

# BRAND STRATEGY

ناهید کرمی دولتشاه

## فهرست مطالب:

استراتژی چیست؟

تفاوت بین استراتژی و تاکتیک

چه کسی مسئولیت BS را برعهده دارد؟

المنت های BS

چک لیست

Case studies

## مقدمه:

"برند قوی از خود مراقبت می کند"

استراتژی برند یکی از گسترده ترین و مهم ترین حوزه های بازاریابی است. نکته اصلی این است که شما نمی توانید یک استراتژی بدون اهداف واضح و روشن داشته باشید. restart کردن اهداف، استراتژی نیست، اجرا، استراتژی نیست و تاکتیک ها نیز استراتژی نیستند. یک برند قادر نخواهد بود بدون یک استراتژی عمل کند و وظیفه مدیریت برند، عملی کردن استراتژی برند است.

## استراتژی چیست؟

هدف استراتژی، ایجاد مزیت های رقابتی پایدار است که ممکن است از هر قسمت سازمان کسب شود. بازار، در مورد این مزیت ها و ویژگی ها قضاوت می کند<sup>1</sup> BS فرایندی است که براساس آن، یک کالا جای خود را در ذهن مشتری باز می کند و باعث می شود که مشتری مزیت های آن کالا را درک کند.

استراتژی یک شیوه برنامه ریزی و یا یک متد تعیین مسیر برای دستیابی به اهداف خاص و بلندمدت است. ریشه آن به game theory و علوم نظامی بر می گردد. تعریف لغوی آن عبارتست از: علم و هنر هدایت عملیات نظامی در مقیاس بزرگ، و عمدتاً برای اشاره به استراتژی شرکت و استراتژی کسب و کار بکار برده می شود.

<sup>1</sup> Brand strategy

مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰، مفهوم استراتژی را در کتابی با عنوان "استراتژی های رقابتی" مطرح و رایج ساخت. که در آن کسب و کار به عنوان یک نبرد رقابتی و استراتژی نیز به عنوان راه برنده شدن در این نبرد مطرح شده است. هزینه پایین و تمایز می توانند ایجاد مزیت رقابتی کنند. در حالی که، برند میتواند ارزانی باشد و ویژگی های محصول به آسانی توسط رقبا کپی شوند اما در جهان امروز آنچه می تواند رمز موفقیت باشد، تمایز است. بنابراین برندها، یکسری عملیات و فعالیت ها جهت متمایز کردن سازمان و محصول در ذهن سهامداران است. دوام یک برند بیشتر به تمایز وابسته است تا قیمت.

در بازار های پر تلاطم، که سطوح خاصی از کیفیت محصول/خدمات مورد انتظار است مالکین برند باید به دنبال راه های جدید افزایش وفاداری مشتریان باشند.

### تفاوت بین استراتژی و تاکتیک

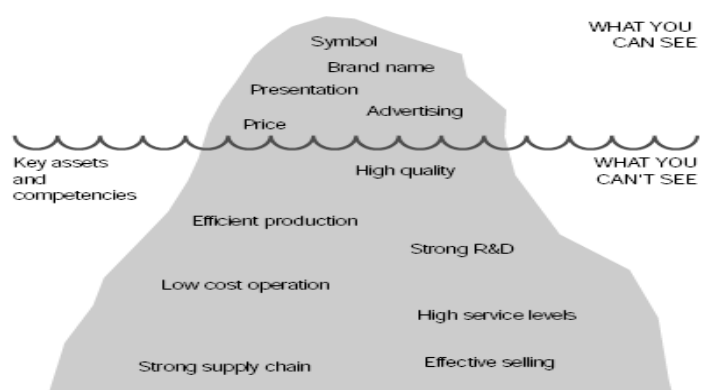
برای این که از ویژگی های (مزایای) برندها بطور کامل بهره بگیریم نیازمند تجزیه و تحلیل بازار و برنامه ریزی برای برند هستیم. اما شرکت های زیادی وجود دارند که خود را درگیر فعالیت های تاکتیکی می کنند بنابراین در بدست آوردن منافع حاصل از برند ها شکست می خورند. البته طرح مبحث بالا بدین معنی نیست که باید از این فعالیت ها غافل بود بلکه باید فعالیت های تاکتیکی به دقت مدیریت شوند. زیرا ضعف در هر کدام از آنها منجر خواهد شد که برند ما مورد حمله قرار گیرد.

**مارک گذاری** فراتر از نام ها و سمبل ها است. مارک گذاری قوی نتیجه یک **استراتژی موفق کسب و کار** است.

Davidson این موضوع را در یک شکل بصورت زیر توضیح می دهد:

مواردی که شما می بینید و بالاتر از سطح آب قرار دارند قیمت، تبلیغات، نام برند و سمبل و نحوه عرضه است. و آنچه که در زیر آب قرار دارد دارایی و شایستگی های کلیدی هستند مانند کیفیت بالا، تولید کارا، R&D قوی و هزینه های پایین تولید.

Figure 4.1: The 'branding iceberg'



Source: Davidson, H. (1997) *Even More Offensive Marketing*.

چه کسی مسئولیت تنظیم استراتژی برند را بر عهده دارد؟ (تعیین استراتژی برند وظیفه چه کسی است؟)  
 "تعهد و اعتقاد راسخ به شرکت، کلید مرفقیست مدیریت برند محسوب می شود. این ها عواملی هستند که ریشه در بالاترین سطح یک کسب و کار دارند. و گرنه در یک کارخانه ای که ریشه

ضعیفی دارد عملیات خوب توسط طوفان های زمستانی شسته و با خود برده می شوند"

(George Bull, 1998)

برای چندین دهه، بازاریابی بوسیله سیستم های قوی مدیریت برند مشخص میشد که مسئولیت بازاریابی را به مدیران جوان اما زیرک و باهوش محول می کردند. این مدیران بسیار مشتاق بودند که مارک خود را با سرعت ایجاد و معرفی کنند. آنها قدرت فوق العاده ای در تعیین استراتژی برند، تصویر سازی و موقعیت یابی داشتند.

مسئولیت برند در بسیاری از شرکت ها بر عهده سطوح بالای سازمان است. در بعضی از موارد، این به معنای ایجاد یک واحد مرکزی استراتژیک است که بر استراتژی برند در سطح جهانی نظارت کند. (مسئولیت و نظارت بر استراتژی برند در سطح جهانی را بر عهده داشته باشد.) و فعالیت های تاکتیکی را به بازار های محلی واگذار نماید.

دلیل این که چرا در حال حاضر تمایل به سپردن مدیریت برند به CEO<sup>2</sup> بیشتر شده این است که اهمیت طرح ریزی و اجرای یک استراتژی منسجم برای برند شرکت روز به روز در حال افزایش است.

درست است که CEO (مدیر عامل)، محافظ و مدافع BS است اما این نیروی جمعی همه افراد یک سازمان است که موجب استمرار مزیت رقابتی است. زمانی که همه کارمندان - نه فقط مدیریت ارشد سازمان - در تعیین اهداف سازمان درگیر می شوند سازمان قادر خواهد بود که خود را با شرایط متغیر به سرعت تطبیق دهد.

به هنگام شکل گیری استراتژی برند، همه سطوح مدیریت باید درگیر شوند (توسعه و شکل گیری استراتژی برند نیازمند مشارکت همه سطوح مدیریت بازاریابی است) و زمانی که همه بخش های داخلی یک سازمان و همین طور نمایندگی های خارجی فعالانه درگیر شوند احتمال موفقیت افزایش می یابد.

### المنت های BS:

برای این که بتوانید بهتر مشتریان هدف خود را شناسایی و انتخاب کنید نیازمند پاسخگویی به سئوالاتی از این قبیل هستید:

کدام مشتریان برای بازار، با ارزش و مهم هستند؟

کدام مشتریان برای برند شما، ارزش قائلند؟

چگونه می توان مشتریان بیشتری جذب کرد و چه خدماتی را باید به آنها ارائه داد؟

آنچه در حال حاضر، ذهن ها را بخود مشغول کرده تحلیل این موضوع است که کدام مشتریان ارزش بیشتری و در نتیجه سود بیشتری عاید شرکت می کنند. این، لزوماً به این معنی نیست که تعداد مشتریان برند باید زیاده تر باشد - این امر به

<sup>2</sup> Chief executive officer

ندرت اتفاق می افتد. در اکثر برندها، قانون ۸۰/۲۰ حاکم است یعنی تعداد کمی از مشتریان وفادار، سود بیشتری را عاید شرکت می کنند. (۲۰٪ مشتریان، بوجود آورنده ۸۰٪ سود شرکت هستند)

پیشرفت تکنولوژی جمع آوری اطلاعات راجع به مشتریان را آسانتر کرده است. اطلاعاتی از این قبیل که مشتریان شما چه کسانی هستند؟ چگونه و چه مقدار از شما خریداری می کنند؟

در اینجا باید یک انتخاب استراتژیک و مهم داشته باشید یعنی باید تعیین کنید که چه نوع مشتریانی را می خواهید مورد هدف قرار دهید؟ آیا بدنبال مشتریان ارزشمند و مهم هستید یا مشتریانی که گهگاه از شما خرید می کنند و شما سعی در افزایش وفاداری آنها دارید و یا می خواهید مشتریان جدید را جذب برند خود کنید؟

به یاد داشته باشید که جذب مشتریان جدید یک وظیفه پایان ناپذیر است که قابلیت دوام برند را افزایش می دهد.

## ارزش ها

برای حفظ برند در ذهن مشتریان، بسیار حیاتی است که توانایی برقرار کردن روابط قوی و محکم بین ارزش های اصلی برند و تجارب مثبت مشتری را داشته باشیم. برای این کار نیازمند تولید محصولات جدید و نوآور هستیم که از طریق بهترین تکنولوژی ها این امر امکان پذیر خواهد شد.

ارزش های اصلی برند، همان هایی هستند که موجبات تفکیک و تمایز شما از رقبایتان را فراهم می آورند که باید در قالب عبارات کوتاه بیان شوند. این عبارات باید در چارچوب برند قابل فهم و با معنا باشند.

تجارب مثبت مشتری، تحقق وعده های برند هستند. برای ماکزیمم کردن اثری که شما بر روی مشتری دارید لازم است تنوع و غنای چارچوبی که در آن محصول مورد استفاده قرار می گیرد را مورد مذاقه قرار دهید مخصوصا باید روی مزایا و ویژگی هایی که مشتری تجربه می کند تمرکز کنید.

مدل رهبری برند	→	مدل مدیریت برند سنتی
استراتژیک و آینده نگر	→	تاکتیکی و واکنشی
سطوح بالای سازمان	→	سطوح پایین سازمان
ارزش برند	→	تصویر برند
معیارهای ارزش برند	→	امور مالی کوتاه مدت
چندین بازار و چند محصول	→	تک بازار و تک محصول
پیچیده	→	ساده
برندهای متعدد	→	تمرکز بر یک برند
چشم انداز جهانی	→	محدوده کشوری
هم داخلی هم خارجی	→	خارجی / مشتری
هویت برند	→	فروش
		تمرکز تبلیغات
		محرك استراتژی

به هنگام توسعه و اجرای استراتژی، نکته ۳ را باید مورد ملاحظه قرار دهید:

۱. بازارها پویا هستند نه ایستا

در بازارهای امروزه که شتاب تغییرات در آن در حال افزایش است پیروی (دنبال) کردن از مسیرهای ثابت که اجازه هیچگونه انعطاف پذیری در عملیات و ساختار سازمان را نمی دهد، ویرانگر و نابود کننده است. اگر یک برند بر رویه های انعطاف ناپذیر تکیه کند در حالیکه سایر برندها مدام در حال تغییر و تحول باشند آن موقع است که این برند قادر نخواهد بود خود را با بازار همگام کند.

در نظر داشته باشید برای موفقیت استراتژی برند باید بتوانیم به این سؤالات پاسخ دهیم:

چه چیزی در حال تغییر است و انعطاف پذیر و چه چیزی انعطاف ناپذیر؟ اجرا ممکن است تغییر کند اما استراتژی برند ثابت باقی می ماند. تاکتیک ها ممکن است تغییر کنند اما استراتژی برند ثابت است.

۲. در جهان امروز "everything communicates"

استراتژی برند باید در هر مرحله از تعاملی که یک سهامدار ممکن است با یک برند داشته باشد تکمیل و اجرا شود. این چیزی نیست که فقط با استفاده از تبلیغات انجام گیرد. در بخش خدمات این یک چالش ویژه و خاص برای برند هاست وقتی که باید رفتار هزاران کارمند را کنترل کنند برای این که به تعهدات خاص عمل کنند.

کل سازمان باید از برند حمایت و محافظت کند. توانایی های فردی برای تحقق وعده های برند، بین کسب و کاری که فقط صاحب علامت تجاری است با کسب و کاری که سرمایه برند آن دائما در حال افزایش است تفاوت قائل می شود. روش جدید جذب کردن ارزش های مطلوب برند برای کل کسب و کار مستلزم سیستم ها، ساختارها و برنامه های مبتنی بر تحلیل شکاف فرآگیر و جامع است و همین طور یک برنامه کامل که برای بهره برداری کردن از مهارت های متخصصین برند طراحی شده تا قلب و ذهن هر کس را موجد سرمایه برند هست را تسخیر کند.

۳. به خاطر داشته باشید که در دنیای امروز، برندها سهامدارانی فراتر از مشتریان دارند.

کارمندان و سهامداران، stake holder های آشکار هستند اما یک فشار فزاینده روی شرکت ها وجود دارد برای اینکه همه جنبه های شرکت خود را استاندارد و شفاف سازی کنند.

افراد متخصص میتوانند جایی که می خواهند کار کنند را انتخاب کنند. سرمایه گذارها، فرصت های سرمایه گذاری مختلفی دارند که از بین آنها می توانند انتخاب کنند. مشتریان میتوانند چیزی را که می خواهند بخرند و همچنین

مکان خرید خود را انتخاب کنند. این انتخاب بدین معناست که سهامداران شما این حق و فرصت را دارند که تأثیرگذار باشد روی آنچه که شرکت انجام می دهد یا قصد انجام آن را ندارد.

Kotter و Heskett به این نتیجه رسیدند که طی یک دوره ۱۱ ساله، شرکت هایی که بر مشتریان، کارمندان و سهامداران تمرکز کرده اند بطور قابل ملاحظه ای بهتر از شرکت هایی عمل کرده اند که فقط بر یک یا دو دسته از این گروه تمرکز می کرده اند.

مسئولیت اجتماعی و اینکه برند به عنوان یک شهروند مطرح می شود (brand as citizen) موضوعاتی است که توجه و علاقه به آن ها در حال افزایش است.

حوادث اخیری که از لحاظ اخلاقی در شرکت آمریکایی اتفاق افتاده لزوم توجه به موضوعات اجتماعی/اخلاقی را تشدید کرده است.

CSR مسئولیت اجتماعی شرکت گرایش زودگذر مدیریتی نیست و برای هر استراتژی های کسب و کار و استراتژی های تبلیغاتی لازم و ضروری خواهد شد.

چک لیست:

- ۱) آیا یک استراتژی برند مشخص که به خوبی تشریح و توصیف شده باشد، وجود دارد؟
- ۲) آیا یک فرآیند مدیریت برند که بخوبی شکل گرفته شده باشد وجود دارد؟ جهت حصول اطمینان از این که استراتژی تمام مواردی را که مشتریان یک برند با آن روبرو خواهند شد را در بر می گیرد؟
- ۳) آیا استراتژی برند بگونه ای تعریف شده که تغییرات پویای بازار را در بر بگیرد؟
- ۴) آیا کل سازمان، بر تحقق وعده هایی که برند داده تمرکز می کند؟
- ۵) آیا شما به این موضوع توجه دارید که برند فقط تعهد و تحقق وعده به مشتریان نیست بلکه باید همه سهامداران اعم از کارکنان، سرمایه گذاران و شرکا را در نظر داشته باشید.
- ۶) چگونه برند شما جایگاه خود را تعیین خواهد کرد به گونه ای که شما را از رقبایان ممتاز کرده و وفاداری مشتریان را کسب کند؟

۷) آیا شما می دانید کدام مشتریان، مشتریان هدف شما هستند و چرا؟

۸) آیا مسئولیت برند برعهده سطوح بالای سازمان است؟

کیس ها:

۱- Marmite : صبحانه ی من کجاست؟

۲- Robinsons : احیای مارک تجاری

۳- Skoda : شوخی نیست

## ۱- Marmite: صبحانه من کجاست؟

بسیاری از مارکهای تجاری طی ۱۰۰ سال باقی نمی ماند. Marmite) به وجود آمده در سال ۱۹۰۲ توسط همان فردی که Oxo را به وجود آورد ( یکی از مارک های بسیار پایدار و قابل تشخیص Fmcg می باشد و ۲۵٪ از مردم انگلستان آن را مورد استفاده قرار می دهند. طرح تصویری از سال ۱۹۴۰ به بعد تغییر نکرد و تنها اصلاحات به عنوان تغییر از درپوش فلزی به لاستیکی زرد و متری شدن بر چسب اولیه '1 Ib' در نظر گرفته می شود.

مارک تجاری زمانی کمک کننده بود که عبارت ((ویتامین)) در سال ۱۹۱۲ مطرح شد تا مواد آلی حیاتی برای زندگی توصیف گردد. سازنده اصلی Material (مخمر) منبع پنج ویتامین b و اسید فولیک می باشد.

از زمان ورود تبلیغ تجاری تلوزیونی در سال ۱۹۵۵، آگهی Marmite بر فعالیت های اصلی TV دارای شعارهای به یاد ماندنی (( شما سریع بزرگ می شوید و هرگز کوچک باقی نمی مانید)) تکیه می کند سپس " Marmite من " در سال ۱۹۸۰ و اخیراً عنوان قابل توجه (( آن را دوست داشته باش یا از آن متنفر باش)) به وسیله PMP DDB مطرح شد. این یکی از اولین اقدامات تبلیغاتی صریح درباره ی این حقیقت محسوب می شود که هرکسی این محصول را دوست ندارد. این استراتژی مطلوب بود زیرا در یافت که هیچ نکته ای در تغییر عقیده افرادی که محصول را دوست ندارند موجود نیست بلکه منظور همان مردمی می باشند که آن را دوست دارند و این می تواند بخشی از گروه انتخابی را در نظر بگیرد و از حس تبعیت لذت ببرد.

در سال ۱۹۹۸، Marmite از یک سهم بازار تکان دهنده ۷۰٪ برخوردار بود. نزدیکترین رقیب آن یعنی Bovril (که برای غیر کارشناسها مشابه است و فقط یک نام شناخته شده محسوب می شود) فقط ۲۰٪ از سهم بازار را از آن خود کرد. بعد از عبارت (( آن را دوست داشته باش یا از آن متنفر باش))، در سال ۲۰۰۰ Marmite این سهم را به ۷۲٪ رساند و Bovril به ۱۵٪ رسید. دیگر مارک های تجاری و خصوصی ثبت می شوند (منبع: Mintel). فروش Marmite بعد از چهار هفته ی اول از آگهی های (( من از Marmite متنفر هستم)) توانست ۱۶٪ افزایش یابد (منبع ACNielsen)

فرصت های زیادی برای بسط مارک Marmite وجود دارد اما مالکین با احترام با محصول رفتار می کنند. رابطه جدید با چیپس Walker یک نمونه مثال نادر محسوب شده و موفق می باشد. این مارک چرا خیلی موفق است؟ Marmite برای شناخت این مطلب کند پیش نمی رود بطوری که محصول دارای طرفداران خاص خود یعنی بریتانیایی های نمونه می باشد. (Marmite در مورد نان تست یک محصول قدیمی برای نسلهای همانند فنجان چای یا لوبیای پخته محسوب می شود) و عموم مردم بر چگونگی تغییر جزئی مارک، محصول و بسته بندی طی چند سال و ثبات آن تاکید می کنند که منجر به وفاداری شدید به مارک می گردد. همچنین این اولین محصول در بخش خود محسوب می شود تا در توجه عموم قرار گیرد. مطابق با Simon Mott ram از Fourth Room (یک گروه خلاق استراتژی): آنها کتاب قانون

را نوشته اند. بازاریابی آنها به طور مطلوب ادامه می یابد. آنها همانند Bass, Colman's, Robertson's مارکهای ارثی می باشند اما محصولات معمولی خواربار فروشی می توانند برای مصرف کننده مهم باشند. در کل قابلمه ی بزرگ جوش بر پایه برچسب جلویی به زبان فرانسه Marmite نامیده می شود. خیلی از مردم آن را نمی شناسند.

## ۲- Robinsns : احیای مارک تجاری

مارک تجاری Robinsns به سال ۱۸۲۳ بر می گردد و از آغاز مسابقات تنیس Wimbledon سال ۱۹۳۴ به عنوان یک نوشیدنی میوه ای وجود داشته است. زمانی که مارک توسط Britvic در سال ۱۹۹۵ در نظر گرفته شد، Robinsns با کاهش آغازی در سطح خود ظاهر شد. بازار خانوادگی خواستار نوشیدنی های بسیار گازدار بود. روندهای جمعیت شناسی کاهش تعداد فرزندان در دهه آتی را پیش بینی می کنند و مارک تجاری نفوذ اندکی در میان بالغین بدست می آورد(فقط ۲٪).

ابتدا Britvic تلاش کرد تا مارک تجاری را به بازار بالغین عرضه کند و تصویر نسبتا کهنه ی آنها را کنار گذاشت اما تا سال ۱۹۹۷، Robinsns برای دستیابی به حجم فروش تلاش کرد و در افزایش مصرف بالغین موفق نشد. مدیران مارک تجاری دریافته اند که آنها از مشتریان اصلی (خانواده) غافل شده اند و همچنین از بسیاری از ارزشهای اصلی مارک تجاری فاصله گرفته اند. بررسی اساسی نیاز است. Robinsns فعالیت جدید ((نوآوری)) خود را درباره احیا و تقویت مارک تجاری برای بازار مدرن را مطرح کرد در حالی که به ارزشهای اصلی رسم و آداب مراجعه کرده بود. (سبک های زندگی انگلیسی و مطلوب). سه نوع مصرف کننده اصلی مشخص شده است: خانواده، بالغین و کودکان، مدیران بازاریابی یک مارک تجاری واحد می سازند که بتواند ارزشهای اصلی را تغییر دهد و به رشد در میان هر بازار مجزا برسد. مارک های تجاری فرعی که مناسب این مدل نیستند به سرعت از میان برداشته می شوند و روشهای جدید بازاریابی مربوط به مارک تجاری مشخص خواهد شد بطوری که محصولات جدید توسعه می یابند تا رشد و توسعه بدست آید.

در مورد بازار خانوادگی قدیمی ، Robinsns به رابطه ی خود با بازی تنیس و Wimbledon برمی گردد به طوری که به نحو احسن در گذشته محفوظ مانده اند ( یا حمایت کردن از Tim Hen man و افزایش ستاره های انگلیسی و سرمایه گذاری برای مبتکرین جوان تنیس). رابطه ی تبلیغاتی با Disney (به واسطه ی فیلم های انیمیشنی) برقرار شد و مارک تجاری با کتاب ها یی همانند زندگی میکروب، تارزان و داستان سرگرمی ۲ ارتباط برقرار کرد. شعار (( قدرت و تخیل را بخورید)) همچنین جهت درخواست خرید والدین برای کودکانشان پذیرفته شد.

در مورد بازار بالغین بطوری که Robinsns دارای تاثیر جزئی بود، مارک تجاری به وسیله مجموعه محصولات جدید طراحی شده به درخواست مشتریان قدیمی مورد حمایت قرار می گرفت. شربت های High Juice و Barley Water به عنوان محصولات اضافی برای ذائقه ی بزرگسالان عرضه شده و در نتیجه وارد بازار شدند. Frut Break یک نوع آب



کم کالری و مطلوب به همراه نوشیدنی میوه ای برای زنان در نظر گرفته شد. استحکام مارک تجاری Robinsone به همراه محصولات مربوطه توانستند خیلی زود مشتریان بالغ را جذب خود کنند .

کودکان از عرضه ی Fruit Shoot در سال ۲۰۰۰ (یک نوشیدنی میوه ای با بسته بندی ابداعی و طراحی شده به صورت کلاه ورزشی برای راضی کردن بچه ها با خنک شدن) راضی به نظر می رسیدند. تبلیغات شدید و بازی کامپیوتری به همراه Nickelodeon باعث تضمین عرضه محصول می شوند. در کمتر از دو سال ، Robinsone سهم خود را در بازار نوشیدنی مخصوص کودکان چهار برابر کرد. ارزشهای ثابت و نوآوری مارک تجاری Robinsone را تقویت می کنند و رشد از سال اول با وجود عرضه ی چشمگیر Sunny Delight و سرمایه گذاری در نوشابه های گازدار افزایش می یابد. مارک تجاری سال به سال توسعه و گسترش می یابد، و در سالهای بین ۲۰۰۰ و ۲۰۰۲ از دوازدهمین تا هشتمین مرحله ی مارک تجاری خوار بار فروشی انگلستان بالا رفت و به وسیله ی بیش از نیمی از مردم انگلستان مورد خریداری قرار گرفت. برنامه ی نو آوری تقریباً ۱۵٪ به حجم مارک تجاری کمک می کند و این رقم در حال رشد می باشد.

### ۳- Skoda؛ شوخی نیست

با وجود شهرت و آوازه در شرق اروپا و مرکز آن، Skoda یک موجود خنده دار در غرب محسوب می شود و این زمانی است که آنها ۴۰ سال پیش ارائه شدند اما در سال ۱۹۹۱ یعنی سالی که Volkswagen سهمی را در Skoda خرید ، استراتژی دقیق بازاریابی دیدگاه منفی را مطرح کرد. ابتدا محصول بطور چشمگیری اصلاح شد و عرضه Felicie و Octavia در سالهای ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸ با بررسیهای پرشور مواجه شد. اما نتایج ناامید کننده بودند در حالیکه آگاهی بطور جزئی افزایش یافته بود. فروش ها غیر چشمگیر هستند (منبع: JATO). عرضه محصول ناموفق بود زیرا استراتژی توسعه یافته Skoda را ادامه داد. بطوریکه هیچ تصدیقی وجود ندارد تا مردم فکر کنند Shoda وحشتناک است. مطلب اینگونه می باشد که بازآفرینی محصول به تنهایی کافی نیست و بازاریابی می بایست نقش مهمتری را ایفا کند. مهمترین چالش، ترغیب مردم است تا بدانند که Skoda یک شوخی نیست. Fabia در سال ۲۰۰۰ به همراه تفاسیر مطبوعاتی مثبت عرضه شد و تحت عنوان "ماشین سال" نامگذاری شده بود. اما تعبیر خریدار این بود که پیش بردن Skoda هنوز مشکل آفرین است.

اما برحسب نیمی از بودجه Octavia، آژانس جدید بازار یابی Skoda اهداف خاصی در نظر گرفته (Fallon) تا فروش افزایش یابد، خرید مردم مورد بررسی قرار گیرد و تصویر مارک تجاری Skoda اصلاح شود. مهمترین مانع برای این مطلب همان آماره است که ۶۰٪ از مردم خرید Skoda را مورد بررسی قرار نمی دهند. (منبع: Quadrangle)

استراتژی، تصدیق مشکل کنونی و مواجه شدن آن بطور مستقیم با یک ماشین بزرگ می باشد. انجام این کار یک رویکرد تحریک کننده است که تمسخر مردم با این فرض مشخص می شود زیرا ماشین خیلی مطلوب و مناسب است و نمی تواند یک Skoda باشد. این ایده با دقت دستکاری شده است تا تضمین شود که مردم شوخی کردند و به نحو محسوسی به سمت Skoda پیش میروند (با برچسب؛ این یک Skoda است. مطمئن باشید)

فروش Skoda تا ۳۴٪ افزایش یافت، از مرز ۳۰۰۰۰ گذشت و شرکت برای اولین بار از لیست انتظار برخوردار شد و Skoda سهم بازار ۱٪ از فروش ماشین های جدید در انگلستان را بدست آورد. تا سال ۲۰۰۴ هدف سهم بازار به ۲٪ رسید. (منابع: SMMT, JATO, SKODA UK, Daily Car Registrations) قبل از هرگونه تحقیق، ۴۷٪ از مصاحبه شونده ها، Skoda را به عنوان ماشین در نظر می گیرند همانطوری که شما نمیتوانید آن را جدی بگیرید. بعد از هرگونه تحقیق، این میزان به ۳۳٪ رسید.

این بررسی دریافت که که یک محصول مطلوب به تنهایی کافی نیست. این محصول اصل پایه بازاریابی با ارائه ارزش برای مشتریان را بکار می برد و ارزش ادغام در سطح استراتژی را نشان می دهد (در این حالت تبلیغ کردن و PR). شناخت این مطلب که دید منفی نسبت به Skoda می تواند یک نیروی مثبت در نظر گرفته شود (اگر بطور صحیح بدست آید) یک درس مهم محسوب می شود. (منبع اصلی: مرگ شوخی Skoda، گزارش توسط Fallon - ژانویه ۲۰۰۱).