

اگرچه آی‌بی‌ام تلاش کرد اما شکست خورد. وقتی که بخواهید همه چیز برای همه کس باشید به ناچار دچار مشکل می‌شوید. روزی مدیری گفته است من ترجیح می‌دهم که در یکجا باشم ولی قوی تا در همه جا باشم ولی ضعیف. با نگاهی دقیق‌تر تعدد محصولات یعنی اینکه شما یک نام تجاری موفق را برای کالای جدیدی به کار ببرید. این خیلی منطقی به نظر می‌رسد. با سس A-1 را می‌سازیم که سهم بسیار بالایی در مصرف استیک دارد؛ اما مردم در حال تغییر عادت استفاده از گوشت قرمز به گوشت سفید هستند، پس چه بهتر که یک سس برای مرغ و خروس بسازیم و چه نامی بهتر از A-1 که به عنوان سس استیک بسیار مورد قبول مردم است. بازاریابی جنگ بین چگونگی ادراک است؛ نه جنگ تولیدات در ذهن مشتریان. A-1 یک نام تجاری نیست؛ بلکه فقط یک سس استیک است. به پیشخدمت بگویید که یک A-1 به من بدهید. هرگز نخواهد پرسید A-1 چگونه؟ به‌رغم هزینه‌ای در حدود ۱۸ میلیون دلار برای تبلیغات سس A-1 مخصوص گوشت سفید، آن‌ها متحمل شکست سختی شدند.

راه‌های افزایش نوع تولیدات به اندازه تعداد ستارگان است و راه‌های جدیدی هم مرتباً اختراع می‌شود. در طولانی‌مدت و با ظهور رقابت شدید، معمولاً این رویه جواب نمی‌دهد. برگردیم به سال ۱۹۷۸؛ زمانی که سون‌آپ فقط دارای یک طعم و آن هم لیمویی بود. در آن زمان این شرکت ۵/۷ درصد از سهم بازار نوشابه‌های غیرالکلی را داشت. بعداً سون‌آپ انواع سون‌آپ‌های طلایی، آلبالویی و انواع رژیمی را به بازار عرضه کرد. می‌بینیم که امروزه سهم آن‌ها از این بازار به ۲/۵ درصد تقلیل یافته است. هرکجا را که نگاه کنید، متوجه تعدد محصولات ناموفق خواهید شد. غذای بچه را در نظر بگیریم. گریب در حدود ۷۲ درصد از سهم بازار را دارد و پیش‌تاز دو شرکت دیگر یعنی هینز و بیچ‌نات است که هر دو مبادرت به تعدد محصولات کرده‌اند. به‌رغم اینکه ثابت شده است که تعدد محصولات نتیجه‌بخش نیست، کماکان شرکت‌های زیادی مبادرت به این کار می‌کنند. نام چند نمونه از آن‌ها در زیر آمده است:

Ivory Soap, Ivory Shampoo; Life Savers Candy, Life Savers Gum; Big Lighters, Big Pantyhose; Chanel, Chanel for Men Heinz Ketchup, Heinz Baby Food; USA Today, USA Today on TV; Adidas Running Shoes, Adidas Cologne; Levi's Blue Jeans, Levi's Shoes

این گفته مسئول شرکت کلگیت - پالمولایو، آقای آد فوگارتی است که ما می‌خواهیم نام تجاری اصلی و پرنفوذ خود را برای توسعه زمینه‌های دیگر فعالیتیمان به کار ببریم.

این گفته مسئول شرکت سوپ کمپل، آقای دیوید دبلیو جانسون است که: به‌کارگیری نفوذ و تأثیر نام تجاری اولیه معمولاً مؤثرتر از انتخاب یک نام تجاری جدید است.

اصرار شدیدی برای تعدد محصولات نام تجاری وجود دارد. آنچه بسیار آزاردهنده می‌باشد، این است که این اشتباه مرتباً تکرار می‌شود؛ بدون اینکه شرکت‌ها هیچ‌گونه تلاشی هوشیارانه برای عدم اجرای آن بکنند.

زمانی یک شرکت، بسیار جدی بر روی یک محصول متمرکز است که بسیار هم سودآور است. همان شرکت روز بعد به تعدد محصولات روی می‌آورد و همان زمان است که سرمایه خود را از دست می‌دهد. آی‌بی‌ام را در نظر بگیرید. این شرکت سال‌ها قبل که تمرکزش بر روی کیس کامپیوتر بود، میلیاردها دلار به دست آورد. امروزه آی‌بی‌ام به همه جا پا گذاشته و تقریباً در حال ورشکستگی است. در سال ۱۹۹۱ درآمد این کمپانی ۶۵ میلیارد دلار بود اما اکنون سالانه ۲/۸ میلیارد دلار از دست می‌دهد که تقریباً روزی ۸ میلیون دلار می‌شود. آی‌بی‌ام علاوه بر کیس کامپیوتر وارد بازارهای دیگری شد، همچون: کامپیوترهای شخصی، کامپیوترهای قلمی، کامپیوترهای متوسط، نرم‌افزارها، شبکه‌ها و ... بقیه‌اش را خودتان نام ببرید. آی‌بی‌ام در ادامه راه، وارد بازار دستگاه‌های کپی، سیستم‌های ماهواره‌ای و شبکه‌های اینترنتی گردید که متحمل ضرر هنگفتی شد.

وقتی شرکتی بسیار سریع و غیرقابل باور به موفقیت دست پیدا می‌کند، برای تجارت‌های بعدی خود دانه می‌کارد. مایکروسافت موفق‌ترین شرکت در زمینه نرم‌افزار به‌رغم اینکه از نظر وسعت یک پنجاهم شرکت جنرال موتورز است، موجودی بیشتری نسبت به آن دارد. استراتژی مایکروسافت چیست؟ در یک کلمه «هر چه بیشتر».

مایکروسافت می‌گوید ما باید سهم قابل‌ملاحظه‌ای در زمینه نرم‌افزاری برای کامپیوترهای شخصی داشته باشیم. مایکل مپلز معاون مدیرعامل مایکروسافت در مصاحبه با وال استریت ژورنال اعلام می‌کند که ما باید ۷۰ درصد سهم نرم‌افزاری جهان را داشته باشیم. این گفته شبیه به شعار چه شرکت دیگری است؟ بله؛ آی‌بی‌ام. مایکروسافت در واقع آی‌بی‌ام دوم خواهد شد؛ با همه اثرات منفی آن. مایکروسافت در راه اندازی سیستم‌های کامپیوتری شخصی پیش‌تاز است اما در زمینه دیگری مثل پردازش‌های گرافیکی فعالیت می‌کند. مایکروسافت با توسعه زمینه‌های جدید مثل کامپیوترهای قلمی دارد خودش را باد می‌کند. آن‌ها اخیراً شرکت فوکس‌سافت ویرا را به مبلغ ۱۷ میلیون دلار به منظور ورود به زمینه نرم‌افزارهای دلتابیس خریداری کردند. فکر می‌کنید که مایکروسافت چرا این کار را کرده است؟ علائم بدی در استراتژی مایکروسافت دیده می‌شود. مجله اقتصادی اکونومیست در سال ۱۹۹۲ گزارش داد که آقای بیل گیتس مجموعه‌ای از تولیدات در رابطه با تکنولوژی را که در واقع تمام صنعت نرم‌افزاری را در برمی‌گیرد، گرد هم آورده است. از کامپیوترهای بزرگ گرفته تا انواع کوچک آن و از سیستم‌های عملیاتی در اتاق‌های اطلاعاتی گرفته تا برنامه‌های گرافیکی که عکس رؤسای شرکت را برایشان به تصویر می‌کشد. هیچ‌کس در دنیای صنعت نرم‌افزاری جسارت چنین کار پیچیده‌ای را نداشته است.



اگر به مانند آی بی ام از قدرت مالی بسیار بالایی بهره مند باشید. از نقطه نظر استراتژیکی باید در انتخاب حوزه‌ای که می‌خواهید خیمه‌تان را برپا کنید، بسیار حساس و دقیق باشید. جنرال موتورز هم در همان قایقی نشسته که آی بی ام نشسته است. جنرال موتورز وارد همه دنیای وسایل چرخ‌دار مانند خودروهای ورزشی، ارزان قیمت، گران قیمت، کامیون، مینی ون و حتی خودروهای برقی شده است. استراتژی تجاری جنرال موتورز چیست؟ در خیابان و بیابان دیده شود.

برای بسیاری از شرکت‌ها تعدد محصولات ساده‌ترین راه است. ارائه یک نام تجاری جدید نه فقط هزینه دارد، بلکه یک ایده یا نظریه را هم لازم دارد. یک نام تجاری جدید برای دستیابی به موفقیت باید در زمینه خودش اولین باشد یا حداقل در رده دوم بعد از پیش‌تاز قرار گیرد؛ بنابراین از اختصاص نام تجاری جدید منصرف می‌شوند و از نام تجاری قبلی خود استفاده می‌کنند. به دام تعدد محصولات نیفتادن، شهادت می‌طلبند.

### افزایش خطوط ضمیمه

**ساده‌ترین راه نابودی یک نام تجاری، عرضه انواع و اقسام کالاها و خدمات با آن نام تجاری است.**

بیش از ۹۰ درصد محصولات جدیدی که در آمریکا معرفی شده‌اند، از جمله ضمیمه‌های انبوه خط تولید هستند و به همین دلیل است که فروشگاه‌ها با انبوه نام‌های تجاری رویارو شده، در حال خفقان هستند.

داده‌های مختلف نشان داده که بسیاری از این ضمیمه‌ها بدون مصرف بر روی قفسه‌ها باقی می‌مانند و در گردوغبار قرار می‌گیرند. با ظهور کالاهای متعدد، خرده‌فروشان این فرصت را دارند که به انتخاب بپردازند و تولیدکنندگان را وادارند که بهای این انتخاب را - که موجب قرار گرفتن کالاهای آن‌ها بر روی قفسه‌های فروشگاه‌ها خواهد شد - بپردازند. اگر شرکتی از پرداخت این بها خودداری کند، خرده‌فروش با شرکت دیگری که مایل به پرداخت است، معامله خواهد کرد.

شرکت‌های معتبر بزرگ معمولاً شرکت‌های کوچک‌تر را زیر فشار قرار می‌دهند، همان‌طور که کوکاکولا و پپسی کولا، سهم نوشابه‌های دیگر را در بازار به چنگ آورده‌اند. آیا توسعه آن سه نام تجاری اصلی (بادویز، میلر و کورز) به میزان مصرف‌کنندگان این‌گونه نوشابه‌ها افزوده است؟ خیر. میزان مصرف‌کنندگان در طول ۲۵ سال گذشته تغییر نیافته است (مصرف کوکاکولا در همین مدت تقریباً دو برابر شده است).

هر زمان که کالای شما با استقبال چندانی روبه‌رو نمی‌شود، چرا باید برای جلب رضایت مشتریان به کالاهای ضمیمه خود بیفزایید؟ منطق حکم می‌کند که از تعداد محصولات خود بکاهید؛ اما این منطق مشتری است، منطق تولیدکننده متفاوت است. او اعتقاد دارد که برای جبران عدم استقبال مصرف‌کننده باید به تعداد محصولات خرید بیمه افزود تا میزان فروش نیز افزایش یابد. زمانی

این گفته رئیس شرکت دل مونته، آقای ایوان مک‌دونالد است: ما به ایده تنها یک نام تجاری رسیده‌ایم و می‌خواهیم از همین نام برای توسعه کارمان استفاده کنیم.

این گفته رئیس شرکت اولترااسلیم‌فست، آقای دانیل آبراهام است: سوپ، پاستا، سس سالاد، آب‌میوه، یک محصول جدید، نوشیدنی بسیار رژیمی به نام اولترااسلیم‌فست پلاس، همه و همه با یک نام تجاری.

چرا مدیران سطح بالای شرکت‌ها به تعدد تولیدات اعتقاد دارند؛ در حالی که با دلایل قطعی، این عمل کاملاً اشتباهی است. یکی از دلایل آن می‌تواند این باشد که این کار در کوتاه‌مدت جواب می‌دهد. در حالی که آن‌ها نمی‌دانند یا نمی‌خواهند بدانند که در درازمدت عکس آن اتفاق می‌افتد. مدیریت معمولاً تحت تأثیر شکوه و عظمت نام تجاری کالا یا شرکت قرار می‌گیرد. چه دلایل دیگری می‌تواند وجود داشته باشد؟ که شرکت پپسی به‌رغم شکست پپسی سبک و پپسی AM مبادرت به ساخت کریستال پپسی می‌کند. زیاد هم کم است. هر چه محصولات بیشتر، بازار بیشتر. هر چه تعداد وابستگان بیشتر باشد، شرکت سود کمتری می‌برد. به نظر می‌رسد دستوربها حداکثر سرعت در تمام جهات به پیش» از طریق سرفرماندهی صادر شده باشد. چه زمانی شرکت‌ها این را خواهند آموخت که تعدد محصولات بالاخره به فراموشی سپرده خواهد شد. کم هم زیاد است. امروزه اگر بخواهید که موفق شوید باید دامنه تولیدات مختلف را کم کنید تا بتوانید در ذهن مشتریان جایگاهی برای خود بسازید.

جایگاه آی بی ام در کجاست؟ کیس کامپیوتر، **امروزه آی بی ام می‌خواهد جایگاهی در همه جا داشته باشد که معنی اش این است که جایگاهی در هیچ‌جا ندارد.** چرا اسپرز و ریبوک مشکل دارند؟ برای اینکه این شرکت‌ها تلاش کردند همه چیز، برای همه کس باشند. سیرز در زمینه تولید لباس‌های زیر شهرت داشت. این شرکت خواست که در لباس‌های رو و همچنین مد روز هم دستی داشته باشد. آن‌ها برای این کار حتی شریل تیگز را هم به کار گرفتند. (آیا واقعاً هیچ مدل لباسی حاضر است دامن‌های کوتاه سیرز را بخرد؟! ) مطابق قواعد و رسوم، یک استراتژی تجاری معمولاً شامل توسعه همه جانبه است. به عبارت دیگر کدام نظریه و یا ایده این قدر بزرگ است که بتواند همه محصولات و خدمات یک شرکت در بازار امروزی را به خوبی آن‌هایی که برای آینده طراحی شده‌اند، سرپا نگه دارد. مطابق قواعد و رسوم، استراتژی یک خیمه است. شما خیمه خود را بایستی به اندازه‌های برپا کنید که بتوانید همه اقلام مورد نیاز را در آنجا دهید. آی بی ام خیمه بزرگی در زمینه کامپیوتر، برپا کرده است. هیچ چیزی در زمینه کامپیوتر چه امروز و چه فردا از خیمه آن بیرون نخواهد بود.

شرکت‌های جدید، محصولات جدید، ایده‌های جدید دنیای کامپیوتر را مورد هجوم قرار می‌دهند. آی بی ام در حال عقب‌نشینی است. با رشد سریع بازار فروش کامپیوتر توان دفاع باقی نخواهد ماند؛ حتی



شاید چنین مفهومی از نظر یک مدیرعامل عادی، بسیار پیچیده به نظر برسد؛ اما آیا این حقیقت ندارد که مصرف‌کنندگان نام تجاری بادویزر، از کالای ضمیمه همین نام تجاری استقبال می‌کنند و مصرف‌کنندگان نام تجاری میلر و کورز از کالاهای ضمیمه همان نام تجاری مصرفی خود؟ به یقین وضعیت موجود بازار، گواهی بر این نتیجه‌گیری ماست.

در مورد محصول ضمیمه دیگر شرکت کورز - آب گوارای کوهستانی - چه می‌گویید که در سال ۱۹۹۰ متولد شد و در سال ۱۹۹۲ به دریاکن پیوست! هیچ‌کس در غم از دست دادن این محصول سوگواری نکرد. هیچ مصرف‌کننده نوشابه خیال نداشت که آب گوارای کوهستانی را به جای نوشابه مورد نظرش بنوشد.

شاید با خود فکر کنید که بازار در حال تغییر است و مصرف نوشابه‌های سبک جایگزین نوشابه‌های معمولی شده درست است. این واقعیت دارد؛ اما در حقیقت اکنون در بازار مختلف وجود دارند و برای قبضه این دو بازار، باید دو علامت تجاری را معرفی کرد؛ اما تمامی نوشابه‌هایی که در بازار عرضه می‌شوند، نوعی خط تولید ضمیمه‌اند. این نیز صحت دارد؛ و این فرصت خوبی است برای افرادی که از قانون تثبیت نام تجاری تبعیت می‌کنند.

عملاً تا زمان کوتاهی در گذشته، تنها یک نام تجاری وجود داشت: نام تجاری آمستل که نوشیدنی سبک تولید می‌کرد و به عنوان نام تجاری پیشگام در صادرات نوشیدنی سبک شناخته شد، خوب، قدم بعدی تولیدکننده چه بود؟ این تولیدکننده در مراحل بعد، نوشیدنی معمولی و نوشابه مورد نظر آمستل ۱۸۷۰ را ارائه کرد.

چه کسانی کوکاکولا و پپسی کولای بدون شکر می‌نوشند؟ آیا شما تصور می‌کنید که این افراد در گذشته نوشابه مورد نظر و یا آب پرتقال می‌نوشیدند؟ خیر، ما این‌گونه تصور نمی‌کنیم. کوکاکولای بی شکر از مخفیگاه خود کوکاکولا ظاهر شده است. شکی نیست که بازار کوکاکولای بی شکر روزبه‌روز رشد و توسعه یافته و این امر مدیون علاقه مصرف‌کنندگان به محصولات کم‌کالری است؛ اما در حال از شرکت کوکاکولا انتظار می‌رفت که چنین عملی را انجام داده، نام تجاری دوم خود را به بازار معرفی کند.

این همان عملی است که شرکت کوکاکولا انجام داد. ابتدا، شرکت پپسی کولا، پپسی بدون شکر خود را به بازار فرستاد و بلافاصله شرکت کوکاکولا، نوشیدنی تب را به بازار معرفی کرد که فروش فوق‌العاده‌ای داشت و به سرعت ۳۲ درصد بازار را به اشغال خود درآورد.

اکنون باید از خود پرسیم که کدام نام تجاری بهتر است: پپسی کولای بدون شکر یا تب؟ اگر توسعه خطوط ضمیمه، روش برتر خلق یک نام تجاری است، پس چرا، تب بر پپسی کولای بدون شکر تفوق یافت و ۳۲ درصد بازار را به چنگ آورد؟ البته شرکت کوکاکولا، محصول خود را بدون کمترین میزان شکر ارائه کرد؛ اما در عین حال، بازار نیز مشتاقانه از طرح‌های مطلوب استقبال می‌کند. تب هنوز بدون هیچ تبلیغاتی مورد توجه بازار است.

که طبقه‌بندی خاصی از کالا مورد توجه بازار قرار می‌گیرد، همواره فرصت ظهور نام‌های تجاری جدید فراهم می‌شود؛ اما منطق تولیدکننده حکم می‌کند که نیازی به نام تجاری جدید نیست و وضع ما خوب است و نیازی به نام‌های تجاری جدید نداریم.»

نتیجه این منطق، اشباع شدن بازار با کالای ضمیمه است که مازاد نیاز می‌باشد و بازار تشنه نام‌های تجاری جدیدی است که مورد نیاز است.

دلیل دیگر افزایش خطوط تولیدی ضمیمه، گزینه طبیعی هر شرکت برای تقلید از شرکت‌های رقیب است. با معرفی محصول جدید شرکت میلر، شرکت‌های رقیب نیز از آن تبعیت کرده، به تولید محصول مشابهی پرداختند. یادآوری این موضوع دردناک است و فراموش کردنش دشوار؛ اما پس از آن که شرکت میلر محصول جدید خود را معرفی کرد، ما شتاب‌زده در این میدان به حرکت درآمدیم و پیام خود را ابلاغ کردیم: نام تجاری نوشابه خود را به نوشابه‌های معمولی محدود کنید و برای نام‌گذاری محصولات جدیدتان از نام تجاری خود استفاده نکنید.

اما فکر می‌کنید به چه علت شرکت میلر به تولید نوشابه معمولی پرداخته بود؟ زیرا شرکت‌های رقیب به این عمل مبادرت کرده بودند و او از این قافله عقب افتاده بود. نخندید. این، طرز فکر شرکت‌های تولیدکننده است. رقیبان خبرهایی می‌دانند که ما نمی‌دانیم.

یکی از علت‌هایی که ۹۰ درصد نام‌های تجاری جدید از خطوط ضمیمه شکل گرفته‌اند، این است که مدیریت، همواره نتیجه‌ها را با مقیاس نادرستی اندازه‌گیری می‌کند. مدیریت همواره به ارزیابی موفقیت کالای ضمیمه می‌پردازد و هرگز به فرسایش نام تجاری اصلی توجه نمی‌کند. فرسایش تنها مشکل ما نیست، فرصت‌های از دست رفته مطرح است. شرکت‌های معتبر باید ۵۰ درصد سهم بازار را داشته باشند؛ شرکت‌هایی مانند کوکاکولا، هنیز، جل او گریبزد؛ اما سایر شرکت‌ها به ندرت از چنین مزیتی برخوردارند و بخش اعظم این شرکت‌ها که به تولید خطوط ضمیمه پرداخته‌اند محکوم به فنا شده‌اند.

✚ بادویزر (یک نوع نوشیدنی) کمتر از ۳ درصد بازار را در دست دارد.

✚ سیگار مارلبورو (در انواع مختلف، ملایم، متوسط و غیره) ۳۰ درصد بازار سیگار را در دست دارد.

✚ آی‌بی‌ام، تنها ۱۰ درصد بازار کامپیوترهای شخصی را در دست دارد.

زمانی که شرکت کورز در صدد معرفی خط ضمیمه جدید خود بود، ما از یکی از مدیران اجرایی این شرکت پرسیدیم که این طرح را از کجا الهام گرفته‌اند؟

«آه... این، مشابه محصول جدید شرکت‌های بادویزر و میلر است. ما بازار را از چنگ آن‌ها بیرون خواهیم آورد.» و زمانی که شرکت بادویزر در صدد معرفی کالای خط ضمیمه دیگری بود، شرکت‌های میلر و کورز را هدف قرار داده بود.

هر لیتر آب اویان معمولی) احتمالاً افرادی خواهان آب اویان بدون سولفات هستند. بگذارید نام‌های تجاری خفته، همچنان در خواب به سر برند. پیش از آن‌که خطوط ضمیمه خود را معرفی کنید، از خودتان بپرسید که مصرف‌کنندگان نام تجاری جدید شما در این خط ضمیمه چگونه فکر خواهند کرد؟ اگر احساس کردید که بازار از زیر پای شما به بیرون می‌لغزد، همان جایی که هستید، محکم بایستید و نام تجاری دوم را ارائه دهید؛ در غیر این صورت، در همان جای خود به تقویت نام تجاری‌تان پردازید.

### قدرت یک نام تجاری، نسبت معکوس دارد با گسترش آن

به شورولت بیندیشید. چه چیزی بلافاصله ذهن شما را به خود مشغول می‌سازد؟ دردسر؟ بله قابل درک است. شورولت، اتومبیلی است کوچک، بزرگ، ارزان، گران... و یا یک کامیون؟ زمانی که نام تجاری خود را بر روی کالاهای متعددی می‌گذارید، این نام، قدرت و نفوذ خود را از دست می‌دهد. نام تجاری شورولت بر بهترین اتومبیل‌های سواری آمریکایی اطلاق می‌شد، اما نه امروز. امروزه، اتومبیل فورد حرف اول را می‌زند.

حال به فورد بیندیشید. فورد نیز دارای مسئله مشابهی است. فورد و شورولت که روزی بازارها را قبضه کرده بودند، اکنون در حال فرسودگی هستند و اندک‌اندک در مسیر قبرستان اتومبیل‌های اوراق‌شده در حرکت‌اند. خریداران اتومبیل‌های فورد درباره خودروهای تورو سیس یا برانکوز و یا اکس پلوررز خود حرف می‌زنند و یا در مورد اتومبیل اسکورتز خود و خریداران اتومبیل‌های شورولت در مورد... حرف می‌زنند. خوب در چه موردی حرف می‌زنند؟ جز اتومبیل شورولت کوروت، هیچ خودروی قوی و قابل اهمیتی با این نام تجاری وجود ندارد. پس تصویر ذهنی مصرف‌کننده از شورولت، یک دردسر است.

شورولت دارای ده نوع از مدل‌های گوناگون است و فورد چهار نوع. این یکی از دلایل برتری فورد بر شورولت است. قدرت یک نام تجاری، نسبت معکوسی با گسترش آن دارد.

چرا شرکت شورولت، این انواع گوناگون را به بازار فرستاده است؟ زیرا قصد فروش بیشتری دارد. در طیف کوتاه زمانی، به این هدف خود نیز نائل می‌شود، اما در درازمدت، اهمیت تثبیت نام تجاری خود را در ذهن مصرف‌کننده نادیده می‌گیرد.

کوتاه‌مدت در قبال درازمدت؛ آیا به گسترش تولید خود می‌پردازید، چون قصد دارید در کوتاه‌مدت به فروش آن بیفزایید و یا به آب‌باریکه خود راضی هستید تا نام تجاری خود را در ذهن مصرف‌کننده تثبیت کنید و در آینده فروش بیشتری داشته باشید؟

آیا امروز به خلق نام تجاری کالا می‌پردازید تا فردا کالای خود را به حرکت درآورید؟ و یا امروز به توسعه تولیدات خود می‌پردازید، با این امید که کالایان را همین امروز به حرکت درآورید و شاهد سقوط فردای آن باشید؟

زمانی که اپیدمی مبارزه با چربی، صنعت شیرینی‌سازی را مورد حمله قرارداد، تقریباً تمامی شرکت‌ها یک خط ضمیمه به خطوط تولیدی خود افزودند. در واقع نام تجاری پیشگام در این زمینه، شیرینی‌های انجیری بدون چربی نیوتن است.

شرکت نیبیسکو از راه دیگری وارد میدان شد. به جای افزودن یک خط تولیدی فرعی، اسنک ولز را به بازار معرفی کرد. شیرینی‌های نیوتن به موفقیتی نسبی دست یافته بود، اما اسنک ولز، یک موفقیت کامل بود و پس از کوکاکولای بدون شکر، بزرگ‌ترین رقم فروش سوپرمارکت‌ها را تشکیل می‌داد.

خوب، قدم بعدی اسنک ولز چه بود؟ شما خودتان جواب این پرسش را میدانید. این نام بر روی هر چیز دیگری، جز دستشویی آشپزخانه نهاده شد. روشن است که اسنک ولز آینده درخشانی نخواهد داشت.

این مبحث روشن و شفاف است. این، تفاوت میان خلق یک نام تجاری و دوشیدن یک نام تجاری است. بسیاری از مدیران در صدد دوشیدن هستند؛ چه اندازه می‌توانیم به خطوط ضمیمه خود بیفزاییم؟ بهتر است سرمایه‌ای را صرف پژوهش در این زمینه کنیم و پاسخ درست را به دست آوریم.

شرکت دارویی استرلینگ دراگ، یک تبلیغ‌کننده بزرگ است و خریدار خوبی برای تحقیقات علمی. بزرگ‌ترین محصول آن، آسپرین بایر بود، اما به تدریج آسپرین تحت‌الشعاع محبوبیت استامینوفن (تایلنول) و ایبوپروفن (ادویل) قرار می‌گرفت.

بنابراین شرکت استرلینگ، ۱۱۶ میلیون دلار صرف تبلیغات و بازاریابی پنج محصول جدید خود که فاقد آسپرین بودند، کرد. این محصولات جدید شامل مسکن سردرد، مسکن معمولی، مسکن شبانه، مسکن درد سینوس‌ها و مسکن دردهای عادت ماهیانه زنان بود. این همه، دارای محتویات استامینوفن و ایبوپروفن، به‌عنوان ماده اصلی بودند. نتایج دردناک بود. در سال اول، مجموعه بایر در حدود ۲۶ میلیون دلار فروش داشت که در واقع ۱۰ درصد بازار محسوب می‌شد و بدتر از همه آن‌که فروش آسپرین بایر معمولی نیز روبه‌روز کاهش یافت و هر سال به میزان ۱۰ درصد از فروش آن کاسته شد، مصرف‌کننده از خود می‌پرسید که چرا باید آسپرین بخرد، در حالی که شرکت تولیدکننده آسپرین با معرفی مجموعه بدون آسپرین خود، آسپرین را محکوم کرده، مجموعه جدید خود را تأیید می‌کند؟

### آیا مصرف‌کنندگان احمق‌اند؟

بسیاری از تولیدکنندگان دشمن شماره یک خودشان هستند. خطوط ضمیمه‌ای چون سبک، شفاف، سالم و بدون چربی چه چیزی را بیان می‌کنند؟ «محصولات معمولی عملاً برای شما خوب نیستند».

آیا شرکت آب معدنی اویان، باید محصول جدیدی را با عنوان آب‌های بهاره بدون سولفات اویان معرفی کند؟ (برچسب آب معدنی اویان را بررسی کنید، بر روی آن نوشته شده است: ۱۰ میلی‌گرم سولفات در



جانب نمی‌توانند به بالا کشانده شوند. درمورد اتومبیل شورولت - لومینا، کفه شورولت سنگینی می‌کند و بالا کشانده می‌شود و به همین دلیل، دارنده آن می‌گوید که صاحب یک اتومبیل شورولت است. درمورد اتومبیل شورولت - کوروت، کفه کوروت سنگینی می‌کند. پس دارنده آن می‌گوید که صاحب یک اتومبیل کوروت است».

مصرف‌کنندگان طالب نام‌های تجاری‌ای هستند که توسط یک کلمه و تنها یک کلمه، از سایر محصولات مجزا می‌شوند و هرچه کوتاه‌تر باشند بهتر است؛ اما بازاریابان همواره به طراحی برنامه‌هایی در این زمینه می‌پردازند که متضاد علایق مصرف‌کننده است.

بازاریابان در تلاش خود به منظور متمایز ساختن محصولشان با سایر محصولات مشابه در بازار، به‌طور مسخره‌ای به نام‌های تجاری افراطی و دوآتشه متوسل می‌شوند:

- ❖ کرم برنزه وازلین این تنسیو
- ❖ مایع شستشو دهنده بدون روغن جوش‌های صورت نوتروژنا
- ❖ پاک‌کننده آرایشی کف‌کننده و بدون چربی جانسون
- ❖ قرص‌های بدون آسپیرین سنت ژوزف برای بزرگسالان
- ❖ کهنه‌های ابر خشک بچه کلینکسه
- ❖ خنک‌کننده نوشیدنی هارلی دیویدسون
- ❖ سرکه موردپسند همه، هینز

بازاریابان اغلب اوقات، قدرت یک نام تجاری را با میزان فروشی که از همین نام تجاری ناشی است، اشتباه می‌کنند؛ اما جریان فروش تنها از نام تجاری ناشی نیست، بلکه به قوت و ضعف میدان رقابتی یک نام تجاری بستگی دارد.

اگر میدان رقابتی شما ضعیف است، می‌توانید به‌طور مرتب به میزان فروش خود بیفزایید و از قدرت نام تجاری خود بکاهید. مفهومش این است که کالای خود را به صورت‌های مختلف در بازار ارائه دهید و این‌گونه نتیجه‌گیری کنید که گسترش خطوط فرعی تولید، نتیجه‌بخش است.

اما با انجام دادن چنین عملی، تنها به نمایش ضعف میدان رقابتی خود پرداخته‌اید. زمانی که شرکت کواکولا، کولای بدون شکر را به بازار معرفی کرد، نگران از دست دادن چیزی نبود؛ زیرا رقیب آن (پپسی کولا) نیز خط فرعی محصول خود را با عنوان پپسی کولای بدون شکر به بازار ارائه کرده بود.

اگرچه گسترش تجارت می‌تواند به فروش بیشتری در کوتاه‌مدت منجر شود، اما کاملاً مخالف مفهوم تثبیت یک نام تجاری است. اگر مایلید که نام تجاری بانفوذی را در ذهن مصرف‌کننده تثبیت کنید، ناگزیر از محدود کردن آن هستید، نه گسترش آن. در درازمدت، گسترش بی‌رویه شما، موجب کاهش قدرت و تضعیف تصویر ذهنی نام تجاری‌تان خواهد شد.

تأکید و تمرکز بخش اعظم شرکت‌ها، به لحاظ حال است. توسعه و گسترش تولیدات فرعی، ایجاد غول زنجیره‌ها، ارزش‌گذاری‌های مختلف و به‌کارگیری سایر روش‌های پیشرفته بازاریابی در جهت دوشیدن شیر نام تجاری است و نه تثبیت آن. اگرچه این شیردوشی، منافع زیادی را در کوتاه‌مدت عایدتان می‌سازد، اما در درازمدت، نام تجاری شما را نابود ساخته، اندک‌اندک مفهوم کامل خود را از دست می‌دهد.

آنچه شرکت شورولت با اتومبیل‌هایش انجام داده، به مثابه عملی است که آمریکن اکسپرس با کارت‌های اعتباری خود می‌کند. این شرکت در گذشته، از بالاترین اعتبار ممکن برخوردار بود و داشتن کارت اعتباری آمریکن اکسپرس مایه مباهات به حساب می‌آمد و اعضای آن نیز از مزایای ویژه‌ای برخوردار بود، اما بعد، این شرکت شروع به گسترش خدمات خود کرد و خطوط فرعی دی‌را به خدمات نخستین خود افزود. با این تصور که بازار بیشتری را نه‌کند. هدف آمریکن اکسپرس، تبدیل شدن به یک سوپرمارکت مالی بود.

در سال ۱۹۸۸، شرکت آمریکن اکسپرس دارای تعداد محدودی کارت‌های اعتباری بود و ۲۸ درصد بازار را به تصرف درآورده بود، سپس شروع به معرفی سیل بی‌امانی از کارت‌های مختلف کرد، از جمله: کارت‌های اعتباری ویژه سالخوردگان، دانشجویان، مدیران اجرایی و ... بر اساس اظهارات مدیرعامل این شرکت، هدف، صدور ۱۲ تا ۱۵ کارت جدید به بازار در هر سال بود. امروزه آمریکن اکسپرس تنها ۱۸ درصد بازار را در اختیار دارد.

لوی استراس، همین عمل را با شلوارهای جین کرده است. برای دسترسی به بازار وسیع‌تر، لوی طرح‌ها و مدل‌های مختلفی را به بازار عرضه کرد، از جمله شلوارهای بگی، زیپدار، پاچه گشاد و غیره. تا زمانی که ۲۷ نوع شلوار جین مختلف شرکت لوی در بازار به فروش می‌رسید و اگر نمی‌توانستید در میان این کلکسیون متنوع، شلوار مطلوب و اندازه خودتان را پیدا کنید، لوی شلوار مخصوص شما را سفارش می‌گرفت. با این حال در طول هفت سال گذشته، سهم بازار شلوارهای لوی از ۳۱ درصد به ۱۹ درصد تقلیل یافته است.

شرکت پروکتر اند گمبل نیز چنین عملی را با خمیردندان‌های خود انجام داده است.

بسیاری از شرکت‌ها، سعی می‌کنند که این عمل خود را از طریق استناد به مفاهیمی چون غول زنجیره و یا زنجیر برتر توجیه کنند اما مردم این‌گونه فکر نمی‌کنند. اکثریت افراد تلاش می‌کنند که در ذهن خود، یک نام تجاری را با کالای واحدی مرتبط سازند. گرایش آنان به سوی استفاده از نامی است که به بهترین وجه ممکن، جوهر اصلی یک کالا را توصیف می‌کند؛ هر نامی که باشد.

صاحب یک اتومبیل لومینا خواهد گفت: «من یک شورولت می‌رانم» و صاحب اتومبیل کوروت می‌گوید «من یک وت (مخفف کوروت) می‌رانم».

هزاران الکلنگ کوچک و بزرگ در ذهن مصرف‌کننده وجود دارند که درست مانند جوانب متضاد زندگی واقعی، در زمانی واحد، هر دو