

راهکارهای تبلیغات و بازاریابی (۵۵)

## بازسازی جایگاه برند

بازاریابی در عصری از رقابت، دگرگونی و بحران

---

نویسنده:

جک تراوت

استیو ریوکین

مترجم:

منیره شیخ‌جوادی (بهزاد)



ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

## بازسازی جایگاه برند

نویسندگان: جک تراوت و استیو ریوکین

مترجم: منیره شیخ‌جوادی (بهراد)

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:

محمد کیائی

آقایان شرکت سینه

فیروزه یآوری

آریتا جمشیدنژاداول

طراحی جلد:

مدیر اجرایی:

ویراستار:

مجید اسماعیلی

طیف‌نگار

طیف‌نگار

سینه

صفحه‌آرایی:

لیتوگرافی:

چاپ و صحافی:

ناشر:

چاپ نخست: بهار ۱۳۹۳

۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-52-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۵۲-۸

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

بها: ۹۰۰۰ تومان

- سرشناسه : تراوت، جک : Trout, Jack
- عنوان و نام پدیدآور : بازسازی جایگاه برند: بازاریابی در عصری از رقابت، دگرگونی و بحران / نویسندگان جک تراوت، استیو ریوکین؛ برگردان منیره شیخ‌جوادی (بهزاد). تهران: سپهر، ۱۳۹۳.
- مشخصات نشر : ۱۶۸ ص.
- مشخصات ظاهری : راهکارهای تبلیغات و بازاریابی: ۵۵.
- فروست : شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۵۲-۸
- وضعیت فهرست‌نویسی : فیبیا
- یادداشت : عنوان اصلی: Repositioning: marketing in an era of competition, change, and crisis.
- موضوع : آگهی‌های تبلیغاتی -- جایگاه‌سازی
- موضوع : رقابت
- موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک
- موضوع : بازاریابی
- شناسه‌ی افزوده : ریوکین، استیو، ۱۹۴۷ - م.
- شناسه‌ی افزوده : Rivkin, Steve
- شناسه‌ی افزوده : بهزاد، منیره (شیخ‌جوادی)، ۱۳۲۸ -
- رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ ب۲/۴۰۲/۲ HF۵۸۲۷
- رده‌بندی دیویی : ۶۵۹/۱۱۱
- شماره‌ی کتابشناسی ملی : ۳۰۰۵۵۴۲

## سخن ناشر

---

جایگاه برند شما در ذهن مشتریان چیست؟

جایگاه‌سازی به معنای متمایز ساختن برند با یک مفهوم در ذهن مشتریان بالقوه است. هرچه این ذهنیت شفاف‌تر باشد و مفهوم ثبت‌شده دقیق‌تر و متمرکزتر، جایگاه ثبت‌شده‌ی قوی‌تری دارید.

به عبارت دیگر، ذهن مشتریان بالفعل در هر گروه کالا برای مجموعه‌ی کالاهای آن گروه ذهنیتی ثبت‌شده دارد. این ذهنیت یا با انتخاب هر برند از جایگاه خود ثبت گردیده یا بازار و فضای رقابتی، جایگاهی را برای آن محصول در ذهن مشتریان ثبت کرده است.

در این زمینه، کتاب جایگاه‌سازی (نبردی در ذهن) که سال‌ها پیش توسط انتشارات سیته منتشر شد و مباحث تئوریک این حوزه را به طور کامل ارائه می‌کند، چند سالی است به عنوان یکی از مهم‌ترین آثار نوشته‌شده در زمینه‌ی تجارت انتخاب شده است.

چرا بازسازی جایگاه برند؟

اگر بازار در حال رشد و رونق باشد، رقابت چندان دشوار نیست. می‌توان این گونه بیان کرد که اگر کل بازار در حال صعود است و شما جایگاه تعریف‌شده‌ی مناسبی دارید، رقابت برایتان دشوار نخواهد بود؛ اما اگر در جایگاه‌سازی برند

خود تعلل داشته‌اید و یا بازار در حالت رکود به سر می‌برد، رقابت برای شما سخت خواهد شد. به عبارت دیگر، وقتی شرایط به گونه‌ای است که تمام قایق‌ها به زیر آب می‌روند و یا قایق شما در حال غرق شدن است، تجارت شما چگونه امکان‌پذیر خواهد بود؟ پاسخ واضح است، با بهره‌گیری از شرایط به‌وجودآمده و استفاده از قایق‌های دیگر.

بازسازی جایگاه برند با یافتن نقطه‌ی ضعف رقبا و حمله به آن شروع می‌شود. هر نقطه‌یضعفی در جایگاه رقبا می‌تواند انتخابی برای یک مزیت رقابتی و ایجاد یک جایگاه جدید برند باشد.

به یاد داشته باشید بازسازی جایگاه برند به مفهوم تغییر ذهن افراد نیست، بلکه درباره‌ی انطباق ادراکات با وضعیت فعلی در ذهن آنان می‌باشد و هر برنامه‌ی بازسازی جایگاه برند با فکر و رقابت در ذهن شروع می‌شود.

کتاب حاضر مباحث خواندنی بسیاری را در حوزه‌ی بازاریابی و بازسازی جایگاه برند ارائه می‌دهد که می‌تواند برای تمامی برندهای موجود در بازار رقابتی راهگشا باشد؛ چه برندهایی که به دلیل عدم جایگاه‌سازی درست، جایگاه فعلی خود را مناسب نمی‌یابند و چه برندهایی که به دلیل شرایط بد اقتصادی و فضای رقابتی فشرده، بازسازی جایگاه خود را امری ضروری می‌بینند.

با آرزوی موفقیت

شاهین ترکمن

بهار ۱۳۹۳

## فهرست

---

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۱   | مقدمه                                              |
| ۵   | بخش ۱: رقابت                                       |
| ۷   | فصل یک: شالوده                                     |
| ۱۵  | فصل دو: پیدایش رقابت                               |
| ۲۵  | فصل سه: بازسازی جایگاه برند رقابت‌آمیز             |
| ۳۹  | بخش ۲: تغییر                                       |
| ۴۱  | فصل چهار: تغییر اتفاق می‌افتد؛ تحول یک واقعیت است  |
| ۵۷  | فصل پنج: هر چه بزرگ‌تر باشند، تغییرشان دشوارتر است |
| ۶۹  | فصل شش: چه زمانی دست به توسعه نزنیم                |
| ۸۳  | بخش ۳: بحران                                       |
| ۸۵  | فصل هفت: یک بحران می‌تواند بازی را عوض کند         |
| ۹۵  | فصل هشت: ارزش، نام این بازی است                    |
| ۱۰۹ | بخش ۴: هنر بازسازی جایگاه برند                     |

- ۱۱۱ فصل نه: بازسازی جایگاه برند به زمان نیاز دارد
- ۱۲۵ فصل ده: بازسازی جایگاه برند برای ترسوها نیست
- ۱۳۷ فصل یازده: بازسازی جایگاه برند با مدیر عامل شروع می‌شود  
و با مدیر عامل نیز خاتمه می‌یابد
- ۱۴۵ فصل دوازده: بازسازی جایگاه برند واضح است
- ۱۵۷ کلام آخر

## مقدمه

نگارش این کتاب برآیم دشوار بود، زیرا تا کنون در این مقوله بسیار نوشته‌ام. چگونه ممکن است در نگارش مطلبی که برای نخستین بار در سال ۱۹۶۹ درباره‌ی آن نوشته‌اید، به تکرار دست نزنید؟! امکان ندارد. و شما خوانندگان هشیار من احتمالاً مطالبی را خواهید یافت که پیش‌تر در ۱۵ کتاب دیگر به آن‌ها اشاره کرده‌ام. اگر چنین است، مرا تحمل کنید، زیرا نکات تازه‌تری هم وجود دارند که به خوبی رویدادهای امروز جهان را منعکس می‌سازند.

سال‌ها پیش، من و همکار سابقم کتابی با نام جایگاه‌سازی: نبردی در ذهن<sup>۱</sup> نوشتیم که به تازگی، به عنوان یکی از بهترین آثار نوشته‌شده در زمینه‌ی تجارت انتخاب شده است. با وجودی که جایگاه‌سازی به عنوان مفهوم مهمی در تجارت پذیرفته شده، اما مفهوم دوقلوی آن که به آرامی در این کتاب جا خوش کرده، نتوانسته است توجه چندانی را به خود جلب کند. نام این مفهوم دوقلو «بازسازی جایگاه برند» است و زمان آن رسیده که این مفهوم جایی برای خود در بازار بیابد؛ به سه دلیل رقابت، تغییر و بحران.

گفتمنی است در فصل ۸ کتاب سال ۱۹۸۰، به مبحث بازسازی جایگاه برند با مفهوم «روشی برای یافتن نقطه‌ی ضعفی در رقیبتان» اشاره‌ای شد.

۱. این کتاب توسط انتشارات سیت چاپ شده است.



پیرامون بازسازی جایگاه برند رقابت‌آمیز در فصل بعد سخن خواهیم گفت. امروز شما نمونه‌های بسیاری از این راهکار رقابت‌آمیز را می‌بینید؛ اگرچه نه به اندازه‌ای که من دوست دارم. از نمونه‌های مورد علاقه‌ی من، رستوران‌های دنیز است که انگ «صبحانه‌ی آب‌نیاتی» را به رقبای خود، از جمله رستوران آی‌هپ آویخت تا درباره‌ی «صبحانه‌ی واقعی» خودش به تفصیل سخن بگوید. شما در دنیای سیاست هم نمونه‌های بسیاری از بازسازی جایگاه برند رقابت‌آمیز و خشونت‌بار را می‌بینید. سیاستمداران، این راهکارها را تا حد یک علم توسعه بخشیده‌اند. یادتان هست که جمهوریخواهان انگ «الاکلنگ» را به جان‌کری چسباندند؟ این کاملاً غیرمنصفانه، ولی در عین حال مؤثر بود. در عوض، دموکرات‌ها در انتخابات میانی سال ۲۰۰۶، این عمل را جبران کردند و لقب «بی‌کفایت» را به جمهوریخواهان بخشیدند؛ که اگر بحران اقتصادی آن دوره را در نظر بگیرید، لقبی کاملاً منصفانه و مؤثر بوده است.

### بازسازی جایگاه برند برای انطباق با تغییرات

در بدو امر، دلیل اصلی بازسازی جایگاه برند، انطباق با رقابت بود. اما از نتیجه‌ی به‌دست‌آمده به منظور انطباق تغییرات سریع فناوری که به تکامل بسیاری از محصولات منجر شده است، استفاده می‌شود. استاد دانشگاه هاروارد، کلايتون کریستنسن<sup>۱</sup>، کتابی ابتدایی درباره‌ی این مبحث نوشت که تنگنای نوآوران<sup>۲</sup> نام دارد. در این کتاب، او به مفهوم «فناوری نفاق‌افکن» اشاره کرده و توضیح می‌دهد که چگونه این تکنولوژی می‌تواند شرکت‌های معتبر را از قرار گرفتن در رأس صنعت خود بازدارد.

نتیجه‌ی کلام: در طبقه‌بندی‌های پیچیده‌ای همچون سیستم تلفنی، کامپیوترها، وسایل پزشکی و فیلم، و یا در طبقه‌بندی‌های ساده‌ای چون عمده‌فروشی، کتاب‌های درسی، کارت‌های خوشامدگویی و یا دستورعمل‌های یک کلاس درسی، این تغییرات به پرداخت بهای سنگینی منتهی شده‌اند.

1. Clayton Christensen

2. *The Innovator's Dilemma*

البته من با تعدادی از شرکت‌هایی که کلایتون کریستنس به عنوان نمونه به آن‌ها اشاره کرده است، کار کرده‌ام. وظیفه‌ی من این بود که چگونه از راهکار بازسازی جایگاه برند برای انطباق با این نوع تغییرات استفاده کنم. نکته‌ی مهم این است که چگونه به روشی دست یابیم که با کمک آن بتوانیم ادراکات خود را با این تغییرات بسیار تهدیدکننده انطباق دهیم.

کریستنسن درباره‌ی نابودی شرکت ابزار دیجیتالی، همان شرکتی که مینی کامپیوتر را به اوج رساند و آن را به صورت دومین شرکت کامپیوتری بزرگ جهان درآورد، نوشته است. من با کن آلسن<sup>۱</sup> بنیان‌گذار دی‌ای‌سی<sup>۲</sup> و برادرش، استن آلسن<sup>۳</sup> در یک اتاق بودم. بحث ما پیرامون راهکارهایمان در بازسازی جایگاه برند بود تا بتوانیم با ورود کامپیوترهای رومیزی که به تازگی از طریق پی‌سی‌های آی‌بی‌ام وارد بازار شده و بازار مینی کامپیوترها را به شدت تهدید کرده بودند، رقابت کنیم. کن آلسن تصمیم گرفت تا صبر کند و ببیند آی‌بی‌ام چه می‌کند، سپس «راهکار آن‌ها را نابود کند». (این درست به مثابه عمل یک افسر آلمانی در تهاجم نورماندی بود که انتظار می‌کشید ببیند متفقان چه قدمی برمی‌دارند.) همچنین با مدیر عامل شرکت زیراکس در یک اتاق بودم و راهکار بازسازی جایگاه برند را برای انطباق با ورود پرینت لیزری بررسی می‌کردیم که روش کپی سنتی مدارک را به شدت تهدید کرده بود. او در تغییر برنامه‌های خود فوریت یا نیازی نمی‌دید (هیولت پاکارد<sup>۴</sup> به دلیل این تصمیم‌گیری، تجارت وسیعی را بنا کرد).

من در شرکت سی‌یرز<sup>۵</sup> هم به دنبال راهکاری مؤثر در بازسازی جایگاه برند شرکت بودم تا بتواند در مقابل ابرشرکت‌هایی که سی‌یرز را به مرز ورشکستگی رانده و قلمرویی را که زمانی تنها به این شرکت تعلق داشت و اکنون از آن خود ساخته بودند، مقاومت کند. بار دیگر، مدیریت تصمیم گرفت جایگاه خود

1. Ken Olsen

2. DEC

3. Stan Olsen

4. Hewlett-Packard

5. Sears

را تغییر ندهد و برای ادامه‌ی بقای خود آنچه را که لازم است، انجام دهد؛ که اکنون بسیار جای بحث دارد.

کتاب تنگنای نوآوران، به یقین، به موشکافی این مسئله پرداخته است. اما چیزی که کریستنسن نادیده گرفته، تعیین یک راهکار بازاریابی است که بتواند مسئله‌ی تغییرات را حل کند. او به مفهوم بازسازی جایگاه برند پی نبرده بود.

### بازسازی جایگاه برند در یک بحران

اکنون با مهم‌ترین دلیل بازسازی جایگاه برند که همان بحران است، روبه‌رو هستیم. نخست، یک بحران کبیر داریم. ناگهان تمامی شرکت‌های جهان ناچارند برنامه‌های خود را با محیطی که فقط می‌توان آن را ترسناک نامید، انطباق دهند. به عبارت دیگر، چگونه می‌توانید برنامه‌هایتان را با یک ارزش ارتباطی - مفهومی که در ذهن همه وجود دارد - انطباق دهید؟ می‌بینید که بخش اعظم این مفهوم بر محور ارتقای قیمت بنا شده است. هیوندای<sup>۱</sup> شرکت کره‌ای سازنده‌ی اتومبیل، پیشنهاد «اگر کارتان را از دست دهید» را ارائه کرده است، دیگران هم قیمت‌های ارزان‌تری پیشنهاد کرده‌اند، یا «یکی بخرید و دومی را مجانی و یا با تخفیف بسیار بخرید». من، شخصاً ترجیح می‌دهم که یک شرکت به جای قیمت، به ارزش خود اشاره کند. زیرا بحث درباره‌ی قیمت می‌تواند به یک مارپیچ شیب‌دار منتهی شود و از آن جا که رقبا هم قلم در دست دارند، می‌توانند قیمت‌های پایین‌تری را بر روی کاغذ بیاورند.

سپس، به بحران صغیر اشاره می‌کنیم. در این جاست که شرکت‌های بزرگ برای ادامه‌ی بقای خود، راهی جز بازسازی جایگاه برند ندارند. این موضوع همواره بخش حساس تجارت است، زیرا سعی شما در این است که اذهان را عوض کنید؛ و البته کار آسانی نیست و گاهی غیرممکن است.

وقتی سه عامل مؤثر در بازسازی جایگاه برند - رقابت، تغییر و بحران - را در نظر می‌گیرید، می‌توانید ببینید که چرا این عمل، راهکاری است که سرانجام زمانش فرا رسیده است. پس به مطالعه‌ی این کتاب ادامه دهید.

1. Hyundai