

خلاصه کتاب:

ناگفته‌های

نام‌های تجاری بزرگ

هفت اصل خلق نام تجاری

که خوب‌ها را از بهترین‌ها جدا می‌کند

نویسنده: دنیس لی یون

برگرداننده به فارسی: علی عیاری



این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

WHAT GREAT BRANDS DO

The Seven Brand-Building Principles
That Separate the Best from the Rest

Denise Lee Yohn

ISBN 978-1-118-61125-8

Printed in 2014



فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	مقدمه مترجم
۱۱	درباره کتاب
۳۱	۱. رشد نام‌های تجاری بزرگ از درون شرکت آغاز می‌کنند
۵۵	۲. نام‌های بزرگ تجاری محصول نمی‌فروشند
۷۷	۳. نام‌های تجاری بزرگ روندها را دنبال نمی‌کنند
۱۰۳	۴. نام‌های تجاری بزرگ مشتریان را تعقیب نمی‌کنند
۱۳۱	۵. نام‌های تجاری بزرگ به جزییات توجه می‌کنند
۱۶۱	۶. نام‌های تجاری بزرگ متعهد هستند و متعهد باقی می‌مانند
۱۸۹	۷. نام‌های تجاری بزرگ هرگز چیزی را پس نمی‌گیرند
۲۱۵	۸. نام‌های تجاری به‌عنوان کسب‌وکار

معرفی کتاب : ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

عده‌ای معتقدند مهم‌ترین درسی که می‌توان از تاریخ یاد گرفت این است که مردم از تاریخ عبرت نمی‌گیرند. این جمله زمانی در فکر من دوباره زنده شد که کداک بزرگ‌ترین نام تجاری جهان با ظهور دوربین‌های دیجیتالی با خاک یکسان شد. کداک در سال ۱۹۹۶ پس از دیزنی، کوکاکولا و مک‌دونالدز چهارمین نام تجاری ارزشمند جهان بود. این رتبه پس از دهه‌ها حاکمیت مطلق بر بازار دوربین و فیلم‌های عکاسی در بازار ایالات متحده به دست آمد. کداک به‌عنوان «قصه‌گوی آمریکایی‌ها» شناخته می‌شد. تبلیغات این شرکت توانست پیام‌های قوی نظیر «کداک برای لحظات زندگی شما» یا «لحظات کداک» را در فرهنگ عامه مردم قرار دهد. نام کداک با لحظات خوش و خاطرات عاشقانه در بین مردم مترادف شد.

از سال ۱۹۹۹ و در طی چهارده سال، ارزش بازار شرکت کداک ۳۰ میلیارد دلار کاهش یافت و در نهایت در سال ۲۰۱۲ ورشکست شد. شکی نیست که ظهور عکاسی دیجیتالی موجب از دست رفتن کسب‌وکار پرسود شرکت کداک شد. ولی آیا عکس‌العمل ضعیف شرکت به چالش‌های دیجیتالی نشان از مشکلات بنیادی‌تری ندارد؟ آیا نمی‌توان شکست شرکت در طی این سال‌ها را به ضعف استراتژی نام تجاری نسبت داد؟ آیا نمی‌توان گفت که شرکت کداک در این بحران نتوانسته کاری که یک نام تجاری قوی باید انجام می‌داد را به اجرا در آورد؟

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

این کتاب در مورد نحوه‌ی مدیریت نام تجاری در شرکت‌های بزرگی است که با بهره‌گیری از ابزار مناسب توانسته‌اند از شکست‌های مشابه کداک پرهیز کنند.

نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار؛ نگرشی متفاوت

شرکت‌ها با نام‌های تجاری بزرگ به ما نشان داده‌اند که خلق نام تجاری محدود به تبلیغات و بازاریابی نیست. منظورم این نیست که شرکت‌ها نیاز به تبلیغات ندارند. تبلیغات ذاتاً بد یا خوب نیست. تبلیغاتی که حقایق را در نظر نگیرد، ضد بهره‌وری عمل می‌کند.

رشد ارزش نام تجاری از طریق دیگری هم به‌دست می‌آید. خلق نام تجاری شامل عملیاتی کردن آن به‌عنوان بخش جدانشدنی از مدیریت و رشد کسب‌وکار است. لذا این کتاب برای رهبران، مالکان و مدیران شرکت‌هایی است که هدایت فرهنگ، عملیات کلیدی و مشتریان را به‌عهده دارند. این افراد کسانی هستند که باید پتانسیل نهفته در درون نام تجاری شرکت را آزاد کنند.

مشکل اینجاست که بسیاری از شرکت‌ها به نام تجاری این‌گونه نگاه نمی‌کنند. بسیاری از رهبران متوجه نیستند که باید نام تجاری شرکت را عملیاتی کنند. به‌همین دلیل است که نام‌های تجاری گاه اشتباه فهمیده می‌شوند و به شکل نادرست معرفی می‌شوند. نام تجاری بیش از ابزاری در بازاریابی، روابط عمومی و حتی فروش برای ارتباط با مخاطب بیرونی است. شنیده‌ام که عده‌ای نام

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

تجاری را به‌عنوان نام، نشانه، تصویر ذهنی، تبلیغات، تجلی، شخصیت، احساس، نگرش، شهرت و علامت تجاری شرکت تعریف می‌کنند. ولی حقیقت این است که هیچ یک از موارد بالا تعریف درستی نیستند. این‌ها ظواهر، سمبل‌ها و طرز بیان نام تجاری هستند. با محدود کردن نام تجاری به عوامل بیرونی از درک کامل ارزش کسب‌وکار باز می‌مانیم.

به غیر از شاخص سودآوری و شهرت که از موارد کلیدی و اصلی برای یک نام تجاری است، شرکت‌هایی که دارای نام‌های تجاری مشهور هستند آن را به‌عنوان زیرساخت استراتژیک فعالیت‌های خود در نظر می‌گیرند. آن‌ها ارزش‌ها و مشخصات بنیادی نام تجاری خود را شناسایی کرده سپس آن را به‌عنوان کسب‌وکار خود تعریف می‌کنند. منظور من از «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» همین است.

عملیاتی کردن به جای تبلیغات

وقتی از زاویه‌ی «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» به موضوع نگاه کنیم دلیل ورشکستگی کداک مشخص می‌شود. برعکس اعتقاد عمومی شرکت کداک مشکل نوآوری و پیش‌بینی نداشت. مهندسان شرکت در سال ۱۹۷۵ اولین دوربین دیجیتالی را اختراع کرده بودند و شش سال بعد یعنی در سال ۱۹۸۱ و در یک گزارش درون‌شرکتی پیش‌بینی شده بود که ظهور عکاسی دیجیتال غیرقابل‌اجتناب است و شرکت برای پرهیز از ورشکستگی فقط ده سال فرصت

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

دارد. مدیریت کداک پنج میلیارد دلار برای تحقیقات عکاسی دیجیتال تخصیص داد و هزار حق اختراع به ثبت رسانید. کداک آماده و قادر به برخورد با چالش دیجیتالی بود. مدیریت، استراتژی و اجرای ضعیف نشان از مشکلات ریشه‌دار در شرکت دارد.

چه چیزی غلط بود؟ از دیدگاه «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» شرکت نتوانست نام تجاری را عملیاتی کند. شرکت به اقدامات کوتاه‌مدت اولویت داد و ارزش‌های نام تجاری را با فرصت‌های دنیای دیجیتالی پیش رو تطبیق نداد. این شرکت دقیقاً مسیر برعکس رقبا را طی کرد. مشتریان جذب رقبا شد زیرا آن‌ها بهتر از کداک عمل می‌کردند. شرکت از یک استراتژی به استراتژی دیگر حرکت کرد تا نام تجاری بزرگی چون کداک از بین برود.

هفت اصل خلق نام تجاری که آن‌ها را موفق می‌کند

این کتاب در مورد شرکت‌هایی است که نه تنها از نام تجاری خود به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای تغییر قواعد بازی استفاده نمی‌کنند بلکه حتا از آن به‌عنوان سمبلی برای به‌دست آوردن مزیت در بازار هم استفاده نمی‌نمایند. ما در این کتاب از هفت اصل صحبت خواهیم کرد. به مواردی اشاره خواهیم کرد که نام‌های بزرگ انجام نمی‌دهند.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

اصل اول: نام‌های تجاری بزرگ از درون شرکت آغاز می‌کنند

نفوذ فرهنگ سازمانی به درون نام تجاری اهمیت بالایی دارد. تغییر فرهنگ اولین قدم اساسی در تعریف یا بازتعریف نام تجاری شرکت‌هاست. زیرا فرهنگ عامل تعیین‌کننده‌ای در میزان پذیرش و تفسیر نام تجاری در بین ذینفعان است. به‌طور مثال اگر تامین‌کنندگان در جریان ارزش‌های حاکم بر نام تجاری شما نباشد، با عرضه محصولات نامرغوب یا تاخیر در تامین می‌تواند موقعیت شما را در بازار به مخاطره بیندازد. وقتی رویکرد «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» با فرهنگ آغاز می‌شود، هر فعالیت استراتژیک موجب تقویت ارزش‌های فرهنگی می‌شود که خود معرف نام تجاری هستند. آی‌بی‌ام نمونه‌ای از این اصل است.

پالمیسانو یک کهنه‌سرباز شرکت آی‌بی‌ام است که بیست و نه سال در آنجا خدمت کرد و در سال ۲۰۰۲ فرمان هدایت این شرکت تحت محاصره را به‌عنوان مدیرعامل در اختیار گرفت. او در سال ۱۹۷۳ به‌عنوان فروشنده در شرکت آی‌بی‌ام آغاز به‌کار کرد. در سال‌های بعد نام تجاری آی‌بی‌ام موقعیت خود را در بازار از دست داد و تضعیف شد. در دهه‌ی ۱۹۹۰ شرکت تقریباً از دست رفت و نیمی از پرسنل ۴۰۰/۰۰۰ نفری شرکت از کار بی‌کار شدند.

تغییر فرهنگ آی‌بی‌ام در سال ۲۰۰۲ برای پالمیسانو حیاتی بود زیرا صنعت و موقعیت شرکت در حال تغییرات مهمی بود. زمانی زمینه اصلی شرکت سخت‌افزار کامپیوتر بود و نرم‌افزار و خدمات کسب‌وکار در اولویت‌های بعدی قرار داشت. زمانی که پالمیسانو مدیرعامل شد موقعیت این زمینه‌های کاری

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

تغییر کرد. در حال حاضر خدمات درآمدسازی و سود بالایی دارد. پالمیسانو باید شرکت را به سوی مدل جدید کسب‌وکار هدایت می‌کرد. او باید انتظارات درون و برون‌سازمانی را برای پرسنل خود تعیین می‌کرد تا در آن چهارچوب کار کرده و موفق شوند.

در جولای ۲۰۰۳ پالمیسانو از کلیه کارکنان شرکت در سرتاسر جهان خواسته شد تا در مدت ۷۲ ساعت بر روی برخی موضوعات در رابطه با ارزش‌های حاکم بر شرکت فکر کرده و نظر بدهند. هدف از این کار ترکیب و تلفیق امور روزانه کارکنان با ارزش‌های حاکم بر نام تجاری آی‌بی‌ام بود. به قول پالمیسانو لازم بود تا دلیل وجودی آی‌بی‌ام تصدیق مجدد شده و تفاوت‌های آن مشخص شوند.

نتیجه مخلوطی ناموزون از سرودهای الهام‌بخش و سروصدای درهم‌برهم بود. اظهارنظرهای منفی و عدم‌اعتماد به حدی بود که مسئولین می‌خواستند نظرخواهی را پس از هشت ساعت قطع کنند. هیچ‌گونه سانسوری در ایده‌های دریافت‌شده اعمال نشد تا نتایج قابل‌اتکا باشند.

در پایان مدت حدود پنجاه هزار نفر از کارکنان پیام‌های دیگران را خوانده بودند و ده هزار نفر از آن‌ها هم پیام گذاشته بودند. کارشناسان شرکت مدت‌ها بر روی پیام‌ها کار کردند و سه نتیجه و تفسیر زیر به‌دست آمد:

- ◆ تعهد به تمام موفقیت‌های مشتری
- ◆ نوآوری که برای جهان و شرکت اهمیت دارند
- ◆ اعتماد و مسئولیت فردی در تمام روابط

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

خیلی‌ها معتقدند که این موارد خیلی خوب بوده و بهترین ارزش‌هایی هستند که در هر شرکتی می‌تواند وجود داشته باشند. چه کسی می‌توانست مخالف این موارد باشد؟ اما شرکت به این ارزش‌ها اهمیت بیش‌تری تزریق کرد و آن‌را رسالت آی‌بی‌ام نامید. این ارزش‌ها باید در تمام محصولات شرکت نمود پیدا می‌کرد. در نتیجه کارکنان متوجه شدند که این ارزش‌ها مواردی هستند که نام تجاری شرکت را با ارزش و متفاوت می‌کند. هر شرکتی دوست دارد تا فرهنگی داشته باشد که منبع الهام برای ارزش‌های حاکم بر آن باشد. اگرچه فرهنگ و ارزش‌های حاکم نقش حمایتی در عملیات شرکت‌هایی که نام‌های بزرگ تجاری دارند بازی نمی‌کند. فرهنگ و ارزش‌ها در واقع شناسه‌های شرکت هستند که تصمیمات شرکت و فعالیت کارکنان را شکل می‌دهند.

چالش از این پس آغاز می‌شود که من آن را مشکل «سر+ قلب + دستان و پاها» می‌نامم. برای اینکه کارکنان شما نام تجاری شرکت را درک کرده، بپذیرند و آن‌را ارایه کنند باید ارزش‌های حاکم بر آن را در ذهن‌شان داشته باشند، در قلبشان از آن الهام بگیرند و سپس در عمل و با تمام وجودشان آن‌را ارایه کنند.

برای این کار سه توصیه وجود دارد. اول اینکه افرادی را استخدام کنید که شخصیت آن‌ها با فرهنگ سازمانی انطباق دارد. دوم اینکه دستورالعمل‌های لازم را از ابتدای اشتغال به آن‌ها بدهید. این رویه‌ها باید ریشه در فرهنگ سازمانی داشته باشند. سوم اینکه به آن‌ها بازخوردهای لازم را بدهید تا متوجه شوند مفهوم فرهنگ و ارزش‌های شرکت چیست.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

داشتن «جعبه ابزار نام تجاری» اولین قدم است. «جعبه ابزار نام تجاری» کتابچه استانداردهای حاکم بر نام تجاری نیست که در آن لوگوها، شعارها و اندازه فونت‌ها تعیین می‌شوند. اگرچه داشتن این استانداردها هم حیاتی هستند. «جعبه ابزار نام تجاری» در مورد ذات نام تجاری است. چیزی که در عمل اجرا می‌کنید و نه چیزهایی که فقط بیان می‌کنید. ولی به تنهایی کفایت نمی‌کند. برگزاری جلسات «تعامل با نام تجاری» سبب می‌شود که درک از نام تجاری محقق شده و منجر به عملی شدن ارزش‌ها و تاثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌های کارکنان شود.

فرهنگ‌سازی درون‌سازمانی فقط بخشی از داستان است. ذینفعان بیرونی هم بر سرنوشت نام تجاری موثر هستند. لذا نام‌های بزرگ تجاری ذینفعان بیرونی را گرداگرد ارزش‌های مشترک خود جمع می‌کنند تا هویت و پایداری برای نام تجاری‌شان ایجاد کنند.

انواع ذینفعان بیرونی باید جعبه ابزارهای خاص خود را داشته باشند جلسات «تعامل با نام تجاری» باید برای هر گروه از ذینفعان به صورت مجزا، مستقل و با محتوای متفاوت تشکیل شوند.

قدم آخر اینکه شرکت‌ها برای انتقال قابل اعتماد فرهنگ سازمانی خود به مشتریان، باید به آموزش کارکنان پیش‌قراول و مدیران توجه داشته باشند، وقت بگذارند و هزینه کنند. شما هم به‌عنوان یک مدیر ارشد می‌دانید نام تجاری چیزی نیست که شما ادعا می‌کنید، بلکه چیزی است که در عمل انجام می‌دهید. فهمیدن این جمله آسان ولی اجرا کردن آن بسیار دشوار است.

اصل دوم: نام‌های بزرگ تجاری محصول نمی‌فروشند

در این اصل به اهمیت ایجاد رابطه عاطفی از طریق محصول اشاره می‌شود. موفقیت محصولات خوب در بازار به دلیل انتخاب عقلایی خریداران نیست، بلکه به دلیل احساس عاطفی آن‌ها با نام تجاری شرکت است. اگر مدیران ارشد شرکت نایکی حساسیت‌های لازم برای اجرای استانداردها را به خرج نمی‌دادند، کمپین این شرکت با عنوان «فقط انجامش بده» موفق نمی‌شد. این روش شامل ایجاد رابطه عاطفی از طریق پاسخ‌گویی به نیازهای پاسخ داده نشده و تقاضاهای پنهان مشتریان است.

انسان‌ها موجودات احساسی هستند و خرید آن‌ها نیز بر اساس حس است که محصولات به آن‌ها می‌دهند. شرکت‌های بزرگ با برقراری ارتباط عاطفی با مشتریان به موفقیت‌های بزرگی دست یافته‌اند. مشخصات محصول در ایجاد روابط احساسی با مشتریان معمولاً در اولویت بعدی قرار دارد. در محصولات صنعتی و غیر مصرفی هم نقش احساسات زیاد است. علی‌رغم تمام هشدارها، مدیران بیش‌تر با دل خود تصمیم می‌گیرند تا با مغزشان. پیشنهاداتی که برای شرکت‌ها ارسال می‌شود با توجه به میزان ریسک‌پذیری و نیاز به احترام خریداران تنظیم می‌شوند.

برای این کار لازم است به دقت به همه چیز توجه کرد و همه چیز را شنید. برای فهمیدن چیزی که مردم حس می‌کنند باید به تمام جزئیات و نکات به ظاهر ریز دقت کرد. مثلاً مردم چه می‌گویند، چرا می‌گویند، چگونه می‌گویند و چه چیزی را نمی‌گویند. روش‌های تحقیق که متکی به علوم انسان‌شناسی

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

هستند و به دنبال شناخت عواملی هستند که به صورت ناخودآگاه در تعامل با نام تجاری موثر هستند. نمونه‌ای از این روش‌ها عبارتند از مطالعه گذشته‌ی فرد، تجارب شخصی و مشارکت وی. در سبک دیگری از تحقیقات خود را در جای مشتری قرار می‌دهیم تا بتوانیم نحوه زندگی و تجاربش در مورد محصول را متوجه شویم.

رابطه عاطفی قوی مشتریان با شرکت موجب افزایش وفاداری‌شان و دشواری جذب آن‌ها از سوی رقبا می‌شود. جدا شدن مشتریان علاوه بر هزینه‌های مالی دارای هزینه‌های روحی و روانی نیز هست. زمانی که مشتری با نام تجاری احساس نزدیکی کند، احتمال قطع رابطه‌اش با شرکت کم می‌شود. زمانی که رابطه احساسی قوی بین مشتری و نام تجاری برقرار باشد، مشتری به کلیه اطلاعات غلط در مورد شرکت پاسخ می‌دهد زیرا احساس می‌کنند که به تصویر فردی آن‌ها صدمه وارد می‌شود.

توسعه سبد محصولات زمانی موفق خواهد شد که تعلقات عمیق احساسی با مشتریان ایجاد شده باشد. بیایید این بار در مورد محصول دیگری صحبت کنیم. فیلم‌های جیمز باند در طول ۵۱ سال نمایش‌شان توانستند احساس عاطفی عمیقی با تماشاگران برقرار کنند. به شکلی که هفت هنرپیشه در طول ۲۳ فیلم نقش جیمز باند را بازی کردند. از سال ۱۹۶۰ تاکنون تغییرات تدریجی در این شخصیت به وجود آمده که دلیل آن تغییر و پیچیده‌تر شدن انتظارات تماشاچیان بوده است. شاید اگر اولین شخصیت را با آخرین آن مقایسه کنیم تفاوت‌ها کاملاً محسوس خواهند بود ولی جوهره اصلی شخصیت جیمز باند کاملاً دست نخورده باقی مانده است.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

اصل سوم: نام‌های تجاری بزرگ روندها را دنبال نمی‌کنند

روندها دیدگاه کوتاه‌مدت هستند و به علت تغییرات سریع می‌توانند موقعیت و نام تجاری را در بلندمدت به خطر بیندازند. همه ما می‌دانیم که دنبال کردن سیل جمعیت چه قدر وسوسه‌انگیز است؟ حرکت در یک مسیر زمانی که همه آن را دنبال می‌کنند چه ایرادی می‌تواند داشته باشد. چه کسی می‌تواند فشار عصبی عقب ماندن از سیل جمعیت را تحمل کند. پیروی از روندها دلایل منطقی بسیاری دارد. این کار ساده‌ترین و کوتاه‌ترین راه برای رسیدن به منافع کوتاه‌مدت است.

چرا دنبال کردن روندها پر ریسک است؟ این کار سبب می‌شود شما همواره با سایر نام‌های تجاری مقایسه شوید. من به این مورد مشکل «جایگاه... تر» می‌گویم. در ذهن مشتری شما مثل دیگر نام تجاری هستید ولی ارزان‌تر، سبک‌تر، سریع‌تر، بزرگ‌تر، نازک‌تر. هیوندای می‌گوید ما به‌خوبی لکسوس هستیم ولی ارزان‌تر. همه‌ی این‌ها نام‌های تجاری «تر» هستند. اتخاذ «جایگاه... تر» خطرناک است. این کار سبب می‌شود همواره زیر سایه رقبا باشید و ارزش شما با آن‌ها مقایسه شود یعنی در نهایت می‌توانید به‌خوبی رقیب خود باشید و نه بیش‌تر.

نکته‌ی دیگری که نام‌های بزرگ تجاری باید به آن دقت کنند این است که نباید سنجه میزان موفقیت محصولات دیگران باشند. خطر دیگر طول عمر کوتاه روندهاست. ایده‌ها، محصولات، شخصیت‌ها یک‌شبه می‌درخشند و به همان سرعت خاموش می‌شوند. دنبال کردن روندها سبب می‌شود فرهنگ

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

سازمانی در پی تازگی باشد. این کار نوآوری واقعی را می‌کشد. خطر دیگر این روش آن است که با دنبال کردن اطلاعاتی که همه دارند در نهایت به محصولی مشابه خواهید رسید.

نام‌های تجاری بزرگ به‌جای دنبال کردن روندها، استراتژی «به چالش کشیدن روندها» و «دنبال کردن حرکات فرهنگی و جلو زدن از آن‌ها» را اتخاذ می‌کنند. مقاومت در برابر روند جنگ قیمت در تمام صنایع خصوصا شرکت‌هایی که محصولات لوکس تولید می‌کنند دشوار است. اما مدیران شرکت تیفانی روند تخفیفات را دنبال نکردند تا از ارزش بلندمدت خود محافظت کنند. آن‌ها در رکود سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ بی‌سروصدا قیمت انگشترهای نامزدیشان را فقط ده درصد کم کردند. مشتریان در فروشگاه‌ها و توسط فروشندگان از این کاهش قیمت آگاه شدند و هیچ برجستگی که حاکی از تخفیف باشد در مغازه‌ها نصب نشدند تا چهره‌ی نام تجاری تیفانی خراب نشود. ولی رقبا با اطلاع‌رسانی گسترده، روند جاری در بازار را دنبال کرده و تا ۷۰٪ تخفیف دادند. آن‌ها مدعی بودند که این تخفیفات به شهرت نام‌شان صدمه نزده است. این تصمیم تیفانی موجب شد تا رشد شرکت در دهه‌ی قبل دو رقمی شود و سرمایه‌گذاران به برنامه‌های بلندمدت شرکت اعتماد کنند.

مدیران نام‌های بزرگ تجاری عکس‌العملی برخوردار نمی‌کنند. آن‌ها آینده را پیش‌بینی می‌کنند و ایده‌های ناب را شناسایی کرده و آن‌ها را بهبود می‌دهند. این کار راز رشد است و متفاوت از دنبال کردن روندهاست. شما با کمک این رویکرد به‌جای دنبال کردن روندها، تحولات فرهنگی را پیش‌بینی می‌کنید.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

این روش تفاوت بین رهبر با پیرو بودن است. به‌طور مثال استارباکس از ابتدا خیلی پیش‌تر از قهوه بود. آن‌ها از ابتدای تولدشان توانستند مکان سومی غیر از منزل و محیط کار را برای مشتریان به‌وجود آورند. مدیرعامل استارباکس منزوی شدن جامعه‌ی آمریکا را به‌عنوان یک فرصت کسب‌وکار دید و فرهنگ کافی‌شاپ ایتالیایی را معرفی کرد. استارباکس با رشد نجومی تکنولوژی موبایل و امکان ایجاد ارتباط بین همه، در همه جا و در هر زمان به دنبال استفاده از فرصت‌های به‌وجود آمده است.

نگاه غیر متداول به روندها دو اصل از پیش گفته شده را تقویت خواهد کرد. نام‌های بزرگ تجاری فرهنگ درون‌سازمانی خود را به حرکات فرهنگی بیرونی وصل می‌کنند تا بتوانند رابطه احساسی قوی‌تری با مشتریان ایجاد کنند.

اصل چهارم: نام‌های تجاری بزرگ مشتریان را تعقیب نمی‌کنند

تعقیب مشتریان همان تاثیر منفی دنبال کردن روندها را دارد. نام‌های تجاری بزرگ نظیر ردبول یکپارچگی خود را حفظ می‌کنند و می‌دانند که به همه تعلق ندارند. اگر شما مشتریان خود را دقیقاً تعریف کرده و برای آن‌ها ارزش‌آفرینی کنید، ضمن تقویت نام تجاری‌تان روابط خود را با مشتریان قوی‌تر خواهید کرد.

رویکرد «مشتری با محوریت نام تجاری» با تعقیب وی آغاز نمی‌شود. باید فضای جدیدی را برای مشتری ایجاد کرد. حتماً این جمله را شنیده‌اید که اگر

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

بخواهید برای همه چیز باشید، برای هیچ‌کس هیچ چیز نخواهید بود. زمانی که موضوع بازاریابی بر مبنای بازار هدف مطرح می‌شود، بسیاری از شرکت‌ها مستعد حرکت بی‌اراده در این مسیر خطرناک می‌شوند. آن‌ها از دور شدن از برخی مشتریان به ظاهر ارزشمند نگران هستند. در نتیجه جنگ اصلی آن‌ها حفظ تمرکز، تعیین اولویت‌ها و چسبیدن به این اولویت‌هاست. از طرف دیگر گاهی شرکت‌ها بازار هدف خود را تعدیل می‌کنند. در این حالت همه کاره می‌شوند و برای هیچ‌کس مفهوم خاصی نخواهند داشت.

نام‌های تجاری بدون برداشت قوی از خود نمی‌توانند احترام دیگران را برانگیزند. باب گارفیلد و داگ لویی دو تن از پیش‌کسوتان تبلیغات می‌گویند: «شرکت‌هایی که با هزینه کردن چشم‌اندازهای کلیدی‌شان، خود را پیش پای مشتریان به خاک می‌اندازند و در مورد شان و منزلت خود چیزی نمی‌گویند، احترام دیگران را به خود جلب نمی‌کنند و در نتیجه بزرگ نمی‌شوند. افرادی که شما را هدایت می‌کنند، دوست ندارند خودشان هدایت شوند.»

آدام مورگان مفهوم «فانوس دریایی» را معرفی کرد. او می‌گوید: چالشگرها موفقیت خود را مرهون ایجاد تصویری شفاف هستند که بگویند چه هستند؟ چرا و از کجا آمده‌اند؟ و سپس با پیش‌بینی‌های خود تصویری هماهنگ، منسجم و مستمر از خود نشان دهند. درست نظیر فانوس دریایی که توجه افراد را جلب می‌کنند و موجب جذب مشتریانی که حتا به شما توجه ندارند هم می‌شود. شرکت‌های بسیاری را دیده‌ام که منابع ارزشمند خود را صرف مشتریان گریزان از خود کرده‌اند. اما وقتی اعلام می‌کنید که چه کسی هستید،

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

فقط افرادی را جذب می‌کنید که می‌خواهید به شما وفادار باشند. پیشنهاد به نظر نمی‌رسد برای بقیه دنیا نقشه‌ای داشته باشند. آن‌ها اعتماد به نفس بالایی دارند و دنیا را به سمت خود دعوت می‌کنند. آن‌ها حسی از هویت داخلی خود و اینکه چه هستند دارند.

رویکرد «نورافکن» درست برعکس رویکرد «فانوس دریایی» است. در این رویکرد شرکت داده‌های بخش‌های بازار را تحلیل می‌کند و بخش‌های ارزشمندی را انتخاب می‌کند تا نورافکن خود را روی آن متمرکز سازد. مدیران نام تجاری این بخش‌های بازار را زیر ذره‌بین می‌گذارند و برای آن محصولات مناسب طراحی و تولید می‌کنند. این رویکرد اغلب موجب می‌شود تا شرکت‌های از قابلیت‌های محوری خود خارج شوند.

معمولاً بخش‌بندی بر مبنای شاخص‌هایی نظیر جمعیتی، رفتار خرید، میزان هزینه کردن انجام می‌شود. ولی این شاخص‌ها به شدت در حال رنگ باختن هستند. بخش‌بندی بازار بر مبنای نیاز می‌تواند موجب شناسایی چند نیاز در یک فرد شده و به ما اجازه دهد تا محرک‌های احساسی مشتریان را نیز شناسایی کنیم. بخش‌بندی بر مبنای نیاز، به ما نشان می‌دهد که تقاضای خریداران بیش از یک موتور محرکه دارند. بیش‌تر تحلیل‌گران در مورد چگونگی‌ها (رفتار خریدار) صحبت می‌کنند و کم‌تر در مورد چرایی‌ها (نگرش‌ها و انگیزه‌هایی که موجب تحریک رفتار خریدار می‌شوند). نام‌های بزرگ تجاری روابط پایدار و پویا را با بخش‌های ارزشمند مشتریان ایجاد می‌کنند. درست

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

برعکس بازاریابی سنتی که روابط تاکتیکی و تراکنشی که جریان اصلی بازاریابی به‌وجود آورده را دنبال می‌کند.

اصل پنجم: نام‌های تجاری بزرگ به جزییات توجه می‌کنند

در سال ۲۰۰۵ متخصصین بازاریابی شرکت پراکتراندگمبل عبارت «لحظه نخست حقیقت» را معرفی کردند. یعنی سه تا هفت ثانیه‌ای که از نظر مدیران این شرکت بسیار حیاتی است تا مشتری در بین طبقات قفسه‌های فروشگاه متوجه یک محصول شده و تصمیم بگیرد که کدام محصول را انتخاب کند. زمانی که شامپو پنتین بسته‌بندی خود را تغییر داد فقط اصل «لحظه نخست حقیقت» در نظرش بود. تحقیقات بازار نشان می‌داد که مشتریان این شامپو به انطباق موهای خود با یکی از سه نوع شامپو مخصوص موهای چرب، خشک و معمولی دقت نمی‌کردند. سری محصولات جدید بر مبنای نتایج مورد انتظار مشتریان نظیر حجم‌دهندگی، موهای صاف و موهای مجعد تنظیم شدند.

توجه به این همه جزییات فقط در نام‌های بزرگ تجاری مشاهده می‌شود تا هر گونه تاثیر منفی بر مشتریان به حداقل برسد. زیرا آن‌ها می‌دانند که هر ارتباط، تماس و تعامل محصول با مشتری پیام ارزشمندی را به وی منتقل می‌نماید. مدیران نام‌های بزرگ تجاری باید بزرگ فکر کنند ولی در عین حال می‌باید به جزییات هم توجه کنند. این موارد جزیی می‌تواند روی ادعاهای اصلی شرکت در مورد محصول سایه بیاندازد.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

شرکت‌ها به انتظارات فزاینده مشتریان توجه دارند و به دنبال کاهش شکاف‌های موجود بین نام تجاری و انتظارات مشتریان هستند. شرکت‌ها با استفاده از ابزاری به نام «معماری تجربه مشتریان» می‌توانند تجارب بهینه مشتریان را شناسایی کنند و با کمک «چرخه نقطه تماس نام تجاری» تاثیر آن را بر ذهن مشتری افزایش دهند.

هر نام تجاری مشکلات عملیاتی ذاتی دارد. مشتریان انتظار دریافت تجارب یکپارچه دارند و شرکت‌های بزرگ باید در همین راستا فعالیت کرده و عملیات خود را به تصویر بکشند. «معماری تجربه مشتری» وظیفه‌ی بهینه کردن، اولویت‌بندی و یکی کردن تجارب نام تجاری مشتریان را به‌عهده دارد تا هریک قادر باشند تجربه یکپارچه‌ای از نام تجاری را برای مشتری خلق کنند. «معماری تجربه مشتری» چهارچوبی برای طراحی و ارایه تجارب بهینه برای انواع مشتریان در کانال‌های مختلف است.

توجه به تمام جزئیات نام تجاری در تمام نقاط تماس با مشتریان دلیل موفقیت نام‌های تجاری بزرگ است. ایجاد «چرخه نقاط تماس نام تجاری» نقطه‌ی آغاز خوبی است. با کمک این چرخه می‌توانید نمایش بصری نقاط تماس نام تجاری خود را در دستتان داشته باشید. برای ایجاد آن باید ابتدا ببینید شرکت با محیط بیرونی چگونه ارتباط برقرار کرده و تجربه‌آفرینی می‌نماید. اگر برای این کار تیمی متشکل از اعضای واحدهای مختلف ایجاد کنید، خواهید توانست به راه‌حل‌های جامع و قابل کنترل‌تری برسید.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

این تیم باید با مشتریان قبل، به هنگام و پس از خرید تعامل داشته باشد. سپس باید تعامل‌های کسانی که از شرکت خرید نمی‌کنند را در نقاط تماس بررسی کند. نقاط تماس سه گروه هستند. نقاط تماس ایستا که عبارتند از تبلیغات، بسته‌بندی محصولات، کارکنان شاغل در مراکز تماس و فروشندگان. نقاط تماس تعاملی که عبارتند از رسانه‌های اجتماعی و تارنماهای شرکت و نقاط تماس گروهی که شرکت آن‌ها را تحت کنترل داشته یا روی آن‌ها نفوذ دارد. توجه داشته باشید که محصول باید در این نقاط تماس حضور داشته باشند چون روی نحوه درک شدن نام تجاری موثر هستند ولی این اصل مهم اغلب نادیده گرفته می‌شود.

پس از شناسایی نقاط تماس، فهرستی از کلیه واحدها و فرآیندها که مسئولیت هر یک از نقاط تماس را به عهده دارند تهیه کنید و هم پوشانی‌ها را استخراج کنید. به‌زودی با در کنار هم قراردادن آن‌ها قادر خواهید بود نام تجاری را در مرکز این چرخه تصویری و نقاط تماس در گرداگرد نام تجاری و در محیط این دایره ببینید.

اصل ششم: نام‌های تجاری بزرگ متعهد هستند و متعهد باقی می‌مانند

این دشوارترین اصل است و تمام شرکت‌های صاحب نام این اصل را رعایت می‌کنند. در این بخش از شرکت‌ها که با کمک این اصل توانسته‌اند از مزایای آن بهره‌مند شوند مثال‌هایی آورده شده است. آن‌ها با فدا کردن منافع سود و

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

رشد کوتاه‌مدت، تعهد بلندمدت برای نام تجاری خود به‌وجود آوردند. در این اصل به روش‌های شفاف‌سازی جوهره ذاتی و اهداف نام تجاری خواهیم پرداخت تا با کمک آن‌ها مزیت‌های رقابتی غیر قابل چشم‌پوشی ایجاد شود.

تمرکز بر روی هسته اصلی نام تجاری و متعهد ماندن به آن قدم اصلی برای ساخت نام قوی است. فشار برای دستیابی به نتایج مثبت در کوتاه‌مدت و گرایش به تقلید موفقیت دیگران موجب از دست رفتن تمرکز شرکت‌ها می‌شود. حتماً ممکن است شرکت‌های موفق، با فرهنگ و نام‌های تجاری قوی هم دچار این خطا شوند و برای رسیدن به اهداف درآمدمی و با دستورهای مدیریتی سنتی، اولویت‌ها و سیاست‌های سازمانی را اشتباه تشخیص دهند.

تنها راه پرهیز از این خطاها تعریف دقیق اولویت‌ها و حرکت در راستای آن‌هاست. مدیران شرکت‌های صاحب نام آرزوهای مطلق خود را حتماً به بهای از بین رفتن فرصت‌های بزرگ دنبال می‌کنند. در این حالت مشتریان برداشت دقیقی از نام تجاری خواهند داشت و در نهایت به آن اعتماد خواهند کرد.

تحقیق جیم کالینز با عنوان «ساختن برای ماندن» نشان می‌دهد که همه‌ی شرکت‌های افسانه‌ای دارای ایدئولوژی محوری و بنیادی هستند. به عقیده‌ی کالینز ایدئولوژی محوری در این شرکت‌ها مجموعه‌ای از ادراکات اساسی است که می‌گوید آن‌ها چه کسی هستند و چه مفهومی دارند. درست نظیر قانون اساسی.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

ایدئولوژی محوری در نگاه کالینز درست نظیر یک چسب عمل می‌کند که در طی رشد سازمان و حتا جهانی شدن آن، همه‌ی اجزا را در کنار هم نگه می‌دارد. چیزی که من به آن «جوهره‌ی نام تجاری» می‌گویم. این ایده‌آل‌ها به هنگام برخورد با فرصت‌های پیش رو نظیر فیلتر در تصمیم‌های سازمانی عمل می‌کنند. اما این امر نیز خود در گروهی تعهد واقعی شما به این اعتقادات است.

مدیران شرکت‌های با نام‌های بزرگ تجاری به‌خوبی به اهمیت تصمیم‌گیری بر مبنای این اولویت‌ها واقف هستند زیرا می‌دانند که به سادگی ممکن است تمرکز فعالیت‌های خود را از دست بدهند. اگر با نیت خوب شروع کنید ولی چفت‌وبست‌های لازم سازمانی وجود نداشته باشند به‌راحتی به مسیرهای مختلف کشیده خواهید شد. تعقیب روندها و مشتریان موجب می‌شود سریعاً رشد کرده، محصولات و خدمات جدید عرضه نموده و شبکه‌ی گسترده‌ای برای فروش به‌وجود آورید. این دیدگاه در راستای رشد فروش و درآمد کوتاه‌مدت است ولی هویت یک‌دست نام تجاری را از بین می‌برد. مثال همه‌کاره و هیچ‌کاره مناسب نام‌های تجاری شکست‌خورده است. رفتار فرصت‌طلبانه بعضی از شرکت‌ها موجب مرگ آن‌ها می‌شود. شرکت با اتخاذ تصمیم‌های پراکنده و کم‌توجهی به حفظ تمرکز، درگیر نیروهای بازار می‌شود.

اما بسیاری از نام‌های تجاری موفق توانسته‌اند وارد زمینه‌های جدید فعالیت و فراتر از زمینه اصلی خود شوند. مدیرعامل آمازون، «جف بزوس» می‌گوید: «در ده سال آینده تنها چیزی که تغییر نخواهد کرد تعهد آمازون به ارایه‌ی بهترین انتخاب‌ها با کم‌ترین قیمت و مناسب‌ترین روش تحویل با ارزان‌ترین هزینه

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

است». او می‌گوید: «با نگاه به ارزش‌های بلندمدت نام تجاریتان می‌توانید روی موارد ریشه‌ای متمرکز شده و از تلاطم‌های ناشی از رقابت پرهیز کنید. با این کار می‌توانید برنامه‌های ماندگار برای پاسخ‌گویی به نیازهای مهم مشتریان تدوین کنید».

عقل حکم می‌کند تمرکز فعالیت‌های شرکت در فروش، تکنولوژی، توزیع، بازاریابی و حتی مشتری باشد. این جواب‌ها و راه‌حل‌ها پاسخی برای یک سوال اشتباه است. زیرا این راه‌حل‌ها نمی‌گویند که شرکت شما چیست و چه مفهومی برای مشتری دارد. اگر نام تجاری می‌تواند شما را توصیف و تشریح کرده و اگر نام تجاری کسب‌وکار شماست، می‌توان نتیجه گرفت نام تجاری نقطه تمرکز کل سازمان شماست. کلیه زمینه‌ها از تکنولوژی گرفته تا بازاریابی و فروش نباید در محور تمرکز فعالیت‌های شرکت قرار گیرند. این‌ها در واقع ابزاری هستند تا شما نام تجاری را در محور اصلی شرکت قرار دهید. وقتی از عبارت «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» استفاده می‌کنیم منظورمان دقیقاً همین است.

اساس این اصل بر روی منطق ضرورت صرف‌نظر کردن از منافع کوتاه‌مدت نظیر سود یا رشد فروش برای ساختن یک نام تجاری قوی است. اگر شما اولویت‌های خود را بر مبنای فعالیت‌های روزمره رقبا تعیین کنید، راهی جز عکس‌العملی برخورد کردن و مقاومت در مقابل آن‌ها ندارید. نام‌های بزرگ تجاری خرد سنتی را نادیده گرفته و ارزش‌ها و مشخصات خاص خود را تعریف و حفظ می‌کنند. آن‌ها تصویر بلندمدت از خود می‌سازند، مشتریان جاری و

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

اعتماد آن‌ها را حفظ می‌کنند و استراتژی‌های خود را بر مبنای بازار هدف مورد نظرشان تنظیم می‌کنند.

خطوط هوایی «ساوت‌وست» نمونه خوبی از مفهوم فوق است. بنیانگذار این شرکت از همان ابتدا نگاه متداول در صنعت خود را به چالش کشید و سعی کرد بازار خاص خود را در پروازهای کوتاه‌برد تصاحب کند و از منبع رایج سودآوری شرکت‌های هوایی یعنی درجه‌بندی صندلی‌ها پرهیز کرد. این شرکت با صرف‌نظر کردن از منافع کوتاه‌مدت در حال حاضر یکی از پرسودترین شرکت‌ها در صنعت هوایی است.

استراتژی این شرکت نمونه بارز نام‌های چالشگر است. نام‌های تجاری چالشگر هویت خود را معین می‌کنند و برای رسیدن به آن با قدرت و دقت عمل می‌کنند. آن‌ها دوم یا سوم بازار هستند که در مقابل رهبر قوی بازار ایستاده و برای سرنگون کردن آن از اصل «فداکاری و صرف‌نظر کردن از منافع کوتاه‌مدت» استفاده می‌کنند.

اصل هفتم: نام‌های تجاری بزرگ هرگز چیزی را پس نمی‌گیرند

نام‌های بزرگ با ایجاد ارزش‌های مشترک برای تمام ذینفعانشان و جامعه به وظایف اجتماعی و فرهنگی خود عمل می‌کنند. حتی اگر شش اصل اول را به اجرا درآورده و چشم‌انداز نام تجاری خود را ایجاد کرده باشید، باید ارتباط فرهنگی و اجتماعی نام تجاری را هم حل‌وفصل کنید.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

مشتریان دیگر از شرکتهایی که با یک دست می‌بخشند و با دست دیگر پس می‌گیرند خسته شده‌اند. نام‌های بزرگ از قدرت خود برای ایجاد تحول به نفع مصالح جامعه استفاده می‌کنند. زمانی عواملی نظیر کیفیت محصول، ارزش پول و عملکرد مالی شکل‌دهنده‌ی نظر مصرف‌کنندگان در مورد یک شرکت بودند. حال اینکه در حال حاضر مسئولیت‌های بنگاه مانند نحوه رفتار با کارکنان، حساسیت و درگیری با موضوعات اجتماعی، اخلاقیات و موضوعات زیست‌محیطی برای مصرف‌کنندگان اهمیت دارند.

«جان گرزما» و «دیوید راث» در مقاله‌ای سال ۲۰۱۲ به مدل حسن شهرت شرکت‌ها که دارای چهار بعد موفقیت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و اعتماد است اشاره می‌کنند. تعاریف این چهار بعد عبارتند از:

- ◆ موفقیت: خلاقیت وابسته به کیفیت محصول و وضعیت مالی قوی.
- ◆ انصاف: قیمت مناسب یعنی آرایه ارزش مناسب به نسبت پولی که مشتری پرداخت می‌کند، صداقت در ارتباط با مشتری، تامین‌کنندگان و سایر شرکت‌ها.
- ◆ مسئولیت‌پذیری: احترام به کارکنان، حساسیت و وسواس نسبت به رویه‌های زنجیره تامین و حفظ محیط‌زیست.
- ◆ اعتماد ذهنی: وفای به عهد در مورد محصولات و خدمات شرکت.

طبق نظر «گرزما» و «راث» تا چندی قبل این چهار عامل با هم یکپارچه نبودند. ملاحظات اصلی هر کسب‌وکاری در «موفقیت» و «انصاف» بود و دو شاخص «مسئولیت‌پذیری» و «اعتماد ذهنی» جنبه حمایتی دو شاخص اول را

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

به‌عهده داشتند. اما موفقیت در دنیای امروز نیاز به یکپارچگی هر چهار عامل دارد. این رویکرد موجب یکپارچگی نام تجاری می‌شود. شرکت‌ها باید بدانند دو گروه ذینفع دارند. گروه اول که سهام آن‌ها را می‌خرند و گروه دوم که محصولات شرکت را خریداری می‌کنند. نکته این است که جامعه انتظار شفافیت و مشارکت از شرکت‌ها دارند. لذا موفقیت و انصاف باید با مسئولیت‌پذیری و اعتماد ذهنی تلفیق شوند تا نتیجه مطلوب به‌دست آید. این طلوع عصر جدید با نام مسئولیت‌پذیری اجتماعی بنگاه‌هاست. به‌طور مثال برنامه‌ی «ایجاد شغل برای آمریکا» که توسط «استارباکس» به اجرا در آمد، حل مشکل تامین مالی برای کسب‌وکارهایی که با این مشکل مواجه هستند را در هدف گرفته که ضمن تمرکز بر فرهنگ جامعه‌محور شرکت به تحقق اهداف تجاری شرکت نیز می‌پردازد.

اجرای استراتژی موثر اجتماعی پنج مرحله «ارتباط و تناسب اجتماعی» دارد. یعنی ارتباط و تناسب با صنعت، با جامعه، با هدف، با جایگاه نام تجاری و با ارزش‌ها. حرکت در هر سطح موجب خلق ارزش‌های مشترک در شرکت شده و قدمی مهم در راه رسیدن به حداکثر تناسب ممکن است. در اینجا مثال‌هایی از هر سطح برای صنعت رستوران می‌آوریم.

۱. *ارتباط و تناسب با صنعت:* شرکت شما باید با موضوعاتی که به صنعت شما مرتبط است درگیر شود. مثلاً مشارکت یک رستوران در برنامه مبارزه با چاقی کودکان که ممکن است از طرف انجمن صنفی به اجرا در آمده باشد. حمایت مالی اولین قدم است. ولی تنها روش نیست. درگیر کردن کارکنان، سیستم‌ها، شبکه و سایر منابع تاثیرگذارتر خواهد بود.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

۲. ارتباط و تناسب با جامعه: رستوران «کاپتان دی‌ز سی‌فود» بعد از طوفان «آلاباما» در سال ۲۰۱۱ با تغذیه مردم سعی کرد دردهای جامعه را تسکین دهد.
۳. ارتباط و تناسب با هدف: انجمن خیریه رونالد مک‌دونالدز طی یک برنامه طولانی مدت تعهد خود را به بهبود سلامت و زندگی کودکان نشان داد. کودکانی که متعلق به خانواده‌هایی هستند که هدف اصلی فعالیت شرکت است.
۴. ارتباط و تناسب با جایگاه نام تجاری: رستوران «چی‌پات مک‌زیکن گریل» با کمک انجمن‌های غیر انتفاعی به دانش‌آموزان فرصت می‌دهد تا کشت، داشت و برداشت مواد غذایی تازه را تجربه کنند. با این کار این رستوران زیرساخت‌های نام تجاری خود را تقویت می‌کند.
۵. ارتباط و تناسب با ارزش‌ها: «شیک شک» یعنی ابتکارات خوب. مهمان‌نوازی یکی از ارزش‌های این رستوران است. برنامه «دسترسی شنیداری» که برای خوش‌آمدگویی به مشتریان در شعب شلوغ تعبیه شده است نمونه‌ای از این تناسب با ارزش‌هاست.

این پنج مرحله به شما چهارچوبی می‌دهد تا ضمن دستیابی به تناسب اجتماعی و فرهنگی نام تجاری و منتفع ساختن ذینفعان به انگیزه‌ی مثبت و مفید بالایی در سازمان برسید. میزان این انگیزه بسیار بیش‌تر از انگیزه‌هایی است که در اثر پاسخ‌گویی به درخواست‌های موردی یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی به‌دست می‌آیند. این چهارچوب مسیر حرکت از مسئولیت‌های اجتماعی به‌سوی «ارتباط و تناسب اجتماعی» است.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

ترتیب رسیدن به سطوح پنج‌گانه «ارتباط و تناسب اجتماعی» ممکن است متفاوت باشد. ولی درک اینکه حرکت آن‌ها از سطوح پایین به سوی سطوح بالاتر شما را به هدف نهایی نزدیک‌تر خواهد کرد مهم است. زمانی که فعالیت‌های اجتماعی شرکت مبتنی بر ارزش هست، نام تجاری شما ارزش‌هایی را در جامعه ایجاد می‌کند که بسیار عمیق‌تر، ماندگارتر و گسترده‌تر از فعالیت‌های تجاری است.

رویکرد نام‌های تجاری به‌عنوان کسب‌وکار

در این رویکرد مدیریتی هفت اصل از پیش گفته شده به‌صورت سیستماتیک در هم تنیده شده‌اند و موجب رشد و تقویت نام تجاری می‌شوند. شرکت‌های بزرگ نام تجاری‌شان را محور و هسته‌ی مرکزی کسب‌وکارشان قرار می‌دهند. تفاوت نام‌های بزرگ تجاری هم در انجام کامل هفت اصل گفته شده است. باید دقت کنید اگر ما این اصول را جداگانه تشریح کرده‌ایم فقط برای تسهیل در انتقال مفاهیم بوده است. هدف رویکرد نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار یکپارچه کردن همه‌ی آن‌ها با یکدیگر است زیرا هر یک از این اصول سایر اصل‌ها را پشتیبانی می‌کند.

برای شما بسیار وسوسه‌انگیز خواهد بود که با توجه به نقاط قوت و توانایی‌هایتان تعدادی از اصول هفت‌گانه را گلچین کرده و اجرا کنید. خیلی

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

طبیعی است شما اصول دشوار را کنار بگذارید و اجرا نکنید. معمولاً اصول چالش‌برانگیز همان‌هایی هستند که باید آن‌ها را حتماً به اجرا درآورید.

اجرای اصول هفت‌گانه یک رویکرد پیش‌رونده‌ی سه مرحله‌ای است. این مراحل عبارتند از فرهنگ، برنامه‌ریزی و اجرا.

فرهنگ. فرآیند از اصل اول از اصول هفت‌گانه آغاز می‌شود. یعنی «نام‌های بزرگ از درون آغاز می‌کنند». زیرا فرهنگ تمام ذینفعان را یکپارچه و متمرکز کرده، در آن‌ها ایجاد انگیزه می‌کند و به جلو حرکت می‌دهد. فرهنگ زیرساخت مفهوم نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار است.

برنامه‌ریزی. سه اصل بعدی اصول هفت‌گانه بخش‌هایی از برنامه‌ریزی کسب‌وکار شما را تشکیل می‌دهند یعنی انتخاب بین فعالیت‌هایی که باید انجام شده و یا کنار گذاشته شوند. این سه اصل به شما کمک می‌کنند تا نام تجاری را در کانون تصمیم‌گیری‌های خود قرار دهید. تصمیم‌هایی که ریشه در ارزش‌هایی دارند که توسط فرهنگ نام تجاری ساخته شده‌اند. «پرهیز از فروش محصولات» حاکی از سوالات اساسی در مورد ماهیت کسب‌وکار شماست. «دنبال نکردن روندها» موجب می‌شوند که نوآوری و رشد شرکت به ریشه‌های فرهنگی‌اش گرایش پیدا کند. با «تعقیب نکردن مشتریان»، شما تصمیم می‌گیرید که کدام مشتریان را باید جذب کنید. یعنی مشتریانی که نام تجاری‌تان را به آن‌ها اختصاص داده‌اید.

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

اجرا. فرهنگ و برنامه‌ریزی‌ها در سه اصل بعدی به اجرا در می‌آیند. «توجه به تمام جزئیات» موجب ایجاد برتری و مزیت عملیاتی می‌شود. «متعهد ماندن» موجب می‌شود تا تمام عملیات در راستای اهداف از پیش تعیین‌شده حرکت کنند. زمانی که تمرکز نام تجاری را به جامعه و حتا کره زمین معطوف می‌سازید، تاثیرگذاری نام تجاری را به حداکثر ممکن می‌رسانید. رسیدن به این نقطه ممکن است همیشه امکان‌پذیر نباشد ولی این سمت‌گیری موجب تقویت فرهنگ، رشد و موفقیت می‌شود.

این هفت اصل یک فرآیند حرکت تدریجی جهت تشخیص و انتخاب چیزی‌های درست هستند و انجام و یا کنار گذاشتن برخی از کارها و دادن اولویت به سایر امور نیست. تلقی نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکاری چیزی است که شرکت‌های بزرگ انجام می‌دهند.

شرکت‌هایی که نام‌های تجاری را به‌عنوان کسب‌وکار تلقی می‌کنند، از نام تجاری استفاده می‌کنند تا در سازمان خود تحول ایجاد کرده و ارزش واقعی در کسب‌وکار خود ایجاد نمایند. کاربرد نام تجاری از چهار طریق است:

- **برای شناسایی فرصت‌های جدید رشد.** این شرکت‌ها چهارچوب‌های جدید به کسب کار خود می‌دهند. با در نظر گرفتن انواع ارزش‌هایی که به مشتریان ارائه می‌کنند، راه‌های ابتکاری برای ایجاد چشم‌اندازهای جدید برای رشد، ادغام و مالکیت به‌وجود می‌آورند.
- **برای تغییر اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار.** این شرکت‌ها از نام تجاری استفاده می‌کنند تا عملکرد جاری خود را ارزیابی کرده و مسیر

معرفی کتاب ناگفته‌های نام‌های تجاری بزرگ

جدیدشان راتعیین کنند. رویه‌ها، فرهنگ منسجم و مشخص می‌توانند نیازهای جدید را شناخته و به سوی موقعیت قوی رقابتی جدید حرکت کنند.

- **برای ایجاد تیم‌های متحد، متمرکز و یکپارچه.** «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» موجب تشویق به استفاده از ارزش‌های آن در استخدام نیروی انسانی، آموزش، توسعه، جبران خدمت و تشویق کارکنان می‌شود. این کار با جذب و نگهداری نیروی انسانی مناسب نه‌تنها موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی شده، بلکه به ایجاد تیم‌های کاری با عملکرد عالی هم کمک می‌نماید. تصمیمات خوب با سرعت بالاتری اتخاذ شده و به‌خوبی به اجرا درمی‌آیند.

- **برای اتصال فعالیت‌های روزمره کارکنان مرتبط با مشتریان به اهداف بلندمدت.** کارکنان در شرکت‌هایی که فرهنگ قراردادن «نام تجاری به‌عنوان کسب‌وکار» وجود دارد مشارکت بیش‌تری می‌کنند، انگیزه بیش‌تری دارند و با بهره‌وری بهتری کار می‌کنند. زیرا مفهوم و هدف کار کردن را بهتر درک کرده‌اند. وقتی تجارب کارکنان و انتظارات مشتریان در این فضای فرهنگی با هم گره می‌خورند، کارکنان نقش خود در تفسیر مفهوم نام تجاری و دخالت دادن آن در تصمیم‌گیری‌های روزمره خود را بهتر متوجه می‌شوند.