

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت استراتژیک بازاریابی

دکتر محمد محمودی میمند

دکتر جمشید سالار

مقطع کارشناسی ارشد

گروه مدیریت

تعداد واحد: ۲ واحد

فهرست مطالب

۱	فصل اول- مبانی مدیریت استراتژیک بازاریابی.....
۲	مقدمه.....
۳	تعریف مارکتینگ.....
۳	تعریف بازاریابی.....
۴	تعریف بازار از دیدگاه بازاریابی.....
۴	انواع بازارها از دیدگاه بازاریابی.....
۴	بازارهای نیازمحور.....
۴	بازارهای محصولات.....
۴	بازارهای جمعیت‌شناختی.....
۵	بازارهای جغرافیایی.....
۵	انواع بازارها از دیدگاه اقتصادی.....
۵	بازارهای منابع.....
۵	بازارهای مصرف‌کننده.....
۵	بازارهای واسطه‌ای.....
۵	بازارهای تولیدکننده.....
۵	بازارهای دولتی.....

- ۶.....انواع بازارها از دیدگاه نوع خریداران
- ۷بازارهای مصرفی
- ۷بازارهای صنعتی
- ۸بازارهای جهانی
- ۸بازارهای سازمان‌های دولتی
- ۹بازارهای سازمان‌های غیرانتفاعی
- ۹.....انواع بازارها از دیدگاه مکان معامله
- ۹بازارهای فیزیکی
- ۹بازارهای مجازی
- ۱۰بازارهای مکمل
- ۱۰.....انواع محصولات در بازار
- ۱۱کالاها
- ۱۱خدمات
- ۱۱رویدادها
- ۱۱تجربیات
- ۱۱افراد
- ۱۱مکان‌ها
- ۱۲دارایی‌ها

۱۲ سازمان‌ها
۱۲ اطلاعات
۱۲ ایده‌ها
۱۲ انواع تقاضا در بازار
۱۳ تقاضای منفی
۱۳ نبود تقاضا
۱۳ تقاضای پنهان
۱۳ تقاضای کاهش‌ی
۱۴ تقاضای نامنظم
۱۴ تقاضای کامل
۱۴ تقاضای بیش از حد
۱۴ تقاضای ناسالم
۱۴ مفاهیم اصلی بازاریابی
۱۴ نیازها، خواسته‌ها و تقاضا
۱۶ بازارهای هدف، جایگاه‌یابی و بخش‌بندی بازارها
۱۷ محصولات و برندها
۱۷ ارزش و رضایت
۱۸ کانال‌های بازاریابی

۱۹	زنجیره تأمین
۱۹	محیط بازار
۲۰	عوامل مؤثر بر بازارها در عصر جدید
۲۳	انواع شرکت‌های جهانی
۲۳	شرکت‌های محلی
۲۴	شرکت‌های بین‌المللی
۲۴	شرکت‌های چندملیتی
۲۴	شرکت‌های جهانی
۲۵	شرکت‌های فراملیتی
۲۵	گرایش‌های بازار
۲۵	گرایش تولید
۲۵	گرایش محصول
۲۶	گرایش فروش
۲۶	گرایش بازاریابی
۲۶	گرایش بازاریابی اجتماعی
۲۶	گرایش بازاریابی کل‌نگر
۳۱	فصل دوم- تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی
۳۲	مقدمه

۳۲	مدیریت استراتژیک
۳۳	وظایف استراتژیست‌ها
۳۴	تحلیل استراتژیک
۳۴	نوآوری
۳۵	کنترل واحدهای کسب‌وکار
۳۶	ایجاد مزیت رقابتی پایدار
۳۶	توسعه بنیان‌های رشد
۳۶	تعریف کسب‌وکار
۳۷	استراتژی کسب‌وکار
۳۸	استراتژی سرمایه‌گذاری محصول- بازار (ماتریس بازار/ محصول)
۴۲	مجموعه ارزش مشتری
۴۵	دارایی‌ها و شایستگی‌ها
۵۰	استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی
۵۱	معیارهای انتخاب استراتژی کسب‌وکار
۵۱	جذابیت نرخ بازگشت سرمایه
۵۱	ایجاد مزیت رقابتی پایدار
۵۱	موفقیت استراتژی در آینده
۵۲	امکان پذیر بودن استراتژی

۵۲	تناسب با سایر استراتژی‌های سازمان
۵۲	نقش تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک بازاریابی
۵۴	تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی
۵۵	تعریف چشم‌انداز
۵۶	تعریف مأموریت
۶۰	تحلیل SWOT
۶۳	اهداف سازمانی
۶۳	اهداف مالی
۶۳	اهداف استراتژیک
۶۳	اهداف عملکردی
۶۳	استراتژیهای سازمانی
۶۴	ماتریس بازار/ محصول آنسوف
۶۴	یکپارچگی عمودی
۶۵	یکپارچگی عمودی رو به عقب
۶۵	یکپارچگی عمودی رو به جلو
۶۶	یکپارچگی افقی
۶۶	تنوع همگون
۶۷	تنوع ناهمگون

تنوع افقی	۶۹
تنوع جهانی	۶۹
الگوی پنج نیروی پورتر	۷۱
تهدید رقبای جدید	۷۳
تهدید محصولات و خدمات جایگزین	۷۷
قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان	۷۸
قدرت چانه‌زنی خریداران	۸۰
رقابت بین رقبای موجود	۸۱
استراتژی‌های مایلز و اسنو	۸۲
پیشگامان	۸۳
مدافعان	۸۳
تحلیل‌گران	۸۳
منفعلان	۸۳
استراتژی‌های عام پورتر	۸۴
رهبری هزینه	۸۵
تمایز	۸۸
تمرکز	۹۱
شرکت‌های در وسط گیر افتاده	۹۳
تخصیص منابع به واحدهای کسب و کار استراتژیک	۹۴

اجرای استراتژی	۹۵
ارزیابی و کنترل استراتژی	۹۵
فصل سوم- مدیریت اطلاعات بازار و پیش‌بینی تقاضای بازار	۹۹
مقدمه	۱۰۰
سیستم اطلاعات بازاریابی	۱۰۰
داده‌های داخلی	۱۰۲
چرخه سفارش تا پرداخت	۱۰۲
سیستم‌های اطلاعات فروش	۱۰۲
پایگاه داده، انبار داده و داده‌کاوی	۱۰۳
هوشمندی بازاریابی	۱۰۴
ایجاد هوشمندی بازاریابی	۱۰۶
توزیع هوشمندی بازار	۱۰۹
پاسخگویی به هوشمندی بازار	۱۱۱
تحلیل محیط کلان بازار	۱۱۲
محیط جمعیت‌شناختی	۱۱۳
ترکیب سنی جمعیت	۱۱۴
ترکیب نژادی جمعیت	۱۱۴
گروه‌های تحصیلی	۱۱۴
الگوهای خانواده	۱۱۴

- ۱۱۵..... محیط اقتصادی
- ۱۱۵..... روان‌شناسی مشتری
- ۱۱۵..... توزیع درآمد
- ۱۱۶..... سطح پس‌انداز، بدهی‌ها و اعتبارات
- ۱۱۷..... محیط اجتماعی - فرهنگی
- ۱۱۷..... دیدگاه نسبت به خود
- ۱۱۷..... دیدگاه نسبت به دیگران
- ۱۱۷..... دیدگاه نسبت به سازمان‌ها
- ۱۱۸..... دیدگاه نسبت به جامعه
- ۱۱۸..... محیط طبیعی
- ۱۱۹..... محیط فناوری
- ۱۱۹..... محیط سیاسی - قانونی
- ۱۲۰..... پیش‌بینی تقاضا و اندازه‌گیری آن
- ۱۲۰..... انواع بازارها از لحاظ نوع مشتریان
- ۱۲۰..... بازار بالقوه
- ۱۲۰..... بازار در دسترس
- ۱۲۰..... بازار در دسترس واجد شرایط
- ۱۲۱..... بازار هدف
- ۱۲۱..... بازار تسخیرشده

۱۲۱	مفاهیم اندازه‌گیری تقاضا
۱۲۱	تقاضای بازار
۱۲۱	پیش‌بینی بازار
۱۲۲	پتانسیل بازار
۱۲۲	تخمین تقاضای فعلی
۱۲۲	پتانسیل کل بازار
۱۲۳	تخمین تقاضای آینده
۱۲۳	بررسی قصد خرید مشتریان
۱۲۴	نظرات نیروهای فروش
۱۲۵	نظرات خبرگان
۱۲۵	تحلیل فروش گذشته
۱۲۵	روش آزمون بازار
۱۲۸	فصل چهارم - استراتژی‌های ارتباط با مشتری
۱۲۹	مقدمه
۱۲۹	ساختار سازمانی مشتری‌مدار
۱۳۰	ارزش ادراکی مشتری
۱۳۲	رضایت مشتری
۱۳۴	انتظارات مشتریان
۱۳۴	فواید رضایت مشتریان

۱۳۵	سنجش رضایت مشتریان
۱۳۷	شکایت مشتری
۱۳۸	کیفیت محصولات و خدمات
۱۳۸	تعریف کیفیت
۱۳۹	تأثیر کیفیت بر عملکرد سازمانی
۱۴۰	مدیریت کیفیت جامع
۱۴۰	ارزش طول عمر مشتری
۱۴۰	تعریف ارزش طول عمر مشتری
۱۴۱	تأثیر اندازه مشتریان بر سودآوری
۱۴۱	سودآوری مشتری
۱۴۲	مدیریت ارتباط با مشتری
۱۴۴	بخش‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری
۱۴۴	مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی
۱۴۴	مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی
۱۴۵	مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی (مشارکتی)
۱۴۶	بازاریابی اجازه‌ای
۱۴۶	بازاریابی مشارکتی
۱۴۷	بازاریابی تک به تک
۱۴۷	جذب و حفظ مشتریان

۱۴۸	مدیریت پایگاه مشتریان
۱۴۹	وفاداری مشتری
۱۵۰	بازاریابی ۳
۱۵۵	فصل پنجم- استراتژی‌های مدیریت محصول در بازار
۱۵۶	مقدمه
۱۵۶	تعریف محصول
۱۵۶	سطوح محصول
۱۵۷	منافع اصلی
۱۵۸	محصول اصلی
۱۵۸	محصول مورد انتظار
۱۵۸	محصول تکمیلی
۱۵۸	محصول بالقوه
۱۵۹	طبقه‌بندی محصولات بر اساس دوام و ملموس بودن
۱۵۹	محصولات بی دوام
۱۵۹	محصولات بادوام
۱۵۹	خدمات
۱۶۰	طبقه‌بندی کالاهای مصرفی
۱۶۰	کالاهای آسان
۱۶۰	کالاهای ضروری

- ۱۶۱.....کالاهای سرگرمی
- ۱۶۱.....کالاهای اضطراری
- ۱۶۱.....کالاهای فروشگاه‌های
- ۱۶۲.....کالاهای فروشگاه‌های همگن
- ۱۶۲.....کالاهای فروشگاه‌های ناهمگن
- ۱۶۲.....کالاهای ویژه
- ۱۶۲.....کالاهای ناخواسته
- ۱۶۳.....طبقه‌بندی کالاهای صنعتی
- ۱۶۳.....مواد اولیه و قطعات
- ۱۶۳.....مواد خام
- ۱۶۴.....مواد و قطعات سازنده
- ۱۶۴.....اقلام سرمایه‌ای
- ۱۶۵.....تدارکات و خدمات کسب و کار
- ۱۶۶.....چرخه حیات محصول
- ۱۶۷.....استراتژی‌های مرحله معرفی
- ۱۶۸.....مزایای استراتژی پیشگام بودن
- ۱۷۰.....معایب استراتژی پیشگام بودن
- ۱۷۰.....مزایای استراتژی پیرو بودن
- ۱۷۱.....معایب استراتژی پیرو بودن

استراتژیهای مرحله رشد	۱۷۲
استراتژیهای مرحله بلوغ	۱۷۳
ویژگی‌های غیر جذاب صنایع بالغ	۱۷۳
استراتژی‌های افزایش جذابیت بازارهای بالغ	۱۷۷
استراتژیهای مرحله رکود	۱۸۸
بسته‌بندی محصولات	۱۹۰
برچسب محصولات	۱۹۱
گارانتی و وارانتهی	۱۹۱
فصل ششم - استراتژی‌های قیمت‌گذاری در بازار	۱۹۶
مقدمه	۱۹۷
فرآیند قیمت‌گذاری	۱۹۷
گام اول: تعیین اهداف قیمت‌گذاری	۱۹۸
بقا	۱۹۸
حداکثرسازی سود کنونی	۱۹۸
حداکثرسازی سهم بازار	۱۹۸
حداکثرسازی قیمت‌گذاری پرمایه و گران	۱۹۹
رهبری در محصول - کیفیت	۲۰۰
گام دوم: تعیین سطح تقاضا	۲۰۱
حساسیت به قیمت	۲۰۲

- ۲۰۳..... تخمین منحنی تقاضا
- ۲۰۳..... پیمایش
- ۲۰۵..... آزمایش قیمت
- ۲۰۵..... تحلیل آماری
- ۲۰۵..... گام سوم: تخمین هزینه‌ها
- ۲۰۶..... گام چهارم: تحلیل هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای رقبا
- ۲۰۷..... گام پنجم: انتخاب روش قیمت‌گذاری
- ۲۰۸..... قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد سود
- ۲۰۹..... قیمت‌گذاری مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه
- ۲۱۰..... نقطه سر به سر
- ۲۱۱..... قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی
- ۲۱۲..... قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت ارزش‌محور
- ۲۱۴..... قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت
- ۲۱۴..... قیمت‌گذاری حراجی
- ۲۱۵..... حراجی‌های انگلیسی (پیشنهادهای صعودی)
- ۲۱۵..... حراجی‌های هلندی (پیشنهادهای نزولی)
- ۲۱۵..... حراجی‌های مهر و موم شده
- ۲۱۶..... گام ششم: انتخاب قیمت نهایی
- ۲۱۶..... تأثیر سایر فعالیت‌های بازاریابی

سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت	۲۱۷
قیمت‌گذاری مبتنی بر مشارکت در سود و زیان	۲۱۷
تأثیر قیمت بر سایر ذینفعان	۲۱۷
قیمت‌گذاری تبعیضی	۲۱۷
قیمت‌گذاری مبتنی بر بخش بازار	۲۱۸
قیمت‌گذاری مبتنی بر شکل محصول	۲۱۸
قیمت‌گذاری مبتنی بر تصویر ذهنی محصول	۲۱۸
قیمت‌گذاری مبتنی بر کانال‌های توزیع	۲۱۸
قیمت‌گذاری مبتنی بر مکان	۲۱۹
قیمت‌گذاری مبتنی بر زمان	۲۱۹
رقابت قیمتی	۲۱۹
استراتژی ارائه تخفیف	۲۲۰
قیمت‌گذاری در بازارهای صنعتی	۲۲۱
فصل هفتم - استراتژی‌های مدیریت کانال‌های بازاریابی	۲۲۵
مقدمه	۲۲۶
انواع کانال‌های بازاریابی	۲۲۶
اهمیت کانال‌های بازاریابی	۲۲۷
استراتژی فشاری در مقابل استراتژی کششی	۲۲۸
وظایف کانال‌های بازاریابی	۲۲۹

- ۲۳۰.....نقش تحقیقات بازاریابی در کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۱.....سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی
- ۲۳۲.....سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی
- ۲۳۳.....کانال‌های بازاریابی رو به عقب
- ۲۳۳.....انتظارات مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۴.....انتخاب کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۵.....مدیریت کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۵.....مدیریت تعارض در کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۷.....انواع تعارض‌ها در کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۷.....تعارض افقی
- ۲۳۷.....تعارض عمودی
- ۲۳۸.....تعارض میان کانال‌ها
- ۲۳۸.....عوامل ایجاد تعارض بین کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۸.....ناسازگاری اهداف
- ۲۳۸.....نقش‌ها و حقوق نامشخص
- ۲۳۹.....تفاوت در برداشت‌ها
- ۲۳۹.....وابستگی کانال‌های بازاریابی به شرکت‌ها
- ۲۳۹.....عدم کنترل شرکت بر کانال‌های بازاریابی
- ۲۳۹.....مدیریت تعارض

۲۴۰	توجیه استراتژیک
۲۴۰	پرداخت مزایای بیشتر
۲۴۰	اهداف کلان
۲۴۰	تبادل کارکنان
۲۴۱	عضویت مشترک
۲۴۱	دیپلماسی، میانجی‌گری و حکمیت
۲۴۱	مراجع قانونی
۲۴۲	تجارت الکترونیک
۲۴۲	تأثیر انقلاب دیجیتال بر رفتار مصرف‌کننده
۲۴۳	مزایا و معایب تجارت الکترونیکی
۲۴۵	بازاریابی الکترونیکی
۲۴۵	مزایای بازاریابی الکترونیکی
۲۴۶	خرده‌فروشی
۲۴۶	خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌های
۲۴۷	خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی
۲۴۷	فروش مستقیم
۲۴۷	بازاریابی مستقیم
۲۴۷	دستگاه‌های فروش خودکار
۲۴۸	خدمات خرید

۲۴۸	خرده‌فروشی‌های سازمانی
۲۴۸	عمده‌فروشی
۲۴۹	انواع عمده‌فروشان
۲۴۹	مزایای استفاده از عمده‌فروشان
۲۵۳	فصل هشتم- استراتژی‌های مدیریت بازارهای جهانی
۲۵۴	مقدمه
۲۵۴	تأثیر بازاریابی جهانی بر بازارها
۲۵۴	تصمیم‌های اصلی در بازارهای جهانی
۲۵۵	الف) تصمیم‌گیری برای حضور در بازارهای جهانی
۲۵۶	عوامل مؤثر بر ورود به بازارهای خارجی
۲۵۶	ریسک‌های فعالیت در بازارهای خارجی
۲۵۷	فرآیند حضور در بازارهای خارجی
۲۵۸	ب) تصمیم‌گیری در مورد انتخاب بازارهای هدف
۲۵۸	تعداد بازارهای هدف
۲۵۹	بازارهای توسعه یافته در مقابل بازارهای در حال توسعه
۲۵۹	ارزیابی بازارهای بالقوه
۲۶۰	ج) تصمیم‌گیری در مورد نحوه ورود به بازارهای خارجی
۲۶۰	۱) صادرات غیرمستقیم

- ۲۶۱ (۲) صادرات مستقیم
- ۲۶۲ (۳) واگذاری امتیاز تولید (لیسانس)
- ۲۶۳ قراردادهای مدیریتی
- ۲۶۳ تولید قراردادی
- ۲۶۴ واگذاری امتیاز برند
- ۲۶۴ (۴) سرمایه‌گذاری مشترک
- ۲۶۵ (۵) سرمایه‌گذاری مستقیم
- ۲۶۶ (د) تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های بازاریابی
- ۲۶۶ استراتژی‌های بازاریابی جهانی
- ۲۶۶ (۱) استراتژی بازاریابی استاندارد
- ۲۶۹ استراتژی‌های ترکیبی
- ۲۶۹ مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در بازارهای جهانی
- ۲۷۰ تفاوت‌های فرهنگی از دیدگاه هافستد
- ۲۷۱ تفاوت‌های فرهنگی از دیدگاه پیمایش ارزشی روکیچ
- ۲۷۳ ارزش‌های میان‌فرهنگی
- ۲۷۴ خرده‌فرهنگ
- ۲۷۴ خرده‌فرهنگ نژادی
- ۲۷۵ فرهنگ‌پذیری
- ۲۷۶ (ه) تصمیم‌گیری در مورد سازمان بازاریابی

بخش صادرات ۲۷۶

بخش بین الملل ۲۷۶

سازماندهی جهانی ۲۸۱

فصل اول

مبانی مدیریت استراتژیک بازاریابی

مقدمه

در دنیای رقابتی امروزی بازاریابی و مسائل بازاریابی نقش بسیار مهمی در موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌کنند. شرکت‌های بزرگ جهانی توجه زیادی به بازاریابی دارند. امروزه کشورهای مختلف با توجه به عضویت در سازمان‌های جهانی مانند سازمان تجارت جهانی، تلاش می‌کنند که ورود شرکت‌های خارجی را به کشور خود تسهیل کنند. هدف کشورها از این امر، افزایش سطح رقابت‌پذیری صنایع داخلی، تأمین نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان داخلی و افزایش سطح سرمایه‌گذاری در کشور خود است. بنابراین، سطح رقابت در صنایع و کشورهای مختلف در حال افزایش است.

همچنین، با توجه به اینکه صنایع مختلف دارای سودآوری هستند، شرکت‌های جدید وارد این صنایع می‌شوند و در نتیجه، تعداد شرکت‌ها در صنایع مختلف به شدت در حال افزایش است. این عامل نیز باعث افزایش سطح رقابت در صنایع مختلف می‌شود. از طرفی دیگر، نرخ رشد جمعیت در کشورهای مختلف رو به کاهش و حتی در برخی از آنها منفی است. این عامل باعث کاهش سطح تقاضا برای محصولات شرکت‌ها است.

عوامل فوق در کنار سایر عوامل، باعث افزایش سطح رقابت در صنایع مختلف و افزایش قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان می‌شوند. بنابراین، شرکت‌ها باید بتوانند نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را برآورده کنند.

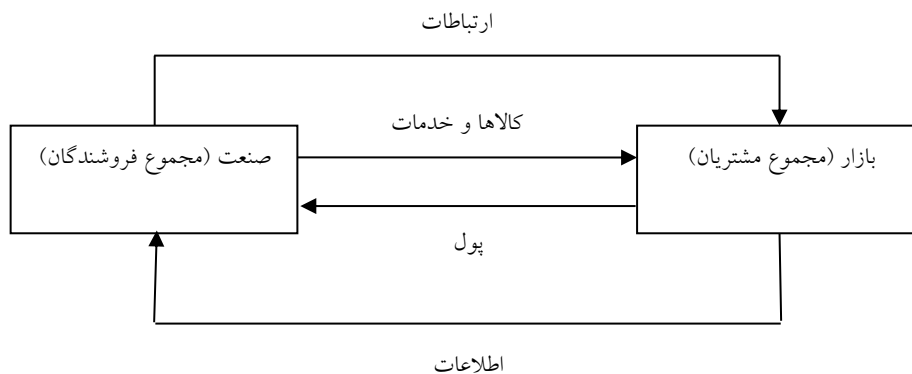
بازاریابی علمی است که به کمک سازمان‌ها می‌آید و به آنها در شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان به طور سودآور یاری می‌رساند. بازاریابی از طریق شناخت بازارها و مصرف‌کنندگان، اطلاعات مناسبی را در اختیار بازاریاب‌ها قرار می‌دهد تا آنها تصمیم‌های مناسبی را برای پیشبرد اهداف شرکت اتخاذ کنند.

تعریف بازار از دیدگاه بازاریابی

بازاریاب‌ها بازار را به عنوان «مجموع خریداران» تعریف می‌کنند. بازار گروهی از افراد و یا سازمان‌ها هستند که به خرید محصولات سازمان تمایل دارند و همچنین توانایی و قدرت خرید این محصولات را دارا هستند [۴].

از دیدگاه بازاریاب‌ها صنعت عبارتست از «مجموع فروشندگان».

نمودار ۱-۱، نحوه ارتباط بین صنعت و بازار را نشان می‌دهد. خریداران و فروشندگان از طریق چهار نوع جریان ارتباطی با یکدیگر تعامل دارند. فروشندگان کالاها و خدمات و همچنین پیام‌های ارتباطی مانند تبلیغات و پست مستقیم را به بازار می‌فرستند. در مقابل، آنها از خریداران پول و اطلاعاتی مانند نحوه نگرش آنها را به دست می‌آورند. حلقه داخلی نمودار ۱-۱، تبادل پول برای کالاها و خدمات و حلقه خارجی آن، تبادل اطلاعات را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۱. نحوه ارتباط بین صنعت و بازار [۱]

انواع بازارها از دیدگاه بازاریابی

از دیدگاه بازاریابی، انواع مختلفی از بازارها وجود دارد:

- بازارهای نیازمحور: مصرف‌کنندگانی که به دنبال غذاهای رژیمی هستند.
- بازارهای محصولات: مانند بازار کیف و کفش، بازار پارچه و بازار لوازم خانگی.
- بازارهای جمعیت‌شناختی: مانند بازار نوزادان، نوجوانان، جوانان و بزرگسالان.

- بازارهای جغرافیایی: مانند بازار آسیا، بازار اروپا، بازار آفریقا، بازار آمریکا و بازار اقیانوسیه.
- بازارهای رأی‌دهندگان
- بازارهای نیروی کار
- بازارهای حامیان مالی

انواع بازارها از دیدگاه اقتصادی

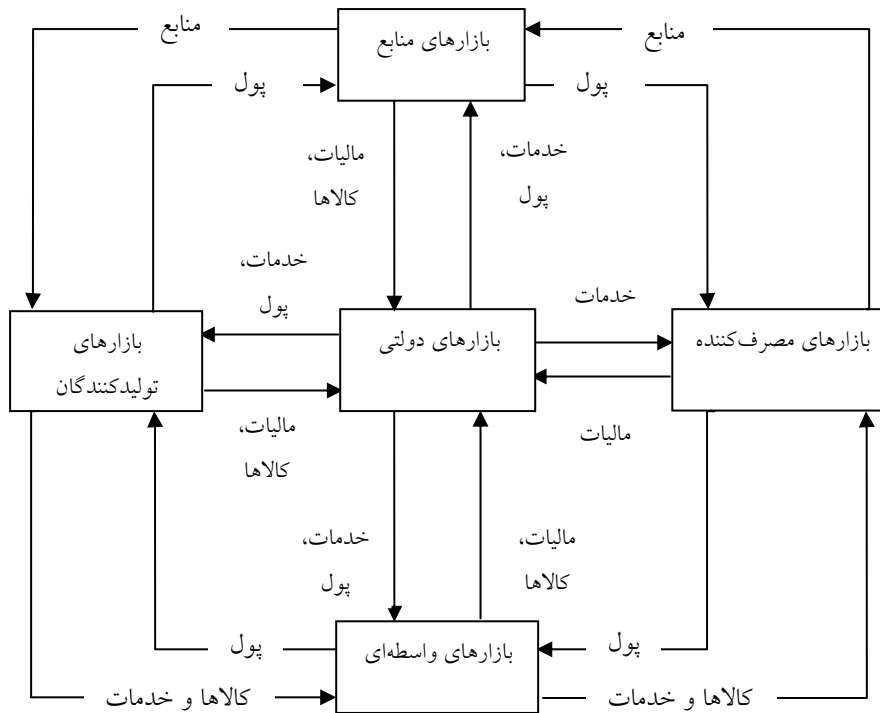
یکی از مباحث اصلی بازاریابی، شناخت انواع بازارها است. به طور سنتی، بازار^۱ یک مکان فیزیکی است که در آن خریداران و فروشندگان برای خرید و فروش محصولات گرد هم می‌آیند. اما اقتصاددانان بازار را مجموع خریداران و فروشندگانی می‌دانند که برای معامله یک محصول مشخص گرد هم می‌آیند.

بازارها از دیدگاه اقتصادی به ۵ دسته تقسیم می‌شوند [۱]:

۱. بازارهای منابع
۲. بازارهای مصرف‌کننده
۳. بازارهای واسطه‌ای
۴. بازارهای تولیدکننده
۵. بازارهای دولتی

انواع بازارها و نحوه تعامل بین آنها در نمودار ۱-۲ نشان داده شده است. تولیدکنندگان به بازار منابع می‌روند. بازار منابع شامل بازارهای مواد اولیه، بازارهای نیروی کار و بازارهای پولی است. تولیدکنندگان منابع مورد نیاز خود را از این بازارها خریداری می‌کنند و آنها را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کنند. تولیدکنندگان محصولات می‌فروشند.

^۱ market



نمودار ۱-۲. انواع بازارها و تعامل میان آنها [۱]

مصرف کنندگان نیروی کار خود را به فروش می‌رسانند و در مقابل آن پول دریافت می‌کنند و با آن پول کالاها و خدمات مورد نیاز خود را خریداری می‌کنند. دولت درآمدهای مالیاتی را جمع‌آوری می‌کند، کالاها را از بازارهای منابع، تولیدکننده و واسطه‌ای خریداری می‌کند و سپس این کالاها را برای ارائه خدمات عمومی به جامعه مورد استفاده قرار می‌دهد.

انواع بازارها از دیدگاه نوع خریداران

بازارها را از دیدگاه نوع خریداران نیز می‌توان تقسیم‌بندی کرد. بر این اساس، ۵ نوع

بازار وجود دارد:

۱. بازارهای مصرفی

۲. بازارهای صنعتی

۳. بازارهای جهانی

۴. بازارهای سازمان‌های دولتی

۵. بازارهای سازمان‌های غیر انتفاعی

در بخش زیر، هر یک از این بازارها توضیح داده می‌شود.

بازارهای مصرفی

«بازارهای مصرفی»^۱ بازارهایی هستند که مشتریان آنها افراد و اعضای خانوارها آنها محصولات شرکت‌ها را برای استفاده شخصی و نه برای کسب سود خریداری می‌کنند [۴].

شرکت‌ها کالاها و خدمات زیادی را در این بازارها به فروش می‌رسانند. محصولاتی مانند لوازم خانگی، پوشاک، مسکن، اتومبیل، نوشیدنی‌ها، مواد غذایی، نوشت افزار و سایر محصولات به میزان زیادی در بازارهای مصرفی به فروش می‌رسد.

شرکت‌ها در بازارهای مصرفی تلاش‌های زیادی را برای ایجاد تصویر ذهنی برند انجام می‌دهند. بدین منظور آنها فعالیت‌های زیادی را در ارائه محصولات و خدمات برتر، توزیع وسیع‌تر، تبلیغات بیشتر و خدمات پس از فروش گسترده‌تر نسبت به رقبای انجام می‌دهند.

بازارهای صنعتی

«بازارهای صنعتی»^۲ بازارهایی هستند که مشتریان آنها سازمان‌هایی هستند که محصولات را با یکی از این سه هدف خریداری می‌کنند: فروش مجدد، استفاده مستقیم در تولید سایر محصولات و یا استفاده در عملیات روزانه سازمانی. خریداران در بازارهای صنعتی افرادی آگاه، خبیره و ماهر هستند و تخصص بالایی در ارزیابی محصولات موجود در بازارها دارند [۴].

¹ consumer markets

² industrial (business) markets

خریداران صنعتی محصولات را برای فروش مجدد یا تولید محصولات دیگر خریداری می‌کنند. بازاریاب‌های صنعتی باید ثابت کنند که محصولات و خدمات آنها باعث افزایش درآمد خریداران و کاهش هزینه‌های آنها می‌شود. تبلیغات در این بازارها مهم است، اما نیروهای فروش، قیمت و شهرت شرکت نقش مهم‌تری دارند. رفتار خریداران صنعتی تفاوت زیادی با رفتار خریداران مصرفی دارد [۵].

بازارهای جهانی

«بازارهای جهانی»^۱ بازارهایی هستند که خریداران آنها در کشورهای مختلف جهان قرار دارند. شرکت‌های جهانی با مسائل مهمی در بازارهای جهانی مواجه هستند. آنها باید در مورد مسائل زیر تصمیم‌گیری کنند:

- انتخاب کشورهای هدفی که باید در آنها فعالیت کنند.
- چگونگی ورود به هر کشور (به عنوان صادرکننده، واگذارکننده حق امتیاز تولید^۲، شراکت در سرمایه‌گذاری مشترک^۳، تولید قراردادی^۴ یا تولیدکننده انفرادی^۵)
- چگونگی سفارشی‌سازی محصولات متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان هر کشور
- چگونگی قیمت‌گذاری در بازارهای مختلف
- چگونگی انجام تبلیغات در کشورهای مختلف

بازارهای سازمان‌های دولتی

«بازارهای سازمان‌های دولتی» بازارهایی هستند که مشتریان آنها سازمان‌های دولتی هستند. سازمان‌های دولتی بخش بزرگی از بازار کشورهای مختلف را تشکیل می‌دهند. در کشور ما نیز به دلیل دولتی بودن اکثر صنایع، حجم بالایی از معاملات تجاری در این بخش صورت می‌گیرد که بازاریاب‌ها باید توجه زیادی به این بخش داشته باشند.

¹ global markets

² licensor

³ joint venture partner

⁴ contract manufacturer

⁵ Solo manufacturer

سازمان‌های دولتی خریدهای خود را از طریق مناقصه‌ها انجام می‌دهند و ارائه قیمت پایین نقش مهمی در برنده شدن در این مناقصه‌ها دارد.

بازارهای سازمان‌های غیرانتفاعی

«بازارهای سازمان‌های غیرانتفاعی» بازارهایی هستند که مشتریان آنها سازمان‌های غیرانتفاعی هستند. سازمان‌های غیرانتفاعی شامل سازمان‌هایی مانند مساجد، هلال احمر، کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان‌های خیریه هستند. از آنجا که قدرت خرید این سازمان‌ها محدود است، شرکت‌ها در قیمت‌گذاری محصولات و خدمات ارائه شده به آنها باید دقت زیادی داشته باشند.

دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان جدید و همچنین برای جذب حمایت‌های مالی از بخش صنعت از بازاریابی استفاده می‌کنند [۴].

انواع بازارها از دیدگاه مکان معامله

بازارها را از دیدگاه مکان انجام معامله می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. بازارهای فیزیکی

۲. بازارهای مجازی

۳. بازارهای مکمل

در قسمت زیر هر یک از این بازارها توضیح داده می‌شود: [۱]

بازارهای فیزیکی

«بازارهای فیزیکی^۱»، بازارهایی هستند که خریدار به بازار مراجعه می‌کند و محصول مورد نظر خود را با مشاهده فروشگاه‌های مختلف و مقایسه قیمت و کیفیت محصولات مختلف خریداری می‌کند.

بازارهای مجازی

«بازارهای مجازی^۲»، بازارهایی هستند که خریدار به اینترنت مراجعه می‌کند و محصول مورد نظر خود را با مشاهده فروشگاه‌های مختلف موجود در اینترنت و مقایسه

^۱ marketplace

^۲ marketspace

قیمت و کیفیت محصولات مختلف خریداری می‌کند. به عنوان مثال، خرید اینترنتی کتاب از سایت آدینه‌بوک که در کشور ما است، یک نوع بازار مجازی است.

بازارهای مکمل

«بازارهای مکمل^۱»، بازارهایی هستند که خریدار با مراجعه به آنها می‌تواند انواع مختلفی از محصولات مرتبط با هم را خریداری کند. این محصولات از نظر مشتریان مشابه هم به نظر می‌رسند، اما شرکت‌های تولیدکننده آنها از هم جدا هستند و در یک مکان قرار ندارند.

برای مثال، بازار مکمل اتومبیل از تولیدکنندگان اتومبیل، فروشندگان اتومبیل‌های نو و کارکرده، شرکت‌های تأمین مالی، شرکت‌های بیمه، مکانیک‌ها، فروشندگان قطعات یدکی، نمایندگی‌های خدمات پس از فروش، مجلات اتومبیل، تبلیغات دسته‌بندی شده در روزنامه‌ها و سایت‌های اینترنتی اتومبیل را شامل می‌شود.

یک خریدار اتومبیل در بسیاری از این بازارها درگیر است که این یک فرصت مناسب را در اختیار واسطه‌های موجود در بازارهای مکمل می‌دهد که به خریدار در انجام این فعالیت‌ها کمک کنند.

برای مثال، در کشور ما با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات، سایت‌های مختلف و متنوعی مانند <http://www.rahnama.com>، www.car.ir و <http://www.davary.com> در زمینه فروش اتومبیل و مقایسه کیفیت و شرایط فروش شرکت‌های مختلف در کشور فعال هستند.

انواع محصولات در بازار

انواع مختلفی از محصولات در بازارها وجود دارد که یک بازاریاب باید به خوبی با آنها آشنا باشد. این محصولات شامل موارد زیر هستند:

کالاها، خدمات، رویدادها، تجربیات، افراد، مکان‌ها، دارایی‌ها، سازمان‌ها، اطلاعات و ایده‌ها.

^۱ metamarket

در بخش زیر، هر یک از این موارد توضیح داده می‌شود:

کالاها. کالاهای^۱ فیزیکی، بخش عمده فعالیت‌های تولیدی و بازاریابی اکثر کشورها را به خود اختصاص می‌دهند. کالاها شامل مواردی مانند اتومبیل، مسکن، یخچال، تلویزیون و ... است.

خدمات. بخش عمده تولید ناخالص داخلی کشورهای توسعه یافته را **خدمات^۲** تشکیل می‌دهند. نسبت تولید خدمات به کالاها در کشورهای توسعه یافته، ۷۰ به ۳۰ است. خدمات شامل بانکداری، مهندسی، مشاوره مدیریت، خدمات حقوقی، خدمات هواپیمایی، گردشگری، نرم‌افزار و ... است. برخی از محصولات نیز شامل ترکیبی از کالا و خدمت هستند، مانند خدمات ارائه شده در رستوران‌ها که ترکیبی است از ارائه غذا به همراه خدماتی که رستوران ارائه می‌دهد.

رویدادها. رویدادها^۳ شامل مواردی مانند نمایشگاه‌های تجاری، جشنواره‌های هنری، جشن‌های سالیانه شرکت‌ها، بازی‌های المپیک و جام جهانی فوتبال هستند.

تجربیات. تجربیات^۴ شامل مواردی مانند پارک‌های بازی والت دیزنی^۵ یا بازی در کنار بزرگان فوتبال جهان است که با احساسات و تجربیات جالبی برای مصرف‌کنندگان همراه است. شرکت‌ها می‌توانند از طریق ترکیب برخی از محصولات و خدمات، تجربیات خوبی را برای مصرف‌کنندگان ایجاد کنند.

افراد. هنرمندان، پزشکان، مدیران عامل، وکلا و سایر افراد می‌توانند از بازاریابی برای معرفی بهتر خود در بازار استفاده کنند.

مکان‌ها. شهرها، استان‌ها و کشورها با یکدیگر برای جذب جهانگردان، شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران رقابت می‌کنند. بازاریاب‌های مکان شامل متخصصان توسعه اقتصادی، دلالان املاک، بانک‌های تجاری، انجمن‌های تجاری محلی و دفاتر تبلیغاتی محلی هستند.

¹ goods

² services

³ events

⁴ experiences

⁵ Walt Disney

دارایی‌ها. دارایی‌ها^۱ عبارتند از حق مالکیت افراد بر دارایی‌های واقعی مانند املاک یا دارایی‌های مالی مانند سهام و اوراق بهادار. دارایی‌ها خرید و فروش می‌شوند، بنابراین، نیازمند بازاریابی هستند.

سازمان‌ها. سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا یک وجهه قوی، مطلوب و منحصر به فرد را از خود در ذهن مصرف‌کنندگان ایجاد کنند. دانشگاه‌ها، موزه‌ها، سازمان‌های هنری و سازمان‌های غیرانتفاعی، تلاش می‌کنند تا وجهه عمومی خود را در جامعه بهبود ببخشند و مخاطبین بیشتری را به خود جلب کنند.

اطلاعات. تولید و توزیع اطلاعات نقش بسیار مهمی در اقتصاد کشورها دارند. اطلاعات محصولاتی هستند که توسط کتاب‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها تولید و بازاریابی می‌شوند و با یک قیمت مشخص به افراد فروخته می‌شوند.

ایده‌ها. هر محصولی که به بازار ارائه می‌شود، در برگیرنده یک ایده خاص است. محصولات و خدمات ابزاری برای انتقال یک ایده یا منفعت به مصرف‌کنندگان هستند. برای مثال، شرکت‌های تولید کننده لوازم آرایشی در کارخانه خود محصول تولید می‌کنند، اما در داروخانه‌ها امید به زیبایی می‌فروشند!

انواع تقاضا در بازار

یکی از وظایف مهم بازاریاب‌ها، آشنایی با انواع تقاضاها در بازار است. از آنجایی که هدف اصلی بازاریابی تأمین نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان است، آشنایی بازاریاب‌ها با انواع تقاضاها در بازار ضروری است.

بازاریاب فردی است که منتظر یک پاسخ از یک مشتری بالقوه^۲ است. این پاسخ می‌تواند توجه، خرید، رأی یا دریافت یک حمایت مالی از سوی یک مشتری بالقوه باشد. بازاریاب‌ها در ایجاد تقاضا برای محصولات مهارت دارند، اما این تنها وظیفه آنها نیست. همان‌طور که مدیران تولید و پشتیبانی^۳ مسئولیت مدیریت زنجیره تأمین را بر عهده دارند، مدیران بازاریابی نیز وظیفه مدیریت تقاضا را بر عهده دارند. آنها به دنبال

^۱ properties

^۲ prospect

^۳ logistics

تأثیرگذاری بر سطح، زمان‌بندی و ترکیب تقاضای مصرف‌کنندگان هستند تا به سطح مورد نظر شرکت برسد.

انواع تقاضا در بازار به شرح زیر است:

۱. **تقاضای منفی^۱**: در این حالت، مصرف‌کنندگان از محصول شرکت بیزار هستند و حتی حاضرند برای رهایی از آن پولی را نیز بپردازند. برای مثال، زمانی که جنون گاوی در اواسط دهه ۱۹۸۰ در بریتانیا شیوع پیدا کرد کل مردم دنیا از محصولات گوشتی بیزار شدند و حتی حاضر شدند پول بیشتری نیز برای رهایی از آنها بپردازند. آنها به سمت خرید مرغ و ماهی رفتند. قیمت ماهی از قیمت گوشت بیشتر بود. همچنین، محصولاتی که بر روی حیوانات مورد آزمایش قرار گرفته‌اند نیز در این دسته قرار دارند [۶].
۲. **نبود تقاضا^۲**: در این حالت، مصرف‌کنندگان از محصولات شرکت ناآگاه یا نسبت به آنها بی‌علاقه هستند. برای مثال، شرکتی که در مورد برگزاری مراسم تشییع یک فرد با او تماس می‌گیرد. افراد نسبت به این موضوعات بی‌علاقه هستند.
۳. **تقاضای پنهان^۳**: در این حالت، مصرف‌کنندگان نیاز مشترکی دارند که با محصولات موجود در بازار تأمین نمی‌شود. برای مثال، شرکت سونی با شناخت نیازهای پنهان مصرف‌کنندگان، واکنش‌های سونی را روانه بازار کرد. همچنین، نیاز به خودروهایی با سوخت‌هایی غیر از بنزین و گازوئیل و نیاز به داروهایی برای درمان بیماری پارکینسون که در حال حاضر در بازار وجود ندارد نیز در این دسته قرار دارند.
۴. **تقاضای کاهش^۴**: در این حالت، مصرف‌کنندگان محصولات شرکت را کمتر می‌خرند یا اصلاً نمی‌خرند. برای مثال، اگر مصرف‌کنندگان متوجه کاهش کیفیت محصولات یک شرکت شوند مقدار تقاضای خود را از آن کاهش می‌دهند.

1 Negative demand

2 Nonexistent demand

3 Latent demand

4 Declining demand

۵. **تقاضای نامنظم^۱**: در این حالت، تقاضای مصرف‌کنندگان به طور فصلی، ماهانه، هفتگی، روزانه و حتی ساعت به ساعت تغییر می‌کند. برای مثال، کولرها و ماشین‌های چمن‌زنی بیشتر در فصل‌های بهار و تابستان به فروش می‌رسند.
 ۶. **تقاضای کامل^۲**: در این حالت، مصرف‌کنندگان کل محصولات شرکت را در بازار می‌خرند. برای مثال، شرکت پروکتراندگمبل محصولات متنوعی را تولید می‌کند که همه آنها در بازار دارای تقاضای کامل هستند.
 ۷. **تقاضای بیش از حد^۳**: در این حالت، میزان تقاضای مصرف‌کنندگان از میزان عرضه شرکت بیشتر است. برای مثال، با طرح دولت برای پرداخت وام در خرید خودروهای ایران خودرو و سایپا تقاضای مردم در حدی بود که شرکت با بستن سایت جلوی تقاضاهای بیشتر را گرفت.
 ۸. **تقاضای ناسالم^۴**: در این حالت، مصرف‌کنندگان جذب محصولاتی می‌شوند که عواقب نامطلوبی برای آنها دارد. برای مثال، مصرف دخانیات و نوشیدنی‌های الکلی در زمره تقاضاهای ناسالم قرار دارد.
- بازاریاب‌ها دلایل سطح کنونی تقاضای محصولات شرکت را شناسایی می‌کنند و آن را در اختیار بازاریاب‌ها قرار می‌دهند تا آنها برنامه‌های بازاریابی مناسب را برای رسیدن سطح تقاضا به وضعیت مطلوب تنظیم کنند.

مفاهیم اصلی بازاریابی

بازاریاب‌ها باید با مفاهیم اصلی بازاریابی آشنا باشند. در این قسمت، مفاهیم اصلی بازاریابی شرح داده می‌شود.

نیازها، خواسته‌ها و تقاضا

نیاز^۵ عبارت است از احساس محرومیت در افراد. نیازها احتیاجات اصلی انسان را مانند احتیاج به غذا، آب، هوا و پناهگاه نشان می‌دهند. انسان‌ها همچنین نیاز شدیدی به

1 Irregular demand
 2 Full demand
 3 Overfull demand
 4 Unwholesome demand
 5 need

تفریح، آموزش و سرگرمی دارند. نیازها اساس بازاریابی هستند. عملکرد شرکت‌ها به شدت تحت تأثیر شناسایی دقیق نیازهای مشتریان قرار دارد [۷].

نیازها چیزهایی هستند که انسان‌ها برای زنده ماندن به آنها نیاز دارند [۸].

خواسته‌ها^۱ شکل برطرف کردن نیازها هستند که تحت تأثیر شخصیت و فرهنگ قرار دارند. برای مثال، نوع غذایی که مردم استان‌های مختلف کشور در وعده‌های غذایی مختلف صرف می‌کنند، با هم تفاوت دارد. بنابراین، خواسته‌ها تحت تأثیر فرهنگ افراد نیز قرار دارند. همچنین، افراد درون‌گرا تمایل دارند که اوقات فراغت خود را تنها باشند و کتاب بخوانند اما افراد برون‌گرا که اجتماعی‌تر هستند، تمایل دارند که با دیگران باشند و اوقات فراغت خود را با دوستان خود سپری کنند. بنابراین، خواسته‌ها تحت تأثیر شخصیت افراد قرار دارند.

تقاضا^۲ به خواسته‌هایی گفته می‌شود که تحت حمایت قدرت خرید قرار دارند. افراد ممکن است محصولات مختلفی را بخواهند اما فقط می‌توانند خواسته‌هایی را برطرف کنند که قدرت خرید آنها را داشته باشند. در واقع، درآمد افراد در نوع تقاضای آنها نقش مهمی دارد. برای مثال، ممکن است همه مردم تمایل داشته باشند که در مناطق سطح بالای شهرها زندگی کنند اما فقط آنهایی می‌توانند این خواسته را تأمین کنند که توانایی پرداخت هزینه زندگی و اسکان در این مناطق را داشته باشند.

یک انتقادی که بر بازاریاب‌ها وارد می‌شود، این است که «بازاریاب‌ها نیازهای جدیدی را در مردم ایجاد می‌کنند» یا اینکه «بازاریاب‌ها مردم را مجبور می‌کنند که محصولاتی را بخرند که آنها را نمی‌خواهند». اما واقعیت این است که نیاز یک حالت فطری دارد که خدا آن را در انسان ایجاد کرده است. بازاریاب‌ها فقط بر خواسته‌های افراد تأثیر می‌گذارند. برای مثال، آنها این ایده را تبلیغ می‌کنند که افراد با خرید محصولات هاکوپیان می‌توانند نیاز به جایگاه اجتماعی خود را تأمین کنند. در واقع، آنها نیاز به جایگاه اجتماعی را در افراد ایجاد نمی‌کنند.

مصرف‌کنندگان دارای پنج نوع نیاز هستند که بازاریاب‌ها باید با آنها آشنا باشند:

1 wants
2 demand

۱. نیازهای بیان شده^۱: (مشتری یک اتومبیل ارزان می‌خواهد).
۲. نیازهای واقعی^۲: (مشتری اتومبیلی می‌خواهد که هزینه نگهداری آن پایین باشد، نه قیمت اولیه آن).
۳. نیازهای بیان نشده^۳: (مشتری خدمات مناسبی را از فروشنده می‌خواهد).
۴. نیازهای خوشحال‌کننده^۴: (مشتری از فروشنده می‌خواهد که یک سیستم مکان‌یابی جهانی را بر روی اتومبیل نصب کند).
۵. نیازهای محرمانه^۵: (مشتری می‌خواهد دوستانش او را فردی زرنگ و دانا فرض کنند).

اگر شرکت‌ها فقط به تأمین نیازهای بیان شده مشتریان بپردازند، ممکن است باعث ایجاد نارضایتی در آنها شوند. مصرف‌کنندگان زمانی که برای اولین بار گوشی‌های تلفن همراه وارد بازار شد، با آنها آشنا نبودند. شرکت‌های نوکیا و اریکسون تلاش می‌کردند که مصرف‌کنندگان را با طرز کار این گوشی‌ها آشنا کنند. مشتریان نمی‌دانند که چه می‌خواهند. بنابراین، شرکت‌ها برای موفقیت در بازار باید به مشتریان خود یاد بدهند که چه می‌خواهند.

بازارهای هدف، جایگاه‌یابی و بخش‌بندی بازارها

فرآیند تقسیم بازار به بخش‌ها یا گروه‌های مختلف، نسبتاً مشابه و قابل شناسایی، بخش‌بندی بازار^۶ می‌نامند. [۹]

در بخش‌بندی بازار، بازاریاب‌ها بازار را به بخش‌های مختلف تقسیم کنند. زیرا نیاز مصرف‌کنندگان هر یک از بخش‌ها با بخش‌های دیگر تفاوت دارد. بازاریاب‌ها می‌توانند بازار را بر اساس شاخص‌هایی مانند جمعیت‌شناختی، جغرافیایی، روان‌شناسی، رفتاری و

1 Stated needs
 2 Real needs
 3 Unstated needs
 4 Delight needs
 5 Secret needs
 6 market segmentation

... بخش‌بندی کنند. بازاریاب‌ها بعد از بخش‌بندی بازار، باید **بازارهای هدف^۱** خود را انتخاب کنند. بازارهای هدف، آن بخش‌هایی از بازار هستند که بیشترین فرصت‌ها را برای شرکت فراهم می‌کنند.

بازاریاب‌ها بعد از تعیین بازارهای هدف، باید جایگاه سازمان را در صنعت مشخص کنند که به این فعالیت، **جایگاه‌یابی^۲** می‌گویند. بازاریاب‌ها باید برای هر یک از بخش‌های بازار هدف، مجموعه بازار خاص آن بخش را ارائه دهند تا بتوانند یک جایگاه متمایز در ذهن مصرف‌کنندگان به خود اختصاص دهند. برای مثال، شرکت ولوو محصولات خود را به بخش‌هایی از بازار ارائه می‌دهد که ایمنی برای آنها بسیار مهم است. مصرف‌کنندگان محصولات شرکت ولوو را با ایمنی می‌شناسند. جایگاه‌یابی ولوو در ذهن مصرف‌کنندگان به صورتی است که آنها ولوو را مترادف با ایمنی در نظر می‌گیرند.

محصولات و برندها

شرکت‌ها نیازهای مشتریان را از طریق ارائه **پیشنهادهای ارزشی^۳** تأمین می‌کنند. آنها برای ملموس کردن پیشنهادهای ارزشی خود محصولات را تولید می‌کنند. محصولات ممکن است ترکیبی از کالاها، خدمات، اطلاعات و تجربیات باشند. برند عبارت است از یک نام، واژه، طرح، نشانه یا هرگونه ویژگی دیگر که محصولات یک شرکت را از محصولات رقبا متمایز می‌سازد. یک نام برند مانند مک‌دونالد مفاهیم مختلفی را در ذهن مشتریان تداعی می‌کند: همبرگر، پاکیزگی، راحتی، ارائه خدمات با خوش‌رفتاری و قوس طلایی. همه شرکت‌ها تلاش می‌کنند که یک وجهه قوی، مطلوب و منحصر به فرد را برای برند خود در ذهن مشتریان ایجاد کنند.

ارزش و رضایت

مصرف‌کنندگان محصولاتی را خریداری می‌کنند که ارزش بیشتری داشته باشند. ارزش عبارتست از منافع ملموس و ناملموس محصول منهای هزینه‌های به دست آوردن

1 Target market
2 Positioning
3 value proposition

آن. ارزش که یکی از مباحث اصلی بازاریابی است، ترکیبی است از کیفیت، خدمت و قیمت (مثلث ارزش مشتری). ادراک مشتریان از میزان ارزش محصولات شرکت با افزایش کیفیت و خدمات افزایش می‌یابد، اما با افزایش قیمت کاهش می‌یابد. بازاریابی ارتباط نزدیکی با شناسایی، ایجاد، معرفی، ارائه و نظارت مستمر بر ارزش فراهم شده برای مشتریان دارد.

رضایت بیان کننده قضاوت مصرف‌کنندگان از عملکرد محصول در مقابل انتظارات آنها از محصول است. اگر عملکرد محصول از انتظارات مصرف‌کنندگان پایین‌تر باشد، مشتریان ناراضی می‌شوند. اگر عملکرد محصول با انتظارات مصرف‌کنندگان برابر باشد مشتریان راضی می‌شوند. اگر عملکرد محصول از انتظارات مصرف‌کنندگان بیشتر باشد مشتریان خوشحال می‌شوند.

کانال‌های بازاریابی

بازاریاب‌ها برای دستیابی به بازارهای هدف از سه نوع کانال بازاریابی استفاده می‌کنند:

۱. کانال‌های ارتباطی

۲. کانال‌های توزیع

۳. کانال‌های خدماتی

• **کانال‌های ارتباطی^۱:** کانال‌های ارتباطی پیام‌های بازاریابی را به خریداران ارائه و بازخورهایی را از آنها دریافت می‌کنند. کانال‌های ارتباطی شامل روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون، پست، تلفن، تابلوهای تبلیغاتی، پوسترها، کاغذهای تبلیغاتی، لوح‌های فشرده، نوارهای صوتی و اینترنت هستند. شرکت‌ها علاوه بر این کانال‌ها، با استفاده از ظاهر فروشگاه‌های خود، سایت‌های اینترنتی و سایر رسانه‌ها نیز با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند. بازاریاب‌ها همچنین به طور فزاینده‌ای از کانال‌های ارتباطی تعاملی مانند پست الکترونیکی، وبلاگ‌ها، باشگاه‌های مشتریان، مراکز تماس و شماره تلفن‌های رایگان برای ارتباط مشتریان با شرکت استفاده می‌کنند.

1 Communication channels

- **کانال‌های توزیع^۱:** کانال‌های توزیعی مختلفی در بازار وجود دارد [۱۰]. بازاریاب‌ها از کانال‌های توزیع برای نمایش، فروش و تحویل کالاها و خدمات خود استفاده می‌کنند. کانال‌های توزیع شامل دو نوع مستقیم و غیرمستقیم هستند. کانال‌های توزیع مستقیم شامل اینترنت، پست، تلفن‌های همراه و تلفن‌های ثابت و کانال‌های توزیع غیرمستقیم شامل توزیع‌کنندگان، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و واسطه‌های توزیعی هستند.
 - **کانال‌های خدماتی^۲:** بازاریاب‌ها از کانال‌های خدماتی برای انجام معامله با مشتریان بالقوه خود استفاده می‌کنند. کانال‌های خدماتی شامل انبارها، شرکت‌های حمل و نقل، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه هستند.
- بازاریاب‌ها در انتخاب ترکیب بهینه این کانال‌ها با چالش جدی مواجه هستند. آنها باید دقت زیادی در مدیریت این سه نوع کانال داشته باشند.

زنجیره تأمین

زنجیره تأمین^۳ عبارتست از یک شبکه گسترده از فرآیندها که ورود مواد اولیه به شرکت تا خروج محصولات از آن و رساندن آنها به دست مشتریان را در بر می‌گیرد. هر شرکت تنها بخشی از زنجیره تأمین صنعت را بر عهده دارد. شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق خرید رقبا یا ادغام‌های عمودی رو به جلو یا رو به عقب، درصد بیشتری از زنجیره تأمین صنعت را به خود اختصاص دهند.

مدیریت زنجیره تأمین نیز شامل برنامه‌ریزی، طراحی و کنترل جریان مواد اولیه، اطلاعات و منابع مالی در طول زنجیره تأمین است تا شرکت بتواند ارزش بالاتری را به مصرف‌کنندگان نهایی ارائه دهد [۱۱].

محیط بازار

محیط بازار شامل دو نوع محیط صنعت و محیط کلان است.

1 distribution channels

2 service channels

3 supply chain

محیط صنعت شامل شرکت‌ها و نهادهای فعال در تولید، توزیع و بازاریابی محصولات است. محیط صنعت شامل شرکت، رقبا، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان است. تأمین‌کنندگان شامل عرضه‌کنندگان مواد اولیه، شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، دفاتر تبلیغاتی، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های حمل و نقل و شرکت‌های مخابراتی است. توزیع‌کنندگان شامل عاملان خرید، دلالان، نمایندگان تولیدکننده و سایر سازمان‌ها و افرادی هستند که یافتن مشتریان و فروش به آنها را تسهیل می‌سازند.

محیط کلان شامل ۶ نوع محیط است: محیط جمعیت‌شناختی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط طبیعی، محیط فناوری و محیط سیاسی-قانونی. بازاریاب‌ها باید روندها و تغییرات این محیط‌ها را به دقت شناسایی کنند و استراتژی‌های مناسبی را برای تطبیق با این تغییرات تنظیم کنند. محیط کلان فرصت‌های زیادی را با خود به همراه دارد که شرکت‌ها برای بهره‌برداری از آنها باید از بازاریاب‌های ماهر برخوردار باشند.

عوامل مؤثر بر بازارها در عصر جدید

در دنیای امروز، ۱۲ عامل بر بازارها تأثیرگذار است که فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای شرکت‌ها ایجاد کرده است.

- **فناوری اطلاعات.** انقلاب دیجیتالی باعث ایجاد عصر اطلاعاتی شده است. فناوری اطلاعات به شرکت‌ها امکان داده است که میزان تولید خود را دقیق‌تر ساخته و آن را متناسب با میزان سفارش مشتریان تنظیم کنند. همچنین شرکت‌ها با کمک فناوری اطلاعات می‌توانند تبلیغات مؤثرتری را انجام دهند و سیستم‌های قیمت‌گذاری مناسب‌تری را تنظیم کنند.
- **جهانی شدن.** پیشرفت‌های فناوری در حمل و نقل و ارتباطات این امکان را برای شرکت‌ها فراهم ساخته که بتوانند در همه کشورها بازاریابی نمایند. همچنین، مشتریان نیز می‌توانند محصولات مورد نیاز خود را از هر شرکتی در دنیا خریداری کنند. میزان مسافرت‌های بین‌المللی با توجه به افزایش میزان فعالیت‌های کاری و تفریحی افراد در کشورهای خارجی افزایش یافته است.

- **مقررات زدایی.** بسیاری از کشورها قوانین و مقررات داخلی خود را برای ورود شرکت‌های خارجی تسهیل کرده‌اند. بدین ترتیب، سطح رقابت در کشورهای مختلف افزایش یافته است و مردم این کشورها نیز فرصت‌های بیشتری نسبت به قبل در اختیار خواهند داشت.
- **خصوصی‌سازی.** بسیاری از کشورها شرکت‌های دولتی را به بخش خصوصی واگذار کرده‌اند تا کارآیی آنها افزایش یابد. در کشور ما نیز بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی برخی از شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند.
- **افزایش رقابت.** افزایش رقابت بین شرکت‌های داخلی و خارجی باعث افزایش هزینه‌های بازاریابی شرکت‌ها و کاهش حاشیه سود آنها شده است. همچنین، با توجه به اینکه امروزه خرده‌فروشی‌ها از قدرت زیادی برخوردار شده‌اند و تلاش می‌کنند برندهای خاص خود را به جای برند شرکت‌ها توسعه دهند، قدرت شرکت‌ها کاهش یافته است. برای مثال، شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا در فروشگاه‌های خود از برند اتکا برای فروش محصولات استفاده می‌کند.
- **همگرایی صنایع.** امروزه مرز بین صنایع در حال از بین رفتن است، زیرا شرکت‌ها تلاش می‌کنند با صنایع دیگر ادغام شوند. برای مثال، شرکت‌های تولید کننده تلویزیون امکاناتی را از سایر صنایع مانند صنعت اینترنت به محصولات خود اضافه می‌کنند که این امر رقابت را برای شرکت‌های تولید کننده رایانه دشوار می‌کند. شرکت‌های تولید کننده گوشی‌های تلفن همراه نیز امکانات عکاسی و فیلم‌برداری را به محصولات خود اضافه کرده‌اند تا بدین ترتیب رقابت را برای شرکت‌های تولید کننده دوربین‌های عکاسی و فیلم‌برداری دشوار سازند. همگرایی بین صنایع مختلف باعث ایجاد صنایع بزرگ‌تر خواهد شد [۱۲].
- **تحول در صنعت خرده‌فروشی.** امروزه شرکت‌های خرده‌فروشی با رقابت زیادی از سوی شرکت‌های دیگر روبرو هستند. شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق پست مستقیم، تبلیغات روزنامه‌ای، مجله‌ای و تلویزیونی سفارشی شده، محصولات خود را بدون دخالت خرده‌فروشی‌ها و به طور مستقیم به دست مصرف‌کنندگان برسانند. بنابراین، خرده‌فروشی‌ها تلاش می‌کنند خرید را برای مصرف‌کنندگان به یک تجربه

لذت‌بخش تبدیل کنند. آنها با جذاب کردن محیط فروشگاه، قرار دادن مکان‌هایی برای استراحت افراد، تنظیم امکاناتی برای بازی کودکان، پخش موسیقی‌های ملایم در فضای فروشگاه، امکانات پارکینگ مناسب و رایحه مناسب سعی در جذب مشتریان بیشتر دارند.

- **واسطه‌زدایی.** موفقیت شرکت‌های اینترنتی بزرگ مانند ای.ا.ال، آمازون، یاهو، ای.بی، ای‌ترید و ... در فروش مستقیم محصولات به مصرف‌کنندگان باعث کم‌رنگ شدن نقش واسطه‌ها در برخی از صنایع شده است. مصرف‌کنندگان با مراجعه به این سایت‌ها می‌توانند محصولات مورد نیاز خود را بدون دخالت واسطه‌ها خریداری کنند. این موفقیت‌ها باعث ایجاد ترس در تولیدکنندگان و خرده‌فروشان شده است. در مقابل، آنها نیز با تأسیس سایت‌های اینترنتی برای خود تلاش دارند که نقش واسطه‌های اینترنتی را کاهش دهند. در کشور ما نیز بسیاری از شرکت‌ها در صنایع مختلف به سراغ بازاریابی الکترونیکی رفته‌اند و محصولات خود را از طریق اینترنت به فروش می‌رسانند.
- **افزایش قدرت خرید مصرف‌کنندگان.** امروزه با افزایش نقش واسطه‌های اینترنتی، قدرت خرید مصرف‌کنندگان نیز افزایش یافته است. مصرف‌کنندگان می‌توانند در منزل یا محل کار خود از طریق اینترنت قیمت و کیفیت محصولات شرکت‌های مختلف را در سرتاسر جهان با هم مقایسه کنند و بدون هیچ محدودیت زمانی و مکانی خریدهای بهینه‌ای را انجام دهند. حتی خریداران سازمانی نیز می‌توانند از طریق «حراجی معکوس»^۱ از مزایای اینترنت استفاده کنند. آنها می‌توانند از فروشندگان در سرتاسر جهان بخواهند که پیشنهاد خود را برای فروش محصول مورد نیاز سازمان، ارائه دهند. سازمان نیز با مقایسه قیمت، کیفیت و شهرت شرکت‌های مختلف می‌تواند خرید بهتری را انجام دهد و در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کند.
- **اطلاعات مصرف‌کنندگان.** در دنیای امروز مصرف‌کنندگان به انبوهی از اطلاعات دسترسی دارند. آنها می‌توانند به طور برخط به دانشنامه‌ها، لغت‌نامه‌ها، اطلاعات

1 reverse auction

پزشکی، رتبه‌بندی فیلم‌ها، گزارش‌های مصرف‌کنندگان، روزنامه‌ها و سایر اطلاعات مورد نیاز خود به هر زبانی و در هر جای دنیا دسترسی داشته باشند.

- **مشارکت مصرف‌کنندگان.** امروزه مصرف‌کنندگان تأثیر زیادی بر شرکت‌ها و افراد دیگر دارند. برخی از شرکت‌ها نیز با درک این موضوع، طراحی و حتی بازاریابی محصولات خود را به دست مشتریان سپرده‌اند تا حس تعهد و مالکیت را در آنها افزایش دهند.
- **مقاومت مصرف‌کنندگان.** امروزه مصرف‌کنندگان بر این باور هستند که تفاوت چندانی بین ویژگی‌های اصلی محصولات موجود در بازار وجود ندارد. بنابراین، آنها وفاداری کمتری به شرکت‌ها دارند و حساسیت بیشتری نسبت به قیمت و کیفیت محصولات بازار از خود نشان می‌دهند. تحقیقات ثابت کرده است که مصرف‌کنندگان نسبت به محصولاتی که به میزان زیادی بر روی آن بازاریابی و تبلیغات می‌شوند، نگرش منفی پیدا دارند.

انواع شرکت‌های جهانی

شرکت‌ها را بر اساس مرحله‌ی تکامل آنها در سطح جهانی می‌توان به ۵ دسته تقسیم کرد [۱۳]:

۱. شرکت‌های محلی
۲. شرکت‌های بین‌المللی
۳. شرکت‌های چندملیتی
۴. شرکت‌های جهانی
۵. شرکت‌های فراملیتی

شرکت‌های محلی

«شرکت‌های محلی»^۱، شرکت‌هایی هستند که در سطح محلی کار می‌کنند. آنها برنامه‌ی مشخصی برای صادرات ندارند و محصولات مازاد بر نیاز بازارهای محلی خود را به کشورهای خارجی صادر می‌کنند. ایراد اصلی این استراتژی، احتمال ناسازگاری

1 domestic companies

محصولات صادراتی با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان بازارهای صادراتی است که می‌تواند باعث شکست آنها در بازار شود.

شرکت‌های بین‌المللی

«شرکت‌های بین‌المللی»^۱، شرکت‌هایی هستند که دارای نمایندگی‌های فروش در کشورهای خارجی هستند. شرکت‌ها در این مرحله نیز به تفاوت نیاز مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف توجهی ندارند و همان محصولات داخلی خود را به بازارهای صادراتی می‌فروشند.

شرکت‌های چندملیتی

«شرکت‌های چندملیتی»^۲، شرکت‌هایی هستند که به تفاوت نیاز مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف توجه دارند. آنها برای هر یک از کشورها، محصولات خاص آن کشور را تولید می‌کنند. آنها همانند روباه عمل می‌کنند. همان‌طور که روباه عکس‌العمل‌های متفاوتی نسبت به محرک‌های محیطی مختلف دارد، شرکت‌های چندملیتی نیز در هر یک از کشورها، محصولات متناسب با نیازها و خواسته‌های مردم آن کشور را تولید می‌کنند.

شرکت‌های جهانی

«شرکت‌های جهانی»^۳، شرکت‌هایی هستند که به تفاوت نیاز مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف توجه ندارند. آنها تلاش می‌کنند محصولات یکسانی را در کل دنیا به فروش برسانند. آنها از طریق نفوذ بر فرهنگ کشورهای مختلف، سعی می‌کنند خواسته‌های مردم دنیا را به هم شبیه کنند تا بتوانند همان محصولات خود را به بازارهای جهانی بفروشند.

آنها یا بازارها یا منابع جهانی را مورد هدف قرار می‌دهند. برخی از شرکت‌های جهانی، بازارهای جهانی را هدف قرار می‌دهند. این دسته از شرکت‌ها، تولیدات خود را در کشور مادر انجام می‌دهند. برخی دیگر از شرکت‌های جهانی، بازارهای محلی را مورد هدف قرار می‌دهند و تولیدات خود را در کشورهای مختلف دنیا انجام می‌دهند.

1 international companies

2 multinational companies

3 international companies

شرکت‌های جهانی همانند جوجه تیغی عمل می‌کنند. همان‌طور که جوجه تیغی عکس‌العمل‌های یکسانی نسبت به محرک‌های محیطی مختلف دارد شرکت‌های جهانی نیز محصولات یکسانی را به همه‌ی کشورهای دنیا صادر می‌کنند.

شرکت‌های فراملیتی

«شرکت‌های فراملیتی»^۱ شرکت‌هایی هستند که هم بازارها و هم منابع جهانی را مورد هدف قرار می‌دهند. آنها در سطح بالاتری نسبت به شرکت‌های جهانی قرار دارند. آنها هم تولیدات خود را در کشورهای مختلف انجام می‌دهند و هم محصولات خود را به کل کشورهای دنیا می‌فروشند.

گرایش‌های بازار

شرکت‌ها انواع مختلفی از گرایش‌ها را در بازار از خود نشان می‌دهند. این گرایش‌ها به شرح زیر هستند [۱]:

گرایش تولید، گرایش محصول، گرایش فروش، گرایش بازاریابی، گرایش بازاریابی اجتماعی و گرایش بازاریابی کل‌نگر. در بخش زیر هر یک از این گرایش‌ها توضیح داده می‌شود.

گرایش تولید. گرایش تولید یکی از قدیمی‌ترین گرایش‌های بازار است. بر اساس این گرایش، مصرف‌کنندگان محصولاتی را ترجیح می‌دهند که به میزان زیادی در دسترس باشند و همچنین، ارزان قیمت باشند. این گرایش بر افزایش کارآیی تولید، کاهش هزینه‌ها و توزیع انبوه تمرکز دارد.

گرایش محصول. گرایش محصول بر این فرض استوار است که مصرف‌کنندگان محصولاتی را خواستار هستند که از نظر کیفیت، عملکرد و نوآوری نسبت به محصولات رقیب بهتر باشند. اما تأکید زیاد بر کیفیت محصولات، به تنهایی نمی‌تواند باعث موفقیت شرکت شود. برای مثال، شرکتی یک تله موش پلاستیکی با قابلیت شستشوی چندباره تولید کرد. اما این محصول در بازار به فروش مناسبی دست پیدا نکرد، زیرا مردم تله

1 transnational companies

موش بهتر نمی‌خواهند، بلکه به دنبال راه حل از بین بردن موش هستند. شرکت علاوه بر کیفیت مناسب محصولات، باید قیمت‌گذاری، تبلیغات و توزیع مناسبی را هم انجام دهد تا بتواند در بازار موفق شود.

گرایش فروش. گرایش فروش بر این دیدگاه استوار است که اگر مصرف‌کنندگان به حال خود رها شوند، محصولات شرکت را به حد کافی نخواهند خرید. در این گرایش، شرکت‌ها از بازاریابی تهاجمی و انواع سیستم‌های تبلیغی و ترویجی برای جذب مشتریان استفاده می‌کنند. این گرایش بیشتر برای فروش محصولاتی مانند بیمه استفاده می‌شود و همچنین، برای شرکت‌هایی که دارای ظرفیت تولیدی اضافی هستند، کاربرد دارد.

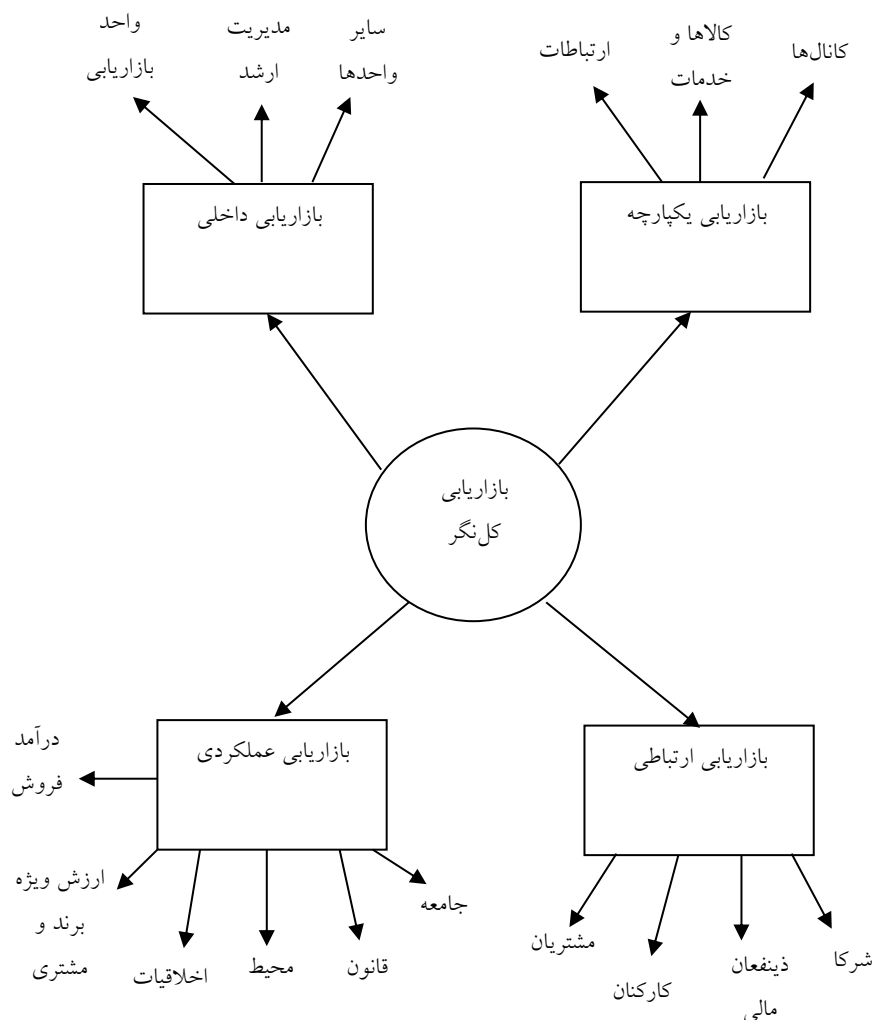
گرایش بازاریابی. گرایش بازاریابی از سال‌های میانی دهه ۱۹۵۰ به وجود آمد. بر اساس این گرایش، شرکت‌ها باید محصولات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان خود تولید کنند و در این راستا باید فعالیت‌های خود را طوری تنظیم کنند که به سازمان در راه کسب رضایت مشتریان کمک کنند. رضایت مشتری نقش مهمی در گرایش بازاریابی دارد. در این گرایش، بازاریابی نقش مهمی در شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان دارد [۴].

گرایش بازاریابی اجتماعی. فرض اساسی گرایش بازاریابی اجتماعی این است که شرکت در تولید محصولات خود نه تنها باید منافع شرکت و مشتریان را در نظر داشته باشد، بلکه باید منافع سایر ذینفعان مانند جامعه را نیز در نظر بگیرد. بر اساس گرایش بازاریابی اجتماعی، اگر فعالیت‌های شرکتی بر خلاف منافع جامعه باشد، آن شرکت دارای عملکرد مناسبی نیست، هرچند که سودآور هم باشد.

گرایش بازاریابی کل‌نگر. گرایش بازاریابی کل‌نگر بر مبنای توسعه، طراحی و اجرای برنامه‌ها، فرآیندها و فعالیت‌هایی استوار است که گستردگی و به هم مرتبط بودن فعالیت‌های بازاریابی را در نظر می‌گیرد. گرایش بازاریابی دارای ۴ عنصر است: بازاریابی ارتباطی، بازاریابی یکپارچه، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملکردی.

هدف بازاریابی کل‌نگر نیز رساندن منفعت به جامعه است. بازاریابی کل‌نگر، این هدف را از طریق همراستا کردن ارزش‌ها و اخلاقیات کارکنان و مالکان سازمان با اهداف

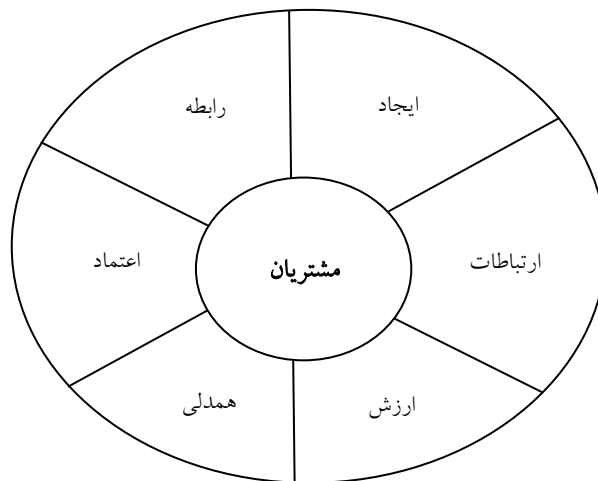
بازاریابی سازمان تأمین می‌کند [۱۴]. بازاریابی کل‌نگر در نمودار ۱-۳ نشان داده شده است.



نمودار ۱-۳- بازاریابی کل‌نگر [۱].

در ادامه، هر یک از عناصر بازاریابی کل‌نگر شرح داده می‌شود. **بازاریابی ارتباطی.** یکی از اهداف اصلی بازاریابی توسعه روابط با افراد و سازمان‌هایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت فعالیت‌های بازاریابی یک شرکت تأثیر دارند. اصطلاح «بازاریابی ارتباطی» در طی سال‌های اخیر به یک مفهوم مشهور نزد بازاریان و دانشگاهیان

رشته بازاریابی تبدیل شده است. مفهوم بازاریابی سنتی بر آمیخته بازاریابی (4P شامل محصول، قیمت، ترفیع و توزیع) تکیه دارد. در حالی که در بازاریابی ارتباطی، تأکید بیشتری بر رابطه بین خریدار و فروشنده می‌شود. هدف از بازاریابی ارتباطی، ایجاد و حفظ ارتباطات متقابل و رضایت‌بخش بین شرکت و مشتریان کلیدی آن است. بازاریابی ارتباطی دارای ۴ عنصر است: مشتریان، کارکنان، شرکای بازاریابی (کانال‌های توزیع، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، واسطه‌ها و نمایندگی‌ها) و ذینفعان مالی (سهام‌داران، سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران). بازاریاب‌ها باید همه این گروه‌ها را شناسایی و با آنها ارتباط برقرار کنند تا منافع آنها تأمین گردد. همچنین، بازاریابی ارتباطی از دیدگاه برقراری ارتباط با مشتریان، دارای ۶ عنصر است. عناصر بازاریابی ارتباطی از دیدگاه مشتریان در نمودار ۱-۴ نشان داده شده است [۱۵].



نمودار ۱-۴. عناصر بازاریابی ارتباطی از دیدگاه مشتریان [۱۵]

بازاریابی ارتباطی شامل شناسایی، ایجاد، نگهداری و ارتقای روابط با مشتریان و ذینفعان شرکت است که این امر از طریق ایجاد اعتماد در نتیجه عمل به تعهدات محقق می‌شود [۱۶].

بازاریابی یکپارچه. بازاریابی یکپارچه زمانی رخ می‌دهد که بازاریاب فعالیت‌ها و برنامه‌های بازار را برای ایجاد، معرفی و ارائه ارزش به مشتریان طراحی می‌کند و این نکته را مد نظر قرار می‌دهد که «کلید یک رویداد بیشتر از مجموع تک تک عناصر آن است».

بازاریابی داخلی. بازاریابی داخلی به این معنا است که همه اعضا و واحدهای سازمان باید وظیفه بازاریابی را بر عهده بگیرند. اعضای سازمان باید این نکته را درک کنند که بازاریابی، فقط وظیفه واحد بازاریابی نیست، بلکه همه واحدها در بازاریابی محصولات شرکت نقش دارند. بنابراین، شرکت‌ها باید مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان را با اصول بازاریابی داخلی آشنا سازند.

بازاریابی داخلی مستلزم رعایت موارد زیر در سازمان است [۱۷]:

- پذیرش فنون و فلسفه بازاریابی
- گرایش مشتری / گرایش بازار
- رویکرد مشارکتی نسبت به مدیریت
- هماهنگی کلیه واحدهای سازمانی

بازاریابی عملکردی. بازاریابی عملکردی به دنبال شناسایی اثرات مالی و غیر مالی فعالیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت است. آنها در اندازه‌گیری عملکرد بازاریابی علاوه بر درآمد فروش، شاخص‌های دیگر مانند ارزش ویژه برند و مشتریان، اخلاقیات، محیط، دولت و جامعه را نیز مد نظر قرار می‌دهند.

منابع

1. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), marketing management, *Prentice Hall*, edition 14.
2. Reid, Robert D., & David C. Bojanic, (2009), Hospitality Marketing Management, *John Wiley and Sons*, Edition 5.
3. Pride, William, & O. C. Ferrell (2014), Foundations of Marketing, *Cengage Learning*, edition 6.
4. Sheth, Jagdish N, & Rajendra S Sisodia (2015), *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future*, Routledge.
5. Brennan Ross, Louise Canning, & Raymond McDowell (2010), Business-to-Business Marketing, SAGE.
6. Tyagi, C.L., & Arun Kumar (2004), Sales Management, Atlantic Publishers & Dist.
7. Strydom, Johan (2005), Introduction to Marketing, Juta and Company Ltd.
8. Burrow, James., & Aubrey Fowler (2015), Marketing, *Cengage Learning*, edition 4.
9. Lamb, Charles, Joe Hair, & Carl McDaniel (2011), Essentials of Marketing, Cengage Learning, edition 7.
10. Cant, M. C., J. W. Strydom, C. J. Jooste, & P. J. du Plessis (2009), Marketing Management, Juta and Company Ltd.
11. Shah, Janat (2009), Supply Chain Management: Text and Cases, *Pearson Education India*.
12. Curran, Clive-Sтивен (2013), The Anticipation of Converging Industries: A Concept Applied to Nutraceuticals and Functional Foods, Springer Science & Business Media.
13. Ahmed, Pervaiz K., & Mohammed Rafiq (2013), *Internal Marketing*, Taylor & Francis.
14. Gerard Blokdijk (2015), Social Marketing - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Maxing Out Success, *Emereo Publishing*.
15. Sin, L.Y.M, Tse, A.C.B, Yau, O.H.M., Chow, R.P.M, Lee, J.S.Y. and Lau, L.B.Y. (2005), Relationship marketing orientation: scale development and cross_ culture validation, *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.185-194.
16. Gummesson, E. (2002), Practical value of adequate marketing management theory, *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 3, pp. 325-49.
17. Hill, Charles W. L (2013), *International Business*, McGraw-Hill, edition 9.

فصل دوم

تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی

مقدمه

در این فصل مدیریت استراتژیک تعریف می‌شود. وظایف استراتژیست‌ها شامل تحلیل استراتژیک، نوآوری، کنترل واحدهای کسب‌وکار، ایجاد مزیت رقابتی پایدار و توسعه بنیان‌های رشد شرح داده می‌شود. تعریف کسب‌وکار تشریح می‌شود. استراتژی کسب‌وکار شامل استراتژی سرمایه‌گذاری محصول- بازار (ماتریس بازار/ محصول)، مجموعه ارزش مشتری، دارایی‌ها و شایستگی‌ها و استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی توضیح داده می‌شود. معیارهای انتخاب استراتژی کسب‌وکار شامل جذابیت نرخ بازگشت سرمایه، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، موفقیت استراتژی در آینده، امکان‌پذیر بودن استراتژی و تناسب با سایر استراتژی‌های سازمان تحلیل می‌شود. نقش تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک بازاریابی شرح داده می‌شود و در نهایت فرایند مدیریت استراتژیک بازاریابی توضیح داده می‌شود.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود.

مدیریت استراتژیک^۱ فرآیندی است که مدیران به وسیله آن، استراتژی‌هایی را برای عملکرد بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار^۲ برای سازمان، تنظیم و اجرا می‌کنند. در واقع، استراتژی یک فرایند مستمر است. مزیت رقابتی، دلیل برتری شرکت‌های موفق یک صنعت نسبت به سایر شرکت‌های فعال در آن صنعت است. (آماسون^۳، ۲۰۱۰: ۲).

یکی از ویژگی‌های مدیریت استراتژیک، سطح تحلیل منحصر به فرد آن است. همان‌طور که در جدول ۱-۲ نشان داده شده است علم اقتصاد بر مباحث کلان یا خارج از شرکت تمرکز دارد. در طرف دیگر، اکثر علوم کسب و کار بر سطح خرد یا درون

^۱ strategic management

^۲ sustainable competitive advantage

^۳ Amason

سازمان تمرکز دارند. اما تمرکز اصلی مدیریت استراتژیک بر مدیریت شرکت‌ها است. مدیران عالی سازمان برای تنظیم استراتژی‌های مناسب نیازمند کسب اطلاعات از بخش‌های مختلف سازمان و از علوم مختلف اقتصاد، بازاریابی، مالی، رفتار و سایر علوم هستند.

جدول ۱-۲. سطح تحلیل علوم کسب و کار (دوهایم و همکاران، ۲۰۱۲: ۲)

سطح تحلیل	علم
کل اقتصاد	اقتصاد کلان
صنایع و بازارها	اقتصاد خرد
شرکت‌ها و کسب و کارها	استراتژی
پروژه‌های سرمایه‌گذاری	مدیریت مالی
محصولات و خدمات	بازاریابی
صنایع	رفتار سازمانی
کارخانجات تولیدی	مدیریت عملیاتی

وظایف استراتژیست‌ها

امروزه تمام بازارها پویا هستند. تغییرات بسیار زیاد هستند و بر استراتژی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. استراتژی مناسب برای امروز ممکن است در آینده مفید نباشد. عوامل زیادی باعث ایجاد تغییرات در صنایع شده است. رشد فناوری‌های اینترنتی، رشد چین و هند، گرایش مردم به زندگی سالم و بهداشتی، بحران‌های انرژی و عدم ثبات سیاسی از جمله این عوامل هستند. نتیجه این عوامل ایجاد بازارهای پویا، ریسکی، پیچیده و به‌هم‌ریخته است.

در این بازارهای به‌هم‌ریخته تنظیم و اجرای استراتژی بسیار دشوار است. استراتژی‌ها باید به‌شکلی تنظیم شوند که نه تنها در بازارهای امروز بلکه در بازارهای آینده که مشتریان، رقبا و صنعت تغییر می‌کند نیز مؤثر باشند. برخی از شرکت‌ها در بازار تغییر ایجاد می‌کنند و پیشگام بازار هستند و برخی دیگر خود را با تغییر تطبیق می‌دهند اما برخی از شرکت‌ها

نمی‌دانند در چنین فضایی چگونه کار کنند، برای خود استراتژی تنظیم کنند و بر رقبا غلبه کنند.

کار مدیران استراتژیست بسیار سخت است. آنها به دیدگاه‌ها، ابزارها و مفاهیم جدید و بازتعریف شده نیاز دارند. به خصوص باید شایستگی‌هایی را در ارتباط با پنج وظیفه مدیریتی توسعه دهند (آکر، ۲۰۱۴: ۱):

۱. تحلیل استراتژیک

۲. نوآوری

۳. کنترل واحدهای کسب‌وکار

۴. ایجاد مزیت رقابتی پایدار^۲

۵. توسعه بنیان‌های رشد

تحلیل استراتژیک

استراتژیست‌ها باید اطلاعاتی را در مورد مشتریان، رقبا و روندهای بازار به دست آورند. به علاوه اطلاعات باید به صورت مستمر جمع‌آوری شوند نه دوره‌ای زیرا ردیابی به موقع تهدیدها، فرصت‌ها، مسائل استراتژیک و نقاط قوت و ضعف در تنظیم استراتژی‌های مؤثر بسیار حیاتی است. شرکت‌هایی که بتوانند روندهای بازار و میزان تأثیر آنها را پیش‌بینی کنند و تفاوت آنها را با مدهای زودگذر تشخیص دهند در بازار موفق می‌شوند.

نوآوری

نوآوری یکی از عوامل حیاتی موفقیت در بازارهای پویای امروزی است. اما انجام نوآوری با چالش‌های زیادی روبه‌رو است. فضای سازمان باید حامی انجام نوآوری باشد. سازمان‌ها باید بین انجام «نوآوری‌های تدریجی»^۳ و «نوآوری‌های انقلابی»^۴ تصمیم‌گیری کنند. نوآوری‌ها را از لحاظ میزان تغییراتی که در رفتار پذیرندگان ایجاد می‌کنند، می‌توان به دو دسته تقسیم کرد (ژولاکیا، ۲۰۱۲: ۲۳):

^۱ Aaker

^۲ Sustainable competitive advantage

^۳ incremental innovation

^۴ transformational innovation

^۵ Dholakia

۱. نوآوری پیوسته

۲. نوآوری گسسته

«نوآوری پیوسته»^۱ به اصلاحات انجام گرفته در محصولات فعلی سازمان گفته می‌شود. برای مثال، زمانی که شرکت سایپا تغییراتی را در مدل پراید خود ایجاد می‌کند، این یک نوع نوآوری پیوسته است. اکثر شرکت‌ها از نوآوری پیوسته استفاده می‌کنند. سازمان‌ها از دو نوع تغییرات «تکاملی»^۲ و «انقلابی»^۳ استفاده می‌کنند. تغییرات تکاملی جنبه تدریجی دارد و تغییرات انقلابی جنبه بنیادین. نوآوری پیوسته بیشتر حالت تکاملی دارد تا انقلابی.

زمانی که مصرف‌کننده از نوآوری پیوسته استفاده می‌کند، حداقل تغییرات را در رفتارهای خود انجام می‌دهد.

«نوآوری گسسته»^۴ باعث ایجاد تغییرات گسترده در زندگی و رفتار مصرف‌کنندگان می‌شود. اختراعات بشری مانند هواپیما، خودرو، رایانه‌های شخصی، به طور انقلابی زندگی بشر را تغییر داده‌اند. نوآوری گسسته، بیشتر حالت انقلابی دارد تا تکاملی. زمانی که مصرف‌کننده از نوآوری گسسته استفاده می‌کند، باید حداقل تغییرات را در رفتارهای خود انجام دهد.

چالش مهمی که در مورد نوآوری وجود دارد توانایی شرکت در ارائه این نوآوری‌ها و محصولات جدید به بازار است. تعداد زیادی از سازمان‌های نوآور نتوانسته‌اند محصولات جدید خود را به موقع به بازار ارائه کنند. در نتیجه، شرکت‌های رقیب از این فرصت استفاده می‌کنند و با ورود محصولات جدید به بازار خود را به عنوان شرکت‌های نوآور جا می‌اندازند.

کنترل واحدهای کسب‌وکار

امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که دارای چند «واحد کسب‌وکار»^۵ نباشد. شرکت‌ها به واحدهای کسب‌وکار خود تفویض اختیار می‌کنند و تمرکززدایی را در

¹ continuous innovation

² evolutionary innovation

³ revolutionary innovation

⁴ discontinuous innovation

⁵ business unit

ساختار خود نهادینه می‌کنند. در نتیجه، واحدهای کسب‌وکار به مشتریان نزدیک‌تر می‌شوند و سریع‌تر می‌توانند نیازها و خواسته‌های آنها را تأمین کنند. اما استقلال واحدهای کسب‌وکار می‌تواند باعث تخصیص نادرست منابع و ایجاد برندهای مبهم برای سازمان‌ها شود. سازمان‌ها باید با برنامه‌ریزی مناسب مانع از ناهماهنگی بین واحدهای کسب‌وکار شوند. واحدهای کسب‌وکار باید طوری کار کنند که تصویر ذهنی یکسانی در مصرف‌کنندگان سازمان ایجاد شود (آکر، ۲۰۱۴: ۲).

ایجاد مزیت رقابتی پایدار

ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دنیای پویای امروزی بسیار دشوار است. سازمان‌ها به سرعت از محصولات موفق یکدیگر تقلید می‌کنند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد برند، کانال‌های توزیع و مشتریان وفادار به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. آنها همچنین می‌توانند از طریق هم‌افزایی‌های سازمانی ناشی از واحدهای کسب‌وکار مختلف به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. برخلاف راحتی رقبا در تقلید از محصولات جدید سازمان، تقلید از هم‌افزایی‌های سازمانی ناشی از واحدهای کسب‌وکار مختلف دشوار است.

توسعه بنیان‌های رشد

رشد برای حیات و سلامت همه سازمان‌ها ضروری است. سازمان‌ها باید فعالیت‌های خود را به‌طور خلاقانه تغییر دهند، از فرصت‌ها استفاده کنند، خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند و کسب‌وکار خود را رشد دهند. سازمان‌ها باید در کسب‌وکار اصلی خود به‌عنوان بنیان‌های رشد سازمان تجدیدنظر کنند و آنها را متناسب با تغییرات محیطی تغییر دهند. آنها همچنین باید بنیان‌های رشد جدیدی را ایجاد کنند.

تعریف کسب‌وکار

یک «واحد کسب‌وکار» عبارت است از یک واحد سازمانی که یک استراتژی مشخص و یک مدیر دارد که مسئولیت او فروش و سودآوری است. واحدهای کسب‌وکار را می‌توان از چند بُعد تعریف کرد: خط تولید، کشور، کانال توزیع و بخش‌های بازار^۱.

^۱ market segments

بنابراین هر سازمان دارای چندین واحد کسب و کار است که به صورت افقی و عمودی به هم مرتبط هستند.

سازمان‌ها باید چه تعداد واحد کسب و کار داشته باشند؟ این یک معما است. از یک طرف، داشتن تعداد زیادی واحد کسب و کار باعث می‌شود که سازمان به بازارها و مشتریان خود نزدیک‌تر و با نیازها و خواسته‌های آنها آشنا تر شود زیرا هر یک از واحدهای کسب و کار به مشتریان نزدیک هستند و با سلائق آنها آشنایی کامل دارند. از طرف دیگر، داشتن تعداد زیادی واحد کسب و کار باعث می‌شود که سازمان نتواند از مزایای «اقتصاد مقیاس»^۱ بهره‌مند شود. اقتصاد مقیاس زمانی ایجاد می‌شود که بهای تمام شده تولید هر واحد محصول در نتیجه افزایش تولید و سرشکن شدن هزینه‌های ثابت بین تعداد بیشتری از واحدهای تولیدی کاهش پیدا می‌کند (چسبراک^۲، ۲۰۱۰: ۷۸).

همچنین، سازمان‌هایی که تعداد زیادی واحد کسب و کار دارند نمی‌توانند به طور کامل از مهارت‌های استراتژیک بهترین مدیران بهره‌مند شوند. زیرا هر واحد کسب و کار مدیر خاص خود را دارد. سازمان‌ها می‌توانند برخی از واحدهای کسب و کار کوچک که دارای مشابهت‌هایی با هم هستند را ادغام کنند.

استراتژی کسب و کار

استراتژی کسب و کار دارای چهار بُعد است (آکر، ۲۰۱۴: ۲):

- استراتژی سرمایه‌گذاری محصول- بازار^۳
 - مجموعه ارزش مشتری^۴
 - دارایی‌ها و شایستگی‌ها^۵
 - استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی^۶
- استراتژی سرمایه‌گذاری محصول- بازار جایی که سازمان باید رقابت کند و سه بُعد دیگر نحوه رقابت را مشخص می‌کنند.

استراتژی کسب و کار در نمودار ۱-۲ نشان داده شده است.

در ادامه، هر یک از این استراتژی‌ها توضیح داده می‌شود.

¹ economy of scale

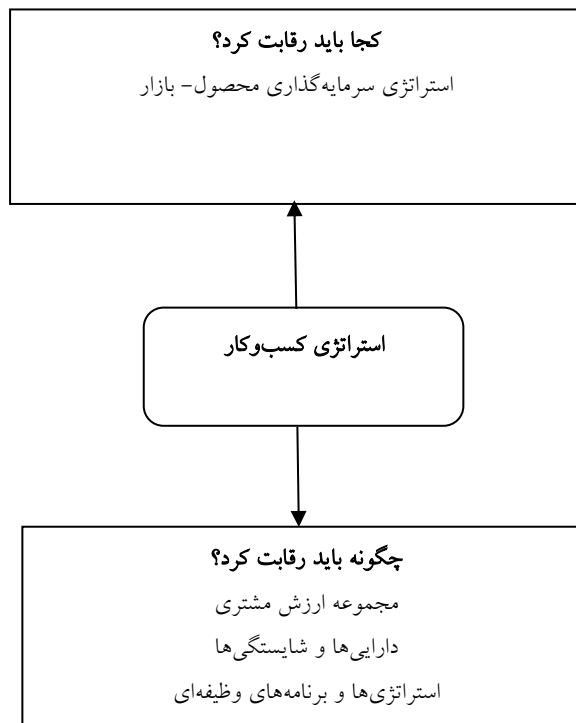
² Chesbrough

³ Product- market investment strategy

⁴ Customer value proposition

⁵ Assets and competencies

⁶ Functional strategies and programs



نمودار ۱-۲. استراتژی کسب‌وکار (آکر، ۲۰۱۴: ۴)

استراتژی سرمایه‌گذاری محصول-بازار (ماتریس بازار/ محصول)

گستره کسب‌وکار^۱ و میزان پویایی‌های لازم برای فعالیت در آن یکی از مباحث مهم حوزه مدیریت استراتژیک است. مدیران باید به کدام بخش‌ها منابع بیشتری اختصاص دهند و توجه بیشتری داشته باشند؟ منابع کدام بخش‌ها را باید محدود کرد؟ تخصیص منابع حتی برای سازمان‌های کوچک نیز یکی از مباحث مهم است.

درک مقیاس و گستره مناسب شرکت‌های کسب و کار و اینکه این باورها چگونه بر استراتژی‌های سطح شرکت^۲ سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. سومین نوع باورهایی که بر موفقیت شرکت‌ها تأثیر حیاتی می‌گذارند، باورهای مدیران در مورد مقیاس^۳ (اندازه) و گستره (عرض و تنوع محصولات و خدمات) است. بسیاری از شرکت‌ها، حتی شرکت‌های کوچک، دارای فعالیت‌های مختلفی هستند و در بخش‌های مختلف بازار

¹ business scope

² corporate strategies

³ scale

مشغول به فعالیت هستند و محصولات مختلفی به بخش‌های مختلف بازارها ارائه می‌دهند. باورهای مدیران در مورد نحوه ارتباط این کسب و کارها با یکدیگر و همچنین، اینکه تنوع^۱ شرکت را چگونه باید مدیریت کرد، باورهای بسیار مهمی هستند. این باورها بر تصمیمات مرتبط با استراتژی سطح شرکت، شامل تصمیمات مرتبط با یکپارچگی عمودی^۲، تنوع، ادغام‌ها و اکتساب‌ها^۳ و ائتلاف‌های استراتژیک^۴ تأثیر می‌گذارند.

در حالی که اقتصاد مقیاس به استفاده از منابع مشابه برای انجام بیشتر یک کار مشابه دلالت دارد، اقتصاد گستره به استفاده از منابع مشابه برای انجام کارهای متفاوت دلالت دارد. هدف از اقتصاد گستره، استفاده بهتر از منابع موجود شرکت و دستیابی به بهای تمام شده پایین‌تر برای هر واحد است.

اقتصاد گستره زمانی ایجاد می‌شود که شرکت فعالیت‌های خود را متنوع می‌کند. همچنین، اقتصاد گستره را چنین تعریف می‌کنند: «هزینه نسبی تولید انبوهی از محصولات و خدمات در یک شرکت در مقابل تولید هر یک از آنها در یک شرکت مستقل» (بسانکو^۵ و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۳).

برای مثال، شرکت‌ها برای بهره‌برداری بیشتر از مهارت‌های بازاریابی و توزیعی خود محصولات جدیدی را به سبد تولیدی خود اضافه می‌کنند.

اولین فرصتی که برای رشد در اختیار مدیران شرکت قرار دارد، رشد متمرکز است. رشد متمرکز به دنبال بازنگری در فرصت‌های رشد کسب و کارهای موجود شرکت است. یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که در رشد متمرکز استفاده می‌شود، ماتریس محصول-بازار آنسوف است. آنسوف یکی از دانشمندان مدیریت استراتژیک است که مباحث او مورد توجه اساتید و دانشجویان حوزه مدیریت قرار گرفته است.

این ماتریس، فرصت‌های رشد را بر اساس محصولات و بازارهای موجود و جدید بازنگری می‌کند. ماتریس محصول-بازار در نمودار ۲-۲ نشان داده شده است.

¹ diversifications

² vertical integration

³ mergers and acquisitions

⁴ Strategic alliances

⁵ Besanko

بازار جدید	توسعه بازار	تنوع
بازار موجود	نفوذ در بازار	توسعه محصول
	محصول موجود	محصول جدید

نمودار ۲-۲. ماتریس محصول- بازار (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۷)

• **استراتژی نفوذ در بازار**

در این استراتژی، شرکت تلاش می‌کند تا محصولات موجود خود را در بازارهای موجود به میزان بیشتری بفروشد.

• **استراتژی توسعه بازار**

در این استراتژی، شرکت تلاش می‌کند تا محصولات موجود خود را در بازارهای جدید به فروش برساند.

• **استراتژی توسعه محصول**

در این استراتژی، شرکت تلاش می‌کند تا محصولات جدید خود را در بازارهای موجود به فروش برساند.

• **استراتژی تنوع**

در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند تا محصولات جدید خود را در بازارهای جدید به فروش برساند. تنوع آخرین و پر ریسک‌ترین استراتژی آنسوف^۱ است که مدیران از آن برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (سرمد سعیدی و ممقانی، ۱۳۸۸: ۵۷). تنوع همچنین نیازمند ساختارهای سازمانی پیچیده و مهم‌تر از همه، دانش و مهارت‌های مدیریتی است. بنابراین، این فصل مباحث مطرح شده در فصل‌های قبل در

^۱ Ansof

مورد مدیران، مزیت رقابتی، تعریف کسب و کار و استراتژی سطح کسب و کار را ادامه می‌دهد (امینی و سالار، ۱۳۹۳: ۳۶۱).

هدف اصلی استراتژی‌های سطح شرکت و تنوع، ایجاد هم‌افزایی بین کسب و کارهای مختلف یک شرکت است. هم‌افزایی بدین معنی است که عملکرد مجموع کسب و کارهای یک شرکت متنوع از عملکرد هر یک از این کسب و کارها به تنهایی بیشتر است. شرکت‌ها به دلایل مختلف به سمت تنوع می‌روند. تنوع باعث گسترش محصولات شرکت، دستیابی به اقتصاد مقیاس و گستره و توسعه بازارهای جغرافیایی شرکت‌ها می‌شود. تنوع همچنین باعث وابستگی کمتر شرکت‌ها به کسب و کارهای در حال رکود آنها می‌شود (بسانکو و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷۹).

با توجه به ماهیت پویای اقتصاد امروزی، تغییرات متغیرهای جمعیت‌شناختی، ایجاد محصولات و خدمات جدید و ظهور فناوری‌های جدید، فرصت‌های سودآوری را در اختیار شرکت‌ها قرار داده است. در نتیجه، شرکت‌ها برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها کسب و کار خود را متنوع می‌کنند.

اما علی‌رغم این محدودیت‌ها، برخی از نکات مهمی که در مورد استراتژی‌های تنوع می‌توان بیان کرد، شامل موارد زیر است (دوهایم و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۴۱):

۱. اندازه به تنهایی نمی‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شود. اگرچه شرکت‌ها می‌توانند از طریق اندازه بزرگ به اقتصاد مقیاس برسند، اما شرکت‌هایی نیز وجود دارند که با تولیدات در سطح پایین می‌توانند به اقتصاد مقیاس برسند. در نتیجه، رقبا می‌توانند از شرکت تقلید کنند. همچنین، ایجاد هماهنگی‌های لازم برای دستیابی به اقتصاد مقیاس و گستره مستلزم صرف هزینه‌های زیادی است. به علاوه، اندازه بزرگ سازمانی باعث ایجاد چالش‌ها و مسائل ارتباطی و هماهنگی نیز می‌شود.
۲. چالش‌های استراتژی‌های تنوع به این معنا نیست که این استراتژی‌ها مفید نیستند. نیمی از شرکت‌های با عملکرد بالا دارای تنوع بالا و نیمی از آنها دارای تنوع پایین هستند. نیمی از شرکت‌های با عملکرد پایین نیز دارای تنوع بالا و نیمی از آنها دارای تنوع پایین هستند. بنابراین، تنوع ضرورتاً باعث عملکرد بالا یا پایین برای سازمان‌ها نمی‌شود.
۳. آنچه که در موفقیت استراتژی‌های تنوع نقش حیاتی ایفا می‌کند تخصص و تجربه مدیران سازمان در پیاده‌سازی این استراتژی‌ها است. ادراک مدیران از تنوع شرکت و مرتبط بودن آن و همچنین ادراک آنها در مورد نحوه مدیریت تنوع نقش مهمی در

موفقیت استراتژی‌های تنوع دارد. این نکته بیانگر اهمیت تفکر استراتژیک و الگوهای ذهنی مدیران در موفقیت استراتژی‌های تنوع است.

مجموعه ارزش مشتری

محصولات سازمان باید برای مشتریان جذاب باشد. سازمان باید یک مجموعه ارزش معنی دار و مرتبط داشته باشد. مجموعه ارزش سازمان باید در طول زمان پایدار باشد و از رقبا متمایز باشد تا بتواند باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار شود (آکر، ۲۰۱۴: ۶). شرکت‌ها نیازهای مشتریان را از طریق ارائه مجموعه ارزش^۱ تأمین می‌کنند. آنها برای ملموس کردن مجموعه‌های ارزش خود محصولات را تولید می‌کنند. محصولات ممکن است ترکیبی از کالاها، خدمات، اطلاعات و تجربیات باشند.

مجموعه ارزش شامل موارد زیر است:

- یک ارزش خوب (وال‌مارت^۲)
- برتری در محصولات (تاید^۳)
- بهترین کیفیت (لکسوس^۴)
- گستردگی خط تولید (آمازون^۵)
- میزان زیاد نوآوری (تری‌ام^۶)
- علاقه مشترک به یک محصول (هارلی دیویدسون^۷)
- ارتباطات و پرستیژ جهانی (سیتی‌گروپ^۸)

در محیط کسب و کار، صرفاً عواملی موفقیت‌ساز هستند که در خلق ارزش برای مشتریان نقش کلیدی داشته باشند. تشخیص عوامل ایجاد ارزش برای مشتریان حاصل بصیرت و فهم استراتژیک است. منظور از عوامل ایجاد ارزش برای مشتریان، مفاهیم کلی و کلیشه‌ای مانند کیفیت بالاتر، قیمت پایین‌تر و خدمات بهتر نیست.

تفکر استراتژیک کمک می‌کند تا عوامل متعدد کسب و کار بر مبنای میزان تأثیرگذاری بر خلق ارزش برای مشتری رده‌بندی شوند و منابع سازمان صرفاً بر روی عوامل اصلی

1 value proposition

2 WalMart

3 Tide

4 Lexus

5 Amazon

6 3M

7 Harley-Davidson

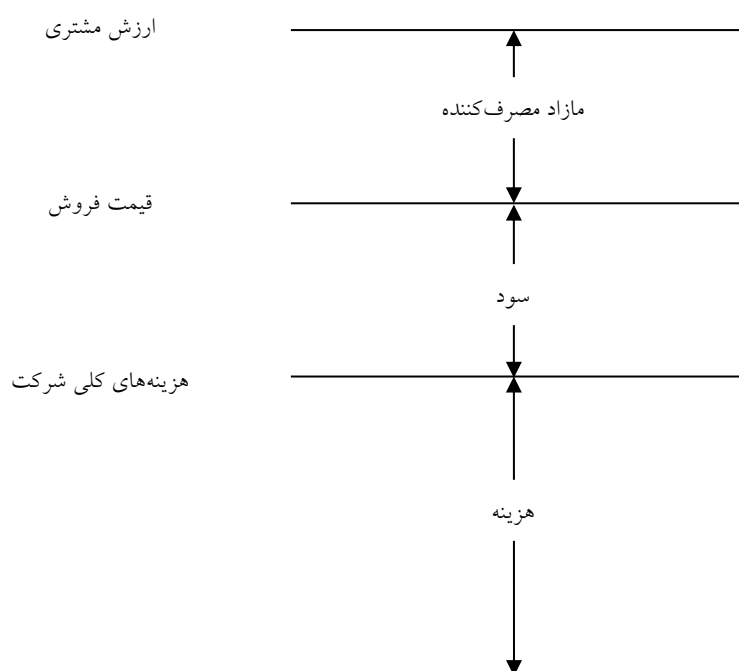
8 CitiGroup

و تأثیرگذار متمرکز شود. در شرایطی که عوامل مزیت‌ساز رقابتی سریعاً در حال تغییر هستند، تنها مزیت رقابتی پایدار، فهم و بصیرت نسبت به تشخیص مستمر این عوامل است. این امر وجود تفکر استراتژیک را در سازمان‌های امروزی حیاتی می‌سازد.

شکل‌گیری الگوهای ذهنی بر اساس تفکر استراتژیک، بصیرت و فهم نسبت به عوامل ارزش‌آفرین در کسب و کار را زیربنای رفتار تصمیم‌گیری مدیران قرار می‌دهد و بدین ترتیب سازمان در راستای یک چشم‌انداز صحیح حرکت می‌کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹: ۵۲).

نمودار ۲-۳ مفهوم مزیت رقابتی را از دیدگاه ارائه ارزش به مشتریان نشان می‌دهد. این نمودار نشان می‌دهد که در تحویل محصولات و خدمات به مشتریان، سه مفهوم وجود دارد:

۱. هزینه‌های کلی شرکت: هزینه‌هایی که شرکت برای تولید محصول متحمل شده است.
۲. قیمت فروش: قیمتی که شرکت برای فروش محصول خود به مشتریان در نظر می‌گیرد.
۳. ارزش مشتری: منافع مازاد بر قیمتی که مشتری برای محصول می‌پردازد و او را خوشحال می‌کند.



نمودار ۲-۳. مفهوم مزیت رقابتی از دیدگاه ارائه ارزش به مشتریان (آماسون، ۲۰۱۰: ۱۲)

برند عبارت است از یک نام، واژه، طرح، نشانه یا هرگونه ویژگی دیگر که محصولات یک شرکت را از محصولات رقبا متمایز می‌سازد. یک نام برند مانند مک‌دونالد مفاهیم مختلفی را در ذهن مشتریان تداعی می‌کند: همبرگر، پاکیزگی، راحتی، ارائه خدمات با خوش‌رفتاری و قوس طلایی. همه شرکت‌ها تلاش می‌کنند که یک وجهه قوی، مطلوب و منحصر به فرد را برای برند خود در ذهن مشتریان ایجاد کنند.

مصرف‌کنندگان محصولاتی را خریداری می‌کنند که ارزش بیشتری داشته باشند. ارزش عبارتست از منافع ملموس و ناملموس محصول منهای هزینه‌های به دست آوردن آن. ارزش که یکی از مباحث اصلی بازاریابی است ترکیبی است از کیفیت، خدمت و قیمت (مثلث ارزش مشتری). ادراک مشتریان از میزان ارزش محصولات شرکت با افزایش کیفیت و خدمات افزایش می‌یابد اما با افزایش قیمت کاهش می‌یابد. بازاریابی ارتباط نزدیکی با شناسایی، ایجاد، معرفی، ارائه و نظارت مستمر بر ارزش فراهم شده برای مشتریان دارد.

رضایت بیان کننده قضاوت مصرف‌کنندگان از عملکرد محصول در مقابل انتظارات آنها از محصول است. اگر عملکرد محصول از انتظارات مصرف‌کنندگان پایین‌تر باشد مشتریان ناراضی می‌شوند. اگر عملکرد محصول با انتظارات مصرف‌کنندگان برابر باشد مشتریان راضی می‌شوند. اگر عملکرد محصول از انتظارات مصرف‌کنندگان بیشتر باشد مشتریان خوشحال می‌شوند.

دارایی‌ها و شایستگی‌ها

شایستگی را عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها در نظر می‌گیرند که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (شجاعی و مقدم، ۱۳۸۸: ۴۹). شایستگی‌های اصلی^۱ عبارتند از قابلیت‌های منحصر به فرد و با ارزشی که به شرکت‌ها یک مزیت رقابتی را در مقابل رقبا می‌دهند. پراهالاد و همیل (۱۹۹۰: ۸۲)^۲ که این واژه را ابداع کرده‌اند، شایستگی‌های اصلی را چنین تعریف کرده‌اند:

«یادگیری جمعی در سازمان، به خصوص، هماهنگ‌سازی مهارت‌های مختلف تولیدی و یکپارچه‌سازی انواع مختلف فناوری‌ها». بر اساس این تعریف، شایستگی‌های اصلی دارای چند ویژگی اصلی هستند:

• عوامل و منابع به هم مرتبط

شایستگی‌های اصلی به ندرت، تنها بر یک منبع متکی هستند. بلکه بر «یادگیری جمعی» و توانایی سازمان در «هماهنگ‌سازی مهارت‌های مختلف تولیدی و یکپارچه‌سازی انواع مختلف فناوری‌ها» بستگی دارند. موفقیت یک شرکت دارویی، به توانمندی فعالیت‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه آن و نیز توانایی سازمان در هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی یادگیری ناشی از این دو فعالیت بستگی دارد.

• ارتباطات

نکته مهم دیگر در تعریف پراهالاد و همیل تأکید بر اهمیت ارتباطات و یادگیری جمعی در توسعه و استفاده از شایستگی‌های اصلی است. اگر واحدهای سازمانی با

^۱ core competencies

^۲ Prahalad and Hamel

یکدیگر در ارتباط نباشند، یادگیری ای که در یک واحد ایجاد می‌شود، به واحدهای دیگر ارتباط داده نمی‌شود. بنابراین، نمی‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. به عنوان مثال، سازمان ممکن است دارای واحد تحقیق و توسعه بسیار قدرتمندی باشد، اما قادر نباشد که محصولات و خدمات را از مرحله مفهومی یا طراحی، خارج و وارد بازار کند.

شرکت آی بی ام^۱ دارای بیش از ۴۰ هزار حق اختراع است. اما بخش عمده‌ای از آنها را نتوانسته است وارد بازار کند. این مهم نیست که سازمان‌ها چقدر صرف واحد تحقیق و توسعه می‌کنند، بلکه مهم این است که این هزینه‌ها چگونه صرف می‌شود و آیا سازمان دارای فرآیندهای پشتیبان است تا از یادگیری ناشی از فعالیت‌های تحقیق و توسعه استفاده برده و محصولات و خدمات جدید را وارد بازار کند. شرکت‌ها برای پرورش شایستگی‌های اصلی، نیاز به انجام هزینه‌های بیشتر در تحقیق و توسعه نسبت به رقبای ندارند. چه بسا، شرکت‌های موفق در بازار بوده‌اند که کمتر از شرکت‌های ناموفق بازار در فعالیت‌های تحقیق و توسعه هزینه کرده‌اند (امینی و سالار، ۱۳۹۳: ۱۲۱).

• هوشمندتر شدن در طول زمان

در نهایت، از آنجا که شایستگی‌های اصلی، مبتنی بر دارایی‌های فیزیکی نیستند، بلکه بر یادگیری سازمانی و توانایی سازمان در هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فرآیندهای مختلف متمرکز هستند، در نتیجه، همانند دارایی‌های فیزیکی در طی زمان، به اتمام نمی‌رسند. در واقع، شرکت‌هایی که دارای شایستگی‌های اصلی هستند، در طول زمان هوشمندتر می‌شوند. به این دلیل است که شرکت‌های دارای شایستگی‌های اصلی، تبدیل به غول‌های صنعت می‌شوند. به عنوان مثال، فن‌آوری موتور شرکت هوندا به این شرکت امکان داده است که تبدیل به یکی از بازیگران اصلی صنعت خودروی جهان شود. این شرکت، همچنین توانسته است طراحی موتور و شایستگی‌های تولیدی خود را در تولید موتور موتورسیکلت‌ها، قایق‌ها، ماشین‌های چمن‌زنی و برف‌روب‌ها بکار بگیرد.

• منابع پیچیده اجتماعی

^۱ IBM

اهمیت فرآیندهای سازمانی باعث شده است که بحث سرمایه انسانی و اجتماعی^۱ و سایر منابع پیچیده اجتماعی^۲ مورد استقبال محققان حوزه تفکر استراتژیک قرار گیرد. سرمایه انسانی و اجتماعی در کسب مزیت رقابتی، از اهمیت بالایی برخوردار هستند (نونو^۳، ۲۰۰۸: ۳۶). این منابع، عواملی هستند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند استراتژی‌هایی را درک، انتخاب و اجرا کنند که مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و روابط بین فردی افراد و گروه‌های سازمانی باشند. برخی از این عوامل شامل شهرت، فرهنگ، اعتماد و دوستی‌های بین مدیران یک سازمان، کار تیمی بین مدیران و کارکنان، دانش کارکنان و یادگیری ناشی از فرآیندها، جریانات کاری روزمره و رویه‌های عملیاتی استاندارد هستند. منابع پیچیده اجتماعی مانند شهرت و فرهنگ منابع مهمی برای کسب مزیت رقابتی هستند چرا که رقبا به سختی می‌توانند از آنها تقلید کنند (ویت و میر، ۲۰۱۰: ۲۹۶). این منابع در طول زمان و با سرمایه‌گذاری‌های زیاد توسط شرکت‌ها ایجاد می‌شوند و بنابراین، تقلید از شرکت‌هایی که دارای شهرت بالا در کیفیت هستند بسیار سخت و زمان‌بر است و احتیاج به سرمایه‌گذاری‌های زیادی دارد. بنابراین، تعجبی ندارد که محققان معتقدند که عواملی مانند تخصص و شهرت، از مهم‌ترین منابع سازمانی هستند.

جک ولش^۴، مدیر عامل سابق شرکت جنرال الکتریک^۵ نیز بر اهمیت منابع پیچیده اجتماعی تأکید داشت. او در یک مصاحبه چنین بیان کرد: «مزیت رقابتی اصلی ما در توانایی ما در یادگیری و انتقال سریع این یادگیری به اقدامات عملیاتی است». بنابراین، این برای شرکت‌ها بسیار مهم است که در منابع پیچیده اجتماعی سرمایه‌گذاری‌های زیادی را انجام دهند. این عوامل، نه تنها منبع مهمی برای کسب مزیت رقابتی هستند، بلکه تقلید از آنها نیز برای رقبا بسیار سخت است.

هیچ منبع مزیت رقابتی نمی‌تواند موفقیت شرکت را برای همیشه تضمین دهد. به عنوان مثال، شرکت سونی^۶ با استفاده از شایستگی‌های اصلی خود در الکترونیک، کوچک‌سازی^۷ و تولید، توانست سال‌ها در محصولات مختلف بر بازار مسلط باشد. این شرکت یک بازیگر عمده در بازار دوربین‌های عکاسی و فیلم‌برداری، ویدئوهای تصویری

¹ human and social capital

² socially complex resources

³ Nuno

⁴ Jack Welch

⁵ General Electric

⁶ Sony

⁷ miniaturization

و بازی‌های ویدئویی است. سونی آن‌چنان بر بازار تلویزیون‌های گران قیمت مسلط شده است که قیمت فروش محصولات آن در یک دوره زمانی به دو برابر قیمت فروش محصولات رقیب می‌رسید. اما اخیراً سونی در برخی از بازارها دچار مشکل شده است. برای مثال، در بازار بازی‌های ویدئویی، شرکت سونی با رقبای سرسختی مانند مایکروسافت و نینتندو^۱ روبرو است. جالب این است که شرکت سونی، علی‌رغم قابلیت بالای خود در کوچک‌سازی، نتوانسته است به جایگاه مناسبی در بازار گوشی تلفن همراه دست پیدا کند.

شرکت دل نیز همانند شرکت سونی، علی‌رغم داشتن قابلیت‌های منحصر به فرد نسبت به رقبا، دچار مشکل شده است. این شرکت در رقابت با شرکت هیولت پاکارد، بخش عمده‌ای از سودآوری و سهم بازار خود را از دست داده است. در حالی که دلایل زیادی برای رکود شرکت دل وجود دارد، اما یکی از مهم‌ترین دلایل آن، عدم تمرکز بر خدمات مشتری بوده است. شرکت دل، در حال حاضر به دنبال بهبود سطح خدمات مشتری خود است و همچنین، برای متمایزسازی محصولات خود در بازار نیز تلاش می‌کند.

مزیت رقابتی^۲ عبارت است از مجموعه منابع یا قابلیت‌هایی که به شرکت امکان می‌دهند به طور مداوم بر رقبای خود غلبه نمایند (کاستون^۳، ۲۰۱۲: ۲۲). مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح محصول (کالا یا خدمت) یک شرکت نسبت به رقیب توسط مشتری می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۹: ۱۳۷).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که باعث برتری شرکت بر رقبای آن می‌شود. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که موجب می‌گردد در یک محیط رقابتی، سازمان بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها باشد و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی خود را مورد توجه قرار دهد (اپلبام^۴، ۲۰۰۰).

^۱ Nintendo

^۲ competitive advantage

^۳ Chaston

^۴ Appelbaum

هدف از مزیت رقابتی، غلبه بر رقبا است. شرکت‌هایی که از مزیت رقابتی برخوردار هستند، عملکردهای بالایی در صنعت دارند؛ هر چند ضرورتاً دارای بهترین عملکرد در صنعت نیستند، اما مطمئناً دارای عملکرد بالاتر از متوسط در صنعت هستند.

یکی از اهداف مهم مزیت رقابتی، کمک به سازمان جهت بهره‌مندی از سطوح پایدار^۱ عملکرد بالا است (پورتر^۲، ۲۰۰۸: ۲۵). به عبارت دیگر، مزیت رقابتی باعث می‌شود سازمان بتواند به طور دائمی و برای یک دوره بلند مدت، بر رقبای خود غلبه کند. بسیاری از شرکت‌ها توانسته‌اند برای یک یا دو سال، بر رقبای خود غلبه کنند و عملکرد خوبی داشته باشند، اما تعداد کمی از شرکت‌ها توانسته‌اند به طور دائمی و برای یک دوره بلند مدت از عملکرد مناسبی برخوردار باشند و بر رقبای خود غلبه کنند. شرکت‌هایی که از مزیت رقابتی برخوردار هستند، از مجموعه خاصی از منابع بهره‌مند هستند که می‌توانند از طریق آنها بر رقبای خود غلبه کنند.

عملکرد شرکت‌ها را معمولاً از طریق شاخص‌های مالی مورد سنجش قرار می‌دهند. اما شاخص‌های دیگری را نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار داد. شاخص‌های مالی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هستند، اما عملکرد شرکت‌ها را از طریق محاسبه سرعت رشد آنها نیز می‌توان محاسبه کرد. به علاوه، می‌توان از دست دادن یا به دست آوردن سهم بازار را نیز شاخصی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها قلمداد کرد. همچنین میزان نوآوری شرکت‌ها و یا سطح کیفیت محصولات آنها را نیز می‌توان به عنوان شاخص‌های سنجش عملکرد، مورد استفاده قرار داد (مامفورد^۳، ۲۰۱۱: ۵۰۶).

عملکرد یک مفهوم چند بعدی است. بنابراین، زمانی که می‌خواهیم مزیت رقابتی یک شرکت را مورد بررسی قرار دهیم، باید عملکرد آن را در چند بعد مورد ارزیابی قرار دهیم. بهترین شاخص برای مزیت رقابتی یک شرکت، عملکرد بالایی آن در ابعاد مختلف عملکردی در طی سالهای مختلف است.

اگر شرکتی بخواهد ادعا کند دارای مزیت رقابتی است، آیا باید هر ساله بر همه رقبای خود غلبه کند؟ در این زمینه، هنوز توافقی بین حرفه‌ای‌های کسب و کار^۴ و محققان دانشگاهی^۵ کسب و کار وجود ندارد. اگر اینگونه باشد، آن وقت تعداد بسیار کمی از

^۱ sustained

^۲ Porter

^۳ Mumford

^۴ business professionals

^۵ academic researchers

شرکت‌ها دارای مزیت رقابتی خواهند بود، چرا که تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها می‌توانند همواره بر رقبای خود غلبه کنند. این شاخص، شاخص ایده‌آلی برای تعریف مزیت رقابتی است، اما تعداد کمی از شرکت‌ها را در بر می‌گیرد، چرا که شکست دادن همه رقبای در هر سال، کار بسیار سختی است. شرکت‌های خوب نیز ممکن است در برخی از سالها دچار رکود یا شکست شوند. به عنوان مثال، تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها می‌توانند ادعا کنند که بحران جهانی اخیر، تأثیر زیادی بر عملکرد آنها نداشته است (دوهایم و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۲).

از طرفی دیگر، تعداد زیادی از شرکت‌ها نیز وجود دارند که دارای مزیت رقابتی هستند، اما نمی‌توانند هر ساله بر همه رقبای خود غلبه کنند. بنابراین، زمانی که شرکتی توانسته باشد بر اکثر رقبای خود در اکثر سالها غلبه کند، می‌تواند ادعا کند که دارای مزیت رقابتی است.

استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی

مجموعه ارزش و دارایی‌ها و شایستگی‌ها به استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی منجر می‌شوند. استراتژی‌ها و برنامه‌های عملکردی شامل موارد زیر است:

- برنامه مدیریت ارتباط با مشتری
- استراتژی برندسازی
- استراتژی فناوری اجتماعی
- استراتژی فناوری ارتباطی
- استراتژی فناوری اطلاعاتی
- استراتژی توزیع
- استراتژی جهانی
- برنامه کیفیت
- استراتژی منبع‌یابی^۱
- استراتژی لجستیک
- استراتژی تولید

^۱ sourcing

معیارهای انتخاب استراتژی کسب‌وکار

سازمان‌ها برای انتخاب استراتژی کسب‌وکار باید معیارهای زیر را در نظر بگیرند (آکر، ۲۰۱۴: ۸):

- جذابیت نرخ بازگشت سرمایه^۱
 - ایجاد مزیت رقابتی پایدار
 - موفقیت در آینده
 - امکان‌پذیر بودن
 - تناسب با سایر استراتژی‌های سازمان
- در ادامه، هر یک از این معیارها شرح داده می‌شود.

جذابیت نرخ بازگشت سرمایه

استراتژی کسب‌وکار در صورتی جذاب است که نرخ بازگشت سرمایه خوبی داشته باشد. استارباکس^۲ در سال ۱۹۹۶ فعالیت خود را در محله گینزا^۳ در منطقه چوئوی توکیوی ژاپن آغاز کرد و تعداد شعبات خود را به ۴۰۰ رساند. اما اکثر شعبات شرکت در مناطق گران شهر بود و استارباکس برای اجاره آنها مقادیر زیادی را پرداخت می‌کرد. در نتیجه، اگرچه استارباکس یک برند با مد روز در ژاپن شناخته می‌شد اما نسبت به رقبای آسیای پذیر بود چرا که هزینه‌های آنها نسبت به استارباکس پایین‌تر بود.

ایجاد مزیت رقابتی پایدار

استراتژی کسب‌وکار در صورتی که باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان شود جذاب خواهد بود. استراتژی کسب‌وکار جذاب با ایجاد مزیت رقابتی پایدار مانع تقلید رقبای از فعالیت‌های سازمان می‌شود.

موفقیت استراتژی در آینده

استراتژی کسب‌وکار در آینده نیز باید بتواند باعث موفقیت برای سازمان شود. بازارها همواره در حال تغییر هستند و فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را به همراه دارند. استراتژی

^۱ Return on Investment (ROI)

^۲ starbucks

^۳ Ginza

کسب‌وکار باید بتواند این تغییرات را پیش‌بینی کند و موفقیت سازمان را در آینده تضمین کند.

امکان‌پذیر بودن استراتژی

استراتژی کسب‌وکار باید امکان‌پذیر باشد و با منابع، ساختار و فرهنگ سازمان سازگار باشد.

تناسب با سایر استراتژی‌های سازمان

استراتژی کسب‌وکار باید با سایر استراتژی‌های سازمان تناسب داشته باشد و با آنها هم‌افزایی ایجاد کند تا در کنار آنها سازمان را به موفقیت برساند.

نقش تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک بازاریابی

«مدیریت استراتژیک بازاریابی»^۱ سیستمی است که برای کمک به مدیران در ایجاد، تغییر یا حفظ یک استراتژی کسب‌وکار طراحی می‌شود. همچنین می‌تواند به مدیران در ایجاد «چشم‌انداز»^۲ کمک کند. تفکر استراتژیک می‌تواند در شکل‌گیری چشم‌انداز به مدیران استراتژیک بازاریابی کمک کند.

یکی از وظایف مدیریت استراتژیک، تفکر در خصوص ساختار آتی شرکت و پدیدآوردن چشم‌انداز برای آینده است. چشم‌انداز هر سازمان مبین آن است که این سازمان می‌خواهد در چند سال دیگر در چه موقعیتی قرار بگیرد.

چشم‌انداز همانند ستاره قطبی، راهنمای سازمان جهت حرکت‌ها و فعالیت‌های آینده است. چشم‌انداز باعث ایجاد وحدت رویه در بین اعضای سازمان و افزایش تعهد آنها به سازمان می‌شود.

تفکر استراتژیک ابزاری است برای ارائه بصیرت و چشم‌انداز استراتژیک. این بصیرت

و چشم‌انداز، می‌تواند راه‌های متفاوت و جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد تا

^۱ Strategic marketing management

^۲ vision

بتواند مجموعه جدیدی از ارزش‌ها را به مشتریان ارائه دهد. فشارهای خارجی موجب تغییر در درون سازمان‌ها می‌شوند (جعفری و کاظمی موحد، ۱۳۸۹: ۳۲).

تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. تفکر استراتژیک چشم‌انداز می‌آفریند و برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. هنری مینتزرگ، متفکران را از برنامه‌ریزان استراتژیک جدا می‌داند. وی برای برنامه‌ریزان استراتژیک نقش‌های مؤثری مانند گردآوری داده‌ها، همراهی متفکر استراتژیک برای خلق استراتژی و مشارکت در پیاده‌سازی چشم‌اندازهای استراتژیک قائل است، اما خلق چشم‌انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک می‌داند (علی‌احمدی و غفاریان، ۱۳۸۱: ۲۹).

شکل‌گیری الگوهای ذهنی بر اساس تفکر استراتژیک، بصیرت و فهم نسبت به عوامل ارزش‌آفرین در کسب و کار را زیربنای رفتار تصمیم‌گیری مدیران قرار می‌دهد و بدین ترتیب سازمان در راستای یک چشم‌انداز صحیح حرکت می‌کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹: ۵۲). کارکرد اصلی تفکر استراتژیک خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه، استراتژیست‌ها در سازمان‌ها چشم‌انداز خلق می‌کنند، نه برنامه‌ریزان. چشم‌انداز از تحلیل عوامل مؤثر بر کسب و کار و تعریف چگونگی پاسخگویی به آنها شکل می‌گیرد. چشم‌انداز به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه می‌سازد.

کارکردهای تفکر استراتژیک به شرح زیر است (لشکربلوکی، ۱۳۹۰: ۱۸):

۱. تفکر استراتژیک سازمان را به سمت هدف‌گیری و هدف‌گرایی سوق می‌دهد.
۲. تفکر استراتژیک پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافتاده را خلق و طراحی می‌کند.
۳. تفکر استراتژیک سازمان را بر عوامل متمایز کننده متمرکز می‌کند.
۴. تفکر استراتژیک در هر رخداد و روندی، در جستجوی فرصت‌های استراتژیک است.
۵. تفکر استراتژیک همیشه خاطره‌های متعددی را از آینده در ذهن سازمان ایجاد می‌کند.
۶. تفکر استراتژیک سازمان را به قاعده‌شکنی در سیستم خلق ارزش وامی‌دارد.
۷. تفکر استراتژیک دایره انتخاب‌ها و گزینه‌های پیش روی سازمان را گسترش می‌دهد.
۸. تفکر استراتژیک سبب زایش و آزمایش ایده‌های جدید در سازمان است.

۹. تفکر استراتژیک بازی برد برد برد (برد چندجانبه) برای سازمان و ذینفعان آن است.
 ۱۰. تفکر استراتژیک در جستجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است.

تعریف کسب و کار

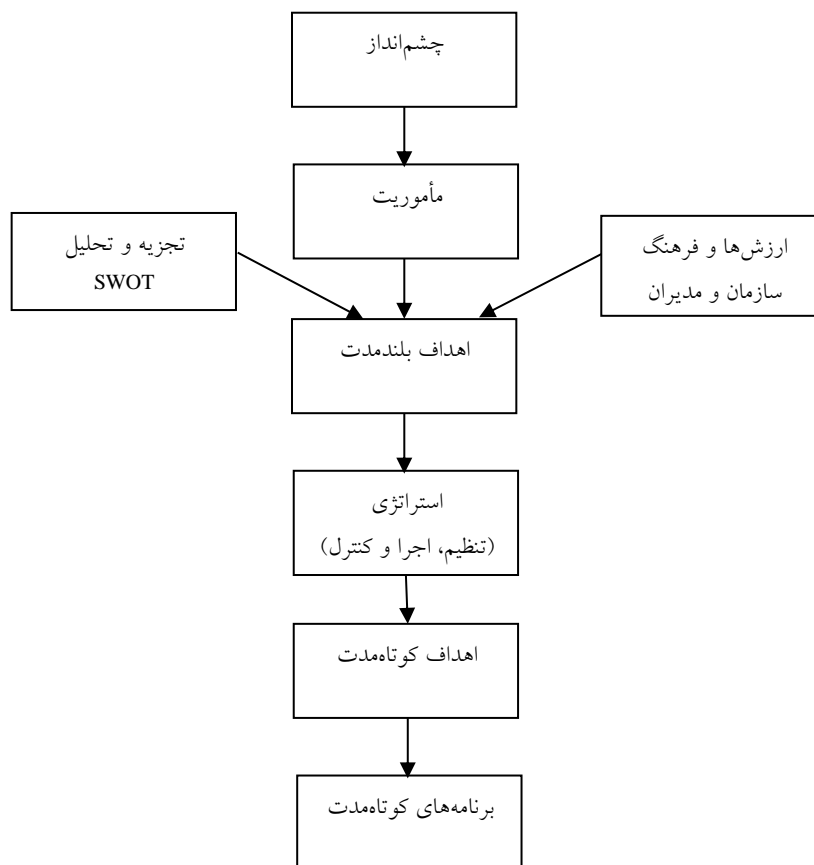
مدیران عالی باید تلاش زیادی در تعریف کسب و کار و تعریف مجدد آن انجام دهند. تعریف کسب و کار یک فرآیند خلاقانه است که در آن مأموریت و چشم‌انداز سازمان مشخص می‌شود و تصمیمات مهمی را در زمینه مشتریانی که باید به آنها خدمت ارائه داد، محصولات و خدماتی که باید تولید کرد و فناوری‌هایی که باید استفاده کرد را شامل می‌شود. زمانی که مدیران تعریف کسب و کار را انجام می‌دهند استراتژی‌های بعدی سازمان بر اساس این تعریف به سرعت مشخص می‌شوند (انز^۱، ۲۰۰۹: ۲۰۸).

تعریف کسب و کار یک برنامه‌ریزی استراتژیک و همانند نوشتن یک بیانیه مأموریت نیست. تعریف مؤثر کسب و کار باعث ایجاد یک چشم‌انداز یا یک نیت استراتژیک برای سازمان می‌شود، نه یک برنامه. در برنامه‌ریزی رسمی استراتژی‌ها بر اساس تحلیل محیطی تنظیم می‌شوند، اما تعریف کسب و کار و تعریف مجدد آن به شرکت‌ها امکان می‌دهند که آینده مطلوب خود را به طور بیش‌فعال به تصویر بکشند، محیط‌های رقابتی کاملاً جدیدی را ایجاد کنند و بر موانع ساختارهای کنونی صنعت غلبه کنند. به عبارتی دیگر، شرکت‌ها از طریق تعریف کسب و کار به جای دفاع کردن، حمله می‌کنند. با توجه به مباحث فوق، متوجه می‌شویم که تفکر استراتژیک نقش زیادی در تعریف کسب و کارها دارد.

تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی

^۱ Enz

فرآیند تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی به شرح نمودار ۲-۴ است.



نمودار ۲-۴. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک [۱]

در ادامه، هر یک از مراحل فرآیند تنظیم استراتژی در مدیریت استراتژیک بازاریابی توضیح داده می شود.

تعریف چشم انداز

یکی از وظایف مدیریت استراتژیک، تفکر در خصوص ساختار آتی شرکت و پدید آوردن چشم انداز برای آینده است. چشم انداز هر سازمان مبین آن است که این سازمان می خواهد در چند سال دیگر در چه موقعیتی قرار بگیرد [۲].

چشم‌انداز همانند ستاره قطبی، راهنمای سازمان جهت حرکت‌ها و فعالیت‌های آینده است. چشم‌انداز باعث ایجاد وحدت رویه در بین اعضای سازمان و افزایش تعهد آنها به سازمان می‌شود.

تعریف مأموریت

شرکت‌ها معمولاً کسب و کار خود را بر اساس محصولات خود تعریف می‌کنند. برخی از شرکت‌ها خود را خودروساز و برخی دیگر خود را طراح و دوزنده لباس معرفی می‌کنند. این یک تعریف «محصول‌محور» است. شرکت‌ها بهتر است در تعریف کسب و کار خود از تعریف «بازارمحور» استفاده کنند. تعریف بازارمحور، یک کسب و کار را به عنوان یک فرآیند تأمین نیازهای مشتریان توصیف می‌کند. تفاوت این دو رویکرد در این نکته قرار دارد که محصولات جنبه موقت و گذرا دارند، اما نیازها جنبه دائمی دارند و همواره با مشتریان هستند. حمل و نقل یک نیاز است، در حالی که اسب و کالسکه، خودرو، راه‌آهن، هواپیما، کشتی و کامیون، همگی محصولاتی هستند که این نیاز را برطرف می‌کنند. تعریف کسب و کارها بر اساس نیازهای مشتریان می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدیدی برای رشد شود. جدول ۲-۲، شرکت‌هایی را نشان می‌دهد که از رویکرد محصول‌محور به رویکرد بازارمحور حرکت کرده‌اند.

جدول ۲-۲. تعریف محصول‌محور در مقابل تعریف بازارمحور از کسب و کار [۱]

شرکت	تعریف محصول‌محور	تعریف بازارمحور
یونیون پاسیفیک ریل‌رود	ما خطوط راه‌آهن می‌سازیم.	ما حمل‌کننده افراد و کالا هستیم.
زیراکس	ما تجهیزات تکثیر را تولید می‌کنیم.	ما به افزایش بهره‌وری سازمان‌ها کمک می‌کنیم.
هس کورپوریشن	ما بنزین می‌فروشیم.	ما انرژی تولید می‌کنیم.
پارامونت پیکچرز	ما فیلم می‌سازیم.	ما برای افراد سرگرمی ایجاد می‌کنیم.

اینسایکلوپدیا بریتانیکا	ما دانش‌نامه می‌فروشیم.	ما اطلاعات را توزیع می‌کنیم.
کریر	ما دستگاه‌های تهویه هوا را تولید می‌کنیم.	ما باعث کنترل هوا در منازل می‌شویم.

جدول ۲-۲ تفاوت بین تعریف مبتنی بر بازار هدف (محصول‌محور) و تعریف مبتنی بر بازار استراتژیک (بازار‌محور) را نشان می‌دهد.

تعریف مبتنی بر بازار هدف، بر فروش یک کالا یا خدمت به بازار فعلی تمرکز دارد. شرکت زمزم می‌تواند بازار هدف خود را مصرف‌کنندگان نوشابه تعریف کند. در این صورت، رقبای زمزم شرکت‌های تولیدکننده نوشابه خواهند بود.

در طرف دیگر، **تعریف مبتنی بر بازار استراتژیک** بر بازارهای بالقوه تمرکز دارد. اگر زمزم بازار هدف خود را افرادی که به دنبال رفع تشنگی خود از طریق یک نوشیدنی هستند، تعریف کند، آنگاه رقبای آن همه شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی‌های غیرالکلی، آب معدنی، آب‌میوه، چای و قهوه خواهند بود.

شرکت‌های بزرگ دارای چندین واحد کسب و کار استراتژیک هستند و برای هر کدام از این واحدها دارای استراتژی‌های خاصی هستند. شرکت جنرال الکتریک دارای ۴۹ واحد کسب و کار استراتژیک است. در کشور ما برخی از شرکت‌ها دارای چندین واحد کسب و کار استراتژیک هستند. برای مثال، شرکت مینو دارای واحدهای کسب و کار مواد غذایی، دارویی و لوازم آرایشی و بهداشتی است. شرکت کاله نیز دارای واحدهای کسب و کار محصولات لبنی و فرآورده‌های گوشتی است.

یک واحد کسب و کار استراتژیک دارای ۳ ویژگی است:

۱. یک واحد کسب و کار منحصر به فرد یا مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار به هم مرتبط است که می‌توان برنامه‌های آنها را مستقل از سایر واحدهای سازمان انجام داد.
۲. یک واحد کسب و کار رقبای خاص خود را دارد.
۳. یک واحد کسب و کار دارای یک مدیر مسئول برنامه‌ریزی استراتژیک و سودآوری است که بر عوامل مؤثر بر سودآوری واحد کنترل دارد.

هدف از شناسایی واحدهای کسب و کار استراتژیک سازمان، طراحی استراتژی‌های لازم برای هر واحد و تخصیص بهینه منابع به آنها است.

مأموریت نشان دهنده فلسفه وجودی سازمان است. هر شرکتی برای انجام چیزی ایجاد شده است: تولید اتومبیل، دادن وام، ساخت مسکن و شرکت‌ها ممکن است در طول زمان برای استفاده از فرصت‌های جدید بازار و پاسخ به تغییرات محیطی، مأموریت خود را تغییر دهند. آمازون مأموریت خود را از بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی برخط دنیا به بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی دنیا تغییر داده است. شرکت ای. بی مأموریت خود را از حراجی اینترنتی محصولات کلکسیونی به حراجی اینترنتی همه انواع محصولات تغییر داده است. شرکت دانکن دونات مأموریت خود را از ارائه نان شیرینی‌های حلقه‌ای به ارائه قهوه تغییر داده است.

یک شرکت برای تعریف مأموریت خود باید به سؤالات اصلی در مورد مأموریت که پیتز دراکر آنها را مطرح کرده است، پاسخ دهد: کسب و کار ما چیست؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ ارزشی که ما به مشتریان ارائه می‌دهیم، چیست؟ کسب و کار ما در آینده چگونه خواهد بود؟ کسب و کار ما در آینده چگونه باید باشد؟ پاسخ این سؤالات اگرچه ساده به نظر می‌رسد، اما در واقع بسیار دشوار است. شرکت‌های موفق به طور مداوم این سؤالات را از خود مطرح می‌کنند و به آن با دقت پاسخ می‌دهند [۱].

سازمان‌ها بیانیه مأموریت خود را تهیه می‌کنند و آن را در اختیار مدیران، کارکنان و حتی مشتریان قرار می‌دهند. یک بیانیه مأموریت شفاف و اندیشمندانه باعث ایجاد یک حس مشترک بین اعضای سازمان در زمینه اهداف، جهت‌گیری‌ها و فرصت‌های محیطی می‌شود [۱].

بیانیه‌های مأموریت در بهترین حالت، بیانگر یک چشم‌انداز هستند. این چشم‌انداز یک آرزوی تقریباً غیر ممکن را نشان می‌دهد و جهت‌گیری ۱۰ تا ۲۰ سال آینده را برای سازمان فراهم می‌کند. آکیو موریتا، مدیر عامل سابق سونی، می‌خواست که همه افراد به یک دستگاه پخش صدای قابل حمل دسترسی داشته باشند. در این راستا شرکت سونی واکمن‌ها و دستگاه‌های قابل حمل پخش لوح فشرده را تولید کرد. فرد اسمیت،

می‌خواست که به هر طریق ممکن محموله‌های پستی را حداکثر در ساعت ۱۰:۳۰ صبح روز بعد به گیرندگان آنها تحویل دهد. بنابراین، او شرکت پستی فدکس را تأسیس کرد. یک بیانیه مأموریت مناسب دارای ۵ ویژگی اصلی است:

۱. **بر تعداد کمی از اهداف تمرکز می‌کند.** این عبارت که «ما می‌خواهیم محصولاتی با بهترین کیفیت تولید کنیم، بیشترین خدمات را ارائه دهیم، وسیع‌ترین شبکه توزیعی را داشته باشیم و محصولات خود را با پایین‌ترین قیمت ارائه دهیم، ادعایی بسیار گسترده و غیر واقعی است.
۲. **بر سیاست‌ها و ارزش‌های اصلی شرکت تمرکز می‌کند.** یک بیانیه مأموریت مناسب، حیطه وظایف کارکنان را محدود می‌کند تا آنها بر مسائل کلیدی متمرکز شوند.
۳. **قلمروهای رقابتی شرکت را مشخص می‌کند.** یک بیانیه مأموریت مناسب قلمروهای رقابتی شرکت را مشخص می‌کند. این قلمروها در جدول ۲-۳ ارائه شده‌اند.
۴. **یک دیدگاه بلندمدت دارد.** مأموریت‌ها باید یک رویکرد بلندمدت داشته باشند و تنها در صورت لزوم و در شرایط خاص تغییراتی در آنها ایجاد شود.
۵. **باید تا حد امکان کوتاه، به یادماندنی و بامعنی باشند.** مأموریت‌ها بهتر است در ۳ تا ۴ کلمه بیان شوند. برای مثال، مأموریت شرکت مری کی عبارت است از بهبود زندگی زنان.

جدول ۲-۳. تعیین قلمروها و مرزهای رقابتی در بیانیه مأموریت [۱]

<ul style="list-style-type: none"> • صنعت: برخی از شرکت‌ها تنها در یک صنعت فعالیت می‌کنند، برخی در مجموعه‌ای از صنایع به هم مرتبط فعال هستند، برخی در کالاهای صنعتی، کالاهای مصرفی یا خدمات فعالیت می‌کنند و برخی دیگر در همه صنایع کار می‌کنند. • شرکت کاترپیلار بر بازارهای صنعتی تمرکز دارد، اما رقیب آن شرکت جان دیر هم در بازارهای صنعتی و هم در بازارهای مصرفی فعالیت دارد.
<ul style="list-style-type: none"> • محصولات: شرکت‌ها باید در بیانیه مأموریت، نوع محصولات تولیدی خود را بیان کنند. • شرکت ایران خودرو در زمینه تولید اتومبیل‌های سواری و خودروهای سنگین فعالیت دارد.
<ul style="list-style-type: none"> • شایستگی‌ها: شرکت شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را بیان می‌کند.

<ul style="list-style-type: none"> • شرکت ژاپنی ان. ای. سی در امور محاسباتی، ارتباطات و قطعات دارای شایستگی است. این شایستگی‌ها می‌تواند به این شرکت در پشتیبانی از تولید رایانه‌های قابل حمل، تلویزیون‌ها و تلفن‌های بی‌سیم کمک کنند.
<ul style="list-style-type: none"> • بخش بازار: بخش بازار عبارت است از بازار یا مشتریانی که شرکت به آنها خدمت ارائه خواهد کرد. • شرکت آستون مارتین تنها خودروهایی اسپورت با کیفیت بسیار بالا را تولید می‌کند. • شرکت گربر تنها بازار کودکان را هدف قرار داده است.
<ul style="list-style-type: none"> • گستره عمودی: گستره عمودی بیانگر تعداد سطوح کانال‌ها است که شرکت در آنها مشارکت دارد. سطوح کانال‌ها از تأمین مواد اولیه تا تولید محصول نهایی و توزیع آن را شامل می‌شود. • در یک طیف شرکت‌هایی قرار دارند که دارای گستره عمودی بزرگی هستند. • در طیف دیگر، شرکت‌های مجازی قرار دارند که تقریباً تولید همه محصولات و خدمات خود را به تأمین‌کنندگان برون‌سپاری می‌کنند.
<ul style="list-style-type: none"> • گستره جغرافیایی: محدوده جغرافیایی فعالیت شرکت‌ها را نشان می‌دهد. • برخی از شرکت‌ها تنها در یک کشور فعالیت دارند و برخی دیگر در کل جهان فعالیت دارند.

تحلیل SWOT

برای تدوین استراتژی باید موقعیت سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از پیدا کردن یک استراتژی یا تعادل استراتژیک بین فرصت‌ها و قوت‌ها با توجه به ضعف‌ها و تهدیدها، در جهت رفع آنها. تحلیل سوات یکی از ابزارهای استراتژیک در این راستا است [۳].

تحلیل سوات سالیان زیادی است که برای تحلیل محیط صنعت به کار می‌رود. تحلیل سوات را هم می‌توان برای ارزیابی محیط داخلی (شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی) و هم برای ارزیابی محیط خارجی (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) استفاده کرد.

نقاط قوت و ضعف، در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف انجام می‌دهد. با ارزیابی محیط داخلی می‌توان تشخیص داد که آیا شرکت دارای مزیت رقابتی است یا خیر.

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدها، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، سیاسی، قانونی و فن‌آوری است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند [۴].

تحلیل سوات مخفف چهار کلمه است [۵].

۱. فرصت‌ها^۱، تهدیدها^۲، نقاط قوت^۳ و نقاط ضعف^۴.

تحلیل سوات در دو مرحله انجام می‌گیرد:

۱. تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی.

۲. استفاده از تحلیل‌های مرحله اول برای قرار دادن شرکت در یکی از چهار خانه

ماتریس سوات

نمودار ۲-۲، ماتریس سوات را نشان می‌دهد. تحلیل سوات از یک رویکرد تجویزی^۵

استفاده می‌کند. استراتژیهای مختلفی برای چهار خانه ماتریس سوات پیشنهاد می‌شود.

همان‌طور که در نمودار ۲-۵ مشاهده می‌شود:

۱. اگر شرکتی دارای نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی باشد، باید از استراتژیهای

تهاجمی استفاده کند. استراتژیهای تهاجمی شامل استراتژیهایی مانند ادغام و

اکتساب^۶، رسوخ در بازار^۷، توسعه بازار^۸، توسعه محصول^۹، یکپارچگی عمودی رو

به عقب^{۱۰}، یکپارچگی عمودی رو به جلو^{۱۱}، یکپارچگی افقی^{۱۲} و ... هستند.

¹ opportunities

² threats

³ strengths

⁴ weaknesses

⁵ prescriptive

⁶ merger and acquisition

⁷ market penetration

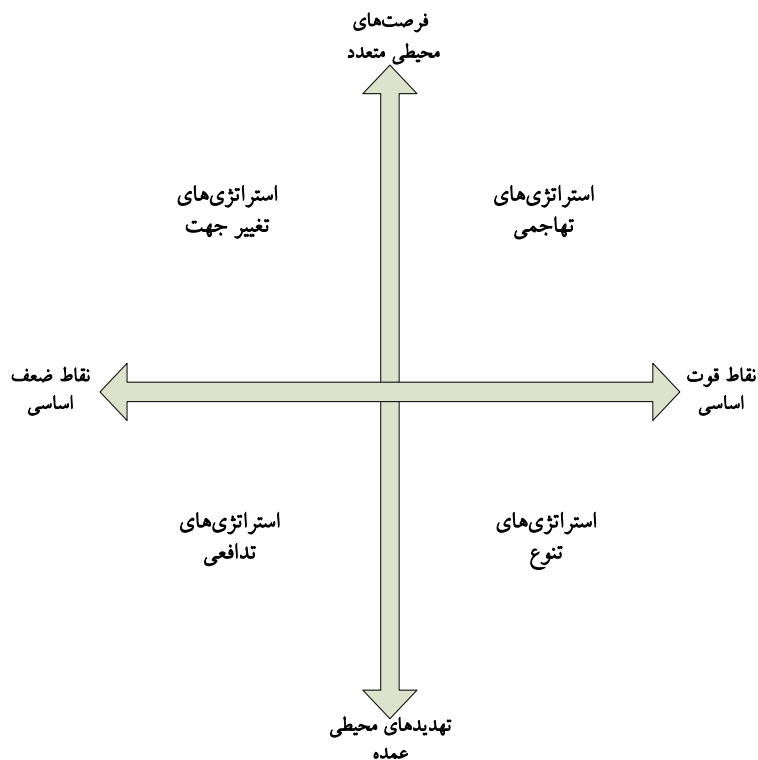
⁸ market development

⁹ product development

¹⁰ Backward integration

¹¹ forward integration

¹² horizontal integration



نمودار ۲-۵. ماتریس سوات [۶]

۲. اگر شرکت دارای نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی باشد، باید از استراتژی‌های تغییر جهت استفاده کند. استراتژی‌های تغییر جهت شامل استراتژی‌هایی مانند سرمایه‌گذاری مشترک^۱، یکپارچگی عمودی یا تنوع ناهمگون^۲ هستند.
۳. اگر شرکت دارای نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی باشد، باید از استراتژی‌های تنوع استفاده کند. استراتژی‌های تنوع شامل استراتژی‌هایی مانند تنوع همگون^۳، تنوع افقی^۴ و تنوع ناهمگون هستند.
۴. اگر شرکت دارای نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی باشد، باید از استراتژی‌های تدافعی استفاده کند. استراتژی‌های تدافعی شامل استراتژی‌هایی مانند کاهش، واگذاری و انحلال هستند.

¹ joint venture

² unrelated diversification

³ related diversification

⁴ horizontal diversification

اهداف سازمانی

شرکت‌ها بر اساس مأموریت سازمان، ارزش‌ها و فرهنگ مدیران و سازمان و تجزیه و تحلیل SWOT اهداف سازمانی را مشخص می‌کنند. اهداف مشخص کننده نتایج استراتژیک‌ای است که سازمان باید به آنها دست پیدا کند. اهداف مدیریت استراتژیک را می‌توان به ۳ دسته تقسیم کرد [۲]:

اهداف مالی: اهدافی هستند که با بهبود عملکرد مالی شرکت در ارتباط هستند. مانند تعیین اندازه شرکت و نرخ رشد آتی آن، تعیین بهترین ترکیب دارایی‌های شرکت (مصارف و وجوه) و تعیین بهترین منابع شرکت (ساختار سرمایه)

اهداف استراتژیک: اهدافی هستند که سازمان آنها را در بلندمدت هدف قرار می‌دهد و مربوط به تحکیم موقعیت کلی شرکت در بازار و موفقیت آن در عرصه رقابت هستند. اهداف استراتژیک شامل اهداف بازاریابی، بهره‌وری، منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، نوآوری، مسئولیت اجتماعی و بازدهی و سودآوری هستند.

اهداف عملکردی: وضعیت نهایی اهداف استراتژیک و مالی مشخص شده‌ای هستند که نسبت به بخش‌های مختلف سازمان به صورت گسترده آورده شده است. به اهداف عملکردی، اهداف تاکتیکی یا اجرایی نیز گفته می‌شود. اهداف عملکردی تابعی از اهداف استراتژیک و مالی هستند. اهداف عملکردی شامل اهدافی مانند میزان فروش، میزان سود، تعداد اقلام خریداری شده، نرخ بازگشت سرمایه، تعداد مشتری، تعداد شکایات و ... هستند.

استراتژیهای سازمانی

سازمان پس از تعیین اهداف، باید استراتژی‌های لازم برای رسیدن به این اهداف را مشخص کند.

در این قسمت، برخی از انواع استراتژی‌هایی که سازمان‌ها برای فعالیت در بازار انتخاب می‌کنند، شرح داده می‌شود.

ماتریس بازار/ محصول آنسوف

اولین فرصتی که برای رشد در اختیار مدیران شرکت قرار دارد، رشد متمرکز است. رشد متمرکز به دنبال بازنگری در فرصت‌های رشد کسب و کارهای موجود شرکت است. یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که در رشد متمرکز استفاده می‌شود، ماتریس محصول- بازار آنسوف است که توضیح داده شد.

یکپارچگی عمودی

شرکت‌ها می‌توانند از طریق ادغام عمودی رو به بالا، ادغام عمودی رو به پایین و ادغام افقی، میزان فروش و سودآوری خود را افزایش دهند.

امروزه شرکت داروسازی مرک، فقط داروهای نسخه‌ای را نمی‌فروشد. این شرکت در سال ۱۹۸۹ طی یک سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت جانسون اند جانسون، فروش داروهای غیرنسخه‌ای را آغاز کرد. در سال ۱۹۹۱ قراردادی را با شرکت دوپونت برای انجام تحقیقات بنیادی امضا کرد. در سال ۲۰۰۰ نیز یک همکاری را با شرکت شرینگ-پلاو برای توسعه و بازاریابی داروهای نسخه‌ای جدید آغاز کرد. در سال ۱۹۹۷، دو شرکت مرک و رن-پلنک، دو بخش داروهای حیوانات و مرغداری خود را با هم ترکیب کردند و یک شرکت جدید را به نام مریال لیمیتد تشکیل دادند که به طور جامع در زمینه بهداشت حیوانات کار می‌کند. مرک در سال ۲۰۰۳، شرکت مدکو را خریداری کرد که در زمینه فروش پستی داروها فعال بود. این شرکت در سال ۲۰۰۶ نیز شرکت سیرنا تراپوتیکس را خریداری کرد. این‌ها نمونه‌هایی از ادغام‌های عمودی و افقی را نشان می‌دهد که باعث موفقیت شرکت مک شد.

البته ادغام‌ها در برخی مواقع ناموفق هم بوده‌اند. برای مثال، ادغام بین دو فروشگاه زنجیره‌ای سیرز و کی‌مارت نتوانست مشکلات آنها را در غلبه بر وال‌مارت حل نماید.

یکپارچگی (ادغام) عمودی عبارت است از «استراتژی به دست آوردن کنترل بر سایر فعالیت‌های ارزش‌افزا در زنجیره ارزش». یکپارچگی عمودی دو نوع است:

۱. یکپارچگی عمودی رو به عقب^۱

۲. یکپارچگی عمودی رو به جلو^۲

یکپارچگی عمودی رو به عقب

یکپارچگی عمودی رو به عقب عبارت است از «استراتژی نزدیک‌تر شدن به منبع مواد اولیه از طریق اکتساب تأمین‌کنندگان این منابع یا تولید قطعات لازم برای تولید محصول نهایی توسط شرکت». این استراتژی زمانی استفاده می‌شود که یک سازمان بخواهد نفوذ و کنترل خود را بر فرآیند تأمین مواد اولیه گسترش دهد [۲].

به عبارتی دیگر، یکپارچگی عمودی رو به عقب عبارت است از «به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه» [۷].

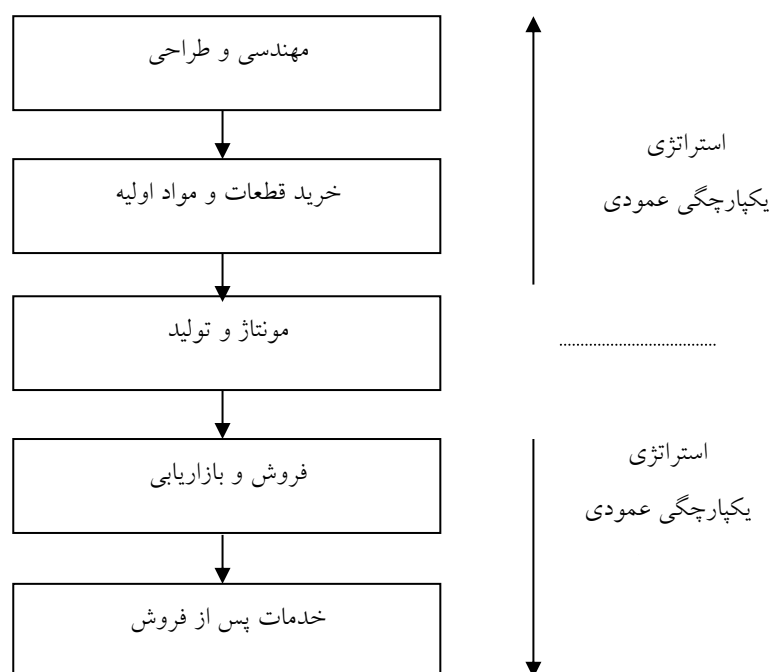
یکپارچگی عمودی رو به جلو

یکپارچگی عمودی رو به جلو عبارت است از «استراتژی نزدیک‌تر شدن به مصرف‌کننده یا کاربر نهایی از طریق اکتساب یا ایجاد فروشگاه‌های خرده‌فروشی برای توزیع، فروش یا خدمات پس از فروش محصولات شرکت». بنابراین، این استراتژی باعث نزدیک‌تر شدن شرکت به مشتریان می‌شود [۸].

نمودار ۲-۷ یکپارچگی عمودی رو به عقب و یکپارچگی عمودی رو به جلو را بر اساس زنجیره ارزش شرکت نشان می‌دهد. همان‌طور که در این نمودار مشاهده می‌شود، یکپارچگی عمودی رو به عقب فعالیت‌های خرید قطعات و مواد اولیه، و مهندسی و طراحی را در بر می‌گیرد. یکپارچگی عمودی رو به جلو نیز فعالیت‌های فروش و بازاریابی، و خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد.

¹ backward integration

² forward integration



نمودار ۲-۷. استراتژی یکپارچگی عمودی رو به عقب و رو به جلو در زنجیره ارزش

[۶]

یکپارچگی افقی

یکپارچگی افقی عبارت است از «استراتژی مالکیت یا افزایش کنترل بر روی شرکت‌های رقیب». این استراتژی به صورت گسترده‌ای برای رشد سریع کسب و کار یک شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر رشد کسب و کار، دستیابی به شایستگی‌ها و قابلیت‌های شرکت‌های رقیب و یا بازار نیز می‌تواند انگیزه کافی برای اجرای این استراتژی را فراهم سازد.

تنوع همگون

تنوع همگون عبارت است از «استراتژی اضافه کردن خطوط تولیدی یا خدماتی مرتبط یا مشابه با کسب و کار اصلی^۱ فعلی سازمان که از طریق توسعه داخلی محصولات و

^۱ core business

خدمات و فروش آن به مشتریان جدید صورت می‌گیرد». شرکت در این استراتژی، تلاش می‌کند کسب و کارهای جدید و مرتبط با کسب و کارهای فعلی سازمان را به کسب و کارهای قبلی خود اضافه کند [۲].

برای مثال، بانک ملت که علاوه بر ارائه خدمات بانکی، خدمات بیمه‌ای را نیز از طریق بیمه ما ارائه می‌دهد.

هدف اصلی این استراتژی، ایجاد هم‌افزایی بین کسب و کارها است. اگرچه استراتژی تنوع همگون فرصت‌هایی را برای هم‌افزایی بین کسب و کارهای به هم مرتبط ایجاد می‌کند، اما ایجاد هماهنگی بین این کسب و کارها جهت تحقق هم‌افزایی نیازمند تلاش‌های زیادی از سوی مدیران این شرکت‌ها است.

این تلاش‌ها هزینه‌های زیادی را بر شرکت‌ها تحمیل می‌کنند. رقابت سالم بین کسب و کارهای مرتبط به هم، باعث ایجاد نوآوری و عملکرد بالا برای شرکت می‌شود. از طرف دیگر، رقابت شدید بین آنها مانع همکاری و تشریک مساعی بین آنها می‌شود. هماهنگی‌های شدید نیز مانع ابتکار عمل مدیران واحدهای کسب و کار می‌شود. بنابراین، مدیران باید در برقراری رقابت سالم بین کسب و کارها و ایجاد هماهنگی بین آنها تعادل لازم را ایجاد کنند.

تنوع ناهمگون

تنوع ناهمگون^۱ (غیر مرتبط) عبارت است از «اضافه کردن کسب و کارها، محصولات یا خدمات جدید و غیر مرتبط با کسب و کار اصلی سازمان». شرکت در این استراتژی، تلاش می‌کند در کسب و کارهایی غیر از کسب و کار فعلی و همچنین، نامرتبط با آن سرمایه‌گذاری کند [۲].

شرکت‌ها به دلایل مختلفی از این استراتژی استفاده می‌کنند. یکی از دلایل اصلی استفاده شرکت‌ها از استراتژی تنوع ناهمگون این است که می‌توانند از طریق این استراتژی بر مشکل ورود کسب و کار اصلی خود به مرحله بلوغ یا رکود غلبه کرده و رشد کنند.

^۱ conglomerate diversification

زمانی که شرکت‌ها به طور گسترده از تنوع ناهمگون استفاده می‌کنند، به آنها «شرکت‌های ناهمگون»^۱ گفته می‌شود.

شرکت‌ها همچنین از تنوع ناهمگون برای کاهش نوسانات دوره‌ای در درآمدها و جریان‌های نقدی خود استفاده می‌کنند. حتی شرکت‌های کوچک نیز می‌توانند از این استراتژی استفاده کنند.

برای مثال، گروه صنعتی گلرنگ با بیش از چهل زیر مجموعه و شرکت تابعه پس از ۵ دهه فعالیت در صنایع شوینده و ارائه برندهای نام‌آشنای گلرنگ، اوه، ساقتلن و ...، در راستای تکمیل سبد محصولات خود پا به عرصه صنایع غذایی گذاشت و با معرفی شرکت کشت و صنعت گلبرگ بهاران، تولید انواع ماکارونی با برند فامیلا را آغاز نمود و به تدریج محصولاتی چون رب گوجه‌فرنگی، تن ماهی، سس کچاپ، روغن‌های خوراکی، روغن زیتون، سرکه سیب و دانه زیتون را به سبد غذایی خود اضافه کرد.

ایراد اصلی استراتژی تنوع ناهمگون این است که محصولات یا خدمات غیر مرتبط کمی وجود دارند که بتوانند در ترکیب با یکدیگر ایجاد هم‌افزایی کنند. این بر خلاف وضعیت استراتژی تنوع همگون است که در آن این امکان وجود داشت. بنابراین، این شرکت‌ها باید بر هم‌افزایی‌های مالی^۲ یا تخصیص کارای منابع مالی شرکت، تمرکز داشته باشند. به طور ایده‌آل، این شرکت‌ها منابع مالی را از کسب و کارهای سودآور می‌گیرند و در اختیار کسب و کارهای دیگری که پتانسیل سودآوری بالایی دارند، می‌گذارند و این روند را به طور مستمر ادامه می‌دهند.

ایراد دیگر استراتژی تنوع ناهمگون این است که معمولاً مدیران عالی از دانش و تخصص لازم برای مدیریت کسب و کارهای ناهمگون برخوردار نیستند. در نتیجه، برای مدیریت آنها از کنترل‌های شدید مالی استفاده می‌کنند. این نوع مدیریت باعث تأکید بر عملکرد کوتاه مدت کسب و کارهای ناهمگون می‌شود و بنابراین، اهداف استراتژیک بلند مدت نادیده گرفته می‌شوند. گسترش به بازارهایی که شرکت قبلاً در آنها تجربه نداشته است، باعث ایجاد چالش‌های زیادی برای آن می‌شود [۹].

^۱ conglomerates

^۲ financial synergy

همچنین وقتی که مشکلی برای یکی از این کسب و کارهای ناهمگون ایجاد می‌شود، از آنجا که مدیران شرکت دانش و تخصص لازم را در مورد آنها، مشتریان آنها، بازار آنها و فرآیند تولیدی آنها ندارند، بنابراین، از بینش لازم برای حل مسائل آنها نیز برخوردار نخواهند بود. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌های ناهمگون سیاست‌های آشکاری دارند که بیان می‌کنند کسب و کارهای با عملکرد پایینی که نتوانند سریعاً وضعیت خود را سر و سامان دهند، باید جمع‌آوری شوند.

تنوع افقی

سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی تنوع افقی، سعی می‌کنند در کسب و کارهای جدید و نامرتب با کسب و کار فعلی، وارد شوند و محصولات تولیدی کسب و کار جدید را به مشتریان کسب و کار فعلی عرضه کنند. استراتژی تنوع همگون به دلیل دور کردن سازمان از کسب و کار محوری خود دارای ریسک زیادی است. بنابراین سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی تنوع افقی از میزان این ریسک می‌کاهند. دلیل این موضوع این است که در تنوع افقی سازمان با مشتریان کنونی کاملاً آشنا است. به عنوان مثال، کارخانه نان صنعتی به درخواست مشتریان فعلی خود، تصمیم به ایجاد کارخانه تولید آب معدنی می‌گیرد و محصولاتش را به مشتریان فعلی نان صنعتی عرضه می‌کند [۲].

در استراتژی یکپارچگی، شرکت با شرکت‌های دیگر ادغام می‌شود؛ اما استراتژی‌های متنوع‌سازی با اضافه کردن یک کسب و کار یا محصول جدید به شرکت ارتباط دارند.

تنوع جهانی

شرکت‌ها به این دلیل فعالیت خود را در سطح جهانی گسترش می‌دهند که تمایل دارند میزان رشد خود را افزایش دهند. همچنین آنها به خاطر فشار رقابتی جهانی مجبور می‌شوند که فعالیت خود را در سطح جهانی گسترش دهند. دلیل دیگر، کاهش نرخ رشد فروش آنها در بازارهای داخلی است. تنوع جهانی باعث گسترش مرزهای تنوع داخلی می‌شود [۱۰].

شرکت‌ها از روش‌های مختلفی برای ورود به بازارهای جهانی استفاده می‌کنند. ساده‌ترین شکل ورود به بازارهای جهانی، صادرات^۱ است. شیوه‌های دیگر شامل واگذاری حق امتیاز تولید^۲ و واگذاری حق امتیاز توزیع^۳ است. در واگذاری حق امتیاز تولید (لیسانس)، شرکت امتیاز دهنده، امتیاز تولید و فروش محصولات خود را در قبال دریافت هزینه‌های مشخص، به شرکت امتیاز گیرنده واگذار می‌کند. شرکتی که دارای دانش و فناوری مناسبی است، می‌تواند با استفاده از واگذاری امتیاز تولید، بدون انجام سرمایه‌گذاری و با هزینه بسیار محدود، سود مورد نظر خود را کسب کند. اما در واگذاری حق امتیاز توزیع (فرانشیز)، شرکت امتیاز دهنده، امکان استفاده از نام تجاری خود را در قبال دریافت هزینه‌های مشخص، به شرکت امتیاز گیرنده واگذار می‌کند. در فرانشیز، امتیاز دهنده مشاوره‌های مختلفی را در زمینه‌های سازمان‌دهی، آموزش، تجارت، بازاریابی و مدیریت به امتیاز گیرنده ارائه می‌دهد. همچنین، پیچیده‌ترین روش ورود به بازارهای جهانی که از بالاترین ریسک نیز برخوردار است، مالکیت کامل^۴ است.

همه روش‌های فوق دارای چالش‌های خاص خود هستند. اما مهم‌ترین چالشی که شرکت‌ها در ورود به بازارهای جهانی با آن روبرو هستند، سازگاری محصولات و خدمات شرکت با فرهنگ منحصر به فرد و عادات‌های بازارهای خارجی است. برخی اوقات، شرکت مجبور نیست تغییرات زیادی را در محصولات خود ایجاد کند و شاید هم مجبور نباشد، هیچ‌گونه تغییری در آنها ایجاد کند. برای مثال، زمانی که استارباکس اولین فروشگاه خود را در سال ۱۹۹۶ در ژاپن افتتاح کرد، بیش از ۱۰۰ نفر در ساعت ۶:۳۰ صبح که ساعت آغاز کار فروشگاه است، پشت در فروشگاه منتظر باز شدن آن بودند. امروزه این شرکت صدها فروشگاه در ژاپن و سایر کشورهای جهان دارد [۱۱]. اما مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف دارای فرهنگ متفاوت و بنابراین، خواسته‌ها و نیازهای متفاوت هستند. در نتیجه، اکثر محصولات برای فروش در کشورهای مختلف

¹ exporting

² licensing

³ franchising

⁴ full ownership

جهان، باید با خواسته‌ها و نیازهای مصرف‌کنندگان هر یک از این کشورها منطبق شوند. شرکت مک دونالد محصولات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان بازار هدف تولید می‌کند. شرکت‌های جهانی از طرف دیگر باید برنامه‌های بازاریابی و تبلیغاتی خود را در سرتاسر جهان طوری انجام دهند که باعث شکل‌گیری یک تصویر منسجم از شرکت در ذهن مصرف‌کنندگان شود. این امر مستلزم داشتن مهارت‌های بازاریابی و تفکر استراتژیک مناسب مدیران این شرکت‌ها است.

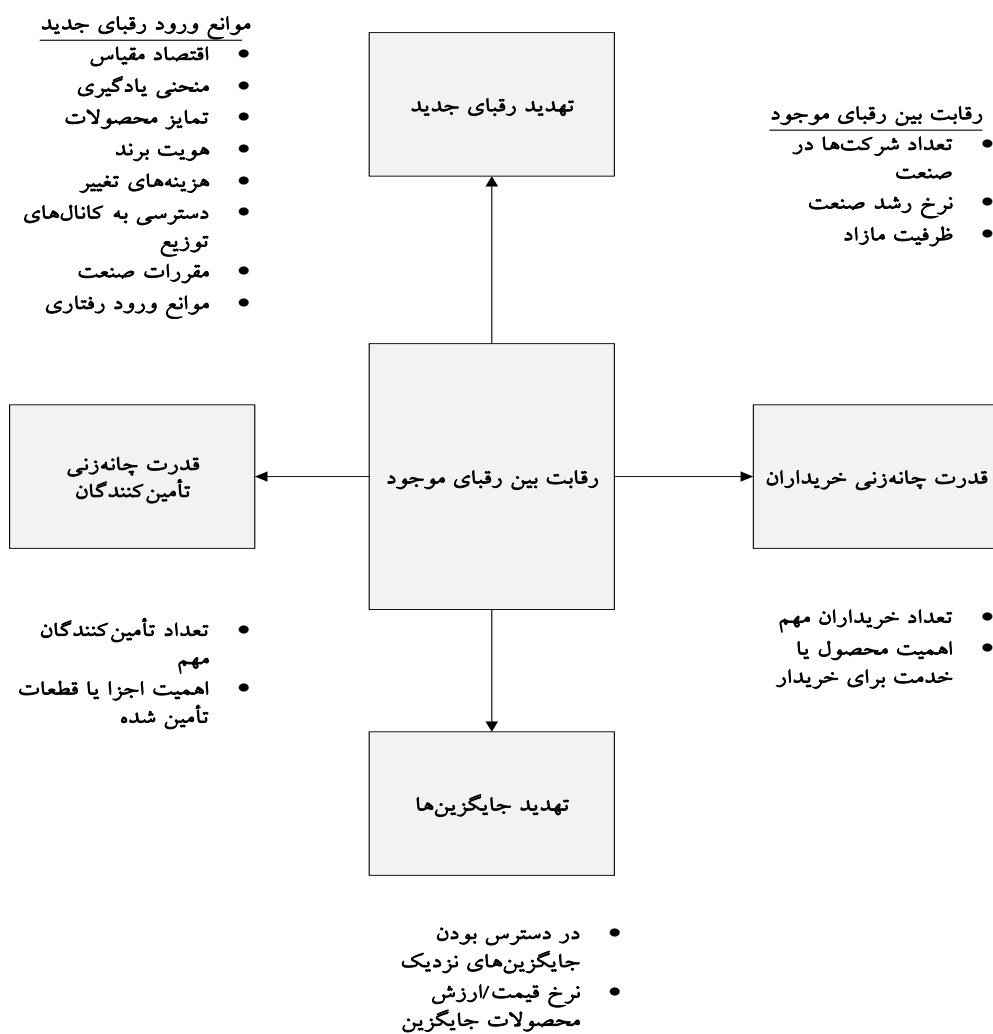
الگوی پنج نیروی پورتر

مایکل پورتر^۱، پدر علم مدیریت استراتژیک است. او که استاد دانشگاه کسب و کار هاروارد^۲ است، با توجه به جنبه‌های مثبت و منفی تحلیل سوات، الگوی پنج نیرو را ابتدا در سال ۱۹۷۸ در مجله هاروارد و سپس در سال ۱۹۸۰ در کتاب پر فروش خود به نام استراتژی رقابتی^۳ معرفی کرد. الگوی پنج نیروی پورتر به شدت مورد توجه دانشگاهیان و حرفه‌ای‌های بازار قرار دارد. الگوی پنج نیروی پورتر در نمودار ۲-۸ نشان داده شده است.

1 Michael Porter

2 Harvard Business School

3 Competitive Strategy



نمودار ۲-۸ الگوی پنج نیروی پورتر [۱۲]

الگوی پنج نیروی پورتر مبتنی است بر الگوی ساختار- عملیات^۱ - عملکرد و با دیدگاه سازمان صنعتی^۲ مرتبط است. بر اساس این الگو ساختار یک صنعت (تعداد و اندازه نسبی شرکت‌ها در صنعت، موانع ورود و ...)، بر عملیات یا رفتار رقابتی شرکت‌ها در صنعت

1 conduct

2 industrial organization

(سطوح قیمت تنظیم شده، میزان نوآوری‌ها و ...) تأثیر می‌گذارد. صنایعی که در آنها تعداد نسبتاً کمی شرکت فعالیت دارند و صنایعی که موانع ورود در آنها زیاد است، نسبت به صنایعی که در آنها تعداد بیشتری شرکت فعالیت می‌کنند، از رقابت کمتری برخوردار هستند. شرکت‌ها در این صنایع متمرکز نسبت به صنایع رقابتی می‌توانند قیمت‌های بالاتری را برای مشتریان تنظیم کنند [۱۲].

همچنین بر اساس الگوی ساختار- عملیات- عملکرد، عملیات شرکت‌ها منجر به عملکرد آنها می‌شود. بدیهی است که در صنایع کمتر رقابتی، شرکت‌ها از طریق تنظیم قیمت‌های بالاتر می‌توانند به سودآوری و عملکرد بالاتری برسند. منطق این الگو این است که هر چه شدت نیروهای رقابتی پنج‌گانه افزایش پیدا می‌کند، محیط صنعت متخاصم‌تر می‌شود و سودآوری کل صنعت کاهش پیدا می‌کند.

تهدید رقابتی جدید

اگر رقابتی جدید بتواند به آسانی وارد صنعت شوند، آن صنعت رقابتی خواهد بود و از سودآوری کمتری برخوردار خواهد بود. برای مثال، فقدان موانع ورود باعث شد که خرده‌فروشانمانند وال مارت و تارگت^۱ به فروشندگان عمده اسباب‌بازی تبدیل شوند. آنها از طریق استراتژی‌های قیمت‌گذاری پایین خود باعث شدند شرکت‌های معروف اسباب‌بازی فروشی مانند فائو شوارتز^۲ و کی بی توئیز^۳ دچار ورشکستگی شوند. بنابراین شرکت‌ها باید موانعی را برای ورود سایر رقبا ایجاد کنند.

موانع ورود رقابتی جدید

به طور کلی، چهار عامل می‌توانند مانع ورود رقابتی جدید به صنعت شوند [۶].

۱. موانع هزینه‌ای
۲. مزایای بازاریابی و توزیعی و هزینه‌های تغییر
۳. محدودیت‌های دولتی

^۱ Target

^۲ FAO Schwarz

^۳ KB Toys

۴. موانع ورود رفتاری

موانع هزینه‌ای

اگر شرکت‌های موجود در بازار دارای اقتصاد مقیاس^۱ باشند، از اثرات یادگیری و تجربه برخوردار باشند، یا دارای مجوز خاص برای دسترسی به مواد خام یا فناوری‌ها باشند، آنگاه رقبای بالقوه برای ورود به این بازار دارای عدم مزیت هزینه‌ای خواهند بود. اقتصاد مقیاس زمانی روی می‌دهد که هزینه هر واحد تولیدی شرکت با افزایش تولید در نتیجه سرشکن شدن هزینه‌های ثابت بین تعداد بیشتری از محصولات کاهش پیدا می‌کند. شرکت‌های بزرگ که ظرفیت تولیدی و بازار مصرف بزرگ‌تری نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر هستند، دارای اقتصاد مقیاس هستند [۱۳].

یکی دیگر از مزایای اقتصادی شرکت‌های موجود در بازار، از تجربه یا یادگیری ناشی می‌شود. اثر یادگیری و تجربه نیز باعث می‌شود که هزینه تولید هر واحد از محصولات تولیدی شرکت‌ها با افزایش تولید کاهش پیدا می‌کند. علت این کاهش این است که شرکت‌ها در طول زمان یاد می‌گیرند که چگونه عملیات تولیدی خود را کاراتر و اثربخش‌تر انجام دهند. این اثر تجربه را منحنی یادگیری^۲ می‌نامند. بنابراین منحنی یادگیری نیز مانند اقتصاد مقیاس باعث کاهش هزینه تولید هر واحد از محصولات شرکت می‌شود [۱۴].

مفهوم منحنی یادگیری را می‌توان در تولید هواپیمای بوئینگ ۷۶۷ مشاهده کرد. این شرکت برای تولید این مدل ابتدا به ۶ هزار ساعت زمان نیاز داشت. اما هر چه بیشتر از این مدل تولید می‌شد، تعداد ساعت مورد نیاز برای تولید کاهش پیدا می‌کرد [۱۵].

صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای ناشی از اقتصاد مقیاس و اثرات یادگیری تضمین شده نیستند و بدون تلاش مدیران تحقق پیدا نمی‌کنند. محصولات و خدمات باید طوری طراحی شوند که باعث ایجاد اقتصاد مقیاس شوند، سیستم‌های تولیدی و توزیعی باید متمرکز شوند و واحدهای مهندسی، تحقیق و توسعه و بازاریابی باید با هم برای رسیدن به اقتصاد

^۱ economy of scale

^۲ learning curve

مقیاس هماهنگ باشند. همچنین مدیران باید بین کارآیی ناشی از متمرکز کردن و هماهنگ کردن فعالیت‌ها و واحدهای سازمان و منافع انگیزشی و خدمات مشتری ناشی از تمرکززدایی این فعالیت‌ها و واحدها تعادل برقرار سازند.

مزایای بازاریابی و توزیعی و هزینه‌های تغییر

اگر شرکتی در بازار دارای مشتریان وفادار باشد، رقبای بالقوه کار سختی برای جذب این مشتریان خواهند داشت. همچنین اگر شرکت‌های موجود به کانال‌های توزیعی خرده‌فروشی مانند فضای قفسه خواربار فروشی‌ها دسترسی داشته باشند، رقبای بالقوه برای دسترسی به این کانال‌ها باید تلاش زیادی انجام دهند. توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان به خوبی می‌دانند که کنترل زیادی بر مشتریان و بازار دارند، بنابراین برای معرفی محصولات رقبای بالقوه مبالغ زیادی را از آنها طلب می‌کنند.

بازار کارت‌های اعتباری نمونه خوبی در این زمینه است. تا سال ۲۰۰۱، شرکت‌های مستر کارد^۱ و ویزا^۲ به بانک‌های عضو خود اجازه نمی‌دادند که با سایر شرکت‌های ارائه دهنده کارت‌های اعتباری مانند آمریکن اکسپرس^۳، دیسکاور^۴ و ... کار کنند. در نتیجه این شرکت‌ها نمی‌توانستند از بانک‌ها درخواست کنند که کارت‌های آنها را به مشتریان ارائه دهند، مگر اینکه بانک‌ها قرارداد خود را با مستر کارد و ویزا لغو می‌کردند. برای رفع این مشکل دادگاه آمریکا وارد عمل شد و این نوع قراردادها را مخالف قانون ضد انحصار^۵ تشخیص داد. بدین ترتیب این مانع برای رقبای بالقوه برطرف شد [۱۶].

همچنین اگر مشتریان شرکت‌های موجود در بازار برای خرید محصولات شرکت‌های رقیب، با هزینه‌های تغییر^۶ مواجه باشند، این عامل نیز می‌تواند برای رقبای بالقوه یک مانع بزرگ باشد. برای مثال تغییر سیستم عامل ویندوز^۷ شرکت مایکروسافت به سیستم عامل مکینتاش^۸ شرکت اپل، برای کاربران ایجاد باعث ایجاد هزینه می‌شود. آنها باید با

1 Master Card

2 Visa

3 Americal Express

4 Discover

5 antitrust

6 switching costs

7 windows

8 macintosh

نحوه کار سیستم عامل جدید آشنا شوند که این برای آنها وقت‌گیر خواهد بود. شرکت اپل برای حل این مشکل، سیستم عامل خود را روز به روز به کارکردهای سیستم عامل ویندوز نزدیک می‌کند تا کاربران راحت‌تر بتوانند با مکینتاش کار کنند. در نتیجه، سهم بازار اپل در بازار رو به افزایش است. بنابراین، شرکت‌ها می‌توانند از طریق ایجاد هزینه‌های تغییر برای مشتریان، مانع جابجایی آنها به سمت شرکت‌های رقیب شوند.

محدودیت‌های دولتی

علیرغم اینکه دولت‌ها در طی سال‌های اخیر از شدت مقررات محدود کننده در کسب و کار کاسته‌اند تا تجارت جهانی رشد بیشتری پیدا کند، اما در بسیاری از صنایع مانند مخابرات و رسانه‌ها همچنان قوانین و مقررات سختی وجود دارد که راه را برای ورود رقبای جدید بسته است. همچنین در صنعت بانکداری و خدمات بهداشتی نیز قوانین محدود کننده‌ای وجود دارد. بنابراین، دولت‌ها نیز با وضع قوانین محدود کننده می‌توانند مانع ورود رقبای جدید به بازار شوند.

موانع ورود رفتاری

شرکت‌های موجود در بازار به چند طریق با رفتارهای خود علائمی را به رقبای بالقوه نشان می‌دهند که از ورود به بازار خودداری کنند [۶].

۱. قیمت‌ها را عمداً پایین نگه می‌دارند تا رقبای بالقوه با دیدن حاشیه سود کم در صنعت، از ورود به آن صرف نظر کنند.

۲. علائمی را از خود نشان می‌دهند که در صورت ورود رقبای جدید به بازار، قیمت‌ها را به شدت کاهش می‌دهند.

۳. اعلام می‌کنند که قصد دارند بر ظرفیت تولیدی خود بیفزایند که این نیز باعث کاهش قیمت‌ها در بازار و در نتیجه، حاشیه سود صنعت خواهد شد. بنابراین، باعث اجتناب رقبای بالقوه از ورود به صنعت می‌شود.

۴. اعلام می‌کنند که قصد دارند محصولات جدیدی را وارد بازار کنند. در نتیجه، رقبای بالقوه از ترس منسوخ شدن محصولات خود در بازار از ورود به بازار خودداری می‌کنند.

شرکت اینتل به خوبی توانسته است از این استراتژی استفاده کند و همواره سهم بازار خوبی در بازار ریزپردازنده‌ها داشته باشد. بنابراین، موانع ورود رفتاری نیز می‌تواند مانع ورود رقبای جدید به بازار شود.

تهدید محصولات و خدمات جایگزین

اگر محصولات و خدمات جایگزین^۱ به راحتی در دسترس باشند، آنگاه حاشیه سود شرکت‌های موجود در صنعت کاهش پیدا می‌کند. یک مثال سنتی در این زمینه، استفاده از رایانه‌ها به جای ماشین‌های تایپ و یا استفاده از آلومینیوم به جای فولاد در تولید قطعات مختلف خودرو است. از بین نمونه‌های جدید نیز می‌توان به استفاده از ویدئو کنفرانس به جای کنفرانس‌های حضوری و استفاده از پست الکترونیکی به جای پست سنتی اشاره کرد [۱۷].

میزانی که محصولات و خدمات را بتوان جایگزین یکدیگر دانست، به نسبت قیمت/ ارزش (ارزش تقسیم بر قیمت) آنها بستگی دارد. دو محصول یا خدمت ممکن است ارزش یکسانی برای مشتریان داشته باشند، اما اینکه آیا جایگزین یکدیگر هستند یا خیر، به قیمت نسبی آنها بستگی دارد. برای مثال دستگاه‌های دی‌وی‌دی در ابتدا بسیار گران بودند. این بدان معنا بود که این دستگاه‌ها حالت کالاهای لوکس را دارند و هر کسی نمی‌تواند آن را خریداری نماید. بنابراین، بر اساس مقایسه نسبت قیمت/ ارزش، مردم رفتن به سینما یا تئاتر و یا حفظ دستگاه‌های سی‌دی خود را به خرید دستگاه‌های دی‌وی‌دی ترجیح می‌دادند. اما با پایین آمدن قیمت این دستگاه‌ها، نسبت قیمت/ ارزش آنها با دستگاه‌های سی‌دی و سینما یا تئاتر قابل مقایسه شده است و اکنون این دستگاه‌ها به عنوان جایگزین دستگاه‌های سی‌دی و سینما یا تئاتر مطرح هستند.

¹ substitute products and services

یک نکته بسیار مهم، تشخیص محصولات جایگزین از محصولات رقابتی^۱ است. در الگوی پنج نیروی پورتر، محصولات جایگزین به محصولاتی گفته می‌شود که عملکرد آنها با عملکرد محصولات شرکت یکسان است. محصولات جایگزین به یک صنعت دیگر تعلق دارند، اما محصولات رقیب به شرکت‌های موجود در یک صنعت تعلق دارند.

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

اگر تأمین‌کنندگان یک صنعت دارای قدرت کافی باشند، می‌توانند قیمت محصولات کلیدی خود را افزایش دهند و این باعث کاهش حاشیه سود صنعت می‌شود. اگرچه عوامل زیادی بر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان تأثیر می‌گذارند، اما شش عامل نقش حیاتی در این زمینه دارند [۱۸].

۱. اگر تعداد تأمین‌کنندگان نسبت به تعداد خریداران کمتر باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان افزایش می‌یابد.
۲. اگر تأمین‌کنندگان دارای منبع کمیابی باشند، از فن‌آوری خاصی استفاده کنند که فقط در اختیار خودشان باشد و یا آن منبع برای خریداران بسیار حیاتی باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان افزایش می‌یابد.
۳. هنگامی که محصول عرضه شده توسط تأمین‌کنندگان، جانشین‌های کمی داشته باشد و از این رو برای شرکت بسیار مهم باشد.
۴. وقتی که شرکت مشتری مهمی برای تأمین‌کننده نباشد و یا تعداد کمی از محصولات تأمین‌کننده را بخرد.
۵. زمانی که هزینه تغییر تأمین‌کننده بسیار زیاد باشد و شرکت قادر نباشد که به آسانی تأمین‌کننده دیگری را بیابد.
۶. زمانی که تأمین‌کنندگان قادر به انجام ادغام عمودی باشند و به طور مستقیم بتوانند با شرکت رقابت کنند.

^۱ competitive products

برای مثال، در صنعت رایانه نمونه‌های خوبی در این زمینه وجود دارد. مهم‌ترین قسمت هر رایانه‌ای ریزپردازنده آن است. در اوایل ایجاد رایانه، شرکت آی بی ام آنچنان قدرتمند بود که می‌توانست از تأمین‌کنندگان قطعات حیاتی بخواهد که حق امتیاز تولید^۱ محصولات و خدمات خود را در اختیار شرکت‌های دیگر قرار دهند تا مطمئن شود که برای تأمین این قطعات در آینده دچار مشکل نخواهد شد. برای مثال، آی بی ام شرکت اینتل را برای تولید ریزپردازنده‌های رایانه‌های شخصی خود انتخاب کرد، اما این شرکت را مجبور کرد که حق امتیاز تولید خود را در اختیار شرکت ادونسد مایکرو دیوایسز^۲ قرار دهد. اما با توجه به قابلیت بالای اینتل در تولید ریزپردازنده و اهمیت حیاتی آن در تولید رایانه‌ها، قدرت این شرکت روز به روز افزایش پیدا کرده است. اکنون اینتل حق امتیاز تولید خود را در اختیار شرکت‌های دیگر قرار نمی‌دهد.

اکنون تولیدکنندگان رایانه مانند آی بی ام به شدت به شرکت اینتل وابسته هستند. شرکت مایکروسافت نیز در ارائه نرم‌افزار سیستم عامل در صنعت رایانه دارای یک حالت انحصاری است که به آن قدرت ویژه‌ای به عنوان یک تأمین‌کننده داده است. برای مثال، در سال ۲۰۰۹ در حالی که نرخ بازگشت دارایی‌ها در صنعت رایانه معادل ۸/۵ درصد بود، نرخ بازگشت دارایی‌های مایکروسافت معادل ۲۴/۳ درصد بوده است. همچنین نرخ بازگشت دارایی‌های اینتل نیز معادل ۱۰/۴ درصد بوده است.

قدرت تأمین‌کننده همچنین باعث ایجاد تنش بین نایک^۳ و فوت لاکر^۴ شد. فوت لاکر برترین فروشگاه کفش‌های ورزشی است. نایک به دلیل قدرت بالاتر خود نسبت به سایر تولیدکنندگان کفش‌های ورزشی، قدرت انعطاف کمتری را در انتخاب محصولات به فروشگاه‌های مختلف مانند فوت لاکر می‌داد و همه فروشگاه‌ها را مجبور می‌کرد که حاشیه سود کمی را که نایک در نظر داشت، قبول کنند. فوت لاکر در سال ۲۰۰۲ در تلاشی برای وادار کردن نایک برای دادن انعطاف بیشتر در انتخاب محصولات این شرکت و قیمت آنها اعلام کرد که قصد دارد میزان سفارشات خود را از این شرکت به میزان ۱۵

¹ License

² Advanced Micro Devices

³ Nike

⁴ Foot Locker

تا ۲۵ درصد (۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون دلار از کل فروش آن) کاهش دهد. شرکت نایک با شنیدن این خبر پیشقدم شد و اعلام کرد قصد دارد میزان فروش محصولات خود را به فوت لاکر به میزان ۴۰ درصد یا معادل ۴۰۰ میلیون دلار کمتر از سال قبل کاهش دهد. این نشان دهنده قدرت نایک در مقابل توزیع‌کنندگان آن است. نایک حتی برای تنبیه بیشتر فوت لاکر اعلام کرد که دیگر محصولات پرفروش خود را به این فروشگاه نمی‌فروشد. در سال ۲۰۰۳ فوت لاکر شکست را قبول کرد و تلاش کرد دشمنی خود را با نایک به اتمام برساند. با خرید مجدد محصولات نایک، فروش فوت لاکر در سال ۲۰۰۴ به روزهای اوج خود برگشت [۱۹].

قدرت چانه‌زنی خریداران

خریداران پر قدرت نیز می‌توانند سودآوری یک صنعت را کاهش دهند. شش عامل در افزایش قدرت چانه‌زنی خریداران تأثیر دارد:

۱. اگر تعداد خریداران نسبت به تعداد شرکت‌ها کمتر باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد.
۲. اگر محصول خریداری شده یک محصول مهم نباشد و وابسته به فن‌آوری اختصاصی یک شرکت خاص نباشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد. برعکس، اگر محصول خریداری شده یک محصول مهم باشد و وابسته به فن‌آوری اختصاصی یک شرکت خاص باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران کاهش می‌یابد.
۳. اگر خریدار بخش اعظمی از محصولات تأمین‌کننده را خریداری کند، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد.
۴. اگر خریدار بتواند خود محصول مورد نیاز خود را تولید کند، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد.
۵. اگر محصول استاندارد باشد و فرق چندانی بین محصولات با نام‌های مختلف وجود نداشته باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد.
۶. اگر هزینه تغییر تأمین‌کنندگان برای خریداران پایین باشد، آنگاه قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش می‌یابد [۳].

یکی از نمونه‌های خوب قدرت خریدار را می‌توان در صنعت خودرو مشاهده کرد. هزاران شرکت قطعه‌ساز در دنیا وجود دارد. از آنجا که تعداد خریداران (شرکت‌های تولید کننده خودرو) نسبت به تعداد فروشندگان (شرکت‌های قطعه‌ساز) کم است، بنابراین قدرت خریدار افزایش پیدا می‌کند. آنها به دلیل این قدرت، مشخصات قطعات، زمان تحویل و حتی قیمت مورد نظر خود را به تولید کننده‌ها تحمیل می‌کنند. شرکت وال مارت نیز دارای قدرت زیادی نسبت به فروشندگان خود است، زیرا بسیار بزرگ است و حجم خرید آن بسیار زیاد است. این شرکت حتی قیمت خرید برخی از محصولات را خودش تعیین می‌کند. بنابراین حتی شرکت‌های بزرگی مانند پروکتر اند گمبل نیز باید از این استراتژی تبعیت کنند. وال مارت حتی شرکت‌های کوکا کولا و پپسی را مجبور کرده است تا محصولات جدیدی را تولید و به این شرکت بفروشند. در واقع، وال مارت در حال تغییر نوع ارتباط بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تولیدکنندگان در صنعت خرده‌فروشی است.

رقابت بین رقبای موجود

رقابت بین رقبای موجود نیز یکی دیگر از نیروهای رقابتی پورتر است. هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، سودآوری آن صنعت کاهش پیدا می‌کند، زیرا شرکت‌های موجود در صنعت یا قیمت خود را کاهش می‌دهند یا هزینه‌های اضافی را برای جذب مشتری متحمل می‌شوند، بدون اینکه قیمت را افزایش دهند. عوامل زیادی باعث افزایش رقابت در یک صنعت می‌شوند.

به طور کلی، هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، رقابت در آن صنعت افزایش می‌یابد. هرچند در برخی از صنایع مانند فولاد، علیرغم اینکه تعداد کمی شرکت تولیدی وجود دارند، اما شرکت‌ها با هم رقابت شدید دارند و قیمت‌ها را ثابت نگه می‌دارند. هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، آن صنعت به بازار رقابت کامل نزدیک می‌شود. یکی از راه‌های کاهش رقابت در صنعت، ادغام و اکتساب است [۱۷].

ظرفیت مازاد نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر بر افزایش رقابت است. ظرفیت مازاد باعث کاهش قیمت‌ها و حاشیه سود و جذاب نبودن صنعت می‌شود. شرکت‌ها برای تکمیل ظرفیت، قیمت محصولات خود را کاهش می‌دهند. صنایعی مانند هواپیمایی، ارتباطات راه دور و فولاد به دلیل هزینه‌های ثابت بالا، مثال‌های بارزی در این زمینه هستند.

صنعت خودرو نیز در برخی از کشورها نمونه دیگری از این صنایع است. به عنوان مثال، از آنجا که بازار خودرو در آمریکا در مرحله اشباع قرار دارد، رقابت در آن بسیار فشرده است. بنابراین، بحران‌های مالی شرکت‌هایی مانند فورد، کرایسلر و جنرال موتورز تنها به دلیل رکود جهانی نبوده است.

هر چه نرخ رشد صنعت افزایش یابد، رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت نیز افزایش می‌یابد. هر چه موانع خروج از صنعت افزایش یابد، رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت نیز افزایش می‌یابد.

استراتژی‌های مایلز و اسنو

محققان تحقیقات زیادی را در زمینه شناسایی نوع استراتژی شرکت‌ها در محیط کسب و کار انجام داده‌اند. آنها مشاهده کرده‌اند که نحوه رقابت شرکت‌ها در بازار از الگوهای خاصی تبعیت می‌کند. یکی از این تحقیقات مربوط به تحقیقات مایلز و اسنو است. مایلز و اسنو^۱ معتقدند که چهار نوع شرکت در دنیای کسب و کار وجود دارد [۲۰].

^۱ Miles & Snow

۱. پیشگامان^۱

۲. مدافعان^۲

۳. تحلیل‌گران^۳

۴. منفعلان^۴

- پیشگامان شرکت‌هایی هستند که با رویکرد کارآفرینانه محیط کسب و کار را با هدف ایجاد محصولات و فرصت‌های جدید ارزیابی می‌کنند. آنها نوآوری‌های زیادی انجام می‌دهد، همواره به دنبال فرصت‌های جدید هستند و خطرپذیر هستند. شرکت‌ها برای اجرای این استراتژی باید خلاقیت و انعطاف‌پذیری را در سازمان خود تشویق کنند.
- مدافعان شرکت‌هایی هستند که تلاش می‌کنند ثبات خود را از طریق حفظ جایگاه کنونی خود در بازار حفظ کنند و در مقابل تهاجم شرکت‌های دیگر دفاع کنند.
- تحلیل‌گران در بین پیشگامان و مدافعان قرار دارند. آنها در حالتی متعادل بین ماهیت فرصت‌جویانه پیشگامان و اجتناب از ریسک مدافعان قرار دارند. آنها از یک طرف، همانند پیشگامان به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار هستند و از طرف دیگر، تلاش می‌کنند که اکثر درآمدهای خود را از یک مجموعه ثابت از محصولات به دست آورند.
- منفعلان شرکت‌هایی هستند که رویکرد ناسازگارانه و ارتجاعی نسبت به تغییرات محیطی دارند. در واقع، بر خلاف سه نوع استراتژی پیشگام، مدافع و تحلیل‌گر که تا حدودی بیش‌فعال هستند، این استراتژی یک رویکرد منفعلانه دارد. استراتژی منفعلانه پایدار نیست و شرکت‌هایی که از این استراتژی تبعیت می‌کنند، باید در نهایت از استراتژی‌های سه‌گانه قبلی استفاده کنند، در غیر این صورت وارد مرحله رکود شوند.

¹ prospectors

² defenders

³ analyzers

⁴ reactors

منفعلان پاسخ خاصی به مسائل کارآفرینانه نمی‌دهند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند [۲۱].

استراتژی‌های عام پورتر

مایکل پورتر در کتاب پرورش خود به نام استراتژی رقابتی، دسته‌بندی جدیدی از استراتژی‌های کسب و کار را به نام استراتژی‌های عام^۱ معرفی کرد که مورد توجه بسیاری از اساتید دانشگاه و حرفه‌ای‌های بازار قرار گرفت. استراتژی‌های عام شامل استراتژی‌های زیر است:

- رهبری هزینه
- تمایز
- تمرکز

این الگو کماکان در دانشگاه‌های مختلف تدریس می‌شود و مورد قبول محققان و اساتید مدیریت استراتژی قرار دارد [۲۲].

پورتر همچنین معتقد است که شرکت‌ها از دو طریق می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند:

۱. دستیابی به هزینه‌های پایین‌تر و بنابراین، قیمت‌های پایین‌تر نسبت به رقبای
۲. ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد

استراتژی‌های عام پورتر در نمودار ۲-۹ نشان داده شده است. ماتریس پورتر ابزار مناسبی را برای تفکر استراتژیک و ایجاد الگوهای ذهنی مناسب در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

^۱ generic strategies

بازار هدف	گسترده	رهبری هزینه	تمایز
	محدود	رهبری هزینه تمرکزی	تمایز تمرکزی
		هزینه پایین	منحصر به فرد بودن

مزیت رقابتی

نمودار ۲-۹. استراتژی‌های عام پورتر [۲۲]

رهبری هزینه

همان‌طور که در نمودار ۲-۶ نشان داده شده است، استراتژی رهبری هزینه، یک بخش بازار گسترده را مورد هدف قرار می‌دهد و مزیت رقابتی آن هزینه پایین است. منطق استفاده از استراتژی رهبری هزینه این است که شرکت‌هایی که از هزینه‌هایی پایین‌تر از رقبای خود برخوردار هستند، می‌توانند قیمت‌های پایین‌تری را برای محصولات خود تنظیم کنند و بنابراین، فروش و سهم بازار آنها افزایش پیدا می‌کند.

در واقع، هزینه‌های پایین به رهبران هزینه یک مزیت رقابتی می‌دهد. اگر آنها بتوانند مزیت هزینه پایین خود را نسبت به رقبای خود یک مدت طولانی حفظ کنند، می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. علاوه بر این، آنها با ارائه خدمت به یک بازار گسترده، از آنجا که به فروش حداکثری می‌رسند، از دو مزیت اقتصاد مقیاس و اثرات یادگیری (تجربه) نیز برخوردار خواهند شد.

دستیابی به جایگاه هزینه پایین باعث می‌شود که شرکت به انعطاف‌پذیری قیمتی بالاتری نسبت به رقبای خود برسد. این انعطاف‌پذیری باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار

برای شرکت می‌شود. نکته مهمی که در مورد استراتژی رهبری هزینه باید توجه داشت، این است که دو واژه هزینه و قیمت را نمی‌توان معادل هم به کار برد. در واقع، رهبری هزینه لزوماً به معنای رهبری قیمت نیست. در رهبری هزینه شرکت می‌تواند قیمت مورد نظر خودش را اعمال کند. این قیمت می‌تواند پایین‌تر یا برابر با قیمت محصولات رقبا باشد.

۱. در یک بازار رقابتی، رهبر هزینه می‌تواند برای حفظ سهم بازار خود یا گرفتن سهم بازار رقبا، قیمت‌هایش را پایین‌تر از رقبا تنظیم کند.
۲. در یک بازار کمتر رقابتی، رهبر هزینه بازار می‌تواند قیمت محصولات خود را برابر با قیمت رقبا قرار دهد تا در نتیجه هزینه پایین به سودآوری بالاتری دست پیدا کند. استراتژی رهبری هزینه، بیشتر در صنایعی اثربخش است که ویژگی‌های فیزیکی محصولات و خدمات یا شهرت برند و محصولات از اهمیت کمتری نسبت به قیمت برخوردار باشند. برای مثال، استراتژی رهبری هزینه برای شرکت‌هایی که در بازار محصولات اساسی^۱ فعالیت می‌کنند، مناسب است. در بازار محصولات اساسی، محصولات و خدماتی ارائه می‌شوند که تفاوت چندانی با هم ندارند. بازار محصولات اساسی شامل محصولاتی مانند فولاد، میوه، گندم، ذرت، سویا، شکر، طلا، نفت، لاستیک و سایر محصولات است. در این بازارها محصولات شرکت‌ها از یکدیگر قابل تشخیص نیست. اما در واقع، حتی در این بازارها نیز می‌توان از طریق خلاقیت و قدرت تخیل، محصولات شرکت را از محصولات رقبا متمایز کرد. از طرف دیگر، استراتژی رهبری هزینه برای شرکت‌هایی که در بازارهایی فعالیت می‌کنند که در آن محصولات شرکت‌ها از یکدیگر متمایز هستند، اثربخش نخواهد بود. برای مثال، استراتژی رهبری هزینه برای شرکت‌های مشاوره حقوقی چندان مؤثر نیست، چرا که مشتریان این شرکت‌ها بیشتر به شهرت و موفقیت گذشته آنها اهمیت می‌دهند و قیمت در درجه بعدی اولویت قرار دارد. مشتریان همچنین ممکن است به کیفیت خدمات شرکتی که قیمت‌های پایینی را برای خدمات خود اعلام می‌کند، شک کنند [۶].

^۱ commodity markets

در استراتژی رهبری هزینه شرکت‌ها از طریق ارائه محصولات ارزان و بی‌کیفیت به مزیت رقابتی نمی‌رسند. بلکه مزیت رقابتی آنها در ارائه محصولاتی با کیفیت قابل مقایسه با استانداردهای صنعت و با قیمت‌های پایین‌تر است. با توجه به اینکه کیفیت در طی دهه گذشته اهمیت حیاتی‌ای برای شرکت‌ها داشته است، بنابراین بعید است در چنین شرایطی شرکتی بتواند به مدت طولانی با ارائه محصولات و خدمات بی‌کیفیت در بازار باقی بماند. به عنوان مثال، شرکت‌های هواپیمایی تخفیف‌دار مانند جت بلو^۱، آلاسکا^۲ و سوئ وست، خدمات خود را با قیمت‌های پایین‌تری نسبت به رقبای ارائه می‌دهند. اما این دلیلی نمی‌شود که آنها خدمات بی‌کیفیتی را در اختیار مشتریان قرار دهند، چرا که دوام بلند مدت در صنعت نیازمند رعایت کیفیت در محصولات است [۲۳].

تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۴ در زمینه کیفیت شرکت‌های هواپیمایی انجام شد، شرکت‌های جت بلو، آلاسکا و سوئ وست را در رده بهترین‌ها و بالاتر از شرکت‌های دیگر هواپیمایی قرار داد [۲۴].

نکته مهم دیگری که در مورد رهبری هزینه باید ذکر کرد، این است که اگر مشتریان احساس کنند که کیفیت محصولات شرکت رهبر هزینه دچار نقص است، این استراتژی نمی‌تواند مانع جابجایی آنها به سمت شرکت‌های رقیب شود.

به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۷ و در یک روز تعطیل، طوفان‌های سهمگین باعث شد که مسافران شرکت جت بلو چندین ساعت را در هواپیماهای این شرکت منتظر بمانند. این اتفاق باعث خراب شدن وجهه شرکت جت بلو شد و باعث شد که اعضای هیأت مدیره این شرکت آقای دیوید نیلمن^۳، بنیان‌گذار و مدیر عامل شرکت را برکنار کنند.

همچنین شرکت‌های رهبر بازار مجبور نیستند که همیشه پایین‌ترین قیمت‌های بازار را در صنعت ارائه دهند. همان‌طور که در بحث تمایز هم خواهیم دید، ادراک^۴ مشتریان از واقعیت^۵، از اهمیت برابر و گاهی اوقات بیشتر از خود واقعیت برخوردار است. آنچه که برای موفقیت یک رهبر بازار مهم است، این است که قیمت محصولات آن

^۱ JetBlue

^۲ Alaska

^۳ David Neeleman

^۴ perception

^۵ reality

توسط مشتریان پایین تر از قیمت محصولات رقبا ادراک شود. برای مثال، شرکت های وال مارت، تارگت و سایر فروشگاه های زنجیره ای در بخش تخفیف دار صنعت خرده فروشی فعالیت می کنند. آنچه که برای وال مارت به عنوان رهبر هزینه بازار مهم است، این نیست که قیمت همه محصولات آن نسبت به قیمت محصولات رقبا پایین تر باشد، بلکه هدف آن این است که مشتریان به این ادراک برسند که قیمت محصولات وال مارت پایین تر از رقبا است.

اما با این وجود، به دلیل دسترسی مشتریان و رقبا به داده های قیمتی شرکت ها، رهبران هزینه اگر می خواهند در بلندمدت جایگاه رهبری خود را حفظ کنند، نمی توانند قیمت های خود را بالاتر از رقبا قرار دهند. بنابراین، رهبران هزینه بهتر است در بلند مدت قیمت های پایین تری را برای محصولات خود تعیین کنند.

تمایز

همان طور که در نمودار ۲-۶ مشاهده می شود، شرکت ها زمانی از استراتژی تمایز استفاده می کنند که به بازار وسیعی خدمت ارائه کنند و محصولاتی را ارائه دهند که در ذهن مشتریان منحصر به فرد ادراک شوند [۲۵].

شرکت ها با استفاده از استراتژی تمایز، محصولات خود را از رقبا متمایز می سازند. چنین شرکت هایی باید مهارت های زیادی در بازاریابی، تحقیق و توسعه و قابلیت های مهندسی داشته باشند [۲۶].

بنابراین، استراتژی تمایز بیشتر در بازارهایی کاربرد دارد که بتوان محصولات را در آنها متمایز کرد. استراتژی تمایز را می توان در مورد محصولاتی مانند خودرو، ساعت، کت و شلوار و سایر محصولات به کار برد. اما تجربه بسیاری از شرکت ها در صنایع مختلف نشان می دهد که حتی برای کالاهای اساسی مانند ریزپردازنده ها، ادویه جات، گندم، نمک و سایر محصولات مشابه نیز می توان استراتژی تمایز را به کار برد [۲۷].

شرکت مورتون^۱ توانسته است در تولید نمک که یکی از اساسی ترین محصولات است، به خوبی خود را از سایر رقبا متمایز کند. این شرکت با استفاده از یک برچسب

^۱ Morton

آبی رنگ برای محصولات خود و انتخاب شعار تبلیغاتی مناسب توانست خود را از رقبا متمایز کند. این تمایز باعث شده است که مشتریان حاضر باشند پول بیشتری برای محصولات آن بپردازند. قیمت محصولات این شرکت به میزان ۳۳ درصد بالاتر از سایر رقبا است.

اینتل نیز توانسته است به خوبی خود را در بازار یک محصول اساسی از سایر رقبا متمایز کند. این شرکت با شعار تبلیغاتی «اینتل در داخل» که حدود ۱ میلیارد دلار بودجه صرف آن کرد، توانست خود را از رقبا متمایز کند. این شعار تبلیغاتی در سال ۱۹۹۱ تنظیم شد و باعث شد که ریزپردازنده‌های اینتل از سایر رقبا مانند ادونسد مایکرو دیوایسز متمایز شود. این شعار نه تنها باعث شناخت بهتر نام تجاری اینتل شد، بلکه باعث شد که تصویر ذهنی مشتریان از این شرکت بهبود پیدا کند و مشتریان این شرکت را به نام یک شرکت باکیفیت بشناسند.

این مثال‌ها نشان می‌دهند که از طریق خلاقیت، تصویرپردازی و سرمایه‌گذاری می‌توان هر نوع محصولی را در بازار از محصولات رقبا متمایز کرد.

چند نکته مهم در مورد استراتژی تمایز وجود دارد که در بخش زیر توضیح داده می‌شود:

برای اینکه استراتژی تمایز موفق باشد، لزومی ندارد که محصولات شرکت از محصولات رقبا متمایز باشد، بلکه فقط باید ادراک تمایز محصولات شرکت از محصولات رقبا در ذهن مشتریان قرار بگیرد.

ادراک عبارت است از فرایند پیچیده آگاهی یافتن از اطلاعات حسی و فهم آن‌ها. همچنین، ادراک، فرایندی است که افراد، به وسیله آن، پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند، تنظیم و تفسیر می‌کنند و بدین وسیله، به آنها معنی می‌دهند. ادراک ممکن است با واقعیت عینی، بسیار متفاوت باشد. غالباً، افراد از امری واحد، برداشت‌های متفاوتی دارند. می‌توان گفت که رفتار مردم، به نوع ادراک، پنداشت یا برداشت آنها (و نه واقعیت) بستگی دارد.

شرکت‌هایی که می‌خواهند از استراتژی تمایز استفاده کنند، باید محصولات خود را طوری به مشتریان ارائه دهند که یک تجربه حسی خوب را به آنها انتقال دهد. آنها باید

مشتریان را به این ادراک برسانند که محصولات این شرکت از محصولات رقبا متمایز است.

شرکت‌های کوکاکولا و پپسی علی‌رغم اینکه جایگاه مطلوبی در ذهن مشتریان دارند، برای اینکه به طور مستمر به آنها یادآور شوند که محصولات آنها از محصولات رقبا متمایز است، سالانه بودجه‌های زیادی را صرف تبلیغات می‌کنند [۲۸].

صنعت خودرو نیز به خوبی ارتباط بین تمایز و ادراک مشتریان را نشان می‌دهد. شرکت‌های آمریکایی سالیان زیادی است که تلاش می‌کنند کیفیت محصولات خود را افزایش دهند، اما مشتریان همچنان خودروهای ژاپنی و آلمانی را با کیفیت‌تر می‌دانند. این تأثیر ادراک است که از عملکردهای بلند مدت شرکت‌ها در صنعت ایجاد می‌شود.

از آنجا که استراتژی‌های تمایز بر مبنای ادراک مشتریان قرار دارند و کمتر مبتنی بر کارکرد واقعی محصولات هستند، یک حالت شکننده دارند. این حالت بیشتر در مورد محصولاتی که حالت مد دارند، اتفاق می‌افتد. به خصوص، زمانی که محصولات جدیدی وارد بازار می‌شوند و در ادراک مشتریان متمایز به نظر می‌رسند، شرکت‌های موجود در بازار که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند، دچار مشکلات زیادی می‌شوند. بنابراین، این شرکت‌ها باید از قابلیت‌های بازاریابی و تحقیقات بازاریابی قدرتمندی برخوردار باشند. مایکل پورتر بیان می‌کند که از آنجا که استراتژی تمایز به منحصر به فرد بودن ادراکی یا واقعی محصولات شرکت بستگی دارد، بنابراین، شرکت‌هایی که قصد دارند از این استراتژی استفاده کنند، باید دارای ویژگی‌های زیر باشند [۲۳]:

۱. قابلیت‌های بازاریابی قوی

۲. معروفیت در کیفیت و منحصر به فرد بودن

به علاوه، شرکت‌های تمایزطلب به جای نوآوری در فرآیند، باید در نوآوری در محصول سرمایه‌گذاری کنند. چرا که آنها باید محصولات و خدمات جدیدی را ارائه دهند که از نظر مشتریان منحصر به فرد باشند. بنابراین، شرکت‌های تمایزطلب باید قابلیت‌های زیر را در خود افزایش دهند:

۱. خلاقیت و تحقیقات

۲. هماهنگی بین واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید

۳. جذب نیروهای کاری ماهر و خلاق

تمرکز

زمانی که شرکت بخش بزرگی از بازار را هدف قرار نمی‌دهد و تنها بخش کوچکی از بازار را مد نظر قرار می‌دهد، آنگاه این نوع استراتژی، استراتژی تمرکز نامیده می‌شود [۲۷].

دو نوع استراتژی تمرکز وجود دارد:

۱. تمایز تمرکزی: در این نوع استراتژی، محصولات و خدمات شرکت از دیدگاه مشتریان منحصر به فرد ادراک می‌شود.
 ۲. رهبری هزینه تمرکزی: در این نوع استراتژی، محصولات و خدمات شرکت با پایین‌ترین هزینه نسبت به رقبا تولید می‌شوند.
- کسب و کار خودرو شرکت رولز رویس^۱ نمونه خوبی برای استراتژی تمایز تمرکزی است. این شرکت تلاش می‌کند محصولات خود را به بخش‌های بسیار پر درآمد بازار بفروشد که بخش کوچکی از بازار را به خود اختصاص می‌دهند. این افراد حاضر هستند، مبالغی به میزان ۲۰۰ هزار دلار، ۴۰۰ هزار دلار و حتی بیشتر برای خرید خودرو هزینه کنند.

همچنین شرکت بنگ اند اولوفسن^۲ نیز که در زمینه تولید لوازم خانگی در کشور دانمارک فعالیت می‌کند، از استراتژی تمایز تمرکزی استفاده می‌کند. اخیراً این شرکت یک تلویزیون ۱۰۳ اینچی را معرفی کرده است که قیمت آن بیش از ۱۰۰ هزار دلار است. از طرف دیگر، شرکت‌هایی که به نام «فروشگاه‌های دلاری^۳» معروف هستند، مانند دلار جنرال^۴، فمیلی دلار^۵، دلار تری^۶ و همچنین در کشور ما فروشگاه‌هایی مثل خانه و کاشانه، از استراتژی رهبری هزینه‌ای تمرکزی استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها همانند وال مارت به دنبال اتخاذ استراتژی رهبری هزینه هستند، اما دامنه محصولات و بازار

^۱ Rolls-Royce

^۲ Bang & Olufsen

^۳ Dollar Stores

^۴ Dollar General

^۵ Family Dollar

^۶ Dollar Tree

هدف آنها محدود است. این شرکت‌ها دارای بازار جذاب و رو به رشدی هستند. این نکته نشان دهنده این است که حتی بخش‌های کوچک بازار نیز می‌توانند سودآور باشند. شرکت‌هایی که از استراتژی تمرکز استفاده می‌کنند، معمولاً بازار را بر اساس محصولات بخش‌بندی می‌کنند [۲۳].

بخش‌بندی یکی از مراحل اصلی فرآیند بازاریابی است. فرآیند بازاریابی دارای سه مرحله است: بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری در بازار و جایگاه‌یابی در بازار. بخش‌بندی بازار عبارت است از تقسیم یک بازار بزرگ از مصرف‌کنندگان به بخش‌های مختلف که اعضای هر یک از بخش‌ها با هم دارای ویژگی‌های یکسانی هستند و نسبت به متغیرهای بازاریابی شرکت واکنش یکسان نشان می‌دهند. اما بخش‌های مختلف دارای ویژگی‌های متفاوتی نسبت به هم هستند و نسبت به متغیرهای بازاریابی شرکت واکنش متفاوت نشان می‌دهند.

رد بول بر بازار نوشیدنی‌های انرژی‌زا در بازار بسیار بزرگ نوشیدنی‌ها تمرکز دارد. این شرکت‌ها همچنین می‌توانند بازارها را بر اساس مشتریان، متغیرهای جمعیت‌شناختی و رفتاری نیز بخش‌بندی کنند.

شرکت هواپیمایی آلاسکا علی‌رغم اینکه تنها ۳ درصد از مسافران هوایی آمریکا را در اختیار دارد، اما توانسته است در بازار بسیار رقابتی خطوط هوایی به سودآوری بالایی دست پیدا کرده و از تراز مالی مناسبی برخوردار باشد. این شرکت به خاطر اندازه کوچک خود توانسته است تبدیل به یک شرکت چابک شود و ایده‌های خلاقانه زیادی را اجرا کند.

از آنجا که تعداد زیادی از شرکت‌ها وجود دارند که علی‌رغم سهم بازار کم به سودآوری بالایی دست پیدا می‌کنند، بنابراین، می‌توان گفت که سهم بازار شرط لازم برای عملکرد بالا نیست. شرکت‌هایی که سهم بازار بالایی دارند، به ندرت بالاترین نرخ بازگشت سرمایه را دارا هستند. اما با این وجود، استراتژی تمرکزی دارای دام‌های خاصی است که مدیران باید با تلاش و استعداد خود بر این دام‌ها غلبه کنند [۲۳].

استراتژی تمرکزی به دو طریق رهبری هزینه و تمایز انجام می‌گیرد. مدیران این شرکت‌ها باید قابلیت‌ها و منابع لازم را برای رهبری هزینه یا تمایز فراهم کنند.

مدیران شرکت‌های متمرکز باید همواره تغییرات محیطی را بررسی کنند. تغییرات جمعیت‌شناختی، محصولات جایگزین و فناوری‌های جدید ممکن است به سرعت بازار هدف این شرکت‌ها را با مشکل مواجه سازند.

همچنین تعریف کسب و کار نیز در استراتژی تمرکزی از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که شرکت قصد دارد یک بخش کوچک از بازار را مورد هدف قرار دهد. مدیران و کارکنان این شرکت‌ها باید به خوبی بخش کوچک بازار را درک کرده باشند. اندازه بخش کوچک بازار نیز بسیار مهم است. اگر شرکت یک بخش بازار بسیار محدود را هدف‌گیری کند، آنگاه شرکت مشتریان زیادی نخواهد داشت و در نتیجه، فروش و سودآوری آن ناچیز خواهد بود. از طرف دیگر، اگر بخشی که شرکت انتخاب می‌کند، بزرگ باشد، آنگاه مشتریان سردرگم می‌شوند و شرکت از حالت یک شرکت تمرکزی خارج می‌شود.

شرکت‌های در وسط گیر افتاده

پورتر در استراتژی‌های عام خود بیان کرد که برخی از شرکت‌ها وجود دارند که از یک استراتژی دائمی استفاده نمی‌کنند. او این شرکت‌ها را «در وسط گیر افتاده»^۱ می‌نامد. به اعتقاد پورتر شرکت‌ها به دو دلیل در وسط استراتژی‌ها گرفتار می‌شوند [۲۳].

۱. آنها نمی‌توانند استراتژی‌های عام را با موفقیت اجرا کنند. برای مثال، شرکتی که می‌خواهد از استراتژی تمایز استفاده کند، اما نمی‌تواند خود را از رقبا متمایز کند. در این شرایط شرکت گیر می‌افتد: این شرکت می‌خواهد خود را از رقبا متمایز کند، اما با توجه به اینکه تمام انرژی خود را صرف متمایز شدن می‌کند، نمی‌تواند منابع و قابلیت‌های لازم را برای تبدیل شدن به رهبر هزینه توسعه دهد.

۲. آنها بیش از یک استراتژی عام را پیگیری می‌کنند. این هم باعث می‌شود که در وسط استراتژی‌ها گیر کنند. پورتر معتقد است که اجرای موفق بیش از یک استراتژی عام نیازمند منابع، نقاط قوت و سبک‌های مدیریتی متفاوت است. به ندرت شرکتی را می‌توان یافت که آمادگی اجرای هر سه نوع استراتژی را داشته باشد.

^۱ Stuck in the middle

البته این دیدگاه پورتر که شرکت‌ها نمی‌توانند به طور همزمان بیش از یک استراتژی عام را دنبال کنند، امروزه مورد چالش قرار گرفته است. چندین شرکت وجود دارند که توانسته‌اند با موفقیت استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز را دنبال کنند. جدول ۲-۴ استراتژی‌های عام شرکت‌ها را در چند صنعت نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۴. استراتژی‌های عام چند صنعت نمونه [۲۳].

صنعت	رهبری هزینه	تمایز	تمرکز
هواپیمایی	سوت وست	آمریکن ^۱	کیوی ^۲
خودرو	کیا	جنرال موتورز	رولز رویس
خرده‌فروشی	وال مارت	تارگت	استارباکس ^۳
ساعت مچی	تایمکس ^۴	سیکو ^۵	رولکس

تخصیص منابع به واحدهای کسب و کار استراتژیک

بعد از اینکه سازمان واحدهای کسب و کار استراتژیک خود را تعریف کرد، مدیران باید در زمینه تخصیص منابع به آنها تصمیم‌گیری نمایند. الگوهای مختلفی برای برنامه‌ریزی سبد کسب و کار^۶ وجود دارند که در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌ای شرکت‌ها کاربرد دارند [۱].

ماتریس جنرال الکتریک^۷ که توسط شرکت مشاوره مک‌کینزی ارائه شده است، واحدهای کسب و کار استراتژیک را بر اساس میزان مزیت رقابتی و میزان جذابیت صنعت آنها تقسیم‌بندی می‌کند. این ماتریس برای ارزیابی مزیت رقابتی واحدهای کسب‌وکار از شاخص‌های سهم بازار، نرخ بازگشت فروش نسبت به رقبا و جایگاه شرکت نسبت به رقبا از نظر کیفیت، فناوری، تولید، توزیع، بازاریابی و هزینه استفاده می‌کند. این ماتریس برای ارزیابی جذابیت صنعت از شاخص‌های سهم بازار، نرخ رشد

¹ American

² Kiwi

³ Starbucks

⁴ Timex

⁵ Seiko

⁶ portfolio-planning

⁷ GE/McKinsey Matrix

بازار، سودآوری بازار (نرخ بازگشت فروش در طی سه سال)، پتانسیل افزایش سودآوری و میزان فروش صادراتی استفاده می‌کند [۲۹].

الگوی دیگر، ماتریس رشد- سهم بازار بی. سی. جی^۱ است که توسط گروه مشاوران بوستون ارائه شده است. در این ماتریس، واحدهای کسب و کار استراتژیک بر اساس سهم بازار و نرخ رشد سالانه بازار آنها به ۴ نوع سگ، علامت سؤال، ستاره و گاو شیرده تقسیم می‌شوند [۱].

الگوهای شبیه دو الگوی فوق، به دلیل سادگی و ذهنی بودن بیش از حد، جذابیت خود را از دست داده‌اند. الگوهای جدید بر مبنای تحلیل ارزش سهام‌داران و میزان ارزش بازار شرکت با یا بدون یک واحد کسب و کار استراتژیک تمرکز دارند.

اجرای استراتژی

در این مرحله استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آن‌ها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

اجرای استراتژی بر کل سازمان (از بالا تا پایین) اثر خواهد گذاشت. برای اجرای مناسب استراتژی، استراتژی‌ها باید در ساختار سازمان و کارکنان آن نهادینه شود. برای نهادینه‌سازی استراتژی در سازمان از سه ابزار استفاده می‌شود: فرهنگ، ساختار و رهبری.

ارزیابی و کنترل استراتژی

ارزیابی و کنترل استراتژی آخرین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است. در این مرحله مدیران استراتژیک سازمان باید بر نحوه اجرای استراتژی‌ها نظارت نموده و سایر اجزای فرآیند از چشم‌انداز و بیانیه مأموریت گرفته تا اهداف، تجزیه و تحلیل SWOT، استراتژی‌ها و فرآیندهای اجرایی را مورد بازبینی و بازنگری قرار دهند. عدم ارزیابی و کنترل صحیح، جدی و دقیق می‌تواند باعث انحراف عملکرد از برنامه شده و زحماتی که

^۱ BCG's Growth-Share Matrix

در مراحل قبل کشیده شده است را به هدر دهد. فرآیند ارزیابی و کنترل، بازخور لازم را به مدیریت می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح کننده و اصلاحی را انجام دهد [۳].

منابع

1. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), marketing management, *Prentice Hall*, edition 14.
۲. فروزنده، لطف‌الله، امینی، محمد تقی، و خباز باویل، صمد، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۳. رسولی، رضا، و صالحی، علی (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک پیشرفته، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۴. پرهیزگار، محمد مهدی، محمودی میمند، محمد، و دهبان، بهنام، (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی از طریق چارچوب جامع تدوین استراتژی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۴۳-۵۸.
5. Griffin, Ricky W (2013), *Fundamentals of Management*, Cengage Learning, edition 7.
6. Duhaime, M. Irene., Larry Simpert., & Julie Chesley (2012). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*, Routledge, edition 1.
۷. ایمان‌خان، نیلوفر، مختاریان، ماهرخ، و نوری‌نسب، محبوبه، (۱۳۸۶)، بررسی استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های صادرکننده برتر ایرانی در سال ۱۳۸۶، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶، صص ۶۹-۷۹.
8. Swamidass, Paul M (2000), *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, Springer.
9. Jalan, P. K (2005), *Encyclopedia of Economic Development*, Sarup & Sons.
10. Haslem, John (2009), *Mutual Funds: Risk and Performance Analysis for Decision Making*, John Wiley & Sons.
11. Belson, K (2001), As Starbucks grows, Japan, too, is awash, *The New York Times*, October 21 (business): 6.
12. Ahlstrom, David., & Garry, D. Bruton (2009), *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*, Cengage Learning.
13. Allen, Kathleen R (2011), *New Venture Creation, 6th ed.: An Entrepreneurial Approach*, Cengage Learning, edition 6.
14. Rao, P. M., & Joseph A. Klein (2013), *Strategies for High-Tech Firms: Marketing, Economic, and Legal Issues*, M.E. Sharpe.
15. William Pride, O. C. Ferrell (2015), *Marketing 2016*, Cengage Learning, edition 18.

16. Pacelle, M., & Sapsford, J (2003), The great debit- card shuffle, *The Wall Street Journal*, November 25: C1, C13.
17. Roy, Daniel (2011), *Strategic Foresight and Porter's Five Forces: Towards a Synthesis*, GRIN Verlag.
18. Hill, Charles W. L., & Gareth R. Jones (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach: An Integrated Approach*, Cengage Learning, edition 8.
19. Kang, S (2004), Foot Locker profit jumps 25%, boosted by influx of Nike shoes, *The Wall Street Journal*, March 3: B3.
20. Miles, Raymond E., & Charles Curtis Snow (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press.
۲۱. اعرابی، سید محمد، و رضوانی، حمید رضا، (۱۳۸۶)، رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، (۵)۲، صص ۷۱-۹۷.
22. Porter, Michael E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press; edition 1.
۲۳. امینی، محمدتقی، و سالار، جمشید (۱۳۹۳)، تفکر و دید استراتژیک، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
24. Reed, D (2004), Low-fare carriers` service beets big rivals, *USA Today*, April 6: 2B.
۲۵. رحیم‌نیا، فریبرز، دعایی، حبیب‌الله، و علیزاده، مسعود، (۱۳۹۱)، تبیین مدل تعاملی رویکرد استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط (مورد مطالعه: سازمان‌های صنعتی کوچک و متوسط شهرک صنعتی طوس استان خراسان رضوی)، مجله استراتژیهای بازرگانی (دانشور رفتار)، سال نوزدهم دوره جدید، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۳۴.
26. Schröder, Harald (2015), Foundations of Strategy, *John Wiley & Sons*.
27. Griffin, Ricky W (2012), *Management*, Cengage Learning, edition 11.
28. Sehgal, Vivek (2010), *Supply Chain as Strategic Asset: The Key to Reaching Business Goals*, John Wiley & Sons.
29. Grant, Robert M., & Judith J. Jordan (2015), Foundations of Strategy, *John Wiley & Sons*.

فصل سوم

مدیریت اطلاعات بازار

و

پیش‌بینی تقاضای بازار

مقدمه

در این فصل، اهمیت اطلاعات بازار برای شرکت‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. اطلاعات مبنای تصمیم‌گیری مدیران بازاریابی و مدیران بازاریابی است. همچنین در این فصل، بحث پیش‌بینی تقاضای بازار ارائه می‌شود. وظیفه اصلی بازاریاب‌ها ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضا در بازار است. آنها باید با شناسایی سطح نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان، به شرکت‌ها در شناسایی سطح تقاضای بازار کمک کنند. شرکت‌ها نیز با شناخت سطح تقاضای بازار می‌توانند میزان عرضه خود را متناسب با این سطح قرار دهند و محصولات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان تولید کنند.

سیستم اطلاعات بازاریابی

مدیران بازاریابی شرکت‌ها وظیفه اصلی شناسایی تغییرات بازار و محیط رقابتی را در سازمان برعهده دارند. بازاریاب‌ها از روش‌های مناسبی برای جمع‌آوری اطلاعات محیطی استفاده می‌کنند. آنها با مشتریان، رقبا و سایر عوامل موجود در محیط تعامل دارند و اطلاعات زیادی را از آنها به دست می‌آورند. بسیاری از شرکت‌ها دارای «سیستم‌های اطلاعات بازاریابی»^۱ هستند که اطلاعات باارزشی را در مورد نیازها و خواسته‌های مشتریان در خود جای می‌دهند.

مدیران بازاریابی نیازمند مجموعه‌ای از رویه‌ها برای کسب اطلاعات دقیق و منظم برای تصمیم‌گیری بازاریابی هستند که سیستم‌های اطلاعات بازاریابی این اطلاعات را در اختیار آنها قرار می‌دهند [۱].

بازاریاب‌ها باید الگوهای رفتار مصرف‌کنندگان را در داخل کشور و در سایر کشورها مورد شناسایی قرار دهند. برای مثال، مردم سوئیس بیشتر از مردم سایر کشورها شکلات مصرف می‌کنند و یونانی‌ها بیشترین مصرف سیگار را در جهان دارند. شرکت‌هایی که اطلاعات بیشتری در مورد محیط دارند، می‌توانند بازارهای هدف خود را بهتر انتخاب

^۱ marketing information systems (MkIS)

کنند، محصولات بهتری تولید کنند و برنامه‌های بازاریابی بهتری را طراحی کنند. برنامه‌ریزان گردشگری در استان‌های کشور می‌توانند با مطالعه جمعیت‌شناختی گردشگرانی که وارد استان‌های آنها می‌شود و مقایسه آنها با گردشگران استان‌های دیگر، برنامه تبلیغاتی جدیدی را برای جذب گردشگران طراحی کنند و گردشگران بیشتری را به استان‌های خود جذب کنند.

همه سازمان‌ها باید اطلاعات محیطی را به طور مستمر در اختیار مدیران بازاریابی قرار دهند. یک سیستم اطلاعات بازاریابی از افراد، تجهیزات و رویه‌هایی برای جمع‌آوری، دسته‌بندی، تحلیل، ارزیابی و توزیع اطلاعات مورد نیاز، به‌هنگام و دقیق به تصمیم‌گیران بازاریابی تشکیل می‌شود [۲].

سیستم اطلاعات بازاریابی از سه بخش تشکیل می‌شود:

- داده‌های داخلی شرکت
- فعالیت‌های هوشمندی بازاریابی
- تحقیقات بازاریابی

برای شناسایی نیازهای اطلاعاتی سازمان می‌توان از سؤالات جدول ۳-۱ استفاده کرد.

جدول ۳-۱. شناسایی نیازهای اطلاعاتی سازمان [۲]

ردیف	سؤالات
۱	شما معمولاً چه تصمیماتی می‌گیرید؟
۲	شما برای تصمیم‌گیری به چه اطلاعاتی نیاز دارید؟
۳	شما معمولاً چه اطلاعاتی را به دست می‌آورید؟
۴	شما چه نوع تحقیقات دوره‌ای خاصی را می‌خواهید؟
۵	شما به کدام نوع از اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی ندارید؟
۶	شما به طور روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارید؟
۷	شما به چه نوع روزنامه، مجله، وبلاگ یا سایت اینترنتی به صورت دوره‌ای نیاز دارید؟
۸	شما تمایل دارید در چه زمینه‌ای اطلاعات به‌روز داشته باشید؟
۹	شما به چه برنامه‌هایی برای تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی نیازمند هستید؟
۱۰	از دیدگاه شما، چهار اصلاح مهم در بهبود سیستم اطلاعات بازاریابی شرکت کدامند؟

داده‌های داخلی

مدیران بازاریابی در بسیاری از تصمیم‌های خود از داده‌های داخلی شرکت استفاده می‌کنند. داده‌های داخلی در گزارش‌های سفارش مشتری، فروش، انبار، قیمت، هزینه، حساب‌های دریافتی و حساب‌های پرداختی وجود دارد.

چرخه سفارش تا پرداخت

چرخه سفارش تا پرداخت، قلب سیستم‌های داده‌های داخلی است. نمایندگان فروش، واسطه‌ها و مشتریان، سفارش‌های خود را برای شرکت ارسال می‌کنند. واحد فروش فاکتورها را آماده می‌کند و نسخه‌هایی از آنها را برای واحدهای مختلف سازمان می‌فرستد. همچنین، سفارش محصولاتی را که موجودی آنها در سازمان صفر است، به مشتریان برمی‌گرداند. شرکت‌ها باید فرآیند سفارش تا پرداخت را تا حد امکان سریع‌تر انجام دهند، زیرا بازارها بسیار رقابتی هستند و مشتریان به دنبال شرکت‌هایی هستند که چرخه سفارش تا پرداخت کوتاه‌تری دارند. بسیاری از شرکت‌ها از اینترنت برای کاهش مدت زمان چرخه سفارش تا پرداخت خود استفاده می‌کنند.

سیستم‌های اطلاعات فروش

مدیران بازاریابی به گزارش‌های دقیق و به‌هنگام در مورد وضعیت فروش سازمان نیاز دارند. برای مثال، شرکت وال‌مارت دارای یک پایگاه داده قدرتمند در زمینه فروش و انبار است. این پایگاه اطلاعات مربوط به هر مشتری و هر فروشگاه را به طور روزانه در خود نگهداری می‌کند. شرکت هر ساعت این پایگاه را به‌روزرسانی می‌کند تا آخرین تغییرات بازار را ردیابی نماید. این پایگاه اطلاعاتی به «سیستم اتصال متقابل»^۱ معروف است [۳]. همچنین، مدیران شرکت پاناسونیک نیز بعد از مشاهده کاهش در میزان فروش شرکت، از یک سیستم مدیریت موجودی انبار استفاده کردند. با کمک این سیستم، میزان در دسترس بودن محصولات برای مشتریان از ۷۰ درصد به ۹۵ درصد افزایش یافت.

^۱ cross docking system

میانگین مدت زمان قرار گرفتن محصولات شرکت در دست کانال‌های توزیع نیز از ۲۵ هفته به ۵ هفته کاهش یافت. در نتیجه، میزان فروش محصولات پلاسمای پاناسونیک از ۲۰ هزار دستگاه در سال به ۱۰۰ هزار دستگاه افزایش پیدا کرد. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بست‌بای نیز درجه اعتباری پاناسونیک را از درجه ۳ به درجه ۱ ارتقا داد. امروزه شرکت‌ها به میزان زیادی از **کوکی‌ها**^۱ جهت برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان استفاده می‌کنند. کوکی بسته‌ای از اطلاعات است که توسط سرور به مرورگرهای اینترنتی فرستاده می‌شود و در صورت لزوم نیز از مرورگرهای کاربران به سرور باز می‌گردد. ایجادکنندگان وب‌گاه‌ها کوکی‌ها را می‌سازند تا امکان دسترسی بهتر به سایت آنها را فراهم کنند. لو مونتولی یکی از کارکنان شرکت نت‌اسکیپ اولین کسی بود که تکنیک کوکی را به اجرا درآورد. بسیاری از مصرف‌کنندگان از کوکی‌ها در سایت‌های اینترنتی استقبال می‌کنند [۲].

شرکت‌ها باید داده‌های فروش را با مهارت زیادی تجزیه و تحلیل کنند. آنها باید با استفاده از داده‌های فروش، محصولات سازمان را متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان تولید کنند.

پایگاه داده، انبار داده و داده‌کاوی

با توجه به اینکه تحقیقات بازاریابی داده‌های لازم را برای مدیران بازاریابی جهت تصمیم‌گیری‌ها آماده می‌کند، ضروری است که این داده‌ها در سازمان ذخیره گردد تا در مواقع لازم مورد استفاده قرار گیرد.

پایگاه داده^۲ وظیفه حفظ و نگهداری داده‌ها را در سازمان بر عهده دارد. شرکت‌ها داده‌های مربوط به مشتریان، محصولات و فروشندگان خود را در پایگاه‌های داده خود قرار می‌دهند. یک پایگاه داده، مجموعه‌ای است از داده‌های خام با نظم منطقی در قالبی که بتوان آنها را به وسیله رایانه ذخیره و پردازش کرد [۴].

پایگاه داده مشتریان شامل نام و نام خانوادگی، آدرس، سابقه خریدهای قبلی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های روان‌نگاری^۱ مشتریان است. ویژگی‌های روان‌نگاری، **فعالیت‌ها، علایق و ایده‌های مشتریان**^۲ را در برمی‌گیرد.

شرکت‌ها با استفاده از اطلاعات پایگاه داده مشتریان، آنها را بر اساس میزان و فراوانی خرید طبقه‌بندی می‌کنند و تبلیغات خود را به مشتریانی ارائه می‌دهند که احتمال خرید آنها بیشتر است. آنها دیگر مجبور نیستند که تبلیغات خود را به همه مشتریان ارائه دهند. شرکت‌ها با این روش می‌توانند در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کرده و همچنین، درآمدهای خود را نیز افزایش دهند.

انبار داده^۳، سیستمی است که به شرکت‌ها امکان گزارش‌دهی و تحلیل داده‌ها را می‌دهد. انبار داده‌ها عبارت است از فرآیندی که امکان می‌دهد داده‌های عملیاتی مهم و روزانه شرکت برای دسترسی آسان، ذخیره و سازماندهی شود. انبار داده‌ها از چندین سطح تشکیل می‌شود. برخی از سطوح، مربوط به داده‌های فعلی هستند و برخی دیگر، مربوط به داده‌های گذشته. مدیریت یک انبار داده نیازمند تخصص بالایی رایانه‌ای است. انبار داده، امکان برخی تحلیل‌های پیچیده از جمله **داده‌کاوی**^۴ را به شرکت‌ها می‌دهد [۵]. شرکت‌ها از طریق داده‌کاوی، داده‌های مربوط به مشتریان را تحلیل می‌کنند و از این تحلیل‌ها برای جذب مشتریان جدید، شناسایی روندهای بازار و سایر اطلاعات باارزش استفاده می‌کنند.

هوشمندی بازاریابی

یک سیستم **هوشمندی بازاریابی**^۵، مجموعه‌ای از رویه‌ها و منابع است که مدیران برای کسب اطلاعات به‌روز در مورد تغییرات محیط بازار به‌کار می‌گیرند. هوشمندی بازاریابی باید به صورت قانونی و اخلاقی صورت بگیرد.

1 psychographics
 2 activities, interests, and Opinions (AIOs)
 3 data warehousing
 4 data mining
 5 marketing intelligence system

کوهلی و جاورسکی، دیدگاه هوشمندی بازاریابی را توسعه دادند. آنها بازاریابی را به عنوان اجرای فلسفه بازاریابی دانستند. به عقیده آنها بازاریابی، ترکیبی از سه نوع فعالیت است [۶]:

- سازماندهی هوشمندی بازاریابی مرتبط با نیازهای حال و آینده مشتریان
 - توزیع هوشمندی در سازمان
 - پاسخگویی به هوشمندی
- دیدگاه بازاریابی آنها شامل سه عامل کلیدی زیر است:
- ایجاد هوشمندی بازاریابی
 - توزیع هوشمندی بازاریابی
 - پاسخگویی به هوشمندی بازاریابی

به عقیده کوهلی و جاورسکی، نقطه آغاز بازاریابی، هوشمندی بازاریابی است. تحلیل آنها از عوامل فوق منجر به مباحث زیر شد که در دیدگاه آنها از بازاریابی قابل توجه است [۶]:

هوشمندی بازار نه تنها نیازهای فعلی مشتریان، بلکه نیازهای آینده آنها را نیز در بر می‌گیرد و بنابراین باید از نیازهای بیان شده^۱ و ترجیحات مشتریان بالاتر رود. هوشمندی بازار همچنین مستلزم نظارت بر فعالیت‌های رقبا و تأثیرات آنها بر ترجیحات مشتریان و نیز تحلیل تأثیر سایر عوامل مانند قوانین دولتی، فناوری و عوامل محیطی است.

ایجاد هوشمندی بازار بر مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی مانند پیمایش‌های مشتری^۲، جلسات و مباحثه با مشتریان و شرکای تجاری، تحلیل گزارش‌های فروش و تحقیقات بازار تکیه دارد.

ایجاد هوشمندی بازاریابی، مسئولیت اختصاصی واحد بازاریابی نیست. همه واحدهای سازمان مانند تحقیق و توسعه، تولید، مالی و مهندسی باید اطلاعاتی را در مورد مشتریان و رقبا به دست آورند.

¹ verbalized needs

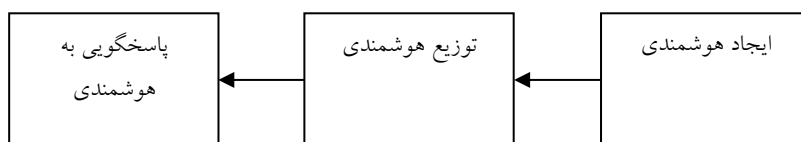
² customer surveys

به منظور ایجاد یک سیستم ارتباطی و توزیعی مؤثر در سازمان، اطلاعات جمع‌آوری شده باید به طور مؤثر و کارا در همه بخش‌های سازمان توزیع شود. توزیع و ارتباط دادن^۱ اطلاعات برای سازمان مهم است، به این دلیل که یک مبنای مشترک را برای اقدامات هماهنگ توسط واحدهای مختلف سازمان ایجاد می‌کند. سازمان باید مطابق با اطلاعات جمع‌آوری شده و توزیع شده، به نیازهای بازار پاسخگو باشد. پاسخگویی به صورت‌های زیر صورت می‌گیرد:

- انتخاب بازارهای هدف.

- طراحی و ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای حال و آینده مشتریان را تأمین کند.
- تولید، توزیع و ترفیع محصولات به شکلی که باعث ایجاد واکنش مطلوب در کاربران نهایی شود.

در نهایت، پاسخگویی به روندهای بازار در یک شرکت بازارمدار، تنها مسؤلیت واحد بازاریابی نیست، بلکه مسؤلیت همه واحدهای سازمانی است. بنابراین همه واحدهای سازمانی باید برای پاسخگویی به روندهای بازار هماهنگ باشند. دیدگاه هوشمندی بازاریابی در نمودار ۳-۱ ارائه شده است.



نمودار ۳-۱- رویکرد هوشمندی بازار در بازارمداری [۶]

در بخش زیر سه مؤلفه اصلی هوشمندی بازاریابی تشریح می‌شود:

ایجاد هوشمندی بازاریابی

نقطه آغاز بازارمداری، ایجاد هوشمندی بازار^۲ است. هوشمندی بازاریابی مفهوم گسترده‌تری از نیازها و ترجیحات بیان شده مشتریان است و شامل تحلیلی از عوامل خارجی تأثیرگذار بر آن نیازها و ترجیحات است. برای مثال، مدیران مختلفی نشان دادند

^۱ communicating

^۲ Market intelligence generation

که بازارمداری مستلزم نظارت بر عواملی مانند قوانین دولتی و رقبا که بر نیازها و ترجیحات مشتریان تأثیر می‌گذارند، است [۶].

شرکت‌های ارائه دهنده خدمات به مشتریان سازمانی، تأکید می‌کنند که بازارمداری مستلزم تحلیلی از شرایط در حال تغییر در صنایع مشتریان و تأثیر آنها بر نیازها و ترجیحات مشتریان است. همچنین اهمیت نظارت بر فعالیت‌های رقبا و اینکه چگونه بر ترجیحات مشتریان تأثیر می‌گذارند، نیز در تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است. از این رو، اگر چه بازارمداری به نیازها و ترجیحات مشتریان اشاره دارد، اما مستلزم تحلیلی از چگونگی تأثیرپذیری نیازها و ترجیحات مشتریان از عوامل خارجی مانند قوانین دولتی، فناوری، رقبا و سایر عوامل محیطی نیز است. فعالیت‌های بررسی دقیق محیطی^۱ تحت عنوان ایجاد هوشمندی بازاریابی رده‌بندی می‌شوند. یک ایده مهم که توسط مدیران اجرایی مختلف بیان شده، این است که هوشمندی بازاریابی نه تنها به نیازهای حال، بلکه به نیازهای آینده نیز توجه دارد. این ایده، عقیده هوستون را منعکس می‌کند و بیانگر ترک رویکرد سنتی شناسایی یک نیاز و تأمین آن است؛ از این لحاظ که سازمان را وادار می‌کند نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کند و اقداماتی را برای تأمین آنها انجام دهد. این نکته که هوشمندی بازاریابی مستلزم درک نیازهای پیش‌بینی نشده مشتریان است، مهم است؛ به این دلیل که سال‌ها طول می‌کشد تا یک سازمان محصول جدیدی را توسعه دهد. [۷].

در دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰، واژه «مشتري» اساساً به توزیع‌کنندگانی که محصولات را می‌خریدند، اطلاق می‌شد. از دهه ۱۹۵۰ بود که تمرکز شرکت‌ها از توزیع‌کنندگان به مصرف‌کنندگان نهایی و نیازها و خواسته‌های آنها جابجا شد. امروزه نقطه تمرکز مناسب، بازار است که شامل کاربران نهایی و توزیع‌کنندگان و نیز عوامل خارجی مؤثر بر نیازها و خواسته‌های مشتریان است. ایجاد هوشمندی بازاریابی نه تنها بر پیمایش‌های مشتری، بلکه بر مجموعه‌ای از مکانیزم‌های مکمل نیز متکی است. هوشمندی را می‌توان از طریق انواع ابزارهای رسمی و غیررسمی (مانند بحث‌های غیررسمی با شرکای تجاری) ایجاد کرد. مکانیزم‌ها شامل جلسات و بحث‌ها با مشتریان و شرکای تجاری (مانند توزیع‌کنندگان، تحلیل گزارش‌های فروش، تحلیل پایگاه‌های داده‌ای مشتریان) و تحقیقات

^۱ environmental scanning

بازار رسمی (مانند پیمایش‌های نگرش مشتری، واکنش فروش در بازارهای مورد آزمایش و ...) است.

نکته مهم این است که ایجاد هوشمندی بازاریابی، مسؤولیت انحصاری واحد بازاریابی نیست. برای مثال، ممکن است مهندسان واحد تحقیق و توسعه، اطلاعاتی را در کنفرانس‌های علمی به دست آورند، مدیران ارشد روندهای تجاری را در مجلات شناسایی کنند و مدیران شرکت‌های صنعتی بیان کردند که در سازمان آنها مرسوم بوده که مهندسان واحد تحقیق و توسعه مستقیماً با مشتریان در تماس باشند و نیازها و مشکلاتشان را ارزیابی کنند و کسب و کار جدیدی را برای تأمین این نیازها شکل دهند. ایجاد هوشمندی بازاریابی در کسب ایده‌های مشتریان متوقف نمی‌شود، بلکه مستلزم تحلیل دقیق و تفسیر عوامل تأثیرگذار بر نیازها و ترجیحات مشتریان نیز است. ایجاد هوشمندی بازاریابی فقط وظیفه واحد بازاریابی نیست و افراد همه واحدها در ایجاد آن نقش دارند. بنابراین باید مکانیزم‌هایی در سازمان وجود داشته باشد تا هوشمندی بازاریابی ایجاد شده در یک واحد در واحدهای دیگر نیز توزیع شود.

شرکت‌های موفق، موارد زیر را در مورد ایجاد هوشمندی بازاریابی بیان کردند [۸]:

۱. ما در این واحد کسب و کار حداقل سالی یکبار با مشتریان جلسه تشکیل می‌دهیم تا محصولات و خدماتی را که آنها در آینده نیاز دارند، شناسایی کنیم.
۲. کارکنان واحدهای تولیدی ما به طور مستقیم با مشتریان در تعامل هستند تا یاد بگیرند که چگونه می‌توانند به آنها خدمات بهتری را ارائه دهند.
۳. ما در این واحد کسب و کار تحقیقات بازار زیادی را انجام می‌دهیم.
۴. ما در شناسایی تغییرات در ترجیحات مشتریان نسبت به محصولات شرکت سریع هستیم.
۵. ما حداقل سالی یکبار از کاربران نهایی شرکت نظرسنجی می‌کنیم تا کیفیت محصولات و خدمات شرکت را ارزیابی کنند.
۶. ما با آنهایی که می‌توانند بر کاربران نهایی ما تأثیر بگذارند (مانند خرده‌فروشان و توزیع‌کنندگان) صحبت می‌کنیم یا در مورد آنها بررسی‌های میدانی انجام می‌دهیم.

۷. ما اطلاعات صنعت را از طریق ابزارهای غیررسمی مانند خوردن ناهار با دوستانمان در صنعت و صحبت با شرکای تجاری جمع‌آوری می‌کنیم.
۸. در واحد کسب و کار ما هوشمندی در مورد رقبا به طور مستقل توسط واحدهای مختلف ایجاد می‌شود.
۹. ما در ردیابی تغییرات بنیادین در صنعت مانند رقابت، فن‌آوری و مقررات، سریع هستیم.
۱۰. ما به صورت دوره‌ای اثرات احتمالی تغییر در محیط کسب و کار خود مانند مقررات را برای مشتریان ارزیابی می‌کنیم.
۱۱. ما فروشندگان را برای شناسایی روندهای جدید در بازار آموزش می‌دهیم و تشویق می‌کنیم.
۱۲. ما توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و سایر واسطه‌ها را برای ایجاد هوشمندی بازاریابی تشویق می‌کنیم.
۱۳. ما از متخصصین خارجی برای جمع‌آوری هوشمندی بازاریابی استفاده می‌کنیم.
۱۴. ما از پانل‌های مشاور مصرف‌کنندگان استفاده می‌کنیم.
۱۵. ما از منابع و گزارش‌های سازمان‌های دولتی استفاده می‌کنیم.
۱۶. ما از سایت‌های اینترنتی، وبلاگ‌ها، باشگاه‌های مشتری و تالارهای گفتگوی اینترنتی استفاده می‌کنیم.

توزیع هوشمندی بازار

واکنش مؤثر به نیازهای بازار نیازمند مشارکت همه واحدهای سازمان و توزیع هوشمندی بازاریابی است. واحد تحقیق و توسعه باید محصول جدید را طراحی کند و توسعه دهد، واحد تولید باید محصول جدید را تولید کند، واحد خرید باید فروشنده‌گانی را برای خرید قطعات و مواد اولیه جدید شناسایی نماید و واحد مالی فعالیت‌های فوق را تأمین مالی کند. سازمانی که می‌خواهد خود را با نیازهای بازار مطابقت دهد، باید هوشمندی بازاریابی را در واحدهای مختلف سازمان توزیع کند. جهت‌گیری سازمان، نتیجه آموزش و برقراری ارتباط بین مدیران واحدهای سازمان توسط مدیران بازاریابی

است و مهمترین نقش بازاریابان در سازمان انجام این ارتباطات است. اما لازم نیست که هوشمندی بازاریابی همیشه توسط واحد بازاریابی توزیع شود، بلکه هوشمندی را می توان در جهت عکس توزیع کرد که این بستگی به محل ایجاد هوشمندی بازاریابی دارد. توزیع مؤثر هوشمندی بازاریابی مهم است؛ به این دلیل که یک مبنای مشترک را برای اقدامات هماهنگ توسط واحدهای مختلف ایجاد می کند.

رویه رسمی توزیع هوشمندی بازاریابی از اهمیت زیادی برخوردار است. اما تعاملات غیررسمی بین کارکنان نیز یک ابزار مناسب جهت شناسایی نیاز مشتریان است. مانند داستان گویی در مورد مشتریان، نیازهای آنها، ویژگی های شخصیتی آنها و حتی خانواده های آنها در سازمان باعث توزیع اطلاعات مشتری می شود.

تأکید بر توزیع هوشمندی بازاریابی، شبیه تأکید بر نقش مهم ارتباطات افقی در سازمان های خدماتی است. ارتباطات افقی، جریان ارتباطی است که درون واحدها و بین واحدها صورت می گیرد و باعث هماهنگی افراد و واحدها و در نهایت تسهیل دسترسی به اهداف کلی سازمان می شود. ارتباطات افقی هوشمندی بازاریابی، یک شکل از توزیع هوشمندی بازاریابی در سازمان است.

- شرکت های موفق، موارد زیر را در مورد توزیع هوشمندی بازاریابی بیان کردند [۸]:
۱. بخش عمده ای از صحبت های غیر رسمی در این سازمان در مورد تاکتیک ها یا استراتژی های رقبا است.
 ۲. ما حداقل هر سه ماه یکبار جلسات میان بخشی را در سازمان برگزار می کنیم تا در مورد روندها و تغییرات بازار بحث کنیم.
 ۳. کارکنان بازاریابی به طور منظم جلساتی را با سایر واحدهای سازمان برای بحث در مورد نیازهای آینده مشتریان برگزار می کنند.
 ۴. سازمان به صورت دوره ای، اسنادی مانند گزارشات و روزنامه ها را منتشر می کند که حاوی اطلاعاتی در مورد مشتریان است.
 ۵. زمانی که اتفاق مهمی برای یک مشتری یا بازار عمده شرکت روی می دهد، کل سازمان در یک فاصله زمانی کوتاه از آن آگاه می شود.

۶. داده‌های رضایت مشتریان بر اساس یک مبنای منظم در بین کلیه سطوح سازمان توزیع می‌شود.
۷. ارتباطات مناسبی بین واحد بازاریابی و سایر واحدهای سازمان در مورد تغییرات بازار برقرار است.
۸. زمانی که یک واحد از سازمان اطلاعات جدیدی در مورد رقبا به دست می‌آورد، آن را سریعاً به سایر واحدها اطلاع می‌دهد.

پاسخگویی به هوشمندی بازار

سومین مؤلفه بازارمداری، پاسخگویی به هوشمندی بازاریابی است. سازمان می‌تواند هوشمندی بازاریابی را ایجاد و آن را در داخل سازمان توزیع کند؛ اما تا زمانی که به نیازهای بازار پاسخگو نباشد، کار زیادی انجام نداده است. پاسخگو بودن اقدام لازم در پاسخ به هوشمندی ایجاد شده و توزیع شده است. شرکت‌های موفق، موارد زیر را در مورد پاسخگویی به هوشمندی بازاریابی بیان کردند:

[۸]:

۱. شرکت به تغییرات قیمتی رقبا سریعاً پاسخ می‌دهد.
۲. اصول بخش‌بندی بازار باعث توسعه تلاش‌های ایجاد محصولات جدید در سازمان می‌شود.
۳. سازمان تمایل دارد که تغییرات نیازهای مشتریان نسبت به محصولات یا خدمات خود را ارزیابی کند.
۴. ما به صورت دوره‌ای تلاش‌های توسعه محصول خود را بازنگری می‌کنیم تا مطمئن شویم که در راستای خواسته‌های مشتریان قرار دارند.
۵. برنامه‌های کسب و کار ما بیشتر بر اساس تحقیقات بازار هستند تا پیشرفت‌های فن‌آوری.
۶. واحدهای مختلف به صورت دوره‌ای دور هم جمع می‌شوند تا پاسخ‌هایی را به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار سازمان طراحی کنند.

۷. محصولاتی که ما می‌فروشیم، بیشتر به نیازهای واقعی بازار بستگی دارد تا سیاست‌های داخلی سازمان.
۸. زمانی که یک رقیب عمده یک برنامه تبلیغاتی گسترده را برای جذب مشتریان شرکت آغاز می‌کند، شرکت یک واکنش سریع را نسبت به آن انجام می‌دهد.
۹. فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان با هم هماهنگ است.
۱۰. در این سازمان به شکایات مشتریان توجه زیادی می‌شود.
۱۱. اگر ما یک برنامه بازاریابی داشته باشیم، می‌توانیم آن را سریع انجام دهیم.
۱۲. ما نسبت به تغییرات عمده در ساختارهای قیمت‌گذاری رقبا واکنش نشان می‌دهیم.
۱۳. زمانی که متوجه شویم که مشتریان از کیفیت محصولات ما ناراضی هستند، سریعاً اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهیم.
۱۴. زمانی که متوجه شویم مشتریان می‌خواهند یک محصول یا خدمت بهبود یابد، واحدهای درگیر اقدامات هماهنگ را برای این بهبود انجام می‌دهند.

تحلیل محیط کلان بازار

شرکت‌ها در دنیای امروزی با چالش‌های فراوانی روبرو هستند. رکود شدید بازارهای سهام بر میزان پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و دارایی‌های صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأثیرگذار بوده است. همچنین، این رکود باعث افزایش بیکاری، افزایش رسوایی‌های مالی در شرکت‌ها، افزایش گرمای کره زمین و سایر نشانه‌های تخریب محیط زیست و در نهایت، افزایش تروریسم شده است [۲].

شرکت‌ها باید بر ۶ نوع محیط نظارت داشته باشند: محیط جمعیت‌شناختی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط طبیعی، محیط فناوری و محیط سیاسی- قانونی. هر یک از این عوامل به طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد، اما باید به یاد داشته باشیم که تعامل این محیط‌ها با یکدیگر می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای مختلفی را برای شرکت‌ها ایجاد کند.

برای مثال، افزایش زیاد جمعیت (محیط جمعیت‌شناختی) باعث افزایش مصرف منابع و آلودگی بیشتر آنها (محیط طبیعی) می‌شود. در نتیجه، مصرف‌کنندگان به دنبال وضع قوانین بیشتری در این زمینه از سوی کشورهای خود می‌شوند (محیطی سیاسی - قانونی) که این قوانین شرکت‌ها را به سمت راه‌حل‌ها و محصولاتی با فناوری‌های جدید سوق می‌دهد (محیط فناوری). اگر این محصولات و راه‌حل‌های جدید با توان اقتصادی مصرف‌کنندگان سازگار باشند (محیط اقتصادی)، می‌توانند باعث تغییر نگرش‌ها و رفتار آنها شود (محیط اجتماعی - فرهنگی).

محیط جمعیت‌شناختی

محیط جمعیت‌شناختی با جمعیت انسان‌ها سر و کار دارد [۹]. محیط جمعیت‌شناختی، معمولاً با یک نرخ قابل پیش‌بینی تغییر می‌کند. محیط جمعیت‌شناختی شامل جمعیت، توزیع سنی و ترکیب نژادی مردم، سطح تحصیلات و الگوهای خانواده‌ها است. جمعیت جهان در نوامبر ۲۰۱۴ معادل ۷ میلیارد و ۳۰۰ میلیون نفر بوده است. بر اساس پیش‌بینی‌ها، جمعیت جهان در سال ۲۰۴۰ از مرز ۹ میلیارد نفر هم خواهد گذشت.

رشد جمعیت در کشورهای فقیر دنیا بیشتر است. آنها از توان کافی برای فراهم کردن امکانات آموزشی و بهداشتی برای این جمعیت برخوردار نیستند. ۸۴ درصد از جمعیت دنیا در کشورهای در حال توسعه قرار دارند. جمعیت این کشورها سالانه به میزان ۱ تا ۲ درصد رشد می‌کند. نرخ رشد جمعیت در کشورهای توسعه یافته دنیا معادل ۰/۳ درصد است. سطح مرگ و میر در کشورهای در حال توسعه به دلیل افزایش سطح بهداشت کاهش یافته است، اما نرخ تولد تا حدودی نسبتاً ثابت مانده است. رشد جمعیت تنها در صورتی برای شرکت‌ها یک فرصت محسوب می‌شود که آن جمعیت دارای قدرت خرید باشد.

ترکیب سنی جمعیت

ایران یک جمعیت جوان و در حال رشد دارد. در طرف دیگر، کشور ایتالیا پیرترین جمعیت دنیا را دارد. محصولاتی مانند شیر، پارچه، نوشت افزار و اسباب بازی در کشور ما، بیشتر به فروش می‌رسد. به طور کلی، جمعیت جهان در حال پیر شدن است. در سال ۲۰۵۰، ۱۰ درصد از مردم دنیا ۶۵ سال یا بیشتر خواهند داشت. بازاریاب‌ها بازارها را از لحاظ ترکیب سنی به ۶ دسته تقسیم می‌کنند: کودکان قبل از سن مدرسه، کودکان در سن مدرسه، نوجوانان، جوانان بین ۲۰ تا ۴۰ سال، میان‌سالان بین ۴۰ تا ۶۵ و سالمندان بالای ۶۵ سال.

ترکیب نژادی جمعیت

کشورها از نظر تنوع قومیت و نژاد با یکدیگر متفاوت هستند. در یک سر طیف، کشورهایی مانند ایران قرار دارند که اکثراً ایرانی و متولد ایران هستند. هرچند که اقوام مختلفی در کشور هستند، اما همه آنها در چارچوب نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران زندگی می‌کنند و به فعالیت می‌پردازند. در سر دیگر طیف، کشوری مانند آمریکا قرار دارد که ۱۰ درصد از جمعیت آن در کشوری خارج از آمریکا به دنیا آمده‌اند.

گروه‌های تحصیلی

جمعیت یک کشور را بر اساس نوع تحصیلات می‌توان به چند دسته تقسیم کرد: بی‌سواد، دارای مدرک سوم راهنمایی، دارای مدرک دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری. سطح تحصیلات در کشور در طی سال‌های اخیر رشد زیادی کرده است، طوری که جوانان اشتیاق زیادی به تحصیلات تکمیلی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری از خود نشان می‌دهند. دانشگاه‌ها نیز ظرفیت‌های مناسبی را در این زمینه ایجاد کرده‌اند.

الگوهای خانواده

خانواده اساس زندگی اجتماعی در کشور است. اما در برخی از کشورها، به تدریج جایگاه خانواده در جامعه در حال از بین رفتن است. در این کشورها تعداد زیادی از

فرزندان در خانواده‌هایی زندگی می‌کنند که پدر و مادر از هم طلاق گرفته‌اند که این از لحاظ روان‌شناسی آسیب‌های زیادی به جوامع غربی وارد کرده است. در کشور ما سن ازدواج در بین جوانان افزایش یافته است، اما آنها هم‌چنان سنت حسنه ازدواج را محترم می‌شمارند و خانواده را به عنوان بنیان اصلی جامعه قبول دارند. بر اساس دستورات دین مبین اسلام، ازدواج نیمی از ایمان است. با توجه به اینکه اکثر مردم ایران مسلمان هستند و با توجه به تأثیر اسلام در رفتارهای آنها، ازدواج در کشور بسیار مقدس شمرده می‌شود. بازاریاب‌ها نیز باید الگوها و روندهای تشکیل خانواده را در مناطق مختلف شناسایی کنند و محصولات خود را متناسب با این الگوها تولید کنند.

محیط اقتصادی

قدرت خرید مصرف‌کنندگان یک جامعه به سطح درآمدها، سطح قیمت‌ها، پس‌اندازها، بدهی‌ها و میزان اعتبارات مالی آن جامعه بستگی دارد. بازاریاب‌ها باید عوامل مؤثر بر قدرت خرید مصرف‌کنندگان را شناسایی و آنها را در اختیار مدیران بازاریابی قرار دهند.

روان‌شناسی مشتری

برخی از تحلیل‌گران اقتصادی معتقدند که بعد از بحران جهانی سال ۲۰۰۸، مصرف‌کنندگان در سرتاسر دنیا اعتماد خود را نسبت به سیستم‌های مالی شرکت‌ها از دست داده‌اند. همچنین، توان خرید آنها نیز کاهش پیدا کرده است. امروزه خریدهای بدون فکر و بدون برنامه کاهش پیدا کرده است. در مقابل، مصرف‌کنندگان سراغ فروشگاه‌های تخفیف‌دار می‌روند و قیمت محصولات شرکت‌های مختلف را با هم مقایسه می‌کنند. در مجموع، می‌توان گفت که حساسیت مصرف‌کنندگان نسبت به قیمت محصولات افزایش پیدا کرده است.

توزیع درآمد

کشورها را از لحاظ ساختار اقتصادی می‌توان به ۴ دسته تقسیم کرد [۲]:

۱. **اقتصاد معیشتی:** اقتصاد معیشتی^۱ در کشورهایی مانند پاپوآ گینه نو وجود دارد. در اقتصاد معیشتی فرصت‌های کمی برای شرکت‌ها در بازاریابی محصولات وجود دارد.
۲. **اقتصادهای صادرکننده مواد خام:** اقتصادهای صادرکننده مواد خام در کشورهایی مانند جمهوری دموکراتیک کنگو (صادرکننده مس) و عربستان (صادرکننده نفت) وجود دارد. در این کشورها بازارهای مناسبی برای تجهیزات، ابزارآلات، و کالاهای لوکس برای قشر مرفه جامعه وجود دارد.
۳. **اقتصادهای در حال رشد:** اقتصاد در حال رشد در کشورهایی مانند هند، مصر و فیلیپین مشاهده می‌شود. در این کشورها طبقه ثروتمند جدیدی شکل می‌گیرد و تعداد افراد طبقات متوسط جامعه نیز در حال افزایش است. این افراد محصولات جدیدی را خواستار هستند که فرصت مناسبی برای شرکت‌ها جهت بازاریابی محصولات ایجاد می‌کند.
۴. **اقتصادهای صنعتی:** اقتصادهای صنعتی در کشورهایی مانند آمریکا، اروپای غربی و ژاپن وجود دارد. در این اقتصادها فرصت‌های مناسبی برای فروش انواع محصولات وجود دارد.

سطح پس‌انداز، بدهی‌ها و اعتبارات

هزینه‌های مصرف‌کنندگان تحت تأثیر درآمدها، میزان پس‌انداز، میزان بدهی و میزان اعتبارات آنها قرار دارد. در کشورهای توسعه یافته، اکثر مردم از طریق بدهی‌ها و اعتبارات، محصولات مورد نیاز خود را خریداری می‌کنند. در این کشورها میزان پس‌انداز مردم نسبت به مردم کشورهای در حال توسعه بسیار پایین‌تر است. مردم کشورهای در حال توسعه، نسبت به مردم کشورهای توسعه یافته، بخش بیشتری از درآمد خود را صرف پس‌انداز می‌کنند.

^۱ subsistence economies

محیط اجتماعی - فرهنگی

محیط اجتماعی - فرهنگی از اصول، ارزش‌ها، باورها، هنجارها، عقاید مصرف‌کنندگان یک جامعه تشکیل می‌شود. این محیط تأثیر بسیار زیادی بر خواسته‌های مصرف‌کنندگان دارد [۲].

محیط اجتماعی - فرهنگی با ماهیت روابط بین افراد در یک جامعه و نوع رفتارهای گروه‌های مختلف موجود در آن سر و کار دارد [۱۰].

دیدگاه نسبت به خود

امروزه، دیدگاه مردم نسبت به زندگی نسبت به گذشته تغییرات زیادی کرده است. در گذشته، مردم بیشتر به دنبال تفریح و خوش‌گذرانی بودند و کمتر به آینده فکر می‌کردند. اما امروزه مردم محتاط‌تر شده‌اند. آنها در زندگی، با برنامه‌ریزی بیشتری عمل می‌کنند و بیشتر به آینده فکر می‌کنند.

دیدگاه نسبت به دیگران

مردم از یک طرف، نگران افراد بی‌خانمان، جرم و جنایت و سایر مسائل اجتماعی هستند. از طرف دیگر، در اجتماع به دنبال افرادی شبیه به خود می‌گردند تا با آنها روابط بلندمدت ایجاد کنند. بنابراین، در آینده محصولات اجتماعی مانند باشگاه‌های ورزشی، تلویزیون، بازی‌های ویدئویی و شبکه‌های اجتماعی از رونق زیادی برخوردار خواهند شد.

دیدگاه نسبت به سازمان‌ها

با توجه به موج اخراج‌ها و رسوایی‌های مالی در سازمان‌های مختلف، وفاداری افراد به سازمان‌ها کاهش یافته است. شرکت‌ها باید به دنبال راه‌های جدیدی برای جلب اعتماد کارکنان و مشتریان خود باشند.

دیدگاه نسبت به جامعه

برخی از افراد از جامعه خود دفاع می‌کنند (نگهدارنده‌ها)^۱، برخی، جامعه خود را می‌سازند (سازندگان)^۲، برخی از جامعه خود تا آنجا که بتوانند سوء استفاده می‌کنند (سوء استفاده‌کنندگان)^۳، برخی می‌خواهند جامعه را تغییر دهند (تغییردهندگان)^۴، برخی به دنبال جامعه‌ای بهتر هستند (جستجوکنندگان)^۵ و برخی به دنبال فرار از کشور و مهاجرت به کشورهای دیگر هستند (فراری‌ها)^۶. سازندگان، افراد موفقیت‌طلبی هستند که خوب می‌پوشند، خوب می‌خورند و خوب زندگی می‌کنند. تغییردهندگان، افرادی اقتصادی و صرفه‌جو هستند، خودروهای ارزان‌تر را می‌خرند و لباس‌های ساده‌تری می‌پوشند. فراری‌ها و جستجوکنندگان، مشتریان مناسبی برای فیلم، موسیقی، گشت و گذار و تفریح هستند.

محیط طبیعی

امروزه مردم نگرانی‌های زیادی در مورد تخریب محیط طبیعی دارند. فعالیت شرکت‌ها در صنایع مختلف و استفاده بی‌رویه از سوخت‌های فسیلی باعث آلوده شدن محیط زیست مردم، گرم شدن کره زمین و تخریب لایه اوزون شده است. در کشورهای توسعه یافته جهان، توجه مردم و شرکت‌ها به محیط زیست و منابع طبیعی بیشتر است. در این کشورها قوانین مختلفی برای حمایت از محیط زیست تصویب شده است و شرکت‌ها نیز به مباحثی مانند بازاریابی سبز و مسئولیت اجتماعی روی آورده‌اند. صنایع برق، فولاد و حمل و نقل از جمله صنایع آلوده کننده محیط زیست هستند که کشورها برای حفظ محیط زیست، باید قوانین مناسبی را برای این صنایع وضع کنند.

1 preservers
2 makers
3 takers
4 changers
5 seekers
6 escapers

محیط فناوری

محیط فناوری به ابزارها و مواد به کار رفته در تولید محصولات و خدمات در یک بازار خاص اشاره دارد. همچنین، محیط فناوری به میزان پیشرفته بودن محصولات و خدمات در یک بازار خاص نیز گفته می‌شود [۱۰].

فناوری‌های جدید تأثیر زیادی بر صنایع مختلف داشته‌اند. امروزه شرکت‌ها هزینه‌های زیادی را صرف تحقیق و توسعه می‌کنند. نتیجه این تحقیقات، ایجاد فناوری‌های جدید است. فناوری‌های جدید باعث منسوخ شدن صنایع سنتی و ایجاد صنایع جدید می‌شود. برای مثال، لغت‌نامه‌های اینترنتی و الکترونیکی به تدریج جای لغت‌نامه‌های سنتی را می‌گیرند. فناوری‌های جدید باعث کوتاه شدن چرخه حیات محصولات موجود در بازار می‌شود؛ بنابراین، شرکت‌ها باید از طریق نوآوری در محصولات، فرآیندها و سبک‌های مدیریتی این مشکل را برطرف کنند.

محیط سیاسی - قانونی

محیط سیاسی - قانونی شامل سازمان‌ها و نهادهای دولتی قانون‌گذار است. این سازمان‌ها از طریق وضع قوانین و مقررات مختلف، فعالیت شرکت‌ها را در صنایع مختلف محدود می‌کنند. این قوانین برای برخی از شرکت‌ها فرصت و برای برخی دیگر، تهدید ایجاد می‌کند. برای مثال، قانون هدفمندی یارانه‌ها در کشور برای برخی از شرکت‌ها فرصت و برای برخی دیگر، تهدید ایجاد کرد.

هدف از قانون‌گذاری در حوزه کسب و کار، ۴ نوع است: حمایت از شرکت‌ها در برابر رقابت نابرابر، حمایت از مصرف‌کنندگان در مقابل فعالیت‌های ناعادلانه شرکت‌ها، حمایت از جامعه در برابر فعالیت‌های افسارگسیخته شرکت‌ها و تنظیم هزینه‌های اجتماعی برای شرکت‌ها در ازای تولید محصولات و خدمات.

پیش‌بینی تقاضا و اندازه‌گیری آن

پیش‌بینی تقاضا فرآیند تخمین میزان فروش آتی شرکت بر اساس نظرات مشتریان، کارکنان و مشاهده روندهای فروش سازمان در طی زمان است [۱۱].

بازاریاب‌ها باید اندازه، نرخ رشد، پتانسیل فروش و سودآوری بخش‌های مختلف بازار را شناسایی کنند. پیش‌بینی‌های فروش می‌تواند مورد استفاده واحد مالی جهت تأمین مالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری، واحد تولید برای ایجاد ظرفیت تولیدی، واحد خرید جهت تدارک مواد اولیه لازم و واحد منابع انسانی جهت استخدام نیروهای مورد نیاز قرار بگیرد. بازاریاب‌ها با تخمین پیش‌بینی تقاضای بازار، فروش شرکت را پیش‌بینی می‌کنند.

انواع بازارها از لحاظ نوع مشتریان

بازاریاب‌ها بازار را از لحاظ نوع مشتریان به ۵ دسته تقسیم می‌کنند [۲]:

بازار بالقوه

مجموعه‌ای از مشتریان است که علاقه کافی به محصولات شرکت دارند. اما تنها علاقه مشتریان برای تعریف یک بازار کافی نیست، بلکه آنها باید درآمد و دسترسی کافی به محصولات شرکت را داشته باشند.

بازار در دسترس

مجموعه‌ای از مشتریان است که علاقه، درآمد و دسترسی کافی به محصول شرکت دارند [۱۲].

بازار در دسترس واجد شرایط

مجموعه‌ای از مشتریان است که علاقه، درآمد و دسترسی کافی به محصول شرکت دارند و هیچ محدودیتی نیز برای استفاده از محصولات شرکت ندارند. برای مثال، در برخی از ایالت‌های آمریکا فروش موتورسیکلت به افراد زیر ۲۱ سال ممنوع است. بنابراین آنها واجد شرایط خرید موتورسیکلت نیستند.

بازار هدف

بازار هدف شامل آن بخش از بازار در دسترس واجد شرایط است که شرکت بر اساس اهداف استراتژیک خود، قصد فعالیت در آنها را دارد.

بازار تسخیر شده

بازار تسخیر شده شامل آن دسته از مشتریانی است که محصولات شرکت را خریداری می‌کنند.

مفاهیم اندازه‌گیری تقاضا

در اندازه‌گیری تقاضا مفاهیمی وجود دارد که بازاریاب‌ها باید با آنها آشنا باشند. در ادامه، این مفاهیم شرح داده می‌شوند [۲].

تقاضای بازار

تقاضای بازار برای یک محصول، حجم کلی محصولاتی است که به وسیله یک گروه مشتری خاص در یک منطقه جغرافیایی مشخص، در یک دوره زمانی مشخص، در یک محیط بازاریابی مشخص و تحت یک برنامه بازاریابی مشخص خریداری می‌شود. تقاضای بازار تحت تأثیر هزینه‌های بازاریابی شرکت‌ها قرار دارد. تابع تقاضای بازار، بیانگر میزان تقاضا در طول زمان نیست، بلکه میزان تقاضا را بر اساس مخارج بازاریابی شرکت پیش‌بینی می‌کند.

پیش‌بینی بازار

در حالت واقعی، صنایع تنها دارای یک سطح مخارج بازاریابی هستند. تقاضای بازار مرتبط با این سطح را پیش‌بینی بازار می‌گویند.

پتانسیل بازار

پیش‌بینی بازار نشان دهنده سطح تقاضا متناسب با سطح مخارج بازاریابی شرکت است. اما پتانسیل بازار، حداکثر تقاضای بازار را در نتیجه حداکثر مخارج بازاریابی شرکت نشان می‌دهد. پتانسیل بازار در شرایط رونق اقتصادی افزایش و در شرایط رکود اقتصادی کاهش می‌یابد.

تخمین تقاضای فعلی

شرکت‌ها باید سطح تقاضای فعلی خود را تخمین بزنند. مدیران بازاریابی، برای انجام این کار باید پتانسیل کل بازار، پتانسیل بخش‌های بازار، فروش کل صنعت و سهم بازار شرکت‌های صنعت را برآورد کنند.

پتانسیل کل بازار

پتانسیل کل بازار، حداکثر فروش ممکن کل شرکت‌های فعال در یک صنعت را در یک دوره زمانی مشخص، با فعالیت‌های بازاریابی مشخص و در یک شرایط بازاریابی مشخص نشان می‌دهد. پتانسیل کل بازار را می‌توان بر حسب مقادیر عددی یا ریالی بیان کرد [۱۳].

یک روش رایج برای برآورد پتانسیل کل بازار عبارت است از «تعداد خریداران بالقوه ضرب در میانگی خرید هر فرد ضرب در قیمت محصول». برای مثال، اگر در سال ۳۰ میلیون نفر کیف بخرند، هر کدام در هر سال ۱ کیف خریداری کنند و قیمت هر کیف ۳۰۰ هزار ریال باشد، آنگاه پتانسیل کل بازار برابر ۹ هزار میلیارد ریال خواهد بود.

یکی دیگر از روش‌های تخمین بازار، روش نسبت زنجیره‌ای است. در این روش، بازاریاب یک عدد مبنا را در چند نسبت مختلف ضرب می‌کند. برای مثال، فرض کنید یک شرکت نوشابه‌ساز قصد دارد که تقاضای بازار خود را تخمین بزند. شرکت برای این کار می‌تواند به شیوه زیر عمل کند:

تعداد کل جمعیت کشور ضرب‌در درصدی از درآمد افراد که صرف خرید غذا می‌شود، ضرب‌در درصدی از هزینه‌های غذا که صرف خرید نوشابه می‌شود، ضرب‌در درصدی از هزینه‌های نوشیدنی که صرف خرید نوشابه می‌شود.

تخمین تقاضای آینده

شرکت‌ها علاوه بر تخمین تقاضای فعلی خود، سطح تقاضای آینده خود را نیز باید تخمین بزنند. تخمین تقاضای آینده برای خدمات دولتی مانند آب، برق و گاز و همچنین، برای محصولات انحصاری آسان است. اما اکثر محصولات مربوط به بازارهای رقابتی هستند و تخمین تقاضای آینده آنها نیز دشوار است [۲].

شرکت‌ها برای تخمین تقاضای آینده بازار، ابتدا شرایط اقتصاد کلان را پیش‌بینی می‌کنند. پیش‌بینی شرایط اقتصاد کلان شامل پیش‌بینی نرخ تورم، نرخ بیکاری، نرخ بهره، میزان مخارج مصرف‌کنندگان، میزان سرمایه‌گذاری کسب و کارها، هزینه‌های دولت، میزان صادرات، میزان واردات و سایر موارد را در بر می‌گیرد. نتیجه نهایی پیش‌بینی شرایط اقتصاد کلان، تخمین تولید ناخالص داخلی است که شرکت‌ها از آن به همراه سایر شاخص‌های محیطی در پیش‌بینی فروش صنعت استفاده می‌کنند. سپس، شرکت با در نظر گرفتن سهم بازار مشخصی برای خود، فروش آینده خود را تخمین می‌زند. شرکت‌ها یا خود به طور مستقل تخمین‌های فروش را انجام می‌دهند یا از منابع بیرونی مانند شرکت‌های تحقیقات بازاریابی استفاده می‌کنند. شرکت‌های تحقیقات بازاریابی برای تخمین فروش از مشتریان، کانال‌های توزیع و سایر عوامل درگیر در بازار استفاده می‌کنند. در ادامه، روش‌های تخمین تقاضای آتی توضیح داده می‌شود.

بررسی قصد خرید مشتریان

تخمین تقاضا، هنر پیش‌بینی رفتار خریداران در یک شرایط مشخص است. شرکت‌های تحقیقاتی، بررسی‌های ادواری را در مورد قصد خرید مشتریان در صنایع مختلف انجام می‌دهند. آنها از مشتریان می‌پرسند: «آیا شما در ۶ ماه آینده قصد خرید یک خودرو را در ۶ ماه آینده دارید؟».

آنها علاوه بر بررسی قصد خرید مشتریان، وضعیت مالی حال و آینده مشتریان و همچنین، انتظارات آنها را در مورد آینده اقتصادی کشور بررسی می‌کنند. در خریدهای صنعتی، شرکت‌های تحقیقاتی می‌توانند بررسی‌هایی را در مورد قصد مشتریان در مورد خرید ابزارآلات، تجهیزات و مواد اولیه انجام دهند. بررسی قصد خرید خریداران صنعتی اعتبار بیشتری نسبت به قصد خرید خریداران مصرفی دارد، زیرا خریداران صنعتی بر اساس برنامه‌ریزی قبلی نسبت به خرید اقدام می‌کنند.

نظرات نیروهای فروش

نیروهای فروش به عنوان افرادی که تماس زیادی با مشتریان دارند، می‌توانند نظرات باارزشی را در مورد تقاضای آتی مشتریان ارائه دهند. وقتی انجام مصاحبه با خریداران ممکن نباشد، شرکت از فروشندگان خود می‌خواهد که فروش آینده شرکت را تخمین بزنند. شرکت‌ها در استفاده از این روش باید بسیار محتاط باشند. فروشندگان ممکن است بسیار خوش‌بین یا بسیار بدبین باشند، ممکن است اطلاع نداشته باشند که چگونه برنامه‌های بازاریابی شرکت، میزان فروش را در حوزه آنها تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا ممکن است که آگاهانه یک تخمین پایین برای فروش آینده ارائه کنند تا میزان سهمیه فروش خود را کاهش دهند. شرکت‌ها برای تشویق تخمین بهتر، مشوق‌ها یا مشاوره‌هایی را به فروشندگان ارائه می‌دهند. آنها همچنین اطلاعاتی را در مورد برنامه‌های بازاریابی شرکت به فروشندگان می‌دهند و نیز پیش‌بینی‌های گذشته را در قیاس با فروش واقعی به آنها نشان می‌دهند.

پیش‌بینی فروش توسط فروشندگان دارای مزایای به شرح زیر است:

۱. آنها بهتر از هر گروه دیگری از روندهای بازار آگاهی دارند.
۲. انجام پیش‌بینی توسط فروشندگان، انگیزه آنها را برای دستیابی به اهداف سهمیه‌ای در فروش افزایش می‌دهد.

نظرات خبرگان

شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از نظرات خبرگانی مانند واسطه‌ها، توزیع‌کنندگان، تأمین‌کنندگان، مشاوران بازاریابی و انجمن‌های تجاری پیش‌بینی‌ها را انجام دهند. برخی اوقات، شرکت‌ها از خبرگان دعوت می‌کنند تا در یک جلسه پیش‌بینی‌های فروش را انجام دهند. در این روش، خبرگان دیدگاه‌های خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند و در نهایت، تخمین تقاضا را بر اساس نظر جمعی گروه ارائه می‌دهند.

تحلیل فروش گذشته

- شرکت‌ها می‌توانند از فروش گذشته خود برای پیش‌بینی فروش آینده استفاده کنند. برای انجام این نوع پیش‌بینی می‌توان از ۴ روش استفاده کرد:
- **تحلیل سری‌های زمانی:** این روش، دوره‌های زمانی گذشته را به ۴ دوره (روند، چرخه، فصلی و نامنظم) تقسیم می‌کند و آنها را در آینده پیش‌بینی می‌کند. واحد سازمان‌دهی در سری‌های زمانی، زمان است [۱۴].
 - **روش هموارسازی نمایی:** این روش میانگینی از فروش‌های سال‌های قبل را به عنوان مبنایی برای فروش آتی شرکت استفاده می‌کند. البته در این روش، وزن بیشتری به فروش سال‌های اخیر داده می‌شود.
 - **تحلیل آماری تقاضا:** در این روش، تأثیر متغیرهای مستقلى مانند درآمد، هزینه‌های بازاریابی و قیمت بر فروش سنجیده می‌شود.
 - **تحلیل اقتصادسنجی:** در این روش، تعدادی از معادلات ساخته می‌شود که یک سیستم را توصیف می‌کنند و از روش‌های آماری برای حل این معادلات استفاده می‌کند.

روش آزمون بازار

زمانی که خریداران خریدهای خود را به دقت برنامه‌ریزی نمی‌کنند یا زمانی که خبرگان در دسترس نیستند یا غیر قابل اعتماد هستند، می‌توان از «آزمون بازار»^۱ برای

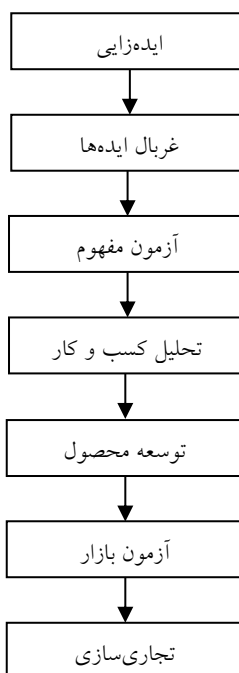
^۱ test marketing

پیش‌بینی فروش یک محصول جدید یا یک محصول موجود را در یک کانال توزیعی یا منطقه جغرافیایی جدید استفاده کرد.

آزمون بازار، رایج‌ترین نوع آزمایش‌های میدانی است. آزمون بازار نوعی آزمون است که در آن، آزمون علمی با آزمایش میدانی کنترل شده ترکیب می‌شود. در این آزمون، یک محصول قبل از ورود به بازار اصلی، در یک بازار کوچک مورد آزمون قرار می‌گیرد تا عملکرد آن مورد ارزیابی قرار بگیرد و احتمال موفقیت آن در بازار بزرگ‌تر پیش‌بینی گردد [۱۵].

آزمون بازار ابزاری برای سنجش واکنش احتمالی مشتریان نسبت به محصولات جدید شرکت است [۱۶].

آزمون بازار در توسعه محصولات جدید بسیار مهم است. آزمون بازار، قبل از مرحله تجاری‌سازی محصولات جدید انجام می‌شود. جایگاه آزمون بازار در توسعه محصولات جدید در نمودار ۳-۲ نشان داده شده است.



نمودار ۳-۲- جایگاه آزمون بازار در توسعه محصولات جدید [۱۷]

منابع

1. M. C. Cant, J. W. Strydom, C. J. Jooste, & P. J. du Plessis (2009), *Marketing Management, Juta and Company Ltd.*
2. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *marketing management, Prentice Hall*, edition 14.
3. Ray (2009), *Supply Chain Management for Retailing*, Tata McGraw-Hill Education.
4. McDaniel, Carl & Gates, Roger H (1998), *Marketing Research Essentials*, Wiley.
5. Craig, C. Samuel., & Douglas, Susan, P. (2005), *International Marketing Research*, Wiley, edition 3.
6. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
7. Houston, F.S. 1986, "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, pp. 81-87.
8. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 467-77.
9. Jayaram, R. & Namita R. Kotwani (2012), *industrial economics and telecommunication regulations, PHI Learning Pvt. Ltd.*
10. Ghuman, Karminder (2010), *Management: Concepts, Practice & Cases, Tata McGraw-Hill Education.*
11. Panda, Tapan K. (2009), *Marketing Management: Text and Cases Indian Context, Excel Books India.*
12. Jenster, Per V., H. Michael Hayes, & David E. Smith (2005), *Managing Business Marketing & Sales: An International Perspective, Copenhagen Business School Press DK.*
13. Pride, William & Ferrell (2008), *Marketing, Cengage Learning*, edition 15.
14. Miller, Thomas (2015), *Marketing Data Science: Modeling Techniques in Predictive Analytics with R and Python, FT Press.*
15. Beri, G. C (2007), *Marketing Research, TMH*, edition 4.
16. Lamb, Charles., Joe Hair., & Carl McDaniel (2015), *MKTG 9, Cengage Learning*. Edition 9.
17. Pride, William. M., & Ferrell, O. C (2011), *Marketing 2012*, South-Western College Cengage Learning.

فصل چهارم

استراتژی‌های ارتباط با مشتری

مقدمه

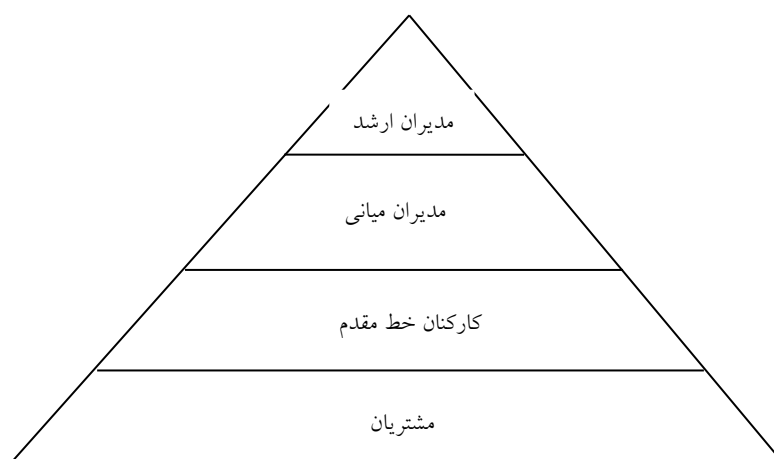
امروزه، بازاریاب‌ها اهمیت زیادی برای رضایت و وفاداری مشتریان قائل هستند. افزایش شدت رقابت در صنایع مختلف، قدرت چانه‌زنی مشتریان را افزایش داده است. در نتیجه، شرکت‌ها باید توجه زیادی به تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان داشته باشند. در این فصل، مباحث مختلفی مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری، ارزش طول عمر مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، جذب و حفظ مشتری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ساختار سازمانی مشتری‌مدار

امروزه شرکت‌هایی می‌توانند در عرصه رقابت شدید و تلاطمات محیطی دوام بیاورند که از ساختار مشتری‌مدار برخوردار باشند. در این ساختارها مشتریان از اهمیت زیادی برخوردار هستند.

در ساختارهای سنتی، مدیران ارشد از بیشترین و مشتریان از کمترین اهمیت برخوردار هستند. در ساختارهای سنتی، تصمیم‌گیری‌ها در سطوح ارشد سازمان متمرکز است، اما در ساختارهای مشتری‌مداری، تصمیم‌گیری‌ها غیرمتمرکز است و با مشارکت کارکنان سطوح پایین سازمان انجام می‌شود [۱].

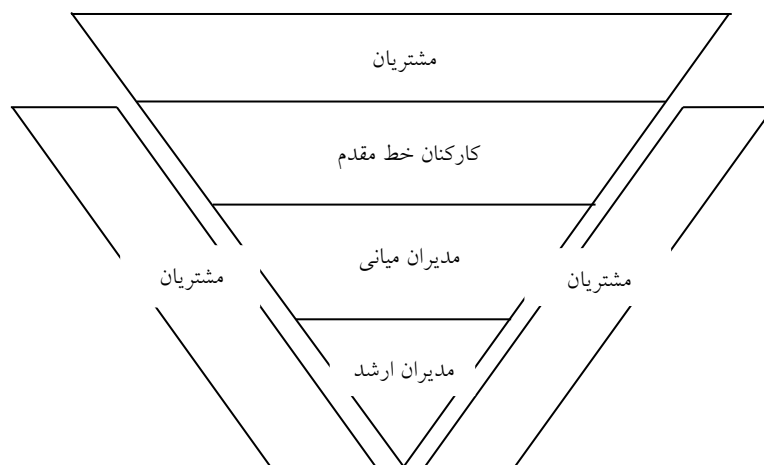
نمودار ۴-۱، ساختار سازمانی سنتی را نشان می‌دهد.



نمودار ۴-۱- ساختار سازمانی سنتی [۲]

ساختارهای سنتی بیشتر در محیط‌های ایستا و غیررقابتی مناسب هستند، اما در دنیای امروز با توجه به اینکه قدرت مشتریان بسیار افزایش یافته است، سازمان‌ها باید ساختار خود را به نفع مشتری طراحی کنند.

امروزه سازمان‌های موفق از ساختار سازمانی مشتری‌مدار استفاده می‌کنند. در این ساختارها، مشتریان از بیشترین اهمیت برخوردار هستند و همه تلاش سازمان بر تأمین نیازها و خواسته‌های آنها تمرکز پیدا می‌کند. نمودار ۴-۲، ساختار سازمانی مشتری‌مدار را نشان می‌دهد. در این ساختار، کارکنان خط مقدم، مدیران میانی و مدیران ارشد، همگی در خدمت مشتری هستند. امروزه مشتریان از شرکت‌ها می‌خواهند که بیشتر به آنها گوش دهند و بیشتر به رضایت و خوشحالی آنها اهمیت دهند.



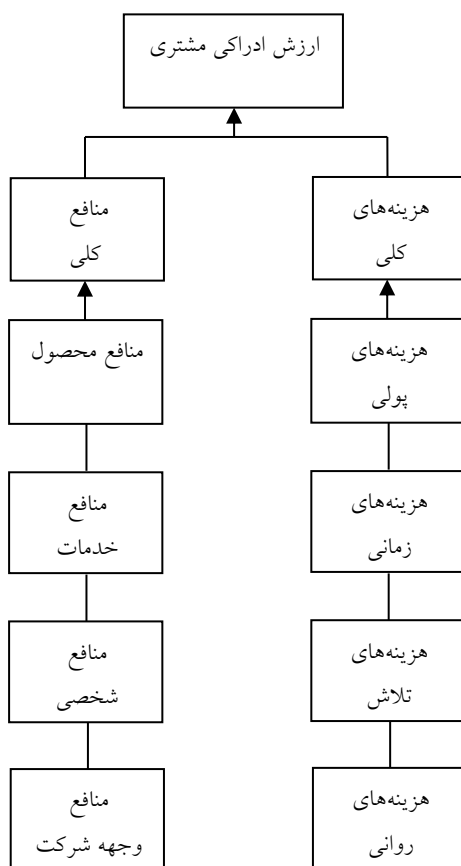
نمودار ۴-۲- ساختار سازمانی مشتری‌مدار [۲]

ارزش ادراکی مشتری

مشتریان امروزی نسبت به مشتریان گذشته، آگاه‌تر و آموزش‌دیده‌تر هستند. آنها از ابزارهای مختلفی برای بررسی صحت ادعای شرکت‌ها و مقایسه شرکت‌ها با یکدیگر استفاده می‌کنند.

بازاریاب‌ها همواره با این سؤال مواجه هستند که مشتریان، در نهایت چگونه تصمیم خرید خود را انجام می‌دهند؟ مشتریان به دنبال محصولاتی هستند که حداکثر ارزش را برای آنها داشته باشند. اما آنها با محدودیت‌هایی مانند هزینه‌های جستجو، دانش محدود، جابجایی و درآمد مواجه هستند.

مصرف‌کنندگان محصولات را بر اساس عوامل نمودار ۳-۴ ارزیابی می‌کنند و محصولاتی را خریداری می‌کنند که ارزش آنها را بالاتر از ارزش سایر محصولات درک کنند. از دیدگاه مصرف‌کنندگان، محصولاتی با ارزش‌تر هستند که منافع آنها بیشتر از هزینه‌های آنها باشد. در واقع، مصرف‌کنندگان تمایل دارند ارزش ادراکی محصولات، بالا باشد.



نمودار ۳-۴. عوامل تعیین‌کننده ارزش ادراکی مشتری [۲]

ارزش ادراکی مشتری عبارت است از تفاوت بین منافع و هزینه‌های یک محصول. منافع کلی محصول شامل منافع محصول، منافع خدمات، منافع شخصی و منافع وجهه شرکت است. هزینه‌های کلی محصول نیز شامل هزینه‌های پولی، هزینه‌های زمانی، هزینه‌های تلاش و هزینه‌های روانی است.

رضایت مشتری

«رضایت مشتری»^۱ عبارت است از میزان تأمین انتظارات مشتریان توسط محصولات شرکت. رضایت مشتری یک ابزار و هدف مهم برای شرکت‌ها است [۱].

در تحقیقی از ۴۸۰ مدیر عامل شرکت‌های مختلف مشخص شد که ۵۸ درصد از آنها در صورتی که رضایت مشتریان آنها افزایش پیدا کند، به کارکنان خود پاداش نمی‌دهند. همچنین، بیش از یک سوم آنها بیان کردند که هیچ روش مشخصی برای ردیابی تبلیغات دهان به دهان^۲ در بین مشتریان خود ندارند. همچنین مشخص شد که تنها کمتر از ۳۰ درصد از شرکت‌ها قادر به حل شکایت‌های مشتریان خود هستند.

«رضایت مشتری»^۳ عبارت است از احساس مشتریان در مورد یک محصول بعد از خرید آن. رضایت مشتری نقش مهمی در رفتارهای آینده او دارد. مشتریان همواره در فعالیت‌های روزمره خود محصولات و خدمات شرکت‌های مختلف را ارزیابی می‌کنند و نسبت به آنها راضی یا ناراضی می‌شوند.

شرکت‌هایی که نمره بالایی در رضایت مشتری می‌آورند، غالباً دارای مزیت رقابتی بیشتری هستند. یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر رضایت مشتریان دارد، کیفیت است. هرچقدر کیفیت محصولات شرکت بیشتر باشد، رضایت مشتریان نیز بیشتر می‌شود.

رضایت مشتریان برای موفقیت شرکت‌ها در بلندمدت ضروری است. رضایت مشتریان، یکی از مهم‌ترین موضوعات تحقیقاتی در بازاریابی است. به دلیل اینکه رضایت مشتریان یک شاخص مهم موفقیت شرکت‌ها در بلندمدت است، اکثر تحقیقات رضایت

^۱ customer satisfaction

^۲ mouth to mouth advertising

^۳ customer satisfaction

مشتریان و تاثیر آن بر ارزیابی‌های بعد از مصرف محصولات، مانند وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی مشتریان را مورد بررسی قرار می‌دهند. مشتریان راضی، کمتر به قیمت حساسیت دارند و کمتر تحت تاثیر فعالیتهای بازاریابی رقبا قرار می‌گیرند.

رضایت مشتری، احساس خوشحالی یا ناامیدی مشتری از عملکرد یک محصول در مقایسه با عملکرد مورد انتظار آن است. اگر عملکرد محصول پایین‌تر از سطح انتظارات مشتری باشد، باعث نارضایتی او می‌شود. اگر عملکرد محصول با سطح انتظارات مشتری برابر باشد، باعث رضایت او می‌شود. اگر عملکرد محصول بالاتر از سطح انتظارات مشتری باشد، باعث خوشحالی او می‌شود.

شرکت‌ها می‌توانند از طریق اقدامات زیر باعث رضایت مشتریان خود شوند [۳].

- ابراز علاقه زیاد به مشتری
- توجه زیاد به مشتری
- پیش‌بینی نیازهای مشتری
- نشان دادن اشتیاق برای ارائه خدمت به مشتری

عوامل مختلفی بر ارزیابی مشتریان از عملکرد محصولات شرکت تأثیرگذار هستند، اما از بین این عوامل، میزان وفاداری مشتریان نسبت به شرکت مهم‌ترین عامل در تعیین رضایت مشتریان است. مصرف‌کنندگان، برندهایی را که نسبت به آنها وفادار هستند، بهتر ارزیابی می‌کنند.

هر چند شرکت‌های مشتری‌مدار تلاش می‌کنند که رضایت مشتریان را حداکثر سازند، اما این هدف نهایی آنها نیست. اگر شرکتی بخواهد با کاهش قیمت یا افزایش خدمات، رضایت مشتریان را تأمین کند، این کار باعث کاهش سودآوری شرکت خواهد شد. شرکت‌ها به جای تلاش برای افزایش رضایت مشتریان، می‌توانند از طریق ابزارهایی مانند بهبود فرآیندهای تولیدی یا افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه به سودآوری بیشتر برسند. از طرفی دیگر، شرکت‌ها ذینفعان مختلفی مانند کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و واسطه‌ها دارند که باید رضایت آنها را نیز تأمین کنند. بنابراین، شرکت‌ها نباید فقط در فکر کسب رضایت مشتریان باشند و رضایت سایر ذینفعان را نادیده بگیرند.

انتظارات مشتریان

انتظارات مشتریان از تجربه خرید گذشته آنها، توصیه دوستان و آشنایان و تعهدات و وعده‌های بازاریاب‌ها و رقبا ایجاد می‌شود. اگر شرکت‌ها انتظارات مشتریان را بیش از حد توان خود افزایش دهند، باعث نارضایتی آنها خواهند شد. همچنین، اگر شرکت‌ها انتظارات مشتریان را در سطح بسیار پایین نگه دارند، نمی‌توانند به حد کافی مشتری جذب کنند. آنها ممکن است باعث رضایت خریداران خود شوند، اما تعداد این خریداران برای سودآوری سازمان کافی نخواهد بود.

شرکت خودروسازی کیا با ارائه خودروهای ارزان‌قیمت و باکیفیت بالا توانسته است به خوبی در بازار آمریکا نفوذ کند.

فواید رضایت مشتریان

امروزه، رضایت مشتریان برای شرکت‌ها بسیار مهم است. شرکت‌های موفق دنیا همواره با استفاده از سیستم‌های مختلف، میزان رضایت مشتریان خود را ارزیابی می‌کنند. آنها نحوه تعامل خود را با مشتریان در ابعاد مختلف بررسی می‌کنند و عوامل مختلف تأثیرگذار بر رضایت مشتریان را شناسایی و مورد تحلیل قرار می‌دهند.

رضایت مشتریان نقش مهمی در حفظ آنها دارد. یک مشتری راضی، وفاداری بیشتری نسبت به شرکت دارد. مشتریان راضی دارای ویژگی‌های زیر هستند [۲]:

۱. وفاداری بیشتری نسبت به شرکت دارند.
۲. خریدهای بیشتری از شرکت انجام می‌دهند.
۳. تبلیغات کلامی مثبتی در مورد شرکت و محصولات آن به دیگران ارائه می‌دهند.
۴. توجه کمتری به محصولات شرکت‌های رقیب دارند.
۵. حساسیت آنها نسبت به قیمت محصولات شرکت، پایین‌تر از سایر مشتریان است.
۶. ایده‌هایی را برای تولید محصولات جدید به شرکت ارائه می‌دهند.
۷. هزینه انجام معامله با آنها پایین‌تر از سایر مشتریان است.
۸. خریدهای تکراری زیادی انجام می‌دهند.

همچنین، رضایت مشتریان باعث افزایش نرخ بازگشت سرمایه شرکت و کاهش ریسک در بازار سهام می‌شود.

اگر میزان رضایت مشتریان را به ۵ سطح تقسیم کنیم، در سطح اول، مشتریان ناراضی قرار می‌گیرند. مشتریان ناراضی، شرکت را ترک می‌کنند و به تبلیغات کلامی منفی علیه شرکت اقدام می‌کنند. مشتریان سطوح ۲ تا ۴، رضایت نسبی از شرکت دارند، اما در صورت برتری محصولات رقبا از محصولات شرکت، شرکت را ترک و سراغ رقبا می‌روند. مشتریان سطح پنجم، رضایت کامل از شرکت دارند و در زمره مشتریان خوشحال قرار می‌گیرند. آنها خریدهای تکراری زیادی از شرکت انجام می‌دهند و نسبت به آن وفادار هستند. همچنین، آنها تبلیغات کلامی مثبتی در مورد محصولات شرکت به سایر مشتریان ارائه می‌دهند. مدیران ارشد شرکت زیراکس متوجه شدند که در یک بازه زمانی ۱۸ ماهه، مشتریان کاملاً راضی، ۶ برابر بیشتر از مشتریان بسیار راضی از محصولات شرکت خریداری کردند.

شرکت‌ها برای تبدیل مشتریان خود به مشتریان خوشحال، می‌توانند فعالیت‌های کم‌هزینه‌ای را انجام دهند که از دید مشتریان آنها، با ارزش قلمداد می‌شوند. شخصیت برخی از مشتریان طوری است که اگر شرکت به آنها توجه کند، تبدیل به مشتریان خوشحال می‌شوند [۳].

سنجش رضایت مشتریان

شرکت‌ها می‌توانند برای سنجش رضایت مشتریان از نظرسنجی‌های دوره‌ای استفاده کنند. آنها می‌توانند میزان رضایت مشتریان را به طور مستقیم از آنها سؤال کنند. آنها همچنین می‌توانند قصد خرید مشتریان و احتمال معرفی محصولات شرکت به سایر مشتریان را نیز مورد اندازه‌گیری قرار دهند. شرکت‌ها باید بعد از خرید محصولات توسط مشتریان با آنها تماس گرفته و میزان رضایت آنها را اندازه‌گیری کنند. آنها همچنین، می‌توانند به صورت سالانه نیز میزان رضایت مشتریان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. شرکت‌ها همچنین باید بر عملکرد رقبای خود نظارت داشته باشند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید نرخ از دست دادن مشتریان خود را ارزیابی کنند. آنها باید با مشتریانی که

خریدهای خود را متوقف کرده‌اند یا به سراغ شرکت‌های رقیب رفته‌اند، تماس گرفته و دلیل این اقدامات را از زبان آنها بشوند.

همچنین، شرکت‌ها می‌توانند برای سنجش رضایت مشتریان از خریداران مرموز استفاده کنند. کارکنان بخش تحقیقات بازاریابی شرکت ممکن است تحت عنوان خریداران مرموز، به عنوان مشتری با شرکت تماس بگیرند تا عملکرد نیروهای فروش شرکت را ارزیابی کنند و یا به عنوان مشتری از فروشگاه‌های شرکت‌های رقیب خرید انجام دهند تا با استراتژی‌های بازاریابی آنها آشنا شوند. از خریداران مرموز خواسته می‌شود تا وانمود کنند که مشتری شرکت هستند. آنها باید اطلاعاتی را در مورد شیوه‌های رفتاری کارکنان فروش شرکت جمع‌آوری کنند؛ اینکه تا چه میزان از استراتژی‌ها و سیاست‌های شرکت تبعیت می‌کنند [۴]. تا چه میزان با مشتریان، مؤدبانانه برخورد می‌کنند؟ خریداران مرموز یکی از منابع باارزش برای جمع‌آوری داده‌های مشاهده‌ای هستند [۵]. رضایت مشتری برای شرکت‌های مشتری‌مدار، هم یک هدف و هم یک ابزار است. امروزه اینترنت فرصت مناسبی را برای مشتریان شرکت‌ها فراهم کرده که رضایت یا عدم رضایت خود را از شرکت‌ها به سرعت به دیگران انتقال دهند. بنابراین، شرکت‌ها باید به سنجش رضایت مشتریان، بیش از پیش اهمیت بدهند، چرا که مشتریان ناراضی، به سرعت، اخبار منفی را در مورد شرکت در فضای مجازی منتشر می‌کنند. شرکت‌ها باید تلاش کنند مانع از ایجاد نارضایتی در مشتریان خود شوند و این کار با سنجش مستمر و روزانه رضایت مشتریان امکان‌پذیر می‌شود.

پیشرفت فناوری‌های اینترنتی این امکان را به مشتریان داده است که رضایت یا نارضایتی خود را از محصولات شرکت از طریق سایت شخصی خود به سایر افراد اعلام کنند.

در هر کشوری، یک مقیاس برای سنجش رضایت مشتریان وجود دارد. در کشور آمریکا، دانشگاه میشیگان، شاخص رضایت مشتری آمریکا^۱ را ارائه داده است که میزان رضایت مصرف‌کنندگان را از شرکت‌ها و صنایع مختلف، در ابعاد متفاوت نشان می‌دهد.

^۱ American Customer Satisfaction Index (ACSI)

شکایت مشتری

اگر سطح کیفیت محصولات و خدمات شرکت پایین‌تر از سطح انتظارات مشتریان باشد، آنها از شرکت شکایت خواهند کرد [۶].

تحقیقات نشان داده است که تعداد مشتریان ناراضی شرکت‌ها برابر ۲۵ درصد است، اما تنها ۵ درصد از مشتریان ناراضی از شرکت شکایت می‌کنند. ۹۵ درصد دیگر از مشتریان ناراضی، شرکت را ترک می‌کنند و سراغ رقبا می‌روند. ۲ عامل باعث عدم شکایت از سوی ۹۵ درصد از مشتریان ناراضی می‌شود:

۱. آنها احساس می‌کنند که شکایت کردن از شرکت، نتیجه‌ای نمی‌دهد و بی‌فایده است.
۲. آنها نمی‌دانند که شکایت خود را چگونه و نزد چه فرد یا واحدی در سازمان مطرح کنند.

۵۴ تا ۷۰ درصد از مشتریان ناراضی، در صورتی که به شکایت آنها رسیدگی شود، فعالیت‌های خود را با سازمان ادامه خواهند داد. همچنین، اگر شرکت به سرعت به شکایت آنها رسیدگی کند، این عدد به ۹۵ درصد افزایش خواهد یافت. بنابراین، رسیدگی به شکایت مشتریان ناراضی بسیار مهم است. مشتریانی که به شکایت آنها به طور رضایت‌بخشی پاسخ داده شده است، این تجربه را برای ۵ نفر دیگر بازگو خواهند کرد. مشتریان ناراضی، ناراضیتی خود را به ۱۱ نفر دیگر هم اعلام می‌کنند. اگر آن ۱۱ نفر نیز این مطلب را به ۱۱ نفر دیگر انتقال دهند، وضعیت برای شرکت از این نیز بدتر خواهد شد [۷].

شرکت‌ها هرچقدر هم در طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی خود به خوبی عمل کرده باشند، باز هم امکان خطا در برنامه‌ها دور از ذهن نیست. بنابراین، آنها بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که راه شکایت کردن را برای مشتریان خود هموار سازند. فرم‌های انتقادات و پیشنهادات، شماره تلفن‌های اعلام شکایت، سایت‌ها و رایانامه برای ارائه شکایت‌های مشتریان، از جمله ابزارهای دریافت شکایت از مشتریان هستند. شرکت تری‌ام ادعا می‌کند که ایده تولید دو سوم از محصولات خود را از گوش دادن به شکایات مشتریان به دست می‌آورد.

با توجه به اثرات مخرب مشتریان ناراضی، شرکت‌ها باید با مشتریان ناراضی به طور مناسبی برخورد کنند. شرکت‌ها می‌توانند از طریق اقدامات زیر نارضایتی مشتریان را کاهش دهند:

۱. خطوط تلفن، فکس یا رایانامه‌هایی را برای دریافت مستمر و همیشگی شکایات مشتریان در کلیه ایام هفته و در تمامی ساعات شبانه‌روز ایجاد کنند.
۲. در سریع‌ترین زمان ممکن با مشتریان تماس بگیرند. هرچقدر سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان کمتر باشد، نارضایتی مشتریان نیز بیشتر خواهد شد و آنها تبلیغات کلامی منفی بیشتری را علیه شرکت انجام خواهند داد.
۳. مسؤولیت نارضایتی مشتریان را برعهده بگیرند و مشتری را سرزنش نکنند.
۴. از افراد مناسب و دلسوز در بخش خدمات مشتریان شرکت استفاده کنند.
۵. شکایت مشتریان را به سرعت حل کنند تا رضایت آنها را به دست آورند. برخی از مشتریان به دنبال دریافت خسارت از شرکت نیستند. برای آنها توجه شرکت به شکایاتشان کافی است.

کیفیت محصولات و خدمات

رضایت مشتریان، به کیفیت محصولات و خدمات شرکت‌ها بستگی زیادی دارد. شرکت‌هایی که دارای محصولات با کیفیت هستند، رضایت مشتریان آنها نیز بیشتر خواهد بود.

تعریف کیفیت

تعاریف مختلفی برای کیفیت وجود دارد. برخی از این تعاریف به شرح زیر هستند: کیفیت یعنی «مناسب بودن برای استفاده»، «تطبیق با احتیاجات» و «بدون نوسان و تغییر». همچنین، انجمن کیفیت آمریکا، کیفیت را این‌چنین تعریف کرده است: «مجموعه ویژگی‌های محصول که نیازهای آشکار و پنهان مصرف‌کنندگان را برطرف می‌کند». این تعریف از کیفیت، یک تعریف مشتری‌مدار از آن است. یک شرکت زمانی دارای کیفیت است که عملکرد محصولات و خدمات آن برابر یا بیشتر از انتظارات مشتریان آن باشد.

تأثیر کیفیت بر عملکرد سازمانی

کیفیت، رضایت مشتری و عملکرد سازمانی، ارتباط نزدیکی با هم دارند. هر چه کیفیت محصولات و خدمات یک شرکت بیشتر می‌شود، میزان رضایت مشتریان آن بیشتر و هر چه میزان رضایت مشتریان یک شرکت بیشتر باشد، عملکرد آن نیز بیشتر می‌شود. تأثیر رضایت مشتری بر عملکرد سازمانی از آن جهت است که رضایت مشتری باعث می‌شود که شرکت بتواند قیمت‌های بیشتری برای محصولات خود تنظیم کند. از طرفی دیگر، هزینه‌های شرکت نیز از طریق رضایت مشتری کاهش پیدا می‌کند. بنابراین، رضایت مشتری از دو جهت باعث افزایش سودآوری سازمان می‌شود.

کشورهای مختلف جوایزی را برای شرکت‌های باکیفیت برتر طراحی کرده‌اند. معروف‌ترین جوایز کیفیت عبارتند از: جایزه دمی‌نگ^۱ در ژاپن، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^۲ در آمریکا و جایزه کیفیت اروپایی^۳.

شرکت‌هایی که هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند، باید دقت داشته باشند که این کار تأثیری در کیفیت محصولات آنها نداشته باشد. زیرا در صورت کاهش کیفیت، مشتریان خود را از دست خواهند داد. شرکت هواپیمایی نورث‌وست ارائه مجلات رایگان، بالش، پخش فیلم و حتی چوب‌شور را در پروازهای داخلی خود متوقف کرد. این شرکت همچنین، قیمت پروازهای خود را افزایش داد و تعداد مسیرهای پروازی خود را کاهش داد. در نتیجه این اقدامات، کیفیت پروازهای این شرکت از دیدگاه مشتریان به طرز محسوسی پایین‌تر از سایر شرکت‌های موفق هواپیمایی آمریکایی ارزیابی شد.

هوم دپو^۴ نیز که یک شرکت آمریکایی در زمینه خرده‌فروشی است، با تمرکز بر کاهش هزینه‌ها با مشکلات زیادی روبرو شد [۲].

^۱ Deming Prize

^۲ Malcolm Baldrige National Quality Award

^۳ European Quality Award

^۴ Home Depot

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است. تعریف مدیریت کیفیت جامع بر اساس استاندارد بین‌المللی ایزو ۸۴۰۲، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت به شرح زیر است:

«رویکرد مدیریتی متمرکز بر کیفیت، مبتنی بر مشارکت همه اعضای سازمان و با هدف موفقیت بلندمدت از طریق رضایت مشتری و رساندن منفعت به کلیه اعضای سازمان و جامعه». تعریف دیگر بیان می‌کند که «مدیریت کیفیت جامع به دنبال بهبود مستمر در کیفیت همه فرآیندها، افراد، محصولات و خدمات یک سازمان است» [۸].

همچنین مدیریت کیفیت جامع عبارتست از یک رهیافت سیستمی برای مدیریت که هدف آن افزایش ارزش ارائه شده به مشتریان از طریق طراحی و بهبود مداوم فرآیندها و سیستم‌های سازمانی است. تأکید بر درگیری و توانمندسازی کارکنان و مشتریان و نیز رضایت مشتریان به عنوان هسته اصلی مدیریت کیفیت جامع مطرح است. اصول مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: بهبود مستمر، تعهد رهبری مدیریت عالی در جهت رسیدن به رضایت مشتریان، توانمندسازی کارکنان و تمرکز بر مشتریان [۹].

ارزش طول عمر مشتری

بازاریابی، هنر جذب و حفظ مشتریان سودآور است. بر اساس قانون ۸۰/۲۰، ۸۰ درصد از سود شرکت از سوی ۲۰ درصد از مشتریان آن و ۲۰ درصد دیگر از سوی ۸۰ درصد از مشتریان تأمین می‌شود. شرکت‌ها باید بر مشتریان سودآور تمرکز کرده و از مشتریان زیان‌ده اجتناب کنند.

تعریف ارزش طول عمر مشتری

«ارزش طول عمر مشتری» عبارت است از ارزش فعلی خالص کل سود حاصل از یک مشتری در بلندمدت. شرکت‌ها برای محاسبه «ارزش طول عمر مشتری» باید درآمدهای ناشی از یک مشتری را در بلندمدت از هزینه‌های جذب، فروش و ارائه خدمت به آن مشتری در بلندمدت کسر کنند. البته، تخمین درآمدها و هزینه‌های آتی مشتریان با

توجه به تغییرات شدید محیطی بسیار دشوار است. بنابراین، شرکت‌ها برای افزایش ارزش طول عمر مشتری باید بر ارائه خدمات بهتر به مشتریان و تأمین رضایت آنها توجه بیشتری داشته باشند تا انجام فروش‌های کوتاه‌مدت [۱۰].

تأثیر اندازه مشتریان بر سودآوری

مشتریان بزرگ، سودآوری زیادی برای شرکت‌ها دارند، زیرا خریدهای بزرگی را از شرکت‌ها انجام می‌دهند. اما آنها خدمات و تخفیف‌های زیادی را از شرکت می‌خواهند. مشتریان متوسط، خدمات خوبی را از شرکت‌ها دریافت می‌کنند و تقریباً کل قیمت محصولات را می‌پردازند.

مشتریان کوچک، حداقل خدمات را از شرکت می‌گیرند و کل قیمت محصولات را نیز می‌پردازند، اما هزینه انجام معامله با آنها زیاد است. با افزایش هزینه‌های معاملاتی، سودآوری انجام معامله با این دسته از مشتریان کاهش می‌یابد.

سودآوری مشتری

یک مشتری سودآور، فرد، خانواده یا شرکتی است که در بلندمدت، درآمدهای شرکت از ارتباط با آنها از هزینه‌های آنها بیشتر است. بنابراین، آنها در بلندمدت برای شرکت سودآور هستند. این تعریف از سودآوری، ارتباط نزدیکی با مفهوم «ارزش طول عمر مشتری»^۱ دارد. شرکت‌ها باید سودآوری مشتریان را در یک دوره بسیار بلندمدت در نظر بگیرند، نه یک دوره کوتاه‌مدت.

بازاریاب‌ها برای تحلیل سودآوری مشتریان خود می‌توانند از یک ابزار حسابداری به نام «هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت»^۲ استفاده کنند. در این روش، شرکت هزینه فعالیت‌هایی را که برای مشتری انجام می‌دهد را از درآمدهای ناشی از مشتری کم می‌کند تا میزان سودآوری هر مشتری را شناسایی کند.

1 Customer Lifetime Value (CLV)

2 activity-based costing (ABC)

هزینه‌های مشتری، علاوه بر هزینه تولید محصول یا ارائه خدمت، هزینه‌های دیگری مانند هزینه تماس با مشتری، هزینه مراجعه حضوری به مشتری، هزینه هدایا به مشتری و سایر هزینه‌ها را نیز شامل می‌شود.

مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از فرآیند مدیریت دقیق اطلاعات تفصیلی در مورد تک تک مشتریان و نقاط تماس^۱ سازمان برای حداکثرسازی وفاداری مشتریان به سازمان. یک نقطه تماس، جایی است که در آن مشتری با برند و محصولات شرکت روبرو می‌شود. نقاط تماس در مواقعی مانند خرید محصول، تبلیغات انبوه یا شخصی یا در زمان مشاهده اتفاقی محصول ایجاد می‌شوند. برای مثال، نقاط تماس یک هتل شامل زمان رزرو هتل، ورود به هتل و خروج از آن، خدمات اتاق، خدمات تجاری، تجهیزات ورزشی، خدمات خشک‌شویی و رستوران هتل است. مدیران هتل فور سیزن^۲، از کارکنان خود می‌خواهند که مشتریان را با نام آنها صدا بزنند. این هتل دارای کارکنان ماهری است که در برخورد با مسافران پیچیده، تخصص بالایی دارند. آنها همچنین از کارکنان سایر نقاط تماس خود مانند رستوران و استخر هتل می‌خواهند که بهترین رفتارها را با مشتریان داشته باشند.

مدیریت ارتباط با مشتری به شرکت‌ها کمک می‌کند که اطلاعات زیادی را در مورد تک تک مشتریان به دست آورند. بنابراین، آنها دیگر مجبور نیستند که تبلیغات انبوه را از طریق رسانه‌های جمعی به دست مشتریان برسانند، بلکه می‌توانند با شناسایی دقیق بخش‌های بازار هدف، فعالیت‌های بازاریابی خود را بر روی آنها متمرکز کنند. در واقع، مدیریت ارتباط با مشتری به شرکت‌ها کمک می‌کند که از ارتباطات انبوه با مشتریان به سمت ارتباطات سفارشی شده با آنها حرکت کنند.

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی در کسب و کار است که نتیجه آن افزایش درآمد و سود از طریق بالا بردن رضایت مشتریان و وفاداری آنهاست. در واقع هدف

1 touch points

2 Four Season

اصلی مدیریت ارتباط با مشتری حداکثرسازی ارزش طول عمر مشتری در سازمان و شرکت است [۱۱].

مدیریت ارتباط با مشتری، بهره‌برداری از اطلاعات مربوط به مشتری و دانش ارائه محصولات و خدمات متناسب به مشتری است. مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندهای تجاری تکامل یافته مانند بازاریابی ارتباطات با تاکید بر بهبود مؤثر روابط با مشتری است. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، سیستمی است که سازمان را در برقراری رابطه‌ای بلندمدت با مشتریان آن یاری می‌دهد. روابطی که بر مبنای «استراتژی برد- برد» طراحی شده باشد و برای دو طرف ارزش‌آفرین و پرمفعت باشد. در ارتباط با مشتریان، اطلاعات مفیدی را می‌توان به دست آورد. دامنه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند بسیار گسترده باشد و همه طبقات مشتریان را پوشش دهد و یا اینکه گروه ویژه‌ای از آنها را شامل شود؛ مانند مشتریان کلیدی که در این صورت سیستم طراحی شده، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی خواهد بود [۱۲].

برخی از عواملی که سازمان‌ها را ترغیب به استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری می‌کنند، عبارتند از:

- جلب رضایت مشتری به عنوان یک استراتژی برای بقا در یک محیط به شدت رقابتی
- امکان تشخیص نیازها و اولویت‌های مشتریان به منظور فراهم کردن شرایطی جهت مراجعه مجدد مشتری
- پاسخ به اجرای مدیریت ارتباط با مشتری توسط رقیب
- ارتباط فرد به فرد حتی با تعداد زیادی از مشتریان
- امکان شناسایی الگوهای مصرف مشتریان
- دریافت بازخور از مشتریان در مورد کالاها، خدمات و عملکرد سازمان
- افزایش فروش کالا و خدمات
- افزایش طرح‌های جدید برای کالاها و خدمات
- افزایش درآمد و سود سازمان
- توانایی مدل‌سازی رفتار مشتریان درون واحدهای کاری
- کاهش هزینه‌ها.

ویژگیهای کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از:

- ایجاد روابط نزدیکتر و عمیقتر با مشتریان
- سودمندی بیشتر مشتریان فعلی نسبت به مشتریان جدید
- تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری برای تصمیم‌گیری‌های تجاری
- ارتباط مؤثر با مشتریان بر مبنای داده‌های تبدیل شده به اطلاعات
- بازاریابی اینترنتی، بازاریابی فرد به فرد و بازاریابی از طریق پایگاه داده‌ها

بخش‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری دارای بخش‌های مختلفی است که عبارتند از [۱۳]:

- مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی
- مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی
- مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی (تعاملی)

مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی

به داده‌های جمع‌آوری شده در نقطه تماس سازمان با مشتری و همچنین، مدیریت این تماس در یک بانک اطلاعاتی مرکزی اشاره دارد.

در این روش، تمامی مراحل ارتباط با مشتری از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و دریافت بازخور از مشتری، به یک فرد سپرده می‌شود. البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند [۱۴].

مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی

داده‌های ذخیره شده در بانک اطلاعاتی مشتریان توسط یک مجموعه از ابزارها تحلیل می‌شود و همچنین با ایجاد یک سابقه برای آنها، به شناسایی الگوهای رفتاری، تعیین سطح رضایت‌مندی و بخش‌بندی مشتریان پرداخته می‌شود. تکنیک به خوبی می‌تواند در این بخش به کار رود.

به عبارت دیگر، در مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی، ابزارها و روش‌هایی به کار می‌رود که اطلاعات به دست آمده از مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی را تجزیه و تحلیل کرده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دوطرفه هستند. یعنی داده‌های بخش عملیاتی در اختیار بخش تحلیلی قرار می‌گیرد. پس از تحلیل داده‌ها، نتایج به دست آمده تأثیر مستقیمی بر بخش عملیاتی خواهد داشت. به کمک تحلیل‌های این بخش، مشتریان دسته‌بندی شده و امکان تمرکز سازمان بر روی بخش خاصی از مشتریان فراهم می‌شود.

مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی (مشارکتی)

با کل سیستم‌های سازمان یکپارچه می‌شود و قابلیت وسیعی در پاسخگویی به مشتریان در کل زنجیره عرضه دارد.

به عبارت دیگر در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان، از آسان‌ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فکس، اینترنت و سایر روشهای مورد نظر خود استفاده می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی به دلیل انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه بیشتر فرآیندها (از جمع‌آوری داده‌ها تا پردازش و ارجاع مشتری) در کمترین زمان ممکن به مسئول مربوطه می‌رسد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می‌شود.

یکی از ابزارهایی که در این راه به کمک سیستم‌های «مدیریت ارتباط با مشتری» می‌آید، اینترنت است. اینترنت باعث شده است که شرکت‌ها از بازاریابی انبوه دهه‌های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ دست کشیده و به سمت بازاریابی تک به تک حرکت کنند. شرکت‌ها با استفاده از اینترنت، اطلاعات تک تک مشتریان را به دست می‌آورند. این به شرکت‌ها امکان می‌دهد که سنت تجارت در قرن گذشته را احیا کنند که در آن تاجران مشتریان خود را به نام می‌شناختند.

شرکت‌هایی مانند جنرال الکترونیک و دل با استفاده از فناوری‌های اینترنتی توانسته‌اند موفقیت‌های زیادی را در بازاریابی تک به تک به دست آورند. بنابراین، فناوری‌های اینترنتی نقش مهمی در بازاریابی ارتباطی دارند.

بازاریابی اجازه‌ای

«بازاریابی اجازه‌ای»^۱ نوعی از بازاریابی است که در آن، شرکت برای انجام فعالیت‌های بازاریابی از مشتریان خود اجازه می‌گیرد. در این نوع بازاریابی، کسب اجازه مشتریان بسیار مهم است. دلیل اصلی استفاده از بازاریابی اجازه‌ای این است که مشتریان از دست بازاریابی‌های سنتی که به صورت انبوه آنها را هدف قرار می‌دهند، خسته شده‌اند. بازاریابی اجازه‌ای، دقیقاً با نیازها و خواسته‌های مشتریان انطباق دارد. بازاریابی اجازه‌ای این فرصت را در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهد که برای دریافت فعالیت‌های بازاریابی شرکت، داوطلب شوند. در واقع، بازاریابی اجازه‌ای این تضمین را به شرکت می‌دهد که مشتریان داوطلب، توجه بیشتری به پیام‌های بازاریابی شرکت خواهند داشت. شرکت‌ها می‌توانند به راحتی و بدون دردسر، پیام‌های خود را به این مشتریان انتقال دهند [۱۵].

بازاریابی مشارکتی

بازاریابی اجازه‌ای همانند سایر روش‌های بازاریابی شخصی شده، فرض می‌کند که مشتریان می‌دانند که چه می‌خواهند. اما مشتریان در بسیاری از مواقع، خواسته‌های مبهم، متناقض و تعریف نشده‌ای دارند. برای حل این مشکل، «بازاریابی مشارکتی»^۲ ابداع شده است. بازاریابی مشارکتی نوعی از بازاریابی است که در آن، شرکت و مشتری در مورد نحوه تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری بحث و بررسی انجام می‌دهند.

1 permission marketing

2 Participatory marketing

بازاریابی تک به تک

«بازاریابی تک به تک»^۱ نوعی از بازاریابی است که در آن شرکت به طور انفرادی با هر یک از مشتریان ارتباط برقرار می‌کند. وکلا و مشاوران مالی به میزان زیادی از نوع بازاریابی استفاده می‌کنند [۱۶].

مراحل بازاریابی تک به تک به شرح زیر است [۲]:

۱. مشتریان بالقوه و بالفعل خود را شناسایی کنید: یک پایگاه داده قدرتمند از مشتریان تهیه کنید و اطلاعات مشتریان و نقاط تماس را در آن نگهداری کنید.
۲. مشتریان را از نظر نیازها و ارزش آنها برای شرکت خود دسته‌بندی کنید. اکثر تلاش‌های خود را بر باارزش‌ترین مشتریان متمرکز کنید. از سیستم‌های هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت و محاسبه ارزش طول عمر مشتری استفاده کنید.
۳. با هر یک از مشتریان به صورت انفرادی تعامل داشته باشید. با مشتریان به صورت فردی ارتباط داشته باشید تا دانش خود را از نیازهای آنها افزایش دهید و روابط مستحکم‌تری را با آنها ایجاد کنید.
۴. محصولات، خدمات و پیام‌های تبلیغاتی خود را برای هر یک از مشتریان سفارشی‌سازی کنید. از طریق ایجاد مراکز تماس و سایت‌های اینترنتی، تعامل شرکت را با مشتریان تسهیل نمایید.

جذب و حفظ مشتریان

شرکت‌ها برای افزایش فروش و سودآوری خود باید هزینه‌های زیادی را برای جذب مشتریان جدید صرف کنند. آنها از طریق تبلیغات، حضور در نمایشگاه‌ها، تخفیف دادن، بازارگرمی‌ها و شیوه‌های دیگر تلاش می‌کنند که مشتریان جدیدی را به شرکت جذب کنند.

اما شرکت‌ها نباید فقط به جذب مشتریان جدید فکر کنند بلکه باید مشتریان کنونی خود را نیز حفظ کنند و راه‌هایی را برای افزایش فروش به آنها و افزایش وفاداری آنها

بیابند. شرکت‌ها از طریق برنامه‌های وفاداری و کاهش نرخ از دست دادن مشتریان کنونی خود، حتی می‌توانند مشتریان جدیدی را نیز جذب کنند. حفظ مشتریان کنونی ارزش بیشتری نسبت به جذب مشتریان جدید برای سازمان دارد [۱۷].

در ادامه، برخی از مزایای حفظ مشتریان کنونی بیان می‌شود:

- تحقیقات مختلف ثابت کرده است که هزینه جذب یک مشتری جدید، ۵ برابر هزینه تأمین رضایت و حفظ مشتریان کنونی است.
- مشتریان وفادار به سختی حاضر می‌شوند که از شرکت جدا و به سراغ شرکت‌های رقیب بروند.
- شرکت‌ها به طور متوسط در هر سال، ۱۰ درصد از مشتریان خود را از دست می‌دهند. شرکت‌ها با ۵ درصد کاهش در نرخ خروج مشتری می‌توانند سودآوری خود را بسته به نوع صنعت، از ۲۵ درصد تا ۸۵ درصد افزایش دهند. شرکت‌ها از طریق حفظ مشتریان کنونی خود می‌توانند نرخ خروج مشتریان را کاهش دهند.

مدیریت پایگاه مشتریان

امروزه شرکت‌هایی در بازار موفق هستند که دارای پایگاه مشتریان قوی‌تری باشند. آنها برای افزایش پایگاه مشتریان خود از استراتژی‌های زیر استفاده می‌کنند [۲]:

- **کاهش نرخ خروج مشتری.** شرکت‌ها باید کارکنان مناسبی را برای تعامل با مشتریان انتخاب کنند و آنها را آموزش دهند تا سؤالات مشتریان را به خوبی پاسخ دهند. شرکت هل فودز که بزرگ‌ترین خرده‌فروشی مواد غذایی طبیعی و ارگانیک در دنیا است، از کارکنانی خبره برخوردار است که کاملاً به کار خود مهارت دارند.
- **افزایش مدت ماندگاری ارتباط با مشتری.** هرچه مدت ارتباط مشتری با شرکت بیشتر باشد، احتمال وفاداری او به شرکت نیز بیشتر می‌شود. حدود ۶۵ درصد از فروش شرکت هوندا از فروش خودرو به مشتریان قدیمی حاصل می‌شود. شرکت هوندا برای افزایش ارتباط خود با مشتریان، خودروهای قدیمی را به قیمتی مناسب از آنها

خریداری می‌کند. در نتیجه، مشتریان شرکت هوندا بر این باور هستند که محصولات این شرکت از ایمنی زیادی برخوردار است و همچنین، ارزش فروش مجدد بیشتری دارد.

- افزایش فروش به مشتریان از طریق افزایش سهم شرکت از کیف پول مشتری^۱، فروش جانبی^۲ و بیش‌فروشی^۳. شرکت‌ها برای افزایش فروش خود، محصولات جانبی را نیز به مشتریان می‌فروشند. شرکت هارلی دیویدسون علاوه بر فروش موتورسیکلت، محصولاتی مانند عینک آفتابی، کلاه ایمنی، لباس‌ها و دستکش‌های چرمی را نیز به مشتریان می‌فروشد. فروشگاه‌های این شرکت بیش از ۳۰۰۰ نوع پوشاک و لباس می‌فروشند. حتی برخی از آنها دارای اتاق‌های پرو هستند. برخی دیگر از فروشگاه‌ها نیز اقلام غیرمرتبطی مانند ادوکولون، عروسک و گوشی تلفن همراه را می‌فروشند.
- تبدیل مشتریان کم‌سود به مشتریان سودآور یا حذف آنها. شرکت‌ها برای جلوگیری از حذف مشتریان کم‌سود، آنها را به خرید بیشتر و در مقادیر بیشتر تشویق می‌کنند. همچنین، از آنها می‌خواهند که از دریافت برخی از ویژگی‌ها و خدمات صرف نظر کنند یا قیمت بالاتری را برای محصولات شرکت بپردازند.
- تمرکز زیاد بر مشتریان سودآورتر. شرکت‌ها باید به مشتریان سودآورتر توجه زیادی داشته باشند. اهدای کارت تبریک تولد، دادن هدیه یا تهیه بلیط مسابقات ورزشی و هنری مهم برای آنها می‌تواند نشان دهنده توجه شرکت به مشتریان سودآور باشد.

وفاداری مشتری

وفاداری عبارت است از یک تعهد عمیق به خرید مجدد در آینده یا خرید اضافه‌تر یک محصول یا خدمت ترجیح داده شده. وفاداری باعث تکرار خرید مشتریان می‌شود [۱۸].

1 share of wallet

2 cross-selling

3 up-selling

بر اثر وفاداری، علامت تجاری تکراری و مشابهی، علیرغم اینکه اثرات محیطی و تلاش‌های بازاریابی، موقعیتی را برای تغییر رفتارها ایجاد می‌کنند، خریداری می‌شود [۱۹].

وفاداری به منزله احتمال خرید مجدد، احتمال تعویض کالا و توصیه دیگران به استفاده از آن خدمات است.

وفاداری حاصل از رضایت مشتری است. یک مشتری وفادار حتی اگر گزینه‌های دیگری نیز داشته باشد، همان کالا یا خدمات را خریداری می‌کند.

وفاداری به معنی تعداد دفعاتی است که مشتری همان کالا یا خدمت را هنگام نیاز خریداری می‌کند. وفاداری مشتری یک رفتار است و رضایت‌مندی وی یک طرز فکر.

کسب وفاداری مشتری یکی از اهداف اصلی شرکت‌های موفق در بازار است. وفاداری مشتریان عامل اصلی موفقیت بلندمدت شرکت‌ها است. شرکت‌ها برای کسب وفاداری مشتریان می‌توانند از برنامه‌های زیر استفاده کنند:

- تولید محصولات و خدمات برتر برای مشتریان
- درگیر کردن همه واحدهای سازمان در تأمین رضایت مشتریان و حفظ آنها
- شناسایی دقیق نیازهای آشکار و پنهان مشتریان
- ایجاد پایگاه‌های داده در مورد نیازها، خریده‌ها، ترجیحات و شکایت‌های مشتریان
- تسهیل ارتباط بین مشتریان و کارکنان سازمان
- ارزیابی اثربخشی باشگاه‌های مشتری
- ارائه پاداش به کارکنان ماهر در برقراری ارتباط با مشتریان

بازاریابی ۳

در خلال سال‌های متمادی، بازاریابی سه مرحله را پشت سر گذاشته است که این مراحل را بازاریابی ۱، بازاریابی ۲ و بازاریابی ۳ می‌نامیم. هنوز رفتار بسیاری از بازاریابان در بازاریابی ۱ قرار می‌گیرد. برخی از بازاریابان نیز بازاریابی را در قالب بازاریابی ۲ انجام می‌دهند و تعداد بسیار اندکی از بازاریابان نیز وارد بازاریابی ۳ شده‌اند. بازاریابی ۳ می‌تواند بیشترین فرصت‌ها را در اختیار بازاریابان قرار دهد.

مدت‌ها قبل، در خلال عصر صنعتی که فناوری اصلی موجود، ماشین‌آلات صنعتی بود، بازاریابی عبارت بود از فروش محصولات شرکت به تمام کسانی که می‌توانستند آن محصولات را خریداری نمایند. محصولات مذکور، محصولاتی نسبتاً اساسی بودند و به گونه‌ای طراحی می‌شدند که بتوانند نیازهای بازارهای انبوه را برآورده سازند. هدف این نوع بازاریابی، استانداردسازی و افزایش حجم محصولات و به حداقل رساندن هزینه‌های تولید بود، به نحوی که این کالاها، با قیمت پایین‌تر و با حجم بیشتر در اختیار مشتریان قرار گیرد. این بازاریابی، بازاریابی ۱، یا عصر محصول-محور بود.

بازاریابی ۲ در عصر اطلاعات نوین که هسته‌اش، فناوری اطلاعات است، پدید آمد. در این عصر، دیگر شغل بازاریابی، به سادگی قبل نیست. مشتریان امروز بسیار آگاه هستند و می‌توانند به راحتی، محصولات مختلف را با هم مقایسه کنند. ارزش محصول توسط مشتری تعریف می‌شود. مشتریان از نظر اولویت‌بندی‌هایشان، تفاوت‌های زیادی با هم دارند. بازاریاب باید بازار را تقسیم‌بندی کند و محصولی برتر را برای یک بازار هدف مشخص، ارائه نماید. قانون طلایی «مشتری، پادشاه است»، برای اکثر شرکت‌ها کاربرد دارد. مصرف‌کنندگان، بهتر از هر زمان دیگری خرید می‌کنند، زیرا نیازها و خواسته‌هایشان به بهترین نحو مورد توجه قرار می‌گیرد. آنها می‌توانند از بین محصولات متنوع بازار، دست به انتخاب بزنند. بازاریابان تلاش می‌کنند تا به ذهن و قلب مصرف‌کنندگان نفوذ کنند. متأسفانه، رویکرد مشتری-محور، تلویحاً فرض را بر این می‌گذارد که مصرف‌کنندگان، اهدافی اثرپذیر و منفعل در برابر عملیات بازاریابی هستند. این دیدگاه غالب بازاریابی ۲، یا بازاریابی مشتری-محور است.

امروزه، ما شاهد ظهور بازاریابی ۳ یا دوران ارزش-محور هستیم. در این بازاریابی، به جای آن که مردم صرفاً به چشم مصرف‌کننده نگریسته شوند، به عنوان موجوداتی انسانی مورد ملاحظه قرار می‌گیرند که صاحب عقل، دل، و روح هستند. امروزه به طور روزافزون، مشتریان به دنبال راه‌حلی برای اضطراب‌هایشان در باب تبدیل جهان به مکانی بهتر هستند. در دنیایی که مملو از آشفتگی است، مشتریان به دنبال شرکت‌هایی می‌گردند که نیازهای عمیق آنان به عدالت اجتماعی، اقتصادی و محیطی را در مأموریت‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های خود برآورده سازند. آنها نه فقط در پی تحقق کاربردی

و اقتصادی خواسته‌های خود، بلکه به دنبال تحقق روح معنویت در محصولات و خدماتی هستند که به دنبالش می‌گردند.

بازاریابی ۳ نیز مانند بازاریابی مشتری محور ۲، خواستار رضایت مشتری است. با این حال، شرکت‌هایی که به بازاریابی ۳ روی می‌آورند، مأموریت‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های بزرگ‌تری برای ارائه به جهان دارند. هدف این شرکت‌ها ارائه راه‌حلی برای رفع مسائل موجود در جامعه است. بازاریابی ۳ مفهوم بازاریابی را وارد عرصه اشتیاق‌ها، ارزش‌ها و معنویات بشری می‌کند. بازاریابی ۳ باور دارد که مصرف‌کنندگان، موجودات بشری کاملی هستند که هرگز نباید سایر نیازهای و آرزوهایشان را نادیده گرفت. بنابراین، بازاریابی ۳، بازاریابی را با معنویت پیوند می‌دهد [۲۰].

منابع

1. Ferrell, O. C., & Michael Hartline (2012), *Marketing Strategy, Cengage Learning*, edition 6.
2. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *marketing management, Prentice Hall*, edition 14.
3. Curtin, Steve (2013), *Delight Your Customers: 7 Simple Ways to Raise Your Customer Service from Ordinary to Extraordinary, ASQ Quality Press*.
4. برد، پالی (۱۳۸۹)، تحقیقات بازاریابی در یک هفته، ترجمه درگی، پرویز، و امامی، محمد حسن، تهران: انتشارات رسا.
5. Housden, Matthew (2012), *CIM Course book, Marketing*
6. Cook Sarah (2012), *Complaint Management Excellence: Creating Customer Loyalty through Service Recovery, Kogan Page Publishers*.
7. Vavra, Terry G (2002), *Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-step Guide for ISO 9001:2000 Certification, ASQ Quality Press*.
8. Temtime, Z., & Solomon, G. H. (2002). *Total quality management and the planning behavior of SMEs in developing economies*. TQM Magazine, 14, 181-191.
9. Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study*. Journal of Quality Management, 5, 247-272.
10. Kumar, V. (2008), *Customer Lifetime Value: The Path to Profitability, Now Publishers Inc*.
11. K.Blery, Evangelia, G.Michalakopoulos, (2006) , *An e-CRM Application in the telecom-munications sector : A case study from Greece*, euromed journal of business, vol 1, no 2, pp. 5-14
12. سعیدی کیا، ع. نصیری، م. اعرابی زاده، م.ر. مشتریان آینده امروز متولد می شوند، مجله شماره ۱۱ روش، ۱۳۸۵
13. Xu, Mark., & John Walton (2005), *Going Customer Knowledge through Analytical CRM*.
14. سرلک، محمدعلی، و فراتی، حسن (۱۳۸۷)، سیستمهای اطلاعات مدیریت پیشرفته، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

15. Godin, Seth (2012), *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*, *Simon and Schuster*.
16. Lantos, Jeffrey Paul (2015), *Consumer Behavior in Action: Real-life Applications for Marketing Managers*, *Routledge*.
17. Huber, Margit., & Susanne O'Gorman (2008), *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System: Living a Vision*, *Springer Science & Business Media*.
18. Cook, Daniel Thomas, & J. Michael Ryan (2015), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*, *John Wiley & Sons*.
19. Oliver, R. L. (1999). *Whence consumer Loyalty?*, *Journal of Marketing, Special Issue*, 63(4), 33-44.

۲۰. حسینی، میرزا حسن و عیدی، فاطمه (۱۳۹۴)، مدیریت بازاریابی با رویکرد اسلامی،

تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.

فصل پنجم

استراتژی‌های مدیریت محصول در بازار

مقدمه

در این فصل، مفهوم محصول و ابعاد آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادبیات بازاریابی، مفهومی به نام «**آمیخته بازاریابی**»^۱ وجود دارد که به «چهار پی بازاریابی» معروف است. بازاریاب‌ها برای اداره و کنترل بازار از «آمیخته بازاریابی» استفاده می‌کنند. «آمیخته بازاریابی» از چهار عنصر محصول، قیمت، ترویج و توزیع تشکیل می‌شود. محصول اولین عنصر «آمیخته بازاریابی» است. در این فصل، مفاهیمی مانند انواع محصولات، سطوح محصولات، طراحی، بسته‌بندی، برچسب، ضمانت‌نامه و چرخه حیات محصول به طور کامل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعریف محصول

محصول عبارت است از کالاها، خدمات، تجربه‌ها، رویدادها، افراد، مکان‌ها، دارایی‌ها، سازمان‌ها، اطلاعات و ایده‌هایی که بتوان با استفاده از آنها نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را برطرف کرد. محصولات را می‌توان از طریق مبادلات به دست آورد. محصولات می‌توانند ملموس (مانند کالاها) یا ناملموس (مانند خدمات) باشند. محصولات دارای منافع کارکردی، اجتماعی و روانی هستند [۱].

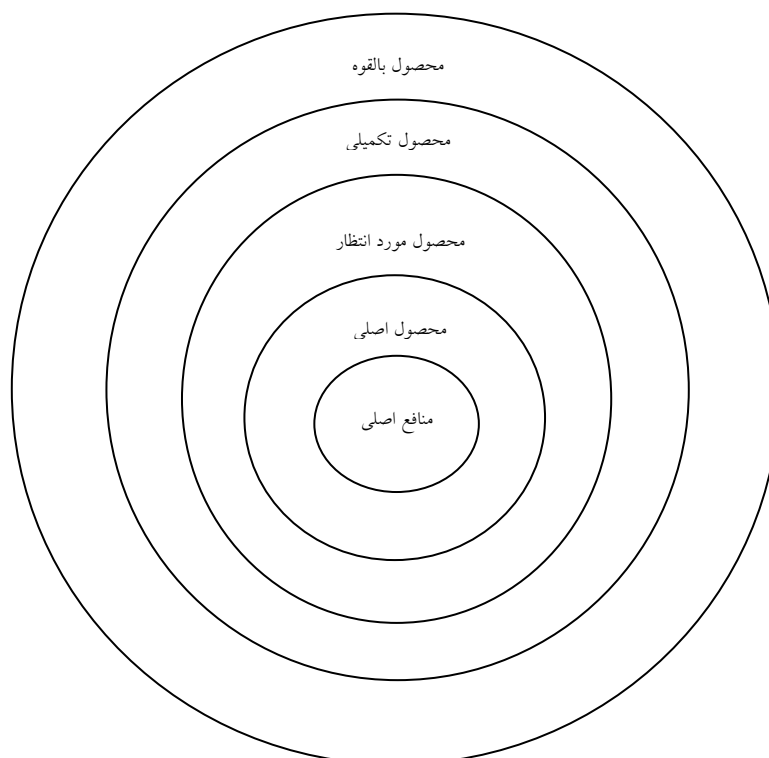
سطوح محصول

هر محصول از ۵ سطح تشکیل می‌شود که عبارتند از [۲]:

۱. منافع اصلی
۲. محصول اصلی
۳. محصول مورد انتظار
۴. محصول تکمیلی
۵. محصول بالقوه

^۱ Marketing mix (Product, Price, Promotion & Place) (4P)

نمودار ۱-۵ سطوح پنجگانه محصولات را نشان می‌دهد. در ادامه، هر یک از این سطوح توضیح داده می‌شود.



نمودار ۱-۵. سطوح پنجگانه محصولات [۲]

منافع اصلی

«منافع اصلی»^۱، اصلی‌ترین سطح یک محصول هستند. منافع اصلی، در واقع خدمات یا منافع هستند که مشتریان با خرید محصولات آنها را به دست می‌آورند. منافع اصلی، دلیل اصلی وجود محصول هستند. منافع اصلی دارو، درمان بیماری افراد است. منافع اصلی یک کاپشن، گرم نگه داشتن افراد است. مهمان یک هتل، استراحت و خواب را خریداری می‌کند. خریدار مته، شکاف‌هایی که توسط مته ایجاد می‌شود را خریداری می‌کند. بازاریاب‌ها باید فراهم کننده منافع برای مشتریان باشند.

^۱ core benefit

محصولاتی که منافع اصلی مشخصی ندارند، با شکست مواجه می‌شوند. برای مثال، یک پودر لباسشویی برای تمیزی لباس‌ها خرید می‌شود. اگر پودر خریداری شده نتواند لباس‌ها را تمیز کند، مصرف‌کننده در خرید بعدی، آن را نخواهد خرید [۳].

محصول اصلی

یک بازاریاب باید در سطح دوم محصول، منافع اصلی را به «محصول اصلی»^۱ تبدیل کند. بنابراین، یک هتل باید دارای تختخواب، کمد، آینه، حمام و سرویس بهداشتی باشد.

محصول مورد انتظار

در سطح سوم، «محصول مورد انتظار»^۲ قرار دارد. محصول مورد انتظار، مجموع ویژگی‌ها و شرایطی است که مشتری انتظار دارد با خرید محصولات از شرکت آنها را به دست آورد. در کشورهای در حال توسعه، مانند هند، برزیل و ایران، رقابت و جایگاه‌یابی برند در این سطح انجام می‌گیرد.

محصول تکمیلی

در سطح چهارم، «محصول تکمیلی»^۳ قرار دارد. محصول تکمیلی، محصولی است که فراتر از انتظارات مشتریان عمل می‌کند. در کشورهای توسعه‌یافته، رقابت و جایگاه‌یابی برند در این سطح انجام می‌گیرد.

محصول بالقوه

در سطح پنجم، «محصول بالقوه»^۴ قرار دارد. محصول بالقوه، محصولی است که در نتیجه‌ی اصلاحات و بهبودهای صورت گرفته بر روی محصولات کنونی شرکت در آینده

¹ basic product

² expected product

³ augmented product

⁴ potential product

ایجاد می‌شود. در این سطح است که شرکت‌ها شیوه‌های جدید رضایت مشتریان و همچنین، متمایزسازی محصولات خود را جستجو می‌کنند [۲].

طبقه‌بندی محصولات بر اساس دوام و ملموس بودن

محصولات را بر اساس دوام و ملموس بودن می‌توان به ۳ دسته تقسیم کرد:

۱. محصولات بی‌دوام

۲. محصولات بادوام

۳. خدمات

محصولات بی‌دوام

«محصولات بی‌دوام»، محصولات ملموسی هستند که معمولاً با یک یا چند بار مصرف تمام می‌شوند، مانند نوشابه، شامپو، مواد غذایی و دارو [۴].

از آنجا که میزان خرید این محصولات زیاد است، استراتژی‌های مناسب برای آنها به این شرح هستند: «توزیع گسترده»، «حاشیه سود پایین» و «تبلیغات زیاد برای تشویق مصرف بیشتر و ترغیب مصرف‌کنندگان بالقوه برای ترجیح دادن محصولات شرکت».

محصولات بادوام

«محصولات بادوام»، محصولات ملموسی هستند که مدت‌های زیادی از آنها استفاده می‌شود، مانند یخچال، تلویزیون، خودرو، ماشین‌آلات صنعتی و لباس. استراتژی‌های مناسب برای آنها به این شرح هستند: «فروش شخصی»، «حاشیه سود بیشتر» و «افزایش ضمانت‌نامه‌ها».

خدمات

«خدمات»، محصولات ناملموس، غیر قابل تفکیک، متغیر و غیر قابل ذخیره هستند، مانند خدمات آرایشگری، خدمات حقوقی و تعمیرات لوازم خانگی. استراتژی‌های

مناسب برای آنها به این شرح هستند: «افزایش کنترل کیفیت»، «افزایش اعتبار شرکت» و «افزایش قابلیت سازگاری».

طبقه‌بندی کالاهای مصرفی

کالاهای مصرفی را بر اساس «عادت‌های خرید» مصرف‌کنندگان می‌توان به ۴ دسته تقسیم کرد:

۱. کالاهای آسان
۲. کالاهای بازاری
۳. کالاهای ویژه
۴. کالاهای ناخواسته

کالاهای آسان

«کالاهای آسان»^۱، کالاهایی هستند که به طور تکراری، سریع و بدون هیچ‌گونه تلاشی خریداری می‌شوند. برای مثال، کالاهایی مانند نوشابه، صابون و روزنامه در زمره کالاهای آسان قرار دارند [۵].

کالاهای آسان به ۳ دسته تقسیم می‌شوند:

۱. کالاهای ضروری
۲. کالاهای سرگرمی
۳. کالاهای اضطراری

کالاهای ضروری

«کالاهای ضروری»^۲، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کنندگان به طور مستمر آنها را خریداری می‌کنند. خرید لبنیات، نوشیدنی‌ها، صابون، پوشک بچه و ماکارونی در این

1 convenience goods

2 Staples

دسته قرار می‌گیرد. به علت وجود تعداد زیادی از رقبای، بازاریاب‌ها هزینه‌های زیادی را برای جذب مشتریان این محصولات انجام می‌دهند [۶].

کالاهای سرگرمی

«کالاهای سرگرمی»^۱، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کنندگان بدون برنامه‌ریزی قبلی یا تلاش برای جستجوی کامل محصولات بازار، آنها را خریداری می‌کنند. خرید شکلات، روزنامه‌ها و مجلات در این دسته قرار دارد.

کالاهای اضطراری

«کالاهای اضطراری»^۲، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کنندگان در هنگام اضطرار و فوریت، آنها را خریداری می‌کنند. خرید چتر در یک روز بارانی شدید و خرید بیل و چکمه در اولین برف زمستانی، در این دسته قرار دارد [۲]. تولیدکنندگان کالاهای سرگرمی و اضطراری باید محصولات خود را در مکان‌هایی قرار دهند که مصرف‌کنندگان را به خرید محصولات سرگرمی و اضطراری تشویق کند.

کالاهای فروشگاه‌ی

«کالاهای فروشگاه‌ی»^۳، کالاهایی هستند که مصرف‌کنندگان در خرید آنها ویژگی‌های محصولات مختلف موجود در بازار را بر اساس معیارهایی مانند تناسب، کیفیت، قیمت و سبک با یکدیگر مقایسه می‌کنند. محصولاتی که دارای بهترین ترکیب از این عوامل باشند، در بازار موفق خواهند بود [۷].

خرید محصولاتی مانند لباس، لوازم خانگی و مبلمان در این دسته قرار دارد. کالاهای فروشگاه‌ی به ۲ دسته تقسیم می‌شوند:

۱. کالاهای فروشگاه‌ی همگن

۲. کالاهای فروشگاه‌ی ناهمگن

1 Impulse goods
2 Emergency goods
3 Shopping goods

کالاهای فروشگاه‌های همگن

«کالاهای فروشگاه‌های همگن»^۱، کالاهایی هستند که کیفیت مشابه، اما قیمت‌های متفاوت دارند. مصرف‌کنندگان نیز خریدهای خود را از شرکت‌هایی انجام می‌دهند که قیمت‌های پایین‌تری دارند.

کالاهای فروشگاه‌های ناهمگن

«کالاهای فروشگاه‌های ناهمگن»^۲، کالاهایی هستند که ویژگی‌های متفاوتی دارند. بنابراین، در مورد این کالاها ویژگی‌های محصول از قیمت مهم‌تر است. شرکت‌ها در این بازارها باید کالاهای متنوعی را تولید کنند تا نیازهای تک تک مصرف‌کنندگان را تأمین کنند و همچنین، فروشندگان خود را برای اطلاع‌رسانی و توصیه‌های دقیق به مشتریان آموزش دهند.

کالاهای ویژه

«کالاهای ویژه»^۳، کالاهایی هستند که دارای ویژگی‌ها یا برندهای متمایز هستند. کالاهایی مانند خودرو، ضبط صوت‌های حرفه‌ای و لباس‌های مردانه گران‌قیمت در این دسته قرار دارند. یک خودروی مرسدس از نوع کالاهای ویژه است. زیرا خریداران باید مسافت‌های زیادی را طی کنند تا یکی از آنها را خریداری کنند. کالاهای ویژه نیازمند مقایسه بین محصولات بازار نیستند. خریداران تنها برای دسترسی به فروشندگان این کالاها تلاش می‌کنند. فروشندگان کالاهای ویژه نیازی به مکان‌های راحت برای مشتریان ندارند، اگرچه باید نحوه دسترسی خریداران را به خود مشخص کنند.

کالاهای ناخواسته

«کالاهای ناخواسته»^۴، کالاهایی هستند که مصرف‌کنندگان اطلاعاتی در مورد آنها ندارند یا معمولاً در مورد آنها فکر نمی‌کنند. بیمه عمر، سنگ قبر و آرمگاه از جمله

1 Homogeneous shopping goods

2 Heterogeneous shopping goods

3 Specialty goods

4 Unsought goods

محصولات ناخواسته هستند. کالاهای ناخواسته نیازمند تبلیغات و فروش شخصی زیادی هستند [۸].

طبقه‌بندی کالاهای صنعتی

کالاهای صنعتی بر اساس «هزینه» و «نحوه استفاده در فرایند تولیدی» به ۳ دسته تقسیم می‌شوند [۲]:

۱. مواد اولیه و قطعات
۲. اقلام سرمایه‌ای
۳. تدارکات و خدمات کسب و کار

مواد اولیه و قطعات

«مواد اولیه و قطعات»^۱، محصولاتی هستند که به طور کامل وارد محصول تولیدکننده می‌شوند. آنها به ۲ دسته تقسیم می‌شوند: «مواد خام» و «مواد و قطعات سازنده».

مواد خام

مواد خام شامل دو دسته است: محصولات کشاورزی (گندم، کتان، دام و طیور، میوه و سبزیجات) و محصولات طبیعی (ماهی، چوب، نفت خام و سنگ آهن).

محصولات کشاورزی توسط تعداد زیادی از افراد ارائه می‌شوند. افراد محصولات خود را به واسطه‌ها می‌فروشند. واسطه‌ها مسئولیت بسته‌بندی، درجه‌بندی، ذخیره، حمل و نقل و فروش محصولات کشاورزی را بر عهده دارند. با توجه به فسادپذیری و فصلی بودن محصولات کشاورزی، کشاورزان باید برنامه‌های خاصی را برای حل این مشکلات تنظیم کنند. همچنین، با توجه به مشابه بودن محصولات کشاورزی، برنامه‌های بازاریابی و تبلیغاتی خاصی را جز در موارد خاص نمی‌توان برای آنها انجام داد.

عرضه **محصولات طبیعی** محدود است. محصولات طبیعی از نظر اندازه، بسیار بزرگ هستند و قیمت هر واحد از آنها بسیار پایین است. تولیدکنندگان آنها نیز از نظر اندازه، بزرگ هستند، اما تعداد آنها پایین است. آنها محصولات خود را به طور مستقیم به دست

خریداران صنعتی می‌رسانند. به دلیل وابستگی خریداران صنعتی به محصولات طبیعی، قراردادهای بلندمدتی بین آنها و تولیدکنندگان محصولات طبیعی بسته می‌شود. یک شکل بودن مود طبیعی، فعالیت‌های ایجاد تقاضا را برای آنها دشوار می‌سازد. خریداران صنعتی، ۲ عامل «قیمت» و «قابلیت اطمینان در تحویل کالا» را در دریافت مواد طبیعی در نظر می‌گیرند.

مواد و قطعات سازنده

مواد و قطعات سازنده به ۲ دسته تقسیم می‌شوند: مواد سازنده (آهن، نخ، سیمان و سیم) و قطعات سازنده (موتور و لاستیک).

مواد سازنده، غالباً مورد پردازش‌های تولیدی بیشتر قرار می‌گیرند. برای مثال، آهن به فولاد و نخ به لباس تبدیل می‌شود. اکثر مواد سازنده به طور مستقیم به خریداران صنعتی فروخته می‌شوند. ماهیت استاندارد مواد سازنده، باعث می‌شود که خریداران در تعیین عرضه‌کننده این مواد، به قیمت، اعتبار و خدمات عرضه‌کننده توجه کنند. در بازاریابی مواد سازنده، برند و تبلیغات از کمترین اهمیت برخوردار هستند.

قطعات سازنده، بدون تغییر شکل، وارد محصول نهایی می‌شوند. برای مثال، موتور و لاستیک که به طور مستقیم در داخل خودرو قرار می‌گیرند.

اقلام سرمایه‌ای

«اقلام سرمایه‌ای»^۱، محصولات بادوامی هستند که توسعه و مدیریت محصول نهایی را تسهیل می‌کنند. آنها در فرایند تولیدی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند و با گذشت زمان فرسوده می‌شوند [۹].

اقلام سرمایه‌ای به ۲ دسته تقسیم می‌شوند: کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات. **کالاهای سرمایه‌ای** از ساختمان‌ها (کارخانجات و ادارات) و تجهیزات سنگین (ژنراتورها، دستگاه‌های تولیدی و تراشکاری، رایانه‌های بزرگ و آسانسورها) تشکیل می‌شوند. کالاهای سرمایه‌ای در زمره خریدهای عمده و مهم سازمان قرار دارند. خریداران، کالاهای سرمایه‌ای را به طور مستقیم از تولیدکنندگان آنها می‌خرند.

1 Capital items

فروشنندگان کالاهای سرمایه‌ای، دارای دانش فنی زیادی هستند. انجام فروش در این بازارها مستلزم انجام مذاکرات طولانی بین خریدار و فروشنده است. تولیدکنندگان کالاهای سرمایه‌ای باید تمایل به سفارشی‌سازی محصولات بر اساس درخواست مشتریان و همچنین، ارائه خدمات پس از فروش را داشته باشند. در بازار کالاهای سرمایه‌ای، فروش شخصی اهمیت بیشتری نسبت به تبلیغات دارد.

تجهیزات دو نوع هستند: تجهیزات و ابزارآلات کارخانه (پیچ‌گوشی، آچار، انبردست و جرثقیل) و تجهیزات اداری (رایانه‌های شخصی، میز و صندلی اداری). تجهیزات جزئی از محصول نهایی نیستند. آنها عمری کمتر از کالاهای سرمایه‌ای دارند. اگرچه برخی از تولیدکنندگان تجهیزات، آنها را به طور مستقیم به خریداران می‌فروشند، اما چون این بازارها از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند، تعداد خریداران زیاد است و میزان سفارش‌ها پایین است، بنابراین، اکثر تولیدکنندگان از واسطه‌ها برای فروش محصولات خود استفاده می‌کنند. کیفیت، قیمت، ویژگی محصولات و خدمات نقش مهمی در این بازارها دارد. نقش نیروی فروش مهمتر از تبلیغات است، اگرچه تبلیغات هم می‌تواند در فروش محصولات نقش مهمی ایفا کند.

تدارکات و خدمات کسب و کار

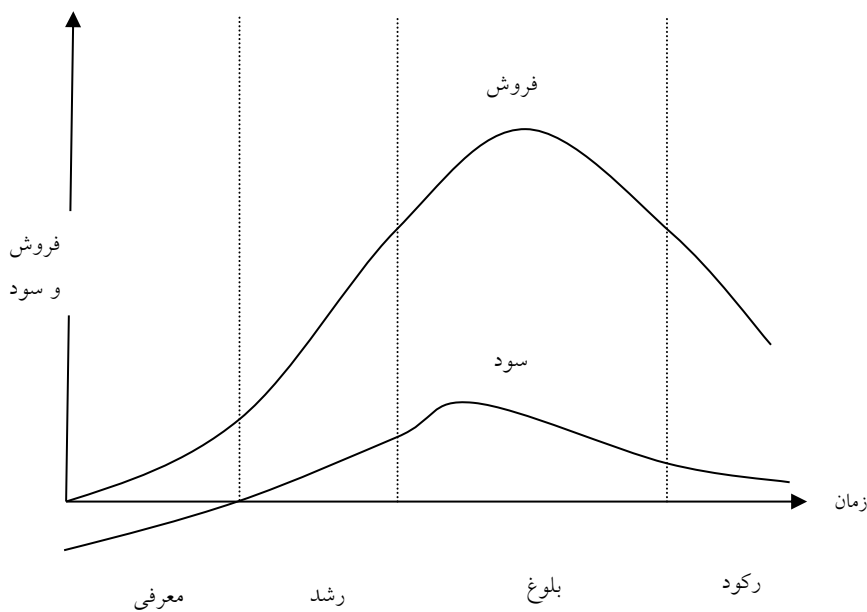
«تدارکات و خدمات کسب و کار»^۱، کالاها و خدمات کم‌دوامی هستند که توسعه و مدیریت محصول نهایی را تسهیل می‌کنند. آنها فرایندهای تولیدی و عملیاتی سازمان را تسهیل می‌کنند، اما در محصول نهایی قرار نخواهند گرفت و جزئی از آن محسوب نخواهند شد [۱].

تدارکات دو نوع است: اقلام تعمیر و نگهداری (رنگ، میخ و جارو) و تدارکات عملیاتی (روغن، ذغال‌سنگ، کاغذ و خودکار). خرید تدارکات همانند خرید محصولات آسان، با کمترین تلاش انجام می‌شود و از نوع خریدهای مجدد مستقیم است. شرکت‌های تولیدکننده تدارکات برای فروش محصولات خود از واسطه‌های فروش استفاده می‌کنند، زیرا قیمت هر واحد از این محصولات پایین است و از طرفی دیگر، تعداد مشتریان زیاد

است و همچنین، در مناطق جغرافیایی مختلفی پراکنده هستند. قیمت و خدمات در این بازارها نقش مهمی دارد، زیرا تدارکات مشابه هم هستند و ترجیح برند وجود ندارد.

چرخه حیات محصول

چرخه حیات محصول نشان می‌دهد که محصولات، دارای یک چرخه حیات هستند که از معرفی شروع می‌شود و با رکود به اتمام می‌رسد [۱۰].
چرخه حیات محصول شامل چهار مرحله است [۱۱]: معرفی^۱، رشد^۲، بلوغ^۳ و رکود^۴. نمودار ۲-۵ چرخه حیات محصول را نشان می‌دهد.



نمودار ۲-۵. چرخه حیات محصول [۱۱]

چرخه حیات محصول نشان می‌دهد که یک محصول چگونه معرفی می‌شود، رشد می‌کند، به بلوغ می‌رسد و وارد دوره رکود می‌شود [۱۲].

¹ Introduction
² growth
³ maturity
⁴ decline

برخی از محصولات دارای چرخه حیات طولانی هستند و به مدت چند دهه در بازار دوام می‌آورند. اما بسیاری از محصولات دارای چرخه حیات کوتاه هستند. برای مثال، بعد از معرفی دستگاه سی تی اسکن در بازار، تنها در طی کمتر از ۲ سال این بازار به اشباع رسید. ای.ام.آی اولین دستگاه سی تی اسکن را در سال ۱۹۷۶ به فروش رساند، اما در سال ۱۹۷۶ صنعت توانایی تولید ۹۰۰ دستگاه را در سال داشت و این در حالی بود که تنها ۵۰۰ دستگاه در آن سال به فروش رفت [۱۳].

چرخه حیات بسیاری از محصولات فناوری‌های نوین کوتاه است و این فشار زیادی را بر شرکت‌های فعال در این حوزه وارد کرده است [۱۴].

چرخه حیات رایانه‌های شخصی جدید و گوشی‌های تلفن همراه بین ۴ تا ۶ ماه است. در نتیجه، شرکت‌ها علاوه بر چالش انتخاب نوع استراتژی (پیشگام بودن یا پیرو بودن) و معرفی محصولات و خدمات جدید، به دلیل کوتاه بودن چرخه حیات محصولات با چالش ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیز مواجه هستند. آنها باید هرچه سریع‌تر یک مزیت رقابتی پایدار را برای خود در بازار ایجاد کنند.

در ادامه، هر یک از مراحل چرخه حیات محصول توضیح داده می‌شود:

استراتژی‌های مرحله معرفی

در مرحله معرفی، به دلیل زمان‌بر بودن معرفی محصول جدید به بازار، حل مسائل فنی، تکمیل شبکه فروش و کسب مقبولیت مصرف‌کنندگان، میزان فروش شرکت به کندی افزایش می‌یابد. در آغاز مرحله معرفی، میزان فروش شرکت صفر و سود آن منفی است [۱۵].

در این مرحله به دلیل هزینه تحقیق و توسعه معرفی محصول جدید به بازار، هزینه بالایی معرفی محصول به مصرف‌کنندگان بالقوه، تشویق آنها به آزمایش محصول جدید و ترغیب توزیع‌کنندگان به قرار دادن محصول جدید در فروشگاه‌ها، شرکت با زیان مواجه می‌شود.

در مرحله معرفی، شرکت‌ها قیمت محصول جدید را بالا در نظر می‌گیرند تا هزینه‌های خود را پوشش دهند. در این مرحله، آنها سراغ مشتریانی می‌روند که آماده خرید هستند

و حساسیت پایینی نسبت به قیمت دارند. نوع تبلیغات در این مرحله، آگاهی دهنده است. این نوع تبلیغات، مصرف‌کنندگان را نسبت به ورود محصول جدید به بازار و نحوه استفاده از آن آگاه می‌سازد [۲].

شرکت‌ها در معرفی محصولات جدید به بازار باید هزینه‌ها و ریسک فعالیت خود را محاسبه کنند. با توجه به سرعت بالای تغییرات در دنیای امروز و تغییر نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان، سطح رقابت نیز افزایش یافته است و چرخه حیات محصولات نیز در بازارها کوتاه شده است. بنابراین، شرکت‌هایی در دنیای امروز به سودآوری می‌رسند که نوآوری‌های زیادی انجام دهند و محصولات جدید را سریع‌تر از دیگران وارد بازار نمایند.

شرکت‌هایی که زودتر از رقبای محصولات جدید را وارد بازار می‌کنند، در زمره پیشگامان بازار قرار می‌گیرند. پیشگامان به مزایای زیادی در بازار دست پیدا می‌کنند. البته آنها باید مراقب حرکات پیروان بازار باشند. زیرا در غیر این صورت، ممکن است بازارهای خود را به آنها واگذار کنند. در بسیاری از مواقع، مدیران از توانایی کافی برای تصمیم‌گیری در مورد پیشگام بودن یا پیرو بودن در ورود به یک بازار نوظهور برخوردار نیستند. از آنجا که ورود موفق و توسعه بازارهای جدید نیازمند دوراندیشی و مهارت‌های زیادی است، بنابراین شرکت‌ها نمی‌توانند همواره از مزیت پیشگام بودن برخوردار باشند. همچنین استراتژی‌های پیشگام بودن و پیرو بودن دارای مزایا و معایب خاص خود هستند. برای مثال، پیشگام بودن همیشه دارای مزایا نیست. حتی اگر استراتژی پیشگام بودن همواره دارای مزیت باشد، ضرورتاً موجب ایجاد مزیت رقابتی نمی‌شود. در ادامه، مزایا و معایب استراتژی‌های پیشگام بودن و پیرو بودن توضیح داده می‌شود.

مزایای استراتژی پیشگام بودن

تحقیقات نشان می‌دهد که پیشگام بودن مزایایی را به همراه دارد که برای مدت‌ها ادامه دارد. در بخش زیر مزایای استراتژی پیشگام بودن بیان می‌شود [۱۶]:

۱. شرکت‌های پیشگام می‌توانند باعث ایجاد هزینه‌های جابجایی برای مشتریان شوند. در نتیجه رقبای بالقوه کار سختی برای جذب مشتریان این شرکت‌ها خواهند داشت.
۲. رابطه مستقیمی بین وفاداری به برند و ارزش ویژه برند وجود دارد. هرچه وفاداری به برند افزایش پیدا کند، ارزش ویژه برند نیز افزایش پیدا می‌کند [۱۷]. مهمترین مزیت پیشگام بودن نیز شهرت و معروفیت برند است. شرکت‌های پیشگام آن‌چنان در ذهن مصرف‌کنندگان جای می‌گیرند و وفاداری مشتریان را به خود جلب می‌کنند که رقبای بعدی برای به دست آوردن این جایگاه دچار مشکلات زیادی خواهند بود. بنابراین، پیشگام بودن باعث افزایش ارزش ویژه برند می‌شود. اگر شرکت پیشگام یک بخش جدید از یک فضای رقابتی را به خود اختصاص دهد و به سطح بالایی از رضایت مشتری برسد، رقبای بعدی به سختی می‌توانند آن جایگاه را در بازار به دست آورند و مشتریان وفادار آن را به سوی خود جذب کنند، چرا که شرکت پیشگام در نتیجه ورود زودتر به بازار، از شهرت و معروفیت مناسبی در بازار برخوردار شده است. از این دیدگاه، استراتژی پیشگام بودن بسیار شبیه استراتژی تمایز است.
۳. شرکت‌های پیشگام به عنوان شرکت‌های نوآور شناخته می‌شوند. آنها می‌توانند ادراکات مشتریان را در مورد سایر محصولات و خدمات خود تغییر دهند.
۴. شرکت‌های پیشگام چون زودتر از سایر شرکت‌ها وارد بازار می‌شوند، بنابراین، از اقتصاد مقیاس، رهبری فناوری، حق اختراع، مالکیت منابع کمیاب، اثرات یادگیری و تجربه برخوردار می‌شوند. در نتیجه، نسبت به رقبای از مزیت هزینه‌ای برخوردار هستند.
۵. شرکت‌های پیشگام ویژگی محصولات موجود در بازار را برای رقبا مشخص می‌کنند، زیرا آنها زودتر از سایرین وارد بازار شده‌اند و ذهنیت مصرف‌کنندگان را از محصول تغییر داده‌اند.

معایب استراتژی پیشگام بودن

پیشگام بودن، همواره دارای نقاط قوت نیست، بلکه ممکن است معایبی را نیز به همراه داشته باشد.

در بخش زیر معایب پیشگام بودن بیان می‌شود [۱۶]:

۱. شرکت‌های پیشگام ممکن است محصولات و خدماتی را تولید کنند که متناسب با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان نباشند. در این صورت استراتژی پیشگام بودن با شکست روبرو می‌شود.
۲. آنها همچنین ممکن است تلاش‌های بازاریابی مناسبی را برای محصولات و خدمات جدید خود انجام نداده باشند. این نیز باعث شکست آنها در بازار می‌شود.
۳. برخی اوقات نیز این شرکت‌ها آن‌چنان در بازاریابی قوی کار می‌کنند که تقاضای مشتریان بیشتر از توان تولیدی آنها می‌شود. در نتیجه، چون شرکت قادر به تأمین همه تقاضاها نیست، اعتبار آن در بازار خدشه‌دار می‌شود.
۴. توسعه نامناسب محصول جدید، جایگاه‌یابی نامناسب محصول جدید در بازار، ورود به بازار قبل از ایجاد تقاضای مناسب در بازار، بیشتر بودن هزینه‌های توسعه محصول جدید از منابع شرکت، ناتوانی در رقابت با رقبای جدید و غرور ناشی از موفقیت‌های قبلی، از دیگر عواملی هستند که شرکت‌های پیشگام را با مشکل مواجه می‌سازند.

مزایای استراتژی پیرو بودن

شرکت‌هایی مانند شرکت فرآورده‌های لبنی دوشه آمل (هراز) از استراتژی پیرو استفاده می‌کنند.

پیروان استراتژی‌های خود را بر اساس استراتژی‌های شرکت‌های پیشگام تنظیم می‌کنند. پیرو بودن دارای مزایایی به شرح زیر است [۱۶]:

۱. پیروان می‌توانند از اشتباهات شرکت‌های پیشگام تجربه‌های آموزنده‌ای را یاد بگیرند و با به کارگیری آنها به موفقیت‌های زیادی در بازار برسند.
۲. پیروان می‌توانند از محصولات و خدمات شرکت‌های پیشگام تقلید کنند.

۳. پیروان می‌توانند در هزینه‌های تحقیق و توسعه، بازاریابی، تبلیغات و سیستم‌های توزیعی خود صرفه‌جویی کنند، چرا که شرکت‌های پیشگام این هزینه‌ها را برای ورود محصول جدید به بازار و معرفی آن به مشتریان پرداخت کرده‌اند.

۴. پیروان می‌توانند از مزایای شرکت‌های پیشگام بهره‌مند شوند و از معایب آنها اجتناب کنند. این نتیجه پیرو بودن آنها در بازار و تبعیت از استراتژی شرکت‌های پیشگام است.

معایب استراتژی پیرو بودن

معایب استراتژی پیرو بودن همان مزایای استراتژی پیشگام بودن است. پیروان چون بعد از شرکت‌های پیشگام وارد بازار می‌شوند، بنابراین از مزایای شرکت‌های پیشگام محروم می‌شوند.

بنابراین، هر دو استراتژی پیشگام بودن و پیرو بودن دارای مزایا و معایبی است و هیچ‌کدام موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کنند.

جدول ۵-۱ تعدادی از شرکت‌های موفق و ناموفق پیشگام و پیرو را در برخی از صنایع نشان می‌دهد.

جدول ۵-۱. شرکت‌های پیشگام و پیرو موفق و ناموفق در صنایع مختلف [۱۸]

پیرو	پیشگام	
آی بی ام (رایانه شخصی)	کرایسلر (مینی‌ون) ^۱	برنده
ماتسوشیتا (ویدئوهای وی اچ اس) ^۳	سیرل (نوترا سوئیت) ^۲	
سیکو (ساعت‌های کوآرتز) ^۵	دو پونت (تفلون) ^۴	
کوداک (عکاسی فوری)	آر سی کولا (دایت کولا) ^۶	بازنده
نورتروپ (اف ۲۰) ^۸	بومار (ماشین حساب) ^۷	
دک (رایانه شخصی) ^{۱۰}	دی هاویلند (کومت) ^۹	

¹ Chrysler (minivan)

² Searle (NutraSweet)

³ Matsushita (VHS video recorders)

⁴ Du Pont (Teflon)

⁵ Seiko (quartz watch)

⁶ RC Cola (diet cola)

⁷ Bowmar

⁸ Northrop (F20)

⁹ DeHavilland (Comet)

¹⁰ DEC

استراتژی‌های مرحله رشد

در مرحله رشد، فروش شرکت با سرعت زیادی افزایش می‌یابد. پذیرندگان اولیه محصول در مرحله معرفی و همچنین مصرف‌کنندگان جدید، محصولات شرکت را خریداری می‌کنند و فروش آن را افزایش می‌دهند. با جذاب شدن بازار، رقبای جدید برای بهره‌گیری از فرصت‌ها وارد بازار می‌شوند. آنها محصولاتی با ویژگی‌های جدید را به بازار معرفی می‌کنند و شبکه توزیعی خود را گسترش می‌دهند [۲].

قیمت‌ها ثابت می‌ماند یا به میزان کمی کاهش می‌یابد. تغییر قیمت به تغییر تقاضا بستگی دارد. هزینه‌های تبلیغاتی شرکت ثابت می‌ماند یا کمی افزایش می‌یابد.

نوع تبلیغات در این مرحله ترغیب‌کننده است. این نوع تبلیغات مصرف‌کنندگان را قانع می‌کند که محصولات شرکت از محصولات رقبا برتر است. در این مرحله، هزینه تبلیغات بین تعداد بیشتری از محصولات سرشکن می‌شود. همچنین، بهای تمام شده هر واحد از محصولات نیز در نتیجه‌ی اقتصاد مقیاس و منحنی یادگیری کاهش می‌یابد که تأثیر این کاهش در سودآوری سازمان بیش از تأثیر کاهش قیمت در این مرحله است. بنابراین، در مجموع سودآوری سازمان در مرحله رشد افزایش می‌یابد.

شرکت‌ها در مرحله رشد برای حفظ رشد سهم بازار خود می‌توانند از شیوه‌های زیر استفاده کنند:

- افزایش کیفیت محصولات و اضافه کردن ویژگی‌ها و سبک‌های جدید
- ایجاد مدل‌های جدید و محصولات متنوع و تکمیلی برای حفاظت از محصول اصلی
- ورود به بازارهای جدید
- افزایش پوشش کانال‌های توزیعی و استفاده از کانال‌های توزیعی جدید
- حرکت از تبلیغات آگاهی‌دهنده به تبلیغات ترغیب‌کننده
- کاهش قیمت‌ها برای جذب مشتریان بیشتر

استراتژی‌های مرحله بلوغ

در مرحله بلوغ، نرخ رشد فروش شرکت کاهش می‌یابد. اکثر محصولات در مرحله بلوغ قرار دارند. مرحله بلوغ، طولانی‌تر از مراحل معرفی و رشد است. مرحله بلوغ به ۳ دسته تقسیم می‌شود: رشد، ثبات و کاهش. در مرحله رشد، نرخ رشد فروش کاهش می‌یابد، زیرا شرکت تمامی کانال‌های توزیعی را پوشش داده است و کانال‌های توزیعی جدیدی وجود ندارد. از طرفی دیگر، نیروهای رقابتی جدیدی ظهور پیدا می‌کنند. در مرحله ثبات، فروش شرکت به ثبات می‌رسد، زیرا بازار به اشباع رسیده است. در این مرحله، اکثر مصرف‌کنندگان بالقوه محصول را آزمایش کرده‌اند و رشد آینده در فروش به افزایش جمعیت و ایجاد تقاضاهای جدید بستگی دارد. در مرحله کاهش، فروش شرکت رو به کاهش قرار می‌گیرد و مشتریان سراغ محصولات دیگر می‌روند.

مرحله کاهش، چالش‌های زیادی را به همراه دارد. کاهش فروش باعث ایجاد ظرفیت مازاد می‌شود. این ظرفیت مازاد باعث افزایش رقابت بین شرکت‌ها و در نتیجه، کاهش حاشیه سود می‌شود. در این مرحله، رقبای ضعیف از بازار خارج می‌شوند و رقبای قوی‌تر در بازار می‌مانند. رقبای قوی دارای محصولات باکیفیت‌تر، خدمات بهتر یا هزینه‌های تولیدی پایین‌تری هستند [۲].

هم‌زمان با کاهش نرخ رشد بازارها در مرحله بلوغ، رشد هر یک از شرکت‌ها باعث از بین رفتن سودآوری سایر شرکت‌های صنعت می‌شود. بنابراین شرکت‌ها در بازارهای بالغ تلاش می‌کنند تا سهم بازار یکدیگر را به دست آورند [۲].

ویژگی‌های غیر جذاب صنایع بالغ

همه مراحل چرخه حیات صنعت دارای چالش‌های خاص خود هستند، اما مدیران شرکت‌های فعال در صنایع بالغ با چالش‌های بسیار سختی مواجه هستند. این چالش‌ها شامل موارد زیر هستند [۱۳]:

۱. تقاضای راکد و ظرفیت مازاد

۲. موانع خروج^۱

^۱ exit barriers

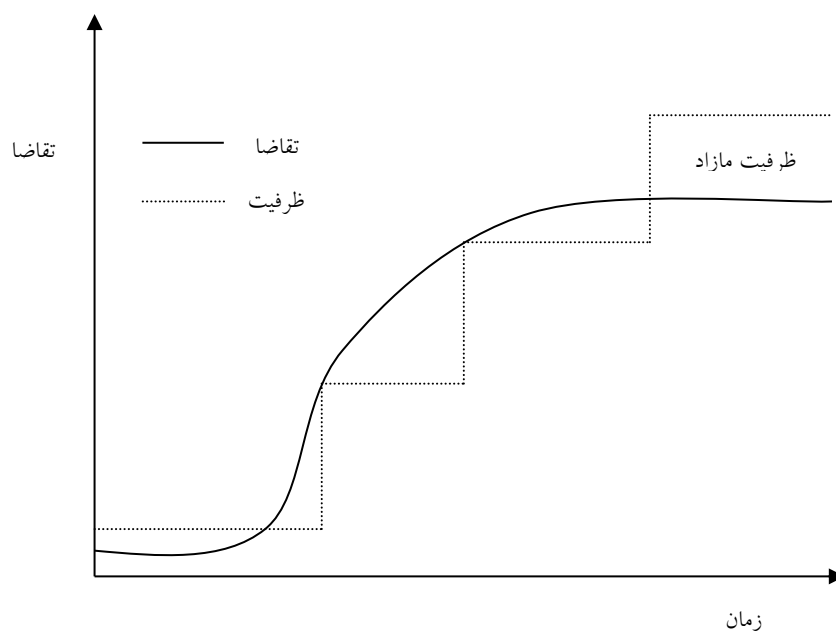
۳. عدم نوآوری

۴. فشار رقبای جدید

در بخش زیر، این چالش‌ها به طور کامل توضیح داده می‌شوند:

تقاضای راکد و ظرفیت مازاد

در مرحله بلوغ رشد تقاضا یا کاهش می‌یابد یا راکد باقی می‌ماند. اما از آنجا که شرکت‌ها در مرحله رشد با افزایش تقاضا روبرو بوده‌اند، بنابراین، برای پاسخگویی به این رشد، ظرفیت تولیدی خود را اضافه کرده‌اند. بنابراین، سرعت رشد ظرفیت تولیدی بیشتر از سرعت رشد تقاضا است. در واقع، در مرحله بلوغ ظرفیت تولیدی بالاتر از منحنی تقاضا قرار می‌گیرد و مقدار آن از مقدار تقاضا بیشتر است. نمودار ۳-۵ نشان می‌دهد که در صنایع بالغ، سرعت رشد ظرفیت تولیدی بیشتر از سرعت رشد تقاضا است.



نمودار ۳-۵. سرعت بیشتر رشد ظرفیت تولیدی نسبت به رشد تقاضا در صنایع بالغ [۱۸]

چالش استراتژیک که در این بحث برای مدیران وجود دارد، این است که اگر مازاد ظرفیت برای یک دوره بلندمدت باقی بماند، آنگاه رقابت قیمتی بین شرکت‌های فعال در صنعت آغاز می‌شود. از آنجا که شرکت‌ها برای حداکثر استفاده از ظرفیت تولیدی خود، محصولات بیشتری تولید می‌کنند و از طرفی دیگر، تقاضا در حال کاهش است یا راکد باقی می‌ماند. بنابراین، قیمت محصولات در نتیجه مازاد عرضه کاهش پیدا می‌کند. ظرفیت مازاد یک دلیل عمده برای ایجاد رقابت قیمتی در صنایع است. بنابراین، مدیران شرکت‌های فعال در صنایع بالغ باید ظرفیت تولیدی خود را متناسب با تغییرات تقاضا تنظیم کنند [۱].

موانع خروج

موانع خروج از صنعت شامل موانع اقتصادی، استراتژیک و عاطفی هستند که مانع خروج شرکت‌ها از صنایع می‌شوند [۱۶].

موانع خروج به مشکلاتی که شرکت‌ها هنگام تصمیم‌گیری در مورد فروش یا عدم فروش یک کسب و کار با آنها روبرو می‌شوند، اشاره دارد [۲۰].

موانع خروج در بازارهای بالغ به دوام رقابت بین شرکت‌ها منجر می‌شود، هرچند ممکن است بازدهی سرمایه‌گذاری این شرکت‌ها اندک و حتی منفی باشد. بازدهی سرمایه‌گذاری، نسبت پول به دست آمده از سرمایه‌گذاری به مقدار سرمایه اولیه است. مقدار پول به دست آمده ممکن است مربوط به بهره، سود یا درآمد خالص باشد. بازگشت سرمایه، معمولاً به صورت درصد بیان می‌شود.

موانع اصلی خروج از صنعت عبارتند از [۲۱]:

۱. دارایی‌های تخصصی
۲. هزینه‌های ثابت خروج
۳. روابط درونی استراتژیک
۴. موانع عاطفی
۵. محدودیت‌های دولتی و اجتماعی

موانع خروج باعث پیچیده‌تر شدن مسأله ظرفیت مازاد می‌شوند. برخی از دارایی‌های تخصصی مانند هواپیماهای جت، کارخانجات فولاد و کارخانجات تولید خودرو، کاربرد دیگری غیر از کاربردهای اصلی خود ندارند. استفاده از این دارایی‌ها باعث ایجاد موانع خروج می‌شود. مدیران غالباً تمایلی ندارند که این دارایی‌ها را کنار بگذارند، چرا که کاربرد دیگری برای آنها متصور نیستند. همچنین در صورتی که این دارایی‌ها از تولید خارج شوند، شرکت متحمل هزینه استهلاک زیادی می‌شود. در نتیجه این موانع خروج باعث می‌شوند که شرکت‌های ضعیف‌تر نیز ترجیح بدهند در صنعت باقی بمانند و در نتیجه، رقابت قیمتی همچنان ادامه داشته باشد [۱۳].

عدم نوآوری

از آنجا که رشد تقاضا در مرحله بلوغ با کاهش مواجه می‌شود، مدیران نیز از نوآوری در محصولات یا فرایندها اجتناب می‌کنند.

در واقع، واحدهای تجاری فعال در مرحله بلوغ در مقایسه با واحدهای تجاری فعال در مراحل دیگر چرخه حیات، تغییرات فن‌آوری کمتری دارند [۲۲].

عدم نوآوری در صنایع بالغ چند پیامد دارد:

۱. عدم نوآوری در صنعت، این باور را در مشتریان تقویت می‌کند که صنعت، چیز جدیدی برای ارائه ندارد. بنابراین، آنها به سراغ خریدهای جایگزین می‌روند. برای مثال، یکی از دلایل مهم فروش رو به رشد محصولات فناوری‌های دیجیتالی، شدت بالای نوآوری در این صنایع است. نوآوری در ابعاد مختلفی صورت می‌گیرد. نوآوری در محصولات، باعث افزایش قابلیت و سرعت محصولات موجود مانند رایانه‌های شخصی می‌شود. انواع دیگر نوآوری در محصول، باعث ایجاد محصولات و خدمات جدید مانند آی‌پدها و کتاب‌های الکترونیکی می‌شوند. اگر میزان نوآوری‌ها در این صنایع نیز کاهش یابد، مطمئناً سطح تقاضای مشتریان نیز کاهش پیدا می‌کند.
۲. هر چه میزان نوآوری شرکت‌ها در صنایع کاهش یابد، محصولات آنها حالت محصولات اساسی^۱ پیدا می‌کنند. محصولات اساسی، زمانی شکل می‌گیرند که

^۱ commodities

تفاوت کیفی چندانی بین محصولات موجود در بازار وجود نداشته باشد؛ همانند آرد، فولاد، ذغال‌سنگ، برق و ... زمانی که بین محصولات شرکت‌های رقیب تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود نداشته باشد، رقابت قیمتی بین آنها آغاز می‌شود. در نتیجه، میزان حاشیه سود شرکت‌ها در صنعت کاهش پیدا می‌کند.

فشار رقابتی جدید

زمانی که شرکت‌های موجود در بازار از انجام نوآوری باز می‌مانند، باعث می‌شوند که شرکت‌های کارآفرین از این فرصت استفاده کرده و با استفاده از فناوری‌های جدید، محصولات و خدمات جدیدی را وارد بازار کنند و مشتریان شرکت‌های موجود را به سمت خود جذب کنند. اگر رقابتی جدید به بازارهای بالغ حمله کنند، باعث می‌شوند که شدت رقابت در این بازارهای غیر جذاب شدیدتر شود [۲۳].

صنعت فولاد مثال خوبی در این زمینه است. شرکت‌های کوچک تولیدکننده فولاد از یک فن‌آوری جایگزین به نام کوره قوس الکتریکی برای ورود سودآور به صنعت فولاد استفاده کردند. ورود این شرکت‌ها به بازار باعث افزایش فشار بر روی شرکت‌های موجود در بازار شد که از مزاد ظرفیت و سودآوری کم رنج می‌بردند.

بنابراین، شرکت‌های موفق زمانی که محیط صنعت به طور فزاینده‌ای غیرجذاب می‌شود، با چالش حفظ مزیت رقابتی روبرو می‌شوند. در مقابل، شرکت‌هایی که تا کنون از مزیت رقابتی برخوردار نبوده‌اند، همراه با بالغ شدن بازارها از فرصت مناسبی برای کسب مزیت رقابتی و سودآوری برخوردار می‌شوند.

استراتژی‌های افزایش جذابیت بازارهای بالغ

استراتژی‌های مختلفی برای بقا در بازارهای بالغ و افزایش جذابیت این بازارها وجود دارد. هر یک از این استراتژی‌ها به روش‌های مختلفی باعث افزایش جذابیت بازارهای بالغ می‌شوند. چهار استراتژی در این زمینه عبارتند از [۱۳]:

۱. الگوگیری^۱

^۱ benchmarking

۲. تجدید نظر در زنجیره ارزش
۳. نوآوری در محصول، فرآیند و مدیریت
۴. طراحی پیمانهای^۱

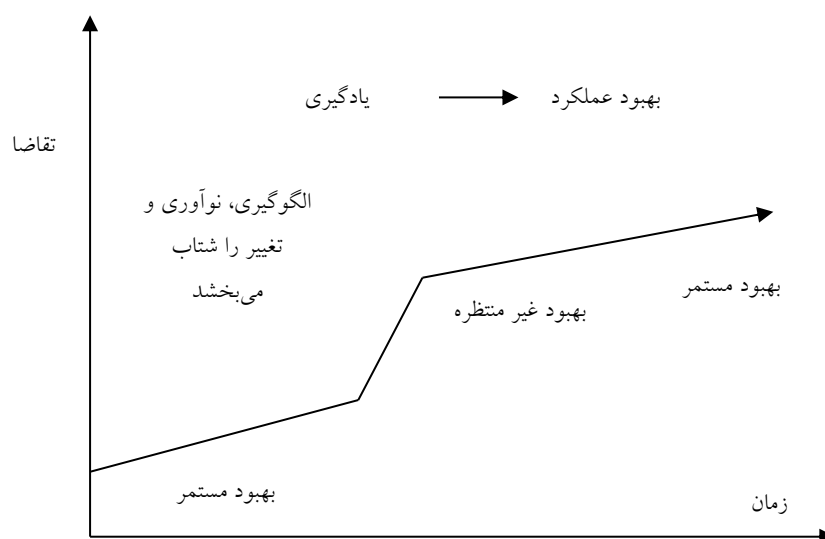
الگوگیری

یکی از روش‌هایی که شرکت‌های زیادی در طی چند سال اخیر از آن برای توسعه مزیت رقابتی استفاده کرده‌اند، الگوگیری است. الگوگیری عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد فرآیندهای مختلف شرکت و مقایسه آنها با عملکرد بهترین شرکت موجود در جهان، از هر نوع صنعتی [۲۴].

در جهان امروز و در شرایط رقابتی بازار، کیفیت محصول و بهره‌وری به عنوان دو عامل اساسی و مهم در حفظ و بقای سازمان‌ها حرف اول را زده و آنهایی که از بهره‌وری و کیفیت بالاتری برخوردار هستند، در بازار حضور داشته و ماندگار خواهند ماند. از این رو اطلاع مداوم از وضعیت بازار و کیفیت و کمیت محصولات رقبا و همچنین سیستم‌ها و روش‌های انجام کار آنها برای هر شرکتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است تا ضمن اینکه از مزیت‌ها و ویژگی‌های برتر رقبا الگوبرداری می‌کنند، خود را به وضعیت بهتری نسبت به آنها برسانند. لذا تنها راهی که سازمان‌ها می‌توانند خود را به سوی بهترین‌ها و پیشرفت و توسعه هدایت کنند، این است که چشم‌های خود را در برابر رقبا و بهترین تجربیات جهانی در تمام زمینه‌های مورد نیاز باز نگه دارند. بر این اساس، الگوبرداری روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها می‌توانند به وسیله آن فعالیت‌های خود را بر اساس بهترین‌های صنعت یا سازمان اندازه‌گیری و اصلاح کنند. این روش با فراهم‌سازی چارچوبی برای سازمان‌ها که به وسیله آن فعالیت‌های بهترین سازمان مشخص گردیده است و تشخیص وجوه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شکاف‌های موجود را پر کرد. الگوبرداری در واقع ابزاری برای بهبود مستمر است و می‌تواند توسط انواع سازمان‌های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود.

^۱ modular design

همان‌طور که در نمودار ۵-۴ نشان داده شده است، هدف از الگوگیری ایجاد یادگیری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی است. یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی، به طور مستمر اتفاق می‌افتند. هدف الگوگیری این است که روند ایجاد یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی را شتاب ببخشد تا سازمان بتواند به عملکردهای بسیار فوق‌العاده دست پیدا کند.



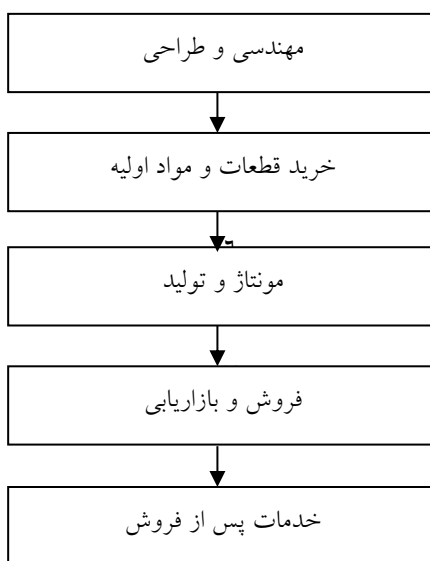
نمودار ۵-۴. ارتباط بین الگوگیری، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی [۱۸]

از دیدگاه اسلامی، الگوگیری باید با هدف بهبود عملکرد صالح انجام می‌شود. افراد و سازمان‌ها باید در الگوگیری دقت کنند که این فرآیند باید باعث رشد فعالیت‌های ارزشی و اسلامی آنها شود. زمانی که شرکتی تصمیم می‌گیرد که فعالیت الگوگیری را انجام دهد، ابتدا باید عملیات خود را به فعالیت‌های ارزش‌افزای جدا از هم تقسیم‌بندی کند. یکی از شیوه‌های انجام این کار از طریق «زنجیره ارزش» شرکت است. این زنجیره به ترتیب شامل موارد زیر است [۱۳]:

۱. مهندسی و طراحی

۲. خرید مواد و قطعات
۳. مونتاژ و تولید
۴. بازاریابی و فروش
۵. خدمات پس از فروش

نمودار ۵-۵ الگوی زنجیره ارزش را برای یک شرکت فرضی نشان می‌دهد.



نمودار ۵-۵. الگوی زنجیره ارزش [۱۸]

بعد از شناسایی فعالیت‌ها یا فرآیندهای ارزش‌افزا، گام بعدی الگوگیری اندازه‌گیری عملکرد شرکت در این فرآیندها و مقایسه آن با عملکرد بهترین شرکت موجود در جهان، از هر نوع صنعتی، است. بهترین عملکرد یک فرآیند خاص می‌تواند مربوط به شرکتی در همان صنعت باشد. برای مثال، شرکت فورد صدها فرآیند داخلی خود را از فرآیندهای شرکت تویوتا الگوگیری می‌کند. البته شرکت تویوتا نیز در دهه ۱۹۳۰ از شرکت فورد الگوگیری می‌کرد [۲۵].

یکی از ایده‌های اصلی الگوگیری این است که شرکت‌ها در جستجوی بهترین‌ها نباید به صنعت خود اکتفا کنند. تعدادی از مشهورترین نمونه‌های الگوگیری، بهترین‌ها را در خارج از صنعت خود جستجو کرده‌اند. برای مثال، شرکت زیراکس برای بهبود فرآیندهای

خدمات مشتری از شرکت ال.ال.بین^۱ که یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشی‌ها در فروش لباس، تجهیزات منزل و لوازم مسافرتی است، الگوگیری می‌کند. ال.ال.بین در ارائه خدمات مشتری یکی از بهترین شرکت‌های جهان است.

شرکت‌ها باید دو هدف را در الگوگیری دنبال کنند. اول اینکه باید شاخص‌هایی را تعیین کنند تا بتوانند فرآیندهای خود را بر اساس آنها با فرآیندهای بهترین‌ها مقایسه کنند. برای مثال، جدول ۲-۵ الگوگیری یک شرکت فرضی را در زمینه فرآیند خرید از یک شرکت جهانی نشان می‌دهد.

مهم‌تر از تعداد شاخص‌هایی که شرکت‌ها برای مقایسه با بهترین‌ها انتخاب می‌کنند، این است که شرکت‌ها با استفاده از الگوگیری باید بتوانند ایده‌هایی را برای بهبود قابل توجه در عملکرد خود به دست آورند. این ایده‌ها باید باعث تقویت یادگیری سازمانی شوند. بنابراین، الگوگیری باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود. یادگیری سازمانی نیز باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود [۲۶].

جدول ۲-۵. الگوگیری یک شرکت در زمینه فرآیند خرید از یک شرکت جهانی [۱۸]

شاخص	عملکرد شرکت	عملکرد شرکت جهانی
شاخص هزینه		
تعداد نماینده به ازای هر ۱۰۰ میلیون دلار خرید	۵/۴	۲/۲
هزینه خرید به عنوان درصدی از خرید انجام شده	۳/۳ درصد	۰/۸ درصد
شاخص زمان		
ارزیابی تأمین‌کنندگان	۳ هفته	۰/۴ هفته
زمان انتظار برای دریافت سفارش	۲۰ هفته	۵ هفته
زمان صرف شده برای انجام یک سفارش	۳ ساعت	۰/۸ ساعت
کیفیت تحویل محصول خریداری شده		
دیرکرد	۳۳ درصد	۲ درصد
برگشتی	۱/۵ درصد	۰/۰۰۰۰۱ درصد
نقص در قطعات (تعداد در سال)	۴۰۰	۴

^۱ L. L. Bean

الگوگیری موفق می‌تواند نتایج بسیار مثبتی را برای شرکت‌ها به همراه داشته باشد. جدول ۳-۵ بهبود عملکرد شرکت جنرال الکتریک را در کسب و کار ماشین ظرف‌شویی بعد از الگوگیری نشان می‌دهد. همان‌طور که در این نمودار مشاهده می‌شود، نرخ برگشتی‌ها، گردش موجودی انبار و بهره‌وری نیروی کار بسیار فوق‌العاده بوده است.

جدول ۳-۵. الگوگیری در ماشین‌های ظرف‌شویی جنرال الکتریک [۲۷]

شاخص	۱۹۸۰-۱۹۸۱	۱۹۸۳	۱۹۸۴
کاهش هزینه هر واحد	۱۰۰	۹۰	۸۸
گردش موجودی انبار	۱۳	۱۷	۲۸
نرخ برگشت محصولات	۱۰ درصد	۳ درصد	۲/۵ درصد
بهره‌وری نیروی کار	۱۰۰	۱۳۳	۱۴۲

سازمان‌های موفق از الگوگیری به عنوان یک ابزار مهم در حمایت از تفکر استراتژیک مدیران خود استفاده می‌کنند [۲۸].

هر چقدر تفاوت و ناهمخوانی بین شرکت الگوگیرنده و شرکتی که الگوگیری می‌شود، بیشتر باشد، آنگاه شرکت الگوگیرنده باید یادگیری و نوآوری بیشتری داشته باشد.

الگوگیری باعث می‌شود که الگوهای ذهنی مدیران تقویت شود. آنها با دیدن شیوه‌های جدید انجام فعالیت‌های سازمانی، باورها و ادراکات خود را در مورد مدیریت فعالیت‌ها تغییر می‌دهند. در واقع، الگوهای ذهنی آنها و در نتیجه، نوع تصمیمات آنها در مورد تنظیم و اجرای استراتژی‌ها تغییر می‌کند. کلید موفقیت الگوگیری این است که مدیران ارزش تغییر الگوهای ذهنی خود را درک کنند.

تجدید نظر در زنجیره ارزش

شیوه دیگری که مدیران شرکت‌های فعال در بازارهای بالغ می‌توانند برای کسب مزیت رقابتی استفاده کنند، تجدید نظر در زنجیره ارزش شرکت است. مدیران در این

فرآیند باید در الگوهای ذهنی خود در مورد نحوه تأثیر هر یک از فعالیت‌های مختلف در ایجاد ارزش برای شرکت تجدید نظر کنند.

چگونه شرکتی مانند نایک توانسته است بازار کفش‌های ورزشی را در تسلط خود داشته باشد، در حالی که هیچ‌گونه کارخانه تولیدی کفش ندارد؟ جواب این است که مدیران این شرکت در مورد زنجیره ارزش صنعت خود تجدید نظر کرده‌اند. مدیران نایک تشخیص دادند که با دسترسی گسترده به کارخانجات کم‌هزینه تولید کننده کفش و لباس در شرق دور، لازم نیست خودش کارخانه تولیدی داشته باشد. آنها به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های تولیدی ارزش چندانی را برای شرکت ایجاد نمی‌کند.

به علاوه، آنها تشخیص دادند که بهترین راه برای افزایش ارزش برای شرکت، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های شرکت در توسعه محصولات جدید^۱، بازاریابی و تبلیغات است. این قابلیت‌ها باعث متمایز شدن نایک از رقبای آن می‌شود. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که نایک بیشتر از آنکه یک شرکت تولید کننده کفش‌ها و لباس‌های ورزشی باشد، یک شرکت قوی در بازاریابی و توسعه محصولات جدید است. قابلیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی نایک به این شرکت امکان داده است که در هر رویداد مهم ورزشی به طرز چشم‌گیری حضور فعال داشته باشد.

مدیران تعداد زیادی از شرکت‌ها همانند نایک با تجدید نظر در زنجیره ارزش شرکت خود توانسته‌اند شیوه‌های جدیدی را برای سودآوری شرکت خود شناسایی کنند. نمونه موفق‌تری از این تجدید نظرها را می‌توان در تغییر صنعت خرده‌فروشی توسط اینترنت مشاهده کرد [۲۹].

شرکت‌هایی مانند آمازون دات کام و شوبای دات کام^۲ توانستند با تجدید نظر در زنجیره ارزش، خود را به عنوان خرده‌فروشان عمده مطرح کنند. آنها به جای استفاده از فروشگاه‌ها و انبارهای سنتی برای فروش محصولات، ابتدا سفارش محصولات و همچنین هزینه آنها را در اینترنت از مشتریان می‌گیرند و سپس اقدام به انجام سفارش از طریق عمده‌فروشی‌ها و توزیع‌کنندگان می‌کنند.

^۱ new product development

^۲ Shoebuy.com

این شرکت‌ها متوجه شدند که بسیاری از مصرف‌کنندگان اگر مزایای با ارزشی مانند راحتی خرید یا قدرت بیشتر در انتخاب محصولات را به دست آورند، با رضایت خاطر می‌پذیرند که از برخی ویژگی‌ها یا خدمات رایج در محصولات مانند امکان لمس کردن، احساس کردن یا آزمایش محصول صرف نظر کنند.

صنعت گردشگری یکی دیگر از صنایعی است که در نتیجه استفاده شرکت‌های برتر صنعت از اینترنت و سایر فناوری‌های اطلاعاتی دچار تحولات بنیادین شده است. شرکت‌های حمل و نقل هوایی عمده مدت زیادی است که از سیستم‌های جایابی رایانه‌ای پیچیده استفاده می‌کنند.

مدیریت اثربخش در شرکت‌های حمل و نقل هوایی عبارت است از «پر کردن صندلی‌های هواپیماها تا حد امکان و با حداکثر کرایه‌های ممکن». شرکت‌هایی مانند اکسپدیا دات کام^۱ و سایر شرکت‌های هوایی برخط توانسته‌اند به سودآوری بیشتری نسبت به شرکت‌های خشت و گلی سنتی دست پیدا کنند. امروزه شرکت‌های حمل و نقل هوایی عمده مشتریان خود را تشویق می‌کنند که پروازهای خود را در سایت این شرکت‌ها جایابی کنند. در فرودگاه‌ها نیز مشتریان از کیوسک‌های خودکار برای بررسی وضعیت خود، بارهای خود و همچنین انتخاب صندلی مورد دلخواه خود استفاده می‌کنند [۳۰].

شرکت‌ها حتی می‌توانند به ارزش‌های بیشتری از طریق بهبود اجزای زنجیره ارزش خود دست پیدا کنند. شرکت ورلپول^۲ بعد از به دست آوردن شرکت می‌تگ^۳ و تعدادی دیگر از برندهای لوازم خانگی متوجه شد که فعالیت‌های انبارداری و توزیعی این شرکت باعث عدم کارایی و تأخیر طولانی شرکت در انجام سفارشات مشتریان شده است. بنابراین، این شرکت شبکه توزیعی خود را بهبود بخشید.

^۱ Expedia.com

^۲ Whirlpool

^۳ Maytag

در نتیجه، ورلپول توانست کارآیی خود را افزایش و هزینه انبارداری خود را کاهش دهد. این شرکت توانست به میزان ۳۰۰ میلیون دلار در سال در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کند [۳۱].

شرکت ال جی نیز توانست از طریق مهندسی مجدد^۱ زنجیره ارزش خود، به میزان یک میلیارد دلار در سال در هزینه‌های کلی خود صرفه‌جویی کند [۳۲].

نوآوری در محصول، فرآیند و مدیریت

نوآوری یکی از منابع عمده تجدید حیات شرکت‌ها، بازارها و صنایع است. تحقیقات مختلفی تأثیر نوآوری را بر عملکرد سازمانی اثبات کرده‌اند. در دنیای کسب و کار، سه نوع نوآوری وجود دارد. شرکت‌ها باید تلاش کنند که در هر سه نوع نوآوری فعال باشند [۳۳]:

۱. **نوآوری در محصول:** نوآوری در محصول، شامل ارائه محصولات یا خدمات جدیدی است که برای رفع نیاز مصرف‌کنندگان ارائه می‌شود.
۲. **نوآوری در فرآیند:** نوآوری‌های فرآیندی عوامل جدیدی هستند که به عملیات تولیدی یا خدماتی یک سازمان مربوط می‌شوند؛ مانند مواد اولیه، شرح وظایف و مکانیزم‌های کاری و جریان اطلاعات. نوآوری در فرآیند به شرکت‌ها امکان می‌دهند که محصولات و خدمات بهتری را برای مشتریان تولید کنند و یا آنها را با هزینه و قیمت کمتری به آنها ارائه دهند.
۳. **نوآوری در مدیریت:** نوآوری در مدیریت شامل نوآوری در ساختار سازمانی و فرآیندهای مدیریتی است و به طور غیرمستقیم با فعالیت‌های اصلی کاری سازمان مرتبط است، مانند یک سیستم جدید ارزیابی عملکرد. نوآوری در محصولات سابقه درخشانی در تجدید حیات صنایع بالغ داشته است. تعداد زیادی از شرکت‌های موفق دنیا از نوآوری در محصولات استفاده می‌کنند [۳۴].

¹ reengineering

برای مثال، تأثیر دوچرخه‌های کوهستان را بر صنعت دوچرخه در نظر بگیرید. طراح دوچرخه‌های کوهستان ایده خود را با مدیران شرکت شوین^۱ که یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تولید کننده دوچرخه بود، در میان گذاشت.

اما مدیران این شرکت، ایده او را رد کردند. آنها معتقد بودند که مصرف‌کنندگان، لاستیک‌های پهن دوچرخه‌های کوهستان را قبول نخواهند کرد. شرکت شوین به دلیل کوتاه‌فکری مدیران خود نتوانست از این فرصت استفاده کند. امروزه فقط نامی از این شرکت باقی مانده است. این شرکت اکنون تحت مالکیت شرکت پاسیفیک سایکل^۲ قرار دارد [۳۵].

نوآوری در محصول، به مدت چند دهه، نقش تأثیرگذاری در صنعت خودرو داشته است. شرکت‌های فعال در این صنعت به طور مستمر ویژگی‌های جدیدی را به محصولات خود اضافه می‌کنند و یا تغییرات ظاهری را در بدنه خودروهای خود ایجاد می‌کنند.

بعد از اینکه شرکت‌های ژاپنی توانستند به طرز موفقیت‌آمیزی در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ وارد بازار آمریکا شوند و بر این بازار تسلط پیدا کنند، شرکت‌های آمریکایی به این نتیجه رسیدند که باید نوآوری‌هایی را در فرآیندهای تولیدی خود داشته باشند تا بتوانند کیفیت محصولات خود را افزایش دهند.

نتایج این نوآوری‌ها بسیار امیدوار کننده بود (هر چند که کارآیی شرکت‌های آمریکایی همچنان پایین‌تر از کارآیی شرکت‌های ژاپنی بود). همه شرکت‌های آمریکایی تولید کننده خودرو، در شیوه تولید خودروهای سواری و کامیون‌های خود تجدید نظر کردند تا بتوانند زمان و هزینه ورود محصولات خود را به بازار کاهش دهند [۳۶].

طراحی پیمانهای

یکی دیگر از استراتژی‌های جذاب کردن بازارهای بالغ، طراحی پیمانهای است. ایده اصلی طراحی پیمانهای این است که مدل‌های مختلفی از محصولات ساخته شود که

^۱ Schwinn

^۲ Pacific Cycle

همگی آنها بر مبنای یک «سکوی محصول مشترک»^۱ قرار داشته باشند. استفاده از طراحی پیمانهای مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد. این مزایا به شرح زیر هستند [۱۸]:

۱. امکان ارائه محصولات متنوع‌تر
 ۲. هزینه‌های پایین‌تر در توسعه محصولات
 ۳. معرفی سریع‌تر محصولات به بازار
 ۴. حرکت همزمان با نوآوری در فناوری‌ها
- طراحی پیمانهای باعث می‌شود که شرکت‌ها با هزینه نسبتاً پایین‌تری به دو هدف اصلی خود دست پیدا کنند:

۱. ارائه محصولات بسیار متنوع به مشتریان یا همان «سفارشی‌سازی انبوه»^۲. در گذشته که رقابت بین شرکت‌ها اندک بود، تولید انبوه هدف اصلی شرکت‌ها بود. اما در دنیای امروز که قدرت چانه‌زنی مشتریان افزایش چشم‌گیری داشته است و رقابت بین شرکت‌ها نیز افزایش یافته است، شرکت‌ها باید محصولات و خدمات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان خود سفارشی‌سازی کنند. آنها باید این سفارشی‌سازی را تا آن میزان توسعه دهند که بتوانند برای تک تک مصرف‌کنندگان به صورت سفارشی، محصولات مورد نظر آنها را تولید کنند. به این فرآیند که در آن سفارشی‌سازی محصولات در سطح مصرف‌کنندگان فردی انجام می‌شود، سفارشی‌سازی انبوه گفته می‌شود که جای تولید انبوه را گرفته است.

• **دستیابی به اقتصاد مقیاس در خرید و تولید.** اقتصاد مقیاس زمانی ایجاد می‌شود که بهای تمام شده تولید هر واحد در نتیجه افزایش تولید و سرشکن شدن هزینه‌های ثابت بین تعداد بیشتری از واحدهای تولیدی، کاهش پیدا می‌کند.

یکی از شرکت‌هایی که از طراحی پیمانهای سود برده است، شرکت جنرال الکتریک است. چند سال قبل، این شرکت تصمیم گرفت که تولید ماشین‌های ظرف‌شویی خود را به دلیل سهم بازار پایین و سودآوری ناچیز متوقف کند. اما مدیران این شرکت در آخرین فرصت‌ها توانستند اقدامات مؤثری را انجام دهند.

¹ common product platform

² mass customization

جنرال الکتریک با استفاده از طراحی پیمانهای توانسته است مدل‌های مختلفی را برای ماشین‌های ظرف‌شویی خود طراحی و وارد بازار کند که همه آنها بر مبنای یک سکوی مشترک قرار دارند. چنین رویکردی در تولید به شرکت‌ها امکان می‌دهد که مدل‌های متنوعی از محصولات را تولید کنند و در عین حال، از مزایای اقتصاد مقیاس در تولید و مونتاژ قطعات مشترک برخوردار شوند.

خودروهای مدل کم‌ری^۱ و لکسوس شرکت تویوتا نیز دارای یک سکوی مشترک هستند. در نتیجه، تویوتا می‌تواند از یک طرف، دو محصول کاملاً متمایز را که بخش‌های بسیار متفاوتی از بازار را هدف‌گیری کرده‌اند، به بازار عرضه کند و از طرف دیگر، در هزینه‌های انبارداری، تولید و توزیع خود صرفه‌جویی کند.

یکی از خطرات این نوع استراتژی تمایز این است که مشتریان ممکن است تصور کنند تمایز بین مدل‌هایی که بر مبنای سکوهای مشترک قرار دارند، ناچیز است. بنابراین، تمایلی نخواهند داشت که بابت این تمایزها پول زیادی را پرداخت کنند.

در مجموع، شرکت‌هایی که از طراحی پیمانهای برای ارائه مدل‌های مختلف محصولات خود به مشتریان استفاده می‌کنند، باید واکنش مشتریان را نسبت به این نوع تنوع و ایجاد تمایز بین محصولات ارزیابی کنند و میزان پولی را که آنها حاضرند برای این تمایزها بپردازند، اندازه‌گیری کنند [۳۷].

استراتژی‌های مرحله رکود

در مرحله رکود، میزان فروش شرکت در نتیجه‌ی پیشرفت‌های فناوری، تغییر سلیقه مشتریان و افزایش رقابت، کاهش می‌یابد. این عوامل باعث ایجاد ظرفیت مازاد، کاهش قیمت و کاهش سودآوری می‌شوند. کاهش فروش ممکن است آهسته باشد، مانند بازار چرخ خیاطی و روزنامه که با رکود مواجه شده است. در طرفی دیگر، کاهش فروش ممکن است سریع باشد، مانند آنچه که در بازار دیسک‌های رایانه‌ای رخ داد. کاهش فروش ناشی از مرحله رکود با کاهش فروش ناشی از بحران‌های اقتصادی متفاوت است [۲].

^۱ Camry

شرکت‌ها بهتر است محصولاتی که وارد مرحله رکود شده‌اند، را جمع‌آوری و از بازار خارج کنند [۳۸].

برخی از شرکت‌ها با مشاهده کاهش فروش و سود، بازار را ترک می‌کنند. شرکت‌هایی که در بازار باقی می‌مانند، هزینه‌های بازاریابی خود را کاهش می‌دهند، تنوع محصولات خود را کاهش می‌دهند، بخش‌های کوچک بازار را ترک می‌کنند و قیمت محصولات خود را نیز کاهش می‌دهند.

شرکت‌ها در مرحله رکود باید محصولات ضعیف خود را از بازار خارج کنند. آنها باید تیم‌هایی را در سازمان مسئول شناسایی محصولات ضعیف نمایند.

برخی از شرکت‌ها زودتر از سایر رقبا بازار را ترک می‌کنند. خروج از بازار به موانع خروج بستگی دارد. هرچه موانع خروج کمتر باشد، شرکت‌ها راحت‌تر می‌توانند از بازار خارج شوند. در چنین شرایطی، شرکت‌های باقیمانده در صنعت نیز با آرامش بیشتری می‌توانند از طریق برنامه‌های بازاریابی مناسب به جذب مشتریان شرکت‌های خارج شده بپردازند. برای مثال، شرکت پروکتر آند گمبل در بازار راکد صابون مایع باقی ماند و با خروج شرکت‌های رقیب از این بازار توانست به سود زیادی دست پیدا کند.

جدول ۵-۴ ویژگی‌ها، اهداف بازاریابی و استراتژی‌های بازاریابی مراحل مختلف چرخه حیات محصول را نشان می‌دهد.

جدول ۵-۴. ویژگی‌ها، اهداف و استراتژی‌های بازاریابی در چرخه حیات محصول [۲]

رکود	بلوغ	رشد	معرفی		
در حال کاهش	نقطه اوج	افزایش سریع	اندک	فروش	ویژگی‌ها
اندک	اندک	متوسط	بسیار زیاد	هزینه‌ها	
در حال کاهش	زیاد	در حال افزایش	منفی	سود	
عقب‌مانده‌ها	اکثریت میانی	پذیرندگان اولیه	نوآوران	مشتریان	
در حال کاهش	ثابت و در حال کاهش	در حال افزایش	اندک	رقبا	

رکود	بلوغ	رشد	معرفی		
کاهش هزینه‌ها و حداکثر استفاده از برند	بیشینه‌سازی سود و دفاع از سهم بازار	بیشینه‌سازی سهم بازار	آگاهی و ترغیب آزمایش محصول	اهداف بازاریابی	
حذف محصولات ضعیف	ایجاد برندها و محصولات متنوع	توسعه محصول، خدمات و ضمانت‌نامه	محصول اصلی	محصول	استراتژی بازاریابی
کاهش قیمت	قیمت‌گذاری رقابتی	قیمت‌گذاری نفوذ در بازار	قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه	قیمت	
حداقل کردن تبلیغات لازم جهت حفظ مشتریان وفادار	تبلیغات یادآوری‌کننده	تبلیغات ترغیب‌کننده	تبلیغات آگاه‌کننده	ترویج	
توزیع انتخابی و حذف فروشگاه‌های زیان‌ده	توزیع گسترده‌تر	توزیع گسترده	توزیع انتخابی	توزیع	

بسته‌بندی محصولات

بسته‌بندی محصولات نقش مهمی در استراتژی بازاریابی شرکت دارد. بسته‌بندی تأثیر زیادی بر نگرش مصرف‌کنندگان و تصمیم خرید آنها دارد [۳۹]. بسته‌بندی یکی از زیرمجموعه‌های عنصر محصول است. بسته‌بندی اولین عنصر محصول است که خریدار با آن مواجه می‌شود. بنابراین، یک بسته‌بندی مناسب نقش مهمی در جذب مشتریان دارد و باعث افزایش ارزش ویژه برند می‌شود. عوامل مختلفی، اهمیت بسته‌بندی را به عنوان یکی از ابزارهای بازاریابی افزایش داده‌اند:

- خودخدمتی: امروزه با رشد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مصرف‌کنندگان حق انتخاب بیشتری برای خرید محصولات مورد نظر خود دارند. بسته‌بندی جذاب می‌تواند

باعث جلب توجه مصرف‌کنندگان، توصیف ویژگی محصولات و جلب اعتماد مصرف‌کنندگان شود.

- افزایش درآمد مصرف‌کنندگان: افزایش درآمد مصرف‌کنندگان به آنها امکان خرید محصولات با بسته‌بندی‌های زیبا را می‌دهد.
- تصویر ذهنی برند و شرکت: بسته‌بندی مناسب به شناسایی سریع محصولات شرکت توسط مصرف‌کنندگان کمک می‌کند.

برچسب محصولات

برچسب^۱ محصولات یکی از عناصر بسته‌بندی است. نوشته‌ها و طرح‌های گرافیکی روی محصولات را برچسب می‌گویند. برچسب‌ها ارتباط نزدیکی با بسته‌بندی دارند و برای شناسایی، ترویج، اطلاع‌رسانی و مراقبت‌های قانونی از محصولات شرکت استفاده می‌شوند [۴۰].

- برچسب‌ها دارای وظایف مختلفی به شرح زیر هستند:
- برچسب‌ها برند و محصول شرکت را شناسایی می‌کنند.
- برچسب‌ها محصولات را درجه‌بندی می‌کنند، مانند برچسب انرژی روی لوازم خانگی.
- برچسب‌ها سازنده، زمان و مکان ساخت، محتویات و نحوه استفاده محصول را نشان می‌دهند.
- برچسب‌های جذاب باعث تبلیغات برای محصول و افزایش فروش آنها می‌شوند.

گارانتی و وارانتی

شرکت‌ها بر اساس قانون باید از طریق ضمانت‌نامه‌ها، پاسخگوی انتظارات طبیعی و منطقی مصرف‌کنندگان باشند. ضمانت‌نامه‌ها دو نوع هستند: گارنتی و وارانتی [۲].

¹ label

گارانتی^۱ عبارت است از تعهد کتبی شرکت در مورد عملکرد مورد انتظار محصول. در صورتی که عملکرد محصول با شرایط مندرج در گارانتی سازگار نباشد، مصرف‌کننده می‌تواند آن را به شرکت برگرداند. در گارانتی، مصرف‌کننده بابت تعویض یا تعمیر محصول پولی پرداخت نمی‌کند.

وارانتی^۲ نیز یک نوع ضمانت‌نامه است. اگر محصولی به طور فرضی، ۲ سال گارانتی داشته باشد، معمولاً شرکت‌ها یک بازه بیشتر، مثلاً ۵ ساله را برای وارانتی محصول در نظر می‌گیرند. وارانتی نوعی ضمانت‌نامه است که در آن شرکت متعهد می‌شود در صورتی که محصول دچار مشکلات درج شده در قرارداد وارانتی شود، در قبال دریافت پول از مصرف‌کننده، محصول را تعمیر کند.

¹ Guarantees

² Warranties

منابع

1. Pride, William, & Ferrell (2008), *Marketing*, Cengage Learning, edition 15.
2. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *marketing management*, Prentice Hall, edition 14.
3. Masterson, Rosalind., & David Pickton (2010), *Marketing: An Introduction*, SAGE.
4. Dhar, Upinder (2008), *New Age Marketing: Emerging Realities*, Excel Books India.
5. Reynolds, Paul., & Geoff, Lancaste (2013), *marketing*, Routledge.
6. Boone, Louis., & David Kurtz (2014), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning.
7. Burrow, James (2008), *Marketing*, Cengage Learning.
8. Burrow, James., & Brad Kleindl (2012), *Business Management*, Cengage Learning.
9. Havaldar, Krishna K (2005), *industrial Marketing: Text and Cases*, Tata McGraw-Hill Education.
10. Cameron, Andrew, Bill Pickett (2015), *Ultimate Marketing Tools*, Australian eBook Publisher.
11. Grant, Robert M (2010), *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*, John Wiley & Sons, edition 7.
۱۲. میرا، ابوالقاسم. و کریمی، ساناز.، (۱۳۹۰)، بررسی انتخاب استراتژی‌های قیمت‌گذاری بر مبنای منحنی عمر کالا در لوازم خانگی کوچک (مطالعه موردی گروه محصول چرخ گوشت در شرکت صنعتی پارس خزر)، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۳ شماره ۹، صص ۱۴۷-۱۶۸.
۱۳. امینی، محمدتقی.، و سالار، جمشید (۱۳۹۳)، تفکر و دید استراتژیک، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
14. Qin, Ruwen (2007), *Attaining Knowledge Workforce Agility in a Product Life Cycle Environment Using Real Options*, ProQuest.
15. Pride, William, & Ferrell (2013), *Marketing*, Cengage Learning, edition 17.
16. Hill, Charles W. L., & Gareth R. Jones (2012), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, South-Western College Pub, edition 10.
۱۷. سیدجوادین، سیدرضا. و شمس، راحیل.، (۱۳۸۶)، عوامل تعیین کننده ارزش ویژه برند کفش ورزشی در میان گروه سنی جوانان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، (۲۵)۷ (ویژه مدیریت)، صص ۷۳-۹۶.

18. Duhaime, M. Irene., Larry Simpert., & Julie Chesley (2012). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*, Routledge, edition 1.
19. Ellison, S (2003), In lean times, big companies make a grab for market share, *The Wall Street Journal*, September 5: A1, A6.
20. Miller, Lori K (1997), *Sport Business Management*, Jones & Bartlett Learning.
۲۱. خدامرادی، سعید، جمالی، علی، ابراهیمی، عباس، و افخمی، عادل، (۱۳۹۰)، *مدلی برای بررسی رقابت پذیری صنایع با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر بر اساس منطق فازی: بکارگیری شاخص انحصارسنجی هریشمن- هریندال*، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۶۰، صص ۱۰۱-۱۳۴.
۲۲. استا، سهراب، و قیطاسی، روح‌الله، (۱۳۹۰)، *اثر چرخه عمر واحد تجاری بر ارقام تعهدی اختیاری، پژوهش‌های حسابداری مالی*، سال ۴، شماره ۱، صص ۸۹-۱۰۴.
23. Gupta, Vipin., Kamala, Gollakota., & R. Srinivasan (2007), *Business policy and strategic management: concepts and applications*, PHI Learning Pvt. Ltd.
24. Camp, Robert C (2006), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Productivity Press INC.
25. Adler, Ralph (2013), *Management Accounting*, Routledge.
26. Keehley, Patricia., & Neil Abercrombie (2008), *Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors: Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*, John Wiley & Sons, edition 2.
27. Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C (1984), *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, New York: Wiley.
28. Crawford, J. Kent (2011), *The Strategic Project Office*, CRC Press, edition 2.
29. Bourgeois, L. J., III, Irene M. Duhaime, & John Lawrence Stimpert (2001), *Strategic Management Concise: A Managerial Perspective*, Harcourt College Publishers.
30. Cameron, D (2011), American Air seeks pacts with Expedia and Orbitz, *The Wall Street Journal*, January 5: B3.
31. Barrett, J (2009), Whirlpool cleans up its delivery act, *The Wall Street Journal*, September 23: B1, B2.
32. Ihlwan, M (2010), Creative when no one's looking: LG is re-engineering its supply chain so its innovative products will cost less, *Business Week*, April 25: 37.

۳۳. سالار، جمشید.، (۱۳۸۹)، *طراحی الگوی ارتباط بین گرایش بازار، گرایش یادگیری، گرایش نوآوری، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت‌های مواد غذایی پذیرفته شده در بورس ایران*، رساله دکتری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۳۴. رضایی، مریم.، (۱۳۹۲)، *نوآوری محصول یا نوآوری استراتژیک؟*، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۹۶۱.

35. Boone, Louis E., & David L. Kurtz (2009), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning.
36. Shirouzu, N (2003), Ford's new development plan: Stop reinventing its wheels, *The Wall Street Journal*, April 16: A1, A14.
37. Kim, K. & Chhajed, D (2000), Commonality in product design: cost saving, valuation change and cannibalization, *European Journal of Operational Research*, 125: 602-622.
38. Walter, Carla (2015), *Arts Management: An Entrepreneurial Approach*, Routledge.
39. Pride, William., & O. C. Ferrell (2014), *Foundations of Marketing*, Cengage Learning, edition 6.
40. Pride, William., & O. C. Ferrell (2007), *Marketing*, Cengage Learning, edition 14.

فصل ششم

استراتژی‌های قیمت‌گذاری در بازار

مقدمه

قیمت تنها عنصر آمیخته بازاریابی است که باعث ایجاد درآمد برای شرکت می‌شود. سایر عناصر آمیخته بازاریابی، هزینه‌زا هستند. تعیین قیمت یک بحث استراتژیک است، اما بسیاری از سازمان‌ها آن را یک بحث تاکتیکی می‌دانند [۱].

قیمت در خرید مصرف‌کنندگان نقش مهمی دارد. امروزه با افزایش سطح رقابت در صنایع مختلف و همچنین، افزایش قدرت چانه‌زنی مشتریان، قیمت‌گذاری از اهمیت زیادی برخوردار گردیده است. شرکت‌ها باید محصولات خود را طوری قیمت‌گذاری کنند که هم سودآوری شرکت تأمین شود و هم مشتریان حاضر باشند قیمت آن را بپردازند. در این فصل، قیمت و مفاهیم مرتبط با آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فرآیند قیمت‌گذاری

فرآیند قیمت‌گذاری از ۶ مرحله تشکیل می‌شود که در جدول ۶-۱ نشان داده شده است.

جدول ۶-۱. مراحل فرآیند قیمت‌گذاری [۲]

ردیف	مرحله قیمت‌گذاری
۱	تعیین اهداف قیمت‌گذاری
۲	تعیین سطح تقاضا
۳	تخمین هزینه‌ها
۴	تحلیل هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای رقبا
۵	انتخاب روش قیمت‌گذاری
۶	انتخاب قیمت نهایی

در ادامه، هر یک از این مراحل توضیح داده می‌شود:

گام اول: تعیین اهداف قیمت‌گذاری

شرکت در مرحله اول قیمت‌گذاری باید اهداف قیمت‌گذاری را مشخص کند. ۵ هدف عمده عبارتند از: بقا^۱، حداکثرسازی سود کنونی، حداکثرسازی سهم بازار، حداکثرسازی قیمت‌گذاری پرمایه و گران^۲ و رهبری در محصول-کیفیت.

بقا

بقا یکی از اساسی‌ترین اهداف قیمت‌گذاری شرکت‌ها است [۳]. شرکت‌هایی که با ظرفیت مازاد، فشار رقابتی و تغییر شدید نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان مواجه هستند، هدف بقا را دنبال می‌کنند. تا زمانی که قیمت، هزینه‌های متغیر و بخشی از هزینه‌های ثابت را پوشش دهد، شرکت در بازار باقی می‌ماند. بقا یک هدف کوتاه‌مدت است. شرکت‌ها در بلندمدت باید به دنبال شناسایی شیوه‌هایی برای افزایش ارزش ارائه شده به مصرف‌کنندگان باشند.

حداکثرسازی سود کنونی

بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند قیمت محصولات را طوری تنظیم کنند که سود آنها حداکثر شود. آنها سطح تقاضا و هزینه‌های مربوط به سطوح مختلف قیمت را تخمین می‌زنند و قیمتی را انتخاب می‌کنند که سود آنها را حداکثر کند. این در صورتی است که شرکت تابع تقاضا و هزینه خود را بداند، اما در دنیای واقعی، تخمین سطح تقاضا و هزینه‌ها کار دشواری است. شرکت‌ها در قیمت‌گذاری نباید فقط به عملکرد کوتاه‌مدت خود نگاه کنند. در بلندمدت سایر متغیرهای بازاریابی، رقبا و محدودیت‌های قانونی بر قیمت‌گذاری شرکت تأثیر می‌گذارند [۲].

حداکثرسازی سهم بازار

برخی از شرکت‌ها به دنبال حداکثر کردن سهم بازار خود هستند. آنها بر این باور هستند که حجم فروش بیشتر باعث کاهش بهای تمام شده هر واحد و سود بیشتر در

^۱ survival

^۲ maximum market skimming

بلندمدت می‌شود. آنها با فرض حساس بودن بازار به قیمت، پایین‌ترین سطح قیمت را تنظیم می‌کنند. حداکثرسازی سهم بازار با استراتژی «قیمت‌گذاری نفوذ در بازار»^۱ ارتباط دارد. در این استراتژی، شرکت با تعیین قیمت‌های پایین تلاش می‌کند در بازار نفوذ کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. شرکت‌ها در صورتی که شرایط زیر فراهم باشد، می‌توانند از قیمت‌گذاری نفوذ در بازار استفاده کنند:

۱. بازار به قیمت حساس باشد و قیمت پایین‌تر باعث تشویق مصرف‌کنندگان به خرید بیشتر شود.

۲. هزینه‌های تولید و توزیع با افزایش فروش، کاهش یابند.

۳. قیمت‌های پایین، مانع ورود رقبای بالفعل و بالقوه به بازار شود.

قیمت‌گذاری نفوذ در بازار ممکن است باعث انجام اقدامات تلافی‌جویانه توسط رقبا شود. همچنین، این روش برای محصولات جدید که چرخه حیات کوتاهی دارند، نامناسب است، زیرا در مورد این محصولات شرکت زمان کافی ندارد تا درآمدهای از دست رفته در ابتدای معرفی محصول را که ناشی از تعیین قیمت‌های پایین برای آن است، جبران کند [۴].

حداکثرسازی قیمت‌گذاری پرمایه و گران

«قیمت‌گذاری پرمایه و گران»^۲ نوعی استراتژی است که در آن، شرکت قیمت‌های بالایی را برای محصولات خود تنظیم می‌کند تا سود زیادی را در کوتاه‌مدت کسب کند. این روش، بیشتر برای محصولات جدید و متمایزی به کار می‌رود که رقیب خاصی در بازار ندارند. زمانی که میزان عرضه از میزان تقاضا کمتر شد یا رقبای جدیدی وارد بازار شدند، قیمت‌ها به شدت کاهش می‌یابد. بنابراین، استراتژی قیمت‌گذاری پرمایه و گران، یک استراتژی کوتاه‌مدت است [۵].

شرکت‌هایی که فناوری‌ها و محصولات جدیدی را به بازار معرفی می‌کنند، قیمت‌های بالایی را برای محصولات خود تنظیم می‌کنند تا در مرحله اول، مصرف‌کنندگان نوآور را

1 market-penetration pricing

2 skimming pricing

جذب کنند. مصرف‌کنندگان نوآور حساسیت چندانی به قیمت محصولات جدید ندارند و حاضرند پول زیادی بابت آنها بپردازند.

اگر رقبای قدرتمند قیمت محصولات خود را کاهش دهند، استراتژی «قیمت‌گذاری پرمایه و گران» بسیار خطرناک خواهد بود، زیرا مصرف‌کنندگان محصولات شرکت‌های رقیب را خریداری خواهند کرد.

علاوه بر این، مصرف‌کنندگانی که محصول را در مرحله معرفی با قیمت‌های بالا می‌خرند، خود را با مصرف‌کنندگانی که در آینده محصول را با قیمت‌های بسیار پایین‌تر می‌خرند، مقایسه و در نتیجه، احساس ناراضی می‌کنند. برای مثال، شرکت اپل فقط دو ماه بعد از معرفی آی‌فون به بازار، قیمت آن را از ۶۰۰ دلار به ۴۰۰ دلار کاهش داد. این باعث ناراضی مشتریانی شد که آی‌فون را با قیمت ۶۰۰ دلار خریده بودند. در نتیجه، شرکت مجبور شد یک اعتبار ۱۰۰ دلاری برای خریدهای آتی به این دسته از مشتریان اعطا کند. قیمت‌گذاری پرمایه و گران در صورتی مفید خواهد بود که شریط زیر فراهم باشد [۲]:

(۱) تعداد کافی از خریداران محصول شرکت را تقاضا کنند، (۲) قیمت‌های بالا باعث جذب رقبا نشود و (۳) قیمت بالا باعث ایجاد تصویر ذهنی یک محصول برتر در ذهن مشتریان شود.

رهبری در محصول-کیفیت

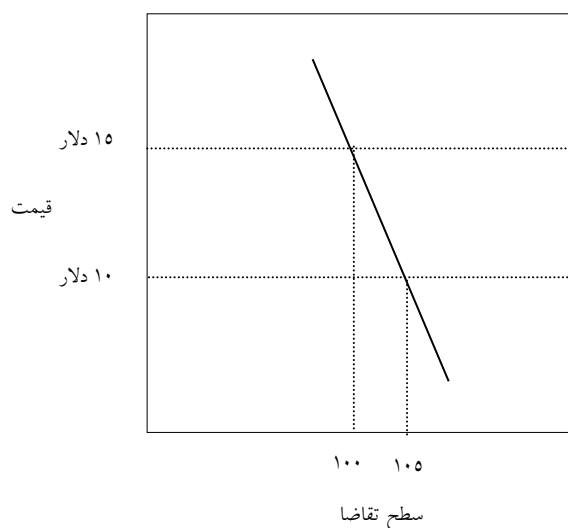
برخی از شرکت‌ها تلاش می‌کنند رهبر محصول-کیفیت در بازار باشند. آنها تلاش می‌کنند از ترکیب عواملی مانند کیفیت، قیمت، بسته‌بندی و خدمات پس از فروش به رهبر بازار تبدیل شوند و بخش بزرگی از بازار را به خود جلب کنند.

هدف اصلی در این روش افزایش کیفیت محصولات و در نتیجه، متمایز شدن آنها در بازار است تا شرکت از این طریق بتواند قیمت‌های بالاتری را برای محصولات خود تعیین کند [۶].

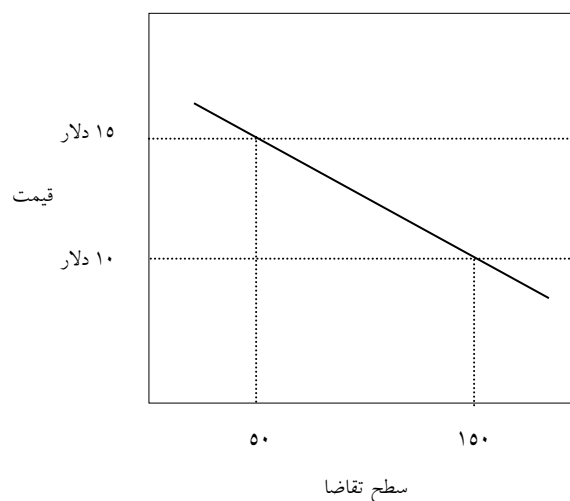
گام دوم: تعیین سطح تقاضا

بازاریاب‌ها مسئولیت تعیین سطح تقاضا برای محصولات شرکت را دارند. برای اکثر محصولات، قیمت محصولات با سطح تقاضای آنها ارتباط معکوس دارد. هر چه قیمت محصول بالاتر برود، سطح تقاضای آن کاهش می‌یابد [۷].

البته برای محصولات پرستیژی، ارتباط بین قیمت و تقاضا، مستقیم است، یعنی هر چه قیمت محصول بالاتر برود، سطح تقاضای آن نیز افزایش می‌یابد. برای مثال، یکی از شرکت‌های تولیدکننده عطر قیمت محصولات خود را افزایش داد، اما تقاضای محصولات آن افزایش پیدا کرد. در هر صورت، اگر قیمت بیش از حد افزایش یابد، سطح تقاضا بسیار پایین می‌آید. نمودار ۱-۶ تقاضای غیرحساس به قیمت و نمودار ۲-۶ تقاضای حساس به قیمت را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۶. تقاضای غیرحساس به قیمت [۲]



نمودار ۶-۲. تقاضای حساس به قیمت [۲]

حساسیت به قیمت

بازاریاب‌ها در تعیین قیمت برای محصولات شرکت باید حساسیت مصرف‌کنندگان بخش‌های مختلف بازار را تخمین بزنند [۸].

با توجه به رشد کسب و کارهای اینترنتی، شرکت‌ها در هنگام تعیین قیمت باید تأثیر اینترنت را نیز در حساسیت مصرف‌کنندگان به قیمت ارزیابی کنند [۹]. امروزه، عواملی مانند اینترنت باعث شده‌اند که مصرف‌کنندگان به راحتی بتوانند قیمت محصولات مختلف موجود در بازار را با یکدیگر مقایسه کنند. در نتیجه، این عوامل حساسیت مصرف‌کنندگان را نسبت به قیمت محصولات افزایش داده‌اند.

با این وجود، عواملی نیز باعث کاهش حساسیت مصرف‌کنندگان نسبت به قیمت محصولات می‌شوند. جدول ۶-۲ عوامل مؤثر بر کاهش حساسیت به قیمت را نشان می‌دهد.

جدول ۶-۲. عوامل مؤثر بر کاهش حساسیت به قیمت [۲]

• محصول متمایز
• عدم آگاهی خریداران از وجود محصولات جایگزین
• دشواری مقایسه کیفیت محصولات جایگزین
• پایین بودن هزینه محصول نسبت به درآمد مصرف‌کننده
• پرداخت بخشی از هزینه محصول توسط فردی دیگر
• استفاده محصول در کنار محصولاتی که قبلاً خریداری شده‌اند.
• احساس مصرف‌کننده نسبت به پرستیژی بودن، باکیفیت بودن و منحصر به فرد بودن محصول
• عدم توانایی خریداران برای ذخیره محصول
• ارزان بودن محصولات
• به ندرت خریداری شدن محصولات
• عدم توجه مصرف‌کنندگان به قیمت‌های بالای محصولات
• عدم ترک عادت‌های خرید توسط مصرف‌کنندگان
• توجه‌پذیر بودن قیمت‌های بالا از نظر مصرف‌کنندگان

تخمین منحنی تقاضا

شرکت‌ها برای تخمین منحنی تقاضای محصولات خود از روش‌های زیر استفاده می‌کنند:

پیمایش

تحقیقات بازاریابی بر رفتارها تمرکز دارد. بنابراین محقق بازاریابی نیازمند کسب داده‌ها از افراد است. یکی از شیوه‌های کسب داده‌ها «پیمایش»^۱ است. پیمایش، روشی است برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و مبتنی بر ایجاد ارتباط با نمونه‌ای از پاسخگوها. پیمایش مشخص می‌کند که چه رویدادهایی در بازار در حال رخ دادن است، افراد چه باورهایی دارند و به چه چیزهایی علاقه دارند. بازاریابان می‌توانند از نتایج این تحقیقات در این موارد که چه محصولی را تولید کنند، چه قیمتی را برای آن تنظیم کنند، کجا آن را بفروشند و سایر موارد مربوط به عناصر آمیخته بازاریابی استفاده کنند. اکثر تحقیقات

پیمایشی با تحقیقات توصیفی در ارتباط هستند؛ بنابراین، منجر به نتایج کمی می‌شوند. البته در برخی موارد مانند پالایش مفاهیم محصولات جدید، پیمایش می‌تواند جنبه کیفی به خود بگیرد [۱۰].

تحقیقات پیمایشی دارای مزایا و معایب مختلفی هستند. البته مزایای این روش بیشتر از معایب آن است.

پیمایش یک ابزار سریع، ارزان، دقیق و کارا است. پیمایش امکان استفاده از ابزارهای آماری ساده را برای تحلیل نتایج به محقق می‌دهد. پیمایش از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است و زمانی که درست اجرا شود، نتایج باارزشی را برای مدیران فراهم می‌کند. پیمایش می‌تواند در جمع‌آوری نظرات و ایده‌های مشتریان بسیار مفید باشد [۱۱]. اگر محقق روش تحقیق و روش نمونه‌گیری نامناسبی را بکار بگیرد، نتایج تحقیق دیر ارائه شود، متغیرهای نادرستی اندازه‌گیری شود و یا پاسخگوها به نادرستی به سؤالات پاسخ دهند، پیمایش باعث ایجاد نتایج نادرستی خواهد شد. همچنین نرخ بازگشت پایین نیز یکی دیگر از معایب روش پیمایش است.

پیمایش را از طریق روش‌های مختلفی می‌توان انجام داد، مانند مصاحبه‌های فردی، تلفن، پست الکترونیکی، پست سنتی و مبتنی بر وب. هر یک از این روش‌ها دارای ویژگی‌های خاص خود هستند.

پیمایش مشخص می‌کند که مصرف‌کنندگان در قیمت‌های مختلف چه مقدار از محصولات شرکت را تقاضا می‌کنند. البته، مصرف‌کنندگان در پیمایش دو مورد را اشتباه گزارش می‌کنند:

۱. آنها میزان خرید خود را در قیمت‌های بالا، پایین اعلام می‌کنند تا شرکت قیمت محصولات خود را افزایش ندهد.
۲. آنها برای تشویق شرکت به معرفی محصولات و خدمات جدید، اعلام می‌کنند که حاضرند مبلغ بیشتری برای این محصولات بپردازند. اما در واقع، در صورت معرفی محصولات و خدمات جدید، حاضر به پرداخت مبالغ بالا نیستند.

آزمایش قیمت

در «آزمایش قیمت»^۱، شرکت قیمت یکی از محصولات خود را در یک فروشگاه یا یک منطقه جغرافیایی تغییر می‌دهد تا تأثیر آن را بر فروش محصول مورد نظر اندازه‌گیری کند. یکی از روش‌های رایج آزمایش بازار، استفاده از اینترنت است. اینترنت به دلیل ماهیت خود امکان آزمایش قیمت را به شرکت‌ها می‌دهد [۱۲]. شرکت‌ها می‌توانند قیمت‌های مختلفی را به مصرف‌کنندگان مختلف خود اعلام کنند تا تأثیر این قیمت‌ها را بر سطح تقاضای محصول خود اندازه‌گیری کنند.

تحلیل آماری

در این روش شرکت میزان فروش، مقدار فروش و سایر عوامل مؤثر بر فروش در گذشته را بررسی می‌کند و رابطه آماری بین آنها را شناسایی می‌کند. سپس، این رابطه را به زمان حال پیوند می‌دهد. تحلیل‌های آماری نیازمند مهارت‌های آماری زیادی است، اما توسعه نرم‌افزارهای قیمت‌گذاری و پایگاه‌های داده در شرکت‌ها انجام تحلیل‌های آماری را برای مدیران آسان ساخته است [۲].

گام سوم: تخمین هزینه‌ها

شرکت در گام سوم قیمت‌گذاری باید هزینه‌های خود را تخمین بزند. شرکت‌ها باید قیمتی را برای محصولات خود در نظر بگیرند که هزینه‌های تولید، توزیع و فروش آنها را پوشش دهد. شرکت‌ها ۲ نوع هزینه دارند: هزینه ثابت و هزینه متغیر. هزینه ثابت بخشی از هزینه‌ها است که شرکت بدون توجه به میزان تولیدش باید آنها را پردازد، مانند هزینه اجاره، بهره، بیمه، سوخت و حقوق کارکنان و مدیران. هزینه ثابت کل با افزایش تولید تغییر نمی‌کند و ثابت باقی می‌ماند. اما هزینه ثابت هر واحد با افزایش تولید کاهش می‌یابد، زیرا هزینه ثابت بین تعداد بیشتری از واحدهای تولیدی سرشکن می‌شود. به این مفهوم، «اقتصاد مقیاس»^۲ می‌گویند.

1 Price experiments

2 economy of scale

هزینه متغیر با افزایش تولید افزایش پیدا می‌کند. هزینه متغیر مواردی مانند هزینه مواد و هزینه بسته‌بندی محصولات را شامل می‌شود. هزینه متغیر هر واحد در شرایط غیرتورمی ثابت است، اما هزینه متغیر کل با افزایش تولید افزایش می‌یابد [۱۳].

هزینه کل عبارتست از مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر. هزینه متوسط نیز عبارتست از هزینه کل تقسیم بر تعداد محصولات تولید شده.

شرکت‌ها با گذشت زمان تجربه مناسبی از تولید محصولات به دست می‌آورند. این تجربه باعث کاهش بهای تمام شده هر واحد از محصولات تولیدی شرکت می‌شود، زیرا شرکت از تجربه گذشته خود درس می‌گیرد و اشتباهات گذشته را تکرار نمی‌کند. کاهش بهای تمام شده محصولات شرکت در نتیجه تجربه تولیدی را «منحنی یادگیری»^۱ می‌نامند. البته، منحنی یادگیری به میزان تولید وابسته است، نه زمان [۱۴].

یکی از مزایای اقتصادی شرکت‌های موجود در بازار، از تجربه یا یادگیری ناشی می‌شود. اثر یادگیری و تجربه باعث می‌شود که هزینه تولید هر واحد از محصولات تولیدی شرکت‌ها با افزایش تولید کاهش پیدا کند. علت این کاهش این است که شرکت‌ها در طول زمان یاد می‌گیرند که چگونه عملیات تولیدی خود را کاراتر و اثربخش‌تر انجام دهند. این اثر تجربه را منحنی یادگیری می‌نامند. بنابراین منحنی یادگیری نیز مانند اقتصاد مقیاس باعث کاهش هزینه تولید هر واحد از محصولات شرکت می‌شود [۱۵].

مفهوم منحنی یادگیری را می‌توان در تولید هواپیمای بوئینگ ۷۶۷ مشاهده کرد. این شرکت برای تولید این مدل ابتدا به ۶ هزار ساعت زمان نیاز داشت. اما هر چه بیشتر از این مدل تولید می‌شد، تعداد ساعت مورد نیاز برای تولید کاهش پیدا می‌کرد.

گام چهارم: تحلیل هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای رقبا

شرکت بعد از تعیین سطح تقاضا و تخمین هزینه‌های خود باید هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای رقبا را بررسی و مورد تحلیل قرار دهد. اگر محصول شرکت دارای ویژگی‌های خاصی باشد که محصول نزدیک‌ترین رقیب فاقد آن است، شرکت باید ارزش آن ویژگی‌ها را از نظر مشتریان تخمین زده و به قیمت محصول نزدیک‌ترین رقیب خود

¹ learning curve

اضافه کند. اما اگر محصولات نزدیک‌ترین رقیب دارای ویژگی‌های خاصی باشد که محصول شرکت فاقد آن است، شرکت باید ارزش آن ویژگی‌ها را از نظر مشتریان تخمین زده و از قیمت محصول خود کم کند.

تغییر قیمت محصولات توسط یک شرکت باعث ایجاد عکس‌العمل از سوی مشتریان، رقبا، توزیع‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و حتی دولت می‌شود. عکس‌العمل رقبا زمانی شدیدتر خواهد بود که تعداد رقبا اندک باشد، محصولات مشابه باشند و خریداران از تغییرات قیمتی آگاه باشند.

شرکت‌ها نحوه عکس‌العمل رقبا را نسبت به تغییرات قیمتی خود چگونه پیش‌بینی می‌کنند؟ یک راه این است که فرض کنیم رقیب یک واکنش طبیعی نسبت به تغییرات قیمتی شرکت از خود نشان می‌دهد. راه دیگر این است که فرض کنیم رقیب، تغییرات قیمتی شرکت را یک چالش جدید تلقی کرده و بر اساس منافع خود به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. در این صورت، شرکت باید وضعیت مالی، میزان فروش، میزان وفاداری مشتریان و اهداف رقیب را مورد بررسی قرار دهد. اگر هدف رقیب افزایش سهم بازار باشد، در این صورت، رقیب نیز همانند شرکت قیمت خود را تغییر می‌دهد. اما اگر هدف رقیب افزایش سودآوری باشد، ممکن است هزینه‌های تبلیغاتی یا کیفیت محصولات خود را افزایش دهد.

برداشت رقبا از کاهش قیمت محصولات شرکت بسیار متفاوت است. برخی از آنها این برداشت را دارند که شرکت قصد ربودن سهم بازار آنها را دارد. برخی این تصور را خواهند داشت که شرکت در وضعیت بدی قرار دارد و تلاش می‌کند از طریق کاهش قیمت به وضعیت بد خود سر و سامان دهد. برخی دیگر نیز این تصور را دارند که شرکت از طریق کاهش قیمت از کل صنعت می‌خواهد که قیمت محصولات را کاهش دهند تا تقاضای کل صنعت افزایش یابد [۲].

گام پنجم: انتخاب روش قیمت‌گذاری

شرکت در گام پنجم باید روش قیمت‌گذاری خود را مشخص کند. ۳ عامل بر تعیین قیمت محصولات شرکت تأثیرگذار است:

۱. هزینه‌ها که پایین‌ترین قیمت ممکن محصولات را مشخص می‌کنند.
۲. قیمت محصولات رقبا و محصولات جایگزین که به عنوان نقطه راهنما عمل می‌کنند.
۳. ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات که بالاترین قیمت ممکن محصولات را مشخص می‌کنند.

شرکت‌ها با در نظر گرفتن این عوامل قیمت محصولات خود را تعیین می‌کنند. ما در ادامه، ۶ روش قیمت‌گذاری را بررسی خواهیم کرد: قیمت‌گذاری درصد سود، قیمت‌گذاری مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه، قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی محصول، قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت ارزش محور، قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت و قیمت‌گذاری حراجی [۲].

قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد سود

ابتدایی‌ترین روش قیمت‌گذاری این است که شرکت درصد سود مشخصی را به بهای تمام شده محصول اضافه کند [۱۶].
برای مثال، فرض کنید که بهای تمام شده محصولی ۱۶ ریال است. شرکت هم قصد دارد با فروش این محصول به ۲۰ درصد سود برسد. در این صورت شرکت باید از طریق فرمول زیر، قیمت محصول خود را محاسبه نماید:

$$\text{قیمت} = \frac{\text{بهای تمام شده}}{(1 - \text{درصد سود})} = \frac{16}{(1 - 0/2)} = 20$$

بنابراین، شرکت برای کسب ۲۰ درصد سود باید محصول خود را با قیمت ۲۰ ریال به فروش برساند.

عیب اصلی این روش نادیده گرفتن عواملی مانند سطح تقاضای کنونی، ارزش ادراکی و شرایط رقابتی است. قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد سود تنها در صورتی مفید خواهد بود که قیمت تعیین شده بتواند درصد سود مورد نظر شرکت را تأمین کند [۲].
قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد دارای مزایایی به شرح زیر است:

۱. برای شرکت‌ها محاسبه هزینه‌های تولیدی، آسان‌تر از تخمین سطح تقاضا است. در واقع، شرکت‌ها با استفاده از قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد سود، فرآیند قیمت‌گذاری را تسهیل می‌کنند.
۲. زمانی که همه شرکت‌های صنعت از این روش استفاده کنند، قیمت محصولات در بازار شبیه به هم خواهد شد و جنگ رقابتی بین شرکت‌ها به حداقل می‌رسد.
۳. بسیاری از افراد این تصور را دارند که قیمت‌گذاری مبتنی بر درصد سود، هم برای تولیدکننده و هم برای مصرف‌کننده، یک روش عادلانه‌تر است. در این روش، تولیدکنندگان در هنگام افزایش تقاضا، بدون افزایش قیمت‌ها به سود منطقی دست پیدا می‌کنند.

قیمت‌گذاری مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه

در قیمت‌گذاری مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه، شرکت قیمتی را برای محصولات خود در نظر می‌گیرد که بتواند به «نرخ بازگشت سرمایه»^۱ مورد نظر خود دست پیدا کند. شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند به نرخ بازگشت سرمایه مناسبی برسند، غالباً از این روش استفاده می‌کنند.

فرض کنید شرکتی به میزان ۱ میلیارد ریال برای تولید یک محصول سرمایه‌گذاری کرده است. این شرکت قصد دارد قیمت خود را طوری تنظیم کند که به نرخ بازگشت سرمایه ۲۰ درصدی برسد (معادل ۲۰۰ میلیون ریال). همچنین، فرض کنید که هزینه تولید هر واحد محصول این شرکت معادل ۱۶ هزار ریال و میزان فروش معادل ۵۰ هزار واحد تخمین زده می‌شود. شرکت برای قیمت‌گذاری محصول خود به شرح زیر عمل می‌کند:

$$\text{قیمت} = \text{هزینه هر واحد} + \frac{\text{میزان سرمایه‌گذاری} \times \text{نرخ بازگشت سرمایه}}{\text{میزان فروش}} = 16,000 + \frac{0.20 \times 1,000,000,000}{50,000} = 20,000$$

1 return on investment (ROI)

شرکت باید محصولات خود را با قیمت ۲۰ هزار ریال بفروشد تا به نرخ بازگشت سرمایه ۲۰ درصدی برسد [۲].

نقطه سر به سر

اگر شرکت نتواند به فروش ۵۰ هزار واحدی برسد، آنگاه چه اتفاقی می‌افتد؟ شرکت برای اینکه متوجه شود که در سطوح مختلف فروش چه اتفاقی می‌افتد و میزان سود آن چه میزان خواهد بود، باید نمودار «نقطه سر به سر»^۱ خود را به دست آورد. نقطه سر به سر، جایی است که میزان سود شرکت صفر است، یعنی درآمدهای آن برابر هزینه‌های آن است [۱۷].

فرض کنید میزان هزینه‌های ثابت شرکت معادل ۳۰۰ میلیون ریال و هزینه متغیر هر واحد نیز معادل ۱۰ هزار ریال باشد. شرکت برای محاسبه نقطه سر به سر باید از فرمول زیر استفاده کند:

$$\text{نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه ثابت}}{\text{هزینه متغیر هر واحد} - \text{قیمت}} = \frac{300,000,000}{(20,000 - 10,000)} = 30,000$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود شرکت باید معادل ۳۰ هزار واحد از محصولات خود را بفروشد تا به نقطه سر به سر برسد.

بر اساس فرمول‌های محاسبه شده، شرکت انتظار دارد در قیمت ۲۰ هزار ریال، ۵۰ هزار واحد از محصولات خود را بفروشد. اما این میزان فروش تحت تأثیر حساسیت قیمت و قیمت رقبا نیز قرار دارد. متأسفانه، روش قیمت‌گذاری مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه، تأثیر این عوامل را نادیده می‌گیرد.

شرکت‌ها همچنین می‌توانند شیوه‌هایی را برای کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر خود جستجو کنند، زیرا کاهش هزینه‌ها سطح نقطه سر به سر شرکت را کاهش می‌دهد. برای مثال، شرکت ایسر از طریق کاهش هزینه‌ها توانست سهم بازار مناسبی را در بازار لپ‌تاپ به دست آورد. ایسر به جای اینکه محصولات خود را به طور مستقیم به فروش برساند،

1 break-even point

این کار را از طریق فروشگاه‌های مختلف انجام می‌دهد. این شرکت همه فعالیت‌های تولیدی و مونتاژ خود را برون‌سپاری کرده است. در نتیجه توانسته است نسبت هزینه سرِبار به درآمد فروش خود را به ۸ درصد کاهش دهد. این نسبت برای شرکت دل، ۱۴ درصد و برای شرکت اِچ.پی، ۱۵ درصد است.

قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی

در قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی، شرکت قیمت محصولات خود را بر اساس ارزش ادراکی مشتری از محصولات شرکت تعیین می‌کند. ارزش ادراکی از عوامل مختلفی مانند تصویر ذهنی خریدار از عملکرد محصول، پوشش کانال‌های توزیع، ضمانت‌نامه‌ها، حمایت از مشتری، شهرت شرکت، قابلیت اعتماد شرکت و سایر عوامل تشکیل می‌شود. شرکت‌ها باید ارزش ادراکی وعده داده شده به مشتریان را ارائه دهد و مشتریان نیز باید دریافت این ارزش را تصدیق کنند. شرکت‌ها از ابزارهایی مانند تبلیغات، نیروهای فروش و اینترنت برای بیان ارزش محصولات خود استفاده می‌کنند تا ارزش ادراکی محصولات خود را در ذهن مصرف‌کنندگان بهبود ببخشند [۱۸].

برای مثال، شرکت کاترپیلار از روش ارزش ادراکی برای تعیین قیمت محصولات خود استفاده می‌کند. این شرکت قیمت یکی از انواع تراکتورهای خود را معادل ۱۰۰ هزار دلار تعیین کرده است، در حالی که قیمت تراکتورهای مشابه مربوط به شرکت‌های رقیب، معادل ۹۰ هزار دلار است. زمانی که مصرف‌کننده‌ای از یکی از فروشندگان شرکت کاترپیلار بپرسد که چرا باید مبلغ ۱۰ هزار دلار بیشتر از سایر شرکت‌ها به کاترپیلار بپردازد، فروشنده برای توجیه او این دلایل را بیان خواهد کرد:

قیمت تراکتور است، اگر محصول شرکت مشابه محصول رقیب باشد.	۹۰ هزار دلار
اضافه قیمت بابت دوام بیشتر تراکتورهای کاترپیلار	۷ هزار دلار
اضافه قیمت بابت قابلیت اعتماد بیشتر تراکتورهای کاترپیلار	۶ هزار دلار
اضافه قیمت بابت خدمات برتر تراکتورهای کاترپیلار	۵ هزار دلار
اضافه قیمت بابت ضمانت‌های طولانی‌تر تراکتورهای کاترپیلار	۲ هزار دلار

قیمت نهایی ۱۱۰ هزار دلار

مصرف‌کننده با دریافت دلایل از سوی فروشنده متوجه می‌شود که قیمت واقعی تراکتور کاترپیلار، ۱۱۰ هزار دلار است، نه ۱۰۰ هزار دلار. بنابراین، او با خرید تراکتور کاترپیلار، ۱۰ هزار دلار کمتر از قیمت واقعی می‌پردازد. در نتیجه، خرید از این شرکت را سودآور تلقی می‌کند و ارزش محصول را بالا تلقی می‌نماید.

اگرچه ممکن است شرکت دلایلی را برای باارزش‌تر بودن محصول خود بیان کند، اما همه مشتریان پاسخ مثبتی به شرکت نخواهند داد. برخی از مشتریان تنها به قیمت محصولات توجه دارند. برخی دیگر نیز به کیفیت محصولات توجه دارند. آنها حاضرند برای محصولات باکیفیت‌تر قیمت بیشتری را نیز بپردازند.

جدول ۳-۶ نکات مهمی را که شرکت‌ها در اجرای قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی باید در نظر بگیرند، نشان می‌دهد.

جدول ۳-۶. نکات مهم در اجرای قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی [۲]

• استراتژی بازاریابی شرکت برای بخش مورد نظر چیست؟ (هدف شرکت از فعالیت در این بخش چیست؟)
• ارزشی که شرکت به مشتریان بازار هدف ارائه می‌کند، چیست؟ آیا مصرف‌کنندگان تصویر واضحی از ارزش ارائه شده دارند؟
• قیمت بهترین محصول موجود در بازار چیست؟
• هزینه تولید محصولات شرکت چه میزان است؟
• شرکت از کدام تاکتیک‌های قیمت‌گذاری برای تشویق مصرف‌کنندگان به خرید بیشتر محصولات شرکت استفاده می‌کند؟
• انتظار مشتری از یک قیمت عادلانه چیست؟ مشتری چه قیمتی را عادلانه می‌داند؟

قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت ارزش‌محور

در قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت ارزش‌محور، شرکت تلاش می‌کند قیمت محصولات خود را برای مشتریان وفادار به طور مستمر کاهش دهد. در این روش، شرکت کیفیت محصولات خود را کاهش نمی‌دهد. قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت

ارزش محور با مهندسی مجدد عملیات و فرآیندهای سازمان سر و کار دارد تا بهای تمام شده محصولات شرکت کاهش یابد، بدون اینکه کیفیت محصولات آن کاهش یابد. شرکت‌هایی مانند ایکیا، تارگت و سوت‌وست به خوبی از این روش بهره برده‌اند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، شرکت پروکتر آند گمبل قیمت محصولاتی مانند پمپرز، لاوز، تاید و قهوه فولگر را کاهش داد. شرکت برای دستیابی به این کاهش قیمت، روش‌های توسعه، تولید، توزیع، قیمت‌گذاری، بازاریابی و فروش محصولات خود را بهبود داد. یکی از انواع روش‌های قیمت‌گذاری مبتنی بر کاهش قیمت ارزش محور، روش «هر روز پایین‌ترین قیمت»^۱ است. در این روش، قیمت محصولات شرکت در هر روز پایین‌تر از روز قبل است. در واقع، شرکت به جای اینکه در مقاطع زمانی مختلف قیمت محصولات خود را کاهش دهد، این کاهش قیمت را به طور دائمی انجام می‌دهد [۱۹]. اجرای این استراتژی در عمل بسیار دشوار است. تنها تعداد محدودی از شرکت‌ها مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال‌مارت توانسته‌اند این استراتژی را به خوبی اجرا کنند. این شرکت با شعار «هر روز ارزان‌تر از دیروز»، توانسته است بخش حساس به قیمت بازار را در تسلط خود درآورد. البته محصولاتی که وال‌مارت به فروش می‌رساند، جزء برندهای معتبر بازار هستند، اما این شرکت از طریق سیستم‌های انبارداری و فناوری اطلاعات پیشرفته خود توانسته است این محصولات را با قیمت پایین‌تر از رقبا به بازار عرضه کند و در نتیجه، مشتریانی را که به قیمت حساس هستند، به خود جذب کرده است. تعریفی که این شرکت‌ها از کسب و کار خود دارند، بر نوع استراتژی کسب و کار آنها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، استراتژی‌های مختلفی که شرکت‌ها در طول زمان اتخاذ می‌کنند، در بلندمدت تعریف کسب و کار آنها را تقویت می‌کند یا بهبود می‌بخشد. بنابراین، تعریف کسب و کار و استراتژی کسب و کار ارتباط متقابل با یکدیگر دارند. برخی از شرکت‌ها از استراتژی «قیمت‌گذاری بالا-پایین»^۲ استفاده می‌کنند. در این روش، شرکت محصولات خود را با قیمت بالایی به مشتریان عرضه می‌کند، اما در برخی اوقات، برای تشویق مشتریان، قیمت‌های خود را به میزان زیادی کاهش می‌دهد، طوری

1 Every day low prices

2 high-low pricing

که قیمت‌های آن از قیمت‌های شرکت‌های اجراکننده استراتژی «هر روز پایین‌ترین قیمت» نیز پایین‌تر می‌آید. استراتژی «قیمت‌گذاری بالا-پایین» برای مشتریان حساس به قیمت بسیار جذاب است [۲۰].

استراتژی «هر روز پایین‌ترین قیمت»، اثربخشی بهتری در بلندمدت دارد، اما استراتژی «قیمت‌گذاری بالا-پایین» برای دوره‌های کوتاه‌مدت مناسب است. بنابراین، در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌ها به سراغ استراتژی «هر روز پایین‌ترین قیمت» رفته‌اند.

قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت

در قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت، شرکت قیمت محصولات خود را بر اساس قیمت محصولات رقبا تعیین می‌کند. در بازارهای انحصار چندجانبه مانند بازار فولاد، کاغذ یا کود شیمیایی، شرکت‌ها قیمت یکسانی را برای محصولات خود تعیین می‌کنند. در این بازارها، شرکت‌های کوچک از شرکت‌های بزرگ تبعیت می‌کنند. زمانی که شرکت‌های بزرگ قیمت محصولات خود را تغییر می‌دهند، آنها نیز بدون توجه به اهداف بازاریابی، هزینه‌ها و سطح تقاضای خود همین کار را انجام می‌دهند.

قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت یک روش بسیار رایج است. زمانی که تخمین هزینه‌ها کار دشواری باشد یا عکس‌العمل رقبا غیرقابل پیش‌بینی باشد، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که از قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت استفاده کنند، زیرا آن را یک روش مطابق با خرد جمعی صنعت می‌دانند [۲۰].

قیمت‌گذاری حراجی

امروزه «قیمت‌گذاری حراجی»^۱ در بازارها بسیار رایج است. به خصوص، رشد اینترنت باعث شده است که این روش بیش از پیش رواج پیدا کند. همچنین، با توجه به اینکه شرکت‌ها ظرفیت مازاد انبارها و کالاهای استفاده شده خود را به فروش می‌رسانند،

1 Auction-type pricing

روش حراجی رونق زیادی گرفته است. حراجی‌ها به ۳ دسته تقسیم می‌شوند که در ادامه، توضیح داده می‌شوند:

حراجی‌های انگلیسی (پیشنادهای صعودی)

حراجی‌های انگلیسی دارای یک فروشنده و تعداد زیادی خریدار هستند. در این نوع حراجی، فروشنده محصول مورد نظر خود را برای حراجی در سایت‌هایی مانند ای‌بی و آمازون قرار می‌دهد. خریداران بالقوه نیز با مراجعه به این سایت‌ها رقم‌های پیشنهادی خود را ارائه می‌دهند. در نهایت، محصول به فرد یا شرکتی فروخته می‌شود که بالاترین قیمت را پیشنهاد داده است [۲۱].

حراجی‌های هلندی (پیشنادهای نزولی)

حراجی‌های هلندی دارای یک فروشنده و تعداد زیادی خریدار یا تعداد زیادی فروشنده و یک خریدار هستند. در این نوع حراجی، در مرحله اول، دلال حراجی یک قیمت بالا را برای محصول مشخص می‌کند. سپس قیمت را به طور تدریجی کاهش می‌دهد تا بالاخره یکی از پیشنهاددهنده‌ها حاضر شود محصول را در یک قیمت مشخص بخرد. در روش دیگر، خریدار محصول مورد نیاز خود را اعلام می‌کند و فروشندگان تلاش می‌کنند با ارائه پایین‌ترین قیمت ممکن محصولات خود را به خریدار بفروشند. برای مثال، فری مارکتز دات کام که بعدها توسط آریبا خریداری شد، در سال ۲۰۰۳ یک حراجی را بین ۲۵ شرکت هواپیمایی برگزار کرد تا خدمات پست هوایی شرکت رویال میل گروپ (شرکت ملی پست انگلیس) را تأمین کنند. در نهایت، این حراجی باعث صرفه‌جویی ۴ میلیون دلاری در هزینه‌های شرکت رویال میل گروپ گردید.

حراجی‌های مهر و موم شده

در حراجی‌های مهر و موم شده، هر فروشنده فقط می‌تواند قیمت را پیشنهاد دهد. همچنین، آنها از قیمت پیشنهادی سایر فروشندگان باخبر نمی‌شوند. سازمان‌های دولتی برای تأمین محصولات و خدمات مورد نیاز خود، معمولاً از این روش استفاده می‌کنند.

در این روش، شرکت‌ها تلاش می‌کنند قیمت‌های بسیار بالایی را پیشنهاد ندهند تا موقعیت فروش را از دست ندهند.

گام ششم: انتخاب قیمت نهایی

شرکت در گام ششم باید قیمت نهایی محصول را مشخص کند. در این مرحله، شرکت باید تأثیر سایر فعالیت‌های بازاریابی، سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت، قیمت‌گذاری مبتنی بر مشارکت در سود و زیان و تأثیر قیمت بر سایر ذینفعان را در نظر بگیرد [۲].

تأثیر سایر فعالیت‌های بازاریابی

شرکت در تعیین قیمت نهایی باید سطح کیفیت و میزان تبلیغات خود را با رقبا مقایسه کند. فاریس و ریباستین تحقیقی را در مورد ارتباط بین قیمت، کیفیت و تبلیغات محصولات در ۲۲۷ شرکت مختلف انجام دادند. آنها نتایج زیر را از تحقیق خود به دست آوردند:

- شرکت‌هایی که کیفیت متوسط و تبلیغات زیاد دارند، قیمت‌های بالاتری را از مصرف‌کنندگان خود دریافت می‌کنند. مصرف‌کنندگان حاضرند برای محصولات شناخته شده، قیمت‌های بیشتری نسبت به محصولات ناشناخته بپردازند.
 - شرکت‌هایی که کیفیت و تبلیغات زیادی دارند، بیشترین قیمت‌ها را از مصرف‌کنندگان خود دریافت می‌کنند.
 - شرکت‌هایی که کیفیت و تبلیغات اندکی دارند، کمترین قیمت‌ها را از مصرف‌کنندگان خود دریافت می‌کنند.
 - رابطه مثبت بین هزینه تبلیغات و سطح قیمت در مراحل پایانی چرخه حیات محصول بیشتر است.
- بر اساس نتایج این تحقیق، قیمت ضرورتاً به اندازه کیفیت، تبلیغات و سایر فعالیت‌های بازاریابی دارای اهمیت نیست.

سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت

قیمت باید با سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت سازگار باشد. برخی از شرکت‌ها یک واحد قیمت‌گذاری را در سازمان خود دایر می‌کنند که سیاست‌های قیمت‌گذاری را تعیین می‌کند و تصمیمات قیمت‌گذاری را بر اساس این سیاست‌ها اتخاذ می‌کند. هدف از تأسیس واحدهای قیمت‌گذاری این است که شرکت مطمئن شود قیمت‌های مناسبی را برای مصرف‌کنندگان تعیین کرده است و از طرفی دیگر، سود مناسبی را هم با این سطح قیمت به دست می‌آورد.

قیمت‌گذاری مبتنی بر مشارکت در سود و زیان

برخی از مصرف‌کنندگان ممکن است حاضر نباشند پیشنهاد قیمتی شرکت را بپذیرند. زیرا این تصور را دارند که پیشنهاد شرکت دارای ریسک زیادی برای آنها است. در نتیجه، شرکت باید به خریدار تعهد دهد که بخشی از ریسک او را پوشش می‌دهد.

تأثیر قیمت بر سایر ذینفعان

شرکت‌ها باید تأثیر قیمت خود را بر سایر ذینفعان سازمان بررسی کنند. واکنش واسطه‌های فروش و توزیع‌کنندگان نسبت به قیمت شرکت چیست؟ آیا نیروهای فروش تمایل به فروش محصول در قیمت تعیین شده دارند؟ واکنش رقبا نسبت به قیمت تعیین شده توسط شرکت چیست؟ آیا تأمین‌کنندگان با مشاهده قیمت تعیین شده توسط شرکت، قیمت محصولات خود را افزایش می‌دهند؟ واکنش دولت نسبت به قیمت تعیین شده چگونه خواهد بود؟

قیمت‌گذاری تبعیضی

«قیمت‌گذاری تبعیضی»^۱ زمانی روی می‌دهد که شرکتی محصول یا خدمت خود را با قیمت‌های مختلف در بازار به فروش می‌رساند. در این روش شرکت باید شیوه‌های

1 Price discrimination

مناسبتی را برای بخش‌بندی بازار شناسایی کند و فعالیت‌های بازاریابی مناسبی را برای حمایت از این روش انجام دهد [۲۲].

قیمت‌گذاری تبعیضی به شیوه‌های زیر انجام می‌شود:

قیمت‌گذاری مبتنی بر بخش بازار

در این روش، شرکت برای بخش‌های مختلف بازار قیمت‌های متفاوتی را در نظر می‌گیرد. برای مثال، موزه‌ها معمولاً هزینه‌های کمتری را از دانشجویان و افراد مسن دریافت می‌کنند.

قیمت‌گذاری مبتنی بر شکل محصول

در این روش، شرکت برای هر یک از انواع مختلف محصولات خود، بدون در نظر گرفتن هزینه‌های تولیدی آنها، قیمت‌های متفاوتی را در نظر می‌گیرد.

قیمت‌گذاری مبتنی بر تصویر ذهنی محصول

در این روش، شرکت برای یک محصول یکسان، بر اساس تصویر ذهنی مصرف‌کنندگان، دو سطح قیمت را در نظر می‌گیرد. برای مثال، یک شرکت تولیدکننده عطر می‌تواند یکی از انواع عطرها را در یک بسته‌بندی و با یک تصویر ذهنی مشخص، با قیمت ۲۰۰ هزار ریال و در یک بسته‌بندی دیگر و با یک تصویر ذهنی دیگر، با قیمت ۳۰۰ هزار ریال به فروش برساند.

قیمت‌گذاری مبتنی بر کانال‌های توزیع

در این روش، شرکت برای یک محصول یکسان در مکان‌های مختلف، قیمت‌های متفاوتی را در نظر می‌گیرد. برای مثال، کوکاکولا نوشابه‌های خود را رستوران‌های مجلل با یک قیمت و در رستوران‌های غذاهای آماده با یک قیمت دیگر می‌فروشد [۲].

قیمت‌گذاری مبتنی بر مکان

در این روش، شرکت قیمت‌های متفاوتی را برای یک محصول مشخص خود تعیین می‌کند، حتی اگر هزینه ارائه محصول در این مکان‌ها یکسان باشد. برای مثال، قیمت بلیت در مکان‌های مختلف یک ورزشگاه فوتبال متفاوت است.

قیمت‌گذاری مبتنی بر زمان

در این روش، شرکت قیمت‌های محصولات خود را بر حسب ماه، روز یا حتی ساعت تغییر می‌دهند. برای مثال، قیمت برق در ۶ ماهه اول سال، در ساعات ۸ تا ۲۰ در حالت میان‌باری، در ساعات ۲۰ تا ۲۴ در حالت اوج بار و در ساعات ۲۴ تا ۸ در حالت کم‌باری محاسبه می‌شود.

رقابت قیمتی

رقابت در بسیاری از بازارهای اساسی مبتنی بر رقابت قیمتی است، چرا که محصولات ارائه شده توسط رقبای مختلف، بسیار به هم شباهت دارد و تفاوت چندانی با هم ندارند. رقابت قیمتی در این بازارها باعث ایجاد جنگ قیمت بین همه شرکت‌ها می‌شود، تا جایی که حتی ممکن است شرکت‌های رهبر هزینه نیز نتوانند به نقطه سر به سر برسند. نمونه‌ای از این جنگ قیمت‌ها بین دو شرکت وال‌مارت و آمازون اتفاق افتاد. آنها در فروش کتاب به صورت اینترنتی به شدت با هم به جنگ قیمت پرداختند و قیمت‌ها را هر روز بیشتر از دیروز کاهش می‌دادند [۲۳].

رقابت قیمتی ایده جالبی برای رقابت نیست. رقابت قیمتی به همه شرکت‌ها لطمه وارد می‌کند. البته در کوتاه‌مدت، مشتریان برنده جنگ قیمت‌ها بین رقبای هستند. آنها از کاهش قیمت لذت می‌برند، چرا که باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های آنها می‌شود. اما قیمت‌های پایین باعث کاهش سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در فعالیت‌های تحقیق و توسعه و نوآوری می‌شود. همچنین اگر جنگ قیمت‌ها باعث خروج برخی از شرکت‌ها از بازار

شود، مشتریان در بلندمدت گزینه‌های کمتری را برای انتخاب در اختیار خواهند داشت و بنابراین، قیمت‌ها افزایش خواهد یافت.

علاوه بر عوامل ساختاری مانند سطوح بالای سرمایه‌گذاری اولیه، ظرفیت مازاد شرکت‌ها و محصولات و خدمات مشابه، عوامل مدیریتی مانند گرایش مدیران به انجام اقداماتی در تشدید رقابت نیز باعث جنگ قیمت می‌شود [۲۴].

بهترین راه حل برای اجتناب از جنگ قیمت‌ها بیش فعال بودن است. مدیران باید قبل از شروع جنگ قیمت‌ها در بازار، با انجام اقدامات پیشگیرانه خود را از این جنگ نجات دهند. بهترین دفاع، حمله است. این اقدامات شامل موارد زیر است [۲۵]:

۱. مدیران می‌توانند با مشتریان کلیدی برای ارتباطات بلندمدت مذاکره کنند. این مذاکرات اگرچه ممکن است باعث شود که شرکت قیمت‌های پایین‌تری را برای مشتریان تنظیم کند، اما در دوران کاهش تقاضا می‌تواند باعث ثابت نگه داشته شدن قیمت محصولات شرکت شود.

۲. مدیران می‌توانند علائمی را به رقبای نشان دهند که از آمادگی کامل برای جنگ قیمت برخوردار هستند. این علائم باعث می‌شود که رقبای به فکر جنگ قیمت نیفتند.

۳. شرکت‌ها علاوه بر دو استراتژی دشوار بالا، می‌توانند تلاش کنند تا محصولات خود را از رقبای متمایز کنند. البته ایجاد چنین تمایزهایی، به خصوص در بازار کالاهای اساسی بسیار سخت است. شرکت‌ها از طریق ارائه کیفیت بالاتر، حساس بودن نسبت به نیازها و خواسته‌های مشتریان، سیستم‌های توزیعی مناسب‌تر و سایر روش‌های مشابه، محصولات خود را حتی در بازارهای اساسی نیز می‌توانند از محصولات رقبای متمایز سازند.

استراتژی ارائه تخفیف

«استراتژی ارائه تخفیف» باعث تضعیف استراتژی تمایز می‌شود. تخفیف باعث می‌شود که مشتریان این تصور را داشته باشند که مجبور نیستند پول بیشتری را بابت محصولات متمایز بپردازند. بسیاری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای از استراتژی تخفیف استفاده می‌کنند. بنابراین، مشتریان وقتی وارد این فروشگاه‌ها می‌شوند، تردید دارند که

قیمت مورد نظر فروشگاه‌ها را پرداخت کنند. آنها این تصور را دارند که قیمت محصولات در آینده کاهش پیدا می‌کند، بنابراین خریدهای خود را به تعویق می‌اندازند. بحران سال ۲۰۰۸ باعث شد که بسیاری از شرکت‌ها قیمت محصولات خود را کاهش دهند و از استراتژی دادن تخفیف استفاده کنند. برای مثال، شرکت پروکتر اند گمبل برای از دست ندادن وجهه خود در ارائه محصولات با کیفیت، سال‌های زیادی در مقابل کاهش قیمت‌ها و دادن تخفیف به مشتریان مقاومت می‌کرد. اما بحران اخیر باعث شد که بسیاری از مشتریان برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها سراغ محصولات تخفیف‌دار بروند. ظهور محصولات با برندهای خصوصی نیز باعث افزایش رقابت شد. در نتیجه، پروکتر اند گمبل تصمیم گرفت که برای فروش محصولات خود به مشتریان تخفیف دهد [۲۶].

قیمت‌گذاری در بازارهای صنعتی

قیمت‌گذاری در بازارهای صنعتی، تفاوت زیادی با قیمت‌گذاری در بازارهای مصرفی دارد. جدول ۶-۴ برخی از این تفاوت‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۶-۴. تفاوت قیمت‌گذاری در بازارهای صنعتی و مصرفی [۲۷]

ردیف	بازارهای صنعتی	بازارهای مصرفی
۱	قیمت قابل مذاکره است.	قابلیت مذاکره در مورد قیمت کم است.
۲	خریدار در خصوص قیمت با مشاوران و گروه‌های تخصصی به تبادل نظر می‌پردازد.	تبادل نظر در مورد قیمت فردی و در سطح گروه‌های اجتماعی است.
۳	خریدار قیمت تمام شده را نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.	خریدار با قیمت تمام شده کاری ندارد.
۴	از مزایده و مناقصه استفاده می‌شود.	کمتر از روش‌های مزایده و مناقصه استفاده می‌شود.
۵	از قیمت‌گذاری پویا استفاده می‌شود.	کمتر از روش‌های قیمت‌گذاری پویا استفاده می‌شود.
۶	قیمت‌گذاری برای هر مشتری سازمانی ممکن است متفاوت باشد.	قیمت برای هر بخش از بازار تعیین می‌شود و کمتر برای هر فرد قیمت متفاوت تعیین می‌شود.
۷	مبتنی بر قراردادهای بلندمدت است.	قراردادی وجود ندارد.
۸	ارتباطات مهمتر از قیمت است.	قیمت مهمتر از ارتباطات است.

بازارهای مصرفی	بازارهای صنعتی	ردیف
تبعیض قیمت راحت‌تر است.	به دلیل سهولت دسترسی به اطلاعات قیمت در بازارهای صنعتی، تبعیض قیمت بسیار دشوار است.	۹
اعتباری و نقدی است.	پرداخت‌ها عمدتاً اعتباری است.	۱۰
قیمت بالا می‌تواند احساسی نیز باشد.	قیمت بالا منوط به عملکرد بهتر محصول است.	۱۱

منابع

1. Lamb, Charles., Joe Hair., & Carl McDaniel (2007), *Marketing*, Cengage Learning.
2. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *marketing management*, Prentice Hall, edition 14.
3. Pride, William, & Ferrell (2012), *Foundations of Marketing*, Cengage Learning, edition 5.
4. Masterson, Rosalind., & David Pickton (2010), *Marketing: An Introduction*, SAGE.
5. Boone, Louis., & David Kurtz (2011), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning.
6. Beamish, Karen., & Ruth Ashford (2007), *Marketing Planning*, Routledge.
7. William Pride, O. C. Ferrell (2008), *Foundations of Marketing*, Cengage Learning, edition 3.
8. K. Hoffman, John Bateson (2010), *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Cengage Learning, edition 4.
9. Rajan Saxena (2005), *Marketing Management*, Tata McGraw-Hill Education.

۱۰. سالار، جمشید (۱۳۹۳)، *تحقیقات بازاریابی*، چاپ اول، تهران: انتشارات

دانشگاه پیام نور.

11. Beri, G. C (2007), *Marketing Research*, TMH, edition 4.
12. East, Robert, Malcolm Wright., & Marc Vanhuele (2008), *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*, SAGE.
13. Lamb, Charles., Joe Hair., & Carl McDaniel (2008), *Marketing*, Cengage Learning, edition 10.
14. Mukerjee (2009), *Industrial Marketing*, Excel Books India.
15. Rao, P. M., & Joseph A. Klein (2013), *Strategies for High-Tech Firms: Marketing, Economic, and Legal Issues*, M.E. Sharpe.
16. Ferrell, O. C., Bryan A. Lukas., Sharon Schembri., & Outi Niininen (2012), *Marketing Principles: Asia Pacific Edition*, Cengage Learning.
17. Kotler, Philip., Suzan Burton., Kenneth Deans., Linen Brown., & Gary Armstrong (2012), *Marketing*, Pearson Higher Education AU.
18. Pride, William., & Ferrell (2014), *Marketing*, Cengage Learning.
19. Shimp, Terence (2008), *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Cengage Learning.
20. Thain, Greg., & John Bradley (2012), *Store Wars: The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-store*, John Wiley & Sons

21. Ferrell, O. C., & Michael Hartline (2010), *Marketing Strategy*, Cengage Learning.
22. Lilien, Gary L., & Arvind Rangaswamy (2004), *Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning*, DecisionPro.
23. Bustillo, M., & Trachtenberg, J. A (2009), Wal-Mart strafes Amazon in book war, *The Wall Street Journal*, October 16: A1, A15.
24. Senge, P. M (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
25. Duhaime, M. Irene., Larry Simpert., & Julie Chesley (2012). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*, Routledge, edition 1.
26. Byron, E (2009), Tide turns "basic" for P&G in slump, *The Wall Street Journal*, August, 6: A1, A10.

۲۷. سیدجوادین، سیدرضا، و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۸۸)، *بازاریابی صنعتی*،

چاپ اول، تهران: انتشارات زمزمه نور.

فصل هفتم

استراتژی‌های مدیریت کانال‌های بازاریابی

مقدمه

شرکت‌ها محصولات خود را از طریق واسطه‌ها و کانال‌های بازاریابی به دست مصرف‌کنندگان نهایی می‌رسانند. کانال‌های بازاریابی نقش مهمی در دسترسی مصرف‌کنندگان به محصولات شرکت‌ها دارند. شرکت‌ها باید کانال‌های بازاریابی را به طور اثربخش و کارا مدیریت کنند تا سودآوری شرکت، رضایت کانال‌های بازاریابی و رضایت مشتریان تأمین شود. در این فصل، کانال‌های بازاریابی و انواع مختلف آنها توضیح داده می‌شود.

انواع کانال‌های بازاریابی

کانال‌های بازاریابی به ۳ دسته تقسیم می‌شوند: تاجران^۱، عاملان^۲ و تسهیل‌کنندگان^۳.

۱. تاجران شامل خرده‌فروشان و عمده‌فروشان هستند. آنها محصولات را از شرکت خریداری می‌کنند و مالکیت آنها را به دست می‌آورند. آنها محصولات خریداری شده را به مشتریان می‌فروشند [۱].

۲. عاملان شامل دلالان، نمایندگان شرکت‌ها و عاملان فروش هستند. آنها در بازار به جستجوی مشتریان می‌پردازند و با آنها در مورد خرید محصولات از شرکت مذاکره می‌کنند. عاملان مالکیت محصول را به دست نمی‌آورند [۲].

۳. تسهیل‌کنندگان شامل شرکت‌های حمل و نقل، انبارهای مستقل، بانک‌ها و دفاتر تبلیغاتی هستند. آنها در فرآیند توزیع به شرکت کمک می‌کنند. آنها نه مالکیت محصول را به دست می‌آورند و نه با مشتریان در مورد خرید محصولات از شرکت مذاکره می‌کنند. شرکت‌ها نیز بر اساس میزان خدمات ارائه شده، به آنها جبران خدمت می‌کنند [۳].

1 merchants
2 agents
3 facilitators

اهمیت کانال‌های بازاریابی

کانال‌های بازاریابی در بسیاری از کشورها حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد از قیمت محصول را به خود اختصاص می‌دهند، در حالی که تبلیغات، تنها حدود ۵ تا ۷ درصد از قیمت محصول را به خود اختصاص می‌دهد [۴].

کانال‌های بازاریابی بر همه فعالیت‌های بازاریابی شرکت تأثیر دارند. برای مثال، قیمت محصولات شرکت به محل عرضه آن بستگی دارد. اگر محصول در یک فروشگاه لوکس به فروش برسد، قیمت بالایی برای آن تنظیم خواهد شد و اگر در یک فروشگاه تخفیف‌دار به فروش برسد، قیمت پایین‌تری برای آن تنظیم خواهد شد. برنامه‌های تبلیغاتی شرکت نیز به سطح انگیزش و آموزش اعضای کانال‌های بازاریابی وابسته است. به علاوه، زمانی که شرکت قراردادی را با یک کانال بازاریابی تنظیم کرد، نمی‌تواند به راحتی قرارداد را نادیده گرفته و از نیروهای فروش خود جهت فروش محصولات شرکت استفاده کند.

اگر شرکت‌های موجود به کانال‌های توزیعی خرده‌فروشی مانند فضای قفسه خواروبار فروشی‌ها دسترسی داشته باشند، رقبای بالقوه برای دسترسی به این کانال‌ها باید تلاش زیادی انجام دهند. توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان به خوبی می‌دانند که کنترل زیادی بر مشتریان و بازار دارند، بنابراین برای معرفی محصولات رقبای بالقوه مبالغ زیادی را از آنها طلب می‌کنند [۵].

بازار کارت‌های اعتباری نمونه خوبی در این زمینه است. تا سال ۲۰۰۱، شرکت‌های مستر کارت^۱ و ویزا^۲ به بانک‌های عضو خود اجازه نمی‌دادند که با سایر شرکت‌های ارائه دهنده کارت‌های اعتباری مانند آمریکن اکسپرس^۳، دیسکاور^۴ و ... کار کنند. در نتیجه این شرکت‌ها نمی‌توانستند از بانک‌ها درخواست کنند که کارت‌های آنها را به مشتریان ارائه دهند، مگر اینکه بانک‌ها قرارداد خود را با مستر کارت و ویزا لغو می‌کردند. برای رفع این

1 Master Card

2 Visa

3 Americal Express

4 Discover

مشکل دادگاه آمریکا وارد عمل شد و این نوع قراردادها را مخالف قانون ضد انحصار^۱ تشخیص داد. بدین ترتیب این مانع برای رقبای بالقوه برطرف شد [۶].

اما اگر شرکت دارای قدرت بیشتری نسبت به کانال‌های بازاریابی باشد، قدرت چانه‌زنی توزیع‌کنندگان کاهش می‌یابد. برای مثال، قدرت تأمین‌کننده باعث ایجاد تنش بین نایک^۲ و فوت لاکر^۳ شد. فوت لاکر برترین فروشگاه کفش‌های ورزشی است. نایک به دلیل قدرت بالاتر خود نسبت به سایر تولیدکنندگان کفش‌های ورزشی، قدرت انعطاف کمتری را در انتخاب محصولات به فروشگاه‌های مختلف مانند فوت لاکر می‌داد و همه فروشگاه‌ها را مجبور می‌کرد که حاشیه سود کمی را که نایک در نظر داشت، قبول کنند. فوت لاکر در سال ۲۰۰۲ در تلاشی برای وادار کردن نایک برای دادن انعطاف بیشتر در انتخاب محصولات این شرکت و قیمت آنها اعلام کرد که قصد دارد میزان سفارشات خود را از این شرکت به میزان ۱۵ تا ۲۵ درصد (۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون دلار از کل فروش آن) کاهش دهد. شرکت نایک با شنیدن این خبر پیشقدم شد و اعلام کرد قصد دارد میزان فروش محصولات خود را به فوت لاکر به میزان ۴۰ درصد یا معادل ۴۰۰ میلیون دلار کمتر از سال قبل کاهش دهد. این نشان دهنده قدرت نایک در مقابل توزیع‌کنندگان آن است. نایک حتی برای تنبیه بیشتر فوت لاکر اعلام کرد که دیگر محصولات پرفروش خود را به این فروشگاه نمی‌فروشد. در سال ۲۰۰۳ فوت لاکر شکست را قبول کرد و تلاش کرد دشمنی خود را با نایک به اتمام برساند. با خرید مجدد محصولات نایک، فروش فوت لاکر در سال ۲۰۰۴ به روزهای اوج خود برگشت [۷].

استراتژی فشاری در مقابل استراتژی کشتی

شرکت‌ها در مدیریت واسطه‌ها باید در مورد میزان استفاده از «استراتژی فشاری»^۴ در مقابل «استراتژی کشتی»^۵ تصمیم‌گیری کنند.

1 antitrust

2 Nike

3 Foot Locker

4 pull strategy

5 push strategy

در استراتژی فشاری، شرکت با استفاده از نیروهای فروش، ترویج فروش و سایر ابزارهای ترویجی، واسطه‌ها را تشویق می‌کند که محصولات شرکت را به مصرف‌کنندگان بفروشند. استراتژی فشاری زمانی مفید خواهد بود که میزان وفاداری مصرف‌کنندگان به برند پایین باشد، انتخاب برند در فروشگاه صورت بگیرد و محصول به صورت ناگهانی خریداری شود [۸].

در استراتژی کششی، شرکت با استفاده از تبلیغات، ترویج فروش و سایر ابزارهای ترویجی، مشتریان را متقاعد می‌کند که محصولات شرکت را از واسطه‌ها درخواست کنند. بنابراین، واسطه‌ها مجبور می‌شوند که محصولات شرکت را خریداری کنند. استراتژی کششی زمانی مفید است که وفاداری مصرف‌کنندگان به برند زیاد باشد، میزان درگیری مصرف‌کنندگان بالا باشد، مصرف‌کنندگان بتوانند تفاوت بین محصولات مختلف را در بازار تشخیص دهند و مصرف‌کنندگان برندها را قبل از رفتن به فروشگاه مشخص کرده باشند [۹].

وظایف کانال‌های بازاریابی

وظایف کانال‌های بازاریابی در جدول ۷-۱ نشان داده شده است.

جدول ۷-۱. وظایف کانال‌های بازاریابی [۴]

• جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشتریان بالقوه و بالفعل، رقبا و سایر عوامل محیط بازار
• برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان و تشویق آنها به خرید محصولات شرکت
• تلاش برای متقاعدسازی مصرف‌کنندگان در مورد قیمت و ویژگی‌های محصولات شرکت
• ارائه سفارش‌های مشتریان به شرکت
• تأمین مالی لازم جهت انبار محصولات شرکت برای دسترسی دائمی مشتریان به آنها
• تحمل ریسک‌های مرتبط با کار توزیع در بازار
• فراهم کردن امکان پرداخت قیمت محصولات توسط بانک‌ها و مؤسسات مالی در قالب وام به مشتریان
• کمک به انتقال مالکیت محصول از یک سازمان یا فرد به سازمان یا فرد دیگر

نقش تحقیقات بازاریابی در کانال‌های بازاریابی

توزیع شامل کانال‌های بازاریابی است که محصولات را به طور فیزیکی از محل فروشنده به محل مصرف‌کننده می‌فرستند. یک کانال بازاریابی، مجموعه‌ای از نهادهای به هم مرتبط است که فعالیت‌های پشتیبانی لازم را برای مصرف محصولات انجام می‌دهند. برخی از کانال‌های توزیع، بسیار کوتاه هستند و فقط شامل یک تولیدکننده و یک مصرف‌کننده هستند و برخی دیگر طولانی‌تر و شامل شرکت‌های حمل و نقل، عمده‌فروش‌ها و خرده‌فروش‌های مختلف هستند. برخی اوقات، از عبارت مدیریت زنجیره تأمین (SCM)^۱ به جای کانال‌های توزیع استفاده می‌شود [۱۰].

مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از مجموعه‌ای از روش‌های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان به گونه‌ای که به منظور حداقل کردن هزینه‌های سیستم و تحقق نیازهای خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند.

مدیریت زنجیره تأمین هماهنگی در تولید، موجودی، مکان‌یابی و حمل و نقل بین شرکت‌کنندگان در یک زنجیره تأمین برای دستیابی به بهترین ترکیب پاسخگویی و کارایی و کسب موفقیت در بازار است.

مدیریت زنجیره تأمین مشتمل می‌شود بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا.

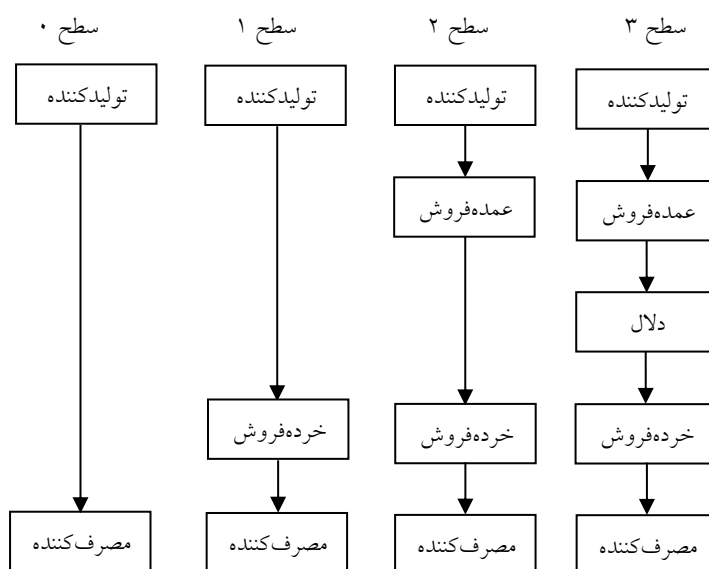
تحقیقات توزیع، بیشتر در زمینه واکنش عمده‌فروشان و خرده‌فروشان نسبت به سیاست‌های بازاریابی شرکت انجام می‌گیرد؛ چرا که عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، نقش مهمی در سودآوری شرکت‌ها دارند. همچنین ممکن است تحقیقاتی در زمینه تأثیر سیستم‌های سفارش به‌هنگام^۲ یا سیستم‌های توزیعی انحصاری بر کیفیت محصولات شرکت انجام گیرد. تحقیقات مرتبط با سنجش، توسعه و بهبود کارایی کانال‌های توزیع، بسیار مهم و حیاتی هستند [۱۱].

^۱ Supply Chain Management (SCM)

^۲ Just in time ordering systems

سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی

کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی دارای سطوح مختلفی هستند. نمودار ۱-۷ سطوح کانال‌های بازاریابی را در بازارهای مصرفی نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۷. سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی [۴]

در سطح صفر، «کانال بازاریابی مستقیم» قرار دارد. در این سطح، شرکت محصولات خود را به طور مستقیم و بدون دخالت واسطه‌ها در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهد. برای مثال، شرکت اپل محصولات خود را فقط از طریق فروشگاه‌های اختصاصی خود به فروش می‌رساند [۱۲].

در سطح یک، یک واسطه مانند یک خرده‌فروش در بین تولیدکننده و مصرف‌کننده قرار می‌گیرد.

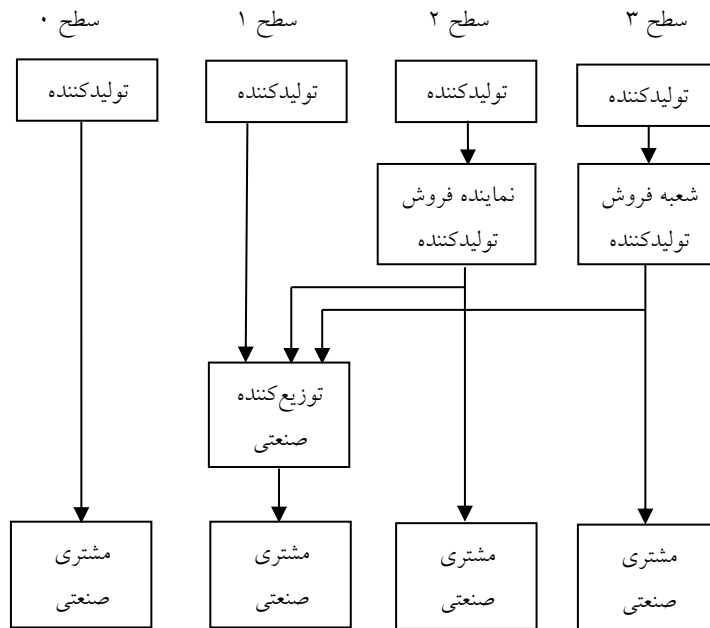
در سطح دو، دو واسطه مانند خرده‌فروش و عمده‌فروش در بین تولیدکننده و مصرف‌کننده قرار می‌گیرند.

در سطح سه، سه واسطه مانند خرده‌فروش، عمده‌فروش و دلال در بین تولیدکننده و مصرف‌کننده قرار می‌گیرند.

در کشور ژاپن، کانال‌های بازاریابی دارای ۶ سطح هستند. با افزایش سطوح کانال‌های بازاریابی، مدیریت این کانال‌ها و مصرف‌کنندگان نهایی و کسب اطلاعات مرتبط با آنها برای شرکت دشوار می‌شود.

سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی

کانال‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی دارای سطوح مختلفی هستند. نمودار ۲-۷ سطوح کانال‌های بازاریابی را در بازارهای صنعتی نشان می‌دهد.



نمودار ۲-۷. سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی [۴]

در سطح صفر، تولیدکننده صنعتی محصولات خود را به طور مستقیم و از طریق نیروهای فروش خود به دست مشتریان صنعتی می‌رساند.

در سطح یک، تولیدکننده صنعتی محصولات خود را به توزیع‌کنندگان صنعتی می‌رساند و توزیع‌کنندگان صنعتی، محصولات را به مشتریان صنعتی می‌فروشند.

در سطح دو، تولیدکننده صنعتی محصولات خود را به نمایندگان فروش می‌رساند و نمایندگان فروش، محصولات را به دست مشتریان صنعتی می‌رسانند. نمایندگان فروش می‌توانند محصولات را به توزیع‌کنندگان صنعتی نیز بفروشند تا توزیع‌کنندگان صنعتی، محصولات را به مشتریان صنعتی برسانند.

در سطح سه، تولیدکننده صنعتی محصولات خود را به شعبه‌های فروش خود می‌رساند و شعبه‌های فروش، محصولات را به دست مشتریان صنعتی می‌رسانند. شعبه‌های فروش می‌توانند محصولات را به توزیع‌کنندگان صنعتی نیز بفروشند تا توزیع‌کنندگان صنعتی، محصولات را به مشتریان صنعتی برسانند. در بازارهای صنعتی، کانال‌های بازاریابی سطوح صفر، یک و دو بسیار رایج هستند.

کانال‌های بازاریابی رو به عقب

دیدگاه غالب در بازار این است که کانال‌های بازاریابی، رو به جلو حرکت می‌کنند. یعنی کانال‌های بازاریابی محصولات شرکت را به دست مصرف‌کنندگان می‌رسانند. اما در برخی اوقات، کانال‌های بازاریابی، رو به عقب حرکت می‌کنند. برای مثال، برخی از کانال‌های بازاریابی در کار بازیافت هستند و ضایعات و زیاده‌های شرکت‌ها را دریافت و آنها را مورد بازیافت قرار می‌دهند. این دسته از شرکت‌ها از لحاظ عملکردی، رو به عقب حرکت می‌کنند.

انتظارات مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی

مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی، انتظارات مختلفی دارند. با توجه به قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان در دنیای امروز، کانال‌های بازاریابی باید به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات آنها پاسخگو باشند. انتظارات مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی شامل موارد زیر است:

۱. فراهم کردن مقادیر مورد نیاز: مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی انتظار دارند که محصول مورد نیاز آنها را به مقدار دلخواه در دسترس آنها قرار دهند.

۲. **سرعت ارائه محصول:** مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی انتظار دارند که محصول مورد نیاز آنها را با سرعت هرچه بیشتر در اختیار آنها قرار دهند.
۳. **سهولت دسترسی:** مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی انتظار دارند که سطح دسترسی به محصولات خود را افزایش دهند تا انجام خرید برای آنها آسان شود.
۴. **تنوع محصولات:** مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی انتظار دارند که تنوع محصولات خود را افزایش دهند تا آنها در خرید با گزینه‌های بیشتری مواجه شده و قدرت انتخاب‌شان افزایش یابد.
۵. **خدمات پشتیبانی:** مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی انتظار دارند که خدمات پشتیبانی مناسبی را به آنها ارائه دهند، مانند تأمین مالی، آموزش، تحویل، نصب و تعمیر محصولات خریداری شده.

انتخاب کانال‌های بازاریابی

شرکت‌ها برای انتخاب کانال‌های بازاریابی از معیارهای زیر استفاده می‌کنند [۴]:

۱. سابقه فعالیت در بازار
۲. محصولات توزیع شده
۳. نرخ رشد و سودآوری
۴. قدرت مالی
۵. قابلیت همکاری و هم‌مدلی
۶. شهرت و اعتبار
۷. تعداد و کیفیت نیروهای فروش
۸. توزیع مکانی و سطح پوشش بازار
۹. پتانسیل رشد آینده
۱۰. نوع مشتریان

مدیریت کانال‌های بازاریابی

شرکت‌ها برای مدیریت و کنترل کانال‌های بازاریابی باید از قدرت خود استفاده کنند. منابع قدرت برای کنترل و نفوذ بر کانال‌های بازاریابی شامل ۵ نوع است:

۱. **قدرت پاداش:** در این استراتژی، شرکت در قبال انجام درست کارها از سوی کانال‌های بازاریابی به آنها پاداش می‌دهد. پاداش شیوه مناسبی برای تشویق کانال‌های بازاریابی است. اما ممکن است توقعات زیادی را در کانال‌های بازاریابی ایجاد کند و در نتیجه با انجام هر کاری از شرکت پاداش بخواهند.

۲. **قدرت تنبیه:** این استراتژی، دقیقاً در مقابل استراتژی پاداش قرار دارد. در این استراتژی، شرکت در قبال انجام نادرست کارها از سوی کانال‌های بازاریابی، ارتباط خود را با آنها قطع می‌کند. اگرچه ممکن است این شیوه اثربخش باشد، اما از دیدگاه مدیریتی و روان‌شناسی باعث ایجاد حالت تدافعی و انجام اقدامات متقابل از سوی کانال‌های بازاریابی می‌شود [۸].

۳. **قدرت قانونی:** در این استراتژی، شرکت از کانال‌های بازاریابی می‌خواهد که بر اساس مفاد قرارداد عمل کنند. این قدرت تا زمانی جواب می‌دهد که قراردادی بین شرکت و کانال‌های بازاریابی وجود داشته باشد.

۴. **قدرت تخصصی:** در این استراتژی، شرکت دارای دانش خاصی است که کانال‌های بازاریابی برای آن ارزش زیادی قائل هستند. اما زمانی که کانال‌های بازاریابی به این دانش دست پیدا کردند، قدرت تخصصی کاهش می‌یابد.

۵. **قدرت مرجعیت:** در این استراتژی، شرکت دارای آن‌چنان اعتبار و شهرتی است که کانال‌های بازاریابی افتخار می‌کنند با آن همکاری کنند.

مدیریت تعارض در کانال‌های بازاریابی

تعارض^۱ بین انسان‌ها غیر قابل اجتناب است. زمانی که افراد یا سازمان‌ها با هم ارتباط برقرار می‌کنند، برای دستیابی به اهداف خاصی تلاش می‌کنند. در این ارتباطات، ممکن است دو طرف بر سر منابع کمیاب با هم دچار اختلاف شوند که در این صورت تعارض

^۱ conflict

ایجاد می‌شود. بنابراین، تعارض عبارت است از این اعتقاد که اگر فرد یا گروهی به آنچه که می‌خواهد، دست پیدا کند، افراد یا گروه‌های دیگر نمی‌توانند به آن دست پیدا کنند [۱۳].

امروزه رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها واقعیتی انکارناپذیر و از هر زمان دیگری آشکارتر است [۱۴].

به دلیل وجود رفتارهای سیاسی فراوان، ایجاد تعارض یک امر غیر قابل اجتناب در سازمان‌ها است. برخی از تعارضات غیر قابل اجتناب هستند، چرا که بسیاری از سازمان‌ها با ساختارهای خود باعث ایجاد تعارض بین افراد و واحدها می‌شوند. تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند [۱۵].

تمرکز و تأکید بر اهداف اصلی سازمان می‌تواند تعارض بین واحدها، مدیران و کارکنان را کاهش دهد. اهداف اصلی سازمان تأثیر زیادی بر سطح انگیزش کارکنان دارند. سیستم‌های حقوق و دستمزد نیز باید طوری طراحی شوند که مدیران و کارکنان تشویق شوند به جای تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف واحد خود، دستیابی به اهداف اصلی شرکت را در اولویت قرار دهند.

لازم به ذکر است که تعارض، همواره باعث ایجاد نتایج منفی نمی‌شود. اگر تعارض باعث ایجاد ایده‌های مختلف و شناسایی گزینه‌های استراتژیک بیشتر شود، می‌تواند برای تفکر استراتژیک مدیران سازمان بسیار مفید باشد. در واقع، سازمان‌هایی که در آنها تعارض ایجاد نمی‌شود، دچار مشکل تفکر گروهی^۱ می‌شوند. آنها همچنین نمی‌توانند در مقابل تغییرات محیطی به درستی واکنش نشان دهند. چرا که واکنش مناسب نسبت به تغییرات محیطی نیازمند ایده‌های مختلفی است که از قبل، در سازمان برای برخورد با حالت‌های محیطی آینده پیش‌بینی می‌شود. چون در این سازمان‌ها تعارضی ایجاد نمی‌شود، بنابراین، ایده‌های متنوعی هم ایجاد نمی‌شوند. همچنین تعارض می‌تواند مدیران را با موضوعات مهم از دیدگاه سایر مدیران و کارکنان سازمان آشنا کند [۱۶].

^۱ groupthink

ایجاد تعارض بین کانال‌های بازاریابی نیز امری اجتناب‌ناپذیر است. تعارض زمانی ایجاد می‌شود که منافع شرکت یا کانال‌های بازاریابی با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند. برای مثال، شرکت اوراکل، غول صنعت نرم‌افزار، به تازگی دچار مشکل تعارض بین اعضای کانال‌های بازاریابی خود شده است و تلاش دارد از طریق برنامه‌های جدید، این تضاد را برطرف کند.

انواع تعارض‌ها در کانال‌های بازاریابی

تعارض‌ها در کانال‌های بازاریابی شامل ۳ دسته هستند: تعارض افقی، تعارض عمودی و تعارض میان کانال‌ها.

تعارض افقی

تعارض افقی بین اعضای کانال‌های بازاریابی در یک سطح ایجاد می‌شود. برای مثال، نمایندگی‌های فروش شرکت پیتزا این، این شکایت را در شرکت مطرح کردند که برخی از نمایندگی‌ها در کیفیت، مواد تشکیل‌دهنده و خدمات ارائه شده به مشتریان، کوتاهی انجام می‌دهند و باعث کاهش اعتبار شرکت نزد مشتریان می‌شوند. همچنین، زمانی که یکی از نمایندگی‌های فروش یک شرکت خودروسازی در یک شهر شروع به تبلیغات بسیار زیاد می‌کند، نمایندگان دیگر با آن نمایندگی دچار تعارض می‌شوند [۱۷].

تعارض عمودی

تعارض عمودی بین اعضای کانال‌های بازاریابی در سطح مختلف ایجاد می‌شود. برای مثال، شرکت‌های بزرگ خرده‌فروشی مانند وال‌مارت، به دلیل حجم بالای خرید از شرکت‌ها و تأثیرگذار بودن در بازار از قدرت زیادی نسبت به شرکت‌ها برخوردار هستند. آنها همواره از شرکت‌ها می‌خواهند که محصولات خود را با قیمت‌های پایین‌تر به آنها بفروشند. در نتیجه، تعارض زیادی بین شرکت‌های تولیدکننده و شرکت‌های بزرگ خرده‌فروشی ایجاد شده است.

تعارض میان کانال‌ها

تعارض میان کانال‌ها زمانی ایجاد می‌شود که شرکت برای فروش محصولات خود به یک بازار خاص، از دو یا چند کانال استفاده می‌کند. تعارض میان کانال‌ها زمانی شدت می‌یابد که یکی از کانال‌ها محصولات را با قیمت پایین‌تری از شرکت می‌خرد (به دلیل حجم خرید بیشتر) و یا حاشیه سود پایین‌تری را در بازار به دست می‌آورد. برای مثال، زمانی که لاستیک‌سازی گودیر تصمیم گرفت که برندهای معتبر خود را از طریق فروشگاه‌های سیرز، والمارت و دیسکانت‌تایر به فروش برساند، نمایندگی‌های فروش از این تصمیم ناراحت شدند. بنابراین، گودیر تصمیم گرفت که مدل‌های جدید و انحصاری خود را تنها از طریق این فروشگاه‌ها به فروش برساند [۴].

عوامل ایجاد تعارض بین کانال‌های بازاریابی

عوامل مختلفی در ایجاد تعارض بین کانال‌های بازاریابی تأثیرگذار هستند.

ناسازگاری اهداف

زمانی که بین اهداف شرکت و اهداف کانال‌های بازاریابی تفاوت وجود داشته باشد، بین طرفین تعارض ایجاد می‌شود [۱۸]. ممکن است تولیدکننده به دنبال نفوذ در بازار از طریق کاهش قیمت‌ها باشد. اما کانال‌های بازاریابی به دنبال حاشیه سود بیشتر در کوتاه‌مدت باشند.

نقش‌ها و حقوق نامشخص

شرکت اچ‌پی، رایانه‌های شخصی را از طریق نیروهای فروش خود به مشتریان بزرگ می‌فروشد، اما نمایندگی‌های مستقل این شرکت نیز تلاش می‌کنند که این بخش از بازار را به دست آورند. این تعارض، نتیجه نقش‌ها و حقوق نامشخص شرکت و کانال‌های بازاریابی آن است. مرزبندی جغرافیایی و تعیین سهمیه فروش نیز باعث ایجاد تعارض بین شرکت و کانال‌های بازاریابی آن می‌شود.

تفاوت در برداشت‌ها

ممکن است شرکت نسبت به آینده اقتصاد، خوش‌بینانه برخورد کرده و از کانال‌های بازاریابی بخواهد که محصولات بیشتری را در انبارهای خود ذخیره کنند. اما کانال‌های بازاریابی ممکن است بدبینانه نسبت به آینده اقتصاد برخورد کرده و انتظار رونق بیشتر بازار را در آینده نداشته باشند. این نیز باعث ایجاد تعارض بین شرکت و کانال‌های بازاریابی می‌شود.

وابستگی کانال‌های بازاریابی به شرکت‌ها

شرکت‌ها نقش مهمی در پایداری و بقای کانال‌های بازاریابی دارند. بنابراین، کانال‌های بازاریابی باید سیاست‌ها و استراتژی‌های طراحی شده از سوی شرکت‌ها را اجرا کنند. در این صورت، ممکن است برخی از برنامه‌های شرکت از دید کانال‌های بازاریابی مناسب نباشد، اما آنها مجبور به پذیرش آنها هستند. این نیز باعث ایجاد تعارض بین شرکت و کانال‌های بازاریابی می‌شود.

عدم کنترل شرکت بر کانال‌های بازاریابی

اگر کانال‌های بازاریابی، هویت مستقلی از شرکت داشته باشند و شرکت، آن چنان‌که بر کارکنان خود کنترل دارد، نتواند بر آنها کنترل داشته باشد، اجرای استراتژی‌های شرکت از طریق کانال‌های بازاریابی کاری دشوار خواهد بود [۱۸].

مدیریت تعارض

شرکت باید تلاش کند که تعارض‌های ایجاد شده را مدیریت و کنترل کند. برخی از تعارض‌ها مفید و سازنده هستند، اما برخی از آنها مخرب و نامناسب هستند. حل همه تعارض‌ها غیرممکن است، اما شرکت می‌تواند با مدیریت بهتر، آنها را تعدیل کند. در ادامه، روش‌های حل تعارض شرح داده می‌شود:

توجیه استراتژیک

در این شیوه، شرکت برای هر یک از کانال‌ها برنامه مشخصی را تنظیم می‌کند و حوزه فعالیتی هر یک از آنها را مشخص می‌کند.

پرداخت مزایای بیشتر

در این شیوه، شرکت تلاش می‌کند از طریق پرداخت مزایای بیشتر، تعارض را در کانال‌های بازاریابی کاهش دهد. برای مثال، زمانی که شرکت بیمه‌ای آل‌استیت، تصمیم گرفت فروش اینترنتی بیمه‌های خود را آغاز کند، به نمایندگی‌های خود وعده داد که در صورت انجام فروش اینترنتی بیمه، ۲ درصد کمیسیون به آنها ارائه می‌دهد. هر چند این مقدار، بسیار کمتر از ۱۰ درصد کمیسیون روش سنتی است، اما در هر حال، باعث کاهش تعارض بین شرکت و کانال‌های بازاریابی سنتی می‌شود [۴].

اهداف کلان

در این روش، کانال‌های بازاریابی در زمینه اهداف کلان و مشترک با یکدیگر توافق می‌کنند، مانند بقا، رشد سهم بازار، کیفیت برتر و رضایت مشتریان. این روش زمانی استفاده می‌شود که کانال‌های بازاریابی، تهدیدی را از سوی کانال‌های بازاریابی جدید و کاراتر، تغییر قوانین و مقررات یا تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان مشاهده کنند.

تبادل کارکنان

در این روش، شرکت در دوره‌های مختلف، کارکنان خود را با کارکنان کانال‌های بازاریابی جایجا می‌کند. برای مثال، مدیران شرکت جنرال موتورز برای دوره‌های کوتاه‌مدت در نمایندگی‌های فروش این شرکت کار می‌کنند تا از نزدیک در جریان اطلاعات بازار قرار بگیرند. همچنین، برخی از مالکان نمایندگی‌های فروش این شرکت نیز برای دوره‌های کوتاه‌مدت در واحد سیاست‌های فروش شرکت مشغول به فعالیت می‌شوند تا از نزدیک با نحوه تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های سازمان آشنا شده و ایده‌های خود را جهت بهبود آنها مطرح کنند.

عضویت مشترک

شرکت می‌تواند در اتحادیه‌ها و انجمن‌های مختلف بازار عضو شود. کانال‌های بازاریابی هم ممکن است در این انجمن‌ها عضویت داشته باشند. عضویت مشترک در این انجمن‌ها باعث می‌شود که شرکت و کانال‌های بازاریابی، از نزدیک مشکلات خود را با یکدیگر مطرح کرده و آنها را حل کنند. در نتیجه، عضویت مشترک باعث کاهش تعارض بین شرکت و کانال‌های بازاریابی می‌شود.

دیپلماسی، میانجی‌گری و حکمیت

زمانی که تعارض به مرحله حاد می‌رسد، شرکت برای حل آن می‌تواند از شیوه‌های دیپلماسی، میانجی‌گری و حکمیت استفاده کند. در شیوه دیپلماسی، هر یک از طرفین، نماینده خود را برای انجام مذاکره با طرف مقابل مشخص می‌کند و نماینده‌ها طی جلسات مختلف مشکلات خود را حل می‌کنند. در شیوه میانجی‌گری، حل تعارض به طرف سوم بی‌طرف واگذار می‌شود که در انجام مصالحه بین اعضای کانال‌های بازاریابی مهارت دارد. در شیوه حکمیت، حل تعارض به دست یک داور سپرده می‌شود و تصمیم او مورد قبول طرفین قرار می‌گیرد [۴].

مراجع قانونی

اگر هیچ‌کدام از راه‌حل‌های قبلی نتواند تعارض را از بین ببرد، طرفین دادخواستی را به دادگاه ارائه می‌دهند تا مشکل خود را حل کنند. برای مثال، زمانی که کوکاکولا تصمیم گرفت که برند پاورید، برطرف‌کننده تشنگی، را فقط از طریق فروشگاه‌های وال‌مارت ارائه کند، ۶۰ واسطه بازاریابی از این شرکت شکایت کردند و اعلام کردند که این قرارداد، مسؤولیت آنها را در ارائه مستقیم نوشیدنی‌ها به فروشگاه‌ها نادیده می‌گیرد. در نهایت، دادگاه این رأی را صادر کرد که هم وال‌مارت و هم واسطه‌ها می‌توانند محصول جدید کوکاکولا را در بازار به فروش برسانند.

تجارت الکترونیک

«تجارت الکترونیک»^۱ در زمره کانال‌های بازاریابی شرکت‌ها قرار دارد. تجارت الکترونیک در دنیای امروز از رشد زیادی برخوردار بوده و نقش مهمی در کسب و کارها دارد.

تأثیر انقلاب دیجیتالی بر رفتار مصرف‌کننده

انقلاب دیجیتالی تأثیر زیادی در رفتار مصرف‌کننده داشته است و نقش آن هر روز پررنگ‌تر می‌شود [۱۹].

بازاریابی الکترونیکی^۲ نیز که در نتیجه‌ی انقلاب دیجیتالی ایجاد شده است، باعث بالا رفتن سطح زندگی مردم شده است. شما می‌توانید به صورت شبانه‌روزی و هر روز هفته، خریدهای خود را از طریق اینترنت انجام دهید، بدون اینکه مجبور باشید از منزل خود خارج شوید. همچنین می‌توانید روزنامه‌ها را از طریق اینترنت مطالعه کنید و از وضعیت آب و هوای مناطق مختلف جهان آگاه شوید. با پیشرفت‌هایی که در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی صورت گرفته است، شما می‌توانید بدون استفاده از رایانه خود به اینترنت دسترسی داشته باشید؛ به عنوان مثال، از طریق تلفن‌های همراه. در کشور ما نیز بازاریابی الکترونیکی رشد زیادی داشته است. امروزه کسب و کارها و صنایع مختلف در کشور از بازاریابی الکترونیکی استفاده می‌کنند. صنایع بانکداری، بیمه، گمرک، مالیات، اینترنت، کتاب، رایانه و سایر صنایع به میزان زیادی از بازاریابی الکترونیکی استفاده می‌کنند.

انقلاب دیجیتالی علاوه بر اینکه فرصت‌های جدیدی را برای شرکت‌ها در فروش بیشتر به مشتریان ایجاد کرده است (تجارت الکترونیکی از نوع شرکت به مشتری (B2C)^۳)، به مشتریان نیز این فرصت را داده است که با هم به انجام تجارت بپردازند (تجارت الکترونیکی از نوع مشتری به مشتری (C2C)^۴)؛ همانند سایت ای‌بی‌ئی^۵.

¹ electronic commerce

² electronic marketing

³ business to customer e-commerce

⁴ customer to customer e-commerce

⁵ e-bay

اینترنت همچنین این امکان را به مشتریان در سرتاسر جهان می‌دهد که تجربیات خود را از مصرف محصولات، استفاده از خدمات، موسیقی‌ها، رستوران‌ها و فیلم‌ها در اختیار یکدیگر قرار دهند.

امروزه دانشجویان می‌توانند از طریق اینترنت به آخرین مجلات و کتاب‌های حوزه تخصصی خود دست پیدا کنند. اینترنت، همچنین باعث شده است که مصرف‌کنندگان به عنوان تبلیغ‌کنندگان محصولات مورد علاقه خود عمل کرده و مشتریان جدیدی را جذب شرکت‌های مورد نظر خود نمایند [۲۰].

اینترنت باعث شده است که شرکت‌ها به مشتریان بسیار زیادی در سرتاسر جهان دسترسی داشته باشند. اگر یک شبکه رادیویی بخواهد به ۵۰ میلیون مخاطب برسد، به ۳۸ سال زمان احتیاج دارد. شبکه‌های تلویزیونی هم نیاز به ۱۳ سال زمان برای رسیدن به ۵۰ میلیون مخاطب دارند. اما اینترنت تنها به ۴ سال زمان برای دسترسی به ۵۰ میلیون مخاطب نیاز دارد. این بیانگر تأثیرگذاری بالای اینترنت در دسترسی به مشتریان بالقوه برای شرکت‌ها است [۲۱].

مزایا و معایب تجارت الکترونیکی

«تجارت الکترونیکی» را می‌توان انجام هرگونه امور تجاری و بازرگانی به صورت برخط و از طریق شبکه جهانی اینترنت دانست. این امور شامل عمده‌فروشی، خرده‌فروشی در کالاهای فیزیکی و غیرفیزیکی، ارائه خدمات مختلف به مشتریان و دیگر فعالیت‌های تجاری است.

امروزه «تجارت الکترونیکی» از رشد فزاینده‌ای در دنیای کسب و کار برخوردار شده است. بازاریاب‌ها همواره در مورد تأثیر تجارت الکترونیکی بر کسب و کار خود بحث می‌کنند. تجارت الکترونیکی به سرعت در حال جایگزین شدن کسب و کار سنتی است. تجارت الکترونیکی شیوه کسب و کار را در بسیاری از صنایع تغییر داده است [۲۲].

یک نکته مهم در مورد تجارت الکترونیکی این است که خرید محصول به صورت اینترنتی نسبت به خرید محصول به صورت سنتی بسیار متفاوت است. مصرف‌کنندگان

تمایل دارند قبل از خرید محصول، آن را لمس کنند و این نقطه ضعف تجارت الکترونیکی است. جدول ۷-۲ مزایا و معایب تجارت الکترونیکی را برای مصرف‌کننده نشان می‌دهد.

جدول ۷-۲. مزایا و معایب تجارت الکترونیکی برای مصرف‌کننده [۲۳]

مزایا	معایب
امکان خرید ۲۴ ساعته	عدم امنیت
احتیاج به مسافرت کمتر	تقلب
امکان کسب اطلاعات با سرعت زیاد از هر جایی از دنیا	عدم امکان لمس محصولات
امکان انتخاب محصولات بیشتر	عدم امکان انعکاس دقیق رنگ محصولات در سایت شرکت
دسترسی به محصولات بیشتر برای کشورهای کمتر توسعه یافته	هزینه سفارش و برگشت دادن بالا
اطلاعات بیشتر در مورد قیمت محصولات رقیب	امکان از بین رفتن تعاملات اجتماعی
امکان شرکت در حراجی‌های اینترنتی	
امکان عضویت در شبکه‌های اجتماعی اینترنتی	

جدول ۷-۳ مزایا و معایب تجارت الکترونیکی را برای شرکت‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۷-۳. مزایا و معایب تجارت الکترونیکی برای شرکت‌ها [۲۳]

مزایا	معایب
دسترسی به بازارهای جهانی	عدم امنیت
کاهش هزینه‌های انجام کسب و کار	جنگ قیمت‌ها
امکان موفقیت بیشتر کسب و کارهای تخصصی	تعارض با خرده‌فروشان سنتی
قیمت‌گذاری زمان واقعی	حل نشدن مسائل قانونی

تجارت الکترونیکی همانند یک شمشیر دو لبه عمل می‌کند. تجارت الکترونیکی از یک طرف، باعث دسترسی شرکت‌ها به مشتریان در سرتاسر جهان می‌شود. اما از طرف دیگر، باعث افزایش رقابت بین شرکت‌ها می‌شود. یک شرکت نه تنها باید با شرکت‌های

محلی رقابت کند، بلکه باید با شرکت‌هایی که از طریق اینترنت در بازارهای محلی فعالیت دارند، نیز رقابت کند.

تجارت الکترونیکی، همچنین باعث حذف واسطه‌ها می‌شود، زیرا مصرف‌کنندگان می‌توانند محصولات را به طور مستقیم از شرکت‌ها خریداری کنند، بدون اینکه نیازی به واسطه‌های توزیعی داشته باشند. این به ضرر فروشگاه‌های زنجیره‌ای است، زیرا آنها در زمره واسطه‌های توزیع قرار می‌گیرند [۲۱].

چه عاملی باعث موفقیت سایت‌های تجارت الکترونیکی می‌شود؟ برخی از خرده‌فروشی‌های اینترنتی از مزایای فناوری‌های جدید استفاده می‌کنند و ارزش بیشتری را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهند، کاری که رقبای آنها قادر به انجام آن نیستند.

بازاریابی الکترونیکی

بازاریابی الکترونیکی بخشی از تجارت الکترونیک است که بر اصل «پرداخت به ازای هر کلیک» استوار است. بازاریابی الکترونیکی شامل موارد زیر است:

- آگهی‌های تبلیغاتی موجود در سایت‌ها
- پست‌های الکترونیکی برای معرفی محصولات
- آگهی‌های متحرک و جذاب گرافیکی
- تبلیغ در موتورهای جستجو
- تبلیغات در وبلاگ‌های مختلف و مقالات تبلیغاتی
- مدیریت اطلاعات موجود در سایت‌ها
- روابط عمومی موجود در سایت‌ها
- خدمات مشتریان موجود در سایت‌ها
- بخش فروش موجود در سایت‌ها

مزایای بازاریابی الکترونیکی

- مزایای بازاریابی الکترونیکی را به‌طور خلاصه می‌توان به شرح زیر بیان کرد [۲۱]:
- ایجاد فرصت‌های تجاری جدید برای صنایع و بنگاه‌های بازرگانی

- جلوگیری از اتلاف وقت و کاهش تردهای بی مورد
- کمک به محیط زیست و مصرف بهینه منابع انرژی
- کاهش هزینه‌های تبلیغات و سربار و ایجاد رقابت در سطح بین‌المللی
- دسترسی سریع به اطلاعات
- حضور نداشتن واسطه و در نتیجه کاهش قیمت‌ها
- ورود به بازارهای فرامنطقه‌ای در جهت بازاریابی جهانی
- گسترش دامنه کسب و کار و به تبع آن افزایش فروش و درآمد
- پشتیبانی بهتر، سریع‌تر و مؤثرتر
- افزایش توان ارتباطی با استفاده از وب سایت و...
- امکان توسعه مناطق کمتر توسعه یافته و دسترسی آسان به منابع مناطق توسعه یافته
- افزایش میزان آگاهی و افزایش حق انتخاب مشتریان که به مشتریان امکان می‌دهد در کمترین زمان، بهترین و مناسب‌ترین انتخاب را در خرید خود انجام دهند.

خرده‌فروشی

«خرده‌فروشی»^۱ عبارت است از فروش مستقیم محصولات به مصرف‌کنندگان نهایی. خرده‌فروشی‌ها شامل ۳ دسته هستند: خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها، خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی و سازمان‌های خرده‌فروشی [۴].

خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها

خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها شامل فروشگاه‌های تخصصی، فروشگاه‌های بزرگ، سوپرمارکت‌ها، خواروبارفروشی‌ها، داروخانه‌ها، فروشگاه‌های تخفیف‌دار، فروشگاه‌های بسیار ارزان، آبرفروشگاه‌ها و فروشگاه‌های کاتالوگی هستند.

^۱ electronic commerce

خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی

بخش بزرگی (حدود ۹۷ درصد) از محصولات از طریق خرده‌فروشی‌های فروشگاهی عرضه می‌شود. اما در سال‌های اخیر، رشد خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی از رشد خرده‌فروشی‌های فروشگاهی بیشتر بوده است، زیرا این خرده‌فروشی‌ها انجام خرید را برای مصرف‌کنندگان راحت می‌کنند.

بر خلاف خرده‌فروشی‌های فروشگاهی، در خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی، مصرف‌کننده نیازی به مراجعه به فروشگاه ندارد. خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی به ۴ دسته تقسیم می‌شوند: (۱) فروش مستقیم، (۲) بازاریابی مستقیم (شامل بازاریابی تلفنی و فروش اینترنتی)، (۳) دستگاه‌های فروش خودکار و (۴) خدمات خرید [۲۴].

فروش مستقیم

«فروش مستقیم»، «فروش چندسطحی» یا «بازاریابی شبکه‌ای» نیز نامیده می‌شود. فروش مستقیم، یک صنعت چند میلیارد دلاری است که در آن، صدها شرکت به فروش محصولات به صورت خانه به خانه می‌پردازند.

بازاریابی مستقیم

«بازاریابی مستقیم» شامل بازاریابی تلفنی و فروش اینترنتی است.

دستگاه‌های فروش خودکار

«دستگاه‌های فروش خودکار»، محصولات مختلفی را به فروش می‌رسانند. این محصولات شامل محصولات با ماهیت خرید ناگهانی مانند نوشیدنی‌ها، قهوه، آب‌نبات، روزنامه و مجله؛ و همچنین، محصولاتی مانند جوراب و لوازم آرایشی هستند. دستگاه‌های فروش خودکار در کارخانجات، ادارات، فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ، ایستگاه‌های پمپ بنزین، هتل‌ها، رستوران‌ها و بسیاری از مکان‌های دیگر قرار دارند. آنها به طور ۲۴ ساعته در خدمت مشتریان هستند و محصولات تازه را به آنها ارائه می‌دهند. کشور ژاپن بیشترین دستگاه فروش خودکار را به ازای هر نفر دارد. برای مثال، شرکت

کوکاکولا در ژاپن، بیش از ۱ میلیون دستگاه فروش خودکار دارد که میزان فروش آنها بیش از ۵۰ میلیارد دلار در سال است [۴].

خدمات خرید

خدمات خرید، یک نوع خرده‌فروشی بدون فروشگاه هستند که به مشتریان خاص، مانند کارکنان یک شرکت بزرگ خدمت ارائه می‌کنند و محصولات را با قیمت‌های پایین‌تر و با تخفیف در اختیار آنها قرار می‌دهند.

خرده‌فروشی‌های سازمانی

«خرده‌فروشی‌های سازمانی»، نوعی خرده‌فروشی هستند که مالک آنها سازمان‌ها هستند. تعداد خرده‌فروشی‌های سازمانی، روز به روز در حال افزایش است. خرده‌فروشی‌های سازمانی نسبت به خرده‌فروشی‌های مستقل، دارای مزیت‌های اقتصاد مقیاس، قدرت خرید بالاتر، برند مشهورتر و کارکنان توانمندتر هستند. انواع اصلی خرده‌فروشی‌های سازمانی عبارتند از: فروشگاه‌های زنجیره‌ای شرکتی، فروشگاه‌های تحت حمایت یک عمده‌فروش، تعاونی‌های خرده‌فروشی، تعاونی‌های مصرفی، امتیازگیرندگان فروش و مجتمع‌های بزرگ تجاری [۲۵].

عمده‌فروشی

«عمده‌فروشی»^۱ عبارت است از فروش محصولات به افراد یا سازمان‌هایی که قصد فروش مجدد آنها یا استفاده از آنها را در کسب و کار خود دارند. البته شرکت‌های تولیدی و کشاورزی در زمره عمده‌فروشی‌ها قرار نمی‌گیرند، زیرا فعالیت آنها تولیدی است، نه توزیعی [۴].

^۱ electronic commerce

انواع عمده‌فروشان

انواع مختلف عمده‌فروشی‌ها شامل عمده‌فروشان بازرگان، عمده‌فروشان با خدمات کامل، عمده‌فروشان با خدمات محدود، واسطه‌ها و نمایندگی‌های فروش و عمده‌فروشان تخصصی هستند.

عمده‌فروشان در زمینه‌های زیر با خرده‌فروشان تفاوت دارند:

۱. عمده‌فروشان توجه کمتری به تبلیغات و فعالیت‌های ترویجی، جو، فضا و مکان فروشگاه دارند. زیرا آنها بیشتر با مشتریان صنعتی سر و کار دارند تا مشتریان مصرفی.
۲. حجم فروش عمده‌فروشان بیشتر از حجم فروش خرده‌فروشان است.
۳. عمده‌فروشان، منطقه جغرافیایی بیشتری را نسبت به خرده‌فروشان پوشش می‌دهند.
۴. قوانین، مقررات و مالیات‌های مربوط به عمده‌فروشان با خرده‌فروشان متفاوت است.

مزایای استفاده از عمده‌فروشان

- **فروش و ترویج:** عمده‌فروشان به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با هزینه پایینی به تعداد زیادی از مشتریان دست پیدا کنند. آنها ارتباطات خوبی در بازار دارند و مورد اعتماد فعالان بازار هستند. فعالان بازار، اعتماد بیشتری به عمده‌فروشان دارند تا شرکت‌ها.
- **مهارت در انتخاب و چینش محصولات:** عمده‌فروشان مهارت بالایی در انتخاب و چینش محصولات بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتریان دارند. این باعث رضایتمندی بالای مشتریان می‌شود.
- **خرید در حجم بالا:** عمده‌فروشان محصولات را در مقادیر زیاد خریداری می‌کنند، بنابراین، از شرکت‌ها تخفیف گرفته و قیمت پایین‌تری را برای محصولات می‌پردازند. این باعث کاهش قیمت برای مشتریان می‌شود.
- **انبارداری:** عمده‌فروشان محصولات را در انبارهای خود نگهداری می‌کنند. این باعث کاهش ریسک نگهداری محصولات برای شرکت و مشتریان می‌شود.
- **حمل و نقل:** عمده‌فروشان سریع‌تر از شرکت‌ها می‌توانند محصولات را به دست خرده‌فروشان و مشتریان برسانند، زیرا به آنها نزدیک‌تر هستند.

- **تأمین مالی:** عمده‌فروشان دارای قدرت مالی خوبی هستند. آنها می‌توانند محصولات را به صورت اعتباری به مشتریان تحویل دهند. آنها همچنین، سفارش خرید خود را زودتر از موعد به شرکت‌ها ارائه می‌دهند و صورت‌حساب‌های خود را نیز به موقع پرداخت می‌کنند.
- **ریسک‌پذیری:** عمده‌فروشان با خرید محصولات از شرکت و مالکیت آن، برخی از ریسک‌ها مانند سرقت، آسیب‌دیدگی، فاسد شدن و از مُد افتادن را کاهش می‌دهند [۲۶].
- **اطلاعات بازار:** عمده‌فروشان اطلاعات زیادی از بازار دارند؛ مانند اطلاعات رقبای، محصولات جدید، برنامه‌های جدید، تغییر ذائقه مشتریان و سایر موارد. آنها می‌توانند این اطلاعات را در اختیار شرکت‌ها و مشتریان قرار دهند.
- **خدمات و مشاوره مدیریت:** عمده‌فروشان می‌توانند از طریق آموزش نیروهای فروش خرده‌فروشی‌ها، کمک به چینش و نمایش محصولات و تنظیم برنامه‌های حسابداری و انبارداری، به خرده‌فروشی‌ها کمک کنند.

منابع

1. Pride, William., Robert Hughes., & Jack Kapoor (2006), *Business*, Cengage Learning, edition 9.
2. Lamb, Charles., Joe Hair., & Carl McDaniel (2011), *Essentials of Marketing*, Cengage Learning, edition 7.
3. Ruzzier, Maja Konečnik., Mitja Ruzzier., & Robert D. Hisrich (2013), *Marketing for Entrepreneurs and SMEs: A Global Perspective*, Edward Elgar Publishing.
4. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *Marketing Management*, Pearson Education, 14 edition.
۵. امینی، محمدتقی، و سالار، جمشید (۱۳۹۳)، *تفکر و دید استراتژیک*، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
6. Pacelle, M., & Sapsford, J (2003), The great debit- card shuffle, *The Wall Street Journal*, November 25: C1, C13.
7. Kang, S (2004), Foot Locker profit jumps 25%, boosted by influx of Nike shoes, *The Wall Street Journal*, March 3: B3.
8. Armstrong, Gary., Stewart Adam., & Sara Denize (2011), *Principles of Marketing*, Pearson Higher Education AU.
9. Rosenbloom, Bert (2011), *Marketing Channels*, Cengage Learning, edition 8.
10. Jain, Subhash C (2003), *International Marketing Research*, Edward Elgar Publishing, edition 2.
۱۱. سالار، جمشید (۱۳۹۳)، *تحقیقات بازاریابی*، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
12. Dutta, Bholanath (2011), *Sales and Distribution Management*, I. K. International Pvt Ltd.
13. Rahimm M. Afzalur (2011), *Managing Conflict in Organizations*, Transaction Publishers, edition 4. I. K. International Pvt Ltd
۱۴. رضائیان، علی، (۱۳۸۶)، *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان*، چاپ دوم، انتشارات سمت.
۱۵. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، *مدیریت تعارض و مذاکره*، چاپ دوم، انتشارات سمت.
16. Hockley, Andrew., Melissa S. Laughner., & Julie van der Horst Jansen (2008), *From Teacher to Manager: Managing Language Teaching Organizations*, Cambridge University Press.
17. Peppers, Don., & Martha Rogers (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, John Wiley & Sons

18. Mukerjee, Kaushik (2009), *product management: text and cases*, PHI Learning Pvt. Ltd.
19. Binder, Stephan., & Joseph Luc Ngai (2012), *Life Insurance in Asia: Sustaining Growth in the Next Decade*, John Wiley & Sons, 2 edition.
20. Lantos, Geoffrey P (2010). *Consumer Behavior in Action: Real-Life Applications for Marketing Managers*, M.E.Sharpe.
۲۱. سالار، جمشید (۱۳۹۳)، رفتار مصرف‌کننده، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
22. Schneider, Gary (2012), *Electronic Commerce*, Cengage Learning.
23. Solomon, Michael R (2013), *Consumer behavior: buying, having, and being*, Prentice Hall, edition 9.
24. Lamb Charles W (2009), *MKTG*, Cengage Learning.
25. Saxena, Rajan (2005), *Marketing Management*, Tata McGraw-Hill Education.
26. Armstrong, Gary., Stewart Adam., Sara Denize., & Philip Kotler (2014), *Principles of Marketing*, Pearson Australia.

فصل هشتم

استراتژی‌های مدیریت بازارهای جهانی

مقدمه

امروزه شرکت‌های زیادی در بازارهای جهانی فعالیت می‌کنند. فعالیت در بازارهای جهانی، سودآوری زیادی را برای شرکت‌ها به همراه دارد. آنها برای موفقیت در بازارهای خارجی باید با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان کشورهای مختلف آشنا باشند. شرکت‌ها می‌توانند از استراتژی‌های مختلفی برای ورود به بازارهای خارجی استفاده کنند. در این فصل، فعالیت در بازارهای جهانی و ابعاد مرتبط با آن توضیح داده می‌شود.

تأثیر بازاریابی جهانی بر بازارها

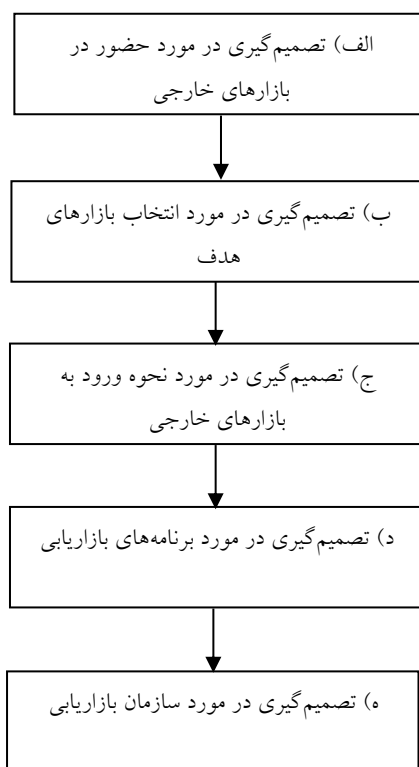
اکثریت مردم دنیا در شهرها زندگی می‌کنند. تحلیل‌گران پیش‌بینی می‌کنند که تعداد شهرهای بالای ۱۰ میلیون نفر تا سال ۲۰۱۵ به ۲۶ شهر خواهد رسید. همچنین کشور چین نیز در نتیجه رشد اقتصادی خود در این زمینه پیشگام خواهد بود.

امروزه در نتیجه‌ی استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های جهانی، فرهنگ مصرف‌کننده جهانی^۱ ایجاد شده است. این فرهنگ باعث یکسان شدن ارزش‌ها و باورهای فرهنگی مصرف‌کنندگان سرتاسر دنیا نسبت به محصولات و برندهای جهانی می‌شود و در نتیجه، شرکت‌های جهانی راحت‌تر می‌توانند محصولات خود را به فروش برسانند. رشد بازاریابی جهانی باعث شده است که حتی شرکت‌های کوچک نیز به فکر بازاریابی در کشورهای خارج و شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان آن کشورها باشند [۱].

تصمیم‌های اصلی در بازارهای جهانی

شرکت‌ها برای فعالیت در بازارهای جهانی، تصمیم‌گیری‌های مختلفی را انجام می‌دهند که در نمودار ۸-۱ نشان داده شده است.

1 global consumer culture



نمودار ۸-۱. تصمیم‌های اصلی در بازارهای جهانی [۲]

الف) تصمیم‌گیری برای حضور در بازارهای جهانی

اگر بازارهای داخلی به حد کافی بزرگ باشند، اکثر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که فعالیت خود را در همین بازارها ادامه دهند. شرکت‌ها برای فعالیت در بازارهای داخلی به یادگیری زبان و قوانین سایر کشورها، نگرانی در مورد تغییرات شدید در نرخ ارز کشورهای مختلف یا طراحی مجدد محصولات خود بر اساس نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان کشورهای دیگر نیازی ندارند. فعالیت در بازارهای داخلی، راحت‌تر و امن‌تر است [۲].

عوامل مؤثر بر ورود به بازارهای خارجی

- اما برخی از عوامل باعث می‌شوند شرکت‌ها به سمت بازارهای خارجی حرکت کنند. این عوامل شامل موارد زیر هستند:
- در برخی از بازارهای خارجی، فرصت‌های سودآوری بیشتری نسبت به بازارهای داخلی وجود دارد.
 - شرکت‌ها برای دستیابی به اقتصاد مقیاس باید تعداد مشتریان خود را افزایش دهند.
 - شرکت‌ها باید وابستگی خود را به یک بازار خاص کاهش دهند.
 - شرکت‌ها برای حمله متقابل به رقبای خارجی، وارد بازارهای محلی آنها می‌شوند.
 - مشتریان شرکت‌ها وارد کشورهای خارجی می‌شوند و به محصولات شرکت نیاز پیدا می‌کنند. بنابراین، شرکت‌ها باید محصولات خود را به بازارهای خارجی وارد کنند.
 - در برخی کشورها دولت‌ها مشوق‌های مناسبی را به شرکت‌های صادراتی اعطا می‌کنند. شرکت‌ها برای بهره‌برداری از این مشوق‌ها وارد بازارهای جهانی می‌شوند. [۳].

ریسک‌های فعالیت در بازارهای خارجی

- شرکت‌هایی که در سطح جهانی فعالیت می‌کنند، با ریسک‌های مختلفی مواجه هستند. برخی از ریسک‌های فعالیت در بازارهای خارجی شامل موارد زیر است:
- ممکن است شرکت نتواند نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان بازارهای خارجی را به درستی شناسایی کند و محصولات متناسب با آنها را تولید کند. در این صورت، شرکت در این بازارها شکست می‌خورد.
 - ممکن است شرکت نتواند فرهنگ کسب و کار بازارهای خارجی را به درستی درک کند.
 - ممکن است شرکت قوانین و مقررات کشورهای خارجی را نادیده بگیرد و در نتیجه، هزینه‌های سنگینی را متحمل شود.

- ممکن است شرکت فاقد مدیران باتجربه برای فعالیت در بازارهای خارجی باشد و در نتیجه، در فعالیت‌های خود دچار مشکل شود.
- ممکن است دولت‌های خارجی قوانین و مقررات تجاری را تغییر دهند.
- ممکن است دولت‌های خارجی نرخ ارز خود را کاهش دهند که این به ضرر شرکت‌های فعال در این کشورها تمام می‌شود.
- ممکن است اقتصاد کشورهای خارجی دچار بی‌نظمی و بحران شود.
- ممکن است انقلاب‌های سیاسی در کشورهای خارجی رخ داده و دولت‌های جدید صنایع خارجی را مصادره کرده و آنها را صنایع ملی اعلام کنند.
- الگوهای تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف با هم متفاوت است. این باعث افزایش ریسک فعالیت در بازارهای خارجی می‌شود [۳].

فرآیند حضور در بازارهای خارجی

فرآیند حضور در بازارهای خارجی شامل ۴ مرحله است [۴]:

۱. فعالیت صادراتی نامنظم
 ۲. صادرات از طریق نمایندگی‌های مستقل
 ۳. ایجاد یک یا چند شعبه فروش
 ۴. ایجاد کارخانه تولیدی در خارج
- در مرحله اول، شرکت دارای فعالیت صادراتی نامنظم است. شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق نمایندگی‌های مستقل وارد مرحله دوم شوند. در مرحله سوم، شرکت یک یا چند شعبه فروش را در بازارهای خارجی تأسیس می‌کند. در مرحله چهارم نیز شرکت کارخانه تولیدی خود را در بازارهای خارجی دایر می‌کند. بر اساس تحقیقات، مدیران عالی شرکت‌ها زمانی تصمیم می‌گیرند بر ورود به بازارهای خارجی تمرکز کنند که بیش از ۱۵ درصد از درآمدهایشان از صادرات به دست آید.

ب) تصمیم‌گیری در مورد انتخاب بازارهای هدف

شرکت‌ها برای فعالیت در بازارهای جهانی، در مرحله دوم باید بازارهای هدف خود را انتخاب کنند [۲].

تعداد بازارهای هدف

شرکت‌ها باید در مورد تعداد بازارهای هدفی که قصد ورود به آنها را دارند تصمیم‌گیری کنند. آنها همچنین باید سرعت گسترش بازارهای هدف را نیز مشخص کنند. دو استراتژی برای ورود به بازارهای خارجی وجود دارد [۵]:

۱. **استراتژی آبشار:** در این روش، شرکت به تدریج و به نوبت وارد بازارهای هدف می‌شود. در این روش، شرکت ابتدا وارد یک بازار می‌شود و اگر توانست در آن بازار موفق باشد، وارد بازارهای دیگر می‌شود. در این روش، میزان ریسک شرکت کاهش می‌یابد و در منابع آن صرفه‌جویی می‌شود. چون شرکت وارد بازارهای زیادی نمی‌شود.

۲. **استراتژی آب‌پاش:** در این روش، شرکت به طور همزمان وارد کشورهای زیادی می‌شود. در این روش، سرعت ورود به بازارهای خارجی افزایش می‌یابد اما شرکت باید منابع زیادی را در این روش هزینه کند.

امروزه، شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته، به طور فزاینده‌ای از رویکرد جهانی استفاده می‌کنند و از همان ابتدا محصولات خود را در کل جهان به فروش می‌رسانند.

شرکت‌های ماتسوشیتا، بی.ام.دبلیو، جنرال الکتریک، بنتون و بادی شاپ از رویکرد آبشار استفاده می‌کنند. رویکرد آبشار به شرکت‌ها امکان می‌دهد که برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری را برای توسعه فعالیت‌های بین‌المللی انجام دهند و از اتلاف منابع انسانی و مالی خود جلوگیری کنند.

اما زمانی که مزیت اول بودن در صنعت مهم باشد و زمانی که رقابت در بازارهای خارجی بسیار شدید باشد، رویکرد آب‌پاش مفیدتر خواهد بود. برای مثال، مایکروسافت در سال ۲۰۰۹، بیش از ۱۵۰ میلیون نسخه از سیستم عامل ویندوز ۷ خود را در ۱۰۰

کشور دنیا به فروش رساند. ریسک اصلی رویکرد آب‌پاش، لزوم استفاده از منابع زیاد و دشواری برنامه‌ریزی برای ورود به کشورهای مختلف است.

شرکت برای انتخاب بازارهای هدف باید میزان جذابیت آنها را شناسایی کند. عواملی مانند محصول، وضعیت جغرافیایی، درآمد، جمعیت و فضای سیاسی در جذابیت یک کشور برای فعالیت بازاریابی تأثیرگذار هستند.

بازارهای توسعه یافته در مقابل بازارهای در حال توسعه

یکی از نکات مهم در بازاریابی جهانی، تفاوت کشورها از لحاظ میزان توسعه‌یافتگی است. برخی از کشورها مانند آمریکا، بریتانیا، ژاپن، آلمان و فرانسه توسعه یافته هستند و برخی دیگر مانند هند، برزیل، آفریقای جنوبی، چین، روسیه و ایران در حال توسعه هستند. کشورهای در حال توسعه، فرصت‌های رشد زیادی را در اختیار شرکت‌های جهانی قرار می‌دهند. بخش زیادی از درآمد شرکت‌های بزرگ دنیا از فعالیت در کشورهای در حال توسعه به دست می‌آید [۲].

ارزیابی بازارهای بالقوه

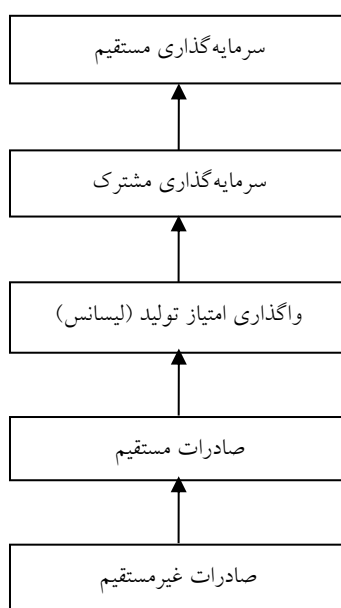
شرکت‌ها بیشتر ترجیح می‌دهند فعالیت صادراتی خود را از کشورهای همسایه خود شروع کنند. زیرا شناخت بیشتری از آنها دارند و راحت‌تر می‌توانند هزینه‌های ورود به این کشورها را کنترل کنند. برای مثال، بزرگ‌ترین بازارهای صادراتی آمریکا، کشورهای کانادا و مکزیک هستند. شرکت‌های سوئدی نیز فعالیت صادراتی خود را ابتدا از سایر کشورهای حوزه اسکاندیناوی شروع می‌کنند.

نزدیکی روانی نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر بر ارزیابی بازارهای بالقوه است. برای مثال، شرکت‌های آمریکایی به دلیل اینکه زبان، قوانین و فرهنگ کشورهای کانادا، انگلیس و استرالیا به آنها نزدیک است، ترجیح می‌دهند که وارد این بازارها شوند تا بازار کشورهای آلمان و فرانسه.

غالباً شرکت‌ها ترجیح می‌دهند در تعداد کمتری از کشورها، اما با تعهد و نفوذ بیشتر کار کنند. به طور کلی، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند وارد کشورهایی شوند که جذابیت بالا و ریسک پایینی دارند و در آنها از مزیت رقابتی برخوردار هستند.

ج) تصمیم‌گیری در مورد نحوه ورود به بازارهای خارجی

شرکت بعد از اینکه تصمیم گرفت وارد کشوری شود باید بهترین استراتژی ورود به آن را مشخص کند. شرکت‌ها می‌توانند از استراتژی‌هایی مانند صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم، واگذاری امتیاز تولید، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم برای ورود به بازارهای خارجی استفاده کنند. استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی در نمودار ۲-۸ نشان داده شده است.



نمودار ۲-۸. استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی [۲]

۱) صادرات غیرمستقیم

شرکت‌ها معمولاً فعالیت بین‌المللی خود را با صادرات غیرمستقیم شروع می‌کنند. در صادرات غیرمستقیم، شرکت محصولات خود را از طریق واسطه‌های مستقل صادر

می‌کند. در این روش، شرکت از طریق یک شرکت داخلی دیگر محصولات خود را صادر می‌کند. این شرکت داخلی به عنوان نماینده فروش شرکت عمل می‌کند [۶]. واسطه‌ها در صادرات غیرمستقیم انواع مختلفی به شرح زیر دارند:

- «بازرگانان صادراتی داخلی»^۱، محصولات شرکت را خریداری و آنها را صادر می‌کنند [۷].
 - «واسطه‌های صادراتی داخلی»^۲ با خریداران خارجی مذاکره می‌کنند و به ازای میزان صادرات انجام شده، از سوی شرکت کمیسیون دریافت می‌کنند.
 - «تعاونی‌های صادراتی»^۳ محصولات شرکت‌های مختلفی را که معمولاً تولیدکنندگان محصولات اساسی مانند میوه و خشکبار هستند، صادر می‌کنند.
 - «شرکت‌های مدیریت صادرات»^۴، فعالیت صادراتی یک شرکت را در ازای دریافت هزینه‌های مشخص انجام می‌دهند.
- صادرات غیرمستقیم دارای ۲ مزیت است:

۱. شرکت با استفاده از این روش از کانال‌های بازاریابی یک شرکت دیگر استفاده می‌کند و مجبور نیست کانال‌های بازاریابی خاص خود را ایجاد کند.
۲. نیاز به سرمایه‌گذاری اندکی دارد. در این روش شرکت مجبور نیست که یک واحد صادراتی را تشکیل دهد یا نیروهای فروش خارجی را استخدام کند.
۳. ریسک پایینی دارد، زیرا فعالیت صادراتی توسط واسطه‌های ماهر و توانمند مدیریت می‌شود که این باعث کاهش خطاهای صادراتی شرکت می‌شود.

۲) صادرات مستقیم

شرکت‌ها در مرحله دوم به سراغ صادرات مستقیم می‌روند. هزینه‌های سرمایه‌گذاری و میزان ریسک صادرات مستقیم بیشتر از صادرات غیرمستقیم است، اما پتانسیل سودآوری آن بیشتر است. صادرات مستقیم به روش‌های مختلفی انجام می‌شود:

¹ Domestic-based export merchants

² Domestic-based export agents

³ Cooperative organizations

⁴ Export-management companies

- **واحد صادراتی داخلی:** در این روش، شرکت یک واحد صادراتی را در داخل شرکت دایر می‌کند.
- **شعبه فروش خارجی:** شعبه فروش خارجی، فروش، توزیع، ترویج و انبارداری محصولات را در خارج از کشور بر عهده دارد.
- **نمایندگان فروش صادراتی:** در این روش، شرکت نمایندگان فروش خود را به بازارهای خارجی می‌فرستد تا مشتریان مناسبی را برای محصولات شرکت پیدا کنند.
- **توزیع‌کنندگان یا نمایندگان خارجی:** توزیع‌کنندگان یا نمایندگان خارجی، حق انحصاری یا محدود فروش محصولات شرکت در بازارهای خارجی را در اختیار دارند [۲].

۳) واگذاری امتیاز تولید (لیسانس)

«واگذاری امتیاز تولید»^۱ یکی از روش‌های آسان فعالیت در سطح جهانی است. در این روش، شرکت حق استفاده از فرآیند تولیدی، نام تجاری، حق اختراع و اسرار تجاری خود را در ازای دریافت حق امتیاز به یک شرکت خارجی واگذار می‌کند. واگذاری امتیاز تولید به شرکت‌ها امکان می‌دهد که بدون سرمایه‌گذاری و دانش بازاریابی، وارد کشورهای دیگر شوند [۸].

مزیت استفاده از روش واگذاری امتیاز تولید، کاهش ریسک فعالیت در بازارهای خارجی است. شرکت امتیازگیرنده نیز به تخصص تولیدی و برندهای معتبر امتیازدهنده دست می‌یابد.

مشکلات روش واگذاری امتیاز تولید به شرح زیر است:

۱. شرکت نمی‌تواند بر امتیازگیرنده کنترل زیادی داشته باشد.
۲. امتیازگیرنده در صورت موفقیت، می‌تواند به یکی از رقبای شرکت تبدیل شود.
۳. اگر امتیازگیرنده، محصولات را با کیفیت پایینی تولید و روانه بازار کند، اعتبار شرکت در بازار لکه‌دار می‌شود.

شرکت‌ها برای فرار از این مشکلات می‌توانند بخش اصلی اسرار تجاری را نزد خود نگهداری کنند، همانند کاری که شرکت کوکاکولا انجام می‌دهد. البته راه بهتر، انجام نوآوری‌های مستمر است تا امتیازگیرنده همواره به شرکت وابسته بماند. قراردادهای واگذاری امتیاز تولید به شیوه‌های مختلفی انجام می‌گیرند.

قراردادهای مدیریتی

شرکت‌هایی مانند هتل‌های هایت و ماریوت با مالکان هتل‌های خارجی، «قراردادهای مدیریتی»^۱ می‌بندند. بر اساس این قراردادها آنها مدیریت هتل‌های خارجی را بر عهده می‌گیرند و در مقابل آن هزینه‌های مشخصی را دریافت می‌کنند. در این روش، شرکت «حق خرید»^۲ درصد مشخصی از سهام شرکت مدیریت شده را در یک دوره مشخص دارد.

تولید قراردادی

در «تولید قراردادی»^۳ شرکت کارخانجات محلی را برای تولید محصولات خود اجاره می‌کند. برای مثال، زمانی که سیرز فروشگاه‌های خود را در مکزیک و اسپانیا افتتاح کرد، متوجه شد که در این کشورها کارخانجات باکیفیتی وجود دارند که می‌توانند برخی از محصولات مورد نظر شرکت را تولید کنند. تولید قراردادی باعث کاهش کنترل شرکت بر فرآیندهای تولیدی و ریسک از دست دادن سودهای بالقوه می‌شود اما باعث افزایش سرعت شروع کسب و کار در بازارهای هدف خارجی می‌شود. همچنین، این روش امکان مشارکت با کارخانجات خارجی یا خرید آنها را در آینده می‌دهد [۲].

1 management contracts

2 option

3 contract manufacturing

واگذاری امتیاز برند

«واگذاری امتیاز برند»^۱ کامل‌ترین روش واگذاری امتیاز تولید است. در این روش، شرکت امتیاز استفاده از برند و فرآیندهای تولیدی خود را در اختیار امتیازگیرنده قرار می‌دهد. امتیازگیرنده نیز با سرمایه‌گذاری‌های خود فعالیت‌های تولیدی را انجام می‌دهد و در قبال امتیاز داده شده، درصدهای مشخصی را به عنوان حق امتیاز به شرکت پرداخت می‌کند. همچنین، شرکت آموزش‌های لازم در زمینه فروش و بازاریابی محصولات را نیز به امتیازگیرنده ارائه می‌دهد [۹].

شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد، رامادا و آویس از این روش استفاده می‌کنند.

۴) سرمایه‌گذاری مشترک

«سرمایه‌گذاری مشترک»^۲، نوعی سرمایه‌گذاری است که در آن شرکت‌های خارجی با شرکت‌های داخلی شریک شده و برای استفاده از فرصت‌های موجود در بازارهای محلی، یک شرکت جدید را برای سرمایه‌گذاری مشترک تأسیس می‌کنند [۱۰]. آنها در مالکیت و مدیریت شرکت جدید سهیم هستند. برای مثال، بخش خدمات مالی شرکت جنرال الکتریک برای توسعه مناطق تحت پوشش و افزایش سودآوری، سرمایه‌گذاری مشترک را به عنوان «قدرتمندترین ابزار استراتژیک» تلقی کرده و سرمایه‌گذاری‌های مشترک زیادی را با مؤسسات مالی در کره، اسپانیا، ترکیه و سایر کشورها انجام می‌دهد.

سرمایه‌گذاری مشترک به دلایل سیاسی یا اقتصادی انجام می‌گیرد. شرکت خارجی ممکن است فاقد منابع مالی، فیزیکی یا مدیریتی لازم برای فعالیت در بازار محلی باشد. همچنین، ممکن است دولت کشورهای میزبان، انجام سرمایه‌گذاری مشترک را شرط اصلی ورود شرکت‌های خارجی به کشور قرار داده باشد.

سرمایه‌گذاری مشترک دارای معایبی نیز است. ممکن است یکی از طرفین بخواهد سود حاصل از سرمایه‌گذاری مشترک را دریافت کند، اما طرف دیگر، بخواهد آن را در

1 franchising

2 joint venture

شرکت سرمایه‌گذاری کند. همچنین، سرمایه‌گذاری مشترک باعث می‌شود که شرکت نتواند استراتژی بازاریابی یکسان را در همه کشورها به یک شکل انجام دهد.

۵) سرمایه‌گذاری مستقیم

«سرمایه‌گذاری مستقیم»^۱ نوعی سرمایه‌گذاری است که در آن شرکت، تمام یا بخشی از سهام شرکت‌های خارجی را خریداری می‌کند و کارخانجات تولیدی خود را در کشورهای خارجی تأسیس می‌کند.

سرمایه‌گذاری مستقیم دارای مزایایی به شرح زیر است [۲]:

۱. شرکت با استفاده از نیروی کار و مواد اولیه ارزان، مشوق‌های دولتی و هزینه‌های حمل و نقل پایین‌تر در هزینه‌های خود صرفه‌جویی می‌کند.
۲. اعتبار شرکت در کشور میزبان سرمایه افزایش می‌یابد زیرا باعث ایجاد فرصت‌های شغلی در آن می‌شود.
۳. شرکت می‌تواند ارتباطات بهتری را با دولت، مشتریان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان داخلی برقرار کرده و در نتیجه، به‌طور مؤثرتری می‌تواند محصولات خود را با بازارهای محلی انطباق دهد.
۴. شرکت کنترل کاملی بر سرمایه‌گذاری‌های خود خواهد داشت و بنابراین، می‌تواند برنامه‌های بازاریابی و تولیدی خود را به راحتی انجام دهد تا به اهداف بلندمدت خود دست پیدا کند.
۵. در صورتی که دولت کشور میزبان مردم خود را به خرید محصولات داخلی تشویق کند و از شرکت‌های داخلی حمایت کند روش سرمایه‌گذاری مستقیم می‌تواند بسیار مفید باشد.

سرمایه‌گذاری مستقیم دارای معایبی به شرح زیر است:

۱. این روش نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیادی است.
۲. ممکن است دولت‌های میزبان سرمایه شرکت را بلوکه اعلام کنند.
۳. ممکن است نرخ ارز کشورهای میزبان سرمایه کاهش پیدا کند.

۴. ممکن است کشورهای میزبان سرمایه، قوانین سخت‌گیرانه‌ای برای تعدیل نیرو داشته باشند که باعث ایجاد مشکلات زیاد برای شرکت در مواقع ضرردهی شود.

د) تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های بازاریابی

شرکت‌ها در مرحله چهارم باید در مورد برنامه‌های بازاریابی خود تصمیم‌گیری کنند.

استراتژی‌های بازاریابی جهانی

با توجه به اینکه درک ارزش‌های مصرف‌کنندگان نقش مهمی در بازاریابی دارد بنابراین، توجه به ارزش‌های مردمان کشورهای مختلف باید مورد توجه شرکت‌های فعال در سطح بازاریابی جهانی قرار گیرد. با توجه به اینکه در دنیای امروز رقابت بین شرکت‌ها بسیار فشرده‌تر از قبل شده و قدرت چانه‌زنی مشتریان نیز افزایش چشم‌گیری یافته است توجه به نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. با توجه به اینکه خواسته‌ها تحت فرهنگ و ارزش‌های مصرف‌کنندگان هستند، بنابراین، اهمیت توجه به ارزش‌های مصرف‌کنندگان کشورهای مختلف در تولید محصولات بیش از پیش مشخص می‌شود. شرکت‌ها در سطح جهانی از ۲ نوع استراتژی استفاده می‌کنند:

۱) استراتژی بازاریابی استاندارد^۱

در این استراتژی‌ها، شرکت محصولات استاندارد را تولید و آنها را در بازارهای جهانی به فروش می‌رساند. در نتیجه، با استفاده از این استراتژی، هزینه‌های تولید، بازاریابی و ترویجی شرکت کاهش می‌یابد و شرکت به اقتصاد مقیاس دست پیدا می‌کند [۱۱].

شرکت‌ها در «استراتژی استاندارد شده»، استراتژی واحدی را برای کل بازارهای خود به اجرا می‌رسانند. طرفداران استراتژی استاندارد شده بر این باور هستند که بسیاری از فرهنگ‌ها و به خصوص، فرهنگ کشورهای صنعتی، آن‌چنان به هم شبیه شده است که می‌توان با استفاده از یک نوع استراتژی، شرکت را به اهدافش رساند [۱۲].

1 standardized marketing strategy

شرکت‌هایی مانند پروکتر اند گمبل که از استراتژی استاندارد شده استفاده می‌کنند، می‌توانند به اقتصاد مقیاس برسند، زیرا نیازی ندارند که برای هر بازار، یک استراتژی جداگانه تنظیم کنند و زمان زیادی را برای آن صرف نمایند. شرکت پروکتر اند گمبل، بازارهای هدف وسیعی را در سرتاسر دنیا هدف قرار داده است که دارای ارزش‌های یکسانی هستند.

جدول ۸-۱ مزایا و معایب استراتژی‌های بازاریابی استاندارد را نشان می‌دهد.

جدول ۸-۱. مزایا و معایب استراتژی‌های بازاریابی استاندارد [۲]

<u>مزایا</u>
• اقتصاد مقیاس در تولید و توزیع
• هزینه‌های بازاریابی پایین‌تر
• قدرت بیشتر و گستره بازاریابی وسیع‌تر
• ثبات در تصویر ذهنی برند
• توانایی در بکارگیری سریع و کارای ایده‌های خوب
• هم‌شکل بودن برنامه‌های بازاریابی
<u>معایب</u>
• نادیده گرفتن نیازها، خواسته‌ها و الگوهای مصرف مشتریان در بازارهای مختلف
• نادیده گرفتن پاسخ‌های متفاوت مشتریان بازارهای مختلف نسبت به برنامه‌های بازاریابی شرکت
• نادیده گرفتن توسعه متفاوت محصولات در بازارهای مختلف
• نادیده گرفتن محیط رقابتی متفاوت در بازارهای مختلف
• نادیده گرفتن تفاوت‌ها در محیط قانونی در بازارهای مختلف
• نادیده گرفتن تفاوت‌ها در ساختار بازاریابی در بازارهای مختلف
• نادیده گرفتن تفاوت‌ها در رویه‌های اداری در بازارهای مختلف

۲) استراتژی بازاریابی انطباقی^۱

در این استراتژی‌ها، شرکت برای هر یک از بازارها، محصولات خاص آن بازار را تولید می‌کند. اگرچه با استفاده از این استراتژی، هزینه‌های تولید، بازاریابی و ترویجی شرکت افزایش می‌یابد، اما از آنجا که این استراتژی مطابق با فلسفه بازاریابی است و به نیازها و خواسته‌های متفاوت مردم کشورهای مختلف توجه می‌کند، بنابراین استراتژی مفیدی است.

شرکت‌ها در استراتژی‌های بازاریابی انطباقی، استراتژی‌های منحصر به فردی را برای هر یک از بازارهای هدف به اجرا می‌رسانند. با توجه به تفاوت نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف، شرکت‌ها باید جهانی فکر کنند و محلی عمل کنند. شرکت‌ها برای محلی عمل کردن، از استراتژی‌های بازاریابی انطباقی استفاده می‌کنند. شرکت دیزنی^۲ از استراتژی بازاریابی انطباقی استفاده می‌کند. استراتژی‌های این شرکت در اروپا متفاوت از آمریکا است. این شرکت بعد از اینکه در سال ۱۹۹۲، کارش را در اروپا شروع کرد، متوجه اهمیت توجه به ارزش‌های محلی شد. آنها در ابتدای فعالیت خود در اروپا چندان موفق عمل نکردند. برای مثال، مشتریان آلمانی، ایتالیایی و سایر کشورها از این شرکت شکایت می‌کردند که چرا دیزنی فقط غذاهای فرانسوی را ارائه می‌دهد. در اینجا بود که شرکت دیزنی متوجه اهمیت درک ارزش‌های بازار هدف شد. آنها متوجه شدند که تنها داشتن برند دیزنی برای موفقیت در بازار اروپا کافی نیست، بلکه باید خدمات خود را بر اساس فرهنگ و ارزش‌های مردم کشورهای مختلف اروپا ارائه دهند [۱].

شرکت دیزنی در شانگهای چین نیز استراتژی بازاریابی انطباقی را در پیش گرفت و خدمات خود را بر اساس فرهنگ و ارزش‌های مردم چین ارائه کرد. مردم چین به ارزش‌های خاصی باور دارند. برای مثال، در چین عدد ۸، عدد خوش‌شانسی و عدد ۴، عدد بدشانسی است. دیزنی در ارائه خدمات خود در چین به این اعداد توجه داشته است. یکی از سالن‌های تفریحی دیزنی، به مساحت ۸۸۸ متر مربع است. همچنین، در

¹ adapted marketing strateg

² Disney

آسانسورهای این شرکت عدد ۴ مشاهده نمی‌شود. مردم چین به طور متوسط، ۱۰ دقیقه بیشتر از مردم آمریکا برای خوردن غذا زمان صرف می‌کنند. بنابراین، دیزنی ۷۰۰ صندلی اضافی را برای حل این مشکل در پارک‌های تفریحی خود تعبیه کرد. شرکت وال‌مارت نیز وقتی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ تلاش کرد فروشگاه‌هایی را در خارج از آمریکا افتتاح کند، اهمیت فرهنگ کشورهای میزبان را نادیده گرفت و در نتیجه با شکست‌هایی مواجه شد.

استراتژی‌های ترکیبی

با توجه به وجود دو استراتژی بازاریابی استاندارد و بازاریابی انطباقی کدام استراتژی برای بازاریابی جهانی مفیدتر است؟ بهترین استراتژی، ترکیبی از این دو استراتژی است. انتخاب استراتژی جهانی، بستگی به «سبک مصرف‌کننده»^۱ دارد. سبک مصرف‌کننده عبارت است از الگویی از نگرش‌ها، رفتارها و عقاید که بر کلیه «فعالیت‌های مصرفی»^۲ فرد تأثیر می‌گذارد. فعالیت‌های مصرفی به فعالیت‌هایی مانند نگرش نسبت به تبلیغات، ترجیحات سیستم‌های خرید و سیستم‌های اطلاعاتی، وفاداری به برند و هوشیاری به قیمت بستگی دارد.

مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در بازارهای جهانی

در دنیای امروز، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در حال یکسان شدن است. استفاده مردم دنیا از اینترنت، ماهواره، تلفن‌های همراه و سایر ابزارهای اطلاعاتی و ارتباطی باعث شده است که نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان کشورهای مختلف به هم شبیه شود.

از طرفی دیگر، مردم کشورهای مختلف همچنان تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. یکی از این تفاوت‌ها، تفاوت در عادت‌های مصرفی مردم در کشورهای مختلف است. برای مثال، مردم کشور آمریکا بیشترین مصرف نوشابه را در جهان دارند.

^۱ consumer style

^۲ consumption activities

تفاوت‌های فرهنگی از دیدگاه هافستد

یکی دیگر از تفاوت‌ها در بازارهای جهانی، تفاوت در فرهنگ مردم کشورهای مختلف است. برای مثال، **گیرت هافستد**^۱ فرهنگ کشورهای مختلف را با هم بر اساس ۵ بعد مقایسه کرده است. در واقع، یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری ارزش‌های میان‌فرهنگی، مقیاس هافستد است [۱۳].

این مقیاس کشورها را بر اساس شش بعد با هم مقایسه می‌کند. بنابراین، با استفاده از این مقیاس می‌توان کشورها را از لحاظ فرهنگی با هم مورد مقایسه قرار داد. این ابعاد به شرح زیر هستند:

۱. **فاصله قدرت**^۲: میزانی که اعضای کم‌قدرت‌تر سازمان‌ها و نهادها (مانند خانواده)، نابرابری در توزیع قدرت را قبول دارند و آن را می‌پذیرند. بر اساس دیدگاه جرج اورول، قدرت در همه جوامع به صورت نابرابر توزیع شده است، اما این نابرابری در برخی از کشورها بیشتر است. روسیه بیشترین فاصله قدرت و کشورهای اروپای شمالی کمترین فاصله قدرت را دارند.

۲. **فردگرایی/جمع‌گرایی**^۳: میزانی که افراد یک جامعه، انجام کارها را به صورت فردی ترجیح می‌دهند. در فرهنگ‌های فردگرا، اعضای جامعه به فکر منافع خود و خانواده نزدیک خود هستند. در فرهنگ‌های گروه‌گرا، اعضای جامعه در داخل گروه‌های یکپارچه فعالیت می‌کنند. آمریکا دارای بالاترین فرهنگ فردگرایی و ژاپن دارای بالاترین فرهنگ جمع‌گرایی است.

۳. **مردسالاری/زن‌سالاری**^۴: جوامع مردسالار، جوامعی هستند که در آنها از مردها انتظار می‌رود به صورت تهاجمی و رقابتی رفتار کنند و موفقیت‌های مادی را مورد توجه قرار دهند. در این جوامع، مردان عهده‌دار مشاغل می‌شوند که بتوانند بهتر ابراز وجود کنند. در جوامع مردسالار به زنان پست‌هایی داده می‌شود که جنبه خدماتی دارد. آنها وظایف مراقبت و نگهداری را بر عهده می‌گیرند. زنان در جوامع مردسالار

¹ Geert Hofstede

² power distance

³ Individualism vs. Collectivism

⁴ Masculinity vs. Femininity

کارهای منزل و نگهداری و تربیت فرزندان را بر عهده دارند. در جوامع زن‌سالار، بر احساسات، عواطف، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی تأکید می‌شود. در این جوامع توجه به افراد برتر از کسب پول است و کیفیت زندگی و حفظ محیط زیست و رسیدگی و کمک به دیگران از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۴]. ژاپن دارای بالاترین فرهنگ مردسالار و کشورهای اروپای شمالی دارای بالاترین فرهنگ زن‌سالار هستند.

۴. **میزان پرهیز از عدم اطمینان**^۱: اگر میزان ناراحتی اعضای جامعه در وضعیت‌های مبهم و نامطمئن زیاد باشد، نشان دهنده این است که پرهیز زیادی از عدم اطمینان دارند. در چنین جوامعی، افراد در مواجهه با پدیده عدم اطمینان، رفتارهای تهاجمی، احساسی و بدون صبر و تحمل خواهند داشت. ویژگی مشخص پایین بودن پرهیز از عدم اطمینان، رفتارهای واقع‌بینانه، صبورانه و با تفکر و تأمل است [۱۵]. یونانی‌ها دارای بیشترین پرهیز از عدم اطمینان و جامائیکایی‌ها دارای کمترین پرهیز از عدم اطمینان هستند.

۵. **جهت‌گیری زمانی**^۲: ارزش‌های متناسب با جهت‌گیری زمانی بلندمدت عبارتند از پس‌انداز و تلاش و پشتکار. ارزش‌های متناسب با جهت‌گیری زمانی کوتاه‌مدت عبارتند از احترام به سنت و انجام وظایف اجتماعی.

۶. **میزان آزادی اجتماعی**^۳: نشان می‌دهد یک فرد چقدر در جامعه آزاد است چیزهایی را که می‌خواهد به انجام رساند یا چقدر درگیر و در بند هنجارها و سنت است.

تفاوت‌های فرهنگی از دیدگاه پیمایش ارزشی روکیچ

میلتون روکیچ^۴، روان‌شناس معروف، مجموعه‌ای از «ارزش‌های غایی»^۵ یا حالت‌های غایی مطلوب را ارائه کرد. ارزش‌های غایی عبارتند از حالت‌های غایی مطلوب افراد.

¹ uncertainty avoidance

² long term orientation

³ Indulgence vs. Restraint

⁴ Milton Rokeach

⁵ end values

ارزش‌های غایی مواردی مانند زندگی راحت، زندگی مهیج، حس پیشرفت، دنیای صلح‌آمیز، برابری و سایر موارد مشابه را شامل می‌شوند. پیمایش ارزشی روکیچ، همچنین مجموعه‌ای از «ارزش‌های ابزاری»^۱ را نیز شامل می‌شود. ارزش‌های ابزاری، اقدامات لازم را برای رسیدن به ارزش‌های غایی نشان می‌دهند. جدول ۸-۲ مقیاس ارزش‌های روکیچ را نشان می‌دهد [۱۶].

جدول ۸-۲. مقیاس ارزش‌های روکیچ [۱]

ارزش‌های ابزاری	ارزش‌های غایی
جاه‌طلب	یک زندگی راحت
روشن‌فکر	یک زندگی مهیج
توانا	حس پیشرفت
خوش‌رو	یک دنیای صلح‌آمیز
پاکیزه	یک دنیای زیبا
شجاع	برابری
بخشنده	امنیت خانواده
مفید	آزادی
درستکار	خوشحالی
تخیلی	هماهنگی درونی
مستقل	عشق کامل
عقلانی	امنیت ملی
منطقی	لذت
با محبت	رستگاری
حرف‌شنو	احترام به خود
با ادب	شناخت اجتماعی
مسئولیت‌پذیر	دوستی
خود کنترل	فرزانگی

بر اساس دیدگاه روکیچ، ارزش‌های غایی در تمام فرهنگ‌ها تقریباً یکسان هستند. اما تفاوت افراد در میزان اعتقاد به این ارزش‌ها، باعث می‌شود که آنها از محصولات و

^۱ instrumental values

خدمات مختلفی استفاده کنند و برندهای خاصی را ترجیح دهند. با این حال، شرکت‌های جهانی به میزان کمی از پیمایش ارزشی روکیچ استفاده می‌کنند. یکی از دلایل این امر این است که در درون هر فرهنگی خرده‌فرهنگ‌های متعددی وجود دارند که دارای ارزش‌ها و باورهای خاص خود هستند. پیمایش ارزشی روکیچ بر یکسان بودن ارزش‌های غایی در همه فرهنگ‌ها تمرکز دارد که این با روند ایجاد خرده‌فرهنگ‌ها در درون فرهنگ‌ها متناقض است. بنابراین، پیمایش ارزشی روکیچ به میزان کمی در بازاریابی استفاده می‌شود.

ارزش‌های میان‌فرهنگی

«ارزش‌های میان‌فرهنگی»^۱ بحث مهمی است که شرکت‌های جهانی با گسترش تجارت بین‌المللی با آن مواجه می‌شوند. امروزه شرکت‌های جهانی نوآوری‌های زیادی را انجام می‌دهند و به سرعت مرزهای جهانی را طی می‌کنند. همان‌طور که درک فرهنگ مصرف‌کنندگان محلی از اهمیت زیادی برخوردار است، درک فرهنگ مصرف‌کنندگان جهانی نیز بسیار مهم است. شرکت‌های جهانی باید محصولات و خدمات را متناسب با خواسته‌ها و نیازهای بازارهای هدف ارائه دهند. شرکت‌های بزرگ جهانی در سال‌های متعدد، اشتباهاتی را در درک نادرست فرهنگ بازارهای هدف داشته‌اند که به اعتبار آنها لطمه وارد کرده است.

تجارت بین‌المللی برای شرکت‌های جهانی بسیار مهم است. بر اساس آمار بانک جهانی، جمعیت جهان در سال ۲۰۳۰ به ۹ میلیارد نفر می‌رسد که ۹۰ درصد آنها در کشورهای در حال توسعه زندگی خواهند کرد. بنابراین، درک فرهنگ‌ها و ارزش‌های حاکم بر این کشورها برای این شرکت‌ها بسیار مهم و حیاتی است.

¹ cross-cultural values

خرده فرهنگ

عضویت افراد در گروه‌های مختلف، تأثیر زیادی بر رفتارهای آنها دارد. یک «خرده فرهنگ»^۱ عبارت است از گروهی که اعضای آن دارای باورها و تجربیات مشترک هستند. این باورها و تجربیات مشترک باعث تمایز آنها با گروه‌های دیگر می‌شود. هر یک از ما بسته به سن، نژاد، قومیت و محل سکونت، در خرده فرهنگ‌های مختلفی عضویت داریم [۱۳].

خرده فرهنگ نژادی

«خرده فرهنگ نژادی»^۲، عبارت است از گروهی از مصرف‌کنندگان که دارای وابستگی‌های نژادی یا ژنتیکی هستند. در برخی از کشورها مانند ژاپن، نژاد و قومیت از اهمیت کمتری برخوردار است. به این دلیل که ژاپنی‌ها اهمیت زیادی برای فرهنگ ژاپنی به عنوان یک فرهنگ غالب قائل هستند. هرچند که در این کشور خرده فرهنگ‌های مختلفی مانند خرده فرهنگ کره‌ای نیز وجود دارد، اما فرهنگ ژاپنی در کل این کشور تسلط دارد.

در ایران نیز خرده فرهنگ‌های مختلفی مانند مازندرانی، گیلانی، کردی، لری، بلوچی، ترکی و ... وجود دارد که البته همگی در سایه فرهنگ ایرانی قرار داشته و در سایه دین مبین اسلام به صورت یک مجموعه واحد و متحد زندگی می‌کنند.

در کشورهای دیگر مانند آمریکا خرده فرهنگ‌های زیادی وجود دارد. مصرف‌کنندگان تلاش می‌کنند خرده فرهنگ خود را حفظ کرده و مانع ادغام آن در فرهنگ‌های غالب جامعه شوند.

شرکت‌های جهانی باید اهمیت خرده فرهنگ‌ها را درک کنند، چرا که بخش بزرگی از بازار مصرفی در این خرده فرهنگ‌ها قرار دارد. آنها باید محصولات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های خرده فرهنگ‌ها سفارشی‌سازی نمایند.

¹ subculture

² ethnic subculture

برای دستیابی بهتر به بازار خرده‌فرهنگ‌ها می‌توان از رسانه‌های محلی استفاده کرد. امروزه شرکت‌های زیادی تبلیغات خود را در شبکه‌های استانی انجام می‌دهند. زیرا تعداد زیادی از مصرف‌کنندگان برنامه‌های این شبکه‌ها را تماشا می‌کنند.

فرهنگ‌پذیری

«فرهنگ‌پذیری»^۱ عبارت است از فرآیند جابجایی و سازگاری با محیط فرهنگی یک کشور توسط یک فرد خارج از آن کشور. فرهنگ‌پذیری یک موضوع بسیار مهم برای شرکت‌های جهانی است، زیرا جهانی شدن و ارتباط مردم جهان با یکدیگر به سرعت در حال افزایش است [۱۳].

زمانی که افراد از یک مکان به مکان دیگر منتقل می‌شوند، ممکن است به سرعت فرهنگ مکان جدید را مورد پذیرش قرار دهند و یا ممکن است خود را از آن جدا ساخته و آن را مورد پذیرش قرار ندهند.

زمانی که فردی از یک کشور یا شهر کمتر توسعه یافته وارد کشور یا شهر پیشرفته‌تری می‌شود، از یک طرف، چون به فرصت‌های شغلی و آموزشی بیشتری برای خود و فرزندان خود دست می‌یابد، بسیار خوشحال می‌شود. از طرف دیگر، به دلیل دوری از دوستان و بستگان خود و فرهنگ بومی کشور یا شهر خود احساس تنهایی و غربت می‌کنند. او برای انطباق بهتر با محیط جدید باید فرهنگ آن را مورد پذیرش قرار دهد تا بتواند مورد پذیرش مردم محیط جدید قرار بگیرد.

«الگوی یادگیری تدریجی»^۲ می‌تواند در درک فرآیند فرهنگ‌پذیری به ما کمک کند. این الگو بیان می‌کند که افراد به تدریج و با افزایش تماس خود با فرهنگ جدید، با آن مأنوس شده و فرآیند فرهنگ‌پذیری را انجام می‌دهند. افراد در فرهنگ‌پذیری، اصول فرهنگی خود را با اصول فرهنگی جدید ترکیب می‌کنند [۱].

¹ acculturation

² progressive learning model

مصرف‌کنندگانی که هویت نژادی خود را حفظ می‌کنند و توجه زیادی به آن دارند، با افرادی که فرهنگ‌های جدید را مورد پذیرش قرار می‌دهند، در ابعاد زیر متفاوت هستند:

- آنها در مجموع، نسبت به کسب و کار و تجارت نگرش منفی دارند. (احتمالاً به دلیل ناامیدی‌های ناشی از درآمد نسبتاً پایین).
- آنها به رسانه‌های با زبان محلی علاقه بیشتری نشان می‌دهند.
- وفاداری آنها به برندها بیشتر است.
- آنها برندهای معتبر را بیشتر می‌پسندند.
- آنها برندهایی را خریداری می‌کنند که برای گروه‌های قومی آنها تبلیغات اختصاصی انجام می‌دهند.

ه) تصمیم‌گیری در مورد سازمان بازاریابی

شرکت‌ها در مرحله پنجم، باید در مورد سازمان بازاریابی خود تصمیم‌گیری کنند.

بخش صادرات

شرکت‌ها معمولاً فعالیت بین‌المللی خود را با صادرات شروع می‌کنند. اگر فعالیت صادراتی شرکت توسعه یابد، شرکت یک بخش صادراتی را ایجاد می‌کند. بخش صادراتی از یک مدیر فروش و چند کارشناس تشکیل می‌شود. با افزایش صادرات شرکت، بخش فروش نیز توسعه پیدا می‌کند تا بتواند پاسخگوی فعالیت‌های بازاریابی صادراتی شرکت باشد. اگر شرکت از شیوه‌های دیگری غیر از صادرات برای ورود به کشورهای خارجی استفاده کند، بخش صادرات نمی‌تواند برای مدیریت فعالیت‌های بازاریابی صادراتی شرکت کافی باشد [۲].

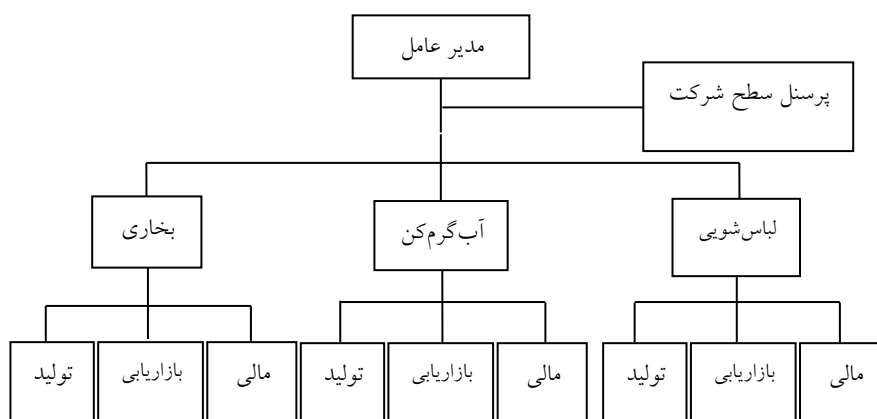
بخش بین‌الملل

شرکت‌های فعال در حوزه جهانی، دیر یا زود مجبور خواهند شد که یک بخش بین‌الملل را در ساختار خود طراحی کنند. بخش بین‌الملل دارای یک رئیس است که

اهداف و بودجه‌های بخش را تعیین می‌کند و مسؤلیت دستیابی به اهداف توسعه‌ای شرکت را بر عهده دارد. شرکت‌ها برای سازماندهی بخش بین‌الملل خود از ساختارهای چندبخشی استفاده می‌کنند.

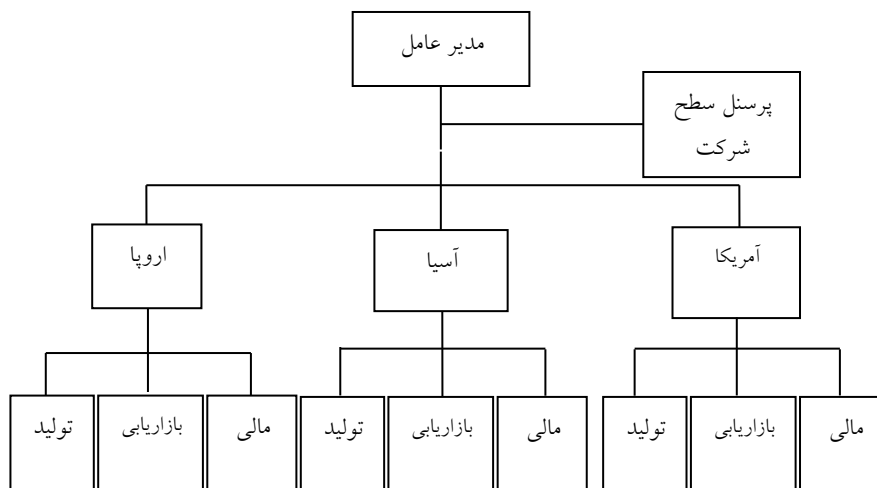
ساختارهای چندبخشی شامل ساختارهای محصول، فرآیند، جغرافیایی و مشتری هستند. در این ساختارها سازمان بر اساس محصول، فرآیند، منطقه جغرافیایی یا مشتری به بخش‌های مختلف تقسیم می‌شود. رشد و متنوع‌شدن سازمان‌ها در دهه‌های اول قرن بیستم باعث ایجاد مشکلات زیادی، مانند عدم کارآیی در جریان اطلاعات و حجم کاری بالا برای مدیران آنها شد. کارایی عبارت است از میزان هزینه استفاده از منابع.

مدیران چند شرکت بزرگ از طریق یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا، ساختارهای چندبخشی را توسعه دادند. از آنجا که سازمان‌ها امروزی دارای کسب و کارهای مختلفی هستند و در مناطق مختلف جهان مشغول به فعالیت هستند، استفاده از ساختارهای چندبخشی در بین آنها رشد کرده است. نمودار ۸-۳ ساختار محصول را نشان می‌دهد.



نمودار ۸-۳. ساختار محصول [۱۷]

نمودار ۸-۴ نیز ساختار منطقه جغرافیایی را نشان می‌دهد.



نمودار ۸-۴. ساختار منطقه جغرافیایی [۱۸]

تعداد کمی از شرکت‌ها در اوایل قرن بیستم از ساختارهای چندبخشی استفاده می‌کردند. اکثریت شرکت‌ها بعد از جنگ جهانی دوم از این ساختارها استفاده کردند. در واقع، پذیرش ساختار چندبخشی یک نوآوری مدیریتی است که تقریباً همه ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون از آن استفاده کرده‌اند. این نشان می‌دهد که چگونه تقلید شرکت‌ها از یکدیگر باعث انتشار نوآوری در کل اقتصاد می‌شود.

ساختارهای چندبخشی مزایای مختلفی برای شرکت‌های جهانی دارند. نقاط قوت ساختارهای چندبخشی شامل موارد زیر است [۱۸]:

۱. ساختار چندبخشی باعث تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. در نتیجه، مدیران مجبور نیستند در تصمیمات روزمره و عادی سازمان دخالت کنند و وقت آنها برای تصمیمات مهم‌تر آزاد می‌شود. در شرکت‌های چندبخشی، اکثر تصمیمات تاکتیکی و استراتژیک که بر هر یک از بخش‌ها تأثیر می‌گذارد، توسط مدیران بخش‌ها انجام می‌گیرد. بنابراین، مدیران سطح شرکت می‌توانند بر مباحث استراتژیک‌تر مانند تخصیص سرمایه به بخش‌های مختلف، جهت‌گیری کلی شرکت و تصمیم‌گیری در مورد خرید یا فروش کسب و کارها تمرکز کنند.

۲. ساختارهای چندبخشی باعث افزایش پاسخگویی بخش‌ها می‌شوند. یکی از بخش‌های کلیدی ساختارهای چندبخشی، پرسنل سطح شرکت هستند که نقش مشاور و ارزیاب را بر عهده دارند. آنها با اندازه‌گیری و نظارت مستمر^۱ بر بخش‌ها، مدیران را ملزم به پاسخگویی نسبت به عملکرد بخش‌های خود می‌کنند. آنها همچنین گزارش‌های عملکردی را در اختیار مدیران عالی سازمان قرار می‌دهند.

۳. ساختارهای چندبخشی کیفیت تخصیص منابع سازمان را بهبود می‌بخشند. پرسنل سطح شرکت طرح‌های پیشنهادی سرمایه‌گذاری^۲ را از مدیران بخش‌ها می‌گیرند. سپس از معیارهای مشترکی مانند نرخ بازده سرمایه‌گذاری^۳ برای ارزیابی و تأمین مالی طرح‌های پیشنهادی استفاده می‌کنند. رقابت بین بخش‌ها در جذب سرمایه، یکی از ویژگی‌های متمایز ساختارهای چندبخشی است. این شرکت‌ها جریان‌های نقدی را در اختیار بخش‌هایی قرار می‌دهند که دارای پتانسیل سودآوری بالاتری هستند. البته، جریان‌های نقدی در شرکت‌های چندبخشی، همواره وارد خزانه شرکت می‌شوند. به عبارت دیگر، اگرچه ممکن است یک بخش یا منطقه جغرافیایی به سودآوری بالایی دست پیدا کند، اما اگر دارای چشم‌انداز اقتصادی مثبتی نباشد، درآمدهای آن در اختیار بخش‌هایی قرار می‌گیرد که دارای فرصت‌های سودآوری بیشتری هستند. در مجموع، ساختارهای چندبخشی در موارد زیر مفید هستند [۱۹]:

- معیارهای مختلفی برای موفقیت در بخش‌های مختلف سازمان وجود داشته باشد.
 - بخش‌ها دارای محیط‌های رقابتی متفاوتی باشند.
 - هم‌افزایی اندکی بین محصولات یا خدمات وجود داشته باشد.
 - فرآیندهای تولیدی و کانال‌های توزیعی متفاوتی در سازمان وجود داشته باشد.
 - انواع مختلفی از فرهنگ و نیروهای کاری در سازمان وجود داشته باشد.
- ساختارهای چندبخشی دارای نقاط ضعفی نیز هستند. نقاط ضعف ساختارهای چندبخشی شامل موارد زیر است:

^۱ monitoring

^۲ investment proposals

^۳ Return on Investment (ROI)

۱. یکی از مشکلات ساختارهای چندبخشی این است که شرکت باید سطح اختیارات ادارات مرکزی و واحدهای فرعی را دقیقاً تعیین کنند. مدیران این شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که چه مقدار از اختیارات را در سطح شرکت نگه دارند و چه مقدار از آن را به واحدهای فرعی تفویض کنند [۲۰].
۲. از آنجا که در این ساختارها هر یک از بخش‌ها دارای واحدهای وظیفه‌ای تخصصی خود هستند، در نتیجه، کل شرکت دارای چندین واحد وظیفه‌ای خواهد بود. در واقع، شرکت در ساختارهای چندبخشی دارای چندین واحد تولید، بازاریابی، مالی و ... خواهد بود. این باعث افزایش هزینه شرکت می‌شود و شرکت نمی‌تواند به اقتصاد مقیاس و گستره که در تنظیم استراتژی‌ها مد نظر بوده است، برسد.
۳. مدیران در ساختارهای چندبخشی از فعالیت بخش‌های سازمان بسیار دور هستند. آنها تخصص و اطلاعات زیادی در مورد فعالیت بخش‌های مختلف شرکت خود ندارند. اگرچه مزیت اصلی ساختارهای چندبخشی این است که به مدیران فرصت کافی برای تفکر در مورد تصمیمات استراتژیک اصلی سازمان را می‌دهد، اما این باعث می‌شود که مدیران به طور روزانه با عملیات سازمان مواجه نشوند و در نتیجه، نسبت به عملیات بخش‌های مختلف سازمان ناآگاه باشند. بنابراین، آنها نمی‌توانند طرح‌های پیشنهادی سرمایه‌گذاری را ارزیابی کنند، به درستی استراتژی‌های سطح شرکت را تنظیم کنند و یا بحران‌های ایجاد شده در بخش‌های مختلف سازمان را حل کنند.
۴. تناقض قیمت‌گذاری انتقالی یکی دیگر از نقاط ضعف ساختارهای چندبخشی است. در این شرکت‌ها فروش قطعات، محصولات و خدمات از یک واحد به واحد دیگر رایج است. مشکل اصلی، تعیین قیمت محصولاتی است که یک بخش به بخش دیگر می‌فرستد. اگر بخش فروشنده، قیمت‌های برابر یا بیشتر از قیمت‌های بازار را برای محصولات خود تعیین کند، آنگاه بخش خریدار احساس خواهد کرد که انعطاف‌پذیری کمتری نسبت به خرید از بیرون از شرکت دارد. همچنین اگر بخش فروشنده قیمت‌های پایین‌تری را برای محصولات خود تعیین کند، آنگاه بخش خریدار سود می‌برد و بخش فروشنده احساس فریب خوردن خواهد داشت.

۵. ساختارهای چندبخشی می‌توانند باعث تمرکز بخش‌ها بر دوره‌های کوتاه مدت و رقابت‌های نامطلوب بین آنها برای جذب منابع شود. از آنجا که در این ساختارها منابع به بخش‌هایی که عملکرد بالاتری دارند، تخصیص داده می‌شود، در نتیجه، مدیران بخش‌های مختلف تلاش می‌کنند عملکرد خود را در کوتاه‌مدت افزایش دهند. این دیدگاه ممکن است باعث شود مدیران بخش‌ها بر فعالیت‌هایی تأکید کنند که در بلندمدت باعث عملکرد پایین بخش‌ها شود. به عنوان مثال، هزینه‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه برای کسب سهم بازار و سودآوری بلندمدت برای شرکت ضروری است. اما مدیران بخش‌ها برای افزایش سودآوری خود در کوتاه‌مدت ممکن است از انجام آنها صرف نظر کنند. در نتیجه، در بلندمدت عملکرد این واحدها کاهش پیدا می‌کند و همچنین، عملکرد شرکت نیز با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین، باید شاخص‌هایی در سازمان‌های چندبخشی برای ارزیابی عملکرد بخش‌ها تنظیم شود که موارد زیر را در بر بگیرد [۱۸]:

- عملکرد کوتاه‌مدت بخش‌ها
- عملکرد بلندمدت بخش‌ها
- کمک بخش‌ها به عملکرد کلی شرکت

سازماندهی جهانی

برخی از شرکت‌ها به طور کامل جهانی هستند. مدیران و کارکنان این سازمان‌ها باید فعالیت‌های مختلف شامل فعالیت‌های تولیدی، مالی، بازاریابی، توزیعی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و پشتیبانی را به صورت جهانی مدیریت و کنترل کنند. این شرکت‌ها تولیدات خود را در کشورهای مختلفی انجام می‌دهند که هزینه‌های تولیدی‌شان را کاهش دهد. آنها همچنین محصولات خود را در همه کشورهای جهان به فروش می‌رسانند. زمانی که «فشار بر یکپارچگی جهانی» زیاد باشد، برای مثال، تولید محصولات بسیار سرمایه‌بر باشد و تقاضای مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف، مشابه هم باشد و همچنین، زمانی که «فشار برای پاسخگویی به بازارهای محلی» پایین باشد، برای مثال، استانداردها و موانع بازارهای محلی پایین باشد، شرکت‌های جهانی از استراتژی بازاریابی

استاندارد استفاده می‌کنند. آنها در این حالت، محصولات خود را به یک شکل تولید و وارد بازارهای جهانی می‌کنند. زمانی که شرایط، برعکس حالت‌های فوق باشد، شرکت‌های جهانی از استراتژی بازاریابی انطباقی استفاده می‌کنند.

زمانی که هم فشار بر یکپارچگی جهانی و هم فشار برای پاسخگویی به بازارهای محلی، زیاد باشد، شرکت‌ها باید از ترکیبی از استراتژی بازاریابی استاندارد و انطباقی استفاده کنند. در این حالت، شرکت باید بخش‌هایی از محصولات خود را به صورت استاندارد و بخش‌های دیگری از آن را به صورت محلی و منطبق با نیازهای هر یک از بازارها تولید کند. بازاریاب‌ها برای توصیف این حالت از عبارت «جهانی بیندیش و محلی عمل کن»، استفاده می‌کنند [۲].

منابع

1. Solomon, Michael R (2013), *Consumer behavior: buying, having, and being*, Prentice Hall, edition 9.
2. Kotler, Philip., & Keller, Kevin Lane (2013), *Marketing Management*, Pearson Education, 14 edition.
3. Fletcher, Richard., & Heather Crawford (2013), *International Marketing: An Asia-Pacific Perspective*, Pearson Higher Education AU.
4. OECD (2002), *OECD Global Forum on International Investment New Horizons for Foreign Direct Investment*, OECD Publishing.
5. Geppert, Nataliya (2008), *Success factors for market penetration in CIS countries: Using the investment business model*, diplom.de.
6. Czinkota, Michael., & Ilkka Ronkainen (2006), *International Marketing*, Cengage Learning.
7. Sharma, Gyanesh., & Kpradeep Kumar (2007), *Handbook Of Management Terms*, ICFAI Books.
8. Czinkota, Michael., & Ilkka Ronkainen (2010), *Global Marketing: Positioning Ventures Ahead*, Routledge.
9. Paul, Justin (2008), *International Marketing: Text and Cases*, Tata McGraw-Hill Education.
10. Onkvisit, Sak., & John J. Shaw (2004), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Psychology Press.
11. Boone, Louis., & David Kurtz (2015), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning.
12. Czinkota, Michael., & Ronkainen, Ilkka (2009), *Emerging Trends, Threats and Opportunities in International Marketing: What Executives Need to Know*, Business Expert Press.
13. Geoffrey P (2010). *Consumer Behavior in Action: Real-Lifpplications for Marketing Managers*, M.E.Sharpe.
۱۴. رایبیز، استیفن، (نویسنده)، (۱۳۹۱)، *مبانی رفتار سازمانی*، پارسائیان، علی، و اعرابی، سید محمد، (مترجمان)، چاپ سی و چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. کیگان، وارن (۱۳۹۰)، *مدیریت بازاریابی جهانی*، ترجمه ابراهیمی، عبدالحمید، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
16. Sutter, Eva (2005), *Cross-Cultural Consumer Behaviour -A comparison between Germany and the U.S.*, GRIN Verlag.
۱۷. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۹)، *مدیریت عمومی*، چاپ چهلم، تهران: نشر نی.
18. Duhaime, M. Irene., Larry Simpert., & Julie Chesley (2012). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*, Routledge, edition 1.

19. Stanford, N (2007), Guide to organizational design, London: Profile Books Ltd.
20. Hill, Charles W. L., & Gareth R. Jones (2012), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western College Pub, edition 10.
21. Daft, Richard L., Jonathan, Murphy., & Hugh Willmott (2010), Organization Theory and Design, Cengage Learning.

۲۲. رضائیان، علی.، (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پانزدهم، انتشارات

سمت.