

مدیریت

موانع رشد برند

شناسایی و درک موانع و غلبه بر آنها

رالف کروگر، آندریاس اشتومف

ترجمه محمدحسین بیرامی



سرشناسه: کروگر، رالف / Kruger.Ralph / عنوان و نام پدید آور: موانع رشد برند: شناسایی و درک موانع و غلبه بر آنها / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۴ / مشخصات ظاهری: ۲۲۴ص: مصور، جدول، نمودار: ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م. / فروست: مدیریت / شابک: ۳-۸۵-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیبای مختصر / یادداشت: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است / یادداشت: عنوان اصلی: Brand Growth Barriers Identify, Understand, and Overcome Them / شناسه افزوده: اشتومف، آندریاس، Stumpf. Andreas / شناسه افزوده: بیرامی، محمدحسین، ۱۳۴۵ - مترجم / شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۴۱۳۳۴

www.ketab.ir

موانع رشد برند / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولف: رالف کروگر، آندریاس اشتومف / مترجم: محمدحسین بیرامی / طراحی جلد و یونیفورم: حسن کریمزاده / صفحه آرا: مریم فتاحی / ناظر فنی: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۴ / شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه / شابک: ۳-۸۵-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / لیتوگرافی: شادرونک / چاپ و صحافی: شادرونک / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی انتشارات و فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۰-۴۳ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

در این کتاب می‌خوانید

دیباچه	
انتظار چه چیز برای ما داشته باشیم	۱۱
چرا کتابی درباره مدیریت بنویسد؟	۱۱
رشد هدفمند چگونه جای رشد اتفاقی	۱۲
بقیه دست کمی از شما ندارد	۱۵
فصل ۱	
دنیای شگفت‌انگیز برندهای رو به رشد	۱۷
مدیریت برند به مثابه تقویت‌کننده شد شرکت	۱۷
باید اولویت برتر به مدیریت برند داده شود	۲۲
رشد دقیقاً باید از کجا بیاید؟	۲۳
فصل ۲	
الزامات مدیریت برند رشد‌گرا	۴۱
انریخشی: انجام کارهای درست دقیقاً به چه تأثیری می‌خواهید منجر بشود؟	۴۲
کارایی: آتش بیشتر در ازای پول	۵۵
دستیابی به رشد حتی طی یک بحران	۶۱
پرسش‌های فراوان، یک پاسخ	۶۶
فصل ۳	
شناسایی موانع رشد	۶۹
مفهومی که صحت آن ثابت شده	۶۹
بسته خودت-درست-کن برای مدل موانع رشد برند	۷۳
تکمیل مدل: با داده‌های تازه یا دست‌دوم	۷۸

شناسایی موانع کانونی	۸۲
بهبودسازی مدیریت برند	۸۵
فقط پرسیدن سؤالات پاسخها را به شما خواهد داد!	۹۲

فصل ۴

درک موانع رشد	۹۷
چگونه یک «دکتر برند» عارضه‌یابی می‌کند؟	۹۷
مانع آگاهی یا: برند X اصلا به گوشم نخورده	۱۰۳
مانع وضوح برند یا: من چیستم؟	۱۰۹
مانع مرتبط بودن یا: در دور حذفی از پا درآمدن	۱۱۴
مانع نخستین انتخاب یا: باز هم خط اول را در شروع مسابقه از دست دادید؟	۱۱۸
مانع خرید یا: بازنده درست پیش از خط پایان؟	۱۲۱
مانع خرید مجدد یا: فقط یک موفقیت یکبارہ؟	۱۲۳
مانع توصیه یا: سکوت بزرگ؟	۱۲۵
فقط پرسیدن سؤالات پاسخها را به شما خواهد داد!	۱۲۸

فصل ۵

غلبه بر موانع رشد	۱۳۵
موانع واقعی در مقابل ادراکی	۱۳۵
کلیدبرند چیست؟	۱۳۶
غلبه بر مانع آگاهی یا: بالاخره مشهور شدم	۱۴۰
غلبه بر مانع وضوح برند یا: این منم!	۱۴۳
کاستی‌های واقعی وضوح برند	۱۴۴
غلبه بر مانع مرتبط بودن یا: من هم مستمرا	۱۴۸
غلبه بر مانع نخستین انتخاب یا: جایگاه خط اول در مسابقه	۱۵۲
غلبه بر مانع خرید: ابتدا از خط پایان بگذر	۱۶۰
غلبه بر مانع خرید مجدد یا: ارادتمند شما برای همیشه	۱۶۷
غلبه بر مانع توصیه یا: نقل محافل بودن	۱۷۲
فقط پرسیدن پاسخها را به شما خواهد داد!	۱۷۸
پرسش‌ها و پاسخ‌هایی درباره چگونه غلبه بر موانع	۱۷۸

فصل ۶

برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و نظارت بر رشد	۱۸۵
برنامه‌ریزی رشد: چگونه یک برنامه بازاریابی و فروش رشدگرا ایجاد می‌کنید؟	۱۸۵
پیش‌بینی رشد: چگونه بازده سرمایه‌گذاری در بازاریابی (ROMI) را محاسبه می‌کنید؟	۱۸۷
چگونه موفقیت رشد را کنترل می‌کنید؟	۱۹۵
برآورده ساختن ده الزام مدل مدیریت برند رشدگرا	۱۹۷

نتیجه گیری	۲۰۱
چک لیست ها و پرسش ها	۲۰۵
گام ۱: شناسایی موانع رشد	۲۰۵
گام ۲: درک موانع رشد	۲۰۶
گام ۳: غلبه بر موانع رشد	۲۰۹
توسعه و ایجاد فعالیت ها	۲۱۵
پیش بینی و کنترل رشد برند	۲۱۶

کتاب شناسی	۲۱۹
واژه نامه	۲۲۱

www.ketab.ir

انتظار چه چیزی را داشته باشیم

چرا کتابی درباره مدیریت برند؟

اصطلاح «مدیریت برند» را اگر در گوگل جستجو کنید تقریباً ۱۰۵ میلیون مدخل را خواهید دید؛ شمار غیرقابل باوری از کتاب‌ها، مقالات، انجمن‌ها، وب‌گاه‌ها و ارائه‌ها. اما علی‌رغم همه نظریه‌ها، مدل‌ها و روش‌های در دسترس، مدیریت برند کماکان فعالیتی است که ساختار بندی، سنجش و کنترل آن نسبتاً دشوار است. آخرین بار کی توانستید به دقت تأثیری را که کمپین شما بر سهم بازارتان داشته است، پیش‌بینی کنید یا بازده سرمایه‌گذاری در بازاریابی را به‌طور قابل‌انکایی تعیین کنید؟ این فقدان کنترل بسیار نومیذکننده است، زیرا تأثیری که مدیریت برند بر فروش و سود خالص خواهد داشت - چه عضو هیئت‌مدیره باشید، چه مدیر بازاریابی، سرپرست فروش، متخصص کنترل یا ارائه‌کننده خدمات بازاریابی - برایتان مهم است.

برای آنکه مدیریت برند بتواند فروش و سودآوری را با موفقیت به پیش براند، طراحی و پیاده‌سازی آن باید کامل باشد و برند شما را به‌طور قابل‌انکایی

بسازد. در بازارهای بنگاه به مصرف‌کننده (B2C)، مدت‌هاست این مطلب درک شده است، اما برندهای قوی اکنون نقش به‌مراتب مهمی را نیز در بازارهای بنگاه به بنگاه (B2B) بازی می‌کنند. یک برند می‌تواند مخاطره تصمیم خرید را برای مشتریان کاهش دهد - عاملی مهم به‌ویژه در مورد کالاهای سرمایه‌ای. داشتن برند تامین‌کنندگان B2B را قادر به اعمال قیمت‌های بالاتر می‌سازد. و برندهای قوی می‌توانند شرکت‌ها را حتی در یک بحران، پایدار نگاه دارند. این مطلب هم در مورد برندهای B2C و هم B2B صادق است. تصویر ذهنی از یک برند می‌تواند بر تمرکز گسترده بر قیمت در میان مشتریان احتمالی در دوره‌های سخت اقتصادی غلبه کند. حتی تحقق صرفه‌جویی‌ها نیز با برندی قوی آسان‌تر است، زیرا می‌تواند کاهش بودجه‌ها را پشت سر بگذارد، در حالی که برندهای ضعیف بخت اندکی برای مقاومت در برابر آن دارند.

به عبارت دیگر، داشتن توان برنامه‌ریزی برای رشد برند و ساختن سیستماتیک برند برای دستیابی به موفقیت ضروری است. برای این کار، مدیریت برند نیاز به مدلی جامع، روشن و عملی دارد - مدلی که همه فعالیت‌های بازاریابی شما، سرمایه‌گذاری‌های شما در برند و منافع مورد انتظار را از جنبه فروش و سهم بازار تعریف و کنترل کند. چنین مدل مدیریت برندی الزامی است، اما یافتن آن آسان نیست و به همین دلیل است که بسیاری از مشتریان ما مدام از ما می‌خواهند که به آنها روشی جامع، اما ساده برای هدایت و کنترل فعالیت‌های مدیریت برندشان ارائه کنیم.

رشد هدفمند برند به جای رشد اتفاقی

مشتریان ما اغلب می‌گویند میزان معینی از کنترل در حوزه‌های مجزای مدیریت برند ممکن است. البته، آنها متخصصان کافی برای موضوعات مربوط به حفظ برند، طراحی، مفهوم‌سازی، نوآوری‌ها، اطلاع‌رسانی، بسته‌بندی، نقطه فروش (POS) یا وفاداری مشتری دارند. آنها همچنین اطلاعات را برای تایید آنکه فعالیت‌های انفرادی جواب داده‌اند کافی می‌دانند. با این همه، چیزی که

آنها ندارند نگاهی کلی از همه چالش‌های مدیریت برند و سهمی است که فعالیت‌های افراد در توسعه کلی برند دارد. شرکت‌ها به ناگزیر راه‌حل‌های جزء به جزء را به کار می‌گیرند که به صورت یک استراتژی منسجم تجمع نمی‌شوند و از این رو تمرکز اندک و تاثیر حتی کمتری می‌گذارند. بدون یک استراتژی جامع، هدایت یک برند به سوی رشد پایدار یا به شدت دشوار است یا صرفاً بر اساس بخت و اقبال روی می‌دهد.

درست مثل زمانی که تلاش می‌کنید با قایق بادبانی به حداکثر سرعت برسید و کماکان در جهت درست برانید. یقیناً می‌توان این کار را کرد، اما باید همه آن بادبان‌ها را دقیقاً در موقعیت درست قرار دهید. تنها هنگامی به سرعت بالا دست خواهید یافت و به جایی که می‌خواهید سه به جایی که باد می‌خواهد شما را ببرد - می‌رانید که همه بادبان‌ها کاملاً برای بهره‌گیری از حداکثر توان بالقوه‌شان تنظیم شده باشند.

پس چگونه تعیین می‌کنید که بادبان‌ها و تنظیمات صحیح کدامند؟ چگونه تصمیمات مدیریت برند صحیحی را می‌گیرید؟ برخی باور دارند که مدیریت برند باید صرفاً از گزینه خوب پیروی کند. اما کارشناسان تحقیق بازار شاهدند که مفاهیم جایگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی برند که در ابتدا آینده‌دار به نظر می‌رسیدند، اغلب از چه وزن کمی در گروه هدف برخوردارند. آنها می‌دانند که گزینه درونی تا چه حد می‌تواند گمراه‌کننده باشد. واقعیت ساده آن است که شرکتی که به گروه هدف خود گوش نمی‌کند محتمل است که با صورت در بازار فروود آید. گزینه درونی صرف فقط از طریق بخت به رشد برند دست می‌یابد. این نمی‌تواند واقعاً برای مدیران برند یا مدیران اجرایی ارشد راضی‌کننده باشد.

سایر افراد ادعا می‌کنند که مدیریت برند عملی بسیار پیچیده است. این نیز مغالطه است. در واقع، مدیریت برند ساده است، مشروط بر آنکه از یک سیستم منسجم پیروی کنید که تضمین کند بهترین تصمیم برای برندتان در هر گام در طول مسیر گرفته شده است. همه آن چیزی که نیاز دارید گام‌های ساده، یکی در پی دیگری است که منجر به استراتژی‌ها و فعالیت‌های منطقی شوند.

مدیریت برند ساده و منطقی می‌تواند برای مدیران اجرایی یک شرکت اطلاعات سراسر است و منطقی نیز فراهم کند که اگر بناست هیئت‌مدیره تصمیمات آگاهانه‌ای درباره استراتژی‌های برند و بازاریابی بگیرد موضوعی حیاتی است. با این همه، در اغلب موارد، مدیران اجرایی که درگیر بازاریابی و فروش روزمره نیستند، اما کماکان نیاز به اتخاذ آن تصمیمات دارند، زیر داده‌های به‌سختی قابل فهم یا شبه حقایق غرق می‌شوند. در این نقطه، معلوم می‌شود که حتماً چیزی به خطا رفته است. اگر بازاریابی و فروش فرآیند روشن و منطقی را از ابتدا دنبال کند، نتایج باید برای «بیگانه‌ها» نیز قابل فهم باشد. اگر چیزی در نقطه‌ای از فرآیند ساختن برند قابل درک نیست، مدیریت حق دارد سؤالاتی پرسد و تا زمانی که فهمیدن هر استراتژی و فعالیتی واقعاً آسان باشد، به پرسیدن ادامه دهد. در برخی موارد، این ممکن است به معنی الزام به شروع همه چیز از اول باشد. برای تسهیل پرسیدن سؤالات درست توسط مدیریت، فهرستی از این پرسش‌ها را در انتهای برخی از فصل‌های این کتاب آورده‌ایم. این پرسش‌ها را می‌توانید برای روشن‌تر ساختن فرآیند برندسازی و نواقص بالقوه آن استفاده کنید.

البته این کتاب اطلاعاتی بسیار بیش از پرسش‌هایی خوب به مدیران اجرایی ارائه می‌کند. کتاب برای شاغلان در بازاریابی و حوزه‌های مرتبط (مثلاً فروش) که مسئول برند نیز هستند ابزارهایی را فراهم می‌سازد که جهت هرچه ساده‌تر کردن مدیریت برند به آنها نیاز دارند. آنها نیز باید قادر به پیگیری مستمر استراتژی‌ها و فعالیت‌های ناشی از برنامه مدیریت برندی حرفه‌ای باشند، بدون آنکه با استدلال‌های پراشتباه و غریب از راه به در شوند که بسیار روی می‌دهد. پس از ماه‌ها کار و آزمون‌های متعدد در گروه هدف، نتایج به هیئت‌مدیره تقدیم می‌شوند. کسی صدایش را صاف می‌کند و می‌گوید: «می‌دانید، همسر من نیز شب گذشته ایده جالبی را ارائه کرد. چرا نباید...؟» برای اجتناب از پرت شدن از مرحله با پیشنهادهایی از این دست، افراد مسئول بازاریابی و فروش باید قادر باشند استراتژی خود را با اطمینان و به‌طور متقاعدکننده‌ای ارائه کنند.

پرسش‌ها و پاسخ‌های انتهای برخی از فصل‌های کتاب ممکن است قدری زمینه
و ایده‌های خوب را در این ارتباط فراهم کنند. این پرسش‌ها را می‌توان به‌عنوان
چک‌لیستی برای حصول اطمینان از اینکه همه استراتژی‌ها و فعالیت‌ها متمرکز
بر رشد هستند و هیچ فرصتی برای رشد از دست نمی‌رود، استفاده کرد.

چه شما تصمیم‌گیرنده باشید یا مجری، نیاز به مدل مدیریت برندی دارید
که نتایج مطلوب را ارائه کند. این مدل باید شما را در گرفتن تصمیمات صحیح
در همه حوزه‌های کلیدی - استراتژی کسب‌وکار، گروه هدف، توان بالقوه رشد
و جایگاه‌سازی برند - راهنمایی کند و در نهایت شما را به جذب مشتریان و
دستیابی به اهداف کسب‌وکارتان هدایت کند و همه اینها را به شیوه‌ای انجام
دهد که هم ساده باشد و هم در وقت و توان صرفه‌جویی کند.

این کتاب چنین مدلی را ارائه می‌کند. فصل نخست مثال‌هایی از مدیریت
موفق برند به شما معرفی می‌کند تا «اشتهای بیشتر» را در شما برانگیزد. فصل
دوم چالش‌های اصلی در مدیریت برند و الزاماتی را که یک مدل برتر باید
برآورده سازد ارائه می‌کند. فصل‌های ۳، ۴ و ۵ کل فرآیند مدیریت برند را
بر اساس مدل موانع رشد برند^۱ (BGB) ما تشریح می‌کنند و نشان می‌دهند
چگونه موانع رشد برند را (الف) شناسایی کنیم، (ب) درک کنیم و (ج) بر آنها
غلبه کنیم. کتاب با ارائه روش‌های پیش‌بینی و کنترل رشد در فصل ۶ به پایان
می‌رسد.

بقیه دست کمی از شما ندارند!

چه ما در حال صحبت از بایر، بایرزدورف و بوش باشیم یا دوپچه‌بانک،
پپسی، استابیلو یا ریگلی^۲، هر یک از مشتریان [طرف مشورت نویسندگان]
هدفی و در نتیجه پرسشی دارند: چگونه می‌توانیم برنده‌مان را به رشد بیشتر
هدایت کنیم؛ به شیوه‌ای که هدف‌دار، کنترل‌شده و متعاقباً پایدار باشد؟ این

1- Brand Growth Barrier (BGB)

2- Bayer, Beiersdorf, Bosch, Deutsche Bank, Pepsi, Stabilo or Wrigley

پرسش شکل‌دهنده نقطه عزیمت بسیاری از پروژه‌های موفق مشاوره در حوزه مدیریت برند بر اساس مدل موانع رشد برند ما بود. چیزی که آنها به آن دست یافتند استراتژی‌های منسجم، توصیه‌های قابل فهم و - بالاتر از همه - نتایج قابل سنجش بازار بود. بنا به درخواست مشتریانمان، این پروژه‌ها همچنین منجر به توسعه سلسله سمینارهای گسترده مدیریت برند آکادمی برند AMC شد که مشتمل بر چندین جلسه متوالی آموزش بازاریابی، تحقیق بازار و فروش است. اکنون تجربیات خودمان را از این پروژه‌ها و سمینارها گرد هم آورده‌ایم تا مدل خودمان برای مدیریت برند رشدگرا را به تفصیل به شما ارائه کنیم.

کتاب شامل دامنه گسترده‌ای از مثال‌ها از فعالیت‌های مشاوره خودمان است. در نهایت، منظور از آن نه فقط مفید بودن بلکه یک مطالعه خوب نیز هست. این کتاب رساله‌ای علمی پیرامون مدیریت برند نیست، بلکه راهنمای فشرده عملی در باب «هنر مدیریت برند رشدگرا» است. اگر پس از خواندن آن ایده روشنی از رویکردهای آینده مدیریت برند خود داشته باشید، در آن صورت کاری را که آغاز کردیم به سرانجام خوبی رسانده‌ایم.

رالف کروگر و آندریاس اشتومف
Ralph Krüger & Andreas Stumpf