

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برند جهانی

چگونگی خلق و توسعه ارزش های برندپیدارد بازار جهانی



مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

WWW.ITSR.IR

سرشناسه	: هالیس، نایجل
	Hollis, Nigel
عنوان و نام پدیدآور	: برند جهانی / نایجل هالیس؛ مترجمین ابوالفضل معصومزاده زواره، جعفر شمس؛ ناظر علمی ابوالقاسم ابراهیمی.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ن، ۴۰۶ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۹-۳۹۸-۴ : ۸۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی:
	The global brand : how to create and develop lasting brand value in the world market
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: کالاهای مارک‌دار
موضوع	: کالاهای مارک‌دار -- بازاریابی
شناسه افزوده	: معصومزاده زواره، ابوالفضل، ۱۳۵۹ -، مترجم
شناسه افزوده	: شمس، جعفر، ۱۳۵۸ -، مترجم
شناسه افزوده	: ابراهیمی، ابوالقاسم، ۱۳۵۳ -، ناظر
شناسه افزوده	: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
رده بندی کنگره	: ۶۹HD / ۳۹۲
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۲۷
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۶۲۴۸۴

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۹-۳۹۸-۴

نام کتاب: برند جهانی (چگونگی خلق و توسعه ارزش‌های برند پایدار در بازار جهانی)

مترجمین: ابوالفضل معصومزاده زواره - جعفر شمس

ناظر علمی: دکتر ابوالقاسم ابراهیمی

اصلاح و صفحه‌آرایی: رهگشا

طراح جلد: شاهرخ بهاری

چاپ اول: ۱۳۹۲

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

ناشر: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تمام حقوق برای ناشر محفوظ است.

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۱۲۰۴، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

وبسایت: www.itsr.ir

پست الکترونیکی: info@itsr.ir

پیشگفتار

تا دیر زمانی این تصور وجود داشت که لااقل جهان تجارت در حال تبدیل شدن به یک دنیای یکپارچه و همگن است. دنیایی که در آن سودآوری و کسب مزیت در درجه اول مستلزم صرفه‌جویی در مقیاس و به تبع آن تولید انبوه است. البته این پیش‌بینی هیچ‌گاه درست از آب درنیامد و اتفاقاً خدادهای مسیری مخالف در پیش گرفتند و اکنون همه با یک دنیای بسیار پیچیده، مبهم و متراعر روبرو هستند. عدم درک صحیح از این شرایط پیچیده ضررهای هنگفتی را برای بسیاری از شرکت‌های چندملیتی به همراه داشت و حتی بسیاری از آنها را به ورطه سقوط و ورشکستگی کشاند.

برای بقاء در این دنیای جدید که رقابت، اصل اساسی آن به شمار می‌رفت نیاز به انجام کاری بود. از یک سو نمی‌توان منافع بی‌شمار صرفه‌جویی در مقیاس را نادیده گرفت. کم شدن هزینه‌های مربوط به تهیه منابع، افزایش کارایی و اثربخشی تولید، و ذخیره کردن هزینه‌های مربوط به بازاریابی مجزا برای هر یک از محصولات شرکت‌ها را قادر می‌کند قدرت رقابت با دیگران را در خود تقویت کنند. از سوی دیگر باید فکری برای جذاب و متمایز بودن در جنگل انبوه برندها پیدا کرد. برندسازی جهانی یکی از راه‌حل‌هایی است که برای ایجاد این تعادل به کار برده شده و نتایج مثبت زیادی نیز داشته است.

برند چیست؟ موجودی که به صورت خوشه‌هایی از عناصر تداعی‌کننده در اذهان فرد فرد مخاطبان وجود دارد، اما تنها زمانی می‌تواند از ظرفیت‌های کامل خود استفاده ببرد که تصورات و ذهنیت‌هایی که درباره‌اش وجود دارد به صورت مشترک و تسهیم‌شده درآید.

بازاریابان باید این ادراکات و ذهنیت‌ها را به بهترین طریق ممکن شکل دهند تا ارزش آن برند را برای کسب و کار خود حداکثر کنند.

برندهای جهانی با به کار بردن تمام تکنیک‌ها و ترفندهایی که در مقوله برندسازی وجود دارد سعی می‌کنند از ریشه‌های فرهنگی خود پا فراتر بگذارند تا بتوانند روابطی قدرتمند با مصرف‌کنندگان ملل و فرهنگ‌های مختلف ایجاد کنند. اهمیت برندسازی در سطح جهانی به قدری در نظر فعالان تجاری و پژوهشگران بازاریابی افزایش یافته که با وجود گذشت تنها چند سال از معرفی این پدیده، شاهد شکل‌گیری دامنه گسترده‌ای از ادبیات و موضوعات گوناگون حول محور آن هستیم.

اکنون شرکت‌ها و مؤسسه‌ای به وجود آمده‌اند که هر ساله اقدام به رتبه‌بندی و ارزشگذاری برندهای جهانی می‌کنند. این رتبه‌بندی‌ها خبر از ارزش صدها میلیون دلاری نام‌ها و برندهای بزرگ در بازارهای سرمایه دارد.

کتاب برند جهانی با عنایت به اهمیت مبحث برندسازی در عرصه تجارت جهانی به رشته تحریر درآمده و تا حد امکان به مباحث پیرامون آن پرداخته است. این کتاب حاوی تجارب بسیار ارزشمندی از برندهای موفق جهانی است که مطالعه آن برای مدیران و شرکت‌های ایرانی نیز می‌تواند بسیار ثمر واقع شود.

در پایان لازم است از آقای ابوالفضل معصوم‌زاده زواره و آقای جعفر شمس‌ی که کار ترجمه این اثر را انجام داده‌اند و همچنین آقای دکتر ابوالقاسم ابراهیمی و راستار علمی این اثر و همکاران شرکت چاپ و نشر بازرگانی تقدیر و تشکر به عمل آید.

مهدی فتح‌اله

رییس موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ک	پیشگفتار مولف
س	مقدمه
۱	بخش اول: خلق ارزش‌های پایدار توسط برندهای جهانی قدرتمند بیان دقیق موضوع
۴	فصل اول: برند چیست؟
۴	برند چیست؟
۵	ارتباطات ذهنی می‌توانند فراوان و متعدد باشند
۱۰	عناصر تداعی کننده برندها باید به اشتراک گذاشته شوند
۱۲	بازنگری در تعریف پذیرفته شده برند
۱۴	یک زمینه هماهنگ
۱۵	وعده برند: محوری برای مجموعه عناصر تداعی کننده برند
۱۷	باید عناصر تداعی کننده برند را تکرار کرد
۱۸	هماهنگی و هم‌افزایی با کمک بازاریابی ۳۶۰ درجه
۱۹	میانبرهایی برای تصمیم‌گیری
۲۰	اطلاعات بسیار زیاد، زمان بسیار اندک
۲۰	برندها به ساده شدن فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کنند
۲۶	دومین لحظه اعتماد
۲۷	نتیجه‌گیری
۲۹	فصل دوم: برند جهانی چیست؟
۲۹	همه از یک اندازه پیروی نمی‌کنند
۳۰	از برندهای با ثبات تا کاملاً انطباق‌پذیر

- هیچ دستورالعمل مشخصی برای موفقیت وجود ندارد ۳۲
- تعریف یک برند جهانی ۳۵
- برندها چیزی فراتر از علامت کیفیت کالا هستند ۳۷

فصل سوم: پنج گام برای ساختن یک برند قدرتمند ۵۲

- هرم برند ۵۳
- چه ترندها، راه‌حل‌ها و ویژگی‌هایی پیرامون برند شما وجود دارد؟ ۵۸
- بیشینه کردن ظرفیت رشد یک برند ۵۹
- ارزش ویژه قوی عامل افزایش احتمال رشد ۶۱
- حضور و رفتار، راهنمایی برای تدوین استراتژی برند ۶۳
- قیمت‌گذاری سطح بالا ۶۷
- پیشنهاداتی برای بازاریابان ۶۹

فصل چهارم: موفق‌ترین برندهای جهانی ۷۲

- قدرتمندترین برندهای جهانی ۷۳
- تضمینی برای قدرت برند در همه بازارها وجود ندارد ۷۴
- طراحی یک مدل کسب و کار قدرتمند و قابل اندازه‌گیری ۷۸
- مدل‌های کسب و کار باید با نیازهای متنوع تطبیق داده شوند ۷۹
- اهمیت نوآوری و افسانه مزیت پیش‌گام بودن ۸۲
- نوآوری و برندسازی: ترکیبی قدرتمند ۸۷
- ساخت یک برند جهانی قدرتمند ۸۹

فصل پنجم: چگونگی خلق ارزش‌های پایدار توسط برندهای جهانی قدرتمند ۱۱۳

- چرا «ارزش برند» مسأله‌ای حائز اهمیت است؟ ۱۱۴
- برندها چگونه ارزش آفرینی می‌کنند؟ ۱۱۷
- ۱۰۰ برند برتر برند زد: رویکردی بهتر برای ارزش‌گذاری برندها ۱۱۸
- سه گام اصلی برای ارزش‌گذاری یک برند ۱۲۱
- برندهای ارزشمند می‌توانند جدید یا قدیمی باشند ۱۲۵
- برندها با تبلیغات یا بدون تبلیغات می‌توانند ارزش آفرینی کنند ۱۲۶
- برندها قادر هستند در کسب و کارهای صنعتی و مصرفی نیز خلق ارزش کنند ۱۲۷
- ارزشمندترین برندها می‌توانند جهانی یا محلی باشند ۱۲۹
- برندها می‌توانند در یک یا چند گروه محصولی ارزش آفرینی کنند ۱۳۱
- بسیاری از ارزشمندترین برندها متعلق به شرکت‌هایی هستند که تنها یک برند دارند ۱۳۳
- نتیجه‌گیری ۱۳۶

بخش دوم: چالش ساخت برندهای جهانی قدرتمند ۱۳۸

- فصل ششم: اقتصاد جهانی، مصرف‌کنندگان محلی ۱۴۱
- ممکن است یک اقتصاد جهانی داشته باشیم ۱۴۱

۱۴۳	اما هنوز یک دهکده جهانی نداریم.....
۱۴۴	هنوز تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد.....
۱۵۳	باید تفاوت‌ها را جدی گرفت.....
۱۵۴	مقدمه‌ای در خصوص کشورهای بریکز.....
۱۶۸	تفاوت بزرگی که اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه را از هم جدا می‌کند.....
۱۷۳	فصل هفتم: قدرت تبدیل شدن به جزئی از فرهنگ محلی
۱۷۳	توسعه قدرت برند کاری دشوار است.....
۱۷۶	بررسی برند های جهانی.....
۱۷۷	عوامل مؤثر بر احتمال خرید برندهای جهانی و محلی.....
۱۷۹	برندهای محلی مزیت بازی در زمین خانگی را دارند.....
۱۹۱	فصل هشتم: پرتویی بر قاره سیاه
۱۹۲	فرصتی به نام آفریقا.....
۱۹۴	اصول و مبانی بازاریابی.....
۲۰۲	سنت و هویت.....
۲۰۷	نگاهی به گذشته.....
۲۰۹	قدرت تعاملات انسانی.....
۲۰۹	ارتباطات کلامی.....
۲۱۱	نتیجه گیری.....
۲۱۳	فصل نهم: برندهای جهانی چگونه چالش محلی شدن را مدیریت کرده‌اند
۲۱۴	مزیت شرکت‌های چند ملیتی نسبت به شرکت‌های محلی.....
۲۲۹	احترام به فرهنگ محلی و تبدیل شدن به بخشی از آن.....
۲۳۵	شرکت‌های چندملیتی نیارمند استفاده از قدرت، بدون از دست دادن جاذبه خود هستند.....
۲۳۷	فصل دهم: توازن قدرت برند و کارایی کسب و کار
۲۳۸	اول، کسب و کار.....
۲۳۹	ایجاد توازن.....
۲۴۰	الربخشی محلی در برابر صرفه جویی در مقیاس.....
۲۴۱	جواهرات محلی.....
۲۴۱	برندها بایستی نسبت به وعده‌هایی که می‌دهند وفادار باشند.....
۲۴۵	کارایی و سودآوری: سکویی برای ارزش آفرینی.....
۲۴۶	بزرگی یک مزیت نیست، مگر اینکه بر آن تمرکز داشته باشید.....
۲۴۸	بزرگ بودن در مقیاس جهانی ممکن است الربخشی محلی را تضعیف کند.....
۲۴۹	شرکت‌های جهانی مشکلات مشترکی دارند.....

بخش سوم: تجربیاتی که به ساخت برندهای موفق جهانی کمک می‌کنند ۲۵۷

فصل یازدهم: شناخت نقاط اشتراک و تفاوت‌ها ۲۶۰

گروه‌های محصولی مختلف، درجات مختلفی از جهانی شدن را ایجاب می‌کنند ۲۶۰

جستجوی نقاط مشترک در میان پیچیدگی‌های بازارهای امروز ۲۶۳

گستره جغرافیایی برند ۲۶۴

۸ عاملی که باید مورد توجه قرار گیرند ۲۶۵

ایجاد تعادل میان فعالیت در مقیاس جهانی و اثربخشی محلی ۲۷۴

فصل دوازدهم: شناسایی وعده یک برند جهانی ۲۷۷

بزرگ‌ترین چالش: جذابیت برای عموم ۲۷۷

مخاطبان هدف شما چه کسانی هستند؟ ۲۷۸

انگیزه‌ها؛ ورای فرهنگ ۲۸۱

استفاده از یک انگیزه و محرک اساسی و بنیادی، گام اول برای ساختن یک وعده جهانی

برای برند ۲۸۳

تحریک مردم به شستن دست‌ها ۲۸۵

چگونه می‌توان از یک محرک و انگیزه مناسب برای متمایز نمودن برند استفاده کرد؟ ۲۸۷

ساختن وعده برند ۲۹۳

انتقال وعده جهانی برند ۲۹۵

فصل سیزدهم: چگونه وعده برند خود را به گوش دیگران برسانیم ۲۹۷

ارتباطات: گردوی محکمی که به راحتی شکسته نمی‌شود ۲۹۷

برنامه ارتباطی شما تا چه حد باید یک دست و همسان باشد؟ ۲۹۷

گذر از تلویزیون ۲۹۹

اولویت‌بندی مجدد فرآیند بازاریابی ۲۹۹

هیچ تضمینی برای موفقیت وجود ندارد ۳۱۴

فصل چهاردهم: مهار قدرت پژوهش ۳۱۷

منظور واقعی از واژه «بصیرت» چیست؟ ۳۱۸

کسب بینش و بصیرت، محرک رشد اقتصادی ۳۱۹

موانع پیش رو برای کسب بینش ۳۲۲

مشکلات انسانی: مصرف‌کنندگان ۳۲۳

مشکلات انسانی: بازاریابان ۳۲۵

ارتباط مستقیم و تلگاتنگ، راهی دیگر برای کسب بصیرت ۳۲۵

طراحی و تدوین دیدگاه مشتری محور یک ضرورت است ۳۲۷

کسب بصیرت یک مسئولیت جمعی است ۳۳۱

به کار بردن نگرش و بصیرت حاصل در مرحله اجراء ۳۳۲

قرار دادن بینش و نگرش در برابر دیدگان ۳۳۳

۳۳۴.....	ایجاد ایده و رویکردی مشترک و مورد قبول عامه.....
۳۳۶.....	رویکرد و تفکر «یک سایز برای همه مناسب است» در زمینه تحقیق و پژوهش کاربرد ندارد.....
۳۳۸.....	آنچه را که حائز اهمیت است، بسنجید.....
۳۴۱.....	فصل پانزدهم: تطابق سازمان.....
۳۴۲.....	ساختن یک برند قدرتمند جهانی، فرایندی کاملاً مرتبط با انسان‌هاست.....
۳۴۳.....	عدم انسجام و درک مشترک، دستیابی به هدف را دشوار می‌کند.....
۳۴۴.....	یک زبان مشترک به وجود آورید.....
۳۴۴.....	یک درک مشترک درباره هدف به وجود آورید.....
۳۴۵.....	یک شناخت و عشق مشترک به وجود آورید.....
۳۴۷.....	ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند.....
۳۵۵.....	هیچ پاسخ ساده‌ای وجود ندارد.....
۳۵۸.....	فصل شانزدهم: نگاه به آینده.....
۳۵۹.....	تغییرات، سریع‌تر از گذشته ادامه دارند.....
۳۶۱.....	گرم شدن کره زمین پیامدهای مهمی برای برندهای جهانی به همراه دارد.....
۳۶۷.....	روندهای واگرا؛ به هم پیوستن و بازگشت کردن.....
۳۶۹.....	تفاوت‌های فرهنگی هیچگاه محو نخواهند شد.....
۳۷۳.....	جوامع محلی می‌توانند در دنیای مجازی نیز شکل بگیرند.....
۳۷۴.....	اتخاذ رویکردی میانه بین دو روند متضاد فوق به تدریج خطرناک خواهد شد.....
۳۷۵.....	برندهای جوانا به سمت غرب حرکت کنید.....
۳۷۷.....	خاطر پریشان مصرف‌کنندگان.....
۳۷۸.....	وعده توخالی ندهیم.....
۳۷۹.....	سوار بر امواج.....

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱: وعده‌ها و شعارهای برند	۱۶
جدول ۱-۴: امتیاز قدرت برند در عرصه‌های جهانی	۷۵
جدول ۱-۵: رتبه‌بندی برند زد از ۱۰۰ برند ارزشمند دنیا برای سال ۲۰۰۸	۱۲۰
جدول ۱-۶: GDP سرانه در چارچوب شاخص برابری قدرت خرید (هزار دلار آمریکا) ...	۱۴۵
جدول ۲-۶: درصد جمعیت برخی گروه‌های سنی در کشورهای مختلف	۱۴۸
جدول ۳-۶: ابعاد فرهنگی هافستد	۱۵۰
جدول ۴-۶: درصد کسانی که خرید یک برند خاص را بر بهترین قیمت ترجیح می‌دهند	۱۶۹
جدول ۱-۷: متوسط میزان پیوستگی با برندها در کشورهای مورد بررسی	۱۷۵
جدول ۲-۷: درصد متوسط کسانی که درباره هر برند ابراز نظر کرده‌اند	۱۷۸
جدول ۱-۹: تصورات و ذهنیت‌های موجود درباره بیوک	۲۳۲
جدول ۱-۱۰: افق‌های نوآوری	۲۵۳
جدول ۱-۱۱: خوشه بندی کشورها برای یک برند جهانی	۲۷۳
جدول ۱-۱۲: انگیزه‌های انسانی	۲۸۴
جدول ۲-۱۲: کاراکترها و الگوهای مثبت و منفی	۲۹۲

جدول ۱۲-۳: سلسله مراتب ویژگی‌های برند ۲۹۴

جدول ۱۶-۱: میزان موافقت با این موضوع که جهان با چنان سرعتی در حال تغییر است که
به سختی می‌توان خود را با آن همراه کرد ۳۵۹

جدول ۱۶-۲: روندهای متضاد (همگن شدن در برابر متنوع شدن) ۳۷۱

فهرست اشکال و نمودارها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۳: هرم برند: پنج گام اصلی برای ساختن یک برند قدرتمند.....	۵۴
شکل ۲-۳: قدرت برند و چشم انداز رشد سهم بازار.....	۶۴
شکل ۱-۴: ارزش های بازنگری شده نوک.....	۱۱۰
نمودار ۱-۵: قیمت سهام شرکت های دارای برندهای قوی و ضعیف.....	۱۱۵
شکل ۲-۵: فرآیند محاسبه تکانه برند.....	۱۲۴
نمودار ۱-۸: میزان توصیه یک برند در طبقه محصولات شوینده.....	۲۱۱
نمودار ۱-۱۳: عملکرد آگهی های استثنایی در کشورهای خارج از کشور مبدأ.....	۳۰۹
شکل ۱-۱۴: چرخه تجربه مشتری (نقاط تماس) از محصول.....	۳۲۸

پیشگفتار مولف

درست به همان ترتیبی که همیشه فراموش می‌کنم هنگام سرماخوردگی، برای جلوگیری از تشدید تب، آیا باید چیزی بخورم یا نه، به همان ترتیب فراموش می‌کنم آیا باید جهانی بیندیشم و محلی عمل کنم یا بالعکس. البته من در شرکت خوبی کار می‌کنم، و هر روز این معما را با برخی از بررگ‌ترین بازاریابان دنیا مرور می‌کنم. صاحبان برندها، در هر جای دنیا که هستند، هنگامی که صحبت از مدیریت دقیق دارایی‌ها و مزیت‌های برنشان به میان می‌آید، باید دقت و تلاش زیادی صرف یافتن نقطه توازن میان جهانی و محلی بودن کنند.

در ظاهر، مدیریت برند جهانی کار ساده‌ای به نظر می‌رسد. فرایند کار در نگاه اول عبارت است از تأکید بر ثبات و یک‌دستی برند در عرصه جهانی، طراحی و توسعه یک استراتژی مشترک برای کانال‌های ارتباطی و ایجاد تقاضا برای برند با کمک تدوین یک پیام انگیزشی جهانی. اما در این مسیر مشکلات و دردسرهایی وجود دارد. مردم کشورهای مختلف، از جهات متعدد با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. عادت‌های غذایی متفاوت دارند، به روش‌های مختلف و از مکان‌های متفاوت خرید می‌کنند، خانه‌های خود را به اشکال متفاوت می‌آرایند و حتی به لطیفه‌های مختلفی می‌خندند. این تفاوت‌های قطعی جهان ما را به یک مکان جادویی تبدیل می‌کند. تنوع و تکثر بی‌پایان دنیای ما، علاقه و اشتیاق به

دیدن زوایا و گوشه و کنار دنیا را در انسان زنده می‌کند و دوستی‌های به یاد ماندنی و تجارب گرانها را به همراه دارد. اما این تنوع همین اندازه برای بازاریابان نیز جذاب و توأم با یک زندگی زیبا و آسوده نخواهد بود.

دوست و همکار خوب من، نیکل هاليس، یک سال از عمر خود را صرف مطالعه و یافتن راه‌حل‌هایی برای این مشکل کرده است و زندگی را برای بازاریابان جهانی اندکی راحت‌تر و آسوده‌تر کرده است. وی بسیاری از پایگاه‌داده‌های غنی حاوی اطلاعات بین‌المللی، که در مؤسسه میلوارد براون نگهداری می‌شود، را مورد واکاوی و بررسی دقیق قرار داده، پژوهش‌های مهمی را انجام داده و با صدها نفر از کسانی که در زمینه بازاریابی برند فعالیت داشته‌اند (خواه به عنوان صاحبان برند و خواه به عنوان کسانی که در آژانس‌های تبلیغاتی و بازاریابی فعالیت داشته‌اند) مستقیماً صحبت کرده است.

وی در نتیجه این تلاش‌ها و پژوهش‌ها دریافته است که مدیریت برندهای جهانی اندکی شبیه دانش ژئوپلیتیک است. مشخصه مقوله مدیریت برندهای جهانی زمزمه‌ای تمام‌نشدنی از پرسش‌های بی‌پایانی است که پاسخ‌هایی متفاوت و اکثراً از نقطه‌نظرات تکثرگرا به آنها داده می‌شود. اما در میان این همه و هماهویی که درباره این رشته از دانش وجود دارد، نیکل هاليس برای نقطه شروع به ایده جالبی دست یافته است: چیزی به نام «برند جهانی» وجود ندارد!

شاید پرسید منظور شما از این حرف چیست؟ مگر نام کتاب شما برند جهانی نیست؟ بله. کمکی که نیکل با این ایده به بازاریابان می‌کند این است که: اگر چه برندها می‌توانند در عرصه جهانی موفق باشند، با این حال این موفق بودن جز تطبیق دادن خود با شرایط بازارهای بومی و محلی امکان‌پذیر نخواهد بود. به همان شکلی که یک تیم ورزشی می‌تواند بدون شکست یک فصل را به پایان برساند، بازاریابان و برندهای آنها نیز می‌توانند از جبهه‌های مختلف بازی را به نفع خود تمام کنند؛ از جبهه‌هایی مانند شناخت

درست از هر یک از بازارها، مطالعه و بررسی دقیق رقبای محلی و طراحی یک طرح و برنامه برای هر یک از بازارها. البته به یاد داشته باشید که به کار بردن همان طرح و برنامه قبلی که شاید برای بازارهای قبلی مؤثر بوده در همه بازارها، به ندرت موجب استمرار موفقیت‌ها و پیروزی‌های شما خواهد شد.

بنابراین، بازاریابان چه باید بکنند؟ آیا باید کار را از وارد شدن به هر بازاری آغاز کنند؟ البته نه! عمده‌تأ، کار کردن در مقیاس بالا، منافع زیادی با خود به همراه دارد. توانایی اجرای برنامه‌های تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری روی برنامه‌های خلاقیت و نوآوری و افزایش ظرفیت تولید در مقیاس بالا و برای تعداد زیادی از جمعیت خریداران جهانی، می‌تواند منافع و درآمدهای هنگفتی نیز به همراه داشته باشد. اگر بخواهم به مثال خود درباره تیم‌های ورزشی برگردم، تقریباً همیشه در تیم شما، برخی برنامه‌ها و طرح‌هایی وجود دارد که به صورت خود کار، در هنگام شکست یا عدم موفقیت در به ثمر رساندن گل، تیم را به وضعیت نرمال برمی‌گرداند و مانع از تضعیف و شکست کلی آن خواهد شد؛ این برنامه‌ها و تاکتیک‌ها می‌توانند مختص هر بازی وجود داشته باشند. پیشنهاد من این است که به هر نحو ممکن از آن‌ها استفاده کنید. اما به توصیه نیگل گوش دهید، چرا که وی به شما می‌گوید برای موفقیت در هر یک از بازارهای جدید، تغییراتی هر چند مختصر در برنامه‌ها و طرح‌های کلی خود به وجود آورید.

«موفقیت» واژه‌ای نیست که بدون تأمل آن را به کار برده باشم. بیش از پیش شاهد آن هستیم که برندها برای موفق شدن نیازمند شکل دادن به یک پیوستگی رابطه عاطفی با مخاطبان خود هستند و برای ربودن قلب مشتریان، به اقداماتی بسیار بیشتر از صرفاً استراتژی موسوم به «یک محصول به درد همه می‌خورد» نیاز است. پیام نیگل که در جای جای این کتاب به آن اشاره شده، تنها یکی از روش‌های ایجاد توازن برای برندهایی است که در

عین الزام به جهانی رفتار کردن، باید محلی نیز باشند. تنها به همین یک دلیل هم می‌توان ادعا کرد کتاب حاضر را بازاریابان (و شاید دیپلمات‌ها) بایستی مطالعه کنند. بنابراین با عنایت به توصیه خردمندانه نیگل می‌توان گفت لازم است قبل از ورود به عرصه جهانی، حتماً محلی اندیشید. این توصیه حتماً یک پیشنهاد خوب بازاریابی است.

الن کمپبل

رئیس مؤسسه میلوارد براون

www.ketab.ir

مقدمه

جهانی شدن: الزام و چالشی بزرگ برای کسب و کارها

به موازات افزایش تعداد شرکت‌هایی که برندهای خود را به بازارهای خارجی توسعه می‌دهند، حرکت یا جنبشی موسوم به جهانی شدن برندها به سرعت در حال گسترش است. به نظر می‌رسد منطق ورای این حرکت و جنبش، منطقی اجتناب‌ناپذیر است و شرکت‌ها چاره‌ای جز پذیرفتن آن ندارند. بازارهای جدید نویددهنده فرصت‌های جدید، مشتریان جدید و در آمد جدید است. بازارهای جدید به ویژه بازارهای کشورهای در حال توسعه، فرصت‌های جذابی برای رشد و پیشرفت در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند، اگر چه همه این بازارها در سطح یکسانی قرار ندارند. گسترش و توسعه یک برند به کشورهای متعدد و مختلف ریسک مربوط به ایجاد و خلق یک برند کاملاً جدید را کاهش می‌دهد و مزایای مربوط به صرفه‌جویی در مقیاس را با خود به همراه دارد.

موفقیت شرکت‌هایی که برندهای خود را به شکل مؤثر وارد بازارها و محیط‌های فرهنگی متفاوت کرده‌اند، جالب توجه و اغواء کننده است. برندهایی نظیر کوکا کولا، مک‌دونالدز و تویوتا که موفق شده‌اند با مصرف کنندگان خود در محیط‌های فرهنگی مختلف ارتباطی قوی برقرار کنند، ارزشی بی‌بدیل را به دارایی‌های خود می‌افزایند. اما تنها تعداد بسیار اندکی از برندهای جهانی امروز با هدف و ذهنیت «جهانی شدن» ایجاد شده و به نقطه و وضعیت فعلی خود رسیده‌اند. اکثر این برندها پیش از آن که به دنبال انتفاع از بازارهای در حال توسعه خارجی باشند، در کشور خود، برندهایی تثبیت شده و شناخته شده

به حساب می‌آمدند. آن‌ها مخاطره و ریسک ورود به بازارهای خارجی را با داشتن سابقه و تجربه‌ای موفق در خانه پذیرفته‌اند، اما لزوماً از ابزارهایی مشابه برای موفقیت در بازارهای جدید استفاده نکرده‌اند. این شرکت‌ها توانستند به موفقیت دست پیدا کنند، موفقیتی که حاصل آزمون و خطاهای بزرگ و پرهزینه بوده است.

اما در بازارهای به شدت رقابتی امروز، شرکت‌ها اجازه یا به عبارت دیگر توان ارتکاب اشتباه در هنگام ورود به بازارهای جدید را ندارند. آنها باید کار خود را با موفقیت و بدون اشتباه آغاز کنند. بنابراین شرکت‌هایی که برای برند خود افق‌های جهانی ترسیم می‌کنند، برای تبدیل این دیدگاه‌ها و افق‌های پیش رو به واقعیت، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق هستند، زیرا برای موفقیت هیچ تضمینی وجود ندارد. برندهای معدودی قادر هستند در محیط‌های فرهنگی و بازارهای مختلف ارتباطی قوی با مصرف‌کنندگان و مخاطبان خود ایجاد کنند. فرمولی که باعث قدرت و نفوذ یک برند در کشوری خاص می‌شود ممکن است در جاهای دیگر به کار نیاید. هنوز و تا به امروز می‌توان ادعا کرد نیازها و ارزش‌های مصرف‌کنندگان یک محیط یا کشور با بازارها و ارزش‌های محیط دیگر به کلی متفاوت است. برندهای اندکی هستند که جایگاه و موفقیت آنها قابل تعمیم به محیط‌های فرهنگی دیگر هستند. فرآیند حرکت به سمت بازارهای جهانی و به عبارت دیگر جهانی‌شدن برند، نه تنها بر پیچیدگی ساختن یک برند قدرتمند می‌افزاید بلکه موجب بروز موانعی جدید بر سر راه موفقیت آنها خواهد شد.

یافتن یک نقطه تعادل

چالش اساسی پیش روی بازاریابان برند این است که میان آن دسته از عناصر و جنبه‌های برند که می‌توانند با موفقیت و به سرعت به بازارهای دیگر صادر شوند و آن دسته از ابعاد برند است که بایستی پیش از صدور با بازارها و محیط‌های مختلف فرهنگی تطبیق داده شوند، تمایز قائل شوند. جفری پرابرت^۱، یکی از مدیران ارشد شرکت یونی‌لور در این باره معتقد است: «چالش اساسی عبارت است از یافته نقطه تعادل میان حرکت اجتناب‌ناپذیر به سمت جهانی‌شدن و افق ناامیدکننده محلی باقی ماندن». شرکت‌هایی که

در عرصه جهانی رقابت می کنند برای ارتقاء و حفظ رشد سودآور برندهای خود، ملزم به دستیابی به این نقطه تعادل هستند. این شرکت ها باید به مقایسه میان میزان سودآوری ناشی از راه اندازی و توسعه یک برنامه تبلیغاتی بازاریابی جهانی در مقابل نیاز به حساسیت و توجه به فرهنگ های بومی و محلی هر کشور و بازار جدید مبادرت کنند. به مقوله حرکت در مسیر انطباق با بازارها و محیط های بومی و محلی، توجه چندانی نمی شود؛ بسیاری از شرکت ها ممکن است صرفاً اقدام به راه اندازی یک برند کاملاً جدید در هر کشور و بازار جدید کنند و اقدامی در خصوص تطبیق با شرایط فرهنگی این بازارها به عمل نیاورند. در چنین شرایطی یعنی قصور در انطباق محصول و خدمت با بازارهای بومی و محلی، امکان بالا رفتن هزینه های فرصت فروش و هدر رفتن سرمایه گذاری های انجام شده بر روی برنامه های بازاریابی، افزایش خواهد یافت.

یافتن نقطه ایده آل میان محلی یا جهانی عمل کردن کار ساده ای نیست. مدیریت موفق یک برند در عرصه جهانی مستلزم درک و شناخت جامعی درباره نیازها، ارزش ها و خواسته های بومی و محلی است.

برندها باید محلی عمل کنند

زندگی اکثر مردم دنیا تا حد زیادی رنگ و بوی بومی و محلی دارد. اگر چه ممکن است مردم دنیا در معرض اخبار، رسانه ها و برندهای بین المللی قرار داشته باشند، با این حال هنوز هم مبنای باورها، عقاید و رفتارهای آنها نشأت گرفته از فرهنگ بومی و محلی شان است. فقط کافی است نگاهی به اخبار تلویزیون در شهرهای مختلف بیاندازید. عمده محتوای این خبرها مربوط به اتفاقات محلی است: نتایج مسابقات ورزشی محلی، رخدادهای محلی و برنامه های فروش و حراج در فروشگاه های محلی. در این وضعیت مردم ارتباط بهتری با برندهای محلی برقرار می کنند. آنها با این برندها بزرگ شده اند. دوستان شان از این برندها استفاده می کنند. برندهای محلی نیازهای آنها را درک می کنند.

برندها برای موفقیت، باید آمادگی داشته باشند با مردم و مخاطبان خود در سطح بومی و محلی مواجه شوند، خواه این مواجهه در کشور خود آنها باشد خواه در هر کشور دیگر. برای این منظور لازم است فرهنگ محلی و بومی هر بازار را بشناسند؛ چیزی که مردم هر

بازار و منطقه می‌توانند به بهترین شکل ممکن به کشف آن کمک کنند. بسیاری از شرکت‌ها با وجود اینکه به دنبال کاهش هزینه‌های خود هستند، تلاش می‌کنند منابع مورد نیازشان (به ویژه آن بخش از منابعی که مربوط به پشتیبانی از برنامه‌های بازاریابی و خلاقیت است) را متمرکز نمایند. اگر شرکت‌ها تیم‌های محلی برند خود را حذف کنند و پس‌اندازها و درآمدهای شرکت شروع به نزول کرده باشند، به زودی با چالش‌های بزرگی در رابطه با خشی کردن اقداماتی که تا به حال انجام داده‌اند مواجه خواهند شد. سرمایه‌گذاران با تغییرات اساسی و بنیادینی که آشکارا موجب شود هزینه‌های زیادی برای کسب و کار به همراه داشته باشد، ابداً موافق نیستند.

بازاریابی در مسیر دسوار دارد

جهانی شدن بازارها موجب خواهد شد دنیای برندها رقابتی‌تر و پیچیده‌تر شود. در حالی که شرکت‌ها تا پیش از این صرفاً با مسائل و چالش‌های خاص کشور خود درگیر بودند، جهانی شدن بازارها موجب خواهد شد با مسائل جدید و فرهنگ‌های متفاوت مواجه شوند. از جمله این مسائل جدید می‌توان به مواردی نظیر رشد فزاینده قدرت خرده‌فروشی، سرعت روبه‌رشد خلاقیت و نوآوری، ظهور تکنولوژی‌های جدید و تعدد بیش از حد رسانه‌ها، اشاره کرد. همه این مباحث و مسائل جدید موجب شده تا دنیای بازاریابی نسبت به آنچه که تا به حال بوده، بسیار پیچیده‌تر و پرهیاهو تر شود. بازاریابان برند با ارائه گزینه‌های متعدد به مصرف‌کنندگان، بر این پیچیدگی افزوده‌اند. این روزها مصرف‌کنندگان نه تنها در سوپرمارکت‌ها بلکه در حوزه‌ها و بازارهای ارائه خدمات، نظیر کارت‌های اعتباری، گزینه‌های فراوانی را در اختیار دارند. هر اندازه برندها مجبور می‌شوند خود را با متغیرها و عوامل بیشتری تطبیق دهند، به همان اندازه در انتقال جایگاه خود به مخاطبان با مشکل بیشتری مواجه می‌شوند.

جهانی شدن همانطور که تهدیدهایی را برای برندهای آسیایی و نیز آن دسته از برندهایی که به دنبال رشد و تقلید روش شرکت‌های بزرگ غربی هستند، به همراه دارد؛ حامل فرصت‌های بسیار خوبی نیز هست. برای مثال، بازاریابان غربی که تمایل دارند بازارهای چین و هند را بازارهای جدیدی برای کالاهای و خدمات خود قلمداد کنند، اغلب

از استراتژی خرید برندهای محلی برای ورود به این کشورها استفاده می کنند. البته آسیایی ها هم در مسیر مقابل شروع به وارد شدن به بازارهای غرب کرده اند. در حال حاضر شرکت های آسیایی مانند لنوو^۱، هایر^۲ و تاتا^۳ شرکت های غربی را همچون طعمه های مناسبی برای خرید می دانند. طی چند سال گذشته شاهد بوده ایم که برند بریتانیایی چای تتلی^۴ را خریداری نموده و البته در کمین برندهای جاگوار^۵ و لند رور^۶ نیز نشسته اند. لنوو^۱ آی بی ام^۷ سینک بد را خریداری کرده و شرکت هایر نیز اقدام به خرید مای تگ^۷ نموده است. این روندی است که تصور می شود حرکت آن تسریع شود.

عدم اطمینان و ابهامی که به طور کلی دنیا با آن مواجه است، مزید بر علت شده تا بر دشواری های ناشی از چالش های فوق افزوده شود. در سده جدید به تدریج همه می پذیرند که پدیده گرم شدن کره زمین یک تهدید و مسأله جدی برای ساکنان آن است. در حالیکه دولت ها به دنبال یافتن روش هایی برای کاهش اثرات ناشی از انتشار گازهای گلخانه ای هستند، شرکت ها نیز به دلایل اقتصادی (ناشی از تصمیمات دولت ها که عمده تاً خود را در مکانیزم های پروتکل کیوتو نشان می دهد) بازمند بازبینی در استراتژی های تولید و برون سپاری هستند. ضمن اینکه گرایش ها و طرز فکرهای جدید مصرف کنندگان احتمالاً موجب بروز تغییراتی در طرز فکر و رویکرد عملی تولید کنندگان برندها خواهد شد. هر اندازه مصرف کنندگان حساسیت بیشتری نسبت به مسأله گرم شدن کره زمین پیدا کنند، می توان انتظار داشت تقاضای خرید تولیدات محلی و نیز تولیدات سبز (منطبق با معیارهای زیست محیطی) افزایش یابد.

طبیعت انسان: عاملی پایدار و اطمینان بخش برای برندها

ما در مواجهه با این چالش محیطی فزاینده و رو به گسترش باید پرسیم آیا نیمه لیوان خالی است یا پر؟ به عبارت دیگر آیا باید نیمه پر لیوان را ببینیم یا نیمه خالی آن را؟ اگر

1. Lenovo
2. Haier
3. Tata
4. Tetley
5. Jaguar
6. Land Rover
7. Maytag

مصرف کنندگان به دلیل وجود گزینه‌های بسیار زیاد احساس نارضایتی و سردرگمی می‌کنند، برندی که بتواند گزینه‌ای صریح، شفاف و برانگیزاننده را به آنها ارائه دهد، مزیتی قابل توجه نسبت به رقبا خواهد داشت.

در این آشفتگی که حاصل تغییرات گسترده و عمیق در تکنولوژی، رسانه و شیوه خریده-فروشی محصولات است، بسیاری از مردم از چیزی که تغییرپذیر نیست (یا ظاهراً تغییری نکرده) غافل شده‌اند و آن طبیعت انسان است. همه کسانی که در اقصی نقاط کره زمین زندگی می‌کنند دارای مجموعه‌ای محوری و مرکزی از انگیزه‌ها و ارزش‌ها هستند، و برندهایی که بتوانند به بهترین شکل ممکن نیازها و خواسته‌های آنها را مخاطب قرار دهند و به آنها پاسخ دهند، خواهند توانست خود را به عنوان رهبران دنیا معرفی کنند. روش‌ها و ابزارهایی که برندها با کمک آنها به این نیازها و خواسته‌ها پاسخ می‌دهند، ممکن است تغییر کند، اما ماهیت آنچه که موجب ارتباط با مصرف کنندگان خواهد شد، تغییر نخواهد کرد.

یکی از جنبه‌ها و ابعاد اساسی طبیعت انسانی، تمایل و اشتیاق به حداقل نمودن میزان تلاش‌هایی است که وی انجام می‌دهد. در دوران مدرن، این تمایل، خود را در علاقه به رفاه و آسایش نشان داده است. مدت‌هاست که بازاریابان پی برده‌اند زمانی که صحبت از تهیه غذا، مسافرت و محل‌های خریده‌فروشی است، محصولات و تولیداتی که در خود رفاه و راحتی بیشتری دارند بهتر به فروش می‌روند، اما برای چنین مثال‌هایی یک حقیقت اساسی‌تر نهفته است: مردم خواهان ساده‌تر شدن فرآیند خرید هستند. اکثر مردم دوست دارند تلاش کمتری در مسیر فکر کردن، به خرید رفتن و در نهایت خریدن یک برند و محصول صرف کنند. تصمیمات مربوط به خرید، فعالیت‌ها و اقداماتی هستند که نیازمند منبعی دقیق‌تر و کمیاب‌تر هستند: منبعی به نام وقت و زمان. برندها ارزشمند هستند، چرا که میان‌برهایی راحت و آسوده برای تصمیم‌گیری در اختیار مصرف کنندگان قرار می‌دهند.

نقش برندها

نقش مهم و حیاتی بازاریابی این است که تا حد امکان جایگاه و تصویری شفاف و انگیزشی از برند ارائه کند. در بسیاری موارد، انجام دادن این کار به معنای تأکید و برجسته نمودن جنبه‌های مثبت استفاده، مصرف و یا تعامل با برند است. به عبارت دیگر، این کار

مستلزم متمایز نمودن برند، با کمک شخصیت و جایگاهی است که از خود به تصویر می‌کشد. بسته به نوع برند و بازاری که در آن فعالیت می‌کند، فعالیت‌ها و اقداماتی که در این خصوص مورد نیاز است، متفاوت خواهد بود، اما تمام اقدامات و کارها باید در جهت یک هدف نهایی صورت گیرند؛ آن هدف عبارت است از ایجاد پیوستگی عاطفی قدرتمند با مصرف‌کنندگان.

بیش از این امکان ندارد این پیوستگی عاطفی و ذهنی، صرفاً با استفاده از تولید آگهی‌های تبلیغاتی تلویزیونی و قیمت‌گذاری مناسب برای برند، شکل بگیرد. بازاریابان بایستی از تمام نقاط تماس موجود با مشتری برای جلب مشارکت و همراهی مشتریان خود، در کلیه مراحل فرآیند خرید، استفاده کنند؛ این نقاط تماس از زمانی که مشتری نیاز به محصول را در درون خود احساس می‌کند تا مراحل بعد از خرید محصول، می‌تواند ادامه داشته باشد. تلفن همراه، رسانه‌های داخل فروشگاه^۱، لینک‌های جست‌وجو، شبکه‌های اجتماعی، تبلیغاتی شفاهی، کلیپ‌های ویدئویی و ویروسی^۲، آگهی‌های رادیویی و خیابانی، از جمله ابزارهایی هستند که می‌تواند در اینجا نقش مهمی ایفاء کنند. چیزی که دانستن آن برای بازاریابان ضروری است این است که نقش این ابزارها چیست و چگونه می‌توان با کمک آنها یک خریدار بالقوه را به یک خریدار وفادار تبدیل کرد.

آیا هنوز سرمایه‌گذاری روی برندهای جهانی به صرفه و ارزشمند است؟

در کتاب حاضر، به بررسی روش‌هایی خواهیم پرداخت که برندها با کمک آنها می‌توانند در عرصه جهانی با سایرین رقابت کنند. جهانی‌شدن برای شرکت‌ها به عنوان یک الزام باقی خواهد ماند، اما اینکه با چه رویکردی به سمت آن حرکت کنند، ممکن است نیازمند تغییر باشد.

کتاب برند جهانی به تعارض و تنش میان برندسازی اثربخش و کارآیی کسب‌وکار خواهد پرداخت، و به شناسایی روش‌هایی کمک خواهد کرد که موجب موفقیت برندهای

1. In-Store Media

2. Viral Video

آن دسته از کلیپ‌های ویدئویی که از طریق اینترنت، به ویژه شبکه‌های اجتماعی و ارسال ایمیل میان کاربران به اشتراک گذاشته می‌شود.

جهانی الهام بخش خواهند شد. مؤسسه میلوارد براون بیش از ۲۰ سال است که به طراحی و اجرای تحقیقات بازار برای بزرگ‌ترین برندهای جهانی مشغول است، و این تجربه طولانی مدت اطلاعات گرانمایی را در خصوص روش‌های کارآمد و مؤثر برای رشد و بالندگی برندها در اختیار این شرکت قرار داده است. در تألیف این کتاب علاوه بر دانش و اطلاعات حاصل از مصاحبه با مدیران برخی از موفق‌ترین برندهای دنیا، انجام مطالعات موردی و پژوهش‌های جدید نیز افزوده شده است.

کتاب حاضر به ۳ بخش تقسیم شده است. در بخش اول، به تشریح و بررسی روش‌هایی پرداخته که برندهای قدرتمند خواهند توانست بر اساس آنها برای خود ارزش پایدار ایجاد کنند. در بخش دوم، به چالش‌هایی می‌پردازیم که بازاریابان در هنگام ساختن برندهای قدرتمند جهانی با آنها مواجه هستند. و سرانجام در بخش سوم، به توضیح و بررسی برخی روش‌هایی می‌پردازیم که می‌تواند به بازاریابان در غلبه بر مشکلات مربوط به ساختن برندهای قدرتمند جهانی کمک کند.

ساختار و فضای مربوط به ساختن یک برند قدرتمند در عرصه جهانی، ساختاری پیچیده و چالشی، و برای بسیاری از بازاریابان کج کننده است؛ این فضا به ویژه زمانی پیچیده‌تر خواهد شد که تصور کنیم جهان به جای حرکت به سمت همگن‌تر شدن، به طرف گونه‌گونی و تکثر به پیش می‌رود. در برخی گروه‌های محصولی و خدمات، داشتن یک برند بومی و قدرتمند می‌تواند از یک برند جهانی سودآورتر باشد. در هر صورت، آینده هر چه که باشد، یک چیز بدیهی است: بدون داشتن درک و فهم درستی از نیازها و خواسته‌های مردم در سطح بومی و محلی، شانس اندکی برای موفقیت برندهای جهانی وجود خواهد داشت.