

A WHITEBOARD OVERVIEW BY MARTY NEUMEIER
AUTHOR OF **THE BRAND GAP**

LAB

THE #1 DISCIPLINE OF HIGH-PERFORMANCE BRANDS

Marty Neumeier



ZAG

the number -one strategy of high performance brands
marty neumeier

در عصر عرضه‌ی محصولات تقلیدی و ارتباطات لحظه‌ای
ثبات در میدان رقابت، دیگر یک استراتژی قابل قبول و
برنده نیست. امروز باید فراتر از رقابت رفت. قانون چیست؟
زمانی که هر کسی زیگ ZIG می‌کند شما زاگ ZAG کنید!
در کتاب زاگ نویسنده بهترین استراتژی برای ساخت نام تجاری
متمایز را تشریح می‌کند.

گروه مشاوران تبلیغات و فروش 128 خلاصه‌ای
از مهمترین بخش‌های این کتاب ارزشمند را به شما عرضه
می‌دارد.

یادداشت نویسنده

همزمان با رشد و سرعت حرکت تجارت ها و افزایش تعداد نام های تجاری نقش مصرف کنندگان اهمیت بیشتری پیدا کرده است . در حقیقت بقا یا فناى نام های تجاری در دست شرکت ها نیست . این مصرف کنندگان هستند که تعیین می کنند کدام نام تجاری بماند یا از میان برود . محصولات شبیه به هم و خدمات تقلیدی و تکراری ، مشتریان را وادار می کند که به دنبال چیزهای متفاوت باشند . راه حل چیست ؟ راه حل یافتن مسیری متفاوت است.

تجارت فقط دو وظیفه ی اساسی دارد : بازاریابی و نوآوری (پتر دراکر)

شتاب فزاینده

سرعت چه وضعیتی پیدا کرده است؟ هنگامی که عبارت سرعت تجارت را در جستجو جو گر گوگل وارد می کنیم، فقط در عرض ۲/۰ ثانیه ۱۷۰ میلیون سند الکترونیکی را نشان می دهد.

تولید کننده ها نیز به سرعت نیاز دارند رمز برنده بودن تولید کننده ها فقط به ارائه ی بهترین محصولات محدود نمی شود بلکه آنهایی پیروزند که در زنجیره ی تولیدشان سرعت بیشتری داشته باشند. راب رودین یکی از متخصصان در زنجیره ی عرضه ی کالاها می گوید: **امروزه شرکت ها چاره ای ندارند جز پاسخگویی به سه توقع پایان ناپذیر مشتریان یعنی آزادی، سلامت و زمان حال.** مشتریان می خواهند خودشان حق انتخاب داشته باشند. آنها می خواهند در مقابل پولی که می پردازند کالاهایی با کیفیت و سالم دریافت کنند و مهم تر اینکه در سریع ترین زمان ممکن آن را داشته باشند.

الوین تافلر جامعه شناس در سال ۱۹۶۵ پیش بینی کرده بود که هر چه تجارت سرعت می یابد هر لحظه از زمان ارزش بیشتری پیدا می کند. حدود یک قرن پیش بعضی از مردم برای رفتن به یک مغازه باید به سفری یک روزه می رفتند در حالی که امروزه بیشتر ما می توانیم خرید هایمان را در نزدیک ترین مکان به منزل یا محل کارمان انجام دهیم.

مک دونالد که سلطان ارائه ی غذاهای Fast Food به شمار می آید متوسط زمان آماده سازی غذاهایش را به ۱۲۱ ثانیه کاهش داده است و قصد دارد با استفاده از برچسب های شناسه ی رادیویی ۱۵ ثانیه دیگر نیز از این مدت بکاهد و بدین ترتیب مشتری ها حتی بدون اینکه کیف پولشان را لمس کنند می توانند مبلغ غذای خود را پردازند.

ازدحام مهمترین نکته در رقابت

ما در دنیایی زندگی می کنیم که همه چیز نه تنها سریع تر بلکه بیش تر هم شده است. در سال ۱۹۶۵ هنگامی که قانون مور مطرح شد در سوپر مارکت ها ۲۰۰۰۰ نوع کالا وجود داشت ولی در حال حاضر ما در هر سوپر مارکت با بیش از ۴۰۰۰۰ نوع کالا روبه روهستیم.

در سال ۲۰۰۵ در زمینه ی مناسبات اقتصادی تعداد معاملات و تبادلات پولی در یک روز از کل موارد مشابه انجام شده در سال ۱۹۶۵ بوده است.

دو سوم مردم امریکا اظهار می کنند که ازدحام پیام های تبلیغاتی آنان را زیر بمباران قرار داده است. تحقیقات نشان می دهد که در بیشتر این پیام های تبلیغاتی عناصر و اطلاعات زیادی وجود دارد. این عناصر برای انتقال پیام به ما دائما در حال رقابت با یکدیگرند ولی خودشان مبهم، فاقد جذابیت و یا در انتقال پیام نارسا هستند. در مواردی که صاحبان شرکت ها اظهار می کنند نیمی از بودجه ی تبلیغاتی شان هدر رفته است احتمالا به نیمه ای اشاره دارند که لا به لای ازدحام پیام های تبلیغاتی صرف شده است. بالاخره فناوری و رقابت نیز همراه با یکدیگر باعث ایجاد ازدحام رسانه ای شدند. در سال ۱۹۶۰ در امریکا ۸۴۰۰ عنوان مجله، ۴۴۰ ایستگاه رادیویی و ۶ شبکه ی تلویزیونی وجود داشت، در حالی که امروزه در این کشور بیش از ۱۲۰۰۰ عنوان مجله، ۱۳۵۰۰ ایستگاه رادیویی و ۸۵ شبکه ی تلویزیونی مشغول به کار هستند. **گلوری کارل برگ نویسنده ی آگهی در مقاله ای تحت عنوان پیچیدگی های انتخاب می نویسد: سال ها پیش طرفداران چیدمان خوب کالا عقیده داشتند که با دادن حق انتخاب به مشتری گفتن کلمه ی نه را برای او دشوار می سازید.**

اگر چه امروزه مشتری با گزینه های متعدد و گسترده ای روبه روست و به همین دلیل به قدری گیج می شود که در نهایت ترجیح می دهد از میان ۲۲ نوع متنوعی که از یک محصول به او معرفی شده است همان مدل قدیمی را انتخاب کند! شلوغی یا ازدحام در فضای بازار در پنج شاخه ی مختلف اتفاق می افتد:

- ۱- محصول / خدمت : افزایش تعداد محصولات یا خدمات بیش از حد معقول و منطقی
- ۲- ویژگی : ایجاد ویژگی های متعدد و متنوع در یک محصول یا خدمت
- ۳- تبلیغات : ساخت و انتقال پیام های رسانه ای بسیار زیاد
- ۴- پیام : گنجاندن پیام های بسیار زیاد در هر تبلیغ
- ۵- رسانه : استفاده از رسانه های گسترده و متعدد بیش از حد لازم

رویارویی نام های تجاری

در چنین بازاری مشتریان به بهترین روش ممکن مقابله می نمایند و با بستن دریچه های ذهنی شان در مقابل هر پیام جدید خود را راحت می کنند . ولی چیزی در ذهنشان می ماند ؟

در این بین تنها به پیام های مفید تر و جالب تر اجازه ی ورود می دهند و آنها را در ذهن خود ذخیره و نام گذاری می کنند . به محض این که یک چیز در ذهن آنها حک می شود هر نوع تغییری مشکل خواهد شد ، زیرا ذهن در مقابل تغییرات و ورودی های جدید مقاومت می کند. همین نکته ی ساده تاثیر بسیار عمیقی بر چگونگی رقابت در دنیای امروز داشته است. شرکت ها برای حفظ موفقیت خود در بازار رقابت مجبورند همیشه از موانع و سد های بی شماری بگذرند . به تدریج سرمایه ی هوشی جای سرمایه ی مالی را گرفت و به عنوان سد رقابتی تازه ای شناخته شد . امروزه سد سرمایه ی هوشی نیز شکاف برداشته است ، اختراعات دیروزی ارزش پیشین خود را از دست داده اند .

شرکت‌ها در مسابقه‌ی سرعت در نوآوری و اختراع از یکدیگر پیشی می‌گیرند و هر شرکتی که در این عرصه از دیگران عقب بیفتد بازنده‌ی میدان رقابت است. در حال حاضر دوباره در میدان رقابت ولوله‌ای افتاده است در حالی که برخورداری از سرمایه‌ی هوشی، داشتن پول و بهره‌مندی از کارآیی در تولید همچنان اهمیت دارد ولی سد رقابتی دیگری ساخته شده این سد همان دیواری است که در برابر ازدحام و شلوغی بازار در ذهن مصرف‌کنندگان بنا شده و در تاریخ مناسبات اقتصادی این اولین بار است که یک سد رقابتی مستحکم نه از سوی صاحبان نام‌های تجاری بلکه از سوی مصرف‌کنندگان ایجاد و اداره می‌شود به عبارت دیگر همان فضاها‌ی ذهنی که پیش‌تر در موردشان صحبت شد محدودیت نام‌های تجاری را تعیین می‌کنند.

وسعت یک نام تجاری به وسعت حضور و نفوذ آن در ذهن مخاطب است. سد‌های رقابتی از عینیت به ذهنیت تبدیل شده‌اند و کنترل از داخل سیستم به کنترل از بیرون تغییر یافته است.

تعریف نام تجاری جدید

نام تجاری دقیقاً چیست؟ یک راهنمایی: منظور از نام تجاری، نشان تجاری یا پیام‌های تبلیغاتی یک شرکت نیست، زیرا نشان‌های تجاری و یا تبلیغات مواردی هستند که از سوی خود شرکت‌ها اداره می‌شوند. اما نام تجاری آن چیزی است که مصرف‌کننده نسبت به محصول، خدمت یا شرکتی خاص عمیقاً احساس می‌کند. مردم نام‌های تجاری را می‌سازند تا به شلوغی و ازدحام محیط نظم ببخشند. تنها واژه‌ای که می‌تواند تا حدودی به کلمه‌ی نام تجاری نزدیک باشد واژه‌ی شهرت است. شهرت شخصی شما مثل نام تجاری یک شرکت خارج از اراده‌ی شما است. شهرت چیزی نیست که شما در مورد خودتان می‌گویید بلکه حاصل گفته‌های دیگران درباره شماست.

این میان تنها کاری که از دست شما بر می آید این است که بر این گفته ها و قضاوت ها تاثیر بگذارید . اگر نام تجاری احساس درونی مشتری باشد پس ایجاد نام تجاری چه معنایی دارد ؟ به طور خلاصه ایجاد نام تجاری یعنی تلاش یک شرکت برای راضی نگه داشتن مشتری به منظور تداوم بخشیدن به ارزش های نام تجاری . به رغم روش های اندازه گیری پیچیده ی ارزش نام تجاری ، هدف ایجاد نام تجاری بسیار ساده است : راضی نگه داشتن مشتریان تا جایی که تعداد بیش تری از افراد خرید بیش تری را برای سال های بیش تر و با قیمت بالاتر انجام دهند . معیار خدمت رسانی شرکت ها رضایت مشتریان است .

فقط یکی از سه واژه ی روسر ریوز !

روسر ریوز نویسنده ی کتاب واقعیت در تبلیغات وی در این کتاب فعالان عرصه ی تبلیغات را ملزم می کند که تمامی ابزار های ارتباطی خود را روی فرایندی به نام یواس پی (پیشنهاد فروش به شیوه ای منحصر بفرد) متمرکز کنند . ریوز در این مورد می نویسد : **مشتری می خواهد از هر تبلیغی فقط یک چیز را به خاطر بسپارد یک ادعای قوی یا یک ایده ی قوی .** امروزه مشتریان دوست ندارند در معرض فروش قرار بگیرند ، آنها دوست دارند که خودشان خرید کنند و تمایل دارند خرید خود را در محیط های قبیله ای انجام دهند . بنابراین بهتر است شرکت ها ابزار ارتباطشان را به جای یو . اس . پی بر مفهوم دیگری به نام یو . بی . تی (خرید قبیله ای منحصر بفرد) متمرکز کنند . **یو . اس . پی درباره تحمیل محصولات یا خدمات به مشتری بود در حالی که یو . بی . تی در مورد ترغیب مردم به قبیله ای است ، که می توانند به آن اعتماد کنند .** آن ها از خود می پرسند خرید این محصول چه چیزی از من خواهد ساخت ؟ به بیان ساده تر آن ها به دنبال متمایز کردن خود با نوع خریدشان هستند .

آیا صنعت تبلیغات از این زوال بیرون می آید؟ پاسخ این پرسش به احتمال زیاد مثبت است، زیرا اهالی تبلیغات افراد با هوشی هستند و بالاخره برای بازآفرینی صنعت خود ره‌هایی پیدا خواهند کرد. امروزه آنچه را مردم می‌خواهند، نام‌های تجاری قابل اعتماد و آنچه را نمی‌خواهند، مزاحمت، ادعاهای پوشالی، و ازدحام است.

عرضه‌ی بیشتر نداشته باشید!

بلکه عرضه‌ای متمایز داشته باشید!

برای موفقیت در یک محیط رقابتی، باید ابتکار داشته باشید! **فلسفه شرکت اپل** که در شعار **متفاوت فکر کن!** تجلی پیدا کرده است، می‌تواند مانترا یا عبارت کلیدی در تجارت قرن ۲۱ باشد. تنها تمایز، هنر مطرح بودن در رقابت و صفحه‌ی اول اخبار نیست. آن‌چه در دنیای ازدحام و شلوغی تجارت‌ها صفحه‌ی اول اخبار است چیزی فراتر از تمایز است، شما نیازمند تمایز بنیادی هستید. قاعده جدید این است:

وقتی کسی زیگ می‌کند، شما زاگ کنید.

از سوی دیگر، تمایز بنیادی مربوط به فضای بازار کاملاً جدید است که شما می‌توانید از آن خود کنید و از آن دفاع کنید، بدین ترتیب سود قابل توجهی در چندین سال به جای چند ماه از آن شما می‌شود.

تمایز بنیادی برای شما یک فیلتر استراتژیک ایجاد می‌کند که:

چه کار باید بکنیم؟ چه باید بسازیم؟ چه کسانی را استخدام کنیم؟ چه طور باید رفتار کنیم؟
برای استقرار تمایز بنیادی باید این ۴ اصل را خوب بیاموزید:

۱. زاگ خود را پیدا کنید.

۲. زاگ خود را طراحی کنید.

۳. زاگ خود را بسازید.

۴. زاگ خود را تجدید کنید.

متفاوت باشید .
به واقع متفاوت باشید .

بخش ۱ : زاگ خود را پیدا کنید.

وقتی رقبا نیستند شما ضربه بزنید

زمانی که پنج ساله بودم پدرم برایم یک راکت بیس بال اندازه ی بچه ها گرفت و برنامه ای برای آموزش بیس بال تنظیم کرد. زمانی که از او می پرسیدم چطور می توانم راکت زدنم را تقویت کنم او می گفت: **وقتی دیگران نمی زنند تو بزن.**

پویایی متفاوت و خوب

برای بیشتر شرکت ها، مشکل تمایز بنیادی قسمت بنیادی آن است. این که اگر هیچ کس آن را انجام ندهد، شما دیوانه اید که آن را انجام دهید، آیا استدلالی درست است؟

خیر اشتباه است. **واقعیت این است که اگر می خواهید در فضای بازار رهبر شوید قانون این است که دقیقاً متضاد باشید.** اگر هیچ کس انجام نمی دهد شما اجماع دهید. شما هیچ گاه نمی توانید رهبر شوید اگر رهبری را پیروی کنید.

آنچه بیش تر شرکت ها را از زاگ باز می دارد ابر تیره و تار و عدم قطعیتی است که آن ها را از ابتکار و نوآوری باز می دارد.

زمانی که از مردم سوال می شود چه می خواهید، آنها پاسخ می دهند از چیزی که هست بیشتر می خواهند با ویژگی هایی بهتر و قیمت پایین تر یا هر دو. این دستورالعمل تمایز بنیادی نیست بلکه دستورالعملی برای محصولات تکراری و تقلیدی با توان سود محدود است. ... زمانی که نموداری با دو محور متفاوت و خوب می کشید، متوجه می شوید چه طور ایده ی شما متضاد زاگ های موفق است و تازه می فهمید که چگونه بیش تر شرکت ها فریب می خورند و در دام تحقیقات کیفی گرفتار می شوند.

امروزه تحقیق کیفی برای بسیاری از شرکت ها و متخصصان بازار نیز ۱۰۰ درصد قابل استناد نیست. پیشنهاد و عرضه در این جا بسیار خوب است و نظرات خوب بسیار بیش از نظرات منفی نظیر عجیب و غریب، زشت، غیر عادی و ... است. اما دلیل اینکه مشتریان در مورد این پیشنهاد جدید نظرات منفی ارائه نمی دهند، این است که هیچ چیز جدید یا متفاوتی برای دوست داشتن وجود ندارد. این در حالی است که برخی شرکت ها در این وضعیت هستند ولی در نهایت با شکست مواجه می شوند چرا که در آن تقاضا بسیار کم یا رقابت بسیار زیاد است.



آن چه نمودار فوق را دشوار می سازد برخی توان های برنده در گوشه ی راست بالا است که چسبیده به گوشه ی راست پایین است. خط وسط معمولاً نا مشخص و مبهم است و یک حرکت نادرست ممکن است منجر به نابودی شود. برای شناخت این تفاوت به فردی خلاق و مجرب نیاز است کسی که بتواند نظرات مشتریان را با الگوی موفق قبلی هماهنگ کند.

به دنبال فضاهای خالی بازار باشید

پیدا کردن فضای خالی در بازار مهارتی غیر شهودی است. سیستم ادراکی انسان فقط به موارد برنامه ریزی شده توجه میکند که چه چیزی آنجاست و چه چیزی آنجا نیست. در تئوری ادراکی تفاوت بین آن جا و این جا، محیط پیرامون یا فضای مثبت و منفی است. هنرمندان یاد گرفته اند که هر دو را بشناسند و به این دلیل چیزهایی را متوجه می شوند که از دید دیگران پنهان مانده است. شرکت ها نیز زمانی که به دنبال فضای جدیدی از بازار هستند - **چرا که فضای جدید بازار یا فضای سفید رمز زاگ است - باید مانند هنرمندان فکر کنند.**

نیازها را کشف کنید

یکی از راه های قدرتمند برای پیدا کردن فضاهای خالی، روشی است که کلايتون کریستنسن و مایکل راینور در کتاب راه حل نوآورانه پیشنهاد می دهند: **به دنبال کاری باشید که مردم تاکنون سعی کرده اند انجام دهند، ولی موفق نشده اند و سعی کنید به آن ها کمک کنید، نوآوری براساس حرفه و کار متضاد نوآوری بر اساس محصول است ولی راهی است که کمک می کند تا از مشکلات تست محصولی که باید تبلیغ شود فراتر روید.**

استفاده از تحقیق بررسی رفتار و عادات مصرف کنندگان کمک می کند که نیازهای مختلف را شناسایی کنند. این تحقیق بدین صورت است که با مصرف کنندگان چنان نزدیک می شوید که عادات اولیه و ضروری آن ها را مشاهده می کنند. لافلی گفته است: ساده ترین اصل زندگی این است که بفهمی همسرت چه می خواهد و آن را به او بدهی. زمانی که به دنبال کشف نیازی هستید به محصولات ساخته نشده یا خدمات ادائه نشده فکر کنید. البته زمانی که نام های تجاری با تمایلات و تقاضاها تقویت شوند افزایشی فوق العاده خواهند داشت.

یک رژه پیدا کنید

خیلی خوب به خاطر دارم که از تمرین بیس بال برگشته بودم و به آشپزخانه نزد مادرم رفتم. تا آن زمان هنوز نتوانسته بودم کمی از استعداد ویلی کلر را به خانواده ام نشان دهم و ناراحت و ناامید بودم ... مادرم گفت به من بگو آینده را چطور میبینی؟ پاسخ دادم نمی دانم، احساس می کنم می توانم رهبر چیزی باشم البته مطمئن نیستم چه چیزی. او گفت خوب کار سختی نیست یک رژه پیدا کن و جلوی آن رژه پیش برو. ای دو نصیحت - یکی نصیحت پدرم و دیگری نصیحت مادرم. مجموعه ای خوب برای خاتمه دادن کتاب های کتابخانه ی نام تجاری است. میان جایی که آن ها نیستند ضربه بزن (تمایز) جلوی یک رژه پیش برو (نیازی را پیدا کن) کلید های زیادی را برای پیدا کردن زاگ خودتان دارید.

متفاوت باشید .
به واقع متفاوت باشید .

بخش ۲ : طراحی زاگ

نام تجاری همانند یک سیستم

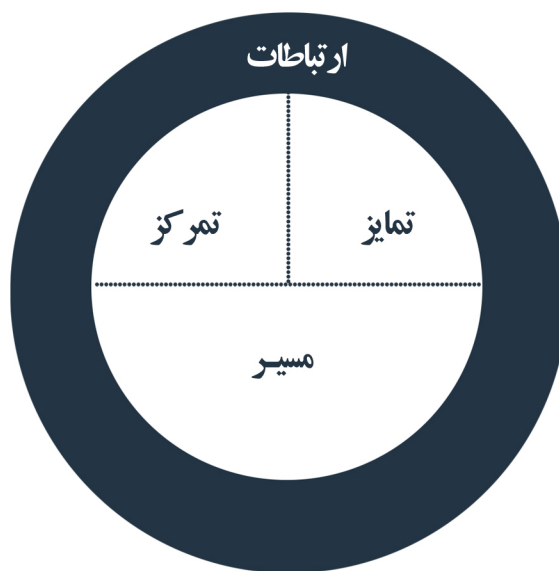
ساختن نام تجاری شامل مجموعه ای عملیات جداگانه و منفک نیست بلکه سیستمی کامل است که شامل ۵ اصل به شرح زیر است :

تمایز ، مشارکت ، نوآوری ، معتبر سازی و فرهنگ سازی که با ترکیب آن ها تمایز رقابتی بلند مدت ایجاد می شود. قصد من از زاگ بزرگ نمایی تمایز است تا بتوانید درونی ترین سیستم داخل یک قسمت را آشکار کنید .

من واژه ه ی طراحی را از هربرت سیمون اقتصاد دان بر گرفته ام که می گوید :

طراح کسی است که راه کارهای هدف گذاری شده را در تغییر شرایط موجود به شرایط ترجیحی تدبیر کند . راه ها کار ها استراتژی نام تجاری است .

تمام طرح ها بیش تر بر افکار ذهنی متکی است تا افکار الگوریتمی (یعنی هیچ مسیر از پیش مشخص شده یا فرمول ریاضی برای رسیدن به هدف وجود ندارد .)



زمانی که تمرکز با تمایز ادغام شوند و یک مسیر مشخص را پیروی کنند و با ارتباطات اجباری احاطه شوند ، در آن زمان ، موند اولیه و اساس زاگ را دارید .

نکته ی شماره ۱: شما که هستید :

اولین قدم برای ساختن نام تجاری این است که به درون خود برویم و ببینیم که انرژی اولیه از کجا می آید؟ فضای سفید بدون تجربه ارزش کمی دارد و نیازمند هیجان است تا سوخت موفقیت روزبه روز و سال به سال در شرایط تحت فشار رقابت را داشته باشد.

... ما تکثیر و رشد نام های تجاری به درد نخور را دیده ایم. نام های تجاری که ظاهر داشتند اما هیچ واقعیتهایی وجود نداشت که آنها را پشتیبانی کند. به هم ریختگی و فروپاشی اقتصاد، نام های تجاری به درد نخور را از بین می برد. در مورد شرکت شما چطور؟ شور و هیجان شما کجا است؟ دوست دارید آیندگان در مورد شما چه بگویند؟ چه انگیزه ای شما را صبح از خواب بیدار میکند؟

نکته ی شماره ۲: چه می کنید؟

در مرحله ی بعد نیاز دارید که تجارت خود را مشخص کنید، تجارتی که در آن هستید و دلیل اصلی بودن آن. به اعتقاد نویسندگان ساختن برای ماندن، جیمز کولینر و جری پوراس **دلیل اصلی بودن دلیلی بنیادی است که شرکت شما وجود دارد چیزی است که هرگز در مورد تجارت شما تغییر نخواهد کرد و فراتر از کسب در آمد است.** مثلاً دلیل اصلی بودن گوگل، سازماندهی اطلاعات دنیا و در دسترس قرار دادن آن در سطح جهانی است و دلیل اصلی بودن والت دیسنی شاد کردن مردم است.

نمونه های فوق دو شرکت کاملاً متفاوت است ، اما آنچه که در آنها مشترک است دلیل واضح و روشن این است که هستند ، چه می کنند و چرا این کار را انجام می دهند . بدون دلیل مشخص شرکت ها به سمت دستاورد های کوتاه مدت هدایت می شوند و ضمن این که در بلند مدت هویت خود را از دست می دهند .
چه تعداد واژه لازم دارید تا دلیل اصلی بودن تان را بسازید ؟ اگر بیش از ۱۲ کلمه است برگردید و نکته ی ۱ را دوباره مرور کنید .

نکته ی ۳ : چشم انداز شما چیست ؟

دلیل وجودی یک شرکت می تواند انتزاعی باشد. در حالی که چشم انداز عینی و ملموس است ، تصویری از آینده است ، تصویری که با تمام شرکت تقسیم شده است . **ارسطو می گوید : یک روح هرگز بدون تصور فکر نمی کند . و یک شرکت هم بدون چشم انداز عمل نمی کند .** چشم اندازی که از رهبر و بالاترین فرد در شرکت به کل شرکت منتقل شود . وظیفه ی رهبر شکل دهی به چشم انداز و الهام بخش و به یاد ماندنی کردن و آشکار کردن آن است . چشم انداز صحیح تعهد و اعتماد می آورد نه اطاعت و احتیاط . بدون یک چشم انداز واضح و مشخص نمی توانیم افراد سازمان را تقویت کنیم بلکه آنها را به سمت گیجی ، اضطراب و عدم اعتماد هدایت می کنیم و درست مانند پناهدگانی در سلول های انفرادی مشغول به کارند ، به جای مشارکت و همکاری و رسیدن سریع تر به هدف آن ها را از هدف دور می کنیم .

نکته ی ۴: کدام موج را می رانید ؟

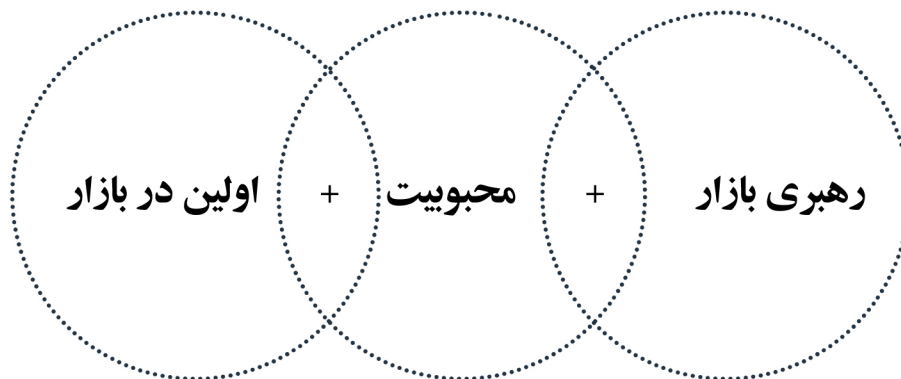
۳ نکته ی اول بر ساختن زاگ شما تمرکز دارد . ۵ نکته ی بعدی نشان می دهد که چه طور تمرکز به همتای قدرت مند دیگرش که تمایز است وصل می شود . ولی قبل از آن بهتر است نقش مسیر را در راندن هر دو ببینیم . شما قطعاً می توانید یک نام تجاری را بدون کنترل کردن مسیر بسازید اما انرژی بکر و جوان زاگ را نخواهید داشت . **هنگامی که تمرکز و تمایز به وسیله ی یک مسیر تقویت می شوند نتیجه ی آن نام تجاری جذابی می شود که مشتریان نه فقط برای پول بلکه با عشق آن را انتخاب می کنند .** و این تفاوت بین راندن روی موج و پدال زدن روی تخته ی موج سواری است . چه مسیر هایی را می توانید برانید ؟ تنوع ها به نسبت هر صنعت ، منطقه و فرهنگ بی پایان و نامحدود است .

نکته ی ۵: در طبقه ی کالایی شما کدام نام تجاری بالاترین سهم را در ذهن مخاطب دارد ؟

نام تجاری در خلاء وجود ندارد . شور ، هدف و چشم اندازی که از شرکت می آید ممکن است با رقبا کاملاً متمایز باشد . احتمالاً فهرست ارزش های بنیادی شرکت های مختلف را دیده اید که آن ارزش ها را منتشر کرده اند تا فرهنگ شان را نشان دهند . **شما باید خود را با چیزی منحصر به فرد متمایز کنید ، نه چیزی که شما را ستودنی کند .** در این جا باید از حیطه ی تمرکز خارج و به حیطه ی تمایز وارد شویم . هر مسابقه برندگان و بازندگان خود را دارد .

در طبقه ی گروه کالاهایی که رقبای بیشتری وجود دارند تفاوت سهم بازار آن قدر اسفبار نیست اما سلسله مراتب هنوز دست نخورده اند . این پدیده را نظریه پردازان قانون قدرت می نامند . قوانینی که توضیح می دهد چرا موفقیت موفقیت جذب می کند یا چرا پول پول می آورد .

ترتیب موفقیت از طریق دو عامل معین می شود : ترتیب تولد رقبا که شامل اولین ها در بازار با اولین مزایا و دل بستگی های ممتاز می شود ، اصطلاحی است که نظریه پردازان برای محبوبیت به کار میبرند . **جک تروت و آل رایس** کارشناسان جایگاه سازی نام تجاری معتقدند : **بزرگترین برندگان آن هایی نیستند که اول وارد بازار شدند بلکه آن هایی هستند که در ذهن مردم جای گرفتند .** پس بنا بر قانون قدرت تنها جایگاه قابل ارزش در بیش تر طبقات شماره های یک و دو هستند شماره ی ۳ باید جایگاهی مفید از خلاء شماره ی ۲ را داشته باشد .



در کوتاه مدت رهبری بازار تضمین شده است اما در دراز مدت است که قسمت دوم قانون قدرت یعنی محبوبیت را به دست آوریم .

شرایطی که می توان از رهبری نام تجاری استفاده کرد :

- ۱- زمانی که طبقه بسیار شلوغ و گیج کننده است (تلفن همراه)
- ۲- زمانی که مقایسه بسیار مشکل است (آژانس تبلیغاتی)
- ۳- زمانی که قیمت بسیار بالا است (اتومبیل)
- ۴- زمانی که سطح علاقه پایین است (نمک طعام)
- ۵- زمانی که استاندارد لازم است (سیستم اجرایی)
- ۶- زمانی که فایده ها ملموس نیست (سیستم بانکی)
- ۷- زمانی که ویژگی ها تکنیکی هستند (دارو)
- ۸- زمانی که مزایا غیر قابل اثبات اند (جواهر)
- ۹- زمانی که عامل ریسک بالا است (دفتر حقوقی)
- ۱۰- زمانی که مشتریان به دنبال پرستیژ هستند (مد)

نکته ی ۶: چه چیزی شما را منحصر به فرد می کند ؟

این جمله را کامل کنید : نام تجاری ما تنها است که
اگر نمی توانید آن را خلاصه کنید کلمه ی تنها را به کار ببرید ، پس شما زاگ ندارید .
بهترین راه تهیه ی یک فهرست از رقبایی است که ممکن است این ادعا ها را داشته باشند و سپس گام بعد تعیین استراتژی متفاوت آن ها است . زاگ اقدامی است که سیتی بانک انجام داد ، زمانی که با شعار (غنی زندگی کنید) یا (برای برگشت سرمایه ی تضمین شده ، گل بخرید) خود را به عنوان ضدبانک جایگاه سازی کرد . **منحصر بفرد بودن آزمون صحت زاگ است ، اگر نمی توانید منحصر بفرد باشید به عقب برگردید و از اول شروع کنید .**

وقتی نقطه‌ی تمایز خود را مشخص کردید ، یک فیلتر تصمیم‌گیری برای تمام تصمیم‌های آینده شرکت خود خواهید داشت . با بازبینی بیانیه‌ی خود می‌توانید به سرعت ببینید که هر تصمیم جدید به نام تجاری شما کمک می‌کند یا صدمه می‌زند ، متمرکز می‌کند یا تمرکز را از بین می‌برد .

نکته ی ۷: چه چیزی را باید اضافه و یا کم کنید ؟

یکی از قوی‌ترین اصول در ساختن یک نام تجاری ، اتحاد متمرکز است . متأسفانه این اصل بیش‌تر در نقص است تا مشاهده . چرا ؟ زیرا ما انسان‌ها بیش‌تر تمایل به اضافه کردن عناصر داریم تا کم کردن آن‌ها . از گفتن کلمه‌ی نه متنفریم . برعکس اصل اتحاد بر مبنای تمرکز و خود انضباطی است . اتحاد نام تجاری ، ارتباط استراتژی تجارت شما با تجربه‌ی مشتری تان است . نتیجه‌ی اتحاد پیوستگی است و نتیجه‌ی عدم اتحاد هدر رفتن منابع است .

اگر اضافه کردن یک مورد به نام تجاریتان شما را در مقابل رقیبی قوی‌تر قرار می‌دهد ، باید مجدداً بررسی کنید . شما ممکن است انرژی زیادی صرف کنید و مشتریان خود را سردرگم کنید . لئوگرستر ، رئیس هیئت مدیره‌ی سابق آی بی ام ، گفته است : **اگر نمی‌دانید به کجا می‌روید ، هر مسیری شما را به آن جا می‌برد .** سریع‌ترین راه زاگ ، نگاه کردن به روش رقبا و یافتن راهی متفاوت است **چیزی واقعاً متفاوت**

نکته ی شماره ۸: چه کسی عاشق شما است ؟

هر نام تجاری با یک جامعه ساخته می‌شود ، نه فقط جامعه‌ای که درون شرکت مشغول به فعالیت است بلکه شرکا ، تأمین‌کنندگان ، سرمایه‌گذاران ، مشتریان ، و حتی رقبا . برای حفظ سیستم سالم و روبه رشد هرکسی باید همراهی و کمک کند تا همه نفع ببرند .

نام تجاری درون یک جامعه است و جامعه از نام تجاری سود می‌برد .

نکته ی ۹: چه کسی دشمن شما است؟

هر کسی نمی تواند دوست شما باشد. به جای راضی کردن همه و به قیمت ریسک راضی نکردن هیچ کس، درست قدم بردارید و مبارزه طلب باشید. فقط مطمئن باشید که موفق ترین و بزرگ ترین رقیب را برای مبارزه طلبیده اید. چرا؟ چون بدین وسیله خود را در تمایز بنیادی قرار داده اید. هدف این نیست که بزرگان را بزنیم بلکه با به کار گیری اصل تضاد زاگ خود را آشکار کنید. گاهی اوقات دشمن، یک شرکت رقیب نیست بلکه روش قدیمی و کهنه ی انجام کارها است. آن روش را اصلاح کنید.

نکته ی ۱۰: مردم شما را چه می نامند؟

واقعیت بازاریابی این است که به با ارزش ترین دارائی یک نام تجاری که نام آن است، کمترین توجه می شود. شاید به دلیل این است که کالاها یا خدمات جدید است. مردم تا اسم ما را می بینند، پی می برند که ما دقیقا چه می فروشیم. مهم تر آن که مردم خیلی سریع از این نام خسته می شوند و آن را مختصر می نامند. مشتریان جدید نیز نمی دانند که این نام مختصر مربوط به چه محصولی است و دچار سردرگمی می شوند. نقل سینه به سینه با هزینه ای بسیار پایین، قوی تر از هر روش دیگری عمل می کند. یک نام ضعیف، فرآیند ایجاد نام تجاری را کند می کند، در حالی که یک نام مناسب به آن سرعت می بخشد. اگر نام تجاری شما تاکنون تثبیت شده است، می توانید به مرحله ی بعدی بروید.

در غیر این صورت ، چند کار سریع بر گرفته از کتاب خلاء نام تجاری می توان انجام داد :

- ۱- متفاوت از رقبا
- ۲- کوتاه چهار بخشی یا حتی کم تر
- ۳- مناسب ولی نه خیلی توصیفی که عام به نظر آید
- ۴- راحت نوشته شود
- ۵- خوب تلفظ شود
- ۶- مناسب مانور های مختلف نام تجاری باشد
- ۷- از نظر حقوقی قابل دفاع باشد .

نکته ی ۱۱ : چطور خود را توصیف می کنید ؟

تمام ارتباطات نام تجاری باید از یک خط واقعی جایگاه سازی درونی نام تجاری سرچشمه گیرد . **یک خط واقعی ، خطی است که به درستی می توانید در مورد نام تجاری خود بگویید . بنابراین باید چیزی باشد که رقبا ی شما ادعا نکرده باشند یا نتوانند ادعا کنند .** چیزی باشد که برای مشتریان شما ارزشمند و معتبر باشد به خاطر داشته باشید که آن چیزی نیست که شما می گوئید ، بلکه چیزی است که مشتریان می گویند. این چیزها نمی توانند کم شوند ، شکست بخورند ، یا به سادگی از بین بروند . یک بار که خط واقعی خود را پیدا کنید ، فاصله ی کمی تا ساختن آن در ذهن مشتری دارید . البته اساس ایجاد خط واقعی و شعار تمرکز بر روی یک پیشنهاد خاص و منحصر بفرد است . قانون این است :

یک پیشنهاد برای هر نام تجاری .

خطوط واقعی و شعارها:

سیتی بانک: می داند که پول تنها یکی از راه های خوشبختی است. / غنی زندگی کنید.
آئودی: برای مردمی اتومبیل می سازد که جاده های بکر را طی کنند. / هرگز تقلید کننده نباشید.
ارث لینک: به شما خدمتی می دهد که راحت تر ایمیل بزنید. / ارث لینک به دور شما می گردد.
لاس وگاس: جایی است که دنیا در آن جا شیطان می شود. / آن چه در اینجا اتفاق می افتد همین جا باقی می ماند.

لندینگ تری: مناقصه های آنلاین را از وام دهنده ها می گیرد. / زمانی که بانک ها رقابت می کنند، تو برنده ای.

نکته ی ۱۲: چطور نام خود را منتشر می کنید و همه را از آن مطلع می کنید؟

خیلی خوب است شما یک نام تجاری پیدا کرده اید، یک خط واقعی و یک شعار حالا نیاز دارید که معنی پنهان در این دارائی ها را بیرون آورید و از میان مراحل که نقاط تماس مشتریان با نام تجاری شما است، عبور دهید و مشکلات احتمالی را ببینید. بدین ترتیب مشتریان شما باور کنندگان واقعی می شوند و این حقیقت و باور را به دوستانشان منتقل می کنند. **کجا هزینه ی محدود ارتباط خود را سرمایه گذاری می کنید که بالاترین برگشت را داشته باشد؟**

سیم وونگ هو مدیر فناوری کریتو، گفته است: بزرگ ترین چالش، بازاریابی است. اما من خسیس ام و نمی خواهم پولی را هدر دهم. مگر این که مطمئن شوم جواب می دهد. بر عکس نگرش فوق، استیو جانز مدیر اپل، اعتقاد دارد که بازاریابی، حیاتی ترین بخش محصول است. بازاریابان اپل جاهایی را برای رقابت انتخاب می کنند که برنده اند، آن جایی که نمی برند، رقابت نمی کنند. البته مشخص است که هر شرکتی نمی تواند اپل باشد، اما هر شرکتی می تواند نگرشی همچون اپل به بازار داشته باشد.

این کار با یک زاگ شروع می شود و ارتباط زاگ با تجربیات مشتریان ادامه ی راه است. زمانی که زاگ به صورت درست و متمایز در میان شلوغی و درهم ریختگی بازار طراحی می شود ، چیزی فراتر از دیگران خواهد شد و در نتیجه برنامه ی تدوین شده ی بازار یابی نیز فراتر از دیگر برنامه های بازاریابی خواهد بود . تنها در این صورت است که برگشت سرمایه ی ارتباط بازاریابی ما تضمین شده است و افزایش می یابد .

نکته ی ۱۳ : چطور مردم با نام تجاری شما درگیر می شوند ؟

شما باید تعیین کنید که چه می فروشید ، چطور می خواهید آن را بفروشید . به طور طبیعی این روش بسیار هوشمندانه ، مقرون به صرفه است . اما از آن جایی که نام تجاری ، احساس درونی یک فرد است ، بهتر است مشکل نیز با احساس به دست آمده بررسی شود تا با یک منطق دارای نقص . بهترین قانون برای پیروی کردن این است که هر نوع تقلید و تمرین به اصطلاح خوب را فراموش کنید . بهترین تمرینات ، معمولاً رایج ترین تمرینات است و رایج ترین تمرینات هرگز چیزی به زاگ اضافه نخواهد کرد . مهم نیست که چه تعدادی از آن ها را به کار برید .

نکته ی ۱۴: مشتریان چه چیزی را تجربه می کنند؟

در حالی که استراتژی یک اصل قدرتمند است، بسیاری از شرکت ها فراموش می کنند که بدون یک اجرای خوب، استراتژی فقط یک برنامه و نیت است. هر ساله هزاران برنامه استراتژیک تدوین می شود و شکست می خورد، چرا که به ترغیب تجربه ی مشتریان بر گردانده نشده است. **در یک کلام، یک استراتژی خوب می تواند جاده ی جهنم را نیز هموار سازد.** مشتریان، نام تجاری شما را در جاهای خاص تجربه می کنند، بنابراین، انتخاب که این جاها کجاست و در آن جا چه اتفاقی می افتد، بسیار حائز اهمیت است. بهترین راه شروع انتخاب و نفوذ در محل هایی است که مشتریان در آن جاها با نام تجاری شما در ارتباط اند، جایی که می تواند مشتریان شما را تنها از آگاهان نام تجاری به وفاداران نام تجاری تبدیل کند. مشتریان چگونه می توانند در مورد شما بدانند؟ چگونه می توانید به آن ها کمک کنید که برای نام تجاری شما ثبت نام کنند؟ چه کسی به چه چیزی در هر محلی، رقیب شما خواهد بود؟ کجا باید منابع بازاریابی خود را قرار دهید یا کجا نباید این منابع را بگذارید؟

نکته ی ۱۵: چگونه وفاداری مشتریان را بدست می آورید؟

بیش از ۵۰ درصد از مشتریان حاضرند ۲۰ تا ۲۵ درصد قیمت بیشتری بپردازند تا نام تجاری مورد علاقه شان را بدست آورند، قبل از این که به نام تجاری دیگری روی آورند. **در برخی گروه های کالایی، ۵ درصد افزایش در مشتریان وفادار می تواند ۹۵ درصد سود برای تجارت داشته باشد.** در گروه کالاهای تجملی، ۱۰ درصد مشتریان وفادار، ۵۰ درصد فروش ایجاد می کند.

حقیقت این است که وفاداری نمی تواند برنامه ریزی شود . به محض اینکه مشتریان مغرور می شوند ، انتخاب می کنند که بجنگند یا بگریزند . آن ها می فهمند که چطور در این سیستم بازی کنند و یا به نام تجاری دیگر متمایل می شوند .

پس وفاداری کجاست ؟ از بین رفته است ؟ چرا که وفاداری واقعی نمی تواند خریداری شود بلکه ، فقط می تواند به دست آید . وفاداری ، اول از شرکت به مشتریان ایجاد می شود و نه برعکس و تنها زمانی دوطرفه است که مشتریان احساس کنند که وفاداری را به طور عمیق به دست آورده اند . **برای این که وفاداری نام تجاری رشد کند ، باید اول وفاداری کسب شود و مهم تر آن که این وفاداری باید دوطرفه باشد .** همان گونه که دیوید اگیلوی آشکارا مشاهده کرده است : هر نامی می تواند وارد میدان تجارت شود ، اما فقط با هوش ها ، متعهد ها ، و مقاوم ها می توانند نام تجاری خلق کنند .

حقیقت این است که وفاداری نمی تواند برنامه ریزی شود. به محض اینکه مشتریان مغرور می شوند، انتخاب می کنند که بچنگند یا بگریزند. آن ها می فهمند که چطور در این سیستم بازی کنند و یا به نام تجاری دیگر متمایل می شوند.

پس وفاداری کجاست؟ از بین رفته است؟ چرا که وفاداری واقعی نمی تواند خریداری شود بلکه، فقط می تواند به دست آید. وفاداری، اول از شرکت به مشتریان ایجاد می شود و نه برعکس و تنها زمانی دوطرفه است که مشتریان احساس کنند که وفاداری را به طور عمیق به دست آورده اند. **برای این که وفاداری نام تجاری رشد کند، باید اول وفاداری کسب شود و مهم تر آن که این وفاداری باید دوطرفه باشد.** همان گونه که دیوید اگیلوی آشکارا مشاهده کرده است: هر نامی می تواند وارد میدان تجارت شود، اما فقط با هوش ها، متعهد ها، و مقاوم ها می توانند نام تجاری خلق کنند.

نکته ی ۱۶: چطور موفقیت خود را توسعه می دهید؟

سوال دشوار در استراتژی نام تجاری این است که چطور رشد خود را حفظ می کنید؟ گسترش و توسعه ی نام تجاری، تعابیر متفاوتی را ایجاد می کند. **اگر نام تجاری اصلی، تداعی های خوب و مثبتی برای مشتریان اش داشته باشد، محصول جدید می تواند زیر آن چتر پیش برود و گاهی اوقات گسترش های جدید می تواند معنی نام تجاری اصلی را تقویت کند و آن را ارزش مند تر سازد.** همچنین ممکن است جای کافی در گروه کالای ارائه شده نباشد که بخواهد یک نام تجاری جدا وارد بازار شود. توسعه، معمولاً واکنش به سوالات درون سازمانی همچون موارد زیر است:

– ما مشتریانی داریم، چه می توانیم به آن ها بفروشیم؟ ویرجین

– یا ما توانایی هایی داریم، چه چیز جدیدی می توانیم بسازیم؟ جنرال الکتریک

– ما نام تجاری داریم، در چه بازاری می توانیم رخنه کنیم؟ دیسنی

نکته ی ۱۷: چطور مجموعه ی نام های تجاری خود را حمایت می کنند؟

دوره ی اتکا به یک نام تجاری و توسعه ی سبد کالا به مبنای آن نام تجاری رو به افول است، چرا که بیشتر شرکت ها، ارزش ارتباط نام های تجاری با یکدیگر را در یافته اند. با وجود آن که هم افزایی ارزشمندی در مجموعه ی نام های تجاری وجود دارد با ۴ مشکل مواجه می شوند که نام های تجاری مجزا با آن ها روبرو نیستند. این ۴ مشکل عبارتند از:

- سرایت: اولین نقطه، قسمت تاریک هم افزایی است. همان گونه که وفاداری می تواند منتشر شود، اخبار بد نیز سریع انتشار می یابد.
 - گیجی: اگر چه گیجی به شدت سرایت نیست، اما بسیار رایج است و زمانی اتفاق می افتد که شرکت ها، نام های تجاری شان را آن قدر توسعه می دهند که از مرز تعیین شده ی مشتریان نیز عبور می کند. من ممکن است خمیر دندان کرسر را دوست داشته باشم اما تا کنون ۱۷ نوع مختلف کرسر وجود دارد و نمی دانم که هر کدام چه معنی دارد. گیجی نام تجاری با درک عمیق چسبندگی و کشش قابل اجتناب است.
 - چسبندگی: به معنای توانایی نام تجاری در مالکیت معنایی واضح در اذهان مردم است.
 - کشش: توانایی بسط و توسعه ی آن معنای ذهنی بدون شکستن است.
- شرکت ها نیاز دارند که رشد کنند و آنچه که در کوتاه مدت در آمد بیش تری ایجاد می کند، توسعه ی نام تجاری است. در بلند مدت توسعه ی نام تجاری باعث گیجی مشتریان می شود و اگر از درون لنز یک سیستم به این عقیده نگاه کنیم می بینیم که:
- ۱- شرکت نیاز دارد که افزایش در آمد داشته باشد.
 - ۲- بنابر این نام تجاری را توسعه می دهد.

۳- که در کوتاه مدت سود می دهد .

۴- اما در بلند مدت تمرکز نام تجاری را از بین می برد .

۵- بنابراین منجر به در آمد کمتر می شود .

۶- که منجر به رشد در آمد می شود و این داستان مرتباً در یک مدار بسته تکرار می شود . تنها راه هایی از این مدار بسته تمرکز و تفکر بلند مدت است .

• تضاد: زمانی است که شرکت سعی دارد نام تجاری را در سطح جهانی توسعه دهد از آن جایی که نام های تجاری را مشتریان تعیین می کنند و نه شرکت ها ، مشتریان در یک فرهنگ ممکن است دیدگاه متفاوتی نسبت به آن کالا در فرهنگ دیگر داشته باشند . **یک راه برای پرهیز از تضاد ساختن نام تجاری برای هر فرهنگ با نام و تداعی های متفاوت است . راه دیگر تمرکز بر روی یک نام تجاری جهانی با یک خروجی مشترک است .**

• پیچیدگی: همان طور که مجموعه ی نام تجاری رشد می کند ، آنچه برای سادگی فرایند ایجاد نام تجاری است ، معمولاً آن را پیچیده تر می کند . جایگاه چند گانه محصولات چند گانه ، توسعه های چند گانه ، رقبای متفاوت و شبکه های توزیع پیچیده همه و همه می توانند به راحتی یک مجموعه ی نام تجاری به هم ریخته و نامؤثر را ایجاد کنند . همان گونه که ذهن بشر در اضافه کردن بهتر عمل می کند تا کم کردن ، کلید ساختن مجموعه ی قوی نام های تجاری است . مدیریت یک مجموعه نیاز به ایجاد یک نقش ، رابطه و مرز های واضح دارد . لازم است در آمد های سود آور که باعث عدم تمرکز مجموعه نام های تجاری می شوند ، قربانی شوند و حسی قوی از آن چه را مشتریان می خواهند آن نام تجاری باشد ، داشته باشیم . **هلموت پانکه مدیر بی ام دبلیو می گوید: بزرگ ترین وظیفه ی ایجاد نام تجاری این است که بتوانید بگویید نه .**

متفاوت باشید .
به واقع متفاوت باشید .

بخش ۳ : زاگ خود را احیا کنید .

سنگ کاغذ قیچی

اگر می خواهید نام تجاری را دوباره جایگاه سازی کنید یا بدانید که آیا نام تجاری خود را به طور صحیح جایگاه سازی کردید ، این قسمت از کتاب کمک تان می کند که چطور و چه زمان زاگ خود را که در ۳ مرحله ی چرخه ی رقابت در حرکت است دوباره احیا کنید .

اگر تمرکز برای موفقیت مهم است ، پس چطور شرکت های نامتمرکز بسیری در حال رشد هستند ؟ واقعیت این است که هر چه اصول تمرکز قوی تر باشد ، شرکت ها با درجات متفاوت تمرکز می توانند در بازار وجود داشته باشند . شاید آسان ترین راه درک این که چطور این اتفاق می افتد ، مشاهده ی بازی سنگ ، کاغذ ، قیچی بچه ها است . قیچی کاغذ را می برد ، کاغذ سنگ را در بر می گیرد و سنگ ، قیچی را می شکند . هر حالتی ضعف ها و قوت های خود را دارد . تاریخ تجارت پیشنهاد می دهد که شرکت ها زمانی در بهترین حالت خواهند بود که در شرایط ثابت قرار گیرند ، شرایط که محیط تجارت قابل پیش بینی باشد و کارمندان در آن چه انجام می دهند اعتماد بنفس داشته باشند . در تئوری خود سازمانی - در بخش تئوری بی نظمی و هرج و مرج که به بررسی و مطالعه ی نظمی می پردازد که به طور خود انگیزه ، در سیستم پیچیده متحول می شود - این شرایط ثابت جاذبه ها نامیده می شود . **یک شرکت قیچی ، شرکت کوچکی است که تازه تجارت خود را شروع کرده و یک نام تجاری دارد . آن چه این شرکت را متمایز می کند ، تمرکز بسیار دقیق آن است . این شرکت با بریدن قسمت های کوچکی از تجارت های دیگر که به عنوان شرکت های کاغذ هستند به رقابت می پردازد . شرکت های کاغذ آنقدر مشغول هستند که یا توجه نمی کنند و یا آنقدر کند هستند که نمی توانند واکنش متقابل نشان دهند**

همان طور که شرکت قیچی موفق می شود و تجارتش رو به رشد است به شرکت سنگ تبدیل می شود (شرکت متوسطی که نام های تجاری بیش تری دارد ولی تمرکز کم تر) ویژگی معین آن ها دیگر تمرکز نیست بلکه ، فقط سرعت و شتاب تجارت مهم است .

سه مشاهده ی واضح در چرخه ی رقابت وجود دارد :

۱- شرکت ها تمایل دارند که به سمت عقربه های ساعت بچرخند ، از قیچی به سنگ و از سنگ به کاغذ

۲- شرکت ها تمایل دارند که عکس جهت عقربه ی ساعت رقابت کنند ، کاغذ سنگ را ببلعد ، سنگ قیچی را بشکند و قیچی کاغذ را ببرد.

۳- فضا های میان شرایط ثابت ، شرایط متغیر است ، دوره هایی از زمان که تغییر نه تنها ممکن بلکه لازم است . در این شرایط متغیر است که شرکت ها نیاز دارند بار دیگر خود را جایگاه سازی کنند

شتاب حرکت سنگ

زمانی که فرصت های رشد آشکار می شود ، شرکت های قیچی به سمت اولین حالت تغییر مسیر خود پیش می روند . ممکن است به فکر خلق نام تجاری جدید و زیر مجموعه یا تأسیس شرکت های جدید بیفتند .

اما شرکت های سنگ هنوز یک مزیت طبیعی خوب دارند ، شتابی که در سرعت حرکت آنها وجود دارد راه ورود به بازار جدید را هموار می سازد و بسیار راحت تر می توانند شرکت های قیچی را بخرند که با آنها در حال رقابت هستند .

اندازه ی شرکت های کاغذ

بالاخره حرکت سنگ کند می شود و از مداخله ی دوم شرایط ناپایدار عبور می کند و به سمت کاغذ شدن پیش می رود . بزرگترین چالشی که شرکت در طی این تغییر با آن روبروست حفظ موتور رشد در حال حرکت است . اگر مؤسس و یا بنیان گذار هنوز در رأس امور است ، بهترین زمان تغییر رهبری است . اولین چیزی که رهبر جدید باید انجام دهد ، تمرکز مجدد و اطمینان دادن به سهام داران است .

ممکن است در ابتدا خطوطی را که سودی برای شرکت ندارند یا سود بسیار کم دارند ، متوقف سازد و معماری نام تجاری را مجدداً مدل سازی کند . **شواهد قطعی حاکی از آن است که هر شرکتی بزرگ ترین اندازه خودش را در جایی تجربه می کند که رشد بیش تر ، سودی برایش ندارد . در آن نقطه است که تمایل به دوباره احیا کردن خود و در چرخه ی رقابت قرار گرفتن دارد .** در این شرایط ، شرکت مجدداً تمرکز می کند و شاخه های ایجاد شده را به شرکت های کوچک تری تبدیل می کند . اندازه را کوچک می کند و مدیران با هوش و زیرک را در تجارت های خاص قرار می دهد . همچنین هزینه ی نو آوری هایی را که همیشه به سود نمی انجامید قطع می کند . حال شما با این سنگ ، کاغذ ، قیچی چه می کنید ؟ ببینید که چطور خود را در این چرخه ی قابت نجات می دهید .

پس بیایید:

- ۱- نقاط قوت شرکت را بیرون بکشید و تقویت کنید و ضعف‌ها را به حداقل برسانید.
- ۲- نقاط ضعف رقبا را بیرون بکشید تا بتوانید در حمله به آنها بهتر عمل کنید.
- ۳- از شرایط نامعتبر استفاده کنید تا زاگ خود را مجدداً خلق کنید.
- ۴- در شرایط ثابت زاگ خود را احیا کنید تا سرپا باشید و سد راهی برای رقبا باشید.

چطور ساختار سخت می شود؟

یک تجارت همچون موجود زنده‌ی فرهنگی است، رشد می‌کند و با ایجاد فرآیندها و ارزش‌هایی که باعث موفقیت تجارت شده است، توسعه می‌یابد. در این شرایط است که کارمندان می‌توانند با استقلال بیشتر کار کنند. این چیزها الگوهای ذهنی و قوانین سازمانی را شکل می‌دهد که منجر به ایجاد فرهنگ یک شرکت می‌شود. مؤسسات موفق تقریباً همیشه فرهنگ‌های قوی دارند و آن را توسعه داده‌اند و همواره عناصری را که باعث بزرگ شدن مؤسسه می‌شوند تقویت می‌نمایند. در واقع این مانعی بزرگ برای تطابق شرکت‌ها با مسائل می‌شود، این قفل فرهنگی از عدم توانایی در مقابل تغییر (حتی در مقابل تهدیدهای شفاف بازار نشأت می‌گیرد) زمانی که قابلیت‌های یک شرکت در اختیار افراد آن است، تغییر در مقابل این تهدیدها بسیار ساده است، اما زمانی که این قابلیت‌ها در اختیار فرایندها و ارزش‌ها باشد قفل فرهنگی اتفاق می‌افتد و تغییر دشوار می‌شود. **ساموئل جانسون از این موضوع با عنوان زنجیره‌ی عادات یاد می‌کند و می‌گوید: زنجیره‌ی عادات، خیلی ضعیف هستند که بتوانیم آن‌ها را حس کنیم تا زمانی که آن قدر قوی شوند که بتوان آن‌ها را شکاند.**

باز کردن قفل زاگتان

چطور یک سازمان پیچیده می تواند یک ایده ی ساده را به اجرا در آورد ؟

اول باید یک ایده ی ساده ، یک زاگ داشته باشید . دوم باید یادگیری زایشی را به جای یادگیری ساده به منظور اجرای راه و روش تجارت تان داشته باشید . یادگیری ساده یعنی این که چطور همان کار ها را بهتر انجام دهید . یادگیری زایشی یعنی این که چطور چیز های جدید انجام دهید . در بیشتر مواقع لازم است که سازمان ، کاری متفاوت انجام دهد ، مهارت های جدیدی را که نداشته است ، کسب کند و ارزش هایی فراتر از آنچه را داشته است بیافریند . نظریه پرداز سازمانی ، جیمز مارچ مباحثه ای در زمینه نفوذ جهل و سادگی در خیز به سمت یادگیری زایشی دارد . او هشدار می دهد که افراد در مسیر فرصت ها کور می شوند و این درست هنگامی است که زمان زیادی را صرف بهره برداری می کنند و زمان کمی را در تحقیق و تفحص می گذارند . در حالت بهره برداری ، افراد با تنوع های جدید و یا تکرار کردن گذشته ، بر پول سازی تمرکز می کنند . در حالت تفحص ، آن ها روی پول سازی آینده و تجربه از گذشته تمرکز می کنند . الگوی ذهنی در دو طیف وجود دارند : آن هایی که با حل مشکلات ، زندگی را آسان می کنند ، و آن هایی که با ایجاد شرایط چسبنده زندگی را دشوار می کنند . الگوی ذهنی یک سازمان بالغ همچون یک شبکه ی قابل ارتجاع عمل می کند . وقتی که قسمتی از جایگاه ایجاد شده را می کشید ، به همان حالتی که سالیان سال تحت فشار بوده اید ، خواهید ماند . به محض این که آن را رها می کنید در جایی که بید قرار بگیرید ، جا می گیرید . با وجود این در زمانی که شما جای درست را برای گذاشتن اهرم های لازم تعیین می کنید ، تغییر آسان است . برای یافتن محل اهرم در سازمان تان ، فقط این ۳ پرسش را پرسید :

- چه چیزی تغییر را متوقف می کند ؟

- چطور مشکل ایجاد شده است ؟

- چه اتفاقی باید می افتاد تا این مشکل ایجاد نمی شد ؟

زمانی که سهام داران خوب ، بد پیش می روند

در مرکز هادسون هایلند ، سوزان آنونزیو ، یک شرکت با عملکرد بالا را شرکتی می داند که با توسعه ی محصولات ، خدمات و بازار ، پول بیشتری بسازد و بزرگ ترین مانع برای عملکرد بالا را تمرکز کوتاه مدت می داند . تمرکز کوتاه مدت معمولاً واکنشی به تقاضای سهام داران است که در فروش سهام (نا مفید) عجله دارند ، اما سهام غیر مفید و شرکت های غیر مفید دو مقوله ی متفاوت هستند. **سهام دارانی که از روابط میان زاگ و عملکرد بی اطلاع اند همچون رانندگان اتوبوسی هستند که اتومبیل را از سمت صندلی عقب می رانند .**

دستور العمل مهم جدید

- نگاه رؤسای سازمان ها تغییر کرده است . آن ها در یافته اند که برای رسیدن به یک ارزش نباید ارزش های دیگر را زیر پا گذاشت . آن ها سرایشی لغزنده را دیده اند :
 - ۱- افزایش سرمایه رشد تولید را سریع نمی کند .
 - ۲- سهام داران سهام را کم ارزش می کنند
 - ۳- رهبران اخراج می شوند .
 - ۴- رهبران جدید به عقب بر می گردند و تمامی هزینه ها کاهش می یابد.
 - ۵- شرکت یک بار دیگر به دنبال راه کار رشد سریع می گردد.
- آنونزیو به رؤسای سازمان ها گوشزد می کند که در مقابل کمیته ی سرمایه گذاری مقاومت کنند و به آن ها بگویند که شرکت ها نمی توانند خود را برای رشد پایدار متوقف کنند . در عوض آن ها باید محصولات خود را متمایز کنند و فرصت ها را در بازار های جدید به دشت آورند .

راکت دو مرحله ای

زمانی که یک شرکت نیاز دارد خود را از بازار در حال زوال به بازاری در حال رشد بکشانند ممکن است بهترین وسیله یک راکت دو مرحله ای باشد. مثل پرتاب یک موشک، یک نام تجاری جدید ممکن است نصف سوخت خود را برای دفع جاذبه استفاده کند. با این استراتژی، شرکت اولین مرحله را به کار می برد. (نام تجاری موجودش) برای سوخت مرحله دوم نام تجاری جدید لازم است. با کاهش سرمایه در نام تجاری قدیمی و فروش دارائی هایی که دیگر لازم نیست، شرکت می تواند منابعی را برای ورود به بازار نام تجاری جدید ایجاد کند.

طراحی زاگ در سرعت تغییر

ما در حال حرکت به سوی عصر ابدی ناپایداری هستیم. همچنان که انتخاب ها در بازار زیاد می شود، عمر یک نام تجاری کم خواهد شد. پیش کسوت دیسک درایی، آل شوگرت زمانی که گفت: گاهی اوقات فکر می کنم روزی را خوام دید که محصولی را صبح معرفی میکنی و عصر از پایان عمر آن خبر می دهی. همه فکر می کردند که او شوخی کرده است. و آن روز نزدیک است. سفر نوآوری به بهره برداری از کالا اغلب آن قدر کوتاه است که زمان ناچیزی برای سرمایه گذاری بر روی آن داریم. وقتی شرکتی آینده ی خود را روی موفقیت آخرین محصول یا خدمت شرط می بندد شرکت های دیگر نیز مشغول معرفی محولات جدید بعدی به بازاند. بنابراین، بازار به سرعت در حال رشد است، سرعتی بسیار سریع تر از یک شرکت، در بازار بزرگ برد و باخت همیشه مالک اصلی است که برنده است. تنه با نوآوری همگام با سرعت رشد بازار برای انجام این امر، شما باید فاصله ی میان خلق محصول و معرفی آن را بسیار کوتاه کنید و نام های تجاری با فاصله ی صفر را وارد بازار نمائید. شما باید در شلوغی بازار بتازید، به جای این که به آن شلوغی بیافزاید

راکت دو مرحله ای

زمانی که یک شرکت نیاز دارد خود را از بازار در حال زوال به بازاری در حال رشد بکشانند ممکن است بهترین وسیله یک راکت دو مرحله ای باشد. مثل پرتاب یک موشک، یک نام تجاری جدید ممکن است نصف سوخت خود را برای دفع جاذبه استفاده کند. با این استراتژی، شرکت اولین مرحله را به کار می برد. (نام تجاری موجودش) برای سوخت مرحله دوم نام تجاری جدید لازم است. با کاهش سرمایه در نام تجاری قدیمی و فروش دارائی هایی که دیگر لازم نیست، شرکت می تواند منابعی را برای ورود به بازار نام تجاری جدید ایجاد کند.

طراحی زاگ در سرعت تغییر

ما در حال حرکت به سوی عصر ابدی ناپایداری هستیم. همچنان که انتخاب ها در بازار زیاد می شود، عمر یک نام تجاری کم خواهد شد. پیش کسوت دیسک درایو، آل شوگرت زمانی که گفت: گاهی اوقات فکر می کنم روزی را خواهم دید که محصولی را صبح معرفی میکنی و عصر از پایان عمر آن خبر می دهی. همه فکر می کردند که او شوخی کرده است. و آن روز نزدیک است. سفر نوآوری به بهره برداری از کالا اغلب آن قدر کوتاه است که زمان ناچیزی برای سرمایه گذاری بر روی آن داریم. وقتی شرکتی آینده ی خود را روی موفقیت آخرین محصول یا خدمت شرط می بندد شرکت های دیگر نیز مشغول معرفی محصولات جدید بعدی به بازارند. بنابراین، بازار به سرعت در حال رشد است، سرعتی بسیار سریع تر از یک شرکت، در بازار بزرگ برد و باخت همیشه مالک اصلی است که برنده است. تنها با نوآوری همگام با سرعت رشد بازار برای انجام این امر، شما باید فاصله ی میان خلق محصول و معرفی آن را بسیار کوتاه کنید و نام های تجاری با فاصله ی صفر را وارد بازار نمائید. شما باید در شلوغی بازار

بتازید، به جای این که به آن شلوغی بیافزایید.

بر طبق آخرین تحقیق از رؤسای شرکت ها امروزه ۳ هدف اصلی هر تجارت عبارتند از:

- ۱- رشد پایدار و مستمر در سطح بالا
 - ۲- سرعت ، انعطاف ، و قابلیت انطباق با تغییر
 - ۳- ایجاد وفاداری در مشتریان و حفظ آن ها
- بیشتر شرکت ها گفته اند حتی با دو مورد آن هم راضی هستند .
توصیه ی من به شما ؟ اگر متفاوت باشید ، به هر ۳ هدف فوق و نام تجاری که
زاگ می کند ، خواهید رسید .

اگر زاگ نمی کنید، پس عقب می مانید .