

چگونه از برندگان دفاع کنید

نویسنده: تیم کالکینز
مترجم: علی فروزفر

مبلیغات

۱۳۹۶

سرشناسه: کالکینز، تیم-- Tim. Calkins

عنوان و نام پدیدآور: چگونه از برندگان دفاع کنید-نویسنده: تیم کالکینز / مترجم و ویراستار: علی فروزفر
مشخصات نشر: تهران، میخانه-- ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۵۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۸۹۰۰۰۳

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی:

Defending your brand: how smart companies use defensive strategy to deal with competitive attacks, 2012

موضوع: Product management

موضوع: برنامه راهبردی

موضوع: Strategic planning

شناسه افزوده: فروزفر، علی - مترجم، ویراستار

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۵۵ الف ۵۴۱۵/۱۵/۵۴ HF

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

گونه از برندگان دفاع کنید

نویسنده: تیم کالکینز

مترجم و ویراستار: علی فروزفر

طراح جلد: سارین بریمانی

صفحه آرا: باب سعادت

چاپ: سمن

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۶

ناشر: انتشارات میخانه

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان شهید سراج (دریای نور)، خیابان پنجم، شماره ۴

تلفن: ۷۰ - ۸۸۷۳۳۰۶۹ - ۸۸۷۳۶۰۸۸ - فاکس: ۸۸۷۳۶۰۸۸

وب سایت: www.moballegghanpublishing.ir

پست الکترونیک: info@moballegghanpublishing.com

فروش اینترنتی از طریق وب سایت: www.moballegghanpublishing.ir

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۸۹۰۰۰-۳

(کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)

بها: ۱۸۰,۰۰۰ ریال

فهرست

یادداشت ناشر / ۱۱

یادداشت مترجم / ۱۳

سپاسگزاری / ۱۷

یک یادداشت مهم / ۱۹

فصل ۱: مقدمه / ۲۱

شما در معرض حمله‌اید / ۲۲

قدرت راهبرد دفاعی / ۲۳

چرا استراتژی دفاعی اهمیت دارد / ۲۵

استراتژی برتری / ۲۸

هنر ای تارک استراتژی دفاعی / ۲۹

دربارهٔ پیوندها: منی تانونی چه می‌توان گفت؟ / ۳۱

شیوهٔ استفاده از این کتاب / ۳۲

فصل ۲: تهدید / ۳۵

یک ماجرای غم‌انگیز کسب‌وکار / ۳۶

زیر هجوم / ۳۸

موفقیت محصول جدید / ۴۰

اقتصاد دفاع / ۴۲

جای خالی انگیزش / ۴۸

دفاع در مقایسه با رشد / ۴۹

بهترین دفاع، بهترین دفاع است / ۵۲

فصل ۳: چالش مالی / ۵۵

همه چیز به پول برمی‌گردد / ۵۶

پرسش ۱: آنان چه می‌بینند / ۵۸

پرسش ۲: چگونه می‌توانیم اوضاع و شاخص‌های مالی آن‌ها را به هم بریزیم؟ / ۵۹

کندکردن شتاب مالی / ۶۳

نخست دربارهٔ اعداد و ارقام فکر کنید / ۶۵

فصل ۴: دشمتمتان را بشناسید / ۶۷

با عناصر پایه ای آغاز کنید / ۶۸

درک چهارپای / ۷۳

منبع حجم فروش / ۷۵

درک انگیزش / ۷۸

به هر حال، چه کسی دارد به من حمله می کند؟ / ۸۲

سایر مؤلفه های اطلاعات / ۸۶

چالش اصلی / ۸۹

فصل ۵: اطلاعات رقابتی / ۹۱

چالش اصلی / ۹۲

به کجا بنگریم / ۹۳

مردم و مأموران ت های قانونی و اخلاقی / ۱۱۲

در کارگزاران اطلاعات / ۱۱۵

سازمان ها و بر اطلاعات رقابتی / ۱۱۸

وظیفه ای که در پایان می پذیرد / ۱۲۴

فصل ۶: پرسش کلیدی / ۱۲۷

دفاع کنیم یا نه؟ / ۱۳۰

دلایل دفاع کردن / ۱۳۱

دلایل دفاع نکردن / ۱۳۸

دلایل نادرست / ۱۴۶

بسیاری از شرکت ها خیلی دیر و خیلی کم دفاع می کنند / ۱۴۹

مراقب باشید و منتظر بمانید / ۱۶۳

پرسش های کلیدی / ۱۶۳

فصل ۷: طرح ریزی دفاع / ۱۶۵

سریع باشید / ۱۶۶

مکان خود را برگزینید / ۱۶۹

پنج گام اساسی / ۱۷۰

از عدم قطعیت استقبال کنید / ۱۷۵

انعطاف‌پذیر باشید / ۱۷۶

تیم را متحد و هم‌داستان کنید / ۱۷۷

اهداف درستی تعیین کنید / ۱۷۹

اجازه دهید که شاخص‌های مالی، پیرو باشند / ۱۸۱

تلاش نکنید که عالی و کامل باشید / ۱۸۲

خسارات وارده به کسب‌وکار موجود را محدود کنید / ۱۸۴

در جریان پاسخ رقابتی، خوب بیندیشید / ۱۸۵

روی عمل، متمرکز شوید / ۱۸۶

مجهز شوید / ۱۸۶

فصل ۸: متوقف کردن عرضه محصول / ۱۸۷

مانع عرضه محصول شوید / ۱۸۹

بهتر است دفع / ۱۹۶

فصل ۹: روی توزیع / ۲۰۷

قدرت جلوگیری از توزیع / ۲۰۷

رویکردهای جلوگیری از توزیع / ۲۱۱

احتیاط کنید / ۲۲۷

فصل ۱۰: محدود کردن آگاهی از محصول / ۲۲۰

محصول جدیدی است؟ چه محصول جدیدی؟ / ۲۲۰

متوقف و محدود کنید / ۲۲۳

خبرهای مشابهی منتشر کنید / ۲۲۷

چالش را تشدید کنید / ۲۴۱

فصل ۱۱: جلوگیری از امتحان کردن محصول / ۲۴۳

اگر مانع امتحان کردن شوید، محصول را نابود خواهید کرد / ۲۴۵

راه‌های محدود ساختن امتحان کردن / ۲۴۸

تبرد اصلی / ۲۶۷

فصل ۱۲: با تکرار خرید مبارزه کنید / ۲۶۹

مانع تکرار خرید شوید / ۲۷۰

محصول مشابهی را معرفی کنید / ۲۷۷

از این موقعیت دوری کنید / ۲۸۵

فصل ۱۳: دفاع هرگز پایان نمی یابد / ۲۸۷

جلوگیری از حملات / ۲۸۸

شالوده‌ها را بنا کنید / ۲۹۸

دفاع کردن را هرگز متوقف نکنید / ۳۰۵

فصل ۱۴: استراتژی دفاعی برای نوآوران / ۳۰۷

برای دفاع، برنامه‌ریزی کنید / ۳۰۹

در برابر دفاع، دفاع کنید / ۳۱۲

استراتژی خود را با دقت برگزینید / ۳۱۹

پس از شروع، محصول: برای دفاع آماده شوید / ۳۲۵

فصل ۱۵: همیشه از درباره قانون رقابت / ۳۲۷

واقعیت‌های بازار / ۳۲۹

رفتار قانونی / ۳۳۵

اقدامات مشکوک / ۳۳۷

برآمدن از پس عدم قطعیت قانونی / ۳۴۱

واژه نامه / ۳۴۵

یادداشت مترجم

دنیای برندها آکنده از حمله و دفاع است

مصرف‌کنندگان برندها را به بخش مهمی از یک محصول می‌دانند، و برندسازی می‌تواند ارزش معینی را به محصول اضافه کند. برندسازی به موضوعی محوری در استراتژی محصول تبدیل شده است. از یک سو، تولیدکنندگان یک محصول برندسازی شده مستلزم مقدار زیادی سرمایه‌گذاری بلندمدت در حوزه بازاریابی، هزینه‌های تبلیغات، ترویج فروش، و بسته‌بندی است. تولیدکنندگان غالباً به سراغ کار ارزان‌تر و آسان‌تری می‌روند که صرفاً تولید محصول است و عملیات برندسازی را به دوش دیگران می‌گذارند. تولیدکنندگان می‌توانند به عنوان مثال، از این استراتژی پیروی می‌کنند. آن‌ها مقادیر فراوانی از پوشاک، وسایل الکترونیکی مصرفی، و رایانه‌های مورد نیاز جهان را می‌سازند، اما این کالاها تحت نام برندهای غیرتایوانی به فروش می‌رسند.

از سوی دیگر، بیشتر تولیدکنندگان، سرانجام فهمیده‌اند که قدرت، در شرکت‌هایی وجود دارد که نام برندها را کنترل می‌کنند. شاید متمایزترین مهارت بازاریابی حرفه‌ای، توانایی آن‌ها در آفرینش، حفظ، حراست، تقویت، و ارتقای برندها باشد. برند عبارت است از یک نام، اصطلاح، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از این‌ها که برای شناسایی کالاها یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشنندگان، و متمایز کردن آن کالاها یا خدمات از رقیبان به کار می‌رود. بنابراین، یک برند، سازنده یا عرضه‌کننده یک محصول را می‌شناساند.

برندسازی، پدیده جدیدی نیست و چندصد سال را پشت سر نهاده است. در این سال‌های طولانی، مشکلات، چالش‌ها، موانع، و فرصت‌ها یکی پس از دیگری خود را نمایان ساخته‌اند. یکی از این چالش‌ها، رقابت بوده است که رابطه تنگاتنگی با انحصار دارد؛ چرا که هر جا نشانه‌ای از انحصار وجود داشته باشد، شرایط و موقعیت برای رقبای تازه وارد، دشوارتر خواهد بود. از سوی دیگر، برندهای تثبیت شده و ریشه‌دار، دست‌روی‌دست نمی‌گذارند تا هر رقیب تازه‌واردی، به بخشی از بازار چنگ بیندازد و آرام‌آرام، سهم بازار برندهای ریشه‌دار را بریابد.

به این ترتیب، بازار، و به ویژه دنیای برندها، آکنده از حمله و دفاع است. یک رقیب تازه وارد، به محصول ریشه دار حمله می کند و محصول ریشه دار دست به دفاع می زند. در واقع، کسب و کارها جایگاه خود را در بازارگاه از طریق حرکت ها و اقدامات رقابتی در جهت حمله کردن به رقبای دفاع از خودشان در برابر تهدید رقبای حفظ می کنند.

تحلیل رقیب، قبل از هر چیز دربرگیرنده تشخیص و شناسایی رقبای اصلی شرکت با استفاده از تحلیل صنعت و تحلیل مبتنی بر بازار، هردو، است. شرکت سپس باید اطلاعات لازم در مورد اهداف، استراتژی ها، نقاط قوت، و نقاط ضعف و الگوهای واکنشی رقیبان را گردآوری کند. با دستیابی به این اطلاعات، شرکت می تواند رقبای خود را برای حمله کردن به آن ها یا دوری جستن از آن ها انتخاب کند. اطلاعات رقابتی پی در پی باید گردآوری، تفسیر، و توزیع شوند. مدیران بازاریابی شرکت ها باید قادر باشند که اطلاعات کامل و معتبر را درباره هر رقیبی که بر تصمیمات آنان تأثیر می گذارد، کسب کنند.

اینکه کدام استراتژی بازاریابی رقابتی، بیش از بقیه منطقی و موجه است، بستگی به جایگاه شرکت در صنعت، و هدف ها، فرصت ها و منابع آن دارد. استراتژی بازاریابی رقابتی شرکت بستگی به این دارد که شرکت، یک پیشتاز، چالشگر، پیرو، یا متکی به بخش ویژه ای از بازار است.

شرکتی که رهبر (پیشتاز) بازار است، با سه چالش روبه روست: توسعه کل بازار، حفاظت از سهم بازار، و توسعه سهم بازار. رهبر بازار می تواند راه هایی را برای توسعه کل بازار پیدا کند، زیرا این کار باعث می شود که بالاترین منافع حاصل از افزایش در فروش، نصیب شرکت شود. برای توسعه اندازه بازار، شرکت پیشتاز یا هر شرکت ریشه داری به دنبال کاربران جدید برای محصول، کاربردها و مصارف جدید، و میزان مصرف بیشتر می گردد. شرکت ریشه دار برای حراست از سهم بازار موجودش می تواند به چند اقدام دفاعی دست بزند: دفاع از جایگاه، دفاع پیشگیرانه (بازدارنده)، دفاع از نوع ضدحمله، دفاع متحرک، دفاع انقضایی. ماهرترین رهبران با درست انجام دادن همه کارها از خود حفاظت می کنند و هیچ مجالی را برای حملات رقابتی باقی نمی گذارند. رهبران بازار همچنین می توانند برای افزایش سهم های با رشان بکوشند. این افزایش، چنانچه منجر به افزایش سودآوری شود، کار موجهی است.

یک چالشگر بازار، بنگاهی است که شدیداً و جسورانه می کوشد تا سهم بازارش را از طریق حمله کردن به رهبر یا کسب و کارهای ریشه دار و حتی کسب و کارهای کوچک افزایش دهد. چالشگر می تواند از میان استراتژی های حمله، از جمله حمله مستقیم، حمله توانگرسازی، حمله کمربندی (دورزدنی)، و حمله چریکی، مناسب ترین استراتژی حمله را برگزیند.

بنگاهی که پیرو بازار است، بنگاه رتبه بالایی است که نمی خواهد اوضاع را به هم بریزد، زیرا ممکن است بیش از آنچه به دست می آورد، چیزهایی را از دست بدهد. با این حال، بنگاه پیرو، فاقد

استراتژی نیست و در جست‌وجوی استفاده از مهارت‌های خاص خود برای رسیدن به رشد بازار است. برخی بنگاه‌های پیرو، نرخ بالاتری از بازده، در مقایسه با بنگاه‌های رهبر دارند.

یک بنگاه متکی بر بخش خاصی از بازار، بنگاه کوچک‌تری است که به بخش معینی از بازار که احتمالاً برای بنگاه‌های بزرگ‌تر جذابیتی ندارند، خدمت‌رسانی می‌کند. این گونه بنگاه‌ها غالباً در عرضه نوع خاصی از محصول یا خدمت، متخصص می‌شوند یا صلاحیت تأمین نیازهای یک قشر یا گروه اجتماعی یا جغرافیایی خاص را پیدا می‌کنند.

جهت‌گیری رقابتی، اهمیت زیادی در بازارهای امروز دارد، اما شرکت‌ها نباید بیش از حد بر رقبا متمرکز شوند. آسیب‌پذیری شرکت‌ها بیشتر، از ناحیه ظهور نیازهای جدید مشتریان و رقبای جدید است و کمتر به رقبای موجود برمی‌گردد. شرکت‌هایی که بین ملاحظات مصرف‌کنندگان و رقبای، تعادل برقرار می‌سازند، جهت‌گیری درستی در حوزه بازار دارند.

صف برنده‌ها در بازار، هر روز طولانی‌تر از روز پیش است. هر برندی، اگر برنامه بازاریابی جامع و سنجیده‌ای داشته باشد، در از مدتی به سهم معینی از بازار دست می‌یابد و به تدریج در ردیف برندهای ریشه‌دار و تثبیت‌شده قرار می‌گیرد. اما ورود برندهای جدید به بازار، همچنان ادامه می‌یابد. نوآوران و مبتکران می‌کنند که به بازار وارد شوند و شرکت‌های ریشه‌دار، همه تلاش و توان خود را به کار می‌گیرند که در برابر آن تهاجم، از موجودیت و منافع خود دفاع کنند و مانع شکل‌گیری و قوام‌یافتن یک رقیب دیگر شوند.

به این ترتیب، آتش نبرد جانانه‌ای در بازار راه، شعله‌ور می‌شود که در یک‌سوی آن، شرکت نوآور و مبتکر می‌خواهد برند جدیدی را وارد بازار کند، و در واقع، به شرکت‌ها و برندهای موجود و ریشه‌دار یورش ببرد، و در سوی دیگرش، شرکت‌های ریشه‌دار که در این کارزار، منافع و حاصل تلاش چندین ساله خود را در خطر می‌بینند، با تمام قدرت در برابر تازه‌واردان می‌ایستند و دفاع جانانه‌ای می‌کنند.

کتاب «چگونه از برندگان دفاع کنید» از یک‌سو به مبتکران، نوآوران و تازه‌واردان به بازار می‌آموزد که چگونه در بازار پر از رقابت و متلاطم امروزی، پای به میدان بگذارند، چگونه در برابر تلاش‌ها و ترفندهای دفاعی برندهای ریشه‌دار، تاب آورند، و چگونه به تدریج جای پای محکمی برای خود در بازار ایجاد کنند. این کتاب، از سوی دیگر، به شرکت‌ها و بنگاه‌های ریشه‌دار یاد می‌دهد که چگونه در برابر ورود مستمر و بی‌امان برندهای جدید، به دفاع بپردازند و از منافع خویش صیانت کنند.

نکته آموزنده، و شاید شگفت‌انگیز در مورد فرایند، چارچوب، و مراحل تألیف این کتاب، آن گونه که مؤلف محترم، تیم کالکینز، در متن «سپاسگزاری» آورده، این است که یک تیم بزرگ دانشگاهی و گروهی توانمند در حوزه‌های پژوهشی و اجرایی، در تألیف و آماده‌سازی کتاب،

مشارکت داشته‌اند. این امر، ارزش علمی، و محتوای کتاب را می‌نمایاند. به همه خوانندگان کتاب توصیه می‌شود که پیش از آغاز مطالعه کتاب، متن «سیاسگزاری» را بخوانند. این متن، به‌ویژه به مؤلفان ما هشدار می‌دهد که نگارش و تألیف و تولید محتوا، امری خطیر و مسئولیت‌آفرین است و نباید آن را فعالیت ساده‌ای انگاشت.

لازم می‌دانم از دقت و سلیقه عالمانه استاد ارجمند جناب آقای دکتر مجید دوخته‌چی‌زاده، مدیرمسئول فرهیخته انتشارات مبلغان، که نقش مستقیم در انتخاب کتاب‌های شایسته ترجمه دارند، سپاسگزاری کنم. پروردگار متعال را سپاس می‌گزارم که توفیق ترجمه این اثر ارزشمند را به اینجانب عطا فرمود.

علی فروزفر

www.ketab.ir