

خلاصہ کتاب

## تمایز یا نابودی

جک تراوت

مترجم: دکتر میراحمد امیر شاہی

ناشر: فرا

بہار ۸۲

در عصر انفجار تنوع کالا و خدمات به سر می‌بریم. همه روزه زیر بمباران پیام‌های تبلیغاتی برای محصولات و خدمات متعدد هستیم. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که یک مصرف کننده معمولی روزانه حدود ۳۰۰۰ پیام بازرگانی دریافت می‌کند. انتخاب از میان این گستردگی تنوع و تصمیم‌گیری در میان حجم وسیع تبلیغات، رقابتی بسیار فشرده را به سازمان‌ها دیکته می‌کند.

در بازار امروز نه تنها شاهد رقابتی فشرده‌تر هستیم، بلکه رقابت‌ها سخت‌تر و زیرکانه‌تر شده‌اند. قانون و موفقیت در این بازار زیرکی و هوشمندی مدیران را می‌طلبد.

مدیران هوشمند هر روز صبح، با این سؤال و دغدغه فکری کار خود را آغاز می‌کنند که «چرا مشتری باید از میان این همه گزینه، کالا یا خدمت سازمان ما را خریداری کند؟»

در چنین شرایطی بهترین استراتژی، تمرکز بر روی نقاط قوت است. مدیران هوشیار می‌دانند که رمز پیروزی در چنین بازاری، تمرکز بر روی تمایزهاست و لذا به شدت از افتادن در دام همه چیز برای همگان پرهیز می‌کنند و تلاش دارند تا وجوه تمایز خود را حفظ کرده و هر روز پررنگ‌تر بسازند.

جک تراوت، نویسنده کتاب *تمایز یا نابودی* که به او لقب «پدر تمایز» داده‌اند، به مدیران هشدار می‌دهد که «موتور بازارهای رقابتی، حق انتخاب است». گزینه‌های مناسب متعددی برای مشتریان آماده شده و اگر مرتکب اشتباه شوید، برایتان گران تمام خواهد شد. رقبا کسب و کارتان را از چنگتان بیرون می‌آورند و بازپس‌گیری آن خیلی آسان نیست. شرکت‌هایی که این واقعیت را درک نکنند از بین می‌روند.

این روزها وقتی قدم به داخل یک سوپرمارکت بزرگ می‌گذارید، به دریایی از انواع گوناگون محصولات خیره می‌شوید. مشکل این است که از میان این انواع، کدام را می‌بایست انتخاب کنید. تفاوت عمده‌ای که این روزها به وجود آمده این است که بازارهای ملی، که در آنها شرکت‌های داخلی با هم رقابت می‌کردند، به بازارهای جهانی تبدیل شده‌اند، که در آنها هر کس با کسب و کار همه اشخاص دیگر در همه جا به رقابت می‌پردازد.

ملتی در حال رشد، مثل چین را در نظر بگیرید. مصرف‌کنندگان چینی بعد از سال‌ها خرید محصولات غذایی بدون نام تجاری، که توسط سازمان‌های متعلق به دولت چین تولید می‌شدند، اکنون می‌توانند هر بار که به خرید می‌روند از میان مجموعه بزرگ و در حال افزایشی از محصولات دارای نام تجاری، که تولید داخل آن کشور و یا وارداتی هستند، انتخاب کنند. براساس بررسی‌های اخیر، در این کشور

بازار ملی در حال رشدی برای محصولات غذایی دارای نام تجاری ایجاد شده است. هم اکنون ۱۳۵ نام تجاری محصولات غذایی چینی برای انتخاب در بازار آن کشور وجود دارد. چینی‌ها هنوز راه درازی پیش روی خود دارند. اما در مسیر یک حکومت جابرا نه "انتخاب" حرکت می‌کنند.

روانشناسانی که به مطالعه مصرف‌کنندگان پرداخته‌اند، معتقدند که مواجه شدن با دریایی از انتخاب، مصرف‌کنندگان را سبک‌مغز می‌کند. براساس نظر دکتر کرول موگ، انتخاب‌های گوناگون که همه آنها می‌توانند بلافاصله محقق شده و برآورده شوند، باعث لوس شدن بچه‌ها و حتی بزرگ‌ترها می‌شود. مردم از دیدگاه بازاریابی مثل یک غاز بی‌خیال و چاق و بی‌تفاوت شده، توانایی تصمیم‌گیری خود را از دست می‌دهند. آنها منزوی شده و از خود در مقابل تحریکات بیش از حد محافظت می‌کنند. حوصله آنها سر می‌رود. بازارها که رقابت فراوانی در آنها وجود دارد با انتخاب به حرکت درمی‌آیند. گزینه‌های مناسب متعددی برای انتخاب مشتریان آماده شده و اگر مرتکب اشتباهی شوید برایتان بسیار گران تمام خواهد شد. رقبا کسب و کارتان را از چنگ شما در می‌آورند و باز پس‌گیری آنها خیلی آسان نیست. شرکت‌هایی که این واقعیت را درک نکنند از بین می‌روند. اگر منحصر به فرد بودن‌تان را فراموش کرده و تلاش کنید همه چیز برای همگان باشد به سرعت وجوه تمایزتان را از دست خواهید داد.

به داستان شورولت دقت کنید. این شرکت که روزگاری تولیدکننده یک ماشین باارزش خانوادگی بود، تلاش کرد به عرصه تولید اتومبیل‌های گران‌قیمت، اتومبیل‌های ورزشی، اتومبیل‌های کوچک و کامیون وارد شود. تدریجاً وجوه تمایز آن شرکت و در نتیجه کسب و کار شرکت تضعیف گردید به نحوی که شورولت در حال حاضر پشت سر هوندا، فورد و تویوتا قرار گرفته است.

در سال ۱۹۹۸ آمار تولید اتومبیل چهار شرکت برتر به این ترتیب بود:

هوندا ۷۳۵۶۳۳ اتومبیل

تویوتا ۶۷۹۶۲۶ اتومبیل

فورد ۵۹۱۰۱۰ اتومبیل

شورولت ۴۷۹۸۰۲ اتومبیل

اگر تغییرات بازار را در نظر بگیرید باعث می‌شوید تا اهمیت موارد تمایز شما کاهش یابد. اگر شما اقدامی برای پابرجا نمودن وجوه تمایزتان به عمل نیاورده و در سایه رقبای بزرگتر خود باقی بمانید، همیشه ضعیف باقی خواهید ماند. به داستان شرکت وستینگهاوس دقت کنید. این شرکت هیچ‌گاه از زیر سایه آگ بیرون نیامد و اکنون نیز در میان ما نیست. یا به داستان شرکت گودریچ دقت کنید. این شرکت به صورت مداوم به تقلید از رقیب بزرگتر خود گودیر می‌پرداخت و این در حالی بود که اعتبار همه نوآوری‌ها به حساب شرکت گودیر گذاشته می‌شد. آنها هیچ‌گاه نتوانستند وجوه تمایزشان نسبت به رقیب بزرگتر را در اذهان مشتریان پابرجا سازند. شرکت گودریچ در حال حاضر به سختی به حیات خود ادامه می‌دهد.

روی آرام شدن این وضعیت شرط بندی نکنید. احساس ما چنین است که اوضاع بدتر خواهد شد زیرا هر انتخاب، انتخاب بیشتری را به دنبال خواهد آورد.

- USP یا Unique selling proposition اصطلاحی دقیق است که در سه بخش زیر تعریف شده است:
- ۱- هر تبلیغ باید حاوی یک پیشنهاد برای مصرف کننده باشد نه فقط کلمات، نه تعریف زیاد از فرآورده‌ها نه تبلیغ ویتیرینی و نمایشی. هر تبلیغ باید به هر مخاطب خود بگوید «این فرآورده را بخر و از این فایده مشخص آن بهره‌مند شو.»
  - ۲- پیشنهاد ارائه شده باید در مورد چیزی باشد که رقبا آن را عرضه نکرده یا نمی‌توانند عرضه کنند. پیشنهاد باید منحصر به فرد باشد.
  - ۳- پیشنهاد باید آن قدر قدرت داشته باشد که بتواند توده‌های میلیونی را به حرکت درآورد. یعنی مشتریان جدیدی را جذب فرآورده شما کند.
- ایده منحصر به فرد بودن یا متفاوت بودن در سال ۲۰۰۳ به مراتب مهم‌تر از سال ۱۹۶۰ است. در حالی که مباحث مربوط به "فروختن یا نفروختن" مشغول آشوب به پا کردن بود، ناگهان نظم نوین جهانی فرارسید. این روزها فروش تعداد زیادی از شرکت‌ها، از تولید ناخالص ملی خیلی از کشورها بیشتر است. ۵۰۰ شرکت برتر جهان ۷۰ درصد تجارت جهانی را در دست دارند.

تمایز نام تجاری را تعریف می‌کند و آن را از دیگران جدا می‌سازد. تمایز دلیل تولید نام‌های تجاری است و نزول آن باعث نابودی آنها می‌شود.

مردم چگونه از چیزها سر درمی‌آورند. در این مورد چهار کنش نقش بازی می‌کند: شم یا درون‌یابی، تفکر، احساس و درک حسی. فرآیند تصمیم‌گیری انسان‌ها احتمالاً با استفاده از یکی از چهار کنش فوق صورت می‌گیرد.

حتی دنیای گوشت‌ها و محصولات کشاورزی تازه نیز راه‌هایی برای تمایز قائل شدن خود یافته و بدین ترتیب پیشنهاد فروش منحصر به فرد (U.S.P) را برای خود خلق کرده است. راهبردهای موفقیت‌آمیز آنها را می‌توان به شرح زیر در پنج بخش خلاصه نمود:

- ۱- مشخص کنید (identify). موزهای معمولی با افزودن برچسب Chiquita به آنها به موزهای بهتری تبدیل شدند.
- ۲- مجسم کنید (personify). شخصیت کارتونی گرین جابنت وجه ممیزه و معرف انواع مختلف خانواده سبزیجات شده است.
- ۳- یک طبقه‌بندی جدید به وجود آورید. طالبی کاران می‌خواستند نوعی خاص و بزرگ از طالبی‌های خود را از انواع دیگر آن متمایز کنند. آنها تصمیم گرفتند در عوض اینکه این نوع طالبی را به طور ساده طالبی "بزرگ" بنامند، رده محصول جدیدی برای آن به وجود بیاورند. طبقه‌بندی جدیدی از طالبی موسوم به "طالبی کرنشا" به بازار معرفی گردید.
- ۴- تغییر اسم بدهید. بعضی وقت‌ها اسم اصلی یک محصول جذبه کافی برای خوردن آن را به وجود نمی‌آورد. مصداق این موضوع را می‌توان در نوعی توت‌فرنگی چینی یافت که با تغییر اسم آن به کوی، مردم دنیا ناگهان میوه مورد علاقه‌ای را یافتند که دوست داشتند بخورند.
- ۵- رده کالا را مجدداً موقعیت‌یابی کنید. گوشت پورک سال‌ها با نام خوک در دسترس بوده است و این نام یادآور حیوانات کوچکی بود که در گل و لای غوطه می‌خوردند. این نوع گوشت با موقعیت‌یابی مجدد، به گروه گوشت مرغ، که مورد علاقه مردم بود، پیوست و به عنوان محصول دیگری از گروه گوشت‌های سفید به بازار عرضه شد. این اقدام در شرایطی که ذهنیت مصرف‌کننده از گوشت قرمز به عنوان گوشتی مشکل‌ساز شکل می‌گرفت، اقدامی بجا و مناسب بود.

اگر اراده کنید راهی برای متمایز کردن خود خواهید یافت.

این روزها خیلی سخت‌تر از قبل می‌توان روی "پیشنهاد فروش منحصر به فرد" یا تفاوت‌های یک محصول یا فایده‌های آن اتکا نمود. اغلب بازاریاب‌ها به همین علت به مفاهیم دیگر روی آورده‌اند. علت این امر را باید تا حدودی در عرصه سیل‌آسای فرآورده‌های جدید دانست. آنها با ادعاهای متضادی که طرح می‌کنند، و با نقاط تفاوت بسیار کوچک خود، عملاً باعث گیجی و سردرگمی مصرف‌کنندگان شده‌اند (مانند: خمیردندان ضد جرم ژلاتینی با طعم نعنا تازه).

فرآورده‌های رقیب دارند به مرور خیلی شبیه هم می‌شوند. استفاده از فناوری باعث شده که شرکت‌های رقیب بتوانند فرآورده‌های یکدیگر را اوراق کرده، آنها را مورد مهندسی معکوس قرار داده و یک محصول را، حتی قبل از اینکه رقبا فرصت برپا ساختن و استقرار وجوه تمایز خود را پیدا کنند، مورد تقلید قرار دهند.

آنها چگونه می‌توانند این کار را انجام دهند؟ فناوری‌های جدید و قدرتمند کامپیوتری آنها را قادر می‌سازد تا ایده‌های جدید شما را میلی‌متر به میلی‌متر اوراق کرده و آنگاه آن را کپی کنند.

ایجاد تمایز راه ناممکنی نیست، اما کار سختی است. شرکت ژیلت هر چند سال یکبار نوآوری جدیدی در ریش تراش به عمل می‌آورد. آنها این کار را با عرضه ریش‌تراش‌های دو تیغه (Trac II)، ریش‌تراش‌های دو تیغه قابل تنظیم (Atra)، ریش‌تراش‌های ضربه‌گیر (Sensor) و اکنون با ریش‌تراش‌های سه تیغه (Mach3) انجام داده‌اند.

(Mach3) در ظاهر فقط یک فرآورده جدید است. اما این فرآورده در واقع نشانگر کار سخت و طاقت‌فرسا و اشتیاق یک شرکت برای از رده خارج کردن پرفروش‌ترین محصول اخیر خود آنهاست. قبل از آنکه حتی یک ریش‌تراش از نوع (Mach3) به فروش برسد می‌بایست ۷۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری می‌شد. مجموعه شامل ۳۵ حق امتیاز انحصاری در مورد این فرآورده وجود دارد که شامل حق انحصاری: "تیغه‌های تنظیم شده به صورت متناوب" تیزی و راحتی تیغه‌ها به منظور کم‌تر کشاندن "روی صورت و عملکرد جدید" محور جلو برنده "آن است.

سؤال می‌کنید که نتیجه این همه نوآوری‌ها و تلاش‌ها چیست؟ شرکت ژیلت آنچنان سهم بازاری در صنعت ریش‌تراش مرطوب به دست آورده است که نزدیک است به یک ضد تراست تبدیل شود. (یعنی این سهم بازار آن قدر عمده است که تقریباً انحصاری است). تمایز یعنی: بهتر کنید (improve). ترفیع دهید (upgrade). از نو بیافرینید (reinvent).

با همان شرکت، همان تکنیک و روش و فرآورده‌های متفاوت.

Oral-B در طول بیست و هفت سال، پیش از آنکه به تملک ژیلت درآید، هیچ مسواک جدیدی به بازار عرضه نکرده بود. ژیلت یک تیم ۱۵۰ نفره از محققان را مأمور کرد تا به تحقیق در مورد جدا کردن

جرم دندان به صورت دستی پردازند. نتیجه این تحقیقات، جریانی بود از فرآورده‌های جدید شامل نخ دندان که با نخ اختصاصی ساخته شده بود و بهترین نوع مسواک با نام تجاری Advantage. اگر شما در فکر راه‌های تمایز براساس ویژگی‌های یک فرآورده هستید به صلاح‌تان است که مدل ژیلت را مورد مطالعه قرار دهید. بهتر کنید. ترفیع دهید، و از نو بیافریند. به عبارت دیگر یا اصلاً در این وادی سیر نکنید یا با تمام نیرو به آن وارد شوید.

" " "

این روزها کیفیت یک امر مفروض و مسلم است و موجب تمایز نمی‌شود. شناختن و دوست داشتن مشتریان یک فرض است و مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند. امروزه نام‌های تجاری مجبورند برای پیشرفت کردن بیشتر کار کنند. آنها به طور مداوم برای ارضای نیازهای مصرف‌کنندگان سهم بیشتری می‌پردازند. مصرف‌کننده هنوز حاکم است و به نظر نمی‌رسد این معادله در آتیه نزدیک تغییر کند. مصرف‌کنندگان با بهتر شدن اوضاع اقتصادی نه تنها خواسته‌هایشان را کاهش نداده‌اند، بلکه متقاضی بیشتر و بیشتر نیز شده‌اند. اگر کیفیت یک جنگ باشد در این صورت یورش و هجوم به مشتری به منزله نبرد " نهایی" (آخرالزمان) Armagddon خواهد بود. امروزه عملاً همه شرکت‌ها آماده جلب رضایت مشتریان‌شان شده‌اند و ورد زبان آنها این است که، این کار را به هر قیمتی که شده انجام خواهند داد.

رضایت مشتری به معنی تعهد او نیست. تحقیق صورت گرفته توسط مؤسسه بین‌المللی کیفیت نشان می‌دهد که:

- بیش از ۴۰٪ از مشتریانی که ادعا می‌کردند از تأمین‌کننده قدیمی خود راضی هستند، او را بدون اینکه مراجعه مجددی داشته باشند، عوض کردند (انتخاب‌ها متعدد، وقت کم).
- ۸۹٪ از مردمی که صاحب اتومبیل سواری ساخت یک کارخانه خاص هستند، از اتومبیل خود اظهار رضایت خیلی زیادی می‌کردند و ۶۷٪ آنها اظهار داشتند که قصد دارند اتومبیل دیگری از همان کارخانه خاص خریداری کنند.
- لیکن کم‌تر از ۲۰٪ از آنها عملاً چنین کردند.

آیاشما مشغول ناز کشیدن از، و مهر ورزیدن به آن مشتریان نازنین خود بوده‌اید؟ آنها می‌توانند به شما نارو بزنند و نارو هم می‌زنند.

مایکل پورتر در آخرین مجموعه رسالانش تکلیف کیفیت و شور و شوق برای خدمت به مشتری را تعیین کرده است. او این کار را از طریق تفکیک بین اثربخشی عملیاتی و موقعیت‌یابی راهبردی انجام داده است.

مفهوم اثربخشی عملیاتی به طور ساده این است که شما کارها و عملیاتی که رقبایان انجام می‌دهند، بهتر از آنها انجام دهید. این نوع اثربخشی می‌تواند در کوتاه‌مدت یک منبع و منشأ مزیت رقابتی باشد. لیکن در بلندمدت به هیچ وجه کافی نخواهد بود.

پورتر مشاهده می‌کند که شرکت‌ها هر چه بیشتر خود را با هم مقایسه می‌کنند، بیشتر شبیه به هم می‌شوند. به جای این کار او توصیه می‌کند که شرکت‌ها موقعیت خود را به گونه‌ای انتخاب کنند تا از رقبایشان متفاوت باشند. این کار به معنی پیدا کردن یک نقطه متمایز منحصر به فرد و هدفمند در صنعت آنهاست. از دید پورتر اثربخشی عملیاتی به این معنی است که شما در یک مسابقه دو سریع‌تر از دیگران می‌دوید. اما راهبرد داشتن به معنی این است که شما انتخاب می‌کنید تا در کدام مسابقه دو شرکت کنید، و آن مسابقه‌ای خواهد بود که شما خود را به خوبی تنظیم کرده‌اید تا در آن برنده شوید. پرفسور پورتر راه درست را تشخیص داده است.

اگر چه شما می‌توانید از خدمت به عنوان یک راهبرد متمایز استفاده کنید، لیکن این راهبرد تا به آنجا اثربخش است که رقبای شما آن قدر احمق باشند که بگذارند این کار را بکنید.

” ”

ابهام جانشین اغراق شده است. تعداد زیادی از تبلیغات امروزی آن قدر ابتکاری و سرگرم کننده شده‌اند که بعضی وقت‌ها سخت است بگوییم که حتی کدامین شرکت‌ها دارند تبلیغات می‌کنند. آن چیزی که صنعت تبلیغات را با مانع مواجه می‌کند، باور خیلی‌ها در این مورد است که در دنیایی که پر از بدگمانی و ارتباطات بیش از حد شده است، تبلیغات دارد اثربخشی خود را از دست می‌دهد.



ایده "کوچک فکر کردن" برای مدل Beetle اتومبیل‌های فولکس واگن ایده معرکه‌ای بود که باعث تمایز آن از ماشین‌های بزرگ‌تر می‌شد که دیترویت عرضه می‌کرد. آگهی «چون ما مقام دوم در صنعت اتومبیل کرایه‌ای را داریم بیشتر تلاش می‌کنیم.» شعاری صادقانه و راه خیلی خوبی برای متمایز کردن ایویس از هرگز و دیگر رقبای او در صنعت اتومبیل کرایه‌ای بود که تلاش داشتند ایویس را رهبر این صنعت قلمداد کنند.

آگهی «لزومی ندارد یک یهودی باشی تا از نان چاوداری لذت ببری» راه مستقیمی بود برای موقعیت‌یابی مجدد نان چاودار برای همه مردم (اصیلت یهودی آن نوع نان موجب تفاوت آن شده بود. این آگهی باید این تفاوت را برای غیریهودی‌ها جذاب‌تر می‌کرد).

آری تبلیغات در زمانه ما به جذابیت سابق نیستند. آری در زمانه ما فرآورده‌های متعددی در جستجوی مصرف‌کنندگان واحد هستند.

این روزها صحبت زیادی در مورد استفاده از احساس و عاطفه برای ایجاد تفاوت می‌شود. برنامه‌های تبلیغاتی یکی پس از دیگری پر است از صحنه‌های عاطفی که در آنها مردم یکدیگر را می‌بوسند، یا مردم بچه‌ها را می‌بوسند یا انسان‌ها انسان هستند. در این صحنه‌های جالب و گیرای زندگی "فرآورده" نقش کوچکی به عهده دارد. برای رسیدن به عمق این بگومگو و جدل، به دنیای روانشناسی قدم می‌گذاریم تا ببینیم احساس و استدلال چه نقشی در توانایی ما در انتخاب کردن دارند. در جواب این سؤال که چرا بین همه مخلوقات، انسان احساسی‌ترین است مقدار اختلاف نظر وجود دارد. دو نفر از دانشمندان به نام‌های ریچارد و برنیس لازاروس معتقدند که احساس و هوش همراه هم هستند. نکته دیگر این که احساس همیشه به مقدار زیادی وابسته به استدلال است، نتیجه کاربردی این بحث این‌گونه خواهد بود که اگر یک تبلیغات باعث برانگیختن احساسات شده ولی دلیلی برای خریدار ایجاد نکند، در این صورت همه آن احساس به وجود آمده به بهای هدر رفتن پول است. زیرا ارزیابی صورت نگرفته است.

وظیفه تبلیغات این است که در مورد فواید و تفاوت‌های یک نام تجاری اطلاع رسانی کند. بازاریابی یک رشته پژوهشی و علمی است که فرآورده‌های شما را نسبت به رقبایتان موقعیت‌یابی می‌کند. ظرفیت‌های فکری محدود هستند و همین‌طور میزان اطلاعاتی که انسان قادر به اخذ و ذخیره سازی است. یک راه برای فائق آمدن بر این ناکافی بودن ظرفیت‌های فکری در مورد پذیرش اطلاعات جدید این است که هنگام ارائه پیام تلاش شود تا آن مهم جلوه کند.

خیلی از تبلیغاتی که شاهد آن هستیم سعی در سرگرم ساختن یا رندانه بودن دارند. آنها در رسیدن به اهداف فوق‌عامل خبری را غالباً نادیده می‌گیرند. عناوینی که محتوی اخبار باشند خوانندگان بیشتری از سایر عناوین جلب می‌کنند. متأسفانه غالب مردم خلاق این نوع طرز فکر را از مد افتاده

تلقی می‌کنند. اگر مردم فکر کنند که شما می‌خواهید پیام مهمی را به آنها منتقل کنید معمولاً چشم و گوش‌شان را تا زمانی که لازم بدانند برای جذب پیام شما باز می‌گذارند.

رمز موفقیت این کار در این است که اطلاعات را فدای آن چیزی که عده‌ای خلاقیت می‌نامند نکنیم.

” ”

قیمت غالباً دشمن تمایز است

متفاوت بودن، بنا به تعریف باید واجد ارزشی باشد. متفاوت بودن یعنی داشتن دلیل و توجیهی در حمایت از پرداخت مبالغ بیشتر (یا حداقل در همان حد) برای یک فرآورده یا خدمت.

وقتی قیمت در قلب یک پیام یا فعالیت بازاریابی یک شرکت قرار بگیرد این کار به منزله آغاز تضعیف شانس منحصر به فرد به نظر رسیدن فرآورده آن شرکت خواهد بود. با این کارتان عملاً قیمت را به عنوان دلیل اصلی انتخاب فرآورده خود نسبت به رقبایان معرفی می‌کنید. این نوع عمل معقول به نظر نمی‌رسد. شرکت‌های معدودی از اجرای این رویکرد شادمان شده‌اند و آن به این دلیل است که همه رقبا به مداد دسترسی دارند و به راحتی می‌توانند هر زمانی که بخواهند قیمت‌های خود را بکاهند. بدین ترتیب مزیت شما از بین خواهد رفت. کاستن از قیمت‌ها، اگر رقبای شما نیز بتوانند قیمت‌های خود را در همان حد شما بکاهند، معمولاً بی‌عقلی است. استفاده از راهبرد قیمت به عنوان یک متمایزکننده سخت است.

شما می‌توانید با مزیت قیمتی آغاز کنید، لیکن بدون برخورداری از یک مزیت ساختاری نمی‌توانید روی آن بایستید. شما باید به سمت زنجیره بالاتر حرکت کنید. اگر چه مدیران به طور سنتی فروشندگان خود را از کاستن قیمت‌ها باز می‌دارند، لیکن ترویج قیمت در مقیاس وسیع اتفاق می‌افتد. این روزها مدیران بازاریابی خود از قیمت‌ها می‌کاهند و به آن افتخار هم می‌کنند. معذراً، ترویج قیمت باید عموماً با تحمل زیان صورت گیرد زیرا در غیر این صورت شاهد ترویج قیمت‌های بیشتری بودیم. و هرچه که تغییر قیمت ناشی از ترویج بزرگ‌تر باشد زیان هم بیشتر است.

ترویج قیمت موقتی بدون تردید، ره‌آورده‌هایی به بار خواهد آورد. محبوب‌ترین ره‌آورده‌های ناشی از اجرای ترویج قیمت در زیر فهرست شده‌اند:

- جابجایی موجودی‌ها (با اهدا نمودن فرآورده‌ها)
- کمک در جبران عقب ماندگی از اهداف فروش (با تحمل یک هزینه)
- تعویق از دست دادن فضای قفسه فروشگاه‌ها (تا تهدید بعدی)

- خرید فضای قفسه اضافی در فروشگاه‌ها (به صورت موقتی)
- جلب رضایت عمده فروش‌ها و خرده‌فروش‌ها (به صورت موقتی)
- کمک در حرکت پایه پا با رقبا (آنها هفته قبل ترویج فروش داشتند)
- داشتن کاری برای انجام (به جای به ملاقات آژانس تبلیغاتی رفتن)

شرکت‌هایی که خود را با قیمت‌های گران از دیگران متمایز می‌کنند ما را بیشتر تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. عطر Joy اعلام می‌دارد که «گرانترین عطر دنیا» است. در اینجا دو اصل خیلی مهم قابل ذکر هستند:

- ۱- فرآورده‌های با کیفیت بالا باید گران‌تر باشند. مردم توقع دارند برای فرآورده بهتر پول بیشتری بپردازند. اما کیفیت باید به نحوی مشهود باشد.
  - ۲- فرآورده‌های با قیمت بالا باید برای صاحبش آبرو و اعتبار به همراه بیاورند.
- قیمت بالا در مورد یک فرآورده چه پیامی دارد؟ پیام آن این است که آن فرآورده ارزش زیادی دارد. در این صورت قیمت گران یک فرآورده خود تبدیل به یک فایده نهادی برای آن فرآورده می‌شود. این خود یک عامل انگیزاننده قدرتمند در موفقیت خیلی از حرکات شرکت‌هایی است که در رده‌های بالای بازار فعالیت می‌کنند.

" "

مسئله "انتخاب" مردم را درگیر کرده است. این بدان معنی است که یک فرد معمولی در انتخاب و تصمیم برای خرید خود با مشکل مواجه است. اما در بعضی از کسب و کارها تنوع انتخاب به عنوان یک متمایزکننده به کار می‌رود. داشتن بیشترین انتخاب در خرده‌فروشی‌ها مثل قرائت آیاتی مقدس با اهمیت تلقی می‌شوند. اما این یک هدف متحرک است. فروشگاه‌های خیلی بزرگ که به رده شکن‌ها نیز معروف‌اند بزرگان صنعت خرده‌فروشی هستند. دلیل موفقیت این فروشگاه‌های خیلی بزرگ این است که رویکرد فروش "همه چیز زیر یک سقف" را برگزیده‌اند و با ارائه تخفیف‌های مناسب در جهت تأمین نیاز بخش‌های مختلف مصرف‌کنندگان اقدام می‌کنند.

استفاده "عرض خط" به عنوان متمایزکننده با همان مشکلی روبروست که "قیمت" با آن روبه‌رو بود، مشکل در اینجا است که راهی برای جلوگیری از اینکه رقبا از همان راهبرد شما استفاده نکنند، وجود

ندارد. تخفیف‌دهنده‌ها با اتکا به اندازه بزرگ و قدرت خریدشان روی بعضی از رده فرآورده‌ها تأکید می‌کنند.

رده‌شکن‌های عظیم در حال حاضر با مشکل بیش از اندازه بزرگ بودن دست و پنجه نرم می‌کنند. بعضی از آنها اقدام به کاهش تعداد اقلام موجودی متعارف و نیز دست یافتنی‌تر کردن داخل فروشگاه از طریق ارتقای وضعیت روشنایی، تعریض راهروها و پایین آوردن قفسه‌ها نموده‌اند. تعداد دیگری از آنها درصدد این هستند که با افزودن به سرگرمی‌ها، غذاهای آماده، عرضه متعامل فرآورده‌ها و هر کار دیگری که باعث جذب کردن مردم شود، مدت ماندن آنها در محل فروشگاه‌ها را بیشتر کرده، تجربه خرید آنها را حتی‌المقدور به تجربه‌ای شاد بدل کرده و باعث شوند که آنها انشاءالله قدری بیشتر خرید کنند. اگر چه تنوع چاشنی زندگی است، اما چاشنی زیادی باعث سوزش معده می‌شود.

فکر نکنید که فقط فروشگاه‌های خرده‌فروشی باعث گسترش بیش از اندازه انتخاب شده‌اند اینترنت سریعاً تبدیل به عرضه‌کننده‌ای نامحدود از فرآورده‌ها و خدمات شده است. اینترنت عرضه‌کننده انتخاب نه در سطحی جدید بلکه در گستره‌ای جدید است.

به نظر می‌رسد که مشتریان در بازار وب سریعاً توسط رقبایی احاطه خواهند شد که به خود می‌گویند «می‌توانیم فلان چیز را هم بفروشیم» و روز بعد عملاً آن چیز را خواهند فروخت. آن چیزی که دنیای خرده‌فروشی و دنیای وبی نشان می‌دهد این است که همه متمایزکننده‌ها همسنگ و متوازن با هم خلق نشده‌اند.

عرض خط در مقایسه با رهبری یا رجحان یا تفاوت‌های فرآورده از قدرت تمایزکنندگی بسیار کمتری برخوردار است. دلیل آن نیز روشن است: عرض خط به راحتی می‌تواند مورد تقلید رقا قرار گیرد. به این ترتیب، برای شرکتی که از عرض خط به عنوان وجه تمایز خود استفاده می‌کند راهی جز توسل به «قیمت باقی نمی‌ماند».

” ” ” ”

یک فروشگاه خرده‌فروشی که در استفاده از عرض خط به عنوان یک متمایزکننده موفق بوده است. فروشگاه بزرگی است به نام نمایشگاه مبلمان آلپرتس به فروش مبلمان اشتغال دارد. فروشگاه مزبور از عرض خط به عنوان جای پای برای ایجاد یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد براساس رجحان استفاده کرده که متمایزکننده بهتری است.

آنها در ابتدا فروشگاه خیلی بزرگی که می‌توانست انتخاب‌های بسیار زیادی از مبلمان را در خود جای دهد بنا نهادند. این ساختمان بزرگ آنها را قادر ساخت تا بیشترین حجم فروش یک فروشگاه را نسبت به رقبایشان به دست آورند.

یک خرید خوب مهم است. اما آنچه که موجب موفقیت یک فروشگاه می‌شود آن است که مشتریان بتوانند خرید خوبی از میان مجموعه‌ای از فرآورده‌های خوب داشته باشند و این آن چیزی است که آلپرتس می‌خواهد انجام دهد.

در این فصل برای اولین بار به توضیح فرآیندی می‌پردازیم که پس از ۳۰ سال تجربه در مورد "تمایز" طراحی کرده‌ایم. این به آن معنی نیست که ما مبتکریم یا قوه تخیل قوی داریم. بلکه ما منطقی هستیم و این عملی است که با قاعده و آزمون‌های مربوط به تفکر صحیح سروکار دارد. فرهنگ لغات تعریفی از بحث "منطقی" به دست می‌دهد که عبارت از بخشی است که مستدل، قانع کننده، مجاب کننده، معتبر و روشن باشد. این تعریف نشان‌دهنده مهارت در فکر کردن و استدلال است. آیا تعریف فوق از بحث منطقی آن نوع بحثی نیست که شما مایل باشید هنگام فروش یک کالا از آن استفاده کنید؟ حتماً همین طور است.

برای اجتناب از به وجود آمدن موارد مبهم به هنگام بحث منطقی در فروش کالا، بایستی اطمینان پیدا کرد که یک فرآیند چهار مرحله‌ای به شرح زیر رعایت شود:

:

بحث‌ها به صورت انتزاعی صورت نگرفته و طبعاً در رابطه با وقایع و افراد دیگر پیش می‌آیند. رقبایی که شما را احاطه کرده‌اند، همیشه در تلاش هستند تا بحث‌های خاص خود را ارائه دهند. پیام شما باید در زمینه‌ای که فعالیت می‌کنید معنی‌دار باشد. نقطه شروع بحث و پیام شما باید منطقی آن چیزی باشد که بازار از رقبای شما شنیده و به خاطر سپرده است.

:

متفاوت بودن به معنی مثل دیگران نبودن و استثنایی بودن به معنی منحصر به فرد بودن است. بنابراین شما باید به دنبال چیزی بگردید که شما را از رقبایان متمایز کند. رمز این کار در این است که شما این موضوع را درک کنید که متفاوت بودن شما نباید الزاماً مربوط به فرآورده باشد. شما می‌توانید شرکت یا فرآورده‌های خود را از نظرهای زیادی متمایز کنید. شگرد کار در این است که وجه تمایز خود را بیابید و از آن برای فایده رسانی به مشتریانان استفاده کنید.

:

برای حمایت از ایده متمایزکننده خود باید دارای اعتبار باشید. در این صورت قادر خواهید بود که یک بحث منطقی در مورد وجوه تمایزتان را بنیان گذارده و به این نحوه ایده مزبور را واقعی و قابل قبول جلوه دهید. اگر تمایز شما در فرآورده‌تان است باید بتوانید آن تمایز را به نمایش گذارید. خود این ارائه و نمایش اعتباری برای شما به وجود خواهد آورد. مثلاً اگر فرآورده شما یک شیر آب است که نشئت نمی‌کند، در این صورت شما باید بتوانید آن را مستقیماً با شیرهای آبی که می‌توانند نشئت پیدا کنند مقایسه کنید. ادعا در مورد متمایز بودن بدون اینکه دلیلی ارائه شود، در حد یک ادعا باقی خواهد ماند.

شما قادر نخواهید بود با پنهان کاری و تزویر خودتان را متمایز کنید. مصرف‌کنندگان شکاک هستند. آنها این‌گونه فکر می‌کنند که «آقای تبلیغات چی راست می‌گویی؟ ثابت کن.» شما باید بتوانید بحث خود را ثابت نموده و آن را مورد حمایت قرار دهید.

:

همان‌گونه که نمی‌توان نور را زیر یک سبد نگهداشت. موارد تفاوت یک فرآیند را نیز نمی‌توان مخفی نگهداشت. اگر یک فرآورده متمایز ساخته‌اید، دنیا به صورت خودکار، به سراغ شما نخواهد آمد. فرآورده‌های برتر لزوماً برنده نمی‌شوند بلکه این برداشت‌ها و تلقی‌های برتر هستند که برنده می‌شوند. اگر به نوعی به حقیقت کمک نشود هیچگاه آشکار نخواهد شد.

جنبه‌های مختلف ارتباطات شما باید منعکس‌کننده تفاوت‌هایتان باشد. تبلیغات شما، بروشورهای شما، جایگاه وبی شما و ارائه (نمایش) فروش شما.

حرف آخر اینکه، اطلاع رسانی در مورد تمایز شما نباید به افراط کشیده شود.

یک ایده متمایزکننده واقعی در حقیقت یک ابزار نگرشی واقعی هم هست. انگیزه واقعی با اسلحه‌ای به نام "ایده متمایزکننده" آغاز می‌شود. آنگاه شما می‌توانید کارکنان‌تان را به چالش بکشید. تا آن ایده را در فروش، ساخت، فرآورده جدید، مهندسی یا هر قسمت دیگری که در آن کار می‌کنند محقق سازند.

همان‌طور که در فصل قبل دیدیم آخرین مرحله در فرآیند ایجاد تمایز این بود که مردم را با ایجاد یک برنامه مشخص، نسبت به وجوه تمایز خودتان آگاه کنید. انجام این کار مستلزم «موقعیت‌یابی کردن» است. اگر چه تعداد زیادی از کسب و کارها سنت فوق را بر زبان می‌رانند، لیکن خیلی از آنها درک صحیحی از مفهوم آن، که عبارت است از «چگونگی متمایز جلوه دادن یک فرآورده در ذهن مشتریان» ندارند. اگر شما با نحوه کارکرد فکر آشنا هستید، با موقعیت‌یابی نیز آشنایی دارید. این اصول پشتوانه توصیه‌های متمایزکننده ما هستند.

بازاریاب‌ها غالباً با افکار مردمی که تلاش می‌کنند بر آن اثر بگذارند در تضاد هستند. برداشت و استنباط انسان‌ها انتخابی است و حافظه او هم بسیار گزینشی عمل می‌کند. ما به طور مدام با یک نقیصه دست به گریبان هستیم و آن محدودیت فیزیولوژیکی ما در پردازش کردن محرکه‌های نامحدودی است که در محیطمان وجود دارند. این محدودیت به این معنی است که اگر فرآورده شما در یک رده کالای پر تعداد دارای تفاوت چشمگیر نباشد دارای تفاوت کافی نخواهد بود.

انسان بیشتر از هر مخلوق دیگری که تا به حال وجود داشته به فراگیری اتکا کرده است. وقتی از آلبرت اینشتین در مورد تنها رخدادی که به او بیشترین کمک را کرد تا بتواند تئوری نسبیت را کشف کند سؤال کردند، در پاسخ گفت: «فهمیدن اینکه چطور باید راجع به مشکل فکر کرد.» در این مسیر نیمی از پیکار ما برای دسترسی یافتن به جوهر و ماهیت یک مشکل است. این کار به طور کلی به معنی پیدا کردن فهم عمیقی از رقبا و جایگاه آنها در ذهن مشتری شماس است. این موضوع راجع به آنچه که شما خواهان انجام آن هستید نیست، بلکه راجع به آن چیزی است که رقبا اجازه می‌دهند شما انجام دهید. بهترین راه برای نفوذ در افکاری که از پیچیدگی و آشفتگی تنفر دارند این است که پیام خود را به نحو بسیار ساده‌ای بیان کنید.

مردم در غالب موارد آن چیزی را می‌خرند که فکر می‌کنند باید بخرند. ریشه اصلی این نوع رفتارها را باید در احساس عدم اطمینان و تزلزل جستجو کرد. اگر سابقه حضور شما در بازار زیاد باشد مردم بیشتر به شما اعتماد می‌کنند و از شما با اطمینان بیشتری خرید می‌کنند. تزلزل و عدم اطمینان حاکم بر افکار به دلایل مختلفی به وجود می‌آید یکی از آن دلایل ادارک خطر در انجام کار مهمی مثل خرید است. دانشمندان علوم رفتاری پنج گونه مختلف از ادراک خطر را به شرح زیر مشخص کرده‌اند:

- ۱- خطر پولی monetary risk (احتمال تباه شدن پولی که صرف خرید شده است)
  - ۲- خطر کارکردی functional risk (شاید فرآورده خریداری شده کار نکرد، یا آن طور که ادعا می‌شود کار می‌کند، کار نکرد.)
  - ۳- خطر جسمی physical risk (قدری خطرناک به نظر می‌رسد. ممکن است کاربرد آن باعث آسیب زدن به من شود.)
  - ۴- خطر اجتماعی social risk (مطمئن نیستم اگر دوستانم بفهمند که من این فرآورده را خریده‌ام درباره من چه فکری خواهند کرد.)
  - ۵- خطر روانی psychological risk (چنانچه این فرآورده را بخرم ممکن است احساس گناه یا وظیفه‌نشناسی کنم).
- موارد فوق روشنگر این هستند که چرا مردم، در ضمن اینکه عاشق زبردست‌ها و کوچک‌ها هستند، فرآورده‌های با نام تجاری که از نظر آنها رهبر بازار هستند را خریداری می‌کنند. اگر دیگران فرآورده با آن نام تجاری را بخرند من نیز همان را خواهم خرید.

" "

اگر شما نخستین شخصی باشید که یک فرآورده را معرفی می‌کنید در این صورت زمانی که رقیب شما تلاش کند تا به تقلید از شما بپردازد همه کارهای او در تأیید ایده شما خواهد بود. رسوخ به افکار مصرف‌کنندگان برای بار اول خیلی راحت‌تر از وقتی است که شما در موقعیت یک رقیب تازه‌وارد بخواهید مردم را قانع کنید که فرآورده شما از فرآورده شخصی که برای اولین بار در فکر آنها رسوخ کرده بهتر است.

فرآورده‌های پیشگام خیلی شبیه بچه‌های اول خانواده‌ها هستند. جسور، با انگیزه، مسلط. فرآورده‌هایی که در رده خود اولین نیستند، (مثل بچه‌های بعدی خانواده) به شکست خورده‌ها می‌مانند و تلاش در به چالش کشیدن اولی‌ها دارند. (به همین دلیل است که نام‌های تجاری موفق که بعد از پیشگام‌ها پا به عرصه رقابت می‌گذارند، این کار را عمدتاً از طریق کار کردن روی ویژگی‌های



جنبی فرآورده انجام می‌دهند. آنها ایده یا مشخصه جدیدی از فرآورده را که پیشگام به آنها کم‌توجه بوده، مبنای تمایز خود قرار می‌دهند).

احساس مردم این است که پیشگام‌ها اصلی هستند و آنها که بعداً وارد میدان رقابت می‌شوند مقلدند. اصلی بودن به معنای برخورداری از آگاهی بیشتر و تجربه بیشتر است. تحقیق نشان می‌دهد که پیشگامی در ورود به بازار در غالب موارد سهم بازار عمده و بسیار زیادی نسبت به آنها که بعداً وارد بازار شده‌اند، کسب کرده است. این تحقیقات همچنین نشان می‌دهند که آنها که بعداً وارد بازار شده‌اند، مجبورند در جستجوی راهبرد موقعیت‌یابی متمایزی برای خود باشند.

دلیلی که باعث می‌شود اولین نام‌های تجاری موقعیت رهبری بازار را به دست آورند این است که این نام‌ها اغلب به صورت ژنریک مورد استفاده قرار می‌گیرند. نام زیراکس (که اولین تولید کننده دستگاه فتوکپی بود) به دستگاه‌های فتوکپی دیگر موجود در بازار برتری پیدا کرده است. مردم مقابل یک دستگاه فتوکپی با نام‌های مختلف تجاری می‌ایستند و می‌پرسند «چطور می‌توان از این نام‌ها یک فتوکپی زیراکس تهیه کرد؟» مردم متقاضی یک جعبه کلینکس هستند در حالی نام تجاری دیگری به نحو واضحی روی جعبه چاپ شده است. دوستان‌تان به شما یک کوکا تعارف می‌کنند در حالی که چیزی که تعریف می‌کنند در حقیقت یک نوشابه پپسی است.

اولین‌های موفق گول زننده نیستند، بلکه ایده‌های خوبی هستند، و برعکس اولین‌های ناموفق ایده‌های بدی هستند.

اولین بودن در عرضه یک ایده احمقانه کاری نابخردانه است و شما را به هیچ‌کجا نخواهد رساند. اگر رتبه اول را به دست آوردید به نحوی خودکار از دیگران متمایز می‌شوید و اگر بتوانید موقعیت مزبور را حفظ کرده و با بدل‌سازان مقابله کنید، موفقیت زیادی کسب خواهید نمود. حائز بودن رتبه اول در یک نقطه از جهان مانع از قرض نمودن آن ایده و به کار گرفتن آن به عنوان یک ایده بدیع در نقطه‌ای دیگر از جهان نخواهد بود.

همان‌طور که توماس ادیسون توصیه کرده است: «خود را عادت بدهید تا همیشه در جستجوی ایده‌های جالب و بدیعی که دیگران را به موفقیت رسانیده است باشید.»  
به عبارت دیگر «اولین بودن غالباً به معنی تیزبین و هوشیار بودن است.

"

"

واژه خصوصیت از جمله کلمات بازاریابی است که در عین حال که کاربردهای زیادی دارد خوب مفهوم نشده است.

«خصوصیت» اولاً عبارت است از یک مشخصه، ویژگی، یا یک وجه ممیزه مربوط به یک شخص یا چیز. ثانیاً افراد یا اشیا آمیزه‌ای از خصوصیت‌های مختلف هستند. هر فردی از نظر جنس، اندازه، هوش، مهارت‌ها و جذابیت با دیگران متفاوت است. هر فرآورده‌ای هم دارای مجموعه‌ای از خصوصیات متفاوت است.

#### مالکیت بر یک خصوصیت

مالکیت بر یک خصوصیت احتمالاً بهترین راه برای متمایز کردن یک فرآورده یا خدمت است. اما دقت داشته باشید که به تملک درآوردن همان خصوصیت یا موقعیتی که رقیب شما داراست برای شما چاره‌ساز نخواهد بود. شما باید به دنبال یک خصوصیت دیگر باشید.

شرکت‌ها خیلی از وقت‌ها تلاش می‌کنند تا از رهبران بازار سرمشق بگیرند (از آنها تقلید کنند) توجیه این گونه شرکت‌ها این است که «رهبران بازار فهمیده‌اند که چه باید کرد. پس ما هم باید کاری مثل آنها انجام دهیم.» این نوع برداشت صحیح نیست.

این گونه شرکت‌ها بهتر است در جستجوی یک خصوصیت متضاد بوده و با اتکا به آن خصوصیت به مبارزه با رهبر بازار پردازند. دقت کنید که لغت اصلی در اینجا «متضاد» است نه «مشابه». مؤثرترین ویژگی‌ها آنهایی هستند که ساده و مفید باشند. همیشه بهتر است که بدون توجه به میزان پیچیدگی یا سادگی یک فرآورده، به جای تمرکز روی چند ویژگی و فایده فقط روی یک خصوصیت یا فایده تمرکز نمود و روی آن خصوصیت یا فایده خاص پایدار ماند. بعضی از خصوصیت‌ها از دیدگاه مشتریان مهم‌تر از بقیه هستند. شما باید سعی کنید مهم‌ترین ویژگی را در اختیار داشته باشید.

اندازه بازار یک خصوصیت جدید یک فرآورده قابل پیش‌بینی نیست. پس هرگز یک چنین ویژگی را به تمسخر نگیرید.

پیکاری به سختی جنگ در عرصه بازار پردازی عمده که در آن فروشگاه‌های زنجیره‌ای با هم به مبارزه می‌پردازند، وجود ندارد. آن دسته از فروشگاه‌ها که ایده‌های متفاوتی از دیگران دارند موفق هستند و آنها که فاقد وجه تمایز هستند توفیقی ندارند.

اگر شما بتوانید همزمان با منتسب نمودن یک ویژگی منفی به فرآورده‌های رقیب‌تان فرآورده خود را متمایز کنید، میزان اثربخشی فعالیت بازاریابی خود را دوچندان کرده‌اید. بعضی مواقع می‌توانید از جو حاکم بر یک رده فرآورده استفاده کرد و ویژگی خاصی را به تملک خود درآورید.

این موضوع در دنیای فناوری پیشرفته و شبکه‌ای، که در آن شرکت‌ها در تلاش هستند تا با ایجاد ارتباطات کامپیوتری داخلی با بخش‌های مختلف سازمان خود و یا با مشتریان‌شان مرتبط گردند پیش آمده است. انجام این کار پیچیده مستلزم استفاده از متخصصان خارج از شرکت و صرف هزینه‌های هنگفت است.

شرکتی نرم‌افزار خاصی طراحی نمود که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از آن در اسرع وقت مجموعه از کاربردهای ضروری را در کامپیوترهایشان نصب کرده و اصلاحات جزئی در آن با مشتریان یا شرکای تجاری خود مرتبط گردند.

آنها توانستند ادعا کنند که سرانجام راهی ساده برای برقراری شبکه ارتباطی قوی داخلی پیدا کرده‌اند. در یک دنیای پیچیده همیشه کارساز خواهد بود اگر بتوانید در استفاده از خصوصیت "ساده بودن" پیشقدم شوید.

" "

رهبری قوی‌ترین راه برای متمایز ساختن یک نام تجاری به شمار می‌رود. دلیل این امر این است که رهبری مستقیم‌ترین راه ایجاد اعتبار برای یک نام تجاری است و اعتبار آن چیزی است که شما به عنوان وثیقه برای ضمانت عملکرد نام تجاری خود از آن استفاده می‌کنید.

هنگامی که شما اعتبار رهبری را در اختیار داشته باشید، مشتریان‌تان احتمالاً هر آنچه که در مورد نام تجاری خود را ادعا می‌کنید، خواهند پذیرفت (زیرا شما رهبر هستید).

پیشوایان قدرتمند می‌توانند کلمه‌ای را که نشانه یک رده است به تملک خود درآورند. شما می‌توانید درستی ادعای پیشوایی یک رده را با یک آزمون ارتباط لغات مورد سنجش قرار دهید. اگر لغات مورد نظر کامپیوتر، ماشین فتوکپی، تکه شکلات، و کولا باشد چهار کلمه‌ای که بیشترین وابستگی به لغات فوق را داشته باشند به ترتیب عبارتند از: آی بی ام، زیراکس، هرشیز، کوکا.

علی‌رغم نکات قبلی در مورد احساس قدرت و پیشوایی، به کرات به رهبرانی بر می‌خوریم که دوست ندارند در مورد رهبر بودن خودشان حرفی بزنند. پاسخ آنها در مورد دلایل اجتناب‌شان در استفاده از حقی که در اختیار آنهاست غالباً مشابه است.

«دوست نداریم خودنمایی کنیم.» بهترین هدیه‌ای که رهبر یک فرآورده می‌تواند برای رقبایش داشته باشد این است که مایل به خودنمایی نباشد. وقتی موفق می‌شوی تا با خزیدن و چنگ زدن در

سنگ و خاک راهی به قله یک کوه بلند پیدا کنی، بهتر است پرچمت را برفراز آن افراشته و چند عکس یادگاری هم بگیری.

- رهبری در فروش: راهبردی که رهبران بازار در بسیاری از مواقع مورد استفاده قرار می‌دهند این است که اعلام می‌کنند چقدر خوب می‌فروشند. این روش موفقیت‌آمیزی است، زیرا مردم دوست دارند آن چیزی را که دیگران بیشتر می‌خرند، بخرند.
- رهبری در فناوری: بعضی از شرکت‌ها، که تاریخچه‌ای طولانی در پیشرفت‌های فناوری دارند، می‌توانند از این نوع رهبری خود به عنوان متمایزکننده از دیگر رقبایشان استفاده کنند. این نوع رهبری مؤثر است، زیرا مردم تحت تأثیر شرکت‌هایی که فناوری‌های جدید ایجاد می‌کنند، قرار می‌گیرند.
- رهبری در عملکرد: بعضی از شرکت‌ها فرآورده‌هایی دارند که خوب به فروش نمی‌رسند لیکن عملکردشان عالی است. از این موضوع هم می‌توان برای متمایز نمودن یک شرکت از رقبایی که فرآورده آنها عملکرد ضعیف‌تری دارند، استفاده نمود.

رهبری یک صحنه شگفت‌انگیز است که شما می‌توانید داستان نگر اول شدن خودتان را در آن برای دیگران تعریف کنید.

چیزی که باعث قدرت یک شرکت می‌شود فرآورده یا خدمت او نیست، بلکه موقعیتی است که در مغزها تصاحب می‌کند. وقتی به موقعیت رهبری رسیدید، موقعیت خود را به دیگران اعلام کنید. تعداد زیادی از شرکت‌ها نسبت به رهبری خودشان در بازار بی‌تفاوت هستند و از این موقعیت‌شان بهره‌برداری نمی‌کنند. تنها نتیجه این عمل بازگذاشتن در به روی رقباست. در را اگر می‌توانید محکم به صورت رقیب‌تان بکوبید. دقت کنید که در دست داشتن رهبری حتی یک فرآورده کم اهمیت هم تفاوت زیادی ایجاد خواهد کرد.

" "

“میراث” دارای قدرتی است که موجب تشخیص فرآورده شما می‌شود. میراث یک ایده متمایز کننده بسیار قوی است، زیرا به نظر می‌رسد “ریشه داشتن” طبیعتاً با اهمیتی روانشناختی همراه است و این به نوبه خود باعث می‌شود تا مردم از انتخاب‌شان احساس ایمنی نمایند.

وقتی به مطالعه علل اهمیت میراث می‌پردازیم، فرض این است که حضور طولانی‌مدت یک شرکت در بازار به منزله این است که آن شرکت کارش را بلد است. مردم این‌طور برداشت می‌کنند که این‌گونه شرکت‌های قدیمی حتماً کارشان را به نحو صحیحی انجام می‌دهند که توانسته‌اند در بازار باقی بمانند. لیکن علی‌رغم اینکه در بعضی از کشورها مثل چین یا ژاپن به پیران بیشترین احترام را می‌گذارند، فرهنگ آمریکایی از پیری بیزار است. آمریکایی‌ها دوست دارند جوان باشند. افراد پیر و خردمند در آمریکا به معنی قدیمی و از کار افتاده هستند. نگرش دیگر مشتریان به این رویکرد این است که حضور طولانی‌مدت یک شرکت در بازار به منزله رهبری اوست. این‌گونه شرکت‌ها ممکن است بزرگ‌ترین شرکت نباشند، لیکن از نظر قدمت حضور در بازار رهبر تلقی می‌شوند. جای تعجبی ندارد اگر می‌بینیم که بازاریاب‌ها با به نمایش گذاشتن سنن و فرهنگ سازمان‌شان دلایل تفاوت خود را از رقبایشان مطرح می‌کنند.

به موفقیت سریع جورج بوش به عنوان نامزد ریاست جمهوری نظر افکنید. او یک محافظه‌کار مهربان از ایالت تگزاس بود. یک محافظه‌کار مهربان یعنی چه؟ کسی نمی‌داند. آن چیزی که همه می‌دانستند این بود که او میراثی از ریاست جمهوری دارد (حتی ظاهر او به پدر رییس جمهورش شبیه است). آنچه او را از بقیه نامزدهای ریاست جمهوری متمایز می‌کرد، در آغاز میراث او بود.

یک جنبه مهم از میراث این است که شما از کجا آمده‌اید. دلیل اهمیت جایی که از آن می‌آیید این است که کشورها می‌توانند براساس فرآورده‌هایشان از هم متمایز شوند. زیرا کشورها در طول زمان در مورد ساخت فرآورده‌های خاصی شناخته شده‌اند، در نتیجه کشور بعداً استطاعت کسب اعتبار برای تولید فرآورده‌های خاصی را به دست خواهد آورد. اگر ساخت فلان جاست باید خوب باشد و یا برعکس اگر ساخت فلان جاست باید بد باشد.

مواقعی هست که شما می‌توانید از میراث رقیب‌تان علیه او استفاده کنید. این موضوع سال‌ها پیش با پخش یک آگهی به شرح زیر برای ستالیچ‌نایا پیش آمد:

بیشترین ودکاهای ساخت آمریکا روسی به نظر می‌رسند.  
ستالیچ‌نایا متفاوت است. روسی است.

در دنیایی که شاهد هستیم بزرگ‌ها بزرگ‌تر می‌شوند کسب و کار خانوادگی راه خوبی برای متمایز کردن شما از دیگر بزرگ‌های معمولی به شمار می‌رود. اگر چه مالیات‌ها و پی‌آمدهای ناشی از آن اجام این کار را با مشکل مواجه می‌کند، اما اگر بتوانید خانواده را گردهم آورید به مفهوم پرقدرتی دست پیدا خواهید کرد.

به نظر می‌رسد که مردم احساس دوستی و مهربانی بیشتری نسبت به شرکت‌های خانوادگی دارند، تا شرکت‌های سرد و بی‌عاطفه (که مرهون عده‌ای سهامدار حریص هستند). البته اعضای خانواده هم می‌توانند به همان اندازه حریص باشند اما از آنجا که امور داخلی سازمان‌ها هیچ‌گاه به بیرون گزارش نمی‌شود لذا حرص آنها پشت درهای بسته مکتوم خواهد ماند. همچنین اعتقاد بر این است که کسب و کارهای خانوادگی به جای قیمت سهام بیشتر درگیر فرآورده‌های خود هستند.

" "

مردم تحت تأثیر آنهایی قرار می‌گیرند که روی فرآورده‌ها یا فعالیت خاصی متمرکز شده‌اند. مردم آنها را متخصص می‌دانند و به عنوان متخصص آنها را حتی خیلی بیشتر از آنچه که هستند، آگاه و باتجربه فرض می‌کنند. با نگاهی به تعریف متخصص به شرح زیر درمی‌یابید که این موضوع جای تعجبی ندارد. متخصص: "کسی که در یک زمینه خاص خوب آموزش دیده و آگاهی زیادی دارد" مردم برعکس، فردی را که دارای معلومات عمومی است (فارغ از اینکه چقدر خوب باشد یا نباشد) قاعدتاً در همه زمینه‌ها متخصص نمی‌دانند. عقل سلیم مشتریان به آنها حکم می‌کند که یک فرد یا یک شرکت خاص نمی‌تواند در همه امور متخصص باشد.

به صنعت خرده‌فروشی دقت کنید. این روزها کدام خرده‌فروشی‌ها مشکل دارند؟ فروشگاه‌های بزرگ. و یک فروشگاه بزرگ چیست؟ محلی است که در آن همه چیز به فروش می‌رسد. این کار در حقیقت نسخه‌ای برای فاجعه است زیرا متمایز کردن مرکز فروشی که در آن همه چیز می‌فروشند، کار بسیار سختی است.

از آنجا که تمایز در ذهن صورت می‌گیرد. متخصص‌ها سلاح‌هایی در اختیار دارند که از آنها برای استقرار بخشیدن به تخصص خود در اذهان استفاده می‌کنند. آنها می‌توانند تمرکز خود را روی یک فرآورده یک فایده و یا یک پیام معطوف کنند. متخصص این شانس را دارد تا از تخصص خود به عنوان یک متمایز کننده استفاده کند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد اصلی‌ترین اسلحه یک متخصص در این است که نام او تبدیل به یک اسم عام شود. یعنی نام تجاری آن هم معرف آن فرآورده و هم معرف رده آن فرآورده گردد.

یک متخصص موفق باید متخصص باقی بماند. شما نمی‌توانید به دنباله‌روی دیگران بپردازید. زیرا در این صورت ذهنیت ایجاد شده در مورد متخصص بودن خود را از بین خواهید برد. اغلب بازاری‌ها دوست ندارند که فقط در یک کسب و کار و یا یک تخصص محدود بمانند. آنها می‌خواهند تا آنجا که می‌توانند در زمینه‌های مختلفی فعالیت کنند، آنها این مسئله را تشخیص نمی‌دهند که به محض اینکه در جهت تنوع طلبی کار کنند، درها را برای متخصص شدن رقبای خود باز خواهند کرد.

تصور نکنید که همگان، متخصص در هر رده را می‌شناسند. توصیه ما به شما این است که موقعیت‌یابی خود را براساس نوع تخصص‌تان انجام دهید.

مردم علاقه‌مند به دانستن این موضوع هستند، زیرا آنها دوست دارند متخصصان در هر زمینه را بشناسند. علی‌هذا، اگر شما در زمینه‌ای تخصص دارید این موضوع را به اطلاع آنها برسانید.

بعضی از وقت‌ها، متخصص بودن به تنهایی کافی نیست، به خصوص اگر متخصصان دیگری شما را احاطه کرده باشند.

در شبکه اینترنت در طول چند ماه لشگری از متخصصان که دارای اطلاعات ویژه‌ای هستند به وجود می‌آیند و در عین حال عده‌ای دیگر در تلاش هستند تا مراجعه‌کنندگان به پایگاه اینترنتی آنها را برای خودشان به تور بیاندازند.

" "

تجربه به ما نشان می‌دهد که مردم نمی‌دانند چه می‌خواهند (پس چرا پرسیم؟). مردم در بیشتر مواقع آن چیزی را که فکر می‌کنند لازم است داشته باشند می‌خرند.

علت این نوع رفتار خرید، احساس عدم امنیت است و این موضوعی است که دانشمندان در مورد آن زیاد نوشته‌اند.

افراد در شرایط معمول تمایل بسیار شدیدی دارند تا عملی را که دیگران انجام می‌دهند مناسب بدانند. قاعدتاً اگر طبق فرم‌های اجتماعی رفتار کنیم، مرتکب اشتباهات کم‌تری خواهیم شد تا اینکه برخلاف آنها عمل کنیم و اگر تعداد زیادی از مردم مرتکب یک عمل خاص شوند، انجام آن عمل کار درستی خواهد بود.

“ترجیح” به معنی ارائه آن چیزی است که مردم فکر می‌کنند صحیح است و آنچه که ترجیح را به یک راهبرد کاملاً اجرایی تبدیل کرده است این است که به انجای مختلفی ظاهر می‌شود.

هرگاه ادعای شما در معرض قاعده دلیل اجتماعی (یعنی آنچه که مردم معتقدند صحیح است) واقع شده و مورد تأیید قرار گیرد، قضاوت عمومی در مورد آن تقویت هم می‌شود. هرچه ادعای شما پذیرفتنی‌تر باشد بهتر است. اگر زمینه فعالیت شما تا به حال مورد تحقیق قرار نگرفته است سعی کنید یک مؤسسه نشر متخصص در آن صنعت را قانع کنید این کار را انجام دهد. یک مقاله متوسط حدوداً شش بار بیشتر از یک آگهی تبلیغاتی متوسط خوانده می‌شود. بنابراین سردبیرها بهتر از تبلیغات‌چی‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. اگر نمی‌توانید کاری کنید که همه اشخاص شما را ترجیح دهند، گروهی را بیابید که چنین کنند.

ارتقای فعالانه یک شرکت در بعضی از کسب و کارها، کار سختی به شمار می‌رود، به عنوان مثال، مؤسسات پزشکی و درمانی عمومی ترجیح می‌دهند تا از پزشکان خود در قالب فروشنده استفاده نکنند.

لیکن بیماران پختگی لازم برای اتخاذ تصمیمات مهم پزشکی ندارند. پس ما چگونه می‌توانیم راه خود را از میان سلطه جابرانه انتخاب پیدا کرده و متخصص مورد نظرمان را برگزینیم؟ در این مورد هم “نظر سایر مردم” می‌تواند به ما کمک کند تا به مشکل فوق غلبه کنیم. حتی آنهایی هم که نگران تبلیغات پزشک‌ها هستند، این روش را مورد تأیید قرار می‌دهند.



شرکت‌ها مایلند برای تولید یک فرآورده جدید تلاش زیادی را به عمل آورند. انبوهی از مهندسان، طراحان و کارکنان تولید ساعات بسیار زیادی را صرف ساخت و آزمایش فرآورده‌های جدیدی می‌کنند که احساس می‌کنند استثنایی بوده و بهتر از سایر فرآورده‌های موجود در بازار کار می‌کنند. لیکن، بازاریاب‌ها که غرق در فعالیت‌هایی از قبیل تبلیغات، بسته‌بندی و ترویج فرآورده‌ها هستند، در اکثر مواقع به فعالیت‌های تولیدی بی‌توجه‌اند.

ما به این موضوع اعتقاد راسخ داریم که باید یک فرآورده را مورد مطالعه جدی قرار داده و نحوه کارکردن آن مورد بررسی دقیق قرار گیرد. این مطالعه و بررسی موجب دستیابی به ایده‌های متمایزکننده بسیار قوی می‌شود که متأسفانه در اکثر مواقع نادیده انگاشته می‌شوند.

تعداد زیادی از فرآورده‌ها حاصل یک فناوری یا طراحی ویژه هستند، که باعث کارکرد خوب آنها شده است. چه بسا که این فناوری‌ها به ثبت رسیده و تحت حمایت قانونی قرار داشته باشند. با این همه، بازاری‌ها این موارد را با این توجیه که پیچیده هستند و توضیح دادن آنها باعث گیجی مصرف‌کنندگان می‌شود، جدی نمی‌گیرند. آنها ترجیح می‌دهند تحقیقات بازار انجام دهند و روی فواید یک فرآورده یا تأثیر آن در سبک زندگی افراد متمرکز شوند. ورد کلام بازاریاب‌ها یک چنین گفته‌ای است:

“برای مردم مهم نیست که یک فرآورده چطور ساخته شده است. آنها فقط مشتاق به دانستن این هستند که آن فرآورده برایشان چه کار می‌کند.”

مشکل این نوع طرز فکر این است که تعداد زیادی از فرآورده‌ها در رده‌های مختلف برای مردم کار مشابهی انجام می‌دهند. همه خمیردندان‌ها جلوی پوسیدگی را می‌گیرند. همه اتومبیل‌های جدید خیلی خوب رانده می‌شوند. همه مواد پاک‌کننده لباس‌ها را تمیز می‌کنند. بنابراین چیزی که باعث تمایز فرآورده‌ها از یکدیگر می‌شود، نحوه ساخت آنهاست.

به همین دلیل است که ما دوست داریم روی فرآورده و فناوری استثنایی که در ساخت آن به کار رفته است متمرکز شویم. آنگاه در صورت امکان، نام خاصی برای آن عامل طراحی یا فناوری در نظر گرفته، آن را بسته‌بندی کرده و به عنوان یک محتوای جادویی که موجب تمایز آن می‌شود روانه بازار کنیم، و چه بهتر اگر آن محتوای جادویی به ثبت رسیده و تحت حمایت قانونی باشد. هر چه که یک محصول پیچیده‌تر باشد، نیاز شما برای استفاده از یک محتوای جادویی به منظور متمایز نمودن آن از سایر رقبا بیشتر می‌شود.

ایده مربوط به بعضی از فرآورده‌ها نه مخفی و پوشیده هستند نه جادویی. اگر ابتکاری در تولید یک فرآورده دارید باید از آن ابتکار به عنوان پایه و بنیان موقعیت‌یابی آن فرآورده استفاده کنید. یک فرآورده را در غالب موارد می‌توان از راه درست یا از راه غلط تولید کرد. راه غلط راهی است که به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد، تولید از راه درست مستلزم جذب هزینه‌های بیشتر است و منجر به تولید فرآورده‌های با کیفیت بهتر می‌شود.

بعضی مواقع شرکت‌ها می‌توانند با کمک تولید از راه درست (به خصوص هنگامی که سایر رقبا از راه غلط تولید می‌کنند) خود را از دیگران متمایز کنند.

" "

در دنیایی که در آن تغییرات به سرعت صورت می‌گیرد و فناوری پیشرفته کاربرد روزافزونی پیدا کرده است، مردم به نسل جدید فرآورده‌ها عادت کرده‌اند. آنها دیگر در انتظار فرآورده‌های جدید نیستند بلکه متوقع آن هستند.

توصیه ما به شرکت‌ها این است که به جای تلاش برای بهتر بودن، تلاش کنند جدیدتر باشند. روانشناسی این موضوع بسیار ساده و بدیهی است. خریداران از خرید فرآورده‌هایی که قدیمی و از مد افتاده هستند احساس آرامش نمی‌کنند. بنابراین راهکار جلو افتادن به صورت جهشی از رقبا در این است که خود را به عنوان عرضه‌کننده فرآورده‌های جدیدتر و بهتر جا بیاندازد. (تأکید روی جدیدتر بودن است).

خودتان را از رواج بیندازید. شرکت‌های بزرگ که نقش رهبری بازار را داشته‌اند با ساخت و عرضه نسل جدید محصولات به جنگ با فرآورده‌های قدیمی خودشان می‌روند از تاریخچه خود استفاده کنید. اگر یک رده محصول دارای تاریخچه‌ای از تغییر است و اگر شما در بخشی از آن تغییرات نقش داشته‌اید، باید از این وضعیت به نحو مناسبی بهره‌برداری کنید. اگر شما در معرفی یک فرآورده نسل جدید پیشگام بوده‌اید، در این صورت اعتبار بسیار با ارزشی در اختیار شما قرار دارد که می‌توانید از آن استفاده نموده و سعی کنید نسل جدید و آینده آن فرآورده را به بازار معرفی نمایید.

” ”

در بازی “جنسل آینده یک فرآورده” تله‌های خطرناکی وجود دارد که ضروری است به هر قیمتی که شده از آنها احتراز کرد و اگر این کار را نکنید با مشکلات عمده‌ای مواجه خواهید شد. ذیلاً خلاصه‌ای از این تله‌ها فهرست گردیده‌اند:

- مسئله‌ای را که وجود ندارد حل نکنید. فرآورده نسل آینده شما باید راهکاری برای حل یک مشکل واقعی ارائه نماید نه برای مشکلی که اهمیت چندانی ندارد.
- از بهم زدن و تخریب سنت‌ها بپرهیزید. گاهی اوقات مشکلاتی واقعی وجود دارند که مردم علاقه‌ای به حل آنها ندارند. مردم سنت‌های قدیمی را دوست دارند.
- فرآورده نسل آینده، باید بهتر باشد. اگر فرآورده نسل آینده بهتر نباشد چرا باید در پی آن بود.

یکی از استادان دانشکده بازرگانی هاروارد در مقاله‌ای با عنوان «راهنمای مبتکران: وقتی که فناوری جدید باعث شکست شرکت‌های بزرگ می‌شود» به معرفی مفهوم “فناوری‌های مزاحم” می‌پردازد. پیام او این است که فناوری‌های جدید در غالب موارد گرگ‌هایی در لباس میش هستند. اینگونه فناوری‌ها هرگز با نیازهای فعلی مشتریان شما و یا توقعات بورس در مورد فعالیت شما همسو نیستند. فناوری‌های جدید، اگرچه در ابتدا این‌گونه به نظر نمی‌رسند، لیکن وقتی که جا بیفتند با چنان سرعتی ارتقا می‌یابند که خود به فناوری اصلی و آینده حقیقی شرکت تبدیل خواهند شد.

به نظر می‌رسد که تنها راه حل مشکل فناوری‌های مزاحم، ایجاد یک سازمان کاملاً مستقل یا خرید یک چنین سازمانی است که منحصرأً با این‌گونه فناوری‌ها کار کند. این موضوع می‌تواند در قالب یک شرکت مستقل و یا یک نام تجاری متفاوت تحقق یابد.

اشتباه سازمان‌ها در این است که در جهت حفظ وضعیت قدیم خود تلاش بیش از حدی به عمل آورده و یا سعی می‌کنند فناوری جدید را در سازمانی به کار بگیرند که با شرایط قدیمی آشناست و فقط آن وضعیت را می‌فهمد.

گاهی اوقات “جدیدتر بودن” دردناک است، اما این تنها راه مطمئن برای داشتن آینده است.

" "

وقتی محشر و چشمگیر هستید بگذارید دنیا این موضوع را بداند. مردم دوست دارند بدانند که کدام شرکت در فعالیت خود معرکه و چشمگیر است و کدام نیست. همین موضوع باعث شده که حرف‌های آن به آن به یک ابزار قدرتمند بازاریابی تبدیل شود.

متأسفانه تعداد زیادی از شرکت‌ها از اینکه از موفقیت‌های خودشان بگویند خجالت می‌کشند. اول اینکه خودستایی را کار خوبی نمی‌دانند ضمن اینکه معتقدند این کار عملی تحمیل‌گرایانه است و هنجار بدی است. اما دلیل واقعی عدم تمایل آنها در خودستایی این است که اطمینان دارند بتوانند در آینده نیز معرکه باقی بمانند. آن وقت چی؟ آیا شرم‌منده نخواهند شد. آنچه که ما تلاش می‌کنم در اینجا توضیح دهیم این است که مطرح ساختن و یا ارتقا دادن یک شرکت یا یک فرآورده، مثل فرستادن یک ماهواره به فضاست. این کار نیازمند فشار و رانش اولیه شما برای فرستادن آن به مدار است، اما وقتی ماهواره در فضا قرار گیرد اوضاع فرق می‌کند.

فعالیت چشمگیر داشتن یا رشد فروش، در حدی که از رقبا جلو بیفتد شما را قادر می‌سازد تا نام تجاری خود را به اوج برسانید. وقتی به اوج رسیدید راهکارهای دیگری به کار خواهید بست. تا در آنجا باقی بمانید.

" "

شرکت‌ها باید هنگام اشاعه دادن ادعاهای خود در مورد "پرفروش‌ترین بودن خیلی مراقب باشند. هنگامی که از راهبرد "معرکه بودن" استفاده می‌کنید فرصت خواهید داشت تا دلایل معرکه بودن خود را تعیین کنید. چیزی که تعداد زیادی از شرکت‌ها به آن توجه ندارند این است که راه‌های زیادی برای این کار وجود دارد. خلاصه‌ای از رایج‌ترین راه‌ها ذیلاً آورده شده‌اند:

- فروش، معمول‌ترین راهکار مقایسه فروش شما با فروش رقبایتان است.
- رتبه بندی در صنعت. رتبه بندی عملکرد سالانه در تعداد زیادی از صنایع صورت می‌گیرد.
- خبرگان صنعت. بعضی از صنایع متخصصان و منتقدانی دارند که مقاله تخصصی می‌نویسند و از آنها نقل قول می‌شود.

اگر چه خودستایی کردن کار مفیدی است، اما اگر شخص دیگری شما را بستاید، خیلی بهتر خواهد بود. اینجاست که یک برنامه روابط عمومی فعال راندمان بسیار زیادی خواهد داشت. کاری که روابط

عمومی در این مورد انجام خواهد داد، بهره‌برداری از این حقیقت است که اشخاص ثالث نزد مردم اعتبار زیادی دارند. در این مورد همسایه شما و یا یک روزنامه محلی فرقی نمی‌کند زیرا مردم احساس می‌کنند که اینها منابع بی‌طرفی هستند. لذا اگر آن منابع بگویند که شما معرکه هستید. پس شما باید واقعاً معرکه باشید.

ساختن موفقیت در یک برنامه روابط عمومی، مثل انداختن یک تکه سنگ در برکه است. (ایده‌های ایجاد شده از برخورد سنگ به آب در ابتدا کوچک هستند، لیکن به سرعت در سطح برکه تأثیر می‌گذارند. در آغاز با خبرها شروع می‌کنید. به روزنامه‌های تجاری کشیده می‌شوید و سپس در نشریات مربوط به کسب و کار و مصرف‌کنندگان معرفی خواهید شد.

یک راه غیرمستقیم برای بهره‌برداری از مطبوعات، ترغیب آنها در نوشتن راجع به مشکلاتی است که شرکت یا فرآورده شما در صد حل آنهاست. اگر این ذهنیت در مردم ایجاد شود که شما بخشی از یک راه حل برای یک مشکل بزرگ هستید در این صورت آنها در حقیقت شاهد افزایش اهمیت شما خواهند گردید. البته باید به این موضوع هم توجه داشت که مطبوعات بیشتر دوست دارند از مشکلات بنویسند تا موفقیت‌ها.

"

"

اگر تنها یک عامل باعث از دست دادن تمایز نام‌های تجاری باشد به نظر ما آن عامل مفهوم "رشد" است. اشتیاق برای تداوم بزرگ شدن در غالب موارد یک عمل واکنشی است. ما گمان می‌کنیم که ریشه این اشتیاق در نحوه پاداش دادن به انسان‌ها نهفته است. مدیران عامل خواهان رشد شرکت‌ها هستند تا دوران تصدی خود را ادامه داده و درآمدها را افزایش دهند. اما آیا رشد نمودن یک ضرورت است؟ میلتون فریدمن که یک اقتصاددان است، در این باره می‌گوید: «ما نیاز شدیدی برای رشد کردن نداریم، بلکه اشتیاق شدیدی داریم تا رشد کنیم.»

به نظر ما، شرکت‌ها وقتی در تعقیب رشد هستند دو اتفاق بد روی می‌دهد: سردرگمی آنها و از دست دادن فرصت تمرکز تلاش‌هایشان در حفظ ایده متمایزکننده و یا به صورت همزمان هم بزرگ‌تر و هم بهتر شدن.

غالب شرکت‌ها متوجه این موضوع نیستند که حفظ تمرکز در زمینه اصلی کسب و کارشان منافع آنها را در بلندمدت به نحو بهتری تأمین خواهد نمود.

چرا باید ولو، که ایمن‌ترین خودروهای دنیا را می‌سازد، ناگهان به عرضه خودروهای ورزشی وارد شود؟ به جای این کار بهتر است در اقصی نقاط جهان به دنبال مشتریانی باشد که خواهان خودروهای ایمن هستند. آیا تا به حال در جاده‌های هندوستان رانندگی کرده‌اید؟ در آنجا مطمئناً خواهان ایمن‌ترین خودروهای جهان خواهید بود. همین موضوع در جاده‌های بسیار زیاد دیگری که پلیس در آنجا حضور فعال نداشته و انبوهی از راننده‌های بی‌احتیاط به رانندگی مشغول‌اند صادق است.

خودروهای عمومی ایمن چطور؟ شاید بتوانید خوردوی عمومی جدیدی را طراحی کنید که در آزمون تصادفات، ایمنی بیشتری داشته و یا به راحتی واژگون نشود. ما موضوع ایمنی خودروها را با توجه به وضعیت فعلی جاده‌ها در دنیا، موضوعی محدود نمی‌بینیم، بلکه برعکس، این موضوع ایده‌ای است که تا سال‌های آینده نیز بازار خوبی خواهد داشت (حال که شرکت فورد اقدام به خرید شرکت ولوو نموده است، ممکن است به آنچه که در آن وجود دارد توجه بیشتری مبذول کرده و مجدداً به ایده متمایزکننده آن رجعت کند).

فکر نکنید که ما با بزرگ‌تر شدن و پولدارتر شدن مخالفیم. بزرگ‌تر شدن و پولدارتر شدن روش آمریکایی‌هاست. آنچه که ما با آن مخالفت می‌کنیم راهی است که مردم برای رسیدن به هدف فوق‌انتخاب می‌کنند.

اگر چه تمرکز نمودن روی یک نام تجاری می‌تواند موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های بازاریابی شما شود، لیکن تجربه نشان داده است که استفاده از چند نام تجاری هم می‌تواند موجب افزایش مجموع سهام بازار شما گردد.

زیاده‌خواهی می‌تواند برای کسب و کار شما ضرر داشته باشد. اکنون به بررسی عکس حالت مزبور می‌پردازیم. از دست دادن یک چیز می‌تواند برای کسب و کار شما فایده داشته باشد. وقتی به مطالعه رده فرآورده‌ها در زمان طولانی می‌پردازید، متوجه می‌شوید که افزودن به رده فرآورده‌ها می‌تواند در عوض کمک به رشد و توسعه، باعث تضعیف آن شود.

هر چه تعداد محصولات‌تان را بیشتر کنید به ریسک تضعیف ایده متمایزکننده اصلی خود افزوده‌اید، نیاز به رشد و توسعه باعث آسیب‌پذیری رهبران بازار می‌شود. رهبران بازار به جای کاستن از تنوع، به متنوع کردن فرآورده‌هایشان می‌پردازند. غالب نام‌های تجاری شکست خورده و از رده خارج شده در ابتدا براساس ایده‌ای متمایزکننده به بازار عرضه شده‌اند که به مرور با افزایش گونه‌های جدیدتر، تباه گردیده‌اند.

“ ”

یکپارچگی، نقطه مقابل فداسازی است. زیرا در مورد فرآورده‌هایی به کار می‌رود که عملکرد بیشتر و چندگانه دارند. در دنیای کامپیوترها، ارتباطات، وسایل برقی مصرفی، سرگرمی و نشریات به سختی می‌توان از پیشگویی در مورد یکپارچه شدن فرآورده‌ها اجتناب نمود.

اگر به مطالعه تاریخ پردازید، متوجه می‌شوید که “یکپارچگی” به‌ندرت صورت گرفته است. فرآورده‌هایی که عملکردی بیش از آنچه که باید دارند، خیلی زود از عرصه خارج می‌شوند.

ساخت فرآورده‌های چندکاره مستلزم فداسازی از نوعی دیگر است. طراحان یک فرآورده چندکاره مجبور می‌شوند تا به جای تمرکز روی طراحی عالی یک فرآورده یک‌کاره، به طراحی با کیفیت پایین‌تر یک وسیله چندکاره پردازند. زیرا عمده قدرت طراحی آنها مصرف‌جور کردن اجزا برای کاربرد چند منظوره آن فرآورده می‌شود.

- ما طی سالیان طولانی سه نوع مختلف فداسازی را که برای تمایز مورد نیاز است، مشاهده کرده‌ایم:
- فداسازی فرآورده. حفظ تمرکز روی یک نوع فرآورده خیلی بهتر از راهکار “همه چیز برای همه کس” کارآیی دارد. (مگر اینکه از چند نام تجاری استفاده کنید)
  - فداسازی خصوصیت. حفظ تمرکز روی یک خصوصیت از یک فرآورده به مراتب بهتر از چند خصوصیت آن است. این کار شما را از دیگران متمایز می‌کند و به این ترتیب می‌توانید خود را مالک فواید ناشی از استفاده از آن خصوصیت بدانید.

- فداسازی بازار هدف. حفظ تمرکز روی یک بخش خاص از بازار در یک رده فرآورده، شما را از دیگران متمایز می‌کند و به این ترتیب فرآورده تولیدی شما در آن رده فرآورده نزد مصرف‌کنندگان به عنوان فرآورده مرجع شناخته خواهد شد.
- وقتی شما به دنبال جذب گروه هدف دیگری می‌روید شانس اینکه از مشتریان واقعی خود دور شوید افزایش می‌یابد. هر کاری که می‌کنید، تلاش کنید طمع نکرده و روی نوع فرآورده، خصوصیت مورد نظر و بخش بازارتان واقعاً متمرکز گردید.
- بنابراین اگر چه فداسازی باعث ایجاد محدودیت در نحوه ارائه شما برای جذب مشتری می‌شود، اما وقتی مشتری وارد فروشگاه شما شد، در حقیقت هیچ محدودیتی در فروش هر آنچه که مایل هستید ندارید.

جهانی شدن واقعاً ایده معرکه‌ای است. یک نام تجاری را که دارای یک ایده متمایزکننده قوی است، در سطح جهان عرضه کنید. نام تجاری شما هم توسط بومی‌ها و هم مسافران به رسمیت شناخته خواهد شد. یک گروه بازاریابی واحد در سطح جهان به معنی صرفه‌جویی در وقت و هزینه است. یک نام تجاری و طراحی واحد باعث کاهش هزینه‌های ساخت و تولید آن می‌شود. استفاده گسترده از یک مجموعه از تبلیغات ترویجی در سطح جهان هم، متضمن صرفه‌جویی‌های زیادی خواهد بود. (نماینده‌های تبلیغاتی شما هم خوشحال خواهند بود، زیرا حجم کارشان کاهش خواهد یافت).

قبل از اتخاذ تصمیم در مورد اینکه آیا یک ایده متمایزکننده می‌تواند نام تجاری شما را در سطح دنیا مطرح سازد یا خیر لازمست موارد زیر را در نظر داشته باشید:

۱. ممکن است ایده جدید شما ایده غلطی باشد. گاهی اوقات بهتر است به ایده‌های قدیمی اهمیت بیشتری بدهید.
۲. ویژگی‌های فرآورده شما می‌تواند در هر کشور تغییر داده شود. حتی ویژگی‌های یک نام تجاری خاص نیز می‌تواند در کشورهای مختلف متفاوت باشد.
۳. ممکن است رهبری بازار توسط شما در بعضی جاها عملی نباشد.
۴. ممکن است دیگران به میراث شما احترام نگذارند. کلاگز نامی قدیمی و پرافتخار برای غلات صبحانه است. اما این شرکت در بازار کشور هندوستان با عدم استقبال مواجه شد. زیرا



هندی‌ها ترجیح می‌دهند صبحانه گرم و پرادویه که معتقدند به آنها انرژی زیادی می‌دهد، بخورند. (هندی‌ها اعتقاد دارند که غذا شکل دهنده روحیه و شخصیت آنهاست.)

۵. ممکن است تخصص شما محو و کم رنگ شود نام تجاری لوکس چیست؟ شما این نام تجاری را در سرتاسر قاره آسیا مشاهده می‌کنید و معمولاً تصویر هنرپیشه‌های جذاب آمریکایی روی برچسب انواع فرآورده‌های با این نام قید شده است. لوکس در کشور اندونزی یک صابون است. لوکس در کشورهای چین، تایوان، فیلیپین یک شامپو است. لوکس در کشور ژاپن فرآورده‌های مختلفی از صابون گرفته تا شامپو را در برمی‌گیرد. وقتی تخصص شما بنا به مناطق مختلف جغرافیایی، متفاوت باشد، به سختی خواهید توانست مردم دنیا را متوجه آن کنید.

مدیر خدمات مشتریان یک شرکت طراحی بین‌المللی می‌گوید: «استفاده از یک نام تجاری در همه کاری اطمینان بخش است. اما این کار می‌تواند در بازارهای مختلف معانی مختلفی بدهد. شرکت‌ها عمدتاً از این کار منتفع می‌شوند، آنها از صرفه‌جویی‌های ناشی از ابعاد تولید بهره‌مند می‌شوند و نیروی انسانی کم‌تری را برای تفکرات راهبردی در مسئله نام تجاری اختصاص می‌دهند.»

و مشکل اصلی تلاش‌های همه جانبه برای جهانی شدن هم در همین امر نهفته است. سلايق مردم متفاوت است. پسند مردم متفاوت است. مردم متفاوت‌اند شما می‌توانید در هر کجا متمایز باشید. اما نمی‌توانید در همه جا با یک ایده واحد متمایز گردید.

همان طور که در فصول قبلی مطالعه کردید، اشتیاق شرکت‌ها برای رشد مداوم غالباً منجر به گیرافتادن آنها در تله «همه چیز برای همه کس» می‌شود و این مسئله به نوبه خود وجوه تمایز آنها را از بین خواهد برد. لیکن دستورالعمل‌های مهمی برای حفظ وجوه تمایزتان وجود دارد که به کمک آنها از سرگردانی در برهوت گسترده بازارها و گم شدن در آنها نجات خواهید یافت.

مدیران شرکت‌ها و نام‌های تجاری در بدو ایجاد و شکل‌گیری‌شان معمولاً نگرانی بسیار زیاد در مورد وجوه تمایز فرآورده‌ها و خدمات‌شان دارند لیکن وجوه تمایز فوق با گذشت زمان و ورود گروه جدیدی از مدیران به مخاطره می‌افتند، زیرا دیدگاه‌های جدیدی مطرح می‌شوند و حافظه سازمانی در معرض کم‌رنگ شدن قرار می‌گیرد. شما باید به هر طریقی که شده تمهیداتی بیندیشید تا نسل‌های جدید مدیران از وجوه تمایز شرکت شناخت پیدا کنند. شما نمی‌توانید به آنها اجازه دهید تا راهبرد شرکت را به گمراهی بکشانند.

بعد از استقرار وجوه تمایزتان می‌بایست آنها را در هرچه که انجام می‌دهید منعکس نمایید. این نوع پشتکار و یکدندگی شما، نه تنها مشتریان‌تان که کارکنان‌تان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. انسجام در اشکال مختلفی به وجود می‌آیند. یک نوع آن انسجام در پیام است. شرکت‌ها غالباً پیام متمایز کننده ساده و مؤثری رامی‌گزینند که انعکاس آن را در تبلیغات آنها می‌بینیم. اما کارکنان روابط عمومی در جهت دیگری حرکت می‌کنند، کارکنان بخش ترویج فروش شرکت نیز مایل‌اند در جهت اولویت‌های خودشان حرکت کنند. همین موضوع در مورد کارکنان اداره مرکزی که مشغول مذاکره با سهامداران و بورس وال استریت هستند نیز صادق است. گروه‌های مختلف کاری در عوض اینکه در راستای یک ایده واحد فعالیت کنند، پیگیر اجرای ایده‌های خودشان هستند تا بتوانند برای کار خودشان و نه دیگری اعتبار کسب کنند. مدیرعامل شرکت تنها کسی است که می‌تواند فعالیت‌های گروه‌های کاری سازمان را هم‌سو با هم و در راستای اهداف شرکت جهت دهد. اما باید کلیه کارکنان را روی پیامی واحد متمرکز سازد و یکپارچه بمانند.

بعضی وقت‌ها مجبور می‌شوید موقعیت خود را تغییر دهید. این موضوع در شرایطی پیش می‌آید که بازار زیر پای شما را خالی می‌کند و لذا مجبور می‌شوید یا ایده متمایز کننده دیگری بیابید و یا شاهد نابودی خود باشید.

بین تکامل و تحول بخشیدن به یک نام تجاری با ور رفتن به آن تفاوت زیادی وجود دارد. تکامل و تحول بخشیدن به یک نام تجاری معمولاً در پاسخ به یک حرکت رقابتی و یا یک تغییر جدی در شرایط بازار صورت می‌گیرد. سرهم کردن معمولاً شامل تغییرات ظاهری یا تنوع بخشیدن‌های احمقانه به فرآورده‌های هم‌رده می‌شود و یا تلاش‌هایی به منظور بهره‌برداری کردن از روند حاکم در بازار است. سرهم کردن همچنین باعث جلوگیری از خستگی ادارات بازاریابی شرکت‌ها می‌شود.

نتیجه این که تکامل و تحول، مستلزم انجام تغییراتی است که اتخاذ تصمیم در مورد آنها مشکل است. تمایز یک فرآورده باید در راستای ذهنیت مصرف‌کننده صورت گیرد نه مخالف آن. آنچه که ممکن است در داخل شرکت "بهبود" تلقی شود تنها باعث گیجی و سردرگمی اذهان مشتریان می‌شود. این گونه موارد باعث کم رنگ کردن وجوه تمایز شما می‌شود. بدتر اینکه آنها تلاش دارند از ارتکاب اشتباهاتی که آینده کاری آنها را به خطر می‌افکند پرهیز کنند.

مدیران ارشد هر سازمان مسئولیت حصول اطمینان در مورد تدوین راهبرد تمایز، برقراری ارتباطات لازم در مورد تمایز و حفظ و پاسداری از آن را به عهده دارند. به عبارت دیگر، مدیرعامل هر سازمان باید در این مسئله درگیر باشد.

با این وجود آنها غالباً فرض را بر این می‌گیرند که راهبردی صحیح اتخاذ گردیده است. مدیران ارشد اکثراً این گونه تصور می‌کنند که بازاریابان باتجربه و آژانس‌های تبلیغاتی آنها، روی آن راهبردها کار کرده‌اند. لذا، آنها نیز سرگرم مشکلات خود با اعضای هیئت مدیره و چگونگی ایجاد بهبود در ارقام مربوط به عملکرد سال آینده می‌شوند و مشکلات از همین جا آغاز می‌شود.

شما به سرعت می‌توانید متوجه شوید که چه اتفاقی افتاده است. این گروه مدیران مشکل اجرا نداشتند. بلکه مشکل این را داشتند که "چه بکنند و چه نکنند" این مدیران عامل احتمالاً توسط مدیران میانی گران‌قیمتی، که مطالب خود را خیلی خوب ارائه کرده و وعده‌های زیادی می‌دهند، به گمراهی کشانیده شده‌اند.

مشکل بیشتر شرکت‌ها این است که مدیران ارشد آنها در فرآیند راهبردی شرکت درگیر نمی‌شوند.

بیشتر مدیران میانی سازمان‌ها برنامه‌های مشخص خود را در سر می‌پروراند. آنها با تلاش بسیار آن چیزی را تأیید می‌کنند که باعث تسهیل ارتقای آنها به رده مدیریت ارشد گردد. تصمیمات این گروه از مدیران نه براساس صلاح شرکت که برپایه مصلحت کار راهه شغلی خودشان اتخاذ می‌گردد. بدتر اینکه آنها تلاش دارند از ارتکاب اشتباهاتی که آینده کاری آنها را به خطر می‌افکند پرهیز کنند.

غرور سازمانی مدیران میانی و نمایندگان تبلیغاتی شما ممکن است برایتان مشکل‌ساز شود. این مدیران ممکن است در مقابل ایده مناسبی که توسط عوامل خارج از سازمان ارائه شده باشد جبهه بگیرند، زیرا مایل نیستند عوامل خارج از سازمان کار آنها را انجام دهند. آنها خود را مسئول می‌دانند و فکر می‌کنند که پذیرش ایده عوامل خارج از سازمان، موجب کاهش ارج و قرب آنها در سازمان می‌شود.

این وضعیت شرایط بسیار مشکلی را به وجود خواهد آورد. ما متوجه این موضوع شدیم که اینگونه افراد به جای، به طور کلی رد کردن ایده عوامل خارج از سازمان، همیشه دیدگاه‌های خود را نیز به آن می‌افزایند و خود را به نحوی در آن ایده سهیم می‌کنند. نتیجه اینکه راهبرد جدید، راهبردی اصلاح شده می‌شود، که با راهبرد پیشنهادی یکسان نخواهد بود. اگر ایده عوامل خارج از سازمان به رده‌های بالاتر مدیریت ارائه شود، احتمال مواجه شدن آن با غرور سازمانی کاهش خواهد یافت.

آقای پیتر دراگر در یکی از نوشته‌هایش به شرح زیر به تعریف رهبری پرداخته است: «بنیان رهبری اثربخش عبارت است از تفکر براساس رسالت سازمانی و تعریف و پابرجا نمودن آن به نحوی که برای همگان روشن و قابل رؤیت باشد. اکنون در سرآغاز هزاره سوم و در عصر رقابت فشرده به سر می‌بریم. کافی است یک کلمه از تعریف رهبری به شرح فوق را تغییر دهیم تا آن را به روز درآوریم: بنیان رهبری اثربخش عبارت است از تفکر در مورد تمایز سازمانی و تعریف و پابرجا نمودن آن به نحوی که برای همگان روشن و قابل رویت باشد.»