هنر جایگاه‌یابی محصول

سرشناسه	:	دانفورد، اپریل. Dunford, April.
عنوان و نام پدیدآور	:	هنر جایگاه‌یابی محصول / اپریل دانفورد. ترجمهٔ حسین حدادی‌نیا.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری	:	۱۳۶ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۹۰-۶
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Obviously Awesom, 2019
موضوع	:	مارکتینگ، جایگاه‌یابی محصول
رده‌بندی کنگره	:	HF ۵۴۱۵/۱۲۵۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۸۲۷
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی	:	۱۰۱۵۹۲۹۱

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

نشر نوین

هنر جایگاه‌یابی محصول

ده گام برای ماندگاری
در ذهن مشتری

اپریل دانفورد
ترجمهٔ حسین حدادی‌نیا

عنوان	:	هنر جایگاه‌یابی محصول
مؤلف	:	اپریل دانفورد
مترجم	:	حسین حدادی‌نیا
ویراستار	:	زهرا خیریه
نمونه‌خوان	:	فاطمه یزدانی
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
طراح جلد	:	فریناز کیان
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۴، اول، ۵۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۹۰-۶
قیمت	:	**۲۰۰,۰۰۰ تومان**

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که درکشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربهٔ خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست برداریم.

nashrenovin.ir

nashrenovin.ir

nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

بخش اول | جایگاه‌یابی چیست؟ ۱۷

زمینه‌سازی؛ کلید درک جایگاه‌یابی محصول ۱۹

پنج (به‌علاوهٔ یک) مؤلفهٔ جایگاه‌یابی کارآمد ۳۵

بخش دوم | فرایند ده‌مرحله‌ای انتخاب جایگاه ۵۱

گام اول. مشتریانی را که عاشق محصولتان هستند بشناسید ۵۳

گام دوم. تشکیل تیم جایگاه‌یابی ۶۱

گام سوم. واژگان جایگاه‌یابی خود را هماهنگ کنید و باورهای قدیمی‌تان را کنار بگذارید ۶۵

گام چهارم. جایگزین‌های رقابتی واقعی خود را فهرست کنید ۷۱

گام پنجم. شناسایی ویژگی‌های منحصربه‌فرد ۷۵

گام ششم. ویژگی‌ها را به «درون‌مایه‌های ارزش» وصل کنید ۷۹

گام هفتم. تفکیک مشتریان دغدغه‌مند ۸۳

گام هشتم. بازاری را برگزینید که توانمندی‌هایتان را در مرکز توجه قرار دهد و ببینید
چگونه می‌توانید در آن، جایگاه مناسبی داشته باشید ۸۷

گام نهم. افزودن یک روند، اما با احتیاط ۱۱۳

گام دهم. مستندسازی جایگاه‌یابی برای به‌اشتراک‌گذاری آن ۱۱۹

بخش سوم | اجرای جایگاه‌یابی در عمل ۱۲۱

بعد از جایگاه‌یابی چه اتفاقی می‌افتد؟ ۱۲۳

جمع‌بندی ۱۳۱

دربارهٔ نویسنده ۱۳۳

شما محصولی فوق‌العاده دارید، اما هیچ‌کس واقعاً نمی‌فهمد به چه درد می‌خورد. از نظر خودتان همه‌چیز روشن و ساده است، اما برای مشتری‌ها این‌طور نیست. آن‌ها محصولتان را با چیزهایی مقایسه می‌کنند که هیچ ربطی به آن ندارند.

اول فکر می‌کنید مشکل از فروش یا بازاریابی است. با خودتان می‌گویید: «احتمالاً هنوز حرفمان را درست نشنیده‌اند» یا «شاید توضیحمان به‌اندازهٔ کافی واضح نبوده است». اما اگر واقعاً مشکل همین بود، با افزایش تلاش‌های بازاریابی باید فروشتان افزایش می‌یافت و تیم فروش مجبور نبود این‌قدر انرژی صرف کند تا توضیح دهد این محصول چیست و چرا باید برای کسی اهمیت داشته باشد.

شما در جایگاه‌یابی محصولتان با مشکل روبه‌رو هستید و من راه‌حلی در ده گام ساده برایتان دارم.

مقدمه

بسیار پیش می‌آید که در کنفرانس‌های حوزهٔ فناوری و بازاریابی سخنرانی کنم. وقتی به برگزارکنندگان می‌گویم که می‌خواهم دربارهٔ جایگاه‌یابی محصول صحبت کنم، همیشه یک پاسخ تکراری می‌شنوم: «موضوع جالب‌تری برای ارائه ندارید؟»

درکشان می‌کنم. جایگاه‌یابی، موضوعی جدید و مد روز نیست. حتی شاید فکر کنید که دیگر همه‌چیز را درباره‌اش می‌دانید؛ اما اشتباه می‌کنید. بسیاری از ما می‌دانیم جایگاه‌یابی چیست، اما تعداد کمی می‌دانند چطور آن را *انجام* دهند.

روش‌های بازاریابی و فروش همواره در حال تغییرند. به‌تازگی شاهد بازاریابی مبتنی‌بر اکانت[1]، هک رشد، بازاریابی محتوایی، بازاریابی ویدئویی، جست‌وجوی تصویری، جست‌وجوی صوتی و چت‌بات‌ها بوده‌ایم. پس اگر برگزارکننده‌ای ترجیح دهد دربارهٔ این موضوعات جدیدتر و هیجان‌انگیزتر برنامه‌ریزی کند تا جایگاه‌یابی، می‌توان او را بخشید. اصلاً چرا باید دربارهٔ آن مفاهیم قدیمی حرف زد، کتاب نوشت یا دراین‌باره کتابی *خواند*؟

هر تاکتیک بازاریابی و فروشی که امروز در کسب‌وکارها استفاده می‌شود، برپایهٔ جایگاه‌یابی استوار است. به بیان دیگر، هیچ‌یک از این ابزارهای تازه و هیجان‌انگیز بدون جایگاه‌یابی دقیق کارایی ندارند.

جایگاه‌یابی یعنی آگاهانه مشخص کنیم در چه موردی بهترین هستیم و آن مورد برای کدام بخش از بازار بیشترین اهمیت را دارد.

---

۱. بازاریابی مبتنی‌بر اکانت یا حساب کاربری (Account-Based Marketing) یکی از روش‌های پیشرفته و هدفمند بازاریابی در فضای B2B است. در این روش، به‌جای تمرکز بر جذب مخاطبان عام، بازاریابان تمرکز خود را بر تعدادی حساب (شرکت یا سازمان خاص) می‌گذارند که بیشترین پتانسیل را برای تبدیل‌شدن به مشتری ارزشمند دارند. - م

می‌خواهید بازاریابی مبتنی‌بر اکانت را بهتر انجام دهید؟ شناخت دقیق‌تری از بهترین اکانت‌های هدف خود پیدا کنید.

می‌خواهید محتوای بازاریابی بهتری خلق کنید؟ ارزش و تمایزهایتان را بهتر درک کنید.

می‌خواهید سرعت رشد درآمد را افزایش دهید؟ باید بفهمید مشتری مطلوب شما کیست. جایگاه‌یابی، نقطهٔ شروع و اساس همهٔ کارهایی است که انجام می‌دهیم؛ از تاکتیک‌ها و کمپین‌ها گرفته تا محتوا و ارائه‌های فروش.

شکست در انتخاب جایگاه باعث شکست در بازاریابی و فروش است. و اگر در بازاریابی و فروش شکست بخوریم، کل کسب‌وکارمان شکست می‌خورد.

اختصاص بودجهٔ بیشتر به بازاریابی محصولی که جایگاهش مبهم و گیج‌کننده است، هیچ نتیجه‌ای ندارد؛ انگار با کسی که فقط انگلیسی می‌داند، به ژاپنی و با صدای بلند صحبت کنید. وقتی چند جلسه طول می‌کشد که مشتری فقط بفهمد محصول شما چیست، نباید مشکل را به گردن فرایند فروش انداخت.

جایگاه‌یابی ضعیفْ نتایج همهٔ فعالیت‌هایمان در بازاریابی و فروش را خراب می‌کند. مثل بادی است که از روبه‌رو می‌وزد و سرعت حرکتمان را کُند می‌کند و تلاش برای رسیدن به اهداف کسب‌وکاری را دشوارتر می‌سازد. مثل این است که بخواهید با تخم‌مرغ‌های گندیده املت درست کنید: حتی اگر آشپزی شما عالی باشد، هیچ‌کس حاضر نمی‌شود آن غذا را بخورد.

چطور می‌توانید بابی فیشر[1] را شکست دهید؟
کافی است هر بازی دیگری جز شطرنج را انتخاب کنید.

وارن بافت[2]

۱.رابرت جیمز فیشر یا Bobby Fischer استاد بزرگ شطرنج در دههٔ پنجاه و شصت میلادی بود. - م
۲.وارن بافت (Warren Buffet) سرمایه‌گذار، اقتصاددان و مدیرعامل شرکت چندملیتی آمریکایی برکشر هاتاوی (Berskshire Hathaway) است. - م

جایگاه‌یابی قدرتمندْ تمام تلاش‌های بازاریابی و فروش شما را تقویت می‌کند.

مثل این است که کد تقلب زده باشیم. به ما اجازه می‌دهد با نیروی بازارهایی که در آن فعالیت می‌کنیم، هم‌مسیر شویم و همهٔ کارهای ما در بازاریابی و فروش را آسان‌تر می‌کند. فرقی ندارد رو به کدام سمت ایستاده‌ایم، باد همیشه موافق ما می‌وزد.

ولی خودِ جایگاه‌یابی هم یک مشکلِ جایگاه‌یابی دارد.

وقتی با دیگران دربارهٔ جایگاه‌یابی صحبت می‌کنم، معمولاً بخش اول گفت‌وگو را صرف رسیدن به درک مشترکی از انتخاب جایگاه می‌کنیم. برخی جایگاه‌یابی را همچون پیام‌رسانی در نظر می‌گیرند و بعضی دیگر فکر می‌کنند هر چیزی که به بازاریابی مربوط باشد، جایگاه‌یابی است.

اولین گام برای بهینه‌سازی جایگاه‌یابی این است که واقعاً بفهمیم جایگاه‌یابی چیست.

من دوست دارم جایگاه‌یابی را به‌عنوان «ایجاد زمینه» برای محصولات توصیف کنم. وقتی با پدیدهٔ جدیدی مواجه می‌شویم، می‌کوشیم با گردآوری همهٔ نشانه‌های کوچکی که می‌توانیم به‌سرعت بیابیم، آن را کشف کنیم تا بفهمیم چگونه باید دربارهٔ این پدیدهٔ جدید فکر کنیم. بدون این زمینه، درک محصولات بسیار دشوار می‌شود و نه‌فقط تیم‌های بازاریابی و فروش، که کل شرکت آسیب می‌بینند.

استارت‌آپ‌هایی را دیده‌ام که توانستند با تغییر زمینه، محصولی را که مشتریان آن را گیج‌کننده یا بی‌اهمیت می‌دانستند، به خریدی ضروری و بدیهی تبدیل کنند. مشتریانی را دیده‌ام که در درک محصولاتی با مشکل مواجه می‌شوند که تیم من آن‌ها را بسیار ساده می‌پنداشت. همچنین راهکارهای بسیار نوآورانه‌ای دیده‌ام که بی‌ربط انگاشته شدند و کسی پیگیرشان نشد. اغلب آن‌قدر به محصولتان نزدیک هستید که متوجه نمی‌شوید بازار مانند شما به آن نگاه نمی‌کند.

جایگاه‌یابی اَبَرقدرتِ پنهان است که اگر به‌درستی از آن استفاده شود، می‌تواند نحوهٔ نگاه جهان را به یک مشکل، فناوری یا حتی بازار به‌کلی تغییر دهد.

بااین‌حال، هیچ شیوهٔ استانداردی برای جایگاه‌یابی محصولات وجود ندارد. آیا می‌توان جایگاه‌یابی را یاد گرفت یا باید برای هر محصول و مخاطب به روشی متفاوت انجام

شود؟ آیا می‌توان برای تنظیم زمینه به‌صورت راهبردی عمل کرد یا همه‌چیز به زمان و مکان مناسب بستگی دارد؟

مفهوم جایگاه‌یابی ابتدا در سال ۱۹۸۱با انتشار کتاب *جایگاه‌یابی: نبردی برای ذهن شما*[1] به یک ساختار بازاریابی محبوب تبدیل شد. برای اینکه آن زمان را تصور کنید: اوایل دههٔ ۱۹۸۰ احتمالاً مشغول گوش‌دادن به آهنگ *کال می*[2] از بلوندی[3] با واکمن سونی تازه‌تان بودید و هم‌زمان پَک‌مَن[4] بازی می‌کردید؛ البته اگر آن موقع اصلاً به دنیا آمده بودید[5]!

ریس و ترات، نویسندگان این کتاب، بر این باور بودند که بازار با محصولات تقلیدی اشباع شده است و خریداران با انبوهی از تبلیغات روبه‌رو هستند. برای جلب‌توجه در این شلوغی، شرکت‌ها باید ضعف‌ها و قوت‌هایشان را در نظر بگیرند و آن‌ها را با رقبا مقایسه کنند تا بتوانند موقعیت رهبری منحصربه‌فردی را در ذهن مشتریان ایجاد کنند.

اگرچه ریس و ترات مفهوم جایگاه‌یابی را تعریف کردند، سرنخی برای چگونگی اجرای آن به ما ندادند. مطالعات موردی آن‌ها بر کمپین‌های تبلیغات تلویزیونی متمرکز بود که آژانس آن‌ها رویشان کار می‌کرد. فعالیت آن‌ها باعث ایجاد این تصور شده بود که جایگاه‌یابی کاری است که بهتر است آژانس تبلیغاتی آن را طراحی کند و از طریق کمپین‌های پرهزینه اجرا شود.

امروز با بازکردن اپ‌استور روی گوشی هوشمندم، با بیش از دومیلیون انتخاب مواجه می‌شوم. یکی از این برنامه‌ها، آمازون، حدود ۵۸۰میلیون محصول برای انتخاب ارائه می‌کند. فرای این، مشتریان شما اکنون با تبلیغات و برندهای بسیار بیشتری مواجه‌اند که حتی نسخهٔ واکمن‌به‌دستِ شما در آن زمان نمی‌توانست تصورش را هم بکند. وضوح در جایگاه‌یابی در سال ۱۹۸۱مهم بود؛ امروز بدون آن قطعاً شکست می‌خوریم.

آیا دنیا به کتاب دیگری دربارهٔ جایگاه‌یابی نیاز دارد؟

اگر جایگاه‌یابی این‌قدر مهم است و این مفهوم سال‌هاست که وجود دارد، پس قطعاً

---

۱. کتاب *The battle for your mind* نوشتهٔ ال ریس (Al Reis) و جک ترات (Jack Trout) است.
2. *Call Me*
3. Blondie
4. Pac-Man
۵. در آن سال‌ها، در ایران آهنگ‌های *وطن* و *عالم یک‌رنگی* منتشر شده بودند.

الان باید بدانیم چطور این کار را انجام بدهیم، درست است؟ من هم همین فکر را می‌کردم تا زمانی که اولین شغلم را در بازاریابی گرفتم و فهمیدم خودم باید از پس آن بربیایم. آن موقع بود که متوجه شدم کتاب‌های بسیاری دربارهٔ جایگاه‌یابی وجود دارند، اما هیچ‌کدام روشی عملی برای *انجام‌دادن* آن ارائه نداده‌اند.

این به آن معنا نیست که کاملاً از جایگاه‌یابی غافل بودیم.

ما این کار را انجام می‌دادیم، ولی چندان کارآمد نبود.

در مقام مدیر اجرایی، همهٔ شانزده محصولی را که رویشان کار کرده بودم دوباره جایگاه‌یابی کردم، اما این کار را با آزمون‌وخطا یاد گرفتم و تقریباً همهٔ اشتباه‌های ممکن را مرتکب شدم. وقتی با افراد دیگری که در حوزهٔ جایگاه‌یابی کار می‌کردند صحبت کردم، فهمیدم آن‌ها نیز همین مسیر را طی می‌کنند. وقتی فرایند مشخصی برای جایگاه‌یابی یک محصول وجود نداشته باشد، ما با آزمون‌وخطا جلو می‌رویم تا بالاخره راهش را بیابیم (و گاهی اصلاً پیدایش نمی‌کنیم).

بعد از بازتعریف جایگاه بیش از دوازده محصول، احساس کردم در این کار ماهر شده‌ام و تصمیم گرفتم دانشم را با دیگران به اشتراک بگذارم. در وقت‌های آزادم، در جایگاه کارآفرین مقیم[1]، در یک شتاب‌دهندهٔ محلی اشتغال داشتم و دربارهٔ جایگاه‌یابی، با استارت‌آپ‌ها جلسه‌های خصوصی برگزار می‌کردم. در سه دانشگاه مختلف و در کنفرانس‌ها و رویدادهای خصوصی سخنرانی کردم و ایده‌هایم را به اشتراک گذاشتم. سپس، مجموعه‌ای از ابزارها و الگوها را طراحی کردم و آموزش جایگاه‌یابی در یک شتاب‌دهندهٔ دانشگاهی را شروع کردم. همچنین برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ در صنایع مختلف، دوره‌های مشاورهٔ خصوصی داشتم. طی این سال‌ها، بنیان‌گذاران شکاک استارت‌آپ‌ها و مدیران بازاریابی و اجرایی باتجربه تکنیک‌هایم را نقد کردند. فرایند پیشنهادی من به‌خوبی در بوتهٔ عمل آزموده شده و روشی مطمئن برای برقراری ارتباط مشتری با محصول و فروش بیشتر است.

---

۱. کارآفرین مقیم (Entrepreneur In Residence) یک عنوان شغلی موقت است که معمولاً در شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذارهای خطرپذیر و دانشگاه‌ها ایجاد می‌شود. در این موقعیت، یک کارآفرین باتجربه به سازمان ملحق می‌شود تا روی توسعهٔ ایده‌های جدید کسب‌وکار، راهنمایی و مشاوره به استارت‌آپ‌ها، ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، توسعهٔ شبکه‌های ارتباطی و پشتیبانی راهبردی کار کند. این کار کوتاه‌مدت است و عموماً کمتر از یک سال طول می‌کشد. - م

و در نهایت، به این نتیجه رسیدم که دنیا واقعاً به کتاب دیگری دربارهٔ جایگاه‌یابی نیاز دارد که این فرایند را به‌خوبی توضیح دهد.

این کتاب به شما نشان می‌دهد چطور محصولتان را به‌صورت هدفمند در بازار جایگاه‌یابی کنید تا موفقیت کسب‌وکارتان را افزایش دهید. روشی ساده برای تقسیم جایگاه‌یابی به اجزای کوچک‌تر به شما نشان می‌دهم تا بتوانید هر بخش را به‌نحو احسن اصلاح و تکمیل کنید. همچنین یاد می‌گیرید که چطور این بخش‌ها را کنار هم قرار دهید تا به جایگاهی در بازار برسید که بر نقاط قوتتان تکیه دارد و بر بهترین مشتریانتان تمرکز می‌کند. شاید در پایان، جایگاه‌یابی برایتان به کاری هیجان‌انگیز تبدیل شود.

این کتاب دقیقاً برای شما نوشته شده است، اگر:

- بنیان‌گذار، مدیرعامل یا مدیر ارشد یک استارت‌آپ هستید که می‌خواهید مشتریان بالقوه‌تان سریع متوجه دلیل تمایز و اهمیت محصولتان شوند تا چرخهٔ فروشتان را کوتاه‌تر کنید و درآمدتان را افزایش دهید.
- بازاریابی هستید که می‌خواهید به‌منظور ایجاد سرنخ‌های بیشتر، مشتریان هدفتان ساده‌تر نقاط قوت پیشنهادتان را درک کنند.
- فروشنده‌ای هستید که می‌خواهید سریع‌تر دوزاری مشتریان بالقوه‌تان بیفتد و بفهمند محصولتان دقیقاً چیست و چرا به آن نیاز دارند.
- مدیر اجرایی کسب‌وکار بالغی هستید که رشدش متوقف شده است و با اشباع بیشتر بازار، رقبای شما دارند پیشرفت می‌کنند.
- محصولاتتان را آنلاین می‌فروشید و می‌خواهید با مشتریانی ارتباط برقرار کنید که عاشق محصولات خاص و شگفت‌انگیزتان هستند.

مهم‌تر از همه، شما درک می‌کنید که کسب‌وکارتان بدون ارتباط منطقی و درست میان محصول و مشتری به جایی نمی‌رسد.

مشتری باید به‌راحتی متوجه شود محصول شما چیست، چرا متمایز است و این تمایز چه اهمیتی برای او دارد.

وقتی جایگاه‌یابی به‌درستی انجام نشود، عموماً به نظر می‌رسد مشکل از بازاریابی یا فروش است؛ اما اگر کمی عمیق‌تر بررسی کنید، متوجه می‌شوید که مسئله چیز دیگری است.

همهٔ استراتژی دربارهٔ انتخاب‌ها و بده‌بستان‌هاست؛ دربارهٔ انتخاب آگاهانه برای متفاوت‌بودن

مایکل پورتر[1]

جایگاه‌یابی ضعیف ردی از خودش به جای می‌گذارد که اگر بدانید کجا را نگاه کنید، می‌توانید آن‌ها را بیابید:

۱. **مشتریان فعلی شما عاشق محصولتان هستند، اما مشتریان بالقوه نمی‌فهمند که دقیقاً چه می‌فروشید.** آیا زمان بیشتری صرف توضیح‌دادن محصولتان می‌کنید تا بستن قراردادها؟ اگر مشتریان بالقوه نتوانند به‌سرعت درک کنند که شما چه می‌کنید، خودشان برای محصولتان جایگاهی انتخاب می‌کنند که ممکن است نقاط قوت کلیدی شما را پنهان کند یا ارزش‌های شما را نادرست جلوه دهد. این باعث می‌شود شرکت شما در موقعیت رقابتی ضعیفی قرار بگیرد. با کسانی غیر از دوستان و خانواده صحبت کنید که مشتریان بالقوهٔ خوبی برای پیشنهاد شما هستند. محصولتان را به آن‌ها نشان دهید و توضیح دهید که چه می‌کند. سپس از آن‌ها بخواهید شرح دهند چه کاری انجام می‌دهید. حالا از مشتریان فعلی خود دربارهٔ محصولتان بپرسید و ببینید آن‌ها چه می‌گویند. اگر افتراقی بین دیدگاه مشتریان راضی و مشتریان بالقوه دیدید، احتمالاً مشکل از جایگاه‌یابی است.

۲. **چرخه‌های فروش شرکت شما طولانی و تعداد قراردادهایی که می‌بندید کم است و شما در رقابت می‌بازید.** آیا مشتریانتان به‌صورت جدی محصول شما را بررسی می‌کنند و در دقیقهٔ نود از خرید منصرف می‌شوند؟ محصولاتی که جایگاه‌یابی مستحکمی دارند، ارزششان را به‌وضوح نشان می‌دهند، مشتریان مناسب را جذب می‌کنند و سریع فروخته می‌شوند. جایگاه‌یابی مؤثر با جذب مشتریانی مناسب محصول، چرخهٔ فروش را کارآمدتر می‌کند. در غیر این صورت، مشتریان بالقوهٔ نامناسب زمان و انرژی باارزش تیم فروش را صرف خود می‌کنند و در نهایت، به‌سمت رقیبی می‌روند که در واقع برای آن‌ها مناسب‌تر است.

---

۱. مایکل پورتر (Michael Porter) استاد دانشگاه هاروارد و اقتصاددان مشهوری است که به‌خاطر نظریاتش در زمینهٔ استراتژی‌های رقابتی شناخته شده است. - م

۳. **میزان ریزش مشتریان شما بالاست.** آیا مشتریان مدت کوتاهی پس از خرید، محصول را کنار می‌گذارند؟ آیا مدام از شما ویژگی‌هایی را می‌خواهند که در برنامهٔ توسعهٔ محصولتان وجود ندارد؟ چنین مشتریانی معمولاً ارزش واقعی محصول را درک نکرده و به دلایل اشتباه شما را انتخاب کرده‌اند. اکنون می‌کوشند با تغییر محصول به چیزی که در ذهن داشته‌اند، هزینه‌های ازدست‌رفته را جبران کنند. در بدترین حالت، ممکن است تیم توسعهٔ محصول شما مشتریان راضی و وفادارتان را نادیده بگیرد و وقتش را صرف توسعهٔ ویژگی‌های دل‌خواه این مشتریان ناراضی کند که احتمالاً آخر هم شما را رها خواهند کرد. ترکیب جایگاه‌یابی ضعیف و تلاش‌های بازاریابی و فروش قوی به مشتریانی ختم می‌شود که بلافاصله پس از خرید، محصولتان را رها می‌کنند. این اتفاق، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای مبتنی‌بر اشتراک که به تمدید قراداد وابسته‌اند، ناگوار است.

۴. **شما تحت فشار قیمت محصول هستید.** آیا مشتریان شما از قیمت محصولتان شکایت می‌کنند؟ نمی‌توانید برای محصولی که از نظر مشتری دقیقاً مشابه محصولات دیگر بازار است، قیمت بیشتری تعیین کنید. محصولاتی که جایگاه‌یابی ضعیفی دارند، چیزی فراتر از رقبا ارائه نمی‌کنند. جایگاه‌یابی مناسب به مشتریان بالقوه‌تان کمک می‌کند متوجه شوند شما در بخش بازار خود رهبر هستید و ارزشی که ارائه می‌کنید، به‌فراخور قیمت پرداختی است. این موضوع کار شما را برای تعیین قیمت بیشتر ساده‌تر می‌کند.

جایگاه‌یابی مناسب به زحمتش می‌ارزد و از قضا خیلی هم سخت نیست. بدیهی است که این کتاب دربارهٔ اصول و نظریه‌ها نیست (اگرچه به‌اندازهٔ کافی از آن‌ها هم به شما می‌گویم)، بلکه راهنمایی است برای جایگاه‌یابی در دنیای واقعی که هیچ‌کس برای «بهترین روش‌ها» یا آنچه روی کاغذ درست به نظر می‌رسد، تره هم خرد نمی‌کند.

در این مسیر، خواهید آموخت چگونه جایگاه تازه‌ای برای محصولات خود تعریف کنید تا مزیتی رقابتی و منحصربه‌فرد به دست آورید. جایگاه‌یابی مؤثر به‌شکلی که محصولتان را برای مشتریان حقیقی آشکارا بی‌نظیر کنید، کاملاً شدنی است. باید بفهمیم دقیقاً چه محصولی می‌خواهید بفروشید. اما پیش از آن، لازم است بدانیم جایگاه‌یابی واقعاً چیست و چرا انجام‌دادن آن برای شما این‌قدر دشوار است.

بخش اول

جایگاه‌یابی چیست؟

زمینه‌سازی؛ کلید درک جایگاه‌یابی محصول

زمینه و بافت موقعیتی به افراد کمک می‌کند که اولویت‌ها را تشخیص دهند. جایگاه‌یابی محصولات بسیار شبیه صحنه‌های آغازین فیلم‌هاست.

اولین سکانس به بیننده کمک می‌کند بلافاصله به پرسش‌هایی پاسخ دهد که بستر داستانی را شکل می‌دهند که قرار است روایت شود. داستان کجا و کِی اتفاق می‌افتد؟ شخصیت‌های داستان چه کسانی هستند؟ بیننده باید دوستشان داشته باشد یا از آن‌ها متنفر باشد؟ داستان قرار است غم‌انگیز باشد، ترسناک یا خنده‌دار؟

به صحنهٔ آغازین فیلم *اینک آخرالزمان*[1] فکر کنید. نخلستان انبوهی را می‌بینید که در آن نخل‌ها به‌آرامی در نسیم تکان می‌خورند. اما سپس دود رقیقی از پایین کادر وارد می‌شود و یک بالگرد با سرعت از جلوی چشمانتان می‌گذرد. درحالی‌که نخل‌ها در آتش می‌سوزند، جیم موریسون[2] آهنگ «پایان»[3] را می‌خواند. دیگر صحنه شبیه ساحلی در کارائیب نیست؛ جنگی در دل جنگل شعله‌ور است. صحنه به‌آرامی از جنگلِ در حال

---

۱. *اینک آخرالزمان* (*Apocalypse Now*) یک فیلم جنگی محصول سال ۱۹۷۹ به کارگردانی فرانسیس فورد کوپولاست که در دوران جنگ ویتنام می‌گذرد. این فیلم به‌علت نمایش تاریک جنگ و تحلیل روان‌شناختی آن به شهرت رسیده است و به‌عنوان یکی از آثار شاخص سینمای جنگ شناخته می‌شود. - م
2. Jim Morrison
۳. آهنگ «The end» از گروه The Doors که در آلبومی با همین نام (*The doors*) در سال ۱۹۶۷ منتشر شد. - م

سوختن به چهرهٔ مارتین شین[1] تغییر می‌کند و شما متوجه می‌شوید که خاطرات دردناک او را می‌بینید. او سیگار می‌کشد، می‌نوشد، تفنگی در دست دارد و وضعیت اتاقش در هتل اصلاً تعریفی ندارد. او به‌طرف پنجره می‌رود و بیرون را نگاه می‌کند و شما صدای افکارش را می‌شنوید: «سایگون[2] کوفتی. هنوز هم توی سایگونم. هربار فکر می‌کنم دوباره قراره توی اون جنگل از خواب بیدار شم.» کمتر از پنج دقیقه از شروع فیلم گذشته، اما شما زمینهٔ لازم را دارید تا بدانید که فیلم دربارهٔ چیست. داستان در میانهٔ جنگ ویتنام رخ می‌دهد و شخصیت اصلی دچار اختلال اضطراب پس از حادثه[3] است. نام فیلم از قبل به شما هشدار داده بود که قرار نیست با فیلمی کمدی مواجه شوید. و صحنهٔ آغازین فیلم به شما کمک می‌کند تا دربارهٔ موضوعات اصلی سؤال نداشته باشید و در زمینه‌ای که به شما ارائه شد بتوانید روی داستان فیلم تمرکز کنید.

در اولین مواجهه با هر محصول، مشتریان دنبال نشانه‌های زمینه‌ای می‌گردند تا بفهمند که این محصول چیست، برای چه کسی است و چرا باید برایشان مهم باشد. شعار تبلیغاتی، قیمت‌گذاری، ویژگی‌های محصول، هویت برند، شرکای تجاری و مشتریان در کنار هم زمینه‌ای می‌سازند و صحنه را برای محصول طراحی می‌کنند.

زمینه می‌تواند دیدگاهمان به محصول را به‌کلی تغییر دهد.

آزمایش معروفی که *واشنگتن‌پست*[4] انجام داد ممکن است مثال خوبی برای این موضوع باشد. در این آزمایش جاشوا بل[5]، ویولونیست طرازاول جهان که در آن زمان بهترین نوازندهٔ کلاسیک در آمریکا محسوب می‌شد، با *واشنگتن‌پست* همکاری کرد. مجلهٔ *اینترویو*[6] درباره‌اش نوشته بود: «نوازندگی او می‌تواند دلیلی برای ادامهٔ زندگی باشد.»

جاشوا بل اغلب در تالارهایی روی صحنه می‌رود که بلیت‌های سیصددلاری‌اش پیش از اجرا به‌طور کامل فروخته می‌شود. برای این آزمایش قرار شد او بیرون یک ایستگاه متروی شلوغ در واشنگتن دی‌سی، در ساعت پررفت‌وآمد اول صبح ویولون بنوازد. آیا

---

1. Martin Sheen

۲. سایگون (Saigon) پایتخت پیشین ویتنام جنوبی در دوران جنگ ویتنام بود. - م

3. Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD)
4. *Washington Post*
5. Joshua Bell
6. *Interview Magazine*

مردم متوجه مهارت بی‌مانندش می‌شوند یا همانند هر هنرمند خیابانی دیگری از کنارش می‌گذرند؟ و مهم‌تر از همه، آیا او از این آزمایش بیش از یک هنرمند خیابانیِ معمولی پول درمی‌آورد؟

در این آزمایش، بل ۴۵ دقیقه اجرا کرد. در این مدت، هزار و ۷۰ نفر از کنارش عبور کردند که از میان آن‌ها ۲۷ نفر به او پول دادند و تنها ۷ نفر برای گوش‌کردن به موسیقی او توقف کردند. مجموع درآمد او از این کنسرت ۳۲ دلار و ۱۷ سنت بود.

ممکن است بگویید که مسافران صبحگاهیِ مترو همیشه عجله دارند و ممکن است پول خرد نداشته باشند. فقط به این علت که او نتوانست توجه جمعیت را به خود جلب کند و پول زیادی دربیاورد، به این معنا نیست که مسافران شتاب‌زدهٔ هرروزهٔ مترو ناگهان ترغیب نشده‌اند که دربارهٔ معنای زندگی‌شان فکر کنند.

اما *واشنگتن‌پست* پا را از این هم فراتر گذاشت و با افرادی مصاحبه کرد که اجرای بل را شنیده بودند. مشخص شد که بسیاری از آن‌ها اصلاً عجله‌ای هم نداشتند: مثل مردی که در گوشه‌ای از ایستگاه در حال واکس‌زدن کفشش بود یا افرادی که در بیست‌قدمی بل در صف خرید بلیت بخت‌آزمایی بودند. به نظر می‌رسد که آن‌ها هم به‌اندازهٔ دیگران متوجه این موسیقی نشدند. مردی که آن روز صبح بلیت بخت‌آزمایی خریده بود، بعداً تمام شماره‌هایی را که انتخاب کرده بود به یاد می‌آورد، اما از «مطربی که دنبال دشتِ اول صبح» بود، تصویری مبهم در ذهن داشت. صاحب دکهٔ واکس هم از صدای خیلی بلندِ موسیقی شاکی بود و حتی به این فکر کرده بود که پلیس را خبر کند. به‌طور مشخص این افراد در موسیقیِ بِل به‌دنبال معنای زندگی‌شان نمی‌گشتند. بسیاری به‌خاطر عجله فرصت نداشتند هنر نواختن بل را درک کنند، اما هیچ‌چیز در آن ایستگاه به آن‌ها نمی‌گفت که آنچه در برابرشان رخ می‌دهد، چنان ویژه است که باید بایستند و لحظه‌ای درنگ کنند. زمینهٔ ضعیفْ کارِ جاشوا بل را خراب کرد.

حتی یک محصول طرازاول جهانی که جایگاهش به‌درستی انتخاب نشده، ممکن است با شکست مواجه شود.

سالن کنسرت زمینهٔ مناسبی را برای درک ارزش کار بل ایجاد می‌کند. او برای اجرا لباسی شیک و رسمی می‌پوشد و در میان یک ارکستر پرطمطراق روی صحنه‌ای چشم‌نواز

می‌ایستد. بروشورها جوایز و افتخارات او را به مخاطبان معرفی می‌کنند. اما وقتی بیرون یک ایستگاهِ مترو اجرا می‌کند، همه‌چیز فرق دارد. او مانند نوازنده‌ای خیابانی لباس پوشیده و کنار یک سطل زباله ایستاده است و برای انعام نوازندگی می‌کند. محصول او، یعنی موسیقی‌اش، فرقی نکرده است، اما در این زمینه، تعداد بسیار اندکی متوجه ارزش آن می‌شوند.

ما برای درک دنیایی که پر از هنرمندان خیابانی و نوازندگان کنسرت و میلیون‌ها محصول در ابعاد و شکل‌های گوناگون است، به زمینه تکیه می‌کنیم. زمینه باعث می‌شود دربارهٔ اهمیت و امکان نادیده‌گرفتن چیزهای اطرافمان، هزاران تصمیم کوچک بگیریم. بدون زمینه‌ای که راهنمایی‌مان کند، کلافه و سردرگم می‌شویم و ممکن است با تلهٔ تصمیم‌نگیری مواجه شویم.

وقتی محصولات نوآورانه‌ای را در نظر بگیریم که افراد تاکنون با آن‌ها مواجهه نداشته‌اند، وضعیت بدتر هم می‌شود. به آخرین باری فکر کنید که محصول جدیدی دیدید: محصولی شبیه آی‌پد یا هاوربرد[1] یا موچی. چطور با آن مواجه شدید؟ درک محصولات جدید دشوار است، زیرا هنوز چارچوبی برای مقایسهٔ آن‌ها نداریم. وقتی برای محصولی زمینه‌ای وجود ندارد، ساده‌ترین راه برای ساختن آن، شروع از چیزی است که از پیش می‌شناسیم. وقتی یک هاوربرد دیدید، احتمالاً با خود گفته‌اید: «آن بچه روی چیزی شبیه اسکیت‌برد سوار است، اما پا نمی‌زند.» یا وقتی آی‌پد را دیدید، احتمالاً با خود فکر کرده‌اید: «این شبیه یک تلفن همراه بزرگ یا یک مانیتور کوچک و بدون کیبورد است.»

برای کسانی که محصولات را تولید می‌کنند و می‌فروشند، چارچوب مرجعی که مشتری بالقوه انتخاب می‌کند می‌تواند فرق بین مرگ و زندگی باشد. کوکاکولا همان‌قدر با آب گازدار فرق دارد که یک ویولونیست طرازاول با یک نوازندهٔ خیابانی.

---

۱. هاوربُرد (Hoverboard) نوعی تخته‌اسکیت یا اسکوتر برقی است که با حفظ تعادل خودکار حرکت می‌کند. - م

اگر نان می‌پزی، نانوا هستی. اگر بهترین نان دنیا را هم بپزی، بازهم هنرمند نیستی. اما اگر وسط یک گالری آن نان را بپزی، آن‌وقت هنرمندی. بنابراین زمینه باعث ایجاد تفاوت می‌شود.

مارینا آبراموویچ[1]

بیشتر محصولات فقط زمانی استثنایی به نظر می‌رسند که در بهترین چارچوب ممکن قرار بگیرند.

برای کسب‌وکارهایی که محصول تولید و عرضه می‌کنند، نحوهٔ شکل‌گیری چارچوب ذهنی مشتریان بالقوه نسبت به آن محصول، عاملی تعیین‌کننده در ماندگاری و موفقیت در بازار است. محصولات موجود در بازار بسیار زیادند و همه برای جلب‌توجهی رقابت می‌کنند که روزبه‌روز کمتر می‌شود. باوجود این‌همه محصول دیگر در بازار، محصولات به‌راحتی ممکن است در هیاهوی بازار گم شوند یا حتی بدتر، اشتباه فهمیده شوند و در چارچوبی قرار بگیرند که غیرجذاب، تکراری یا بی‌اهمیت به نظر برسند.

با اینکه زمینه بسیار مهم است، معمولاً آن را آگاهانه انتخاب نمی‌کنیم؛ زیرا فکر می‌کنیم زمینهٔ محصولمان واضح است.

دام‌های دوگانه

سازندگان محصولات اغلب به دام این تفکر می‌افتند که تنها یک راه برای موقعیت‌یابی محصول وجود دارد و ما نمی‌توانیم این چارچوب زمینه‌ای را، به‌ویژه پس از عرضه به بازار، تغییر دهیم. وقتی محصولی مانند یک دسر جدید یا ابزاری برای مدیریت ایمیل‌ها را تولید و عرضه می‌کنیم، جایگاه محصول خود را تقریباً ناخودآگاه در همان بازار دسر یا ایمیل انتخاب می‌کنیم. اما بیشتر محصولات می‌توانند در بازارهای مختلفی جایگاه‌یابی شوند. دسر شما می‌تواند خیلی بهتر به‌عنوان یک میان‌وعده جایگاه‌یابی شود یا ممکن

۱. مارینا آبراموویچ (Marina Abramovic) هنرمند یوگسلاوی‌تبار ساکن نیویورک است. - م

است راهکار مدیریت ایمیل شما به‌عنوان یک ابزار گفت‌وگو منطقی‌تر به نظر برسد. اما ازآنجاکه آگاهانه به جایگاه‌یابی محصولاتمان فکر نمی‌کنیم، همچنان بر این باوریم که فقط یک راه برای فکرکردن به آن وجود دارد.

ما ناخواسته، خودمان را در چارچوبی که خود ساخته‌ایم محدود می‌کنیم. نمی‌دانیم چطور چارچوب را تغییر دهیم تا بتوانیم به بهترین شکل نشان دهیم محصولمان واقعاً چیست و چه می‌کند. این وضعیت عموماً شکل یکی از این دو تله را به خود می‌گیرد:

تلهٔ اول: شما به ایدهٔ اولیه‌تان چسبیده‌اید و متوجه نمی‌شوید که محصولتان به چیزی دیگر تبدیل شده است.

فرض کنید که یک قنادی دارید و می‌خواهید بهترین کیک شکلاتی دنیا را بسازید. احتمالاً هرگز متوجه نمی‌شوید همین که تصمیم می‌گیرید محصولتان «کیک» باشد، مجموعه‌ای از تصمیم‌های حیاتی کسب‌وکار را پیش از ریختن آرد در کاسه گرفته‌اید:

۱. **خریداران هدف و محل فروش:** مشتریان شما کسانی هستند که به‌دنبال دسرهای خاص و مجلل‌اند. محصول خود را مستقیم در قنادی یا فروشگاه مواد غذایی عرضه می‌کنید یا ازطریق رستوران‌هایی که پس از وعده‌های غذایی مفصل، دسرهای لوکس سرو می‌کنند.

۲. **جایگزین‌های رقابتی:** شما با سایر کیک‌ها، بستنی‌ها، پای‌ها و دسرهای مختلف رقابت می‌کنید.

۳. **قیمت‌گذاری و حاشیهٔ سود:** چون کیک شما در کنار سایر دسرها فروخته می‌شود، احتمالاً نمی‌توانید قیمتی خیلی گران‌تر از آن‌ها تعیین کنید.

۴. **ویژگی‌های کلیدی محصول و نقشهٔ راه:** مشتریان بالقوهٔ شما دسرهای مجلل می‌خورند (احتمالاً افرادی با درآمد بالا هستند که به رستوران‌های خاص می‌روند یا میزبانانی که می‌خواهند مهمانانشان را تحت‌تأثیر قرار دهند). بنابراین، باید همهٔ ویژگی‌های متمایزکنندهٔ محصولتان برای آن‌ها جذاب باشد. شاید باید کیک شما ارگانیک یا بدون گلوتن باشد یا سس کارامل خود را با نمک فرانسوی آماده کنید.

حال فرض کنید در مسیر طراحی کیک، نهایتاً کیکی بسیار کوچک درست کرده باشید؛ آن‌قدر کوچک که می‌توانید به‌عنوان کیک تک‌نفره در بسته‌بندی جدا بفروشید. بنابراین دور آن را یک کاغذ خوشگل می‌پیچید و متوجه می‌شوید به‌جای بهترین کیک شکلاتی دنیا در واقع مافین‌های شکلاتی خارق‌العاده‌ای درست کرده‌اید.

در ابتدا، این تغییر چندان بزرگی به نظر نمی‌رسد. محصول تغییر چندانی نکرده و مایهٔ آن همان ترکیب قبلی را دارد؛ اما هر چیز دیگری در کسب‌وکار شما تغییر کرده است. چرا؟ زیرا چارچوب ذهنی مرجع را از «کیک» به «مافین» تغییر دادیم. این تغییر در زمینه، همهٔ کسب‌وکار را تغییر می‌دهد:

۱. **خریداران هدف و محل فروش:** برخلاف کیک‌ها، مافین‌ها در کافی‌شاپ‌ها و رستوران‌های کوچک فروخته می‌شوند.
۲. **جایگزین‌های رقابتی:** حالا با دونات‌ها، شیرینی دانمارکی و نان بیگل[۱] رقابت می‌کنید.
۳. **قیمت‌گذاری و حاشیهٔ سود:** قیمت مافین‌ها معمولاً بین یک یا دو دلار است و باید تعداد فروش را افزایش دهید.
۴. **ویژگی‌های کلیدی محصول و نقشهٔ راه:** حالا به‌دنبال جلب‌توجه گروه خاصی از افرادید که برای صبحانه شکلات می‌خورند. آن‌ها احتمالاً نگران گلوتن و نوع نمک موجود در کارامل شما نیستند، اما می‌خواهند مافین شما بزرگ‌تر باشد یا کارامل بیشتری داشته باشد یا مانند سیب‌زمینی هش براون[۲] سرخ‌شده باشد.

در مقام یک قناد ممکن است فرق چندانی بین کیک‌ها و مافین‌ها نبینید، چون مایهٔ آن‌ها کاملاً یکی است؛ اما انتخاب اینکه مافین بپزید یا کیک شکلاتی، به دو مدل تجاری کاملاً متفاوت منجر می‌شود که راه درآمدزایی هرکدام با دیگری فرق دارد.

---

۱. *bagel*؛ نانی است گرد و حلقه‌ای‌شکل که ابتدا در آب جوشانده و سپس در فر پخته می‌شود و معمولاً به‌عنوان صبحانه یا میان‌وعده مصرف می‌شود. - م

۲. hash browns؛ نوعی صبحانهٔ پرطرفدار در آمریکای شمالی و اروپاست که از سیب‌زمینی رنده‌شده یا خردشده تهیه می‌شود. - م

به‌عنوان سازندگان محصول باید در نظر داشته باشیم که تصمیم‌های ما در جایگاه‌یابی و زمینه می‌تواند تأثیر چشمگیری بر نفع یا ضرر کسب‌وکارمان داشته باشد.

پس از عرضهٔ محصولمان به بازار، اغلب در دام این تصور می‌افتیم که یک زمینهٔ «پیش‌فرض» برای محصول ما وجود دارد و آن صرفاً همان محصولی است که می‌خواستیم بسازیم. اما مسیر ایده تا محصول به‌ندرت خطی است. پس از اینکه از محصولمان ایده‌ای به دست آوردیم (راهکار مدیریت ایمیل بهتر، پایگاه دادهٔ سریع‌تر یا یک کیک شکلاتی خوش‌مزه‌تر)، وارد فرایند ساخت پروتوتایپ‌ها یا نمونه‌های اولیهٔ زشتی می‌شویم که برای گرفتن بازخورد مشتریان بالقوه‌مان جلوی آن‌ها قرار می‌دهیم؛ سپس با استفاده از ایده‌هایی که از این بازخوردها گرفتیم، ویژگی‌های محصول را کم و زیاد می‌کنیم. ما این چرخه را اغلب برای ماه‌ها یا حتی سال‌ها تکرار می‌کنیم تا وقتی که به محصولی برسیم که به نظر می‌رسد مشتریان اولیهٔ ما واقعاً دوستش خواهند داشت.

بیشتر وقت‌ها، محصول نهایی همانی نیست که از ابتدا قصد ساختنش را داشتیم. راهکار مدیریت ایمیل ما شبیه یک چت گروهی شده، پایگاه دادهٔ ما بیشتر شبیه یک پلتفرم تحلیلی است و کیک ما به مافین تبدیل شده است.

این تحولات آن‌قدر تدریجی رخ می‌دهد که ما سازندگان محصول، به‌ندرت متوجه آن می‌شویم. هنوز محصول را همان چیزی می‌بینیم که قصد ساختنش را داشتیم و به ذهنمان هم خطور نمی‌کند که ممکن است چیز دیگری شده باشد. اما مشتریان اغلب در مواجهه با محصولاتی که با جایگاه انتخاب‌شدهٔ خود مطابقت ندارند گیج می‌شوند. این نبودِ تطابق می‌تواند مشتریان را سردرگم کند یا حتی بدتر، ممکن است باور کنند که محصول به‌خوبی طراحی نشده و برای همین از آن به‌راحتی بگذرند و محصول را فراموش کنند.

تلهٔ دوم: شما محصول را دقیقاً برای یک بازار طراحی کردید، اما آن بازار تغییر کرده است.

به صورت ساده، حیات محصول شما در یک زمینهٔ بازار تعریف می‌شود. مشکل این است که بازارها و شیوهٔ ادراک مشتریان از آن بازار یکسره در حال تغییر است. بازارها از رقبایی تشکیل شده‌اند که همواره محصولاتشان را به‌روز می‌کنند، اغلب به‌علت تغییرات فناوری، ترجیحات مشتریان، الزامات قانونی یا اوضاع اقتصادی.

گاهی، محصولی که در بازار جایگاه‌یابی خوبی داشته است، ناگهان جایگاهش تضعیف می‌شود. این تضعیف جایگاه نه به‌علت تغییرات خودِ محصول، بلکه به‌علت تغییرات بازاری است که محصول در آن قرار دارد.

دوباره فرض کنید یک قنادی دارید و مدتی است که در کسب‌وکار تولید مافین مشغولید. با گذر زمان، به‌طور تخصصی روی مافین‌های سالم سرشار از آجیل، دانه‌ها و خرما کار می‌کنید. شما جایگاه مافین خود را به‌عنوان یک صبحانهٔ کامل برای کسانی انتخاب کردید که رژیم غذایی دارند و می‌خواهند جایگزینی برای کالری‌های بی‌ارزش دونات داشته باشند. سال‌ها کارمندان تپل دفتر کارکناری، «مافین‌های رژیمی» شما را می‌خریدند.

سپس یک قنادی دیگر آن‌سوی خیابان باز می‌شود و کارمندان دفتر همسایه دیگر به‌اندازهٔ قبل از شما خرید نمی‌کنند. شما تصمیم می‌گیرید که رقبایتان را بررسی کنید و می‌بینید که مشتریان قنادی جدید علاوه‌بر تمام مشتریان پیشین شما، ورزش‌کاران عضلانی باشگاه نزدیک و گروهی از مادران خوش‌پوش را هم در بر می‌گیرد. سپس برای بررسی بیشتر، همان محصولی را انتخاب می‌کنید که بقیه هم سفارش می‌دهند. در کمال تعجب می‌بینید که محصول محبوب این قنادی دقیقاً شبیه محصول شماست (پر از آجیل و غلات و خرما)؛ مواد اولیه فرق خاصی باهم ندارند. اما آن محصول به‌عنوان «مافین رژیمی» جایگاه‌یابی نشده است. در واقع به آن اصلاً مافین هم نمی‌گویند، بلکه یک «نیم‌چاشت پالئویی[۱] بدون گلوتن» است.

در این حالت، شما محصولی عالی داشته‌اید، اما نتوانستید جایگاه‌یابی خود را براساس تغییرات بازار پیرامونی به‌روز کنید. در گذشته، ممکن بود کسانی که به تغذیهٔ سالم اهمیت می‌دادند، خود را «در رژیم» ببینند، اما با ظهور رژیم‌های جدید و تغییر عادت‌های غذایی و اجتماعی، این مفهوم هم تغییر کرد. حالا «مافین رژیمی» که پیش‌تر محبوب بود، برای بدن‌سازان و مادران شیک‌وپیک و حتی کارمندان بانک هم جذاب نیست. باوجوداینکه بازار تغییر کرده است، شما در جایگاه‌یابی پیشینتان گرفتار شده‌اید.

---

۱. رژیم پالئویی (Paleolithic diet) یا رژیم پارینه‌سنگی، براساس الگوهای غذایی اجداد ما در دوران پالئولیتیک است که از حدود ۲/۵میلیون تا ۱۰هزار سال پیش ادامه داشت. این رژیم بر غذاهای کامل و فراوری‌نشده، ازجمله گوشت‌های کم‌چربی، ماهی، میوه‌ها، سبزیجات، آجیل و دانه‌ها تمرکز دارد و غلات، حبوبات، محصولات لبنی و قندهای فراوری‌شده را حذف می‌کند. طرفداران این رژیم استدلال می‌کنند که این نوع تغذیه با ساختار ژنتیکی ما هم‌خوانی دارد و می‌تواند به مزایای سلامتی مختلفی ازجمله کاهش وزن و بهبود سلامت متابولیک منجر شود. - م

این مشکل در شرکت‌های فناور و استارت‌آپ‌ها بسیار شایع است. بازارهای ما پیچیده، هم‌پوشان و به‌سرعت در حال تغییرند. مشتریانمان در محیطی فعالیت می‌کنند که با حباب استارت‌آپی ما متفاوت است. به‌راحتی می‌توانیم درحالی‌که در فضای کاری بازِ خود داریم اسپرسو می‌خوریم و پلی‌استیشن بازی می‌کنیم، تغییراتی را از دست بدهیم که بر پرستاران، خانه‌دارها، نمایندگان بیمه، کارگران رستوران یا تولیدکنندگان تأثیر می‌گذارد.

چگونه جایگاه محصولتان را طوری انتخاب کنید که انگار بقای شرکت شما به آن وابسته است (واقعاً هم همین‌طور است)

نقطهٔ مشترک هر دو تله، ناتوانی در انتخاب آگاهانهٔ جایگاه محصول است. ما حتی وقتی محصول یا بازار تغییر می‌کند، هنوز به یک جایگاه «پیش‌فرض» چسبیده‌ایم. به نظرم دلیل این اتفاق این است که یاد نگرفته‌ایم که هر محصول را می‌توان به‌شکل‌های مختلفی جایگاه‌یابی کرد و بهترین جایگاه عموماً جایگاه پیش‌فرض آن نیست. کسی به ما یاد نداده که جایگاه‌یابی تصمیمی کسب‌وکاری و آگاهانه است که نیازمند زمان، توجه و از همه مهم‌تر یک فرایند نظام‌مند است.

با یک مثال تفاوت بین جایگاه‌یابی «پیش‌فرض» و آگاهانه را بیشتر توضیح می‌دهم.

به ماجرای قنادی در تلهٔ اول برگردیم. فرض کنید که از مافین‌های شکلاتی راضی نبودید و دوباره به کیک شکلاتی برگشتید؛ اما این بار می‌خواهید ایدهٔ کیک شکلاتی را کاملاً متحول کنید. به کیکی فکر می‌کنید که مردم بتوانند آن را بدون چنگال بخورند. کیکی قابل‌حمل که در حال قدم‌زدن در خیابان، بتوانید همراه با قهوه‌ای که در دست دیگر دارید از آن لذت ببرید.

آن‌قدر روی این ایده کار می‌کنید تا نمونهٔ اولیه‌تان آماده می‌شود. خانواده و دوستانتان عاشق این نمونه هستند. نسخهٔ ۲٫۰ کیک شما موفقیت بزرگی است.

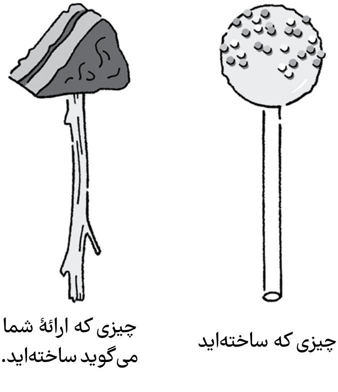
به انجمن کسب‌وکارهای محلی دعوت می‌شوید تا ایده‌تان را در مسابقه‌ای ارائه کنید و امیدوارید که علاوه‌بر جلب‌توجه صاحبان کافه‌های اطراف، جایزهٔ نقدی خوبی هم ببرید.

طبیعتاً محصولتان را همان‌طور که در ذهنتان نقش بسته است معرفی می‌کنید: «کیک ۲٫۰ نتیجهٔ تلاش من برای نوآوری در مفهوم کیک است؛ کیکی که می‌توانید با

دست‌های خالی و بدون چنگال آن را بخورید. خب، من برایش یک دسته طراحی کردم و نتیجه شگفت‌انگیز است: کیک‌پاپ![1]»

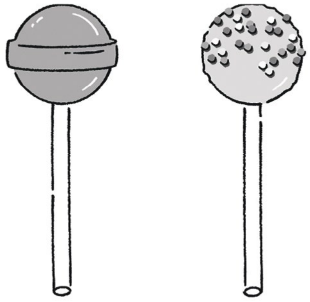
آیا واقعاً محصولی که ساخته‌اید این است؟ آیا استفاده از عنوان «کیک‌پاپ» بهترین راه برای معرفی این ایدهٔ نوآورانه است؟ شما از همان ابتدا چارچوبی تعریف کرده‌اید که محصولتان را در دستهٔ کیک‌ها جای می‌دهد. اما وقتی به ویژگی‌های یک کیک بهتر فکر می‌کنیم، به برش‌های بزرگ‌تر، مواد اولیهٔ مرغوب‌تر و خامهٔ بیشتر می‌اندیشیم و نه چوبی در ماتحت کیک. ویژگی‌های منحصربه‌فرد محصول شما اصلاً با آنچه معمولاً از هر کیک انتظار داریم، هم‌خوانی ندارد. اساساً چوب جایی در دنیای کیک‌ها ندارد! عبارت «کیک‌پاپ» نه حس بهبودیافتهٔ یک کیک را منتقل می‌کند، نه نوآورانه به نظر می‌رسد؛ بلکه بیشتر به مفهومی نادرست و ناهماهنگ شبیه است. انگار کیک را وادار به کاری کرده‌اید که در ذات آن نیست. این محصول بیشتر به «هیولای فرانکشتاینی» از کیک می‌ماند. چه کسی حاضر است چنین چیزی را بخورد؟

اگر داور یک مسابقهٔ کیک‌پزی بودم، بدون تردید کیک سنتی را به‌جای این ابداع شما انتخاب می‌کردم؛ چراکه محصولتان در بنیادِ تعریف، دیگر کیک به شمار نمی‌آید.



۱. کیک‌پاپ (Cakepop) کلمه‌ای است که در این کتاب از ترکیب cake و lollipop (به معنای آبنبات چوبی) تولید شده است. اگرچه در زبان فارسی این ترکیب چندان به چشم نمی‌آید، برای وفاداری به متن از همین ترکیب استفاده شده است. - م

حالا دوباره امتحان کنیم؛ اما این بار جایگاه محصول را به‌طور آگاهانه و در بهترین زمینهٔ ممکن انتخاب می‌کنیم. باید جنبه‌هایی از محصول را برجسته کنید که واقعاً باعث تمایزش هستند و برای جایگاه‌یابی، آن‌ها را در مرکز توجه قرار دهید. درست است که محصول شما کیک هم دارد، اما این چوب و شکل ظاهری آن است که متمایزش می‌کند. باید جایگاه محصولتان را به‌شکلی انتخاب کنید که چوب و شکل آن منطقی به نظر برسد. اگر جایگاه محصولتان را به‌عنوان آبنبات چوبی انتخاب کنید، ناگهان چوب و شکل کروی آن منطقی می‌شود. البته که هم چوب دارد و هم کروی است و البته تنقلات نیست و میان‌وعده است. اما این هر آبنبات چوبی‌ای نیست، آبنباتی است که برای بزرگ‌سالان طراحی شده؛ و برای همین آن را از کیک ساخته‌ایم. همه کیک‌پاپ را به‌راحتی درک می‌کنند و برای افرادی که در حال حرکت قهوه‌شان را می‌خورند، بسیار بهتر از آبنبات چوبی‌های معمولی شده است.



به‌علت اینکه بیشتر وقت‌ها جایگاه محصولاتمان را آگاهانه انتخاب نمی‌کنیم، راه‌های جایگزین دیگر برای جایگاه‌یابی محصولات خود را اصلاً در نظر نمی‌گیریم؛ راه‌هایی که احتمالاً بهتر هم هستند.

کیک یک مثال ساده بود، اما ما همین بلا را سر محصولات با فناوری‌های پیچیده‌تر هم می‌آوریم. ما با انتخاب زمینه‌ای که محصولاتمان در آن حاضرند، دامنهٔ محصولاتمان را محدود می‌کنیم و به زمینه‌های جایگزین که می‌توانند مزایای یکتای محصول ما را برای مشتریان واضح‌تر کنند فکر نمی‌کنیم.

داستان انتخاب جایگاه: **انتخاب جایگاه؛ از پایگاه داده[1] به انبار داده[2]**

ابتدای دوران کاری‌ام در استارت‌آپی مشغول به کار شدم که مؤسسانش مدرک دکتری فناوری پایگاه داده داشتند. محصول ما گونهٔ خاصی از پایگاه داده بود که در جست‌وجو در مجموعهٔ بسیار بزرگی از داده بسیار سریع‌تر از پایگاه‌های دادهٔ محبوب آن زمان بود. ما هیچ‌وقت به روش تفکرمان دربارهٔ آن محصول شک نکردیم (ما متخصصان پایگاه داده بودیم و پایگاه دادهٔ جدیدی را هم طراحی کرده بودیم)؛ محصول ما به جز پایگاه داده چه چیز دیگری می‌توانست باشد؟

مشکل اینجا بود که در آن زمان کسی در دنیا نمی‌دانست که به پایگاه دادهٔ پیشرفته‌تری نیاز دارد. وقتی با مشتریان بالقوه جلسه داشتیم و صحبتمان را این‌طور شروع می‌کردیم که «سلام. می‌خواهم پایگاه دادهٔ جدیدمان را به شما نشان بدهم...»، عموماً صبر نمی‌کردند که توضیح دهیم پایگاه دادهٔ ما چه برتری‌ای به پایگاه‌های دادهٔ فعلی دارد. آن‌ها اصلاً دنبال چیز جدیدی نبودند و نمی‌خواستند درگیر یادگیری کار با محصول جدید و ادغام آن با سیستم‌های فعلی‌شان شوند. به‌علاوه، پایگاه داده‌ای که آن‌ها داشتند، جز در تحلیل (که نقطهٔ قوت ما بود)، در باقیِ کارها عملکرد خوبی داشت. جلسه‌های فروش ما معمولاً خیلی زود و قبل از اینکه نیمی از ارائه‌مان را انجام دهیم به‌صورت محترمانه (و گاهی هم غیرمحترمانه) تمام می‌شد.

ما بیش از نیمی از زمان هر جلسهٔ فروش را صرف این می‌کردیم که توضیح دهیم پایگاه دادهٔ ما چه فرقی با پایگاه دادهٔ فعلی مشتری دارد و چرا بهتر است. آیا این برایتان آشنا نیست؟

حتی در جذب سرمایه برای شرکت هم به همین دلیل موفق نبودیم: سرمایه‌گذاران حاضر به سرمایه‌گذاری در بازار پایگاه داده نبودند و رقابت با غول‌های بازار غیرممکن بود. وقتی به محصول جدیدی نیاز نیست، چطور شرکت ما می‌توانست رشد کند؟

---

1. database
2. data warehouse

البته ما در یک حوزه از سایر رقبا بهتر بودیم، اما کسی باور نداشت که این برای پیروزی مقابل سایر رقبای بازار کافی باشد.

ما در نهایت، تنها با تغییر در انتخاب جایگاه خود از این مخمصه خلاص شدیم.

همه‌چیز با یکی از مشتریان ما شروع شد. او به من گفت به نظرش نمی‌رسد که ما اصلاً یک پایگاه داده باشیم. و من با بهت از او پرسیدم: «اگر پایگاه داده نیستیم، پس چه کوفتی هستیم؟» و او توضیح داد که از نظرش ما ابزاری برای هوش تجاری هستیم یا حتی دقیق‌تر، یک انبار داده (سیستمی تخصصی که برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود). از نظر ما، البته که حرفش خیلی درست نبود. ما برخی ویژگی‌های لازم برای یک انبار داده را نداشتیم. اما ارزشی که ارائه می‌کردیم، به‌وضوح با راهکارهایی شبیه انبار داده هم‌خوانی داشت تا با پایگاه داده. در مقام مقایسه، پایگاه دادهٔ ما در مقابل پایگاه‌های دادهٔ پیشروی بازار حرفی برای گفتن نداشت، اما قابلیت‌های تحلیلی ما انبارهای دادهٔ دیگر را رنده می‌کرد.

بلافاصله پس از جایگاه‌یابی محصولمان به‌عنوان یک انبار داده، تفاوت را در اولین جلسه‌های فروش حس کردیم. به‌جای اینکه بلافاصله محصول ما را رد کنند، حالا صبر می‌کردند و به صحبت‌هایمان گوش می‌دادند. آن‌ها دیگر ما را با پایگاه داده‌ای که هم‌اکنون داشتند مقایسه نمی‌کردند، بلکه به‌صورت شهودی مشکلی که ما می‌توانستیم حل کنیم و ارزش آن در کسب‌وکارشان را درک می‌کردند. مهم‌تر از همه، مشتریان بالقوه به‌جای بستن در به رویمان، شروع به خریدن راهکار ما کردند.

دامنهٔ اثر تغییر در جایگاه‌یابی فقط به بازاریابی و فروش محدود نشد، بلکه دیدگاه ما به خودمان را هم تغییر داد.

ما به فهرست ویژگی‌هایی که در صف توسعه بودند نگاه کردیم و آن‌ها را به‌شکلی تغییر دادیم که با دیدگاهمان دربارهٔ انبار داده هم‌خوانی داشته باشد. در نهایت، نقشهٔ راه محصول را هم بازنگری کردیم: محصول ما چگونه باید ارزش بیشتری ارائه کند و چگونه می‌توانیم آن را به یک انبار دادهٔ بهتر تبدیل کنیم. تغییر زمینه نه‌تنها نگاه مشتریان به محصول ما، بلکه نگاه خودمان به خودمان را هم تغییر داد.

خودت را پیدا کن و اصیل زندگی کن

دالی پارتون[۱]

مثل اجرای بی‌نظیر جاشوا بل در زمینه‌ای که ارزش آن را بروز نمی‌داد، جایگاه‌یابی ضعیف باعث می‌شود مشتریان برای درک ارزش محصول شما و توجه به آن به تلاش زیادی نیاز داشته باشند. حتی بعد از جلب‌توجه آن‌ها، انتخاب ناکارآمد جایگاه، درکِ اهمیت خرید محصول شما را برایشان سخت می‌کند. شیوهٔ جایگاه‌یابی برای محصولاتتان بنیان همهٔ استراتژی کسب‌وکار شماست و می‌تواند فرق بین موفقیت و شکست باشد.

من قانع شدم جایگاه‌یابی مهم است. حالا چطور باید این کار را انجام دهم؟

با توجه به اهمیت جایگاه‌یابی و قدمت این مفهوم، ممکن است فکر کنید که روشی بدون ردخور برای انجام‌دادن آن وجود دارد؛ ولی اشتباه می‌کنید. دست‌کم روشی که واقعاً منطقی باشد وجود ندارد. در فصل بعد توضیح می‌دهم که چرا بیانیه‌های جایگاه‌یابی[۲] به هیچ دردی نمی‌خورند.

انتخاب درست جایگاه تمام موارد زیر را در نظر می‌گیرد:

- دیدگاه مشتری به مسئله‌ای که حل می‌کنید و راه‌های جایگزین حل آن مسئله؛
- نقاط تمایز شما با محصولات جایگزین و اهمیت آن‌ها برای مشتری؛
- ویژگی‌های مشتری بالقوه‌ای که پیشنهاد منحصربه‌فردتان واقعاً برایش ارزشمند است؛
- بهترین زمینهٔ بازار برای محصول شما که می‌تواند ارزش‌های یکتای آن را برای مشتریانی که به‌خوبی با محصولتان سازگارند آشکار کند.

جایگاه‌یابی می‌تواند مفهومی بزرگ و تا حدی پیچیده باشد. اما می‌توانیم با تجزیهٔ آن به اجزای مختلف و سپس کار روی هریک از آن‌ها به‌صورت روشمند، آن را آسان‌تر کنیم.

۱. دالی پارتون (Dolly Parton) خواننده، ترانه‌سرا و بازیگر مشهور آمریکایی است که بیشتر به‌خاطر آهنگ‌های معروفی مانند «جولین» شناخته می‌شود. او به‌عنوان شخصیتی محبوب در موسیقی کانتری شناخته شده و برای فعالیت‌های خیریه‌اش بسیار تحسین شده است. - م

2. Positioning statement

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشـخصات کتاب **هنر جایگاه‌یابی محصول** یا سـفارش نسـخهٔ فیزیکـی آن می‌توانیـد روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سـایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **هنر جایگاه‌یابی محصول**

www.NashreNovin.ir