

# تجربه جنرال موتورز از برند مبارز

Harvard Business Review؛ مترجم: الهام جوادی

موفقیت برند مبارز به چیزی بیش از تطبیق اولیه قیمت و ارزش مورد نظر بستگی دارد؛ شما همچنین باید به این اهداف در حالی که سطح پایایی از سود را به دست می‌آورید، دست پیدا کنید. متاسفانه چنین سودهایی اغلب برای سازمان‌هایی که محصولشان قیمت بالاتری دارد و مدل‌ها عملیاتی پرهزینه تری دارند به راحتی قابل دستیابی نیست. ...

نسخه‌های مشابه مدل‌های مختلف GM بودند. خودروهای کوچک اولیه ساترن به خودروهای با اندازه متوسط، SUVها، مینی‌ون‌های قدیمی‌تر GM تغییر کرد. فروشنده های ساترن نیز تعدیل شدند.

اگر مشخصه نخستین حضور ساترن در بازار «موفقیت برند مبارزی است که با عدم سودآوری متوقف شده»، مشخصه حضور دوم آن «کاهش هزینه‌ها به قیمت از دست رفتن ارزش برند و نهایتاً از بین رفتن اثربخشی برند» بود. این تغییرات نقطه پایانی بر متمایز بودن ساترن گذاشت و منجر به افزایش همجنس‌خواری برندهای دیگر GM مثل یونتیاک و جوی توسط ساترن شد. در همین حین، رقبای آسیایی ساترن نیز که برای مبارزه طراحی شده بودند به طور مداوم در حال کسب سهم بازار آمریکا بودند. باب لوتر، نایب رئیس GM داستان ساترن در سال ۲۰۰۹ را به این شکل خلاصه می‌کند: «ما پول زیادی خرج کردیم تا ساترن کاملاً یک محصول بی‌نقص باشد. بخش تولید ساترن بهتر و نوتر از هر بخش GM بود، اما هنوز هیچ فروشی صورت نگرفته بود». البته این کاملاً درست نبود چون فروش صورت گرفته بود، اما زمانی که هیچ سودآوری به وجود نیامده بود، GM ناچار شد به دنبال هم‌افزایی و صرفه‌جویی باشد و به همین جهت فروش‌ها افت کرد. از ساترن به خاطر ضررهای مالی‌اش همواره به عنوان یکی از موردکاوی‌های نمونه از شکست برند مبارز یاد می‌شود.

موفقیت برند مبارز به چیزی بیش از تطبیق اولیه قیمت و ارزش مورد نظر بستگی دارد؛ شما همچنین باید به این اهداف در حالی که سطح پایایی از سود را به دست می‌آورید، دست پیدا کنید. متاسفانه چنین سودهایی اغلب برای سازمان‌هایی که محصولشان قیمت بالاتری دارد و مدل‌ها عملیاتی پرهزینه‌تری دارند به راحتی قابل دستیابی نیست. این سازمان‌ها ناگهان خود را در حال رقابت در بخشی با محصولات با قیمت پایین و با برندهایی می‌بینند که از اول در این بازار بوده‌اند و به مرور زمان یک مدل عملیاتی ایجاد کرده‌اند که مناسب این بازار است. سازمان ما برای مواجهه با این چالش ممکن است مجبور شود ساختار هزینه برند مبارز را تغییر و کاهش دهد.

مدیران M3 که می‌خواستند یک نسخه با قیمت پایین از کاغذهای قابل چسباندن یادداشت post-it را با نام هایلند ارائه کنند، با استفاده از مواد چسبیده درجه پایین‌تر و معرفی محصولی جدید با چارچوبی محدودتر و با صرف نظر کامل از محرک‌ها و تحقیقات فروش این کار را انجام دادند. به گفته مدیران این شرکت هدف مهم این برند مبارز، تضمین این بود که اگر مشتریان از هایلند استفاده کردند هیچ کدامشان شکایتی نداشته باشند. کیفیت پایه‌ای و هدف هایلند برای اجتناب از شکست با شهرت نوآور بودن M3 کمی ناسازگار به نظر می‌آمد. M3 توانست از این طریق به دو هدف کلیدی دست یابد. اول اینکه تضمین کرد هایلند فروش post-it را از آن خود نکند و دوم اینکه کاری کرد که هایلند به خاطر قیمت پایین آن به M3 اجازه می‌داد این محصول را در پرتفولیوی شرکت حتی پس از شکست رقیبایی که قیمت پایین ارائه می‌دادند، نگه دارد. /

در میان شرکت‌هایی که برند مبارز را به کار برده‌اند، هیچ کدام درس‌هایی آموزنده‌تر از ساترن (Saturn) جنرال‌موتورز ارائه نمی‌کند. سابقه ۲۵ ساله این شرکت بیش‌تر نسبت به جذابیت‌های استراتژیک یک برند مبارز از یک سو و ضررهای مخربی که یک برند مبارز در صورت شکست می‌تواند برای سازمان خود داشته باشد، فراهم می‌کند.

GM در سال ۱۹۸۲ در پاسخ به تهدید در حال رشد خودروهای کم‌مصرف و ارزان قیمتی که از ژاپن به بازارهای آمریکا فرستاده می‌شدند، ساترن را معرفی کرد. GM که تصور می‌کرد که شهرت شرکت برای تولید خودروهای با اندازه و قیمت متوسط ممکن است اثربخش بودن ساترن در مقابل هوندا و تویوتا را خراب کند، راه طولانی‌ای را برای متمایز ساختن ساترن از برندهای قبلی با معرفی آن به عنوان «نوع متفاوتی از کارخانه خودروسازی» طی کرد. برای این برند جدید یک کارخانه در تنس اختصاص داده شد و اتومبیل‌های این برند به شکل کاملاً متفاوت از اتومبیل‌هایی که در کارخانه دیترویت تولید می‌شدند، ساخته می‌شدند. زمانی که اولین دسته ساترن‌ها به بازار راه پیدا کردند به موفقیتی فوری دست پیدا کردند. همچنین نرخ خرید مجدد آنها و رضایت مشتریان از این محصول در بازار به بالاترین سطح در میان دیگر رقبای رسید. شبکه منحصر به فرد مبادلات ساترن با رویکرد قیمت‌گذاری شفاف و بدون چانه‌زنی تأکید بیشتری بر متمایز بودن این محصول بود. تا سال ۱۹۹۶ سفارشات ساترن از ظرفیت آن فراتر رفت و قدرت مبارزه این برند نیز زمانی که آمراها و بررسی مبادلات نشان داد که ۵۰ درصد این سفارشات از سوی افرادی بودند که در صورت نبود ساترن، خودرو وارداتی ژاپنی می‌خریدند، تأیید شد. در واقع وقتی که پروفسور دیوید ایگر از مدرسه تجارت هاس در سال ۱۹۹۴ گفت: «ساترن به یکی از قدرتمندترین برندهای آمریکا تبدیل شده» در تمام جنبه‌ها به غیر از یک جنبه، حرف درستی می‌زد. ساترن جدای از موفقیت زیادی که داشت باعث یک ضرر مالی برای GM شد. این برند تنها یک بار سود عملیاتی سالانه داشت و آن هم قبل از در نظر گرفتن هزینه‌های راه‌اندازی اولیه GM بود. این برند تا سال ۱۹۹۷ به دنبال یک سرمایه‌گذاری وجوه لازم برای توسعه مدل‌های جدید بود، اما GM دیگر در هزینه‌های عملیاتی ساترن مانده بود. هزینه ساخت کارخانه ساترن ۵ برابر گرانتر از خط تولید معمولی GM بود و تعداد کارکنان آن نیز دو برابر بود. به علاوه هزینه تولید خودروهای ساترن بیشتر بود، چون آنها هیچ بخش مجازی مشتری‌با GM نداشتند. این برند بودجه بازاریابی و برندسازی جداگانه و شبکه معامله مخصوص به خود را داشت. هزینه‌های سربار این برند در کوتاه مدت بسیار زیاد بود و می‌بایست با تمرکز انحصاری برتد بر تجارت خودروهای ارزان قیمت و با سود کم، این هزینه را پوشش می‌داد. GM همچنین در حین خلق نوع متفاوتی از کارخانه خودروسازی و یک برند مبارز فوق‌کارا، بار یک مدل کسب و کار فوق‌العاده غیرسودآور را بر دوش ساترن گذاشت به طوری که تا سال ۲۰۰۰ ساترن به‌رغم موفقیت مداوم در فروش به ازای هر خودرو، مبلغ ۲۰۰۰ دلار ضرر می‌داد.

بنابراین GM شروع به تفکر مجدد در امور خود کرد. GM افزودن مشخصه‌های جدید گران قیمت، مثل کیسه هوای مسافر و پانل‌های پلاستیکی بدنه را لغو کرده یا به تعویق انداخت و سیستم‌های منحصر به فرد عملیات و توافقات با اتحادیه کارگری در کارخانه ساترن را منحل کرد. نسل جدید خودروهای ساترن نهایتاً از راه رسید، اما این نسل شامل