és koffeinmentes változatát is a polcokon akarja tartani a cég, akkor az eredeti, „igazi” Coke-tól és Diet Coke-tól veszi el helyet. Sajnos nem csak a polcokon, hanem a fejekben is...

A termék duplikáció (triplikáció, kvadruplicáció stb., ha van egyáltalán ilyen szó) azonban továbbra is divik. Pedig a William Bishop Consulting kutatása kimutatta, hogy amikor a duplikációs termékeket leszedték a polcokról, azt a fogyasztók 80 százaléka észre sem vette. Vagyis valószínűleg azt sem tudták, hogy ott volt. A Kurt Salmon Associates vizsgálata pontosan ezt támasztotta alá: bár egy átlagos szupermarketben 40 ezer SKU (stock keeping unit) van, annak negyedéből havonta összesen egy darabot vagy annyit sem adnak el.

### A „krémes marha” és más hasonló nyalánkságok

Végezetül nézzük azt, amit leggyakrabban értünk márkakiterjesztés alatt, vagyis amikor egy cég úgy mond „rokon piacon” jelenik meg ugyanazzal a márkánévvvel. A nehézséget az adja, hogy míg a marketingesek szerint szinte bármi lehet rokon piac, addig a



Termék: Harvey Nichols  
Alkotó: DDB London

fogyasztó számára a kapcsolat már közel sem olyan egyértelmű. A LifeSavers 1912 óta Amerika kedvenc lyukacsos cukorkája. Csak Halloween napján 88 millió darab fogy belőle. Miért ne lehetne sikeres ugyanezzel a névvel egy rágógumi? A cég igazgatóhelyettese annak idején a New York Times-nak így nyilatkozott: „meg vagyok győződve, hogy piaci sikereink esélyét egyféleképpen tudjuk javítani: azzal, hogy átvisszük a már létező közismert nevet egy új termékre, amely a régihez hasonló tulajdonságokkal rendelkezik... Fogyasztóinkkal folytatott beszélgetéseinkből kiderült, hogy a LifeSavers márkánév többet jelent számukra, mint csupán a lyukas cukorkát. A név a fogyasztók számára tökéletes ízt, kiemelkedő értéket és állandó minőséget

is jelent.” Ismerősen hangzik, ugye? Hányszor olvashatnak a kreatívak ilyen és hasonló hablatyokat, amikor olyan ügyfél adja a briefet, akinek magának is csak homályos elképzelése van márkájáról? Mert tegyük csak fel a kérdést fordítva: „Az Ön számára melyik márka jelenti a tökéletes ízt, a kiemelkedő értéket és az állandó minőséget?” Ki válaszolna úgy, hogy a LifeSavers? Ugye senki? És ha azt kérdezzük: „Mi a neve a lyukas cukorkának?” Amerikában a legtöbben rögtön rávágnák: LifeSavers. A LifeSavers rágógumi sosem volt képes néhány százaléknál nagyobb részesedést szerezni. Az élet furcsasága, hogy a cég nem sokkal később mégis sikeres lett és a rágógumi-piacon. Viszont ez már nem a LifeSavers, hanem a Bubble Yum, az

első fújható rágógumi érdeme volt. Az új termék és a megkülönböztető tulajdonságára utaló márkánév győztes stratégiának bizonyult. A Gerber abszolút piacvezető a bébiételek piacán. Akkor talán a felnőtteknek szóló étel is profitot hozhat - gondolták a marketingesek. Ráadásul van egy csoport (konkrétan a szinglik), akik többnyire nem esznek sokat, így ételleiket ugyanabba az üvegbe lehet rakni, mint a bébiételeket - amivel ugye, gyártási költséget is spórol cég. De az olyan „ínycsiklandozó” ízek, mint a „Krémes Marha” (Cream Beef) valahogy nem hozták lázba a szingliket. A márkánév választás („Gerber Singles”) pedig ugyan logikus volt, de e helyett akár az is írhatták volna a termékre: „Egyedül élő szerencsétlen vagyok, aki

egy befőttesüvegből eszik”. Ráadásul senki nem akart egy olyan terméket megvenni, amely még magyarázatot is ad arra, hogy miért nem talál magának partnert: mert még mindig egy nagy baba...

Azoknak a cégeknek, amelyek egy piacon vezető pozíciót építettek ki a fogyasztók koponyájában, a választék-bővítéssel különösen óvatosnak kell lennie. A Xerox, amelynek neve egybenőt a fénymásolás technológiájával (az idősebb irodai dolgozók még Magyarországon is így mondják: xeroxáld le ezt nekem!), hatalmasat bukott, amikor ugyanezzel a névvel lépett a számítógépek piacára. Ezek a termékek ugyanis nem tudtak fénymásolni. De hasonló problémával küszködik a Chiquita is, amely több éve próbálja a fogyasztóknak azt mondani: „ne csak a banánra gondolj!”

#### Ki érti ezt?

Vannak aztán olyan esetek, amikor a márkakiterjesztésre még logikailag is nehéz magyarázatot adni.

A Colgate's Kitchen Entrees például az élelmiszeripari termékek piacára próbált betörni. De az emberek nem kértek belőle: végül is, milyen íze lehet ezeknek az ételeknek? A fogkrémé? - kérdezték és úgy döntöttek, inkább ki sem próbálják.

A Heinz 1869 óta fontos szereplő az élelmiszerpiacon, mi, európaiak leginkább a Heinz ketchupot ismerjük. 1980-ban aztán a cég úgy döntött, hogy bevezet egy környezetkímélő univerzális tisztítószert. A Heinz's All Natural Cleaning Vinegar egyszerre volt folt-tisztító, illatosító, ablakmosó, fertőtlenítő és páráltanító. Az első zöld, környezetbarát tisztítószert még a sajtó is ünnepelte. A fogyasztók azonban már

kevésbé voltak lelkesek. Végül is a Heinz eddig valami olyan volt, amit enni lehet. A Heinz's All Natural Cleaning Vinegar pedig lehet, hogy szebbé varázsolja a konyhát és a fürdőszobát, de az ebédünk nem lesz tőle finomabb.

A Bic sokáig azt hitte, birtokolja az eldobható szót a fogyasztók koponyájában. Az emberek jelentős része használt és használ Bic eldobható borotvát, Bic eldobható öngyújtót és Bic eldobható tollat. A Bic eldobható harisnyanadrág és fehérnemű tehát látszólag logikus döntés. Igaz, teljesen új gyártósorra és disztribúcióra van hozzá szükség. Aztán gyorsan kiderült, hogy a Bic ugyan birtokolta az eldobható szót, de a fröccsöntött műanyag képe is hozzá kapcsolódott a fogyasztók fejében - egy ilyen harisnyanadrágra vagy bugyira pedig valahogy senki se vágyott. Ha már a bugyiknál tartunk, nézzünk néhány sikeres példát is. A

Cosmopolitan a világ legnagyobb példányszámban eladott női magazinja, amelynek olvasóit a „Szex és New York” életstílus (vagyis sokkal inkább az iránta érzett vágy) köti össze. Egy Cosmopolitan ágynemű esetében egyértelmű a kapcsolat az eredeti márkával: konkrétan a szex. Nem csoda, hogy a Cosmopolitan ma már a második szereplő a brit ágynemű-piacon. A Cosmopolitan kávézóik terve pedig megint csak illeszkedhet a „Szex és New York” imázsba.

Ezért lehet sikeres a Coca-Cola Beach House vagy a Coca-Cola Soundwave is. De a Coca-Cola ruházat, amiért már pénzt kell adni? Amikor 1985-ben a ruhák forgalomba kerültek, két év alatt 250 millió dollár értékben adták el őket szerte a világban. Aztán egyik pillanatról a másikra nem vette őket senki, és a kereskedők nyakán maradtak a sok mil-

lió dolláros készletek. A legtöbben ugyanis rájöttek: nem kell, hogy Coca-Cola logo legyen rajtuk ahhoz, hogy övék legyen „az érzés”. Elég, ha egy üveg kólát szürcsölnek.

A Caterpillar ruházati termékek ugyanakkor állandó célcsoportra találtak. Sokszor ugyanis épp akkor lehet márkakiterjesztést sikeresen véghezvinni, ha a két termékcsoport nagyon is távol áll egymástól. Szinte biztosra vehetjük, hogy soha nem fogunk egy Caterpillar markológépet irányítani, de egy Caterpillar túrabakancsban legalább hasonló férfias élményünk lehet. Néhány helyzetben a márkakiterjesztés kifejezetten követendő stratégia: például, ha sok mindent gyártunk kis mennyiségben, felesleges lenne minden terméknek új nevet adni és nagy pénzeket reklámra költeni. Ezért adta már termékek ezreinek ugyanazt a nevet a 3M Worldwide: „3M”.

Érdekes az is, hogy az azonos néven futtatott termékek Ázsiában sikeresebbek. Ott ugyanis a vállalatcsoportoknak a szerepe fontosabb, mint a márkáké. Ezért lehet egyszerre az élmezőnyben a Yamaha a motor- és a szintetizátor piacon. Vagy éppen ezért parkolhatunk le Mitsubishi autónkkal egy Mitsubishi bank előtt.

Úgy tűnik azonban, hogy mindez az amerikai és európai kultúrában már kevésbé működik. Tedd fel csak magadnak a kérdést: ha három lányod lenne, elneveznéd őket Mária 1-nek, Mária 2-nek és a Mária 3-nak? Vagy éppen Máriának, Mariannak és Mariskának? Bármelyik megoldást is választod, az életre szóló zavar állapotával ajándékozod meg őket - és magadat is.

Papp-Váry Árpád

Edison Thought Factory

