



خلاصه کتاب تغییر جایگاه نکات کلیدی کتاب

- منظور از جایگاه‌سازی این است که چگونه خود را از بقیه متمایز می‌کنید. تغییر جایگاه، کاری است که انجام می‌دهید تا نظر دیگران در مورد تمایز شما و رقیبان را تغییر دهید.
- شرکت‌ها برای واکنش به سه عامل رقابت، تغییر و بحران دست به تغییر جایگاه می‌زنند.
- تنها روی یک مفهوم که تمایز اصلی شما و رقیبانتان را نمایان می‌کند تمرکز کنید و پیام بسیار ساده‌ای را حول آن مفهوم بسازید.
- پیشرفت‌های تکنولوژی مدام برندها را مجبور به تغییر می‌کند. برندها یا باید پیشرفت کنند یا از بین بروند.
- هر چه شرکت شما بزرگتر باشد، تغییر دادن آن و انعطاف‌پذیر بودن سخت‌تر است.

- تغییر در برندتان می‌تواند دید مردم نسبت به شما را مبهم کند و پیام بازاریابی را کم اثر کند.
- تغییر جایگاه معمولاً بعد از بحران‌ها ضروری است، چه بحران‌های بزرگ و فراگیر مثل رکود جهانی، چه بحران‌های مربوط به یک شرکت مثل بحرانی که GM را دربرگرفته است.
- «اول روابط عمومی بعد تبلیغات». در حالت مطلوب استراتژی تغییر جایگاه شما بهتر است از منابع خارج از شرکت شروع شود، مثل یک نوشته در روزنامه یا بلاگ.
- تغییر جایگاه تنها زمانی موثر خواهد بود که هیات‌مدیره به طور کامل از آن حمایت کنند.
- از موانع اصلی تغییر جایگاه، مقاومت در برابر تغییر در مراتب مدیریتی است.

آنچه در این چکیده خواهید آموخت

۱. چگونه دید بازار و جایگاه خود را تغییر دهید.
۲. چگونه اصول تغییر جایگاه به شما در رقابت کمک خواهد کرد.
۳. چگونه زمان مناسب برای تغییر جایگاه را تشخیص دهید.

جایگاه‌سازی و تغییر جایگاه

جایگاه‌یابی و جایگاه‌سازی دو مبحث کاملاً به هم مرتبط‌اند. هر دو مبحث نیازمند درک این است که مردم شما و سازمان شما را چگونه می‌بینند. منظور از جایگاه‌سازی این است که چگونه خود را از بقیه متمایز می‌کنید. تغییر جایگاه کاری است که انجام می‌دهید تا نظر دیگران در مورد تمایز شما و رقیبان را تغییر دهید.

علمی که بشر در مدت سه دهه گذشته تولید کرده است بیشتر از کل علمی است که در پنج هزار سال قبل آن به دست آورده بود. روزانه بیش از ۴۰۰۰ کتاب منتشر

می‌شوند. میلیون‌ها صفحه وب هر روز به شبکه جهانی اینترنت افزوده می‌شوند و این ارقام مدام در حال افزایش‌اند. هر روزه رسانه‌ها مردم را با انواع اقسام پیام‌ها بمباران می‌کنند و تعداد این رسانه‌ها مدام در حال افزایش است. پس چگونه می‌توانید پیام خود را در میان این همه پیام برجسته و متمایز کنید. عبور از میان این سد اطلاعاتی، بسیار سخت است، به‌خصوص وقتی مردم از پیچیدگی بیزارند و از سردرگم بودن بین این همه اطلاعات خوششان نمی‌آید.

اگر می‌خواهید مردم پیام شما را به‌خاطر بسپارند، آن را ساده نگه دارید. تنها روی یک مفهوم که تمایز اصلی شما و رقیبانتان را نمایان می‌کند تمرکز کنید و پیام بسیار ساده‌ای را حول آن مفهوم بسازید. به‌عنوان مثال شرکت Volvo خود را با مفهوم «امنیت بیشتر» معرفی می‌کند و BMW بر کیفیت رانندگی تمرکز دارد. یک‌بار که مردم بتوانند داستان ساده شما را به یاد بیاورند آن را تا مدت‌زمان طولانی در ذهن خود نگه خواهند داشت. در دهه ۸۰ تحقیقی مشخص کرد که مردم بر این باور بودند که جنرال‌الکترونیک دومین برند تولیدکننده مخلوط‌کن است، درحالی‌که جنرال‌الکترونیک در مدت ۲۰ سال گذشته هیچ مخلوط‌کنی تولید نکرده بود. این باور بر اساس این دید که از ۲۰ سال پیش داشتند در اذهان مانده بود. وقتی یکبار مردم دید خاصی نسبت به محصولی پیدا می‌کنند دیگر تغییر دادن این دید بسیار سخت است. زیرا کس وقتی خواست وارد بازار کامپیوتر شود با شکست مواجه شد. کوکاکولا وقتی کوکای بی‌رنگ خود را معرفی کرد با شکست مواجه شد. تغییر دادن جایگاه شما در ذهن مردم کار واقعاً سختی است. خود مردم نمی‌توانند به‌وضوح مشخص کنند که چرا محصولات شما را نمی‌خرند؛ ولی روان‌شناسان رفتاری ۵ عامل اصلی موثر در خریدن را عوامل زیر می‌دانند.

۱. **جنبه مالی:** مردم می‌ترسند که پول خود را از دست دهند.
۲. **جنبه کار کردی:** مردم می‌ترسند چیزی که می‌خرند طوری که مطلوب است کار نکند.
۳. **جنبه فیزیکی:** نمی‌خواهند روی چیزی سرمایه‌گذاری کنند که باعث دردسر شود.
۴. **جنبه اجتماعی:** از اینکه چیزی بخرند که بعد مورد تمسخر اطرافیان قرار گیرند می‌ترسند.

۵. جنبه روان‌شناختی: می‌ترسند از اینکه ممکن است بعدها پشیمان شوند.

مشتریان با پیام‌های فوق‌العاده زیادی بمباران می‌شوند؛ اما اکنون حق انتخاب گسترده‌تری نسبت به همیشه دارند. اکثر فروشگاه‌ها چیزی در حدود ۴۰۰۰۰ عنوان کالا را می‌فروشند این درحالی‌که یک خانواده متوسط کل نیازهایش را با فقط ۱۵۰ برند کالا تامین می‌کند. درحالی‌که یک مصرف‌کننده در دهه ۷۰ می‌توانست ماشین خود را از بین ۱۴۰ مدل ماشین انتخاب کند، اکنون خریداران می‌توانند در بازار آمریکا از بین ۳۰۰ مدل ماشین خود را انتخاب کنند. عصر کسب‌وکارهای محلی در حال برچیده شدن است و بازارهای جهانی در حال گسترش‌اند. افزون بر این، شاخه‌های اصلی کسب‌وکارها در حال تفکیک به زیرشاخه‌های متعددی هستند. به‌عنوان مثال زیر شاخه‌های جدید ایجاد شده از صنعت رایانه را در نظر بگیرید. امروزه انتخاب‌های گسترده‌ای بین کامپیوترهای رومیزی، لپ‌تاپ‌ها، نوت‌بوک‌ها، کامپیوترهای ایستگاهی و مینی‌کامپیوترها و بسیاری گزینه دیگر دارید. اگر چه مردم به تمام این گزینه‌ها نیاز ندارند. تحقیقات نشان می‌دهد که داشتن گزینه‌های بیشتر کار انتخاب را نه تنها راحت‌تر نمی‌کند؛ بلکه انتخاب را پیچیده می‌کند.

برای گذر از میان این همه انتخاب نیاز دارید که جایگاه خود را تغییر دهید. شرکت‌ها برای غلبه بر سه نیروی رقابت، تغییر و بحران دست به تغییر جایگاه می‌زنند.

۱. رقابت

در ابتدا بازاریابان تغییر جایگاه را برای نشان دادن ضعف‌های حریفان استفاده می‌کردند؛ ولی به محض اینکه اولین سنگ پرتاب می‌شد جنگی ایجاد می‌شد که به ضرر هر دو طرف تمام می‌شد. به‌عنوان مثال شرکت کمپل رقیب خود، پرگرسو را به استفاده از ماده MSG در صابون‌های خود متهم کرد. شرکت پرگرسو هم در مقابله عنوان کرد که شرکت کمپل نیز از این ماده استفاده می‌کنند و هیچ یک از این برندها برنده از میدان خارج نشدند.

تغییر جایگاه نیازمند پیشنهاد منحصر به فرد است و شامل ۵ استراتژی زیر است.

۱. هویت دادن: روی محصولات خود اسم بگذارید. همان گونه که Dole برای آناناس‌ها و Chiquita بر موزها کردند.

۲. شخصیت بخشی: شخصیت «غول سبز» (برای شرکت لوبیای سبز) مثال خوبی برای نشان دادن این موضوع است.

۳. رده محصول جدیدی ایجاد کنید: بازاریابان گرمک و طالبی‌های بزرگ نمی‌خواستند محصول خود را صرفاً به‌عنوان طالبی بزرگ وارد بازار کنند برای همین رده محصول جدیدی با نام «طالبی‌های کرنشاو» به بازار معرفی کردند.

۴. تغییر نام: اگر نام محصول قدیمی مناسب نیست تغییرش دهید. انگور فرنگی چینی نام قدیمی کیوی است.

۵. مقایسه با رده محصول دیگری: وقتی گوشت خوک به بازار آمد برای مردم زیاد جذابیتی ایجاد نمی‌کرد، پس بازاریابان تصمیم گرفتند آن را با عنوان «نوعی دیگر از گوشت سفید» وارد بازار کنند.

۲. تغییر

تغییرات سریع ویژگی اصلی دنیای کسب‌وکار امروز است. پیشرفت‌های سریع در تکنولوژی مدام قانون‌های بازی را عوض می‌کنند. برندها یا باید پیشرفت کنند یا از بین بروند. به‌عنوان مثال IBM که در بازار کامپیوترهای بزرگ قدیمی رهبر بود با به‌وجود آمدن مینی‌کامپیوترها بازار را از دست داد. Wang، HP، DataGeneral سعی کردند با آمدن مینی‌کامپیوترها رهبر شوند؛ ولی آنها نیز با به‌وجود آمدن کامپیوترهای شخصی نتوانستند به هدفشان برسند و جایشان را به Apple و غیره دادند. فقط کسانی دوام آورند که پیشرفت و تغییر کردند. IBM وارد بازار محاسبات یکپارچه شد. HP به حوزه تولید چاپگر پناه برد و Apple همچنان به تولید محصولات مختلف در بازار رایانه‌های شخصی ادامه می‌دهد. به خود مغرور نشوید. مدام در جستجوی افق‌های جدیدی باشید که با پیشرفت تکنولوژی به وجود می‌آیند و می‌توانند

موفقیت شما را تحت تاثیر قرار دهند.

هر چه شرکت شما بزرگتر باشد تغییر دادن آن و انعطاف‌پذیر بودن سخت‌تر است. بزرگتر بودن الزاما بهتر نیست به‌خصوص وقتی موضوع واکنش به تغییر بازار یا تکنولوژی باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که هر چه شرکت بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود ناکارآمدتر می‌شود، از GM و AIG می‌توان به‌عنوان مثال‌های زنده این امر یاد کرد. افزون بر این، شرکت‌های بزرگ و موفق تمایلی به تغییر ندارند و در عوض دوست دارند همان کارهای قدیمی که آنها را به موفقیت رسانده است را تکرار کنند.

با این حال تغییرات هم می‌توانند دشمن موفقیت باشند. تغییر دادن شرکت به زمان زیادی برای فکر کردن نیاز دارد. وقتی خط تولید جدیدی به شرکت اضافه می‌کنید یا خط تولیدهای موفق خود را تغییر می‌دهید، هویت شرکت خود کم‌رنگ‌تر می‌کنید. گاتورید رهبر بازار بود، تا وقتی که تصمیم گرفت لیبل خود را از اول طراحی کند. آنها نوشته Gatorade را به یک «G» بزرگ تغییر دادند و نتیجه این شد که فروش ۴.۵٪ افت کرد. برعکس، White Castle از سال ۱۹۲۰ تغییرات اندکی کرده است و همچنان به‌عنوان رهبر بازار فست‌فودها باقی‌مانده است. یکی از دلایلی که White Castle می‌تواند در مقابل تغییرات بایستد سهامی خاص بودن شرکت است. شرکت‌های سهامی عام که باید پاسخگوی مردم بازار بورس و فشارهای بازار در اصرار به تغییر کردن و بزرگ شدن خود باشند، اکثرا به‌جای موفقیت‌های درازمدت به روی سودهای کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند. مراقب تغییرات خود باشید، سعی نکنید مشکلی که واقعا وجود ندارد را حل کنید، با سنت‌ها در نیافتید. مطمئن شوید که تغییراتی که انجام می‌دهید حتما بهتر باشند.

۳. بحران

معمولا بعد از بحران‌ها تغییر جایگاه ضروری است. بحران‌ها با توجه به فراگیری می‌توانند بحران‌های بزرگ یا کوچک باشند. بحران‌های بزرگ مثل رکود اقتصادی همه را تحت تاثیر قرار می‌دهند و بحران‌های کوچک، تنها شرکت را تحت تاثیر قرار

می‌دهند. GM تحت تاثیر یک بحران کوچک قرار گرفته است و آینده‌اش به استراتژی تغییر جایگاهش بستگی دارد. برای اینکه GM بتواند دوام بیاورد باید برای هر چهار برند (شورلت، بیوک، کادیلاک و جی‌ام‌سی) خود جایگاه متمایز و مجزا ایجاد کند که خودروهای خود را از بقیه متمایز کند.

برای هر نقشه بازاریابی را که می‌خواهید طراحی کنید باید کارهایی که رقبا دارند انجام می‌دهند را در نظر آورید. بحث در مورد کارهایی نیست که می‌خواهید انجام دهید، بحث سر کارهایی است که رقبا اجازه انجام آن را می‌دهند. اطلاعات کاملی در مورد اینکه آنها چه می‌کنند و نقاط ضعف و قوت آنها به دست آورید و هرگز آنها را دست‌کم نگیرید.

اگر چه با تغییر جایگاه نمی‌خواهید دید مشتری‌ها را کامل تغییر دهید و صرفاً دید مردم را نسبت به خود تعدیل می‌کنید، با این حال باید این کار به‌مرور زمان انجام شود و از عجله بپرهیزید. استراتژی تغییر جایگاه باید با دید و احساس اکنون مردم منطبق باشد. قانون کلی در تغییر جایگاه این است که «اول روابط عمومی بعد تبلیغات». در حالت مطلوب استراتژی تغییر جایگاه شما بهتر است از منابع خارج از شرکت شروع شود و برای همین است که بخش روابط عمومی تا این حد در این موضوع اثرگذار است. کمپین تغییر جایگاه را به آهستگی شکل دهید. به‌عنوان مثال، از نوشتن در یک بلاگ مربوط به شرکت شروع کنید. سپس موضوع را به رسانه‌های تجاری و اقتصادی بکشانید و بعد رسانه‌های گروهی رادیو و تلویزیون. با استفاده از تبلیغات به جا و فروش محصولات کار روابط عمومی را تکمیل کنید.

تغییر جایگاه تنها زمانی موثر خواهد بود که هیات‌مدیره به طور کامل از آن حمایت کنند. درگیر شدن مدیران ارشد با کار الزامی است. رهبرانی که انعطاف‌پذیر، شجاع، با معلومات باشند. هرگز این کارها را به معاونان و نمایندگان واگذار نخواهند کرد.

موانع راه تغییر جایگاه

هنگام ایجاد یک کمپین تغییر جایگاه باید منتظر چه مشکلاتی باشید؟ اولی دسترسی و ارائه برنامه برای تغییر جایگاه به افراد دارای قدرت تصمیم‌گیری است. ممکن است بتوانید بهترین ارائه دنیا را انجام بدهید؛ ولی تا وقتی که حرفتان به گوش کسانی که باید برسد نرسد هیچ فایده‌ای ندارد.

مردم با هر چیزی را موقعیتشان به خطر بیندازد مقابله می‌کنند. این موقعیت، محصول و کسب‌وکاری است که در گذشته پول تولید می‌کرده است. ژیلت نمونه خوبی است که نشان می‌دهد چگونه باید با این مشکل روبرو شوید. ژیلت همواره محصولات خودش را با تولید و بهتر کردن محصولات موفق قدیمی کنار می‌زند. از ریش‌تراش‌های تک تیغه به ریش‌تراش‌های چند تیغه. ژیلت انواع ریش‌تراش‌های قابل‌تنظیم، چند تیغه و ضدالتهاب را به بازار معرفی کرده است. راز موفقیت ژیلت در این است که همواره موفقیت‌های قبلی خودش را زیر سوال می‌برد.

وقتی می‌خواهید یک استراتژی تغییر جایگاهی را به شرکتی بفروشید مجبور هستید با عقاید فرسوده روبرو شوید. تعداد کمی از آدم‌ها با اینکه با اشتباهات خود رودررو می‌شوند خود را راحت حس می‌کنند. با استفاده از داستان‌ها و آموزش قدم‌به‌قدم و به‌آرامی سعی کنید پیش بروید تا طرفتان را در موضع دفاعی قرار ندهید. بهترین راه‌حل‌ها واضح‌اند. برای اینکه ببینید که آیا راه‌حل شما واضح و روشن است نکات زیر را دنبال کنید.:

- **مسائل وقتی حل می‌شوند ساده می‌شوند:** اغلب مردم به راه‌حل‌های بدیهی و واضح توجه نمی‌کنند. ایده‌های پیچیده واضح نیستند.
- **آیا با طبیعت انسانی هم‌خوانی دارد:** راه‌حل‌های واضح با راهکارهای موجود نباید زیاد فرق کند.
- **روی کاغذ بنویسید:** آیا می‌توانید ایده را سریع و روشن توضیح دهید.
- **آیا در ذهن مخاطب جرقه ایجاد می‌کند:** بهترین ایده‌ها معمولاً واکنشی است که در مخاطب ایجاد می‌کند که «چرا زودتر این ایده به ذهن خودم نرسیده

است.»

• **آیا در زمان حال جافتاده است:** ایده‌های عقب‌تر یا فراتر از زمان معمولاً موفق نمی‌شوند. استراتژی تغییر جایگاه خود را برای بهترین زمان تنظیم کنید.

[\"message_box text_color=\"light]

- وقتی دید خود نسبت به محصولی را مشخص می‌کند، تغییر دادن آن دید غیرممکن است.
- بازاریابی نبرد میان نقطه‌نظرها است.
- هر برنامه تغییر جایگاه ابتدا باید با در نظر گرفتن رقبا باشد.
- اگر در سایه رهبر بازار حرکت کنید و جایگاه خود را متمایز نکنید تا ابد ضعیف‌تر خواهید ماند.
- فروش ایده‌های تغییر جایگاه‌های رقابتی بسیار سخت است؛ چون این ایده‌ها ماهیت منفی دارند.
- اگر رقیبتان برای ویژگی خاصی شناخته شده است شما مجبور هستید ویژگی دیگری را برای خود انتخاب کنید.
- هیچ‌چیز سریع‌تر از تغییر نمی‌تواند یک شرکت را نابود کند و به لطف تکنولوژی این تغییرات مدام سریع‌تر می‌شوند.
- وقتی شرکتی موفق و بزرگ است مایل نیست چیزی را تغییر دهد.
- رهبران بازار خودشان باید مشتاقانه به محصولات قبلی خود حمله کنند.
- ایده‌های خوب همیشه برای کسانی که باید به آن رسیدگی کنند دردسرساز و وقت‌بر است. همین برای نابودی یک ایده عالی کافی است.
- تاریخ پر از پیش‌بینی‌های خوبی است که هرگز به وقوع نپیوستند.
- زیادی در مورد استراتژی تغییر جایگاه خود فکر و تحقیق نکنید. فقط ایده ساده و روشن جواب می‌دهد.

[message_box/]

درباره نویسنده

جک تروت نویسنده یکی پرفروش‌ترین کتاب در زمینه جایگاه‌یابی با عنوان «نبرد برای ذهن شما» است. او مدیرعامل شرکت مشاوره تراوت و شرکا است. اسبو ریوکین بنیان‌گذار شرکت مشاوره ریوکین و همکاران است.