

ایجاد و مدیریت یک برند موفق

اگرچه ایجاد یک برند اثربخش برای موفقیت هر کسب و کاری یک نیاز بنیادین به حساب می آید اما در برخی موارد این مفهوم با سوء برداشت هایی همراه است. به عنوان مثال در بسیاری از شرکت های آسیایی گرایش به برندسازی صرفاً در قالب یک فعالیت بازاریابی محض دیده می شود که هدف نهایی آن جلب توجه مشتری به هر طریق ممکن است. اما در واقع برندسازی باید با پشتیبانی همه جانبه سیستماتیک در طرح جامع راهبردی سازمان گنجانده شود.

● چگونه می توان یک برند را توسعه داد؟

اگر سازمان، دستیابی به هم ترازگی کلی با استراتژی گروهی را دنبال می کند باید به روشنی هویت، استراتژی و برنامه اجرایی جامعی را برای برند خود تدوین کند. مدل های مختلف برند از تنوع ماهوی و اندازه ای متفاوت برخوردارند و در این فرایند نکته کلیدی و حائز اهمیت انتخاب، توسعه و یا اصلاح مناسبترین برند است که بیشترین سازگاری و همخوانی با سبک و سیاق و فرهنگ سازمان متبوع را داشته باشد. گاه شاید تنظیمات و تغییرات جزئی صرفاً برای انطباق برند لازم باشد اما همان طور که می دانیم در زندگی همین نکات ریز و جزئیات است که بیشتر اوقات اختلافات عمده را رقم می زند. با تعیین اهداف، پیامدهای مثبت آن تنها در صورتی محقق خواهد شد که منطبق بر اهداف تعریف شده باشد که این نکته اهمیت و حساسیت فرایند هدف گذاری را نشان می دهد.

شکستهای در همه حال یک مزیت به حساب می آید که این موضوع در اینجا نیز صادق است. برندهای موفق مثل شهر "رم" به یقین یک شبه به وجود نیامده اند. موفقیت باید در قالب یک هدف بلندمدت دیده شود که شکست های مقطعی و خسارات مالی نیز جزء لاینفک مسیر تحقق آن است.

برندهایی که در مراحل آغازین شکل گیری قرار دارند، به طور اخص، نیازمند کسانی هستند تا آنها را در مسیر صحیح موفقیت هدایت و تا رسیدن به سرمنزل مقصود از انحرافشان جلوگیری کند. در این بین کارکنان سازمان نقش بسیار حیاتی و خطیری را ایفا می کنند زیرا آنها نمایندگان بالقوه برند در سازمان و حتی برتر از آنها. اما سؤالی که در اینجا مطرح می شود این است که چگونه می توان از تعهد کارکنان مطمئن شد؟ پاسخ این است: از طریق درگیر کردن و آموزش آنها در هر حوزه ای از استراتژی برند. در این بین نقش تکنولوژی بر هیچ کس پوشیده نیست؛ ضمن این که سیستم های ارتباطات داخلی نیز می تواند ارزشی همسان با طلا داشته باشد. سازمان های هوشمند با شناسایی و تشویق کارمندی که با سازمان همکاری می کند یا یک قدم فراتر می نهند. برای مثال شرکت Starbucks تصمیم گرفت با اعطای امتیاز بخشی از سهام شرکت به کارکنان موفق، مراتب تقدیر و قدرشناسی خود را به آنها نشان دهد. این اقدام ها می تواند اهداف زیر را دنبال کند:

▪ بالا بردن روحیه کارکنان

▪ ایجاد انگیزه

▪ تضمین قدرشناسی و خرید طرح های پیشنهادی برند توسط شرکت

▪ تحکیم ارزش های سازمانی

تحقق این موارد پیامدهای مثبتی خواهد داشت که به طور قطع بهتر از نهادینه شدن احساس سرخوردگی و بی علافگی در محیط کار است.

اما کارکنان تنها در صورتی متقاعد خواهند شد که مدیریت ارشد، خود به عنوان الگویی مناسب در سازمان مطرح باشد. از آنجا که در نهایت این فعالیت گروهی مجموعه سازمان است که برند را پایه ریزی می کند، درگیر بودن تیم راهبردی سازمان از ابتدا تا پایان فرایند از اهمیت بسزایی برخوردار است. مدیران ارشد بایستی تمامی مراحل توسعه و اجرای برند را زیر نظر داشته باشند و عملاً در امر نظارت بر استانداردها و نحوه عملکرد شرکت جویند.

مشارکت مدیریت ارشد همچنین می تواند در جذب منابع مالی و دیگر منابع مورد نیاز برای تسریع در دستیابی به اهداف تعریف شده و تحقق بهنگام تعهدات به مشتری مثمرتر باشد. از آنجا که تراکم کاری مدیران ارشد سازمان بالاست و همیشه با کمبود وقت مواجه هستند، تشکیل یک کارگروه عالیرتبه با حضور مدیر بخش بازاریابی به منظور تکامل و بهبود مستمر برند ضرورتی اجتناب ناپذیر است. در اختیار داشتن یک کارگروه تخصصی شما را یک قدم به موفقیت نزدیک تر می کند اما اکثر فارغ التحصیلان کشورهای آسیایی دارای پیش زمینه های مالی و تکنولوژیک هستند و تعداد محدودی از آنها از تجربه لازم در حوزه بازاریابی و برند برخوردارند.

● مدیریت بهبود مستمر

در یک سازمان پیشرو، دو مؤلفه عملکرد و نظام تشویقی باید در کنار یکدیگر بوده و مدیریت ارشد و دیگر لایه های مدیریتی نیز مثل سایر پرسنل می بایست تابع قوانین سازمان باشند زیرا همه در برابر قانون یکسانند.

و اما بهترین شیوه ارزیابی عملکرد چیست؟ به کارگیری ترکیب مناسبی از روش های تحقیقی کمی و کیفی به منظور رسیدن به درک بیشتر از کیفیت محصول و سهم بازار.

و بهترین شیوه کسب رضایت مشتری؟ بهترین راه، موردکاوی میدانی و سؤال از مشتریان است. فراموش نکنید همیشه حق با مشتری است بنابراین نظرات آنها را هم در زمینه برند و هم درباره خود سازمان باید مورد توجه قرار داد. برای دستیابی به دیدگاهی متوازن، بهینه و جامع باید ملاحظات و سیاست‌های سازمان را نیز به یافته‌های پژوهش اضافه کرد و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. زمان برای هیچ‌کس متوقف نمی‌شود و برندها نیز از این قاعده مستثنا نیستند بنابراین سازمان‌ها باید این موارد را در نظر داشته باشند:

- توسعه برند به‌عنوان یک پدیده جاری و نه محدود
- شناسایی و طبقه‌بندی ویژگی‌های ثابت و متغیر به‌منظور حفظ ثبات و مزیت رقابتی برند
- واکاوی وضعیت و پیشرفت بازار و اصلاح برند براساس آن

سازمان‌های پیشرو در همه حال به تعهدات خود پایبندند زیرا پایبندی به تعهدات لازمه موفقیت و غفلت از این اصل، حماقت محض است. موفقیت همچنین در گرو رساندن پیام صحیح به افراد شایسته در اولین فرصت مناسب است. البته در یک بازار پرازدهام که مشتری غرق در قدرت انتخاب است، این موضوع روز به روز مشکل‌تر می‌شود بنابراین در چنین موقعیتی برقراری ارتباطات مؤثر راهکاری بدیهی و البته لازم الاجراست. در واقع، برخی از صاحبانظران و کارشناسان معتقدند ارتباطات حتی از خود برند هم مهمتر است. مدیران با درایت به این مهم کاملاً واقفند و از کانال‌های ارتباطی که در اختیار دارند بهره‌برداری‌های بهینه را خواهند کرد تا پیام خود را به بهترین وجه به جامعه هدف اعم از مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان خود برسانند. در این راه، طراحی یک وب سایت جامع با قدرت جذب و اطلاع‌رسانی بالا به‌همراه بهره‌گیری از دیگر قابلیت‌های اینترنتی، به ما این توانایی را می‌دهد تا بخش اعظم مسیر رسیدن به اهداف خود را هموار کنیم و اگر مخاطب هدف پیام را آن‌گونه که مورد نظر ماست پردازش کند، در آن صورت ثبات، شفافیت و ارتباط و وابستگی، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و در حقیقت نام این مسابقه خواهند بود.

• بریتیش ایرویز (BA) و شفافیت برند

شفافیت، یا شاید نقصان آن می‌تواند موضوعی ملموس در شفافیت برند بریتیش ایرویز تلقی شود. تصمیم این شرکت در خصوص ورود مجدد به بازار سفرهای عمومی/تفریحی در واکنش به موفقیت روزافزون شرکت‌های هزینه‌محور همچون رینر (Ryan air) و ایزی‌جت (Easy Jet) اتخاذ شد. حوزه کسب‌وکار اصلی بریتیش ایرویز یعنی خدمات مسافرتی بین‌المللی کلاس تجاری درجه یک (Business Class) همچنان روند صعودی خود را ادامه می‌دهد و ورود به عرصه رقابت در بخش سفرهای عامه صرفاً با هدف زیاده‌خواهانه جذب آن دسته از مسافرانی صورت گرفت که استطاعت مالی لازم را به‌منظور پرداخت هزینه‌های گزاف برای پروازهای مسیر کوتاه نداشتند.

درعین حال گروهی از منتقدان بر این باورند که بریتیش ایرویز با ترکیب دو حوزه کاملاً متفاوت از هم، خود را در معرض خطر قرار داده است زیرا به نظر آنها ارائه خدمات از هر دو منتهالیه یک گستره، ریسک ارسال پیام‌ها و سیگنال‌های سردرگم کننده در مورد برند را به‌دنبال خواهد داشت. برخی دیگر با نگاهی خوش‌بینانه به این موضوع می‌نگرند و به نظر آنها این جسارت نه تنها خدشه‌ای به حوزه خدمات اصلی شرکت وارد نمی‌آورد، حتی می‌تواند مکمل آن هم به‌حساب آید.

به اعتقاد این گروه، شرکت‌های عظیم حمل‌ونقل هوایی همچون بریتیش ایرویز که خدمات گسترده بین‌المللی را ارائه می‌دهند، قلب تپنده و مایه حیات سفرهای تجاری به‌حساب می‌آیند که معمولاً به صورت یکجا (چارت) با درصدی تخفیف خریداری می‌شوند. این که ماهیت کار سفرهای تفریحی متفاوت با سفرهای تجاری است، خود ناقض حداقل این بخش از منازعه است که مشتریان سفرهای تجاری مجبور خواهند شد یارانه جبران هزینه‌های مترتب بر ورود شرکت به حوزه سفرهای ارزان قیمت را بپردازند.

بریتیش ایرویز وعده قیمت‌های رقابتی را داده اما این تنها شگردی نیست که شرکت به‌کار برده است و برگ برنده‌های دیگری نیز در آستین دارد. یکی دیگر از نوآوری‌های ارائه شده توسط بریتیش ایرویز که دیگر رقبا فاقد آنند، ارائه پذیرایی و دسر رایگان در طول سفر و همچنین خدمات متفاوت کنترل ورود و خروج کالا و مسافر است. ارائه یک محصول ارزشمند که مشتری به نوعی شباهت‌هایی با خدمات موجود در کلاس‌های بالاتر را در آن حس می‌کند می‌تواند حاکی از تمهیدات هوشمندانه و حساب شده این شرکت در ارتقای هویت و اثبات متمایز بودن برند باشد.

اخیراً یک تیزر تبلیغاتی جدید توسط یکی از معروفترین مؤسسات فعال در این زمینه ساخته شده است که موضوع القای سفر به‌عنوان مکمل برنامه تعطیلات آخر هفته مردم را که بخشی از اهداف شرکت است، دنبال می‌کند.

اما رقبا هزینه‌محور هنوز چندان نگران نیستند و به‌هر حال با تمرکز بیشتر بر موضوعاتی همچون وقت‌شناسی و عدم تأخیر در برنامه‌های پروازی و همین‌طور اعتمادسازی برای مشتری به‌عنوان شاخصه‌های کیفی سعی کرده اند جسارت ورود بریتیش ایرویز به بازار پروازهای عمومی/تفریحی را بی‌نتیجه بگذارند تا جایی که آن را مجبور به فروش شرکت‌های زیرمجموعه خود - من‌باب کنایه - به ایزی جت کنند. برای آنها همچنین موفقیت و ساختار مالی بریتیش ایرویز به نوعی در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. به‌رغم پیشرفت چشمگیر در تکنولوژی و کاهش نیروی انسانی، این ایرلاین هنوز هم تعداد کارکنانش به میزان قابل تأملی بیش از شرکت‌های هزینه‌محور پیشروست که بر پایه

سیاست‌های راهبردی‌شان، ارائه خدمات ارزان قیمت را صرفاً در قبال کاهش هزینه‌ها امکان‌پذیر می‌دانند.

● کاتریپلار و نظام هویت بخشی به شرکت‌های واسطه امروزه دیگر عملکرد گذشته ضامن موفقیت در آینده نیست و حتی برندهای باثبات نیز برای حفظ موقعیت خود باید تلاش کنند. برندهای بسیار معدودی را در دنیا می‌توان نام برد که از ثباتی بالاتر و یا حتی در حد کاتریپلار برخوردار باشند؛ سازمانی که از بدو تأسیس یعنی بیش از یک قرن پیش همچنان یکی از پیشروترین تأمین‌کنندگان انواع موتور و ژنراتور در جهان است که طیف وسیعی از صنایع و بازار این محصولات در سرتاسر دنیا را پوشش می‌دهد. ورود کاتریپلار به دیگر حوزه‌ها باعث شد تا شرکت به شرکت سهامی کاتریپلار تغییر نام دهد و به این ترتیب گستردگی دامنه فعالیت خود را بهتر منعکس کند.

کاتریپلار برای حصول اطمینان از تحویل قطعات در کوتاهترین زمان ممکن یک شبکه پشتیبانی گسترده برای فروشندگان ایجاد کرد که روابط منحصر به فرد شرکت‌های واسطه را در پی داشت. در این سیستم هر شرکت واسطه به گونه‌ای مستقل عمل می‌کند و در تبلیغات و آگهی‌های خود مجاز است به‌طور محدودی از علامت تجاری کاتریپلار (Cat) در کنار آرم خود استفاده کند. اما نتیجه این سیاست؟ مشتریان اغلب یک علامت تجاری ترکیبی کاتریپلار/ شرکت واسطه را مشاهده می‌کنند که دلالت بر وجود یک برند واحد قدرتمند می‌کند که محصولات و خدمات با کیفیتی ارائه می‌دهد. این سیاست بی‌تردید سطح وفاداری مشتریان به شرکت‌های واسطه را بالا می‌برد.

این سیستم هویت بخشی به شرکت‌های واسطه در سال ۱۹۹۰ جدا از محدودیت‌هایی اندک برای انطباق معیارهای تعریف شده با قوانین، به منظور تضمین صحت عملکرد، استانداردسازی و همگن سازی در میان حدود ۲۰۰ شرکت واسطه موجود راه اندازی شد. به دلیل پراکندگی جغرافیایی شرکت‌های واسطه که تعداد آنها نیز در حال افزایش بود، نظارت بر سیستم، قدری سخت شد و استانداردهای تعریف شده رو به افول گذاشت. در اینجا بود که کاتریپلار وارد عمل شد و با تجدید نظر در برنامه تصمیم به توقف این روند نزولی گرفت.

شاید برخی این حساسیت‌ها را بی‌فایده بشمارند، با این همه حتی یک نشانه هم در پایان روز خود یک نشانه است. به هر حال اولین برداشت بسیار مهم است و اگر چیزی ناهمگون باشد، به‌طور قطع مشتری این ناهمگونی را احساس خواهد کرد. اگرچه وجهه عمومی یک برند ضامن مطلق کیفیت یا موفقیت آن نخواهد بود اما نقش بسزایش در این زمینه، انکارناپذیر است.

شاید در نگاه اول این‌گونه به نظر برسد که با جا افتادن علامت تجاری، رنگ و نوع نوشتار آن، تحقق برنامه بازتعریف برای کاتریپلار آسانتر خواهد بود اما در واقع این‌گونه نیست؛ با این حال کاتریپلار به‌رغم کمبود نیروی انسانی لازم و فقدان یک مؤسسه کلیدی منحص در این زمینه، تا پایان سال ۲۰۰۵ حدود ۷۰ درصد شرکت‌های واسطه خود را تحت پوشش برند و علامت تجاری جدید درآورد و ۳۰ درصد باقیمانده نیز ظرف یک سال بعد محقق شد.

در بدو امر شرکت‌های واسطه عمدتاً به این دلیل که مجبور بودند بخش زیادی از هزینه‌ها را راساً پرداخت کنند، به این برنامه معترض بودند اما فرصت پدید آمده در یکپارچه شدن لوگوهایشان با علامت Cat و حضور آنها در وب سایت کاتریپلار به ارتقای موقعیت و موفقیت آنها کمک کرد. همچنین بسیاری از آنها فرصت را غنیمت شمردند و موقعیت برند خود را مورد ارزیابی قرار دادند. بعضی دیگر هم به این نتیجه رسیدند که یک نام و نشان جدید می‌تواند مؤثرتر باشد.

این حرکت، به کاتریپلار و شرکت‌های واسطه اش کمک کرد تا وفاداری مشتریان خود را که به واسطه سال‌ها تفکر و تلاش برنامه‌ریزی شده به دست آمده بود، ارتقا دهند. با این‌همه، پر واضح است که امروزه عرصه رقابت به شدت در حال تنگ‌تر شدن است و واکاوی برداشت و تلقی مشتری از برند و دستیابی به کیفیت دلخواه آنها نیازمند انجام تحقیقات وسیع است.

● نقد و نظر مطلب فوق برگرفته از مقاله "تغییر در پرواز" اثر مارک چوئک، "هویت بخشی به واسطه‌های کاتریپلار: وفاداری مشتری و روابط استثنایی" تألیف مارتین گریک و همچنین "ایجاد یک برند آسیایی" از مارتین رول است. چوئک نگاهی دارد بر ورود مجدد بریتیش ایرویز به حوزه سفرهای عمومی/تفریحی که به منظور رقابت با شرکت‌های هزینه محوری صورت گرفت که در حال افزایش سهم خود در بازار و کاهش سهم و در نتیجه ضرر و زیان بریتیش ایرویز بودند. نویسنده در مطلب خود به جزئیات برنامه بریتیش ایرویز پرداخته است و این که چگونه شرکت با گنجاندن سرویس‌های فوق‌العاده و تعدیل قیمت‌های رقابتی سعی در جذب مشتریان این حوزه دارد؛ ضمن این که نقش یک رقابت تبلیغاتی در ارتقای سرویس جدید را نیز مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. حدس و گمان‌های مربوط به آگاهانه بودن حرکت بریتیش ایرویز به شک و تردیدهایی در خصوص ترکیب سفرهای عمومی/تفریحی با بازار پرسود کلاس تجاری یا همان بیزینس کلاس، برمی‌گردد.

گریک، توسعه کاتریپلار به عنوان مهمترین تأمین‌کننده طیف وسیعی از انواع موتور و ژنراتور در سرتاسر جهان را از بدو تأسیس (بیش از یک قرن پیش) تا کنون مورد ارزیابی قرار می‌دهد. گریک در مطلب خود به موضوع نحوه چیدمان منحصر به فرد کاتریپلار می‌پردازد که چگونه به شرکت‌های واسطه خود اجازه می‌دهد علامت تجاری کاتریپلار را در کنار لوگوی خودشان به کار گیرند. وی همچنین به نگرانی کاتریپلار اشاره می‌کند مبنی بر این که چگونه شرکت‌های واسطه اجازه دادند

برخی استانداردها ضایع شود و نیز برنامه پیشگیرانه کاترپیلار را مورد توجه قرار می‌دهد که برای اطمینان از حرکت واسطه‌ها در مسیر تأمین نیازمندی‌ها به منظور تقویت نگرش مصرف‌کننده از برند، به عنوان نهادی واحد تدوین و اجرا شد. در ادامه مطلب نیز مشکلات و موانع فراوانی که کاترپیلار در این مسیر با آنها مواجه شد، تبیین شده است.

مقاله آخر نگاهی دارد بر این که چطور بسیاری از شرکت‌های آسیایی لنگان-لنگان در پس شناخت نه چندان کاملی که از مقوله برندسازی دارند به حرکت لاک-پشتی خود در این مسیر ادامه می‌دهند. مارتین رول به واکاوی چنین شرکت‌هایی می‌پردازد که به باور آنها برندسازی صرفاً یک فعالیت بازاریابی محض به حساب می‌آید؛ درحالی که سازمان‌های غربی این مفهوم را در استراتژی کلی شرکت خود گنجانده اند. نویسنده در ادامه فهرستی از مراحل لازم برای ایجاد، مدیریت و توسعه یک برند مؤثر را تشریح می‌کند. همانند دو مقاله دیگر، رول هم مطالبی جالب و ارزشمند ارائه می‌دهد که حاوی مفاهیم استراتژیک سودمند فراوانی است.

ترجمه: سید رسول روناسی

Eghtesadgar