

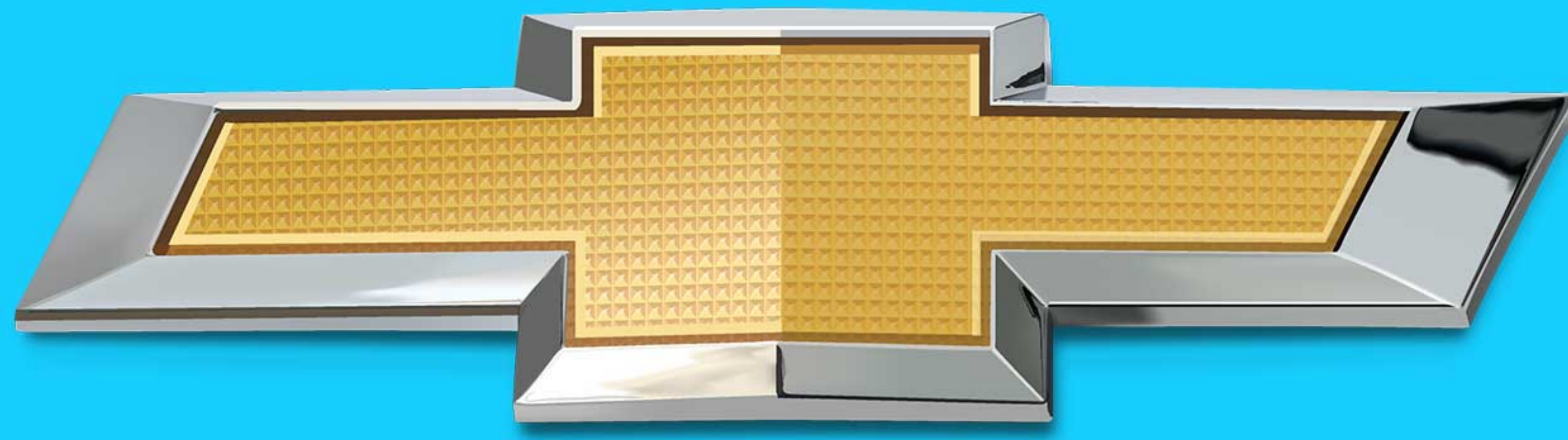


MARKETING IRAN TALENT  
ACCESSIBLE KNOWLEDGE

شورولت : ۱۰۰ سال نوآوری محصول

Chevrolet: 100 years of product innovation

تهیه و تنظیم : تیم پژوهش  
Marketing Iran Talent



# CHEVROLET

## ۱۰۰ سال نوآوری محصول

این تاریخچه نوآوری محصول ، آمیخته موفق محصول و استراتژی برندسازی شورولت را با توجه به رابطه آن با شرکت مادر ، جنرال موتورز و رقابت آن با فورد بررسی می کند. شورولت سابقه ای طولانی از موفقیت در توسعه و بازاریابی خودروها ، وانت ها و SUV ها دارد که کارکردی ، جذاب و سریع و به صرفه اند. رابطه برند با جنرال موتورز هم نقطه قوت است و هم نقطه ضعف. به ویژه در پی کمک ( وثیقه ) مالی دولت فدرال به جنرال موتورز در ۲۰۰۸ ، خواسته های دولت برای کاهش مصرف سوخت و نیازها و ترجیحات دائماً در حال تغییر مشتری چالش های مستمری بر سر راه شورولت در ۱۰۰ سال بعدی آن خواهند بود. برند شورولت شرکت جنرال موتورز ( GM ) یکصدمین سالگرد خود را در ۲۰۱۱ جشن گرفت. در سر تا سر تاریخ خود ، شورولت مدل های بسیار متفاوتی از خودروها را روانه بازار کرده ، که برخی از آن ها موفقیت گسترده ای داشته و برخی دیگر اندک مدتی پس از معرفی از آمیخته محصول حذف شده اند. با گذشت سالیان ، شرکت از یک نماد آمریکایی به برندی جهانی متحول شده که برای کیفیت و دوام شناخته می شود. به رغم موفقیت ها و شکست هایی در تاریخ خود ، از جمله ورشکستگی اخیر و به وثیقه در آمدن شرکت مادر GM ، شورولت هنوز هم پس از یک سده نوآوری محصول با قوت پیش می رود.



## تاریخچه ای از نوآوری محصول

طنز آنکه ، وجود شرکت شورولت به خاطر رقیب اول خود ، شرکت فورد موتور ، است. ویلیام دورانت شورولت را در ۱۹۱۱ برای رقابت با مدل T محبوب فورد بنیان گذاشت. دورانت جنرال موتورز را در ۱۹۰۸ تشکیل داده بود اما سه سال بعد از شرکت اخراج شده بود. به منظور رقابت با مدل واحد فورد ، دورانت دریافت که جنرال موتورز نیاز به تولید چندین مدل گوناگون خواهد داشت. اما این ایده را در شرکت جدید خود، شورولت ، به کار بست. نام برند از لوئیس شورولت گرفته شد، یک راننده برتر مسابقه سرعت که براو طراحی نخستین شورولت استخدام شده بود. مدل اولیه شورولت ۲۰۰۰ قیمت داشت. این خودرویی گران قیمت در آن زمان بود ، که دورانت دوست نداشت زیرا می خواست با فورد مستقیماً بر سر قیمت رقابت کند. عدم توافق میان این دو نفر منجر به ترک شرکت از سوی شورولت شد ، اما نام برند بر جای ماند. در ۱۹۱۵ ، شورولت مدل ارزان تری را به قیمت ۴۹۰ دلار روانه بازار کرد ، قیمتی مشابه یک فورد مدل T . در ۱۹۱۸ پس از آنکه دورانت در هر در شرکت به سهام کنترل کننده دست یافت ، شورولت به تملک جی ام درآمد و شورولت در ادامه تبدیل به یکی از محبوب ترین برند های جی ام شد. دورانت یک بار دیگر رئیس جنرال موتورز شد اما برای آخرین بار در ۱۹۲۰ اخراج شد. در ۱۹۱۲ ، شورولت ۲,۹۹۹ خودرو فروخت ، فقط یک درصد از سهم بازار در ایالات متحده. تا ۱۹۲۰ ، شورولت در حال فروش بیش از ۱۰۰,۰۰۰ خودرو بود و در ۱۹۲۷ توانست از نظر تعداد خودروی فروخته شده فورد را پشت سر بگذارد.



پنج سال بعد ، یک سوم خودروهای فروخته شده در آمریکا شورولت بودند ، گرچه رکود بزرگ فروش شرکت را به طور معنی داری تضعیف کرده بود. در طول دهه های بعد ، شورولت تلاش کرد تا محصولات خود را در جایگاه خودروهایی نوآور قرار دهد و آن ها را مجهز به فناوری های نوآورانه ای کرد و حتی در ۱۹۸۴ سرمایه گذاری مشترکی با رقیب خود تویوتا انجام داد تا در مورد سیستم تولید مشهور تویوتا بیاموزد ( در عوض ، تویوتا قادر بود تا ورود به بازار ایالات متحده را بدست آورد ) . این شراکت ، که شرکت تولید خودروی نیو یونایتد نامیده می شد ، تا ۲۰۱۰ ادامه یافت.

از همان آغاز خود با همنامش لوئیس شورولت ، شرکت اشتیاق وافر به مسابقه داشت. شورولت به حفظ رابطه با رانندگان مسابقه ادامه داد و بزرگان مسابقات مانند جونیز جانسون ، مارک دانه هو ، تونی دی لورنزو ، دیل ارنهارت و جف گوردون همگی مسابقاتی را با رانندگی مدل های شورولت بردند. اخیراً ، شورولت کروز ، یکی از مدل های محبوب شرکت ، قهرمانی رانندگان و قهرمانی سازندگان را در مسابقه قهرمانی تور جهانی در ۲۰۱۰ برد. همکاری شورولت با رانندگان مسابقه سبب شده تا بسیاری از مدل های آن خودروهای جذاب و سریع و با کیفیت بالایی شوند. شورولت همچنین مهندسان خود را به لیگ مسابقات ایندی ۲۰۱۲ اعزام کرد. از طریق بازمهندسی ایندی ریسینگ لیگ ، شورولت میراث مسابقه ای خود و تصویر برند را تقویت کرده است.



## آمیخته محصول شورولت

در ۱۰۰ سال گذشته ، برند شورولت با تقریباً هر نوع خودرو روی جاده ها مرتبط شده است. این شرکت وانت های بزرگ ؛ ون ؛ سواری های بزرگ ، متوسط ، کوچک و خیلی کوچک ؛ خودروهای ورزشی و حتی خودروهای مسابقه سرعت را توسعه داده است.

این سبد از برنامه ها ، به دلیل ارزش ویژه قوی برند که شورولت در طول سده گذشته توسعه داده است ، همگی تحت برند شورولت قرار می گیرند. یک برند خودرو صفات ناملموس فراوانی مربوط به کیفیت ، طراحی ، مطلوبیت و تصور شخصی برای خریدار فراهم می کند. برای مصرف کنندگان نامتداول نیست که وفاداری شدیدی به برند شورولت یا فورد داشته باشند ، به ویژه در مورد وانت ها. از این رو، بیشتر خودروهای فروخته شده تحت نام برند شورولت با مزیتی رقابتی نسبت به بسیاری از برندهای موجود آغاز می کنند. به این دلیل است که جنرال موتورز از نام برند شورولت بر روی تنوع گسترده تری از خودروها نسبت به دیگر برندهایش استفاده می کند. برای مثال ، کادیلاک ، بیوک و جمس پورت فولیوهای بسیار محدودتری از خودروها دارند و از تصویر برند بارزتری برخوردارند. در نتیجه ، برند شورولت به هنگام راه اندازی یک خودروی جدید مانند خودروی برقی ولت ، یک دارایی به شمار می آید.



شورولت به عنوان اولین خودروسازی شناخته می شود که ایده از رده خارج کردن برنامه ریزی شده محصول را به وجود آورد. براساس این مفهوم ، شورولت هر سال یک مدل جدید خودرو عرضه می کند ، که نوعی از اصلاح محصول است. این استراتژی بازاریابی به شورولت اجازه می دهد تا در فروش از فورد پیشی بگیرد. بسیاری از مصرف کنندگان منتظر مدل جدید هستند و اغلب ترغیب می شوند تا خودروهای خود را هر سال تعویض کنند.

همانند هر شرکت با سابقه ای ، خودروهای شورولت شاهد موفقیت ها و شکست های متعددی بوده اند. برخی از خودروهایی که شورولت فکر میکرد موفق خواهند بود به طرز بدی شکست خوردند. شوی کورور ۱۹۶۲ خودروی محبوبی بود تا آنکه رالف نیدر نا امن در هر سرعتی را منتشر کرد، که اشاره به مشکلات ایمنی در فرمان پذیری شورولت داشت. این خودرو سرانجام از آمیخته محصول شورولت حذف شد. شوی وگا نیز شکست دیگری بود که پس از آنکه شکایت های مربوط به کیفیت ضعیف محصول و فراخوان ها موجب جلب توجه منفی رسانه ای شدند به وجود آمد. از سوی دیگر، بسیاری از خودروهای شورولت به شدت محبوب شده اند و برخی ، مانند کوروت ورزشی ، هنوز وجود دارند. خودروهای ذیل به تحکیم شهرت شورولت به عنوان یک نماد کمک کردند: شوی کوروت، شورولت کامارا، شورولت ایمپالا .



©EVEX IMAGES

## شوی کوروت

شوی کوروت یکی از مهمترین شاخص های شورولت است. کوروت ، که نخستین بار در یک نمایشگاه خودرو در ۱۹۵۲ رونمایی شد ، یورش اولیه جی ام به جهان خودروهای ورزشی بود. به رغم اشتیاق اولیه برای کوروت ، نخستین آن ها چندان محبوب نبودند. معرفی موتور ۷/۸ کوچک در ۱۹۵۵ این را تغییر داد. مهندس جی ام ، زورا آرکوس دانتو ، شروع به کار با موتور کرد تا کوروت را به یک خودروی مسابقه ای تبدیل کند. یک سال بعد ، آرکوس دانتو مسابقه را در کلاس خود برد رکورد جدیدی بر جای گذاشت. کوروت ۱۹۵۷ با رسیدن به سرعت ۶۰ مایل در ساعت در ۵٫۷ ثانیه، به شهرتی برای سرعت دست یافت. کوروت به شهرت " خودروی ورزشی آمریکا " دست یافته بود.

شورولت تلاش کرد تا برای کوروت به عنوان ترکیبی از سریع بودن و تجملاتی ( لوکس ) بودن جایگاه سازی کند. برای نمونه ، یکی از شعارهای اولیه آن این گونه بود " مثل یک خودروی ورزشی کار می کند ... حسی مانند یک خودروی ورزشی دارد... مثل یک خودروی ورزشی کار می کند... پس چگونه است که یک خودروی لوکس است؟ " کوروت شش نسل را پشت سر گذاشته و هر نسل جدید تحت اصلاحات بیشتری از کیفیت و سبک قرار داشته است. با گذشت سال ها کوروت طرفداران بیشتری را به خود جلب کرده ، هم در زمین مسابقه و هم خارج از آن. صاحبان کوروت افرادی همچون آلن شپرد ( فضانورد ) ، جانی کارسن ، جف گوردون ، جی לנו و معاون رئیس جمهور جو بایدن را در بر می گیرند.



شهرت کوروت آن را با محصولی با وجهه ( پرستیژ ) ساخته که مدل های گوناگون آن از ۵۰,۰۰۰ تا بیش از ۱۰۰,۰۰۰ دلار به فروش می رسند. برای جشن ۱۰۰ سالگی خود در ۲۰۱۲ ، شورولت نسخه ستتینال کوروت را ، آن هم صرفاً در رنگ کاربنی متالیک ، روانه بازار کرد.

با اینکه کوروت کماکان با قوت به پیش می رود ، بنا به نوآوری های محصول در مدل های جدیدتر شورولت و دایقه های در حال تغییر مشتریان احتمالاً به مرحله بلوغ خود رسیده است. مرحله بلوغ هنگامی روی می دهد که رشد آهسته می شود. در مورد کوروت ، یک دارنده معمولی در حدود پنجاه سالگی به سر می برد، که معنی آن این است که افراد جوان تر چندان آن را نمی خرند ، شاید به دلیل آنکه کوروت را خودرویی تصور می کنند که والدین یا پدربزرگ های آن ها می رانند. در ۲۰۰۹ ، فروش کوروت به کمترین حد از ۱۹۶۱ رسید و فروش آن ۴۸,۳ درصد کمتر از سال قبل بود. برخی حدس می زدند که علاقه به خودروهای ورزشی در حال ناپدید شدن بود. با این همه ، این لزوماً بدان معنی نیست که کوروت به این زودی ها خواهد رفت. در حالی که در ۲۰۰۹ به نظر می رسید که فروش مدل رو به افول گذاشته است ، فروش کوروت در ۲۰۱۱ با بالاترین حد در طی ۱۹ ماه پیش از آن رسید. هواداران وفادار و شهرت کوروت به عنوان خودروی ورزشی آمریکا می توانند کوروت را با قوت برای سال های بسیاری سرپا نگاه دارند.





## شورولت کامارا

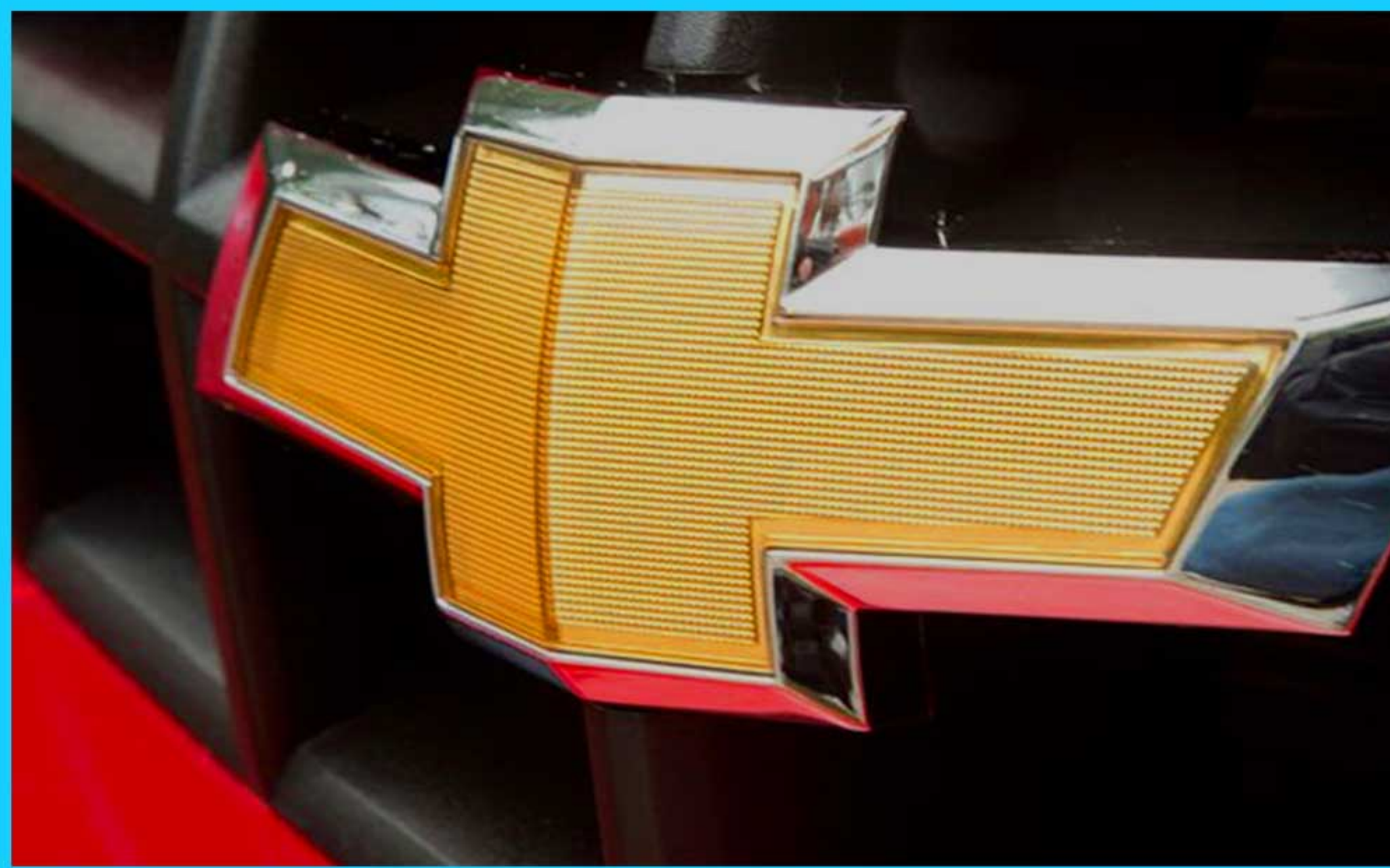
جی ام کامارو را در ۱۹۶۷ برای رقابت مستقیم با فرود موستانگ روانه بازار کرد. نیت رقابتی در پس کامارو به زودی آشکار شد؛ هنگامی که در مورد معنی نام کامارو سؤال شد ، مدیران محصول اظهار می کردند که نام حیوانی است که موستانگ ها را می خورد. این مدل پنج نسل و فراز و فرودهایی را در محبوبیت خود در طی ۳۵ سال پشت سر گذاشت. در گردش قرن ، آشکار شد که جی ام توقف کامارو را در نظر دارد ، چون نمونه های جدیدتر تغییرات معنی داری در طراحی خود نسبت به قبلی ها نداشتند. در ۲۰۰۲ ، خط کامارو به صورت رسمی متوقف شد. هشت سال بعد، بنا به فشار هواداران متعصب، جی ام با روانه کردن مدل ۲۰۱۰ کامارو را تجدید حیات کرد. کاماروی جدید عناصری از طراحی دهه ۱۹۶۰ را با خصوصیات مدرنی مانند ارتباط بلوتوث و ارتباط یواس بی در هم آمیخت. همچنین از تقاضای عشاق خودرو برای سرعت نیز بهره گیری کرد. این خودرو برنده جایزه سالانه طرح جهانی خودرو ۲۰۱۰ شد. در واقع، به کامارو جلوگیری صنعت خودروی ورزشی از سقوط نسبت داده شد. این خودرو ، با فروش بیش از ۶۰,۰۰۰ دستگاه ، حتی در میانه یک رکود ، فروش خوبی داشت.

هنگامی که کاماروی جدید در ۲۰۰۹ اعلام شد ، تقاضا چنان بالا بود که جی ام تلاش فراوانی کرد تا عرضه را به حد کافی برساند. مشتاقان در حال پرداخت ۵۰۰ تا ۲۵۰۰ دلار بالاتر از قیمت برچسب بودند. هر چند تقاضا تا حدودی به ثبات رسیده است ، اما کامارو در مرحله رشد از چرخه عمر محصول به نظر می رسد. دو سال بعد این خودرو فروشی بیشتر از فورد موستانگ داشت. تجدید حیات کامارو اقدامی هوشمندانه از سوی شورولت تلقی می شود ، اما رقابت شدید و سلیق به سرعت در حال تغییر مصرف کننده شرکت را ملزم خواهد ساخت تا به منظور حفظ مزیت رقابتی خود مستمراً محصولاتش را اصلاح کند.



## شورولت ایمپالا

شورولت ایمپالا در ۱۹۵۸ عرضه شد و بعداً تبدیل به یکی از شناخته شده ترین برندهای شورولت شد. به عنوان یکی از سواری های خانوادگی بزرگ، ایمپالا یکی از مدل های بزرگ شورولت است. ایمپالا رشد فوق العاده ای را در طول دهه ۱۹۶۰ تجربه کرد. مدل ۱۹۶۳ آن، با موتور ۷/۸ آن و صندلی گود یک نفره در جلو، اکنون جزو اقلام مجموعه داران تلقی می شود. بهترین سال ایمپالا در ۱۹۶۵ با فروش یک میلیون خودرو روی داد. محبوبیت آن در سر تا سر دهه ۱۹۷۰ ادامه یافت و پرفروش ترین خودروی ۱۹۷۳ نام گرفت. شوی ایمپالا ده نسل از مدل های جدید را دیده است. مدل های ۱۹۹۴-۱۹۹۶ آن نیز بنا به طراحی تجمعاتی و موتور پر قدرت خود جزو اقلام کلکسیونی اعلام شدند.



## استراتژی برندسازی شورولت

با اینکه برند شورولت با گذشت زمان تکامل یافته است، اما بسیاری از همان مضامینی را که یک قرن پیش با آن ها آغاز کرده بود حفظ کرده است: خودرویی با کیفیت با ریشه های عمیق در گذشته آمریکا. هنگامی که دوران شورولت را در ابتدا تجسم می کرد ، آرزوی او ایجاد خودرویی ارزان قیمت بود که بتواند با فورد شاخ به شاخ شود. به همین جهت ، اصلاً باعث شگفتی نیست که یکی از نخستین شعارهایش، " کیفیت با هزینه پایین " باشد. با محبوب تر شدن خودروهای شورولت در میان آمریکاییان ، منهای سقوطی در طی رکود بزرگ ، شرکت می خواست تا برند را به طور سفت و سختی به عنوان بخشی کلیدی از فرهنگ آمریکایی جا بیندازد. بخشی از راه حل را در همراه کردن خود با رویدادهای ورزشی و حمایت مالی از آن ها ( اسپانسر ) یافت.

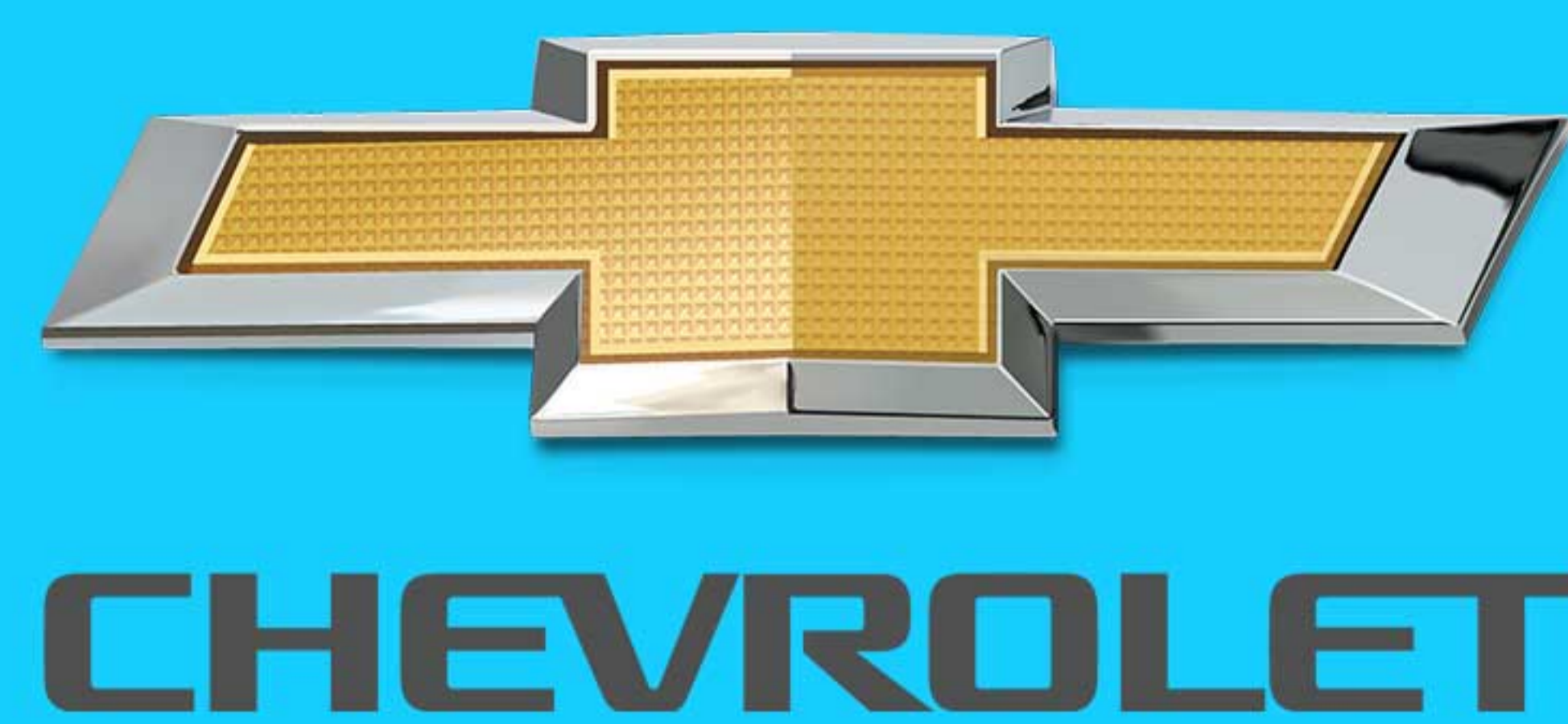
در سمت ترویجی ، شورولت مضمونی میهنی را با شعارهایی مانند " پرفروش ترین در آمریکا ، بهترین خرید در آمریکا " و " بیسبال ، هات داگ ، پای سیب و شورولت " برگزید. یکی از محبوب ترین شعارهای آن " مثل یک صخره " در ۱۹۹۱ برای توصیف وانت شورولت شروع شد. این شعار برند را با حسی از قدرت و دوام در بر می گرفت. شورولت با شعار " یک انقلاب آمریکایی " که در ۱۹۹۴ برگزیده شد و شعار اخیرش " شوی بیشتر می دود " به مضمون آمریکایی خود ادامه می دهد.



برند شورولت برای مصرف کنندگان مهم است ، آن چنان مهم که بازاریابان شرکت باید به هنگام پیاده سازی تغییرات احتیاط به عمل آورند. برای نمونه ، در ۲۰۱۰ جی ام تصمیم گرفت که شرکت استفاده از نام خودمانی محبوب آمریکایی شوی را متوقف کند و صرفاً از شورولت در اطلاع رسانی ها و آگهی های شرکت استفاده کند. با اینکه مصرف کنندگان آمریکایی ترغیب می شدند تا کماکان از نام خودمانی محبوب استفاده کنند ، کارکنان نباید از شوی استفاده می کردند. استدلال آن بود که خریداران بین المللی "شوی" و "شورولت" را با هم اشتباه می گیرند و فکر می کنند که آن ها خودروهای متفاوتی هستند. با این همه ، واکنش شدید مصرف کنندگان و تغییرات مدیریتی جی ام را متقاعد کرد تا این برنامه را کنار بگذارد.

تغییر شعار به "شوی بیشتر می دود" نیز از انتقادات بری نبوده است. احساس هواداران شورولت این بود که شعار به قدرت قبلی نیست و خیلی ها مطمئن نبودند که معنی آن چه بود. این سردرگمی باعث شد تا جی ام بازاریابی خود را پیاده و سوار کند تا سردرگمی را رفع کند. به گفته مدیر بازاریابی جی ام ، منظور از شعار داشتن تأثیری عاطفی و گره زدن شورولت به میراث آمریکایی آن بود.

در حالی که شورولت در حال اصلاح شعارهای خود به منظور تطبیق با کشورهای معینی است ، بسیاری از شعارهایش در چندین کشور استفاده می شوند تا پیوستگی قوی برند ایجاد شود. به صورت جهانی ، شرکت خودروهای خود را در راستای چهار ارزش قرار می دهد : دوام ، ارزش ، کاربردی بودن و دوستانه بودن. در آفریقای جنوبی ، آگهی های تلویزیونی شورولت بر ارزش های آشنا و نیز هیجان تأکید کرده اند. شعارها شامل "کپتیوا . ساخته شده برای خاطرہ ها" و "شورولت شما را به کجا خواهد برد ؟" می شوند. گرچه شورولت بیشتر یک استراتژی جهانی برند را اتخاذ کرده است، اما کماکان برند خود را سفارشی سازی می کند تا برای بازارهای معینی جذاب شود.



## رقابت جنرال موتورز با فورد

جنرال موتورز یکی از "سه خودروساز بزرگ" در ایالات متحده است، همراه با فورد و کرایسلر. گرچه فورد و کرایسلر رقبای نیرومندی برای شورولت هستند، بسیاری فورد را رقیب جدی تری تلقی می کنند. خودروهای فورد و شوی هر دو به عنوان خودروهایی کارکردی و به صرفه تلقی می شوند و با اینکه شوی عموماً ورزشی تر [جذاب و سریع] تلقی می شود، خودروهای ورزشی فورد مانند موستانگ رقبای مستقیم خودروهای ورزشی شوی هستند. در حالی که ورود کرایسلر به صحنه دیرتر و در طول دهه ۱۹۲۰ بود، سن فورد و شورولت به هم نزدیک تر است و از ابتدای شورولت به رقابت پرداخته اند. این رقابت شدید بسیاری از استراتژی های برندسازی را به چالش کشیده است. برای نمونه، فورد نیز عمیقاً در فرهنگ آمریکایی رسوخ یافته است. بسیاری مدل آ را نخستین خودروی آمریکایی تلقی می کنند، گرچه دقیق تر آن است که گفته شود نخستین خودروی تولید شده به صورت انبوه بود. اظهارات ثابت نشده از سوی بنیان گذار هنری فورد در مدل آ "کافی است رنگش مشکی باشد، در آن صورت هر رنگی را می توانید به آن بزنید" پس از یک قرن هنوز به یاد آورده می شود. فورد همچنین ادعا می کند که مهندسان و تکنسین های فورد آئرواسپیس (هوافضا) از طریق کمک به طراحی و ارائه خدماتی به مرکز کنترل مأموریت ناسا به فرود انسان بر ماه کمک کردند. پشتیبانان فورد احتمال بیشتری دارد تا فورد را به عنوان بخش بزرگ تری از میراث آمریکا تلقی کنند تا شورولت.



از همان آغاز، فورد نامی برای خود در تاریخ مسابقات دست و پا کرده است، که شروع آن با پیروزی ۱۹۰۱ بنیان گذار آن هنری فورد در مقابل راننده حرفه ای الکساندر ویتتون در خودرویی بود که خود آن ساخته بود. از آن زمان مسابقه بخش مهمی از دی ان ای فورد شده است. این شرکت خودروسازی حضوری آشکار در ایندی ۵۰۰، فرمول ۱ و سری نسکار داشته و راننده هایی مانند تام کندال، ژاک ویلنو، جان فورس و حتی پل نیومن که خودروهای فورد را انتخاب کرده بودند. ایجاد پیوندهایی محکم با گذشته آمریکا بخش مهمی از استراتژی برندسازی فورد است. فورد و جنرال موتورز همچنین رویکردهای متفاوتی را به بازاریابی در پیش می گیرند. در حالی که شعار "شوی بیشتر می راند" شورولت تلاشی است برای جایگاه سازی برند به عنوان بخشی حیاتی از میراث آمریکا، شعار "فورد" یکی از آن رابران "فورد و شعارهای پیشین آن" حرکات شجاعانه "و" یا اخیراً یک فورد را راننده اید؟" موجب تداعی تصویری اختصاصی تر نسبت به شورولت می شوند. فورد و جی ام همچنین در برند سازی برای محصولات خود متفاوت اند. فورد رویکرد برندسازی گروهی (خانواده برندها) را در خودروهای خود استفاده می کند و نام فورد را همراه با برند مربوطه روی خودرو قرار می دهد. جنرال موتورز، اما، از ۲۰۰۹ به بعد از معماری نامرئی برند استفاده می کند. پیش از آن، جی ام لوگوی "نشان سرآمدی" را روی خودروهای خود قرار می داد تا آن ها را با شرکت مادر متصل کند. اما در ۲۰۰۹، جی ام اعلام کرد قصد دارد به خودروها اجازه دهد تا روی پای خود بایستند. خودروهای جدید شورولت هیچ گونه پیوستگی قابل رؤیتی با جی ام یا دیگر برندهای جی ام نخواهند داشت. این استراتژی برندسازی هم مزایا و هم معایبی دارد. هنگامی که شرکت تعدادی خودروی گوناگون را عرضه می کند، برندسازی گروهی سبب آگاه ساختن مشتریان می شود. اگر مصرف کننده احساس خوبی نسبت به شرکت یا حتی یک مدل منفرد داشته باشد، احتمالاً همان تصور را به مدل دیگری از شرکت تسری خواهد داد.



## بازاریابی بین المللی

شورولت بیش از ۴ میلیون خودرو را در بیش از ۱۴۰ کشور می فروشد و موجد تقریباً ۷۰٪ کل فروش های جی ام در بازارهای خارجی است. در حالی که تلاش کرده تا تصویر برند همسانی را در سراسر جهان بوجود آورد ، محصولات آن بنا به بازار متفاوت اند. برای نمونه ، خط محصول آفریقای جنوبی شورولت شامل شورولت اسپارک ، آویو ، لومینا ، اوپترا ، کروز ، اورلندو و سونیک است. در برزیل ، خط محصول شورولت شامل کامارو و نیز شورولت کپتیوا، پریزما، اس ۱۰ ، مریوا، زافیرا و آسترا است.مدلهای مختلف متناسب باسلیق متفاوت بازارهای هدف گوناگون شورولت است.

با اینکه شورولت برای سالیان متمادی خود را برندی آمریکایی عرضه کرده است، در واقع این برند تبدیل به برندی جهانی شده است. بازاریابان شورولت اکنون در حال تلاش برای نشانیدن برند شورولت درون فرهنگ های دیگر همزمان با بخشی کانونی از فرهنگ آمریکایی هستند. در تلاشی برای ایجاد آگاهی بیشتر از برند ، جی ام تصمیم گرفته تا دوو برندی کره ای را که در دهه ۲۰۰۰ به تملک خود درآورد ، به شورولت تجدید برند کند. شرکت امیدوار است که تغییر دوو به شورولت موجب افزایش آگاهی خواهد شد.

فروش شورولت هنوز در ایالات متحده بالاترین است و برزیل در رتبه بعدی قرار دارد.با این حال، چین نیز چندان عقب نیست. چین اکنون سومین بازار بزرگ برای شورولت و بزرگ ترین بازار خودروهای دنیا است.





شورولت خودروهای متنوعی را در چین به فروش می‌رساند، از جمله ولت، کامارو، کپنیوا، آویو، سیل و اسپارک. جی ام وارد چندین سرمایه‌گذاری مشترک با شرکتهای چینی شده تا خودروهای شورولت را در چین بفروشد. چین بازار پرسودی برای خودروهای برقی نیز به شمار می‌آید و شورولت در مورد نمایش شوی ولت در چین خوش بین است. با وجود این، شرکت با چالش‌های فراوانی نیز در برنامه‌های خود برای معرفی ولت مواجه است. دولت چین الزامی ساخته که شرکت‌های خارجی سازنده خودروهای الکتریکی باید برای تولید چین خودروهایی وارد سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های محلی شوند. این گونه سرمایه‌گذاری‌های مشترک مزیت‌های فراوانی دارند اما همچنین مستلزم آن‌اند که شورولت اسرار تجاری خود را با شرکایش در میان بگذارد. به همین دلیل، جی ام تصمیم گرفته تا ولت را به چین صادر کند و با این کار از برخی منافع چشم‌پوشی نماید تا اینکه فناوری‌های ولت را به اشتراک بگذارد.

چالش دیگر برای شورولت مربوط به سفارشی‌سازی است. سفارشی‌سازی خودروها برای بازارهای مختلف زمان‌بر است و مدیران جی ام می‌خواهند تولید را افزایش و فرایند تجاری‌سازی را کاهش دهند. این سبب شده تا جی ام طراحی جدیدی را برای خودروهایش در نظر بگیرد که در برگیرنده "معماری کانونی جهانی" است. چنین اقدامی برندهای جی ام را قادر خواهد ساخت تا طراحی استاندارد شده‌تر را همراه با سازگاری‌هایی جزئی برای بازارهای مختلف بوجود آورند. این احتمالاً موجب صرفه‌جویی در زمان و پول برای جی ام خواهد شد، اما از آنجا که سلیقه فرهنگی می‌توانند به طور معنی‌داری متفاوت باشند، یک طراحی جهانی بدون مخاطره نخواهد بود. مشخص نیست که آیا شورولت می‌تواند خودرویی استاندارد بسازد که از سوی چندین فرهنگ متفاوت مورد پذیرش واقع شود یا خیر.



## چالش ها و بهبود

پس از نزدیک به یک سده در کسب و کار، با ورشکستگی جی ام در ۲۰۰۸ شورولت شاهد بزرگ ترین تهدید خود بود. شرکت نیازمند وثیقه عظیم ۵۰ میلیارد دلاری دولتی بود و با اینکه جی ام توانست به وضعیت عادی بازگردد، بازیابی اعتبار آن نیاز به زمان دارد. به گفته مدیر اجرایی ارشد جی ام دن ایگرسن، شرکت "شکست خورد چون ما در نوآوری کوتاهی کردیم". فورد، تنها شرکت از میان سه خودروساز بزرگ که کمک های مالی دولتی را نپذیرفت، رویکردی مبارزه جویانه را در تبلیغات خود علیه رقبا به کار بست. این شرکت فیلمی از مشتری تهیه کرد که به تازگی یک وانت فورد را خریده بود و می گفت:

"نمی خواستم خودروی دیگری بخرم که تحت وثیقه دولت باشد. می خواستم از سازنده ای بخرم که روی پای خود ایستاده است: بازنده یا مساوی" هر چند پخش این آگهی تلویزیونی بعداً متوقف شد (فورد گفت دور خود را دویده است)، اما این دیدگاه نمایانگر احساسات بسیاری از آمریکاییانی بود که جی ام و کرایسلر بیش از حد توسعه یافته اند و سپس متکی به مالیات دهندگان برای نجات آن ها از اشتباهاتشان بودند. به رغم این روزهای تیره و تاریک برای جی ام، مدیر اجرایی ارشد ایگرسن اظهار داشت که شورولت را به عنوان کانون نوآوری تلقی می کند و باور دارد که این برند جی ام را از ورطه سقوط باز خواهد گرداند. بهبود، اما، برای جی ام رنج آور بوده است. شرکت نیمی از برندهایش را از آمیخته خود کنار گذاشت، از جمله پونتیاک، هامر، ساترن و ساب. با اینکه این کار برندهای خودروی کمتری را برای انتخاب در اختیار مشتریان قرار می دهد، ممکن است در بلند مدت به نفع شورولت باشد زیرا جی ام اکنون می تواند تمرکز بیشتری بر اصلاح برندهای باقیمانده اش کند.



چنان اصلاحاتی مهم خواهند بود چون تغییر شرایط محیطی در بازار ادامه دارد. برای نمونه ، مقررات جدید خودروسازان را ملزم به تولید خودروهایی می سازند که کارایی سوخت بالاتری داشته باشند. تا ۲۰۲۵ ، خودروها باید به راندن ۵۴,۴ مایل با هر گالن باشند. چنین تغییراتی پرهزینه خواهند بود و جی ام باید از هم اینک اقدامات خود را آغاز کند. از این رو ، خودروهای جدید شورولت احتمالاً سبک تر خواهند بود و فناوری های کاهنده مصرف بیشتری را در اختیار خواهند داشت. این گونه اصلاحات برای حصول اطمینان از اینکه شورولت توقعات مصرف کننده و نیز مطالبات مقررات دولتی را برآورده می سازند ضروری اند.

برند شورولت الگویی است که بازاریابان آرزوی آن را دارند. برخلاف بسیاری از برندهای دیگر ، به دلیل اصلاحات نوآورانه محصول و توانایی بازگشت از شکست برای یک قرن دوام آورده است. شرکت باید بتواند فرصت های بازار را به چنگ آورد، مستمراً محصولات خود را اصلاح کند و برندهایش را با سلیق متغیر مشتری تطبیق دهد. برآورده ساختن موفق این معیارها می تواند برند شورولت را قادر به تداوم برای یک قرن دیگر سازد.