

خلاصه کتاب

شکست نام های تجاری

نویسنده: مت هیگ

مترجمان:

دکتر احمد روستا

فاطمه اللهیاری

فصل اول:

تعریف برند؟

احتمالا عامیانه‌ترین و دم دست‌ترین تعریف ممکن برای واژه «برند» این است: «نامی که مستقیما دلیل فروش کالاها یا استفاده از خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد».

اما قطعاً اگر اندکی تأمل کنید متوجه می‌شوید که هدف از ایجاد یک برند، چیزی فراتر از فروش کالا یا ارائه خدمات هدف است. برند علاوه بر اینکه سهم بازار را زیر تسلط خود نگه دارد، برای رشد کسب و کار هم راه‌هایی را مطرح می‌کند و کارکنان ماهر و مستعد را جذب و حفظ می‌کند و ارزش خود را نزد سهامداران مجموعه هم ارتقا می‌بخشد.

این‌گونه است که جان میلر و دیوید مور این تعریف را برای برند ارائه می‌دهند: «برند نام یا نمادی است که سازمان آن را با هدف ارزش آفرینی برای محصولات خود مورد استفاده قرار می‌دهد».

اما مسئله اینجا است که حالا «برند» صرفاً یک نام یا نمادی نیست بلکه عناصر دیگری چون تجربه‌ها، شنیده‌ها، روایات و خاطره‌های ذهن افراد، ویژگی‌های خاص افراد مصرف‌کننده از آن و حتی موقعیت مکانی مراکز فروش یا آرایه محصولات و قیمت آن‌ها هم در این مجموعه در هم تنیده شده و همه آنها با هم مفهوم «برند» را بوجود آورده‌اند.

در مجموع یکی از بهترین تعریف‌های برند توسط گاردنر و لوی در سال ۱۹۵۵ ارائه شده است: «برند عادی پیچیده است که دامنه متنوعی از ایده‌ها و ویژگی‌ها را در بر می‌گیرد. برند نه تنها با استفاده از آهنگ خود (و نیز معنی و مفهوم لغوی خود) بلکه مهمتر از آن با استفاده از هر عاملی که در طول زمان با آن آمیخته‌اند و در جامعه به صورت هویتی شناخته شده و نمود یافته است، با مشتری سخن می‌گوید».

هویت برند در تلاش برای برجسته نشان دادن محصولات نهفته نیست، بلکه این امر در قوت بخشیدن به اشتیاق عمومی در خصوص فهم کلی محصولات و کالاهای تولیدی معنا می یابد.

افزوده شدن عنصر انسانی به محصولات در فرآیند ساخت برند، خیال خریداران قرن نوزدهم را از جهاتی راحت کرد. در یک برهه زمانی، اعتماد بین خریدار و تولید کننده در چهره بشاش فروشندگان قوت می گرفت و اکنون این اعتماد در خود برند نهفته است.

ادراک سازی برند فرایندی بسیار حساس و آسیب پذیر است. همانطور که وجهه یک برند می تواند از طریق شایعه پراکنی های رسانه ای، اتفاقات جنجال آفرین یا هیاهوی گسترده در اینترنت خدشه دار گردد، می توان از رهگذر خلق برندی پرصلابت و باهویت، بسیار سریع تر از قبل حرکت کرد.

علل شکست برندهای برتر دنیا:

حضور فیزیکی کالاها روی قفسه فروشگاه ها رقم زننده شکست نیست، بلکه تجسم آن ها در ذهن خریدار و آنچه از ماهیت این اقلام بر می آید متهم های اصلی هستند.

گاهی محصولات خوب قربانی نتایج اشتباه در ساخت برند هستند.

برخی اوقات رویدادهایی رشته های دوستی بین مصرف کننده و برند را از هم می گسلد و عامل اصلی شکست برند می شود.

هفت گناه کبیره در زمینه ساخت برند:

✘ فراموشی برند

- × خودبینی برند
- × جنون خود بزرگ بینی برند
- × فریب کاری برند
- × استهلاک برند
- × بدبینی برند
- × نامربوط بودن برند

افسانه پردازی های برند:

- × محصول عالی مساوی است با موفقیت حتمی.
- × موفقیت برای برندها باور پذیر تر از شکست است.
- × شرکت های بزرگ همواره در راه اندازی برندها موفق عمل می کنند.
- × برندهای قدرتمند بر پایه تبلیغات استوارند.
- × هر محصول جدیدی در بازار با استقبال مواجه می شود.
- × قدرت یک برند حامی محصولات آن است.

فصل ۲:

بارز ترین نمونه های شکست

در حقیقت همه مثال های ذکر شده در این فصل، نمونه ای از خطاهای مشهور و برجسته برندها در بازار است که بسیاری از برندهای دیگر هم به تکرار آن پرداخته اند. این اشتباهات بنیادی شامل قیمت گذاری های نادرست، برگزیدن نام های نامناسب و بداندیشی و کژپنداری در مورد رقبا می شود.

نیو کوک

کوکا کولا با فروش روزانه یک میلیارد بطری نوشابه، یکی از شناخته شده ترین برندهای دنیاست. در سال ۱۹۸۵ شرکت کوکا کولا تصمیم گرفت تا خط تولید یکی از محبوب ترین نوشیدنی های سالم خود را متوقف کرده و آن را با فرمول جدیدی به نام نیو کوک جایگزین کند.

برای ارزیابی این تصمیم باید نگاه دقیق تری به رقابت فزاینده بین شرکت کوکا کولا و پپسی کولا طی سال ها و دهه های پیش از راه اندازی نیو کوک داشته باشیم.

اواخر دهه ۱۹۵۰ کوک با میزان فروشی به نسبت ۵ به ۱ پپسی را پشت سر نهاد. به هر حال در طول دهه بعد پپسی مجددا جایگاه خود را به عنوان یک برند جوانگرا تجدید کرد. پپسی با القای "یک نوشیدنی مختص جوانان" شکاف ایجاد شده را بسیار باریک کرد. در دهه ۱۹۷۰ با معرفی محصول "پپسی چلنج" سهام این شرکت حتی نسبت به قبل نیز ترقی کرد. در دهه ۱۹۸۰ پپسی با به تصویر کشیدن چهره هایی مانند دان جانسون و مایکل جکسون همچنان به تاخت و تاز در سراسر دنیا ادامه می داد. در سال ۱۹۸۱ آمار تولید کوک رو به کاهش نهاد و سهم کوک از بازار به یک تنزل پایدار ۲۴ درصد رسید. تنها عامل برتری کوک نحوه توزیع گسترده آن بود ولی کوک از لحاظ

مزه موفق نبود. تنها گام منطقی از سوی کوکاکولا کار روی یک فرمول جدید بود و سرانجام یک سال بعد نیو کوک با فرمول جدید و بیش از ۲۰۰۰۰۰۰ آزمایش برای تولید مزه مناسب وارد بازار شد. اگر کوکاکولا در صدد پیشی گرفتن از رقیب بود نمی توانست دو محصول رقیب مستقیم خود را تولید کند بنابراین نسخه اصلی کنار گذاشته شد که از آن به عنوان "احمقانه ترین اشتباه بازاریابی اش" یاد می شود. اگر به دنیا اعلام کنید "محصول اصل" را عرضه می کنید نمی توانید بعدا نام "محصول اصل جدید" را روی آن بگذارید. ال رایس استاد بزرگ بازاریابی آن را "معرفی یک خدای جدید" می داند.

✘ درصد قابل توجهی از مردم محصول جدید را تحریم کردند چون از توقف تولید نسخه اصلی خشمگین بودند.

✘ عجیب این که شکست برند نیو کوک میزان وفاداری به محصول اصلی را قوت بخشید و پس از گذشت چند ماه از ورود مجدد کوک به بازار، جایگاه آن به همان رتبه شماره یک خود بازگشت. آنچه نیو کوک به ما می آموزد:

✘ متمرکز شدن بر درک موجود از برند

✘ عدم دنباله روی از رقیب

✘ قدرت تاثیر عشق

✘ نه راسیدن از عقبگرد

✘ انجام تحقیقات صحیح بازاریابی

فورد و ادسل:

ادسل نیز مانند دیگر نمونه های شکست برند کار خود را با تبلیغات گسترده و غلو آمیز آغاز کرد. فورد فکر نمی کرد شاید محصول توانایی ظاهر شدن در حد تبلیغات پرسرو صدای خود را نداشته باشد. برخلاف مدل های گذشته تلاش و تحقیقات زیادی برای ساخت این خودرو صورت پذیرفته بود. یک قسمت از تحقیقات بازار یافتن نامی مناسب برای این مدل جدید بود. تیم های تحقیقاتی به ایالت های نیویورک، شیکاگو و میشیگان اعزام شدند تا نام پیشنهادی مردم این نواحی را جویا شوند. در مجموع یک خزانه ۱۰۰۰۰ تایی از اسامی مختلف جمع آوری شد. در خلال جلسه انتخاب نام، ارنست بریج مدیرعامل شرکت تعداد این اسامی را بسیار زیاد خواند. او که حسابی کفرش درآمده بود گفت "چرا نام آن را ادسل نگذاریم؟"

✘ هنری فورد دوم نوه پسری هنری فورد با این انتخاب موافقت کرد. ادسل نام پدر او و تنها پسر بنیانگذار شرکت فورد بود.

✘ مدیر روابط عمومی شرکت می دانست که ادسل نام مناسبی نیست، از نظر لغوی هم تلفظ این واژه به تلفظ ویزل (راسو) و پرتسل (چوب شور) شباهت داشت که نمی توانست تداعی گر خوبی برای یک خودرو جدید و قدرتمند باشد.

✘ بعدها مشخص شد نام گذاری کم اهمیت ترین مشکل ادسل بود. این خودرو در زمینه طراحی خود نیز با مشکلاتی مواجه شد.

✘ افرادی که برای محصولات فورد همیشه دست به جیب بودند ادسل را خودرویی فوق العاده گران ارزیابی کردند.

✘ این محصول انصافاً از طراحی منحصر به فردی برخوردار بود. هواگیرهایی که زیر سپر آن تعبیه شده بود، کاپوت جلوی خودرو و هواکش مشبک جلوی رادیاتور بیشترین توجه را به خود جلب می کرد.

✘ ادسل اولین خودرویی بود که از ترمزهای خودکار و یک کاپوت باز کن برقی بهره می برد. این خودرو در تطبیق دادن انتظارات عمومی با تبلیغات جنجالی و اغراق آمیز خود ناتوان بود. متأسفانه فورد به فروش مورد انتظار خود دست نیافت.

✘ علاوه بر تبلیغات گمراه کننده، طراحی نامناسب ظاهری، برگزیدن یک نام احمقانه و مشکل گرانی، تصمیم فورد در برجسته نشان دادن موتور قدرتمند ادسل در حالیکه عامه مردم به خرید خودروهایی کوچک با مصرف سوخت بهینه علاقمند بودند از دلایل شکست ادسل به شمار می رفت.

✘ به علاوه در قرنی که همه مدل های موفق خودرو در قسمت عقب خودرو دارای یک طراحی شبیه به باله دم ماهی بود ادسل بی دم رها شده بود. فورد بین خط مونتاژ مدل های فورد و مرکوری، ادسل را تولید می کرد و به همین دلیل بعضی قطعات خودرو درست سر جای خود جایگزین نشده بود.

✘ به هر تقدیر فورد خیلی سریع از این موضوع درس عبرت گرفت. چند سال بعد، شکست چشمگیر ادسل با موفقیت چشمگیر موستانگ برابری می کرد. موستانگ نه تنها از نام بهتر و کاپوت هایی با طراحی زیبا تر بلکه نسبت به مدل های پیشین از قیمت مناسب تری برخوردار بود.

✘ در واقع تفاوت کلیدی بین رشد نافرجام ادسل و موفقیت توفانی موستانگ در تغییر رویکرد محصول محور به رویکرد مشتری محور بود.

آنچه ادسل به ما می آموزد:

✘ جارو جنجال سازی برای محصول امتحان نشده کاری بس اشتباه است.

✘ اهمیت انتخاب نام

- × اهمیت ظاهر محصول
- × اهمیت قیمت گذاری
- × اهمیت تحقیقات صحیح
- × اهمیت کیفیت

سونی و بتامکس:

× دستگاه ضبط تصویر بتامکس سونی را می توان از نمونه های برجسته شکست یک برند در حوزه فن آوری دانست. طی دهه ۱۹۷۰ سونی ماشینی را طراحی کرد که تجهیزات ضبط ویدئویی را به خانه های مردم می برد و در سال ۱۹۷۵ قفسه فروشگاهها را تسخیر کرد. یک سال بعد شرکت JVC رقیب اصلی سونی یک سیستم ضبط خانگی با فرمت VHS به بازار معرفی کرد. در سال ۱۹۷۷ بیش از چهار شرکت الکترونیکی در سراسر کشور ژاپن به تولید و خرید و فروش دستگاههایی با فرمت VHS می پرداختند. در حالی که سونی مایل یا قادر به صدور مجوز رسمی فن آوری بتامکس نبود، JVC از سهم شدن در بازار فن آوری VHS بیش از پیش خوشحال به نظر می رسید. بعدها این مساله به یک عامل کلیدی در جهت نابودی بتامکس تبدیل شد.

× تا اوایل دهه ۱۹۸۰ "بتامکس" مترادف با "سیستم ضبط تصویر" بود. در سال ۱۹۷۹ شرکت های دیزنی و یونیورسال استودیوز از سونی شکایت کردند و ادعا نمودند فن آوری VCR قوانین کپی رایت تولیدکنندگان فیلم را زیر پا گذاشته که این مساله تاثیرات مخرب و زیانبخشی را برای بتامکس به همراه آورد. ۱۹۸۱ سال ازدست رفتن سریع محبوبیت دستگاههای پیشرفته مجهزه فن آوری بتامکس بود. در حالی که دستگاههای مجهزه سیستم VHS قادر بودند تا مدت زمان قابل

توجهی به ضبط تصاویر پردازند بتامکس تنها یک ساعت قابلیت ضبط تصاویر را داشت. این توانی بود که سونی برای بهبود کیفیت صدا و تصویر پرداخت.

✘ سه سال بعد از آن VHS بیش از ۹۵ درصد سهم بازار را در اختیار خود گرفت. سرانجام در ژانویه سال ۱۹۸۸ شرکت سونی غرور خود را زیر پا گذاشت و اعلام کرد طرح هایی برای راه اندازی خط تولید سیستم هایی با فرمت VHS در دست اقدام دارد و در آگوست سال ۲۰۰۲ سونی اعلام کرد که تولید بتامکس متوقف خواهد شد.

آنچه بتامکس به ما می آموزد:

✘ اجتناب از تک روی: ال رایس می گوید "برخلاف باور عموم، رقابت عاملی است که پیشتازی در صدر فهرست یک طبقه بندی را ممکن می سازد. در حقیقت پدید آمدن رقابت هرگز یک فرمت را در مغایرت با فرمت مورد نظر شما قرار نمی دهد."

✘ مشارکت با دیگران: اگر سونی از واگذاری مجوز بتامکس خودداری نمی کرد و رقبا هم می توانستند خود را با این فن آوری تطبیق دهند، بی تردید این شرکت فرصت های بهتری پیش روی خود می دید.

✘ جلوگیری از ضرر: تصمیم سونی مبنی بر نادیده گرفتن فن آوری VHS که سرانجام در سال ۱۹۸۷ مورد بازنگری قرار گرفت گناهی غیر قابل انکار بود.

مک دانلدز و آرچ دلاکس:

نمونه مورد بحث همبرگر “آرچ دلاکس” است که مک دانلدز در آن به تجربه ای شرم آور رسید. ایده موجود در پس این محصول که با شعار “همبرگری با طعم بزرگسالی” تبلیغ می شد، ناهمخوانی آن با کودکان بود. مساله اینجا بود که هیچکس برای بالغ شدن یا بزرگ شدن پا به رستوران های مک دانلدز نمی گذاشت، بلکه مردم به آنجا می رفتند تا در کمال آسایش غذا بخورند.

مشکل دیگر آرچ دلاکس این بود که تنها به خاطر مزه اش به فروش می رفت. در ۱۲ نوامبر سال ۲۰۰۱ دیو میلر در مقاله ای تحت عنوان “از دست رفتن بازار مک دانلدز” استراتژی رقابت روی مزه را که در تبلیغات آرچ دلاکس آشکارا به آن پرداخته می شد مورد انتقاد قرار داد:

”ما به خاطر خوشمزگی، به هوس افتادن و مشعوف شدن از طرز آشپزی به رستوران مک دانلدز نمی آییم. ما برند شما را به لحاظ صمیمیت، پاکیزگی، ثبات و آرامش آن می ستاییم. این ها اصول ارزشمندی

هستند که شما در سال های اخیر آن ها را ترک گفته اید“

نتایج تحقیقات گسترده در سطح بازار نشان داد که مردم مایل به خوردن همبرگرهایی هستند که مختص بزرگسالان باشد. متاسفانه در زمان عرضه نهایی آرچ دلاکس این افراد در اقلیت بودند.

آنچه آرچ دلاکس به ما می آموزد:

✘ اتکا بر شناخت از مشتری ها

✘ مشتری را گیج نکنید

× به تحقیقات بازاری به دیده تردید بنگرید

فصل ۳

شکست ایده ها

در این فصل به شکست هایی خواهیم پرداخت که نشان می دهد اگر مصرف کنندگان یک محصول را دوست نداشته باشند، ساخت برند در مورد آن کاری بیهوده است مثل آب معدنی برای سگ ها

کلاگ و سیریل میتس شیر گرم، استقبال سرد:

سیریل میتس بسته های کوچک حاوی غلات صبحانه بودند که با یک پاکت شیر و یک قاشق پلاستیکی همراه بود. افزایش ساعات کاری در ایالات متحده و همچنین زیاد شدن فروشگاههای زنجیره ای فست فود، کلاگ را به این نتیجه رساند که اکنون مردم متقاضی صبحانه ای چند محصولی در یک بسته بندی واحد هستند.

برند سیریل میتس در سال ۱۹۹۹ سقوط کرد.

برخی عوامل شکست این برند عبارتند از:

عامل اول. شیر گرم: هیچکدام از ظرف های شیری که در "بسته بندی های بهداشتی" عرضه می شدند به نگهداری در یخچال نیاز نداشتند و این در حالی بود که مصرف کنندگان بیشتر مایل بودند شیر را سرد بنوشند

عامل دوم شیر سرد: کلاگ به منظور همراه شدن با آن دست از مصرف کنندگانی که مایل به استفاده از شیر سرد بودند به ناگهان تصمیم گرفت بسته های سیریل میت را داخل یخچال فروشگاهها جای دهد تا به مصرف کنندگان بفهماند که شیر را باید سرد استفاده کرد.

فاکتور سوم. تبلیغات: آگهی های تلویزیونی کودکانی را نشان می دادند که وقتی والدینشان با آسودگی خاطر در تخت خواب مشغول خروپف بودند، بدون کمک آن ها از این محصول استفاده می کردند. اما نوع بسته بندی این محصول به گونه ای نبود که کودکان به آسانی بتوانند از آن استفاده کنند.

عامل چهارم. مزه: زمانی که این محصول از یخچال فروشگاهها خارج می شد باید قبل از رسیدن به منزل مورد استفاده قرار می گرفت، چون در غیر این صورت مزه وحشتناکی پیدا می کرد.

عامل پنجم. قیمت: قیمت بالای یک دلار، سیریل میتس را در نظر مصرف کنندگان محصول گرانی جلوه می داد.

آنچه سیریل میتس به ما می آموزد:

- ✘ مصرف کنندگان شیر گرم را با غلات نمی پسندند.
- ✘ لقمه را دور سر خود نچرخانید.
- ✘ برند را در جای مناسب آن عرضه کنید.
- ✘ حداقل از یک جهت بهترین باشید.
- ✘ گرانفروشی نکنید.

پرسیل پاور:

لک های نازدودنی از شهرت یونیلور

برند پرسیل که یکی از برندهای شاخص یونیلور محسوب می شد با اعلام عرضه یک محصول قدرتمند با نام پرسیل پاور بسیاری از مصرف کنندگان را از ورود محصولی برای جنگ با لکه ها شادمان کرد.

با این حال زمانی که در سال ۱۹۹۴ این محصول به بازار عرضه شد چنان قدرتی از خود نشان داد که نه تنها لکه ها را تحت شرایط خاص از بین می برد بلکه خود لباس را هم نابود می کرد. در واقع امتیاز اصلی پرسیل پاور یعنی عنصر منگنز که منحصر در این محصول مورد استفاده قرار گرفته بود و "شتاب دهنده" نام داشت سرنوشت مرگباری را برای او رقم زد. داستان لباس های تکه تکه شده خیلی زود همه جا پخش شد و پراکتر اندگمبل در یک هجمه تبلیغاتی به افشاگری در خصوص این اتهامات پرداخت.

در واقع بدنامی این برند به تمامی پیکره این شرکت لطمه وارد کرد. نایل فیتس جرالده گفت: "ارتباطات آن قدر سریع و ثانیه ای رشد می کنند که این مشکل را بیش از اینکه متوجه یک برند سازد، به دردسری برای کل شرکت مبدل می سازد. بنابراین حتی اگر ما می خواستیم دور محصولاتمان یک حصار بکشیم تا از پرسیل پاور جدا شوند، قادر به این کار نبودیم."

در ابتدای سال ۱۹۹۵ یونیلور، پرسیل پاور را با محصولی به نام پرسیل جنریشن جایگزین کرد. مجموع هزینه ای که این کار در بر گرفت، بیش از ۲۰۰ میلیون یورو تخمین زده شد.

آنچه پرسیل پاور به ما می آموزد:

✘ با دست خود هیزم به شعله رقیب نیندازید: مبارزه منفی پراکتر اند گمبل علیه پرسیل پاور، سبب افزایش شهرت و فروش آریل شد.

✘ محصول را در شرایط محیطی مختلف آزمایش کنید: محصولات باید در تمامی شرایط استفاده تحت آزمایش قرار گیرند.

✘ قبول کنید هیچ برندی تافته جدا بافته نیست: نایل فیتس جرالده، مدیر عامل یونیلور اذعان داشت: "حتی اگر می خواستیم دور محصولاتمان حصار بکشیم نمی توانستیم"

پپسی در جستجوی خلوص:

در سال ۱۹۹۲ پپسی به زعم خودش وجود یک شکاف را در بازار کشف کرد. این شرکت به این نتیجه رسید که آنچه دنیا برای آن انتظار می کشد یک کولای خالص است. پس از ماه ها آزمون و خطا شرکت به یک فرمول جدید و خالص دست یافت و تصمیم گرفت آن را کریستال پپسی بنامد. آن ها همچنین نسخه رژیمی آن را به نام کریستال پپسی رژیمی تولید کردند. پپسی باور داشت که هر دوی این محصولات می توانند جوابگوی "تقاضای مشتری ها برای یک محصول فاقد مواد افزودنی" باشند. تنها مشکل این بود که مشتری ها از محصولی که نام "پپسی" روی آن درج شده بود، انتظار مزه ای درست مانند یک پپسی حقیقی داشتند.

اما محصول جدید برخلاف این انتظار عمل می کرد. در حقیقت هیچ کس نمی دانست که این محصول چه مزه ای دارد. به هر تقدیر پس از گذشت بیش از یک سال، پپسی تولید کریستال پپسی را متوقف کرد و توجه خود را روی ساخت فرمول خالص دیگری معطوف ساخت. در سال ۱۹۹۴ محصول باز آفرینی شده ای به نام ساده "کریستال" در قفسه برخی فروشگاهها پدیدار شد.

✘ پیوند نامطلوب این محصول با کریستال یادآور خاطرات نه چندان خوب گذشته بود که همچنان این محصول را تعقیب می کرد و کریستال نوع دوم حتی از جد منفور خود هم منفورتر شد. سرانجام پیسی شکست را پذیرفت و مفهوم کولای خالص را بوسید و به کناری نهاد.

✘ منطق غیرقابل انکار و محکمی در پس برگزیدن رنگی متضاد با رنگ انتخابی رقیب اصلی وجود دارد. رنگ قرمز را می توان منطقی ترین رنگ برای مایع جگری رنگ تولید کوکاکولا دانست. به همین دلیل، کولا بیش از صد سال است که از چنین رنگی بهره می گیرد. پیسی کولا در این باره انتخاب ضعیفی داشت. قرمز و آبی به عنوان رنگ های برند برگزیده شدند که پاسخ ایده آلی در مقابل استراتژی های رنگ کوکاکولا نبود. اخیراً پیسی رنگ قرمز را قربانی رنگ آبی نموده است تا تفاوت برجسته تری میان دو برند پیشرو ایجاد شود یعنی کوکاکولا با رنگ قرمز و پیسی با رنگ آبی از یکدیگر باز شناخته می شوند.

آنچه پیسی به ما می آموزد:

✘ همه شکاف ها قابل پر شدن نیستند: اگر شکافی در بازار شناسایی کردید به این معنی نیست که حتماً باید آن را برطرف کرد. فقط به دلیل نبودن کولای خالص در بازار ابداع آن الزام آور نمی باشد.

✘ پرهیز از احیای یک محصول شکست خورده: کریستال یک مرتبه ناکام ماند اما پیسی هنوز هم عقیده داشت که تمام دنیا برای یک کولای خالص بی قراری می کند. دومین نسخه حتی با شکستی بدتر از قبلی روبرو شد.

✘ متمایز شدن از رقیب اصلی: هویت بصری پیسی تا سال های مدیدی به واسطه ساخت برندهای آبی و قرمز تضعیف شده بود.

کورفام جانشینی برای چرم:

در اواسط دهه ۱۹۶۰ یک شرکت بزرگ تولید کننده مواد شیمیایی با نام دیوپانت روی تولید یک جانشین مصنوعی برای چرم با نام کورفام میلیون ها دلار سرمایه گذاری کرد. مطالعات جمعیت شناسی که از رشد سریع جمعیت جهان حکایت می کرد، این گمان را قوت می بخشید که به زودی تقاضا برای کفش هایی که از منابع غیر حیوانی تهیه شده رو به فزونی است بنابراین دیوپانت به این باور رسید که جهانیان از ورود محصولی چرم مانند، ضد آب، براق و محکم استقبال می کنند. از آنجائیکه کفش زنانه ۴۷ درصد بازار کفش ایالات متحده را به خود اختصاص می داد که به سه دسته کفش های معمولی، راحتی و کفش های باب روز تقسیم می شد و به دلیل فاقد انعطاف پذیری و نرمی چرم طبیعی، کورفام برای تولید کفش های راحتی و معمولی مناسب نبود.

علاوه بر آن تولید نوعی ماده مصنوعی به نام پلی وینیل کلرید (پی وی سی) به علت قیمت پایین، با افزایش کیفیت و کاهش قیمت که به آسانی قابل رنگ و تزئین شدن بودند و برای خانم هایی که به دنبال کفش های یک بار مصرف می گشتند مناسب، باعث شد در مارس ۱۹۷۱ دیوپانت توقف تولید کورفام را اعلام کرد.

آنچه کورفام به ما می آموزد:

✘ بهتر از اصل: یک محصول جایگزین باید نسبت به محصول اصلی جایگاه مطلوب تری را در ذهن مصرف کننده برای خود دست و پا کند. کورفام اگرچه از جنس بادوامی برخوردار بود، اما از انعطاف پذیری و طراوت چرم طبیعی بهره ای نداشت و قیمت آن نیز بسیار بالا بود.

✘ یک محصول خاص الزاما به موفقیتی خاص دست پیدا نمی کند.

✘ رقابت بر سر کیفیت یا ارزش: وقتی یک محصول قادر نیست از نظر کیفیت و ارزش بهترین باشد، پس متعاقب آن با کشمکش هی فراوان و فزاینده ای برای متقاعد ساختن مشتری ها در خصوص محسناتش رو به رو می شود.

سیگارهای بدون دود آر جی رینولدز

سرانجام یک ایده نادرست:

در سال ۱۹۸۸ فعالیت گروه های ضد سیگار با ادعای برخورداری از حمایت اکثریت افکار عمومی و همچنین تایید رسمی جدی بودن خطر دود برای سلامتی، شرکت را بر آن داشت تا ایده تولید سیگارهای بدون دود را به اجرا بگذارد. آر جی رینولدز در مجموع ۳۲۵ میلیون دلار برای تولید سیگارهای بدون دود "پرمییر" هزینه کرد.

اما چیزی نگذشت که مشکلات یکی پس از دیگری پدیدار شدند. نخستین مشکل به مزه مربوط می شد. مدیرعامل آر جی رینولدز پس از امتحان سیگار پرمییر در بیان نارضایتی خود "مزه آن را به سرگین تشبیه کرد."

مجله ریپورتر طی مقاله ای به تشریح عمده ترین مشکلات این محصول پرداخت: "زدودن جرم حاصل از سیگار پرمییر به ریه هایی با مرکزیت یک تصفیه خانه نیازمند است. برای روشن کردن این سیگار باید به جای کبریت یک مشعل جوشکاری در دست داشته باشید و اگر موفق شدید آن را با کبریت روشن کنید، فعل و انفعالات گوگرد چنان بو و مزه ای تولید می کند که فرد مصرف کننده به حالت تهوع دچار می شود."

✘ افزون بر این، شایعات مخربی مبنی بر استفاده از سیگارهای بدون دود به عنوان وسیله ای جهت استعمال کوکائین در بین مردم پراکنده شد.

✘ اما مشکل حقیقی این محصول در آن بود که سیگاری ها از کشیدن یک سیگار بدون دود لذت نمی بردند و غیرسیگاری ها هم دلیلی برای سیگاری شدن نمی یافتند. به طور خلاصه می توان گفت بازاری در کار نبود. پس از گذشت چهار ماه از تولید نازل این محصول، آرجی آر پرمیر را از خط تولید خارج کرد.

✘ اما داستان به همین جا ختم نشد. در سال ۱۹۹۶ این شرکت برای ابداع نسخه ای به روزتر از سیگار قبلی ۱۲۵ میلیون دلار روی سیگاری با نام اکلیپس سرمایه گذاری کرد. این سیگار به علت نسوختن، نسبت به سیگارهای استاندارد دود کمتری تولید می کرد. در عوض از زغال چوب سیگار برای حرارت دادن تنباکو استفاده می شد. مصرف کننده هوای گرم تولید شده از تنباکو را فرو می داد و سپس گاز نیکوتین و تنباکو آزاد می شد.

✘ برخی تحلیل گران مستقل پزشکی خیلی زود دریافتند که سیگارهای اکلیپس حاوی فیبرهای شیشه ای هستند و از این رو نسبت به سیگارهای متداول دارای خطرات و مضرات بیشتری هستند.

آنچه سیگارهای بدون دود به ما می آموزد:

✘ مشتری ها را با نتایج تحقیقاتی گمراه نکنید: آرجی آر هزینه زیادی را صرف تحقیق در خصوص جنبه های سلامت این برند بی دود کرد، با این حال نتایج به دست آمده با این گفته ها تناقض فراوانی داشت و مانور دادن روی موضوع سلامت عمومی هیچ عاقبتی جز خوردن برچسب یک عوام فریب برای این شرکت دخانیاتی به همراه نداشت.

✘ آب در هاون نکوبید: چرا تولید کننده باید محصولی تولید کند که مشتری به آن نیازی ندارد؟

✘ از یک سوراخ دو بار گزیده نشوید: آرجی آر فراموش کرده بود سیگار پرمیر زمانی با شکست مواجه شده بود.

قهوه آماده نوشیدن مکسول هاوس:

شرکت جنرال فودز در سال ۱۹۹۰ قهوه آماده ای به نام مکسول هاوس را در بسته بندی های مقوایی به بازار عرضه کرد. این بسته ها که در یخچال فروشگاهها به چشم می خوردند نشان می داد این محصول "راه حلی ساده و راحت برای لذت بردن از طعم واقعی قهوه" است. روی بسته بندی این محصول نوشته شده بود که این قهوه با "آب کاملاً پاک و فاقد املاح" دم شده و به طور حتم "طعم و رایحه یک قهوه تازه دم در این بسته زیبا و فویل پیچ شده" نهفته است. این بسته ها همچنین دارای یک درپوش پیچی بودند که سهولت استفاده از این محصول را موجب می شد.

مشکل اینجا بود که این قهوه در بسته بندی اصلی خود نمی توانست داخل مایکروویو گذاشته و گرم شود. بنابراین تنها انگیزه خرید قهوه آماده از بین رفت. از آنجا که هیچ کس مایل نبود قهوه سرد بنوشد مکسول به پایان راه رسید.

ترستی کت و ترستی داگ:

آب معدنی برای حیوانات خانگی

به طور یقین محصولات ترستی کت و ترستی داگ را باید سرآمد همه ایده های افتضاح دانست. این برندها برای حیوانات خانگی نازنازی، آب معدنی تولید می کنند. با وجود اینکه محصول در طعم های مختلف و اشتها آوری مانند "ماهی تند" و "گوشت برشته" عرضه شده بود، اما حیوانات و صاحبان آن ها بی احساس و بی علاقه بر جای خود باقی ماندند.

نتیجه گیری:

- × از مهمترین دلایل شکست برند که شرکت ها باید در نظر داشته باشند:
 - × انجام تحقیقات صحیح بازاریابی: برای مثال نیوکوک، ادسل
 - × توجه به درک موجود از برند: مثال شکست نیوکوک، آرچ دلاکس
 - × نهراسیدن از عقبگرد و قبول اشتباه: مثال نیوکوک، بتامکس
 - × اهمیت قیمت گذاری: مثال ادسل و سیریل میتس
 - × مشارکت با دیگران: مثال سونی و بتامکس
 - × به تحقیقات بازاریابی به دیده تردید بنگرید: مثال آرچ دلاکس
 - × مشتری ها را گیج نکنید: مثال آرچ دلاکس
 - × تبلیغات باید واقعی باشد: مثال ادسل، آرچ دلاکس
 - × حداقل از یک جهت بهترین باشید: مثال کورفام، سیریل میتس
 - × محصول را قبل از تولید انبوه آزمایش کنید: مثال پرسیل پاور
 - × همه شکاف ها قابل پر شدن نیستند: مثال سیگارهای بدون دود، پپسی در جستجوی خلوص
 - × پرهیز از احیای محصول شکست خورده: مثال سیگارهای بدون دود، کریستال پپسی
 - × محصولی تولید نکنید که مشتری پسند نیست: مثال ادسل، سیگارهای بدون دود آرچی
- رینولدز، ترستی کت و ترستی داگ
- × با دست خود هیزم به شعله رقیب نیندازید: مثال پرسیل پاور

شکست در بسط برند:

فرهنگ اصطلاحات کسب و کار بارون بسط برند را اینگونه تعریف میکند:
 ((افزودن یک محصول جدید به خط تولید محصولات جاری تحت همان عنوان))
 *در نهایت این محصولات نیستند که برند را میسازند، بلکه مفهومی که محصول به ذهن مصرف کننده متبادر می کند سبب ساز چنین امری است.
 *اگر چه بسط یک برند ممکن است در کوتاه مدت با استقبال خوبی روبرو شود اما در دراز مدت از ارزش های هویتی برند اصلی خواهد کاست. جک تروت و ال ریس در کتابهای خود متذکر شده اند بسط یک خط تولید می تواند به قیمت از دست رفتن سهم بازار تمام شود. جک تروت همچنین مینویسد :
 ((بدون شک پیش از یک طبقه بندی محصولی برندی است که شاخ و برگ پیدا نکند.))

علل بسط یک برند کاملاً روشن است وقتی که یک شرکت بازار را به واسطه یک محصول اشباع میکند برای قد کشیدن تنها دو راه پیش رو دارد:

۱. محصول خود را در بازار جدیدی بسط دهد.
۲. محصولی جدید راه اندازی نماید

بسط یک برند سبب:

۱. شناسایی فوری آن توسط مشتری ها
۲. صرف هزینه کمتر برای تبلیغات (فقط به اندازه ای که مشتری از نام برند آگاه شود)

۳. افزایش پایداری برند مادر.

ریچارد برنسون (بنیانگذار ویرجین) میگوید:

((برندها حول شهرت و اعتبار شکل می‌گیرند و نه محصولات))

عطر هارلی دیویدسن:

رایحه دل‌انگیز شکست

کوین رابرتس: نیرومندترین برندها آنهایی هستند که اسطوره مخصوص به خود را خلق نمودند و یا

فرا تر از آن به مصرف‌کنندگان وفادارشان در ساخت این

اسطوره یاری رسانده‌اند.

بدون شک هارلی دیویدسن را میتوان از آن دست

برندهایی دانست که بیش از هر برند دیگری در

اساطیر غرق شده است

آنچه هارلی دیویدسن به ما می‌آموزد:

تمرکز روی ارزش‌های برند: اگر ارزشهای مورد نظر شما هم ((پا بر جا، مردانه و نیرومند)) هستند، پس نباید به فروش اقلامی مثل عطر و مشروب پردازید. ورود به

گستره تولید لباس نوزاد هم یکی از آن ایده های افتضاح بود. مشتری های اصلی را فراری ندهید: وسوسه سنجش میزان وفاداری مشتری ها بسیاری از برند هایی را که در صدد جذب مشتری هایی وفادار هستند، و میدارد تا این کار را از طریق کشاندن برند به طبقه بندی هایی جدید و متنوع محصولی به انجام برسانند، اتخاذ این استراتژی بسیار خطرناک است و میتواند موجب انحراف برند یا به بیان دیگر آبکی شدن برند شود.

بیشتر گاهی کمتر جواب میدهد: با بررسی طبقه بندی های مختلف محصولات طی دوره های زمانی طولانی در خواهید یافت که شاخ و برگ دادن بیشتر به محصولات، نه تنها به رشد و پیشرفت برند کمکی نمیکند بلکه آن را با کندی و ضعف مواجه میسازد.

جک تروت در کتاب خود با نام ((برند های بزرگ، چالش های بزرگ: درس هایی برای آشنایی با موقعیت های سخت))

مینویسد: هر چقدر دور و بر خود را بیشتر شلوغ کنید به خطر تحلیل ایده های مهم و متمایز کننده شما از رقبا که در واقع جوهره برند هستند، دامن می زنید

محکم کاری: هارلی دیویدسن در ابتدا با نشان دادن واقعیات ساخت یک موتور سیکلت بزرگ و درجه یک، برند خود را پایه ریزی کرد پس از آن کانون تمرکز اصلی خود را به دست فراموشی سپرد و در نتیجه به دام مشکلات گرفتار آمد. هر برندی که سعی در ((همه فن حریف)) شدن داشته باشد، در نهایت از حک کردن نام خود روی هر محصولی باز میماند.

((مارک عشق)) را با دقت به کار گیرید: بنا بر گفته کوین رابرتس، استاد بزرگ تبلیغات، برندهایی واقعا موفق هستند که ((مارک تجاری)) را به دوش نکشند.

آنها باید دارنده مارک عشق باشند.

کرست (crest):

برند کرست به عنوان اولین تولید کننده خمیر دندان حاوی فلوراید در سال ۱۹۹۵ متولد شد، قبل از این زمان کولگیت یکه تاز بی چون و چرای این بازار به حساب می آمد.

- کرست به تدریج ساخت برند های بیشتری را در دستور کار خود قرار داد.
- در همان زمان که کرست دائما انواع مختلفی از خمیر دندان های مشابه با همان فرمول اصلی را به بازار معرفی می کرد و زمینه سردرگمی مردم را فراهم آورده بود، کولگیت محصولی را به بازار عرضه کرد.
- کرست بر این باور بود که ایجاد زیر برند های بیشتر، فروش افزون تری را موجب خواهد شد.

آنچه کرست به ما می آموزد:

مشتری را سر در گم نکنید: تنها کلید جلب اطمینان خریداران، سادگی است. خودداری از افراط گری در عرضه محصولات: طبق تحقیقات به عمل آمده توسط موسسه مشاوره کورت سالمون اسوشیتس، ۶،۷٪ از همه محصولات خانگی و مراقبت

شخصی،

معادل ۸۴,۵٪ از بازار فروش را در بر میگیرند. برای محصولات نسخه المثنی درست نکنید: مطالعه دیگری که توسط موسسه مشاوره ویلیام بیشاپ صورت گرفت، نشان داد که وقتی کالاهای دو نسخه ای جمع آوری شدند ۸۰٪ از مصرف کنندگان هیچ تفاوتی بین آنها و محصولات قبلی مشاهده نکردند. شفافیت: یک برند باید همیشه شفاف سازی را در صدر اهداف خود قرار دهد، به بیان دیگر باید انتخاب روشی را پیش روی مشتری قرار دهد.

میراث خود را فراموش نکنید: جک تروت در کتاب ((برند های بزرگ، چالش های بزرگ)) خاطر نشان میکند: « هرگز خاطرات جمعی را فراموش نکنید.» کرسنت در پی ناکامی از تکرار موفقیت های نبرد « پیروزی بر جرم های دندان» در دهه ۱۹۵۰ دچار فراموشی برند شد.

Miller (میلر)

افراطی گری در بسط

نام داشت miller high life برند اصلی شرکت که سالها به عنوان «یک نوشیدنی

آبجو» عرضه می شد.
میلر به منظور ایجاد تفاوت بین خود و دیگر رقبای مردم محور و جاهل مابش از جمله بادویزر و کورز، تصمیم گرفته بود تا با تغییر جهت به سمت محصولات مختص زنان، سهم بیشتری از بازار را به چنگ آورد.
جک تروت از کارشناسان بازاریابی جمله معروفی دارد که میگوید:

« هر ایده ای مخصوص یک برند است »

در مجموع هر برند جدیدی که وارد بازار می شد، در کوتاه مدت سود فراوانی برای شرکت به همراه می آورد. در پیش گرفتن رویکردهای کوتاه مدت و زود بازده به نظر خیلی راحت تر از رویکرد هایی بود که پس از سالها و دهه ها به کندی و سختی جواب می دادند.
در اینجا تعدد برند های میلر مشکل اصلی نبود بلکه مشکل اصلی تفاوت آنها از یکدیگر و فراتر از آن تفاوت آنها با برند اصلی بود.
جک تروت در کتاب خود به نام «تثبیت موقعیت جدید» مینویسد:
«ایجاد گوناگونی در یک برند، تمرکز ذهن مشتری را از بین میبرد.»

آنچه میلر به ما می آموزد:
پرهیز از افراط در بسط برند: تام پیترز یکی از استادان برتر برند، در این باره می گوید: «به کار گرفتن اهرم های سود آور خوب است، اما افراط در این زمینه نتایج مخربی را به دنبال خواهد داشت»
قانون بسط خط تولید: اگر امروزه در صدد کسب موفقیت هستید، باید حوزه تمرکز

خود را روی یافتن جایگاهی در ذهن مشتری های احتمالی محدود کنید. داشتن یک برند اصلی: بسط برند به خودی خود کار نادرستی نیست. از اشتباهات خود درس بگیرید: مشخص بود که میلر با تمرکز بیش از اندازه روی خلق برندهای جدید از درک تاثیرات منفی این برند های جدید روی آبجو های فعلی بازمانده بود.

تغییر نام برند: میلر با وجود راه اندازی و عرضه برند های جدید، همچنان بر سر نام «میلر» باقی ماند. اگر شرکت برای هر برند نام جدید و مجزایی در نظر می گرفت، مشتری ها تا بدین حد گیج نمی شدند.

برندی تا بینهایت: Virgin cola: ویرجین کولا)

ویرجین یکی از شرکت هایی است که به نظر می آید نامگذاری هر چیزی را تحت نام خود ممکن می داند بنابراین امپراطوری ریچارد برنسن الصاق برچسب نام خود روی تقریباً هر چیزی از خطوط هوایی گرفته تا خدمات مالی را آغاز کرد. بسط برند های ویرجین در اکثر موارد موفقیت آمیز بود، تا اینکه برنسن در گفتگویی جاه طلبانه اعلام کرد: «من قصد دارم ویرجین را به اندازه کوکا کولا در سراسر دنیا شهره عام و خاص کنیم.» این کار به سرعت تعجب تمام کسانی را که با بازار آشنایی beverage digest داشتند را برانگیخت، نشریه تجاری در ایالات متحده در این باره نوشت: «ساختن یک آدم برفی در چله تابستان خیلی راحت تر از قد علم کردن در مقابل کوکا کولا و پپسی است.»

آنچه ویرجین کولا به ما می آموزد: قدرت برند ها منوط به بهره جستن از ضعف رقباست: برنسن زمانی در تشریح استراتژی برند ویرجین گفت: «ما اغلب به حوزه هایی قدم می گذاریم که مشتری ها از داد و ستد در آن احساس نارضایتی می کنند، و یا رقبا در این حوزه ها به جای مشتری مداری با خود رضامندی رفتار می کنند.»

÷ اهمیت توزیع محصولات به اندازه مرگ و زندگی است: اگر نتوانید محصولاتتان را روی قفسه فروشگاهها جای بدهید، پس هرگز نخواهید توانست رقبا را پشت سر بگذارید.

بیک

زیر

لباس

واقعی

اما

عجیب

این شرکت به سبب تولید خود کارهای یک بار مصرف معروف شد، اما نام برند آنقدر قدرتمند است که قابلیت کاربرد در دیگر رده های محصولی را نیز دارد. این شرکت در زمینه تولید فندک های یکبار مصرف و تیغ های بی خطر نیز نتایج مطلوبی گرفت. از قابلیت «یکبار مصرف بودن» میتوان به عنوان عامل انسجام این کالاها یاد کرد.

زمانی که بیک از نام خود برای تولید «جوراب شلواری یکبار مصرف زنانه» استفاده کرد، در جذب مشتری توفیقی به دست نیاورد. این محصول نیز مانند بقیه از قابلیت یکبار مصرف بودن برخوردار بود اما مصرف کنندگان قادر نبودند ارتباطی میان محصولات دیگر بیک و لباس زیر بیابند... چرا که اصولا ارتباطی وجود نداشت.

آنچه لباس زیر بیک به ما می آموزد:

بهره جستن از منابع موجود: توسعه یافتگی برند بیک، این احساس را ایجاد کرد که شرکت میتواند از نیروهای فروش، کانال های توزیع و فن آوری تولید موجود برای محصولاتی متفاوت بهره گیرد. اما هیچکدام از آنها برای تولید لباس زیر به کار نیامدند. انعطاف پذیری: جایگاه بیک در ذهن مصرف کنندگان آنقدر منعطف نبود که بتواند یک طبقه بندی نامتعارف و نامرتبط از محصولات را درون خود هضم کند.

چیکیتا: Chiquita

آیا زندگی آن سوی مرزهای موز جاری است؟؟؟

از سال ۱۹۹۴، یعنی همان زمانی که چیکیتا به عنوان یک تامین کننده میوه کار خود را آغاز کرد همواره با تصویر عرضه موز در پیوند بوده است. در واقع مقصود اصلی از تاسیس این شرکت تولید موز بود. در سالهای اخیر چیکیتا در تلاش بود تا با حرکت به سوی دیگر طبقه بندی های مرتبط از همخوانی محوری برند خود با موز دوری گزینند. تا جایی که در سال ۱۹۸۷ این شرکت آب میوه یخی چیکیتا را به بازار عرضه کرد که ضرری بالغ بر ۳۰ میلیون دلار را در بر داشت.

آنچه چیکیتا به ما می آموزد:

اجتناب از گیر افتادن در وضعیت های متناقض: زمانی که بازار فروش موز رو به

افول گذاشت، چیکیتا سعی کرد دستهای برند را بگیرد و از هر دو طرف بکشد، از آنجا که فروش موز توانایی پوشش همه هزینه ها را نداشت، شرکت با بدهی های کلانی مواجه شد.

حذف هویت تاریخی کار دشواری است: نام شرکت از دهه ۱۹۴۰ تصویر جعبه های موز را به ذهن مصرف کنندگان متبادر می کرد و این ذهنیت قابل بازگشت نبود. خودداری از کنترل همه جانبه یک برند: بسط یک برند تنها در یک محدوده خاص می تواند قابل پیش بینی باشد، برخی از عوامل غیر قابل کنترل همیشه در سر راه وجود دارند.

فصل پنجم:

شکست در حوزه روابط عمومی:

میتوان انتظار داشت که هر برند در طول حیات خود دست کم با یک بحران دست به گریبان شود. در اکثر موارد بحران سبب سازمرگ برند نمیشود. برخی شرکتها در مدیریت بحران عملکرد مناسبی از خود نشان نمیدهند، آنها معتقدند که بهترین راه برخورد با بحران ها انکار وجود آنهاست. انکار وجود بحران همان چیزی است که افکار عمومی انتظار آنرا دارد. آن دسته از شرکتهایی که حقیقت محض را به اطلاع عموم می رسانند، امتیاز ایجاد یک نگرش مثبت میان خود و مشتری را ایجاد می کنند.

- کلید موفقیت در مدیریت یک برند، توانایی پاسخ گویی به نیاز های مصرف کنندگان است.

- موقعیت های بحرانی فرصتی برای تثبیت و یا ویران ساختن اعتماد هستند.

اگزون

EXXON:(

حتی یک کلمه هم حرف نزن!

در سال ۱۹۸۹ کشتی نفتکش اگزون ولدیز به گل نشست و به این ترتیب نفت به کرانه ساحلی آلاسکا نفوذ کرد، در مدت زمان کوتاهی میزان قابل توجهی معادل یک میلیون و ۲۶۰ هزار بشکه نفت در سطح آب دریا پخش شد و بزرگترین نشت نفتکش را در تاریخ ایالات متحده رقم زد....

وقتی از روول، سخنگوی شرکت، خواسته شد تا در خصوص این مسئله با رسانه ها مصاحبه ای داشته باشد، او پاسخ داد که: «برای انجام چنین کارهایی فرصت ندارد!»

به هر تقدیر اگزون از رتبه بزرگترین شرکت نفتی جهان به جایگاه سوم تنزل پیدا کرد....

و اکنون نام اگزون ولدیز، را می توان مترادف عنوان یک شرکت خود بزرگ بین دانست.

آنچه اگزون به ما می آموزد:

به تعهدات خود پایبند باشید: این شرکت با عملکرد خود نشان داد که فاقد یک سیستم موثر و آماده برای مقابله با بحران است.

مانند یک شرکت تابع حقوق شهروندی رفتار کنید: واکنش اگزون در مقابل نابودی محیط زیست، با بی تفاوتی همراه بود و بنابراین به بهبود شرایط شرکت کمکی نکرد.

مک دانلدز و محاکمه مک لیل:

مک دانلدز رستوران های زنجیره ای فست فود خود را با عبارت «موفق ترین سازمان ارائه خدمات غذایی در دنیا» معرفی می کند. مک دانلدز جایگاه برند خود را از یک فرمول ساده و مطلق و اصرار و استمرار در اجرای آن به دست آورده است.

هر اندازه که هنری فورد در تولید محصولات انبوه مهارت دارد، مک دانلدز نیز در زمینه ارائه خدمات انبوه چیره دست است. این برند از اعتقادات ساده خود بی چون و چرا تبعیت می کند. کیفیت، پاکیزگی و همسانی اصول اعتقادی برند مک دانلدز را تشکیل میدهد. در واقع وجود همسانی و یکپارچگی در این برند عامل کلیدی در تمایزش از سایر برند هاست...

در دهه ۱۹۹۰ ساحل آرام مک دانلدز به یک باره طوفانی شد، گرچه این برند هنوز پادشاه تاجدار قلمرو فست فود دنیاست اما در مسیر پیشرفت خود با وقفه ها و پسروی هایی نیز مواجه بوده است:

*ناکامی	محصولات	جدیدی	مانند	آرچ	دلاکس
*مجادله	های	فراوان	حامیان	محیط	زیست
*مخالفان	نظام	سرمایه	داری	و	فعالان

یکی از زبانزدترین و بحث برانگیزترین رویارویی ها درگیری هلن استیل و دیو ماریس با برند مک لیبل بود که مدتها به طول انجامید...

آنچه مک لیبل به ما می آموزد: قدرت اینترنت را دست کم نگیرید: هر برندی ملزم است که بر انتقادهای آنلاین به طریقی مطلوب پاسخ گویی و

نظارت داشته باشد. به عقیده داک سرلز، یکی از نویسندگان کتاب بیانیه کلیدی آموزش: «اکنون هر موضوع ناچیزی که یک شخص از طریق اینترنت با دوست خود در میان بگذارد، میتواند در تمام دنیا قابل دسترسی و مشاهده باشد. سرعت انتشار مباحث در عرصه جهانی کنونی به سرعت تاپ آنها توسط انگلستان دست محدود شده است.» درک کارآمد نبودن کافی قدرت اقتصادی: منابع مالی بیش از این قادر به خاموش کردن انتقاداتها نیستند. استفاده از خاصیت سریع الانتقال بودن ابزارهای جهانی مانند اینترنت، میتواند تمام امتیازاتی را که یک برند با صرف هزینه های فراوان حاصل کرده است به یکباره تنزل دهد.

تمرکز روی استنباط موجود از برند: مک دانلدز در تلاش برای متنبه کردن فعالان «گرین پیس» در واقع به دلایل آنها برای انجام این کار در ذهن مردم قوت بخشید.

تایرهای فایراستون

هر شرکت خوش شانسی در زمینه تولید تایر که بتواند مشتری ای مانند شرکت فورد داشته باشد، امتیاز بزرگی به دست آورده است. به همان میزان از دست دادن چنین مشتری ای مخصوصا با سابقه همکاری قریب به یک قرن، میتواند به منزله فاجعه ای باشد که به هر قیمت باید از وقوع آن جلوگیری کرد. اما در ۲۱ ماه مارس ۲۰۰۱ شرکت امریکایی فایراستون اعلام کرد که از این پس تایرهای شرکت فورد را در شمال و جنوب آمریکا تامین نخواهد کرد... ارتباط و همکاری مابین فورد و فایراستون به سال ۱۹۰۸ برمیگردد. در این سال فایراستون اولین تامین کننده تایر خودروهای مدل تی شرکت فورد بود، با وجود

اختلاف نظرهایی که گاهی با هم داشتند اما شرکت فورده بیش از هر برند دیگری از تایرهای فایر استون استفاده میکرد.

فایراستون بیش از دیگر رقبایش متحمل رنج ناکامی های سنگین در تولید تایر شده بود. سال ۱۹۹۷، در پی حادثه کشته شدن ۱۴ نفر و تعداد زخمی هایی بیش از این میزان که بر اثر ترکیدن ۵۰۰ تایر فایراستون رخ داده بود، دولت ایالات متحده این شرکت را وادار کرد تا ۱۴ میلیون تایر تولیدی خود را از سطح بازار جمع آوری کند، این مسئله علاوه بر ایجاد پیامدهای منفی در روابط عمومی این شرکت سبب شد که فایراستون توسط رقیبش، (گودیر) از جایگاه نخست به زیر کشیده شود

آنچه فایراستون به ما می آموزد:

صداقت با مشتری: اگر خودداری فایراستون از انتشار اطلاعات به اثبات نمیرسید، شاید نقص تایرها به خودی خود چنین صدماتی را متوجه برند نمیکرد. واکنش سریع: در زمان بروز شرایط بحرانی که فراخوانی سریع محصولات را طلب میکند، شرکت باید برای جلب و تثبیت مجدد اعتماد مشتری ها دست به کار شود. انتشار حقایق پس از گذشت شش ماه از بروز حادثه فقط گمانه زنی های منفی را شدت می بخشد. حساسیت به خرج دهید: اگر به جای مشاجره با فورده، فایراستون با قربانیان این تصادفات همدردی میکرد، شاید تا بدین حد در انظار عموم بی تفاوت جلوه نمی نمود.

پوشش دادن بحران ها از طریق مشارکت دو جانبه: رابرت دسیستو، تحلیلگر برندموسسه گرتر معتقد است که بنای همکاری بلند مدت باید شامل توافق روی طرح هایی برای ایجاد رابطه و مسئولیت پذیری دو جانبه باشد. این همکاری ها باید در بر گیرنده ایجاد راهکارهایی به منظور توجه به شکایات مشتری ها از طریق مراکز متفاوت خدمات پشتیبانی و به همان میزان راهکاری جهت تسهیم اطلاعات مربوط به پشتیبانی فنی باشد. پیش بینی مساوی است با پیشگیری: سالها قبل از اینکه وقوع این تصادفات به سر مقاله نشریات بین المللی راه پیدا کند، مشتری ها از عیوب تایرها شاکی بودند و بدین جهت فایراستون میتوانست با پیش بینی وقوع چنین جریاناتی، مشکلات را به بهترین نحو ممکن در نطفه خفه کند.

فصل ۶: شکست های فرهنگی

بسیاری از شرکت ها حوزه جهانی سازی را با حوزه همگن سازی اشتباه می گیرند و گمان می کنند اگر محصولی در یک بازار با استقبال مواجه شود در بازارهای دیگر نیز نتایج مشابهی عاید آن خواهد شد. اغلب از این نکته غافلند که تفاوت های فرهنگی موجود در بین کشورها قادرند شانس موفقیت برند را تحت الشعاع قرار دهند.

کلاگ در هند

کلاگ یکی از قدرتمندترین برندهای غلات صبحانه در دنیا می باشد. هنگامی که کلاگ کشور هند را به عنوان مکان مناسبی برای عرضه محصولاتش انتخاب کرد، با دشواری های زیادی مواجه شد.

البته کلاگ تنها شرکتی نبود که در بازار هند با دشواریهای زیاد مواجه شده بود.

هلمارک در فرانسه

کارت تبریک های هلمارک در انگلستان و ایالات متحده هواداران بیشماری را به خود اختصاص داده است. با این حال، در روانه کردن کارت های تبریکش به فرانسه با شکست مواجه شد.

آنچه که هلمارک به ما می آموزد:

لزوم آشنایی برندها با تفاوت های فرهنگی: برندهای کمی توانسته اند بدون ایجاد تغییر در فرمول هایشان به فرهنگ های متفاوت نقل مکان کنند.

مشکلات مربوط به ترجمه: اغلب اوقات مشکلات موجود در بازارهای بین المللی ذاتا با مساله ترجمه در ارتباط است.

پپسی در تایوان

بسیاری از شرکت ها به منظور حفظ هویت بی مانند خود در سراسر جهان، در همه جا برنامه ها و شعارهای تبلیغاتی یکسانی به کار می برند. اما این تصمیمات گاهی به دردهای جبران ناپذیری ختم می شود. مثلا شعار تبلیغاتی با «تولیدات پپسی زنده شوید» در تایوان «پپسی اجداد شما را جلوی چشمتان می آورد» ترجمه شد.

چیوی نووا

در میان همه تولیدات صنعت خودرو سازی با مشکلات بیشتری در زمینه ترجمه روبرو بوده است. مثلا مردم آمریکای لاتین خودروی چیوی نووای جنرال موتورز را به سبب نام آن دست انداخته بودند، زیرا کلمه «نووا» در زبان اسپانیایی «راه نمی رود» معنی می شد.

گرب در افریقا

هنگامی که گرببر عرضه محصولات به بازار آفریقا را آغاز کرد، همان بسته بندی معمول خود را در بازارهای غربی مورد استفاده قرار داد. روی برچسب بسته بندی محصولات گرببر تصویری از یک نوزاد پسر به چشم می خورد. گرببر که از فروش کم این محصول در آفریقا شوکه شده بود، پی برد که در آفریقا عموماً تصویر محصول داخل بسته بندی را روی آن می چسبانند.

نتایج فصل ۶:

هرگز رقبای بومی را دست کم نگیرید.

به نیازهای متفاوت که ناشی از تفاوت‌های فرهنگی می باشد، توجه داشته باشید.

از تلاش برای بیگانه سازی فرهنگی مصرف کنندگان اجتناب کنید زیرا قدرت داشته های فرهنگی و ریشه دار یک جامعه به مراتب بیشتر از یک شرکت یا محصول خاص است.

پیش از ورود به بازارهای خارجی به ترجمه عنوان برند یا شعار تبلیغاتی در زبان های مختلف توجه کنید.

بپذیرید که برندهای متفاوت نیازمند نحوه توزیع متفاوتی هستند.

درک درستی از هویت برند داشته باشید.

فصل ۷: شکست چهره ها

چهره هایی که در پس برندها پنهان شده اند مهمترین سفیران یک برند هستند. اگر این افراد مدام با هم گلاویز باشند یا به طرح اظهارنظرهای منفی در خصوص محصولات پردازند، نتیجه ای جز گسترش سریع بحران را در پی نخواهد داشت. این مطلب در خصوص مقامات رده بالای یک شرکت که اقدامات غیر مسئولانه از خود بروز می دهند نیز می تواند درست باشد.

انرون دستکاری حقایق

انرون تا سالها تصویر یک شرکت پر درآمد و رو به رشد را از خود نشان می داد اما بین سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ مشخص شد که گزارش های سودآوری انرون به تمامی نادرست بوده و این شرکت بدهی های فراوانی دارد که در حسابهای مالی شرکت هیچ نشانی از آنها نیست.

با آشکار شدن حقایق سرمایه گذاران و وام دهندگان یک گام به عقب گذاشتند و مؤسسه را برای ورشکستگی تحت فشار قرار دادند.

هرگز دروغ نگویند.

قانونمند باشید.

از پنهان کاری اجتناب کنید.

آرتور اندرسون

حواشی شکل گرفته حول شرکت انرون روی مؤسساتی که با انرون در ارتباط بودند تأثیری منفی بر جای گذاشت که پیامدهای آن اسف بار بود، آرتور اندرسون به عنوان مؤسسه حسابرسی مالی انرون در این سرنوشت شوم سهیم بود.

رتنر

جرالد رتنر موفق شد کسب و کار رتنر را به یکی از بزرگترین برندهای جواهر دنیا تبدیل کند اما در سال ۱۹۹۱ در فاصله به زبان آوردن چند کلمه ، برند خود را به اعماق دره تباهی فرستاد.

آنچه رتبر به ما می آموزد:

قبل از حرف زدن فکر کنید.

به خاطر داشته باشید که اغلب خطرات درون سازمانی هستند

پلنت هالیوود

رستوران پلنت هالیوود به مدد سرمایه گذاری ستارگان هالیوود دایر شد. این رستوران به سرعت بسط پیدا کرد و در اندک زمانی هشتاد شعبه از این رستوران در سراسر دنیا دایر گشت. اما در سال ۱۹۹۹ شرکت رو به ورشکستگی نهاد و بسیاری از رستوران های آن تعطیل شد.

آنچه پلنت هالیوود به ما می آموزد:

به وجود ستاره ها اکتفا نکنید.

مهم است که مردم به چه نامی شما را بشناسند.

ارتباط داشتن زمینه فعالیت با محصول اصلی.

گیلتلس گورمت

در بعضی مواقع افراد با وجود نیت پسندیده موجبات سقوط برند را فراهم می کنند. گیلتلس گورمت یک کسب و کار کوچک موفق بود که به تدریج در عرض پنج سال از جایگاه یک تولید کننده وطنی به یک کارخانه عظیم مبدل شد.

اگرچه این مورد بسیار نادر است اما گیلتلس گورمت خیلی زود قربانی موفقیت خود شد.

آنچه گیلتلس گورمت به ما می آموزد:

آگاه باشید که موفقیت بستر پیدایش رقابت است.

برندها همواره باید یک برنامه حمایتی در دستور کار داشته باشند.

نتایج فصل ۷:

قانونمند باشید، از پنهان کاری و تناقض گویی اجتناب کنید.

قبل از اظهار نظر در مورد محصولات شرکت عواقب احتمالی آن را در نظر بگیرید.

به یاد داشته باشید که اغلب صدماتی که به یک برند وارد می آیند، ناشی از مشکلات محصول یا توزیع نیستند بلکه علت اصلی کارمندان یا مدیرانی هستند که نقش خود را به عنوان سفیران برند در حد انتظار ایفا نکرده اند.

در تبلیغات به وجود ستاره ها اکتفا نکنید بلکه روی محصول اصلی تمرکز کنید.

از بدگویی در خصوص همکاران اجتناب کنید.

آگاه باشید که موفقیت بستر پیدایش رقابت است، برندها همیشه باید آماده باشند و یک برنامه حمایتی در دستور کار داشته باشند.

فصل ۸: شکست در تجدید برند

برندها هنگام روبرو شدن با بحران میانسالی به اقدامات اساسی دست می زنند تا مطرح باقی بمانند. از جمله این اقدامات می توان به تغییر نام، تغییر نگرش های کلی، و حتی تغییر فلسفه برند اشاره

کرد. بسیاری از شرکت ها به منظور اجتناب از افتادن در ورطه کهنسالی و از کارافتادگی، به راهکار تجدید برند روی می آورند. البته علت دیگر تجدید برند محصولات، مناسب سازی آنها در راستای خلق یک هویت جهانی است.

کنساینیا

اداره پستی با نامی غیر از اداره پست

اداره پست انگلستان تصمیم گرفت به وسیله برگزیدن یک نام جدید، در هویت برند خود تغییری ایجاد کند. نام جدید اداره پست کنساینیا اعلام شد. که از کلمه کنساین (به معنای ارسال و مرسلات) گرفته شده بود و با کلمه اینساینیا (به معنای نشان افتخار رسمی) در ارتباط است. طولی نکشید که مشخص شد این نام هیچ تاثیر مثبتی به دنبال ندارد و مدیر عامل جدید مجبور به ترک این نام شد.

آنچه کنساینیا به ما می آموزد:

به خاطر تغییر، تغییر نکنید.

درک تاثیر حقیقت وجودی یک کسب و کار.

نامی هیلفیگر

تامی هیلفیگر یکی از برندهای محبوب طراحی لباس در دنیاست. موفق ترین محصولات این شرکت شامل تی شرت هایی می شدند که با یک مارک قرمز، سفید و آبی رنگ آراسته شده بود، و بیانگر یک هویت برجسته، بی محابا و صد در صد آمریکایی بود.

آنچه تامی هیلفیگر به ما می آموزد:

عدم انحراف از مسیر فرمول اصلی.

عدم رقابت با رقبای غیر مرتبط.

عدم افراط در بسط برند.

نرسیدن از مارک شرکت.

تغییر BT Cellnet به O2

بی تی سل نت، یک اپراتور تلفن همراه انگلیسی، به منظور خلق یک هویت بین المللی، تصمیم به حذف نام فعلی برند خود نمود. نام جدید برند O2 بود که به نظر نام مناسبی می آمد.

اما با وجود تلاش های گسترده بازاریابی، بسیاری از مردم با این نام نا آشنا ماندند.

آنچه BT Cellnet به ما می آموزد:

ایجاد نکردن تداخل در هویت های برند.

برند یک شبه نابودشدنی نیست.

تغییر نام مشابه، نام متفاوت نام ویندسکل به سلافیلد

نشت گسترده مواد رادیو اکتیو از نیروگاه اتمی ویندسکل انگلستان که در پی یک آتش سوزی مهیب رخ داده بود، به بروز پیامدهای فاجعه باری منجر شد. دولت به جای تعطیلی کارخانه، تغییر نام وینسکل به سلافیلد را انتخاب کرد تا روی گذشته سیاه آن سرپوش بگذارد. به هر حال نام جدید نتوانست نگاه خوش بینانه ای در خصوص این کارخانه بیافریند.

آنچه ویندسکل (سلافیلد) به ما می آموزد:

ضرورت ایجاد تغییرات اساسی.

اجتناب بر سرپوش گذاشتن بر گذشته.

نتایج فصل ۸:

به خاطر تغییر، تغییر نکنید.

از مسیر فرمول اصلی برند منحرف نشوید.

عدم رقابت با رقبای غیر مرتبط و عدم افراط در بسط برند.

به راه اندازی کسب و کارهای جدید تحت نام های متفاوت باعث سردرگمی مشتریها می

شود.

به یاد داشته باشید برند یک شبه نابود شدنی نیست.

مخدوش کردن چهره برندهای مرتبط موجب بدنامی برند می شود.

گاهی از مواقع ایجاد تغییرات اساسی اجتناب ناپذیر است.

فصل دهم

برندهای رو به انقراض

تاریخچه پیرز (ناتوانی در پاسخگویی به سلیق) :

صابون کریستال مانند و شفاف

نام : برگرفته از آرایشگر لندنی به اسم اندرو پیر

سال تولید : ۱۷۸۹ (دوران سلطنت ملکه ویکتوریا)

طول عمر : ۱۷۸۹-۲۰۰۰

از پرسابقه ترین برند های بازار

علل موفقیت پیرز :

ساخت اولین تبلیغات تلویزیونی برای صابون

بهره گیری از چهره های سرشناس در تبلیغات گسترده

تولید ، بسته بندی و تبلیغات انبوه

حمایت اپراها و داستان های ملودرام خانوادگی توسط شرکت

علل شکست پیرز :

تغییر رویکرد دیگر شرکت ها به سمت تولید مواد شوینده مایع 

کمرنگ شدن نقش تبلیغات 

عدم پیشروی همگام با زمان پس از سالهای صدرنشینی 

آنچه پیرز به ما می آموزد :

هر برندی زمان خود را دارد : 

صابون پیرز در شمار یکی از برندهای موفق تاریخ قرار دارد ، اما این محصول بیش از این قادر به همراهی با علائق و سلیقه - های روزگار خود نبود .

تبلیغات قادرند مددکار پایه گذاری یک برند باشند : 

برندهایی که عموماً بر پایه تبلیغات پایه گذاری می شوند ، برای بقای خود به تبلیغات مداوم نیاز دارند

تاریخچه اوالتین (برند خواب آلود) :

در سال ۲۰۰۲ ، اوالتین تولد ۹۸ سالگی برند خود را جشن گرفت . اما طعم شیرین این تولد دیری نپایید و در همان سال ، اوالتین ضمن تعطیل نمودن کارخانه خود در انگلستان ، ناچار به پذیرش از دست دادن بازار هدف شد . اوالتین در معرض فروش گذاشته شد و تا زمان نگارش این کتاب نیز هنوز هیچ شخصی برای خرید آن اظهار تمایل نکرده است . به یکی از نوشیدنی محبوب انگلیسی ها در زمان رفتن به خواب تبدیل شده بود . در هر صورت گرچه این محصول عموماً به سختی خواب خوشی را به دنبال داشت اما تبلیغات محوری برند خلاف این واقعیت را به نمایش می

گذاشتند. این شرکت در تلاش بود تا برای دستیابی به جایگاه قبلی خود از تصویر کودکان همان دوره استفاده کند تا هود رادر قالب ”یک برند امروزی“ و در تقابل با تصویر ”یک برند تاریخ گذشته“ قرار دهد.

نوشیدنی آبجو حاوی ویتامین

تولید توسط شرکت سوئسی فرآورده های غذایی

نوشیدنی محبوب انگلیسی

سال تولید : ۱۹۰۴

طول عمر : ۱۹۰۴ - ۲۰۰۲

علل موفقیت اُوالتین :

تبلیغ محوری برند :

محبوبیت به لحاظ درمان بی خوابی

حامی رسمی مسابقات المپیک در سال ۱۹۴۸

معرفی خود با رواج مفهوم ”نوشابه های انرژی زا“

علاج ناتوانی جنسی

علل شکست اُوالتین :

تغییر فرهنگ :

تمایل نسل امروز به بیداری در طول شب

عرضه گونه ای از محصولات بدشگون:

چاکلت اُوالتین، اُوالتین لایت، اُوالتین پاور

” یک برند امروزی ” در تقابل با تصویر ” یک برند تاریخ گذشته ”

کُداک (ناکام در طلایه داری) :

تا مدت زمانی به اندازه یک قرن کداک بیشترین سهم بازار و موفقیت ها را از آن خود کرد. کداک در مبارزه خود برای بقا ، همان اشتباهات آی بی ام را مرتکب شد .

نام کداک ، ” اصالتا ” در پیوند با دوربین عکاسی سنتی

مدت یک قرن بیشترین سهم بازار

سال تولید : ۱۸۸۰

طول عمر : بیش از یک قرن

مشکلات پیش روی کُداک :
(خلق برند kodak digital science و kodak advantix system

رایس در کتاب ۲۲ قانون تغییر ناپذیر در ساخت برند این سوال کنلیه آمیز را مطرح می سازد : ” آیا بهتر نبود که اجازه می دادیم سیستم قدیمی با یک مرگ طبیعی از میان برود و این پول صرف پایه ریزی یک برند جدید دیجیتال شود .

✚ صرف هزینه ۲۰۰ میلیون دلار (کشف مشکلات موجود در سیستم توزیع شرکت
(۱۹۹۶-۱۹۹۸)

✚ عدم تمایل خرده فروشان به انبار کردن دوربین ها و فیلمها

رقابت با هموارد قدرتمندی به نام فوجی

✚ رقابت با شهرت محصولات دیجیتالی همچون مینولتا ، شارپ ، سونی ، کاسیو
و ...

✚ استفاده از سیاست های ”هر دو/و“

کدک پی خواهد برد که گذاشتن یک پا در زمین دوربین عکاسی سنتی و یک پا در زمین دیجیتال
تا چه میزان دشوار است . در نهایت همه برندها به جای سیاستهای ”هر دو / و “ روی سیاستهای ” یا
این / یا آن “ بنا نهاده شده اند .

آنچه کُداک به ما می آموزد :

✚ بازارها ایستا نیستند :

بازارها ، به ویژه بازارهای فعال در قلمرو فن آوری ، همیشه در حال دگرگونی و تحول به سر می
برند .

✚ موفقیت یک شمشیر دو لبه است :

هر چقدر که یک برند در بازار موفق تر باشد ، تطبیق دادن آن با تحولات بازار دشوار تر می شود .

✚ برند ها طول عمر خود را دارند :

برند کداک از دهه ۱۸۸۰ فعالیت خود را آغاز کرد و اکنون با چشیدن سرد و گرم روزگار، یکی از قدیمی ترین برندهای حوزه فن آوری به شمار می آید. اما اکنون به نظر می آید که این برند به پایان راه خود رسیده باشد.

”زمانی برای سرمایه گذاری روی کاشت و زمانی برای برداشت دستاوردهای حاصل از برند وجود دارد. اما در نهایت زمانی هم می رسد که برند به خوابی ابدی فرو خواهد رفت.“

پولاروئید
:
(در طبقه بندی خود زندگی کن در طبقه بندی خود بمیر)

دوربین عکاسی فوری

عرضه اولین دوربین عکاسی در سال ۱۹۴۸

نامی آشنا برای برای همگان در سال ۱۹۷۰، در قالب برندی سرگرم کننده ، امروزی و << تداعی گر حس زندگی در لحظه ها >>

علل موفقیت پولاروئید :

در نوع خود اولین و تنها برند در زمینه دوربین های عکاسی فوری

پشتیبانی عکاسان معروفی چون آنسل آدامز (۱۹۵۵)

پشتیبانی اهالی دنیای هنر (به جهت رنگ های تند و تا حدودی غیر واقعی و اما با نور و زیبایی خاص خود)

علل شکست پولاروئید :

- ✚ عدم توان رقابتی در زمینه کیفیت
- ✚ ورود لشکری از رایانه ها و دوربین های دیجیتال
- ✚ عدم واکنش سریع به تغییرات بازار هدف
- ✚ کاهش خلاقیت در ادامه عمر برند

علل شکست پولاروئید :

- ✚ پافشاری بیش از حد بر روی محصولات تولیدی خاص خود
- ✚ توجه به جنبه های بی نظیر فن آوری به جای توجه به جنبه های اجتماعی
برند

آنچه پولاروئید به ما می آموزد :

- ✚ واکنش سریع
- ✚ بیش از اندازه محافظه کاری به خرج ندهید
- ✚ پافشاری روی ارزش ها ، نه محصولات
- ✚ پذیرش به جای تقابل
- ✚ حفظ ارتباط با بازار
- ✚ حفظ خلاقیت

آنچه پولاروئید به ما می آموزد :

واکنش سریع :

پولاروئید در پیش بینی و واکنش به سلائق آینده بازار، از جمله در خصوص دوربین های دیجیتال و عکاس خانه های کوچک یک ساعته به کندی عمل کرد.

بیش از اندازه محافظه کاری به خرج ندهید :

عدم سعی پولاروئید از خارج شدن از دوربین های عکاسی فوری ، پولاروئید حتی به قیمت از دست دادن بازار فروش از برند خود دفاع می کرد .

برندهای کمی می توانند برای یک مدت زمان طولانی ، یک تنه در مقابل موجی از محصولات جدید مقاومت نشان دهند . بنابراین پولاروئید به مبارزه علیه یکی از قوانین تدوین شده ” قانون طبقه بندی ” پرداخت . به عبارت دیگر:

” برندهای پیشتاز باید به جای توسعه برندها به پیشرفت طبقه بندی محصولات خود بپردازند .

پافشاری روی ارزش ها ، نه محصولات :

یک برند برای دستیابی به موفقیت حقیقی بیشتر نیازمند تبدیل شدن به یک ” مارک عشق ” است تا ” مارک تجاری ” .

یک برند باید الهام بخش شور و احساسات به مشتری های خود باشد .

کوکاکولا ، نایک و هارلی دیویدسن را نمونه های برجسته از مارک عشق توصیف می کند .

پذیرش به جای تقابل :

دیدگاه اولیه برند پولاروئید، تثبیت عکاسی فوری به عنوان یک ابزار هنری بود. در هر صورت این دیدگاه در دهه ۱۹۷۰ توسط هنرمندان موسیقی که عاشق جنبه های مضحک و احمقانه این نوع عکاسی بودند از میان رفت. پولاروئید در مورد این تصویر ارائه شده، درست به مانند دیگر عوامل خارجی تاثیر گذار روی برند، مدت ها از خود مقاومت نشان داد.

حفظ ارتباط با بازار:

برند هایی که تاب مقاومت ندارند، به سرعت از دست می روند. آن ها ابتدا ارتباط خود را با بازار از دست می دهند، پس از آن کمرنگ می شوند و سپس از بین می روند. پولاروئید به جای بهره گیری از فرصت های پیش روی دوربین های عکاسی دیجیتال، روی پیشرفت فیلم های چاپی تمرکز کرده بود.

حفظ خلاقیت:

بسیاری از برند های کهنه کار، در نگرش های استراتژیک خود خلاقیت را به دست فراموشی می سپارند. ایده کلی باید بر پایه اصالت افزایی به فرآیند استراتژی و تلاش برای متمایز بودن و عدم گسست ارتباط با بازار قرار گیرد.

بازار یابی نیز به مانند یک فرآیند علمی مملو از عقاید و باورهای متفاوت است. کارکنان و دست اندر کاران برند از کمبود ایده پردازی رنج می برند و همین امر منجر به اتخاذ استراتژی های مشابه و مرگ برند می شود.

مولینکس و شکست: (ستون دود)

تولید کننده فرانسوی لوازم خانگی الکتریکی

درماندن از پیش بینی افت اقتصادی اوایل دهه ۱۹۸۰ 


(رو به فزونی رفتن ضررها از سال ۱۹۸۵)

محصولات اصلی شرکت یعنی ماکروویوها 

(تولید کننده های آسیایی بازار اروپا را با محصولات مشابه پر کردند .)

محصول جدید قهوه ساز شیک و حرفه ای بود به نام " Krups " که در سال ۱۹۸۷ ابداع گردید . که بر پایه استراتژی خود به منظور فائق آمدن بر دیگر شرکت ها و با صرف هزینه های سنگین همراه بود .

مولینکس و شکست :

بدهیهای دائم در حال افزایش به جهت عرضه محصول جدید در سال ۱۹۸۲ 
در راستای مبارزه با تولید کننده های آسیایی

(در سال ۱۹۹۶ مولینکس تلاش کرد با اخراج ۲۶۰۰ کارگر ضرر خود را جبران کند . این طرح بی رحمانه در کوتاه مدت موثر افتاد .)

کاهش شهرت برند مبتنی بر تعدیل و آسیب دیدگی نیرو 

فروپاشی در اقتصاد روسیه 

(روسیه دومین بازار بزرگ مولینکس محسوب می شد)

بحران اقتصادی در بازار برزیل 

(جایی که مولینکس دارایی های زیادی را در تملک خود داشت)

آنچه مولینکس به ما می آموزد :

مراقب به رقبا باشید :

مولینکس به واسطه هجوم ماکروویوهای سازندگان آسیایی به بازار خلع سلاح شد .

مراقب به شرایط اقتصادی باشید :

بروز مشکلات اقتصادی ممکن است برندها را به وضعیت مشابه این شرکت دچار کند . در پی بحران اقتصادی روسیه ، مولینکس بخش اصلی بازار خود را از دست داد.

جلب حمایت از کارکنان :

مناقشه ها و دعوای متعدد در فرانسه که کشور متبوع مولینکس محسوب می شد ، بیش از هر جای دیگری به شهرت آن آسیب رساند .

لویس - levi's - (خارج از مدار راحتی) :

برندی قدرتمند در زمینه پوشاک (جین های لویس)

از مهمترین اقلام گنجه های لباس مردم سراسر دنیا

محصولات لویس هم مدگرا هم مخالف مد

گسترش تنوع بخشی در محصولات با طیف قیمت های متفاوت

علل شکست لويس :

عدم توجه به طغیان جین های حاصل از طراحی شرکت هایی مانند کالوین کلین ، تامی ، دیزل و ...

در نتیجه :

عدم توجه به بازار رقابت

و

مجاهدت برای حراست از یکپارچگی و وحدت رویه برند

درگیری علنی لويس با فروشگاه بزرگ تسکوز

- مصرف کنندگان تولیدات لويس را خیلی گران می خرنند و قصد فروشگاه بر عرضه محصولات با سود کمتر *

تصميم لويس :

خودداری از عرضه جین های اعلا توسط این فروشگاه

به صحن دادگاه کشیدن موضوع واردات از خارج از اروپا

تصميم دولت انگلستان :

ترغیب اتحادیه اروپا به صدور مجوز واردات کالا از دیگر

کشورهای دنیا

تلاش بی پایان، برای نمایان شدن در قالب یک برند *جوانگرا* و *نوگرا* و در این

مسیر

راه اندازی شمار زیادی از سبک های جدید

تدوین قانونی، به منظور کاستن از میزان مرجوعی های شرکت



رو به افزایش نهادن هزینه های بازاریابی

رو به افول نهادن ارزش های حقیقی برند

آنچه لوئیس به ما می آموزد :

تقویت به جای تکثیر :



با وجود برجسته جلوه دادن ارزش های برند ، لوئیس با عرضه مجموعه نا محدودی از مدل ها و سبک های متفاوت ، خریداران را دچار سردرگمی کرد .

ال رایس از کارشناسان حوزه برند، در این خصوص خاطر نشان می سازد :

<< بسط برند در دراز مدت باعث کاسته شدن از قدرت و تضعیف وجهه شما خواهد شد >>

تمرکز روی قدرت برند :



لوئیس مظهر چیزی جز *جین اصل* نیست ، این برند برای بهبود کامل نیازمند یکپارچه سازی و تقویت هویت خود می باشد .

اصالت برند را دست کم نگیرید :



به نظر می رسد اصالت برند لوئیس تا به اینجا تا حدودی اعتبار برای ماندگاری برند به همراه داشته است اما نه به اندازه کافی تا سزاوار تسخیر بازار باشد

کی مارت: (برندی رو به ویرانی)


از بزرگترین فروشگاه های زنجیره ای اجناس ارزان قیمت ایالت متحده است که


اعلام ورشکستگی در سال ۲۰۰۲ نمود.


علل شکست کی مارت :


اشتباهات متوالی مدیر عامل شرکت پیاده سازی طرح دو میلیاردی در سال ۲۰۰۰ به علت


های زیر:


پاکسازی و نوسازی مغازه های رنگ و رو رفته 


ارتقا سیستم توزیع قدیمی 

رویاروی شدن با رقبا در مسیر : 

نحوه توزیع کالا (نبردی بس دشوار) 

نحوه قیمت گذاری (با فروشگاه هایی چون وال مارت ، تارگت) 

کاهش بی قاعده هزینه ها 

عدم تبلیغات کافی و موثر در زمینه آگاه کردن مصرف - کنندگان در رابطه با این تغییرات 

این طرح اجازه نداد جمعیت ۲۷۰ میلیونی خریداران کی مارت از تغییر شکل این فروشگاه ها به

قالبی جدید و شسته رفته آگاهی یابند . ۲۷۰ میلیون خریدار آمریکایی هنوز هم کی مارت را در

قالب یک مکان کثیف با لنبوهی از کالاها در ذهن خود ترسیم می کردند .

آنچه کی مارت به ما می آموزد :

ترفند کاهش قیمت در بلند مدت منجر به جذب مشتری نخواهد شد : 

مجله بیزینس ۲,۰ در گزارشی نوشت :

*در حالی که وال مارت و تارگت به سرعت مشغول ارائه کالاهای ارزان قیمت، ایجاد امکان خرید اقلام متنوع تر و بیشتر، معرفی محصولات باب روز و فراهم آوردن تجربه خریدی دلپذیر بودند...

کی مارت همچنان در این فکر بود که به فهرست کالاهای تخفیف دار خود کدام کالا را بیفزاید
*.

**ایجاد انگیزه در مصرف کنندگان برای خرید و تکرار چرخه خرید از سوی آن ها
از ضروریات پیش روی کی مارت بود .**

از تبلیغات غافل نشوید :

خرده فروشی که تغییر و تحولات قابل توجهی را در کسب و کار خود صورت می دهد، باید داوما
خبر این اقدام را به عموم مردم گوشزد نماید . کی مارت به جای این کار از سطح تبلیغات خود در
روزنامه ها کاست .

سرآمد رقبا شوید :

بین شما و رقبا همیشه یک کشمکش محض وجود دارد . در کتاب * دارایی بی کران * که با
موضوعیت ساخت برند توسط سم هیل به نگارش درآمد ، از تارگت با عبارت *به طور مسلم یکی
از بهترین شرکت های فعال دنیا* نام برده است و این درحالی است که وال مارت نیز درحال تبدیل
شدن به یک غول خرده فروش است .

پایان