

توسعه برند

بی تردید اهمیت برند بیش از هر زمان دیگری حس می شود. برند و تصویر ذهنی که از برند در اذهان می ماند موضوع جدیدی نمی باشد. همه ما خود، یک برند می باشیم. هر یک از ما با نوع شخصیتی که داریم تصویر ذهنی را در اذهان دیگران ایجاد می نماییم. آیا شخصیت های بزرگ و سرشناس در گذشته تصاویر ذهنی مختلفی را در ما ایجاد نمی کردند؟ حتی در اسطوره ها از نام هر کول نماد قهرمانی و قدرت در ذهن ما ساخته شده است، ونوس زیبایی و...

بوروس لی در هنگ کنگ جایگاهی داشته است که حتی نسل های جدید نیز می توانند او را تجسم نمایند. خیلی جالب است که عمر برندها حتی بیش از خود محصولات است، چه بسیار محصولات و شخصیت هایی که از بین رفته اند اما نامشان هنوز باقی است.

در دنیای امروز اهمیت از خلق تنها برند به سمت جایگاه سازی صحیح آن نام رفته است. جایگاه صحیح است که تصویر ذهنی صحیح را می سازد و محبوبیت و عمر برند ما را طولانی تر می کند.

شرکت های بزرگی همچون IBM به راستی چطور این جایگاه را حفظ کرده و روز به روز تقویت کرده اند. اگر از نسل های گذشته بپرسید IBM را می شناسید، خواهند گفت بلی، نامی که همیشه تکنولوژی بهتر و سهل تر را در کار و زندگی ما آورد. اولین ماشین های تایپ.

نسل جدید هیچ چیزی از محصولات قدیمی این نام نمی داند اما یک چیز مشترک مانده است. کامپیوترهای باکیفیت، یعنی این نام با توسعه محصولات خود تصویر ذهنی خود را نه تنها تخریب نکرده است بلکه آن را تقویت کرده.

آیا هیچ وقت از خود پرسیده ایم چرا شرکت های بزرگ و به نامی همچون پراکتر و گمبل این همه نام های مختلف خلق کرده اند. آیا نمی توانستند شامپو و محصولات بهداشتی را به نام کرست دهند، متاسفانه اتفاقی که در کشورهای جهان سوم می افتد این است که یک نام را خلق و پس از چندی اقدام به توسعه محصولات زیر چتر آن برند می نمایند.

نگاهی به شرکت پراکتر اند گمبل بعنوان یکی از موفق ترین و قویترین شرکتها:

در سال ۱۸۳۷ توسط ویلیام پراکتر (شمع ساز انگلیسی) و جمیز گمبل (صابون ساز ایرلندی) تاسیس شد. این دو شریک پس از مهاجرت به آمریکا تجارت خود را توسعه و تبدیل به یکی از غول های تجارت شدند. ۲۲ میلیارد دلار ارزش برندهای این مجموعه است. در آمد این شرکت در سال ۲۰۰۶: (۵۶.۲ میلیارد یورو فروش خالص و ۷.۱ میلیارد یورو سود خالص بوده است). در حال حاضر ۳۰۰ برند در ۱۸۰ کشور با ۱۳۵۰۰۰ کارمند دارد.

Product Mix Width					
	Baby & Family	Personal & Beauty	House & Home	Health & Wellness	Nutrition
Product Line Length	Always	Pantene	Tide	Crest	Bounty
	Tampex	Olay	Mr. Clean	Oral B	Pringles
	Pampers	Wella	Duracell	Actonal	
	Puffs	Gillete		Ivory	
		Head & Shoulders			
		Herbal Essence			
		Maxfactor			

این شرکت پس از پا گذاشتن به بازارهای مختلف و برآورده کردن نیازهای مختلف مشتریان جایگاه خود را با این ادعا محکمتر کرد:

نیاز هر انسان و هر خانواده ای در هر روز (داخل و بیرون از خانه)

این شرکت همواره در حال ارتقا زندگی مشتریان با ارتقا محصولاتش می باشد مثلاً ژیلت برند جدیدی نمی باشد اما با ژیلت صابون دار امکانات جدیدی را برای مصرف کننده آورده است.

معمولا هر برندی یک مدیر دارد تا آن مدیر بطور متمرکز مسئولیت حفظ و رشد آن برند را داشته باشد. در ایران یک برند با تعداد بسیار زیادی طبقات مختلف محصولی، باور این است که تا جایی که ممکن است شیره برند متولد شده کشیده شود، غافل از این که برندها همچون بچه هایی هستند که پس از تولد نیاز به پرورش دارند و هرچه بهتر پرورش داده شوند آینده بهتری در انتظار آنها می باشد.

متاسفانه بیشتر شرکت های بزرگ ایرانی آگاهی مردم از برندها را محبوبیت برندها می نامند. برندهای بی شماری داریم که همه می شناسیم: گلرنگ، مهرام، دلپذیر، مبارک، برف، یک و یک و... اما به راستی کدامیک از برندهای ایرانی محبوب هستند. آیا هیچ برند وجود دارد که با شنیدن نام آن تصویر یا تداعی در ذهن ما ایجاد شود؟؟؟

طبق آخرین تحقیقی که در دانشگاه MIT انجام شده است ۷۵٪ محصولات در ۵ سال اول ورود به بازار با شکست مواجه میشوند.

شرکتهایی با خطوط تعدادی کالای بسیار همچون پراکتر و گمبل سود خود را پخش کرده اند یعنی با سود یک محصول خیلی زیاد و سود کمتر از محصول دیگر خود را بالانس می نمایند. شرکتهایی همچون Gap با خلق برندهایی همچون Gap kids - Baby Gap - Gap Maternity بازار خود را توسعه داده و به همه گروه سنی نفوذ کرده اند. اما Gap تنها به این اکتفا نکرده است بلکه با خلق دو برند دیگر تقریبا در هر قشر و طبقه از بازار نفوذ داشته است. Old Navy & Banana Reputable.

مقایسه این استراتژی با موارد مشابه در ایران:

Gap به خوبی می دانست که برای نفوذ در بازارهای با درآمد متوسط باید با نامی متفاوت وارد شود زیرا پوشاک، لوازم بهداشتی و آرایشی، خودرو و طبقاتی که به خود فرد مربوط می شوند و در قضاوت شخصیت او تاثیرگذار هستند باید متفاوت باشند. حتما بارها شنیده ایم که ساعت رولکس، سیکو و... همه یک زمان را نشان می دهند اما کسی که ساعت رولکس می اندازد به نوعی می خواهد برتری طبقه اجتماعی خود را نشان دهد. شرکت های بزرگی همچون گروه صنعتی گلرنگ برندهایی همچون اوه، سافتلن و... را در کنار برندهای دیگر گذاشتند اما قطعا با مشکل معروف به قطعه خواری (Cannibalization) مواجه شدند. در خلق برند جدید در کنار برند موجود باید استراتژی هایی تدوین شود که با رقیب به رقابت بپردازد و سهم از برندهای دیگر بگیرد حال آنکه در بیشتر موارد برند جدید رقیبی برای برند قبلی خود ما می شود. شرکت گلدیران در ایران با معرفی دو برند مجیک و بلومبرگ عملا دو رقیب برای برند جا افتاده خود در بازار آورده است. آیا بهتر نبود ال جی که در طبقه صوتی و تصویری قدرت سامسونگ را ندارد این برندها را در این طبقه و بعنوان رقیبی برای سامسونگ وارد بازار می نمود.

گاهی اوقات برخی شرکتها برای رسیدن به سهم بازار بیشتر خود را امتداد میدهند در دو جهت مختلف بازار:

Down Market Stretch & Up Market Stretch

سونی تلویزیونهای ارزان با امکانات محدود را برای طبقه کم درآمد و همچنین تلویزیون های خیلی لوکس برای طبقه پردرآمد تولید می کند.

ژاپن سالیان سال علیرغم سهم قابل توجه و روبه رشد در صنعت خودرو سازی اما آرزوی دست یافتن به بازار در سطح بالا همچون بی ام و - لامبرگینی - مرسدس و فرراری بود تا در سالهای اخیر با تولید لکسوس این آرزو را تحقق بخشید.

استراتژی شرکتها متفاوت است .. سونی اگر به این موفقیت رسید بدلیل هم خانواده بودن محصولاتش در یک طبقه مخصوص بوده است . بدیهی است این تعمیم در مورد کالاهای مد روز و شخصی و پرستیژی بسیار ریسکی می باشد همچون گپ – رولکس و...

طبق آخرین تحقیقات در آمریکا ۷۲٪ از جمعیت کل آمریکا حاضرند برای برند قویتر و بهتر پول بیشتری پرداخت کنند. برخی از شرکتها محصولات جدید را تحت لقای برند خود توسعه میدهند که بسیار ریسکی می باشد زیرا رسوایی یک محصول صدمات جبران ناپذیری را به کل برند خواهد زد:

برندهایی که در این امر موفق بوده اند سونی و نایک بوده اند اما این شانس برای همه وجود ندارد . مثلا شل (روغن موتور) وارد طبقه محصولات غذایی شود؟؟

نگاه مردم به برندها :

بیشتر مردم دوست دارند با برندهایی که بدنیا آمدند بزرگ شوند. برندها هرطور که تداعی شوند همانگونه در اذهان جایگاه سازی میشوند مثلا لانکوم حس خوب زیبایی را به خانمها داده است و طبق تحقیقات رای بسیار زیادی در توسعه تجارتش در پوشاک نیز آورده است . ولوو چنان امنیت را جا انداخته است که در تحقیق مردم درخواست کرده اند که میخواهند ولوو صندلی بچه ماشین و حتی وسائل ایمنی خانه نیز داشته باشد.

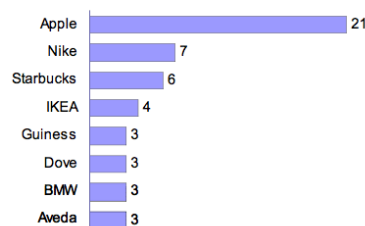
مردم دوست دارند استارباکس بستنی و قهوه خود را در فروشگاهها و سوپرها داشته باشد. طبق وسیعترین تحقیقاتی که توسط دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۰۵ انجام شده است مردم پذیرای توسعه محصولات برندهایی بشرح زیر می باشند:

- مک دونالد: سریعترین خط هوایی
- فدکس : وب سایت و ایمیل
- نایک : دستگاههای ورزشی مثل تردمیل , نوشیدنی های ورزشی
- نوکیا: دستگاه دی وی دی – کامپیوتر – کلوب هایی که مردم را به هم آشنا کند
- رولکس : سنجاق کراوات – دکمه سردست
- استارباکس : ماست میوه ای – بستنی و قهوه ای که در سوپرها باشد
- تایید: هر نوع محصولی که تمیز کننده باشد
- ولوو: صندلی ماشین کودک , لوازم ایمنی خانه

اعجاب انگیز است که این برندها آنچنان قوی در اذهان جا افتاده اند که مردم به طبقات مرتبط با آن جایگاه فکر می کنند , کسی به محصولات مرتبط فکر نمی کند.

در تحقیقی که Aaker & Keller در سال ۱۹۹۰ داشته اند توسعه برند تنها در شرایطی موفق بوده است که برند مادر کیفیت بالایی داشته است آنها ثابت کردند که تداعی برند بسیار در توسعه آن برند تاثیر گذار است .

طی دو سال گذشته مردم بیشترین رای را به برندهای زیر در اولین انتخاب داده اند. لازم بذکر است کوکاکولا بیش از ۱۸ سال است که اولین



برند در اذهان است اما برندهای زیر برندهای محبوب و مورد توجه مردم هستند. بنابراین اهمیت تدوین استراتژی برند و مهمترین قسمت آن که جایگاه سازی می باشد باید مهمترین موضوع برای هر شرکتی باشد.

تمرکز مهمترین نکته در رقابت است . علت اصلی این برهم ریختگی و آشفتگی بازار عدم تمرکز است . عملکرد شرکت های دقیقا همانند بازی دوران نوجوانی ما است . یادتان می آید (سنگ , کاغذ , قیچی) - سنگ قیچی را خرد می کرد , قیچی کاغذ را می برید و کاغذ سنگ را احاطه می کرد. شرکت ها در ابتدای تجارتشان با تمرکز روی یک محصول سعی در بدست آوردن بازار بیشتر و کسب سهمی از شرکت های بزرگتر دارند , تمام تمرکز و تلاش خود را معطوف به موفقیت آن برند و طبقه محصولی تحت آن برند دارند , پس از مدتی فشار سهامداران و اشتیاق به توسعه تجارت آنها را به سمت توسعه محصولات بیشتر سوق می دهد و در زمانی چنان غرق محصولات مختلف می شوند که از سهم بازار از دست داده توسط شرکت های متمرکز و کوچکتر غافل می مانند و هرچه شرکت بزرگتر می شود سرعت واکنش متقابل و تصمیمات بسیار کند می شود.

❖ مبارک جز اولین برند در تولید نوار بهداشتی و پوشک بچه بود , چنان غرق در توسعه محصولات که برندی همچون چشمک نیاز بازار را حس کرده و با تنوع بسته بندی های جدید دستمال کاغذی وارد بازار و سهم قابل توجهی از همه برندهای موجود را از آن خود کرد. اما قسمت جالب داستان تکرار بازی است که چشمک نیز خود گرفتار این بازی می شود و پس از مدتی شروع به محصولات بیشتر و بیشتر می نماید البته در حال حاضر در همان طبقه محصول . مای بی بی نیز چنین استراتژی را اتخاذ کرد و با حضور قوی در بازار پوشک بچه سهم غیر قابل باوری را از آن خود کرد حال آنکه فرصت برای رشد نام هایی چون مبارک , پنبه ریز (که کپی برداری تقریبا خوبی از پمبرز داشت) و چشمک وجود داشت .

❖ دلپذیر تمرکز خود را با طبقه محصولات سس و ترشیجات شروع کرد اما اکنون انواع محصولات را از این برند می بینید. آیا بیش از ۱۰ نوع مختلف چای برای مردم بس نبود , آیا مردم چای دلپذیر را دوست دارند؟

سنگ - کاغذ - قیچی

به خاطرتان می آید که چطور است؟ قیچی کاغذ را می برد، کاغذ سنگ را در بر می گیرد و سنگ قیچی را می شکند. هر حالتی ضعفها و قوت های خود را دارد.

همچنان که شرکت رشد می کند، جاذبه هایش به یکی از این ۳ حالت گرایش می یابد که ما آنها را سنگ، کاغذ و قیچی می نامیم.



یک شرکت «قیچی» شرکت کوچکی است که تازه تجارت خود را شروع کرده و یک برند دارد. آنچه این شرکت را متمایز می نماید تمرکز بسیار دقیق آن است. این شرکت با بریدن قسمت های کوچکی از تجارت های دیگر که به عنوان شرکت های

«کاغذ» می باشند به رقابت می پردازد. شرکت های کاغذ آنقدر مشغول هستند که یا توجه نمی کنند و یا آنقدر کند هستند که نمی توانند واکنش متقابل نشان دهند.

هما نظور که شرکت قیچی موفق می شود و تجارتش رو به رشد است به شرکت سنگ تبدیل می شود (شرکت متوسطی که برندهای بیشتری دارد ولی تمرکز کمتر). ویژگی های معین آنها دیگر متمرکز نمی باشد بلکه فقط سرعت و شتاب تجارت مهم است.

شرکت های سنگ سعی در از بین بردن شرکت های قیچی دارند. با رشد شرکت سنگ این شرکت ها به شرکت کاغذ تبدیل می شوند. این شرکت ها با برندهای بیشتر و تمرکز کمتر با منابع و شبکه های ارتباطی خود، شرکت های سنگ را تضعیف و بقای عمر خود را بیشتر می کنند و این چرخه مرتباً در حال چرخش است.

زمانی که فرصت های رشد آشکار می شود، شرکت های قیچی به سمت اولین حالت تغییر در مسیر خود پیش می روند. ممکن است به فکر خلق برند جدید و زیر مجموعه ها یا تأسیس شرکت های جدید بیافتند. فرایند در سال های اولیه با شور و اشتیاق شروع می شود. ممکن است سهام خود را در معرض فروش عام بگذارند و یا مدیران حرفه ای استخدام کنند و... زمانی که به سنگ می رسند برای شرکت های کاغذ خطرناک به نظر می رسند، شرکت های کاغذی که قبلاً توجه کمی به آنها داشته اند، شرکت های کاغذ حالا انگیزه مقابله کردن با شرکت های سنگ را دارند مخصوصاً زمانی که محصولات جدید بیشتر سود آور ارائه می دهند.

در این زمان اگر شرکت های قیچی در بازار بورس وارد شده باشند، شتاب حرکت آنها بیشتر می شود و نقدینگی آنها به صورت عجیبی بالا می رود اما خیلی زود وسوسه شده و درگیر ریسک می شوند چرا که سهامداران، مدیران را تحت فشار افزایش درآمد مستمر رو به رشد می گذارند.

اما شرکت های سنگ هنوز یک مزیت طبیعی خوب دارند. شتابی که در سرعت حرکت آنها وجود دارد، راه ورود به بازار جدید را هموار می سازد و بسیار راحت تر می توانند شرکت های قیچی را که با آنها در حال رقابت هستند بخرند. بالاخره، شتاب حرکت سنگ کند می شود و از مرحله دوم شرایط ناپایدار عبور و به سمت کاغذ شدن پیش می رود. بزرگ ترین چالشی که شرکت در طی این تغییر با آن روبروست حفظ موتور رشد در حال حرکت است. تا این مرحله، بدون شک اشتباهات جدی مرتکب شده است و ممکن است مقدار زیادی از تمرکز بنیادی خود را از دست داده باشد. اگر مؤسس و یا بنیانگذار هنوز در رأس امور است بهترین زمان تغییر رهبری است.

اولین چیزی که رهبر جدید باید انجام دهد تمرکز مجدد و اطمینان دادن به سهامداران است. ممکن است در ابتدا خطوطی را که سودی برای شرکت ندارند یا سود بسیار کم دارند متوقف سازد و معماری برند را مجدداً مدل سازی نماید. این در حالیست که شرکت هرگز تمرکز دقیق یک شرکت قیچی را نخواهد داشت اما تمرکز در سایز درست و مدل درست می نماید. شرکت های کاغذ تمایل به سبک نوآوری نگهدارنده دارند. آنها با تولید محصولات بهتر با قیمت های بالاتر برای مشتریان خاص برنده می شوند.

به طور کلی تا شرکت های سنگ می خواهند نفسی بکشند، شرکت های قیچی با نفوذ در قسمت خاص از بازار (Niche) به آنها حمله می کنند و این در حالیست که شرکت های کاغذ، تحت فشار مستمر برای رشد بیشتر به منظور دفاع از خود می باشند.

شواهد مسجل حاکی از آن است که هر شرکتی بزرگ ترین سایز خودش را در جایی تجربه می کند که رشد بیشتر سودی برایش ندارد. در آن نقطه است که تمایل به دوباره احیا کردن خود و در چرخه رقابت قرار گرفتن دارد.

در این شرایط، شرکت مجدداً تمرکز می‌کند و شاخه‌های ایجاد شده را به شرکت‌های کوچک‌تری تبدیل می‌کند، سایز را کوچک می‌کند و مدیران باهوش و زیرک را در تجارت‌های خاص (Niche) قرار می‌دهد. همچنین هزینه‌های نوآوری‌هایی را که همیشه به سود نمی‌انجامید قطع می‌کند؛ خلاصه‌تمام کارهایی که موفقیت شرکت‌های قیچی را می‌سازد. در کتاب زاگ به تفصیل این چرخه را می‌توانید مطالعه فرمایید.

نویسنده: سارا میرزایی

