

بازاریابی نوگرا

تألیف:

دکتر محمدرضا دلوی

(دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی)

دکتر ماکان آریا پارسا

الهام اکرمی

بهاره بهجت

سرشناسه:	دلوی اصفهانی، محمدرضا، ۱۳۴۹ Dalvi, Mohammad Reza
عنوان و نام پدیدآور:	بازاریابی نوگرا: ویژه تحصیلات تکمیلی / محمدرضا دلوی- [و دیگران].
مشخصات نشر:	اصفهان: نصح، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری:	۳۹۸ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۵۰۸۸-۵۶-۴
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیپا
موضوع:	موفقیت در کسب‌وکار- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع:	Success in business - Study and teaching (Higher)
موضوع:	بازاریابی- مدیریت- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع:	Marketing Management - Study and teaching (Higher)
رده‌بندی کنگره:	HF۵۴۱۵ / ب۲ ۱۳۹۶
رده‌بندی دیویی:	۲
	۶۵۸ / ۸
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۴۸۱۸۲۹۶

نام کتاب: بازاریابی نوگرا (ویژه تحصیلات تکمیلی)
مولفین: محمدرضا دلوی، ماکان آریا پارسا، الهام اکرمی، بهاره بهجت
ناشر: اصفهان: نشر نصح
شمارگان: ۵۰۰ جلد
قطع: وزیری
تاریخ چاپ: ۱۳۹۶
نوبت چاپ: اول
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۰۸۸-۵۶-۴
قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

مقدمه

فرآیند جهانی شدن و سرعت پیشرفت‌های فنی، باعث دگرگونی سریع بازارها شده است. موفقیت در بازارهای پر چالش آینده، مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است. واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که در محیطی کاملاً رقابتی و به دور از حمایت‌های نامعقول فعالیت داشته باشند، محیطی که در آن از شکل‌گیری موانع رقابتی به طور جدی و در صورت نیاز قانونی جلوگیری بعمل آید، و بقا و رشد در آن فقط در سایه تامین رضایت مشتری میسر گردد. تحت شرایط رقابتی نه فقط مردم از مزیت انتخاب بهینه برخوردار می‌شوند که صرف‌نظر از سایر مزایای آن، عوامل تولید و منابع اقتصادی محدود نیز به بهترین و مناسب‌ترین گزینه‌ها اختصاص می‌یابد. از این رو لازم است بهترین شرایط رقابتی سالم را فراهم آوریم و بپذیریم که دیگر جنگ واقعی به گونه سنتی آن کمتر وجود دارد و جنگ و منازعه بین کشورها، نه از طریق سلاح‌های سنتی، بلکه با دانایی و استفاده از دانش نوین مدیریت بازاریابی و بازار و در صحنه کارزار بر سر تصاحب سهم بازار صورت می‌گیرد و واقعیت این است که این بازیگران منازعه می‌باید تاوان سنگینی بپردازند.

بازاریابی هم همانند بسیاری از علوم دیگر یک سیر تحول تاریخی داشته و در هر دوره ویژگی‌های خاصی داشته که آن را رفته رفته پخته‌تر کرده است. بازاریابی به علت این که با تکنولوژی ارتباط تنگاتنگی دارد این روزها رشد سریع‌تری پیدا کرده و هر روز ابزارها و مفاهیم جدیدی در عرصه بازاریابی متولد می‌شوند. معمولاً وقتی صحبت از عصر تولید می‌شود، مثال معروف خودروی T تولید شرکت فورد به میان می‌آید. هنری فورد وقتی تولید این خودرو را شروع کرد هیچ رقیبی در بازار نداشت و حدود ۵۰ سال این خودرو را تولید می‌کرد و می‌فروخت و حدود ۶۰ درصد بازار را در دست داشت. در این دوره برای بسیاری از محصولات تقاضا بیشتر از عرضه بود و مردم مجبور بودند هر آنچه که در دسترس است را بخرند، تنها وجهی از بازاریابی که مهم جلوه می‌کرد طراحی محصول (Product) مناسب بود.

در شرایطی که عرضه نسبت به تقاضا بیشتر می‌شود، شرکت‌ها برای فروش محصولات خود مجبور به روی آوردن به سمت «فروش سخت» می‌شوند. در این روش نیروهای فروش به شکل تهاجمی و با توسل به اصرار و زور قصد فروش کالاهای خود را دارند. در این وضعیت بازاریابی فقط معنای فروش می‌یابد و سایر جنبه‌های بازاریابی چندان مهم نخواهند بود. این وضعیت بعد از جنگ جهانی دوم که صنایع از تولیدات نظامی دست کشیده بودند شروع شد و در سال‌های ۱۹۵۰ فروش‌گرایی کاملاً غلبه کرده بود. بعد از عصر فروش کم کم شرکت‌ها متوجه شدند که می‌شود به مصرف‌کننده بهای

بیشتری داد و در جهت تامین نیازهای آن‌ها گام برداشت. اتخاذ رویکرد مشتری مداری از سوی شرکت‌ها بزرگ دنیا، باعث شد که بازاریابان شروع به خلاقیت و نوآوری در زمینه استفاده از روش‌های مختلف برای جلب توجه و رضایت مشتریان کنند و تحقیقات بازاریابی برای کشف نیازهای مختلف افراد گسترش پیدا کرد و بازاریابان این دوره در زمینه طراحی پیام‌های بازاریابی بهتر از بازاریابان عصر فروش عمل می‌کردند و بعد از عصر مصرف‌کننده، شرکت‌های آینده نگر به امر کیفیت متعهد شدند و از صرف تامین نیازهای مصرف‌کنندگان فراتر رفتند و به فکر ایجاد روابط بلند مدتی با مشتریان بودند و مفاهیمی مانند مدیریت ارتباط با مشتریان شکل گرفت که به کار پیگیری و ردیابی ترجیحات مشتریان و رفتارهای مصرف‌کنندگان می‌پردازد. با به وجود آمدن اینترنت نیز یک گام اساسی دیگر در بازاریابی برداشته شده است و مفاهیمی مانند تمرکز بر منافع اجتماعی و تمرکز بر پاسخ‌گویی به عرصه بازاریابی پای گذاشته‌اند.

در دنیای رقابتی امروز بقا و موجودیت هر کسب‌وکاری وابسته به وجود مشتریان است، مشتریانی که در سیر تکامل بازاریابی و کسب‌وکار و بالاخص با پیدایش کسب‌وکارهای جدید از مقام پادشاهی برای کسب‌وکارها تبدیل به شرکای بالقوه و بالفعل کسب‌وکارها شده‌اند، مشتریانی که مایل به خرید محصولات یا خدمات آن هستند. در طول دهه ۱۹۹۰ مشتریان خصوصیات جدیدی کسب کردند. آن‌ها نمی‌خواستند خریدار بلندمدت سازمانی خاص باشند، نیاز به احترام در آن‌ها متبلور شده بود و از عرضه-کنندگان ویژگی‌های چون؛ تجسم (استفاده از خلاقیت در برنامه‌های تبلیغاتی)، سفارشی کردن خدمات و محصولات مورد نیاز مشتریان و انعطاف‌پذیری را طلب کردند. مشتریان امروزی با مشتریان ۵-۶ سال گذشته متفاوتند. بهتر و بیشتر اطلاعات را دریافت می‌کنند آموزش می‌بینند و از محصولات و خدمات توقع بیشتری داشته و با فن‌آوری روز آشنا هستند و در نتیجه قدرت خرید بالایی دارند. در مقوله بازاریابی سعی می‌شود ضمن شناسایی مشتریان و درک خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها، به صاحبان کسب‌وکار بیان گردد که مشتری از محصول و یا خدمت ارائه شده از سوی آن‌ها چه انتظاری دارد، چقدر حاضر است برای آن هزینه کند و نیاز او در چه موقعیت مکانی و زمانی وجود دارد. بنابراین بازاریابی چنان مهم و ضروری است که می‌توان موجودیت هر کسب‌وکاری را کاملاً وابسته به آن دانست.

بسیاری از مردم چنین می‌اندیشند که بازاریابی تنها به معنی فروش و تبلیغ است. اگر بدانیم که فروش و تبلیغ، فقط بخش نمایان (علامت بزرگ) بازاریابی است، جای شگفتی نیست. امروزه نباید بازاریابی را به مفهوم قدیمی آن یعنی فروش - معرفی محصول و فروش - در نظر آورد، بلکه باید به مفهوم نوین آن یعنی برآوردن نیازهای مشتری، توجه کرد. اگر

بازاریاب بتواند نیازهای مشتری را درک کند، محصولاتی را تولید و به بازار مصرف ارایه نماید که از بالاترین ارزش برخوردار باشند و قیمت‌گذاری، توزیع، ترویج و تبلیغ را به روشی کارساز انجام دهد، به طور حتم محصولات به راحتی به فروش خواهند رفت. بنابراین فروش و تبلیغ، تنها بخشی هستند از معجون بازاریابی. معجون به معنی مجموعه‌ای از ابزار و وسایل بازاریابی که با هم بر روی بازار اثر می‌گذارند.

بنابراین می‌توان بازاریابی را نوعی فرآیند اجتماعی و مدیریتی دانست که به وسیله آن افراد و گروه‌ها فارغ از مرزبندی‌های رایج جغرافیایی و نژادی می‌توانند از راه تولید و مبادله محصولات و ارزش‌ها با دیگران، نیازها و خواسته‌های خویش را مرتفع سازند. اما سرانجام، مفهوم بازار ما را به مفهوم بازاریابی باز می‌گرداند. بازاریابی به معنی اداره کردن بازارها برای پدید آوردن داد و ستد به منظور ارضای نیازها و خواسته‌های انسان است.

پیشگفتار

بازاریابی و بازاریابی از جمله عوامل مهمی است که می‌تواند به فروش یک کالا و محصول و یا فروش خدمات مختلف کمک کند. برندها و تجارت‌ها از بازاریابی برای فروش محصولات خود استفاده می‌کنند. در واقع می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین بخش‌های یک تجارت بازاریابی است و موفقیت در آن می‌تواند تمامی جنبه‌های مختلف یک کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهد. قطعا فروش بیشتر به درآمدزایی بیشتر کمک خواهد کرد. بهترین و مرغوب‌ترین کالاها نیز نیاز به بازاریابی دارند چون بدون تبلیغات قطعا مصرف‌کننده شناختی نسبت به محصول پیدا نخواهد کرد؛ بنابراین در هر صنعتی هر کالا یا محصولی نیاز به بازاریابی پیدا می‌کند. بدون بازاریابی مخاطب از نوع محصول شما شناختی نخواهد داشت. در استفاده از بازاریابی همچنین برای ترویج یک محصول یا اهمیت دارد و شانس فروش محصولات را بیشتر می‌کند. زمانی که یک محصول به اندازه‌ی کافی به مخاطب شناسانده و معرفی می‌شود خود مشتریان می‌توانند به نوعی به فروش بیشتر محصولات کمک کنند. قطعا تعریف کردن از یک محصول و بیان مزیت‌های آن باعث می‌شود مشتریان جدیدتری اضافه شوند و در نهایت میزان فروش را بالا ببرند. فروش بیشتر کالاها به موفقیت یک تجارت کمک می‌کند. در اوایل قرن بیست و یکم، بازاریابی سازمانی به شکل فزاینده‌ای موجب بروز دگرگونی‌های بزرگی در جوامع تجاری گردید و منجر به پیدایش انقلابی عظیم در جوامع تجاری شد. بازاریابی کارکردی سازمانی و مجموعه‌ای از فرآیندها برای خلق، اطلاع‌رسانی و ارائه‌ی ارزش به مشتریان است و برای مدیریت ارتباطات مشتریان به روش‌هایی می‌پردازد که منافع برای سازمان و سهامدارانش در پی داشته باشد. با این تعریف، مفهوم قبلی بازاریابی اصلاح گردیده و از تبادل کالا به تبادل ارزش‌ها و از پشتیبانی اهداف مالی شرکت‌ها به پشتیبانی از منافع سهامداران مختلف و از مدیریت تبادلات فردی به مدیریت پایدار ارتباطات مشتری تبدیل می‌شود.

خواسته‌های مردم تقریبا نامحدود، اما منابع محدود است. خواست، گونه‌ای از نیاز است که در اثر فرهنگ و شخصیت فردی متأثر از فضای فرهنگی، اقتصادی و حتی سیاسی حاکم بر محیط زندگی افراد شکل می‌گیرد. بازاریابان برجسته همواره درصدد شناسایی نیازها، خواسته‌ها و تقاضای مشتریان خود می‌باشند. بازاریابان برای این که بر تقاضای مشتریان اثر بگذارند، باید درباره یک پرسش پاسخ مناسبی بدست آورند و آن این است: پس از آگاهی از چه، کجا و چگونه بودن تقاضا آن‌ها باید در مورد علت‌ها (چه چیز باعث می‌شود که ما خواهان چیزهایی شویم که می‌خریم؟) هم بدانند. و این سخت‌ترین پرسشی است که باید به آن جواب داد.

یکی از نیازهای ضروری مدیران سازمان‌ها و دانشجویان این حوزه که متخصصین آینده بازاریابی خواهند بود، درک و توسعه‌ی برنامه‌های بازاریابی برای محصولات و خدمات است. جمله‌ی مشهور هنری فورد که: «هر رنگ اتومبیل که مشتری بخواهد به او عرضه می‌کنیم، به شرط آنکه سیاه باشد»! یادآور بازارهای بسته و انحصاری و دورانی است که تقاضا از عرضه افزون‌تر بود. اما امروزه عمر این‌گونه بازارها برای تولید و فروش محصولات به سر آمده است و در آینده‌ای نه چندان دور، اثری از این نوع بازارها باقی نخواهد ماند؛ اما بسیاری از مدیران به این موضوع بی‌توجه‌اند و تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که یکی از دلایل عمده‌ی شکست کسب‌وکارهای کوچک، نداشتن یک برنامه جامع بازاریابی است. گاهی نیز مشاهده می‌شود که برخی تفاوتی بین دو مفهوم «فروش» و «بازاریابی» قائل نیستند. بازاریابی فعالیتی مشتری‌گرا و تحقیقات بازاریابی، تعیین‌کننده‌ی میزان تولید و نوع محصول است. در بازاریابی ارتباط دو طرفه، اهداف بلندمدت، کانون توجه نیازهای مصرف‌کنندگان و تاکید بر کسب سود از راه افزایش رضایت مشتریان است. در صورتی که در فروشندگی، اهداف کوتاه مدت، ارتباط یک طرفه، کانون توجه محصولات موجود و تاکید بر کسب سود از راه افزایش حجم فروش است. از طرفی برخی دیگر بازاریابی را تنها منحصر به تبلیغات می‌دانند، در صورتی که تکنیک‌های بازاریابی طیف وسیعی از علوم اجتماعی، به ویژه اقتصاد، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی را در بر می‌گیرد.

با توجه به نکات ذکر شده و اهمیت مقوله‌ی بازاریابی و گستردگی گستره‌های مرتبط با این مقوله، مولفان کتاب پیش روی شما خواننده گرامی بر آن شدند تا با در نظر گرفتن تئوری‌های موجود در این باره و با استناد به مباحث مهمی که پیرامون بازاریابی تا به امروز به کوشش محققین و پژوهشگران گردآمده است، مجموعه‌ای کارا شامل تئوری‌ها، استراتژی‌های عملی و کاربردی، نحوه مدیریت این فرآیندها و سایر موارد مرتبط را گردآوری نمایند. از این رو و با توجه به مباحث شرح داده شده در فصول مختلف کتاب حاضر، شاید بتوان گستره‌ی وسیعی از مخاطبان شامل دانشجویان، پژوهشگران و حتی موسسین و صاحبان کسب‌وکار که قصد راه‌اندازی یا گسترش کسب‌وکار خود دارند را برای کتاب تعریف کرد.

کتاب پیش روی شما در ابتدا به بررسی تئوری‌ها و استراتژی‌های بازاریابی پرداخته، سپس با توجه به اهمیت راهبرد در بازاریابی به بحث پیرامون بازاریابی راهبردی، مخاطرات و مسائل پیرامون آن می‌پردازد. از آنجایی که اهمیت استراتژی و مدیریت استراتژیک در فرآیند بازاریابی بر هیچ کس پوشیده نیست، مولفین بخش ویژه‌ای از کتاب حاضر را به مدیریت استراتژیک، مدیریت بازاریابی استراتژیک و بازی‌های استراتژیک بازاریابی اختصاص داده‌اند. اسرار نام و نشان تجاری، همچنین اسرار موفقیت در تجارت و مدیریت

کسب‌وکار و مدیریت بازاریابی جهانی و بین‌الملل، سه فصل پایانی کتاب پیش روی شما را تشکیل می‌دهد.

سخن مولفان

۱۳۹۶

فهرست مطالب

فصل اول	۱
تئوری بازاریابی	۱
۱-۱ - مقدمه	۲
۱-۱-۱ - بازاریابی چیست؟	۲
۲-۱ - تئوری بازاریابی	۲
۱-۲-۱ - تئوری مباحث اجتماعی	۳
۲-۲-۱ - تئوری تفکیک اقتصادی (بازار)	۴
۳-۲-۱ - تئوری قوانین بازار، انتظارات و تعاملات	۴
۴-۲-۱ - تئوری جریان‌ها و سیستم‌ها	۴
۵-۲-۱ - تئوری محدودیت‌های رفتاری	۴
۶-۲-۱ - تئوری تغییر اجتماعی و تکامل بازاریابی	۵
۷-۲-۱ - تئوری کنترل اجتماعی بازاریابی	۵
۸-۲-۱ - تئوری در بازاریابی	۵
۹-۲-۱ - تئوری به همراه بازاریابی	۶
۳-۱ - تاریخچه سیستم‌های اجتماعی	۶
۱-۳-۱ - تئوری سیستم‌های اجتماعی	۷
۲-۳-۱ - تئوری سیستم‌های اقتصادی	۷
۴-۱ - انتقاد	۸
۱-۴-۱ - مسائل سازمانی	۸
۲-۴-۱ - مسائل کارکردی	۸
۳-۴-۱ - مسائل ارتباطاتی	۸
۴-۴-۱ - مسائل مشاهداتی	۹
۵-۴-۱ - مسائل فردی	۹
۶-۴-۱ - مسائل مدیریتی	۹
۵-۱ - روش‌ها	۹
۶-۱ - بازاریابی به عنوان یک سیستم اجتماعی	۱۰
۱-۶-۱ - تبلیغات و نام‌های تجاری، ارتباطات و قواعد	۱۰
۲-۶-۱ - برنامه‌ها	۱۱
۳-۶-۱ - ابعاد نام تجاری	۱۲
۷-۱ - نتیجه گیری	۱۲

فصل دوم ۱۴

استراتژی بازاریابی ۱۴

۱-۲- هماهنگی استراتژیک در بازاریابی ۱۵

۲-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله ورود به بازار ۱۹

۳-۲- اهداف اصلی استراتژی‌های مرحله ورود به بازار ۲۳

۳-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله رشد بازار ۲۴

۲-۳-۱- اهداف اصلی استراتژی‌های خاص شرکت پیشگام در یک بازار در حال رشد ۲۷

۲-۳-۲- استراتژی‌های رشد سهم بازار برای شرکت‌های پیرو ۲۹

۴-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله بلوغ بازار ۳۴

۴-۲-۱- هدف‌های اولیه ۳۷

۵-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله افول بازار ۳۸

۵-۲-۱- استراتژی‌های مرحله افول بازار ۳۹

۶-۲- صد ایده بازاریابی برای یک کسب‌وکار خوب ۴۱

۶-۲-۱- ایده‌های کلی ۴۱

۷-۲- الگوی تصمیم‌گیری ورود به گسترش فعالیت‌ها. **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.** ۴۲

۸-۲- مالکیت و کنترل ۴۹

۹-۲- تصمیم‌گیری در مورد عرضه محصولات به بازارهای جهانی ۵۰

۲-۱۰- راهبرد ۱: تعمیم محصول / ارتباطات ۵۰

۲-۱۱- راهبرد ۲: تعمیم محصول / هماهنگی ارتباطات ۵۱

۲-۱۲- راهبرد ۳: هماهنگی محصول / تعمیم ارتباطات ۵۱

۲-۱۳- راهبرد ۴: هماهنگی ارتباطات و محصول ۵۱

۲-۱۴- راهبرد ۵: اختراع محصول جدید ۵۱

۲-۱۵- چگونه راهبرد مطلوب محصول انتخاب می‌شود؟ ۵۲

۲-۱۶- تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری محصولات در بازارهای جهانی ۵۳

۲-۱۶-۱- قیمت‌گذاری ابداعی ۵۳

۲-۱۷- کانال‌های توزیع و توزیع فیزیکی در بازارهای جهانی ۵۴

۲-۱۸- رهبری، سازماندهی و کنترل فعالیت‌های بازاریابی جهانی ۵۵

۲-۱۸-۱- الگوهای توسعه سازماندهی بین‌المللی ۵۵

فصل سوم ۶۲

بازاریابی راهبردی ۶۲

۳-۱- مقدمه ۶۳

۶۶	۲-۳- تحلیل خارجی
۶۸	۳-۳- تحلیل محیط کلان
۶۸	۴-۳- تحلیل صنعت
۶۸	۵-۳- تجزیه و تحلیل رقبا
۷۰	۶-۳- اطلاعات رقابتی
۷۲	۷-۳- برخی از فنون تحلیل
۷۳	۸-۳- منابع اطلاعات رقابتی
۷۳	۹-۳- بخش بندی بازار
۷۳	۱۰-۳- فرآیند بخش بندی بازار
۷۳	۱۱-۳- رفتار مصرف کننده
۷۴	۱۲-۳- موقعیت خرید
۷۵	۱۳-۳- معیارهای بخش بندی بازار مصرف کننده
۷۷	۱۴-۳- رفتار خریداران سازمانی
۸۰	۱۵-۳- تجزیه و تحلیل محیط داخلی
۸۴	۱۶-۳- آینده نگری
۸۵	۱۷-۳- انواع روش های پیش بینی
۸۷	۱۸-۳- نیت راهبردی
۸۸	۱۹-۳- مأموریت سازمان را می توان در چارچوب وسیع یا محدود تهیه کرد
۸۹	۲۰-۳- بیانیه ی نیت راهبردی
۸۹	۲۱-۳- نحوه ی حمایت از بیانیه ی مأموریت
۹۰	۲۲-۳- اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت
۹۱	۲۳-۳- تدوین راهبرد
۹۱	۲۴-۳- شناسایی منابع مزیت رقابتی
۹۵	۲۵-۳- انتخاب بازار هدف، جایگاه یابی و شناسه
۹۷	۲۶-۳- ماهیت راهبردی انتخاب بازار هدف
۹۸	۲۷-۳- راه های دیگر موضع یابی
۹۸	۲۸-۳- ایجاد ارزش شناسه
۹۹	۲۹-۳- راهبردهای مختلف شناسه سازی
۹۹	۳۰-۳- گسترش خط محصول
۱۰۰	۳۱-۳- نابودی شناسه
۱۰۰	۳۲-۳- توسعه محصول و نوآوری

۱۰۰	۳-۳۲-۱- راهبرد توسعه محصول
۱۰۱	۳-۳۲-۲- فرآیند توسعه محصول جدید
۱۰۱	۳-۳۳- چرا محصولات جدید شکست می خورند؟
۱۰۱	۳-۳۳-۱- مدیریت نوآوری
۱۰۱	۳-۳۳-۲- مخاطره و نوآوری
۱۰۲	۳-۳۴- پیمانها و روابط
۱۰۴	۳-۳۵- اصول اساسی بازاریابی رابطه مدار
۱۰۴	۳-۳۶- برنامه ریزی بازاریابی راهبردی
۱۰۵	۳-۳۷- موانع رایج در برنامه ریزی موفق
۱۰۵	۳-۳۸- اجرای راهبردی
۱۰۷	۳-۳۹- افراد، قدرت و سیاستها
۱۰۸	۳-۴۰- ترکیب بازاریابی داخلی
۱۰۸	۳-۴۱- نظارت
۱۱۱	۳-۴۲- نظارت بر عملکرد بازاریابی
۱۱۱	۳-۴۳- مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱۳	۳-۴۴- اخلاقیات در بازاریابی و تصمیم گیری بازاریابی راهبردی
۱۱۳	۳-۴۴-۱- چارچوب های اخلاقی
۱۱۶	فصل چهارم
۱۱۶	مدیریت استراتژیک بازاریابی
۱۱۷	۴-۱- استراتژی تجاری
۱۲۰	۴-۲- معیارهایی جهت انتخاب گزینه های استراتژیک
۱۲۰	۴-۲-۱- توجه به سناریوها
۱۲۰	۴-۲-۲- پیگیری یک مزیت رقابتی پایدار
۱۲۰	۴-۲-۳- امکان پذیر بودن
۱۲۰	۴-۲-۴- توجه به ارتباط سایر استراتژی های سازمانی با یکدیگر
۱۲۰	۴-۲-۵- ریسک های ناشی از رشد بالای بازار
۱۲۲	۴-۳- یک استراتژی کاملاً موفق چه نوع استراتژی است؟
۱۲۲	۴-۴- آرمان استراتژیک در برابر فرصت طلبی استراتژیک
۱۲۳	۴-۴-۱- چهار ویژگی آرمان استراتژیک
۱۲۴	۴-۵- بهبود عملکرد کیفیت (QFD)
۱۲۴	۴-۶- گزینه های مؤلفه های استراتژیک

- ۷-۴- ایجاد رشد در صنایع رو به افول و احیای بازار راکد..... ۱۲۶
- ۱-۷-۴- بازارهای جدید..... ۱۲۷
- ۲-۷-۴- محصولات جدید..... ۱۲۷
- ۳-۷-۴- کاربردهای جدید..... ۱۲۷
- ۴-۷-۴- احیاء بازاریابی (احیا محصول)..... ۱۲۷
- ۵-۷-۴- رشد دولت مدار..... ۱۲۷
- ۶-۷-۴- بهره‌برداری از رشد بازارهای فرعی..... ۱۲۸
- ۸-۴- شش مرحله در بازار رو به افول..... ۱۲۸
- ۱-۸-۴- مرحله ۱. فشار حاشیه سود..... ۱۲۸
- ۲-۸-۴- مرحله ۲. انتقال و تغییر سهام..... ۱۲۹
- ۳-۸-۴- مرحله ۳. ازدیاد محصول..... ۱۲۹
- ۴-۸-۴- مرحله ۴. کاهش هزینه خودباختگی..... ۱۲۹
- ۵-۸-۴- مرحله ۵. ادغام و سازماندهی مجدد..... ۱۲۹
- ۶-۸-۴- مرحله ۶. نجات..... ۱۲۹
- ۹-۴- برنامه‌ریزی رهبری بازار و فرآیند بازاریابی استراتژیک..... ۱۲۹
- ۱-۹-۴- بازاریابی اجتماعی..... ۱۲۹
- ۲-۹-۴- برنامه‌ریزی اقتصادی برنامه‌ریزی برای رویدادهای غیرقابل کنترل..... ۱۳۱
- ۳-۹-۴- ساختار شرکت جهانی..... ۱۳۱
- ۴-۹-۴- بخش بین المللی..... ۱۳۲
- ۵-۹-۴- بخش محصول جهانی..... ۱۳۲
- ۶-۹-۴- بخش منطقه‌ای..... ۱۳۲
- ۷-۹-۴- ماتریس جهانی..... ۱۳۲
- ۸-۹-۴- برنامه‌های بازاریابی استراتژیک..... ۱۳۳
- ۱۰-۴- تجزیه و تحلیل بیرونی..... ۱۳۳
- ۱-۱۰-۴- غربال کردن محیط..... ۱۳۳
- ۲-۱۰-۴- جهانی سازی- یک محرک کلیدی تغییر..... ۱۳۵
- ۳-۱۰-۴- امور اخلاقی- یک محرک برانگیزاننده کلیدی تغییر..... ۱۳۵
- ۴-۱۰-۴- تحلیل رقیب..... ۱۳۵
- ۵-۱۰-۴- گروه‌های استراتژیک در صنعت خدمات مالی..... ۱۳۵
- ۶-۱۰-۴- واکنش رقبا..... ۱۳۷
- ۷-۱۰-۴- سیستم هوش رقابتی (CIS) و منابع اطلاعات رقابتی..... ۱۳۷

- ۴-۱۰-۸- چرخه هوش رقابتی ۱۳۷
- ۴-۱۰-۹- آیا رفتار بر حسب نوع کالا / خدمت خریداری شده متفاوت است؟ ۱۳۸
- ۴-۱۱- تجزیه و تحلیل درونی ۱۳۹
- ۴-۱۱-۱- دارایی‌های بازار یابی ۱۳۹
- ۴-۱۱-۲- ممیزی نوآوری ۱۴۰
- ۴-۱۲- ابزارهای ممیزی ۱۴۱
- ۴-۱۲-۱- تحلیل شکاف ۱۴۱
- ۴-۱۲-۲- ممیزی بازاریابی ۱۴۱
- ۴-۱۳- تجزیه و تحلیل مالی و تکنیک‌هایی برای توسعه نگرش معطوف به آینده ۱۴۲
- ۴-۱۳-۱- تکنیک‌هایی برای توسعه آینده گرایی (پیش‌بینی) ۱۴۲
- ۴-۱۳-۲- پیش‌بینی انفرادی ۱۴۳
- ۴-۱۳-۳- پیش‌بینی مبتنی بر اجماع ۱۴۳
- ۴-۱۳-۴- برنامه‌ریزی سناریو ۱۴۳
- ۴-۱۳-۵- بازی جنگ ۱۴۳
- ۴-۱۳-۶- گزارش‌های استنتاجی ۱۴۴
- ۴-۱۴- قصد راهبردی ۱۴۴
- ۴-۱۴-۱- تاثیرگذاری بر جهت‌گیری راهبردی سازمانی ۱۴۵
- ۴-۱۴-۲- اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی ۱۴۵
- ۴-۱۴-۳- جهت‌گیری راهبردی-بده‌بستانها ۱۴۵
- ۴-۱۴-۴- کارت امتیازی متوازن ۱۴۶
- ۴-۱۴-۵- روابط علی درون کارت امتیازی متوازن ۱۴۶
- ۴-۱۴-۶- ذی‌نفعان ۱۴۷
- ۴-۱۴-۷- خلق مزیت راهبردی ۱۴۷
- ۴-۱۵- رویکردهای توسعه مزیت راهبردی ۱۴۸
- ۴-۱۵-۱- مزیت پایدار - رویکرد عمومی پورتر ۱۴۸
- ۴-۱۵-۲- راهبرد ناسازگار ۱۴۹
- ۴-۱۵-۳- رویکرد دیویدسون ۱۴۹
- ۴-۱۵-۴- جایگاه رقابتی و راهبرد ۱۵۰
- ۴-۱۵-۵- رهبران بازار ۱۵۰
- ۴-۱۵-۶- چالشگران بازار ۱۵۰
- ۴-۱۵-۷- دنباله‌روهای بازار ۱۵۱

۱۵۱	۴-۱۵-۸- رسوخ کننده های بازار
۱۵۱	۴-۱۵-۹- ائتلاف ها و شبکه ها
۱۵۲	۴-۱۵-۱۰- انواع ائتلاف ها
۱۵۲	۴-۱۵-۱۱- بازارهای رو به افول و خصمانه
۱۵۲	۴-۱۵-۱۲- راهبردهایی برای بازارهای در حال افول
۱۵۳	۴-۱۵-۱۳- بازارهای خصمانه
۱۵۳	۴-۱۵-۱۴- کهنگی و فرسودگی راهبردی
۱۵۴	۴-۱۶- توسعه یک جایگاه رقابتی ویژه
۱۵۵	۴-۱۶-۱- هدفگذاری
۱۵۵	۴-۱۶-۲- تعیین موقعیت
۱۵۶	۴-۱۶-۳- بسط و گسترش مربوط به علائم تجاری
۱۵۹	۴-۱۷-۱- اجرا و کنترل
۱۶۰	۴-۱۷-۱- شکست راهبرد بازاریابی و موانع اجرا
۱۶۰	۴-۱۷-۲- مدیریت تغییر
۱۶۰	۴-۱۷-۳- ارزیابی سهولت و سادگی اجرا
۱۶۱	۴-۱۷-۴- فرآیند اجرا
۱۶۲	۴-۱۷-۵- کنترل
۱۶۳	فصل پنجم
۱۶۳	مدیریت بازاریابی استراتژیک
۱۶۴	۵-۱-۱- بازارگرایی و یادگیری سازمانی
۱۶۴	۵-۱-۱-۱- بازارگرایی چیست؟
۱۶۵	۵-۱-۲- تبدیل شدن به سازمانی بازارگرا
۱۶۵	۵-۱-۳- اخلاقیات در بازاریابی
۱۶۵	۵-۱-۴- یادگیری سازمانی
۱۶۵	۵-۱-۵- جست وجوی ایده های جدید
۱۶۵	۵-۱-۶- توزیع اطلاعات به شکل هم افزایی
۱۶۵	۵-۱-۷- تفاسیر آگاهانه دوجانبه
۱۶۶	۵-۱-۸- استفاده از سوابق قابل در دسترس
۱۶۶	۵-۱-۹- استراتژی بازاریابی
۱۶۷	۵-۱-۱۰- تجزیه و تحلیل موقعیت بازاریابی
۱۶۹	۵-۱-۱۰-۱- اجرا و مدیریت استراتژی بازاریابی

۱۶۹	۵-۱-۱۱- تقسیم بندی، هدف گیری و جایگاه یابی.....
۱۷۰	۵-۲- تدوین برنامه بازاریابی.....
۱۷۰	۵-۲-۱- تنظیم اهداف.....
۱۷۱	۵-۲-۲- استراتژی جایگاه یابی برنامه بازاریابی.....
۱۷۳	۵-۲-۳- استراتژی های کالا.....
۱۷۳	۵-۲-۴- استراتژی های توزیع.....
۱۷۵	۵-۲-۵- استراتژی های قیمت گذاری.....
۱۷۷	۵-۲-۶- استراتژی های ارتقا.....
۱۷۸	۵-۲-۷- آماده کردن برنامه بازاریابی.....
۱۷۸	۵-۲-۸- پیش بینی ها و بودجه.....
۱۷۸	۵-۳- استراتژی های رشد.....
۱۷۹	۵-۳-۱- استراتژی های رشد شرکت.....
۱۸۰	۵-۳-۲- سه شیوه برای اتخاذ استراتژی رشد.....
۱۸۰	۵-۳-۳- استراتژی بازاریابی در بازارهای در حال رشد.....
۱۸۲	۵-۴- نوآوری و مدیریت استراتژیک نام تجاری.....
۱۸۳	۵-۴-۱- برنامه ریزی کالای جدید.....
۱۸۳	۵-۴-۲- تعریف چشم اندازهای جدید.....
۱۸۳	۵-۴-۳- فرآیند برنامه ریزی کالای جدید.....
۱۸۵	۵-۴-۴- مدیریت استراتژیک نام تجاری.....
۱۸۵	۵-۴-۴-۱- ارزش پولی نام تجاری.....
۱۸۶	۵-۴-۴-۲- مدیریت پورتفوی نام تجاری.....
۱۸۶	۵-۴-۴-۳- استفاده اهرمی از نام تجاری.....
۱۸۶	۵-۵- مدیریت زنجیره تامین و گستره همکاری ها.....
۱۸۷	۵-۵-۱- استراتژی های زنجیره تامین.....
۱۸۸	۵-۵-۲- تدوین استراتژی بازاریابی.....
۱۸۸	۵-۵-۳- انواع زنجیره تامین.....
۱۸۹	۵-۵-۴- آرایش زنجیره تامین.....
۱۸۹	۵-۵-۵- مدیریت زنجیره تامین.....
۱۹۰	۵-۵-۶- عملکرد زنجیره تامین.....
۱۹۰	۵-۵-۷- دامنه روابط.....
۱۹۱	۵-۵-۸- روابط کانال توزیع.....

۱۹۱	۵-۹-۵- ایجاد روابط موثر.....
۱۹۱	۵-۱۰-۵- اهداف روابط.....
۱۹۱	۵-۱۱-۵- رهنمودهایی درباره مدیریت روابط.....
۱۹۲	۵-۶- یکپارچگی واحدهای وظیفه‌ای سازمان.....
۱۹۲	۵-۶-۱- عوامل محرک ایجاد یکپارچگی بین واحدهای مختلف سازمان.....
۱۹۳	۵-۶-۲- همکاری واحد بازاریابی با واحدهای مختلف.....
۱۹۴	۵-۶-۳- دلایل اختلاف بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف.....
۱۹۴	۵-۶-۴- تسهیل تعاملات واحدهای وظیفه‌ای.....
۱۹۵	۵-۶-۵- همکاری منابع انسانی.....
۱۹۵	۵-۷-۷- اجرای برنامه‌های بازاریابی و تشخیص عملکرد.....
۱۹۵	۵-۷-۱- انتخاب طرح سازمانی.....
۱۹۵	۵-۷-۲- اجرای برنامه‌های بازاریابی.....
۱۹۶	۵-۷-۳- مشکلات اجرای برنامه‌های بازاریابی.....
۱۹۷	۵-۷-۴- تشخیص عملکرد.....
۱۹۸	فصل ششم.....
۱۹۸	بازی‌های استراتژیک بازاریابی.....
۱۹۹	۶-۱- پنج استراتژی اصلی بازار.....
۱۹۹	۶-۱-۱- چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟.....
۱۹۹	۶-۱-۱-۱- بازار شما باید برای استراتژی جنگ قدرت آماده باشد.....
۱۹۹	۶-۱-۱-۲- مشتریان هدف باید بخواهند تضاد و جنگ قدرت را تماشا کنند.....
۲۰۰	۶-۱-۱-۴- باید از نظر ذهنی آماده جنگ باشید.....
۲۰۰	۶-۲- ریسک‌ها و نتایج مثبت حداکثر سرعت در جنگ قدرت.....
۲۰۰	۶-۲-۱- نتایج مثبت این استراتژی.....
۲۰۰	۶-۲-۲- ریسک‌های این استراتژی.....
۲۰۰	۶-۳- چگونه این استراتژی را با موفقیت به اجرا درآوریم؟.....
۲۰۰	۶-۴-۲- اثرات این استراتژی در بازاریابی شما چیست؟.....
۲۰۱	۶-۲-۵- تعیین جایگاه محصول در بازار.....
۲۰۱	۶-۲-۶- استراتژی سکوی اول.....
۲۰۱	۶-۲-۱- اگر صنعت شما آماده باشد.....
۲۰۲	۶-۲-۲- اگر مشتریان متحد شما باشند.....
۲۰۲	۶-۳-۲- زمانی که رقیب اصلی شما، خودتان باشید.....

۲۰۲	تسهیم می کنید.....	۶-۴-۲-۶	اگر به اندازه کافی قوی، با اعتماد به نفس و آگاه باشید، ثروت خود را با دیگران
۲۰۲	ریسک ها و نتایج مثبت استراتژی سکوی اول.....	۶-۲-۷	
۲۰۲	نتایج مثبت استراتژی سکوی اول.....	۶-۲-۷-۱	
۲۰۲	ریسک های استراتژی سکوی اول.....	۶-۲-۷-۲	
۲۰۲	چگونه این استراتژی را با موفقیت به اجرا درآوریم؟.....	۶-۲-۷-۳	
۲۰۳	اثرات این استراتژی در بازاریابی شما چیست؟.....	۶-۲-۷-۴	
۲۰۳	استراتژی حرکت آرام و پنهان.....	۶-۲-۸	
۲۰۴	چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟.....	۶-۲-۸-۱	
۲۰۵	ریسک ها و نتایج مثبت استراتژی حرکت آرام و پنهان.....	۶-۲-۸-۲	
۲۰۵	نتایج مثبت این استراتژی.....	۶-۲-۸-۱-۱	
۲۰۵	ریسک های این استراتژی.....	۶-۲-۸-۲-۲	
۲۰۶	چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟.....	۶-۲-۸-۳	
۲۰۶	اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟.....	۶-۲-۸-۴	
۲۰۷	استراتژی راه سوم.....	۶-۲-۹	
۲۰۷	چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟.....	۶-۲-۹-۱	
۲۰۷	ریسک ها و نتایج مثبت استراتژی راه حل سوم.....	۶-۲-۱۰-۱	
۲۰۷	نتایج مثبت.....	۶-۲-۱۰-۱-۱	
۲۰۷	ریسک.....	۶-۲-۱۰-۲	
۲۰۸	چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟.....	۶-۲-۱۰-۳	
۲۰۸	اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟.....	۶-۲-۱۰-۴	
۲۰۸	استراتژی دو سر طیف بازار.....	۶-۲-۱۱	
۲۰۸	چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟.....	۶-۲-۱۱-۱	
۲۰۹	ریسک ها و نتایج مثبت دو نیم کردن صنعت.....	۶-۲-۱۱-۱	
۲۰۹	نتایج مثبت استراتژی دو سر طیف.....	۶-۲-۱۱-۱-۱	
۲۱۰	ریسک های استراتژی دو سر طیف.....	۶-۲-۱۱-۲	
۲۱۰	چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟.....	۶-۲-۱۱-۳	
۲۱۰	اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟.....	۶-۲-۱۱-۴	
۲۱۲	فصل هفتم.....		
۲۱۲	اسرار نام و نشان تجاری.....		
۲۱۳	۱- مدیریت برند.....		

- ۲۱۴-۱-۱-۷- مزایای برند قدرتمند..... ۲۱۴
- ۲۱۴-۲-۱-۷- اجزای تشکیل دهنده یک برند مطلوب ۲۱۴
- ۲۱۵-۳-۱-۷- عناصر اصلی بازاریابی برند..... ۲۱۵
- ۲۱۵-۴-۱-۷- اقدامات مرتبط با بازاریابی محصول..... ۲۱۵
- ۲۱۶-۵-۱-۷- منابع تشکیل دهنده هویت برند ۲۱۶
- ۲۱۶-۱-۵-۱-۷- ویژگی لوگوی خوب..... ۲۱۶
- ۲۱۶-۲-۵-۱-۷- عناصر لوگو ۲۱۶
- ۲۱۹-۲-۷- انواع شناسایی برند..... ۲۱۹
- ۲۲۰-۱-۲-۷- مزایای برند شناسی..... ۲۲۰
- ۲۲۰-۳-۷- روش‌های گسترش برند ۲۲۰
- ۲۲۱-۱-۳-۷- وظیفه گسترش برند..... ۲۲۱
- ۲۲۱-۴-۷- مزایای داشتن برندی با ارزش..... ۲۲۱
- ۲۲۲-۵-۷- هفت عامل اصل در موفقیت و ارزش برند..... ۲۲۲
- ۲۲۳-۶-۷- انواع برند..... ۲۲۳
- ۲۲۳-۱-۶-۷- ویژگی‌های شعار ایده آل..... ۲۲۳
- ۲۲۴-۷-۷- ۲۲ قانون تغییر ناپذیر برند سازی..... ۲۲۴
- ۲۲۶-۸-۷- راهبرد برند..... ۲۲۶
- ۲۲۶-۹-۷- پایه های برندینگ..... ۲۲۶
- ۲۲۶-۱۰-۷- اصول و معیارهای انتخاب نام تجاری..... ۲۲۶
- ۲۲۶-۱۱-۷- گام های لازم جهت درونی سازی برند..... ۲۲۶
- ۲۲۷-۱۲-۷- عوامل موثر در ایجاد شخصیت برند..... ۲۲۷
- ۲۲۷-۱۳-۷- پنج محور مهمی تأثیر گذار بر جلوه دیداری برند..... ۲۲۷
- ۲۲۸-۱۴-۷- عناصر مهم در برنامه‌ریزی خلق تجربه های مثبت و خاطره انگیز..... ۲۲۸
- ۲۲۸-۱۵-۷- رفتارهایی که باعث تجربه های خاطره انگیز می‌شود..... ۲۲۸
- ۲۲۹-۱۶-۷- جایگاه سازی: قرار دادن محصول یا خدمت در ذهن مشتری..... ۲۲۹
- ۲۲۹-۱۷-۷- برند شناسی..... ۲۲۹
- ۲۲۹-۱-۱۷-۷- اجزای برندشناسی..... ۲۲۹
- ۲۳۰-۲-۱۷-۷- الگوی راهبردی تبلیغات برندسازی..... ۲۳۰
- ۲۳۱-۱۸-۷- داستان‌ها..... ۲۳۱
- ۲۳۳-۱-۱۸-۷- بازاریابی دهان به دهان، بنا به تعریف موسسه جهانی WOMMA..... ۲۳۳
- ۲۳۳-۲-۱۸-۷- انواع بازاریابی دهان به دهان..... ۲۳۳

۲۳۴	۷-۱۸-۳- راهبردهای مثبت در بازاریابی دهان به دهان.....
۲۳۴	۷-۱۹- کلیدهای ارتباط با مشتری.....
۲۳۴	۷-۱۹-۱- عوامل موثر در ایجاد رابطه میان عرضه کننده با مشتری.....
۲۳۵	۷-۱۹-۲- عوامل ایجاد اعتماد.....
۲۳۵	۷-۱۹-۳- انواع مشتریان.....
۲۳۶	۷-۱۹-۴- راههای ایجاد وفاداری.....
۲۳۶	۷-۲۰- اصول هفت گانه جذب و اثرگذاری بر مشتریان موثر از دید جف بیلز.....
۲۳۷	۷-۲۰-۱- ارتباط با مشتریان ناراضی.....
۲۳۷	۷-۲۱- تحلیل کوتاه بر برندهای برتر دنیا در سال ۲۰۱۳.....
۲۴۱	فصل هشتم
۲۴۱	مفاهیم نو در بازاریابی.....
۲۴۲	۸-۱- بازاریابی و فروش.....
۲۴۳	۸-۱-۱- اسرار تجارت اطلاعات.....
۲۴۳	۸-۲- مذاکره و معامله.....
۲۴۴	۸-۳- مدیریت و تمشیت امور.....
۲۴۴	۸-۳-۱- تفاوت برنده و قهرمان.....
۲۴۵	۸-۳-۲- پنج خصلت برنده.....
۲۴۵	۸-۳-۳- چهار منحنی موقعیت کاری و تجاری متداول.....
۲۴۷	۸-۳-۴- مدعوین در جلسات شما چه کسانی هستند.....
۲۴۸	۸-۳-۵- هشت وظیفه که به رئیس بودن شما کمک می کند؛ نه به فرماندهی شما.....
۲۴۸	۸-۴- توسعه و پیشرفت.....
۲۴۸	۸-۴-۱- چهار عارضه ی بر هم زننده ی موقعیت.....
۲۴۹	۸-۴-۲- هفت نفر از خطرناک ترین افراد در سازمان شما.....
۲۵۰	۸-۴-۳- چگونه اولین شغل ایده آل را بیابیم؟.....
۲۵۰	۸-۵- سازماندهی.....
۲۵۰	۸-۶- ارتباطات و روابط عمومی.....
۲۵۱	۸-۶-۱- نکاتی در زمینه تهیه ی پیشنهادات.....
۲۵۲	فصل نهم
۲۵۲	انواع بازاریابی.....
۲۵۳	۹-۱- سیستم های توزیع و پخش در ایران.....
۲۵۳	۹-۱-۱- اهمیت واسطه ها در بازار.....

- ۲۵۳..... ۹-۱-۲- زنجیره توزیع کالاهای مصرفی
- ۲۵۴..... ۹-۱-۳- تقسیم‌بندی شرکت‌های پخش
- ۲۵۴..... ۹-۱-۴- نیروی انسانی در شرکت‌های پخش
- ۲۵۴..... ۹-۱-۵- چالش‌های اساسی نظام توزیع ایران
- ۲۵۵..... ۹-۲-۲- آشنایی با اصول مدیریت و نقش و جایگاه بازاریاب در کسب و کار امروز
- ۲۵۶..... ۹-۲-۱- ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع با نگاه فروش
- ۲۵۷..... ۹-۲-۲- مقایسه‌ی مدیریت شبانی (چوپانی) و مدیریت باغبانی با نگاه فروش
- ۲۵۷..... ۹-۲-۳- فرمول موفقیت تصمیم‌محور در کسب و کار امروز
- ۲۵۸..... ۹-۲-۴- نمونه‌ای از تکنیک‌های خلاقیت و توسعه‌ی فکر
- ۲۵۸..... ۹-۲-۴-۱- روش اسکمپر یا حجاب ترقی
- ۲۵۹..... ۹-۳-۳- برنامه‌ریزی راهبردی یک بازاریاب (از آرمان تا عمل)
- ۲۵۹..... ۹-۳-۱- برنامه‌ریزی برای شخصیت و اهداف فردی
- ۲۵۹..... ۹-۳-۲- تفکر راهبردی
- ۲۵۹..... ۹-۳-۳- مشخص کردن اهداف در تفکر راهبردی
- ۲۶۰..... ۹-۳-۴- بهبود تصمیم‌گیری در تفکر راهبردی با الگوی ۷ت از مؤلف
- ۲۶۱..... ۹-۳-۵- مدیریت شبکه‌های توزیع
- ۲۶۲..... ۹-۳-۶- معیارهای طبقه‌بندی و تقسیم‌بندی مشتریان
- ۲۶۳..... ۹-۴- نقش بازاریابی و فروش در کسب و کارهای امروز
- ۲۶۵..... ۹-۵- بررسی نسل‌های فروش، مهارت‌های مورد نیاز و ابزارهای مورد استفاده‌ی آن‌ها
- ۲۶۵..... ۹-۵-۱- انواع نسل‌های فروشندگان
- ۲۶۸..... ۹-۵-۱- رفتار فروشنده‌ی حرفه‌ای و پی‌گیر
- ۲۶۸..... ۹-۶- فرایند فروش حضوری (گام‌های چرخه‌ی فروش)
- ۲۶۹..... ۹-۶-۱- تکنیک‌های نهایی‌سازی فروش
- ۲۷۰..... ۹-۶-۲- مدیریت ارتباط با مشتری در مراجعه‌های حضوری
- ۲۷۱..... ۹-۷- عوامل توانمندساز و نقاط قابل بهبود فروش در حوزه‌ی کاری یک بازاریاب
- ۲۷۲..... ۹-۸- آشنایی و ترکیب انواع بازاریابی شخصی
- ۲۷۳..... ۹-۸-۱- پیش‌برد فروش برای شبکه‌های توزیع B2B
- ۲۷۳..... ۹-۸-۲- تفاوت‌های فروش شخصی با تبلیغات و پیش‌برد فروش
- ۲۷۴..... ۹-۸-۳- دلایل اثربخش‌تر بودن فروش شخصی
- ۲۷۴..... ۹-۸-۴- انواع فروش شخصی
- ۲۷۴..... ۹-۹- مدیریت ارتباط با مشتری

- ۲۷۵..... ۹-۹-۱- تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری
- ۲۷۶..... ۹-۹-۲- روش‌های بالا بردن شاخص‌های رضایت مشتری و شیفته‌سازی
- ۲۷۶..... ۹-۲-۱- الگوی کانو
- ۲۷۷..... ۹-۲-۲- نمودار پارتو
- ۲۷۸..... ۹-۲-۳- نمودار استخوان ماهی (علت و معلول) ایشی کاوا
- ۲۷۹..... ۹-۱۰- مدیریت خطر فروش و تکنیک‌های وصول اثربخش با تأکید بر مهارت‌های هوشمندی
- ۲۸۰..... ۹-۱۱- الگوها و قوانین معروف فروش
- ۲۸۲..... ۹-۱۲- دوچرخه‌ی بازاریابی، هم‌افزایی و کار گروهی در جهت توسعه‌ی بازار
- ۲۸۳..... ۹-۱۲-۱- نظام‌های بازاریابی در انطباق با اجزای دوچرخه
- ۲۸۴..... ۹-۱۲-۲- انواع مختلف دوچرخه‌های بازاریابی
- ۲۸۴..... ۹-۱۳-۱- مهارت‌های مدیران در مدیریت چریکی
- ۲۸۴..... ۹-۱۳-۱- نقش‌های ده گانه مدیران ارشد
- ۲۸۵..... ۹-۱۳-۲- مهارت‌های مدیران کوانتومی
- ۲۸۶..... ۹-۱۴-۱- ویژگی مدیران در مدیریت چریکی
- ۲۸۶..... ۹-۱۴-۱- ویژگی‌های مدیران مختلف
- ۲۸۷..... ۹-۱۴-۲- ویژگی‌های مدیر چریکی
- ۲۸۸..... ۹-۱۵-۱- مهارت‌های ارتباطی
- ۲۸۸..... ۹-۱۵-۱- مهارت‌های ارتباطی سازمانی
- ۲۹۰..... ۹-۱۵-۲- مهارت‌های ارتباطی حیوانات
- ۲۹۱..... ۹-۱۶-۱- مهارت‌های مهندسی فکر
- ۲۹۱..... ۹-۱۶-۱- مهارت‌های فکری مدیران
- ۲۹۲..... ۹-۱۶-۲- تفکر مؤثر فردی از طریق از طریق شناخت درمانی
- ۲۹۲..... ۹-۱۷-۱- مهارت‌های مهندسی تغییر
- ۲۹۲..... ۹-۱۷-۱- راهکارهای مدیریت تغییر
- ۲۹۳..... ۹-۱۷-۲- شش باور درباره مدیریت تغییر
- ۲۹۳..... ۹-۱۷-۳- فرآیند تغییر و تحول سازمانی
- ۲۹۴..... ۹-۱۸-۱- مهارت‌های مدیریت بر خود
- ۲۹۴..... ۹-۱۸-۱- مدیریت بر خود
- ۲۹۴..... ۹-۱۸-۲- انواع مهارت‌های مدیریت بر خود
- ۲۹۴..... ۹-۱۸-۳- مهارت‌های ایجاد خود کنترلی
- ۲۹۵..... ۹-۱۸-۴- مراحل افزایش اعتماد به نفس

۲۹۵	۹-۱۸-۵- مهارت‌های افزایش اعتماد به نفس
۲۹۵	۹-۱۹- مهارت‌های مدیریت استرس
۲۹۶	۹-۱۹-۱- مهارت‌های مدیریت استرس شغلی
۲۹۶	۹-۲۰- مهارت‌های مدیریت زمان
۲۹۶	۹-۲۰-۱- تعریف مدیریت زمان
۲۹۷	۹-۲۰-۲- مهارت‌های مدیریت زمان
۲۹۸	۹-۲۱- مهارت‌های خلاقیت و نوآوری
۲۹۸	۹-۲۱-۱- تعریف خلاقیت
۲۹۸	۹-۲۱-۲- ویژگی‌های سازمان خلاق
۲۹۹	۹-۲۱-۳- نوآوری و انواع نوآوری
۲۹۹	۹-۲۲- مهارت‌های شناخت و حل مسائل
۲۹۹	۹-۲۲-۱- تعریف مسأله
۳۰۰	۹-۲۲-۲- فرآیند حل مسأله
۳۰۱	۹-۲۲-۲- مهارت‌های مهندسی کسب و کار
۳۰۱	۹-۲۲-۱- طرح کسب و کار
۳۰۱	۹-۲۲-۲- دلایل نوشتن طرح کسب و کار
۳۰۱	۹-۲۲-۳- رئوس کلی یک طرح تجاری
۳۰۲	۹-۲۲-۴- قالب‌های ارائه طرح کسب و کار
۳۰۲	۹-۲۳- مهارت‌های تهیه برنامه بازاریابی
۳۰۳	۹-۲۳-۱- ساختار برنامه بازاریابی
۳۰۳	۹-۲۳-۲- مراحل تهیه برنامه بازاریابی
۳۰۳	۹-۲۳-۲- مهارت‌های مذاکرات تجاری
۳۰۳	۹-۲۳-۱- فرآیند مذاکره
۳۰۳	۹-۲۳-۲- راهکارهای مذاکره
۳۰۳	۹-۲۳-۱- راهکار رقابتی
۳۰۴	۹-۲۳-۲- راهکار همکاری
۳۰۴	۹-۲۳-۳- مهارت‌های مدیریت مذاکره
۳۰۴	۹-۲۴- مهارت‌های بازاریابی
۳۰۴	۹-۲۴-۱- ممیزی بازاریابی
۳۰۴	۹-۲۴-۲- فرآیند ممیزی بازاریابی
۳۰۵	۹-۲۴-۳- بازاریابی چریکی

- ۳۰۵.....۹-۲۴-۴-اصول بازاریابی چریکی
- ۳۰۵.....۹-۲۴-۵-مراحل اجرای بازاریابی چریکی
- ۳۰۶.....۹-۲۴-۲-مهارت‌های شناخت بازار
- ۳۰۶.....۹-۲۴-۱-شناخت کسب کار
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۲-مهارت‌های شناخت مشتری و مشتری مداری
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۱-فرآیند ایجاد ارتباط مشتری
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۲-مدل پیشرفت آنی وانفجاری
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۳-مدل پیشرفت پیوسته
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۴-راه‌های جلب رضایت مشتریان وفادار
- ۳۰۷.....۹-۲۵-۴-۱-هفت دستور طلایی
- ۳۰۸.....۹-۲۵-۴-۲-ده اصل بدون چون و چرا برای جلب وفاداری مشتری
- ۳۰۸.....۹-۲۶-۲-مهارت‌های فروشندگی و مدیریت فروش
- ۳۰۹.....۹-۲۶-۱-تئوری تعیین صحیح وضعیت
- ۳۰۹.....۹-۲۶-۲-تئوری دستورالعمل خرید
- ۳۱۰.....۹-۲۶-۳-تئوری برابر سازی رفتاری
- ۳۱۰.....۹-۲۶-۴-تئوری نامزد احتمالی
- ۳۱۰.....۹-۲۶-۵-مهندسی فروش
- ۳۱۰.....۹-۲۶-۶-مراحل مهندسی فروش
- ۳۱۱.....۹-۲۶-۷-ویژگی‌های مدیرفروش اثربخش
- ۳۱۱.....۹-۲۶-۸-پیگیری فروش
- ۳۱۱.....۹-۲۷-۲-مهارت‌های شناخت رقبا
- ۳۱۱.....۹-۲۷-۱-تجزیه و تحلیل رقابت
- ۳۱۲.....۹-۲۷-۲-تحقیق بازار
- ۳۱۲.....۹-۲۸-۲-مهارت‌های مدیریت بهره‌وری
- ۳۱۲.....۹-۲۸-۱-سطوح بهره‌وری
- ۳۱۲.....۹-۲۸-۱-۱-بهره‌وری در سطح بین‌المللی
- ۳۱۲.....۹-۲۸-۱-۲-بهره‌وری در سطح ملی
- ۳۱۳.....۹-۲۸-۱-۳-بهره‌وری در سطح بخش
- ۳۱۳.....۹-۲۸-۱-۴-بهره‌وری در سطح سازمان
- ۳۱۳.....۹-۲۸-۱-۵-بهره‌وری در سطح واحد تولیدی
- ۳۱۳.....۹-۲۸-۱-۶-بهره‌وری در سطح فرد

۳۱۳.....	۹-۲۸-۲-نظام پنج اس
۳۱۳.....	۹-۲۸-۳-سازماندهی (SEIRI)
۳۱۴.....	۹-۲۸-۴-نظم و ترتیب (SEITO)
۳۱۴.....	۹-۲۸-۵-پاکیزه سازی (SEISO)
۳۱۴.....	۹-۲۸-۶-استاندارد سازی (SEIKETUS)
۳۱۵.....	۹-۲۸-۷-انضباط (SHITSUKE)
۳۱۵.....	۹-۲۹-مهارت‌های مکاتبات اداری
۳۱۵.....	۹-۲۹-۱-مزایا و معایب اتوماسیون اداری
۳۱۵.....	۹-۲۹-۲-مزایای مستقیم
۳۱۵.....	۹-۲۹-۳-مزایای غیر مستقیم
۳۱۶.....	۹-۲۹-۴-گزارشگری
۳۱۶.....	۹-۲۹-۵-ضرورت گزارشگری
۳۱۶.....	۹-۲۹-۶-مراحل گزارش نویسی
۳۱۶.....	۹-۲۹-۷-انواع گزارش برحسب فرآیند
۳۱۸.....	فصل دهم
۳۱۸.....	مدیریت بازاریابی جهانی
۳۱۹.....	۱۰-۱-بازاریابی جهانی چیست؟
۳۲۰.....	۱۰-۲-امتیازات شرکتهای جهانی - فراملیتی
۳۲۰.....	۱۰-۳-محیط های اقتصادی در بازارهای جهانی
۳۲۰.....	۱۰-۴-محیط های اجتماعی و فرهنگی در بازارهای جهانی
۳۲۰.....	۱۰-۵-شیوه های تحلیل عوامل فرهنگی در بازاریابی جهانی
۳۲۰.....	۱۰-۵-۱-معیار ارجاع به خود (جیمزلی)
۳۲۲.....	۱۰-۶-محیط های سیاسی ، قانونی و نظارتی در بازاریابی جهانی
۳۲۲.....	۱۰-۷-سلب مالکیت شرکتهای خارجی
۳۲۲.....	۱۰-۸-تقسیم بازارها، تعیین بازارهای هدف و تثبیت در بازاریابی جهانی
۳۲۳.....	۱۰-۸-۱-خصوصیات جمعیت شناختی (سن، جنس، درآمد، تحصیلات، شغل)
۳۲۳.....	۱۰-۹-تثبیت موقعیت محصولات در بازار های جهانی
۳۲۳.....	۱۰-۹-۱-تثبیت موقعیت محصولات با فن آوری بالا (HIGH TECH)
۳۲۴.....	۱۰-۹-۲-تثبیت موقعیت محصولات بسیار احساسی (HIGH TOUCH)
۳۲۴.....	۱۰-۹-۳-منبع یابی: صادرات و واردات
۳۲۵.....	۱۰-۱۰-فعالیت های صادراتی سازمانی

۱۰-۱۰-۱	سیاست های ملی مرتبط با صادرات و واردات	۳۲۵
۱۰-۱۱	نظام های تعرفه ای	۳۲۵
۱۰-۱۲	انواع حقوق گمرکی	۳۲۵
	منابع و مآخذ	۳۲۸

فهرست جداول

جدول ۱-۲- عوامل تعیین‌کننده و شرایط مناسب برای انتخاب استراتژی‌های مرحله ورود به بازار.....	۱۹
جدول ۲-۲- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله ورود به بازار (مرحله معرفی).....	۲۱
جدول ۳-۲- استراتژی‌های حفظ بازار، خاص شرکت پیشگام در یک بازار در حال رشد.....	۲۴
جدول ۴-۲- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای مرحله رشد ویژه شرکت پیشگام.....	۲۵
جدول ۵-۲- متغیرهای وضعیتی در هریک از استراتژی‌های بازار در حال رشد برای شرکت پیرو.....	۳۰
جدول ۶-۲- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله رشد ویژه شرکت پیرو.....	۳۲
جدول ۷-۲- استراتژی تمدید رشد فروش در بازار بالغ.....	۳۴
جدول ۸-۲- استراتژی‌های مرحله افول بازار.....	۳۸
جدول ۹-۲- استراتژی آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله افول.....	۴۰
جدول ۱-۳- <i>PEST</i> برای تاثیرات محیط بیرونی.....	۶۸
جدول ۲-۳- مثال‌هایی از شاخص اطلاعات.....	۷۲
جدول ۳-۳- مدل والز، طراحی شده توسط آرنولد میشل در مؤسسه تحقیقاتی استنورد.....	۷۶
جدول ۱-۴- تفاوت‌های سازمانی.....	۱۲۳
جدول ۲-۴- عناصر اصلی پیش‌بینی.....	۱۴۲
جدول ۱-۵- استراتژی توصیفی جایگاه‌یابی در بازارها در مرحله اولیه، رشد و بلوغ.....	۱۸۱
جدول ۱-۷- تفاوت تصویر برند با هویت برند.....	۲۱۷
جدول ۱-۹- مقایسه‌ی انواع فروشندگان.....	۲۶۷
جدول ۲-۹- الگوهای اثرگذاری و متقاعدسازی مشتریان.....	۲۷۱
جدول ۳-۹- تفاوت‌های فروش شخصی با تبلیغات و پیش‌برد فروش.....	۲۷۳
جدول ۴-۹- نظام‌های بازاریابی در انطباق با اجزای دوچرخه.....	۲۸۳

فهرست اشکال

- شکل ۱-۲- روابط استراتژیک سیستم بازاریابی با سایر سیستم‌های سطوح مختلف ۱۶
- شکل ۲-۲- رابطه تعاملی و دو طرفه در الگوهای طبیعی تدوین استراتژی بازاریابی ۱۷
- شکل ۳-۲- عناصر زیر بنایی تدوین و تهیه استراتژی واحدهای کارکردی ۱۸
- شکل ۴-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های ورود به بازار (مرحله معرفی) ۲۳
- شکل ۵-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله رشد خاص شرکت پیشگام ۲۹
- شکل ۶-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله رشد خاص شرکت پیرو ۲۹
- شکل ۷-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله بلوغ ۳۷
- شکل ۸-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله افول ۳۹
- شکل ۹-۲- راهبردهای مختلف بازاریابی جهت فعالیت در سطح جهانی ۴۷
- شکل ۱۰-۲- الگوی تصمیم‌گیری برای ورود به بازار و گسترش فعالیت‌ها در سطح بین‌المللی ۴۸
- شکل ۱۱-۲- مالکیت و کنترل ۴۹
- شکل ۱۲-۲- نشان‌های تجاری جهانی ۵۰
- شکل ۱۳-۲- برنامه‌ریزی محصولات جهانی: گزینه‌های راهبردی ۵۰
- شکل ۱۴-۲- چگونه ژاپنی‌ها هزینه‌ها را کاهش می‌دهند ۵۳
- شکل ۱۵-۲- وظایف توزیع در زنجیره ارزش ۵۴
- شکل ۱۶-۲- ساختار وظیفه‌ای شرکت قبل از ایجاد بخش بین‌المللی ۵۵
- شکل ۱۷-۲- ساختار بخشی شرکت، قبل از ایجاد بخش بین‌المللی ۵۶
- شکل ۲۰-۲- سازمانی وظیفه‌ای بخش بین‌المللی، بخش‌های منطقه‌ای ۵۹
- شکل ۱-۳- راهبرد و تغییر ۶۵
- شکل ۲-۳- گزینه‌ای از منافع تحلیل بیرونی سازمان یافته ۶۷
- شکل ۳-۳- چرخه اطلاعات رقابتی (کاهانر، ۱۹۹۷) ۷۱
- شکل ۴-۳- عوامل تاثیر گذار بر رفتار مصرف‌کننده ۷۴
- شکل ۵-۳- فرآیند خرید **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۶-۳- چارچوب مدل وبستر-ویند ۷۸
- شکل ۷-۳- مدل رفتار خریداران سازمانی ۷۹
- شکل ۸-۳- روش آشیانه ای ۸۰
- شکل ۹-۳- ماتریس نوآوری و رشد ۸۲
- شکل ۱۰-۳- ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون ۸۳
- شکل ۱۱-۳- ماتریس چند عاملی جنرال الکتریک ۸۴

- شکل ۳-۱۲- ماتریس تعیین خط مشی شل ۸۴
- شکل ۳-۱۳- نحوه‌ی پاسخ‌گویی به رویدادهای راهبردی پیش‌بینی شده در محیط خارجی ۸۶
- شکل ۳-۱۴- عوامل تاثیرگذار بر مأموریت و اهداف سازمان ۸۷
- شکل ۳-۱۵- میزان پذیرش بیانیه‌ی مأموریت ۹۰
- شکل ۳-۱۶- تجزیه و تحلیل شکاف ۹۱
- شکل ۳-۱۷- منحنی تجربه ۹۲
- شکل ۳-۱۸- ماتریس محصول /بازار ۹۴
- شکل ۳-۱۹- ارتباط سودآوری و سهم بازار ۹۴
- شکل ۳-۲۰- ارتباط شکل سودآوری /سهم بازار ۹۵
- شکل ۳-۲۱- چرخه‌ی عمر محصول ۹۵
- شکل ۳-۲۲- ماتریس تطبیق داده شده جهت‌دهی خط‌مشی شل به‌منظور انتخاب بازار هدف ۹۷
- شکل ۳-۲۳- راهبردهای مختلف شناسه‌سازی ۹۹
- شکل ۳-۲۴- راه‌های جانشین برای موضع‌یابی مجدد محصول ۱۰۰
- شکل ۳-۲۵- معماری نوآوری ۱۰۲
- شکل ۳-۲۷- مسیرهای بازاریابی سنتی و عمودی ۱۰۳
- شکل ۳-۲۸- شش نوع بازار ۱۰۴
- شکل ۳-۲۹- راهبرد و اجرا ۱۰۶
- شکل ۳-۳۰- اجرای راهبرد ۱۰۶
- شکل ۳-۳۱- تطابق راهبردی ۱۰۷
- شکل ۳-۳۲- ماتریس بازیگران کلیدی ۱۰۷
- شکل ۳-۳۳- کنترل بازخوردی ۱۰۹
- شکل ۳-۳۴- سامانه‌های نظارت بر بازاریابی ۱۰۹
- شکل ۳-۳۵- استفاده از چرخه دمینگ برای الگو برداری ۱۱۱
- شکل ۳-۳۶- اجزاء مختلف سامانه مدیریت ارتباط با مشتری ۱۱۲
- شکل ۳-۳۷- ایجاد و حفظ ارتباطات ۱۱۳
- شکل ۴-۱- استراتژی تجاری ۱۱۸
- شکل ۴-۲- دیدگاه کلی از مدیریت استراتژیک بازار ۱۱۹
- شکل ۴-۳- ریسک‌های ناشی از رشد بالای بازار ۱۲۱
- شکل ۴-۴- مزایای رقابتی پایدار ۱۲۲
- شکل ۴-۵- آرمان استراتژیک در برابر فرصت طلبی استراتژیک ۱۲۴

- شکل ۴-۶- چکیده‌ای از گزینه‌های مؤلفه‌های استراتژیک ۱۲۶
- شکل ۴-۷- احیای یک بازار راكد ۱۲۸
- شکل ۴-۸- تیم مدیریت مشتری و رقیب مدار ۱۳۰
- شکل ۴-۹- مراحل تجزیه و تحلیل محیطی ۱۳۴
- شکل ۴-۱۰- گروه‌های استراتژیک در صنعت خدمات مالی ۱۳۶
- شکل ۴-۱۱- چرخه هوش رقابتی ۱۳۸
- شکل ۴-۱۱- چرخه نوع رفتار خرید ۱۳۹
- شکل ۴-۱۲- تحلیل شكاف ۱۴۱
- شکل ۴-۱۳- هویت سازمانی، ارزیابی و مدیریت آن ۱۴۵
- شکل ۴-۱۴- رویکرد کارت امتیازی متوازن ۱۴۶
- شکل ۴-۱۵- اقتباس از آكر، ۱۹۹۸، ص ۱۴۲ ۱۴۸
- شکل ۴-۱۶- مزیت پایدار ۱۴۹
- شکل ۴-۱۷- اقتباس از آكر، ۱۹۹۸، ص ۲۴۵ ۱۵۲
- شکل ۴-۱۸- كهنگی راهبردی ۱۵۳
- شکل ۴-۱۹- مراحل تقسیم بندی بازار، هدف گذاری و تعیین موقعیت ۱۵۴
- شکل ۴-۲۰- ایجاد نوآوری دراموند و انسور (۲۰۰۱) ۱۵۸
- شکل ۴-۲۱- نردبان بازاریابی ارتباط، کریستوفر و همکاران ۱۹۹۳ ۱۵۹
- شکل ۴-۲۲- راهبرد و اجرا (باناما، ۱۹۸۴) ۱۵۹
- شکل ۴-۲۴- تناسب راهبردی ۱۶۱
- شکل ۴-۲۵- سه نوع بازاریابی (کاتلر و دیگران، ۱۹۹۹) ۱۶۱
- شکل ۵-۱- اجزای بازارگرایی ۱۶۴
- شکل ۵-۲- طراحی و مدیریت استراتژی بازاریابی ۱۶۶
- شکل ۵-۳- تقسیم‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی ۱۷۰
- شکل ۵-۴- تصمیمات مهم در توسعه استراتژی جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی ۱۷۲
- شکل ۵-۵- گزینه‌های قیمت گذاری ۱۷۶
- شکل ۵-۶- ماتریس فرصت استراتژیک ۱۷۹
- شکل ۵-۷- فرآیند طراحی کالای جدید ۱۸۵
- شکل ۵-۸- عوامل مورد علاقه تولیدکننده در زمینه توزیع ۱۸۷
- شکل ۵-۹- گزینه‌های مختلف آرایش زنجیره تامین ۱۸۹
- شکل ۷-۱- هفت عامل اصلی در موفقیت و ارزش برند (دیوید جوبر) ۲۲۲
- شکل ۸-۱- منحنی قهرمانان ۲۴۵

شکل ۸-۲- منحنی آدم‌های دمدمی مزاج و سطحی.....	۲۴۶
شکل ۸-۳- منحنی آدم‌های پرکار ولی کم بازده.....	۲۴۶
شکل ۸-۴- منحنی افراطی‌ها.....	۲۴۷
شکل ۹-۱- نقش واسطه‌ها در نظام توزیع.....	۲۵۳
شکل ۹-۲- سطوح شرکت‌های پخش در ایران.....	۲۵۴
شکل ۹-۳- هرم اهمیت مشتری.....	۲۵۶
شکل ۹-۴- جایگاه بازاریاب در مرز مشتری و شرکت.....	۲۵۶
شکل ۹-۵- هدف مدیریت کیفیت جامع.....	۲۵۷
شکل ۹-۶- هفت گام به سوی کسب و کار انسانی.....	۲۵۹
شکل ۹-۷- گام‌های مدیریت شبکه‌های توزیع.....	۲۶۱
شکل ۹-۸- تقسیم‌بندی مشتریان از لحاظ روانشناختی.....	۲۶۲
شکل ۹-۹- معیارهای طبقه‌بندی و تقسیم‌بندی مشتریان.....	۲۶۳
شکل ۹-۱۰- ماتریس پیشنهادی مولف.....	۲۶۳
شکل ۹-۱۱- برنامه‌ریزی و فرایند بازاریابی.....	۲۶۴
شکل ۹-۱۲- مراحل سه گانه STP.....	۲۶۵
شکل ۹-۱۳- ابعاد و لایه‌های محصول.....	۲۶۶
شکل ۹-۱۴- تکنیک‌های اصلی فروش مشاوره‌ای.....	۲۶۷
شکل ۹-۱۵- گام‌های مدیریت دادوستد.....	۲۷۴
شکل ۹-۱۶- اجزای وابسته به مدیریت ارتباط با مشتری.....	۲۷۵
شکل ۹-۱۷- ضرورت برخورد با نارضایتی و ناراضی‌ها.....	۲۷۶
شکل ۹-۱۸- الگوی کانو.....	۲۷۶
شکل ۹-۱۹- نمودار پارتو.....	۲۷۸
شکل ۹-۲۰- نمودار استخوان ماهی.....	۲۷۸
شکل ۹-۲۱- چرخه‌ی نزولی فروش بی‌دقت.....	۲۷۹
شکل ۹-۲۲- نمودار روش P.P.C.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۹-۲۳- مدل‌های مدیریت ارتباط بامشتری.....	۳۰۷
شکل ۱۰-۱- نیروهای جلو برنده و بازدارنده مؤثر بر یکپارچگی جهانی.....	۳۱۹
شکل ۱۰-۲- مؤلفه‌های تثبیت موقعیت محصولات در بازارهای جهانی.....	۳۲۳

فصل اول

تئوری بازاریابی

۱-۱- مقدمه

در اوایل قرن بیست و یکم، بازاریابی سازمانی به شکل فزاینده‌ای موجب بروز دگرگونی‌های بزرگ و انقلاب عظیم در جوامع تجاری شد. با وجود موفقیت‌های چشمگیر اجتماعی، تاثیر غیر قابل انکار پیام‌های بازاریابی منجر به پیدایش انتقاداتی می‌شود و این انتقادات زمانی به وقوع می‌پیوندند که شهروندان، شرکت‌ها را به خاطر تخریب طبیعت، نیروی کار و تضعیف انسان، سرزنش می‌نمایند.

۱-۱-۱- بازاریابی چیست؟

طبق تعریفی که انجمن بازاریابی آمریکا^۱ در سال ۲۰۰۴ ارائه کرده است، «بازاریابی کارکردی سازمانی و مجموعه‌ای از فرآیندها برای خلق، اطلاع رسانی و ارائه‌ی ارزش به مشتریان است و برای مدیریت ارتباطات مشتریان به روش‌هایی می‌پردازد که منافی برای سازمان و سهامدارانش در پی داشته باشد». با این تعریف، مفهوم قبلی بازاریابی اصلاح گردیده و از تبادل کالا به تبادل ارزش‌ها، از پشتیبانی اهداف مالی شرکت‌ها به پشتیبانی از منافع سهامداران مختلف و از مدیریت تبدلات فردی به مدیریت پایدار ارتباطات مشتری تبدیل می‌شود. همچنین جدیدترین تعریف از بازاریابی توسط هیئت مدیره انجمن بازاریابی آمریکا در سال ۲۰۱۳ به تصویب رسید:

بازاریابی فعالیتی است که شامل مجموعه‌ای از نهادها و فرآیندها، برای ایجاد، برقراری، ارائه و تبادل ارتباطات می‌باشد؛ که این ارتباطات باعث ایجاد ارزش برای مشتریان، شرکای تجاری و در سطح کلان برای جامعه می‌شود (انجمن بازاریابی آمریکا، جولای ۲۰۱۳).

۱-۲- تئوری بازاریابی

یک تئوری بازاریابی^۲ به تشریح بازاریابی می‌پردازد. تئوری در بازاریابی^۳ به تشریح پدیده‌های مرتبط با بازاریابی می‌پردازد؛ همچنین یک تئوری همراه با بازاریابی^۴، به تشریح مسئله‌هایی می‌پردازد که قطعاً همراه با بازاریابی است.

درخواست برای یک تئوری بازاریابی، پروژه‌ای است که "درک علمی ما را در تشریح و پیش‌بینی پدیده‌ها با روشمند کردن ساختار، بالا می‌برد" (هانت، ۱۹۸۳، ص ۱۰). این موضوع برای اولین بار در زمستان ۱۹۴۶ در کنفرانس انجمن بازاریابی آمریکا در سن

1 - American Marketing Association 2004.

2 - Marketing Theory.

3- Theory in Marketing.

4- Marketing with theory

پترزبورگ مطرح شد. هدف از ایجاد و توسعه چنین تئوری، شناسایی ماهیت اصلی بازاریابی و ایجاد چارچوب کاری برای تحقیقات بعدی بود.

در سال ۱۹۴۸ آلدرسون و کوکس^۱، بیان کردند: اگر قرار باشد که مشکلات مرتبط با بازاریابی برخاسته از مسائل موجود عمومی و خصوصی حل شوند، آن‌ها را باید در چارچوبی قرار داد که دیدگاه مناسب‌تری نسبت به آن چیزی که تاکنون بیان شده فراهم آورد. آن‌ها خواستار نگرش جامع بودند که تحت چندین آزمایش قرار گرفته باشد:

- بتواند مجموعه‌ای از نیازها را به طور مناسب در تئوری بازاریابی پاسخ گوید؛

- به روشی جامع بر مبنای نقاط شروع موجود در ادبیات تئوری پیش رود؛

- نقطه نظرانی کاملاً سازگار برای بررسی طبقات اصلی بازاریابی فراهم نماید.^۲

بیست سال بعد، بارتلز^۳ (۱۹۶۸)، نگرش جامع مشابهی ارائه کرد. او ایجاد یک تئوری عمومی در خصوص بازاریابی را به عنوان مجموعه‌ای از نتایج حاصله از ۷ هفت حوزه‌ی تحقیق پنداشت: تئوری مباحث اجتماعی، تئوری تفکیک اقتصادی (بازار)، تئوری قوانین بازار، انتظارات، تعاملات، تئوری جریان‌ها و سیستم‌ها، تئوری محدودیت‌های رفتاری، تئوری تغییر اجتماعی و تکامل بازاریابی و تئوری کنترل اجتماعی بازاریابی. دو سال بعد او این هفت حوزه‌ی تحقیق را به پنج حوزه کاهش داد: تئوری کارکردهای بازاریابی، تئوری تکامل نهادهای تاریخی، تئوری فعالیت‌های کوچک در مقیاس با فعالیت‌های بزرگ، تئوری یکپارچگی، تئوری تخصص‌گرایی (بارتلز، ۱۹۷۰، ص ۷۳).

۱-۲-۱- تئوری مباحث اجتماعی

در این تئوری بیان می‌شود که بازاریابی همان چیزی است که جامعه آن را ارائه می‌نماید، یعنی این تئوری، ارائه‌ی محصولات متناسب با نیازهای مشتریان را بازاریابی می‌داند. یعنی بازاریابی همان چیزی است که جامعه جهت تهیه و عرضه‌ی محصولات مورد نیاز انجام می‌دهد. در واقع این تئوری در بافت تجاری به عنوان هر برنامه، روند یا تدبیر انجام شده از سوی یک بنگاه تجاری برای نفع جامعه تعریف می‌شود. این تئوری نه تنها شامل رویه‌های بشر دوستانه و نوع دوستانه‌ی شرکت می‌شود بلکه به شرکت کمک می‌کند تا از برنامه‌های آموزشی در جوامع محلی و ملی حمایت کند. در کل این تئوری تمام فعالیت‌های بازاریابی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

1 - Alderson And Cox

2 - Alderson And Cox

3 - Bartels.

۱-۲-۲- تئوری تفکیک اقتصادی (بازار)

این تئوری به توصیف چهار نوع تفکیک بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان می‌پردازد. که به وسیله‌ی بازاریابی باید بر آن‌ها غلبه شود. این موارد عبارتند از:

- تفکیک فضایی: دلالت بر فواصل جغرافیایی و فیزیکی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان دارد.

- تفکیک زمانی: دلالت بر تفاوت زمان بین تولید و مصرف دارد.

- تفکیک اطلاعات: اشاره به عدم تقارن اطلاعاتی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان دارد که این عدم تقارن مربوط به محصولات، تقاضا و سایر شرایط بازار است و به موجب آن یک طرف اطلاعات بیشتری از طرف دیگر دارد.

- تفکیک مالی: اشاره به عدم دسترسی مصرف‌کنندگان از نظر مالی دارد و شامل عدم توانایی برای خرید، زمانی که آن‌ها تمایل به خرید و تأمین نیازهای مصرفی خود را دارند، می‌باشد.

۱-۲-۳- تئوری قوانین بازار، انتظارات و تعاملات

در این تئوری نقش بازار، انتظارات مشتریان و فعل و انفعالات میان افراد درگیر، تشریح می‌شود. در این تئوری بیان می‌شود که جامعه در تعامل با بازار، از نقش‌های مختلفی تشکیل شده است. این نقش‌ها شامل: مدیر، کارمند، مشتری، رقیب و... می‌باشد. هر کدام از این نقش‌ها انتظارات مختلفی از تعامل با بازاریابی دارند و بازاریابی به شیوه‌های مختلف و متناسب با هر نقش به نیاز آن‌ها پاسخ می‌دهد.

۱-۲-۴- تئوری جریان‌ات و سیستم‌ها

موردی که در اکثر تعاریف بازاریابی به چشم می‌خورد، بحث فرآیندی بودن این سیستم است. یک فرآیند از مجموعه‌ای از اجزا تشکیل می‌شود که دائماً از نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگر منتقل می‌شوند؛ لذا از مجموعه این جریان‌ات و دیگر سیستم‌هایی که در امر بازاریابی دخیل هستند، فرآیند بازاریابی شکل می‌گیرد. بارتلز در این تئوری ضمن تأکید بر فرآیندی بودن امر بازاریابی، به دنبال نگاه سیستمی به امر بازاریابی است.

۱-۲-۵- تئوری محدودیت‌های رفتاری

این تئوری بیان می‌کند که یک شخص به صورت نرمال برای مقابله با تهدیدات، رفتاری از خود بروز می‌دهد و این تهدیدات موجب می‌شود که شخص کنترل خود را از دست بدهد و از طریق تلاش برای به دست آوردن کنترل مجدد از خود واکنش نشان می‌دهد. در صورتی که فرد در این تلاش ناکام بماند، دچار محدودیت در رفتار و احساس ناکام می‌شود.

یعنی این تئوری به ناکامی یک شخص در شرایطی که فرد برای انجام کاری با انگیزش بالا تلاش می‌کند، می‌پردازد.

۱-۲-۶- تئوری تغییر اجتماعی و تکامل بازاریابی

در این تئوری بیان می‌شود که سیستم‌ها و الگوهای رفتاری ایستا نمی‌باشند؛ بلکه به طور پیوسته در حال تکامل هستند. لازمه حضور در اجتماع ارتباط با دیگران است. زمانی که افراد در سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، به طور ضمنی تجارب و دانش خود را به یکدیگر منتقل می‌کنند. این فرآیند وقتی در یک دوره بلند مدت صورت گیرد، خود به خود باعث تغییر در رفتار طرفین می‌شود و این تغییر رفتار، تفاوت‌هایی را نیز در عملکرد افراد در سازمان ایجاد می‌کند. این تغییرات به همراه کسب تجارب که افراد در طول دوره کاری خود کسب می‌کنند، باعث می‌شود در فرآیند انجام کار، در کل سازمان تغییراتی ایجاد شود.

۱-۲-۷- تئوری کنترل اجتماعی بازاریابی

این تئوری بیان می‌کند که روابط، تعهدات، ارزش‌ها و باورها، ثبات را ترویج می‌دهند در نتیجه کدهای اخلاقی نهادینه می‌شود و افراد به آن‌ها پیوند زده می‌شوند. این تئوری روش‌های درونی کنترل اجتماعی را توصیف می‌کند که باعث می‌شود فرد از هنجارهای اجتماعی تبعیت کند و درصدد درک چگونگی کاهش انحراف برآید. همچنین بیان می‌کند که جامعه بر مکانیزم بازاریابی کنترل بیش از حدی اعمال می‌کند تا روش‌هایی را نهادینه کنند که شرکت‌ها از آن‌ها تبعیت کرده و با بهره‌برداری از این روش‌ها، به صورتی کارآمدتر، عادلانه‌تر و موثرتر به پیاده‌سازی مکانیزم بازاریابی بپردازند و از این طریق باعث تقویت رفاه اجتماعی شوند.

۱-۲-۸- تئوری در بازاریابی

اشاره به برخی از تئوری‌ها، مفاهیم، روش‌ها و مدل‌های بازاریابی دارد که در حال حاضر در مشاغل مرتبط با بازاریابی وجود دارند.

کاتلر اولین فردی بود که در کتابی جامع به تشریح علمی بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۶۷ پرداخت. با متنوع شدن اصول بود که هانت (۱۹۷۶) مدل سه بعدی بازاریابی را پیشنهاد داد. نحوه‌ی تقسیم‌بندی او امکان تخصیص تحقیقات بازاریابی را در یک ماتریس سه وجهی اثباتی/تجویزی، انتفاعی/ غیرانتفاعی و کلان و خرد فراهم می‌کرد. اولین قاعده‌ی این مدل بررسی چگونگی شرح یک تحقیق بازاریابی در خصوص یک پدیده بود که چگونه هست (اثباتی) یا چگونه باید باشد (تجویزی). در سطح اجتماع موضوعات کلان

از قبیل جوانب قانونی بازاریابی یا تاثیر بازاریابی بر روی رشد و توسعه‌ی اقتصادی از موضوعات خرد که شامل ۴p یا رفتار مشتریان می‌شود، جدا شد و در سومین قاعده، هانت به تشریح اختلاف موجود بین بازاریابی انتفاعی و بازاریابی غیرانتفاعی که در مورد کالاهای یک سازمان (خصوصی یا عمومی) بود، پرداخت (هانت، ۲۰۰۲). با استفاده از این مدل محققان قادر به برقراری تعامل با موضوعات جدید از قبیل بازاریابی محیطی (هولووی و هانکوک، ۱۹۶۸)، بازاریابی اجتماعی (کاتلر و زالتمن، ۱۹۷۱) یا نگرش سیستم‌ها به بازاریابی (آدلر، ۱۹۶۷)، به عنوان مجموعه‌ای از دانش شدند.

۱-۲-۹- تئوری به همراه بازاریابی

مدل‌های تجاری برجسته، بازاریابی را به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها، عملکرد سازمانی و بخشی از سیستم تولید اقتصادی می‌پندارند. دو تئوری در این بخش جای می‌گیرند.

۱- مدل زنجیره ارزش (پورتر، ۱۹۹۸).

۲- مدل مدیریت اس تی گالن:

این مدل یک شرکت را در محتوای محیط- سیستم وسیع‌تری مدل سازی می‌کند. مدل شامل تجارت، مدیریت و فرآیندهای پشتیبانی از محیط اطراف، گروه‌های سهامداران، موضوعات تعامل، جوانب مختلف سازمانی و حالت‌های توسعه‌ی سازمان می‌شود. بازاریابی در جایگاه‌های مختلفی از مدل مدیریت اس تی گالن یافت می‌شود. اول، فعالیت‌هایی از قبیل فرآیندهای مشتریان (شامل جذب، نگهداری، آمیخته‌ی بازاریابی، روابط عمومی)، فرآیندهای نوآوری (کشش و فشار بازار)، استراتژی بازار، مدیریت نام تجاری و شهرت و بخش‌بندی به عنوان هسته‌ی فرآیندهای تجاری. دوم، مفهوم بازاریابی^۱ شامل تحلیل بازار، استراتژی محصول، بخش‌بندی، هدف گذاری، موقعیت یابی، تمایز، آمیخته بازاریابی (۴p) و کنترل بازاریابی می‌شود. سوم، این مدل شامل مدیریت ارتباطات به عنوان فرآیند حمایتی کلیدی می‌شود که در تاثیرگذاری و متقاعد کردن بازار، بازارهای سرمایه و عمومی به وسیله‌ی ابزار ارتباطات نقش چشم‌گیری دارد^۲.

۱-۳- تاریخچه سیستم‌های اجتماعی

استفاده از تئوری سیستم‌های اجتماعی برای حل مسائل بازاریابی تاریخچه‌ای قدیمی دارد. به عنوان مثال در سال ۱۹۶۷، فیسک سعی کرد که تمامی فعالیت‌های بازاریابی را با معرفی سیستم بازاریابی به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط، سازماندهی کند. به نظر وی سیستم‌های بازاریابی باعث مشخص شدن دو دسته از مشکلات اند: اول، مشکلات نشأت گرفته از تحریک تقاضا، برنامه‌ریزی محصولات جدید، تبلیغ و فروش و قیمت‌گذاری

1 - Dubs, Rolf et al

2 - Dubs, Rolf et al

محصولات و دوم، مسائل نشات گرفته از توزیع فیزیکی برای برآورده کردن تقاضا (فیسک، ۱۹۶۷، ص ۱۰).

۱-۳-۱- تئوری سیستم‌های اجتماعی

لوهمان، یکی از هواداران تئوری سیستم‌ها در جامعه شناسی است. پرسش اولیه‌ی وی در این خصوص این بود که چگونه جوامع علی‌رغم وجود ارتباطات موفق در میان مشاهده‌کنندگان پدید می‌آیند (لوهمان، ۱۹۹۸، ص ۱۹۰). چرا یک نوع اطلاعات می‌تواند تاثیر متفاوتی بر یک فرد نسبت به فرد دیگر گذارد؟ چطور یک فرد از یک پیغام، نتایج مختلفی می‌گیرد؟ این امر حاکی از پیچیدگی غیر قابل کنترل یک ارتباط موفق است. اما چگونه جامعه می‌تواند بدون ارتباط موفق به حیات خود ادامه دهد؟ پارسونز و لوهمان معتقدند که تمامی سیستم‌های اجتماعی از قبیل: اقتصاد، قانون، علم، سیاست، وسایل ارتباط جمعی، سازمان‌ها و ... فرهنگ اجتماعی مشابهی دارند هرچند که از وسایل کدهای ارتباطی متفاوتی برخوردارند.

لوهمان پارادایم‌های زیر را در خصوص تئوری جامعه شناختی شناسایی کرده و حتی از آن‌ها انتقاد کرده است:

- جامعه متشکل از افراد است.
- جامعه تحت تاثیر توافق عام مردم پدید می‌آید.
- جوامع دارای مرزهای منطقه‌ای و قلمرو می‌باشند.
- جوامع را می‌توان از بیرون نگریست.

در پایان به این نتیجه رسید که جامعه متشکل از ارتباطات است و نه چیزی غیر از آن، جامعه بدون وجود مردم وجود نخواهد داشت (لوهمان، ۱۹۹۸، ص ۲۶). جامعه توسط سیستم‌های روانی (ذهنی)، ارگانیکی (بدن) و ماشین، خود را از محیط اطراف باز می‌شناساند. بنابراین بشر به عنوان مجموعه‌ای پیچیده از سیستم‌های روانی و ارگانیک محسوب می‌شود که هر دو از لحاظ عملکردی به جامعه وابسته هستند. همچنین طبق نظر وی، اشتباه اصلی این باور است که محققان می‌توانند جامعه را از خارج تشریح کنند، اما تئوری سیستم‌های اجتماعی را نمی‌توان خارج از جامعه نوشت.

۱-۳-۲- تئوری سیستم‌های اقتصادی

لوهمان موضوع اصلی را در خصوص سیستم‌های اقتصادی دسترسی به کالاها بیان کرد؛ به طوری که تامین‌های آتی را تضمین نماید (لوهمان، ۱۹۹۸، ص ۱۴،۶۴). تخصیص دهی می‌تواند شکل‌های گوناگونی به خود گیرد؛ اما اصلی‌ترین و از لحاظ اجتماعی موفق‌ترین

شکل شامل پرداخت‌ها، قیمت‌ها و پول است. پول به سیستم‌های اقتصادی امکان خلق و کنترل مبادلات و پرداخت‌های پیچیده را داده و سبب موفقیت یک سیستم می‌شود. مکانیزم‌هایی که درون سیستم‌های اقتصادی قرار می‌گیرند، عبارتند از: پرداخت‌ها و پول، قیمت، بی‌ثباتی، بازارها، سود، کنترل، رقابت و تعارض، تعادل، انتقاد.

۴-۱- انتقاد

مبادلات^۱ به عنوان هسته‌ی اصلی فرآیند بازاریابی است و تحت شرایط خاصی صورت می‌گیرد. این موضوع بازاریابی را دچار شش نزدیک بینی^۲ اساسی می‌کند. از جمله:

۱-۴-۱- مسائل سازمانی^۳

این موضوع بیان می‌کند، بسیاری از مفاهیمی که امروزه در زمینه‌ی بازاریابی وجود دارند، سالها قبل‌تر از آن که بازاریابی مطرح شود، وجود داشته‌اند. امروزه بازاریابی در شرایط بی‌ثبات سازمانی بین نوآوری، طراحی محصول، روابط عمومی، تبلیغات، مدیریت ارتباط با مشتریان و ... درگیر شده است و در این موقعیت به خوبی نمی‌تواند اصلاحات مورد نیاز برای ارتقای کیفی در زمینه‌ی پاسخ‌گویی بهتر به مباحث بازاریابی در شرکت داشته باشد (کاتلر، ۲۰۰۳، ص ۶۷۱).

۲-۴-۱- مسائل کارکردی^۴

در این زمینه بیان می‌شود که کارکرد سازمان بازاریابی، شناسایی نیازها و برآورده کردن آنهاست (فیسک، ۱۹۶۷، ص ۱۳). اما پارادایم، مبادلات بازاریابی را مجبور به گسترده کردن مرزهای مفهومی‌اش کرده است. از جمله تحریک و برآورده کردن نیازها، پاسخ به تقاضا و مبادله‌ی ارزش و مدیریت ارتباطات با مشتری. و این‌ها موضوعاتی هستند که برای موفقیت‌های اقتصادی، اصلی ضروری می‌باشند.

۳-۴-۱- مسائل ارتباطاتی^۵

ارتباطات خصوصاً به شکل تبلیغات یکی از هسته‌های اصلی فرآیند بازاریابی محسوب می‌شود. با توجه به فرضیه‌ی گیسلر و لودیک مبنی بر آن که نام تجاری اساساً بر مبنای ارتباطات ساخته شده است، عجیب به نظر می‌آید که چرا مقدار توجه به نام‌های تجاری در کتاب‌ها اندک بوده و حتی بازاریابی اصلاً به نام‌های تجاری توجه نکرده است.

1 - Borden & MacCarthy.

2 - Myopia.

3 - Organizational issues.

4 - Functional issues.

5 - Communication issues.

۱-۴-۴- مسائل مشاهداتی^۱

محققان بازاریابی تئوری‌های قوی‌ای در بازاریابی ایجاد کرده‌اند؛ اما هیچ‌کدام از آن‌ها برای مشاهده‌ی بازاریابی و مرزهایش کافی نمی‌باشد. نیشلاگ، دیشل و هورشگن (۲۰۰۲)، این وضعیت را غیرحرفه‌ای‌گرایی تحقیق نامیده‌اند^۲ و آن را نشأت گرفته از مشکلات طبیعی محققان بازاریابی در حین کسب دانش عمیق اقتصادی، اجتماعی یا تحقیقات قانون‌مند بازاریابی تعریف کرده‌اند. عجیب است که نه بازار و نه تحقیقات بازاریابی بخشی از چارچوب ۴P و تعریف بازاریابی نیستند در حالی که تحقیقات بازاریابی، تحقیقاتی در خصوص مباحث مرتبط با اصول بازاریابی و مدیریت هستند.

۱-۴-۵- مسائل فردی^۳

بازاریابی کسب‌وکار هر فرد است (فیسک، ۱۹۶۷، ص ۴). در این سطح نیز پارادایم مبادله دچار نزدیک‌بینی شده است. زیرا در حوزه‌ی مصرف‌کنندگان حداقل یک تعامل مصرف محور وجود دارد که تابع منطق مبادلات دو جانبه نباشد. برای مثال افرادی وجود دارند که عاشق محصولات، نام‌های تجاری و سازمان‌ها هستند تا جایی که نه فقط پول برای خودروی شیکی که دارای قیمت فوق العاده بوده می‌پردازند، بلکه پول قابل توجهی به نیازمندان بدون هیچ انتظاری می‌بخشند.

۱-۴-۶- مسائل مدیریتی^۴

طبق تحقیقات صورت گرفته درک اکثر سازمان‌ها از بازاریابی به عنوان تبلیغات، ارتباطات و فروش است. در صورتی که نقش بازاریابی همان گونه که توسط انجمن بازاریابی آمریکا (۲۰۰۴) تشریح شده بسیار وسیع‌تر از آن چیزی است که در درک عمومی و شرکت دیده می‌شود و شامل ایجاد ارتباطات و ارائه‌ی ارزش به مشتریان و مدیریت روابط مشتریان می‌شود.

۱-۵- روش‌ها

روش‌های مختلفی برای ساختن دانش علمی بازاریابی وجود دارد و از آن‌ها استفاده می‌شود. هدف توسعه‌ی یک تئوری بازاریابی است که به صورت پایدار به تشریح تمامی پدیده‌های بازاریابی و تکاملشان طی زمان می‌پردازد. چهار مطالعه باعث ارتقای درک

1 - Observations issues.

2 - Nieschlag et al.

3 - Individual issues.

4 - Management issues.

بازاریابی در حالت عمومی، نقش نام‌های تجاری در بازاریابی و کاربرد ابزار بازاریابی شده است:

۱- طی تحقیقاتی از ۵۱ بازدید کننده‌ی نمایشگاه موتور در دیترویت (سال ۲۰۰۵)، نظر آن‌ها در رابطه با بازاریابی پرسیده شد. نتایج حاکی از آن بود که بازاریابی برابر با تبلیغات در نظر گرفته شده است و پاسخ‌گویان آن را ضروری، مهم و سرگرم‌کننده دانستند؛ اما اقداماتی مثل بازاریابی تلفنی و دیگر اقدامات تهاجمی بازاریابی که باعث می‌شود مصاحبه‌شوندگان احساس مزاحمت کنند، به طور آشکار منفی ارزیابی می‌شوند.

۲- دومین تحقیق در رابطه با ۵۰۰ شرح شغلی در جایگاه آنلاین به کمک تحلیل محتوای کمی بود. هدف از این تحقیق درک حوزه‌ی بازاریابی در سازمان‌هاست. در کل تحقیق نشان داد که مقوله‌ی بازاریابی ذاتا متوجه‌ی مجموعه‌ای از تبلیغات، فروش، برنامه‌ریزی رخدادهای مدیریت محصولات، مدیریت نام تجاری و وظایف مختلفی است که کمتر با مسائل اقتصادی و اجتماعی سازمان‌ها و محیط اطرافشان سروکار دارد.

۳- سومین تحقیق، بخشی از یک پروژه‌ی بزرگ رفتار مصرف‌کننده در حین تمایز آن‌ها برای نام‌های تجاری و ساختار اجتماعی و اقتصادی در میان مشتریان بود (لودیک، ۲۰۰۵). ۷۹ مصاحبه‌ی بلند و کوتاه با ساختار چند جانبه انجام شد و نتایج حاکی از ساختار اجتماعی نام تجاری بود که منطق متفاوتی از ساختار اقتصادی نام‌های تجاری داشتند.

۴- مصاحبه‌های رودرو و کامپیوتری با مدیران بازاریابی شش موسسه‌ی بین‌المللی که صاحب نام تجاری قوی بودند. هدف یادگیری نحوه‌ی استفاده از بازاریابی در این سازمان‌ها و تمایز بین مدیریت محصول، مدیریت نام تجاری، تبلیغات، فروش و ... بود. نتیجه‌ای که حاصل شد این بود که هر سازمان استفاده‌ی متفاوتی از نقش‌های فوق دارد؛ اما در کل وظایف مشابهی دارند. مثلا مدیران محصول از مدل ۴P مک کارتی (۱۹۶۴) استفاده می‌کنند و ترفیع برای نام تجاری و محصولات را در نظر می‌گیرند. فروش در تمام موارد به صورت جداگانه مدیریت می‌شود و ... ؛ ولی از دیدگاه طبیعت‌گرایان، روش‌های مورد استفاده مورد انتقاد قرار می‌گیرند.

۱-۶- بازاریابی به عنوان یک سیستم اجتماعی

۱-۶-۱- تبلیغات و نام‌های تجاری، ارتباطات و قواعد

در ربع اول قرن ۲۰ مجموعه‌ای از پیشرفت‌ها، روش تجارت را در آمریکای شمالی متحول کرد. فورده خط مونتاژ را اتوماتیک کرد، تلفن و تلگراف امکان مبادله‌ی اطلاعات را با هزینه‌ای کمتر ممکن کرد و ... اما با گسترش این پیشرفت‌ها چالش‌های بزرگی در قرن ۲۰ به وجود آمد. مشتریان با انواع محصولات مشابه، قیمت‌های غیرشفاف، دسترسی

نامطمئن، تولیدکنندگان و دلالتان مختلف و ... مواجه شدند. دلیل اصلی برای ظهور سیستم‌های اجتماعی و درگیر شدنشان، پیچیدگی‌های درونی ارتباطات بود. برای غلبه بر مشکل ارتباطات، سیستم‌های اقتصادی از ابزاری مثل سیستم پول و قیمت و در مرحله بعد از نام‌های تجاری برای افزایش ارتباطات اقتصادی استفاده کردند و به کمک تبلیغات هدفمند، نام‌های تجاری قادر به ارائه‌ی تفاوت‌هایی شدند که برای مشتریان تمایز ایجاد کردند.

به طور خلاصه سیستم‌های بازاریابی را به عنوان سیستم‌هایی تعریف می‌کنیم که در خصوص نام‌های تجاری و از طریق آن‌ها به برقراری ارتباطات می‌پردازند و بر ترجیحات در خصوص مصرف، پول، زمان و توجه، تاثیر می‌گذارند. هدف اجرایی سیستم‌های بازاریابی تاثیرگذاری بر ترجیحات متمایل به نام‌های تجاری است. ترجیحات، سلسله مراتبی از خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان هستند و سیستم‌های بازاریابی در تلاش هستند که به این سلسله مراتب در دو سطح مختلف تاثیر گذارند:

۱- ترجیحات کارکردی- اقتصادی: یعنی خریداران را مجبور به خرید یک نام تجاری خاص به جای نام تجاری دیگر می‌کنند.

۲- برای تشویق به خرید برخی از نام‌های تجاری، ترجیحات اجتماعی باید به گونه‌ای بر مشتریان تاثیر گذارند که آن‌ها را متمایل به خرید و به کار بردن آن نام تجاری کرده یا در خصوص آن نام تجاری تنها صحبت کنند.

در واقع سیستم بازاریابی یک قاعده دارد: ترجیح به سمت یک نام تجاری یا عدم ترجیح آن. و این قاعده سیستم بازاریابی را از دیگر سیستم‌های اجتماعی متمایز می‌کند. اگر سیستم نتواند ترجیحی برای یک نام تجاری ایجاد کند به مرور نابود می‌شود.

۱-۶-۲- برنامه‌ها

ساختار برنامه راهکاری است که توسط ون فورستر (۱۹۸۱) پیشنهاد شده است. برنامه‌ها امکان درک تمایزات موجود بین سیستم و محیط را ممکن می‌سازند و چهار عملکرد اساسی دارند:

۱- برنامه‌ها به سیستم امکان درک خود و محیط اطرافشان و امکان تصمیم‌گیری درخصوص برقراری ارتباط با محیط را می‌دهند.

۲- برنامه‌ها قوانینی در خصوص رد و پذیرش ارتباطات ایجاد کرده‌اند.

۳- برنامه‌ها با سازماندهی سیستم، قابلیت پیش‌بینی ایجاد می‌کنند (هلمان، ۲۰۰۳، ص ۱۷۴).

۴- با استفاده از برنامه‌ها، سیستم‌ها می‌توانند چگونگی تمایز از رقبای ما را به ما نشان دهند.

۱-۶-۳- ابعاد نام تجاری

نام‌های تجاری را به عنوان ترکیبی از پنج بعد تعریف می‌کنیم:

۱- بازده (خروجی): مجموعه‌ای تمایزاتی که نام‌های تجاری به بازار پیشنهاد می‌دهند، به عنوان بازده تعریف می‌شوند.

۲- ارزش مبادله: دومین بعد از نام‌های تجاری، ارزش اقتصادی آن است. این ارزش اقتصادی در نام تجاری نه تنها بر مبنای هزینه‌ها، بلکه بر مبنای ارزش کلی نام تجاری برای مخاطب در تمام پنج بعد تعریف می‌شود.

۳- دسترسی: سیستم‌های اقتصادی برای ایجاد دسترسی، برنامه‌هایی با نام لجستیک، عمده فروشی، خرده فروشی، مبادله‌ی الکترونیکی، تبلیغات و ... ایجاد می‌کنند.

۴- علامت‌گذاری: به دلیل محدودیت‌های قانونی و مزایای اقتصادی، اکثر سازمان‌های اقتصادی از علائم تجاری در محصولاتشان استفاده کرده و با زبان، رنگ، شکل و دیگر ابزار نمادین، یک علامت را از دیگری متمایز می‌کنند. علائم به مخاطبان این امکان را می‌دهد که یک نام تجاری را از یک نام دیگر شناسایی کرده، ارزش‌ها و مشخصه‌های کالا را با هم مقایسه و از منابع دسترسی مختلف، یکی را انتخاب کنند.

چهار تمایز اول مربوط به حیطه‌ی اقتصادی است. با ایجاد بازده، ارزش‌ها، علائم و دسترسی خاص، به سیستم و محیط آن، امکان برقراری ارتباط به کمک نام‌های تجاری به بازار را داده و تمایلات، خواسته‌ها و نیازهایش را برآورده می‌کند (اسچرنیک، ۲۰۰۰، ص ۵۲۳).

۵- معنای اجتماعی: معنایی است که در شکل یک سیستم اجتماعی پدید می‌آید. این سیستم‌ها در جامعه دلایل و معنایی برای برقراری ارتباط در خصوص نام‌های تجاری و برآورده کردن خواسته‌ها، نیازها و تمایلات اجتماعی پدید می‌آورند (گیسلر، ۲۰۰۳؛ لودیک، ۲۰۰۵).

۱-۷- نتیجه‌گیری

با توجه به مطالبی که در این فصل بیان شد، این کتاب ارتباطات را به جای مبادلات به عنوان فرآیند اصلی در سیستم‌های بازاریابی در نظر می‌گیرد و بیان می‌کند که سیستم‌های بازاریابی، سیستم‌های صحیح و حقیقی اجتماع هستند و به صورت مستمر همراه با تمام ابزارشان به ارتباطات می‌پردازند.

هدف سیستم‌های بازاریابی تاثیرگذاری بر ترجیحات مخاطبان است و ترجیح در رابطه با یک نام تجاری یا عدم ترجیح و تمایل به آن، قاعده‌ی اصلی سیستم‌های بازاریابی

است که به این سیستم‌ها امکان تصمیم‌گیری در خصوص موفقیت یا شکست ارتباطاتشان را می‌دهد.

فصل دوم

استراتژی بازاریابی

۱-۲- هماهنگی استراتژیک در بازاریابی

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و محیط خارجی سازمان می‌باشد (مینتزبرگ و کوئین، ۱۹۹۱). براساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، اثربخشی آن‌ها در حد بالای خود قرار دارد (دوتی و همکاران، ۱۹۹۳: ۵۴).

هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالا دست و سیستم‌های هم تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد.

به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی با استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند: تولید، بازاریابی، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر زیر سیستم منابع انسانی (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی و عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز با استراتژی واحدهای کارکردی منابع انسانی (هماهنگی درونی) هماهنگ باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۷۴-۶۶).

پنج رابطه و هماهنگی زیر در ادبیات استراتژی بازاریابی وجود دارد (شکل ۱-۲):

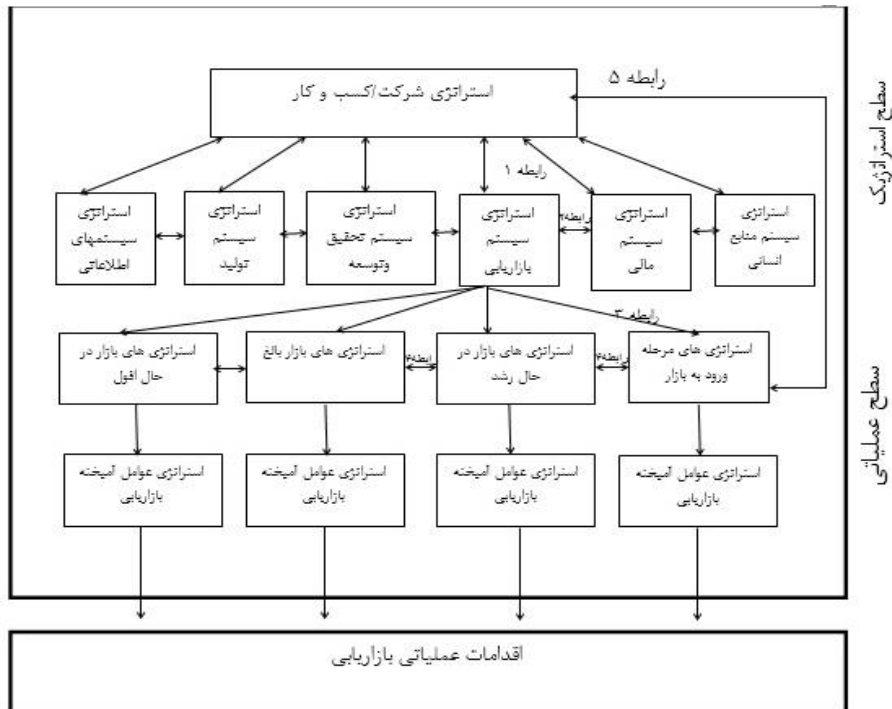
۱- میان استراتژی بازاریابی و استراتژی بالا دستی؛ یعنی استراتژی سطح شرکت یا کسب و کار برای ایجاد هماهنگی بیرونی عمودی؛

۲- میان استراتژی بازاریابی و استراتژی سایر واحدهای کارکردی سازمانی برای ایجاد هماهنگی بیرونی افقی؛

۳- میان استراتژی بازاریابی و زیر سیستم‌های بازاریابی، برای ایجاد هماهنگی درونی عمودی؛

۴- میان زیر سیستم‌های بازاریابی برای ایجاد هماهنگی درونی افقی؛

۵- میان زیر سیستم‌های بازاریابی با استراتژی سطح سازمان / کسب و کار، برای ایجاد هماهنگی بیرونی عمودی.



شکل ۲-۱- روابط استراتژیک سیستم بازاریابی با سایر سیستم های سطوح مختلف

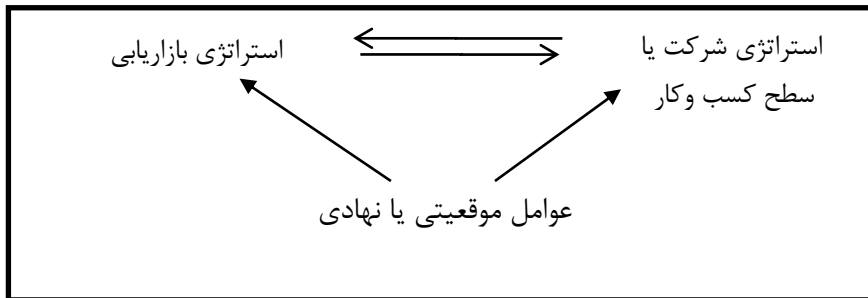
الگوهای مدیریت استراتژیک را می توان در سه گروه دسته بندی کرد :

۱- الگوهای عقلایی: بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی، بین استراتژی سطح سازمان و استراتژی سطوح پایین تر یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین برقرار می شود.

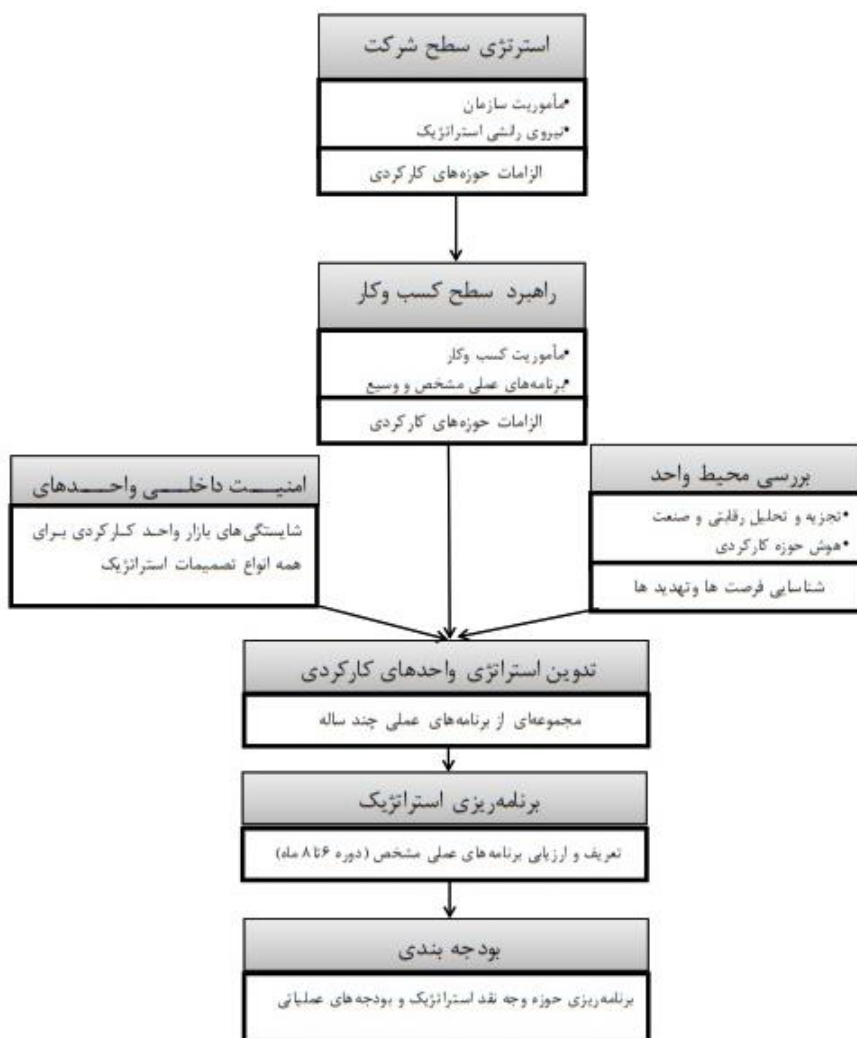
۲- الگوی طبیعی: طرفداران سیستم طبیعی معتقدند، سازمان ها را نمی توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف های مشخص دانست بلکه آن ها متشکل از گروه های اجتماعی هستند که می کوشند خود را با شرایط ویژه ای که در آن به سر می برند وفق داده و حفظ کنند (اسکات، ۱۳۸۲: ۸۰-۷۰). (شکل ۲-۱ و ۳-۱).

۳- الگوهای همه جانبه (بر مبنای SRP): شوهام و فیگن بام (۱۹۹۹) نشان دادند که رفتار انتخاب استراتژیک، استراتژی های بازاریابی براساس توازن بین رفتار ریسک-گریزی و ریسک پذیری می باشد و این رفتار بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی شکل می گیرد.

نقاط مرجع استراتژیک^۱: نقطه مرجع استراتژیک محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴: ۳۵). نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آن‌ها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم، آن‌ها را استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ۹۲۷).



شکل ۲-۲- رابطه تعاملی و دو طرفه در الگوهای طبیعی تدوین استراتژی بازاریابی



شکل ۲-۳- عناصر زیر بنایی تدوین و تهیه استراتژی واحدهای کارکردی (مانند بازاریابی) (هاکس و ماجلف ۱۹۹۶: ۲۶).

۲-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله ورود به بازار

۱ - نفوذ در بازار انبوه^۱؛ ۲ - نفوذ در بازار خاص^۲؛ ۳ - نفوذ موقتی در بازار و عقب‌نشینی سریع از آن^۳

جدول ۱-۲- عوامل تعیین‌کننده و شرایط مناسب برای انتخاب استراتژی‌های مرحله ورود به بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی نفوذ در بازار انبوه	استراتژی نفوذ در بازار خاص	استراتژی ورود موقتی در بازار و عقب‌نشینی سریع از آن
مشخصات بازار	- تقاضای بالقوه زیاد - نیازهای نسبتاً همگون و مشابه مشتریان	- تقاضای بالقوه زیاد - بازار پراکنده، کاربردهای متعدد و مختلف و منافع مختلف	- تقاضای بالقوه محدود - مشتریان احتمالاً با کندی محصول جدید را می‌پذیرند لذا فرآیند پذیرش طولانی است. - زود پذیرندگان محصول حاضرند - قیمت بالایی بپردازند، تقاضا نسبت به قیمت محصول کاهش می‌پذیرد.
مشخصات محصول	- تکنولوژی محصول قابل ثبت یا تقلید آن دشوار است. - آثار شبکه‌ای قابل توجه، با افزایش تعداد مشتریان ارزش محصول نیز افزایش می‌یابد. - تأمین قطعات یا مواد دشوار است، منابع تأمین محدود است. - فرآیند تولید پیچیده است؛ تغییر و سرمایه‌گذاری سنگینی لازم است.	- تکنولوژی محصول را نمی‌توان با حقوق ثبت اختراع خیلی حمایت کرد؛ لذا به آسانی می‌شود آن را تقلید کرد یا تغییر داد. - آثار شبکه‌ای محدود است یا اصلاً وجود ندارد. - تأمین قطعات یا مواد ساده است؛ منابع فراوان است.	- تکنولوژی محصول را نمی‌توان با حقوق ثبت اختراع خیلی حمایت کرد؛ لذا به آسانی می‌شود آن را تقلید کرد یا تغییر داد. - آثار شبکه‌ای محدود است یا اصلاً وجود ندارد.

1 - Mass-market penetration

2 - Niche penetration

3 - Skimming and early withdrawal

		- فرآیند تولید نسبتاً ساده است، تغییر یا سرمایه‌گذاری اضافی کمی، لازم است. - فرآیند تولید نسبتاً ساده است، تغییر یا سرمایه‌گذاری اضافی کمی لازم است.	
مشخصات رقیب	- تعداد رقیب محدود است. - بیشتر رقیب منابع و شایستگی‌های محدودی دارند؛ منابع ایجاد تمایز محدود است. - مهارت‌های مهندسی محصول بالاست؛ می‌تواند به سرعت محصول را تغییر دهد و برای بخش‌های مختلف بازار خانواده محصول را گسترش بدهد. - منابع و مهارت‌های بازاریابی بالا است، می‌تواند طرح‌هایی بازاریابی مختلف طراحی کند، می‌تواند وضعیت تقاضای اولیه را به سرعت به تقاضای آگاهانه تغییر دهد. - منابع سازمانی و مالی کافی برای ایجاد ظرفیت، زودتر از افزایش تقاضای بازار در اختیار دارد.	- تعداد رقیب زیاد است. - برخی از رقیب بالقوه منابع و شایستگی‌های زیادی در اختیار دارند؛ منابع ایجاد تمایز است. - منابع و مهارت‌های مهندسی محصول محدود است. - منابع و مهارت‌های بازاریابی محدود است. - منابع سازمانی و مالی برای ایجاد ظرفیت؛ زودتر از افزایش تقاضای بازار کافی نیست.	- تعداد رقیب زیاد است. - مهارت‌های توسعه محصول تحقیق و توسعه پایه بالاست. رقیب فرصت طلبی با توانایی‌های بالا برای تداوم نوآوری در محصول جدید وجود دارد. - مهارت‌های تبلیغ و فروش خوب و بالاست؛ می‌تواند به سرعت در بازار هدف تقاضای اولیه ایجاد کند. شاید برای حفظ بازار در بلند مدت، منابع بازاریابی محدودی داشته باشد.

جدول ۲-۲- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله ورود به بازار (مرحله معرفی)

آمیخته بازاریابی	استراتژی نفوذ در بازار انبوه	استراتژی نفوذ در بازار خاص	استراتژی ورود موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن
محصول	- اقدامی نسبتاً سریع جهت توسعه محصولات (توسعه خانواده محصول، عرضه محصول در بسته‌بندی‌هایی با اندازه‌های مختلف) به‌منظور جذب بخش‌های مختلف بازار - امکان استرداد محصول جدید - ارائه ضمانت نامه‌ها به‌منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری - ارائه خدمات مهندسی، نصب و آموزش برای افزایش سازگاری محصول جدید با نیازهای فعلی مشتریان و به‌منظور کاهش هزینه‌های تعویض	- توسعه بیشتر محصول از طریق بهبود در محصول و یا تغییراتی در آن، جهت افزایش جاذبه‌ی آن برای مشتریان موجود در بخش هدف - امکان استرداد محصول جدید - ارائه ضمانت نامه‌ها به‌منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری - ارائه خدمات مهندسی، نصب و آموزش برای افزایش سازگاری محصول جدید با نیازهای فعلی مشتریان و به‌منظور کاهش هزینه‌های تعویض	- نباید تلاش و سرمایه‌گذاری روی متنوع ساختن محصول و بسته‌بندی انجام شود؛ بلکه باید روی شناسایی کاربردهای جدید و نسل جدید تکنولوژی متمرکز شود. - امکان استرداد محصول جدید - ارائه ضمانت‌نامه‌ها به‌منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری - ارائه خدمات محدود مهندسی، نصب و آموزش؛ مگر این‌که برای رفع نارضایتی‌ها و اعتراضات مشتریان ضروری باشد.
قیمت	- قیمت‌گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار - کار را با تعیین قیمت‌های بالا آغاز کردن؛ اما به تدریج انواع جدیدی با قیمت‌های پایین عرضه کردن به‌منظور مقابله با رقبا - شرایط اعتباری گسترده و رقابتی و توافقات مالی راحت‌تر برای افزایش میزان خریدهای اولیه	- قیمت‌گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار - کار را با تعیین قیمت‌های بالا آغاز کردن اما به تدریج انواع جدیدی با قیمت‌های پایین عرضه کردن به‌منظور مقابله با رقبا - شرایط اعتباری گسترده و رقابتی و توافقات مالی راحت‌تر برای افزایش میزان خریدهای اولیه	- قیمت‌گذاری اقتضایی و در صورت امکان بسیار بالا - تلاش برای حفظ حاشیه سود در سطحی هم‌خوان با ارزش محصول برای مشتری - شرایط اعتباری گسترده و رقابتی برای تشویق میزان خریدهای اولیه

توزیع	- تلاش گسترده کارکنان فروش، به منظور جلب مشتریان بالقوه جدید - استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی در کانال‌های توزیع و پرسنل فروش برای افزایش فروش محصول جدید	- تلاش گسترده کارکنان فروش که روی مشتریان بالقوه موجود در بخش هدف متمرکز شده اند. - استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی در کانال‌ها و پرسنل فروش برای افزایش فروش محصول جدید	- تلاش گسترده کارکنان فروش که روی بیشترین تعداد مشتریان متمرکز شده اند. - استفاده از عوامل انگیزشی در کانال‌ها و پرسنل فروش مبتنی بر تعداد محصول برای افزایش فروش محصول جدید
ترویج	- تبلیغات سنگین به منظور افزایش آگاهی مشتریان بازار انبوه، استفاده گسترده از رسانه‌های جمعی برای کالاهای مصرفی و فروش حضوری برای کالاهای صنعتی - جاذبه‌های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی محصول تاکید دارد. - عملیات پیشبرد فروش گسترده جهت معرفی محصول جدید و ترغیب مردم به آزمایش آن (مانند نمونه رایگان محصول، اعطای کوپن‌های تخفیف و تخفیف‌های مقداری) - آزمایش رایگان محصول پیشبرد تجاری به منظور توزیع گسترده محصول جدید	- تبلیغات سنگین به منظور افزایش آگاهی یک بخشی از بازار، استفاده گزینشی از رسانه‌ها که مناسب این فرآیند باشند. - جاذبه‌های تبلیغی و فروش که بر منافع محصول تأکید می‌کنند. - عملیات پیشبرد گسترده جهت معرفی محصول جدید در بخش هدف - آزمایش رایگان محصول جدید - استفاده از پیشبرد تجاری با هدف توزیع گسترده محصول میان خرده فروشان با توزیع کنندگان علاقه‌مند به دستیابی به بخش هدف	- تبلیغات محدود به منظور ایجاد آگاهی به‌ویژه میان مشتریان بالقوه (زود پذیرندگان) که کمترین حساسیت را به تغییرات در قیمت‌ها دارند. - جاذبه‌های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی محصول جدید تأکید می‌کنند. - استفاده محدود از عملیات پیشبرد فروش جهت معرفی محصول جدید؛ اگر استفاده شد، این عملیات باید به شکل تخفیف‌های مقداری مبتنی بر تعداد محصول جدید فروش رفته اجرا شوند. - آزمایش رایگان محصول جدید - استفاده محدود از پیشبرد تجاری، تنها در صورت لزوم و به منظور دست یابی به سطح توزیع کافی

منبع: (واکر و همکاران: ۲۰۰۳)

۲-۳- اهداف اصلی استراتژی‌های ورود به بازار

• استراتژی نفوذ در بازار انبوه:

- حداکثر کردن تعداد افرادی که محصول جدید عرضه شده به بازار را آزمایش می‌کنند و می‌پذیرند.

- حفظ جایگاه سهم بازار برتر در بازار

• استراتژی نفوذ در بازار بسیار خاص:

- حداکثر کردن تعداد افرادی که محصول جدید عرضه شده به بازار را آزمایش می‌کنند و می‌پذیرند.

- حفظ جایگاه سهم بازار برتر در بازار

• استراتژی ورود موقتی به یک بازار وعقب نشینی سریع از آن:

- جبران هرچه سریع‌تر هزینه‌های توسعه و تجاری سازی محصول جدید

- عقب‌نشینی از بازار هنگام افزایش شدت رقابت و کاهش حاشیه سود

محیط خارجی → کانون توجه ← محیط داخلی

ناهمگن → نوع بازار ← همگن

کم (انعطاف پذیری)

↑ ↑
میزان کنترل قدرت رقابتی
↓ ↓
شدید کم

ورود موقت به یک بازار خاص وعقب نشینی سریع از آن	ورود موقت به یک بازار انبوه و عقب نشینی سریع از آن
نفوذ در بازار خاص	نفوذ در بازار انبوه

شکل ۲-۴- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های ورود به بازار (مرحله معرفی)

۳-۲- استراتژی بازاریابی در مرحله رشد بازار

استراتژی‌های مرحله رشد بازار: ۱- خاص شرکت پیشگام، ۲- خاص شرکت پیشرو

جدول ۳-۲- استراتژی‌های حفظ بازار، خاص شرکت پیشگام در یک بازار در حال رشد

متغیرهای وضعیتی	استراتژی دژ	استراتژی هجوم کاذب	استراتژی مقابله	استراتژی توسعه بازار	استراتژی انقباضی
مشخصات بازار	بازاری نسبتاً همگن با توجه به نیازهای مشتری یا معیارهای خرید. بیشتر مشتریان محصول شرکت پیشگام را ترجیح می‌دهند.	دو یا چند بخش بازار بزرگ با نیازهای مشخص و معیارهای خرید مشخص	بازاری نسبتاً همگن با توجه به نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او. بخش زیادی از مشتریان وفاداری کمی نسبت به محصولات شرکت پیشگام یا تمایل کمی به ترجیح دادن آن را دارند.	بازاری نسبتاً همگن با توجه به نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او. استفاده چند گانه از محصول مستلزم متفاوت بودن ویژگی‌های محصولات مختلف است.	بازاری نسبتاً همگن با توجه به نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او. پتانسیل رشد استفاده چند گانه از محصول مستلزم متفاوت بودن ویژگی‌های محصولات مختلف است.
مشخصات رقبا	رقبای فعلی و بالقوه، منابع و شایستگی‌های محدودی دارند.	یک یا چند رقیب فعلی و بالقوه و شایستگی‌های کافی برای اجرای مؤثر یک استراتژی مغایر در اختیار دارند.	یک یا چند رقیب فعلی و بالقوه و شایستگی کافی برای اجرای مؤثر یک استراتژی مغایر در اختیار دارند.	رقبای فعلی و بالقوه منابع و شایستگی‌های محدودی دارند؛ به‌ویژه برای اجرای فعالیت‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی	یک یا چند رقیب فعلی و بالقوه و شایستگی‌های کافی برای حضوری قدرتمند در یک یا چند بخش در حال رشد برخوردارند.

بخش زیادی از مشتریان بالقوه و فعلی از عرضه محصول آگاهی و تمایل چندانی ندارند و یا نسبت به آن وفادار نیستند. منابع شرکت برای انجام فعالیت‌های بازاریابی یا تحقیق و توسعه محدود و از منابع یک یا چند رقیب کمتر است.	محصولات فعلی در یک یا چند بخش کاربردی استفاده نمی‌شوند؛ شرکت از منابع پیاپی شایستگی‌هایی به اندازه یا بیشتر از رقیب برای انجام تحقیقات و فعالیت‌های بازاریابی برخوردار است.	بخش زیادی از مشتریان بالقوه و فعلی از عرضه محصول آگاهی چندانی ندارند، اگر هم آگاهی دارند میل چندانی به خرید آن ندارند و به آن وفادار نیستند. شرکت از منابع پیاپی شایستگی به اندازه و بیشتر از منیع و شایستگی رقیب بالقوه یا فعلی برای اجرای فعالیت‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی برخوردار است.	بخش زیادی از مشتریان بالقوه و فعلی از عرضه محصول فعلی آگاهند و آن را بر سایر محصولات ترجیح می‌دهند؛ شرکت منابع تحقیق و توسعه ای و بازاریابی کافی برای معرفی و حمایت از یک محصول دوم با هدف جلب بخش خاصی از بازار برخوردار است.	بخش زیادی از مشتریان بالقوه و فعلی از عرضه محصول فعلی آگاهند و آن را بر سایر محصولات ترجیح می‌دهند؛ شرکت از منابع پیاپی شایستگی رقیب بالقوه یا فعلی برخوردار است.	مشخصات شرکت
--	--	---	---	--	--------------------

جدول ۲-۴- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای مرحله رشد ویژه شرکت پیشگام

استراتژی انقباضی	استراتژی توسعه بازار	استراتژی مقابله	استراتژی هجوم کاذب	استراتژی دژ	آمیخته بازاریابی
- توسعه محصول برای بخش‌های هدف	- تنوع در محصول یا عرضه محصولات با نام‌های تجاری مختلف با هدف	تغییر یا بهبود در محصول برای غلبه یا هم تراز شدن با	طراحی و تولید یک نام تجاری دوم یا یک خانواده	- کنترل کیفیت محصول - تغییر وب هبود مستمر محصول جهت ایجاد جاذبه	محصول

	نهایی در محصول - تقویت خدمات پس از فروش	محصول دیگر با ویژگی ها یا قیمتی جذابتر برای بخش خاصی از مشتریان فعلی	محصولات رقبای چالش گر	رفع نیازهای بخش های متعدد موجود در بازار - خدمات پشتیبانی مختلف برای گروه های مختلف مشتریان	
قیمت	- قیمت رقابتی و کاهش هزینه هر واحد محصول	- قیمت پایین تر و بر اساس حساسیت مشتریان	- قیمت های پایین تر برای رقابت با رقبای کاهش هزینه هر واحد محصول	- قیمت رقابتی برای بخش های هدف	
توزیع	- استفاده از کارکنان فروش برای معرفی محصول - حداکثر فراوانی محصول در بازار از طریق سیستم توزیع مناسب - استفاده از سیستم توزیع کم هزینه، بهبود سیستم لجستیکی و کنترل کیفیت برای کاهش زمان تحويل	- استفاده از سیستم های توزیع کم هزینه، بهبود سیستم لجستیکی و کنترل کیفیت برای کاهش زمان تحويل	- استفاده از سیستم های توزیع کم هزینه مانند توزیع مستقیم در سفارش اینترنتی	- ایجاد کانال های توزیع بی نظیر برای حصول مؤثر به بخش های خاصی از مشتریان بالقوه - نیروهای فروش تخصصی برای گروه های مختلف مشتریان	- تمرکز روی بخش های دارای رشد بیشتر ویخهایی که شرکت در آن از مزیت رقابتی برخوردار است . - استفاده از سیستم توزیع کم هزینه

ترویج	تحریک تقاضای گزینشی و آگاهانه از طریق پیشبرد فروش و تبلیغات - ترغیب مشتریان فعلی به تکرار خرید (مانند) کوپن‌های جایزه به داخل بسته بندی (از طریق تبلیغات‌های یادآوری کننده	- تبلیغات یادآوری کننده و نیز ترویج ویژگی‌های متمایز محصول دوم برای جلوگیری از حمله شرکت پیرو چالش گر	- اقدامات پیشبردی سنگین برای حفظ مشتریان فعلی - اعلام بهبودهای ایجاد شده در محصول به مشتریان	- طراحی عملیات پیشبرد فروش و یا تبلیغات چند بعدی جهت هماهنگی با خواسته‌ها و سلیقه‌های بخش‌های مختلف مشتریان	- متمرکز کردن تبلیغات روی بخش‌های دارای رشد و پتانسیل بیشتر
-------	---	---	--	---	---

منبع: (اعرابی و رضوانی: ۱۳۸۹)

۲-۳-۱- اهداف اصلی استراتژی‌های خاص شرکت پیشگام در یک بازار در حال

رشد

- استراتژی دژ^۱: افزایش رضایت، وفاداری و خرید مجدد مشتریان فعلی به اتکای نقاط قوت موجود، جذب دیر پذیرندگان محصول جدید با همان ویژگی‌ها و منافع ارائه شده به زود پذیرندگان محصول جدید

- استراتژی هجوم کاذب^۲: محافظت در برابر خطر از دست رفتن بخش‌های خاصی از مشتریان موجود با طراحی و عرضه یک محصول دوم که نقاط ضعف محصول اولی را بپوشاند. بهبود توانایی‌ها برای جذب مشتریان جدید با نیازهای خاص یا معیارهای خرید متفاوت با معیارهای خرید زود پذیرندگان محصول جدید.

- استراتژی مقابله^۳: محافظت در برابر خطر از دست رفتن سهم بازار ناشی از مشتریان موجود از طریق رقابت مستقیم هم‌تراز با قوی‌ترین رقبای، بهبود توانایی‌ها برای جلب مشتریان جدیدی که ممکن است جذب محصول رقبای جدید بشوند.

- استراتژی توسعه بازار^۴: افزایش توانایی جلب و جذب مشتریان جدید از طریق عرضه محصولات جدید با تنوع در محصولات با هدف استفاده در کاربردهای جدید و جلب

1 - Fortes or position defense

2 - Flanker

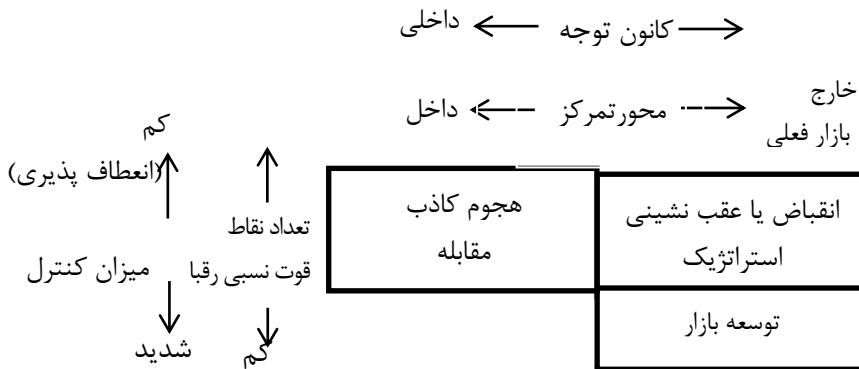
3 - Confrontation

4 - Market expansion

مصرف‌کنندگان جدید و بهبود توانایی حفظ مشتریان فعلی وقتی که بازار پراکنده می‌شود.

- استراتژی انقباضی^۱: افزایش جذب مشتریان جدید در بخش‌های انتخاب شده برخوردار از رشد بالا از طریق تمرکز روی محصولات و منابع در آن بخش‌ها و عقب‌نشینی از بخش‌های کوچکتر یا با سرعت رشد کمتر به منظور حفظ منابع.

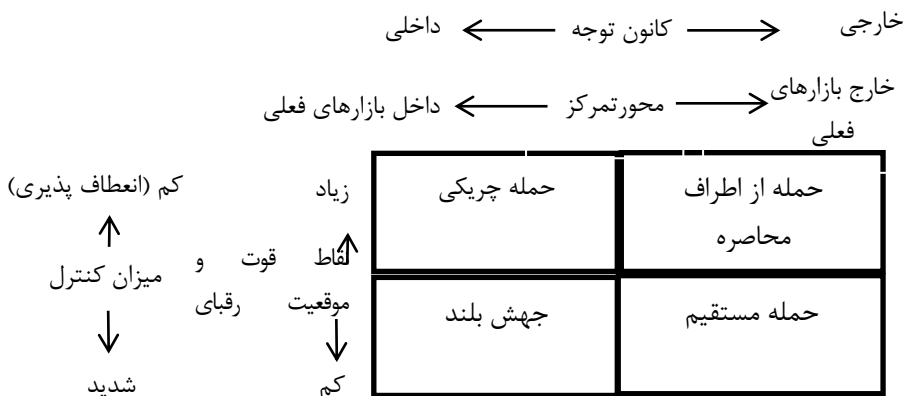
1 -Contraction or Strategic withdrawal



شکل ۲-۵- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله رشد خاص شرکت پیشگام

۲-۳-۲- استراتژی‌های رشد سهم بازار برای شرکت‌های پیرو

استراتژی حمله از جلو (حمله مستقیم)^۱، استراتژی جهش بلند^۲، استراتژی حمله از اطراف^۳، استراتژی محاصره^۴، حمله چریکی^۵



شکل ۲-۶- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله رشد خاص شرکت پیرو

- 1 -Frontal attack
- 2 -Leapfrog
- 3 -Flanking attack
- 4 -Encirclement
- 5 -Guerrilla attack

جدول ۲-۵- متغیرهای وضعیتی در هریک از استراتژی‌های بازار در حال رشد برای شرکت

پیرو

متغیرهای وضعیتی	استراتژی حمله مستقیم	استراتژی جهش بلند	استراتژی حمله از اطراف	استراتژی محاصره	استراتژی حمله چریکی
مشخصات بازار	- بازاری نسبتاً همگن از نظر نیازهای مشتری و با معیارهای خرید آن‌ها و تعداد بخش‌های دست نخورده ناچیز است. - وفاداری و یا ترجیح نسبتاً کم به نام‌های تجاری موجود در بازار - هیچ‌گونه آثار شبکه‌ای مثبت برای محصول رقیب هدف وجود ندارد.	- بازاری نسبتاً همگن از نظر نیازهای مشتریان و یا معیارهای مشتریان توسط مارک‌های تجاری موجود در بازار برآورده نمی‌شود.	- بازار دارای دو یا چند بخش است که در هر بخش نیازها و معیارهای خرید مشخص وجود دارد. - نیازهای موجود در حداقل یک بخش بازار فعلاً توسط مارک‌های تجاری موجود، برآورده نمی‌شود.	- بازاری نسبتاً ناهمگن با تعدادی بخش کوچک و تخصصی شده (بخش کاربردی و یا جغرافیایی) - نیازها و ترجیحات مشتریان در برخی بخش‌ها، در برخی بخش‌ها، در حال حاضر، توسط مارک‌های تجاری در حال رقابت موجود، برآورده نمی‌شود.	- بازاری نسبتاً ناهمگن با چند بخش بزرگ - نیازها و ترجیحات مشتریان در برخی بخش‌ها در حال حاضر توسط نام‌های تجاری موجود برآورده می‌شود. - رقبای با سابقه و قدیمی، تمام بخش‌های بزرگ یک بازار را از آن خود کرده‌اند؛ ولی ممکن است در حوزه‌های جغرافیایی محدود آسیب پذیر باشند و از دفاع مستحکمی برخوردار نباشد.

مشخصات رقیب	- حداقل یک رقیب قوی و با سابقه در آن بازار در حال فعالیت است (رقیب هدف). - رقیب هدف منابع و شایستگی‌های نسبتاً محدودی دارد به‌ویژه در حوزه‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه - احتمالاً رقیب هدف در مقابل حمله مستقیم آسیب‌پذیر خواهد بود.	- یک یا چند رقیب فعلی از منابع و شایستگی‌های نسبتاً قوی و خوبی در حوزه بازاریابی برخوردار هستند؛ اما تکنولوژی مورد استفاده آن‌ها چندان پیچیده نیست و شایستگی‌های آن‌ها در حوزه تحقیق و توسعه محدود است. - رقبا با استفاده از یک تکنولوژی، موفقیت کسب کردند و یا منابع قابل توجهی را به کارخانه و تجهیزات مختص تولید یک محصولی اختصاص داده‌اند.	- رقیب هدف، منابع و شایستگی‌های نسبتاً قوی و خوبی به‌ویژه در حوزه‌های تحقیق و توسعه بازاریابی دارد. - احتمالاً می‌تواند در برابر حملات مستقیم مقاومت کند. - رقبای عمده دارای جایگاه مستحکمی در بخش اصلی بازار هستند.	- یک یا چند رقیب از منابع نسبتاً قوی و خوبی در حوزه‌های بازاریابی و تحقیق و توسعه برخوردارند و یا هزینه‌های عملیاتی آن‌ها پایین‌تر است. - احتمالاً می‌تواند در برابر حملات مستقیم مقاومت کنند.	- رقبای با سابقه و قدیمی، تمام بخش‌های بزرگ یک بازار را از آن خود کرده‌اند. - چند رقیب از منابع نسبتاً قوی و شایستگی‌های خوبی در حوزه بازاریابی و تحقیق و توسعه برخوردارند و یا هزینه‌های عملیاتی آن‌ها پایین‌تر است. - احتمالاً می‌توانند در برابر حملات مستقیم مقاومت کنند.
----------------	---	--	---	--	--

مشخصات شرکت	- شرکت از منابع و شایستگی‌های بیشتری در حوزه‌های R&D و بازاریابی برخوردار است و یا هزینه‌های عملیاتی پایین‌تری از رقیب هدف دارد؛ در مقابل رقیب هدف از مزایا جبران کننده‌ای مانند تکنولوژی برتر، روابط مستحکم‌تر با تأمین کنندگان کم هزینه برخوردار است.	- تکنولوژی آن پیشرفته‌تر از قابلیت‌های مهندسی فرایند و محصول برتر، می‌تواند تکنولوژی را به محصول جذاب تبدیل کند - منابع لازم برای تولید و بازاریابی برای تحریک تقاضای اولیه میان مشتریان را برای نسل جدیدی از محصولات دارد و می‌تواند این تقاضا را تأمین کند.	- منابع و شایستگی‌های شرکت محدودند، اما برای نفوذ مؤثر در حداقل یک بخش بزرگ بازار و تأمین نیازهای آن بخش، منابع کافی در اختیار دارد.	- شرکت منابع و شایستگی‌های لازم بازاریابی، R&D، تولید را برای پوشش بخش‌های کوچک بازار و عرضه طیف متنوعی از محصولات برای آن‌ها را دارا می‌باشد. - شرکت ساختار مدیریتی نامتمرکز و قابل سازگاری و منعطف دارد.	- شرکت منابع و شایستگی‌های نسبتاً محدودی در حوزه‌های بازاریابی، R&D و تولید دارد. - ساختار مدیریتی نامتمرکز و قابل سازگاری و منعطف دارد.
--------------------	--	---	---	--	--

منبع: (اعرابی و رضوانی: ۱۳۸۹)

جدول ۶-۲- استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله رشد ویژه شرکت پیرو

آمیخته بازاریابی	استراتژی حمله مستقیم	استراتژی جهش بلند	استراتژی حمله از اطراف	استراتژی محاصره	استراتژی حمله چریکی
محصول	- تولید و عرضه محصولات با ویژگی ظاهری و قابلیت‌های بهتری از محصولات رقیب هدف	- تولید نسلی جدید از محصولات مبتنی بر تکنولوژی متفاوتی که از عملکرد بهتر یا منافع بیشتری	- تولید محصولی با خانواده متمایز و ویژگی‌های جذاب‌تر برای مشتریان	- افزایش تنوع با خانواده محصول یا نام‌های تجاری متعدد برای بخش‌های کوچک‌تر منطقه‌ای یا کاربردی	- عدم تغییر یا تغییرات جزئی در محصول

		که نیازهایشان تأمین نشده است	برای مشتریان بازار انبوه برخوردار است .		
قیمت	- قیمت‌های پایین‌تر از رقیب هدف (کاهش هزینه‌های عملیاتی در کنار آن)	- قیمت منحصر به‌فرد و جذاب	- قیمت‌های رقابتی	- قیمت مناسب با نیازهای منحصر به فرد بخش‌های کوچک‌تر منطقه‌ای یا کارپردی	- کاهش قیمت برای کوتاه مدت
توزیع	- طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود - صرف هزینه‌های بیشتر نسبت به رقیب به‌منظور توزیع گسترده‌تر قرار گرفتن محصول شرکت در قفسه‌های بهتر فروشگاه‌ها - کارکنان فروش بیشتر و یا بهتر آموزش دیده	- طراحی وبه‌ره برداری از سیستم‌های زمان بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آن‌ها - ایجاد کانال‌های توزیع برای دستیابی به بخش‌های دست نخورده‌ی بازار	- توزیع محصول از طریق پیش‌بردهای تجاری و برنامه‌های فروش‌نده / واسطه	- طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود - صرف هزینه‌های بیشتر نسبت به رقیب به‌منظور توزیع گسترده‌تر قرار گرفتن محصول شرکت در قفسه‌های بهتر فروشگاه‌ها - کارکنان فروش بیشتر و یا بهتر آموزش دیده	- عملیات اینترنتی یا پست مسقیم با دقت هدف گیری شده - طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان بندی برای تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالا مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه یا انبار موجود آن‌ها

ترویج	- تبلیغات گسترده با تأکید بر برتری محصول شرکت	- سیاست تبلیغاتی برای ایجاد تقاضای آگاهانه و گزینشی	- تبلیغات گسترده با هدف آگاه کردن مشتریان بالقوه	- تبلیغات محلی ناگهانی و گسترده اما موقتی - استفاده از فعالیت‌های پیشبرد فروش مثل کوپن‌های تخفیف دار - دعای حقوقی علیه شرکت پیشگام
-------	--	--	---	--

منبع: (واکر و همکاران: ۲۰۰۳)

۲-۴- استراتژی بازاریابی در مرحله بلوغ بازار

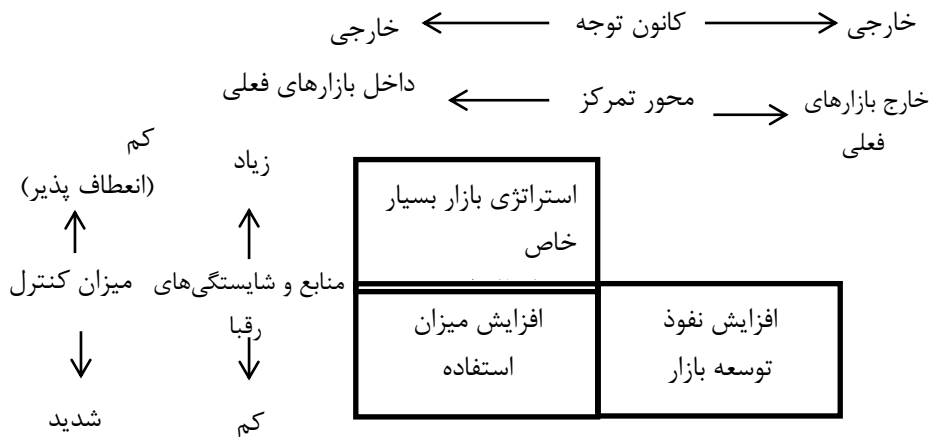
جدول ۲-۷- استراتژی تمديد رشد فروش در بازار بالغ

متغیرهای وضعیتی	استراتژی افزایش نفوذ	استراتژی افزایش میزان استفاده	استراتژی توسعه بازار
مشخصات بازار	نفوذ نسبتاً محدود در یک یا چند بخش (یعنی، درصد کمی از مصرف‌کنندگان بالقوه محصول را پذیرفته‌اند)؛ بازاری نسبتاً همگن با تنها چند بخش بزرگ معدود	نفوذ نسبتاً گسترده اما تناوب مصرف پایین؛ در یک یا چند بخش عمده محصول به چند شیوه محدود یا برای مراسم و رویدادهایی خاص استفاده می‌شود؛ بازار نسبتاً همگن با تنها چند بخش بزرگ معدود	بازاری نسبتاً همگن با چندین بخش، چندین حوزه جغرافیایی؛ از جمله کشورهای خارجی با نفوذ کم؛ برخی کاربردهای محصول توسعه نیافته است.
مشخصات رقبا	رقبا سهم‌های نسبتاً کوچکی در اختیار دارند؛ به دلیل محدودیت منابع و شایستگی‌ها، رقبا نمی‌توانند بخش قابل توجهی از مصرف‌کنندگان جدید را جلب محصولات خود کنند.	رقبای سهم نسبتاً کوچک و محدودی از بازار را در اختیار دارند؛ به دلیل محدودیت نسبی منابع و شایستگی‌ها، رقبا نمی‌توانند مارک‌های خود را با استفاده‌های جدید توسعه یافته به فروش برسانند.	رقبا سهم‌های بازار نسبتاً کوچک و محدودی در اختیار دارند، منابع یا شایستگی‌های کافی برای تصاحب حوزه‌های جغرافیایی توسعه نیافته یا بخش‌های کاربردی جدید ندارند.

مشخصات شرکت	یک پیشگام سهم بازار در صنعت؛ منابع و شایستگی‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی برای بهبود در محصول را داراست؛ منابع پیشبردی برای تحریک تقاضای اولیه میان آن مشتریانی که فعلاً محصول را مصرف نمی‌کنند.	یک پیشگام سهم بازار در صنعت شایستگی‌ها و منابع بازاریابی لازم برای ایجاد و توسعه کاربردهای جدید را در اختیار دارد.	یک پیشگام سهم بازار در صنعت؛ منابع و شایستگی‌های توزیع و بازاریابی برای ایجاد بازاریابی جدید یا بخش‌های کاربرد جدید را در اختیار دارد.
محصول	- تقویت ارزش محصول از طریق افزودن ویژگی‌های اضافی، منافع، خدمات و یا از طریق لحاظ کردن محصول در طراحی سیستم‌های یک پارچه	- بسته بندی و طرح محصول، استفاده بیشتر را امکان پذیر سازد. - ایجاد، کاربرد جدید و ترویج استفاده‌های جدید و یا دستورالعمل‌های جدید برای محصول اصلی - ارائه اطلاعاتی درباره کاربردهای جدید روی بسته‌بندی	- عرضه یک نام تجاری مهاجم کاذب یا یک خانواده محصول متمایز با ویژگی‌های جذاب برای مشتریانی که نیازهای آن تأمین نمی‌شود. - تنوع در محصولات از طریق ویژگی‌ها برای چند بخش منطقه‌ای یا کاربردی کوچک‌تر - بررسی تولید با برچسب‌های خاص - طراحی برنامه‌های خدماتی برای کاهش ریسک نهفته در آزمایش محصول در بخش‌های توسعه نیافته
قیمت	- قیمت پایین‌تر	- قیمت پایین‌تر - ارائه تخفیف‌های مقداری به‌خصوص برای کالاهای صنعتی	- قیمت رقابتی و منحصر به فردی که مورد قبول مشتریانی باشد که نیازهای آن با محصولات فعلی تأمین نمی‌شود.

- ایجاد کانال‌های توزیع منحصربه‌فرد برای دستیابی مؤثر به چندبخش توسعه نیافته بازار (به خصوص بخش‌هایی از لحاظ جغرافیایی) - ورود به بازارهای جهانی	- نزدیک کردن محل انبار محصول به محل عرضه آن	- تلاش کارکنان فروش با هدف جلب نسل جدید مشتریان، شاید از طریق گماردن برخی از کارکنان فروش به‌عنوان نمایندگان توسعه مشتریان یا از طریق ارائه پاداش‌هایی بابت فروش به مشتریان جدید - ایجاد سیستم‌های توزیع خلاق جهت بهبود دسترسی مشتری به محصول	توزیع
- طراحی عملیات تبلیغات، فروش حضور و یا پیشبرد فروش، به‌منظور تحریک تقاضای آگاهانه یک یا چند بخش توسعه یافته	- ترغیب مشتریان به استفاده بیشتر از محصول و یا ارائه جوایزی به مشتریان برای افزایش حجم آن‌ها - تکرار تبلیغاتی که بر منافع اصلی محصول تأکید می‌کنند، در زمان‌های مختلف - ارائه اطلاعات کاربردی جدید روی بسته بندی - ایجاد و اجرای عملیات تبلیغی در رابطه با تنوع استفاده - ترغیب استفاده‌های جدید از طریق پیشبرد فروش	- پیشبرد فروش با هدف تحریک حس آزمایش محصول در افرادی که فعلاً آن را استفاده نمی‌کنند (تبلیغ آن همراه محصولات دیگر) و با تأکید بر ویژگی و منافع جدید محصول - تبلیغات از طریق رسانه‌های منتخب با هدف تحریک تقاضای بخش هدف و با تأکید بر ویژگی و منافع جدید محصول	ترویج

منبع: (واکر و همکاران: ۲۰۰۳)



شکل ۲-۷- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله بلوغ

۲-۴-۱- هدف‌های اولیه

استراتژی نفوذ^۱: افزایش تعداد مصرف‌کنندگان از طریق تبدیل افرادی که در یک یا چند بخش بازار مهم از محصولات شرکت فعلاً استفاده نمی‌شود.

استراتژی افزایش میزان استفاده^۲: افزایش میزان محصول استفاده شده از طریق افزایش

تناوب مصرف یا طراحی روش‌های جدید متنوع‌تر برای استفاده از محصول

استراتژی توسعه بازار^۳: افزایش تعداد مشتریان بالقوه از طریق هدف گرفتن حوزه‌های

جغرافیایی توسعه نیافته یا بخش‌های کاربردی

1 -Increased penetration

2 -Market expansion

3 -Extended use

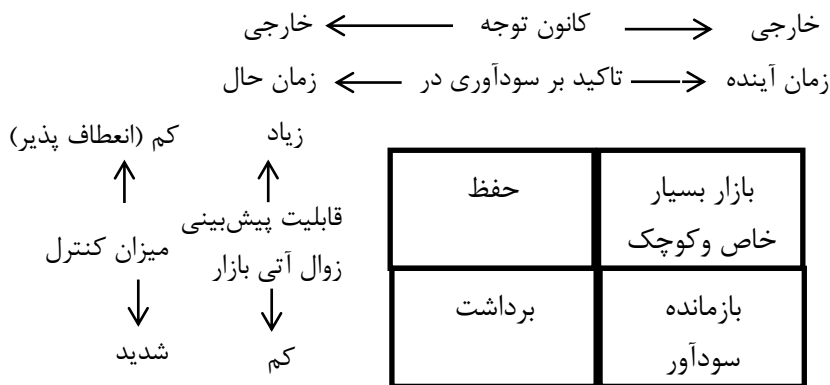
۲-۵- استراتژی بازاریابی در مرحله افول بازار

جدول ۲-۸- استراتژی‌های مرحله افول بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی برداشت	استراتژی حفظ (نگهداری)	استراتژی بازمانده سود آور	استراتژی بازار خاص
مشخصات بازار	- زوال بازار در آینده حتمی است؛ اما احتمالاً با سرعتی کند و با نرخ ثابت رخ می‌دهد.	- بازار اخیراً با کاهش‌ها و ناکامی‌هایی مواجه شده است؛ اما جهت‌گیری آتی و جذابیت بازار در آینده و نیز روند فروش‌های آتی اصلاً مشخص و به راحتی قابل پیش‌بینی نیست؛ ولی اگر مشخص شد، بازار باز هم بدتر می‌شود. شرکت باید از استراتژی دیگری برای بازده سرمایه‌گذاری و جریان نقدینگی بیشتر پیروی کند.	- زوال بازار در آینده حتمی است؛ اما احتمالاً با سرعتی کند و با نرخ ثابت رخ خواهد داد. - تقاضای بازار به تدریج کاهش می‌یابد یا تقاضای فعلی در آینده نیز برقرار می‌باشند.	- ممکن است کل بازار به سرعت دچار زوال شود؛ اما یک یا چند بخش بزرگ به رغم کاهش تقاضا، باقی خواهند ماند یا روند کاهش تقاضای آن‌ها کند می‌شود.
مشخصات رقبا	- چند رقیب قدرتمند وجود دارند. - موانع خروج محدود است. - رقابت در آینده میان رقبا احتمالاً شدید نخواهد بود.	- چند رقیب قدرتمند معدود وجود دارند. - اما پیش‌بینی شدت رقابت در آینده مشکل است.	- چند رقیب قدرتمند معدود وجود دارد. - موانع خروج محدود می‌شود، می‌توان آن‌ها را با مداخله شرکت کاهش داد. دیگر رقبا شروع به برداشت فعالیت یا محصول مشابه خود می‌کنند یا خود را برای خروج از آن بازار آماده نمایند.	- یک یا چند رقیب قوی‌تر در بازار انبوه وجود دارند اما نه در بخش هدف
مشخصات شرکت	- از یک جایگاه برتر، از لحاظ سهم بازار و موقعیت رقابتی برخوردار است.	- سهم برتر بازار را در اختیار دارد و از جایگاه رقابتی نسبتاً قوی برخوردار است.	- سهم برتر بازار را در اختیار دارد و از یک جایگاه رقابتی قوی برخوردار است. - از منابع و شایستگی لازم	- از یک مزیت رقابتی پایدار در بخش هدف برخوردار

تعدادی زیادی مشتریان وفادار دارد که احتمالاً باز هم نام تجاری شرکت را خواهند خرید؛ حتی اگر پشیمانی و حمایت بازاریابی کاهش یابد.		بیشتری برای ترغیب رقبا به خروج از بازار یا برای خریداری آن‌ها برخوردار است. - فعالیت در حال زوال رابطه بسیار تنگاتنگی با دیگر واحدهای فعالیت استراتژیک شرکت دارد.	است و یا می‌تواند برای پیش‌دستی بر رقبا، به این مزیت رقابتی دست یابد. - منابع کلی ممکن است محدود باشند.
---	--	--	--

منبع: (اعرابی و رضوانی: ۱۳۸۹)



شکل ۲-۸- ماتریس نقاط مرجع استراتژی‌های مرحله افول

۲-۵-۱- استراتژی‌های مرحله افول بازار

استراتژی برداشت^۱: هدف از استراتژی برداشت یا دوشیدن، خلق سریع نقدینگی از طریق حداکثر کردن جریان نقدینگی طی یک دوره نسبتاً کوتاه است.

استراتژی حفظ^۲: در بازاریابی که روند حجم فروش آن اصلاً مشخص نیست؛ شرکتی که از موقعیت برتری در سهم بازار خود، حداقل تا زمانی که آینده بازار مشخص‌تر شود، از یک استراتژی حفظ پیروی کند.

1 -Harvesting

2 -Maintenance

استراتژی بازمانده سودآور^۱: یک روش جسورانه که شرکت برخوردار از سهم بزرگ و مزیت رقابتی پایدار، در یک محصول/بازار در حال زوال، می‌تواند از آن پیروی کند.

جدول ۲-۹- استراتژی آمیخته بازاریابی برای هریک از استراتژی‌های مرحله افول

آمیخته بازاریابی	استراتژی برداشت	استراتژی حفظ (نگهداری)	استراتژی بازمانده سودآور	استراتژی بازار خاص
محصول	- حذف مخارج تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری مالی مرتبط با فعالیت در حال نزول و پرهیز از هرگونه سرمایه‌گذاری بلندمدت - جست‌وجوی راه‌هایی برای کاهش هزینه‌های تولید، حتی به قیمت کاهش تدریجی کیفیت محصول - کاهش تعداد مدل‌ها یا اندازه‌های بسته‌بندی	- تداوم مخارج تحقیق و توسعه فرآیند و محصول در کوتاه مدت با هدف حفظ یا بهبود کیفیت محصول	- تداوم تحقیق و توسعه فرآیند و محصول با هدف بهبود در محصول یا کاهش هزینه‌ها - بررسی امکان معرفی انواع جدیدی از محصول برای جلب و جذب بخش‌های باقیمانده - بررسی امکان عقد توافقاتی برای تولید قطعات جایگزین یا برچسب‌های خصوصی برای رقبای کوچک‌تری که قصد دارند تولید محصول مشابه را متوقف کنند.	- تداوم تحقیق و توسعه فرآیند و محصول با هدف بهبود با تغییر در محصول به نحوی که بخش (های) هدف را جلب کند. - بررسی تولید برچسب‌های خصوصی با هدف حفظ حجم فروش و پایین نگه داشتن هزینه‌های واحد - طراحی طرح‌های خدماتی که به مشکلات و نگرانی‌های خاص مشتریان در بخش هدف می‌پردازد.
قیمت	- افزایش قیمت در صورت لزوم و برای حفظ حاشیه‌های سود	- کاهش قیمت‌ها در صورت لزوم برای حفظ سهم بازار، حتی به قیمت کاهش حاشیه سود	- کاهش قیمت‌ها در صورت لزوم برای افزایش سهم بازار حتی به قیمت کاهش حاشیه سود در کوتاه‌مدت	- قیمت‌گذاری رقابتی

توزیع	- متمرکز کردن تلاش‌های کارکنان فروش روی کسب خریدهای تکراری مشتریان فعلی - کاهش تدریجی (نه سریع) کانال‌های توزیع به ترتیب سودآورترین آن‌ها	- متمرکز کردن تلاش‌های کارکنان فروش روی کسب خریدهای تکراری مشتریان کنونی	- حفظ با ارزش پوشش توزیع از طریق پیشبرد تجاری گسترده. - متمرکز کردن مقیاس‌داری از تلاش‌های کارکنان فروش روی جلب مشتریان رقبا	- حفظ کانال‌های توزیع مناسب برای دستیابی به بخش هدف - جست‌وجوی توافقات کانال‌های توزیع انحصاری برای دستیابی بهتر به مشتریان موجود در بخش‌های هدف
ترویج	- کاهش گسترده یا حذف مخارج تبلیغات و پیشبرد فروش به استثنای مخارج تبلیغاتی که جهت یادآوری محصول به مشتریان فعلی می‌شوند. - کاهش پیشبردهای تجاری به سطح حداقل لازم برای جلوگیری از کاهش سریع پوشش توزیع	- حفظ سطح تبلیغات و پیشبرد فروش متوجه مشتریان کنونی - تداوم پیشبرد تجاری در سطحی که برای جلوگیری از هرگونه کاهشی در پوشش توزیع کافی باشد.	- حفظ یا افزایش بودجه‌های تبلیغات و پیشبرد فروش	- متمرکز کردن عملیات تبلیغ، پیشبرد فروش و فروش مستقیم روی مشتریان موجود در بخش (های) هدف و تأکید بر جاذبه‌های مهم‌تر از نظر مشتریان

منبع: (واکر و همکاران: ۲۰۰۳)

۲-۶- صد ایده بازاریابی برای یک کسب‌وکار خوب

۲-۶-۱- ایده‌های کلی

- ۱- نگذارید روزتان بدون پرداختن به حداقل یک فعالیت بازاریابی شب شود.
- ۲- درصدی از درآمد ناخالص خود را به عنوان بودجه سالانه بازاریابی تعیین کنید.
- ۳- هر سال، اهداف خاص بازاریابی را تعیین و هر سه ماه یک‌بار آن‌ها را ارزیابی و تنظیم کنید.
- ۴- یک پوشه برای نگهداری ایده‌های بازاریابی اختصاص دهید.
- ۵- هر روز و هر ساعت کارت ویزیت را همراهتان داشته باشید.

۶- یک سنجاق سینه شخصی با آرم شرکت‌تان طراحی کنید و در جلسات به کت خود بزنید.

بازار هدف

۷- نسبت به تحولاتی که شاید روی بازار هدف، محصول یا استراتژی بازاریابی شما تاثیر بگذارد، هوشیار باشید.

۸- مطالعات تحقیق بازاریابی درباره‌ی حرفه، صنعت، محصول و گروه‌های بازار هدف خود را بخوانید.

۹- آگهی‌های رقبای خود را گردآوری کنید و با مطالعه آن‌ها، اطلاعاتی درباره استراتژی، ویژگی‌ها و مزایای محصولات آن‌ها به دست آورید.

۱۰- از مشتریان بپرسید چرا شما را انتخاب کردند و خواستار توصیه‌هایی برای بهبود کیفیت شوید.

۱۱- از مشتریان سابق بپرسید چرا شما را رها کردند.

۱۲- بازار جدیدی شناسایی کنید.

۱۳- به یک فهرست پستی مربوطه حرفه‌تان بپیوندید.

توسعه محصول

۱۴- یک خدمت، تکنیک یا محصول جدید ارائه دهید.

۱۵- نسخه‌ای ساده‌تر، ارزان‌تر یا کوچک‌تر از محصول یا خدمت خود پدید آورید.

۱۶- نسخه‌ای شکیل‌تر، گران‌تر، سریع‌تر یا بزرگ‌تر از محصول یا خدمت خود ارائه دهید.

۱۷- خدمات خود را به هنگام کنید.

آموزش، منابع و اطلاعات

۱۸- یک تیم مشاوره در زمینه بازاریابی و روابط عمومی مرکب از همکاران و صاحبان کسب‌وکارهای مشابه را گرد هم آورید و به تبادل اندیشه و مسائل صنفی بپردازید.

۱۹- برای کارکنان خود یک صندوق پیشنهادات بگذارید.

۲۰- در سمینارهای بازاریابی حضور یابید.

۲۱- کتاب‌های بازاریابی را بخوانید.

۲۲- مشترک نشریات مکتوب و اینترنتی بازاریابی شوید.

۲۳- هر ماه یک جلسه بازاریابی با کارکنان خود بگذارید تا درباره‌ی استراتژی و وضعیت بازار بحث کنید و ایده‌های تازه بگیرید.

۲۴- به انجمن یا سازمان‌های مرتبط با حرفه‌تان ملحق شوید.

۲۵- یک پوشه را برای یافتن طراح، نویسنده و سایر حرفه‌ای‌های بازاریابی کنار بگذارید.

- ۲۶- یک مشاور بازاریابی جهت هم‌فکری استخدام کنید.
- ۲۷- «سفری خلاق» به شهر یا کشوری متری داشته باشید تا تکنیک‌های بازاریابی آن جا را یاد بگیرد.

قیمت‌گذاری و پرداخت

- ۲۸- ساختار قیمت‌گذاری تان را تجزیه و تحلیل کنید و ببینید کجای آن نیاز به اصلاح و تنظیم دارد.
- ۲۹- به مشتریان امکان دهید با کارت اعتباری پرداخت کنند.
- ۳۰- به مشتریان ثابت، تخفیف دهید.
- ۳۱- شگردهای معامله پایاپای را بیاموزید. به اعضای برخی باشگاه‌ها، گروه‌های حرفه‌ای و سازمان‌ها در مقابل تبلیغ محصولات و خدمات شما در نشریاتشان تخفیف بدهید.
- ۳۲- برای «پرداخت‌های سریع» و نقد، تخفیف قائل شوید و از مشتریان ثابت به صورت قسطی پول بگیرید.

ارتباطات بازاریابی

- ۳۳- برای مشتریان کنونی و بالقوه‌تان یک خبرنامه منتشر کنید.
- ۳۴- بروشوری از محصولات و خدماتتان را چاپ کنید.
- ۳۵- همراه بروشورهای خود یک برگه نظر سنجی بگنجانید که پول تمبرش را پرداخته‌اید. بدین ترتیب می‌توانید بازخورد ارزشمندی از مشتریان دریافت کنید.
- ۳۶- یادتان باشد کارت ویزیت درون جعبه کارایی ندارد، حتماً آن را پخش کنید. به هر مشتری بالقوه دو کارت ویزیت و بروشور بدهید تا یکی را نگه دارد و دیگری را به دوستانش بدهد.
- ۳۷- برای هر کدام از بخش‌های بازار هدف‌تان، یک کارت ویزیت و بروشور خاص طراحی کنید، (مثلاً یکی برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی و یکی برای کسب و کارها و مصرف‌کنندگان).
- ۳۸- یک پوستر یا تقویم با آرم شرکت‌تان چاپ کنید و به مشتریان هدیه بدهید.
- ۳۹- روی سر برگ، برگه‌های فاکس یا صورتحساب، شعار یا جمله‌ای در وصف فعالیت خود به چاپ برسانید.
- ۴۰- در بروشورهای خود نظرات مثبت مشتریان درباره کالا و خدمات خود را به چاپ برسانید.

۴۱- یک فهرست پستی جدید را امتحان کنید. اگر نتیجه نداشت، آن را به فهرست‌های کنونی پست مستقیم خود بیفزایید یا به فکر کنار گذاشتن فهرستی بیفتید که توقعات شما را برآورده نمی‌کند.

۴۲- برای بازاریابی به شیوه پست مستقیم از پاکت‌های رنگی یا بزرگ استفاده کنید یا نامه‌هایی را روی کاغذ سفید بدون خط بفرستید تا کنجکاوی گیرنده را برانگیزد.

ارتباط با رسانه‌ها

۴۳- از انتشارات نشریات جدید متوجه شوید تا اخبار خود را به رسانه و فرد مناسب بفرستید.

۴۴- در روزنامه‌های عادی یا اقتصادی و نشریات تخصصی مطلب بنویسید.

۴۵- مقاله‌ای به قلم خود چاپ کنید و نسخه‌های آن را برای همکارانتان بفرستید.

۴۶- در تنظیم اخبار فعالیت شرکت خود کوشا باشید و آن‌ها را به موقع و چندین بار برای مطبوعات ارسال کنید.

۴۷- یک‌صدمین، پانصدمین یا هزارمین مشتری خود را در مطبوعات معرفی کنید.

۴۸- یک جایزه سالانه به راه اندازید و آن را در بوق و کرنا کنید. مثلاً می‌توانید به بهترین کارمند سال شرکت یا سازمان خود جایزه بدهید.

۴۹- در زمینه رسانه و روابط عمومی آموزش ببینید یا مطالبی درباره آن بخوانید.

۵۰- در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی حضور یابید.

۵۱- در مورد صنعت یا تخصص خود سفارش یک برنامه تلویزیونی بدهید و آن را به شبکه محلی خود بدهید تا به عنوان یک برنامه عادی پخش کند.

۵۲- نامه‌ای به سردبیر روزنامه یا مجله محلی تان بنویسید و او را به ناهار دعوت کنید.

۵۳- اخبار خود را همراه عکس مربوطه به مطبوعات بفرستید.

۵۴- مرتباً روزنامه‌ها و مجلات را برای یافتن فرصت‌های روابط عمومی بخوانید.

۵۵- برای مطبوعات مقالات «راهنما» درباره حوزه تخصصی کسب‌وکارتان بفرستید.

۵۶- در صنعت خود تحقیق کنید و پس از کشف یافته‌ای مهم، آن را در اختیار مطبوعات بگذارید.

خدمات مشتری و رابطه با مشتری

۵۷- از مشتریانانتان بخواهید که بازگردند.

۵۸- تماس‌های تلفنی مشتریان را در اسرع وقت پاسخ دهید.

۵۹- روی دستگاه پیام‌گیر تلفن، اطلاعات مهم مانند ساعات کار شرکت، مکان و فرد پاسخگو را ضبط کنید.

- ۶۰- روی دستگاه پیام گیر تلفن، پیامی به یادماندنی یا «نکته روز» را ضبط کنید.
- ۶۱- برای مشتریانانتان نمایش یا هر رویداد جالب دیگر را سازماندهی کنید یا بلیت تئاتر و سینما و ... برای آن‌ها بفرستید.
- ۶۲- در دفترتان با حضور مشتریان یک سمینار برگزار کنید.
- ۶۳- تشکر نامه‌های دست‌نویس خوش خط، برای مشتریان بفرستید. می‌توانید برای جشن تولدشان یا سایر مناسبت‌های سال، کارت تبریک ارسال کنید.
- ۶۴- مقالات جالب را کپی کنید و همراه کارت ویزیت و بروشورتان برای مشتریان کنونی یا بالقوه بفرستید.
- ۶۵- بخشی از وب سایت خود را به مشتریان اختصاص دهید.
- ۶۶- گاهی دکور محل ملاقات خود با مشتریان را از نو طراحی کنید.

شبکه رابط‌ها و تبلیغ دهان به دهان

- ۶۷- به یک اتاق بازرگانی یا سایر سازمان‌های مرتبط بپیوندید.
- ۶۸- بروشور خود را برای اعضای سازمان‌هایی که عضویتشان را دارید، بفرستید.
- ۶۹- در ایام تعطیل، میهمانی تجاری بگیرید.
- ۷۰- پس از شرکت در یک همایش، برای شرکت‌کنندگان آن، نامه بفرستید.

تبلیغات

- ۷۱- در فصل‌های اوج فعالیت تجاری برای کسب‌وکارتان تبلیغ کنید.
- ۷۲- یک شماره تلفن راحت و به یادماندنی بگیرید.
- ۷۳- برای سایت اینترنتی خود، آدرس بیادماندنی انتخاب کنید و آن را در کلیه ارتباطات بازرگانی قید کنید.
- ۷۴- از طریق پست مستقیم، کسب و کار خود را مشترکا با سایر حرفه‌ای‌ها تبلیغ کنید.
- ۷۵- در یک دایرکتوری ویژه یا کتاب زرد تبلیغ کنید.
- ۷۶- به منظور دستیابی به بازارهای خارجی، آگهی دو یا چند زبانه چاپ کنید. این آگهی را در نشریه‌ای پرمخاطب قرار دهید.
- ۷۷- به مشتریان خود هدایای تبلیغاتی نظیر خودکار، پد ماوس یا ماگ بدهید.
- ۷۸- درون پاکت نامه یا مرسولات پستی، چیزی برجسته بگذارید تا کنجکاوی گیرنده تحریک شود.
- ۷۹- مقابل پیاده روی دفترتان به کمک لیزر یک پیام تبلیغاتی بتابانید.
- ۸۰- برچسب‌های جالبی برای نصب روی شیشه اتومبیل طراحی و بین مشتریان توزیع کنید.
- ۸۱- آگهی‌های خود را کد گذاری و نتایجشان را دنبال کنید.

۸۲- تابلو ساختمان‌تان و تابلوهای راهنمای داخلی و خارجی آن را بهبود بخشید.

۸۳- اگر فکر می‌کنید آرم شرکت شما منسوخ شده، آن را از نو رنگ آمیزی کنید.

۸۴- حامی مالی یک مسابقه ورزشی یا برنامه رادیویی و تلویزیونی شوید.

رویدادهای ویژه

۸۵- در نمایشگاه‌های مربوط به حرفه‌تان، حتما یک غرفه بگیرید.

۸۶- همراه سازمان‌های غیرانتفاعی، مانند موسسات حمایت از کودکان معلول، اسپانسر یک برنامه یا ضیافت شوید.

۸۷- در دبیرستان‌ها سخنرانی کنید و به دانشجویان درباره حرفه آینده‌شان توصیه کنید.

۸۸- خیابانی در منطقه جغرافیایی‌تان انتخاب و اعلام کنید که نظافت آن را سازمان یا شرکت شما بر عهده می‌گیرد. رهگذران با دیدن نام و آرم شما، متوجه اقدام پسندیده‌تان خواهند شد.

۸۹- بخشی از وقت و پول خود را به سازمان‌های خیریه یا غیرانتفاعی اختصاص دهید و نتایج آن را در مطبوعات به چاپ برسانید.

۹۰- یک سی‌دی یا فیلم آموزشی درباره خدمات خود تهیه کنید.

۹۱- کتاب تألیف کنید.

ایده‌های فروش

۹۲- روزنامه‌ها و نشریات تخصصی را برای به دست آوردن فرصت‌های تازه تجاری و آگاهی یافتن از عزل و نصب‌های شرکت‌ها بخوانید.

۹۳- شعارها و استراتژی‌های بازاریابی‌تان را به اطلاع وکیل، حسابدار، بانکدار، تعمیرکار و کانون تبلیغاتی‌تان برسانید و بدین ترتیب نیروی فروش خود را به رایگان گسترش دهید.

۹۴- ساعات فعالیت خود را افزایش دهید.

۹۵- حتی در ایام تعطیل گروهی را جهت ارائه خدمات به مشتریان اختصاص دهید.

۹۶- نمونه‌های محصولات خود را در دفترتان به نمایش بگذارید.

۹۷- به مشتریان سابق تلفن بزنید یا برای شان نامه بفرستید تا آن‌ها را دوباره جذب کنید.

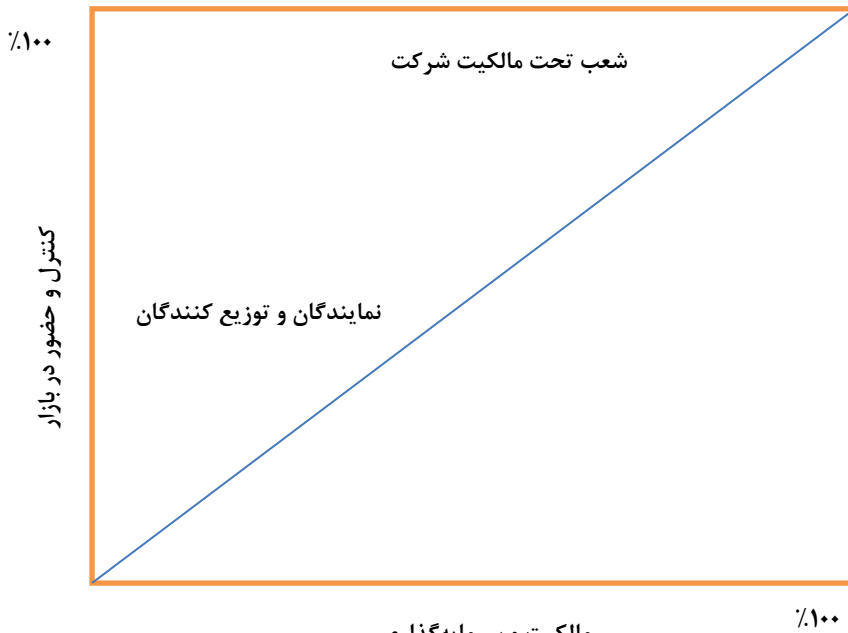
۹۸- از طریق اینترنت سفارش بگیرید.

۹۹- به مشتریان اینترنتی خود اطمینان دهید که سیستم امنیتی سایت شما قابل اعتماد است.

۱۰۰- از زمان پاسخگویی به سفارش‌ها بکاهید و روند سفارش مجدد را تسهیل کنید.

صرف نظر از روش ورود به یک بازار، شرکت‌ها باید در مورد راهبرد بازاریابی خود در هر یک از بازارها تصمیم‌گیری کنند. راهکارهای مورد استفاده به طور کلی عبارتند از: بهره‌برداری

از نمایندگان و توزیع کنندگان مستقل یا ایجاد یک شعبه تحت مالکیت شرکت. این راهکارها با در نظر گرفتن بعد کنترل، در نمودار ۹-۱ نشان داده شده است.



شکل ۹-۲- راهبردهای مختلف بازاریابی جهت فعالیت در سطح جهانی
مالکیت و سرمایه گذاری
(کیگان، ۱۳۸۹)

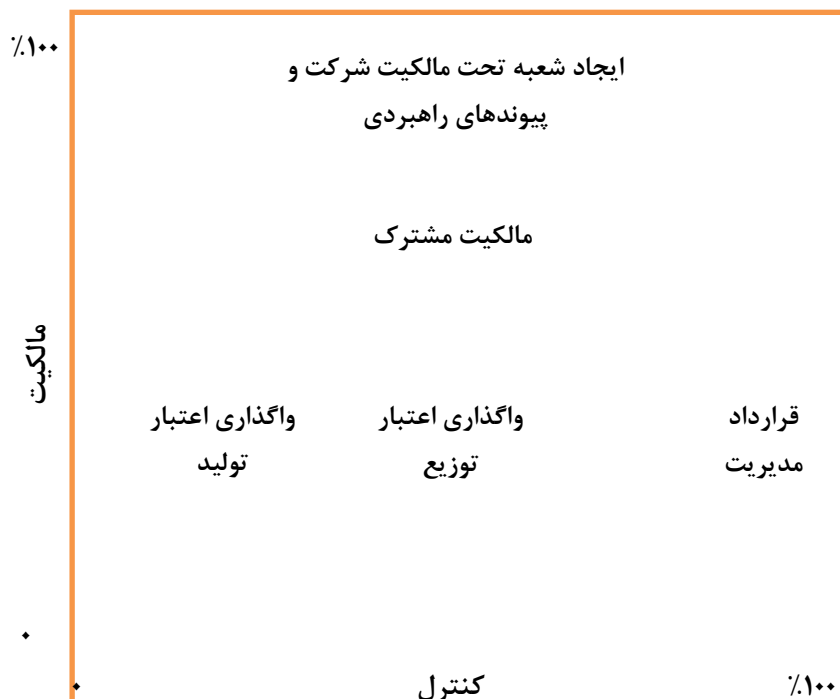
الگوی تصمیم‌گیری جهت ورود به بازار و گسترش فعالیت‌ها در شکل ۲-۱۰ نشان داده شده است.

- ۱- منبع یابی: در کشور مادر، در کشور میزبان و یا در کشور ثالث؟
- متغیرهای تصمیم‌گیری شامل: هزینه، دسترسی به بازار، و عوامل مربوط به کشور مبدأ
- ۲- ایجاد سازمان بازاریابی در کشور مادر یا در سطح منطقه؟
- متغیرهای تصمیم‌گیری شامل: هزینه و ارزیابی اثر آن بر سهم بازار فروش و درآمد است.
- اگر شرکت تصمیم بگیرد که سازمان مستقل خود را ایجاد نماید باید افرادی را که می‌خواهد به سمت‌های کلیدی برگزیند، مشخص کند.
- ۳- انتخاب، آموزش و ایجاد انگیزه در نمایندگان و توزیع کنندگان محلی.
- ۴- طراحی راهبردهای آمیخته بازاریابی: اهداف و آرمان‌های فروش، درآمدها، سهم بازار، موضع‌یابی شرکت و راهبردهای آمیخته بازاریابی
- ۵- اجرای راهبرد

شکل ۲-۱۰- الگوی تصمیم‌گیری برای ورود به بازار و گسترش فعالیت‌ها در سطح بین‌المللی (کیگان، ۱۳۸۹)

۲-۸- مالکیت و کنترل

از نظر مالکیت و کنترل، اشکال مختلفی وجود دارد که دامنه آن از «قرار داد مدیریت»^۱ تا ایجاد شعبه فرعی تحت مالکیت شرکت و مشارکت‌های راهبردی جهانی متغیر می‌باشد.



شکل ۲-۱۱- مالکیت و کنترل (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

۹-۲- تصمیم‌گیری در مورد عرضه محصولات به بازارهای جهانی

- با اصول راهبردی یکسانی هدایت می‌شوند.
 - دارای نام و وجهه مشابهی هستند.
 - موضع مشابهی دارند.
 - آمیخته بازاریابی آن‌ها شامل اجزاء زیر در بازارهای مختلف متفاوت است.
 - محصول
 - قیمت
 - فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی
 - مکان (کانال‌های توزیع)
- مثال‌ها: مارلبورو، کوکاکولا، سونی، آون، مرسدس، بی‌ام‌و، ولوو

شکل ۲-۱۲- نشان‌های تجاری جهانی (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

متفاوت	راهبرد ۴: هماهنگی محصول و ارتباطات مثال: کارتهای تبریک	راهبرد ۲: تعمیم محصول، هماهنگی ارتباطات مثال: دوچرخه و موتورسیکلت
	راهبرد ۳: هماهنگی محصول، تعمیم ارتباطات مثال: محصولات برقی	راهبرد ۱: تعمیم محصول و ارتباطات مثال: نرم افزارهای کاربردی
یکسان	متفاوت	* یکسان

شکل ۲-۱۳- برنامه‌ریزی محصولات جهانی: گزینه‌های راهبردی (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

۲-۱۰. راهبرد ۱: تعمیم محصول / ارتباطات^۱

شرکت‌هایی که از این راهبرد تبعیت می‌نمایند محصولات یکسانی را با فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی و تبلیغاتی یکسان در تعدادی از بازارها یا کلیه کشورهای جهان

می‌فروشند. این راهبرد توسط شرکت‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در مراحل بین‌المللی، جهانی و فراملیتی قرار دارند.

۲-۱۱- راهبرد ۲: تعمیم محصول / هماهنگی ارتباطات^۱

وقتی که یک محصول نیازهای متفاوتی را برآورده می‌کند، برای بخش‌های مختلف بازار جذاب است و نیازهای دیگری را نیز در کشورهای خارج تأمین می‌نماید، تنها هماهنگی مورد نیاز ممکن است ارتباطات بازاریابی باشد.

۲-۱۲- راهبرد ۳: هماهنگی محصول / تعمیم ارتباطات^۲

سومین شیوه برنامه‌ریزی محصولات جهانی، تعمیم راهبرد ارتباطات بازاریابی کشور مادر به سایر مناطق جهان و در عین حال هماهنگی محصول با ترجیحات و علائق مصرف‌کنندگان در بازار هدف می‌باشد.

۲-۱۳- راهبرد ۴: هماهنگی ارتباطات و محصول^۳

بعضی اوقات، موقع مقایسه یک بازار جغرافیایی جدید با کشور مادر، مدیران بازاریابی متوجه شده‌اند که شرایط محیطی مصرف یا ترجیحات خریداران با یکدیگر تفاوت دارد؛ به عنوان مثال، نحوه درک مصرف‌کنندگان از فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی و تبلیغاتی ممکن است با یکدیگر اختلاف داشته باشد.

۲-۱۴- راهبرد ۵: اختراع محصول جدید^۴

راهبردهای هماهنگی و تعدیل، شیوه‌های مؤثری برای بازاریابی بین‌المللی (مرحله ۲) و چند ملیتی (مرحله ۳) هستند، اما آن‌ها ممکن است برای پاسخگویی به فرصت‌های بازار جهانی مناسب نباشند. به علاوه، این راهبردها، در موقعیت‌هایی که مشتریان فاقد منابع مالی لازم برای خرید محصولات موجود یا هماهنگ شده می‌باشند نیز مطلوب نیستند. اغلب ضروری است که برای بازار جهانی برنامه‌ریزی و طراحی محصول جدید جایگزین تعمیم هماهنگی محصولات موجود شود.

1 -Product extension/ communication adaptation

2 -Product adaptation/ communication extension

3 - Dual adaptation

4 -Product invention

۲-۱۵- چگونه راهبرد مطلوب محصول انتخاب می‌شود؟

سه مرحله‌ای که شرکت‌ها با توجه به راهبردهایی که در این فصل مورد توجه قرار گرفت باید طی نمایند، به شرح زیر است:

درون‌گرایی^۱: در این مرحله انگیزه اصلی عرضه محصولات جدید در سطح بین‌المللی رها شدن از تولید مازاد یا افزایش ظرفیت بهره‌برداری کارخانه است.

ملی‌گرایی ساده‌لوحانه^۲: در این مرحله شرکت فرصت‌های رشد را خارج از بازار داخلی تشخیص می‌دهد. به علاوه شرکت متوجه می‌شود که فرهنگ‌ها و بازارها از یک کشور به کشور دیگر با یکدیگر تفاوت دارند و در نتیجه این نکته را مورد توجه قرار می‌دهد که هماهنگی محصول تنها راه ممکن است.

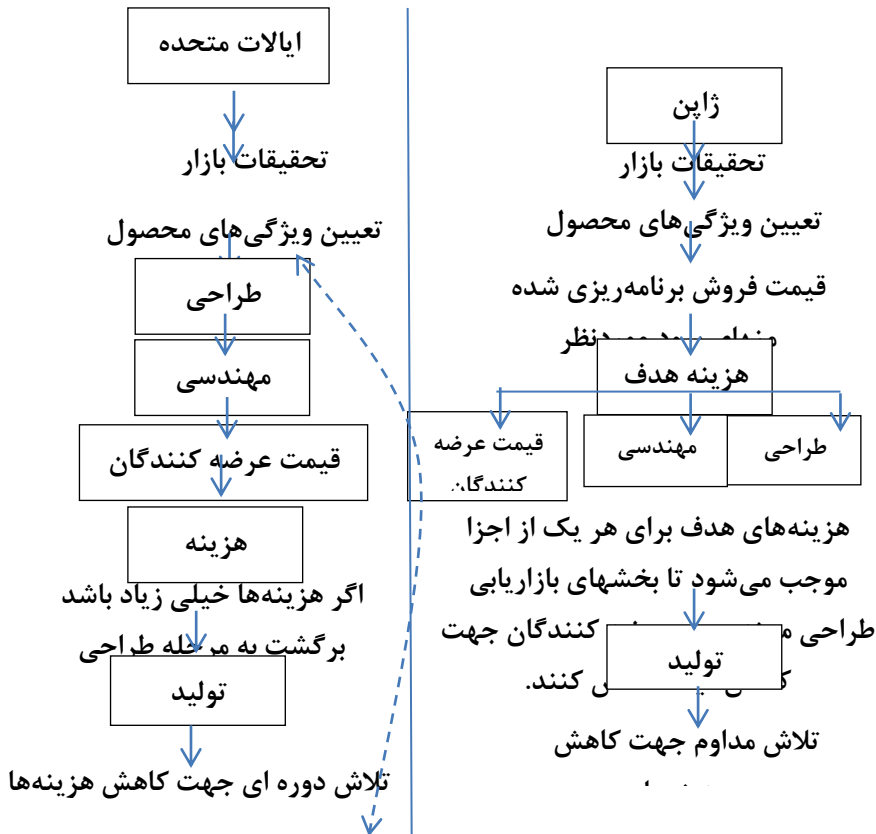
دارای حساسیت جهانی^۳: در این مرحله شرکت مناطق و یا کل جهان را به عنوان یک بازار رقابتی مورد توجه قرار می‌دهد. فرصت‌ها برای عرضه محصولات جدید در کشورها با قدری استاندارد نمودن و همچنین ایجاد تمایز با توجه به اختلافات فرهنگی ارزشیابی می‌شود. فرآیندهای برنامه‌ریزی محصولات جدید و نظام‌های کنترل به صورت منطقی استاندارد می‌گردد.

1 -Cave Dweller

2 -Naïve nationalist

3 -Globally sensitive

۱۶-۲- تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری محصولات در بازارهای جهانی



شکل ۱۶-۲- چگونه ژاپنی‌ها هزینه‌ها را کاهش می‌دهند (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

قیمت‌گذاری یکسان در این روش قیمت محصول در سطح جهان یکسان است. واردکننده هزینه‌های حمل و نقل و عوارض مختلف وارداتی را می‌پردازد. تعدیل قیمت‌ها با توجه به شرایط هر یک از بازارها: در این روش مدیران شرکت‌های فرعی و وابسته می‌توانند هر قیمتی را که برای شرایط آن‌ها مناسب است تعیین نمایند.

۱۶-۲-۱- قیمت‌گذاری ابداعی

در این روش، شرکت نه قیمت واحدی را در سطح جهان تثبیت می‌کند و نه به شرکت‌های محلی آزادی عمل کامل در قیمت‌گذاری می‌دهد، بلکه خط مشی میانه را بر می‌گزیند.

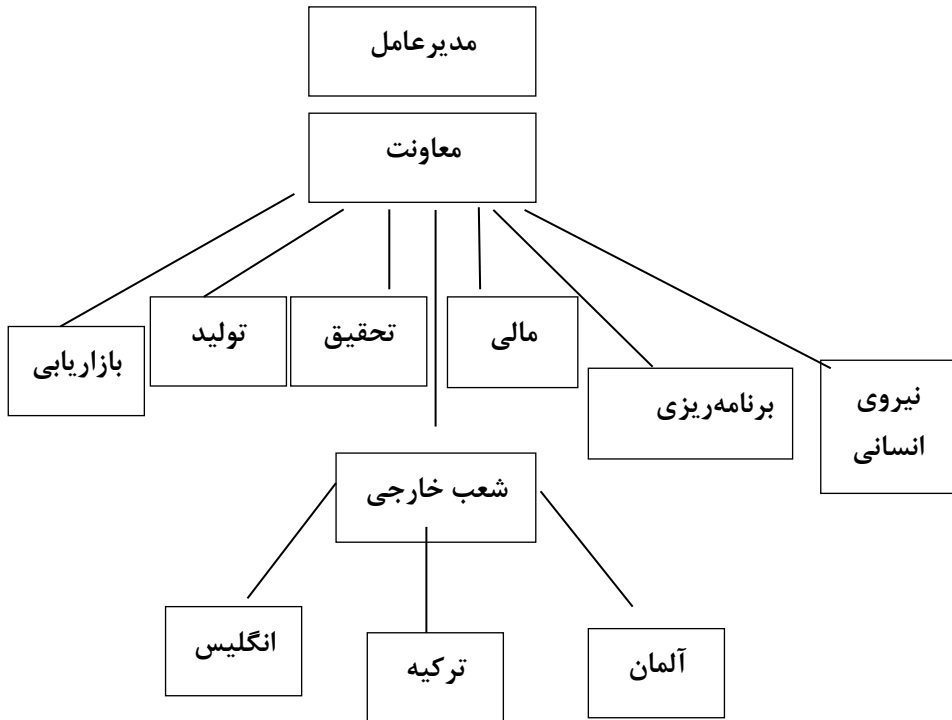
۲-۱۷- کانال‌های توزیع و توزیع فیزیکی در بازارهای جهانی



شکل ۲-۱۵- وظایف توزیع در زنجیره ارزش (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

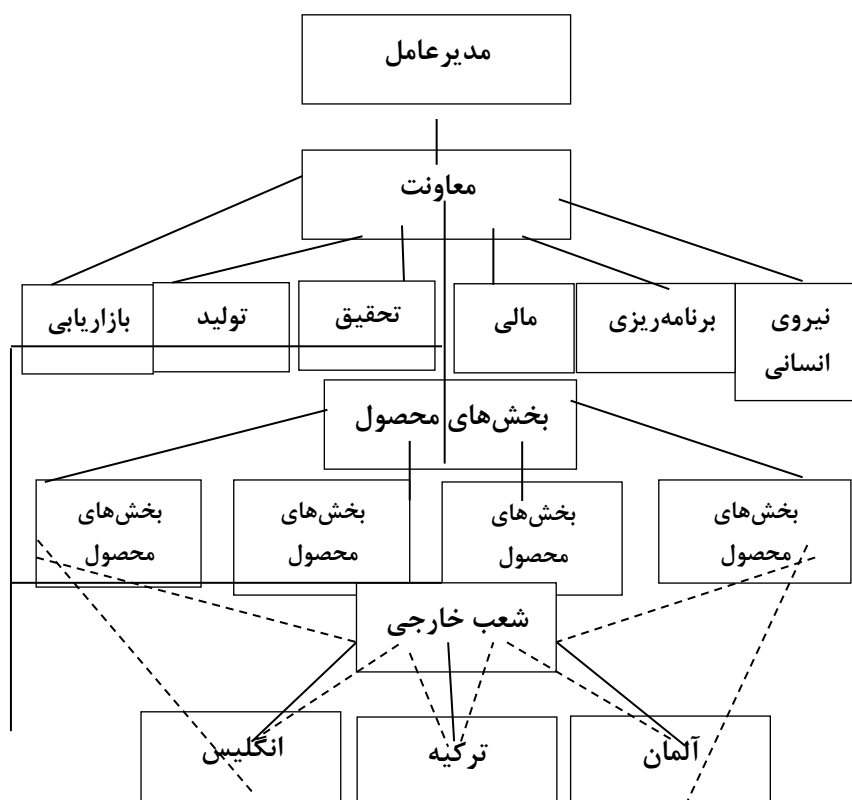
۲-۱۸- رهبری، سازماندهی و کنترل فعالیت‌های بازاریابی جهانی

۲-۱۸-۱- الگوهای توسعه سازماندهی بین‌المللی

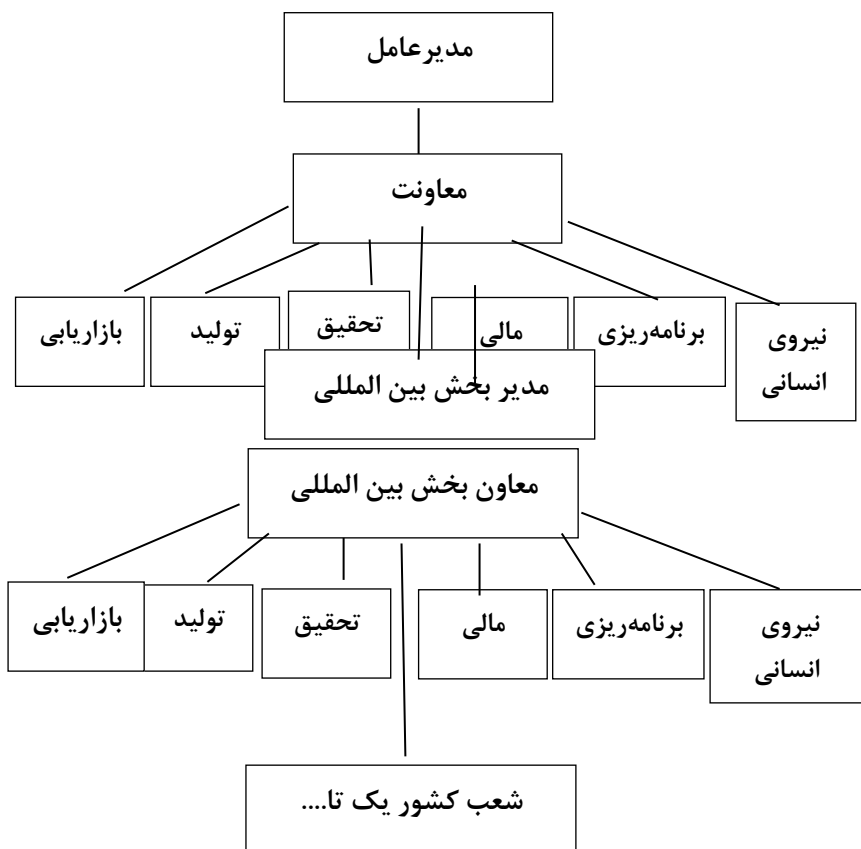


شکل ۲-۱۶- ساختار وظیفه‌ای شرکت قبل از ایجاد بخش بین‌المللی (منبع:

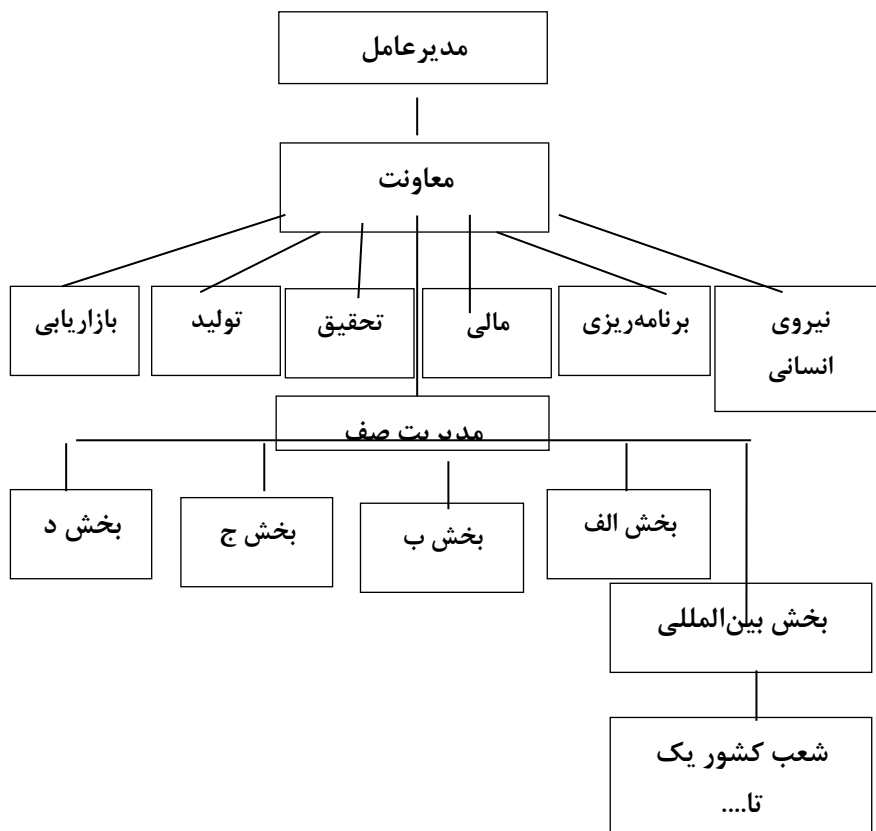
کیگان، ۱۳۸۹)



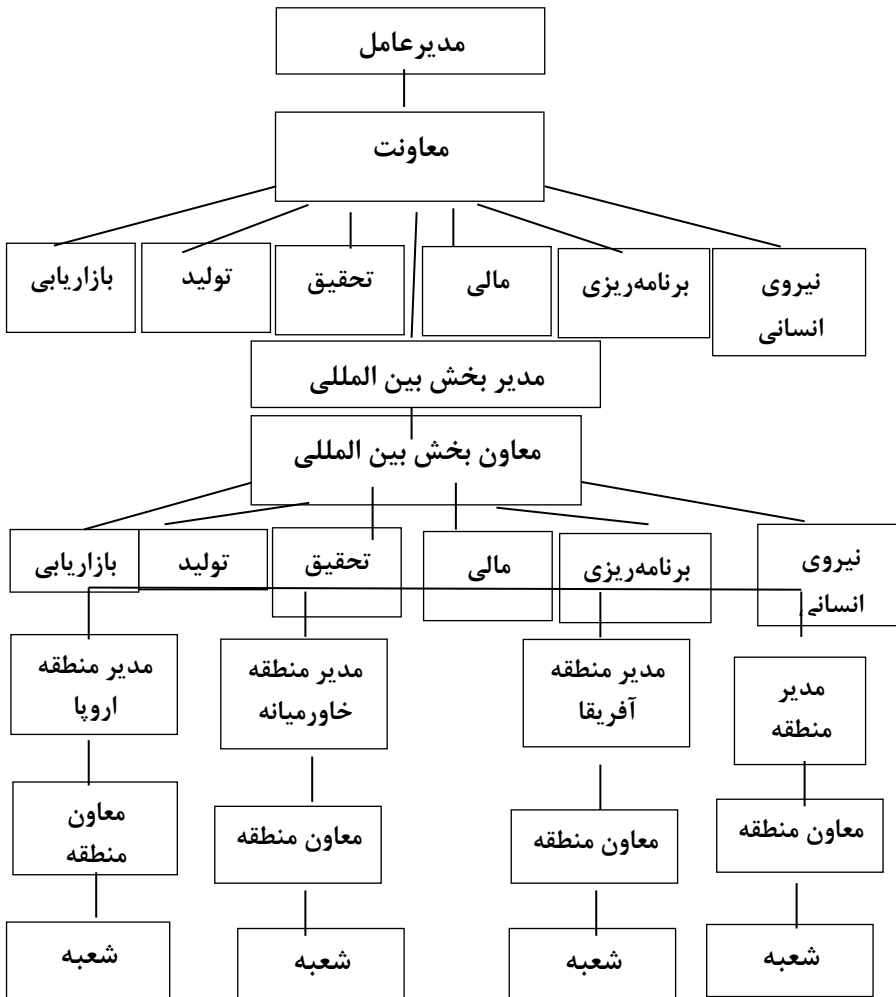
شکل ۲-۱۷- ساختار بخشی شرکت، قبل از ایجاد بخش بین‌المللی
(منبع: کیگان، ۱۳۸۹)



شکل ۲-۱۸- ساختار وظیفه‌ای شرکت - بخش بین‌المللی (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)

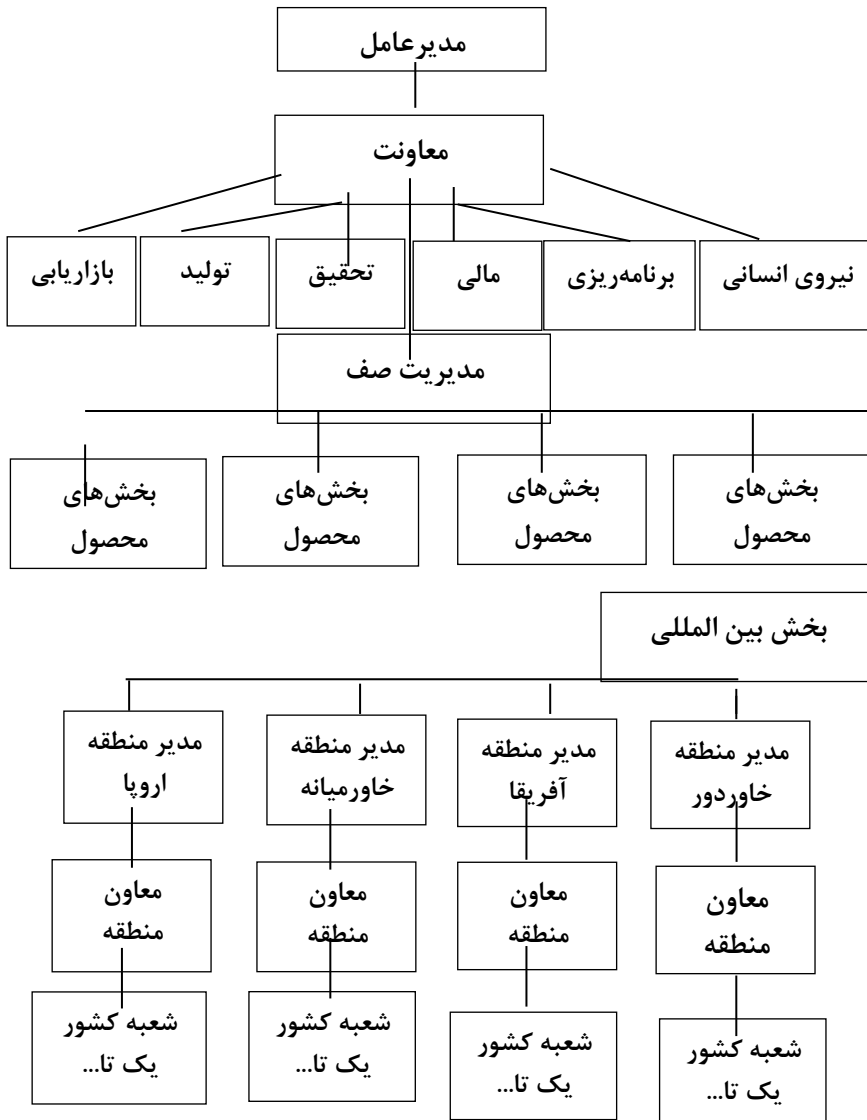


شکل ۲-۱۹- ساختار بخشی شرکت- بخش بین المللی (منبع: کیگان، ۱۳۸۹)



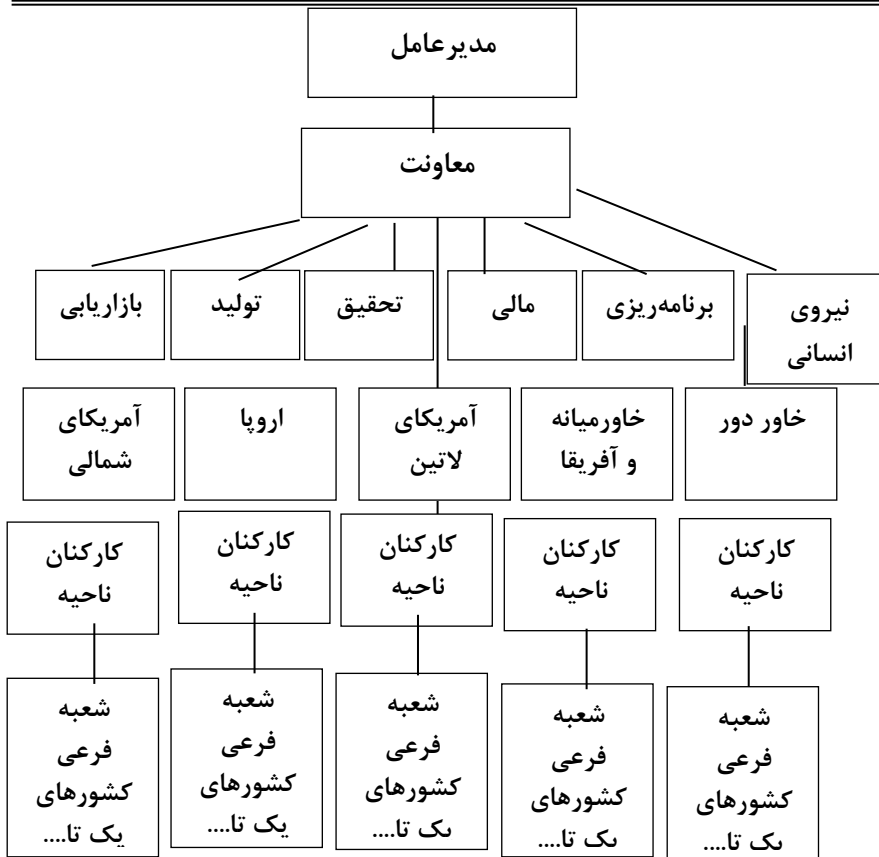
شکل ۲-۲۰- سازمانی وظیفه‌ای بخش بین‌المللی، بخش‌های منطقه‌ای

(منبع: کیگان، ۱۳۸۹)



شکل ۲-۲۱- ساختار سازمانی بخشی، بخش بین المللی، بخش فرعی منطقه ای

(منبع: کیگان، ۱۳۸۹)



شکل ۲-۲۲- ساختار جغرافیای شرکت‌ها (منبع: کیگان، ۱۳۸۹).

فصل سوم

بازاریابی راهبردی

۳-۱- مقدمه

مفهوم بازاریابی ذاتا ساده و عبارت است از موفقیت در کسب و کار از طریق فرآیند درک نیاز مشتریان و برآورده کردن آن‌ها؛ پس چرا ما به مفهوم پیچیده‌ای به نام راهبرد بازاریابی نیاز داریم؟ اصولا کسب و کار ساده است؛ اما موفقیت در کسب و کار نیازمند انجام کارهای پیچیده، یکپارچه و گاهی متعارض است و این گونه کارهای پیچیده در مقابل تغییرات مداوم، رقابت شدید و منابع محدود اجرا می‌شود. آن چه باعث تشدید چالش می‌شود، این است که مدیران غالبا با داده‌های ناقص و رویدادهای غیرمنتظره‌ای مواجه‌اند که باعث می‌شود حدسی ثانویه^۱ در قبال واکنش رقبا داشته باشند؛ به همین دلیل راهبرد به عاملی حیاتی برای موفقیت تبدیل شد.

راهبرد فرآیندی است سه مرحله‌ای، شامل تحلیل، تدوین و اجرا. در مرحله تحلیل، مدیریت باید به صورت بیرونی و درونی به مسائل نگاه کند سپس باید برنامه‌ها را به گونه‌ای تدوین نمود که با شرایط فعلی و آتی متناسب باشد و در نهایت در مرحله اجرا باید این اطمینان حاصل شود که برنامه‌ها اجرایی می‌شوند.

راهبرد با اتخاذ تصمیم‌های اصلی سروکار دارد که جهت‌گیری بلندمدت کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تصمیمات اصلی کسب و کار در اصل، راهبردی‌اند و بر تعریف کسب و کار، شایستگی‌های اصلی، یکپارچگی و سازگاری رویکردها تمرکز دارد.

تعریف کسب و کار: یک اصل راهبردی عبارت است از تعریف کسب و کاری که در آن هستیم و سازمان‌ها باید با در تماس بودن با محیط رقابتی خارجی، تغییرات را پیش‌بینی کرده و خود را با آن‌ها تطبیق دهند. مدیران کسب و کار باید قلمرو و فعالیت تجاری شرکت را تعریف کنند.

شایستگی‌های اصلی^۲: سازمان‌ها باید در زمان حال و آینده حالتی رقابتی داشته باشند؛ بنابراین تصمیمات راهبردی باید پایه‌های اصلی مزیت رقابتی پایدار^۳ را مشخص کنند. برای پیشرفت در بازار به چه منابعی نیاز داریم؟ چگونه از منابع و مهارت‌ها استفاده کنیم تا به بالاترین حد برتری شرکت دست یابیم؟ این مسئله در بلندمدت شکل می‌گیرد و هدف آن وفق دادن توانایی‌های سازمان با هدف‌های مطلوب محیط خارج است. این فرآیند از بعد سرمایه‌گذاری و بعد بهینه‌سازی نیازمند داشتن منابع اصلی است.

1 -Second guess

2 -Core competencies

3 -Sustainable Competitive advantages

یکپارچگی^۱: یک راهبرد مؤثر برای دستیابی سازمان به هدفهای مشترک می‌تواند کارکردها و فعالیت‌های مختلف را هماهنگ کند.

سازگاری رویکردها^۲: راهبرد باید موجب سازگاری رویکردها شود و کانون تمرکز را مشخص کند. ممکن است فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ی سازمان تغییر کند و به راحتی با شرایط بازار هماهنگ شود اما جهت‌گیری کلی راهبرد باید ثابت باقی بماند.

به سوی مدیریت راهبردی: طی دوره‌ی سی ساله، شاهد تحول مفهوم راهبرد بوده‌ایم. آکر^۳ (۱۹۹۵)، اذعان دارد که فعالیت‌های راهبردی در طول سال‌ها بدین صورت تعریف شده است: بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی بلندمدت^۴، برنامه‌ریزی راهبردی^۵، مدیریت راهبردی. راهبرد تغییر-شکل دهی، تغییر پیامد پذیرفته شده‌ی ناشی از زندگی نوین است. دو نوع تغییر داریم: ۱- تغییر دوره‌ای^۶، ۲- تغییر تکاملی^۷.

تغییرات دوره‌ای، تکراری و غالباً قابل پیش‌بینی‌اند؛ مثل تغییرات فصلی در تقاضا و تغییرات تکاملی، شامل دگرگونی‌های بنیادین‌تر می‌باشند، این مسئله ممکن است به معنی یک نوآوری ناگهانی یا یک فرآیند خزنده^۸ و تدریجی باشد. تغییر، بخش جدایی ناپذیر از راهبرد تلقی می‌شود.

1 -Integrative

2 -Consistency of approach

3 -Aker

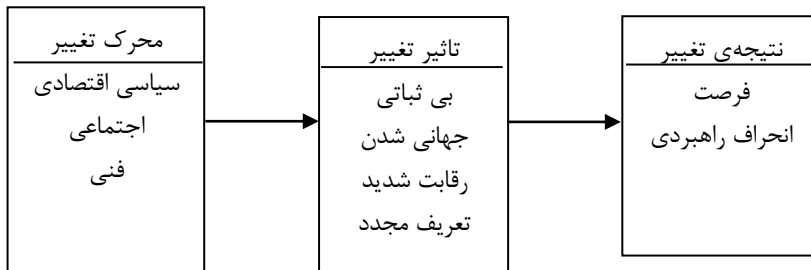
4 -Long-rang planning

5 -Strategic planning

6 -Cyclical change

7 -Evolutionary change

8-Creeping



شکل ۳-۱- راهبرد و تغییر

رویکرد کارت امتیاز متوازن^۱: از آن‌جا که مقوله‌ی تغییر در تمام جنبه‌های راهبردی شرکت وجود دارد، باید ابزار سنجشی برای موفقیت شرکت تعیین کنیم؛ به همین دلیل کاپلان و نورتون^۲ (۱۹۹۲)، رویکرد مبتنی بر استفاده از کارت امتیاز متوازن را ارائه نموده‌اند. در این رویکرد، معیارهای مالی و غیرمالی و منفعتی را که به کلیه ذی‌نفعان شرکت می‌رساند، ارزیابی می‌کند. یک رویکرد ارزیابی متوازن چهار دسته معیار را در بر می‌گیرد:

- ۱- معیار مالی: در این جا بررسی می‌کنیم که سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان، ما را چگونه درک می‌کنند.
- ۲- مشتریان: نظر مشتریان در مورد ما چیست؟
- ۳- فعالیت‌های داخلی: با ارزیابی نقاط کلیدی فعالیت‌هایی که رضایت مشتریان را تامین می‌کنند، متوجه می‌شویم که شرکت چگونه باید از رقبا پیشی گیرد.
- ۴- خلاقیت و یادگیری: برای باقی‌ماندن و پیشرفت در کسب‌وکار همه‌ی شرکت‌ها، نیازمند بهبود و سازگاری‌اند.

نقش بازاریابی در راهبرد: همه‌ی شرکت باید در رابطه با محیط خارجی خود تصمیماتی راهبردی اتخاذ نمایند. می‌توان با راهبرد تغییرات محیط کسب وکار را شناسایی کرد و بر آن‌ها تاثیر گذاشت. بازاریابی به دلیل ماهیتش، نحوه‌ی تعامل شرکت با بازار را تعیین می‌کند؛ در نتیجه همه‌ی برنامه‌ریزی‌های راهبردی، کم و بیش به بازاریابی نیاز دارند. بازاریابی را می‌توان فلسفه‌ی کسب وکار در نظر گرفت. در این حالت شرکت گرایش بازاریابی را می‌پذیرد.

کسب موفقیت از طریق فرآیند درک و برآورده ساختن نیاز مشتری: اساسا گرایش شرکت تعیین‌کننده‌ی فلسفه‌ی اصلی آن است. امروزه گرایش‌های بازار به طور گسترده در

1 -Balanced scorecard approach

2 -Kaplan& Norton

تجارت‌های جهانی ایجاد شده‌اند اما دیگر گرایش‌های بازرگانی همگی قدیمی و از دور خارج شده‌اند.

گرایش تولید^۱: موفقیت شرکت در گرو تولید کارا و بهره‌وری بیشتر است. کانون توجه این گرایش عبارت است از تولید انبوه، صرفه‌جویی ناشی از تولید انبوه^۲ و کنترل هزینه‌ها.

گرایش محصول^۳: در این گرایش اعتقاد بر این است که دو عامل نوآوری و طراحی محصول مشتریان را به سوی شرکت جذب می‌کند. در گرایش محصول، به آنچه مشتری می‌خواهد، کمتر توجه می‌شود.

گرایش فروش^۴: در این گرایش عامل فروش عامل کلیدی تعیین کننده‌ی موفقیت است و تمرکز اصلی بر فروش تهاجمی^۵ است. جهت ترغیب بیشتر مشتریان به خرید در این گرایش، شرکت به ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان توجهی ندارد.

گرایش بازار^۶: بر اساس این گرایش، موفقیت حاصل شناسایی و برآورده کردن نیازهای مشتریان است. در این گرایش بر اهمیت برقراری روابط بلندمدت با مشتریان تاکید می‌شود. گرایش بازار به دنبال ایجاد وفاداری است.

راهبرد بازاریابی

راهبرد بازاریابی عبارت است از کسب موقعیت رقابتی در یک بازار تعیین شده. اصولاً این راهبرد شامل بخش‌بندی بازار، تعیین بازار هدف و موضع‌یابی در آن است. این راهبرد باید مشتریان، رقیبان و عوامل درونی شرکت را نیز مدنظر قرار دهد. مدیریت بازاریابی راهبردی فرآیندی است که به ما اطمینان می‌دهد، راهبرد بازاریابی شرکت مناسب و پایدار است.

۲-۳- تحلیل خارجی

تحلیل راهبردی از سه جزء تشکیل شده است که عبارتند از تحلیل خارجی، تحلیل مشتریان و تحلیل داخلی. هدف از تجزیه و تحلیل خارجی^۷، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود است که سازمان‌ها باید آن‌ها را مدنظر قرار بدهند. تجزیه و تحلیل خارجی را می‌توان به سه مرحله‌ی کلیدی تقسیم کرد: تحلیل محیط کلان که شرکت با آن رو به رو است، تحلیل محیط رقابتی (محیط خرد) و تحلیل رقابتی ویژه.

-
- 1-Production orientation
 - 2-Economy of scale
 - 3-Production orientation
 - 4-Sale orientation
 - 5-Aggressive selling
 - 6-Market orientation
 - 7- External analysis

مطالعات دیفنباخ^۱ در سال ۱۹۸۳ نشان داد که در نتیجه انجام تحلیل‌های محیطی سازمان یافته، نتایج مثبت متعددی برای شرکت دارد.

آگاهی مدیریت از تغییرات محیطی	تحلیل صنعت و بازار
تقویت توان پیش‌گیری از مشکلات در بلندمدت	بهبود پیش‌بینی محصول و کیفیت بازار
آگاهی مدیریت ارشد از حالت‌های احتمالی آینده و تاثیر آن‌ها بر سازمان	شناسایی تغییرات در رفتار مصرف‌کننده در نتیجه‌ی تغییرات
برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی	تنوع و تخصیص منابع
توسعه گسترده‌ی چشم انداز	توانایی معطوف کردن منابع به حوزه‌های تجاری
تقویت توان سازمان برای تخصیص منابع به فرصت‌های ناشی از تغییرات محیطی	هدایت کردن فرآیندهای خرید دیگر شرکت‌ها
رابطه با دولت	تجارت خارجی
بهبود درک و ارتباط با دولت	بهبود توان پیش‌بینی تغییرات در بازارهای خارجی
توانایی در اقدامات فعالانه در حوزه‌ی قانون گذاری دولتی	توانایی پیش‌بینی تغییرات طی فعلیت در بازار خارجی

شکل ۳-۲- گزیده‌ای از منافع تحلیل بیرونی سازمان یافته (منبع: دیفنباخ ۱۹۸۳)

پویش^۲: بررسی محیطی، مبتنی بر فعالیت‌های نظارتی است که سازمان‌ها اجرا می‌کنند. این فرآیند را معمولاً پویش می‌نامند. به زعم اگوئیلر^۳ (۱۹۶۷)، چهار نوع مختلف پویش وجود دارد:

۱- نظارت غیر هدفمند^۴: ناظر اطلاعات را کلی و بدون این‌که برنامه خاصی داشته باشد بررسی می‌کند. ناظر با حجم زیادی از اطلاعات متنوع روبه‌رو است.

۲- نظارت مشروط^۵: ناظر به اطلاعاتی حساس است که موجب بروز تغییراتی در حوزه‌های خاص از فعالیت‌های شرکت می‌شود.

۳- جست‌وجوی غیررسمی: یک نوع پویش ساخت یافته ولی محدود است و هدف آن دستیابی به اهداف خاص است.

۴- جست‌وجوی رسمی: این نوع جست‌وجوی پویش مستمر و ویژه برای یافتن اطلاعات خاص است.

1-Diffenboch

2-Scanning

3-Aguilar

4-Undirected viewing

5-Conditional viewing

اگوئیلر (۱۹۶۷) معتقد است که مدیران در پنج حوزه به دنبال اطلاعات می‌گردند: اطلاعات بازار^۱، اطلاعات فنی، اطلاعات اکتساب^۲، مسائل کلی و سایر اطلاعات. مطالعات نشان می‌دهد که ۵۸٪ مدیران، اطلاعات بازار را مهمترین حوزه می‌دانند.

۳-۳- تحلیل محیط کلان

در تحلیل محیط کلان، به بررسی مسائل سیاسی/قانونی، عوامل اقتصادی، اجتماعی/فرهنگی و پیشرفت‌های PEST گفته می‌شود.

جدول ۳-۱- PEST برای تأثیرات محیط بیرونی

عوامل اقتصادی	مسائل سیاسی / قانونی
میزان بهره	سیاست مالیاتی
میزان تورم	کنترل انحصار
عرضه پول	قانون استخدام
روند تولید ناخالص ملی	ثبات نظام دولتی
عوامل فناورانه	مسائل اجتماعی/فرهنگی
تمرکز تحقیقات دولتی	وضعیت سنی جامعه
میزان انتقال فناوری	جابه‌جایی اجتماعی
مواد	سطح آموزش

۳-۴- تحلیل صنعت

شرکت‌ها باید ماهیت ارتباطات درون صنعت خود را بشناسند تا بتوانند راهبرد مناسبی را برای کسب مزیت از ارتباطات فعلی خود طراحی کنند. چارچوب مفید برای این تحلیل ارائه شده است، مدل «پنج نیروی رقابتی»^۳ پورتر است. این مدل جذابیت صنعت را برای یک شرکت مشخص می‌کند. مدل پنج نیروی پورتر را باید در سطح واحد راهبردی کسب‌وکار، نه در سطح کلی شرکت اجراء نمود. در غیر این صورت گستردگی ارتباطات باعث می‌شود مدل مذکور کارایی خود را از دست بدهد.

۳-۵- تجزیه و تحلیل رقبا

این تحلیل چارچوبی برای تعریف صنعت است. این تحلیل موقعیت نسبی رقبای مستقیم را در هر گروه راهبردی مشخص می‌کند و رقیبان غیرمستقیم را هم در بر می‌گیرد.

1 -Market intelligence
2 -Acquisition intelligence
3- Five forces

گروه راهبردی^۱: گروه‌های راهبردی عبارتند از شرکت‌هایی که در یک صنعت فعالیت دارند و از راهبردهای مشابهی برای انتخاب گروه مشتریان استفاده می‌کنند گروه راهبردی آستون (آستون شرکت تولید کننده خودروهای اسپورت با پرستیژ بالا است) مشتمل بر شرکت‌هایی مانند فراری، لوتوس و لامبورگینی است. همه‌ی این شرکت‌ها راهبردهای یکسانی دارند.

برای تعیین گروه‌های راهبردی ویژگی‌های متفاوتی استفاده می‌شود. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از: اندازه‌ی شرکت، دارایی‌ها و مهارت‌ها، حیطه فعالیت شرکت، انتخاب مسیر توزیع، کیفیت نسبی محصولات و تصویر ذهنی شناسه^۲.

هر رقیب در گروه‌های راهبردی باید موارد زیر را مشخص کند:

۱- اهداف رقبا: آیا عملکرد فعلی رقبا، آن‌ها را به اهدافشان می‌رساند، چقدر احتمال دارد رقبا از عهده سرمایه‌گذاری بیشتر در شرکت برآیند.

۲- راهبرد فعلی و گذشته رقبا: مشخص کردن بخش‌هایی از بازار که رقبا در آن فعالیت دارند، مشخص کردن راهی که رقبا برای رقابت در بازارها انتخاب کرده‌اند.

۳- قابلیت‌های رقبا: قابلیت‌های مدیریت، بازاریابی، نوآوری و تولید.

۴- راهبرد و عکس‌العمل آتی رقبا: عکس‌العمل رقبا به چهار نوع پاسخ گروه‌بندی می‌شود (کاتلر^۳ و همکاران، ۱۹۹۶). این چهار واکنش عبارتند از:

الف- مقابله به مثل^۴: رقیب در مقابل هر چالشی به طور تهاجمی واکنش نشان می‌دهد، مثل شرکت‌هایی که دارای فرهنگ تهاجمی هستند.

ب- ناکامی در واکنش نشان دادن^۵: در صناعی که در درازمدت تغییرات اندکی در آن‌ها اتفاق می‌افتد، ممکن است امنیت کاذب به رقیبان القاء شود. مثال، شرکت بریتیش موتور سایل^۶ که به ورود تولیدکنندگان ژاپنی به بازار واکنش نشان نداد.

ج- واکنش‌های خاص^۷: برخی از رقبا ممکن است فقط به حرکت‌های رقیبشان در برخی از حوزه‌های خاص واکنش نشان دهند. برای مثال رقبا همیشه به هرگونه کاهش قیمت یا مشوق‌های فروش واکنش نشان می‌دهند؛ اما به افزایش هزینه تبلیغات یک رقیب ممکن واکنش نشان نمی‌دهند.

1 - Strategic group

2- Brand image

3- kotler

4- Certain retaliation

5- Failure to react

6- British motorcycle

7-Specific reaction

د- واکنش نامنسجم^۱: واکنش‌های این شرکت‌ها به راحتی قابل پیش‌بینی نیستند. آن‌ها در برخی از شرایط از خود واکنش تهاجمی نشان می‌دهند؛ اما در شرایط دیگر از چالش‌های رقیبان مشابه چشم‌پوشی می‌کنند.

تجزیه و تحلیل بازار: تحلیل بازار روندهای فعلی بازار و حوزه‌های ارشد را مشخص می‌کند. از این مهم‌تر، این تحلیل تصویری از مشتری به شرکت ارائه می‌دهد. تحلیل بازار موارد زیر را بررسی می‌کند: اندازه‌ی واقعی و بالقوه بازار، روندها، مشتریان، گروه‌های مشتری، مسیر توزیع.

۶-۳- اطلاعات رقابتی

به همان اندازه که عملکرد یک سازمان در موفقیت آن نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، عملکرد رقبا نیز تاثیرگذار است. برای مثال، موفقیت شرکت کوکاکولا تا حدی تحت تاثیر عملکرد پپسی است.

اطلاعات رقابتی^۲، فرآیندی ساختاریافته و اخلاقی برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها یا اطلاعات مربوط به رقبا، موجود و بالقوه شرکت است. کلید اصلی برای کسب اطلاعات رقابتی موفق، تبدیل داده‌های خام به اطلاعات اجرایی است. اطلاعات اجرایی عبارت است از تهیه اطلاعات به هنگام و مناسب برای تصمیم‌گیرندگان به نحوی که فعالیت‌ها را تسهیل کند.

هوش رقابتی کارکردهای مفیدی برای هر سازمان دارد که عبارتند از :

الف- پیش‌بینی فعالیت رقیبان: واضح‌ترین فایده اطلاعات رقابتی فراهم شدن نظام‌هایی برای بررسی فعالیت‌های احتمالی رقبا، ویژه است. با بهره‌گیری از اطلاعات رقابتی می‌توان نقاط قوت و ضعف رقیب را شناسایی و چارچوبی برای پیش‌بینی و خنثی کردن ابتکارات رقبا ایجاد کرد.

ب- تجزیه و تحلیل روندهای صنعت: اگر مدیر بتواند تغییرات و انحرافات در فناوری‌ها و رویه‌های عملیاتی را تشخیص دهد، می‌تواند بر رقبا پیشی بگیرد.

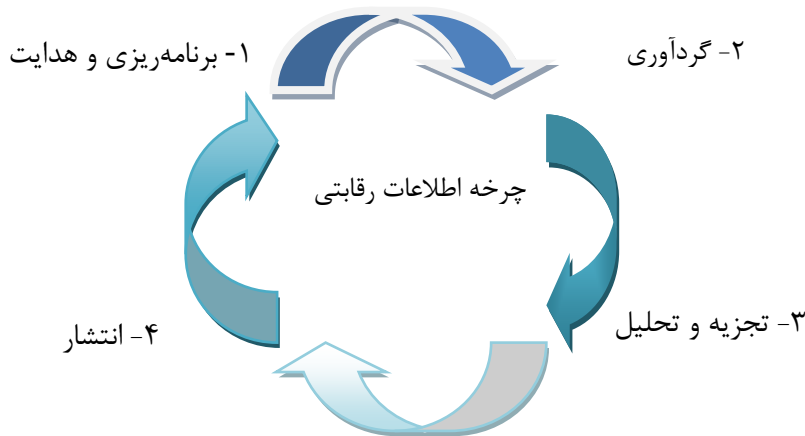
ج- یادگیری و نوآوری: اطلاعات رقابتی مدیران را مجبور می‌کند بر محیط خارج تمرکز داشته باشند. با بازنگری مستمر رقبا، بهتر می‌توانیم محصول خود را تولید، تعدیل و ابداع کنیم. برای مثال مهندسی معکوس، شامل بررسی تفصیلی محصولات رقبا نگرش با ارزشی در جهت بهبود محصولات شرکت ایجاد می‌کند.

1-Inconsistent reaction

2-Competitive intelligence (CI)

د- بهبود اطلاعات: اصول کلیدی اطلاعات رقابتی عبارتند از: ارائه اطلاعات مختصر و به هنگام برای تصمیم‌گیرندگان، توانایی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در سراسر سازمان و ایجاد امکان دسترسی گسترده‌تر به دانش.

چرخه اطلاعات رقابتی: کاهانر^۱ در ۱۹۹۷ چرخه هوش رقابتی را معرفی کرد:



شکل ۳-۳- چرخه اطلاعات رقابتی (کاهانر، ۱۹۹۷)

برنامه‌ریزی و هدایت: این چرخه با تعیین نیاز شروع می‌شود. این مرحله نیازمند شناسایی دقیق این موضوع است که تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند و اطلاعات به چه نحوی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هنگام تعیین اولویت اطلاعات این نکته حائز اهمیت است که بین «اطلاعات مورد نظر^۲» - یعنی اطلاعاتی که برای دستیابی به هدف خاصی جمع‌آوری شده‌اند- و «اطلاعات آگاهی^۳» - یعنی اطلاعات کلی که جمع‌آوری شده‌اند تا در آینده به منظور دستیابی به تصویری کلی از محیط رقابتی تصفیه شوند - تفاوت قائل شد.

جمع‌آوری: براساس نیازهای اطلاعاتی که قبلاً تعیین شده‌اند، اکنون راهبردی برای جمع‌آوری اطلاعات ایجاد شده است. پلارد^۴ (۱۹۹۹) از تبدیل نیازهای اطلاعاتی کلیدی به سؤالات خاص کلیدی و در مرحله‌ی بعدی مشخص کردن و نظارت بر شاخص‌های اطلاعات حمایت می‌کند. شاخص‌های اطلاعات نشانه‌های قابل تشخیص‌اند که احتمالاً فعالیت‌های رقیبی خاص را ردگیری می‌کنند.

1-kahaner

2 Targeted intelligence

3 Awareness intelligence

4 pollard

جدول ۳-۲- مثال هایی از شاخص اطلاعات

سوال های کلیدی اطلاعات	شاخص های اطلاعاتی
آیا رقیب در شرف آغاز برنامه ای در رابطه با وفاداری مشتری است؟	فعالانه به دنبال جذب نیرو برای بخش خدمت به مشتری است

تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل عبارت است از تبدیل مجموعه داده های خام به اطلاعات مفید و ارزشمند. این فرآیند شامل گروه بندی، جمع آوری و استنتاج است. مرحله ی گروه بندی شامل برچسب گذاری داده ها است به صورت:

(الف) اولیه- واقعیت هایی که مستقیماً از منابع اخذ می شوند (مصاحبه و گزارش های سالیانه).

(ب) ثانویه- داده هایی که شخص ثالثی گزارش کرده است (کتاب و گزارش روزنامه).

۳-۷- برخی از فنون تحلیل

- ۱- تحلیل SWOT و پورتفولیو: مانند ماتریس بوستون
 - ۲- ویژگی های رفتاری: مدیران شرکت رفتارهای موفق آمیز قبلی خود را تکرار و از اشتباهاتشان در گذشته دوری می کنند؛ بنابراین رفتار آن ها تا حدی قابل پیش بینی است.
 - ۳- بازی جنگ: در این روش یک تیم داخلی نقش شبیه سازی شده ی رقبا را در یک کارگاه آموزشی ایفا می کند. داده های واقعی به تیم داده می شود و از آن ها خواسته می شود تا راهبردها و فعالیت های احتمالی رقیب را پیش بینی کنند، سپس پاسخ ها طی یک جلسه ی پرسش و پاسخ بررسی می شود.
 - ۴- گزارش ترکیبی: اطلاعات از منابع مختلف، بر اساس موضوعات کلیدی رایج جمع آوری می شود. ممکن است حجم زیادی از کلمات کلیدی به صورت الکترونیکی اسکن شوند.
 - ۵- تحلیل بیانیه ی مأموریت: هدف اصلی از این تحلیل، پیش بینی کاری است که رقیب در آینده انجام خواهد داد. با این تحلیل شرکت ها می توانند از اهداف، راهبردها و ارزش های اصلی رقیب آگاه شوند.
- پخش اطلاعات:** اطلاعات رقابتی باید متناسب با نیاز کاربران طراحی شود. اساس پخش مؤثر اطلاعات شفافیت، سادگی و تناسب آن ها با نیازهاست. پلارد (۱۹۹۹) الگوی پیشرفته ای را برای گزارش دهی پیشنهاد می کند:
- ۱- اطلاعات: نگاره ها و غیره
 - ۲- تحلیل: تفسیر اطلاعات
 - ۳- استنباط: چه چیز ممکن اتفاق بیافتد

۴- اقدام

۸-۳- منابع اطلاعات رقابتی

- ۱- اطلاعات عمومی داخلی: این اطلاعات در دسترس همه‌ی مردم قرار دارد.
- ۲- اطلاعات داخلی: شرکت‌ها حجم زیادی از اطلاعات مربوط به رقبا را در داخل شرکت نگه می‌دارند.
- ۳- اطلاعات شخص ثالث: شامل منابعی است که به طور مستقیم به رقبا مربوط نمی‌شود. مثل بنگاه‌های تحقیقات بازار.

۹-۳- بخش‌بندی بازار

در مراحل اولیه تعیین اهداف بازاریابی سازمان مشخص می‌شود که چه محصولاتی به چه بازارهایی عرضه خواهند شد. بنابراین تصمیم‌گیری در مورد این که سازمان به چه بازارهایی وارد می‌شود، یکی از گام‌های مهم در تدوین راهبرد است. فرآیند بخش‌بندی بازار از سه قسمت مجزا تشکیل شده است: تقسیم بازار، انتخاب بازار هدف و موضع‌یابی.

چرا بازار را تقسیم می‌کنیم؟ بازار را به دلایل زیر تقسیم می‌کنیم:

۱- پاسخ‌گویی دقیق‌تر به نیاز مصرف‌کنندگان

۲- افزایش سودآوری

۳- رهبری در هر بخش

۴- حفظ مشتریان

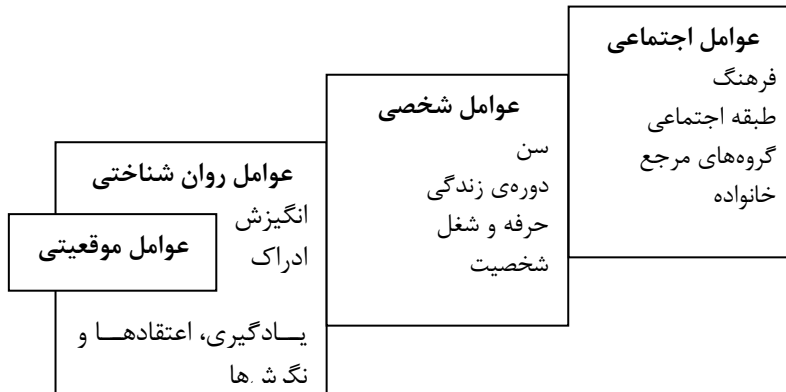
۵- متمرکز نمودن ارتباطات بازاریابی

۱۰-۳- فرآیند بخش‌بندی بازار

فرآیند بخش‌بندی بازار عبارت است از تعیین معیارهایی که گروه‌های مختلف مشتریان با نیازهای مشابه توسط آن معیارها شناسایی می‌شوند.

۱۱-۳- رفتار مصرف‌کننده

رفتار خرید مصرف‌کننده به مصرف‌کنندگان نهایی که کالا و خدمات را برای رفع نیازهای شخصی می‌خرند ارتباط دارد. عوامل تاثیرگذار بر رفتار خرید مصرف‌کننده به چهار قسمت اصلی تقسیم می‌شود: اجتماعی، شخصی، روان شناختی و موقعیتی.



شکل ۳-۴- عوامل تاثیر گذار بر رفتار مصرف کننده

۱۲-۳- موقعیت خرید

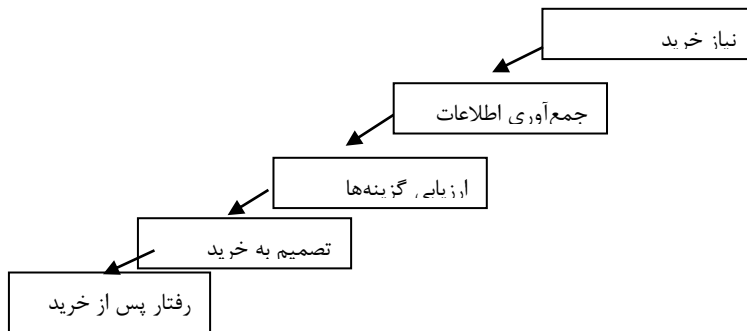
در فرآیند خرید فرد در هنگام تصمیم‌گیری در مورد خرید یک محصول تحت تاثیر چند عامل قرار دارد:

۱- تصویر از خود^۱: خرید محصول بر درک تصویر از خود افراد تاثیرگذار است.

۲- میزان ریسک درک شده: اشتباه در خرید ممکن است، احساس تاسف باری را در خریداران ایجاد کند. خریدهای پر هزینه در این طبقه جای می‌گیرند.

۳- عوامل اجتماعی: میزان پذیرش اجتماعی افراد بر تصمیم آن‌ها به خرید تاثیر می‌گذارد.

۴- عوامل شادی آفرین.



شکل ۳-۵ - فرآیند خرید

۱۳-۳- معیارهای بخش‌بندی بازار مصرف‌کننده

۱- **متغیرهای مربوط به مشخصات فردی:** در این طبقه، بخش‌بندی بازار بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی، اجتماعی-اقتصادی و جغرافیایی صورت می‌گیرد. متغیرهای بازار بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی عبارتند از: سن، جنسیت و دوره‌های زندگی. بخش‌بندی بازار بر اساس متغیرهای اقتصادی-اجتماعی عبارتند از شغل و حرفه، سوابق تحصیلی، محل سکونت و میزان درآمد.

بخش‌بندی بازار بر اساس موقعیت جغرافیایی: ۱- جغرافیایی، این متغیر بیشتر در گذشته استفاده می‌شده؛ امروزه افزایش ارتباطات و حمل و نقل تفاوت‌های منطقه‌ای را کاهش می‌دهد. ۲- جغرافیایی-جمعیت شناختی^۱، بازار بر اساس اطلاعات محل سکونت خانوار و اطاعات جمعیت شناختی و اقتصادی-اجتماعی بخش‌بندی می‌شود. اطلاعات این رویکرد از گزارش‌های سرشماری بدست می‌آید.

۲- **متغیرهای رفتاری:** متغیرهای رفتاری که در این طبقه بررسی می‌شوند عبارتند از: استفاده از منافع محصول، کاربرد محصول و زمان خرید. در بخش‌بندی بازار براساس منافع محصول، مصرف‌کنندگان کالا را برای استفاده از مزایای خریداری می‌کنند؛ در نتیجه شرکت تولیدکننده باید برای عرضه کالا و خدمات خود مزایای مشتری را که میان مصرف‌کنندگان در یک بازار خاص وجود دارد، شناسایی کند.

در بخش‌بندی بر اساس کاربرد محصول، بخش‌بندی بر اساس ویژگی و الگوی کاربردی محصول توسط مصرف‌کننده صورت می‌گیرد. مصرف‌کنندگان در حالت کلی به مصرف بالا، متوسط، کم مصرف و بدون مصرف تقسیم می‌شوند مصرف‌کنندگان با مصرف بالا بیشترین فروش شرکت را به خود اختصاص می‌دهند، قانون پارتو^۲ (۸۰/۲۰) هم به این امر اشاره دارد. در بخش‌بندی بر اساس زمان، بعضی از کالاها به عنوان هدیه برای مناسبت‌های اجتماعی خاص نظیر مراسم ازدواج خریداری می‌شوند.

۳- **متغیرهای روان شناختی:** در این روش بخش‌های بازار با استفاده از ویژگی‌های سبک‌زندگی، نگرش و شخصیت افراد مشخص می‌شود. سبک زندگی افراد با مطرح کردن سوالاتی مربوط به فعالیت‌ها، عقاید و علاقه و همچنین سوالاتی در مورد کالا و خدماتی که استفاده می‌کنند مشخص می‌شود. در این رابطه مدل‌های مختلفی از جمله مدل والز و چارچوب نظارت ایجاد شده‌اند.

1 -Geodemographic

2 -Pareto

مدل والز: در مدل والز^۱ ۸۰۰ سوال برای ۲۷۱۳ نفر مطرح شده است. بر اساس این مدل، نه سبک زندگی و سه مرحله پیشرفت زندگی در امریکا شناسایی شده است. با توجه به این مدل افراد از مرحله نیازگرا به مرحله درون گرا یا برون گرا حرکت می کنند. این مدل به صورت سلسله مراتبی و کمتر ترکیبی است. چارچوب مدل به چند بخش تقسیم می شود:

الف) بخش نیاز گرا^۲: افرادی که قدرت خرید کمی دارند و برای شرکت های سودآور در آخرین رده قرار می گیرند.

ب) گروه برون گرا^۳: این افراد به محصولاتی که به آن ها جایگاه اجتماعی ببخشد توجه می کنند.

ج) گروه درون گرا^۴: افراد این گروه بیشتر به نیازهای فردی خود توجه می کنند تا به ارزش های بیرونی.

د) تعداد افراد موجود در گروه ترکیبی اندک است.

جدول ۳-۳- مدل والز، طراحی شده توسط آرنولد میشل در مؤسسه تحقیقاتی استنورد.

مراحل پیشرفت	گروه بندی
نیازگرا	بازماندگان: از معایب این گروه این است که در زندگی ناامیدند. مقاومان: این افراد به شدت کار می کنند تا از فقر نجات پیدا کنند
برون گرا	تعلق داشتگان: افرادی اند که سنتی زندگی می کنند و از ایده های نو استقبال نمی کنند. رقابت کنندگان: افرادی هستند که به پیشرفت فکر می کنند. کامیابان: افرادی هستند که از زندگی شان لذت می برند و توانایی رسیدن به خواسته هاشان را دارند.
درون گرا	افراد از خود راضی: دوست دارند خود را جوان نشان دهند و از خود راضی اند. تجربه کنندگان: دوست دارند در مدت حیات خود، بیش از پیش بر تجربیاتشان بیفزایند. افراد اجتماعی: درک درستی از مسئولیت های اجتماعی دارند و خواهان پیشرفت جامعه اند.
ترکیبی	افراد ترکیبی: از نظر روان شناسی، کاملاً بالغ اند و جنبه های مثبت دو گروه برون گرا و درون گرا را دارند.

1 - Vals

2 - Needs driven

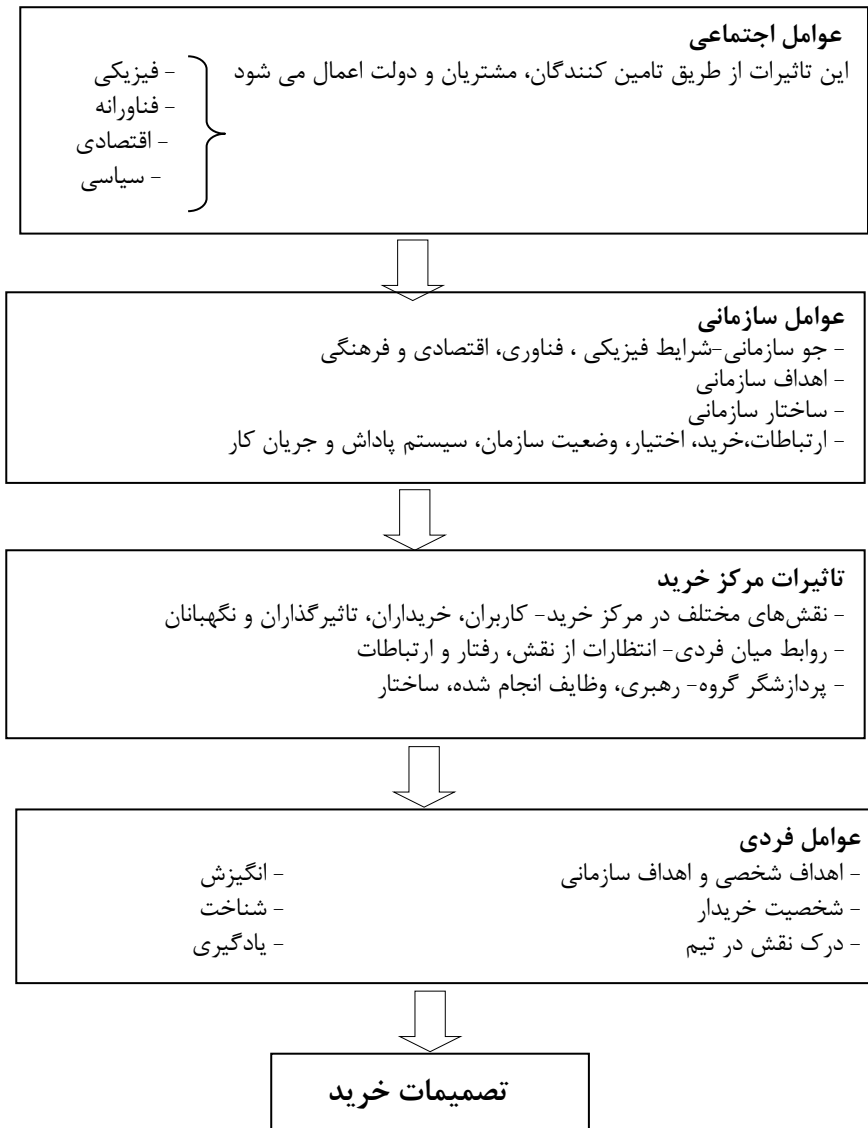
3 - Owner-directed

4 - Inner- directed

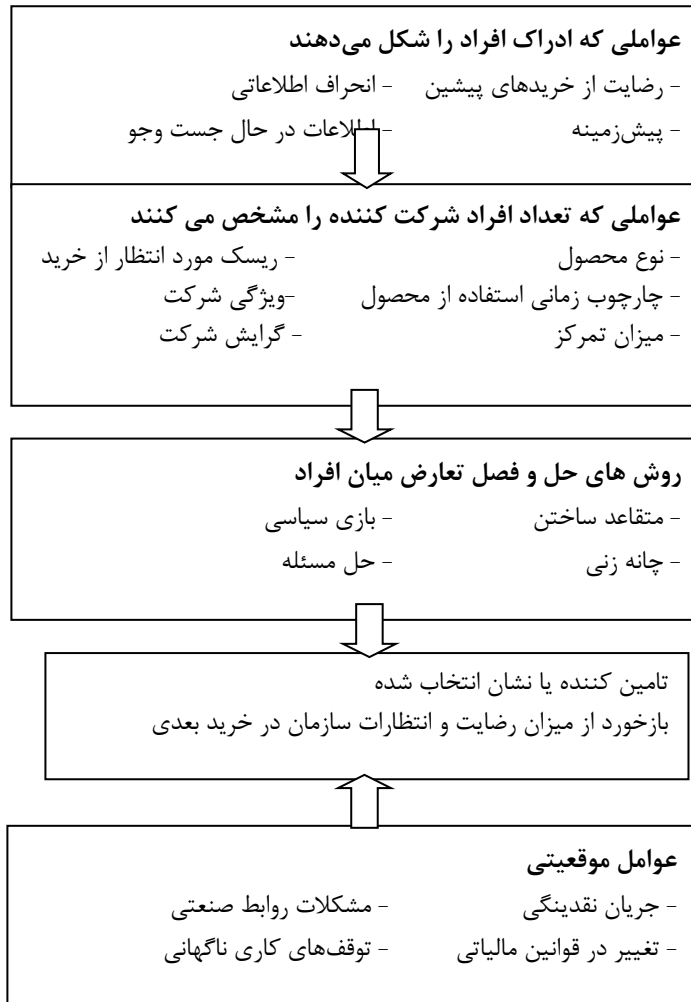
۱۴-۳- رفتار خریداران سازمانی

تصمیمات مربوط به خریدهای سازمانی بسیار پیچیده‌اند؛ زیرا افراد و گروه‌های متعددی در فرآیند تصمیم‌گیری خرید مشارکت دارند. افرادی که در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، در تیم‌های جداگانه فعالیت می‌کنند. به این منظور یک واحد تصمیم‌گیری^۱ از افراد تشکیل می‌گردد، افراد این واحد، شش نقش اصلی را بر عهده دارند که عبارتند از: آغازکننده، کاربر، خریدار، تاثیرگذار، تصمیم‌گیرنده و نگهدارنده. همان‌طور که ذکر شد، تصمیمات خرید سازمانی بسیار پیچیده‌تر از رفتار خرید مصرف‌کننده است. در این زمینه، چارچوب و مدل‌های مختلفی ارائه شده است.

۱- چارچوب وبستر-ویند: این چارچوب متغیرهای تاثیرگذار بر فرآیند تصمیم خرید سازمانی را در چهار طبقه شرح می‌دهد.

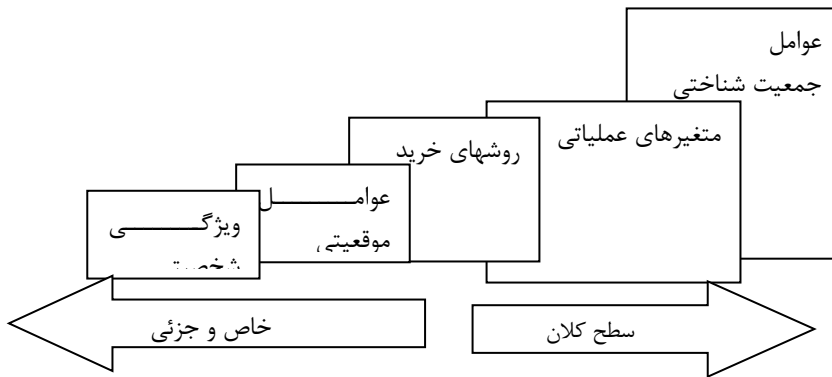


۲- چارچوب شت: این چارچوب در ۱۹۷۳ توسط شت مطرح شد که بعضی از عناصر آن با مدل وبستر-ویند مشترک است؛ اما این چارچوب تاکید بیشتری بر روان شناختی فرآیند تصمیم‌گیری دارد.



شکل ۳-۷- مدل رفتار خریداران سازمانی (شت، ۱۹۷۳)

روش بخش‌بندی بازار سازمانی: یکی از روش‌های بخش‌بندی بازار روش آشیانه‌ای^۱ است. در این روش باید از لایه‌های متغیرهای بخش‌بندی بازار عبور کرده و در نهایت بازار هدف را مطابق با متغیرها تعریف کرد. به این صورت که ابتدا بخش‌بندی بازار بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی آغاز می‌شود و سپس در سطوح پایین‌تر که عوامل پیچیده‌تری چون عوامل موقعیتی و عوامل شخصی وجود دارند، بخش‌بندی بازار تکمیل می‌شود.



شکل ۳-۸- روش آشیانه‌ای (بونوما و شاپیرو، ۱۹۸۳)

۱۵-۳- تجزیه و تحلیل محیط داخلی

در سازمان قبل از این که به بررسی راه‌حل‌های راهبردی توجه شود، باید توانایی‌های نسبی آن را برای رقابت و پاسخگویی به نیازهای مشتریان در بازارهای جذاب ارزیابی کرد.

قابلیت‌های سازمانی: قابلیت‌های سازمانی عبارت است از ترکیب دارایی‌ها و شایستگی‌های مشخص‌کننده ظرفیت رقابتی سازمان.

دارایی‌های سازمان در واقع سرمایه انباشته‌ای است که به صورت مالی و غیرمالی در اختیار سازمان قرار دارد این دارایی‌ها عبارتند از: دارایی‌های مشهود^۲ و نامشهود^۳.

دارایی‌های بازاریابی را در چهار دسته قرار می‌گیرند:

۱- دارایی‌های مشتری محور: این دارایی‌ها از نظر مشتری بسیار با اهمیت‌اند و عبارتند از: تصویر و شهرت سازمان، حق امتیاز شناسه صنعت، رهبری بازار و کشور مبدا.

1 -Nested approach

2 -Tangible capital

3 -Intangible capital

۲- دارایی‌های توزیع محور: توزیع موفقیت آمیز کالا و خدمات، یکی از فعالیت‌های کلیدی بازاریابی است که شامل، اندازه و کیفیت شبکه‌ی توزیع، میزان کنترل مسیرهای توزیع است.

۳- دارایی‌های داخلی: دارایی‌های که در داخل سازمان وجود دارند، در خارج از واحد بازاریابی‌اند اما می‌توان از مزایای آن‌ها در فعالیت‌های بازاریابی استفاده نمود و شامل، ساختار هزینه، فرهنگ و نوآوری و مهارت‌های تولید می‌باشد.

۴- دارایی‌های اتحاد محور: بعضی از دارایی‌های سازمان بر اساس رابطه رسمی، غیر رسمی و خارجی با دیگر سازمان‌ها به وجود می‌آیند. چنین موافقت‌نامه‌هایی با سازمان‌های دیگر، سازمان را در دستیابی به منافع زیر یاری می‌کنند: دسترسی به بازار، تخصیص مدیریت و دسترسی به فرآیندها و پیشرفت‌های فناوری.

شایستگی سازمانی: شایستگی سازمانی به مهارت‌ها و توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد و با استفاده از آن‌ها می‌توان از دارایی‌های سازمان به صورت اثربخش استفاده نمود. شایستگی‌های سازمانی در سه سطح تصمیم‌گیری بررسی می‌شوند: سطح راهبردی، وظیفه‌ای و عملیاتی. همچنین در ساختارهای سازمان می‌توان شایستگی‌ها را در سه سطح شرکت، تیمی و فردی بررسی کرد.

ممیزی بازاریابی داخلی: به بازبینی فعالیت‌های بازاریابی شرکت می‌پردازد و شامل پنج حوزه می‌شود:

۱- ممیزی راهبرد بازاریابی: در این قسمت، اهداف جاری سازمانی و اهداف بازاریابی از نظر میزان شفافیت و تطابق بررسی می‌شود.

۲- ممیزی ساختار بازاریابی: در این بخش، ساختار وظایف بازاریابی و ارتباط آن با دیگر بخش‌ها بازبینی می‌شود.

۳- ممیزی نظام‌های بازاریابی: در این بخش، نظام‌های برنامه‌ریزی و مقیاس‌های کنترل فرآیند ایجاد محصول جدید بررسی می‌شود.

۴- ممیزی بهره‌وری: فعالیت‌های سازمان با استفاده از معیارهای مالی، مانند سودآوری و اثربخشی به کارگیری هزینه‌ها بررسی می‌شود. در نتیجه‌ی این تحلیل بهره‌وری محصولات، بخش‌های بازار مشخص می‌شود.

۵- ممیزی وظایف بازاریابی: در این مرحله تمام جنبه‌های ترکیب بازاریابی با جزئیات کامل بررسی می‌شود. مانند خط مشی قیمت‌گذاری و خط‌مشی تبلیغات.

ممیزی نوآوری: ممیزی نوآوری مشخص می‌کند که سازمان تا چه اندازه می‌تواند در تولید کالا و عرضه خدمات جدید و بکارگیری روش‌های تازه در انجام فعالیت، به نوآوری مورد نیاز دست یابد. این بررسی در چهار زمینه صورت می‌گیرد:

۱- جو سازمانی موجود در ارتباط با نوآوری: ارزیابی جو سازمانی در برگیرنده دو بخش است: بررسی نگرش و فن توصیف استعاره. در بررسی نگرش هدف این است که از نگرش کارمندان نسبت به جو سازمان مطلع شویم. در مجموع هشت عامل حمایت‌کننده نوآوری عبارتند از: کار تیمی، منابع، چالش، آزادی، سرپرستی، زیر ساخت خلاقیت، شناخت و همکاری و چهار عامل محدود کننده نوآوری عبارتند از: اصرار به حفظ وضع موجود، مشکلات سیاسی، فشار ارزیابی و محدودیت زمان.

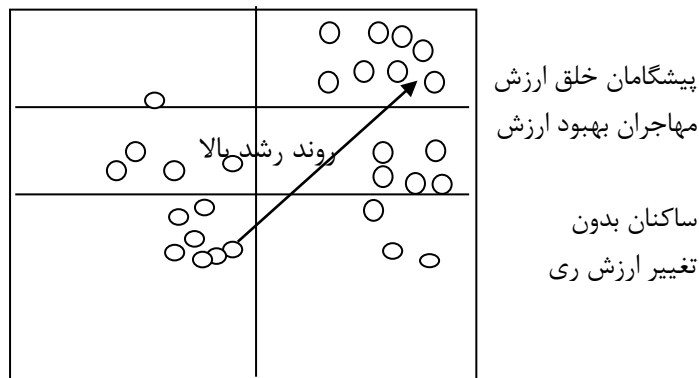
استعاره: قدرت رویکرد استعاره در این است که تا حدود زیادی بر محدودیت‌های تحت‌لفظی و خشک غلبه می‌کند و روابط و ارتباطات پیچیده را نشان می‌دهد در این روش از کارمندان خواسته می‌شود شرکت را با استفاده از استعاره توصیف کنند.

۲- معیارهای سخت^۱: معیارهای سخت به شرح زیر معرفی شده‌اند: رتبه‌بندی رضایت مشتریان، جابه‌جایی کارکنان، تجزیه و تحلیل سبد نوآوری/ ارزش. این تحلیل در مورد واحدهای خودگردان یا محصولات شرکت ضروری است. با این تحلیل (تحلیل سبد نوآوری) وضعیت واحدهای خودگردان به شرح زیر تعیین می‌شود:

الف- ساکنان: واحدهای کسب‌وکار و محصولی که ارزش بازار معمولی عرضه می‌کنند.

ب- مهاجران: واحدهای کسب‌وکار و محصولی که در مقایسه با رقبای ارزش بالاتری عرضه می‌کنند.

ج- پیشگامان: واحدهای کسب‌وکار و محصولی که نوآوری‌هایی را در ارزش عرضه شده به مشتریان‌شان به وجود می‌آورند. مانند واکمن سونی.



شکل ۳-۹- ماتریس نوآوری و رشد (کیم و مابورن، ۱۹۹۸)

۳- وظایف و خط‌مشی‌های کنونی در حمایت از نوآوری: این موارد مشتمل است بر خط‌مشی‌های کنونی سازمان در قبال حمایت از نوآوری.

۴- تناسب سبک‌های شناختی در تیم مدیریت ارشد: افراد این قابلیت را دارند که تمام توان شناختی‌شان را در انجام وظایف به کار گیرند؛ اما برخی سبک‌های شناختی بیشتر استفاده می‌شود.

ابزارهای ممیزی: زنجیره‌ی ارزش^۱، تحلیل سبد، ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون^۲، ماتریس جنرال الکتریک، ماتریس تعیین خط‌مشی شل و تجزیه-تحلیل SWOT

↑	بالا	ستاره	علامت سؤال
		تولید نقدینگی +++	تولید نقدینگی +
رشد بازار		مصرف نقدینگی ---	مصرف نقدینگی ---
		.	--
پایین		گاو شیرده	سگ
		تولید نقدینگی +++	تولید نقدینگی +
پایین		مصرف نقدینگی -	مصرف نقدینگی -
		++	.
		پایین	بالا
		سهم نسبی بازار	

شکل ۳-۱۰- ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون

1 - Value chain

2 - Boston Consultancy Group (BCG)

ماتریس جنرال الکتريک

	کم ۳	متوسط ۶	بالا ۹
بالا ۶			
متوسط (جذابیت صنعت)			
کم ۳			

شکل ۳-۱۱- ماتریس چند عاملی جنرال الکتريک

	متقاضیان بخش‌های سودآور		
	جذابیت کم	متوسط	جذابیت بالا
ضعیف	عدم سرمایه‌گذاری	حذف تدریجی	توسعه یا حذف
متوسط	حذف تدریجی	رشد حفاظت شده	تلاش بیشتر
قوی	تولید نقدینگی	رهبر رشد	رهبر

رقابتی
رقابتی
رقابتی

شکل ۳-۱۲- ماتریس تعیین خط مشی شل (شل: ۱۹۷۵)

۱۶-۳- آینده نگری

در بخش اول وضعیت سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و عواملی که عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار دادند شناسایی شدند. این تحلیل به تنهایی کافی نیست، زیرا ماهیت بعضی از برنامه‌های سازمانی بلندمدت است؛ بدین منظور باید آینده‌ای که سازمان در آن رقابت می‌کند ترسیم شود.

۱۷-۳- انواع روش‌های پیش‌بینی

۱- روش برون‌یابی روند^۱: با استفاده از این فن می‌توان روند گذشته را به آینده سرعت بخشید. فرض اصلی این روش آن است که آینده ادامه‌ی راه گذشته است. مثال: پیش‌بینی روند جمعیت شناختی، به دلیل نرخ تغییرات کم با استفاده از این تکنیک شدنی است.

۲- مدل سازی: در این فن تلاش بر این است که متغیرهای کلیدی شناسایی شوند و چگونگی روابط میان آن‌ها بررسی شود. با استفاده از این روش، داده‌های کلیدی در بازار مدلسازی می‌شوند. هنگامی که مدل ایجاد شد، با تغییر متغیرهایی چون میزان عرضه یا تغییر درآمد قابل تصرف مصرف‌کنندگان می‌توان تاثیر تغییر این متغیر بر کار بازار را مشاهده کرد. مشکل اصلی این روش آن است که ممکن است متغیرهای کلیدی وضعیت جاری، متغیر کلیدی وضعیت آینده نباشد.

۳- پیش‌بینی شهودی^۲: ارزش پیش‌بینی افراد عادی با افراد نابغه متفاوت است. این افراد می‌توانند الگوهای احتمالی و روابط نوظهور بین متغیرها را بهتر از دیگران در دیدگاه‌هایشان در نظر بگیرند.

۴- پیش‌بینی از طریق اجماع نظر^۳: برای غلبه در محدودیت پیش‌بینی فردی، لازم است گروهی از افراد در فرآیند پیش‌بینی مشارکت کنند. روش‌های مختلفی برای رسیدن به اجماع نظر وجود دارد که از میان آن‌ها می‌توان به نظام هیئت منصفه^۴ و فن دلفی^۵ اشاره کرد. در پیش‌بینی هیئت منصفه، گروه مدیران اجرایی شرکت (یا متخصصان خارج از شرکت) گرد هم می‌آیند تا دیدگاه‌هایشان را در ارتباط با آینده مطرح کنند و پیش‌بینی بر اساس اجماع نظر صورت می‌گیرد. از انتقادهای وارد بر این روش، آن است که هرچه انسجام گروه بیشتر باشد، تحمل شنیدن نظرهای مخالف کمتر خواهد بود. این وضعیت را گروه اندیشی^۶ می‌نامند. چهار عامل بر گروه اندیشی تاثیر دارد: انسجام زیاد، رهبری قوی، عدم ارزیابی و انزوای گروهی.

۵- برنامه‌ریزی سناریو^۷: فرآیند برنامه‌ریزی سناریو دامنه‌ای از آینده احتمالی را ترسیم می‌کند. سناریو را معمول کلیه‌ی گروه مدیریت تعریف می‌کنند؛ اما می‌توان به صورت بین بخشی از دواير مختلف سازمان این کار را انجام داد. تشکیل یک سناریو ساده چهار مرحله دارد:

1 -Trend extrapolation

2- Intuitive forecasting

3 -Consensus forecasting

4 -Jury system

5 -Delphi technique

6 -Groupthing

7 -Scenario planning

الف- تعیین متغیرهای کلیدی

ب- تعیین وقایع احتمالی

ج- پالایش سناریو

د- شناسایی مسائل در حال وقوع

۶- ادراک بازار: در اهداف و عملکرد برنامه‌ریزی سناریو و ادراک بازار نقاط مشترکی دیده می‌شود. در روش ادراک بازار، تاکید بر نیاز مدیران به درک بازار است. روش ادراک بازار از نظر شناسایی عوامل کلیدی تاثیرگذار بر سازمان و رویدادهای احتمالی و تعیین احتمال رخداد و رویدادها به روش سناریو شبیه است.

۷- سؤالات راهبردی: مطالعات بسیاری از روان شناسان نشان می‌دهد که افزایش حجم اطلاعات توانایی قضاوت در مورد آینده را بهبود نمی‌دهد. اطلاعات اضافی باعث می‌شود که افراد فقط با اعتماد به نفس بیشتر از حد قضاوت کنند برنامه‌های آینده پژوهشی، عوامل کلیدی تعیین‌کننده‌ی جایگاه سازمان را شناسایی می‌کنند. در ادامه باید تغییر و تحولات در حوزه عوامل مذکور نظارت و ارزیابی شود. این امر سازمان را قادر می‌سازد که تحقیقات بازاریابی را در نقاط حساس راهبردی سازمان متمرکز کند.

	فوریت کم	فوریت بالا
تأثیر زیاد	بازبینی و تجزیه و تحلیل: راهبردهای اقتضایی	تجزیه و تحلیل عمیق: تدوین راهبرد
تأثیر کم	نظارت	نظارت و تجزیه و تحلیل

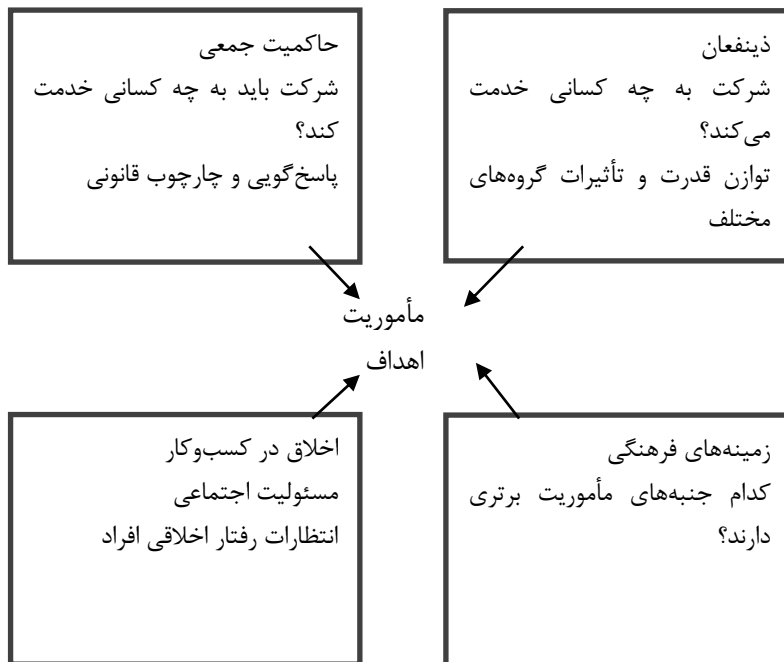
شکل ۳-۱۳- نحوه‌ی پاسخ‌گویی به رویدادهای راهبردی پیش‌بینی شده در محیط خارجی (آکر، ۱۹۹۵)

۸- مشارکت افراد: ترکیب افرادی که در فرآیند پیش‌بینی شرکت می‌کنند بر کارایی روش پیش‌بینی تاثیرگذار است. برای تحلیل عوامل محیطی نوظهور و آینده پژوهی باید از سراسر سازمان و مسائلی که با آن روبه‌رو می‌شود، شناخت کافی داشت. این کار باید توسط فعالیت‌های تیمی گسترده صورت گیرد برای تشکیل تیم باید موارد متعددی را در نظر گرفت. نظیر: مالکیت، داده‌های زیردستان، چالشگران، تیم‌های میان وظیفه‌ای و افراد بیرونی.

۱۸-۳- نیت راهبردی

در این فصل مأموریت سازمان، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و سلسله مراتب اهداف سازمان با استفاده از رویکرد کارت امتیاز متوازن بررسی می‌شود.

مأموریت: مأموریت سازمان نیت منحصربه‌فرد سازمان است که آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند و مرزهای عملیات سازمان را مشخص می‌کند. بیانیه‌ی مأموریت اعلامیه‌ای است که اهداف اولیه‌ی سازمان در آن ذکر می‌شود و ارزش‌های کلی سازمان در آن مشخص می‌شود. اهداف و آمال سازمان تحت تاثیر عوامل مختلفی‌اند. چهار عامل اصلی که بر فلسفه وجودی تاثیر می‌گذارند، در شکل زیر ارائه شده‌اند:



شکل ۳-۱۴- عوامل تاثیرگذار بر مأموریت و اهداف سازمان (جانسون و اسکولز، ۱۹۹۹).

۱۹-۳- مأموریت سازمان را می‌توان در چارچوب وسیع یا محدود تهیه کرد

قلمرو محدود: مزیت این نوع مأموریت آن است که کسب‌وکار اصلی شرکت را به وضوح شرح می‌دهد. مانند شرکت سازنده‌ی کشتی نیوپورت^۱ که در بیانیه‌ی آن این گونه است، باید کشتی‌های خوب بسازیم - اگر بتوانیم با سودی که بدست می‌آوریم - اگر هم مجبور شویم با ضرر - اما همیشه باید کشتی‌های خوب بسازیم.

قلمرو وسیع: این بیانیه ذی‌نفعان مختلفی را در نظر می‌گیرد: سهامداران، مشتریان و کارکنان همراه با زمینه‌ی کسب‌وکار عرضه شده. شرکت اسکاتیش پاور^۲ مأموریت خود را در سطح وسیع‌تر بیان کرده است بیانیه‌ی این شرکت این گونه است: شرکت در زمینه تأسیسات نیروگاهی و بازارهای مربوط، یکی از شرکت‌های بلند مرتبه است و کیفیت و خدمات مناسبی به مشتریان عرضه می‌کند و بازگشت سرمایه در این شرکت بالای متوسط است. یکی از مشکلاتی که در بیانیه با قلمرو وسیع پیش می‌آید، این است که با این که در مقایسه با بیانیه با قلمرو محدود، کسب‌وکار و عملیات شرکت را بهتر تعریف می‌کند، معمولاً در مورد محصولات و بازار به نکات اصلی اشاره نمی‌کند.

یک بیانیه مأموریت خوب با ویژگی‌های زیر شناخته می‌شود:

- اعتبار: در بیانیه‌ی مأموریت سازمان اهداف باید واقعی بیان شود.
- منحصر به فرد بودن: رسالت سازمان باید خاص همان سازمان تهیه شود.
- قابلیت‌های خاص: مأموریت سازمان باید قابلیت‌های اساسی سازمان را مخاطب قرار دهد و به نقش هسته‌ای آن‌ها در آینده اشاره کند.
- الهام بخش: مأموریت سازمان باید از طریق هویت بخشیدن به کار افراد، به آن‌ها انگیزه دهد.

- قلمرو محصول: قلمرو محصول به کالا و خدمات عرضه شده به مشتریان اشاره دارد. معیارهای مختلفی برای تعریف قلمرو در بازار وجود دارد. نظیر: نوع صنعت مورد نظر، مسیرهای توزیع، ویژگی‌های جمعیت شناختی و ویژگی برجسته‌ی مشتریان.

- قلمرو جغرافیایی: این قلمرو باید براساس میزان تراکم تعریف شود. قلمرو جغرافیایی را می‌توان به صورت محدود و محلی در قالب کسب‌وکارهای کوچک یا قلمروهای بزرگتر ملی و بین‌المللی در قالب شرکت‌های بزرگ تعریف کرد. تعریف قلمرو کسب‌وکار بر اساس بازار، در مقایسه با تعریف محصول اهمیت بیشتری دارد زیرا محصول و فناوری خاص بالاخره فرسوده می‌شوند، اما نیازهای مشتریان به محصول و فناوری پابرجا باقی می‌ماند.

1-Newport news shipbuilding

2 -Scottish power

این خطر را در بازاریابی خطر نزدیک‌بینی می‌نامند. خطر نزدیک‌بینی، زمانی اتفاق می‌افتد که محدوده‌ی فعالیت کسب‌وکار بر اساس نوع محصول تعریف شود نه بر اساس نیاز بازار.

– افراد داخلی: این افراد کسانی‌اند که به صورت مستقیم در کار سازمان مشارکت دارند، مانند: مالکان، سهامداران، مدیران، کارمندان و اتحادیه‌ها.

– افراد خارجی: این گروه رابطه‌ی نزدیکی چون سهامداران با شرکت ندارند؛ اما نمی‌توان منکر تاثیرات عمده آن‌ها بر جریان کار شرکت شد. افراد خارجی به دو گروه اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند.

ذی‌نفعان گروه اولیه: گروه‌های خارجی که به صورت مستقیم با سازمان ارتباط دارند و مشتمل‌اند بر گروه‌هایی حساسی چون مشتریان و تامین‌کنندگان.

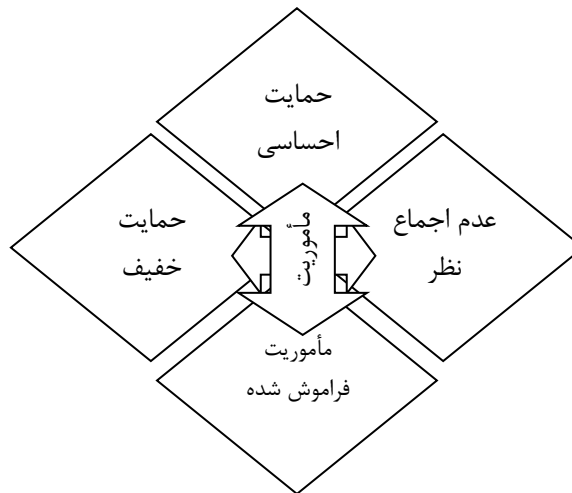
ذی‌نفعان خارجی ثانویه: این گروه‌ها رابطه مستقیم کمتری با سازمان دارند و مشتمل بر گروه‌هایی چون نمایندگان دولتی هستند.

۲۰-۳- بیانیه‌ی نیت راهبردی

در بیانیه‌ی نیت راهبردی، به اهدافی اشاره می‌شود که در آینده سازمان می‌خواهد به آن‌ها دست یابد. با این وجود، بسیاری از سازمان‌ها همراه با بیانیه‌ی مأموریت، اهدافشان را مطرح می‌کنند و تنها یک بیانیه تدوین می‌کنند.

۲۱-۳- نحوه‌ی حمایت از بیانیه‌ی مأموریت

از بیانیه‌ی مأموریت می‌توان در جهات مختلف استفاده کرد. این امر بستگی به این دارد که کدام گروه از ذی‌نفعان تاثیرات عمده‌ای بر سازمان دارند یا نحوه‌ی حمایت از آن‌ها از چشم‌انداز سازمان چگونه باید باشد. شکل زیر میزان پذیرش بیانیه‌ی مأموریت را نشان می‌دهد:



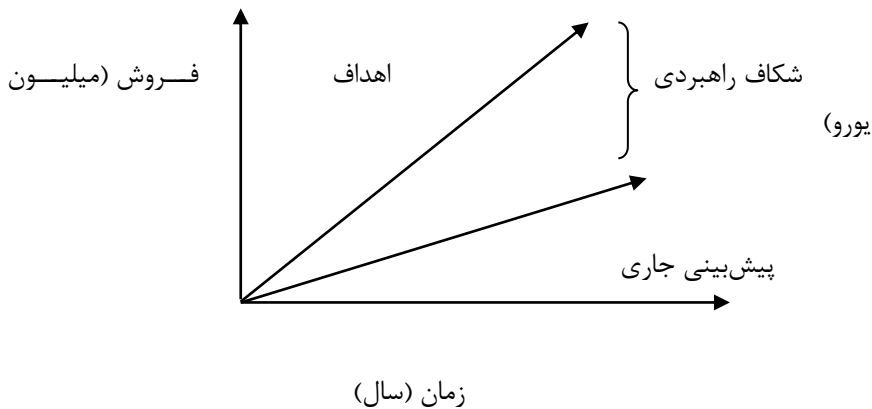
شکل ۳-۱۵- میزان پذیرش بیانیه‌ی مأموریت (جانسون و اسکولز، ۱۹۹۹).

۳-۲۲- اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت

اهداف بلندمدت^۱ در مقایسه با اهداف کوتاه‌مدت^۲، کلی‌تر تعریف می‌شوند. اهداف بلندمدت و راهبردی سازمان، آرزوهای کلی‌اند که سازمان باید به آن‌ها دست یابد، اما اندازه‌گیری آن‌ها یا قرار دادن آن‌ها در یک چارچوب زمانی بسیار مشکل است. بنابراین اهداف کوتاه‌مدت به صورت مشخص‌تر و واضح‌تر بیان می‌شوند. ویژگی اهداف کوتاه‌مدت عبارت‌اند از: مشخص^۳، قابل اندازه‌گیری^۴، الهام بخش^۵، واقعی^۶، زمان‌بندی شده^۷ (Smart). در زبان لاتین این ویژگی‌ها به صورت مخفف اسمارت نامیده می‌شوند.

تجزیه و تحلیل شکاف^۸: در فرآیند تحلیل راهبردی، وضعیت جاری سازمان بررسی می‌شود و پایه‌ای برای پیش‌بینی آینده‌ی سازمان به وجود می‌آید. اهداف تعیین شده برای مشخص شدن عملکرد واقعی سازمان برای رسیدن به اهداف مفیدند. اینجاست که سازمان می‌تواند شکاف میان وضعیت جاری و واقعی را محاسبه کند. این ارزیابی را تجزیه و تحلیل شکاف می‌نامند. شکاف میان این دو وضعیت راهبردهای بازاریابی را از هم مجزا می‌کند.

-
- 1- goals
 - 2- abjective
 - 3- specific
 - 4- measurable
 - 5 -aspirational
 - 6- realistic
 - 7- Time scaled
 - 8- Gap analysis



شکل ۳-۱۶- تجزیه و تحلیل شکاف

۳-۲۳- تدوین راهبرد

توانایی تعریف و ارزیابی راه‌های جانشین، جوهر تدوین راهبرد است. هدف از تدوین راهبرد کسب مزیت رقابتی در بازارهای تعیین شده است.

مزیت رقابتی: دو مفهوم مزیت رقابتی و راهبرد بازاریابی به صورت ذاتی با هم گره خورده‌اند. مزیت رقابتی فرآیندی است که پایه‌ی اولیه و بنیادی رقابت پایدار در آن تعریف می‌شود. هدف راهبرد بازاریابی نیز کسب مزیت در محیط بازار است. پورتر (۱۹۸۰) سه راهبرد کلی برای کسب مزیت رقابتی مطرح کرده است: رهبری هزینه، متمایزسازی و تمرکز.

۳-۲۴- شناسایی منابع مزیت رقابتی

یکی از پیش نیازهای مزیت رقابتی، پایداری است. سازمان باید بتواند مزیت رقابتی خود را با گذشت زمان حفظ کند. برای این که مزیت رقابتی پایدار به وجود آید باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

الف) مربوط باشد: مزیت رقابتی باید با توجه به نیازهای جاری و آینده بازار تعیین شده باشد و باید به فعالیت‌های سازمان مربوط باشد.

ب) قابل دفاع باشد: مزیت رقابتی باید تقلید ناپذیر باشد، در غیر این صورت رقیبان به راحتی فعالیت‌های سازمان را الگوبرداری می‌کنند. زمینه‌های تقلید ناپذیری عبارتند از:

۱- دارایی محور: دارایی‌های مشهودی که تحت کنترل سازمان، مانند کارخانه و ماشین آلات هستند.

۲- مهارت محور: مهارت‌ها و منابع لازم برای استفاده بهینه از دارایی‌های سازمان مثل مدیریت کیفیت می‌باشند.

بی‌تردید مزیت رقابتی باید با توجه به ماهیت راهبردی صنعت ایجاد شود. گروه مشاوران بوستون الگوی جالبی در زمینه‌ی ارزیابی محیط رقابتی راهبردی عرضه کردند. ماتریس این الگو، چهار صنعت مختلف را تعریف می‌کند، صنایع بر اساس اندازه‌ی مزیت رقابتی و تعداد راه‌های رسیدن به مزیت رقابتی، طبقه‌بندی شده‌اند.

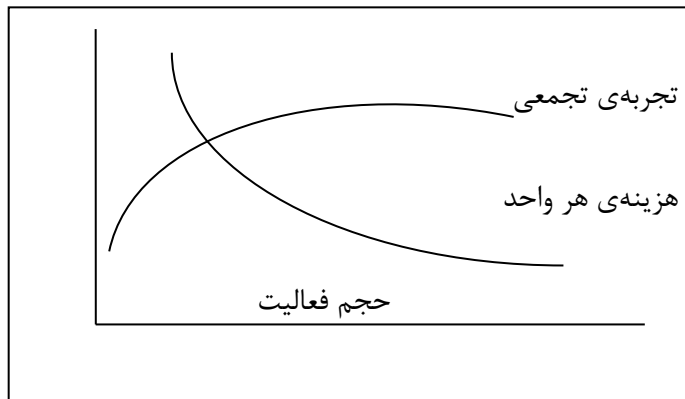
بازار تخصصی	بازار تقسیم شده
بازار با ظرفیت	بازار به هم گره خورده

تأثیرات تجربه و ارزش: واضح است که تجربه و توانایی ایجاد ارزش در تدوین راهبرد بازاریابی موفق دو مفهوم کلیدی و وابسته به هم می‌باشند. برای درک بهتر این دو عامل، دو مدل مفید به صورت زیر مطرح می‌شود.

۱- منحنی تجربه

۲- زنجیره‌ی ارزش

منحنی تجربه: با افزایش تجربه، سازمان خواهد توانست محصولات را با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کند. تأثیرات تجربه فلسفه‌ی حجم فعالیت بالا و هزینه‌های پایین را تأیید می‌کند که در این دیدگاه هدف به حداقل رساندن هزینه‌ی هر واحد است.



شکل ۳-۱۷ - منحنی تجربه

زنجیره‌ی ارزش: زنجیره‌ی ارزش مفهومی است که پورتر^۱ (۱۹۸۰) برای اولین بار مطرح کرد. مطالعه سازمان‌ها به عنوان فرآیندهایی طرح می‌شوند که برای مشتریان و ذی‌نفعان ایجاد ارزش می‌کنند. زنجیره‌ی ارزش به دو بخش تقسیم می‌شود:

۱- فعالیت‌های اصلی: مدیریت دروندادها، عملیات، مدیریت بیرونی‌ها، بازاریابی/فروش و خدمات

۲- فعالیت‌های فرعی: زیر ساخت‌ها، مدیریت منابع انسانی، تدارکات و توسعه فناوری.

این فعالیت‌ها برای پشتیبانی از فعالیت‌های اصلی صورت می‌گیرد.

جایگاه صنعت: در تدوین راهبرد، باید جایگاه صنعتی که شرکت در آن فعال است و همچنین میزان منابع در دسترس شرکت، در قیاس با رقبا، توجه کرد. شرکتی در تدوین راهبرد موفق است که بتواند در راستای آن پاسخ‌گوی نیاز مشتریان باشد و در مواجهه با رقبای خود موثر عمل کند.

جایگاه بازار: جایگاه سازمان یا محصول در بازار در انتخاب گزینه‌های راهبردی موجود تاثیر می‌گذارد. با توجه به بازار، رقبای شرکت به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند: رهبران بازار، چالشگران بازار، دنباله‌روهای بازار و گوشه‌نشینان بازار.

راهبرد محصول / بازار: این راهبرد محصول و خط تولید و تاثیرات آن‌ها بر بازار را نشان می‌دهد. در این قسمت سه مفهوم کلیدی در تدوین راهبرد را بررسی می‌کنیم: ماتریس محصول/بازار، تجزیه و تحلیل اثر راهبرد بازاریابی بر سود^۲ و منحنی عمر محصول.

ماتریس محصول / بازار: این ماتریس را آنسف^۳ (۱۹۷۵) عرضه کرده است. این ماتریس ارتباط مفیدی بین محصول و بازار برقرار می‌کند. چهار ترکیب از محصول و بازار در این ماتریس در نظر گرفته شده؛ هر ترکیب بیانگر راهبرد مشخصی در چگونگی رشد سازمان است. این ماتریس به شکل زیر است:

1 -Porter

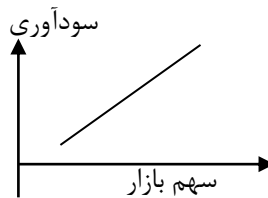
2- Profit Impact Market Strategy(PIMS)

3- Ansoff

	جدید	محصول	فعلی
فعلی	ایجاد محصول	نفوذ در بازار	
بازار			
جدید	تنوع	توسعه‌ی بازار	

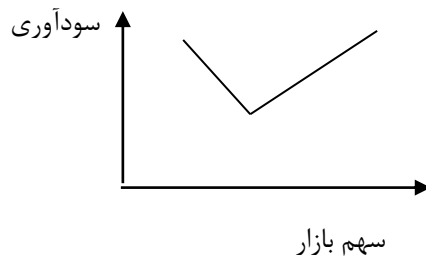
شکل ۳-۱۸- ماتریس محصول / بازار

تجزیه و تحلیل اثر راهبرد بازاریابی بر سود: بسیاری از مطالعات بازاریابی رابطه میان سودآوری و راهبرد بازاریابی را بررسی کرده‌اند. هدف این مطالعات، تعیین عوامل کلیدی در سودآوری شرکت‌ها بوده است و به این نتیجه رسیده‌اند که سهم بازار اهمیت زیادی در سودآوری شرکت دارد. در حالت کلی رابطه مستقیم و مثبتی بین سهم بازار و میزان سودآوری وجود دارد:



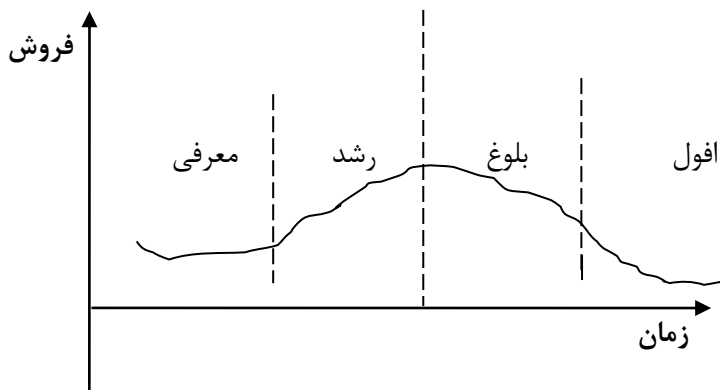
شکل ۳-۱۹- ارتباط سودآوری و سهم بازار

این رابطه با این‌که در بیشتر موارد برقرار است، عمومیت ندارد و در بعضی صنایع رابطه سودآوری و اقدامات بازاریابی به صورت $\vee$ است بدین صورت که در ابتدا سودآوری به صورت چشم‌گیری به منظور افزایش سهم بازار کاهش می‌یابد.



شکل ۳-۲۰- ارتباط $\vee$ شکل سودآوری/سهم بازار

چرخه عمر محصول: محصولات طی عمرشان از چهار مرحله عبور می‌کنند: معرفی، رشد، بلوغ و افول. در هر مرحله از چرخه‌ی عمر، میزان فروش تغییر می‌کند.



شکل ۳-۲۱- چرخه‌ی عمر محصول

۳-۲۵- انتخاب بازار هدف، جایگاه‌یابی و شناسه

در ابتدا هر سازمانی تصمیم می‌گیرد که در چه بازاری فعالیت کنند و چه محصولاتی عرضه کنند و سپس درباره چگونگی رقابت تصمیم می‌گیرند. در واقع این یک تصمیم راهبردی

است نه عملیاتی. برای این کار ابتدا بازار بخش‌بندی می‌شود سپس بازار هدف مشخص می‌شود و بعد شرکت موضع خود را مشخص می‌کند.

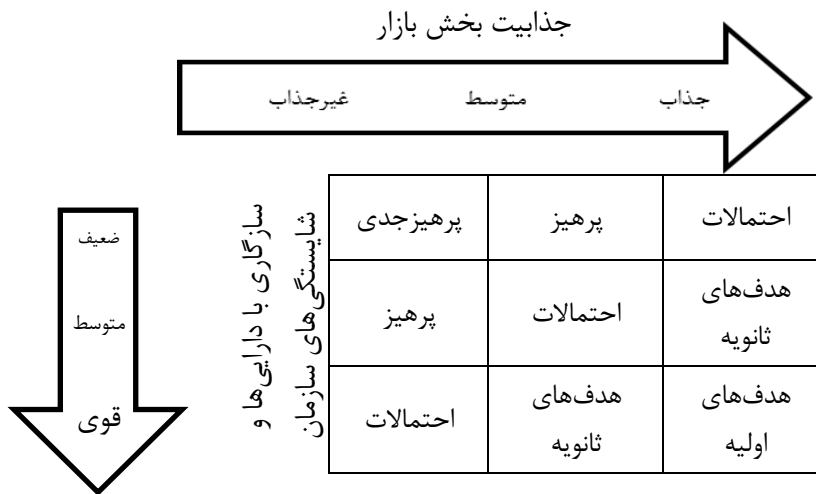
ارزیابی بخش‌های بازار: برای این کار باید جذابیت بخش‌های رقابتی بازار و توانایی نسبی شرکت در پاسخگویی به نیازهای آن بخش را مشخص کرد.

معیارهای مربوط به جذابیت بازار: عوامل بازار، ماهیت رقابت و عوامل محیطی وسیع‌تر عوامل بازار، شامل: اندازه بخش، نرخ رشد بخش، سودآوری بخش، حساسیت مشتریان به قیمت، مرحله چرخه عمر صنعت، قابلیت پیش‌بینی، الگوی تقاضا، قابلیت جانشینی است. ماهیت رقابت، در بازار هدف شامل: مواردی چون کیفیت رقابت، فرصت بالقوه برای ایجاد موضع متمایز، احتمال ورود رقبای جدید، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی مشتریان، موانع ورود به بخشی از بازار، موانع خروج از بازار می‌شود.

عوامل محیطی، شامل: عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی، اقتصادی، فناورانه و محیطی می‌شود. بعد از این‌که جذابیت بازار ارزیابی شد، باید نیازهای گروه‌های مصرف‌کنندگان با هم مقایسه کرد و گروهی را که با قابلیت‌های سازمان هم‌خوانی دارد برگزید.

تعیین قابلیت‌های سازمانی: باید زمینه‌های کلیدی که سازمان در شرایط رقابت در آن‌ها برتری دارد را شناسایی کرد. شایستگی‌های کلیدی ممکن است در فعالیت‌های اصلی شرکت وجود داشته باشند (مانند مدیریت درونداها، عملیات، مدیریت خروجی‌ها، بازاریابی و خدمات) و یا در فعالیت‌های پشتیبانی (تدارکات و خرید، توسعه فناوری، مدیریت منابع انسانی و زیرساخت‌های سازمان)

تطبیق راهبردی دارایی‌ها و شایستگی‌ها (انتخاب بازار هدف): با شناسایی قابلیت‌های کلیدی، می‌توان این قابلیت‌ها را با بخش‌های جذاب بازار انطباق داد. در این مواقع معمولاً از مدل‌های پرتفولیو یا ترکیب دارایی‌ها برای ارزیابی محصولات و واحدهای خودگردان استفاده می‌شود. برای نمونه می‌توان از ماتریس شل بهره برد.



شکل ۳-۲۲- ماتریس تطبیق داده شده جهت‌دهی خط‌مشی شل به‌منظور انتخاب بازار هدف (شل، ۱۹۷۵)

۳-۲۶- ماهیت راهبردی انتخاب بازار هدف

فرصت‌های بازار باید بر اساس معیارهای زیر ارزیابی شوند:

توانایی ایجاد یک موضع پایدار در بازار، میزان سازگاری آن با مأموریت سازمان، میزان سازگاری با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، توانایی فراهم کردن یک نقطه مرکزی برای اقدامات و پی‌ریزی آینده سازمان، توانایی تسهیل فرآیند نوآوری در ورود به بازار جدید، توانایی ساختار سازمان فعلی برای عرضه خدمات به بازار هدف، سازگاری با جریان فعلی اطلاعات داخلی و نحوه تنظیم گزارش‌ها. هنگامی می‌توان گفت فرآیند انتخاب با موفقیت انجام شده است که بخش بازار مورد نظر با دارایی‌ها و وابستگی‌های سازمان تطبیق داشته باشد و مسایل گسترده‌تر مدیریتی نیز با آن بخش از بازار سازگار باشد.

موضع‌یابی: موضع یک محصول در ذهن مشتری و بر اساس ادراک وی از ویژگی‌های محصول شکل می‌گیرد. موضع یک شناسه با استفاده از ارتباطات زیر شکل می‌گیرد: ویژگی‌های محصول، مزایای محصول، اوقات استفاده، کاربران، فعالیت‌ها، شخصیت، خاستگاه، رقبا، طبقه محصول و نماد.

چهار عامل در موضع‌یابی موفقیت‌آمیز حیاتی دارند: باور و اعتقاد، رقابت‌پذیری، سازگاری، شفافیت.

نگاشت ادراکی^۱: با نگاشت ادراکی مصرف‌کنندگان سازمان می‌تواند جایگاه خود را در مقایسه با رقبا تعیین کند. یک نقشه ادراکی ساده از دو محور که نمایانگر ویژگی‌های کلیدی یک بازار خاص است تشکیل می‌شود.

۲۷-۳- راه‌های دیگر موضع یابی

۱- سازمان می‌تواند در جایگاه فعلی‌اش ادراک متمایزی از شناسه خود در ذهن مشتری به وجود آورد.

۲- سازمان علاوه بر این که مهم‌ترین ویژگی‌های مورد نظر مشتریان را در محصولات لحاظ می‌کند باید بررسی کند که آیا جایگاه مطلوب ذهن مصرف‌کننده در بازار وجود دارد که دیگران اشغالش نکرده باشند.

۳- اگر تغییراتی در رفتار مصرف‌کننده ایجاد شود یا موضع‌یابی اصلی شرکت با شکست مواجه شود راه سوم این است که سازمان شناسه‌اش را مجدداً موضع‌یابی کند.

دیدگاه‌هایی در ارتباط با روش صحیح موضع یابی:

طرح فروش منحصر به فرد^۲: تمام توجه این است که محصول در آن ویژگی کلیدی، رهبر بازار شود. ایجاد رابطه احساسی در فروش^۳: محصولی که به لحاظ عملکرد با محصولات رقیب یکسان است، می‌تواند با ایجاد ارتباط‌های احساسی با مصرف‌کننده جایگاه متمایزتری به دست آورد. اشتباهاتی که در موضع‌یابی رخ می‌دهد: موضع‌یابی کمتر از حد واقعی، موضع‌یابی بیش از حد واقعی، سردرگمی.

۲۸-۳- ایجاد ارزش شناسه

ارزش شناسه به گفته آکر، مجموعه‌ای از دارایی‌هاست که به نام و نماد شناسه پیوند دارد و ارزش ایجاد شده توسط محصولات و خدمات شرکت را کم و زیاد می‌کند. شناسه‌هایی که ارزش بیشتری دارند، افراد بیشتری با نام آن‌ها آشنا هستند و وفاداری به آن‌ها بالاتر است. عوامل تشکیل‌دهنده ارزش شناسه: هویت شناسه، وفاداری به شناسه، آگاهی از شناسه، کیفیت ادراک شده.

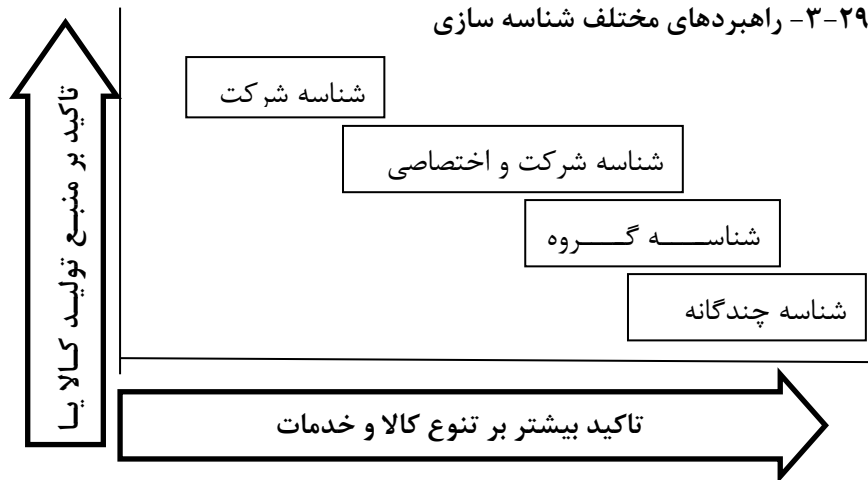
عوامل موثر در ارزش‌گذاری شناسه: نوع بازار، سهم بازار، حضور جهانی، ماندگاری، توسعه-پذیری، حفاظت، کالاها و خدمات، کشور مبدأ، تسلط بر بازار.

1- Perceptual mapping

2- Unique selling proposition

3 - Emotional selling proposition

سازمان‌ها برای به دست آوردن دارایی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز خود، از چهار ساختار یکی را باید انتخاب کنند: سامانه شناسه تولیدکننده، سامانه شناسه خرده فروشی، سامانه واگذاری شناسه و یا سامانه شناسه نام خصوصی تولیدکننده.



شکل ۳-۲۳- راهبردهای مختلف شناسه سازی (کاپفیور، ۱۹۹۷).

۳۰-۳- گسترش خط محصول

طی زمان سازمان باید برای بهبود عملکرد شناسه خود اقداماتی بکند. دلایل آن ظهور فناوری جدید، تغییر رفتار مصرف‌کننده و یا ورود رقبای جدید می‌تواند باشد. در این شرایط تصمیم با شرکت است یا باید حجم فروش خود را بالا ببرد یا سودآوری شناسه خود را افزایش دهد.

دو روش افزایش حجم فروش عبارت‌اند از: احیای شناسه و موضع‌یابی مجدد شناسه. احیای شناسه یعنی این که سازمان از طریق گسترش بازار خود برای یک شناسه حجم بالاتری از فروش را از آن خود کند. چهار روش گسترش بازار عبارتند از: ورود به بازارهای جدید، استفاده از بخش‌های جدید بازار، افزایش دفعات استفاده و افزایش میزان استفاده است. موضع‌یابی مجدد شناسه: به منظور افزایش موضع رقابتی شناسه و به دنبال آن کسب سهم بازار رقبا و افزایش فروش صورت می‌گیرد. شرکت برای موضع‌یابی مجدد چهار راه پیش رو دارد: موضع‌یابی مجدد تصویر محصول، موضع‌یابی مجدد بازار، موضع‌یابی مجدد محصول، موضع‌یابی - مجدد همه جانبه.

شکل ۳-۲۴- راه‌های جانشین برای موضع‌یابی مجدد محصول

بدون تغییر بازار	تغییر بازار	
بدون تغییر ویژگی‌های محصول	موضع‌یابی مجدد تصویر محصول	موضع‌یابی مجدد بازار
تغییر ویژگی‌های محصول	موضع‌یابی مجدد محصول	موضع‌یابی مجدد همه جانبه

اگر شناسه در یک بازار راکد و در حال افول باشد و شرکت متوجه فرصت‌های محدودی در بازار شود، شاید بهترین راه کسب، حداکثر سودآوری از آن محصول باشد (ارتقای سودآوری شناسه). این امر با اقدامات زیر محقق می‌شود: افزایش قیمت، حذف هزینه‌ها، حذف شناسه‌های دامنه محصول.

۳-۳۱- نابودی شناسه

شناسه‌ها با گذشت زمان از بین می‌روند. حتی بهترین شناسه‌ها هم ممکن است دچار لغزش شوند. مهم‌ترین دلایل این اتفاق عبارتند از: شدت رقابت شناسه، خرید و ادغام، ایجاد ترکیب منطقی، جهانی شدن و مدیریت ضعیف شناسه.

۳-۳۲- توسعه محصول و نوآوری

توسعه محصول^۱ برای هر شرکتی امری ضروری است. نوآوری و توسعه محصول فعالیت‌های راهبردی‌اند که آینده شرکت را شکل می‌دهند. در این جا منظور از محصول، محصول جامع^۲ است؛ آنچه منفعتی برای مشتریان به همراه دارد.

کاتلر یک محصول را شامل سه سطح می‌داند: سطح اول محصول بنیادی که نیاز اصلی را برآورده می‌کند؛ سطح دوم محصول واقعی است. شامل چیزهای خاصی که با هدف برآورده کردن نیازهای اصلی عرضه می‌شوند. سطح سوم، محصول افزوده است که محصول واقعی را با عرضه خدمات و مزایای اضافی ارتقاء می‌دهد. در توسعه محصول هر یک از سطوح جداگانه را باید مدنظر قرار داد.

۳-۳۲-۱- راهبرد توسعه محصول

جین^۳ راهبرد محصول جدید را در چارچوب سه مقوله در نظر می‌گیرد:

- ۱- بهبود یا اصلاح محصول: به جز محصولاتی که باید با نام جدید عرضه شوند، دیگر محصولات را باید بر حسب نیاز به روز کرد و ارتقاء داد.
- ۲- الگوبرداری از محصول: این راهبرد شامل سرمایه‌گذاری بر ابتکارات رقباست.

1- New product development(NPD)

2- Total product

3- Jain

۳- نوآوری در محصول: این راهبرد شامل عرضه ایده‌های نو و جدید به بازار است.

۲-۳۲-۳- فرآیند توسعه محصول جدید

فرآیند توسعه محصول جدید انواع و شکل‌های متعددی دارد. مهم این است که این فرآیندها توسط راهبردهای توسعه محصول جدید هدایت شوند. مرحله‌ای که معمولاً در فرآیند توسعه محصول جدید وجود دارد عبارتند از: ایجاد ایده جدید، ارزیابی ایده، توسعه مفهوم، ارزیابی تجاری، توسعه محصول و عرضه محصول جدید به بازار.

حقیقت تجارت این است که مدیران باید محصولات مناسبی را در شرایطی که طول عمر آن‌ها به شدت کوتاه باشد تولید و عرضه کند. چگونه می‌توان چنین کاری را محقق کرد؟ پیروی از قوانین زیر کل این فرآیند را بهینه می‌کند: استفاده از تیم‌های چندوظیفه‌ای، تکمیل و ارزیابی، مشارکت مشتری، فرآیندهای موازی، جهت‌گیری راهبردی و مدیریت دانش.

۳-۳۳-۳- چرا محصولات جدید شکست می‌خورند؟

دلایل عدم توفیق محصولات عبارتند از: کمبود سرمایه‌گذاری؛ وقتی یک محصول منفعتی برای مشتری ندارد با شکست مواجه می‌شود؛ پیش‌بینی بیش از حد خوش‌بینانه میزان تقاضا یا دست کم گرفتن هزینه‌ها؛ سیاست‌های داخلی، بده بستان‌ها و سازش‌ها ممکن است منجر به بروز مشکلاتی شوند؛ واکنش صنعت اگر به خوبی پیش‌بینی نشود.

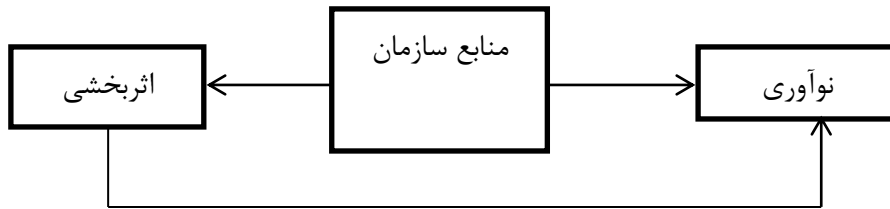
۳-۳۳-۱- مدیریت نوآوری

شرکت‌ها نمی‌توانند در گذشته باقی بمانند. سازمان‌های ایستایی که معتقدند «راه‌های گذشته بهترین‌اند»، محکوم به فنا هستند. مدیریت ارشد باید به مساله نوآوری توجه کند و فرهنگ و زیر ساختارهای لازم را فراهم کند.

عوامل تسهیل‌کننده نوآوری شامل: ورودی‌های خارجی، کارگروهی، تبادل اطلاعات، مدیریت ارشد سازمان، پشتیبانی و سامانه‌ها و پاداش می‌شود.

۳-۳۳-۲- مخاطره و نوآوری

اگر همه سازمان‌ها بخواهند در صحنه رقابت باقی بمانند، باید ایده‌های جدید خلق کنند. به همین ترتیب شرکت‌ها برای آن که بتوانند کارهای اصلی خود را به صورت موثر انجام دهند، نیازمند مجموعه‌ای از کارهای ثابتند.



شکل ۳-۲۵- معماری نوآوری

حال این سوال مطرح می‌شود که آیا مدیریت باید منابع را برای ایجاد نوآوری تخصیص دهد یا بر اثربخشی تاکید کند؟ دنبال کردن نوآوری که به اثربخشی عملیات منجر نشود فایده‌ای ندارد. مساله این است که با تقاضای فوری مشتریان چگونه باید این فرآیند را پشتیبانی کنیم و منابع را تخصیص دهیم. رویه‌های متداول این هدف عبارتند از: تجزیه و تحلیل شکاف، تخصیص درصدی از درآمد فروش به عنوان بودجه نوآوری و استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک، شراکت و یا استفاده از بودجه‌های بیرونی.

افراد و سازمان‌ها باید بین مخاطره‌های ناشی از نوآوری و درآمدهای بالقوه آن‌ها نوعی تعادل برقرار کنند. نقشه عدم اطمینان پیرسون کمک می‌کند تا مفهوم مخاطره و عدم اطمینان را در پروژه‌های نوآوری درک کنید.

بالا	۳	۱
	توسعه بازار	تحقیقات اکتشافی
عدم اطمینان به واکنش بازار	۴	۲
	نفوذ در بازار	فعالیت‌های توسعه‌ای
پایین	پایین	بالا

اطمینان به توسعه و عرضه محصول

شکل ۳-۲۶- نقشه عدم اطمینان بازاریابی

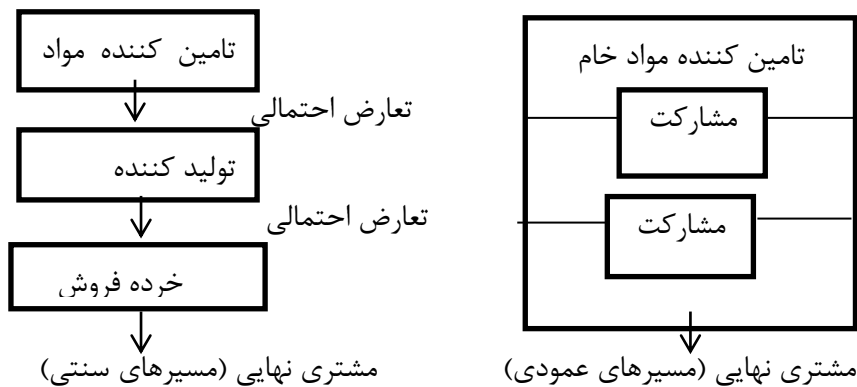
۳-۳۴- پیمان‌ها و روابط

امروزه سازمان‌ها بیش از پیش به اهمیت پیمان‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک در موفقیت آینده پی برده‌اند. پیمان‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و دیگر راهبردهای مشارکت بین

سازمانی ابزارهای موثری در مواجهه با چالش‌های دنیای تجارت تلقی می‌شوند. انگیزه‌های شکل‌گیری پیمان شامل موارد زیر است:

- جهانی شدن: شرکت‌ها مجبورند در مقیاس جهانی رقابت کنند. پیمان‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ابزار واکنش در برابر این چالش می‌باشند.
- دارایی‌ها و شایستگی‌ها: شرکت‌ها با بهره‌گیری از مهارت‌های سایر سازمان‌ها می‌توانند به هم افزایی دست یابند و هزینه‌های خود را کاهش دهند.
- مخاطره: فعالیت انفرادی ممکن است منجر به بروز مخاطرات متعدد شود. با بهره‌گیری از مشارکت می‌توان این مخاطرات را کاهش داد و استانداردهای صنعت را تقویت کرد.
- یادگیری و نوآوری: انتقال فناوری و مهارت در خلق مزایای تجاری، ضروری است.

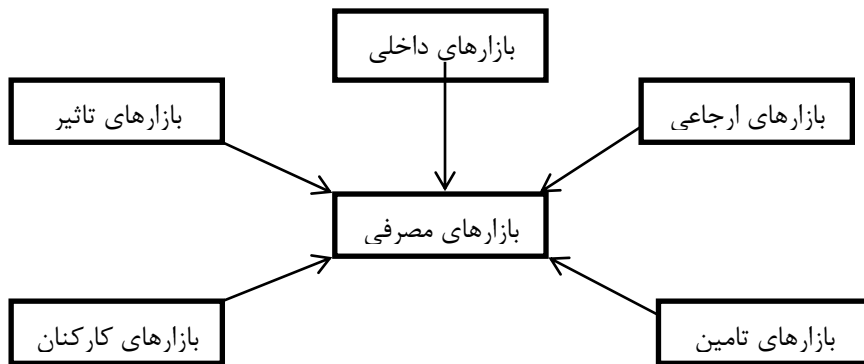
دیدگاه بازاریابی به پیمان را می‌توان در قالب نظام بازاریابی عمودی^۱ ترسیم کرد که جانشینی برای دیدگاه سنتی در توزیع و پخش است.



شکل ۳-۲۷- مسیرهای بازاریابی سنتی و عمودی

مسیرهای سنتی توزیع و پخش شامل شرکت‌های مستقلی‌اند که هرکدام به دنبال اهداف سازمانی خاص خودند. هدف رویکرد نظام بازاریابی عمودی یکپارچه‌سازی اعضای مسیر در قالب یک مجموعه واحد با اهداف مشترک است.

بازاریابی رابطه‌مدار: بازاریابی رابطه‌مدار بر حفظ ارتباط با مشتریان به منظور ایجاد وفاداری مشتری و تکرار خرید تاکید دارد و تعداد بازاریابی را تعریف می‌کند که شرکت به منظور بهینه‌سازی روابطش با مشتریان در آن بازارها باید مورد توجه قرار دهد.



شکل ۳-۲۸- شش نوع بازار (کریستوفر و همکاران، ۱۹۹۴، ۲۱)

۳-۳۵- اصول اساسی بازاریابی رابطه مدار

- استفاده مناسب: در هر شرایطی نمی‌توان از بازاریابی رابطه مدار استفاده کرد.
- ایجاد محرک‌های ارتباطی: با شناخت انتظارات مشتریان بهتر می‌تواند تعاملات مثبت ایجاد کنند.
- ایجاد ارزش مشتری: شرکت‌ها باید در قبال روابط رویکرد ارزش را اتخاذ کنند. از قبیل رویکرد منافع مالی، منافع اجتماعی و منافع ساختاری.
- حفظ: مشتریان دارای روابط بلندمدت، سودآورتر از مشتریان جدید موقت‌اند.

۳-۳۶- برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی

برنامه‌ریزی اقدامی است منسجم و هماهنگ‌کننده که در سازمان نقطه تمرکز فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی باید منظم و ساختارمند باشد و سه مولفه کلیدی را در بر گیرد: اهداف، راهبرد و منابع مورد نیاز. برای دستیابی به کارایی بیشتر، فرآیند برنامه‌ریزی باید به صورت سلسله‌مراتبی باشد؛ به نحوی که برنامه‌های سطح بالاتر برای سطح پایین‌تر نقش هدف را ایفا می‌کنند.

راهبرد در سطح شرکت را می‌توان به این صورت خلاصه کرد:
یکپارچه‌کننده: این فرآیند فعالیت‌های کارکردی و وظیفه‌ای را برای رسیدن به یک هدف مشترک هماهنگ می‌کند.

ایجاد کانون تمرکز: این راهبرد ماهیت کلی کسب‌وکار و بازاریابی را مشخص می‌کند.
اهمیت: راهبرد شرکت، همان فرآیند ایجاد جهت‌گیری‌های اصلی شرکت است.

تطابق: فعالیت‌های سازمان و منابع آن باید بر اساس تغییرات محیطی با یکدیگر سازگار باشد.

دو نوع برنامه‌ریزی بازاریابی وجود دارد: راهبردی و تاکتیکی. برنامه‌ریزی راهبردی: شامل یک چارچوب بلندمدت است و فعالیت‌های بازاریابی سازمان را در محدوده‌ای وسیع تعیین می‌کند. برنامه‌ریزی تاکتیکی: این نوع بازاریابی چارچوبی کوتاه‌مدت دارد و با فعالیت‌های روزمره بازاریابی سرو کار دارد. دلایل اصلی برنامه‌ریزی: سازگاری با تغییرات، تخصیص منابع، هماهنگی، یکپارچگی، ارتباطات و انگیزش و نظارت است.

۳-۳۷- موانع رایج در برنامه‌ریزی موفق

- فرهنگ: ممکن است فرهنگ سازمان پذیرای برنامه بازاریابی شرکت نباشد.
- قدرت و سیاست: در تدوین برنامه بازاریابی هرکس به دنبال منافع بیشتر است.
- تحلیل نه اجرا: بیشتر وقت و انرژی سازمان طی فرآیند تحلیل داده‌ها و تبیین دلایل به هدر می‌رود.
- مسایل مربوط به منابع
- مهارت‌ها: در برخی موارد، مدیران مهارت لازم برای استفاده بهینه از برنامه‌ریزی را ندارند.

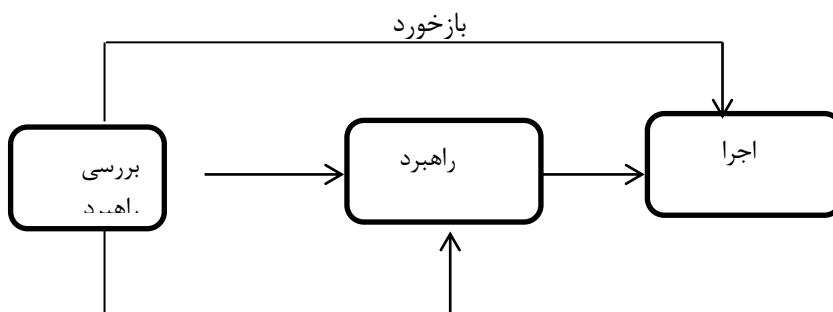
۳-۳۸- اجرای راهبردی

اجرا غالباً عامل تعیین‌کننده کلیدی در موفقیت یا شکست فعالیت‌های راهبردی است. لذا این مرحله باید جزء لاینفک هر راهبرد بازاریابی باشد. تفاوت اصلی برنامه‌ریزی سطح شرکت و با مدیریت راهبردی این است که مدیریت راهبردی مساله اجرا را نیز مد نظر قرار می‌دهد. موفقیت یک راهبرد را دو بعد تعیین می‌کند. اول خود راهبرد و دیگری توانایی شرکت برای اجرای آن. بوناما^۱ مناسب بودن راهبرد و اثربخشی مهارت‌های اجرا را بررسی نموده و چهار وضعیت را تبیین می‌کند.

	نامناسب	راهبرد	مناسب
خوب	شانس	موفقیت	
مهارت‌های اجرایی	شکست	مشکل	

شکل ۳-۲۹- راهبرد و اجرا (بونوما، ۱۹۸۴، ۷۲) بد

عواملی که برای موفقیت در بحث اجرا موثرند: رهبری، فرهنگ، منابع، ساختار سازمانی، نظارت، مهارت‌ها، راهبرد و سامانه.



شکل ۳-۳۰- اجرای راهبرد

هر چه راهبردها با فعالیت‌های جاری تناسب بیشتری داشته باشند، احتمال بروز مشکل در مرحله اجرا کمتر خواهد شد. نگرانی اصلی مربوط می‌شود به میزان تغییراتی که در اجرا پیش می‌آید. هر چه این تغییرات بیشتر باشند، مدیریت با چالش‌های بیشتری روبه‌رو خواهد بود و باید درک بهتری از مزایای تغییر داشته باشند.

	پایین	میزان تغییر	بالا
اهمیت تغییر	بالا	تغییرات اساسی	هم افزایی
	پایین	افراط	تأثیر محدود

شکل ۳-۳۱- تطابق راهبردی

۳-۳۹- افراد، قدرت و سیاست‌ها

کارکنان از نظر حمایت از راهبردهای بازاریابی به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند. پیرسی تقسیم بندی کلی‌ای ارائه می‌دهد که بر اساس آن کارکنان شرکت ممکن است در هریک از گروه‌ها قرار گیرند.

	پایین	میزان تأثیرگذاری	بالا
پشتیبان/حامی	پایین	حامیان غیردرگیر	حامیان مؤثر
	بالا	مخالفان غیردرگیر	مخالفان مؤثر

نوع نگرش به مسأله
مخالف

شکل ۳-۳۲- ماتریس بازیگران کلیدی

برای اجرای راهبرد باید افراد تاثیرگذار را که معمولاً جزء تصمیم‌گیرندگان شرکت می‌باشند، مورد توجه قرار داد.

بازاریابی داخلی: بازاریابی داخلی بر ارتباط سازمان با کارمندانش تاکید دارد. بری و پاراسورامن^۱ این فرآیند را "مدنظر قرار دادن کارمندان به عنوان مشتریان داخلی شرکت" معرفی می‌کنند. با به کارگیری مفاهیم بازاریابی داخلی، می‌توان احتمال موفقیت پروژه را افزایش داد.

مفهوم بخش‌بندی: کارکنان با شخصیت یکسان در یک گروه قرا گیرند.

۴۰-۳- ترکیب بازاریابی داخلی

محصول: شغل و وظایف کارکنان

تشویق و ترفیع: ارتباطات شفاف

توزیع: مسیرهای توزیع اطلاعات

قیمت: هزینه عواملی چون آموزش، ابزارهای ارتباطی و ...

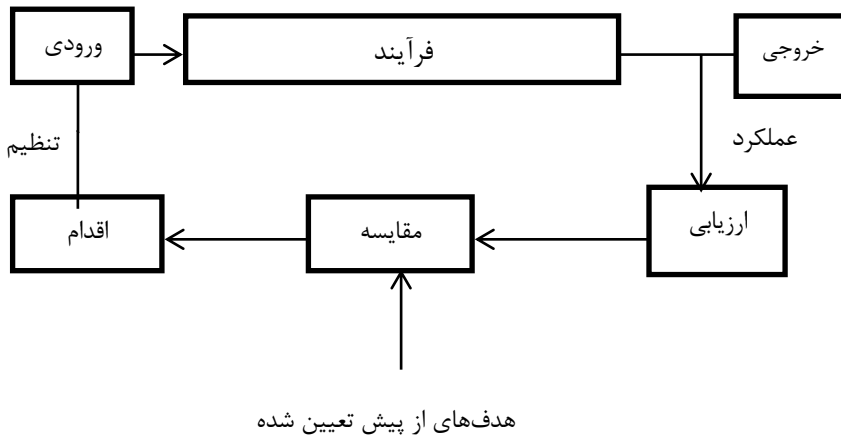
وظایف رایج در مدیریت پروژه: تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، تشکیل

تیم‌ها، مدیریت بحران.

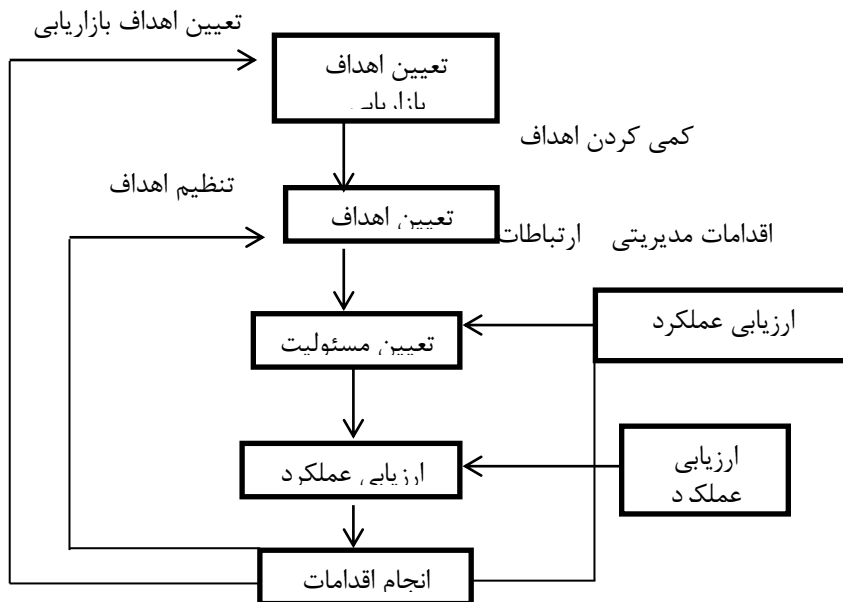
۴۱-۳- نظارت

عبارت «نظارت» معمولاً بار معنایی منفی دارد. شاید به نظر برسد که این عبارت با نوعی فعالیت اجباری، محدودیت و تلاش برای پایین نگه داشتن هزینه‌ها همراه است، اما واقعیت کاملاً متفاوت است. نگاه مدیران به نظارت باید به عنوان سازوکاری برای پایش برنامه‌های راهبردی در حین اجرا باشد. بر اساس قانون مورفی^۱ «اگر امکان داشته باشد که چیزی اشتباه شود، اشتباه می‌شود». بنابراین، سامانه نظارت مشکلات بالقوه‌ای را که ممکن است در حین اجرای راهبردها ایجاد شود شناسایی می‌کند و از بین می‌برد، که این خود سرمایه‌ای ارزشمند برای شرکت است. سامانه‌های نظارت ممکن است به‌عنوان یک حلقه بازخور عمل کنند.

1- Murphy law



شکل ۳-۳۳- کنترل بازخوردی



شکل ۳-۳۴- سامانه‌های نظارت بر بازاریابی

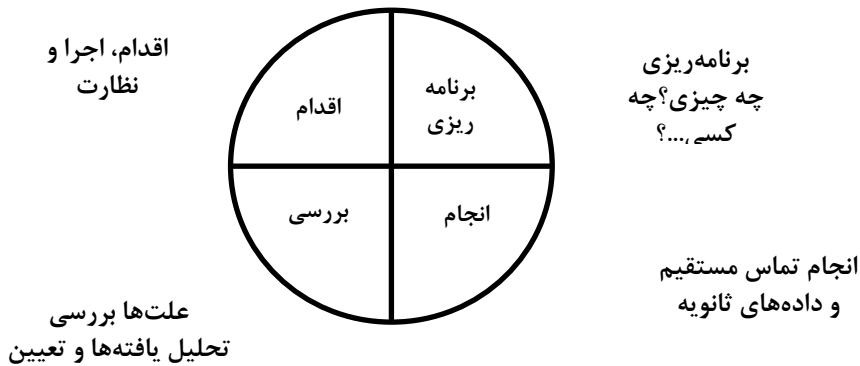
سامانه نظارت اثربخش از چه چیزی تشکیل شده است؟ مشارکت، تعیین اهداف، تمرکز، اثربخشی، مدیریت بر مبنای استثناء و اقدام.

سه مشکل رایج در سامانه‌های نظارت:

- ۱- ممکن است پرهزینه باشند.
 - ۲- خلاقیت را سرکوب می‌کنند.
 - ۳- نظارت دیدگاه بازرسی را به جای توسعه و پرورش، ترویج می‌کنند.
- معیارهای نظارت در سطوح راهبردی، عملیاتی و فنی به کار می‌روند. متغیرهای نظارت در یک سطح به هدف‌هایی برای سطوح پایین‌تر تبدیل می‌شوند و این بدان معناست که یک سامانه آبشاری^۱ از نظارت در حال اجراست.
- نظارت مدیریت بر مسائل مالی، ارزیابی عملکرد و الگو برداری تمرکز دارد. سه مهارت اصلی در ارزیابی عملکرد نقش کلیدی دارند: بازنگری، بازخورد، مشاوره الگوبرداری: فرآیند ارزیابی نظام‌مند و پیوسته عملکرد و دستاوردهای شرکت و نیز مقایسه آن‌ها با عملکرد پیش‌تازان بازار یا رقبای اصلی شرکت، به منظور بهبود عملکردها می‌باشد.
- الگوبرداری را می‌توان در سه حوزه کلی بررسی کرد: تجزیه و تحلیل رقبای، بهترین عملکرد و استانداردهای عملکرد. الگوبرداری شامل رویکردی چهار مرحله‌ای است. رویکردی که آن را "چرخه دمینگ"^۲ می‌نامند و شامل: برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام است.

1 - Cascade system

2- Deming Cycle



شکل ۳-۳۵- استفاده از چرخه دمینگ برای الگو برداری (منبع: واتسن، ۱۹۹۳، ص ۴).

۴۲-۳- نظارت بر عملکرد بازاریابی

ارزیابی عملکرد بازاریابی، فرآیندی است که طی آن معیارهای مناسبی برای قضاوت درباره فعالیت‌ها تعیین می‌شود. کاتلر چهار حوزه اصلی در رابطه با ارزیابی فعالیت‌های بازاریابی معرفی می‌کند.

۱- برنامه‌ریزی سالانه: در طول یک سال کدام یک از فعالیت‌های بازاریابی شرکت موفق بوده‌اند.

۲- سودآوری: ارزیابی سودآوری محصولات یا فعالیت‌ها این امکان را فراهم می‌کند که درباره مسائلی چون گسترش، کاهش و یا حذف آن‌ها تصمیم بگیریم.

۳- نظارت بر کارایی: کارایی مربوط می‌شود به کسب بهترین ارزش‌ها از دارایی‌های بازاریابی.

۴- نظارت راهبردی: باید اطمینان حاصل کنیم که آیا فعالیت‌های بازاریابی در جهت اهداف راهبردی شرکت است یا نه.

۴۳-۳- مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری راهبرد و فرآیند جامعی برای جذب، نگهداری و مشارکت مشتریان مورد نظر به منظور ایجاد ارزش برتر برای شرکت و مشتری است. کاتلر اظهار می‌دارد که "ایجاد سطح بالایی از رضایت مشتری، کلید اصلی حفظ و نگهداری مشتری

است". بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری نقش مهمی در فرآیند بازاریابی راهبردی دارد. باتل^۱ دیدگاه جالبی درباره بدفهمی‌ها و ابهامات مدیریت ارتباط با مشتری مطرح می‌کند.

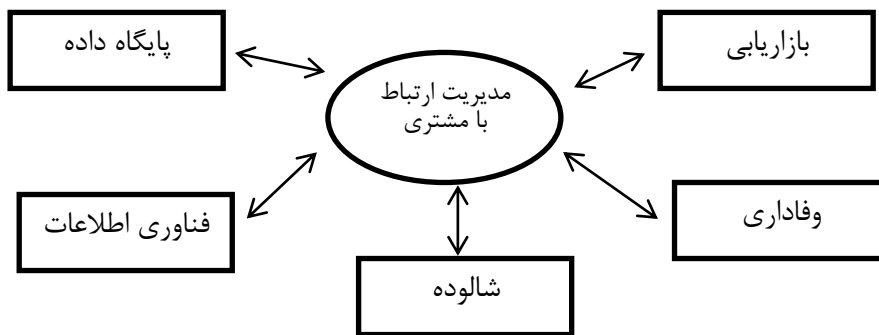
بدفهمی ۱: مدیریت ارتباط با مشتری بازاریابی مبتنی بر پایگاه داده است.

بدفهمی ۲: مدیریت ارتباط با مشتری فرآیند بازاریابی است.

بدفهمی ۳: مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه فناوری اطلاعات است.

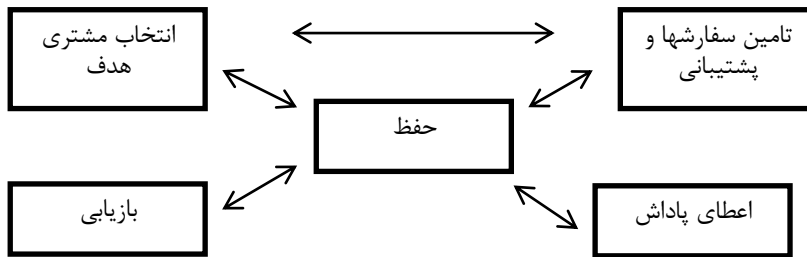
بدفهمی ۴: مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی مرتبط است بر برنامه های وفاداری.

بدفهمی ۵: هر سازمانی می‌تواند مدیریت ارتباط با مشتری را اجرا کند.



شکل ۳-۳۶- اجزاء مختلف سامانه مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری در دو سطح راهبردی و عملیاتی عمل می‌کند. مدیریت راهبردی ارتباط با مشتری در پی آن است که تا جای ممکن شرکت را بازارگرا کند. در سطح عملیاتی مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی ضروری برای خودکار کردن کارها و کمک رسانی به فعالیت‌هایی است که با مشتری در ارتباط است. کانون اصلی هر برنامه مدیریت ارتباط با مشتری برقراری ارتباط است. مدیریت ارتباط با مشتری باید این فرآیند را تقویت کند. از نقطه نظر مشتری ارتباطات چند عامل کلیدی دارد که در شکل زیر نشان داده شده است. مدیریت ارتباط با مشتری اول باید مشتریان بالقوه را هدف قرار دهد، همه مشتریان شایستگی برقراری ارتباط ندارند. تامین سفارش مشتری به معنی برآوردن انتظارات مشتری است. حفظ ارتباط با مشتری به معنی ایجاد اعتماد در مشتری است. حفظ مشتری را می‌توان با برنامه‌های پاداش‌دهی به مشتریان پشتیبانی کرد. بازیابی یعنی داشتن یک برنامه جبرانی و قبول اشتباه.



شکل ۳-۳۷- ایجاد و حفظ ارتباطات

ارزش چرخه حیات مشتری: این مفهوم برای متمایز کردن مشتریان و مشخص کردن مشتریانی که شرکت باید بر آنها تمرکز کند، استفاده می‌شود.

۴۴-۳- اخلاقیات در بازاریابی و تصمیم‌گیری بازاریابی راهبردی

مدیران بازاریابی ملزم هستند که در تصمیماتشان نه تنها به ارزش‌ها و اعتقادات فردی بلکه به ارزش‌ها و اعتقادات سازمان و جامعه نیز توجه داشته باشند. این دیدگاه که "اخلاق خوب، کسب‌وکار خوب به ارمغان می‌آورد" از این حقیقت نشأت می‌گیرد که شرکت‌ها صرفاً با سهامداران خود روبه‌رو نیستند، بلکه با طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان همچون مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان، عرضه‌کنندگان و جوامع محلی روبه‌رویند که ارتباط و تعامل با این گروه‌ها تصویر مثبتی از شرکت ایجاد می‌کند و در نتیجه سودآوری برای شرکت به ارمغان می‌آورد.

۴۴-۳-۱- چارچوب‌های اخلاقی

چارچوب اخلاقی غایت شناختی^۱ یا تبعی^۲: رویکردهای هدف‌گرا در تصمیم‌گیری اخلاقی را غالباً رویکردهای غایت شناختی می‌نامند. در این رویکرد نتایج نهایی کانون اصلی قضاوت‌ها هستند، نه اقداماتی که برای رسیدن به آنها صورت گرفته است. چارچوب اخلاقی وظیفه‌شناسی^۳: تمرکز اصلی بر نقش افراد در آن شرایط است، نه صرفاً نتایج ناشی از تصمیم. چارچوب اخلاقی فضیلت محور^۱: این چارچوب به جای این‌که تمرکز بر خود تصمیم باشد، بر درستی تصمیم‌گیرندگان است.

1 - Teleological

2 - Consequentiality

3 - Deontology

کولبرگ^۲ اعلام کرد که در مسیر رشد اخلاقی افراد سه مرحله وجود دارد که هر مرحله به دو مرحله دیگر تقسیم می‌شود:

- ۱- مرحله پیش قرارداد: گرایش تنبیه و اطاعت. مقاصد ابزاری و تعادل
- ۲- مرحله عرفی: توافق بین فردی، تطابق و انتظارات دو طرفه. توافق اجتماعی و حفظ نظام
- ۳- مرحله پس قرارداد: قرارداد اجتماعی و حقوق فردی. اصول اخلاقی جهانی

1 - Virtue-based

2 - Kohlberg

فصل چهارم

مدیریت استراتژیک بازاریابی

۴-۱- استراتژی تجاری

استراتژی تجاری- که در برخی موارد مترادف با استراتژی رقابتی یا معمولی و ساده به کار می‌رود- در این جا به وسیله شش عنصر یا در شش بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد. چهار مورد اول آن، برای هر واحد تجاری می‌تواند کاربرد داشته باشد حتی اگر آن واحد به طور مستقل بوجود آمده باشد و دو مورد دیگر آن بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که دارای چندین واحد تجاری می‌باشند. مشخصه‌های استراتژی تجاری عبارتند از:

- ۱- بازار محصول: بازاری است که واحد تجاری در آن بازار به رقابت می‌پردازد.
- ۲- سطوح سرمایه‌گذاری: سطوح سرمایه‌گذاری به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند:
 - ۱-۲- سرمایه‌گذاری جهت رشد (ورود به بازار محصول).
 - ۲-۲- سرمایه‌گذاری صرفاً جهت حفظ وضع موجود.
 - ۳-۲- بهره‌کشی صرف از واحد تجاری با حداقل سرمایه‌گذاری (اصطلاحاً دوشیدن).
 - ۴-۲- بهبود بیشتر دارایی‌های موجود، به وسیله تسویه و از بین بردن کسب‌وکار (بازسازی مجدد و اساسی).

۳- انتخاب استراتژی‌های مورد نیاز جهت رقابت در بازار محصول معمولاً روش خاص و مشخص جهت رقابت، تعیین یک مورد یا بیشتر از استراتژی‌های محدوده عملکردی نظیر موارد زیر است:

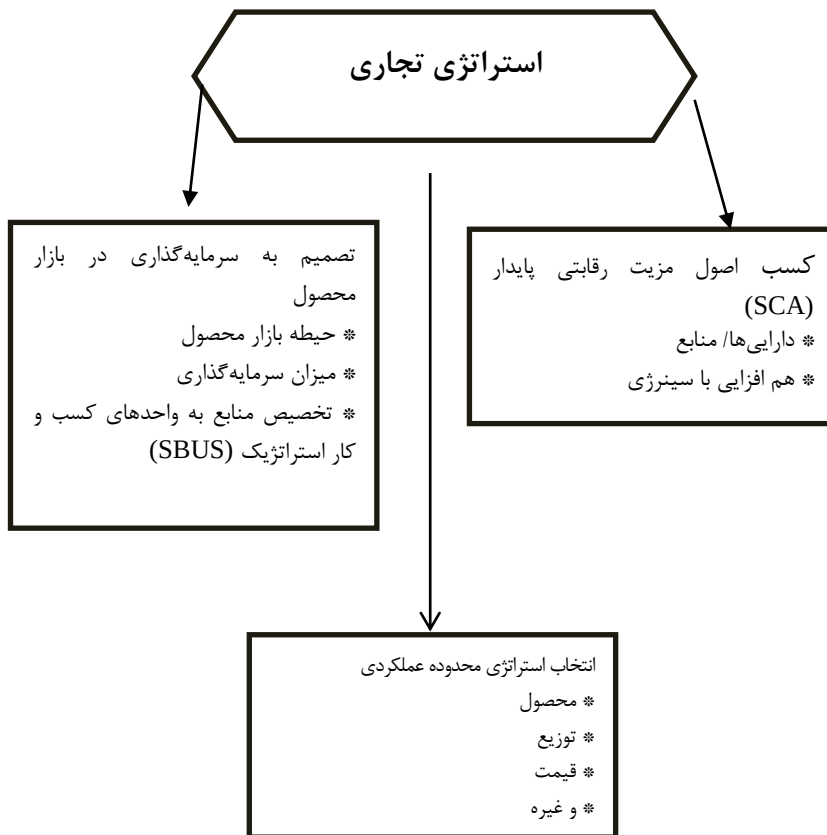
- استراتژی خط تولید محصول
- استراتژی (جایگزینی) موقعیت‌سازی
- استراتژی قیمت گذاری
- استراتژی توزیع
- استراتژی محصولات
- استراتژی تکنولوژی اطلاعات
- استراتژی تفکیک یا تمایز
- استراتژی جهانی

۴- کسب دارایی‌ها و مهارت‌های استراتژیک که زمینه ساز استراتژی و فراهم کننده مزیت رقابتی پایدار می‌باشد:

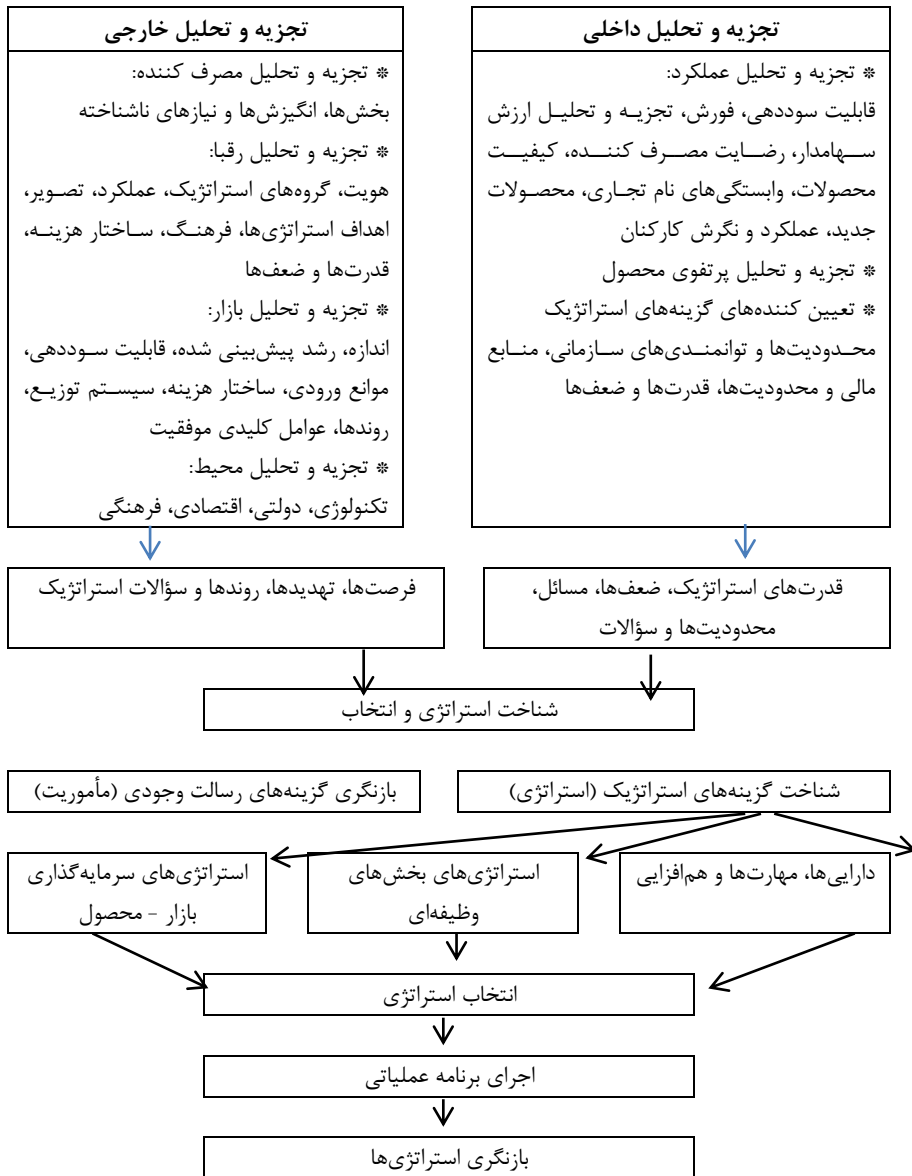
مهارت استراتژیک یا به طور خلاصه مهارت، بخشی از هر تجارتی است که مشخص تر از قسمت‌های دیگر می‌باشد. این مهارت در محصول می‌تواند شامل ترفیع و یا سایر مواردی باشد که برای آن تجارت اهمیت استراتژیک دارد. دارایی استراتژیک یا به طور خلاصه دارایی، منبعی نظیر یک نام تجاری معتبر، مشتریان دائمی و یا وفاداری مشتریان می‌باشد که با رقبا ارتباط اساسی دارد.

۵- تخصیص منابع در بین تمامی واحدهای تجاری: منابع مالی، خواه این که از داخل سازمان تأمین شده باشند یا از خارج سازمان. همچنین تمام منابع غیرمالی نظیر دستگاه‌ها، تجهیزات و افراد، همگی نیاز به تخصیص منابع دارند

۶- توسعه خاصیت هم‌افزایی در بین تمامی واحدهای تجاری: هم‌افزایی، تنها دلیل منطقی است که سازمان‌ها دارای چندین واحد تجاری، می‌توانند نسبت به سازمان‌های دیگری که این خاصیت را نادیده می‌گیرند و یا در تحقق آن ناتوانند، مزیت پیدا کنند. شش بعد ذکر شده در بیان مفهوم استراتژی را می‌توان در سه بخش اصلی که در شکل ۴-۱ خلاصه شده است نشان داد:



شکل ۴-۱- استراتژی تجاری



شکل ۴-۲- دیدگاه کلی از مدیریت استراتژیک بازار

۴-۲- معیارهایی جهت انتخاب گزینه‌های استراتژیک

۴-۲-۱- توجه به سناریوها

یک سناریوی آینده، می‌تواند توسط سؤالات استراتژیک یا فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تحریک شود. به طور مثال: تهدید آلودگی محیط زیست سبب وضع قوانینی شده است که سناریوهای شرکت‌های تولید نیرو و اتومبیل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزیابی گزینه‌های استراتژیک جهت شناسایی سناریوها، بسیار مفید است و دقت کافی می‌طلبد.

۴-۲-۲- پیگیری یک مزیت رقابتی پایدار

از آنجایی که هدف یک واحد تجاری این است که می‌خواهد به مزیت رقابتی پایدار واقعی دست یابد، لذا بازگشت بلندمدت سرمایه برای آن‌ها جذابیت چندانی ندارد. برای کسب یک مزیت رقابتی پایدار، یک استراتژی باید دارایی‌ها و مهارت‌های سازمانی را به کار گیرد و ضعف‌ها را خنثی نماید.

۴-۲-۳- امکان‌پذیر بودن

یک معیار عملی این است که استراتژی باید امکان‌پذیر باشد و استراتژی که انتخاب شده باید با ویژگی‌های سازمان نظیر ساختار، سیستم‌ها افراد و فرهنگ، سازگار باشد.

۴-۲-۴- توجه به ارتباط سایر استراتژی‌های سازمانی با یکدیگر

یک استراتژی می‌تواند توسط موارد زیر با استراتژی‌های دیگر واحدهای تجاری مرتبط شود.

۴-۱- ایجاد تعادل در منابع و استفاده از جریان‌های نقدی

۴-۲- کسب انعطاف‌پذیری

۴-۳- بهره‌برداری از هم‌افزایی

۴-۲-۵- ریسک‌های ناشی از رشد بالای بازار

- تعداد و تعهد رقبا ممکن است بیشتر از آن باشد که بتواند از طریق بازار حمایت و پشتیبانی شود.

- رقبا ممکن است در حالی که مزیت هزینه پایین یا برتری محصول دارند، وارد بازار شوند.

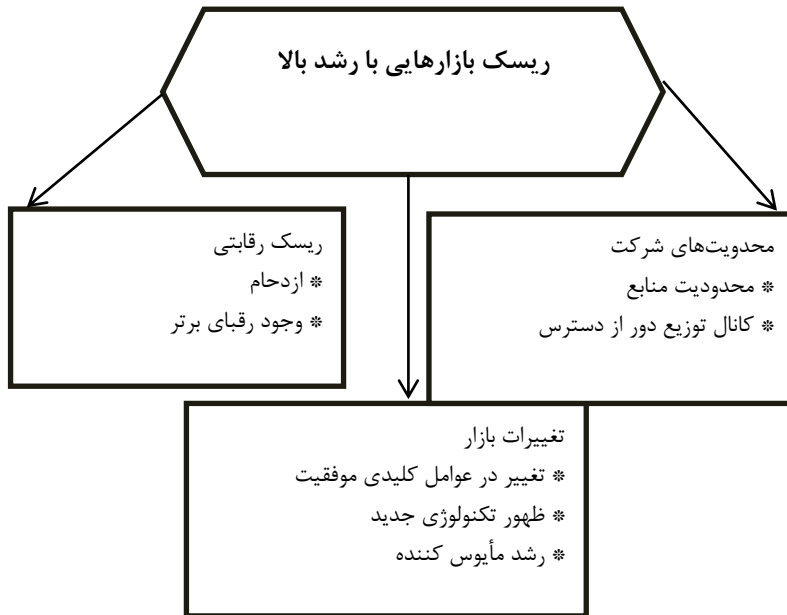
- عوامل کلیدی موفقیت ممکن است تغییر کرده باشد و سازمان نتواند خود را با آن

سازگار کند.

- امکان دارد تکنولوژی تغییر کند.

- رشد بازار ممکن است برای مقابله با انتظارات کاهش یابد.

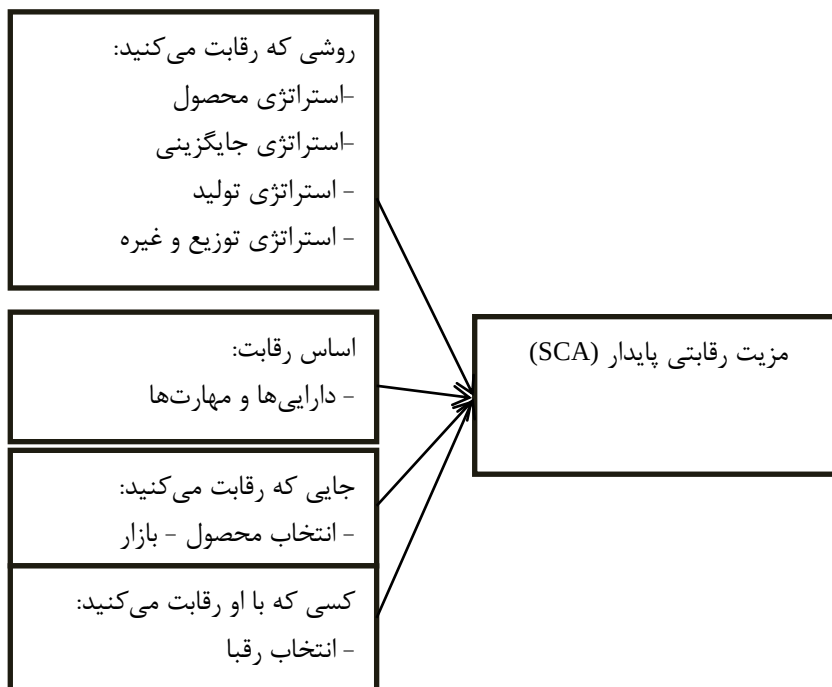
- ممکن است منابع جهت دستیابی به نرخ رشد بالا کافی نباشد.
- امکان دارد کانال‌های توزیع مناسبی در دسترس نباشد.



شکل ۴-۳- ریسک‌های ناشی از رشد بالای بازار

۴-۳- یک استراتژی کاملاً موفق چه نوع استراتژی است؟

یک استراتژی می‌تواند شامل انواع استراتژی‌های حوزه عملکردی مانند استراتژی‌های جایگزینی، استراتژی‌های قیمت‌گذاری، استراتژی‌های توزیع، استراتژی‌های جهانی و استراتژی‌های دیگر باشد. روش‌های زیادی برای رقابت وجود دارد. همان‌طور که در شکل ۴-۴ مشخص شده است، چگونگی رقابت تنها کلید موفقیت نیست چرا که حداقل سه عامل دیگر برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار (SCA) و در نتیجه ایجاد یک استراتژی کاملاً موفق ضروری است.



شکل ۴-۴- مزایای رقابتی پایدار

۴-۴- آرمان استراتژیک در برابر فرصت طلبی استراتژیک

دو نگرش بسیار متفاوت برای توسعه استراتژی‌های موفق و مزایای رقابتی پایدار وجود دارد. هر دو نگرش می‌توانند مؤثر واقع شوند، اما ممکن است به سیستم‌ها، افراد و فرهنگ‌های متفاوتی نیاز داشته باشند. آرمان استراتژیک دیدگاه بلندمدتی را می‌طلبد و بر روی توسعه استراتژی و تجزیه و تحلیل آینده، تمرکز دارد. فرصت‌طلبی استراتژیک بر استراتژی‌هایی تأکید می‌کند که زمان حال را درک کنند و اعتقاد اصلی آن این است که

بهترین راه برای داشتن استراتژی مناسب در آینده این است که در زمان حال، استراتژی مناسبی داشته باشیم.

۱-۴-۴- چهار ویژگی آرمان استراتژیک

- ۱- یک استراتژی روشن برای آینده؛
- ۲- پذیرفتن این آرمان از طریق کل سازمان؛
- ۳- دارایی‌ها، مهارت‌ها و منابع لازم برای اجرا؛
- ۴- صبر (تحمل و شکیبایی).

جدول ۱-۴- تفاوت‌های سازمانی

ویژگی‌های سازمانی	فرصت طلبی استراتژیک	آرمان استراتژیک
چشم انداز	زمان حال	آینده نگری
سؤالات استراتژیک	تهدیدها و فرصت‌های جاری	روندهای تأثیرگذار بر آینده
درک محیط	تغییر گیرنده‌ها	سناریوهای آینده
سیستم اطلاعاتی	پیوسته	آینده‌نگر (قدرت تجزیه و تحلیل)
جهت‌گیری (گرایش)	انعطاف‌پذیری، سازگاری، پاسخگویی سریع	تعهد، ایجاد دارایی‌ها، ادغام عمودی
رهبری	تاکتیکی (برنامه‌ریزی شده) عملگرا	کاریماتیک دوراندیش
ساختار	غیرمتمرکز متحرک	متمرکز از بالا به پایین
افراد	کارآفرین	در انتظار فرصت مناسب
مزیت اقتصادی	صرفه‌جویی‌های ناشی از تنوع تولید	صرفه‌جویی‌های ناشی از افزایش تولید

یکی از مشکلاتی که در آرمان استراتژیک وجود دارد این است که شاید آرمان موردنظر نادرست باشد. برای درک این مطلب سه دلیل مشخص وجود دارد:

- ۱- ممکن است پیش‌بینی آینده اساساً صحیح باشد، اما شرکت قادر به اجرای استراتژی مورد نیاز نباشد.
- ۲- آرمان ممکن است نادرست باشد زیرا ممکن است بر اساس فرضیه‌های اشتباهی در مورد آینده بنا شده باشد.
- ۳- این مشکل زمانی اتفاق می‌افتد که یک تغییر زیربنایی رخ داده باشد. یک سناریو ممکن است با توجه به آنچه که فرض می‌شده به سناریوی معنادار دیگری تغییر کند.

	آرمان استراتژیک	ریسک استراتژیک
تمرکز بر آینده	آرمان استراتژیک	فرصت طلبی استراتژیک
تمرکز بر حال	فرصت طلبی استراتژیک	بی هدفی استراتژیک

شکل ۴-۵- آرمان استراتژیک در برابر فرصت طلبی استراتژیک

۴-۵- بهبود عملکرد کیفیت (QFD)^۱

یک روش رسمی برای کمک به ترجمه نیازهای مشتری به مقیاس‌های کیفی، اصطلاحاً بهبود عملکرد کیفیت یا (QFD) نامیده می‌شود. قلب (QFD) یک ماتریس است. ستون‌های این ماتریس نشان‌دهنده خصوصیات عملکرد یک محصول است. مثلاً یک مداد را می‌توان بر حسب طول، مدت زمان ما بین تراشیدن‌های آن، گرد مغز مداد و شکل آن مشخص نمود. سطرهاى ماتریس با نیازهای مشتری نظیر راحت دست گرفتن، لکه ایجاد نکردن، دوام نوک مداد و نلغزیدن آن مطابقت دارد.

سلول‌های ماتریس (خانه‌های ماتریس) با این هدف که یک ویژگی عملکرد تا چه اندازه با نیازهای مشتری در ارتباط است ارزیابی می‌شود. برای مثال، مزیت اثر مغزی مداد با لکه ایجاد نکردن و مزیت طول و شکل مداد با راحت دست گرفتن آن ارتباط دارد. این مطلب به عنوان یک ورودی برای اولویت بخشیدن به ویژگی‌های عملکردی در مرحله ایجاد محصول تبدیل می‌گردد.

۴-۶- گزینه‌های مؤلفه‌های استراتژیک

یک استراتژی کسب‌وکار به نحو مؤثری توسط یک یا چند مؤلفه استراتژیک تشریح می‌شود. این مؤلفه‌های استراتژیک، ترکیبی از استراتژی‌ها بخش وظیفه‌ای و اصول مزایای رقابتی پایدار (SCA) هستند که بیانگر ماهیت استراتژی می‌باشد. پنج نوع از مؤلفه‌های استراتژیک عبارتند از:

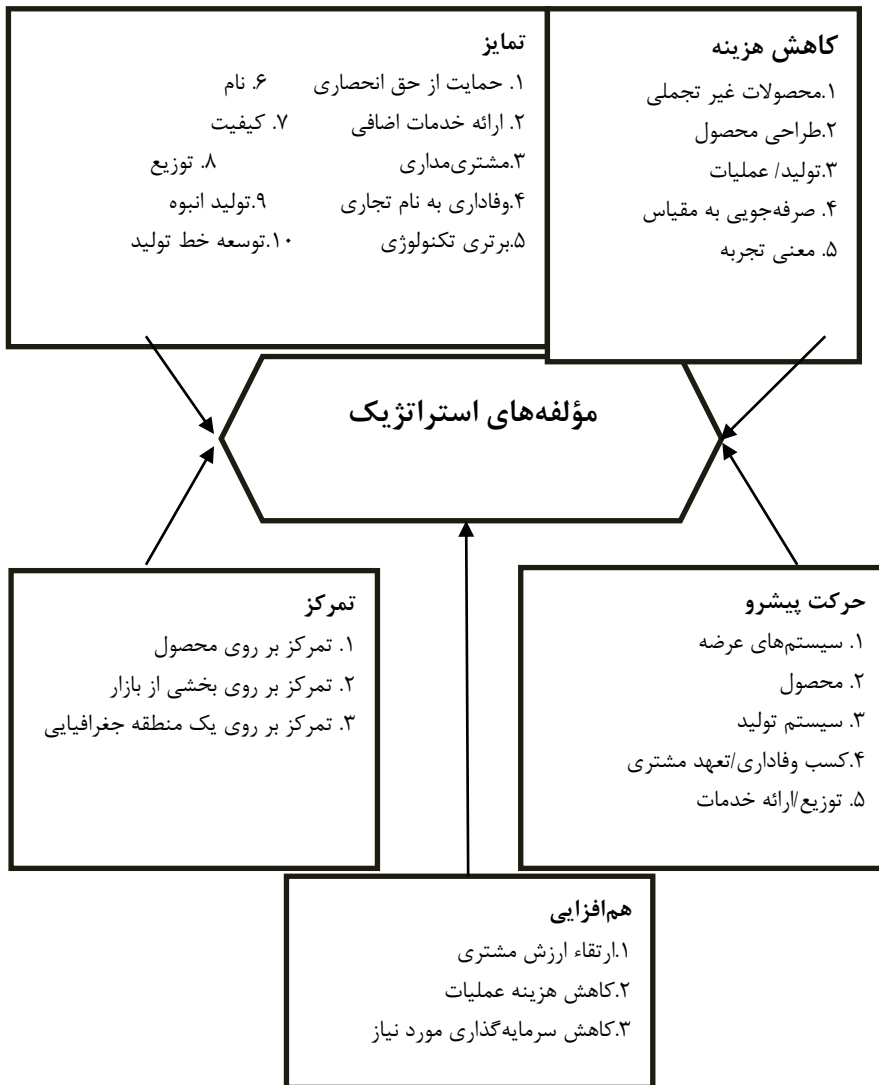
- تمرکز: این مفهوم معمولاً محدوده‌ای از خط تولید و یا بازار مورد نظر را در بر می‌گیرد.

- تمایز: ارزش مشتری را از طریق ارتقاء ویژگی محصول یا خدمات فراهم می‌کند.

- کاهش هزینه: شامل مزیت هزینه پایداری است که می‌تواند جهت سرمایه‌گذاری بر روی محصول، حمایت از هزینه‌های پایین یا ایجاد بازگشت سرمایه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- حرکت پیشرو: اجرای استراتژی است که در حوزه کسب‌وکار خود جدید می‌باشد و یک مهارت یا دارایی را که پیروان قادر به کپی‌برداری یا مقابله با آن نیستند را ایجاد می‌کند.

- هم‌افزایی: بر روی مزایایی که از طریق کسب‌وکارهای متعدد ایجاد می‌شود،



شکل ۴-۶- چکیده ای از گزینه های مؤلفه های استراتژیک

۷-۴- ایجاد رشد در صنایع رو به افول و احیای بازار راکد

احیای یک صنعت رو به افول توسط روش های زیر امکان پذیر می باشد:

۴-۷-۱- بازارهای جدید

یک روش آشکار جهت ایجاد رشد، حرکت در راستای بخش‌هایی از بازار است که دارای توان بالقوه رشد جدید می‌باشد ولی این بخش‌ها نادیده گرفته شده‌اند یا این که مورد علاقه نمی‌باشند. برای مثال تگزاس اینسترومنتز^۱ ماشین حسابی را مخصوص بانوان طراحی کرد، در واقع بخشی از بازار که در طبقه‌بندی محصولات رشد یافته که ۶۰ درصد خریداران آن بانوان بودند، نادیده گرفته شده بودند.

۴-۷-۲- محصولات جدید

گاهی اوقات یک صنعت غیرفعال می‌تواند از طریق یک محصول که محصولات فعلی را از رده خارج می‌کند و چرخه جایگزینی را سرعت می‌بخشد، تقویت شود. بازار مصرف وسایل الکترونیکی جهت رشد محصولاتی نظیر تلویزیون رنگی، نوارهای کاست، سی‌دی، تلویزیون‌های استریو با صفحه نمایش بزرگ و... عرضه کردند.

۴-۷-۳- کاربردهای جدید

یک کاربرد جدید برای یک محصول می‌تواند باعث تحریک رشد صنعت جدید شود. به عنوان مثال یخچال‌های کوچک منابع جدیدی را برای فروش کالای خود در دفاتر و خوابگاه‌های دانشجویی پدید آورد.

۴-۷-۴- احیاء بازاریابی (احیا محصول)

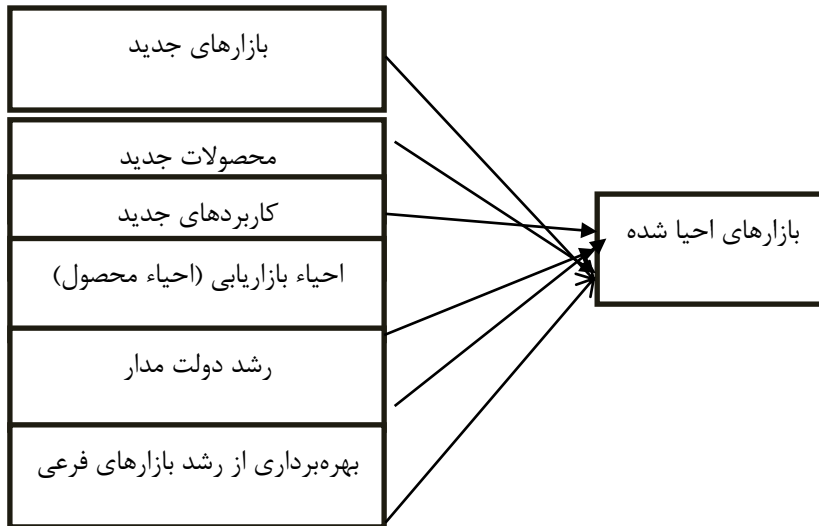
رتبه یک محصول از طریق کاربرد یک شیوه بازاریابی جدید نظیر کانال توزیع با استفاده از انواع جدیدی از فروشگاه‌ها یا فروش مستقیم، فروش محصول به شرکت‌ها جهت استفاده آن‌ها برای فعالیت‌های ترفیع، تغییر ساختار قیمت یا شاید تغییر تبلیغات احیا می‌شود.

۴-۷-۵- رشد دولت مدار

یک ضرب‌المثل قدیمی بیان می‌دارد که اگر همه باختمند، قوانین بازی را عوض کنید. در این جا از نظر استراتژیکی ایده‌ی تغییر محیط جهت افزایش فروش صنعت مورد نظر، مورد توجه قرار می‌گیرد. دولت می‌تواند انگیزه‌هایی را جهت تغییر ایجاد کند مانند مشوق‌های مالیاتی.

۶-۷-۴- بهره‌برداری از رشد بازارهای فرعی

گاهی اوقات، یک بازار فرعی در حال رشد، قابلیت رؤیت و ریسک مشابهی با بازارهای دیگر در حال رشد دارد که نادیده گرفته می‌شود؛ زیرا صنعت ما در آن جذاب نیست. در نتیجه ممکن است که در این بخش برای رقابت کمتر مورد توجه قرار گیرد.



شکل ۴-۷- احیای یک بازار راکد

۸-۴- شش مرحله در بازار رو به افول

مطالعه ویندمیر^۱، شش مرحله را در بازار رو به افول شناسایی کرد که می‌تواند سال‌ها به طول انجامد. با این همه گاهی اوقات ترتیب انجام آن‌ها تغییر می‌کند.

۱-۸-۴- مرحله ۱. فشار حاشیه سود

قیمت‌های چپاولگرانه برای کسب سهم بازار تا حدی که با ظرفیت اضافی تحریک می‌شود، باعث تضعیف حاشیه سود می‌گردد و در این جا اولین ذی‌نفعان مشتریان بزرگ هستند.

۲-۸-۴. انتقال و تغییر سهام

هرساله در بازار رو به افول، یک تا پنج درصد سهام از یک گروه به گروه‌های دیگر شرکت‌ها انتقال می‌یابد و این دامی است که شرکت رهبر که غالباً بزرگ‌ترین و بهترین شرکت است آن را برای سایر گروه‌ها پهن می‌کند زیرا این شرکت به سایر رقبا اجازه مقابله نمی‌دهد و بر این باور است که محصول برتر و وفاداری مشتری باعث حمایت از افزایش قیمت می‌شود.

۳-۸-۴. ازدیاد محصول

رقبا جهت ایجاد ارزش برای مشتری از طریق ازدیاد محصول به رقابت می‌پردازند. (ویژگی‌های ظاهری محصول را تغییر می‌دهیم).

۴-۸-۴. کاهش هزینه خودباختگی

فشار جهت حفظ حاشیه سود باعث کاهش هزینه خود باختگی می‌شود.

۵-۸-۴. ادغام و سازماندهی مجدد

کاهش نیروی کار داخل سازمان، تعطیل کردن برخی از تسهیلات و کارهای غیرضروری

۱- ادغام و خرید شرکت‌های دیگر

۲- ادغام جهانی و بین‌المللی

۶-۸-۴. مرحله ۶. نجات

این مرحله ادغام سه یا چهار شرکت کلیدی با هم است که ۸۰ درصد یا بیشتر بازار را در اختیار می‌گیرند و همه شرکت‌کنندگان رقابت از طریق قیمت را کنار می‌گذارند.

۹-۴. برنامه‌ریزی رهبری بازار و فرآیند بازاریابی استراتژیک

۴-۹-۱. بازاریابی اجتماعی

در برگیرنده‌ی وظیفه‌ی سازمان، تعیین نیازها، خواسته‌ها و منافع بازارهای هدف و تامین رضایت‌مندی دلخواه با اثر بخشی و کارایی بیشتر از رقبا به طریقی است که رفاه مصرف‌کننده و جامعه را حفظ کرده یا ارتقا بخشد (کاتلر، ۲۰۰۰). تعدادی از تفاوت‌های مهم ماتریس اهمیت مشتری‌محوری (تمرکز بر مشتری) و همچنین رقیب محوری (تمرکز بر رقیب) را برجسته و مشخص می‌کند.

درجه‌ی تمرکز بر رقیب

پایین بالا

درجه‌ی تمرکز بر مشتری پایین	نزدیک بینی و دارای تمرکز بر درون	تثبیت شده توسط یک یا تعداد بیشتری از رقبا
	از قبل اشغال شده توسط یک یا تعداد بیشتری از گروه‌های مشتری	بازارمحور

شکل ۴-۸- تیم مدیریت مشتری و رقیب مدار

روشن است که در شرکت‌هایی که یک رویکرد (بیرون به درون) نسبت به کسب‌وکار را می‌پذیرند احتمال بیشتری وجود دارد که نسبت به تغییر نیازهای مشتری و فعالیت‌های رقبای فعلی و بالقوه‌ی خود با خبر بوده و بیشتر قادر به پیش‌بینی و تطابق با تغییر محیطی باشند. این سازمان‌ها را (بازارگرا) می‌نامند.

بازارگرایی در برگرفته‌ی این موارد می‌باشد:

۱- یک یا چند واحد درگیر فعالیت‌های معطوف به درک نیازهای فعلی و آینده‌ی مشتریان می‌باشند.

۲- این درک به صورت مشترک در بین واحدها تسهیم می‌شود.

۳- واحدهای مختلف درگیر فعالیت‌هایی می‌شوند که دستیابی و تامین نیازهای مشتری منتخب در اولویتشان است.

تغییر استراتژیک رهبری بازار: پیرسی (۲۰۰۱) تعدادی از تفاوت‌های مهم بین رفتن به بازار و بازاریابی را مشخص کرده است:

استراتژی‌ها مبتنی بر مشتریان و بازارها هستند. فرآیندهای داخلی تغییر و اقدامات بیرونی نشأت گرفته از آن استراتژی‌ها هستند.

تمرکز بر دارا بودن استراتژی مشتری محور است. روابط اساسی و بنیادین هستند (مشتریان، رقبا و واسطه‌ها).

فناوری اطلاعات پایه‌ای برای راه‌های جدید انجام کسب‌وکار است.

پیرسی (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند که مدیران نیاز به تمرکز بر سه موضوع کلیدی دارند:

۱- مشتریان: درک مشتریان

۲- استراتژی بازار: تقسیم‌بندی بازار، انتخاب بازارهای هدف و ایجاد یک موقعیت و جایگاه قوی رقابتی

۳- اجرا: اجرای استراتژی در محل بازار

وظایف و کارکردهای بازاریابی همچون پیشبرد فروش، تحقیق بازاریابی و ارائه محصول جدید^۱ (NPD)، همگی جنبه‌های مهمی از فرآیند بازاریابی هستند.

محرك‌های تغییر نرخ تغییرات محیط بیرونی بر حسب ماهیت کسب‌وکار متفاوت است، اما به طور فزاینده‌ای تمام سازمان‌ها مواجه با افزایش سطوح تغییر هستند. بنابراین، براساس دیدگاه دراموند و انسور (۲۰۰۱)، این مهم است که به مفهوم تغییر به عنوان یک جزء مکمل استراتژی نگاه شود.

همین طور مفهوم تغییر پیشنهاد می‌شود که بر حسب پرسش‌های زیر ارزشیابی گردد:

۱- محرک‌ها و برانگیزاننده‌ای تغییر چه هستند؟

۲- چگونه تغییر بر محیط کسب‌وکار بازارهای ما اثر می‌گذارد؟

۳- اثر و نتیجه‌ی تغییر بر استراتژی سازمان چیست؟

بر اساس نظر دراموند و انسور (۲۰۰۱) استراتژی بازاریابی می‌تواند به صورت زیر مشخص شود:

۱- تجزیه و تحلیل محیط کسب‌وکار و تعریف نیازهای مشتری

۲- انطباق فعالیت‌ها با نیازهای مشتری

۳- اجرای برنامه‌ها برای وصول به یک موقعیت رقابتی در ارتباط رقبا

۴-۹-۲- برنامه‌ریزی اقتضایی برنامه‌ریزی برای رویدادهای غیرقابل کنترل

دراموند و انسور (۲۰۰۱) موانع زیر را در برابر برنامه‌ریزی موفق را مشخص کرده‌اند:

- فرهنگ

- قدرت و سیاست

- تجزیه و تحلیل، نه اقدام

- موضوعات مربوط به منابع

- مهارت‌ها

۴-۹-۳- ساختار شرکت جهانی

شرکت‌های جهانی نسبت به رقبای جهانی خود دارای چندین مزیت هستند. صرف اندازه‌ی آن‌ها صرفه‌جویی ناشی از مقیاس بیشتری در ساخت، تامین منابع کالا، پوشش بازاریابی و

توسعه‌ی محصول را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. حضور آن‌ها در بسیاری از کشورها، به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از ایده‌ها و فرصت‌های جدید بهره‌برداری کرده و هم‌چنین به آن‌ها قدرت چانه‌زنی با دولت‌های محلی را می‌دهد. ولی در حالت کلی شرکت‌های جهانی به عنوان سازمان‌های بسیار دیوان‌سالار و کند در انطباق، درک می‌شوند.

۴-۹-۴- بخش بین‌المللی

یک بخش بین‌المللی مجزا در ارتباط با تمامی فروش مربوط به فروش خارج از بازار داخلی در نظر گرفته شود.

۴-۹-۵- بخش محصول جهانی

در برخی شرکت‌ها، مدیران محصول، دارای مسئولیت جهانی برای کالاهای خود هستند. مزیت اصلی این وضعیت، آن است که هماهنگی فعالیت‌ها در سطح جهانی تسهیل می‌شود. در هر صورت این رویکرد استاندارد شده می‌تواند مانعی برای توانایی پاسخ به تفاوت‌های ویژه و خاص کشور گردد.

بخش محصول جهانی، احتمالاً متداول‌ترین ساختار در میان شرکت‌های جهانی همچون اریکسون است.

۴-۹-۶- بخش منطقه‌ای

خط اصلی اختیار متکی بر مدیر کشور یا منطقه مربوطه است، این شرکت‌ها را قادر به پاسخگویی به نیازهای هر کشور به صورت انفرادی می‌نماید. به هر حال، هماهنگی بین کشورها به صورت وضعی برقرار شده و دستیابی به صرفه‌جویی‌های مقیاس مشکل است. ده سال پیش این روش یک رویکرد رایج و متداول بوده در حالی که امروزه یافتن چنین رویکردی بسیار نادر است.

۴-۹-۷- ماتریس جهانی

یک مدیر کسب‌وکار به دو مدیر گزارش می‌کند، یک مدیر واحد کسب‌وکار جهانی و یک مدیر کشوری. مدیر کشوری مربوطه، اطمینان حاصل می‌کند که شرایط بازار محلی لحاظ می‌شوند در حالی که مدیر واحد کسب‌وکار جهانی اطمینان پیدا می‌نماید که فعالیت‌ها در سطح جهان هماهنگ هستند.

۴-۹-۸- برنامه‌های بازاریابی استراتژیک

ساختار و محتوای یک برنامه استراتژیک بازاریابی به نحو بسیار قابل ملاحظه‌ای در بین سازمان‌ها متفاوت است. به هر حال، اجزاء مشترک بسیاری را شامل می‌شود که عبارتند از:

- وضعیت جاری- تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی

- هدف گذاری

- تدوین استراتژی

- برنامه‌های بازاریابی

- موضوعات اجرا

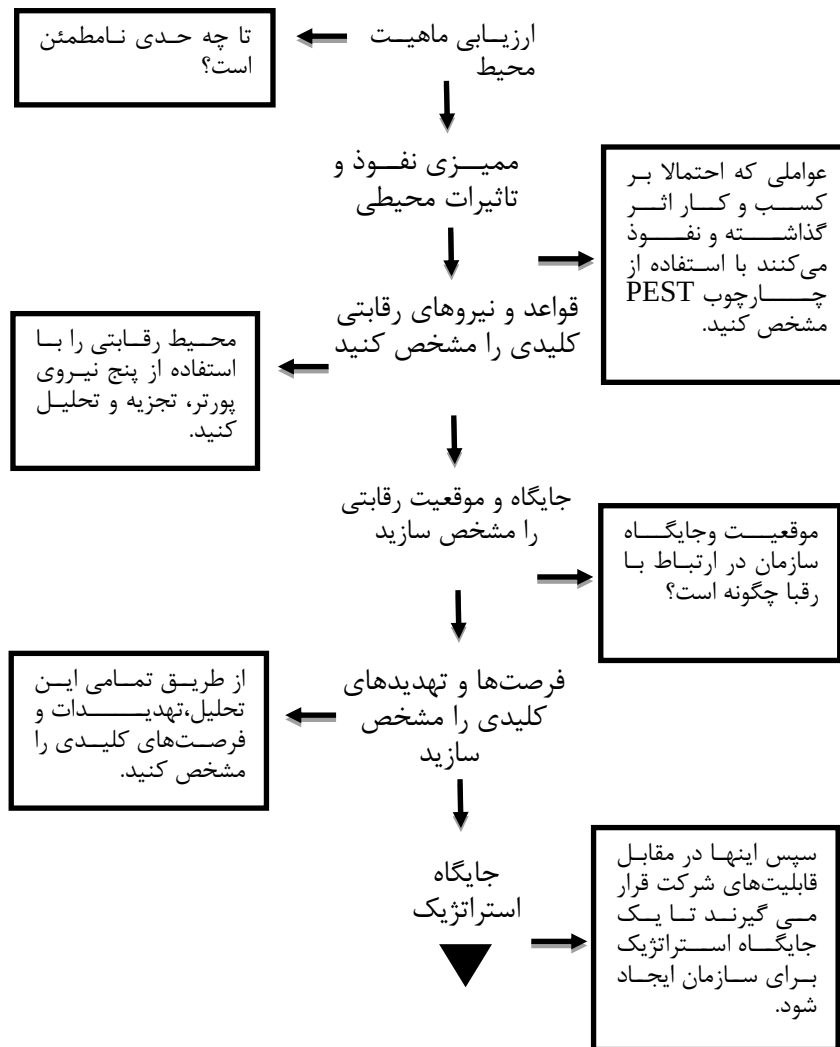
- مقیاس‌های کنترل

برای برنامه‌ی بازاریابی، بهترین شکل وجود ندارد و سازمان‌ها چارچوب‌هایی برای تطابق نیازهای سازمان خود ارائه می‌دهند.

۴-۱۰-۱- تجزیه و تحلیل بیرونی

۴-۱۰-۱-۱- غربال کردن محیط

فرآیند نظارت و تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی یک شرکت (جابر، ۲۰۰۱، ص ۱۴۲).^۱ سیستم غربال محیطی: جانسون و شولز (۱۹۹۹) چارچوبی برای انجام تجزیه و تحلیل محیطی پیشنهاد می‌کنند. این مدل برای شرکت‌ها، رویکرد توأم با رسمیت بیشتری برای نظارت بر محیط را فراهم آورده و ارائه می‌کند.



شکل ۴-۹- مراحل تجزیه و تحلیل محیطی

آگولار (۱۹۶۷) پیشنهاد کرده که مدیران در پنج دسته‌ی گسترده به جست‌وجوی اطلاعات بپردازند:

- ۱- هوش و بصیرت بازاری (توان بالقوه بازار، رقبا، مشتریان و غیره).
- ۲- هوش و بصیرت فنی (گواهینامه‌ها و حق ثبت و اختراع، محصولات و فرآیندهای جدید و غیره).
- ۳- هوش و بصیرت تملک (اطلاعات مربوط به ادغام‌ها، شرکت‌ها و تملک‌ها).

۴- موضوعات بسیط و جامع (عوامل PEST).

۵- هوش و بصیرت سایر موارد (منابع در دسترس، عوامل متفرقه).

فرآیند غربال محیطی هنگامی از اهمیت فوق العاده برخوردار است که سازمان‌ها در تلاش به منظور تشخیص محرک‌های تغییر برای صنعت خود باشند.

۴-۱۰-۲- جهانی سازی - یک محرک کلیدی تغییر

موتور محرک جهانی سازی، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس است. به هر حال یک مسئله غامض و پیچیده مهم برای سازمان‌های جهانی حدی است که بازارهای محلی نیاز به تطابق کالاها و خدمات و یا استراتژی و تاکتیک‌های بازاریابی به منظور تامین احتیاجات مصرف‌کنندگان محلی دارند.

۴-۱۰-۳- امور اخلاقی - یک محرک برانگیزاننده کلیدی تغییر

به نحو متزایدی شرکت‌ها تحت فشار انجام فعالیت به روش اخلاق‌مند قرار گرفته‌اند. موضوعاتی همچون امور مربوط به محیط زیست، حقوق بشر و تجارت منصفانه از اهمیت فزاینده‌ای در حوزه‌های سیاسی برخوردار شده‌اند. در حقیقت بسیاری از شرکت‌ها علاقه و توجه زیادی نسبت به بازاریابی اخلاق‌مند، به عنوان یک فرصت تا یک تهدید دارند.

۴-۱۰-۴- تحلیل رقیب

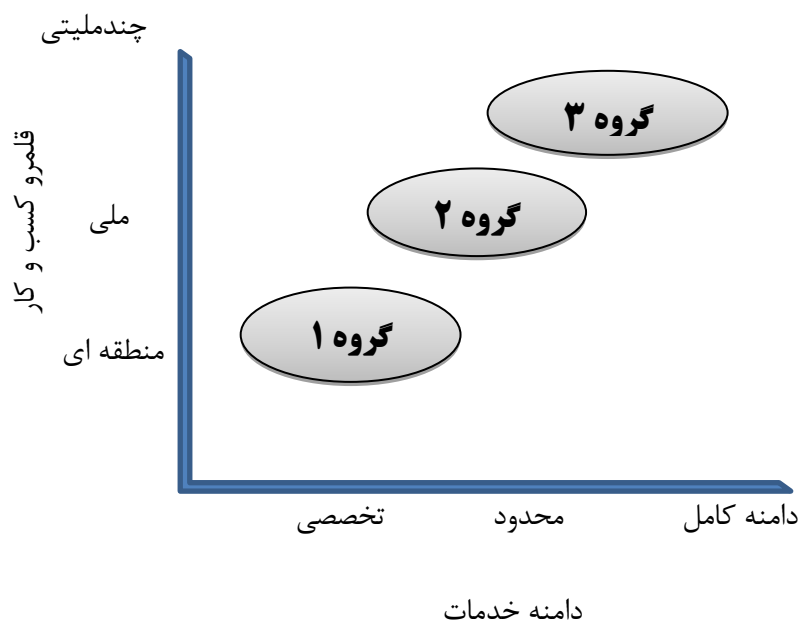
کاتلر (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزشیابی رقیب، سازمان‌ها نیاز به پاسخگویی به پرسش‌های زیر دارند:

- رقبای ما چه کسانی هستند؟
- اهداف آن‌ها چیست؟
- استراتژی‌های آن‌ها (گذشته و حال) چه هستند؟
- نقاط قوت و ضعف آن‌ها (قابلیت‌ها) چیست؟
- احتمالاً آن‌ها چگونه واکنش نشان می‌دهند؟

۴-۱۰-۵- گروه‌های استراتژیک در صنعت خدمات مالی

در صنعت خدمات مالی، تشخیص تعدادی از گروه‌های استراتژیک مختلف امکان پذیر است که در نمودار زیر ترسیم شده اند:

- گروه ۱: انجمن‌های محلی ساختمان سازی.
- گروه ۲: انجمن‌های ملی ساختمان سازی.
- گروه ۳: نهاد خدمات مالی چند ملیتی.



شکل ۴-۱۰ گروه‌های استراتژیک در صنعت خدمات مالی (میک و میک، ۲۰۰۰)

۴-۱۰-۶- واکنش رقبا

یک عنصر کلیدی تحلیل رقیب، تلاش به منظور پیش‌بینی چگونگی واکنش رقا در هنگامی است که مواجه با فعالیت رقیب می‌شوند. کاتلر (۱۹۹۹) چهار نوع پاسخ را مشخص می‌کند:

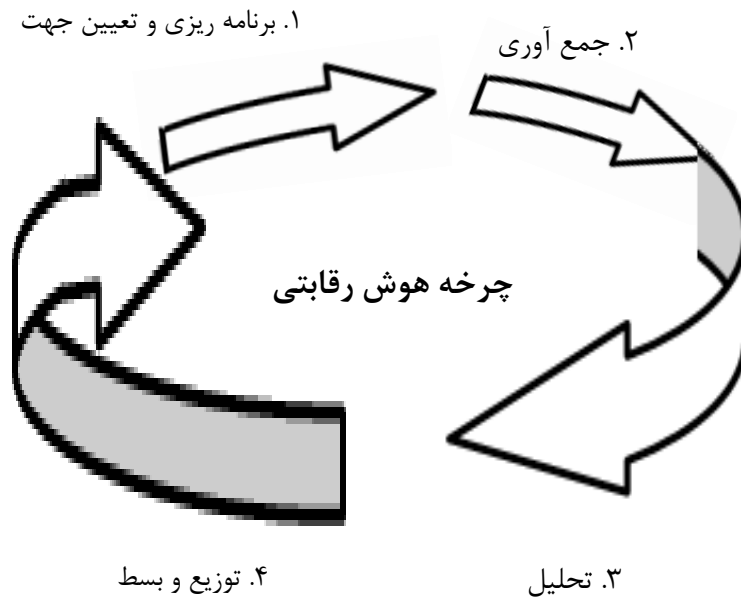
- عقب نشینی - عدم پاسخ به هر نوع نوآوری و پیشگامی.
 - انتخابی - صرفاً به انواع معینی از حملات واکنش نشان می‌دهد.
 - ببر - به هر نوع حمله‌ای به صورت پرخاشگرانه و تهاجمی پاسخ می‌دهند.
 - تصادفی - پاسخ آن‌ها تا حد زیادی غیر قابل پیش‌بینی است.
- از طریق این تحلیل، تشخیص رقبایی که حمله خواهند کرد و اجتناب از آن‌ها، امکان‌پذیر خواهد شد.

۴-۱۰-۷- سیستم هوش رقابتی (CIS)^۱ و منابع اطلاعات رقابتی

کلید یک CIS اثر بخش آن است که از انعطاف کافی در ارتباط با داده‌های خبری از انواع منابع با دامن‌های از تحقیقات نظام‌مند رسمی تا گفت و گوهای ویژه غیررسمی برخوردار باشد. میزانی که برخی رقا اقدام به جمع‌آوری هوش رقابتی می‌نمایند، گاهی اوقات محدود به مقررات و قوانین می‌شود. برای مثال، نمونه‌های وجود داشته که شرکت‌ها، مواد دور ریخته شده و زباله‌های رقبایشان را به امید یافتن اطلاعات مفید دزدیده‌اند. در موارد دیگر گاهی اوقات مصاحبه‌های شغلی صوری با کارکنان رقا با هدف کسب اطلاعات درباره رقا برگزار می‌کردند. شرکت‌ها می‌توانند ابزار خلاقانه جمع‌آوری هوش رقابتی را به وجود آورند؛ اما باید اطمینان حاصل کنند که در محدوده قانون کار می‌کنند.

۴-۱۰-۸- چرخه هوش رقابتی

- نمودار زیر مفهوم چرخه هوش رقابتی را ترسیم کرده و شامل چهار مرحله می‌شود:
- برنامه‌ریزی و تعیین جهت - مجموعه اطلاعات مورد نیاز و منابع، فهرست می‌شود.
 - جمع‌آوری - یک استراتژی برای جمع‌آوری داده‌ها ایجاد می‌شود.
 - تحلیل - مربوط به تبدیل داده‌ها به اطلاعات مفید است.
 - توزیع - دستکاری و شکل‌دهی اطلاعات برای تامین نیازهای کاربر.



شکل ۴-۱۱- چرخه هوش رقابتی. اقتباس از کاهانر، ۱۹۹۷.

۴-۱۰-۹- آیا رفتار بر حسب نوع کالا / خدمت خریداری شده متفاوت است؟

یک فرد بر حسب نوع خریدی که انجام می‌دهد، ممکن است رفتار متفاوتی داشته باشد. برای بازاریابان درک انواع مختلف رفتار خرید، مهم است. دو معیار مهم که می‌توانند در تشخیص انواع رفتار خرید مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از :

- سطح ارتباط و درگیری که مشتری با محصول و کالا دارد.
- حدی که مشتری تفاوت‌های بین عرضه‌ها و پیشنهادات مختلف کالا را درک می‌کند.

	پایین	بالا
پایین	رفتار خرید تکراری	رفتار از قبل طراحی شده به منظور کاهش عدم تجانس خریدار
درجه اهمیت تفاوت‌های بین گزینه‌های نام تجاری	رفتار خرید جست‌وجوگر برای تنوع	رفتار خرید پیچیده
بالا		

شکل ۴-۱۱- چرخه نوع رفتار خرید (آسائل،^۱ ۱۹۸۷، ص ۸۷)

اغلب حضور یک «دروازه بان»^۲ است که اطلاعات را پالایش و فیلتر می‌کند. یک کار کلیدی بازاریابان صنعتی، تشخیص اعضای DMU و هدف‌گذاری اعضای ذی نفوذ و موثر با کسانی که تصمیم نهایی را می‌گیرند، است. دراموند و انسور (۲۰۰۱، ص ۷۰) پیشنهاد می‌کنند که افراد شش نقش اصلی را ایفا می‌کنند:

- آغاز کننده
- کاربر
- خریدار
- تاثیرگذار و ذی نفوذ
- تصمیم گیرنده
- دروازه بان
- اندازه و بزرگی DMU تحت تاثیر نوع تصمیم خریدی است که اتخاذ می‌شود.

۴-۱۱- تجزیه و تحلیل درونی

۴-۱۱-۱- دارایی‌های بازار یابی

این دارایی‌ها اساساً ناملموس هستند و می‌توانند به چهار گروه اصلی طبق نظر هولی و همکارانش (۱۹۹۸) دسته‌بندی شوند:

1 Assael

2 Gatekeeper، در سازمان به فردی گفته می‌شود که نقش رابط غیر رسمی را ایفا می‌کند. این Gatekeeper شخص اطلاعات را از منابع خارج از سازمان گردآوری و آن را به افراد مربوط در داخل سازمان منتقل می‌کند (فرهنگ جامع مدیریت، زاهدی، الوانی، فقیهی).

۱- دارایی‌های مبتنی بر مشتری- اغلب یکی از قابل دفاع‌ترین دارایی‌هایی هستند که یک شرکت دارد. علی‌رغم این‌که بسیار ناملموس هستند، اما با مشتریان و آنچه که برای آن‌ها مهم است مرتبط‌اند. آن‌ها عبارتند:

- تصویر و شهرت
- نمایندگی نام تجاری
- کالاها و خدمات منحصر به فرد
- کشور مبدا

۲- دارایی‌های مبتنی بر توزیع- این دارایی‌ها مرتبط با روشی است که کالاها در بین مشتریان توزیع می‌شوند. آن‌ها می‌توانند شامل این موارد بشوند: شبکه توزیع، کنترل توزیع، بسته‌بندی مستحکم، منحصربه‌فرد و یگانه بودن توزیع، زمان حمل و ایمنی عرضه و شبکه عرضه کننده.

۳- دارایی‌های مبتنی بر بازارهای داخلی- این دارایی‌ها شامل: مزیت‌های هزینه مبتنی بر مشتری، مهارت‌های فناوری، تخصص تولید، حق نشر و حق ثبت اختراع‌ها، نمایندگی‌ها و گواهی‌نامه‌ها، و مشارکت‌ها و فرهنگ سازمانی می‌شوند.

۴- دارایی‌های بازاریابی مبتنی بر ائتلاف- بسیاری از سازمان‌ها تشخیص داده اند که یک طریقه اثربخش بسط و توسعه دارایی‌ها و قابلیت‌ها از طریق ایجاد شراکت با سایر شرکت‌ها می‌باشد. این دارایی‌ها می‌توانند مشتمل بر: دسترسی به بازار، مهارت‌های مدیریتی، تسهیم فناوری و منحصربه‌فرد بودن شوند.

۴-۱۱-۲- ممیزی نوآوری

چگونگی ایجاد سطح نوآوری لازم برای خلق کالاها و خدمات جدید و راه‌های جدید برای انجام فعالیت‌ها (به صورت اثربخش) مورد بازنگری و مرور قرار می‌گیرد (دراموند و انسور، ۲۰۰۱). براساس دیدگاه دراموند و انسور (۲۰۰۱) ممیزی نوآوری، چهار محور کلیدی را مورد آزمون قرار می‌دهد: جو سازمانی^۱، عملکرد جاری^۲، بازنگری سیاست‌ها و اقدامات پشتیبانی‌کننده از نوآوری و توازن سبک‌های شناختی.

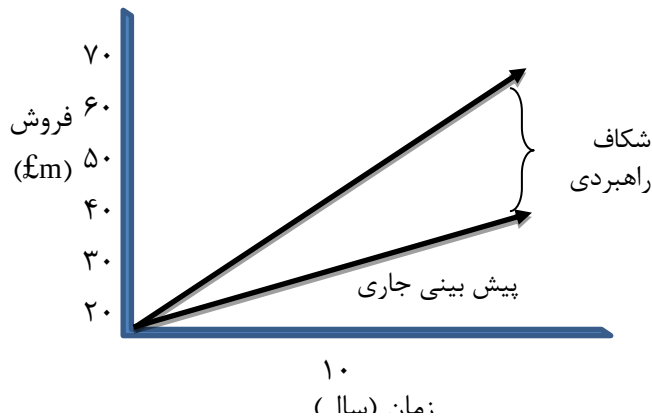
1 -Organizational climate

2 -Current performance

۴-۱۲- ابزارهای ممیزی

۴-۱۲-۱- تحلیل شکاف

تحلیل شکاف یک روش نموداری نسبتاً ساده نمایش «اکنون کجا هستیم؟» و «کجا می‌خواهیم برویم؟» است که در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است. تحلیل راهبردی، وضعیت جاری را مشخص کرده و آنگاه پیش‌بینی‌های مربوط به چگونگی فعالیت شرکت در آینده می‌تواند صورت پذیرد. سپس تشخیص شکاف و فاصله بین این دو و ارائه راهبردهایی برای تلاش جهت از بین بردن این شکاف یا نزدیک کردن آن دو امکان پذیر خواهد شد.



۴-۱۲-۲- ممیزی بازاریابی

ممیزی بازاریابی یک چارچوب جامع برای ارائه تحلیلی از وضعیت جاری است.

ممیزی بازاریابی به تشخیص موارد زیر کمک می‌کند:

- محیط سازمان و ماهیت تهدیدات و فرصت‌های محیطی
- سیستم‌های بازاریابی آن (نقاط قوت و ضعف)
- فعالیت‌های بازاریابی آن

۴-۱۳- تجزیه و تحلیل مالی و تکنیک‌هایی برای توسعه نگرش معطوف به آینده

۴-۱۳-۱- تکنیک‌هایی برای توسعه آینده‌گرایی (پیش‌بینی)

یک تصمیم اولیه قاطعانه، پیش از انتخاب یک ابزار تحلیلی خاص، چشم‌انداز و دورنمایی است که در مورد بازار مربوطه در نظر گرفته می‌شود. این چشم‌انداز تحت تاثیر اندازه و بزرگی سازمانی قرار می‌گیرد که تحلیل را هدایت کرده و برعهده دارد.

جدول ۴-۲- عناصر اصلی پیش‌بینی

مثال صنعت خط هوایی	مثال صنعت الکترونیک	
ترافیک هوایی بین قاره‌ای	ارتباطات از طریق تلفن همراه	صنعت
سفر تجاری بین اروپا و آمریکا	مشتری تلفن های همراه	بخش بازار
سفر تجاری فوق صوتی	تلفنهای همراه ارسال پیام متنی	کالا

برآورد روند- این تکنیک یک روند تاریخی طی یک دوره زمانی را به سادگی به دست داده و تخمین می‌زند که در صورت بسط فعالیت‌ها در آینده، خط روند در کجا قرار خواهد گرفت (دراموند و انسور، ۲۰۰۱، ص ۱۰۷).

هنگام ملحوظ کردن روندها، پیش‌بینی‌ها باید درباره نیروهایی که بازار بر آنها متکی بوده و موثر بر تقاضا برای کالاها و خدمات انفرادی هستند، روشن و واضح باشند. این‌ها می‌توانند مجزا و تفکیک شده یا به عناصر مجزایی، تجزیه شوند:

- تغییر فصلی طی هر سال: بسیاری از منابع تحت تاثیر این عامل هستند مثل افزایش فروش شکلات و شیرینی در جشن‌ها و اعیاد.

- تغییر دوره‌ای مربوط به تغییرات در فعالیت اقتصادی مربوط به چرخه‌ها و دوره‌های کسب و کار است.

تغییر تصادفی، مربوط به رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی است. در بخش گردشگری انگلیس در سال ۲۰۰۱ به دلیل تبلیغات مربوط به شیوع بیماری‌های پا و دهان و ارائه تصویر منفی به مشتریان بالقوه در سراسر جریان، تقاضا سریعاً کاهش یافت.

۴-۱۳-۲- پیش‌بینی انفرادی

این روش هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که دیدگاه فردی نسبت به آینده برای یک سازمان از اهمیت خاصی برخوردار باشد. سازمان نمی‌خواهد این دیدگاه ویژه فردی، از طریق اجماع با سایر افراد دارای تخصص کمتر، نادیده گرفته شود. متخصصان انفرادی برای دامنه گسترده‌ای از پیش‌بینی‌ها، از تقاضا برای کالاها و خدمات انفرادی تا سناریوهای آینده بخش‌های صنعت یا اقتصاد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۴-۱۳-۳- پیش‌بینی مبتنی بر اجماع

۱- جایی که اعضای گروه در تعامل با یکدیگر به صورت شخصی هستند (مثل پیش‌بینی‌های قضاوتی).

۲- جایی که اعضای گروه در مکان‌های جداگانه‌ای استقرار یافته و تعامل، منحصرًا از طریق گزارشات مربوط به یافته‌های گروهی، معمولاً به شکل خلاصه نتایج مکتوب صورت می‌گیرد (مثل پیش‌بینی‌های دلفی) هدف پیش‌بینی‌های اجماعی (گروهی) توسعه یک پیش‌بینی از طریق دستیابی به شکلی از توافق جمعی است.

۴-۱۳-۴- برنامه‌ریزی سناریو

برنامه‌ریزی سناریو، برنامه‌ریزی برای آینده‌های متفاوت است. فرض ضمنی این تکنیک آن است که پیش‌بینی کننده درک کند چگونه زمان حاضر و فعلی تعیین شده است. یعنی عوامل محیط خارجی که تاثیرگذار بر وضعیت فعلی بوده و عوامل محیط خارجی که در آینده مهم خواهند بود.

پیش‌بینی کننده‌ها، سناریوهای متفاوتی بر اساس مفروضات خود درباره تغییرات در یک یا دو متغیر یا عوامل تاثیرگذار، تدوین می‌کنند:

- مفروضاتی درباره نحوه تغییر یک متغیر کلیدی.
- مفروضاتی درباره ترکیبات احتمالی دامنه‌ای از متغیرهای نسبتاً مهم.

۴-۱۳-۵- بازی جنگ

این واژه‌ای است که از برنامه‌ریزی نظامی گرفته شده، در جایی که اقدامات و نیز اعمال ضد آن‌ها توسط مخالفان با استفاده از مدل‌های فیزیکی در ابعاد و اشکال بزرگ یا به صورت رایج‌تر، با استفاده از مدل‌های رایانه‌ای، شبیه سازی می‌شوند. در بازاریابی، بازی جنگ توسط افراد یا تیم‌ها با راهبردها و تاکتیک‌های ارائه شده توسط مخالفان انجام می‌شود.

برنامه‌ریزان، احتمالاتی را به وقوع هر گزینه شبیه‌سازی شده، برای ایجاد محتمل‌ترین و کم احتمال‌ترین سناریوها، تخصیص می‌دهند.

۴-۱۳-۶- گزارش‌های استنتاجی

این رویکرد، ریشه در نگهداری بریده‌های جراید دارد که در آن تمامی مقالات روزنامه‌ها در خصوص یک موضوع معین به عنوان مثال غذای سریع و آماده یا یک شرکت به خصوص، در یک پرونده مشخص بریده‌های جراید، بایگانی می‌شوند. اکنون این رویکرد به صورت الکترونیکی صورت می‌پذیرد.

۴-۱۴- قصد راهبردی

قصد راهبردی/آرمان^۱: وضعیت یا آرزوی آینده مورد تمایل سازمان (جانسون و شولز، ۱۹۹۹).

بیانیه ماموریت^۲: یک بیانیه عمومی و کلی از مقصد برجسته و برتر سازمان (جانسون و شولز، ۱۹۹۹).

بر اساس نظر پیرسی بیانیه‌های ماموریت در هر جایی باید انعکاس دهنده قابلیت محوری یک سازمان و نحوه بکارگیری و حفظ آن باشد؛ دارای ارتباط محکم و قوی با عوامل مهم و اساسی موفقیت در بازار باشد؛ به کارکنان مدیران، عرضه کنندگان و شرکا بگویند چه مشارکتی از سوی آن‌ها برای ارائه ارزش وعده داده شده به مشتری، مورد نیاز و ضروری است.

بیانیه ماموریت تحت تاثیر عواملی همچون تاریخچه سازمان، دسترسی به منابع، محیط بیرونی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان و ترجیحات فعلی مدیرعامل و مدیر ارشد فعلی قرار می‌گیرد. دراموند و انسور پیشنهاد می‌کنند بیان ماموریت موفق باید دارای مشخصات زیر باشد:

- اعتبار
- منحصر به فردی
- قابلیت ویژه
- شوق آفرین و امید بخش

1 -Strategic intent\vision

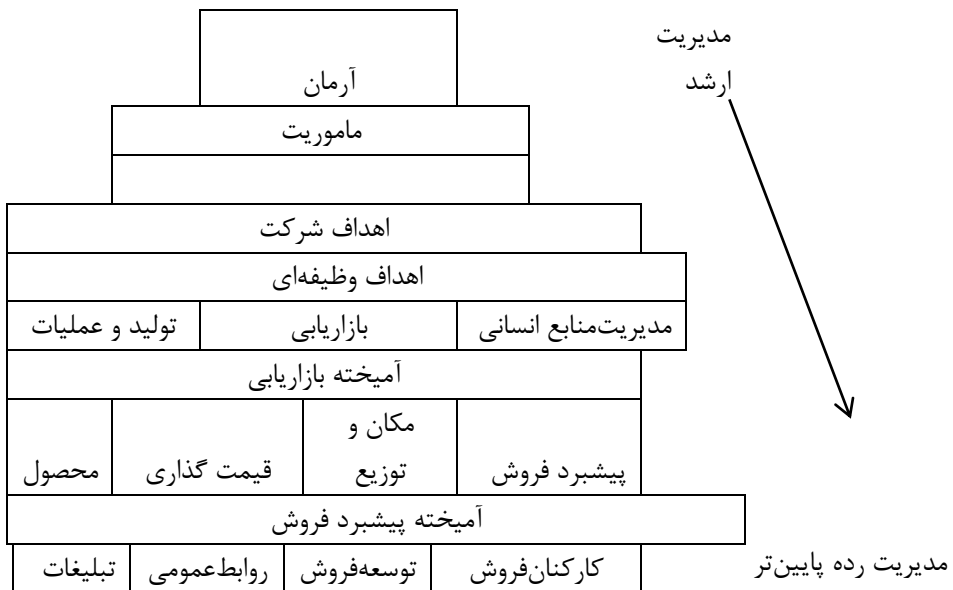
2 -Mission Statement

۴-۱۴-۱- تأثیرگذاری بر جهت‌گیری راهبردی سازمانی

آرمان، رسالت و جهت‌گیری کلی راهبردی یک سازمان، تحت تأثیر تعدادی از عوامل قرار دارد. جانسون و شولز چهار نوع عامل مهم و موثر را پیشنهاد کرده‌اند: حکمرانی شرکت، ذی‌نفعان، اخلاقیات کسب‌وکار و زمینه و بستر فرهنگی.

۴-۱۴-۲- اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی

اهداف استراتژیک غالباً نسبت به اهداف عملیاتی از وضوح کمتری از لحاظ شفافیت و مشخص بودن برخوردار بوده و اندازه‌گیری آن‌ها مشکل‌تر است. درحالی‌که اهداف عملیاتی باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل قبول، واقع‌گرایانه و دارای محدوده زمانی باشد.



شکل ۴-۱۳- هویت سازمانی، ارزیابی و مدیریت آن

۴-۱۴-۳- جهت‌گیری راهبردی-بده‌بستان‌ها

این اجتناب‌ناپذیر است که سازمان‌ها باید معاملاتی بین انواع مختلف اهداف، هنگام تعیین جهت‌گیری راهبردی، فراهم آورند. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به یک

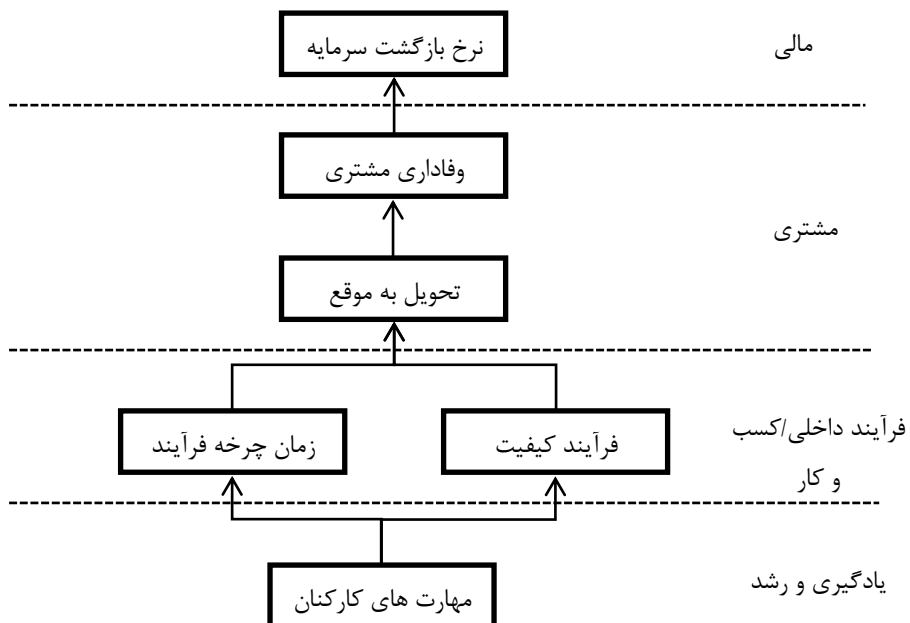
تعادل و توازن بین این معاملات نایل شوند. چارچوب کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازمان‌ها در به کارگیری رویکرد متوازن در اهدافشان کمک کند.

۴-۱۴-۴- کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن: ترکیب مقیاس‌های کمی و کیفی، آگاهی نسبت به انتظارات ذی‌نفعان مختلف و ارتباط و وابستگی ارزیابی عملکرد با انتخاب راهبرد.

رویکرد کارت امتیازی متوازن توسط کاپلان و نورتون به عنوان ابزاری برای آگاهی یافتن در مورد دیدگاه‌های مختلف گروه‌های گوناگون ذی‌نفعان مطرح شده است. کارت امتیازی متوازن سازمان را از چهار منظر مورد توجه قرار می‌دهد: دیدگاه مشتری، دیدگاه مالی، دیدگاه درونی و نوآوری و یادگیری.

۴-۱۴-۵- روابط علی درون کارت امتیازی متوازن



شکل ۴-۱۴- رویکرد کارت امتیازی متوازن (اقتباس از کاپلان و نورتون)

۴-۱۴-۶- ذی نفعان

یک ملاحظه کلیدی هنگام تعیین جهت راهبردی مربوط به گروه‌های مختلف ذینفع سازمان است.

ذی نفعان: افراد یا گروه‌هایی که دستیابی به اهدافشان بستگی به سازمان داشته و سازمان نیز به آن‌ها وابسته است (جانسون و شولز). این مهم است که سازمان‌ها درک خوبی از نیازهای گوناگون گروه‌های مختلف ذی نفعان خود داشته باشند. سه گروه اصلی ذی نفعان وجود دارد: ذی نفع داخلی (کارکنان، مدیریت)؛ ذی نفع مرتبط و متصل (عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، سهامداران، مشتریان)؛ ذی نفع خارجی (جامعه، دولت، گروه‌های فشار).

۴-۱۴-۷- خلق مزیت راهبردی

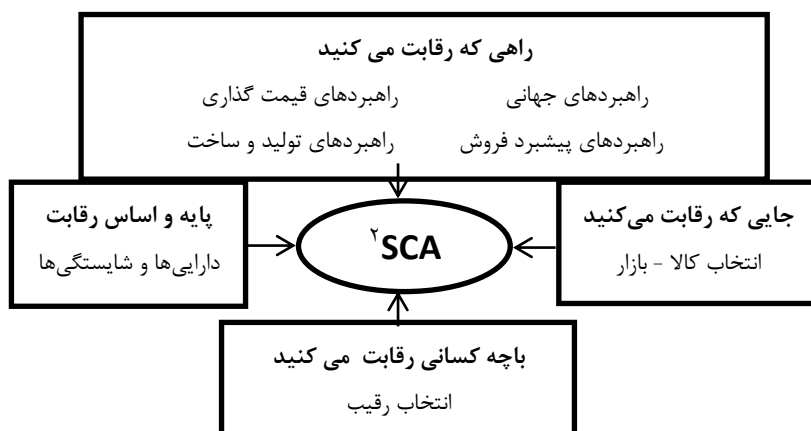
یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای هر سازمانی توسعه یک راهبرد منسجم و مناسب است که مبتنی بر منابع داخلی، بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی و فراهم آوردن یک مزیت رقابتی متمایز باشد.

مزیت رقابتی^۱، فرآیند تشخیص یک پایه و اساس منحصر به فرد و مداوم برای رقابت کردن است (گاهی اوقات تحت عنوان مزیت راهبردی خوانده می‌شود).

1 -Competitive Advantage

2 -Sustainable Competitive Advantage (SCA)

مزیت رقابتی پایدار



شکل ۴-۱۵- اقتباس از آکر، ۱۹۹۸، ص ۱۴۲

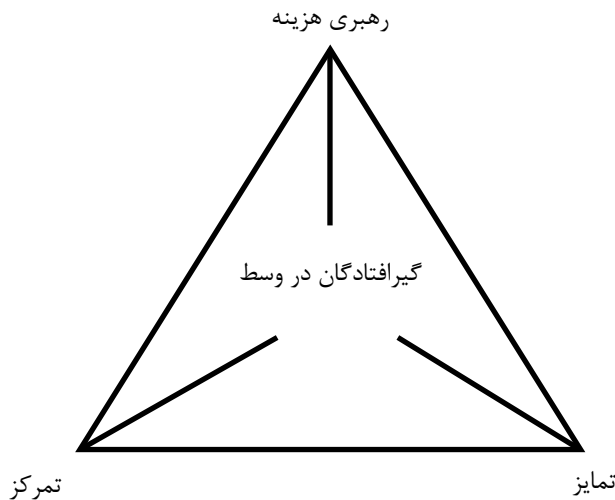
۴-۱۵- رویکردهای توسعه مزیت راهبردی

۴-۱۵-۱- مزیت پایدار - رویکرد عمومی پورتر

پورتر پیشنهاد می کند، سه شکل عمومی راهبرد وجود دارد که می تواند یک مزیت رقابتی بوجود آورد: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز.

شرکت هایی که در تعقیب منسجم و سازگار یکی از سه راهبرد عمومی شکست می خورند در وسط گیر افتاده اند.

۲-۱۵-۴- راهبرد ناسازگار



شکل ۴-۱۶- مزیت پایدار

۴-۱۵-۳- رویکرد دیویدسون

دیویدسون ده راه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مشخص کرده است که عبارتند از:

- کالا یا خدمات برتر (ارائه کالاهایی که برتر از رقبا باشند).
- مزیت درک شده (این مزیت رقابتی متکی بر مارک و مزایای ادراک شده کالاهای ارائه شده است).
- مهارت‌های جهانی (این مزیت رقابتی مبتنی بر توانایی شرکت و فعالیت بر پایه جهانی است).
- تولیدکننده با هزینه اندک (این مزیت معادل راهبرد رهبری هزینه پورتر است).
- شایستگی برتر (این شایستگی‌ها غالباً مدت زمان زیادی طول می‌کشند تا توسعه یابند).
- دارایی‌های برتر (دارایی‌ها می‌توانند به شکل نقدینگی، مارک‌ها و علائم تجاری یا اموال باشند).
- مزیت‌های مقیاس (سهم بازار یک عامل تعیین‌کننده کلیدی برای سودآوری است).
- مزیت‌های نگرش (نگرش‌های مدیران و کارکنان می‌تواند یک منبع مزیت رقابتی تلقی شود برای مثال دارای آرمان و تعهد باشد).

- مزایای قانونی (این مزیت در صورتی حاصل می‌شود که شرکت بتواند از جایگاه خود حمایت کند. به عنوان مثال از طریق حق ثبت و اختراع).
- ارتباطات برتر (ارتباطات برتر می‌تواند بین عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، شرکا، مشتریان، دولت وجود داشته باشد).

۴-۱۵-۴- جایگاه رقابتی و راهبرد

جایگاه و موقعیتی که یک شرکت در بازار در اختیار دارد بر روی پایه و اساس و مزیت رقابتی آن تاثیر می‌گذارد. کاتلر و سینگ چارچوبی را ارائه داده‌اند که شرکت‌ها را بر حسب جایگاه آن‌ها در صنعت طبقه‌بندی کرده و در چهار طبقه مجزا قابل تشخیص است:

- رهبران بازار
- چالشگران بازار
- دنباله‌روهای بازار
- نفوذکنندگان بازار

۴-۱۵-۵- رهبران بازار

رهبران بازار معمولا با توجه به سهم بازار، غالب و حاکم هستند. آن‌ها اغلب هدف رقابتی مهاجمی هستند که تلاش می‌کنند سهم بازار آن‌ها را بدست آورند. تعدادی گزینه برای رهبران بازار به شرح زیر وجود دارند:

- بسط و توسعه کل بازار
- بسط سهم بازار فعلی
- دفاع از سهم بازار
- دفاع از جایگاه و موقعیت (تلاش برای بهبود جایگاه فعلی)
- دفاع جناحی (دفاع کردن از فعالیت‌های غیرمحوری کسب‌وکار)
- دفاع پیش دستی (مربوط به حمله به رقبا پیش از حمله آن‌ها)
- ضد دفاع (راهبرد واکنشی است)
- دفاع متحرک (جست‌وجوی دائم و مستمر فرصت‌های جدید و منعطف باقی ماندن)
- دفاع انقباضی (تصمیم به تمرکز بر کسب‌وکار محوری و اصلی و عقب نشینی از دیگر بازارها)

۴-۱۵-۶- چالشگران بازار

مشخصه چالشگران بازار این است که در بازار در ردیف دوم قرار گرفته و اغلب در تلاش برای کسب سهم بازار به صورت تهاجمی به رهبران بازار، هستند. تعدادی راهبرد تهاجمی حمله‌ای برای باز کردن و گشودن بازار برای چالشگران وجود دارد که عبارتند از:

- حمله رو به جلو (رقبا به صورت رودررو مورد حمله قرار می‌گیرند).
- حمله جناحی (این راهبرد متکی بر تشخیص نقاط ضعف یک رقیب و حمله به آن‌ها است).
- حمله حقه‌ای (این راهبرد مبتنی بر ایده محاصره دشمن و حمله به تمامی جناح‌ها و بخش‌هاست).
- حمله انشعابی (این راهبرد متکی بر توانایی یک شرکت در تشخیص فرصت‌های جدید در حوزه‌های جدید است).
- حمله پارتیزانی (این نوع حمله متکی بر حملات تصادفی و پراکنده به رقباست).

۴-۱۵-۷- دنباله روهای بازار

این نوع از رقا در مقام سوم، چهارم یا پنجم بازار قرار گرفته و اغلب از راهبردهای رهبر بازار تقلید می‌کنند. مزیت‌های هزینه‌های آشکار در دنباله رو بودن وجود دارد، برای نمونه هزینه تحقیق و توسعه کمتر است.

۴-۱۵-۸- رسوخ کننده های بازار

رسوخ کننده‌های بازار برای رقابت با رهبران بازار تلاش نمی‌کنند. آن‌ها یک بخش ویژه و تخصصی را تشخیص داده و تلاش خود را برای ارائه خدمات به منظور تامین نیازهای این بازار خاص متمرکز کند.

۴-۱۵-۹- ائتلاف ها و شبکه ها

ائتلاف راهبردی: موسسات تجاری در دانش و منابع برای نفع بردن از شرکا، سهیم و شریک می‌شوند.

تغییرات محیطی بسیاری وجود دارد که شرکت‌ها را مجبور به توسعه ارتباطات ائتلافی می‌کند.

- افزایش یافتن سرعت تغییرات در محیط
- منابع محدود
- افزایش رقابت از سوی شرکت‌های موجود و شرکت‌های جدید

- افزایش انتظارات مشتری
- جهانی سازی
- بازارهای بی ثبات و غیرقابل پیش‌بینی
- افزایش قدرت انواع بخصوصی از شرکت‌ها مثل خرده فروش‌ها

۴-۱۵-۱۰- انواع ائتلاف‌ها

انواع بسیار متفاوت و گوناگونی از ائتلاف‌ها با طیفی از خرید غیررسمی شرکت تا الحاق و ادغام مشترک وجود دارد که یک شرکت مجزا به صورت قانونی شکل می‌گیرد و عبارتند از تملک‌ها و ادغام‌ها، کنسرسیوم و شراکت‌ها، بستن قراردادهای گواهی‌نامه، شبکه‌ها.

۴-۱۵-۱۱- بازارهای رو به افول و خصمانه

بحث عمده درباره ارائه راهبرد و کسب یک مزیت رقابتی، مربوط به جست‌وجوی بازارهای در حال رشد و جذاب است؛ در حالی‌که شرکت‌های بسیاری هستند که با بازارهای ناسالم، و بالغ و حتی در حال زوال و رکود مواجه هستند. این سازمان‌ها فرض می‌کنند که مناسب‌ترین راهبرد در این موقعیت، یک عقب‌نشینی راهبردی است، لزوماً این تنها راهبرد در دسترس برای آن‌ها نیست و این بازارها اگر راهبرد درستی برگزینند به یک منبع فرصت تبدیل می‌گردند.

۴-۱۵-۱۲- راهبردهایی برای بازارهای در حال افول

آکر، چهار راهبرد جایگزین برای شرکت‌هایی پیشنهاد می‌کنند که با یک بازار در حال افول مواجه می‌شوند:

		ضعیف	قوی
محیط بازار	جذاب	دوشیدن شیر یا خروج	سرمایه‌گذاری یا ذخیره و انباشتن
	فاقد جذابیت	خروج	دوشیدن شیر یا خروج

شکل ۴-۱۷- اقتباس از آکر، ۱۹۹۸، ص ۲۴۵

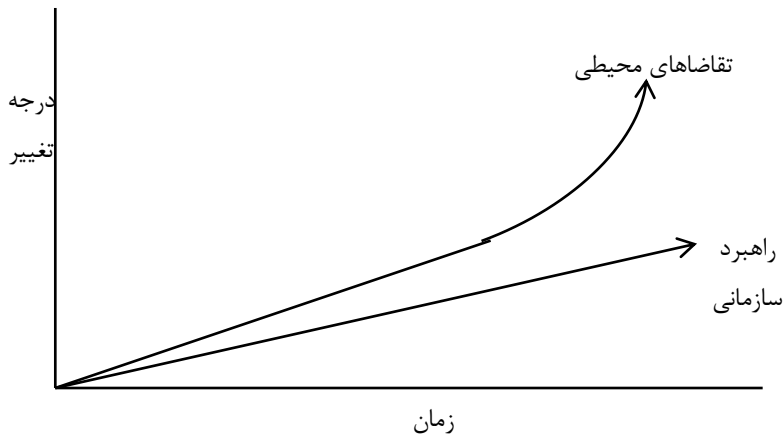
۴-۱۵-۱۳- بازارهای خصمانه

بازارهای خصمانه بازارهایی با حاشیه سود پایین، رقابت شدید و اضافه ظرفیت هستند. بازارهای مذکور حاصل کاهش تقاضا یا افزایش رقابت می‌باشند. بنابراین آن‌ها حتی می‌توانند بازارهای در حال رشدی باشند. مطالعه ویندرمر (به نقل از آکر) پیشنهاد می‌کند که پنج راهبرد ممکن برای شرکت‌ها برای ادغام در بازارهای خصمانه وجود دارد:

- تمرکز بر مشتریان بزرگ
- تفکیک و متمایز سازی مبتنی بر پایایی و قابلیت اتکا
- پوشش طیف گسترده قیمت طیف
- بازگشت قیمت به کالا
- داشتن یک ساختار هزینه‌ای اثربخش

۴-۱۵-۱۴- کهنگی و فرسودگی راهبردی

هنگامی رخ می‌دهد که یک سازمان، دیگر نیازهای مشتری را تامین نکرده و راهبرد دنبال شده توسط رقبا بهتر است.



شکل ۴-۱۸- کهنگی راهبردی

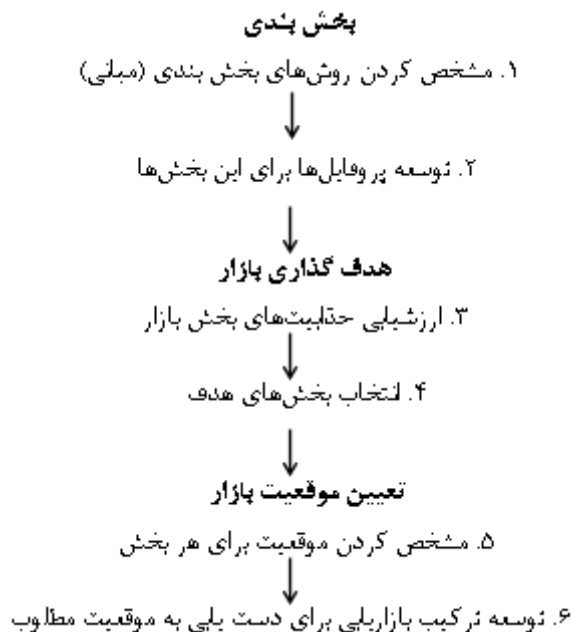
به منظور اجتناب از کهنگی راهبردی شرکت‌ها باید:

- هریک از عناصر تشکیل دهنده محیط خارجی را مورد بازنگری منظم و تفصیلی قرار داد.
- طرحی را که این عناصر تغییر می‌کنند تشخیص دهند.

- تاثیر این تغییرات را بر سازمان ارزشیابی کنند.
- یک ممیزی داخلی برای برقراری تناسب بین اقدامات فعلی و آینده انجام دهند تا اطمینان یابند نیازهای مشتری به صورت مستمر تامین می‌شوند.

۴-۱۶- توسعه یک جایگاه رقابتی ویژه

راهبردهای موفق بر تناسب راهبردی بین منابع و قابلیت‌های سازمان و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، متکی هستند. این فرآیند تحت عنوان فرآیند هماهنگی راهبردی نامیده می‌شود که شامل بخش‌بندی، هدف‌گذاری و تعیین موقعیت و جایگاه می‌باشند و همگی نقش مهمی در توسعه هر راهبرد بازاریابی موفق ایفا می‌کنند.



شکل ۴-۱۹- مراحل تقسیم‌بندی بازار، هدف‌گذاری و تعیین موقعیت

بخش‌بندی^۱- مشخص کردن گروه‌هایی از افراد یا سازمان‌ها با ویژگی‌های همانند که دارای کاربردهای مهمی برای توسعه راهبرد بازاریابی هستند.

پایه و مبانی بخش‌بندی: بازارهای مصرف‌کننده که می‌توانند با توجه به خصوصیات مشتری و ویژگی‌های رفتاری تقسیم‌بندی شوند. بازارهای سازمانی که با توجه به عوامل کلان (اندازه سازمان، موقعیت جغرافیایی، بخش صنعت و ...) و عوامل خرد (طبقه و جایگاه خرید، سطح نوآوری و ...) .

۴-۱۶-۱- هدف‌گذاری

پس از مشخص شدن مبانی مناسب بخش‌بندی و توسعه نیمرخ‌های مربوط برای هر بخش، انتخاب تعدادی از بخش‌ها برای هدفگذاری و اجتناب از سایر بخش‌ها ضروریست. به منظور انجام این کار دو مرحله باید در نظر گرفته شود:

- ارزشیابی جذابیت بخش‌ها

- موقعیت و جایگاه فعلی بازار (سهم بازار نسبی، نرخ تغییر سهم بازار، قابلیت بهره‌برداری از دارایی‌های بازار، کالا و خدمات منحصر به فرد و با ارزش)
- موقعیت و جایگاه اقتصادی و فناوری (موقعیت و هزینه نسبی، استفاده از ظرفیت، جایگاه و موقعیت فناوری)
- نیمرخ قابلیت (نقاط قوت و عمق مدیریت، نقاط قوت بازاریابی، ادغام روبه جلو یا روبه عقب)

- انتخاب یک راهبرد پوشش دهنده بازار (حدی که یک سازمان می‌تواند با نیازهای بخش مربوطه انطباق یابد) .

کاتلر، چهار رویکرد گسترده را برای پوشش بازار پیشنهاد می‌کند:

- بازاریابی غیرمتمایز (بازاریابی انبوه)
- بازاریابی متمایز
- بازاریابی متمرکز
- بازاریابی سفارشی

۴-۱۶-۲- تعیین موقعیت

تعیین موقعیت مرحله نهایی فرآیند^۱ STP است و مرتبط با تعیین موقعیت و جایگاه یک کالای تجاری یا خدمت در اذهان مشتریان به صورت روشن و منحصر به فرد است. این می‌تواند از طریق آمیخته بازاریابی حاصل گردد. بر اساس نظر کاتلر و همکاران (۱۹۹۹) یک مارک تجاری می‌تواند با توجه به موارد زیر تعیین جایگاه شود: خصوصیات کالا، دفعات استفاده، کاربران، فعالیت‌ها، شخصیت، ریشه و مبدأ، رقبا، گروه کالا و نماد

مرحله نهایی تعیین موقعیت مربوط به توسعه آمیخته بازاریابی برای دستیابی به موقعیتی مطلوب است. تعیین مارک و علامت تجاری مربوط به وجهه یک کالا درون آمیخته ترکیب بازاریابی است. به طور فزاینده‌ای مشخص شده است که علائم تجاری می‌توانند بسیار قدرتمند بوده و در حقیقت می‌توانند نیروی محرک و برانگیزاننده یک راهبرد بازاریابی موفق باشند.

نقدینگی علامت تجاری: مجموعه‌ای از دارایی‌ها و بدهی‌های مرتبط با یک نام و نماد تجاری که ارزش حاصله توسط یک کالا یا خدمت برای یک شرکت یا مشتریان آن شرکت را اضافه نموده یا کسر می‌نماید.

چهار راهبرد اصلی برای تعیین علامت تجاری وجود دارند که عبارتند از:

- علامت تجاری شرکت
 - اسامی فردی علامت تجاری
 - علامت تجاری فردی و شرکت
 - دامنه تعیین علامت تجاری
- ارزشیابی علامت تجاری: بر اساس نظر دایل (۱۹۹۸) پنج روش عمده برای ارزشیابی علامت تجاری وجود دارد:

- ارزشیابی اولویت و حق تقدم قیمت
- ارزشیابی فروش فزاینده
- ارزش هزینه جایگزینی
- ارزشیابی بازار سهام و اوراق قرضه
- ارزشیابی عواید آینده

۴-۱۶-۳- بسط و گسترش مربوط به علائم تجاری

یکی از منافع حاصل از تعیین علامت تجاری، اتکا به توان ارائه کالاهای جدید، به پشتوانه کالاهای فعلی است. بر اساس نظر لاری (۲۰۰۰)، علائم تجاری با به کارگیری تعدادی رویکرد می‌توانند گسترش یابند:

- شخصیت محوری (شخصیت علامت تجاری اغلب برای گسترش در بازارهای غیرمرتبط بکار برده می‌شوند).
- رویکرد وظیفه‌ای (علامت تجاری با ارائه کالاهایی در شکل‌های مشابه توسعه می‌یابد).
- ترکیب و مواد اولیه محوری
- شایستگی محوری

تعیین موقعیت مجدد علامت تجاری: این احتمال وجود دارد که در طول زمان علائم تجاری ارتباط کمتری با بازارهای هدف بازار داشته باشند، بنابراین شرکت‌ها باید اقدام به بهبود عملکرد علامت تجاری نمایند. چندین راه برای تجدید موقعیت علائم تجاری می‌تواند وجود داشته باشد:

- جایابی و تعیین موقعیت واقعی
- تعیین موقعیت روانشناختی
- تعیین موقعیت رقابتی
- وزن دهی مجدد ارزش‌ها
- ارزش‌های مورد غفلت قرار گرفته
- تغییر نمودن ترجیحات
- افزودن کالاهای

نوآوری و توسعه کالاهای جدید: نوآوری چیزی بیش از صرفاً توسعه کالاهای جدید است و بستگی به تغییرات در کالاهای، فرآیندها و اقدامات دارند. به نوآوری به عنوان خون و مایه زندگی یک سازمان اشاره می‌شود و شرکت‌ها به طور متزایدی در جست‌وجوی راه‌هایی برای بهبود سطح نوآوری خود هستند.

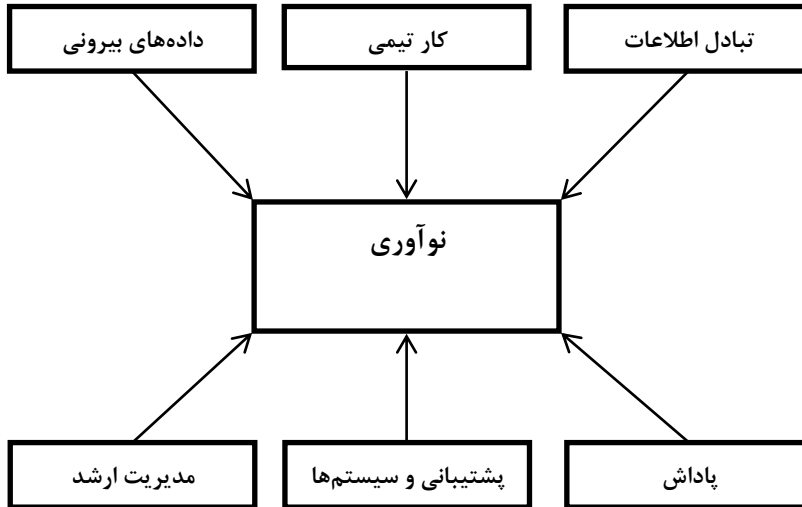
توسعه محصولات جدید (NPD^۱): آشکار است که توسعه محصول جدید یک جنبه کلیدی فرآیند نوآوریست. واقعیت ارائه مربوط به یک محصول جدید این است که اکثریت آن‌ها منحصر به فرد و جدید نیستند. بسیاری از NPD های ارائه شده تغییراتی در کالاهای فعلی هستند. بوز^۲ و همکاران چهار نوع محصول جدید را تشخیص دادند:

- جدید برای جهان
- خطوط جدید محصول و خطوط اضافی
- محصولات تجدید نظر شده
- محصول تجدیدی موقعیت شده

1 -New Product Development

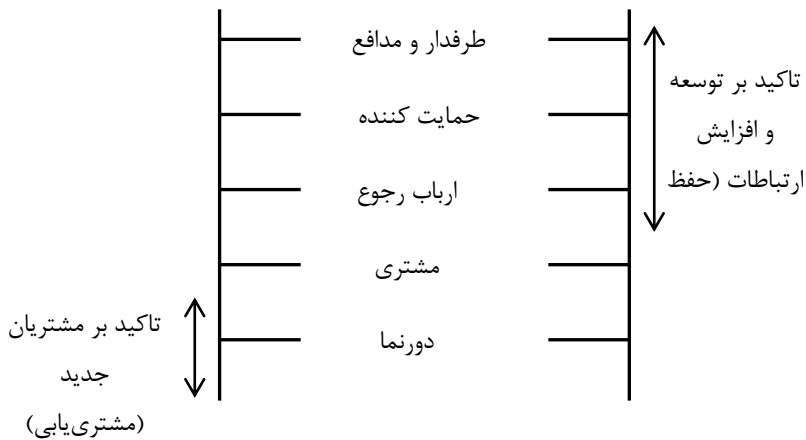
2 -Booz

دراموند و انسور (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کنند که برای خلق فرهنگی که تغییر و نوآوری را تشویق و ارتقا دهد و زیربنایی برای حمایت از آن باشد، شرکت باید توانمندسازان ترسیم شده زیر را در نظر بگیرد:



شکل ۴-۲۰- ایجاد نوآوری دراموند و انسور (۲۰۰۱).

بازاریابی ارتباط^۱: بازاریابی ارتباط اهمیت ارزش دوران حیات یک مشتری را مشخص می‌کند. که شامل توسعه ارتباطات بلندمدت با مشتریان سودآور به جای دستیابی به مبادلات یکباره است. تحقیقات نشان داده است که حفظ مشتریان فعلی بسیار سودبخش‌تر از به دست آوردن مشتریان جدید است.



شکل ۴-۲۱- نردبان بازاریابی ارتباط، کریستوفر و همکاران ۱۹۹۳.

۴-۱۷- اجرا و کنترل

اجرای بازاریابی با تبدیل راهبرد بازاریابی به عمل مرتبط است. این مرحله بسیار مهمی است که غالباً توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد غفلت و چشم‌پوشی قرار می‌گیرد. در برخی موارد برنامه‌ها شکست می‌خورند، نه به این دلیل که آن‌ها برنامه‌های نامناسبی هستند بلکه به این علت که به نحو ضعیفی اجرا می‌شوند.

		نامناسب	راهبرد	مناسب
مهارت‌های اجرا	خوب	شانس	موفقیت	
	بد	شکست	مشکل	

شکل ۴-۲۲- راهبرد و اجرا (باناما، ۱۹۸۴).

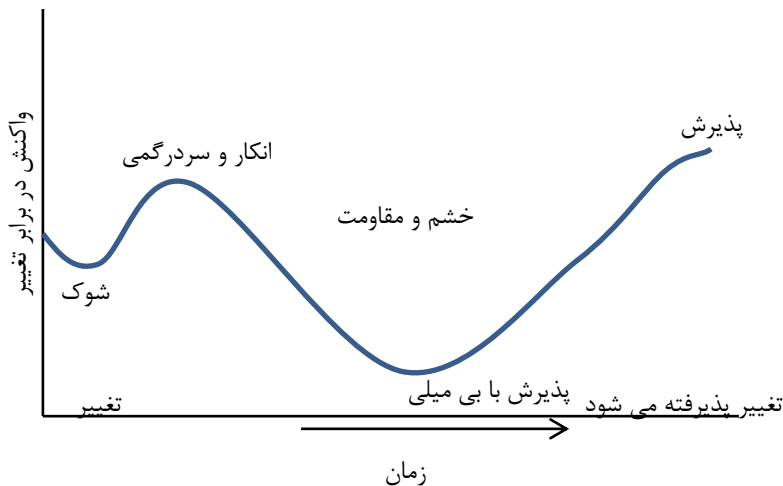
۴-۱۷-۱- شکست راهبرد بازاریابی و موانع اجرا

بر اساس نظر آکر (۱۹۹۸) تعدادی دام در فرآیند برنامه‌ریزی و اجرا وجود دارد که عبارتند از:

- تمرکز برگزیده
- تمرکز به اهداف کوتاه مدت مالی
- محدودیت چرخه سالانه
- برنامه های بدون روح
- برنامه های بدون انعطاف
- فقدان تعهد به برنامه نهایی

۴-۱۷-۲- مدیریت تغییر

ایجاد یک فرهنگ که تغییر را بپذیرد یک ماده اولیه اصلی و مهم در اجرای موفق راهبرد بازاریابی است.



شکل ۴-۲۳- واکنش در برابر تغییر (ویلسون، ۱۹۹۳).

۴-۱۷-۳- ارزیابی سهولت و سادگی اجرا

سادگی و سهولت اجرای یک راهبرد به تناسب راهبردی می‌تواند بستگی داشته باشد. یعنی حدی که راهبرد متناسب با فعالیت‌های جاریست. هرچقدر این تناسب بهتر محقق شود،

احتمال بیشتری برای اجرای موفق وجود دارد. اهمیت تغییر و درجه تغییر، تاثیرگذار بر حدی است که اجرا موفق خواهد شد.

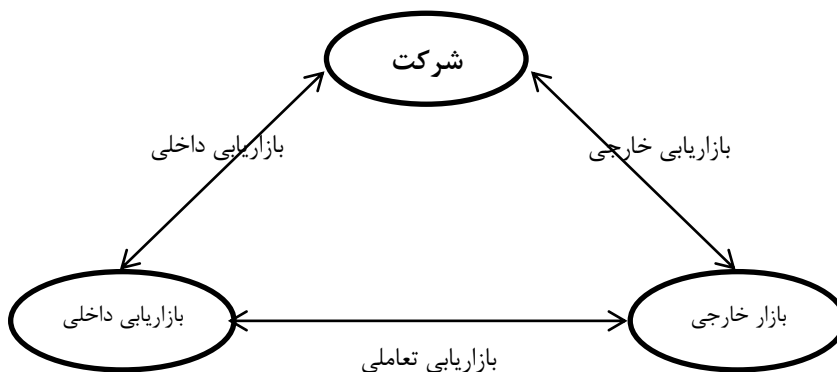
سطح تغییر در عملیات جاری

	کم	زیاد
زیاد	هم افزایی	تغییرات اساسی
کم	تاثیر محدود	زیاده روی

شکل ۴-۲۴- تناسب راهبردی

۴-۱۷-۴- فرآیند اجرا

توسعه بازارگرایی، یک عامل کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز است. بدون داشتن یک فلسفه مشتری محور، این احتمال وجود دارد که هر راهبرد جدیدی با مشکلات مواجه شود. بر اساس نظر بری (۱۹۸۶) مهم‌ترین سهم و نقشی که واحد بازاریابی می‌تواند داشته باشد هوشمند کردن هرکس دیگر در سازمان برای بازاریابی است. این اساسا آن چیزی است که مربوط به بازاریابی داخلی می‌شود.



شکل ۴-۲۵- سه نوع بازاریابی (کاتلر و دیگران، ۱۹۹۹)

بازاریابی داخلی: دارای هدف ایجاد نوعی برنامه بازاریابی هدفمند در محل بازار داخلی در شرکت است که منطبق و موازی با برنامه بازاریابی هدفمند در بازار خارجی مربوط به مشتریان و رقباست (پیرسی، ۲۰۰۰). بنابراین بازاریابی داخلی موفق، به عنوان پیش‌نیازی برای بازاریابی اثربخش خارجی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است.

۴-۱۷-۵- کنترل

مرحله‌نهایی فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی، ارائه سازوکارهای کنترل جهت نظارت بر موفقیت برنامه‌های بازاریابی است. خروجی این مقیاس‌ها باید به اقداماتی به شکل اقدام اصلاحی یا بازنگری اهداف بازاریابی مرتبط باشند. نتایج حاصله همچنین می‌تواند به منظور ارائه اطلاعات برای تصمیمات آینده مورد استفاده قرار بگیرد. در واقع سازوکارهای کنترل باید به گونه‌ای توسعه یابند تا نه تنها کارایی بلکه اثربخشی را نیز اندازه بگیرند. مقیاس‌های کنترل می‌توانند بر حسب سازوکارهای کنترل مالی و غیرمالی تقسیم شود.

کنترل‌های مالی عبارتند از:

- نسبت‌ها

- نسبت‌های سودآوری
- نسبت‌های نقدینگی
- نسبت‌های بدهی
- فعالیت‌ها

- بودجه

- مبتنی بر گذشته
- هدف و کار
- مرتبط با فعالیت
- تعادل رقابتی
- تحلیل واریانس

کنترل‌های غیرمالی: می‌توانند در تمامی سطوح داخل یک سازمان- راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی - بکار گرفته شوند.

برای مثال الگو برداری یک تکنیک کلیدی غیرمالی است که سازمان‌ها عملکرد خود را از طریق آن اندازه‌گیری می‌کنند. به این معنی که الگوبرداری از سایر سازمان‌ها در تلاش به منظور بهترین اقدام می‌باشند.

فصل پنجم

مدیریت بازاریابی استراتژیک

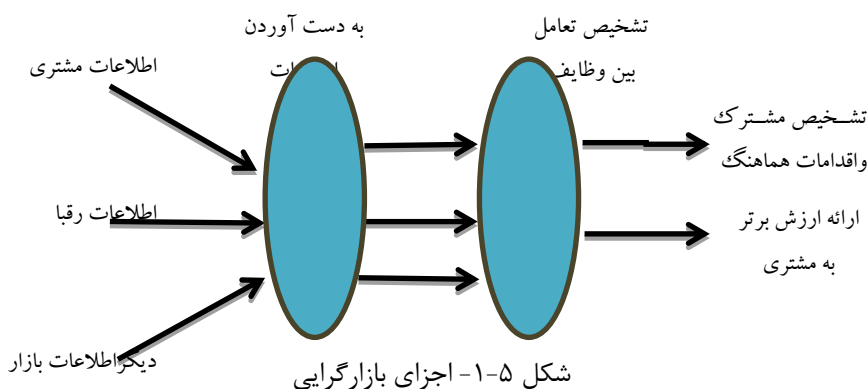
(دیوید کراونز، چارلز لمب، ویکتوریا کریتندن)

۵-۱- بازارگرایی و یادگیری سازمانی

بازارگرایی به معنای آن است که مشتری هسته اصلی عملیات کسب و کار باشد. واژه بازارگرایی^۱ با گرایش به بازاریابی^۲ معمولاً اشتباه گرفته می‌شود، ولی در واقع تفاوت بسیاری بین آن‌ها وجود دارد. بازارگرایی به همه کسانی اشاره دارد که خود را در سازمان نسبت به مشتری متعهد می‌دانند و همواره تلاش می‌کنند با انجام تعهدات لازم برای برآورده کردن نیازهای در حال تغییر مشتری حرکت کنند. گرایش به بازاریابی به این نکته اشاره دارد که وظایف بازاریابی مهم‌ترین وظایف درون یک سازمان است و تمام فضاهای وظیفه‌ای دیگر سازمان از تقاضاهای واحد بازاریابی مشتق می‌شوند.

۵-۱-۱- بازارگرایی چیست؟

برای دستیابی به بازارگرایی، باید اطلاعات مشتریان، رقبا و بازارها را به دست آورد، آن‌ها را با توجه به دیدگاه کلی کسب و کار بررسی کرد، چگونگی ارایه ارزش برتر به مشتریان را مشخص کرد و اقدامات لازم را برای ارایه آن ارزش به مشتری انجام داد (نمودار ۵-۱). بازارگرایی مستلزم تمرکز بر مشتری، اطلاعات رقبا و هماهنگی بین وظایف مختلف سازمان است.



۵-۱-۲- تبدیل شدن به سازمانی بازارگرا

همان‌گونه که در شکل ۵-۱ نشان می‌دهد برای تبدیل شدن به شرکتی بازارگرا به تعداد موارد مرتبط با هم نیاز است. این موارد مشتمل بر، کسب اطلاعات، تشخیص وظایف مرتبط، شناخت مشترک و اقدامات هماهنگ است.

۵-۱-۳- اخلاقیات در بازاریابی

مسئولیت‌های اخلاقی مدیران و افراد حرفه‌ای شامل: شناسایی مقولات اخلاقی، مشخص کردن قواعد کلی رفتارهای اخلاقی و تشویق کارکنان برای مراعات رفتارهای اخلاقی است.

۵-۱-۴- یادگیری سازمانی^۱

برای یادگیری در مورد بازارها باید فرآیند مناسبی را در کل سازمان برای گردآوری، تفسیر و اقدام بر اساس اطلاعاتی که از فعالیت‌های محسوس و معنی‌دار حاصل می‌شود، به وجود آورد. فرآیند یادگیری شرکت‌های بازارگرا از چهار گام تبعیت می‌کنند: جست و جوی ایده‌های جدید، توزیع اطلاعات به شکل هم‌افزایی، تفاسیر آگاهانه دو جانبه و امکان استفاده از سوابق.

۵-۱-۵- جست و جوی ایده‌های جدید^۲

خطری که باید به شدت از آن اجتناب شود این است که یک سازمان در مورد بازارها و رقابت در آن به دنبال یافتن دیدگاه‌های جدید نباشد.

۵-۱-۶- توزیع اطلاعات به شکل هم‌افزایی^۳

این بخش از فرآیند یادگیری، توزیع اطلاعات در سطح کل سازمان را تشویق می‌کند. در این جا، هدف آن است که از طریق انتقال اطلاعات به بخش‌های وظیفه‌ای کسب و کار سازمان و وجود اطلاعات مشترک در مورد مشتریان، کانال‌های توزیع، تامین‌کنندگان و رقبا ارزش اطلاعات افزایش می‌یابد.

۵-۱-۷- تفاسیر آگاهانه دو جانبه

تفسیر اطلاعات توسط مدیران بر پایه الگوی ذهنی آنان درباره بازار انجام می‌شود. هدف، عبارت از دستیابی به دیدگاه مشترک در مورد بازار و تاثیر اطلاعات جدید بر این دیدگاه

1- Organizational Learning

2-Open-minded inquiry

3- Synergistic Information Distribution

است. همچنانکه اعضای سازمان نتایج تصمیمات خود را که با توجه به دیدگاه آن‌ها در زمان تصمیم‌گیری اتخاذ شده ارزیابی می‌کنند یادگیری صورت می‌گیرد.

۵-۱-۸- استفاده از سوابق قابل در دسترس

در این مرحله از فرآیند یادگیری بر اهمیت دسترسی به آموخته‌های قبلی تاکید می‌شود. در این‌جا هدف آن است که اطلاعات ارزشمند قبلی که همچنان قابل استفاده است بی‌استفاده نماند.

۵-۱-۹- استراتژی بازاریابی

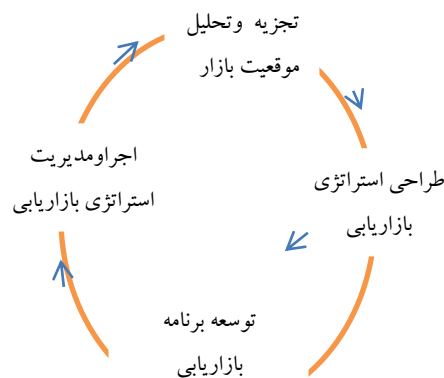
فرآیند چهار مرحله‌ای طراحی و مدیریت یک استراتژی بازاریابی (تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت) در شکل ۵-۲) نشان داده شده است.

در ابتدا، تجزیه و تحلیل موقعیت به تجزیه و تحلیل بازار و رقبا، تقسیم‌بندی بازار و یادگیری مستمر درباره بازارها توجه می‌کند.

در مرحله دوم، طراحی یک استراتژی بازاریابی در بردارنده استراتژی‌هایی برای انتخاب مشتریان هدف و جایگاه‌یابی، استراتژی‌های روابط بازاریابی و برنامه‌ریزی برای محصولات جدید است.

سوم، توسعه برنامه بازاریابی، شامل استراتژی‌هایی در زمینه کالاها، خدمات، توزیع، قیمت و ارتقاء است که برای ارضای نیاز خریداران مورد نظر، طراحی و اجرا می‌شود.

چهارم، اجرا و مدیریت استراتژی، به طراحی سازمانی، اجرا و کنترل استراتژی بازاریابی، توجه دارد.



شکل ۵-۲- طراحی و مدیریت استراتژی بازاریابی

در ادامه مراحل مختلف فرآیند استراتژی بازاریابی را به اختصار مرور می‌کنیم.

۵-۱-۱۰- تجزیه و تحلیل موقعیت بازاریابی

مدیریت بازاریابی برای کمک به طراحی یک استراتژی جدید یا تغییر استراتژی موجود به تجزیه و تحلیل موقعیت بازاریابی نیاز دارد. تجزیه و تحلیل موقعیت به طور مداوم انجام می‌شود تا تغییرات لازم در استراتژی داده شود.

تجزیه و تحلیل بازارها و رقابت: برای تجزیه و تحلیل بازارها و رقابت باید بازارها را به درستی تعریف کرد. برای آنکه بازاری وجود داشته باشد، باید مردمی دارای نیازها و خواسته‌های خاصی باشند و محصولاتی که بتوانند آن نیازها را برآورده سازد. خریداران نیز باید قادر به خرید محصولاتی باشند که نیاز آن‌ها را برآورده می‌کند.

ارزیابی استراتژی‌ها، نقاط قوت، محدودیت‌ها و برنامه‌های رقبا نیز جنبه مهمی از تجزیه و تحلیل موقعیت بازار، به شمار می‌رود. تجزیه و تحلیل موقعیت بازار شامل ارزیابی هریک از رقباست. تجزیه و تحلیل باعث می‌شود نقاط قوت و ضعف رقبا شناسایی شود.

تقسیم‌بندی بازار^۱: در تقسیم‌بندی بازار، به طبیعت و تنوع نیازها و خواسته‌های خریداران توجه می‌شود. این کار، فرصتی را برای سازمان به وجود می‌آورد تا توانمندی‌های کاری خود را به روی خواسته‌های گروه خاصی از خریداران متمرکز کند. هدف از تقسیم‌بندی بازار آن است که به تفاوت نیازها و خواسته‌ها توجه شود و بخش‌های بازار که شرکت به آن گرایش دارد شناسایی شوند.

هر بخش از بازار، شامل خریدارانی است که نیازها و خواسته‌های مشابهی نسبت به گروه کالایی مورد علاقه مدیریت دارد. بخش‌های مختلف بازار را بر اساس ویژگی‌های مختلف افراد، دلایل خرید یا استفاده آنان از کالاهایی خاص و ترجیحات آنان نسبت به نام‌های تجاری خاص توصیف می‌کنند.

طراحی استراتژی بازاریابی: تجزیه و تحلیل موقعیت، فرصت‌های بازار را شناسایی و بخش‌های مختلف بازار را تعریف، رقابت را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص می‌کند. این اطلاعات نقش مهمی را در طراحی استراتژی بازاریابی ایفا می‌کند که شامل هدف‌گیری بازار و تجزیه و تحلیل موقعیت، ایجاد روابط بازاریابی و توسعه و معرفی محصولات جدید است.

استراتژی هدف گیری و جایگاه یابی در بازار: هدف گیری بازار باعث شناسایی افراد یا سازمان هایی می شود که مدیریت تصمیم دارد با برنامه بازاریابی خود به دنبال آنها باشد.

استراتژی جایگاه یابی^۱ ترکیبی از استراتژی هایی است که یک شرکت در رابطه با کالا، کانال توزیع، قیمت و ارتقاء استفاده می کند تا جایگاه خود را در برآورده ساختن نیازها و خواسته های اهداف مورد نظر خود در بازار، در مقایسه با رقبا مشخص کند. هدف جایگاه یابی آن است که کالا را در چشم و ذهن خریدار جای دهد تا باعث تشخیص و تمیز شرکت، کالا و نام تجاری از رقابت بازار باشد.

استراتژی روابط بازاریابی^۲: هدف استراتژی روابط بازاریابی این است که از طریق همکاری گروه های درگیر، سطح بالایی از رضامندی مشتریان را به وجود آورد. ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان شیوه ای است که شرکت ها از طریق آن مزیت رقابتی به دست می آورند. به همین ترتیب ایجاد روابط پایدار با تامین کنندگان، کانال های توزیع و بعضی اوقات رقبا کمک می کند تا ارزش برتری به مشتری ارائه شود.

استراتژی های کالای جدید: به دلیل کاهش فروش و سود، کالاهای جدید باید جایگزین کالاهای قدیم شوند. برای برآورده ساختن الزامات مشتری و تولید کالاهایی با کیفیت عالی و قیمت های رقابتی، هماهنگی نزدیک برای برنامه ریزی کالاهای جدید ضرورت دارد.

ترکیب استراتژی های کالا، توزیع، قیمت و ارتقاء، شکل دهنده استراتژی جایگاه یابی انتخاب شده برای هر بازار هدف خواهد بود.

استراتژی کالا: مدیریت بازاریابی برای هدایت تصمیمات مربوط به استراتژی کالا در زمینه عملکرد فعلی و عملکرد مورد انتظار کالاها به اطلاعات زیر نیاز دارد:

- ۱- ارزیابی مشتری درباره کالاهای شرکت به ویژه قوت و ضعف آنها در مقایسه با رقبا
 - ۲- اطلاعات عینی درباره عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار، در زمینه معیارهای مرتبط از قبیل فروش، سود و سهم بازار.
- استراتژی کالا شامل: مدیریت کالاهای موجود و شدت توزیع مناسب کالا و یا خدمت است.

استراتژی توزیع: معمولاً از کانال های توزیع برای پیوند دادن تولیدکنندگان نهایی و بازارهای کسب و کار استفاده می شود.

تصمیم‌گیری‌ها شامل: استفاده از نوع سازمان کانال و شدت توزیع مناسب کالا و یا خدمت است.

استراتژی قیمت: قیمت نقش مهمی را در جایگاه‌یابی کالا یا خدمت ایفا می‌کند. واکنش مشتریان به قیمت‌های مختلف، هزینه کالا، قیمت‌های رقبا و عوامل مختلف قانونی و اخلاقی؛ اهمیت انعطاف‌پذیری مدیریت را در تعیین قیمت‌ها نشان می‌دهد.

استراتژی ارتقا: تبلیغات، ارتقاء فروش، بازاریابی مستقیم و روابط عمومی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با مشتریان خود ارتباط برقرار کرده و با سازمان‌ها، جوامع و دیگر مخاطبین مورد نظر، همکاری داشته باشند. ارتقاء باعث آگاه ساختن، یادآوری و متقاعدکردن خریداران و افراد دیگر می‌شود که بر فرآیند خرید تاثیر می‌گذارند.

۵-۱-۱۰- اجرا و مدیریت استراتژی بازاریابی

انتخاب مشتریان مورد نظر و استراتژی جایگاه‌یابی برای هر هدف، باعث سوق دادن توسعه استراتژی بازاریابی به مرحله نهایی یعنی اجرا می‌شود. در این قسمت به طراحی سازمان بازاریابی و اجرا و کنترل استراتژی توجه می‌شود.

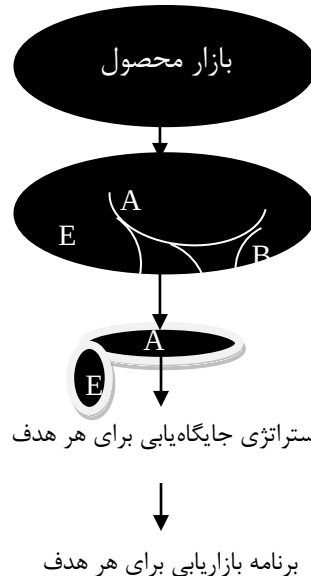
سازمان بازاریابی: یک طرح سازمانی خوب باعث می‌شود که بین افراد و مسئولیت‌های کاری آن‌ها تناسب وجود داشته باشد؛ به گونه‌ای که اجرای استراتژی بازاریابی به بهترین شکل انجام شود.

اجرا و تشخیص استراتژی بازاریابی: اجرا و تشخیص بازاریابی شامل: آماده کردن برنامه و بودجه بازاریابی؛ اجرای برنامه؛ مدیریت و تشخیص استراتژی به شکلی مستمر است. برنامه بازاریابی رهنمودهای عملی را برای فعالیت‌هایی که قرار است اجرا شود، افرادی که باید آن را اجرا کنند، زمان و مکان اجرا و چگونگی انجام آن ارائه می‌کند. استراتژی بازاریابی یک فرآیند مستمر تصمیم‌گیری، اجرا و اندازه‌گیری اثربخشی آن‌ها در طول زمان است.

۵-۱-۱۱- تقسیم‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی

روابط بین تقسیم‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی در شکل ۵-۳ نشان داده شده است. فرآیند با تعریف تجزیه و تحلیل بازار کالا که باید تقسیم‌بندی شود، آغاز می‌شود. کاربرد روش تقسیم‌بندی این است که بخش‌های مختلف بازار که در شکل ۵-۳ تحت عنوان بخش‌های A تا E نشان داده شده‌اند، شناسایی شوند. در مرحله بعد، مدیریت باید تصمیم بگیرد که کدام یک از این بخش‌ها را هدف خود قرار دهد.

استراتژی جایگاه‌یابی مشخص می‌کند که مدیریت چگونه می‌خواهد کاری کند که خریداران یک بازار خاص درک خاصی از کالاهای سازمانی داشته باشند. در نهایت برنامه بازاریابی، استراتژی‌های کالا، توزیع، قیمت‌گذاری و ارتقاء را برای رسیدن به جایگاه مورد نظر کالا در اذهان مشتریان بازار هدف مشخص خواهد کرد.



شکل ۵-۳- تقسیم‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی

۵-۲- تدوین برنامه بازاریابی

استراتژی بازاریابی شامل انتخاب بازارهای هدف، تنظیم اهداف بازاریابی و توسعه، اجرا و مدیریت استراتژی‌های جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی است. بخش دوم، بر تنظیم اهداف و طراحی استراتژی‌های جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی تمرکز کرده است.

۵-۲-۱- تنظیم اهداف

یک هدف بازاریابی، بنیادهای است که مشخص می‌کند چه کارهایی قرار است از طریق فعالیت‌های بازاریابی انجام شود.

اهداف بازاریابی معمولاً در سطوح زیرتنظیم می‌شوند:

- ۱- کل سازمان بازاریابی درون شرکت
- ۲- هر بازار هدف که شرکت یا واحد کسب و کار در آن فعالیت دارد.

۳- فضاهای وظیفه‌ای بازاریابی مهم

۴- واحدهای فرعی درون فضاهای وظیفه‌ای خاص

۲-۵- استراتژی جایگاه یابی برنامه بازاریابی

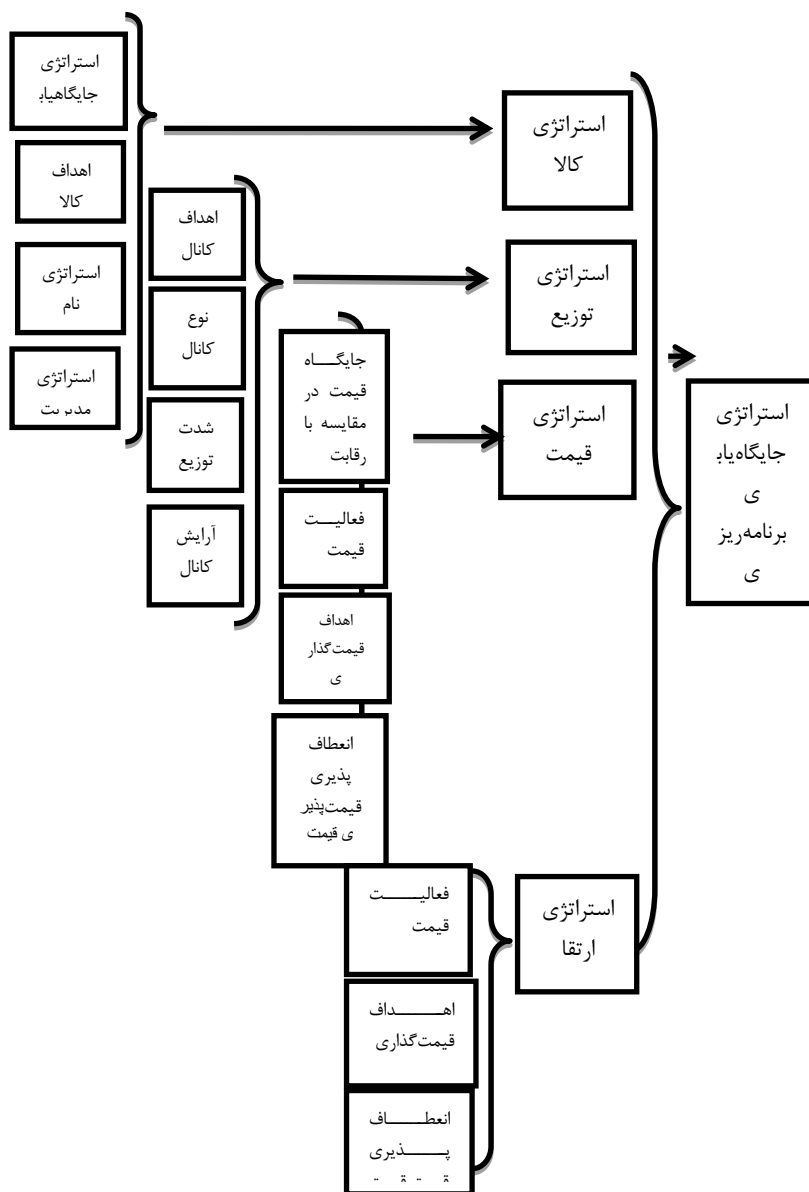
جایگاه یابی^۱ مستلزم تدوین یک آمیخته بازاریابی خاص برای تاثیرگذاری برادراک کلی مشتریان بالقوه نسبت به یک نام تجاری، خط تولید یا سازمان است.

جایگاه^۲ عبارت از مکانی است که یک قلم کالا، خط تولید، نام تجاری یا سازمان در مقایسه با پیشنهادهای رقبا در افکار مشتریان بالقوه اشغال می‌کند.

زمانی که یک جایگاه انتخاب شد، برای برقراری ارتباط و تقویت آن جایگاه استراتژی‌های کالا، توزیع، قیمت‌گذاری و ارتقاء طراحی می‌شود. شکل ۵-۳ مهم‌ترین تصمیمات مرتبط با توسعه استراتژی جایگاه یابی برنامه بازاریابی را ارائه می‌کند.

1-Positioning

2-Position



شکل ۵-۴- تصمیمات مهم در توسعه استراتژی جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی

در ادامه به مرور این تصمیمات می‌پردازیم:

۳-۲-۵- استراتژی‌های کالا

قلب استراتژی جایگاه‌یابی برنامه‌ریزی را پرتفوی کالایی موسسه تشکیل می‌دهد. بدون آنکه بدانیم چه کالایی قرار است بازاریابی شود، توسعه یک برنامه ارتقایی یا استراتژی توزیع یا تعیین قیمت مشکل خواهد بود.

جایگاه‌یابی کالا و اهداف: جایگاه‌یابی کالا یعنی تصمیم‌گیری درباره این که چگونه به وسیله یک کالا یا مجموعه کالایی به رقابت با بازار هدف مورد نظر مدیریت، پرداخت. **استراتژی نام‌گذاری:** مهمترین گزینه‌ها در تصمیمات تولیدکننده در زمینه نام‌گذاری کالا آن است که:

- تلاش نکند برای هر کالا یک نام تجاری جداگانه معرفی کند؛ بلکه برای تمام کالاهای خود از یک نام عمومی استفاده کند.
- کالاهایی را تولید کند که توزیع کنندگان بتوانند نام و برچسب خاص خود را در آن استفاده کنند.

- برای هر خط تولید یک نام تجاری ایجاد کند.
- برای هریک از کالاهای یک نام تجاری با هویت قوی بوجود آورد.
مدیریت کالا: سازمان‌هایی که دارای چندین نوع کالا هستند، معمولاً برای هدایت برنامه‌های بازاریابی یک یا چند کالای مربوط به یک خط تولید یا آمیخته کالایی از مدیران کالا استفاده می‌کنند.

۴-۲-۵- استراتژی‌های توزیع

کانال توزیع (زنجیره تامین)^۱ باعث وصل کردن تامین‌کنندگان و تولیدکنندگان با مصرف‌کنندگان نهایی کالاها و خدمات می‌شود.

اهداف کانال توزیع: مدیریت ممکن است از طریق استفاده از استراتژی‌های کانال به دنبال دستیابی به یک یا چند هدف باشد. در حالی که هدف اولیه عبارت از دسترسی به مصرف‌کنندگان نهایی است. اهداف دیگر از قبیل دستیابی به پشتیبانی‌های ارتقایی، ارائه خدمت به مشتری و به دست آوردن اطلاعات بازار نیز ممکن است اهمیت داشته باشد.

انواع کانال توزیع: مهم‌ترین کانال‌ها عبارتند از کانال‌های توزیع متداول^۱ و سیستم‌های بازاریابی عمودی^۲.

یک کانال توزیع متداول، گروهی از تولیدکنندگان، عمده فروشان و خرده فروشان هستند که تقریباً در یک رشته و ردیف کاری بوده، با یکدیگر شدیداً چانه می‌زنند، درباره شرایط فروش، مذاکرات شدیدی دارند و به عبارتی مستقل عمل می‌کنند. بر عکس یک سیستم بازاریابی عمودی (VMSs) متشکل از تولیدکنندگان و واسطه‌هایی است که برای دستیابی به صرفه‌جویی‌های اقتصادی و داشتن حداکثر تاثیر در بازار با یکدیگر همکاری می‌کنند.

سه نوع معمول از سیستم بازاریابی عمودی عبارتند از: سازمانی، قراردادی و اداری. یک سیستم بازاریابی عمودی سازمانی^۳، زمانی وجود دارد که یک موسسه مالک مراحل متوالی یک کانال توزیع است.

یک سیستم بازاریابی عمودی قراردادی، زمانی وجود دارد که موسسات مستقل در سطوح مختلف کانال توزیع، فعالیت‌های توزیع را از طریق توافق‌نامه‌های قراردادی^۴ هماهنگ می‌کنند.

یک سیستم بازاریابی عمودی اداری^۵ زمانی وجود دارد که یک سازمان قوی (معمولاً یک تولیدکننده یا خرده فروشی) جایگاه رهبری بازار را در اختیار دارد.

شدت توزیع: یعنی آنکه یک کالا را چند فروشگاه عرضه می‌کند. انتخاب شدت توزیع مناسب به استراتژی‌های هدف‌گیری و جایگاه‌یابی مدیریت و نیز ویژگی‌های کالا و بازار بستگی دارد. کالاهای راحت و ارزان قیمت، نوعاً در تعداد زیادی از فروشگاه‌های مناطق مختلف عرضه می‌شود. توزیع فشرده به این منظور انجام می‌شود که حداکثر بازار تحت پوشش قرار گیرد. توزیع انتخابی^۶ زمانی است که در یک منطقه جغرافیایی فقط از چند توزیع کننده محدود استفاده می‌شود. محدودترین فشردگی توزیع را توزیع انحصاری^۷ را تشکیل می‌دهد که یک منطقه شهری را فقط تعداد محدودی توزیع کننده در بر می‌گیرد.

آرایش کانال: آرایش کانال^۸ به تعداد سطوح و انواع خاص واسطه‌های مورد استفاده در هر سطح اشاره دارد.

1-Conventional Channels

2-Vertical Marketing Systems(VMS)

3-A Corporate VMS

4-A Contractual VMS

5-An Administered VMS

6-Selective distribution

7-Exclusive distribution

8-Channel Configuration

۵-۲-۵- استراتژی‌های قیمت گذاری

استراتژی‌های قیمت‌گذاری تا حد زیادی توسط سه تصمیم مرتبط تعیین می‌شوند:

- تصمیم درباره جایگاه قیمت باتوجه به رقبا

-تصمیم درباره این‌که قیمت تاچه حد در برنامه بازاریابی موثر است و

- اهداف قیمت گذاری

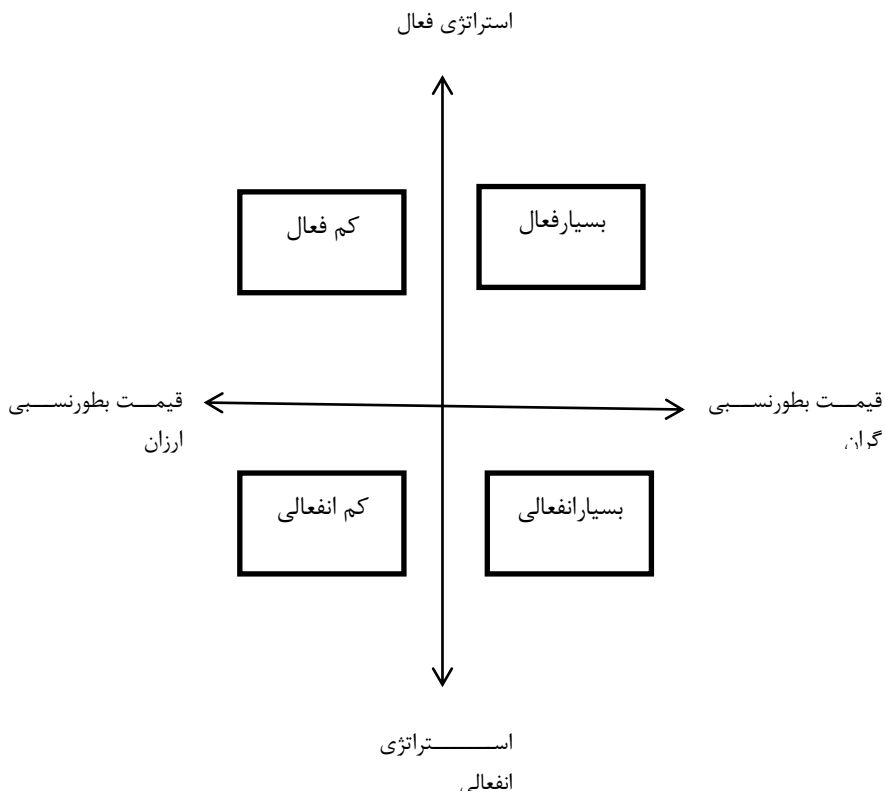
فعالیت قیمت: نمودار دو گزینه‌های احتمالی در تصمیم‌گیری در مورد میزان فعال بودن قیمت در برنامه بازاریابی را مشخص می‌کند. شرکت‌ها بعضی اوقات برای ایجاد این ذهنیت که استفاده از نام تجاری معتبر آن‌ها نشانه رفاه و ثروت مصرف‌کننده است، از استراتژی بسیار فعال^۱ استفاده می‌کنند. زمانی که خریدار نمی‌تواند کیفیت کالا را به سادگی ارزیابی کند، ممکن است قیمت به عنوان نشانه‌ای برای ارزش داشتن قلمداد شود. یک استراتژی بسیار انفعالی^۲ مناسب اقلام گران قیمتی است که به وسیله عواملی غیر از قیمت مانند ویژگی‌ها و عملکرد کالا مشخص می‌شوند. یک استراتژی کم فعال^۳ معمولاً زمانی استفاده می‌شود که قیمت نقش بسیار مهمی در تصمیم‌گیری خریدار ایفا می‌کند. این استراتژی برای موسساتی که مزیت بهای تمام شده پایینی دارند بسیار موثر واقع می‌شود. استراتژی کم انفعالی مستلزم فروش با قیمتی نسبتاً ارزان است.

1-High-active Strategy

2-High Passive Strategy

3-Low-active Strategy

اهداف قیمت‌گذاری: موسسات برای بقای خود در محیط شدیداً رقابتی بازار امروز به اهداف قیمت‌گذاری نیاز دارند که خاص، قابل حصول و قابل اندازه‌گیری باشند. به عنوان نمونه، درباره اهداف سودگرا، می‌توان به حداکثر کردن سود، منافع رضایت بخش و بازده سرمایه‌گذاری مورد نظر اشاره نمود. اهداف قیمت‌گذاری فروش‌گرا شامل اهداف مربوط به سهم بازار و حداکثر کردن فروش است. اهداف وضع موجود در برگیرنده حفظ قیمت‌های فعلی و داشتن قیمتی در حد رقابت می‌باشد.



شکل ۵-۵- گزینه‌های قیمت‌گذاری

انعطاف‌پذیری قیمت: میزان انعطاف‌پذیری قیمت‌گذاری را عوامل تقاضا و هزینه مشخص می‌کنند. در بین دو مرز حداقل و حداکثر ملاحظات قانونی و اخلاقی بر تصمیمات قیمت‌گذاری تاثیر می‌گذارند. مدیریت باید تصمیم بگیرد، چه قیمتی را در بین این دو حد تعیین کند.

۶-۲-۵- استراتژی‌های ارتقا

ارتقاء عبارت از ارتباطی است که بازاریاب برای مطلع کردن، متقاعدکردن یا یادآوری به مشتریان فعلی یا بالقوه و یا دیگر مخاطبین مورد نظر انجام می‌دهد تا بر نظر آنان تاثیر گذاشته و یا پاسخی را از آنان دریافت کند.

آمیخته ارتقاء شامل تبلیغات، فروش شخصی، ارتقاء فروش، بازاریابی مستقیم و روابط عمومی است. مهم‌ترین اجزای استراتژی ارتقاء عبارتند از: تنظیم اهداف ارتباطی، تصمیم درباره نقش آمیخته، ارتقاء در استراتژی کلی و ارتقاء و تعیین بودجه ارتقاء. اهداف ارتباط: برای کل برنامه ارتقاء و نیز هر یک از اجزای ارتقاء باید اهدافی را انتخاب کرد. اهداف خاص از قبیل اهداف فروش و سهم بازار با دیگر اجزای برنامه بازاریابی سهیم هستند.

اهداف ارتقاء توصیفی موارد زیر را شامل می‌شود:

- ایجاد یا افزایش آگاهی خریداران درباره یک قلم کالا، خط تولید یا نام تجاری
- تاثیرگذاری برگرایش خریداران نسبت به یک شرکت، یک قلم کالا، خط کالایی یا یک نام تجاری

- افزایش علاقه و ترجیح خریداران بخش هدف به یک نام تجاری

- تلاش برای تکرار خرید یک نام تجاری توسط خریداران

تصمیم‌گیری درباره نقش اجزای آمیخته ارتقاء: اهداف ارتقاء می‌تواند با نقش خاص

هر یک از اجزای آمیخته ارتقاء مرتبط باشد. برای مثال نقش نیروی فروش ممکن است انجام فروش بیشتر یا در عوض مطلع کردن سازمان‌های توزیع‌کننده درباره ویژگی‌ها و کاربردهای مختلف کالا باشد. لازم است درباره این که کدامیک از اهداف ارتقایی قرار است توسط کدامیک از اجزای آمیخته ارتقاء برآورده شود، تصمیم‌گیری شود.

بودجه ارتقاء: از نظر تئوریک بودجه ارتقاء باید به گونه‌ای تنظیم شود که سودآوری

را حداکثر کند. کاربرد این تئوری چندان آسان نیست.

معروف‌ترین و عملی‌ترین رویکرد برای تنظیم بودجه ارتقاء رویکرد هدف و وظیفه^۱

است. ابتدا مدیریت اهداف را تنظیم می‌کند، در مرحله بعد ابزار ارتباطی لازم برای

دستیابی به آن اهداف را مشخص می‌کند، سپس از طریق جمع کردن هزینه‌های فعالیت‌های ارتقایی مشخص شده، بودجه لازم مشخص می‌شود. لازمه استفاده از این رویکرد درک مدیریت نسبت به اثربخشی ابزار مختلف ارتقاء است.

مزیت اصلی روش هدف و وظیفه این است که به طور کل و شفاف برنامه‌ریزی را با فرآیند بودجه‌بندی در هم آمیزد: اهداف تعیین شده‌اند، گزینه‌های مختلف تجزیه و تحلیل شده‌اند و هزینه هریک از اجزای برنامه ارتقاء مشخص گردیده‌اند.

۷-۲-۵- آماده‌کردن برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی^۱، استراتژی بازاریابی را دیکته می‌کند. برنامه‌ها از لحاظ چشم‌انداز و جزئیات با یکدیگر تفاوت دارند؛ با این حال تمام برنامه‌ها باید بر مبنای تجزیه و تحلیل بازار کالا و بخش‌های مختلف آن، صنعت و ساختار رقابتی و مزیت رقابتی سازمان، بنا شده باشند. در زیر بخش‌های مهم چارچوب یک برنامه بازاریابی بیان می‌شود:

خلاصه موقعیت: خلاصه‌ای از موقعیت استراتژیک برای واحد برنامه‌ریزی: این بخش به توصیف بازار و ویژگی‌های مهم آن، برآورد وسعت آن و اهداف رشد می‌پردازد.

توصیف هدف بازار: هر یک از اهداف بازار را تعریف و توصیف کنید. شامل مشتری، ترجیحات مشتری و عادات خرید، برآوردهای اندازه و رشد، کانال‌های توزیع، تجزیه و تحلیل رقبا، مهم و رهنمودهای لازم برای استراتژی جایگاه‌یابی.

مقاصد مربوط به اهداف بازار: مقاصد مربوط به اهداف بازار (از قبیل جایگاه بازار، فروش و سود) را تنظیم کنید. اهداف هریک از اجزای برنامه بازاریابی را نیز بیان کنید، مشخص نمایید که هر هدف چگونه اندازه‌گیری خواهد شد.

استراتژی جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی: بیان کنید که مدیریت می‌خواهد موسسه در مقایسه با رقبا چه، جایگاهی را در چشم‌ها و اذهان خریداران داشته باشد. در این بخش از برنامه استراتژی‌های خاص برای کالا، توزیع، قیمت و ارتقاء تشریح می‌شوند.

۸-۲-۵- پیش‌بینی‌ها و بودجه

فروش و سود برنامه بازاریابی را پیش‌بینی و بودجه لازم برای محقق شدن برآوردها را تنظیم کنید.

۳-۵- استراتژی‌های رشد

در این بخش استراتژی‌های رشد از دو زاویه مورد بررسی قرار می‌گیرند. ابتدا مسیرهای مختلف رشد که احتمالاً از کسب و کار اولیه یک شرکت استفاده می‌شود، شناسایی

می‌گردد. سپس چالش‌ها و فرصت‌های استراتژیک موجود در بازارهای رشدیافته مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۳-۵- استراتژی‌های رشد شرکت

یک کسب و کار می‌تواند از طریق بازاریابی کالاهای فعلی یا جدید رشد پیدا کند. مدیریت باید نسبت به کلیه فرصت‌های بازاریابی دریچه‌های استراتژیک یا مزیت‌های متمایز بالقوه، آگاهی داشته باشند.

ماتریس فرصت‌های استراتژیک، ابزار مفید برای شناسایی گزینه‌های مختلف است که در شکل ۵-۶ نشان داده شده است.

محصول		بازار
محصولات جدید	محصول فعلی	
توسعه محصول	نفوذ در بازار	بازارهای فعلی
تنوع بخشی	توسعه در بازار	بازارهای جدید

شکل ۵-۶- ماتریس فرصت استراتژیک

این ماتریس فرصت‌ها را براساس ملاحظات مربوط به کالا یا بازار به چهار گروه تقسیم می‌کند.

نفوذ در بازار: موسسه‌ای که استراتژی نفوذ در بازار را دنبال می‌کند، تلاش می‌کند سهم خود را در بازار فعلی افزایش دهد.

توسعه بازار: توسعه بازار، شامل جذب مشتریان جدید به سمت کالاهای فعلی است.

توسعه کالا: استراتژی توسعه کالا، شامل ایجاد کالاهای جدید برای بازارهای فعلی است.

تنوع بخشی^۱: تنوع بخشی یک استراتژی است که تلاش می‌کند از طریق معرفی کالاهای جدید در بازارهای جدید فروش را افزایش دهد.

عوامل متعددی ممکن است بر میزان و جهت استراتژی‌های رشد شرکت تاثیر داشته باشند؛ از قبیل منابع موجود، ترجیحات مدیریت، فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی و میل به کاهش وابستگی به کسب و کار اصلی.

۲-۳-۵- سه شیوه برای اتخاذ استراتژی رشد

استفاده اهرمی از شایستگی محوری: یک شرکت ممکن است برای رشد، از تجارب و توانمندی خود در زمینه‌ای خاص استفاده کند.

ادغام سهام و خرید شرکت دیگر: این روش‌ها در دهه گذشته عمده‌ترین روش‌هایی بوده است که در صنایع مختلف به عنوان استراتژی رشد شرکت‌ها استفاده شده است. **ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک با پیوند استراتژیک:** شرکت‌ها معمولاً برای توسعه کالاهای خود، با شرکت‌های دیگر شراکت می‌کنند.

۳-۳-۵- استراتژی بازاریابی در بازارهای در حال رشد

بازارهای دارای رشد از طریق افزایش فروش صنعت، ورود رقبای جدید به بازار، خریداری موسسات پیشرو صنعت توسط شرکت‌های بزرگ و منافع صنعتی سالم مشخص می‌شوند. تمرکز استراتژیک باعث شده که شرکت‌ها به جای آنکه به دنبال برانگیختن تقاضاهای عمومی یا اولیه باشند، به انتخاب تهاجمی یا برانگیختن تقاضا برای نام تجاری خاص توجه می‌کنند.

استراتژی محاصره: یک نام تجاری را روانه بخش‌های مهمی از بازار کند که تحت نفوذ رقبا قرار دارد.

بازارهای دارای رشد، فرصت‌ها و چالش‌های استراتژیک را نشان می‌دهند. موارد مهمی که مدیران بازاریابی باید به آن توجه کنند، تقسیم‌بندی بازار، هدف‌گیری و جایگاه یابی است.

تقسیم‌بندی بازار: در صورتی که بخش‌های مختلف بازارهای جدید قبلاً تعریف نشده باشند، باید در مرحله رشد تعریف، توصیف و تجزیه و تحلیل شوند.

هدف‌گیری: عوامل عمده موثر بر تصمیمات مربوط به هدف‌گیری در بازارهای دارای رشد عبارتند از: توانمندی و منابع سازمان، محیط رقابتی، دامنه‌ای از بخش‌های بازار کالا که امکان پوشش دادن آن وجود دارد، امکان بالقوه آتی بازار و موانع ورود به بازار که پیش روی رقبای بالقوه قرار دارد.

زمانی که نیازهای خریداران متفاوت است یا تنوع کالایی وجود دارد، احتمالاً استفاده از استراتژی توجه به بازار دنج مناسب است.

شرکتی که می‌خواهد چندین بخش از بازار را با استفاده از استراتژی تمایز^۱ پوشش دهد، باید تفاوت‌های موجود در نیازها و خواسته‌های خریداران را شناسایی کند. وقتی بخش‌های مختلفی وجود ندارد، می‌توان هدف‌گیری یکسان^۲ را برای مجموعه خریداران استفاده کرد.

استراتژی جایگاه‌یابی: با حرکت بازار کالاها از مرحله اولیه به مرحله رشد استراتژی‌های جایگاه‌یابی نیز تغییر می‌کنند. با حرکت بازار کالاها از مرحله اولیه به مرحله رشد، تمرکز استراتژیک از شکل برانگیختن نیاز عمومی یا اولیه به سمت برانگیختن تهاجمی تقاضا نسبت به نام‌های تجاری خاص سوق می‌یابد. افزایش الگوها و رقبا به این تغییر جهت کمک می‌کنند.

یکی دیگر از دلایل تغییر استراتژی‌ها آن است که بیشتر مشتریان و توزیع کنندگان بالقوه نسبت به جنبه‌ها، مزایا و منافع عمومی کالا آشنایی دارند. در این مرحله تاکید برنامه‌های ارتقایی بر آموزش، آگاهی دادن نسبت به کالا و برانگیختن تقاضای اولیه دیگر وجود ندارد، بلکه به ایجاد وفاداری نسبت به نام تجاری توجه می‌شود. توزیع اهمیت زیادی در بازارهای در حال رشد دارد. تولیدکنندگان برای امضای قرارداد با واسطه‌ها و توزیع کنندگان به رقابت با یکدیگر پرداخته و به ایجاد روابط بلندمدت توجه می‌کنند. بدون توزیع کافی امکان ایجاد جایگاه قوی در بازار وجود نخواهد داشت.

با حرکت به سوی پایان مرحله رشد، سودها به طور طبیعی از نقطه اوج شروع به پایین آمدن می‌کند. قیمت‌ها در اثر مقیاس تولید اقتصادی کاهش می‌یابد. اغلب شرکت‌ها نیز تا این زمان هزینه‌های گسترش خود را پوشش داده‌اند و الویت خود را افزایش یا نگهداری سهم بازار و افزایش سود خود می‌دانند.

جدول ۵-۱- استراتژی توصیفی جایگاه‌یابی در بازارها در مرحله اولیه، رشد و بلوغ

اجزای استراتژی جایگاه‌یابی	بازارهای نوظهور	بازارهای دارای رشد	بازارهای اشباع شده
استراتژی کالا	الگوی محدود، تغییرات تدریجی کالا	الگوی متعدد، تغییرات تدریجی کالا	تعداد زیادی از الگو
استراتژی توزیع	بستگی به کالا معمولاً محدود است، برای جذب توزیع کنندگان به تلاش فراوان و حاشیه سود زیاد نیاز است	افزایش تعداد توزیع کنندگان، حاشیه سود پایین می‌آید، تلاش فراوانی برای حفظ	تعداد واسطه‌ها فراوان، حاشیه سود پایین می‌آید، تلاش فراوانی برای حفظ

توزیع کنندگان و قفسه فروشگاه آنان نیاز است.	توزیع کنندگان و قفسه فروشگاه آنان لازم است.		
برخی تقاضاهای خاص را برانگیزید، شدیداً از تبلیغ برای نام تجاری استفاده کنید، برای حفظ واسطه‌ها و مشتریان شدیداً از ابزار ارتقاء استفاده کنید	برخی تقاضاهای خاص را برانگیزید، شدیداً برای نام تجاری تبلیغ استفاده کنید، برای حفظ واسطه‌ها و مشتریان شدیداً از ابزار ارتقاء استفاده کنید	با ایجاد آگاهی درباره کالا، تقاضای اولیه را برای آن‌ها به وجود آورید، از فروش شخصی مستمر به توزیع کنندگان استفاده کنید، از ارائه نمونه کپن‌های تشویقی به مصرف کنندگان استفاده کنید	استراتژی ارتقاء
قیمت‌ها به کاهش ادامه می‌دهند	قیمت‌ها در پایان مرحله رشد به دلیل فشارهای رقابتی، شروع به پایین آمدن می‌کند	معمولاً برای پوشش هزینه‌های توسعه کالا قیمت‌ها گران است	استراتژی قیمت‌گذاری

۴-۵- نوآوری و مدیریت استراتژیک نام تجاری

نوآوری در محیط‌های پیچیده امروز اهمیت فراوانی دارد و بهبود روزافزون کالاهای فعلی و یا نوآوری در کالاها، باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در تحقیقات انجام شده توسط فوبز آسآپ و ارنست و یانگ^۱، نوآوری در راس هشت محرک بالقوه ارزش‌آفرین قرار دارد، در حالی که استفاده از تکنولوژی (رتبه هفتم) و رضامندی مشتری (رتبه هشتم) محرک‌های کافی برای ایجاد ارزش در بازار تلقی نمی‌شوند.

نوآوری می‌تواند شامل کالاها و خدمات، ایده‌ها، فرآیندها و شیوه‌های کسب‌وکار جدید باشد. سازمان‌ها برای دستیابی به نوآوری فرهنگ آن را در سازمان پرورش دهند و به برنامه‌ریزی برای ارائه کالای جدید بپردازند.

شواهد حاکی از آن است که هزینه‌های نوآوری در سازمان جبران خواهد شد. و شرکت‌های بزرگی که به ارائه کالای جدید در بازار پرداخته‌اند، بازده سهام بالاتری داشته‌اند. آن‌ها برای این منظور واحدهای کوچک کارآفرین را به کار گرفته‌اند. شرکت‌ها ممکن است برای ارائه کالای جدید از یک نام تجاری برای هر کالا استفاده کند و یا کلیه کالاهای خود را تحت پوشش یک نام تجاری قرار دهند.

۱-۴-۵- برنامه‌ریزی کالای جدید

تصمیم‌گیری برای بهترین استراتژی کالای جدید، کاری چالشی به شمار می‌رود. برخی از سازمان‌ها به بهبود کالاهای موجود اکتفا می‌کنند ولی تغییرات سریع بازارها و تکنولوژی‌ها باعث می‌شود بسیاری از سازمان‌ها ارائه کالاهای جدید را مدنظر قرار دهند.

۲-۴-۵- تعریف چشم‌اندازهای جدید

شرکت‌ها در برنامه‌ریزی کالای جدید گروه‌های کالاهای خاص و بازارهای خاص را مدنظر قرار می‌دهند. چشم‌انداز می‌تواند طیف گسترده‌ای از کالاها را در برگیرد و یا بسیار محدود باشد. و این بسیار اهمیت دارد که چشم‌انداز موسسه در مورد کالای جدید تعریف شود تا راهنمایی برای فعالیت‌های آتی باشد. بیانیه چشم‌انداز باید به صورت مکتوب باشد. این بیانیه استراتژی‌های کالای جدید موسسه را مشخص می‌کند.

یک استراتژی کالای جدید شامل موارد زیر است:

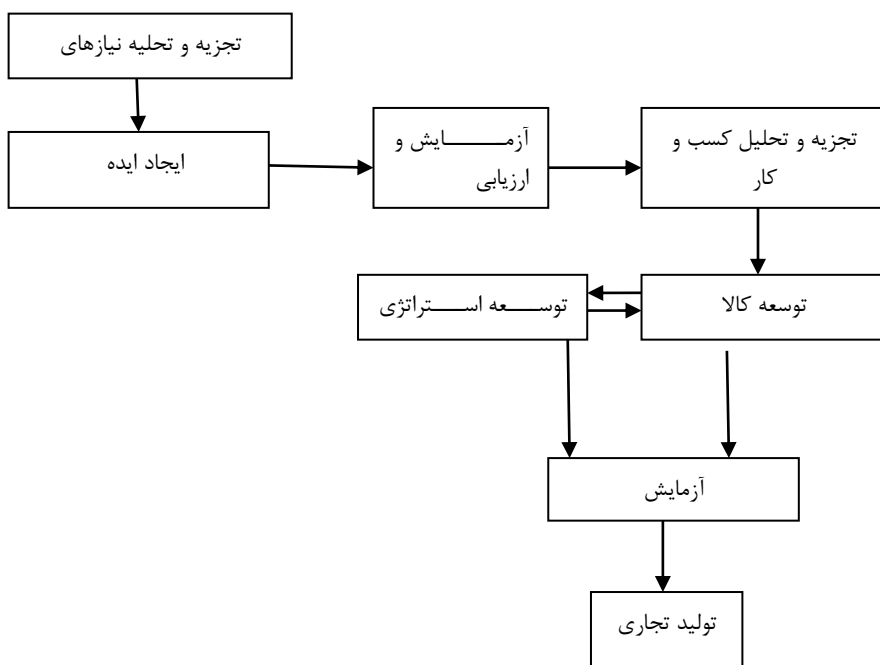
- تنظیم اهداف مکتوب خاص (فروش، سود، سهم بازار و غیره) در مورد کالای جدید؛
- مطلع ساختن کل سازمان در مورد نقش کالای جدید در کمک به اهداف کسب‌وکار؛
- تعریف فضاهایی که سازمان باید در آن‌ها از لحاظ چشم‌انداز کالا، بازارها و تکنولوژی‌ها تمرکز داشته باشد؛
- در کنار پروژه‌های خود، پروژه‌های بلندمدت‌تر را که لازمه‌اش تکنولوژی جدید است، مورد توجه قرار دهد.

۳-۴-۵- فرآیند برنامه‌ریزی کالای جدید

محققین اعتقاد دارند که فرآیند توسعه کالای جدید باید از مجموعه‌ای از گام‌ها مرتبط تبعیت کند که شامل:

- تحقیق و یافتن ایده: یافتن ایده‌های جدید و آزمودن آن‌ها
- ارزیابی مفاهیم کالا^۱: کالا به عنوان یک ایده و مفهوم برای توسعه احتمالی تحت بررسی قرار می‌گیرد.
- توسعه کالا: مفهوم کالای جدید به طرح تبدیل می‌شود.
- توسعه استراتژی بازاریابی: هدف‌گیری و جایگاه‌یابی در بازار در این مرحله انجام می‌شود.
- آزمایش: می‌تواند شامل استفاده از آزمایش کالا یا آزمایش بازار باشد.

تولید تجاری^۱: کالا ممکن است به صورت منطقه‌ای، در سطح کشور یا در سطح بین‌المللی معرفی شود. کوپر بر نقش اساسی تشخیص بازار قبل از توسعه کالا تاکید می‌کند.



شکل ۵-۷- فرآیند طراحی کالای جدید

۵-۴-۴- مدیریت استراتژیک نام تجاری

۵-۴-۴-۱- ارزش پولی نام تجاری

ایکرها^۱ ارزش نام تجاری^۲ را به عنوان مجموعه‌ای از دارایی‌ها و بدهی‌های مرتبط با نام و سمبل نام تجاری که باعث کاهش یا افزایش ارزش ارائه شده توسط یک کالا یا خدمت به یک مؤسسه و یا به مشتریان آن می‌شود، تعریف می‌کند. ارزش نام تجاری، یک دارایی استراتژیک به شمار می‌رود و نمایانگر منبع مهمی از مزیت رقابتی است. ارزش نام تجاری، رهنمودهای لازم را برای ایجاد یک نام تجاری فراهم کرده و معیارهایی که ارائه می‌کند، ابزار لازم را برای مدیریت پورتفوی نام تجاری فراهم می‌کند.

منظور و هدف از اندازه‌گیری ارزش نام تجاری آن است که بتوان آن را برای کالاها و بازارهای مختلف استفاده کرد. برای مثال ایکر ترکیبی از ۱۰ معیار را برای اندازه‌گیری ارزش

1-Aaker

2-Brand Equity

نام تجاری ارائه کرده است که شامل: وفاداری، کیفیت/رهبری، یکپارچگی/تمایز، آگاهی، و رفتار بازار است.^۱

۲-۴-۵- مدیریت پورتفوی نام تجاری

مدیریت پورتفوی نام تجاری به دنبال آن است که به مدیریت کلیه نام‌های تجاری سازمان بپردازد و به هم‌افزایی در این زمینه دست پیدا کند. در این زمینه اقدامات کنشی گاه باعث می‌گردد که برخی از نام‌های تجاری کنار گذاشته شوند.

۳-۴-۵- استفاده اهرمی از نام تجاری

استفاده از یک نام تجاری که جایگاه قدرتمندی در بازار دارد، می‌تواند معرفی محصولات جدید به بازار را تسهیل کند، اعم از این که کالای جدید جزء همان خط کالا باشد و یا در گروه دیگری از کالاها باشد تا کالاهای جدید از جایگاه محکم نام تجاری اصلی استفاده کند.

انواع استفاده اهرمی از نام تجاری: مهم‌ترین راه‌های استفاده اهرمی عبارتند از تداوم خط تولید و تداوم نام تجاری. تداوم خط تولید^۲ مستلزم اضافه کردن یک یا چند کالا به خط کالایی فعلی است. تداوم نام تجاری^۳ باعث استفاده اهرمی از نام تجاری برای کالاهای گروه‌های دیگر کالایی می‌شود. مزیت این روش‌ها شناخت فوری نام، کاهش نیاز برای ارتقاء نام تجاری، و استفاده از کانال‌های توزیع مشترک می‌باشد، البته اگر نام تجاری مورد استفاده، سابقه موفقیت نداشته باشد، تداوم نام تجاری با خطر همراه خواهد بود و به ارزش نام تجاری آسیب خواهد رساند. تداوم بیش از حد خط تولید ممکن است باعث سردرگمی خریداران شود و تداوم نام تجاری برای گروه‌های کالایی نامرتبط، استفاده اهرمی مناسب را به دنبال نخواهد داشت.

استفاده از دو نام تجاری ترکیبی می‌تواند باعث بهره‌مند شدن از دو نام تجاری قوی در دو گروه کالایی مختلف شود. به عنوان نمونه می‌توان به پروژه مشترک کوکا کولا و مک‌دونالدز اشاره کرد.

۵-۵- مدیریت زنجیره تامین و گستره همکاری‌ها

واژه زنجیره تامین^۴ (زنجیره ارزش افزوده)^۵ برای شناسایی مجموعه سازمان‌هایی که به دنبال آن هستند که کالاها و خدمات را از منبع تامین به سمت مصرف‌کننده نهایی حرکت

1- Loyalty, Perceived Quality/leadership, Association/Differentiation, Awareness, and Market Behavior

2-Line extension

3-Brand extension

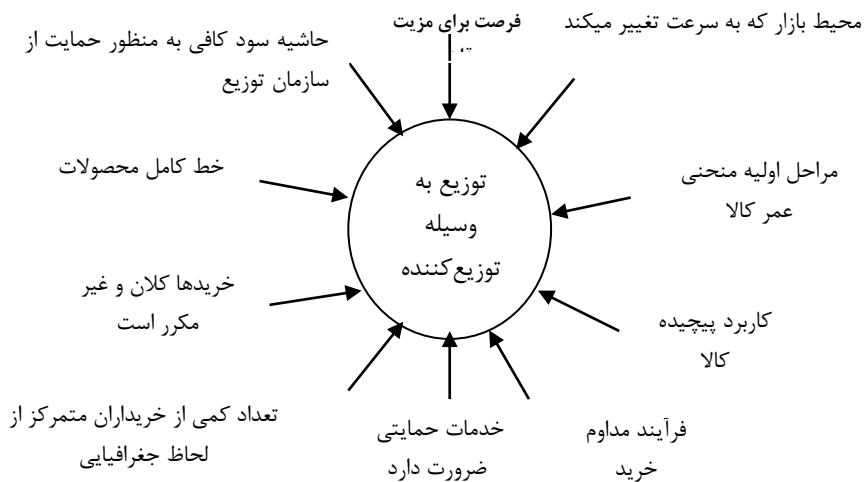
4-Supply Chain

5-Value-added Chain

دهند، استفاده می‌شود. بنابراین شبکه‌ای از فرآیندها و سازمان‌ها که مواد خام را از تولیدکننده و توزیع‌کننده به مصرف‌کنندگان نهایی انتقال می‌دهد را زنجیره تامین می‌گوییم. تعیین این که از کدامیک از زنجیره‌های تامین استفاده شود و ترکیب آن‌ها به چه صورت باشد، ابتکار استراتژیک مهمی به شمار می‌رود.

۱-۵-۵- استراتژی‌های زنجیره تامین

ارتباط مستقیم/استفاده از واسطه‌ها: تصمیم‌گیری درباره ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان نهایی یا دسترسی به آن‌ها از طریق سازمان‌های واسطه‌ها. عوامل متعددی که ممکن است به استفاده از توزیع مستقیم اشاره داشته باشد، در شکل ۵-۸ ارائه شده است. این عوامل به سه گروه مهم تقسیم می‌شوند: ملاحظات مربوط به خریداران، ویژگی‌های کالا و ملاحظات مالی و کنترلی.



شکل ۵-۸- عوامل مورد علاقه تولیدکننده در زمینه توزیع

اینترنت به ویژه برای تولیدکنندگان امکان توزیع مستقیم را فراهم کرده است.

استراتژی کسب و کار الکترونیک^۱: شکلی از بازاریابی مستقیم است که شرکت‌ها برای دسترسی به مشتریان خود از آن استفاده می‌کنند. کسب‌وکار الکترونیک با تجارت الکترونیک^۲ تفاوت دارد و الزاماً مستلزم معاملات از طریق وب نیست. مدیریت بعد از تصمیم‌گیری درباره نقشی که کسب‌وکار الکترونیک در سازمان ایفا خواهد کرد، باید اقدامات زیر را تنظیم و اجرا کند:

۲-۵-۵- تدوین استراتژی بازاریابی

- تشریح استراتژی به وسیله برنامه بازاریابی
- ارائه استراتژی به کلیه کسانی که در آن دخیل خواهند بود.
- دستیابی به هماهنگی تنگاتنگ بین عوامل مرتبط با فروش، بازاریابی و تکنولوژی اطلاعات.
- یکپارچگی استراتژی بازاریابی کسب و کار الکترونیک با دیگر کانال‌های زنجیره تامین که ممکن است تحت تاثیر آن قرار داشته باشند.

۳-۵-۵- انواع زنجیره تامین

زنجیره تامین متداول^۳: گروهی از سازمان‌ها که در یک گستره به دنبال هم با هدف انتقال کالا و خدمات از تامین‌کننده به مصرف‌کننده نهایی قرار گرفته‌اند و در آن سازمان‌ها به صورت مستقل عمل کرده و به عنوان عنصری از یک سیستم یکپارچه و هماهنگ عمل نمی‌کنند و هیچ سازمانی در کانال تامین، قدرت و نفوذ کافی بر کل زنجیره را ندارد.

زنجیره تامین مدیریت شده^۴: در این زنجیره یکی از موسسات درون زنجیره تامین، رهبری آن را در دست دارد و سعی می‌کند هماهنگی لازم را بین موسسات زنجیره تامین ایجاد نماید. برای توصیف این زنجیره از واژه سیستم بازاریابی عمودی^۵ استفاده می‌شود هرچند که یک VMS نوعاً بخش تولیدکننده- مصرف‌کننده نهایی را مدنظر دارد.

زنجیره تامین تعاونی^۶: هیچ موسسه‌ای در این زنجیره به تنهایی بر کل زنجیره تامین کنترل ندارد و در آن اعضاء با یکدیگر همکاری کرده و به ایجاد روابط می‌پردازند. در بسیاری از خرده‌فروشی‌ها، خشک‌شویی‌ها، شرکت‌های ساختمانی و خدمات اتومبیل می‌توان این نوع زنجیره را مشاهده نمود.

1-E-Business

2-E-Commerce

3- Conventional Chain

4-Managed Chain

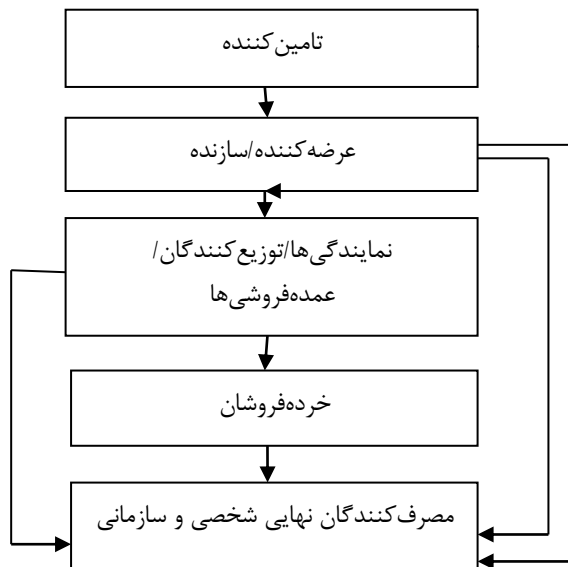
5-Vertical Marketing system (VMS)

6-Collaborative Chain

۴-۵-۵- آرایش زنجیره تامین

نمونه‌ای از آرایش زنجیره تامین را در شکل ۹-۵ می‌بینید. معیار تصمیم‌گیری مرتبط با انتخاب آرایش زنجیره تامین شامل موارد زیر است:

- پوشش بازار هر آرایش زنجیره تامین موردنظر
- وظایف مورد نیاز در هر یک از سطوح زنجیره تامین
- تجزیه و تحلیل هزینه و درآمد
- ویژگی‌های کالا
- محدودیت قانونی
- ملاحظات مربوط به کنترل مدیریتی
- در دسترس بودن
- ارمانهای دارای شرایط لازم



شکل ۹-۵- گزینه‌های مختلف آرایش زنجیره تامین

۵-۵-۵- مدیریت زنجیره تامین

مقوله‌هایی که در مدیریت زنجیره تامین یک موسسه اهمیت دارند، شامل:

رهبری: رهبری موثر در عملکرد زنجیره تامین، بخصوص در زنجیره تامین مدیریت شده از اهمیت به سزایی برخوردار است.

ایجاد روابط: استراتژی‌های رابطه‌مند^۱ می‌تواند بین اعضای زنجیره تامین مورد استفاده قرار گیرد. هدف این روابط استراتژیک شامل دسترسی به بازارهای جدید، کاهش ویژگی‌های ریسک ناشی از تغییرات سریع محیط کسب‌وکار، کسب مهارت‌ها و منابع مورد نیاز و کاهش زمان لازم برای ایجاد و اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار و بازاریابی است.

رفع اختلاف: ساختار چند سازمانی زنجیره تامین باعث ایجاد اختلاف بین اعضای زنجیره خواهد شد. در زمان شکل دادن زنجیره تامین، تدابیر لازم برای حل این اختلافات باید در نظر گرفته شود. ارتباطات در پیش‌بینی اختلافات احتمالی و تلاش برای کاهش تاثیر آن موثر است.

۵-۵-۶- عملکرد زنجیره تامین

در رابطه با عملکرد زنجیره تامین، باید به دو مقوله توجه داشت. اول آن که هر موسسه‌ای به عملکرد درآمد و هزینه خود توجه دارد. دوم، مدیر زنجیره تامین به عملکرد زنجیره تامین علاقه دارد. ولی عملکرد قوی زنجیره تامین الزاما به معنی عملکرد قوی تمام اعضای حاضر در آن نیست.

۵-۵-۷- دامنه روابط

روابط مشتریان: بازاریابی رابطه‌مند از مشتریان شروع می‌شود، یعنی درک نیازها و خواسته‌های آنان و چگونگی ارضای آن.

ایجاد سازمانی مشتری‌گرا^۲ شامل موارد زیر است:

- القای تدریجی ارزش‌ها و اعتقادات مشتری‌گرایی که مورد حمایت مدیریت ارشد است.
- توجه توأم به بازار و مشتری در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک.
- توسعه مدیران و برنامه‌های بازاریابی قوی.
- ایجاد معیارهای عملکرد مبتنی بر بازار.
- توسعه تعهد به مشتریان در سطح کل سازمان.

روابط تامین‌کننده- تولیدکننده: دامنه روابط بین تامین‌کننده و مشتریان از مشارکت معاملاتی تا مشارکت همکاری‌گرایانه^۳ در نوسان است. همکاری و تشریک مساعی،

1-Relationship Strategies

2-Customer- Oriented Organization

شامل طراحی کالا و خدمات، مشاوره‌های کاربردی، قراردادهای تامین بلندمدت و برنامه‌های مربوط به ارائه کاملاً به موقع^۳ منابع، کالا و خدمات می‌باشد. در روابط تامین‌کننده- تولیدکننده، باید به موارد زیر توجه داشت:

فلسفه انجام کسب‌وکار، رویکردهای سازمان‌ها باید با هم سازگاری داشته باشند. **وابستگی نسبی شرکا**، دو سازمان به یک اندازه برای وابستگی به یکدیگر اهمیت قائل شوند.

کمک‌های تکنولوژیک، خریدار ممکن است به خاطر استفاده از کالاها و خدمات عرضه شده، فرصتی را برای تامین‌کننده ایجاد کند تا کالاها و فرآیندهای خود را بهبود بخشد. این امر مستلزم مساعدت و همکاری، اعتماد و تعهد هر دو طرف است و باعث ایجاد مزیت رقابتی تامین‌کننده می‌شود.

۸-۵-۵- روابط کانال توزیع

روابط بین کانال توزیع ممکن است مستلزم پیوندهای معاملاتی، روابط توأم با همکاری و مساعدت از طریق مالکیت، تعهدات ناشی از قراردادهای، یا قدرت و نفوذ یکی از سازمان‌های کانال توزیع به وجود آید. روابط کانال توزیع در شرایط مختلف یکسان نیست و بسته به شرایط ممکن است یک سازمان مدیریت کانال توزیع را در دست داشته باشد و یا هیچ سازمانی مدیریت را در اختیار نداشته باشد.

۹-۵-۵- ایجاد روابط موثر

موفقیت روابط کانال توزیع از طریق مشخص کردن اهداف روابط و تدوین رهنمودهای مدیریتی لازم در این زمینه، افزایش خواهد یافت.

۱۰-۵-۵- اهداف روابط

برای هر یک از انواع روابط اهداف را باید مشخص نمود و میزان همکاری‌ها را تعیین کرد. همچنین اهداف طرفین رابطه باید با یکدیگر سازگاری داشته باشد.

۱۱-۵-۵- رهنمودهایی درباره مدیریت روابط

در چالشی‌ترین موقعیت مدیریت روابط، پیوند استراتژیک^۴، انتخاب شریک خوب، برنامه‌ریزی دقیق، اعتماد، میل به تسهیم اطلاعات، فرآیندهای حل اختلاف، ساختار رهبری، پذیرش وابستگی به یکدیگر و تفاوت‌های فرهنگی بین شرکاء، تصمیم‌گیری درباره

1- Transaction Partnership
2- Collaborative Partnership
3- Just- in- time inventory
4- Strategic alliance

مبادله تکنولوژی و روش‌های یادگیری باید مورد توجه قرار گیرد. بسیاری از پیوندها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، فقدان اعتماد و تعهد و عدم تطابق شایستگی‌های شرکاء با شکست مواجه شده‌اند.

۵-۶- یکپارچگی واحدهای وظیفه‌ای سازمان

هریک از بخش‌های وظیفه‌ای سازمان، بخشی از امور تخصصی را انجام می‌دهد و مبنای انجام این کار تقسیم کار^۱ است. اما موفقیت استراتژی‌های یک سازمان به تعامل وظایف مختلف و هماهنگی بین آن‌ها بستگی دارد.

۵-۶-۱- عوامل محرک ایجاد یکپارچگی بین واحدهای مختلف سازمان

عوامل زیر همکاری وسیع واحد بازاریابی را با دیگر واحدهای وظیفه‌ای ایجاب می‌کند:

ارائه کالا به بازار با سرعت بیشتر: با کوتاه‌تر شدن منحنی عمر کالاها، رقابت زمان‌گرا^۲، سرعت را به عنوان یک استراتژی بازاریابی مطرح می‌کند. سرعت، مستلزم انتقال کالاها از مرحله مطرح شدن ایده اولیه تا رسیدن به بازار در زمان کمتر است. رویکرد انتظام چندگانه^۳ در این زمینه مطرح می‌شود که در آن واحدهای وظیفه‌ای به شکل همزمان بر روی کالاهای جدید کار می‌کنند. و دیگر از رویکرد گام به گام و تسلسلی^۴ سنتی خبری نیست.

تولید سفارشی انبوه^۵: شامل تولید مجموعه متنوعی از کالاها با هزینه پایین است به نحوی که خواسته‌های فرد مشتری را برآورده کند. برای تولید سفارشی انبوه از چهار نوآوری به صورت توأم استفاده می‌شود:

- تولید و ارسال به هنگام^۶
- کاهش زمان راه‌اندازی و تغییر حالت دستگاه‌ها
- کوتاه‌تر کردن دوره زمانی^۷
- تولید بر اساس دریافت سفارش

تولید سفارشی انبوه که ارتباطی تنگاتنگ با رقابت زمان‌گرا دارد، باعث ورود مجموعه متنوعی از کالاها با سرعت بیشتر به بازار می‌شود و یکپارچگی تمام جنبه‌های کسب‌وکار را می‌طلبد.

-
1. Division of Labor
 2. Time- based competition
 3. Multidisciplinary Approach
 4. Relay-Race Approach
 5. Mass Customization
 6. Just-in-Time
 7. Cycle time

کیفیت و پیوند بازاریابی داخلی: دیدگاه درونی به سازمان و بسط دادن واژه بازاریابی سنتی یعنی مشتری به کل واحدهای وظیفه‌ای، باعث گسترش همکاری واحدهای درونی سازمان می‌شود. اسکن برگرا^۱، معتقد است واحدهای درونی سازمان زنجیره مستمری از مشتریان را به وجود آورده که اگر کسی در این زنجیره کار خود را به درستی انجام ندهد، کالاها و یا خدمات با مشکل مواجه خواهند شد.

۲-۶-۵- همکاری واحد بازاریابی با واحدهای مختلف

بازاریابی و تحقیق و توسعه: از جمله مهمترین دلایلی که کالاهای جدید با توفیق روبه‌رو نمی‌شوند، نبود یکپارچگی بین بخش تحقیق و توسعه و بازاریابی است. زیرا برای این که یک ایده به کالایی مشتری‌پسند تبدیل شود و در اصطلاح کالا به ابزاری افزوده^۲ تبدیل شود، همکاری این دو بخش ضروری است. همین نبود یکپارچگی است که بسیاری از افراد از بازاریابی در بخش عرضه و بازاریابی در بخش تقاضا نام می‌برند. بازاریابی در بخش عرضه معتقد است که تحقیق و توسعه نقش اصلی را در ایجاد کالای جدید دارد و بازاریاب تنها به ایجاد بازار برای کالاهای جدید می‌پردازد. بازاریابی بخش تقاضا دیدگاهی بازارگرا دارد. و معتقد است شناسایی نیازها توسط واحد بازاریابی انجام می‌شود و پس از آن که واحد تحقیق و توسعه ابزار لازم را برای تامین این نیازها ایجاد کرد، واحد بازاریابی آن را به سوی کالایی مشتری‌پسند و قابل عرضه سوق می‌دهد.

بازاریابی و تولید/عملیات: هیز و ویلرایت^۳ معتقدند که اختلافی که بین دو واحد بازاریابی و تولید ایجاد می‌شود، بیش از اختلافاتی است که بین دیگر واحدهای وظیفه‌ای سازمانی به وجود می‌آید. زیرا اگر واحد تولید کالا را دیر آماده یا حمل کند، تاخیر در فرستادن کالا باعث ناراحتی و عصبانیت مشتری می‌شود و مشتری این عصبانیت را بر سر واحد بازاریابی خالی می‌کند.

سه نوع اختلاف بین بازاریابی و تولید وجود دارد: مدیریت تنوع کالا، مدیریت تطبیقی، و مدیریت اتکالپذیری. هایز و کلارک، اقدامات مدیریتی مرتبط با تنوع بخشیدن به کالاها را فعالیت‌های علی-سردرگم می‌نامند. سردرگمی به وسیله متفاوت بودن نرخ تولیدات، تسریع یافتن سفارشات، یا تغییر ویژگی‌های تولید به وجود می‌آید. در حالی که واحد بازاریابی به ایجاد تقاضا برای کالا می‌پردازد و واحد تولید آن را ساخته و در دسترس بازار قرار می‌دهد

1-Schonberger

2-Augmented Product

۳-Hayes and Wheelwright

مدیریت تطبیقی^۱ به وقوع می‌پیوندد که امکان بالقوه اختلاف را در خود دارد. مدیریت اتکاپذیری^۲، مستلزم انجام اقداماتی توسط بازاریابی و تولید است. تنش‌های بازاریابی و تولید معمولاً به حمل و نقل و کنترل کیفیت مربوط می‌شود.

بازاریابی و حسابداری / مالی: فاستر و گوپتا^۳ این طور بیان می‌کنند که حسابداران، توجه لازم را به هزینه‌های بازاریابی معطوف نمی‌کنند. اختلاف واحدها به دلیل وظایف متفاوت آن‌هاست. بازاریابی به حجم فروش و درآمد فروش تاکید دارد، درحالی‌که تاکید بخش حسابداری / مالی بر هزینه‌های کالاهای فروش رفته است. اما به نظر می‌رسد تکنیک هزینه بر مبنای فعالیت^۴، که وظیفه بازاریابی خاص را با فعالیت‌های مربوط به آن وظیفه ارتباط می‌دهد، برای تعامل این دو واحد مناسب باشد.

۳-۶-۵- دلایل اختلاف بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف

دلایل اختلاف بین واحد بازاریابی و دیگر بخش‌های وظیفه‌ای کسب‌وکار، شامل موارد زیر است:

- جدایی فیزیکی
- سیستم‌های پاداش‌دهی
- شخصیت
- تفاوت داده‌ها

۴-۶-۵- تسهیل تعاملات واحدهای وظیفه‌ای

برای کاهش اثرات تخریبی اختلاف واحدها و بهبود هماهنگی بین آن‌ها می‌توان روش‌های زیر را به کار برد:

- طراحی سازمان
- سیستم‌های ارزیابی
- ارتباطات بهبودیافته
- تکنولوژی اطلاعات

طراحی سازمان باید به گونه‌ای باشد که باعث فعالیت‌های یکپارچه و هماهنگ شود. لورش و لارنس^۵، پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها پس از تقسیم کار به هماهنگی واحدها

1. Managing Conformity
 2. Managing Dependability
 3. Foster and Gupta
 4. Activity- Based Costing (ABC)
 5-Lorch and Lawrence

بپردازند. گروه‌های فعال بین وظیفه‌ای^۱ به عنوان یک مکانیزم تسهیل‌کننده در این زمینه می‌تواند موثر باشد.

سیستم پاداش مشترک^۲ به یکپارچگی و ادغام واحدهای وظیفه‌ای کمک می‌کند. کارود و کارود^۳ انواع مختلفی از سیستم‌های پاداش‌دهی را در این زمینه پیشنهاد کردند. تخریب ارتباطات جزء اولین نشانه‌های اختلاف واحد بازاریابی با دیگر واحدهای وظیفه‌ای است. تعامل تطبیقی^۴ می‌تواند در زمینه بهبود ارتباطات موثر باشد. در این روش افراد متناسب با کسانی که می‌خواهند با آن تعامل داشته باشند، شکل ارتباطات خود را تغییر می‌دهند.

۵-۶-۵- همکاری منابع انسانی

یکپارچگی موفقیت‌آمیز واحدهای وظیفه‌ای به همکاری منابع انسانی بستگی دارد؛ در این زمینه مدیران منابع انسانی نقش بسزایی دارند. مدیران منابع انسانی زمینه را برای تعاملات سازنده با استفاده از سیستم پاداش‌دهی می‌توانند فراهم کنند. هت کاک^۵ اهمیت منابع انسانی در قرن ۲۱ را ارتقاء سرمایه انسانی شرکت برای رسیدن به مزیت رقابتی می‌داند.

۵-۷-۵- اجرای برنامه‌های بازاریابی و تشخیص عملکرد

۵-۷-۱- انتخاب طرح سازمانی

طراحی سازمان در اجرای برنامه‌های بازاریابی، توانایی پاسخگویی سریع و در انجام کارها به شکلی سریع‌تر از رقابت موجود در محیط اهمیت دارد و از عواملی چون بازار و محیط، ویژگی‌های سازمان، استراتژی‌های بازاریابی مورد استفاده سازمان تاثیر می‌پذیرد. خطر واقعی در این زمینه داشتن ساختار بلند و پیچیده و از دست دادن انعطاف‌پذیری است؛ زیرا مانع از این می‌شود که سازمان بتواند خود را با شرایط متغیر بازار تطبیق دهد.

۵-۷-۲- اجرای برنامه‌های بازاریابی

برنامه‌های بازاریابی باید به تفصیل بیان شود و مشخص کند چه فعالیتی، توسط چه کسی، در چه زمانی و در چه مکانی باید به اجرا در آید. مدیران می‌توانند فرآیند اجرا را تسهیل کنند و برای اجرای برنامه‌های بازاریابی به موارد زیر نیاز دارند:

- توان درک نحوه احساس دیگران

1-Cross-Functional Teams

2- Joint Reward System

3-Carroad and Carroad

4-Adaptivw Interface

5-Hathcock

- قدرت چانه‌زنی مناسب
- توان لازم برای محکم و منطقی بودن در قرار دادن افراد و منابع در جایی که بیشترین اثر را دارد.
- اثر بخشیدن تمرکز بر روی جنبه‌های حیاتی عملکرد در مدیریت فعالیت‌های بازاریابی.
- توان لازم برای ایجاد سازمانی یا شبکه‌ای غیررسمی به منظور مواجهه با مشکلاتی که بروز می‌کند.

ممکن است بخشی از استراتژی‌های بازاریابی به سازمان‌های بیرونی از قبیل موسسات تحقیقات بازاریابی، مشاورین بازاریابی، موسسات تبلیغات و روابط عمومی، اعضای کانال توزیع و... وابسته باشد. در این مورد هماهنگی سازمان با این سازمان‌ها اهمیت حیاتی دارد و در برنامه بازاریابی باید برای تلاش‌های آن‌ها برنامه‌ریزی شود و مسئولیت آن‌ها به طور شفاف مشخص گردد. و اطلاعات کافی را باید در اختیار آن‌ها گذاشت زیرا مخفی کردن اطلاعات می‌تواند تاثیر منفی در اجرای برنامه‌های بازاریابی بر جای بگذارد.

۳-۷-۵- مشکلات اجرای برنامه‌های بازاریابی

مدیریت بر اساس فرضیات^۱: تجزیه و تحلیل، قیمت‌گذاری، ارتقاء فروش و تصمیمات مربوط به توزیع طبق روال گذشته تا این که شرکت با بحران مواجه شود.

تلاش جهانی در حد متوسط^۲: موسسه به جای تکیه بر موارد خاص و ایجاد مزیت رقابتی در مورد آن‌ها، سعی کند به فعالیت‌های معمول بپردازد و آن‌ها را به بهترین وجه انجام دهد.

بازاریابی وعده‌های تو خالی^۳: مدیریت اقدام به ابداع برنامه‌هایی می‌کند که از توانمندی لازم در زمینه وظایف فرعی^۴ آن برخوردار نیست.

ابهام در برنامه‌ها^۵: نداشتن درک مشترک درباره هویت برنامه‌ها باعث برنامه‌های متعدد و نبود موضوع و مضمون واحد^۶ خواهد بود و به شکست برنامه‌ها منجر می‌شود.

آئین‌گرایی، سیاسی‌کاری و غیر قابل دسترس بودن^۷: به استفاده از شیوه‌های خاص برای اقدامات بازاریابی به این دلیل که کارها همواره به همین روش انجام می‌شده، حتی

1-Management by Assumptions

2-Global Mediocrity

3- Empty-Promise Marketing

4-Subfunctional

5-Program ambiguity

6-Theme

7-Ritualization, Politicization, and unavailability

اگر شیوه‌های متفاوتی را بطلبد، که باعث می‌شود شیوه‌هایی که بنابر عادت استفاده می‌شده، همچنان مورد استفاده قرار گیرند.

۴-۷-۵- تشخیص عملکرد

بخش اعظمی از وقت مدیران صرف جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی عملکرد با استفاده از معیارهایی خاص می‌شود. که هدف آن می‌تواند: یافتن فرصت‌های جدید یا اجتناب از تهدیدها، تداوم عملکرد در راستای توقعات مدیریت و یا حل مشکلات خاص باشد.

نقطه آغازین در تشخیص عملکرد، ممیزی بازاریابی استراتژیک است. ممیزی عبارت از مروری جامع از سازمان و تشخیص عملیات بازاریابی است. ممیزی باید به طور متناوب و حداقل هر سه سال یکبار با توجه به موقعیت بازار و شرکت صورت گیرد. ممیزی شامل موارد زیر است:

- رسالت‌ها و اهداف سازمان
- ترکیب و استراتژی کسب‌وکار
- تجزیه و تحلیل خریدار
- تجزیه و تحلیل رقیب
- استراتژی و اهداف مقصد موردنظر در بازار
- استراتژی جایگاه‌یابی برنامه بازاریابی
- فعالیت‌های برنامه بازاریابی
- برنامه بازاریابی
- اجرا و مدیریت
- تشخیص عملکرد شامل مراحل زیر است:
- انتخاب معیار و ملاک‌های عملکرد
- اکتساب، پردازش، و تجزیه و تحلیل اطلاعات
- تصمیم‌گیری درباره اقدامات اتخاذی

فصل ششم

بازی‌های استراتژیک بازاریابی

۱-۶- پنج استراتژی اصلی بازار

استراتژی جنگ قدرت! در این استراتژی اصلی‌ترین رقیب را هدف قرار داده و باید بدانیم برای به زانو درآوردن رقیب به چه چیزهایی نیاز داریم و تا کسب برتری بازار تلاش کنیم.

۱-۱-۶- چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟

۱-۱-۱-۶- بازار شما باید برای استراتژی جنگ قدرت آماده باشد.

در دو حالت زیر این استراتژی نتایج مطلوبی می‌دهد:

- ۱- زمانی که شما دنباله روی سریعی هستید که می‌خواهید سهم مناسبی را از جنگ بازار خارج کنید.
- ۲- زمانی که شما در بازاری فعالیت دارید که به شدت بخش‌بندی شده است و انتخاب‌های زیادی وجود دارد. شما می‌توانید بخش‌هایی را انتخاب کنید که در آن شما و یک رقیب رودررو هستند.

۲-۱-۱-۶- مشتریان هدف باید بخواهند تضاد و جنگ قدرت را تماشا کنند.

شما همه تلاش خود را می‌کنید تا مشتریان را بدست آورید و مهم‌تر این که می‌خواهید، آن‌ها پولشان را به شما بدهند. برای این که این استراتژی درست عمل کند، مشتریان شما باید بخواهند جنگ قدرت را تماشا کنند. دیدن انبوه مشتریان بالقوه نباید فریبنده باشد. زمانی باید امید پیوستن به گروه مشتریان فعلی خود را داشته باشید که از لحاظ ذهنی و مالی قابل تغییر باشند. تغییرات در مشتریان انواع گوناگون دارد. گاهی مشتریان شما افرادی هستند که آماده امتحان ایده‌های جدیدی هستند. گاهی مشتریان از محصولات جاری ناراضی هستند و محصولات جدید را آزمایش می‌کنند تا شاید بتوانند به رضایت خاطر برسند.

۳-۱-۱-۶- برای این جنگ، شما باید رقیبی داشته باشید که آن را درست انتخاب

کرده باشید.

در این مسابقه شما باید رقیب را درست انتخاب کنید. لازم نیست شما از همه بهتر باشید، بلکه باید از رقیبی که انتخاب کردید بهتر باشید. برای آغاز هم باید از نقاط ضعف رقیب استفاده کنید. بسیاری از رقبای کوچک و تازه وارد احساس می‌کنند توانایی بازیگران اصلی

و قدیمی در بازار محدود است و آن‌ها دارای نقایص بسیاری هستند؛ ولی باید بدانند که شرکت‌های بزرگ می‌توانند کند و گاه نا کارآمد باشد؛ ولی اگر موتور خود را روشن کنند، سوخت زیادی برای در هم کوبیدن رقبا دارند.

۴-۱-۱-۶- باید از نظر ذهنی آماده جنگ باشید.

اگر احتمال می‌دهید برنده نخواهید شد، آن را امتحان نکنید. شما باید سریع‌تر از رقیب باشید و یا سوخت بیشتری داشته باشید. شما باید به نقاط قوت خود اعتماد داشته باشید و توانایی کافی برای حفظ برتری خود داشته باشید. همچنین باید مطمئن باشید که منابع کافی داشته باشید و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری بلندمدت کنید تا زمانی که رقیب از پای درآید.

۲-۶- ریسک‌ها و نتایج مثبت حداکثر سرعت در جنگ قدرت

۱-۲-۶- نتایج مثبت این استراتژی

۱- ایجاد انگیزه حرکت و عمل در افراد تیم شما

۲- سادگی قابلیت اجرا

۲-۲-۶- ریسک‌های این استراتژی

- حذف شدن از بازار یکی از دو طرف

- کم شدن سود شرکت

۳-۲-۶- چگونه این استراتژی را با موفقیت به اجرا درآوریم؟

۱- هسته اصلی کار، محصول مناسب برای جنگیدن.

۲- تمرکز روی رقیب منزوی شده، هدایت جنگ به سمت او و برافروخته کردن هرچه بیشتر آتش جنگ و موفق بیرون آمدن از جنگ.

۳- جلب توجه همه به مواردی که برتری دارید.

۴- نترسیدن از مقایسه مستقیم و از دست ندادن فرصت‌ها.

۵- سروصدا بیشتر با افزایش تقاضا به سمت محصول شما به منظور سرعت افزایش تقاضا.

۴-۲-۶- اثرات این استراتژی در بازاریابی شما چیست؟

محصول: مطمئن شوید که محصول شما بهترین است. باید شما در پاره‌ای از موارد بهترین باشید. منبع مزیت برای محصول شما هر چه باشد، باید تلاش کنید آن را بهبود دهید. بزرگترین عامل انگیزشی در این استراتژی مشخصات محصول است که با رقیب مقایسه

می‌شود. در این استراتژی روی یک رقیب تمرکز کنید و محصول خود را مستقیماً مقایسه کنید.

بسته بندی: باید یک محصول را انتخاب کرده و بسته‌بندی مناسب را برای آن تعیین کنید و آن را جهت رقابت مستقیم وارد بازار کنید. دادن هرگونه تنوع در بسته‌بندی یا افزایش پیچیدگی محصول و بسته‌بندی در این روش توصیه نمی‌شود. قیمت‌گذاری: حتی زمانی که بهترین محصول را دارید، باید به قیمت‌گذاری توجه کنید. در این استراتژی لزوماً در پی کاهش قیمت نیستید ولی از طرفی هم باید بتوانید قرارداد منعقد کنید. پس علی‌رغم نداشتن کم‌ترین قیمت، از جنگ قیمتی هم نمی‌توانید پرهیز کنید.

۵-۲-۶- تعیین جایگاه محصول در بازار

سعی کنید بالاترین جایگاه را هوشمندانه و با دقت برای محصول خود تصاحب کنید. اگر در ابتدای راه هستید، شاید نتوانید در تمام بازار موقعیت مناسبی را کسب کنید؛ ولی باید حداقل در بخش‌هایی که توانایی این کار را دارید انجام دهید. ترویج و ترفیع: سعی کنید در تمامی نشریات تجاری حضور داشته باشید و آن‌ها را تحت نفوذ خود قرار دهید. استراتژی جنگ قدرت صحنه فعالیت فروشندگان هست. با این استراتژی به آن‌ها سلاح مهمی می‌دهید که به سمت پیروزی بروند.

۶-۲-۶- استراتژی سکوی اول^۱

در این استراتژی شما دیگران را در پیروزی خود شریک می‌کنید و از رقابت مستقیم پرهیز می‌کنید. شما می‌توانید همراه با شرکای خود به سوی موفقیت حرکت کنید. با این کار میزان حمایت از شما افزایش و هزینه‌های عملیاتی کاهش می‌یابد و مانع ورود شرکت‌های جدید خواهید شد.

۱-۶-۲-۶- اگر صنعت شما آماده باشد.

زمانی که یک صنعت نوظاست و در مراحل ابتدایی از شکل‌گیری است هنوز پیش نیازهای اجرایی موفق این استراتژی را از نظر میزان و نوع رقابت ندارد.

۲-۶-۲-۶-۱- اگر مشتریان متحد شما باشند.

مشتریان می‌توانند مهم‌ترین مانع ورود رقبا باشند. شرکت با دادن اطلاعات به مشتری مانع ورود رقبا می‌شود. تنها مشکل این است که مشتریان از این همه وابستگی احساس خطر کنند. برای رفع این احساس شرکت‌ها باید سیاست برد_برد را با مشتری خود برقرار کنند. همچنین باید با مشتری‌های اصلی خود در ارتباط دائم باشید که بتوانید رهبری خود را در بازار حفظ کنید.

۲-۶-۲-۶-۲- زمانی که رقیب اصلی شما، خودتان باشید.

باید محصول خود را با ویرایش‌های قبلی محصولتان مقایسه کنید، زیرا رهبری بازار را برعهده دارید و به روز رسانی محصول موجب تداوم رهبری شما در بازار می‌شود.

۲-۶-۲-۶-۳- اگر به اندازه کافی قوی، با اعتماد به نفس و آگاه باشید، ثروت خود را با دیگران تسهیم می‌کنید.

۲-۶-۷- ریسک‌ها و نتایج مثبت استراتژی سکوی اول

۱-۲-۶-۷- نتایج مثبت استراتژی سکوی اول

- دارای هزینه‌های کمی است.
- افزایش حس همکاری بین رقبا

۲-۶-۷-۲- ریسک‌های استراتژی سکوی اول

- قادر نبودن همه شرکت‌ها به اجرای این استراتژی
- پرچالش بودن اجرای صحیح آن

۲-۶-۷-۳- چگونه این استراتژی را با موفقیت به اجرا درآوریم؟

- شروع با ارزش‌های اصلی در استراتژی
- دستیابی به همکاران جدیدتر با حرکت به سمت بازارهای جذاب
- گرایش دادن شما به همکاران جدیدتر به سمت یک مدل کسب و کار سودآور
- جذب افراد بیشتر با ارائه استانداردهای واضح و یکنواخت
- ارزشمند کردن عضویتان در گروه برای همه با اجرای برنامه‌های هوشمندانه
- ایجاد یک نام تجاری قابل اعتماد با انجام تاکیدات کافی و وجود تجارب قبلی مصرف کننده
- به حرکت درآمدن چرخه اقبال به دلیل اهمیت زیاد نام تجاری
- شرکت‌ها در پی ساخت کاربردهای استراتژی هستند.

- با ارزش‌تر شدن استراتژی با هر تجربه مثبت

۴-۷-۲-۶- اثرات این استراتژی در بازاریابی شما چیست؟

محصول در استراتژی سکوی اول: دوست بدارید و نجنگید.

محصول شما باید دیگران را زیر چتر خود درآورد و نباید به صورت مستقیم سایرین را به مجادله دعوت کند. محصول شما باید چیزی داشته باشد که دیگران بتوانند سرنوشت خود را روی آن بنا گذارند. این موارد می‌تواند شامل تکنولوژی، خدمات یا حتی ارزش‌های متفاوت باشند.

قیمت گذاری

شما و شرکای تجارستان باید به هنگام قیمت گذاری محصولات خود، منطقی و عادل باشید. اجازه ندهید ذی‌نفعان در مورد قیمت شکایتی داشته باشند ولی در عین حال از رقابت قیمتی پرهیز کنید. باید موقعیت و تصویر برتر بودن خود را حفظ کنید.

تعیین جایگاه محصول

عملکرد شما و سایرین باید منجر به تقویت منظومه تجاری اطراف شما شود. ولی متواضع باشید و در حاشیه بمانید. برای جلب توجه سایرین با شرکای تجاری خود رقابت نکنید؛ چون آن‌ها شما را در تمامی محاسبات تجاری خود منظور خواهند کرد و شما را به عنوان دارایی خود تلقی می‌کنند.

بسته بندی

در استراتژی سکوی اول شما باید ابزار و بسته‌بندی مورد نیاز شرکای تجاری خود را تدارک ببینند تا بتوانند محصولشان را تحت حمایت شما به بازار عرضه کنند.

ترویج و ترفیع

برای معرفی خودتان زیاد تلاش نکنید. اجازه دهید شرکای تجارستان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان این کار را بکنند. بودجه خود را صرف معرفی شرکای تجاری و شبکه همکاران خود بکنید و به صورت مشترک فعالیت‌های بازاریابی را به اجرا درآورید.

۸-۲-۶- استراتژی حرکت آرام و پنهان^۱

در این استراتژی به جای حرکت و یا ظهور آشکار، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند بدون جلب توجه و دقت دیگران به اهداف خود برسند. راز بقاء شما در این استراتژی پرهیز از تقابل

است. مقابله با رقیب قوی‌تر قهرمانانه نیست و به منزله خودکشی است. اگر رقیب شما موقعیت‌های اصلی را کنترل می‌کند، باید سایر مکان‌های بازار را آزمایش کنید. اگر از شما مشهورتر هستند، از آن‌ها پیروی کنید. آن‌ها را همواره زیر نظر داشته باشید تا بتوانید فضاهایی که آن‌ها پوشش نداده‌اند را پر کنید. چراغ خاموش حرکت کنید تا رقبا از حرکات شما احساس خطر نکنند.

۱-۸-۲-۶- چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟

اگر در موقعیتی نیستید که پیروزی سریعی به دست آورید، می‌توانید از این استراتژی استفاده کنید. ولی باید همه عوامل موجود در بازار را به خوبی فهمیده باشید.

۱-رقبای خود را خوب بشناسید.

اگر رقبا از شما ضعیف‌تر باشند، لازم نیست از تاکتیک‌های جنگی در این جنگل استفاده کنید. شما به راحتی می‌توانید برنده باشید. ولی در صورتی که تسلط رقیب به شرایط کامل و مطلق است، به راحتی ضربه پذیر هستید. حتی قوی‌ترین رقیب‌ها هم نقاط ضعفی دارند. به همین دلیل از این استراتژی باید استفاده کنید. همچنین باید بزرگ‌ترین مزیت رقبا را هم بشناسید تا از آن نقاط دوری کنید.

۲-مشتریان

برخی از خواسته‌های مشتریان هستند که توسط رقبای اصلی پوشش داده نمی‌شوند. شما باید این خواسته‌ها را شناسایی کرده و بدون جلب توجه رقبای اصلی به آن‌ها پاسخ دهید. این خواسته‌ها می‌توانند برای مشتریان بسیار با ارزش اما خیلی بزرگ نباشند؛ به همین دلیل رقبای اصلی به آن بی توجه هستند.

سه نوع فرصت برای پوشش خواسته‌های بی جواب مشتریان وجود دارد:

- بازارهای خاص با نیازهای خاص و ویژه^۱
- ارزش‌های افزوده جهت اضافه شدن به محصولات جاری^۲
- فرصت‌های جذب مشتریانی که از رقیب اصلی شما ناراضی هستند.

رقبای اصلی که سهم بازار بزرگی دارند، معمولاً به تغییرات بازار و مشتریان توجه نمی‌کنند و یا به کندی به تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند. تغییر تنها اصل ثابت در مشتریان است. محصولات باسابقه گاه نمی‌توانند وارد بازارهای جدید شوند و این فرصتی مناسب برای شرکت‌های کوچک‌تر است تا بتوانند از رهبران بازار سهمی را نصیب خود کنند.

1-Niches

2 -Add-ons

۳- شرکت شما راز بقا در آرامش بیرونی است.

بقا در گرو داشتن دسترسی به منابع است تا داشتن منابع به صورت مستقیم. استراتژی حرکت آرام و پنهان بیشتر برای شرکت‌های حاضر در بازار که می‌خواهند از نردبان رشد بالا بروند، مناسب است. دانش کافی از بازار، تواضع رقابتی، انعطاف، صبر، درک مناسب از زمان، چالاکي نمونه‌ای از مهارت‌هایی است که برای اجرای استراتژی لازم است. اگر بازارهای خاصی را برای فعالیت انتخاب می‌کنید، بهتر است یک بازار را که می‌توانید در آن مزیت رقابتی داشته باشید انتخاب کنید.

۴- صنعت شما- مطمئن شوید که بازار به اندازه کافی دینامیک است.

این استراتژی برای خیلی‌ها جای پای محکمی است؛ ولی برای همه کاربرد ندارد و مناسب همه موقعیت‌ها نیست. برای پیدا کردن نیازهای بی‌جواب مشتریان، لازم است بازاری که در آن فعالیت می‌کنید پویا و دینامیک باشد. رشد و تغییر مسیر در آن ضروری است. قدمت صنعت اهمیتی ندارد ولی جایی برای تازه واردان باید وجود داشته باشد. در غیر این صورت، شرکت‌های بزرگ می‌توانند نیازها را پوشش دهند.

۲-۸-۲-۶- ریسک‌ها و نتایج مثبت استراتژی حرکت آرام و پنهان

۱-۲-۸-۲-۶- نتایج مثبت این استراتژی

۱- حاشیه ایمنی این استراتژی بیش از سایر استراتژی‌هاست.

۲- کارآمدی بالا در محدودیت بودن منابع

۳- رسیدن به اهداف فروش خود با هزینه کم، بدون برخورد به نام‌های تجاری

موفق.

۲-۸-۲-۶- ریسک‌های این استراتژی

۱- انتخاب نیازی که در بازار به آن جواب داده نشده است. که این نیازها باید هم وجود

داشته باشند، هم واقعی باشند و هم پوشش آن نباید حساسیت رقیب را تحریک کند.

۲- ریسک دیگر، منابع است. نسبت به سایر استراتژی‌ها، نیاز به منابع کمتری دارد

ولی بی‌نیاز به منابع نیست.

۳- ریسک آخر، زمان است. شما به زمان نیاز دارید تا جای پای خود را محکم کنید. همراهان شما می‌توانند به اندازه کافی صبر نداشته باشند که به شما فرصت استفاده از منابع محدود موثر در پیروزی را دهند.

۳-۲-۸-۶- چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟

- ۱- کشف کمبودهای اصلی توسط خدمات تکمیلی و غیر محرک.
- ۲- پوشش نیازهای خاص که توسط رقیب اصلی بی جواب مانده است.
- ۳- بهتر اقدام نمودن به افزایش ارزش‌های خاص برای مشتری از طریق پوشش بیشتر نیازها.
- ۴- اطمینان بیشتر از بقاء خود از طریق حفظ حداقل‌ها و جلب توجه نکردن در بازار

۴-۲-۸-۶- اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟

محصول: محصول شما باید به قدری محکم باشد که بتوانید این استراتژی را اجرا کنید. اگر به دنبال ورود به پاره بازار جدیدی هستید، باید مشخصات بهتری داشته باشید تا مشتریان، محصولات شما را جایگزین محصولات رقبا کنند. به خاطر داشته باشید شاید مجبور باشید، محصول خود را مداوم به روز نگه دارید.

بسته‌بندی: تولید برای دیگران و تحت نام تجاری آن‌ها و پنهان کاری در نام تجاری و بسته بندی، خود بهترین تاکتیکی است که این موارد می‌تواند کمک کند.

قیمت‌گذاری: سطح قیمت‌گذاری کاملاً بستگی به نیازی دارد که می‌خواهید آن را برای مشتری پوشش دهید. گاهی می‌توانید با جواب‌گویی به نیازهای خاص و ویژه، بازارهای خاص، قیمت‌های بالا را نیز طلب کنید.

تعیین جایگاه محصول: آرام باشید. توجه کنید در تمام مدتی که نیازهای بی‌جواب مشتریان را پوشش می‌دهید، نباید تلاش کنید جای بازیگران اصلی را بگیرید.

ترفع و ترویج: به جای اجرای مستقل فعالیت‌های ترفیع و ترویج، باید این فعالیت‌ها را با فعالیت‌های دیگران مخلوط کنید. هم‌چنین از تماس یک به یک مشتریان هم استفاده کنید. هر کاری که می‌کنید، باید دقت کنید که زیاد نباید در منظر دیگران باشید.

۹-۲-۶- استراتژی راه سوم^۱

شما می‌توانید یک کیک روی میز را تا آخر میل کنید؛ ولی راه دیگری هم وجود دارد و آن هم مصلحت‌اندیشی، اتخاذ تصمیم عادلانه و متفاوت عمل کردن است. گاهی تصاحب رده‌های بالایی یا پایینی بازار صلاح نیست و باید راه سومی انتخاب کرد. برای این کار می‌توانید در عمل و در طول زمان بازار را تصاحب کنید.

۹-۲-۶-۱- چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟

۱- صنعت باید آمادگی تغییر داشته باشد.

در استراتژی راه سوم شما به دنبال یافتن شکاف‌های بزرگ هستید تا صنعت را زیرورو کنید. این استراتژی به دنبال تغییر و تحول است. در نگاه اول تنوع تولید در زمان کوتاه شاید با مفهوم بازگشت سرمایه تناقض داشته باشد ولی در سال‌های اخیر ملاحظه می‌کنیم که تغییرات سریع محصول و تنوع در آن کاملاً اقتصادی است. ترکیب دو ایده در استراتژی راه سوم عملاً موجب ایجاد راهکار جدیدی می‌شود که چیزهایی از دو راهکار قبلی دارد ولی بخشی از آن‌ها را هم از دست داده است. مخلوق سوم چیزی است که مشتری برای آن پول می‌پردازد.

۲- مشتریان باید تمایل داشته باشند که دیگر مشتریان را تحمل کنند.

این استراتژی همه مشتریان را از هر گروه دعوت می‌کند. در ارایه راه سوم عملاً افراد متعلق به دو گروه حاضر در سر طیف باید قانع و جذب شوند. در این حالت باید قبول کنند که اعتقادات قبلی آن‌ها صد در صد درست نبوده است یا باید چیزهایی را قبول کنند که قبلاً آن‌ها را رد می‌کردند.

۱۰-۲-۶- ریسک‌ها و نتایج مثبت استراتژی راه حل سوم

۱۰-۲-۶-۱- نتایج مثبت

- دستیابی به رهبری بازار
- بزرگ شدن کسب‌وکار شرکت
- دستیابی به بازار انحصاری
- پاسخی مناسب برای سردرگمی ناشی از تقابل با دو بازار متضاد

۱۰-۲-۶-۲- ریسک

- هزینه بسیار زیاد

- حاشیه سود کم
- هجوم سایر شرکت‌ها به بازار، به محض هرگونه موفقیت در این استراتژی

۳-۱۰-۲-۶- چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟

- ۱- شناسایی روندهای کلیدی که ممکن است صنعت شما را زیرورو کند.
- ۲- شناسایی کمبودها و مطرح نمودن به عنوان راهکار سوم.
- ۳- پیدا کردن راه حل‌های جایگزین، انتخاب بهترین آن‌ها و حذف نامناسب‌ترین آن‌ها
- ۴- به اوج و به عرش رساندن راه حل سوم مطلوب و نهایی
- ۵- هدایت تک تک مشتریان به راه سوم

۴-۱۰-۲-۶- اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟

تعیین جایگاه محصول: در این استراتژی، دو گزینه را انتخاب می‌کنید. در این دو گزینه شما فقط به مواردی توجه می‌کنید که مورد نظر مشتریان هم باشد.

بسته‌بندی: محصول شما در این استراتژی باید ترکیبی از محصولات دو سرطیف باشد و در عین حال ساده باشد. در این حالت باید تلاش کنید به تک محصولی برسید که شما را در شرایط رقابتی برنده کند. این محصول نردبان ترقی شما به عنوان راه سوم است.

قیمت‌گذاری: قیمت اسلح شماست. قیمت باید بتواند نشان‌دهنده ارزش نهفته در درون محصول شما باشد.

ترفیع و ترویج: با اطلاع رسانی وسیع، شما می‌توانید در این استراتژی موفق شوید. با استفاده از تبلیغات سینه به سینه، روابط عمومی، تبلیغات در محل فروش، سایت‌های اینترنتی، تبلیغات در نشریات و رسانه‌ها می‌توان اطلاع رسانی کرد.

۱۱-۲-۶- استراتژی دو سر طیف بازار^۱

در استراتژی دو سر طیف بازار، شرکت‌ها دو سر طیف بازار را انتخاب کرده و سطوح میانی بازار را کنار می‌گذارند. در این استراتژی شما باید بتوانید دو سر طیف کاملاً متفاوت را راضی نگه دارید. این استراتژی اگر درست اجرا شود موجب ایجاد حاشیه سود خوب و فروش زیاد می‌شود.

۱-۱۱-۲-۶- چه زمانی از این استراتژی استفاده کنیم؟

- ۱- رقابت - راه میانی را نادیده بگیرید.

اساس این استراتژی نفی مشروعیت ادعاهای رقباست. در این استراتژی شما از دو طرف به رقیب فشار می‌آورید و عرصه را بر وی تنگ می‌کنید.

۲- مشتریان- این استراتژی زمانی جواب می‌دهد که مشتریان موقعیت شما را در بازار تایید کنند.

مشتریان در سر بالای طیف احساس می‌کنند با قیمتی که پرداخت می‌کنند، کیفیت مطلوب را دریافت نمی‌کنند. مشتریان در بخش پایینی طیف نیز از قیمت بالای کیفیتی که دریافت می‌کنند ناراضی هستند. این نارضایتی‌ها فرصتی مناسب جهت پیاده کردن استراتژی دو سر طیف بازار است. ضروری است که تعداد کافی از این مشتریان ناراضی وجود داشته باشد.

۳- توانایی‌های شرکت- کارهایی که نمی‌توانید انجام دهید، به میزان کارهایی که می‌توانید انجام دهید اهمیت دارند.

برای ارزیابی خود جهت اجرای این استراتژی، لازم است ابتدا از کارهایی که نمی‌توانید انجام دهید شروع کنید. اولین چیزی که در این استراتژی ندارید امکان ارایه راه سوم (جایگزین) است. دومین چیزی که ندارید، منظومه تجاری که شامل متحدان شماست، در اطرافتان نیست. اگر متحدان قوی داشتید هیچ‌گاه اجازه نمی‌دادند موقعیت شما از سوی رقبا تهدید شود. اگر از این استراتژی استفاده می‌کنید، باید چیز مناسبی در دست داشته باشید تا با کمک آن بتوانید بجنگید.

نام تجاری یکی از سرمایه‌های مهم در اجرای این استراتژی است. نام تجاری باید به اندازه کافی منعطف باشد تا امکان دست اندازی به سر دوم طیف بازار را به شما بدهد. مورد دیگر که باید داشته باشد، بازاریابی عالی است. بازاریابی به مردم اطمینان می‌دهد که به چیزهایی که به آن‌ها قول داده شده است، خواهند رسید. شرکت‌ها باید تیم قوی تولید هم داشته باشند که این تیم در سرعت بخشیدن به ارایه تنوع جدید در بازار نقش کلیدی بازی می‌کنند.

۴- صنعت - به سمت تغییر حرکت کنید اما با سرعت آرام
در استراتژی دو سر طیف بازار، از تغییر کلی، زمانی استقبال می‌شود که به نفع شرکت بوده و سریع نباشد. در این استراتژی زمان‌بندی یکی از مهم‌ترین ابعاد بازاریابی است.

۱۱-۲-۶- ریسک‌ها و نتایج مثبت دو نیم کردن صنعت

۱۱-۲-۶-۱- نتایج مثبت استراتژی دو سر طیف

- فرصت‌های جدید رشد
- به دست آوردن منابع دو چندان

- فرصتی برای ساخت آینده و نگهداری مشتریان
- افزایش ارزش سهام شرکت از طریق افزایش حاشیه سود در محصولات گران قیمت شرکت
- رشد فروش، از طریق افزایش میزان دسترسی به کالاهای ارزان قیمت

۲-۱۱-۲-۶- ریسک‌های استراتژی دو سر طیف

- ۱- این استراتژی برای شما زمان می‌خرد؛ ولی باید زمان کافی داشته باشید. در غیر این صورت با فاجعه رو برو خواهید شد.
- ۲- شما احتمالاً در ارایه محصول برای طیف پایین بازار موفق خواهید بود؛ ولی لازم است برای هر دو طیف محصول را معرفی کنید.
- ۳- محصول با کیفیت بالا را با قیمت نه چندان بالا جهت ورود به بازار طراحی کردید، خطرناک است. چون ممکن است مشتریان مشکوک یا بدعات شوند. در نتیجه حاشیه سود کاهش یافته و شما به نقطه اول بر می‌گردید.

۳-۱۱-۲-۶- چگونه این استراتژی را به اجرا درآوریم؟

- حفظ و پررنگ کردن موقعیت محصولات شرکت در دو سر طیف و برای مشتریان گوناگون.
- متوجه ساختن مشتریان دو سر طیف به عاقلانه نبودن راه سوم (و میانی).
- صرف نظر کردن مشتریان از برخی خواسته‌های خود.

۴-۱۱-۲-۶- اثرات این استراتژی در بازاریابی شرکت شما چیست؟

تعیین جایگاه محصول

استراتژی دو سر طیف بازار باور دارد که مشتریان دارای نیازهای گوناگونی هستند و باید برای مشتریان دنبال کیفیت برتر و مشتریانی که قیمت برای آن‌ها اهمیت دارد محصولات مناسب طراحی و تولید شود.

بسته بندی

شما نیاز به دو بسته‌بندی برای هر یک از دو سر طیف بازار دارید. گاه می‌توانید ابتدا حداکثر انرژی خود را برای طراحی بسته بندی محصول برتر صرف کنید تا مشتریان حاضر در نقطه بالایی بازار با مشاهده آن مبهوت شوند و سپس سراغ محصول در نقطه پایینی بازار بروید. البته برعکس هم می‌شود.

قیمت گذاری

در این استراتژی، دو نوع قیمت‌گذاری دارید. یک محصول با قیمت و حاشیه سود بالا و یک محصول با قیمت و حاشیه سود پایین که حجم فروش آن بالا خواهد بود. اگر حاشیه سود جواب نمی‌دهد، شما باید استراتژی را عوض کنید و از استراتژی راه سوم یا جنگ قدرت استفاده کنید.

ترفیع و ترویج

در این استراتژی باید روی افرادی که سریعاً جذب ایده‌های جدید در بازار می‌شوند تمرکز کنید. آن‌ها را در نمایشگاه‌ها پیدا کنید. سعی کنید آن‌ها را جذب یکی از دو سر طیف نمایید و در کارایی انتخاب راه سوم تردید بوجود بیاورید. این پیام‌ها می‌تواند استراتژی راه سوم را از کار بیاندازد و یا افراد را متقاعد کند تا منتظر محصول مناسب باشند.

فصل هفتم

اسرار نام و نشان تجاری

(کلیدهای کاربردی در ساخت و مدیریت برند)



۱-۷- مدیریت برند^۱

طرح یک وعده، به اجرا در آوردن و حفظ و پاسداشت آن است. به عبارتی هنر خلق و زنده نگاه داشتن یک نام تجاری است. مدیریت برند، اداره تمام مشخصه‌های ملموس و ناملموس یک برند است.

سودآوری بیشتر → بیشترین سهم بازار → مدیریت برند

برند، لوگو نیست، تبلیغات نیست. برند جایگاه شما در ذهن و قلب مشتریان شماست که با رفتار و عملکرد شرکت بدست می‌آید. شرکت مالک برند نیست بلکه مالک برند، مشتری است. عناصر بصری برند تنها نمادها و نشانه‌هایی هستند که افراد با دیدنشان به یاد شما می‌افتند. مدیریت برند به تصورات مشتری نسبت به محصول شکل می‌دهد و در مشتری انتظار ایجاد می‌کند. مدیریت برند چیزی جز تسخیر ذهن و قلب مشتریان نیست. در نظام مدیریتی باید دو نیروی عقل و قلب مشتری را به خدمت گرفت، چرا که وفاداری مشتری در گرو توسل به همین دو عنصر است.

هدف اولیه مدیریت برند، ایجاد تمایز است و هدف نهایی آن، انتقال درست پیام، ایجاد وفاداری در مشتری، ترغیب خریدار به خرید محصول و برقراری یک پیوند عاطفی میان برند با مشتریان است.

تد لویت^۱، استاد دانشگاه هاروارد، معتقد است که در عصر جدید، رقابت بر سر چیزهایی نیست که شرکت‌ها در کارخانه‌هایشان تولید می‌کنند، بلکه رقابت آینده میان چیزهایی است که شرکت‌ها پس از خروج محصول از کارخانه به آن می‌افزایند.

تعریف برند بنا به تعریف انجمن جهانی بازاریابان آمریکا: نام، نشان، عبارت، طرح یا ترکیبی از این‌ها که موجب شناساندن شدن کالاها و خدمات یک شرکت در اذهان عموم و متمایز شدن آن‌ها از کالاها و خدمات مشابه می‌گردد.

۱-۱-۷- مزایای برند قدرتمند

- افزایش سهم بازار و میزان سود آوری
- کاهش خطر پذیری کسب‌وکار
- اعتبار و ارزش آفرینی برای سهام داران
- مانع ورود تازه واردان
- نفوذ در بازار
- احساس هدفمندی میان ذی نفعان

۲-۱-۷- اجزای تشکیل دهنده یک برند مطلوب

وعده برند^۲: شامل شهرت، تجربه، لوگو، قیمت، اخبار، تبلیغات و ... است.
محصولات و خدمات: شامل کیفیت، کارایی، گارانتی و ارزش و ... است.
سیستم‌ها: شامل روش‌ها، فرآیندها، دسترسی، قوانین و ... است.
محیط سازمانی: شامل کارکنان، رفتارها، خدمات مشتریان، ارزش‌ها، تفکر راهبری و ... است.

تفاوت بازاریابی برند با بازاریابی محصول: بسیاری از مدیران از تفاوت این دو مورد آگاهی ندارند. با وجود این که این دو مقوله جدا هستند؛ اما موفقیت هر یک وابسته به دیگری است. وظیفه محصول ارضای نیازهاست و وظیفه برندها ارضای امیال، خواسته‌ها و آرزوهاست.

1 - Ted Levitt

2 - brand promise

بازاریابی برند: ایجاد شرایط لازم به منظور توجه دادن مصرف‌کنندگان به ذات یا جوهر وجودی شرکت از طریق ابزارها و لوازم آگاهی بخش برند مثل لوگو، بیانیه مأموریت شرکت و شعارهای قوی و برانگیزاننده است.

۳-۱-۷- عناصر اصلی بازاریابی برند

- تصویر
 - جایگاه سازی
 - برندشناسی یا آگاهی برند
 - رفتارها و روش‌ها
 - ارتباط با مشتری
- بازاریابی محصول:** چهار رکن اصلی آمیخته بازاریابی یعنی محصول، قیمت، ترویج و مکان را در بر می‌گیرد.

۴-۱-۷- اقدامات مرتبط با بازاریابی محصول

- تعیین راهبردها
 - مکان یابی
 - تمهیدات مربوط به عرضه محصول به مصرف‌کننده (بسته‌بندی، قیمت‌گذاری و توزیع)
 - دسترسی به بازار هدف
 - فروش
- مثال: شرکت مانا با شعار «مانا یک طعم به یاد ماندنی» سعی می‌کند مانا بودن خود را به مصرف‌کننده وعده دهد و این وعده را محور عملکرد و مناسبات کاری قرار دهد (بازاریابی برند) و سپس به فروش محصول ماکارونی در شبکه‌های توزیع می‌پردازد (بازاریابی محصول).

هویت برند^۱: هویت برند در بردارنده کنش‌ها و واکنش‌های درونی و بیرونی سازمان است و شامل افکار، احساسات و توقعات مصرف‌کنندگان بازار هدف است. هویت برند راهی است برای شناساندن سازمان به جامعه هدف.

تفاوت هویت سازمانی با تصویر سازمانی: هویت سازمانی به جنبه‌های بصری حضور شرکت، در جامعه مربوط می‌شود و تجربه حسی انتقال یافته با نشانه‌های بیرونی

1 -brand identity

مثل ساختمان‌ها، تزئینات، لوگو، نام و نشان، لوازم اداری، لباس متحد الشکل و... می‌باشد و تحت تأثیر عملکرد مالی شرکت و پستی و بلندی‌های اوضاع نمی‌شود.

اجزای تشکیل‌دهنده هویت برند: چشم‌انداز برند، فرهنگ برند، جایگاه برند، شخصیت، روابط و جلوه حضور در سطح بازار.

۵-۱-۷- منابع تشکیل دهنده هویت برند

۱- **نشانه‌ها:** از آنجا که نشانه‌ها از ماهیت بصری برخوردارند، بنابراین حفظ و به خاطر سپردن آن‌ها راحت‌تر از نام برند است. نشانه‌ها می‌تواند مواردی همچون لوگوها، افراد، اشکال هندسی، تصاویر کارتونی یا شخصیت‌ها را شامل شود. مانند شیر یا سر اسب در ایران خودرو یا تندیس پرند هما در هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران. تمام این نشانه‌ها به ما کمک می‌کنند تا بین آن‌ها با برند پیوند برقرار کنیم.

۲- **لوگوها:** طرح گرافیکی منحصر به فردی است برای نشان دادن شرکت، محصول، خدمت یا سایر هویت‌ها به جامعه. لوگو معرف و نماینده سازمان است و مشتریان را با شرکت آشنا می‌سازد.

۱-۵-۱-۷- ویژگی لوگوی خوب

- سادگی
- متمایز و بی مانند بودن
- مفید و موثر واقع شدن
- جالب و خاطره انگیز بودن

۲-۵-۱-۷- عناصر لوگو

لوگو تایپ: یک نام ساده یا بزرگ شده.

آیکون یا تصویر: نام یا نشانه بصری برای اشاعه یک موقعیت بازار.

شعار: بهترین شیوه انتقال پیام شرکت به مصرف‌کنندگان.

۳- **علائم تجاری:** برندها معمولاً با مارک تجاری^۱ در برابر امکان سوء استفاده دیگران محافظت می‌شوند. یک برند مشهور از مارک تجاری محبوبی برخوردار است که به مصرف‌کنندگان در خرید محصول مرغوب و با کیفیت کمک می‌کند. استفاده از علامت تجاری به بالا رفتن اعتبار و حسن نیت فروشنده یا سازنده محصول نیز کمک می‌کند.

تصویر برند^۱: به نظرهای رایج مشتریان نسبت به یک برند گفته می‌شود. برندهایی که تصویر مثبتی از خود در ذهن مشتریان ایجاد کرده باشند، در شرایط بحرانی یا رکود بازار بیشتر می‌توانند موفقیت خود را حفظ کنند و شامل جذابیت ظاهری محصول، راحتی استفاده، کارکرد، محبوبیت و ارزش کلی آن است.

تصویر سازمانی: احساس یا برداشت ذهنی و روانی است که دائم تحت تأثیر عوامل مختلف نظیر عملکرد، شرایط محیطی و تغییر در پوشش رسانه‌ای دچار تغییر می‌گردد. تصویر سازمانی، درک عمومی جامعه نسبت به شرکت است تا بازتاب واقعی شرکت. تصویر سازمانی بر خلاف هویت سازمانی سیال است و ممکن است یک شبه از مثبت به منفی یا از منفی به مثبت تغییر کند. به طور مثال تصویر «اپل» به عنوان یک شرکت موفق بارها در طول سی سال گذشته تاریک و روشن شده است در حالی که هویت آن (سیب گاز زده‌ای که لوگو شرکت است) دست نخورده باقی مانده است.

جدول ۷-۱- تفاوت تصویر برند با هویت برند

تصویر برند	هویت برند
بوسیله گیرنده یا مصرف‌کننده درک یا دریافت می‌شود	از منبع یا سازمان نشأت می‌گیرد.
دیدگاه یا طرز تلقی بازار در مورد شما.	بررسی واقعیت وجودی شما.
ماهیتی نمایشی یا مرحله ای دارد.	ماهیتی ذاتی یا راهبردی دارد.
نشان دهنده برداشت‌ها یا طرز تلقی مصرف‌کنندگان است.	نشان دهنده واقعیت شرکت یا موسسه است.
نشان دهنده دیدگاه‌ها و نظرات دیگران است.	نشان دهنده میل یا آرزوی شماست.
سطحی و ظاهری است.	مقاوم و دیرپاست.
به گذشته می‌نگرد.	به آینده می‌نگرد.
مفعول و واکنش‌گر است.	فعال و کنش‌گر است.
بر داشته‌های شما دلالت دارد.	بر قصد یا خواسته نهایی شما دلالت دارد.
سرجمع، خاطرات یا برداشت‌های ذهنی مصرف‌کنندگان از برند است.	سرجمع، قول یا وعده‌های شرکت به مصرف‌کنندگان است.

1 -brand image

شخصیت برند^۱: روش حرف زدن و رفتار برند با مردم است. صفات و ویژگی‌ها از طریق اشخاصی که برند را نمایندگی می‌کنند، مانند کارکنان و تبلیغات، بسته‌بندی و... معنا پیدا می‌کند. شخصیت برند وسیله‌ای است برای آن‌که مشتری به واسطه آن هویت خود را ابراز و به جامعه انتقال دهد.

تفاوت شخصیت برند با تصویر برند: تصویر برند بر منافع، مزایا و ویژگی‌های قابل لمس (فیزیکی و کارکردی) برند دلالت دارد ولی شخصیت برند نمایشگر جنبه‌های احساسی و عاطفی برند است.

تفاوت شخصیت برند با هویت برند: هویت برند باعث شناسایی برند می‌شود ولی شخصیت دارای مفهومی فراتر است و بر تنش جذبه و گیرایی ذاتی دلالت دارد. شخصیت مفهومی است که به برند حیات می‌بخشد در حالی که هویت و تصاویر آن را اداره می‌کند و آن را دوست داشتنی می‌کند.

صفات برند: مجموعه خصوصیتی است که جنبه‌های مادی و شخصیتی برند را برجسته می‌کند. صفات برند نیرومند عبارتند از:

- ۱- تناسب: انتظارات مردم را تأمین و مطابق با خواست آن‌ها عمل کند.
- ۲- جایگاه مناسب: حضور در ذهن مخاطبان به گونه‌ای که به برندهای دیگر ترجیح داده شود.
- ۳- تحمل پذیری: حضور و دوام در کارزار رقابت.
- ۴- اعتبار: عمل کردن مطابق وعده‌های داده شده.
- ۵- الهام بخش: برتری داشتن نسبت به رقبا و الهام بخش بودن بازار.
- ۶- بی‌همتایی: متمایز و بی‌همتا بودن نسبت به رقبا.
- ۷- جذابیت: جذاب و خوشایند مشتریان از طریق وعده و ارزشی که به مشتریان داده می‌شود.

نام برند: عامل مهم شناخت محصول و ایجاد تمایز. نام برند بر اساس مکان (ایران ایر)، نام حیوانات یا پرندگان (پوما یعنی یوزپلنگ)، افراد (مرسدس بنز)، محصولات شرکت (جنرال الکتریک) می‌تواند باشد.

ویژگی نام خوب

- شاخص و منحصر به فرد بودن.
- قابل توسعه و تعمیم.
- تلفظ، تشخیص و به یادآوری آسان.

- ارائه دهنده ایده در ارتباط با کیفیت یا فواید محصول.
 - امکان برگرداندن آن به زبان‌های دیگر.
 - عدم داشتن مشکل ثبت از لحاظ قانونی.
 - نداشتن بار معنایی بد، منفی و غلط در فرهنگ‌های دیگر.
- جایگاه سازی برند^۱:** ایجاد توجیه عقلی در خریدار به منظور اولویت قایل شدن در خرید برند. موقعیتی که برند قادر است در ذهن مصرف‌کنندگان حاضر در بازار اشغال نماید.

وفاداری به برند: مصرف‌کننده برند را محصولی با ویژگی‌های کیفیت و قیمت مناسب احساس کند. وفاداری برند از طریق عواملی چون اطلاع رسانی دهان به دهان، تکرار خرید، تعهد، اعتماد و خشنودی مشتری اندازه‌گیری می‌شود.

نیک وردن^۲ معتقد است که وفاداری برند را می‌توان با راهکارهایی نظیر خدمات سریع، محصول با کیفیت، رشد مستمر و شبکه توزیع گسترده گسترش دهد. عشق و وفاداری به برند چنان است که بعضی مصرف‌کنندگان برند مورد علاقه خود را بر روی بدن خود خالکوبی می‌کنند (اپل در آمریکا و نوکیا در فنلاند).

برند شناسی^۳: توانایی مصرف‌کننده در شناسایی برند در موقعیت‌های مختلف. برند شناسی شامل تشخیص برند و یادآوری آن می‌شود.

تشخیص برند: به توانایی مشتری در بازشناسی شناخت قبلی خود در مورد یک برند خاص گویند یعنی مصرف‌کنندگان برندهایی که قبلاً مورد توجه شان واقع شده یا در مورد آن چیزی شنیده‌اند را بتوانند به راحتی تشخیص دهند.

یادآوری: مصرف‌کننده هنگام روبرو شدن با نشانه‌های یک برند، آن را به درستی از حافظه خود فرا خواند. به طور کلی تشخیص یک برند آسان‌تر از یادآوری آن است.

۲-۷- انواع شناسایی برند

- ۱- شناسایی هدایت شده: موقع نشان دادن جزئی برند (مثلاً لوگو)، مشتری برند را تشخیص دهد.
- ۲- شناسایی هدایت نشده: ارتباط قوی‌تر مشتری با برند و توانایی نام بردن برند هنگامی که در مورد طبقه محصول از او سوال می‌شود.

1 -Brand Positioning

2.-Nick Werden

3-Brand Awareness

قیف برند^۱: فرآیند سازگاری مشتری با برند از مرحله تشخیص تا تعهد به آن را شامل می‌شود. مراحل قیف برند به شرح زیر می‌باشد:

- آگاهی از برند.
- تمایل به خرید برند.
- استفاده از برند.
- تکرار خرید.
- تعهد به برند.

۱-۲-۷- مزایای برند شناسی

مزیت یادگیری: آگاهی از برند، در شکل‌گیری تداعی‌های ذهنی تأثیر می‌گذارد، بنابراین روی تصویر ذهنی مصرف‌کننده از برند اثر دارد. برای ایجاد تصویر ذهنی مناسب از برند باید یک گره اطلاعاتی از برند در حافظه مصرف‌کننده ایجاد کرد تا بتوان بر شیوه یادگیری وی اثر گذاشت.

مزیت‌های تأملی: مصرف‌کنندگان هنگام خرید برند ابتدا به بررسی نیاز خود نسبت به استفاده از برند می‌پردازند. بالا بردن آگاهی مصرف‌کننده نسبت به برند، احتمال قرار گرفتن آن در ردیف برندهای مورد بررسی و تأمل را افزایش می‌دهد.

گسترش برند^۲: ایجاد تعادل میان تحولات عرصه صنعت و حفظ استحکام و ثبات یکی از اساسی‌ترین چالش‌ها بر سر راه موفقیت نام تجاری است. گسترش نام تجاری یکی از راه‌های دستیابی به این تعادل است (میلر و مور، ۱۳۸۵).

۳-۷- روش‌های گسترش برند

برند در صورتی وارد بازار جدید می‌شود که با صنعت موجود هم‌خوانی داشته باشد زیرا مردم برندها را در ذهن خود به یک صنعت خاص نسبت می‌دهند. مثلاً سونی به صنعت الکترونیک و ولوو به صنعت خودرو نسبت داده می‌شوند.

طرح و ایجاد یک طبقه جدید در بازار به جای وارد شدن به طبقات موجود راهکاری برای گسترش بازار است. مثلاً استارباکس با ابداع یک طبقه جدید در بازار یعنی راه‌اندازی قهوه‌خانه به روش اروپایی برند خود را گسترش داد. تمرکز بر روی یک حوزه خاص و محدود کردن فعالیت خود به محصول یا خدمات معین نیز راهکار دیگری است. استارباکس در کنار حضور فعال و قوی در بازار اصلی و اولیه خود، قهوه‌لیکور را نیز وارد بازار نمود.

1 -Brand funnel

2 -Brand extension

۱-۳-۷- وظیفه گسترش برند

- موقعیت برند را قوی تر و مستحکم تر کند.
 - ایجاد فرصت‌های بیشتر یا کشف کاربری یا موارد استفاده اضافه‌تر برای محصول.
 - جذب کاربران جدید برای برند و حفظ مشتریان فعلی.
 - سرمایه‌گذاری روی دانسته‌های مشتری از برند.
- ارزش ویژه برند^۱:** معیاری برای سنجش ظرفیت آن در افزایش کسب و کار است و به عنوان دارایی مالی، قدرت و توان برآمده از نام و سرقفلی است که برند در طی زمان کسب کرده است. ارزش برند نخستین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و دیوید آکر در زمره پیشگامان در این بحث بود. بر اساس مدل CBBE^۲ قدرت برند برگرفته از احساسات، دیده‌ها، شنیده‌ها و تجربه‌های مشتری از برند است. همه ساله ارزش برندهای معروف در سطح جهان را موسساتی نظیر اینتر برند، فورچون برند و هاریس پل ارزیابی می‌کنند. در سال ۲۰۰۸ کوکاکولا و گوگل برند اول و دوم جهان به ثبت رسیدند.

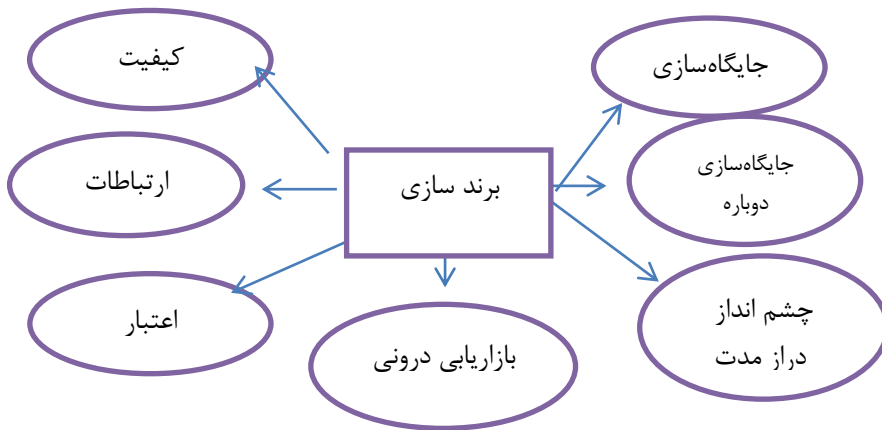
۴-۷- مزایای داشتن برندی با ارزش

مشتری‌ها واکنش بهتری به راهبردهای گسترش برند نشان می‌دهد، نسبت به افزایش قیمت حساسیت کمتری نشان می‌دهد، به دنبال یافتن برند مطلوب خود در شبکه‌های توزیع و فروشگاه‌ها باشند یا حتی در صورت نبود فعالیت‌های تبلیغاتی لازم همچنان به خرید و استفاده از آن برند ادامه دهند (کوپن لین کله، مدیریت استراتژیک برند، ص ۷۶).

1 -Brand equity

2 -Customer based brand equity

۵-۷- هفت عامل اصل در موفقیت و ارزش برند



شکل ۷-۱- هفت عامل اصلی در موفقیت و ارزش برند (دیوید جوبر).

کیفیت: منفعت ذاتی مورد انتظار مشتری است و در صورت نبود آن هرگز ارزش ویژه ایجاد نخواهد شد.

جایگاه سازی: موقعیتی که برند قادر است ذهن مصرف‌کنندگان حاضر در بازار اشغال نماید.

جایگاه سازی مجدد: زمانی که برندها تلاش می‌کنند، به منظور تغییر در علایق و ذائقه مصرف‌کنندگان موقعیت خود را در بازار تغییر دهند. زمانی کارایی دارد که برند به دلیل مانند منقضی شدن بازار اصلی یا احتمالاً کاهش تقاضا خسته و از کار افتاده می‌شود. **ارتباطات:** ارتباطات هدفمند و قوام یافته باعث ایجاد موقعیت روشن و تعریف شده در ذهن مخاطب می‌شود.

چشم‌انداز دراز مدت: آگاه سازی جامعه، اشاعه پیام برند در سطح بازار و ایجاد وفاداری در مشتریان یک فرآیند درازمدت و زمان بر است و نباید توقع سود بالا در کوتاه مدت داشت.

بازاریابی درونی: برند هم زمان در دو جبهه بیرونی (مشتریان) و درونی (کارکنان) در معرض فروش واقع است. اعضای شرکت باید ارزش برند و موقعیت آن را درک کنند. حال روزنبلوث، کتابی تحت عنوان مشتری در درجه دوم قرار دارد و می‌گوید کارکنان در جایگاه اول قرار دارند.

۶-۷- انواع برند

برند شرکتی^۱ یا برند سایبان، برند سازمانی یا برند یکپارچه: هر یک از محصولات اجازه دارند تا از ارزش و جایگاه برند شرکت در بازار بهره ببرند. در این برند، صرفه‌جویی در تبلیغات وجود دارد و شرکت و ارزش مالی آن را در نظر مخاطب برجسته می‌کند. این نوع برند برای صنایع خدماتی که محصول ناملموس دارند مناسب‌تر است مانند سونی، بی‌ام و و سامسونگ.

برند محصول^۲: بوسیله برند محصول، بهتر و راحت‌تر می‌توان عملکرد و ارزش ویژه برند را ارزیابی می‌کند و در اختصاص منابع به آن تصمیم‌گیری کرد. اخبار بد و واکنش‌های منفی بازار به نام شرکت تسری نمی‌یابد ولی هزینه‌بر است زیرا تسهیم هزینه ترویج را نداریم. مانند تولی پرس و پاکسان که هر محصول از نام، شهرت، منابع خاص و جداگانه‌ای برخوردار است.

برند خانگی^۳ یا برند پشتیبان: در این برند از هر دو ایده قبل استفاده می‌شود و نام شرکت به دنبال نام برند محصول می‌آید، مانند Nestles Milo. این روش در مقیاس تبلیغاتی صرفه‌جویی دارد و امکان ورود محصول جدید به بازار اشباع شده با برند معتبر را فراهم می‌سازد. ضعف آن، این است که عدم رضایت از محصول به نام برند شرکت آسیب می‌رساند.

شعار^۴: اصطلاح و عبارت کوتاه و استعاره آمیز به منظور معرفی و ترویج محصول یا خدمت است. تجاری است و در تبلیغات در زیر یا کنار نام یا نشان تجاری قرار می‌گیرد. ممکن است شعار قوی‌تر از نشان تجاری عمل کند زیرا مردم به راحتی شعار را به یاد می‌آورند اما نمی‌توانند به راحتی نشان تجاری را مجسم کنند. مانند: پاکسان به سلامت خانواده می‌اندیشد. هیچ کس تنها نسیت، همراه اول.

۱-۶-۷- ویژگی‌های شعار ایده آل

- قابل یادآوری باشد.
- ارزش‌ها و منافع برند را بازگو کند.
- برند را از سایر برندها متمایز کند.
- برند را در ذهن مخاطب متبلور سازد.
- نام برند را در خود جای دهد.

1 -Corporate branding

2 -Product brand

3 -House branding

4 -Slogan

- آهنگین و موزن باشد.
- بر اهداف سازمانی تاکید کند، مانند صایران هر روز بهتر از دیروز.
- گرمی و محبت ایجاد کند.

۷-۷-۲۲ قانون تغییر ناپذیر برند سازی

- ۱- قانون انبساط: میان قدرت برند با گستره فعالیت آن رابطه معکوس وجود دارد. تلاش برای وارد شدن به هر بازاری و تأمین هر خواسته‌ای قدرت برند را زایل می‌کند.
- ۲- قانون انقباض: برند با محدود کردن گستره فعالیت خود به یک طبقه محصول خاص می‌تواند موفق عمل کند.
- ۳- قانون اطلاع رسانی: برندها با اطلاع رسانی متولد می‌شوند. یک برند ایده‌آل و پیشرو با اطلاع رسانی قوی خود را محور توجه رسانه‌ها می‌سازد.
- ۴- قانون تبلیغات: برندها برای حفظ موجودیت خود در بازار به تبلیغات نیاز دارند.
- ۵- قانون کلمات: برند باید بتواند یک کلمه معین را در ذهن مصرف‌کننده ثبت کند، مانند ولوو صاحب کلمه ایمنی.
- ۶- قانون اعتبارنامه: ارائه مستندات زنده برای صحت بخشیدن به وعده‌ها و ادعاهای خود به بازار، به طور مثال کوکاکولا در ذهن بسیاری مساوی است با یک طعم واقعی.
- ۷- قانون کیفیت: کیفیت مهم است اما برندها در سایه کیفیت ساخته نمی‌شوند. آن چه بیش از کیفیت مهم است، پیروی از قوانین نام و نشان سازی است.
- ۸- قانون طبقه محصول: به جای پرداختن جداگانه به هریک از محصولات یا برندها کل محصولات در قالب یک طبقه مدیریت می‌شوند.
- ۹- قانون نام: در بلندمدت آنچه باقی می‌ماند، تمایز آن نام نسبت به نام‌های دیگر است. نام‌های کوتاه، یگانه و خاطره انگیز در ذهن‌ها می‌ماند.
- ۱۰- قانون گسترش خطی: شرکت‌ها به منظور تأمین نیازهای گوناگون مشتریان خود یک یا چند محصول جدید را تحت نام برند خود به بازار عرضه می‌کنند، مثلاً تولیدکننده مشهور ادکلن ممکن است بخواهد شامپو، پودر بچه و محصولات دیگر را نیز تحت لوای برند ادکلن روانه بازار نماید. گسترش برند اغلب به هسته مرکزی برند^۱ حمله می‌کند.
- ۱۱- قانون یادگیری: یک برند برای حفظ جایگاهش به برندهای دیگر احترام می‌گذارد و با آن‌ها طرح دوستی می‌ریزد. در نتیجه رقابت سالم به ایجاد و گسترش طبقه محصول کمک می‌کند.

- ۱۲- قانون اسامی عام: یکی از سریع‌ترین راه‌های شکست است که باعث ناتوانی در رقابت و متمایز بودن می‌شود.
- ۱۳- قانون شرکت‌ها: برندها ماهیت خود را از شرکت‌ها می‌گیرند اما مشتریان به برندها فکر می‌کنند نه شرکت‌ها. در برندسازی باید محور توجه شما خود برند باشد و در صورت نیاز به استفاده از نام شرکت آن را در زیر نام برند، به کار ببرید.
- ۱۴- قانون برندهای فرعی: آنچه را که برند می‌سازد برند فرعی خراب می‌کند. برند فرعی قدرت هسته مرکزی برند را فرسوده می‌کند. برندها با عرضه محصولات فرعی متعدد فقط برند خود را رقیق می‌کنند.
- ۱۵- قانون مشیرها: عرضه برند دوم به بازار مستلزم وقت و زمان خاصی است. هدف برند دوم، ممکن است متمرکز شدن روی یک طبقه محصول جدید باشد. مثلاً تویوتا برند لگزوس را به این دلیل آغاز کرد که برند تویوتا قادر به تأمین ذائقه مصرف‌کنندگانی که به تجمل اهمیت می‌دادند نبود.
- ۱۶- قانون فرم: طرح‌های نوشتاری از جمله نام، نشان‌ها، باید متناسب با وضعیت قرارگیری چشم‌ها طراحی شود. مشتریان دنیای اطراف را به شکل افقی می‌بینند. طرح‌ها و لوگو تایپ‌ها برای تأثیرگذاری بیشتر باید شکل افقی داشته باشد.
- ۱۷- قانون مرزها: برندها برای فعالیت در عرصه جهانی هیچ حد و مرز معینی را نمی‌شناسند. باید پیام برندها با بازارهای جهانی باشد، اما احساسات یا ادراکات جامعه هدف خود را مد نظر قرار دهد.
- ۱۸- قانون ثبات: برندها یک شبه ساخته نمی‌شود، موفقیت برندها را به دهه‌ها می‌سنجند نه به سال‌ها.
- ۱۹- قانون رنگ‌ها: برندها باید رنگی متضاد با رنگ رقیب داشته باشند. مثلاً کوکاکولا «قرمز» و پپسی «آبی» است. دو برند خودرویی، هرتز «زرد» و اوپس «قرمز» است.
- ۲۰- قانون تغییر: در سه حالت تغییر برند امکان پذیر است: زمانی که برند ضعیف شده و در حال محو شدن از ذهن‌ها است، زمانی که قصد دارید قیمت برند را کاهش دهید و ذهنیت مردم نسبت به برند را تغییر دهید و حالت سوم، زمانی است که برند با برندی دیگر در هم ادغام می‌شوند.
- ۲۱- قانون فنا: باید بدانید برندها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و می‌میرند.
- ۲۲- قانون قلب- احساس: مردم برندها را با عقل و قلب خود می‌خرند. بنابراین در طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی برند فقط بر روی جهات منطقی تمرکز نکنید، بلکه عواطف و احساسات مخاطبان را نیز درگیر نمایید.

۸-۷- راهبرد برند

حصول اطمینان از همگام بودن فعالیت‌های ارتباطی و تبلیغاتی با آن چیزی که در نهایت به نفع ذی‌نفعان خود ارائه می‌دهید. به عبارت دیگر، راهبرد نام تجاری تضمین می‌کند که سازمان خانه خود را روی صخره بنا نهاده است نه روی شن (جان میلر و دیوید مور، ۱۳۸۵).

۹-۷- پایه‌های برندینگ

- ۱- ارزشمند بودن: ایجاد منفعت و ارزش خاص و بی‌مانند برای مشتریان و انتشار آن در سطح بازار.
- ۲- متمایز بودن: جمع‌آوری موارد بازاریابی (بروشورها، کاتالوگ و ...) و آگهی‌های تبلیغاتی رقبای اصلی و استفاده از نقاط ضعف رقبا جهت متمایز بودن.
- ۳- انتشار پیام برند: برند از طریق تبلیغات، روابط عمومی، ابزارهای فروش و ... منتشر می‌شود، مانند صنایع فراتر از یک نام.
- ۴- عمل به وعده‌ها: مهم‌ترین رسالت برند ایجاد انتظار در مشتری و سپس برآورده نمودن آن است. برند بزرگ حاصل وعده بزرگ است. مثلاً گوگل به مشتریان وعده می‌دهد هر آنچه می‌خواند بر روی وب بیابند، سپس این وعده را ظرف مدت میانگین دو ثانیه عملی سازد.

۱۰-۷- اصول و معیارهای انتخاب نام تجاری

- ۱- طوفان فکری.
- ۲- ارزیابی نام‌های انتخاب شده.
- ۳- بازخورد نظرات مشتریان.

۱۱-۷- گام‌های لازم جهت درونی‌سازی برند

- ۱- ایجاد یک پایگاه خبری و اطلاع‌رسانی: انتشار پیام‌های مهم از طریق اینترنت شرکت جهت هماهنگی کارکنان.
- ۲- هماهنگی و هم‌زمانی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی: همکاری تنگاتنگ کارکنان با گروه بازاریابی باعث همسو شدن ارزش‌های مشترک سازمان از درون به بیرون می‌شود.
- ۳- کارکنان را پشتیبانی و نقطه اتکای برند قرار دهید: ارائه پاداش به کسانی که با مهارت و شایستگی ارزش‌های برند را پاس داشته و در تحقق وعده برند تلاش می‌کنند.
- ۴- ارزش‌های برند را تقویت و آن‌ها را برای کارکنان تکرار نمایید.

۷-۱۲- عوامل موثر در ایجاد شخصیت برند

- تعیین مخاطب هدف.
- کشف نیازها، خواسته‌ها و تمایلات آن‌ها.
- ایجاد یک نیمرخ شخصیت از مصرف‌کننده هدف.
- ایجاد یک شخصیت معین برای محصول، به منظور برقراری انطباق میان آن با نیمرخ شخصیت.

۷-۱۳- پنج محور مهمی تأثیر گذار بر جلوه دیداری برند

- ۱- نما و نشان^۱ بیرونی: تابلو سردرب زیبا با رنگ زیبا یا با کیفیت و ماندگاری بالا.
- ۲- فضای استقبال: نگاه مشتری از نشان و تابلوی سردرب واقع در قسمت بیرونی به قسمت درونی یا در ورودی حرکت می‌کند. این منطقه، قسمت‌هایی مانند پیاده رو، پنجره، روشنایی و فضاهای نورپردازی شده و در ورودی را شامل می‌شود.
- ۳- آراستگی و نظافت محیط: محل کار آراسته و مرتب در ایجاد تصویر مثبت نقش مهم و حیاتی دارد، زیرا نه تنها نشانه کارآمدی نظام است بلکه نشانه مجسمی از خود کسب‌وکار نیز قلمداد می‌شود. بنا به تحقیق موسسه تحقیقاتی پس از حس بینایی، حس بویایی تأثیرگذارترین حواس است و بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند با بهره‌گیری از رایحه‌های خاص و منحصر به فرد برای برندها یا مراکز فروش خود تمایز بیافرینند.
- ۴- وسایل تبلیغاتی: جان کاریزون مدیر اجرایی سابق خطوط هوایی اسکاندیناوی می‌گوید: «لحظه‌های حقیقت در دنیای کسب‌وکار زمانی اتفاق می‌افتد که فرد فرصت می‌یابد تا در مورد شرکت خود یک تصویر ذهنی در دیگران ایجاد کند». بسته‌بندی مناسب، پاکت‌نامه، سربرگ، کیف یا کیسه‌های تبلیغاتی، کارت ویزیت و... تصویر شرکت را مهم و بزرگ تداعی می‌کند. آگهی‌های تبلیغاتی در مجلات و نشریات تجاری، سامانه تلفن، دورنگار، صفحات وب و ... باید از ظاهر قوی و حرفه‌ای برخوردار باشد.
- ۵- پاسخگویی به مردم: از لحظه‌ای که فرد به داخل محل کسب‌وکار شما پا می‌گذارد، نیاز دارد که به گرمی مورد استقبال قرار گیرد، اطلاعات لازم در اختیار او قرار داده شود. روح شرکت باید منعکس‌کننده این پیام باشد که شما نسبت به رفع مشکلات و تأمین خواسته‌های مردم به روش حرفه‌ای، انسان دوستانه و فوری، ایمان و باور قلبی دارید.

۱۴-۷- عناصر مهم در برنامه‌ریزی خلق تجربه‌های مثبت و خاطره انگیز در ذهن

مشتری

- آن چه را که مشتری می‌بیند.
- آن چه را که مشتری می‌شنود.
- آن چه را که مشتری استشمام می‌کند.
- آن چه را که مشتری لمس می‌کند.
- عناصری که بر مشتریان به طور فیزیکی اثر می‌گذارد (مثل دمای محیط).

۱۵-۷- رفتارهایی که باعث تجربه‌های خاطره انگیز می‌شود

۱- تشخیص یا بازشناسی: هیچ چیز در نظر افراد، خوشایندتر از آن نیست که موقع وارد شدن به یک شرکت یا فروشگاه به گرمی مورد استقبال قرار گیرند و با اسم آن‌ها را صدا بزنند.

۲- توجه به نیازها و سلیقه‌های فردی: فروشنده‌ای که رنگ کاغذ کادوی شما را صورتی انتخاب می‌کند؛ زیرا به یاد می‌آورد که صورتی رنگ مورد دلخواه شماست یا رستورانی که آشپز آن به غذای شما فلفل اضافه می‌کند زیرا می‌داند شما طرفدار غذاهای تند هستید، هر یک تجربه‌های شیرینی را در ذهن شما ایجاد می‌کند و حس وفاداری شما را افزایش می‌دهد.

۳- مراقبت و رسیدگی: اقداماتی مانند همراهی مشتری تا جلوی در، باز کردن در برای مشتری و باعث مراقبت از مشتری می‌شود.

۴- قدردانی: تقدیر و تمجید مغز را تحریک می‌کند و هورمون‌هایی در مغز تقدیرکننده و تقدیرشونده آزاد می‌شود که باعث احساس خوب و خوشایند در مشتری می‌شود. مانند: تهیه و ارسال یک تقدیرنامه دست نویس به آدرس مشتری، دادن یک نمونه رایگان از کالایی که معمولاً مشتری خریداری می‌کند، برگزاری مناسبت خاص برای مشتریان خاص با دادن هدیه ویژه یا تخفیف برای آن‌ها و

۵- دلشاد کردن: راز پدید آوردن تجربه‌های مثبت در ذهن مخاطبان، توجه نشان دادن به ریزه کاری‌ها و جزئیات رفتار خود با آن‌هاست. همین دوباره کاری‌ها باعث بازگشت دوباره مشتری به سمت شما خواهد شد و مشتری برای پرداخت پول به شرکت توجیه منطقی پیدا می‌کند مانند: ارسال هدیه به علت قبولی یا فارغ‌التحصیل شدن فرزند مشتری، ارسال گل همراه با شکلات به بیمارستان محل زایمان همسر مشتری، تماس با منزل مشتری و تبریک گفتن به او و

نوسازی برند: زمانی که دو سازمان در هم ادغام می‌شوند یا شرکتی تولیدات خود را تنوع می‌دهد یا زمانی که برند موجود کهنه و منسوخ شده یا جایگاه آن در ذهن مردم آسیب دیده است نیاز به نوسازی برند است. این نوسازی به دو صورت نسبی (تغییرات جزئی در برند برای به روز شدن آن) و مطلق (تصویر و پیام جدید) است.

۱۶-۷- جایگاه سازی: قرار دادن محصول یا خدمت در ذهن مشتری.

فروش منحصر به فرد یا USP^۱: اولین بار راسر ریوز^۲، مدیر اجرایی موسسه تبلیغاتی بتس^۴ آن را معرفی کرد. برای فروش حتما لازم نیست محصول شما یکتا و منحصر به فرد باشد، بلکه کافی است بتوانید این تصویر را که پیشنهاد شما یکتا و بی‌نظیر است در ذهن مشتری حک کنید. چارلز رولون می‌گوید: «ما در کارخانه خود لوازم آرایش تولید نمی‌کنیم بلکه در فروشگاه‌ها، امید و آرزو می‌فروشیم».

یکی از راه‌های ایجاد USP بررسی پیشنهادات منحصر به فرد شرکت‌های دیگر به عنوان مزیت رقابتی است بنابراین نیاز به تحقیقات بازار و پژوهش می‌باشد.

بازاریابی عصب مدار^۵: رشته‌ای مرکب از علم عصب شناسی، بازاریابی و فناوری که چشم‌انداز جدیدی را فرا روی صاحبان کسب‌وکار باز نموده است. در بازاریابی عصب مدار، برای مطالعه واکنش‌های افراد در قبال تلاش‌های بازاریابی از اسکن تصاویر مغزی استفاده می‌شود و به بازاریاب‌ها می‌گوید که مخاطب آن‌ها در قبال چه چیزی واکنش نشان می‌دهد و علت تصمیمات مشتریان در زمینه خرید بررسی می‌شود تا بتوانند با شناخت مشتریان، آن‌ها را به مشتریان وفادار و همیشگی تبدیل نمایند.

۱۷-۷- برند شناسی

یعنی این که، مصرف‌کنندگان چگونه با شرکت و محصولات آن آشنا شده و نسبت به آن آگاهی می‌یابند. برندشناسی پیش نیاز فرآیند خرید است و به درک مصرف‌کننده نسبت به دو عامل خطر و اطمینان کمک می‌کند.

۱-۱۷-۷- اجزای برندشناسی

۱- شناسایی و تعیین مشتریان هدف.

۲- نام، لوگو، شعارهای تبلیغاتی.

۳- ایجاد ارزش افزوده از طریق بسته بندی، دسترسی، خدمات، مناسبت‌های ویژه و ...

1 -Positioning

2 -Unique selling proposition

3 -Rosser Reeves

4 -Bates Advertising

5 -Neuro-marketing

۴- خدمات پس از فروش.

۵- مدیریت ارتباط با مشتری.

۲-۱۷-۷- الگوی راهبردی تبلیغات برندسازی

- منافع محصول خود را کشف کنید: منفعت خدمتی است که محصول به مشتری ارائه می‌دهد. راز موفقیت در تحقق این وظیفه، آن است که از منافع محصول خود کاملاً آگاه باشید.

- نقاط ضعف رقبا را کشف کنید: باید از تمایزات محصول خود نسبت به رقبا آگاه باشید و باید مطمئن باشید که مخاطبان هم از این موضوع خبر دارند. این کار با انجام تحقیقات در مورد رقبا آغاز می‌شود تا از کم و کیف آنچه رقبا به مشتریان خود ارائه می‌دهند آگاه شوید. برتری خود و ضعف رقبا را بیان کنید (با رعایت انصاف و واقع نگری).

- مخاطبان خود را بشناسید: هر آگهی مخاطب خاص خود را دارد.

- ببینید مشتریان در مورد شما چه می‌گویند: آی جف بزوس مدیر اجرایی آمازون می‌گوید برندها نه بر پایه گفته‌ها و ادعاهای ما در مورد خود، بلکه بر اساس اعمال و کردار ما در صحنه عمل شکل می‌گیرند. آگهی‌های قوی بر اساس جملاتی که مشتریان در مورد شما می‌گویند ایجاد می‌شوند.

- حواس پنجگانه مشتریان را درگیر کنید: کلید یک متن مفید و اثربخش مهارت در به کار بردن کلمه‌ها و عبارت‌های توصیفی و تحریک‌کننده است به گونه‌ای که مصرف‌کننده را با این فکر وادارد که نداشتن این محصول به ضررش تمام می‌شود، مثلاً:

حالت اول: گلهای زیبا را با خرید از گل فروشی بهشت تجربه کنید.

حالت دوم: با خرید از گل فروشی بهشت، عطر گل‌های تازه و با طراوت بهاری و رنگارنگ جذاب و با نشاط طبیعت را به خانه تان ببرید.

- ادعاهای خود را ثابت کنید: مردم برندها را با عقل و قلب خود می‌خرند و وفاداری به برند بر اساس واقعیت‌های عینی که خریدهای ما را به یادمان می‌اندازد به وجود می‌آید.

- اولین تصویر ذهنی را به آخرین تصویر ذهنی ربط دهید: همیشه چند کلمه اول و آخر بهتر در ذهن باقی می‌مانند و راحت‌تر به یاد آورده می‌شوند. برندها نیز در آگهی‌های خود بر روی یک نکته متمرکز می‌شوند و آن نکته را در قسمت آغاز و پایان متن آگهی خود می‌گنجانند.

- تمرکز خود را به جای ما بر شما بگذارید: با این کار تمرکز آگهی به جای واقع شدن بر شما، بر مشتری قرار می‌گیرد و او می‌تواند آگهی و محصول مورد عرضه شما را خاص خود تصور کند و بر پایه این تصویر ذهنی از خود واکنش نشان دهد. مثلاً:

حالت ۱: ما به وسیله گروه ورزیده‌ای که در قسمت فروش داریم قادریم هر اتومبیلی را ظرف ۲۴ ساعت تحویل دهیم.

حالت ۲: شما می‌توانید از فردا اتومبیل جدید خود را سوار شوید.

- از ارائه اطلاعات زیاد و بیش از حد خودداری کنید.

- دعوت به عمل^۱ را فراموش نکنید: دعوت به عمل نوعی حس فوریت و اضطرار در مورد یک پیام ایجاد می‌کند و وظیفه بعدی مخاطب را به او دیکته می‌کند، مثلاً به مخاطب بگویید با تبلیغ‌کننده تماس بگیرید یا به فروشگاه یا وب سایت شرکت مراجعه کند.

- به ادعاهای خود رنگ قانونی بدهید: برخی شرکت‌ها برای جلوگیری از بروز مشکلات در متن تبلیغاتی خود، از امور حقوقی در تشکیلاتشان استفاده می‌کنند؛ ولی سازمان‌هایی که درآمد کمتر دارند ممکن است متحمل ضرر شوند. پس بهتر است در به کارگیری واژه‌های پر طمطراق و صفات عالی دقت کنند. مانند: رایگان، تضمین شده، بهترین، کمترین، پول‌تان برگشت می‌شود، بدون خطر، بدون هزینه، بدون نیاز به سرمایه‌گذاری، صد در صد، بدون هیچ‌گونه تعهد از جانب شما.

- بازخوانی و غلط‌گیری از متن: مشتریان، بی‌دقتی در تبلیغات را بی‌دقتی در کیفیت محصول و خدمت می‌دانند.

۱۸-۷- داستان‌ها

داستان‌های مشتریان یک دارایی بکر و دست نخورده است و این دارایی مانند رگه‌ای از طلا در یک معدن ارزشمند است که شما بر روی آن ایستاده‌اید. تحریک احساس و جذاب نمودن برند به کمک داستان افزایش می‌یابد زیرا:

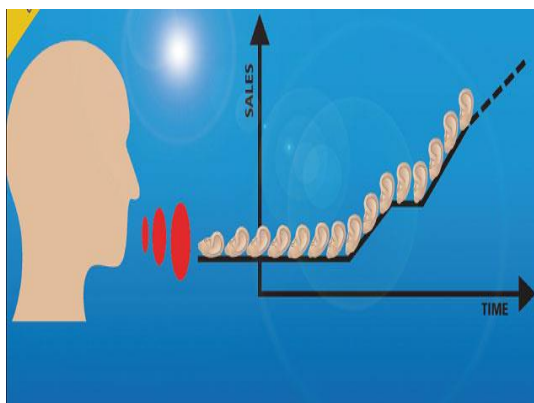
- داستان‌ها خاطره انگیز هستند و برند شما را نیز خاطره انگیز می‌کنند. مثلاً ذکر داستان واقعی در مورد این‌که چگونه گروه خدمات مشتریان شرکت به خاطر یک مشتری کیلومترها را اضافی در کوهستان را پیمود می‌تواند در ذهن مردمی که از دست خدمات ناکارآمد شرکت‌ها به ستوه آمده‌اند اثر عمیقی بگذارد.

- داستان‌ها باعث می‌شود تا مخاطبان به تردیدهای خود در قبال حرکت‌های تبلیغاتی ما خاتمه دهد. داستان‌ها بر خلاف شعارها که می‌توانند نوعی لاف زنی تصور شوند، بیانگر حقایق و اثبات‌کننده واقعیت‌های عینی هستند. ارزش داستان صد برابر شعار تبلیغاتی است.

- داستان‌ها شما را معتبر و قابل باور می‌سازد.

- داستان‌ها به شما حاشیه رقابتی می‌دهد؛ زیرا بیشتر شرکت‌ها، کمتر از داستان برای جذاب کردن تبلیغات خود استفاده می‌کنند.
- داستان‌ها قابلیت انعطاف دارند.
- در انتخاب داستان می‌توانید مشخصه اصلی برند خود را انعکاس دهید.
- داستان‌ها قابل بازیافت است و می‌توانید از ظرفیت‌های آن‌ها به روش‌های مختلف و در اندازه‌های متفاوت استفاده کنید.
- داستان‌ها به سهولت به دست می‌آیند. اگر مشتریان راضی باشند داستان‌های آن‌ها را نیز به راحتی به دست خواهید آورد. برای استفاده از داستان در تبلیغ برند خود باید داستان‌ها را کشف، استخراج، پالایش و بهره‌برداری نمود.
- بازاریابی دهان به دهان^۱: تنوع محصولات و خدمات قدرت انتخاب مردم را بالا برده است. اعتماد مصرف‌کنندگان در حال کاهش و هوشیاری آن‌ها در حال افزایش است. در این شرایط مردم کمتر به تبلیغات تجاری توجه دارند. در این شرایط بازاریابی دهان به دهان تأثیر بیشتری دارد، یعنی به جای آن‌که ما به آن‌ها بگوییم چه بخرند، آن‌ها برای تصمیمات خود به آراء و نظرات دیگر مصرف‌کنندگان رجوع می‌کنند.





۱-۱۸-۷- بازاریابی دهان به دهان، بنا به تعریف موسسه جهانی Womma^۱

عبارت است از ارائه دلایل قانع کننده به مردم برای آن که در مورد محصولات و خدمات ما با دیگران صحبت کنند و فراهم نمودن شرایط لازم برای هرچه راحت تر انجام شدن این صحبت ها.

۲-۱۸-۷- انواع بازاریابی دهان به دهان

۱- بازاریابی بر پایه زمزمه های مردمی: استفاده از برنامه های خبری تبلیغاتی وسیع و سرگرم کننده برای آنکه مردم در مورد برند ما با یکدیگر صحبت کنند.

۲- بازاریابی ویروسی: با ظهور پدیده رسانه اجتماعی، بازاریابی دهان به دهان وارد مرحله جدیدی شده است. بازاریابی ویروسی اثر ترکیبی دارد. مصرف کننده پیام محصول را برای پنج تا ده نفر بازگو می کند و آن افراد برای ۵ تا ۱۰ نفر دیگر بازگو می کنند. این روش شبیه به ویروسی است که دائماً افراد بیشتری را مبتلا می سازد بدون آنکه نیاز به تلاش بازاریابی وسیعی باشد.

۳- بازاریابی انجمن ها: تشکیل و حمایت از انجمن های خاصی که احتمال می دهیم علاقه مندی آن ها نسبت به برند بیشتر از سایرین است.

۴- بازاریابی گروه های مرجع: جلب نظر رهبران فکری و مذهبی، حامیان و طرفدارانی که مایل هستند در نقش یک رهبر پیام شما را از طرف شما در سطح جامعه رواج دهند.

1 -Word of mouth marketing association

۵- بازاریابی تأثیرگذاران: شناسایی رهبران فکری که احتمال می‌دهید در مورد محصول شما با دیگران صحبت می‌کنند و یا از توان لازم برای تأثیرگذاری بر عقاید و دیدگاه‌های دیگران برخوردارند.

۶- بازاریابی مناسبتی: حمایت از مناسبت‌های اجتماعی به منظور جلب نظر و به دست آوردن حمایت اشخاصی که به آن مناسبت‌ها تعلق خاطر دارند.

۷- برند بلاگ: ایجاد وبلاگ و حضور در بلاگستان‌هایی که در آن‌ها ارتباطات به صورت باز و شفاف جریان می‌یابد. به مشارکت گذاشتن اطلاعات با ارزشی که افراد عضو آن بلاگ ممکن است در مورد آن با یکدیگر صحبت کنند.

۸- برنامه‌ها و مناسبت‌های معرفی: فراهم سازی ابزارها و امکاناتی که مشتریان راضی را قادر سازد تا دوستان و آشنایان خود را به شما معرفی کنند.

۳-۱۸-۷- راهبردهای مثبت در بازاریابی دهان به دهان

- تشویق انجمن‌ها و محافل مردمی.
- ایجاد زمینه برای مردم به منظور صحبت کردن با دیگران: انجام تبلیغات مهیج و اطلاع رسانی.
- تشکیل انجمن‌ها و محافل مردمی، گروه‌های کاربر و باشگاه پروانه‌ها.
- همکاری با محافل مردمی و انجمن‌های قدرتمند و صاحب نفوذ در میان مردم.
- تشکیل برنامه‌هایی برای طرفداران و رهبران فکری.
- پرس و جو و گوش دادن به بازخوردهای دریافتی از مشتریان.
- وارد شدن به فضاهای گفت و گوهای شفاف.
- توزیع اطلاعات و ارائه خدمات ویژه.

۱۹-۷- کلیدهای ارتباط با مشتری

بین ارتباط با مردم و موفقیت در نام و نشان‌سازی و افزایش فروش رابطه مستقیمی وجود دارد. در بازاریابی از این مفهوم با عنوان بازاریابی ارتباطی استفاده می‌کنند. در این بازاریابی به جای توجه به اهداف کوتاه مدت، به ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان توجه می‌شود. یکی از این کلیدها CRM^۱ است.

۱-۱۹-۷- عوامل موثر در ایجاد رابطه میان عرضه کننده با مشتری

- اعتماد: ایجاد اطمینان و امنیت رابطه

- تعهد: در یک رابطه متعهدانه عرضه‌کننده و مشتری می‌کوشند تا رابطه ایجاد شده را تقویت کنند. این التزام باعث قوی‌تر و هوشمندانه‌تر شدن رابطه ایجاد شده، خواهد شد.

۲-۱۹-۷- عوامل ایجاد اعتماد

- صداقت: راستی تنها سکه‌ای است که در هر بازاری قابل معامله است.
- اطمینان: باور مشتری از این‌که شما قبل، در حین و بعد از فروش در کنار او هستید و به شرایط برد-برد می‌اندیشید.
- درک و شناخت: پرس‌وجو کردن جهت شناخت نیازهای مشتری، اعتماد می‌آفریند.
- خدمت‌رسانی: به گفته پیتز دراگر «هر کسب‌وکاری، کسب‌وکار خدمت است»^۱.
- بردباری و صرف وقت.

۳-۱۹-۷- انواع مشتریان

مشتریان وفادار: این گروه ۲۰٪ از تعداد مشتریان هستند که ۸۰٪ از فروش ما را تأمین می‌کنند. فرنزن^۲ می‌گوید: وفاداری مشتری تابع درک مشتری نسبت به ارزشی است که ما بر پایه نیاز یا علاقه او برایش ایجاد می‌کنیم. باید با این گروه از مشتریان از طریق تلفن، نامه، ایمیل و... در ارتباط باشیم؛ زیرا آن‌ها ما را به دیگران معرفی می‌کنند. مشتریان تخفیف بگیر: این مشتریان مرتباً به ما سر می‌زنند؛ اما تصمیم خود را بر مبنای کاهش قیمت‌های ما اتخاذ می‌کنند.

مشتریان تکانشی: این گروه به قصد خرید کالایی خاص، وارد مراکز فروش نمی‌شوند بلکه هوس‌های ناگهانی آن‌ها را هدایت می‌کند. هیچ چیز نزد این گروه جذاب‌تر از آن نیست که آن‌ها را در انتخاب کالا کمک کنیم.

مشتریان نیازمند: این گروه با نیت قبلی و به قصد خرید کالایی خاص به ما مراجعه می‌کنند. این افراد به محض وارد شدن به فروشگاه بررسی می‌کنند که آیا می‌توانند نیاز خود را به سرعت تأمین کنند. این نیاز می‌تواند مناسبت خاص، نیاز خاص یا قیمت مناسب باشد و اگر نیازش برطرف نشود سریعاً به تأمین‌کننده بعدی مراجعه می‌کند ولی اگر از این افراد درست مراقبت کنیم می‌توانند به مشتری وفادار تبدیل شوند.

مشتریان عبوری: علت ورود این افراد به فروشگاه تأمین نیاز یا علاقه خاصی نیست، بلکه روحیه تجسس، تجربه اندوزی یا ارتباط با دیگران آن‌ها را هدایت می‌کند. این افراد بیشترین مراجعه و کمترین خرید را دارند. این مشتریان بیشتر به خاطر محل فروشگاه

1- Every business is a service business

2 -Giep Frenzen

جذب شما می‌شوند تا عوامل دیگر. اگرچه آن‌ها خرید زیادی از شما ندارند اما صدای واقعی شما در جامعه هستند.

۴-۱۹-۷- راه‌های ایجاد وفاداری

- ارتباط

- شناخت اهداف: همسویی اهداف سازمان با اهداف مشتری

- جدیت و پافشاری: سعی کنید روی سه زمینه مهم کیفیت، پاسخگویی و تحویل به موقع جدیت نشان دهید.

- ایجاد اعتماد و اطمینان: عمل کردن به وعده‌ها و وقت گذاشتن برای رسیدن به خواسته مشتری باعث ایجاد اعتبار نزد مشتری می‌شود.

- غافلگیری: فراتر از حد انتظار مشتری عمل کنید. این کار می‌تواند با ارسال یک کارت تبریک، بلیط سینما و... باشد.

- ایجاد حس برتری و عزت نفس: برای پیشرفت فروش باید کاری کنیم که مشتریان در سایه ارتباط با ما احساس قدر و منزلت کنند. این کار را با تشکر و سپاسگذاری از آن‌ها آغاز کنید، پیرو هر معامله یک یادداشت یا پیام تشکر برای مشتری ارسال کنید. برای تولدشان گل بفرستید و...

خدمات مشتریان^۱: خدمات مشتریان یک رسالت عام و همگانی است و تمام کارکنان در همه بخش‌ها عضوی از زنجیره خدمات مشتریان به شمار می‌روند. خدمات مشتریان یعنی محترم شمردن و مراقبت نمودن از افرادی که حفظ و بقای کسب‌وکار را تضمین می‌کند.

۴-۲۰- اصول هفت‌گانه جذب و اثرگذاری بر مشتریان موثر از دید جف بیلز

۱- قدرت مدیریت بر احساسات: آفرینندگان نقش‌های بزرگ می‌دانند که چگونه عنان ذهن و روح را در دست گرفته و آن را به میل و اراده خود مدیریت کنند.

۲- قدرت انسجام و تناسب شخصی: تناسب شخصی فن نیست بلکه نیرویی منبعث از شخصیت وجودی شماست. نیرویی که باعث می‌شود قدرتمندانه سخن بگویید و دیگران را قبل از آنکه کلامی منعقد کنند به خود جذب کنید.

۳- قدرت کارآمدی: خدمت حقیقی به مشتری و جلب وفاداری او مستلزم آن است که با ارائه کالای خود به او یک ارزش برایش ایجاد کنید. هر چه قدر از کارآمدی بیشتری برخوردار باشید، ارزش بیشتری را می‌توانید در اختیار مشتری خود قرار دهید.

۴- قدرت ایجاد تفاهم و اعتماد: تفاهم به این معنا نیست که کاری کنید تا دیگران شما را دوست داشته باشند. بلکه به این معناست که خود را به جای دیگران بگذارید و دنیا را از دریچه آن‌ها ببینید. هنگامی که دنیا را از نگاه مشتریان خود می‌بینید اعتماد آن‌ها را جلب می‌کنید و در این صورت مشتریان از شما خرید خواهند کرد.

۵- قدرت انگیزش و ارزش‌ها: خریدهای مردم بیشتر احساسی هستند تا منطقی. از این قضیه در آن است که بدانید چگونه عمیق‌ترین امیال و خواسته‌های مشتریان، انگیزه‌های خرید و تکانه‌های احساسی آن‌ها را کشف کنید و سپس اطلاعات به دست آمده را برای رساندن آن‌ها به امیال و خواسته‌هایشان مورد استفاده قرار دهید.

۶- قدرت تخیل و داستان سرایی: با داستان‌ها ارزش مورد عرضه خود را به درون عمیق‌ترین لایه‌های ذهنی مشتریان خود نفوذ دهید.

۷- قدرت ارتباطات هم افزا و ایجاد نتایج برد-برد: ارتباطات هم افزا فروش را از یک فرآیند ارتباطی به یک فرآیند مشارکتی ارتقاء می‌دهد. مهم آن است که قبول کنیم، منافع ما در گرو منافع مشتری است.

۱-۲۰-۷- ارتباط با مشتریان ناراضی

پژوهش‌ها نشان می‌دهد ۸۰٪ مشتریان ناراضی برای شکایت به سراغ ما نمی‌آیند بلکه ناراضیتی خود را با دیگران در میان می‌گذارند. نکته مهم آن است که اغلب کسانی که شکایت دارند در زمره مشتریان وفادار ما هستند و باید بتوانیم از این فرصت برای اصلاح و پیشرفت خود استفاده نماییم. بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت معتقد است «ناخوشنودترین مشتریان، بزرگترین و ارزشمندترین منبع یادگیری ما هستند». مشتری برای اعلام شکایت خود به شما وقت می‌گذارد و هم زمان وقت خود را صرف اعلام نقایص و اشتباه‌های شما خواهد کرد. این بهترین فرصتی است تا شما با پی بردن به نواقص و کاستی‌های خود به رشد و پیشرفت خود کمک کنید و هم‌چنین از مشتری تشکر نمایید. بهترین کار، تبدیل شکایت‌ها به دارایی است. ابتدا مشکل مشتری را حل و فصل نمایید سپس به دنبال علت‌یابی مشکل باشید.

۲۱-۷- تحلیلی کوتاه بر برندهای برتر دنیا در سال ۲۰۱۳

هر ساله موسسات مختلفی آمار مربوط به برندهای برتر دنیا را منتشر می‌کنند. در این مقاله، صرف‌نظر از تفاوت‌های اندکی که بین این آمارها وجود دارد، بر اساس اطلاعات موجود در سایت‌های www.brandirectory.com و www.interbrand.com به بیان ده نکته کوتاه در مورد لیست بیست برند برتر دنیا می‌پردازیم.

جدول ۷-۱- رتبه‌بندی برندها، در سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۱۳

	2003				2013			
	Brand	Value (Million Dollar)	Country	Industry	Brand	Value (Million Dollar)	Country	Industry
1.		70,453	USA	Beverages		87,304	USA	Electronics
2.		65,174	USA	Computer Software		58,771	Korea	Electronics
3.		51,767	USA	Business Services		52,132	USA	Internet Services
4.		42,340	USA	Electronics		45,535	USA	Computer Software
5.		31,112	USA	Electronics		42,303	USA	Retail
6.		29,440	Finland	Electronics		37,721	USA	Business Services
7.		28,036	USA	Media		37,161	USA	Electronics
8.		24,699	USA	Restaurants		36,788	USA	Internet Services
9.		22,183	USA	Tobacco		36,788	USA	Beverages
10.		21,371	Germany	Automotive		30,729	USA	Telecommu- cation
11.		20,784	Japan	Automotive		30,406	USA	Telecommu- cation
12.		19,860	USA	Electronics		29,752	Netherlands	Oil & Gas
13.		18,571	USA	Financial Services		27,009	England	Telecommu- cation
14.		17,066	USA	Automotive		26,044	USA	Banks
15.		16,833	USA	Financial Services		25,979	Japan	Automotive
16.		15,978	USA	FMCG		25,602	Japan	Telecommu- cation
17.		15,789	USA	Business Services		23,666	Germany	Automotive
18.		15,625	Japan	Automotive		23,423	USA	Retail
19.		15,106	Germany	Automotive		23,408	USA	Automotive
20.		13,153	Japan	Electronics		23,296	China	Electronics

در جدول فوق رتبه‌بندی برندها، در سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۱۳ نمایش داده شده است. در طی ده سال تغییرات زیادی در دنیای کسب‌وکار به وقوع پیوسته است. در این مقاله از تشریح مورد به مورد و جزئیات دلایل جابه‌جایی‌ها اجتناب کرده و بیشتر قضاوت را به عهده خواننده می‌گذاریم. تنها به ذکر این مورد اکتفا می‌کنیم که در عصر انفجار اطلاعات

شرکت‌های ارایه دهنده خدمات یا محصولات دانش محور و با فناوری بالا روز به روز بیشتر از قبل راه خود را به سوی رتبه‌های برتر هموار می‌کنند.

- سیب گاز زده ظهور یک غول دیگر به نام اپل را نوید می‌دهد. بالاخره اپل راه خود برای کسب جایگاه اول را یافت. شرکتی که معمولاً مشتریانش مدت‌ها انتظار ورود مدل‌های جدیدش به بازار را می‌کشند. و به محض اعلام شروع فروش یک مدل جدید صف‌های طویل مشتریان در فروشگاه‌هایش سوژه عکاس‌ها می‌شود. امروز آمریکایی‌ها می‌گویند: اگر تعداد اپل‌های زندگیتان به عدد سه رسید، این به آن معناست که شما دارید مجنون می‌شوید!

- سقوط قرمز بزرگ، کوکا کولا، از رتبه یک به رتبه نه در نوع خود جالب توجه است. کوکا کولا که در دهه‌های گذشته، سالیان متمادی بدون رقیب در جایگاه اول بود؛ در یک دهه اخیر به تدریج جایگاه خود را از دست رفته دید.

- دیگر کسی تردیدی ندارد که گوگل بهترین موتور جستجوگر دنیاست. یک جوک انگلیسی وجود دارد که می‌گوید: «اگر از من سوال کنید از بین یاهو، بینگ و گوگل کدام موتور جستجوگر را ترجیح می‌دهی پاسخ خواهم داد، کمی صبر کنید تا جواب سوال شما را در گوگل جستجو کنم!»

- بسیاری از شرکت‌هایی که در دهه گذشته هرکدام در صنعت خود پیشرو بودند، در حال حاضر جایگاه خود را تا حدود زیادی به رقبا سپرده‌اند. از آن جمله می‌توان از نوکیا و سونی نام برد.

- هم‌چنان کشور آمریکا، جایی که بیش از صد سال قبل برای اولین بار مدیریت نه فقط یک هنر بلکه به عنوان یک علم شناخته شد، مهد برترین برندهای دنیاست. در سال ۲۰۰۳، چهارده برند از بین بیست برند برتر دنیا آمریکایی بودند. در سال ۲۰۱۳ نیز سیزده برند از بین بیست برند برتر دنیا آمریکایی هستند. ضمن آن که در سال ۲۰۱۳ از بین ده برند برتر دنیا فقط یک برند آمریکایی نیست!

- هنوز هم شرکت‌های ژاپنی در جمع بیست برند برتر جایگاه خاص خود را دارند. ژاپن به عنوان توسعه یافته‌ترین کشور آسیایی و یک کشور صاحب سبک در دنیای مدیریت هم‌چنان در صنایع اتومبیل و مخابرات مطرح است.

- در سال ۲۰۱۳، برای اولین بار در تاریخ، یک برند کره‌ای توانسته است به جمع پنج برند برتر دنیا بپیوندد. فعالیت‌های بازاریابی فوق‌العاده و ارایه محصولات و خدمات مشتری پسند سامسونگ را تبدیل به یک غول صنعتی کرده است.

- حضور برندهای اتومبیل‌سازی در جمع بیست برند برتر دنیا در طی چند دهه اخیر مرتباً در حال کاهش بوده است. حتی فورد آمریکا و غول‌های آلمانی همچون بنز و بی ام دابلیو هم در سال ۲۰۱۳ در بین بیست برند برتر نیستند.

- با نگاهی به لیست ۲۰۱۳ و مقایسه آن با دهه قبل متوجه می‌شویم که روند کلی دنیا به گونه‌ای است که شرکت‌های ارایه دهنده محصولات یا خدمات «های-تک» (high-tech) گوی سبقت را از سایر شرکت‌ها ربوده‌اند. اغلب برندهای برتر امسال ارایه دهنده خدمات کامپیوتری، اینترنتی، مخابراتی و یا الکترونیک هستند. به نظر می‌رسد، دوران حکومت شرکت‌های ارایه دهنده محصولات ملموس مانند اتوموبیل سازها به نوعی به پایان رسیده و شرکت‌های حوزه فناوری بالا رتبه‌های برتر رده بندی را از آن خود کرده‌اند.

- در مجموع به نظر می‌رسد، در دنیای اقتصاد دیجیتالی و دانش‌محور شرکت‌ها و برندهایی رتبه‌های برتر را از آن خود می‌کنند که پیشرو در مدیریت دانش (مدیریت خلق، مدیریت حصول، مدیریت حفظ و مدیریت امنیت اطلاعات) باشند. در دنیایی که بیش از هشتاد درصد شرکت‌ها در مدت کمتر از پنج سال از تاسیس نابود می‌شوند و در دنیایی که مرتباً شاهد ظهور و سقوط غول‌ها هستیم، شناخت صحیح خواسته‌های مشتریان، انتخاب و اجرای استراتژی‌های مناسب، به کارگیری فعالیت‌های بازاریابی اثربخش و لزوم انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته‌اند.

فصل هشتم

مفاهیم نو در بازاریابی

ده فرمان بچه‌های تیز بازار:

- ۱- هرگز اهمیت پول را دست کم نگیرید.
- ۲- هرگز ارزش پول را دست بالا نگیرید.
- ۳- در کسب و کار، هرگز نمی‌توانید دوستان زیادی داشته باشید.
- ۴- از بیان عبارت نمی‌دانم نهراسید.
- ۵- کمتر صحبت کنید: زیاد سخن گفتن دو تا از مهم‌ترین حواس شما یعنی بینایی و شنواییتان را کند و متاثر می‌کند.
- ۶- همواره به قول خود چه بزرگ و چه کوچک پایبند باشید: آدم بدقول در واقع قانون نانوشته‌ی تجارت را نقض می‌کند.
- ۷- هر معامله حیاتی دارد: یعنی هر معامله طبیعت خاص خود را دارد.
- ۸- از روز اول خود را مقید به انجام کار با کیفیت کنید.
- ۹- با مردم خوش رفتار باشید.
- ۱۰- همه اعتبارات را به خود اختصاص ندهید.

۸-۱- بازاریابی و فروش

- برای این‌که یک بازاریاب خوب باشید چه صلاحیت‌هایی را باید داشته باشید؟
- به کالاهایی که می‌فروشید اعتقاد داشته باشید.
 - باید خود و توانایی‌های خود را باور کنید.
 - روی مساله وقت شناسی خود حساس باشید.
 - خوش مشربی را در خود ایجاد و تقویت کنید.
 - این را بدانید که آنچه را که مشتری می‌خواهد، الزاما همان چیزی نیست که می‌گوید.

چه چیزهایی یک بازاریاب موفق را می‌سازد:

- طرز تلقی و اشتغال ذهنی خود را به مشتریان انتقال دهید.
- استخرهای کوچک را انتخاب کنید تا ماهی‌های بزرگ بگیرید.
- درهای قدیمی را بکوبید، بهترین مشتریان قدیمی‌ترین آن‌ها هستند: قاعده ۲۰-۸۰.
- در هر جلسه مطلب تازه‌ای را عنوان کنید.
- با قدرت عقب نشینی کنید.
- مخالفت‌ها و اعتراضات را با ملایمت مرتفع کنید.
- پس از انجام معامله، تماس خود را با مشتری حفظ کنید.

۱-۱-۸- اسرار تجارت اطلاعات

در غالب خرید و فروش های شرکتی بیشتر از نصف وقت شما جهت جمع آوری اطلاعات صحیح می گذرد.

۱- سوالاتی را طرح کنید. از استراتژی های زیر در جمع آوری اطلاعات صعب الوصول استفاده کنید که خود پاسخ های آنها را می دانید.

۲- همان سوالات را در جلسه ی بعدی هم تکرار کنید.

۳- تا آنجا که ممکن است اطلاعات خود را عرضه کنید.

۴- منبع اطلاعاتی خود را بررسی کنید.

۵- از آنها اطلاعاتی را بخواهید که به شما نخواهند داد.

۶- معانی پنهان اعداد و ارقام

آنتروپرونر: «کارآفرین، مدیر اقتصادی: کسی است که بتواند با استفاده از عوامل تولید متعلق به دیگران و مدیریت خویش دست به کارهای مولد اقتصادی بزند».

در فاز اول توجه روی درآمد دارد. در فاز دوم توجه به کاهش هزینه و در فاز سوم ایجاد ارزش و اعتبار.

۲-۸- مذاکره و معامله

ضربه های اساسی در فن مذاکره: سکوت، صبر، حساسیت، کنجاوی، حضور.

- چهار عنصر غیر اقتصادی زیر را در مذاکرات به دقت سبک سنگین کنید:

- کیفیت، دید بلندمدت، رعایت عادات و سنت ها و مذاکره غیر علنی و محرمانه.

- معامله پایاپای (بارتر): مبادله کالاها و خدمات خود در برابر کالاها و خدمات دیگران. در

تجارت معمولاً چنین است که هرگز در برابر کاری که انجام نداده اید، چیزی را بدست نمی آورید، ولی ترتیبات بارتری و معاملات پایاپای این بده بستان ها را به قدر کافی بهم نزدیک می کنند.

حداقل چهارگونه برخورد با سوالی که واقعا نمی خواهید یا نمی توانید در مذاکره به آن پاسخ دهید:

- سوال را از مسیر واقعی و مورد نظر منحرف کنید.

- از آن تعریف کنید.

- جمله بندی سوال را عوض کنید.

- روی سوال را به طرف سوال کننده برگردانید.

روانشناسی بقالی^۱: وقتی کسی می‌خواهد از میان دو امر الف و ب، یکی را انتخاب کند. نوعاً می‌توان چیزهایی را درباره‌ی شخص انتخاب کننده آموخت.

لنگر دلار^۲: موفقیت در یک معامله معمولاً به کیفیت کالا یا خدمتی که عرضه می‌کنید و ترکیبی از وقت شناسی، شخصیت و شانس بستگی دارد. ولی در مذاکرات تجاری جنبه‌ی دیگری هم وجود دارد که نویسنده به آن معتقد است و آن (ذکر اولین رقم دلاری) است که بسیار حساس و خطرناک است، این همان چیزی است که به لنگر دلار معروف است.

پنج موردی که در مذاکرات غالباً به تصمیماتی غلط و معیوب می‌انجامد:

- ۱- آیا طرفین درک واحد و درستی از موضوع مورد بحث دارند؟
 - ۲- آیا تحت تاثیر تفکر گروهی هستید؟
 - ۳- پیشنهادات چگونه طراحی و ارائه شده‌اند؟
 - ۴- آیا به اطلاعاتی فراتر از اطلاعات معمولی و قابل دسترس خود رجوع می‌کنید؟
 - ۵- آیا موفقیت‌های خود را دست بالا ارزیابی می‌کنید؟
- ویژگی‌های یک مذاکره کننده‌ی خوب در کلاس جهانی: یک مذاکره کننده خوب دقیقاً می‌داند که:

- برای چه چیزی مذاکره می‌کند (موضوع مذاکره).
- توافق حاصله تا چه زمانی دوام خواهد آورد (مدت اعتبار قرار داد).
- چه کسانی را در بر می‌گیرد.
- شامل چه کسانی نمی‌شود (تعیین طرف‌های ذینفع).
- چه مقدار پول دست به دست می‌شود (مبلغ قرارداد).

۳-۸- مدیریت و تمشیت امور

مدیرسازی^۳: مرحله‌ای سنتی از کار و تجارت در ایالات متحده است و بدین معناست که یک انترپرونر، کارمندان خود را پس از مدتی کار کردن در محدوده‌ی تشکیلات خود به انترپرونرهایی مشابه خود تبدیل می‌کند.

۱-۳-۸- تفاوت برنده و قهرمان

قهرمانان انسان‌هایی هستند در خطوط مقدم که هرگاه با مشارکت خود در مسابقه‌ای بتوانند شاهکاری بیافرینند اسم‌هایشان بر سر زبان‌ها می‌افتد، برنده‌ها هم مثل قهرمانان هستند ولی بندرت می‌توانند به آنچنان پیروزی‌های قاطع و مشخصی دست یابند و در

1 -Dime Store Psychology

2 -Dollar Anchor

3- Entrapreneuring

عوض بازیکنان میدانی بی‌نظیر و زندگان ضربه‌هایی بی‌بدیل هستند. آن‌ها کار خود را بدون آتش‌بازی و بازیگری و حرکات نمایشی انجام می‌دهند، برنده‌ها غالباً دوندگان پایه فراموش شده‌ای هستند که به محض رسیدن به خط پایان قهرمانان سر می‌رسند و عنوان قهرمانی را از آنان می‌گیرند.

۲-۳-۸- پنج خصلت برنده

صداقت و درستی؛ قدرت ذهنی؛ لجاجت؛ با ملاحظه بودن؛ رشد فکری.

۳-۳-۸- چهار منحنی موقعیت کاری و تجاری متداول

۱- منحنی قهرمانان: منحنی رو به بالای قهرمانان، آن طوری که به نظر می‌رسد، هموار و یکنواخت نیست. مهارت‌ها و درخشش‌ها هستند که قهرمانان را جالب توجه می‌سازند. در این منحنی شاهد افت و خیزهایی هستیم که افت‌ها حاکی از شکست‌هایی کوچک است که قهرمانان باید بر آن غلبه کنند. در این منحنی راز واقعی قهرمان یعنی علاقه‌اش به ریسک-پذیری را می‌توان دید. تنها هنر و ویژگی یک تاجر و مدیر موفق درس گرفتن از اشتباهات گذشته و عدم تکرار آن‌ها است.

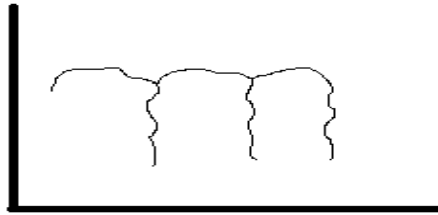


شکل ۸-۱- منحنی قهرمانان

با قهرمانان چگونه باید برخورد کرد؟ درجات قهرمانان متفاوتند. قهرمانی وجود دارند که پیوسته مشتریان معتبری را برای تشکیلات می‌آورند و معاملات کلانی را انجام می‌دهند و برندگانی وجود دارند که در زمینه‌های کوچک ولی حیاتی برتری‌هایی بدست می‌آورند، باید در حفظ هر دوی این‌ها به طور مساوی برخورد کرد و هرچه در توان دارید برای شناسایی و پرورش قهرمانان جدید بکار بست.

۲- منحنی آدم‌های دمدمی مزاج و سطحی: بسیاری از مردم چند سالی را در یک شغل و سالی را در شغلی دیگر می‌گذرانند و هرگز الگوی (تامل، آن‌گاه حرکت^۱) در

خطمشی آن‌ها وجود ندارد. آن‌ها آن قدر مغز و مهارت دارند تا بتوانند مشاغل مناسبی را به چنگ آورند ولی آن قدر با برنامه و منسجم نیستند تا در آن مشاغل به پیشرفت‌هایی نایل شوند و یا به همان دلیل کماکان آن مشاغل را برای خود نگه دارند.



شکل ۸-۲- منحنی آدم‌های دمدمی مزاج و سطحی

با این افراد باید چگونه برخورد کرد؟ باید کارهای با برد کوتاه را که زود به نتیجه می‌رسند به آنان واگذار کرد.

۳- منحنی آدم‌های پرکار ولی کم بازده: این‌ها کسانی هستند که از اول وقت اداری تا آخر وقت، بی‌وقفه کار می‌کنند. این منحنی در مورد آدم‌های گرفتاری است که توانایی این را دارند که به حرفه‌ای‌های بسیار کاملی تبدیل شوند، ولی ظاهراً مشغله‌ی فکری و گرفتاری‌های دیگری دارند. آدم‌های پرکار با پیشرفت شرکت پیشرفت می‌کنند ولی هرگز سرعت رشدشان در حد روند رشد قهرمانان و برنده‌ها نیست.

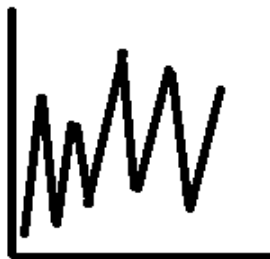


شکل ۸-۳- منحنی آدم‌های پرکار ولی کم بازده

با این افراد باید چگونه برخورد کرد؟ اگر به این افراد در شرکت‌ها فرصت‌های مناسب داده شود به آسانی می‌توانند به قهرمانان تبدیل شوند. این وظیفه مدیر مافوق است که این‌گونه فرصت‌ها را برای این انسان‌های پر تلاش فراهم آورد و آن‌ها را در مسیری درست هدایت کند.

۴- منحنی افراطی‌ها: کسانی هستند که چه از نظر شخصیتی و چه در کارها دارای افت و خیزهای تند و تیزی هستند. به زعم آن‌ها، یا همه چیز صد در صد مردود و یا

صددرد صد مقبول اند و هیچ حد وسطی ندارد. یک همکار یا با آن هاست و یا علیه آن هاست و امکان این که بی طرف باشد وجود ندارد.



شکل ۸-۴- منحنی افراطی‌ها

با این افراد باید چگونه برخورد کرد؟ مشکل برخورد با این افراد این است که ایدا نمی‌توان حرکات و سکنات آنان را پیش‌بینی کرد. این افراد به نظارت و سرپرستی بیشتری نیازمندند. همواره باید مواظب آن‌ها بود تا به هنگام دست زدن به کارهای دست بالا حداکثر استفاده را از آن‌ها برد و هنگام اقدام به کارهای دست پایین سازمان و منابع سازمان را محفوظ نگهداشت.

۴-۳-۸- مدعوین در جلسات شما چه کسانی هستند:

- افراد صديق و صريح اللهجه: این‌ها همواره در ابراز عقاید خود صریح و صديق هستند و هیچ نیرنگ و حقه‌ای در کارشان نیست و ایدا مخفی کاری نمی‌کنند.
- افراد از خود گذشته: این‌گونه افراد در پایین آوردن حرارت و پذیرش تعهد در زمانی که قضا یا به جاهای باریکی کشیده می‌شوند، بسیار خوب هستند.
- چهره‌های قمارباز: این‌ها عقاید خود را افشا نمی‌کنند یا شاید آن‌ها را به طور خصوصی و وقتی که همه رفتند با رئیس در میان می‌گذارند.
- استادان فن دلجویی: این‌ها به قدرت فوق‌العاده‌ی عباراتی چون حق به جانب شماست و شما درست می‌گویید پی برده‌اند.
- استادان سخن سرایی: این‌ها به نرمی شروع به صحبت می‌کنند و توجهات همه را به سوی خود جلب می‌کنند.
- وکلای شیطان: در نظر این‌ها، همه چیز قابل بحث و قابل معامله است و مانند یک دادستان لجوج غالباً به حقایق دست می‌یابند.

- خرابکارها: این‌ها نمی‌توانند بدون خراب کردن نظر، پروژه یا شخصیت افراد طرف بحث (نه) بگویند.
- صبرپیشه‌ها: این‌گونه افراد به پشتی‌های صندلی‌هایشان تکیه می‌دهند، پاهایشان را جمع می‌کنند و خود را برای یک نشست طولانی و دلچسب آماده می‌کنند.
- سیاستمداران: آن‌ها خود و جلسه را با مهارت و زیرکانه از بحث‌های بی‌مورد خلاص می‌کنند و به سر منزل مقصود می‌رسانند.

۵-۳-۸- هشت وظیفه که به رئیس بودن شما کمک می‌کند؛ نه به فرماندهی شما

۱- همواره تخصص خود را حفظ کنید.

۲- پرهیز از دوباره کاری

۳- هدایت و آموزش پرسنل

۴- هدایت با ارائه الگو

۵- اهدافتان را به روشنی بیان کنید.

۶- تعریف و تمجید

۷- پرهیز از اشتباه

۸- قاطعیت و بعضاً بی‌رحمی

۴-۸- توسعه و پیشرفت

مدیران و بازرگانان موفق در هر سازمان خدماتی که باشند در یکی از این سه رده جای می‌گیرند: یابنده، مباشر، هماهنگ‌کننده.

یابندگان، «باران ساز» هستند. کسانی که برای سازمان کسب درآمدهای مستمر را ممکن می‌سازند یا از طریق ابداع و ارائه کالاها و خدمات جدید و یا پیدا کردن مشتریان تازه این کار را انجام می‌دهند.

مباشران، «نیروهای پشتیبانی‌اند» که هوای کارها را دارند مثل حسابداران و بازرسان که به کارها رسیدگی می‌کنند تا دریابند قضا یا برحسب شرایط قراردادی و تعهد شده انجام می‌گیرند یا نه.

هماهنگ‌کننده‌ها، کسانی هستند که کاری می‌کنند تا دو دسته‌ی اول احساس رضایت‌کنند و نوعاً روسا هستند.

۱-۴-۸- چهار عارضه‌ی برهم زننده‌ی موقعیت

تقریباً هر کسی را که در کار و تجارت نگاه کنید، نوعی عارضه یا عقده‌ی شخصیتی را داراست.

۱- عارضه‌ی «زشتی‌هایم را بپذیر»^۱: این افراد آن‌قدر احساس ایمنی و اطمینان می‌کنند که نقاط ضعف خود را مثل نقاط قوت خویش بروز می‌دهند.

۲- عارضه‌ی «خود بزرگ بینی»^۲: این‌ها کسانی هستند که نقاط قوت خود را بیش از حد به رخ دیگران می‌کشند.

۳- عارضه «نصف لیوان خالی است»^۳: کسانی هستند که از یک خبر که دارای دو جنبه است، جنبه‌ی بد آن را مطرح می‌کنند.

۴- عارضه‌ی «گوشه نشینی»^۴: کسانی هستند که کارهای با کیفیت خوبی را انجام می‌دهند ولی ترجیح می‌دهند آن‌ها را به تنهایی انجام دهند.

۱. ده تله که موقعیت‌های کاری و تجاری توانمندترین مدیران و تجار را از رشد باز داشته‌اند:

۲. این‌که ندانیم برای چه استخدام شده‌ایم.
۳. کار پیگیری به‌کندی انجام شود.
۴. ندیده گرفتن قاعده پیتر که می‌گوید: هر کسی تا حد عدم شایستگی خود بالا می‌رود.
۵. ندیده گرفتن فرهنگ سازمانی.
۶. این‌که منتظر بمانیم تا همه دوستان بدانند.
۷. این‌که به‌نگام تعویض رئیس ندانیم چه کنیم.
۸. این‌که نظرات شخصی خود را در جمع مطرح کنیم.
۹. این‌که رفتاری ناهمگون داشته باشیم.
۱۰. خبرهای بد را به دیگران نسبت بدهیم.
۱۱. این‌که کارمندان را به انجام کاری واداریم که خود آن را انجام نمی‌دهیم.

۲-۴-۸- هفت نفر از خطرناک‌ترین افراد در سازمان شما

- ۱- آدمی که می‌گوید هر کاری بخواهید برایتان انجام می‌دهم؛
- ۲- آدمی که مدعی است همه چیز را می‌داند؛
- ۳- رئیس همیشه موافق؛
- ۴- محرم راز و یار دم‌ساز؛
- ۵- آدم‌های صرفاً اداری؛
- ۶- آدم‌های بی‌استعداد ذاتی؛

1 -The Love my Warts Syndrome

2 -The Overcompensating Syndrome

3 -The Glass- Is- Half -Empty Syndrome

4-The Hermit Syndrome

۷- آدم‌های بی استعداد مقطعی.

۳-۴-۸- چگونه اولین شغل ایده‌ال را بیابیم؟

- پافشاری: اگر واقعا به اعتبار و حیثیت خود معتقد هستید و هزاران تقاضای کار برای شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف نفرستاده‌اید. پس به خود متکی باشید و در تقاضای خود پافشاری کنید.

- خوش اقبالی: در صورتی که پافشاری از روی سلیقه و به خوبی صورت گیرد؛ معمولا به موفقیت می‌انجامد.

- چیزی برای عرضه داشتن

- سعی کنید نزد منشی رئیس عزیز باشید.

- قبل از این که شرکت شما را انتخاب کند، شما شرکت را انتخاب کنید.

- قدری پول خرج کنید.

۵-۸- سازماندهی

نحوه کنترل زمان‌های برزخی: مثلا در یک ضیافت شام، مردم تصمیم به خداحافظی می‌گیرند، بی اراده به اتاقی دیگر می‌روند، می‌ایستند و سرپا حرف می‌زنند، دم در معطل می‌شوند، به یکدیگر قول می‌دهند به زودی هم را ملاقات کنند و ... زمان بین فکر خداحافظی و عمل خداحافظی معمولا ۲۰ تا ۳۰ دقیقه طول می‌کشد. به این زمان می‌گوییم: زمان برزخی. البته این زمان برزخی شاید یکی از لذت‌بخش‌ترین لحظات عمر اجتماعی ما و یکی از پاداش‌های سازماندهی عمر کاری و تجاری ما باشد ولی اگر به سادگی اجازه دهیم که بیش از حد، در هر روز کاری ما رخ دهد، دچار اشتباه بزرگی شده‌ایم که جبران ناپذیر است.

اوقات سازمان نیافته: آن دسته از افراد اجرایی که برخورد غیرمسئولانه با اوقات فراغت خود می‌کنند و معتقدند که آن قدر گرفتارند که نمی‌توانند از مرخصی‌های استحقاقی‌شان استفاده کنند؛ در واقع خود را دست انداختند. آن‌ها قدرت نیرو بخش تعطیلات طولانی آخر هفته را دست کم گرفته‌اند.

۶-۸- ارتباطات و روابط عمومی

چگونه می‌توان یادداشت‌های دلگرم کننده نوشت:

- سعی کنید صریح باشید، نه این که طرف را تحت تاثیر قرار دهید. در حداکثر ایجاز

بنویسید.

- فکر کنید که در موضع تهاجمی هستید یا تدافعی. پیام واضحی را عرضه کنید.

- حرف حساب خود را در همان آ
- غاز کار به طرف منتقل کنید. خودتان باشید. از شوخی کردن بپرهیزید.
- خوانندگان یادداشت‌های خود را بشناسید. از افعال و کلمات جدید و جالب استفاده کنید.

۱-۶-۸- نکاتی در زمینه تهیه‌ی پیشنهادات

حتی‌المقدور مختصر بنویسید. بهترین و آخرین نظراتان را ارائه کنید. با همکاران خود رایزی کنید. ارتباطی برقرار کنید که به پیشنهاداتی منجر شود.

ارزیابی رسانه:

درجه‌بندی یازده شیوه‌ی برقراری ارتباط در کار و تجارت از نظر میزان تاثیر و کاراییشان طبق نظر کارشناسان تحقیقات علمی بازار به شکل زیر است که اصطلاحاً «تردبان کارایی ارتباطات»^۱ نامیده می‌شود. از کم‌ترین اهمیت به بیشترین:

۱. اعلامیه‌های خیابانی
۲. تبلیغات
۳. یادداشت‌های خبری
۴. بروشور
۵. نامه‌های پرتیراژ با متنی واحد
۶. نامه‌های تایپ شده
۷. نامه‌های دست نویس
۸. مکالمات تلفنی
۹. بحث‌های گروهی طولانی
۱۰. بحث‌های گروهی مختصر
۱۱. و ...

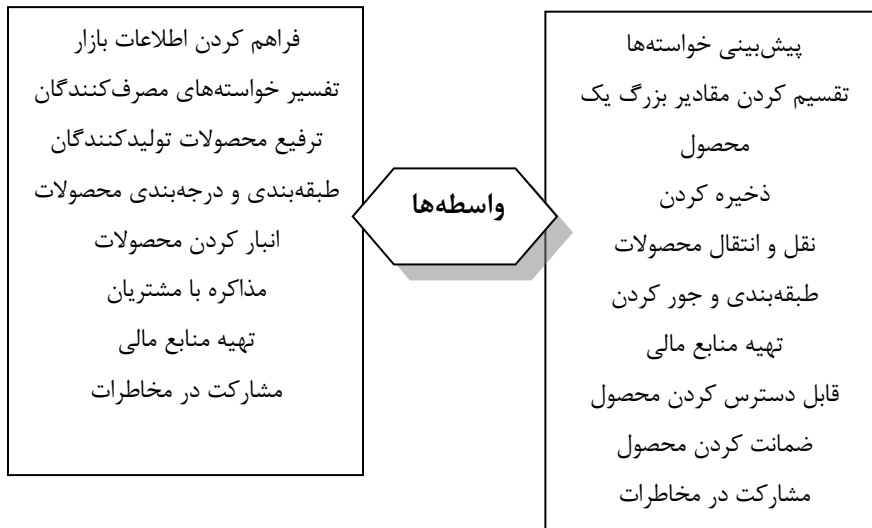
فصل نهم

انواع بازاریابی

۹-۱- سیستم‌های توزیع و پخش در ایران

۹-۱-۱- اهمیت واسطه‌ها در بازار

کارگزاران خرید برای مشتریان کارگزاران فروش برای تولیدکنندگان



شکل ۹-۱- نقش واسطه‌ها در نظام توزیع

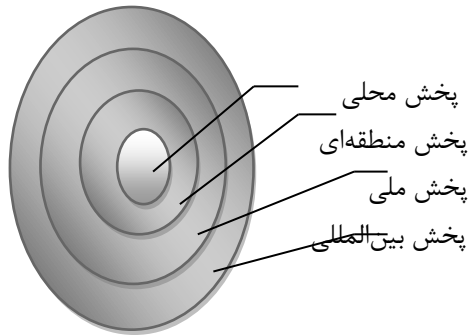
واسطه‌ها به اشکال زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

- خرده‌فروشان که محصولات را خریده و به مصرف‌کنندگان نهایی و سازمانی می‌فروشند.
- کارگزاران، گفت‌وگوهای خرید و فروش یا هر دو را بر عهده می‌گیرند، اما مالک محصول نمی‌شوند.
- عمده‌فروشان یا توزیع‌کنندگان محصولات را خریده و به خرده‌فروشی‌ها یا بازرگانان دیگر یا استفاده‌کنندگان صنعتی، نهادی یا تجاری می‌فروشند.

۹-۱-۲- زنجیره توزیع کالاهای مصرفی

تولیدکننده ← مصرف‌کننده
تولیدکننده ← خرده‌فروش ← مصرف‌کننده

تولیدکننده ← عمده‌فروش ← خرده‌فروش ← مصرف‌کننده
 تولیدکننده ← کارگزار ← خرده‌فروش ← مصرف‌کننده
 تولیدکننده ← کارگزار ← عمده‌فروش ← خرده‌فروش
 مصرف‌کننده



شکل ۹-۲- سطوح شرکت‌های پخش در ایران

۹-۱-۳- تقسیم‌بندی شرکت‌های پخش

- الف) پخش‌های دارویی؛
- ب) پخش‌های شوینده؛
- ج) پخش‌های غذایی؛
- د) سایر پخش‌های واسطه‌ای.

۹-۱-۴- نیروی انسانی در شرکت‌های پخش

شرکت پخش برای توسعه‌ی نیروی انسانی خود باید به گام‌های زیر توجه کند:

- طراحی راهبردها و ساختارهای نیروی فروش؛
- انتخاب و به کارگیری نیروهای بهینه و اثرگذار؛
- آموزش نیروی فروش و توسعه‌ی توانمندی آن‌ها؛
- فضاسازی و ایجاد بستر به روز توانمندی‌ها؛
- سرپرستی و مدیریت نیروهای فروش؛
- ارزیابی عملکرد با شاخص‌های مناسب؛ با نگاه بازنگری و بهبود نتایج فروش.

۹-۱-۵- چالش‌های اساسی نظام توزیع ایران

- تصور دلالتی صاحبان کالا از صنعت توزیع؛

- حاکمیت تفکر تولید محور به جای بازار محور؛
- بر اساس تحقیقات، فقط سه درصد کالاهای توزیع در قرارداد مشخص است. یعنی راهبرد توزیع مشخص نیست و در نهایت آسیب آن به شرکت‌های توزیع می‌رسد؛
- برآورد نادرست دستگاه‌ها از هزینه‌های پخش در ایران؛
- برنامه‌های توزیع و پخش جزو وظایف کدام بخش است؛
- بر خلاف روندی که در دنیا وجود دارد، به جای تمرکز بر نرم افزار و مدیریت در این صنعت در ایران بیشتر به لجستیک اهمیت داده می‌شود؛
- نگاه عام به صنعت پخش. یعنی صرفاً سفارش‌گیری و عملیات توزیع دارند تا نگاه مدیریت بر بازار؛
- گستره‌ی جغرافیایی، الگوی خرید خرده‌فروشان و ... شرکت‌های پخش را محدود می‌کند تا از الگوی MLM^۱ یا بازاریابی چند سطحی و یا ترکیبی استفاده کنند؛
- در راه‌های مراسلاتی و حمل و نقل مشکل داریم؛
- برای اجرای نظام‌های یکپارچه‌ی نرم‌افزاری، محدودیت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری وجود دارد؛
- به کار نبردن تکنیک‌های نوین مدیریت؛
- یک الگوی داخلی برای سایرین وجود ندارد؛
- ناکافی بودن تجربه‌های نظام آموزشی در این زمینه؛
- سهم شرکت‌های پخش در ایجاد برند مورد فعالیت وجود ندارد و سرقفلی ایجاد شده، تماماً به تولیدکننده تعلق می‌گیرد؛
- میانگین ماندگاری نیروی انسانی این بخش پایین است؛
- عدم به کارگیری نظام کنترلی و ارزیابی مناسب؛
- ریسک بالا برای شرکت‌های پخش (رضوانی‌فر، ۱۳۸۹).

۲-۹- آشنایی با اصول مدیریت و نقش و جایگاه بازاریاب در کسب و کار امروز

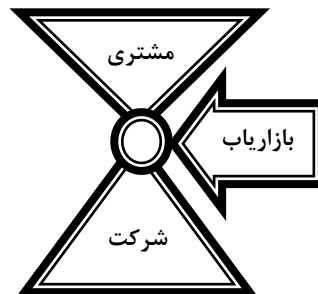
هر آن‌چه که تاکنون در مورد تفاوت بین سطوح مدیریت (عالی، میانی، عملیاتی) مانند افق برنامه‌ریزی، نوع داده‌ها، ماهیت تصمیمات، میزان کنترل و نوع مسائل فراگرفته‌ایم؛ در مورد مدیران مشتری یا به عبارت دیگر بازاریابان با ماهیت ترکیبی آن مواجه هستیم.

هرم اهمیت مشتری و افراد مرتبط با مشتری در سازمان مشتری محور



شکل ۹-۳- هرم اهمیت مشتری

بازاریاب = مدیر هماهنگی، شرکت و مشتری

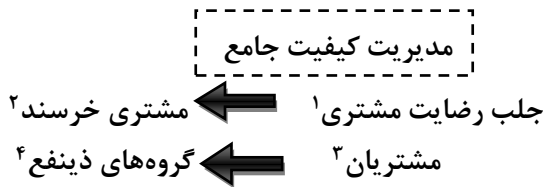


شکل ۹-۴- جایگاه بازاریاب در مرز مشتری و شرکت

۱-۲-۹- ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع با نگاه فروش

- در بهبود کیفیت تمامی ابعاد کیفیت مورد نظر است.
- کلیه کارکنان (اعم از مدیران، سرپرستان، کارگران، کارمندان، مشتریان و تأمین‌کنندگان در بهبود کیفیت مشارکت دارند.
- بهبود در کلیه بخش‌های سازمان مورد توجه است.

- هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع، گامی جلوتر از تأمین نیازهای مشتریان بوده و آن پیشی گرفتن از آن‌ها و همچنین پیشی گرفتن از استانداردهای متعارف بر پایه‌ی بهبود مستمر است.



شکل ۹-۵- هدف مدیریت کیفیت جامع

- ۲-۲-۹- مقایسه‌ی مدیریت شبانی (چوپانی) و مدیریت باغبانی با نگاه فروش در واقع مقایسه‌ای است بین دو روش انفعالی (چوپانی) و فعال (باغبانی) و آن‌چه که امروز در مدیریت فروش نیاز است، فعالیت است نه انفعال.

۳-۲-۹- فرمول موفقیت تصمیم‌محور در کسب و کار امروز

در مدیریت‌های نوین با فرمول‌های مختلفی مواجه می‌شویم، مانند فرمول زیر:

$$I^3 = AV$$

اطلاعات و آگاهی ^۵ (I)	} فرمول موفقیت = ارزش‌آفرینی ^۶
هوش و تشخیص ^۷ (I)	
خلاقیت و نوآوری ^۸ (I)	

1. Satisfaction
2. Delightful
3. Customer
4. Stakeholders
5. Information
6. Added Value
7. Intelligence
8. Idea

۴-۲-۹- نمونه‌ای از تکنیک‌های خلاقیت و توسعه‌ی فکر

۱-۴-۲-۹- روش اسکمپر یا حجاب ترقی

این روش که یکی از تکنیک‌های خلاقیت و توسعه‌ی فکر است موارد زیر را شامل می‌شود:

- حجاب ترقی: حذف کردن، جمع کردن، اضافه کردن، بزرگ‌سازی، تغییر شکل دادن، راحت‌سازی، قسمت کردن، یکسان‌سازی.
 - SCAMPER Method: Substitute^۱ , Combine^۲, Adapt^۳, Magnify (Modify)^۴, Put to other uses^۵, Eliminate^۶, Rearrangement (Reverse)^۷.
 - حذف کردن: مثل حذف سیم از تلفن و میکروفن؛
 - جمع کردن یا ترکیب کردن: گوشی‌های تلفن همراه که قابلیت عکس و فیلم‌برداری و کاربردهای رایانه‌ای را داراست؛
 - کوچک‌سازی: تولید شامپوی مسافرتی؛
 - به کارگیری در کاربرد دیگر: استفاده‌ی شهرداری‌ها از زباله برای تولید انرژی؛
 - معکوس کردن: خدمات اینترنتی بانک‌ها؛
 - بزرگ‌سازی: شامپوی خانواده؛
 - جایگزینی: جایگزینی لامپ‌های کم مصرف به جای لامپ‌های رشته‌ای؛
 - آسان‌سازی: نوارهایی که برای آسان باز شدن روی بیسکویت و مواد خوراکی دیگر وجود دارد؛
- از دیگر تکنیک‌های خلاقیت می‌توان به تکنیک طوفان فکری (الکس ازبرن)، شش کلاه خلاقیت و روش تریز^۸ اشاره کرد.

۱- جایگزینی

۲- ترکیب

۳- متناسب کردن

۴- تغییر یا بزرگنمایی

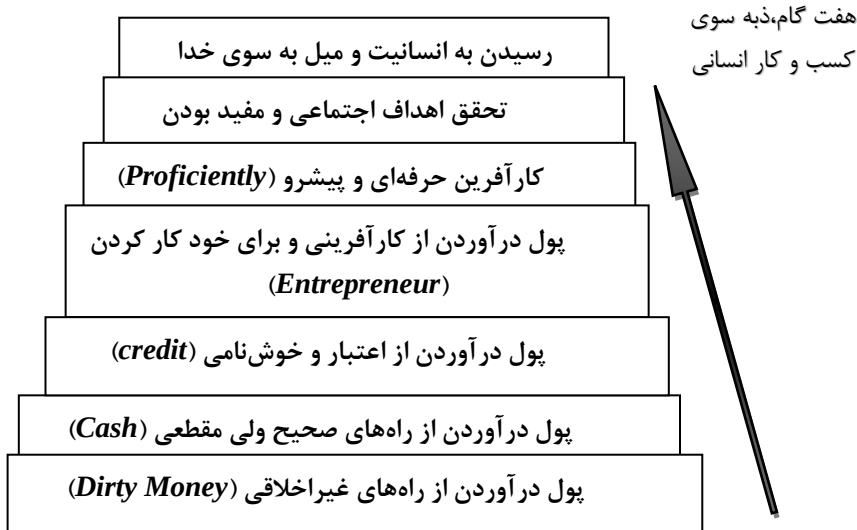
۵- استفاده در کاربردهای دیگر

۶- حذف

۷- بازآرایی یا معکوس کردن

۹-۳- برنامه‌ریزی راهبردی یک بازاریاب (از آرمان تا عمل)

۹-۳-۱- برنامه‌ریزی برای شخصیت و اهداف فردی



شکل ۹-۶- هفت گام به سوی کسب و کار انسانی (منبع: ناصحی‌فر، ۱۳۸۹).

۹-۳-۱- تفکر راهبردی

- راهبرد مشخص می‌کند که کدام محصولات و خدمات باید به کدام بازارها ارسال و فروخته شود.
- برنامه‌ی راهبردی مبنایی برای فروش محصولات و خدمات کیفی‌تر و رقابتی‌تر به بازارهای مشخص به وجود می‌آورد.
- موفقیت‌آمیز بودن راهبرد باید قابل اندازه‌گیری باشد.
- نیروی محرک برنامه‌ی راهبردی باید بر مبنای نیازهای مشتریان باشد.

۹-۳-۲- مشخص کردن اهداف در تفکر راهبردی

برای تعیین اهداف می‌توان از قانون اسمارت استفاده کرد:

- بالاتر از حد توانایی: اهداف باید چالش برانگیز باشد.
- قابل اندازه‌گیری: اهداف باید کمیت‌پذیر باشند.
- قابل تحقق: اهداف باید واقع‌بینانه باشد.

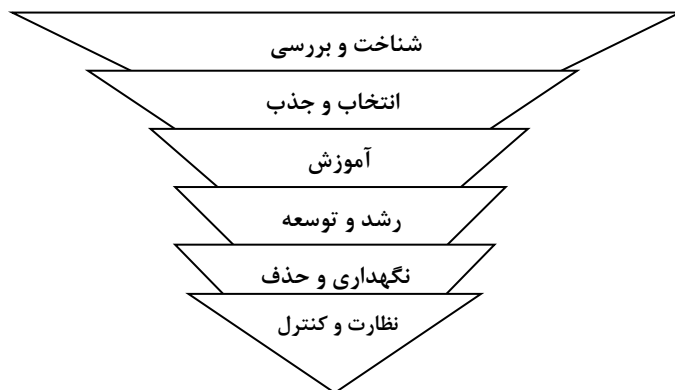
- در ارتباط با مشتری: اهداف باید برای بهبود کیفیت ارائه‌ی خدمات به مشتریان باشد.
- دارای هدف زمانی مشخص: اهداف باید دارای تاریخ خاتمه باشند.

۴-۳-۹- بهبود تصمیم‌گیری در تفکر راهبردی با الگوی ۷ت از مؤلف

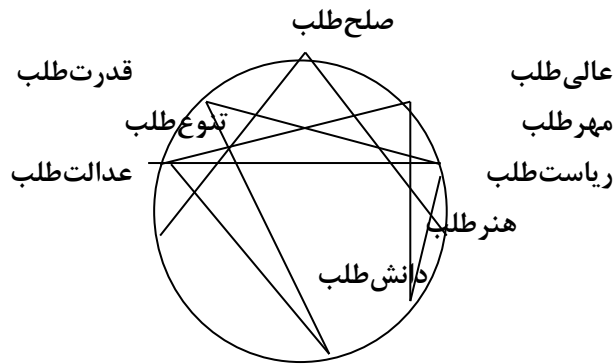
- تغییر: شناخت تغییرات محیطی، جمع‌آوری داده‌های مؤثر و مفید از محیط (مثال: رقبا تخفیفات را زیاد کرده‌اند).
- ترکیب: داده‌ها را ترکیب و طبقه‌بندی نموده و به اطلاعات تبدیل شود (ده درصد نسبت به ما کاهش قیمت داشته‌اند).
- تشخیص: تشخیص دهیم که کدام یک از تغییرات مؤثر و کاربردی است و علت و اصلاح آن چیست (علت کاهش قیمت افزایش تولید آن‌ها بوده است).
- تحلیل: با تحلیل و تفسیر، اطلاعات بدست آمده را با تجربه، مشورت، موقعیت‌سنجی و مصلحت با هوشمندی به خرد جمعی تبدیل کنیم (افزایش تولید رقبا موجب توان کاهش قیمت پایدار آن‌ها می‌شود).
- تدبیر: با هوشمندی از تمام موارد قبل تصمیم‌های خلاقانه، کاربردی و نجات‌آفرین بگیریم (در مواردی که رقبا در قیمت مزیت دارند باید به سایر مزیت‌های خودمان تأکید کنیم).
- تصمیم: با کاربردی‌سازی و ارزیابی تصمیم‌ها، تعدیلات و اصلاحات (حال که نمی‌توانیم در قیمت مزیت داشته باشیم، تصمیم می‌گیریم در بازاریابی ارتباطی سرمایه‌گذاری کنیم).
- تعدیل: تعدیل مستمر در کارها را پایه‌گذاری کنیم (سیستم قیمت‌گذاری و تخفیفات را تغییر داده و برنامه‌های تبلیغاتی شرکت را متناسب با تصمیم‌ها تعدیل می‌کنیم).

۵-۳-۹- مدیریت شبکه‌های توزیع

وظایف بازاریاب در توسعه‌ی بازار و جذب مدیریت نمایندگان و فروشگاه‌ها:



شکل ۹-۷- گام‌های مدیریت شبکه‌های توزیع (منبع: کاتلر، ۱۳۸۹).



شکل ۹-۸- تقسیم‌بندی مشتریان از لحاظ روانشناختی

۹-۳-۶- معیارهای طبقه‌بندی و تقسیم‌بندی مشتریان

کاری: ضعیف، متوسط و ۲۰ درصد طلایی

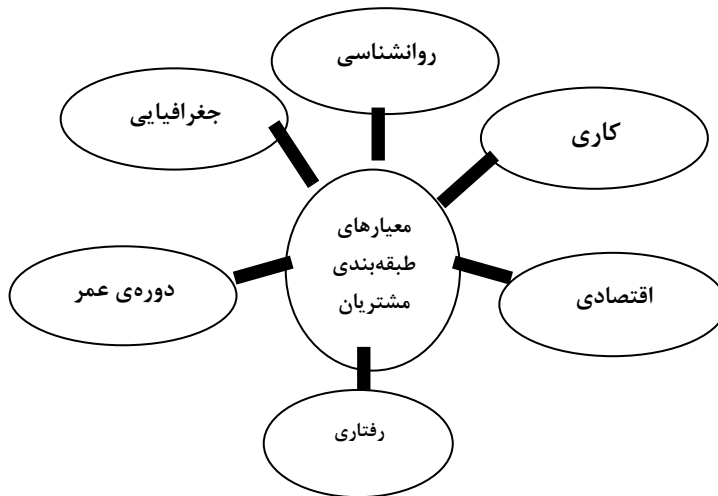
جغرافیایی: مسیر روزانه، مناطق جغرافیایی، بورس‌ها و تراکم.

دوره‌ی عمر: شروع، نوجوانی، جوانی، بلوغ، افول و حذف.

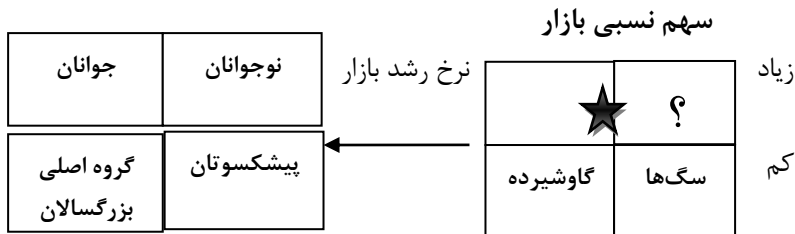
رفتاری: متغیر، با ثبات، وسواسی و حساس.

از نظر اقتصادی نیز از سه جنبه پشتوانه‌ی مالی، اعتبار و خطر عملکردی مورد بررسی قرار می‌گیرند که هرکدام از این عوامل به دو دسته کم و بالا تقسیم می‌شوند. بنابراین مشتریان از نظر اقتصادی ممکن است در یکی از هشت وضعیت قرار گیرند.

ماتریس BCG که همان سبد مشتریان نیز است، یکی از ابزارهای طبقه‌بندی و رشد مشتری است.



شکل ۹-۹- معیارهای طبقه‌بندی و تقسیم‌بندی مشتریان



شکل ۹-۱۰- ماتریس پیشنهادی مولف

۹-۴- نقش بازاریابی و فروش در کسب و کارهای امروز

در مجموع برنامه‌ریزی و فرایند بازاریابی شامل شناسایی، شناساندن و رضایت است.

شعار بازاریاب: بشناس / بساز / نگهدار

$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$

شناسایی

R = تحقیقات بازاریابی؛

S = طبقه‌بندی مشتری بر تمامی مناطق جغرافیایی، جمعیت‌شناسی، روانی، فرهنگی و محصول...

T = هدف گرفتن مشتریان مستعد (مشتریان سودمند، ماندگار، جذاب)؛

P = جایگاه‌یابی، منزلت بخشیدن، ایجاد تصویر مثبت در ذهن مشتری و باور کردن مشتری؛

شناساندن

MM = محصول، قیمت، محل توزیع، تبلیغات؛

I = پیاده‌سازی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی؛

رضایت

C = کنترل و نظارت بر انجام درست فعالیت‌ها؛

R یعنی پژوهش ← Research

STP یعنی بخش‌بندی بازار، انتخاب بازار هدف و منزلت‌یابی در بازار هدف
(Segmentation, Targeting and Positioning)

MM یعنی آمیزه‌ی بازاریابی:

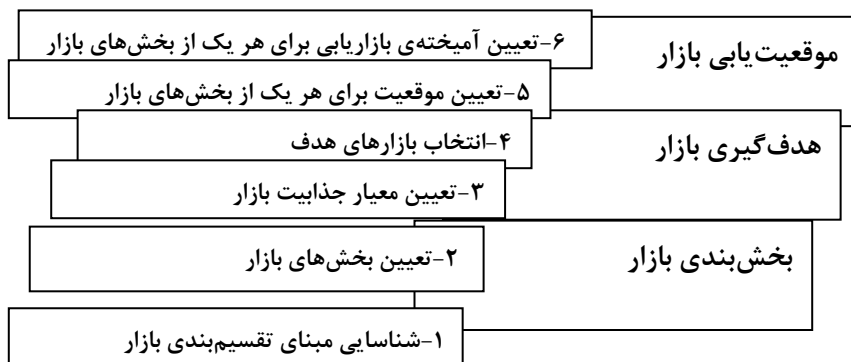
(Marketing Mix- 4ps: Product, Place, Price, Promotion)

I یعنی اجرا، پیاده کردن برنامه ← Implementation

C یعنی پایش یا کنترل ← Control

شکل ۹-۱۱- برنامه‌ریزی و فرایند بازاریابی (منبع: کانلر، ۱۳۸۹)

مراحل سه گانه‌ی STP



شکل ۹-۱۲- مراحل سه گانه STP

نکته: آمیخته‌های بازاریابی زمانی که محصول خدماتی باشد، سه ابزار دیگر، یعنی کارکنان^۱، دارایی‌های قابل مشاهده^۲ و روش‌های کاری^۳ نیز به آن اضافه می‌شود. البته دانشمندان مختلف آن را تا ۱۶ ابزار به شرح زیر توسعه داده‌اند: محصول، قیمت، مکان، ترفیع، امور سیاسی، افکار عمومی، خط‌مشی، سرعت، اجازه، چارچوب ادراکی، تبلیغات دهان به دهان، تمرین، قابلیت شناسایی و تمایز، قابلیت سنجش، از عهده‌ی هزینه‌ها برآمدن و قابلیت دسترسی (اچ بویت و همکاران، ۱۳۸۸).

۹-۵- بررسی نسل‌های فروش، مهارت‌های مورد نیاز و ابزارهای مورد استفاده‌ی آنها

۹-۵-۱- انواع نسل‌های فروشندگان

نسل فروشندگان ساده یا کاتب فروش^۴: در این نسل، فروشنده تنها به معرفی محصولات و شرایط با روش‌های ساده می‌پردازد و با یک سطح معمولی، فرایند فروش را به پیش می‌برد. این فروشنده توانایی ارزش آفرینی برای محصول و شرایط ارتباطی را ندارد و دارای ظرفیت بلااستفاده‌ی زیادی است.

فروشندگان رفاقتی-ارتباطی: این فروشندگان بر مهارت‌های ارتباطی، به صورت تأثیرگذاری بر قلب مشتری و همراه کردن مشتری با خود و ابزارهای روابط عمومی، از

1- peers or people

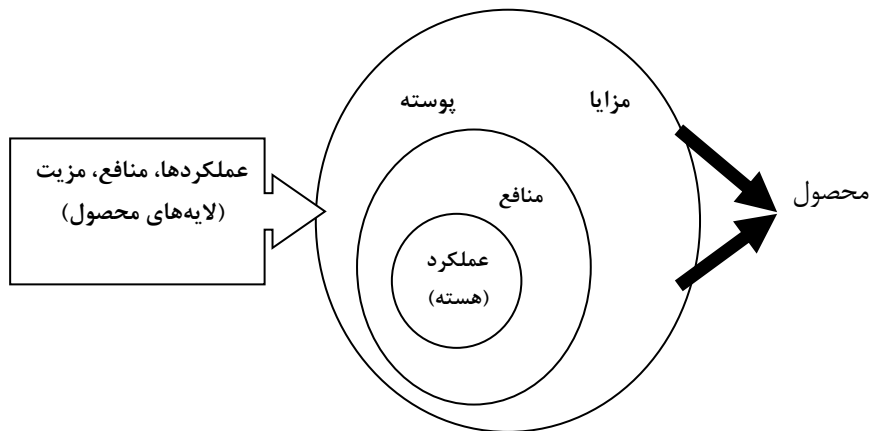
2-physical assets or public witnesses

3- process

4- Cronyisimeselling

مهارت‌های فروش حضوری و اقناع‌سازی (قانع کردن و مجاب کردن مشتری) برخوردار دارند. چنانچه فروشندگان در این نسل باقی بمانند، فروشندگان نسل‌های پیشرفته‌تر سهم بازار این فروشندگان را می‌ربایند.

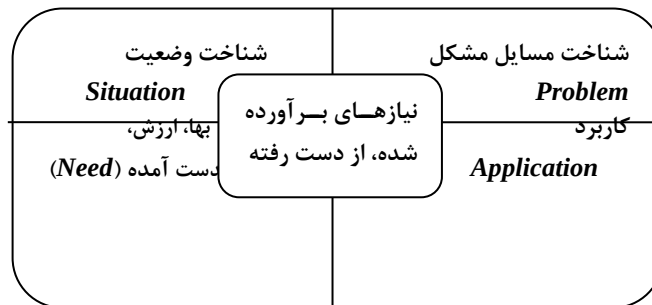
فروشندگان فنی یا مهندسی فروش: این نسل افرادی هستند که در بعد فنی و تخصصی محصولات و کار خود مانند یک مهندس، آگاهی داشته و می‌توانند نیازهای مشتری را به خوبی پاسخ‌گو باشند، این فروشندگان از مهارت‌های محصول به عنوان ابزار اصلی در متقاعدسازی و مجاب کردن مشتری استفاده می‌کنند.



شکل ۹-۱۳- ابعاد و لایه‌های محصول

فروشندگان ادراکی: این نسل فروش از توان ادراکی و تحلیلی خود بیش‌ترین استفاده را برده و با ابزارهای تحلیلی، فرصت و قوت‌ها را بیشینه و تهدید و ضعف‌ها را کم‌رنگ می‌کنند.

فروشندگان مشاوره‌ای: روشی از فروش است که طی آن فروشنده نقش مشاور و همکار خریدار در شناخت نیازهایش را داراست. آفت این نوع از فروش توجه بیش از حد به مشتریان خاص و غافل ماندن از سایر ذینفعان به ویژه منافع شرکت است. این‌گونه فروش بیش‌تر در مورد محصولات پیچیده، با خرید کم تکرار و یا شرایط تغییر و خطر زیاد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.



فروشنندگان مشارکتی: این نوع از فروش همکاری و انعطاف در برابر مشتری است که بازاریاب برای بالا بردن فروش یا رشد سودآوری اش به کار می گیرد، البته این درک متقابل از مشتری نیز پاسخ داده می شود، یعنی خریدار و فروشنده با انعطاف نشان دادن نسبت به هم، در موارد ممکن مراعات یکدیگر را می کنند.

اهداف فروش مشارکتی

کاهش خطر کوتاه مدت، افزایش دستاوردهای بلندمدت، ارزش آفرینی با مشارکت یکدیگر. این روش همکاری معمولاً در ۲۰ درصد مشتریان طلایی استفاده می شود و هم چنین زمانی که کسب با خطر بالا و شرایط خاص باشد و طرفین دارای ظرفیت های متقابل و بلااستفاده ی زیادی باشند.

فروشنندگان خلاق و اقتضایی: یک فروشنده ی خلاق گاهی اثربخشی را از توان فنی و مهندسی، گاهی از محصول، گاهی از ارائه ی نظرات مشاوره ای و گاهی نیز از مشارکت و تعامل و کار گروهی بهره می برد و در کل می توان گفت، بهینه ترین روش فروش را اعمال می کند.

جدول ۹-۱- مقایسه ی انواع فروشنندگان

انواع فروشنده	مراحل فروش	مهارت های ارتباطی	انواع مشتری
ساده	جمع آوری اطلاعات مشتری	تحقیقاتی و ارزیابی	بالقوه
ارتباطی	برخورد اولیه	انسانی، فروش	خریدار نخستین
فنی و مهندسی	معرفی شرکت، خود	ارتباطی، فنی و مهندسی	خرید مجدد
ادراکی	نیازسنجی	فهمی، ادراکی	خریدار دایم و وفادار
مشاوره ای	پیشنهاد و معرفی	ارتباطی، مذاکره ای و	وکیل شرکت دو

مشارکتی	تصمیم‌گیری و حل مشکلات موردی و خاص	ادراکی تصمیم‌گیری، ارزش، هوش، تصمیم، پیشنهاد، ارزیابی	طرف
اقتضایی	تحقیق فروش	تصمیم، پشتکار، خلاقیت، ادراک، نهایی‌سازی فروش	عضو شریک و سهامدار

۱-۵-۹- رفتار فروشنده‌ی حرفه‌ای و پی‌گیر

مرحله‌ی اول-نزدیکی: نزدیکی به معنای آشنا شدن با مشتری، معرفی کردن خود و ایجاد رابطه‌ی دوستانه با مشتری است. هر کاری که شما در سه تا پنج دقیقه‌ی اول انجام می‌دهید، تأثیر ماندنی در روابط تجاری شما خواهد داشت و در حقیقت فقط هفت درصد ارتباط با شخص دیگر از طریق چیزی که می‌گوییم منتقل می‌شود. ۳۸ درصد با لحن صدای ما و ۵۵ درصد با زبان بدن.

مرحله‌ی دوم-صلاحیت: هدف شما در این مرحله، ارزیابی مشتری و کشف مشکلات و نیازهای اوست.

مرحله‌ی سوم-توافق مورد نیاز: در این مرحله شما اطمینان می‌یابید که بین شما و مشتری یک هماهنگی کامل وجود دارد و یک هدف را دنبال می‌کنید. تا این مرحله فروشنده اولین تصمیم خود را گرفته است.

مرحله‌ی چهارم-فروش شرکت: از این مرحله فروشنده وارد دومین تصمیم می‌شود. در این مرحله شما به مشتری کمک می‌کنید تا در مورد شرکت شما تصمیم مثبت بگیرد (همان‌طور که در مورد خود شما گرفت).

مرحله‌ی پنجم-برآورده کردن نیاز (سومین و چهارمین تصمیم کالا، خدمات و قیمت مبتنی بر نیازهای مشتری): در این مرحله شما به مشتری خود نشان می‌دهید که کالا یا خدمتتان چگونه می‌تواند نیاز او را برآورده کند.

مرحله‌ی ششم-گرفتن تعهد: اکنون زمانی است که شما از مشتری خود بخواهید سفارش خرید خود را بدهد.

مرحله‌ی هفتم-تثبیت فروش: در این مرحله شما یاد می‌گیرید که چگونه مشتری خود را راضی نگه دارید. دو مرحله‌ی آخر پنجمین تصمیم (زمان) هستند.

۶-۹- فرایند فروش حضوری (گام‌های چرخه‌ی فروش)

یکی از الگوهای معرفی شده‌ی فرایند فروش حضوری شامل هفت مرحله زیر است:

۱. مشتری‌یابی یا سوژه‌یابی: ما می‌توانیم از منابع مختلف مشتری‌یابی اقدام به شناسایی مشتریان بالقوه کنیم، از جمله: اتحادیه‌ها، مکان‌های عمومی، اطلاعات منتشر شده و چاپی، وقایع و رویدادهای اجتماعی و فروشندگان غیر رقیب.
۲. آمادگی برای ملاقات: ما در این مرحله به گردآوری اطلاعات اولیه و کلی در مورد مشتری می‌پردازیم و در ادامه مشتریانی را که ارزش ملاقات و صرف وقت برای شرکت دارند را انتخاب می‌کنیم.
۳. مراجعه و ملاقات حضوری: با وجود آگاهی اولیه، باید درستی اطلاعات بدست آمده را بررسی کرده و به تشخیص صلاحیت مشتری برای ادامه‌ی همکاری دست پیدا کنیم.
۴. معرفی و نمایش: در این مرحله استفاده از الگوی فروش AIDAS^۱ مفید است:

- جلب توجه مشتری؛
 - علاقه‌مندسازی مشتری؛
 - متقاعدسازی مشتری؛
 - اتفاق افتادن فروش = عمل خرید توسط مشتری.
- رضایت مشتری را از معامله ایجاد کنید (رضایت مشتری شامل مرحله‌ی معرفی نمی‌شود و برای تکمیل مدل بیان شد).
- ۵- بررسی رفع ایرادها و مدیریت بر اعتراض مشتری: در این مرحله علل ایرادات ریشه‌یابی شده و دلایل فرعی علت اصلی نیز مشخص و رتبه‌بندی می‌شود (استفاده از نمودار استخوان ماهی).
 - ۶- انجام دادن یا بستن قرارداد: مهم‌ترین وظیفه‌ی فروشنده، اطمینان بخشی، دور کردن از شک و دودلی و ایجاد خطر تصمیم‌گیری خریدار است تا به بستن قرارداد کمک شود.
 - ۷- پی‌گیری: یعنی اقدامات لازم برای ارسال، حمل، نصب، تحویل، فاکتور، تسویه‌های مالی، رفع مشکلات احتمالی و مدیریت اثربخش با مشتری به منظور ترغیب او برای رضایت از خریدش لحاظ شود.

۱-۶-۹- تکنیک‌های نهایی‌سازی فروش

- تکنیک دعوت: ساده‌ترین تکنیک برای نهایی‌سازی فروش، دعوت کردن مشتری به خرید است.

- تکنیک جایگزینی: در صورت مردد بودن مشتری در خرید، باید وی را به انتخاب از میان گزینه‌ها راهنمایی کرد و یا گزینه‌ی جدیدی مانند خرید به صورت اقساط را جایگزین خرید نقدی کرد.
- تکنیک مراقبت: مشتریان، حتی در آخرین لحظات خرید هم تردید دارند، اطمینان‌بخشی از جانب شما و این‌که هیچ دلیلی برای نگرانی وجود ندارد و مراقب اوضاع هستید، آن‌ها یک قدم بزرگ به سمت خرید بر می‌دارند.
- تکنیک ثانویه: اگر مشتری شما خریدار ماشین است، از وی در مورد رنگ دلخواه وی سؤال کنید، با این کار شما فروش را به سمت نهایی شدن به پیش می‌برید.
- تکنیک زاویه‌ی تند: در این تکنیک شما باید بر اساس مخالفت‌ها پیش بروید، یعنی به محض مخالفت مشتری، شما راه‌حلی برای مشکلش مطرح می‌کنید و از همان زاویه راه را بر او می‌بندید.
- تکنیک اجازه: انسان‌ها ترجیح می‌دهند برای انجام کاری از آن‌ها اجازه گرفته شود، بنابراین مشتری را مجبور نکنید؛ بلکه باید به نحوی با او صحبت کنید که در شرایط انتخاب قرار بگیرد.

۲-۶-۹- مدیریت ارتباط با مشتری در مراجعه‌های حضوری

هر کدام از ما مدارهایی از نظر ارتباطی به دور خود داریم:

- سطح مدار خصوصی؛
- سطح مدار خانوادگی؛ (شاید ۲۰ درصد مشتریان طلایی و در فروش مشاوره‌ای و مشارکتی، گاو شیرده ماتریس بوستون یا گروه اصلی مشتریان از نظر مؤلف)
- سطح مدار صمیمی؛
- سطح مدار شغلی؛
- سطح مدار اجتماعی؛ (آغاز فرایندهای ارتباطی به عنوان بازاریاب)
- سطح مدار ناآشنا (رصد مشتری در ارتباطات اولیه).

سطح ارتباطی شغلی و صمیمی متعلق به مشتریانی است که ستاره‌های درخشان در ماتریس بوستون هستند (جوانان در ماتریس مؤلف) و اما علامت‌های سؤال یا گروه نوجوانان در مدارهای ناآشنا و اجتماعی قرار دارند. خانه‌ی پیشکسوتان در ماتریس مؤلف متعلق به مشتریانی است که امید رشدشان وجود ندارد و فقط باید از تجربه‌های آن‌ها استفاده کرد.

۷-۹- عوامل توانمندساز و نقاط قابل بهبود فروش در حوزه‌ی کاری یک بازاریاب

ده عامل توانمندساز برای یک بازاریاب به منظور افزایش نتایج، بدون اعمال تغییر زیاد بر سایر عوامل و محدودیت‌ها وجود دارد (چرا که بسیاری از عوامل خارج از کنترل بازاریاب است)، که عبارتند از:

۱- مسیریابی اصلی و فرعی بهتر: مسیریابی نوعی برنامه‌ریزی زمان، مکان، توالی و رتبه‌بندی و اهمیت مشتریان را داراست، بنابراین منابع و هزینه‌ها بر اساس آن تخصیص داده می‌شود.

۲- مدیریت بهتر زمان و منابع؛

۳- تقسیم‌بندی مناسب‌تر مشتریان با توجه به چرخه‌ی عمر مشتری، محصول و مناطق جغرافیایی و...

۴- استفاده‌ی بهتر از مزیت رقابتی: استفاده از ماتریس SWOT و SPACE^۱ در این زمینه راهنمای خوبی خواهد بود؛

۵- ارتباطات مؤثرتر و متنوع‌تر: می‌توان برای تعیین جایگاه خود از نظر توجه به مشتری و رضایت او و توجه به سود شرکت و رعایت مقررات، از شبکه‌ی مدیریت بلیک و موتن استفاده کرد. دو تکنیک مهم برای بالا بردن اثربخشی ارتباط گوش دادن و همدلی است.

توانایی نفوذ در دل‌ها و متقاعدسازی مشتریان: در الگوهای زیر ۵ نوع عامل اثرگذار بر اثربخشی ارتباط و نفوذ بر مشتری پیشنهاد می‌شود که شامل قدرت پاداش، تنبیه، قانون، مقبولیت، تخصص است. استفاده‌ی به جا و اثربخش از این قدرت‌ها را می‌توان در این الگوها مشاهده کرد.

جدول ۹-۲- الگوهای اثرگذاری و متقاعدسازی مشتریان

الگوی STEINER	FAB تفسیر کلمه‌ی SELL	روش F.A.B.C	الگوی AIDAS
۱. آگاهی Awareness	مشخصات محصول مانند ابعاد، اندازه، قیمت، خدمات و کارایی را توضیح دهید. Show Features (S)	مشخصات محصول را برای مشتری توضیح دهید. Features	۱. توجه مشتری را جلب کنید. Attention
۲. شناخت Understanding	به مزایای محصول مانند سهولت در حمل و نقل، سرعت، سلامتی و جدید بودن اشاره کن. Explain Advantage	وجوه تمایز یا مزیت رقابتی شرکت و محصولاتان را نسبت به رقبا برای مشتری تشریح کنید.	۲. علاقه‌ی او را برانگیزانید. Interest

	(E)	Advantage	
۳.علاقه Interest	روی منافع محصول برای مشتری مثل هزینه‌ی کمتر، آسایش و امنیت تکیه کن. Lead Benefit (L)	به او نشان دهید که خرید از شما چه منفعتی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. Benefit	۳.در مشتری برای خرید محصول ترجیح ایجاد کنید. Desire
۴.تعیین Nomination	حالا صبر کن تا مشتری حرف بزند. Let Customer Talk (L)	به موقع و با بهره‌گیری از روش‌های خاتمه‌ی فروش، معامله را به اتمام برسانید. Closing	۴.او را به خرید تشویق کنید. Action
۵.ترجیح Preference			۵.رضایت مشتری را از معامله ایجاد کنید. Satisfaction
۶.خرید Action			
۷.رضایت Satisfaction			

۶- مهارت‌های سؤال پرسیدن بهتر (چیت‌وود، ۱۳۸۹)؛

۷- مهارت پیش‌بینی و آینده‌پژوهی بهتر؛

۸- فرصت شناسی؛

۹- مهارت ارتباطات اجتماعی و کار گروهی؛

۱۰- مهارت کسب اعتبار و جایگاه شغلی-شخصی بالا نزد مشتری و حرفه‌ای شدن.

۸-۹- آشنایی و ترکیب انواع بازاریابی شخصی

امروزه تبلیغات و ترفیعات را به دو روش BTL^۱ و ATL^۲ یعنی تبلیغات بالاخطی و پایین خطی تقسیم‌بندی می‌کنند. تبلیغات بالا خطی تبلیغات رسانه‌ای است که برای ترغیب مصرف‌کننده‌ی نهایی استفاده می‌شود و بر راهبرد کنش^۳ تأکید دارد. اما در تبلیغات پایین خطی که از راهبردهای فشار^۴ استفاده می‌کنند، سیر تقاضا با فشار از سوی شرکت به شبکه‌ی توزیع و در نهایت مصرف‌کننده می‌رسد.

یک آمیخته‌ی ترفیع شامل موارد زیر است:

— تبلیغات رسانه‌ای؛

— روابط عمومی و آوازه‌جویی؛

1-Below The Line

2- Above The Line

3-Pull

4-Push

– پیش‌برد فروش؛

– فروش شخصی.

روابط عمومی بر تبلیغات غیرمستقیم در فروش اثرگذار بوده و بر شخصیت و وجهه‌ی اجتماعی تأکید دارد. پیش‌برد فروش نوعی فعالیت بازاریابی و ارتباطی است که با نگاه کوتاه‌مدت بر انگیزش و تصمیم خرید مشتری و سرعت آن تأکید دارد. تبلیغات، در اثر باور ایجاد شده دلیل خرید است؛ اما پیش‌برد فروش ترغیب به خرید و انگیزش‌بخشی در حین فرایند خرید است.

فعالیت‌های پیش‌برد فروش به دو بخش کلی تقسیم می‌شود:

– ابزارهای پیش‌برد فروش برای مصرف‌کننده؛

– ابزارهای پیش‌برد فروش شبکه‌ها توزیع.

۱-۸-۹- پیش‌برد فروش برای شبکه‌های توزیع B2B

این برنامه‌های تبلیغاتی برای شبکه‌های توزیع و فروشندگان طراحی می‌شود که شامل این موارد است:

– برنامه‌های کاهش قیمت (تخفیفات تجاری)؛

– کمیسیون‌های فروش (پاداش‌های نقدی)؛

– آموزش و بهسازی کانال‌های توزیع.

۲-۸-۹- تفاوت‌های فروش شخصی با تبلیغات و پیش‌برد فروش

جدول ۹-۳- تفاوت‌های فروش شخصی با تبلیغات و پیش‌برد فروش

تبلیغات و پیش‌برد فروش در این موارد مؤثر است	فروش شخصی در موارد زیر کاربرد بیشتری دارد
کالاها کم ارزش‌تر	محصولات ارزشمندتر
محصولات استاندارد شده‌تر	محصولات ویژه‌سازی‌تر
بازار غیر رقابتی‌تر و تقاضا بیشتر	تعداد مشتریان کمتر و رقابتی‌تر
محصولات قابل فهم‌تر	محصولات از تکنولوژی‌های پیچیده‌تری برخوردارند
از پراکندگی جغرافیایی بیشتری برخوردارند	مشتریان متمرکز و متمرکزاند

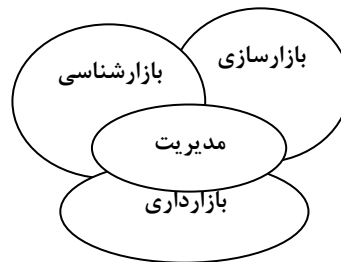
۳-۸-۹- دلایل اثربخش تر بودن فروش شخصی

در فروش حضوری با جامعیت و اطمینان بیش تر می توان مشتری را شناخت، با او ارتباط برقرار کرد و او را متقاعد کرد؛ به شکلی که ارتباط و فروشی پایدار و ماندگار با او داشته باشیم.

۴-۸-۹- انواع فروش شخصی

- فروش تلفنی (واک آپ، رنی پ.)؛
- فروش حضوری مبتنی بر گفت و گو؛
- ابزارها و فناوری های جدید در فروش شخصی، مانند: لپ تاپ، ایمیل، شبکه های داخلی، اینترنت، رایانه های شخصی کوچک یا دستی^۱، GPS، GPRS که معمولاً با سیستم ERP^۲ یا نسبت های فراگیر مدیریت اطلاعات شرکت متصل است، که در افزایش رضایت مشتری نقش به سزایی دارد.

۳-۹-۹- مدیریت ارتباط با مشتری



شکل ۹-۱۵- گام های مدیریت دادوستد

CRM در بازار سنتی کشور ما به مردم داری، مشتری مداری و روحیه ی کاسب کاری با رعایت اخلاق بر مبنای ارتباط پایدار با مشتری تعبیر شده است.

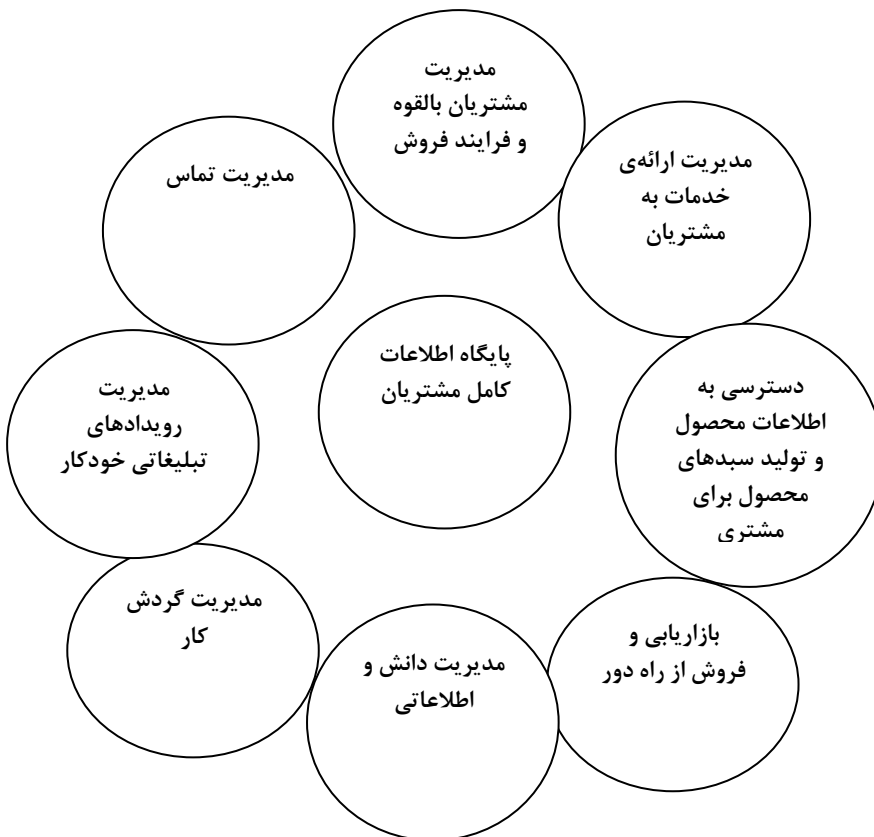
1- Pc Pocket

2- ERP= Enterprise Resource Planning

3-CRM= Customer Relationship Marketing

۱-۹-۹- تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری

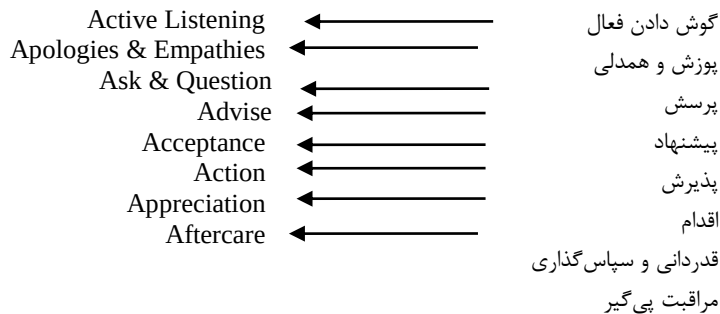
عبارت است از مدیریت سطوح مختلف مشتریان با انواع شیوه‌های ارتباطی، به منظور توسعه‌ی ارتباط پایدار، ارزشمند و سودمند و همچنین وفادارسازی مشتری. در مجموع می‌توان بیان کرد: CRM نهادینه کردن فرایند ارتباطات، اطلاعات و مبادلات است. اهداف CRM ارتباط، آرامش و آگاهی در ارتباط با مشتری، با وجود فناوری که در خدمت این ارتباطات قرار گرفته، می‌باشد به طوری که تمام اجزای سازمان مانند بازاریابی فراگیر در ارتباط با مشتری مرتبط شده باشد.



شکل ۹-۱۶- اجزای وابسته به مدیریت ارتباط با مشتری

«وقتی توبیخ را با تمجید پایان می‌دهید، مشتریان درباره‌ی رفتار و عملکرد خود فکر می‌کنند، نه رفتار و عملکرد شما»

الگوی A۸ پیشنهاد می‌شود که ضرورت‌های برخورد مناسب با نارضایتی و نارضی‌هاست.

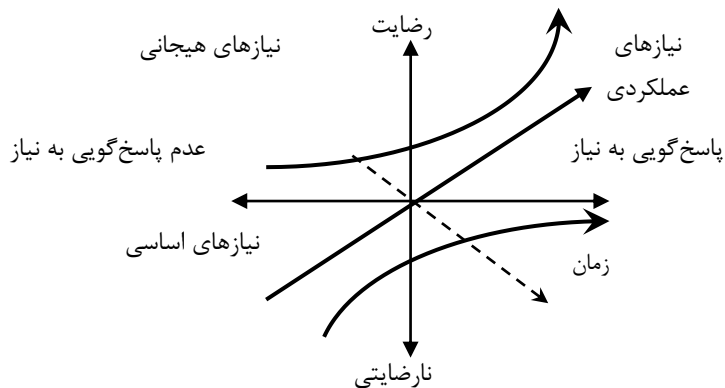


شکل ۹-۱۷- ضرورت برخورد با نارضایتی و نارضی‌ها

۲-۹-۹- روش‌های بالا بردن شاخص‌های رضایت مشتری و شیفته‌سازی

۱-۲-۹-۹- الگوی کانو

شناخت نیازها، خواسته‌ها و سلايق مشتری با نمودار کانو تشخیص داده می‌شود و روش‌های پاسخ‌گویی به مشتری فراهم می‌شود.



شکل ۹-۱۸- الگوی کانو

نیازهای اساسی^۱: خصوصیات ابتدایی و اولیه‌ای هستند که باید در هر کالا یا خدمتی موجود باشند و نبودشان موجب نارضایتی است.

نیازهای عملکردی یا تک کاربردی^۲: این نیازها ارتباط مستقیمی با رضایت مشتریان دارند؛ به طوری که افزایش پاسخگویی و ارضای این نیازها، موجب افزایش خطی رضایت مشتریان و بالعکس می‌شود.

نیازهای هیجانی یا انگیزشی^۳: نیازهای هیجانی نیازهایی هستند که در زمان استفاده مشتریان از محصولات یا خدمات، مورد توجه آن‌ها نیست عدم پاسخگویی به این دسته از نیازها، موجب عدم رضایت آن‌ها نمی‌شود؛ ولی آرایه و ارضای این نیازها در محصول یا خدمات، هیجان و رضایت بسیار بالایی را در مشتریان پدید می‌آورد. در واقع راه برتری بر رقبا و تسلط بر بازار، پاسخگویی و ارضای نیازهای هیجانی است. با گذشت زمان نیازمندی‌های جذاب به عملکردی و عملکردی به اساسی تبدیل می‌شود.

۲-۹-۹- نمودار پارتو

نمودار پارتو یکی از بهترین ابزارها برای بررسی داده‌های طبقه‌بندی شده است.

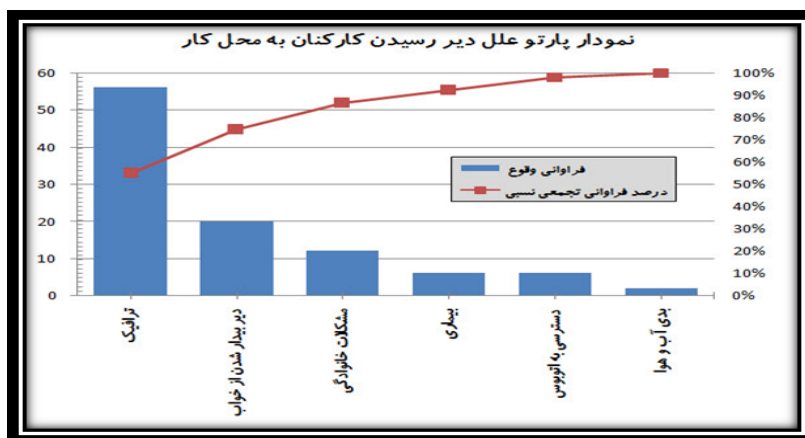
دلایل به کارگیری نمودار پارتو:

- برای درک الگوی تعداد دفعات وقوع یک مشکل؛
- برای قضاوت در مورد اثر مربوط به هر بخشی از مشکل؛
- به منظور ردیابی بزرگترین علل مربوط به مشکل؛
- برای تصمیم‌گیری در مورد این که عمده تلاش‌هایمان را کجا متمرکز کنیم (کمی کردن مشکل).

1- Must-Be or Basic Needs

2- One-Dimensional or Performance Needs

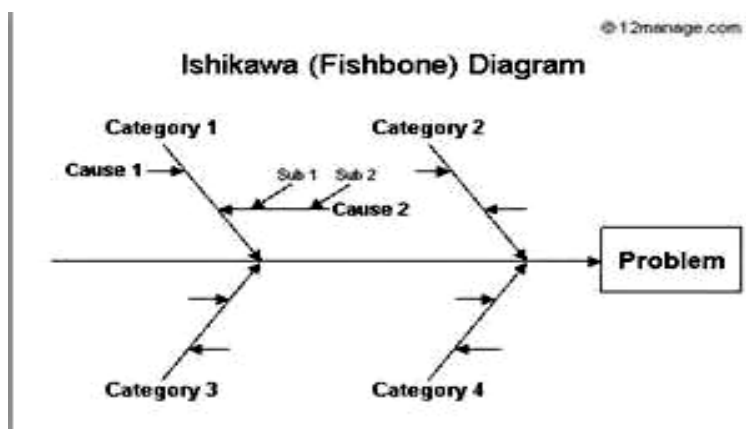
3- Attractive or Excitement Needs



شکل ۹-۱۹- نمودار پارتو

۳-۲-۹-۹- نمودار استخوان ماهی^۱ (علت و معلول) ایشی کاوا

زمانی از این نمودار استفاده می‌کنیم که دلایل بالقوه‌ی مشکلات آن‌قدر زیاد است که تمرکز بر تحلیل آن‌ها مشکل است. همچنین زمانی که ارتباط بین دلایل مختلف به روشنی مشخص نیست.



شکل ۹-۲۰- نمودار استخوان ماهی

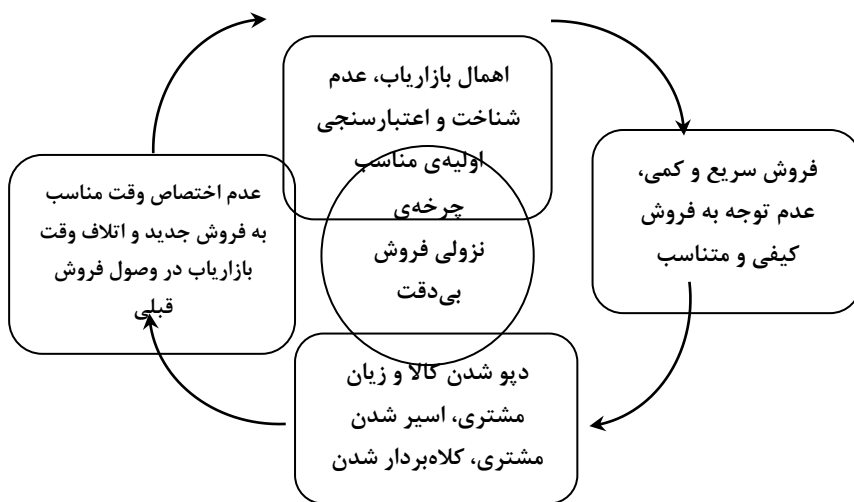
پس دلایل اعتراض‌ها و ایرادها با استفاده از نمودار ایشی‌کاوا تشخیص داده شده و با نمودار پارتو اولویت‌بندی می‌شود. با کاربرد این روش می‌توان علت‌یابی را تا شاخه‌های

1- Fishbone Diagram

اصلی و جزیی پیش برد و می‌توانید به طور نظام‌مند رضایت بالاتر، شیفته‌سازی و اثربخشی مشتری را فراهم کنید.

۹-۱۰- مدیریت خطر فروش و تکنیک‌های وصول اثربخش با تأکید بر مهارت‌های هوشمندی

اگر بازاریابی در گام‌های نخست بازاریاب‌شناسی، بازاریابی و بازاریابی درست شکل بگیرد و شناخت، کنترل، پایش قبل، حین و بعد از معاملات و دادوستد به هنگام و کارا با مشتریان انجام شود و همچنین فرایندهای فروش به نحو درست و با زمان‌بندی مناسب و پی‌گیری‌های فروش و وصول اثربخش باشد، خطر تا حدود زیادی کاهش می‌یابد و از خطر کرد غیرقابل پیش‌بینی به خطر قابل پیش‌بینی تبدیل می‌شود.



شکل ۹-۲۱- چرخه‌ی نزولی فروش بی‌دقت

همان‌گونه که در شکل نیز می‌توان مشاهده کرد، زمانی‌که باید به بازاریابی و شناخت بیش‌تر مشتری بپردازیم، درگیر وصولات قبلی و کم‌کاری و تنبلی در شناخت مشتریان و حدود اعتباری آن‌ها هستیم، به طوری که گاهی به سبب تشخیص اشتباه در مصرف مشتری، کالایی را به او فروخته‌ایم که برای او کاربرد نداشته، در این حالت ما برای وصول با مشکل مواجه می‌شویم.

۹-۱۱- الگوها و قوانین معروف فروش

- قانون مشتری‌مداری: اصل اول، همیشه حق با مشتری است. اصل دوم، اگر زمانی شک کردید که حق با مشتری است یا نه به قانون اول مراجعه کنید. قانون نوین فرا مشتری‌مداری، همیشه حق با مشتری سودمند است.
- قانون هشتاد بیست: ۲۰ درصد از مشتریان هشتاد درصد از درآمدها را تأمین می‌کنند. برداشتی دیگر از این قانون چنین است: هشتاد درصد از وقت خود را صرف پیدا کردن و آماده‌سازی مشتری کنید و فقط ۲۰ درصد برای نهایی‌سازی اختصاص دهید.
- قانون فلدمن: این قانون می‌گوید پرسش‌های مناسب و به جا بر میزان فروش و موفقیت تأثیر مستقیم و به سزایی دارد، وی بزرگ‌ترین فروشنده‌ی عصر حاضر نامیده شده است.
- قانون گلدمن: هینز گلدمن، از نابغه‌های فروش در عصر حاضر، در کتاب خود به نام مشتری‌شناسی می‌گوید، ۹۵ درصد فروشندگان فقط با اصلاح جملات خود در فرایندهای فروش می‌توانند نتایج بهتری به دست آورند. او نوشتن ساختار جملات، تمرین مکرر و چیدمان مطلوب را توصیه می‌کند و به برنامه‌ریزی قبل از ملاقات تأکید دارد و همچنین پیشنهاد می‌کند، اهداف خود قبل از ملاقات و نتایج و عملکردهای خود را بعد از ملاقات یادداشت کنید و به تحلیل و علت‌یابی شکست‌ها و موفقیت‌های خود بپردازید.
- قانون KISS: سادگی در عین کاملی رمز موفقیت فروش است؛ یعنی فروش شما باید جامع و مانع باشد و هر آنچه که باید داشته باشید و ضروری است را دارا باشید.
- هیچ فردی کارشناس فروش به دنیا نمی‌آید؛ بلکه تربیت می‌شود؛ فروش ذاتی نیست بلکه اکتسابی است.
- قانون رهبری^۲: اول بود، برتر از بهترین بودن است.
- قانون طبقه^۳: اگر در یک طبقه نمی‌توانید اول باشید، طبقه‌ی دیگری درست کنید تا در آن اول باشید.
- قانون ذهن^۴: وارد شدن به دنیای ذهن مشتریان بهتر از ورود به بازار است.
- قانون توجه^۵: اثرگذارترین مفهوم در بازاریابی، داشتن کلمه‌ای در ذهن مشتریان است.

1- Keep It Short and Simple

1- The Law Of Leadership

2- The Law Of Category

3- The Law Of Mind

4- The Law Of Focus

- قانون نردبان^۱: استراتژی مورد استفاده‌ی شما به پله‌ای بستگی دارد که در نردبان روی آن ایستاده‌اید.
- قانون عکس^۲: اگر هدف‌تان جایگاه دوم است استراتژی شما را رهبر بازار تعیین می‌کند.
- قانون منابع^۳: بدون پول کافی هیچ ایده‌ای به انجام نمی‌رسد.
- قانون CVL^۴: این معادله به شما کمک می‌کند تا درباره‌ی افزایش قیمت تصمیم بگیرید و نشان می‌دهد که با چه مقدار کاهش در فروش سود شما نیز کاهش می‌یابد.

$$\frac{Y*100}{X + c}$$

X = درصد افزایش قیمت

Y = درصد کاهش قیمت

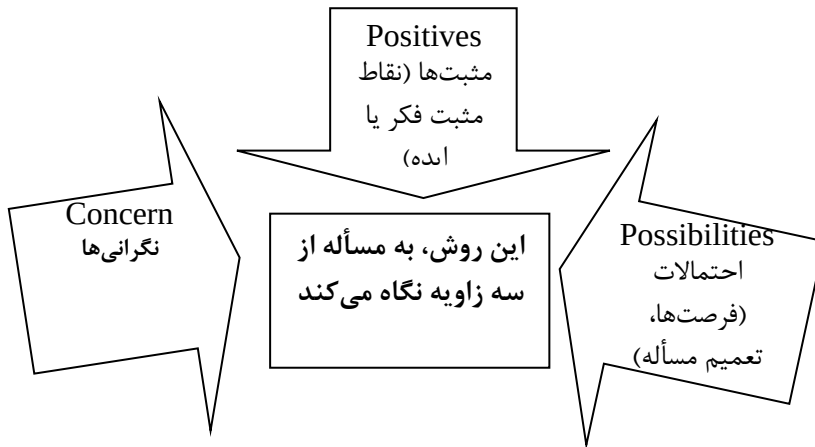
C = قیمت منهای هزینه‌های مستقیم (به درصد)

- قانون CVG^۵ (کاهش قیمت): این معادله نشان می‌دهد که آیا می‌توانید قیمت‌ها را کاهش دهید یا خیر. به عبارت دیگر فروش چقدر باید افزایش یابد تا بتوانید با قیمت‌های کاهش یافته، سود خود را حفظ کنید.

$$\frac{Y*100}{X - c}$$

- روش P.P.C این روش برای بررسی مسایل، مشکلات و ایده‌ها در محیط‌های نوپا که افراد زیادی درگیر هستند استفاده می‌شود.

1- The Law Of Ladder
 2- The Law Of Opposite
 3- The Law Of Resources
 4- Critical Volume Loss
 5- Critical Volume Grow



شکل ۹-۲۲- نمودار روش P.P.C

۹-۱۲- دوچرخه‌ی بازاریابی، هم‌افزایی و کار گروهی در جهت توسعه‌ی بازار

در بازاریابی دوچرخه‌ای از سبک دوچرخه و نظام آن الگو گرفته شده است؛ چرا که دوچرخه دارای یک نظام یک‌پارچه بوده و از زیرسیستم‌های مجزا، به رغم هماهنگی و منسجم بودن تشکیل شده و هر قسمت آن نمادی از فعالیتی در بازاریابی است، همچنین دوچرخه نماد حرکت سلامت، کم‌مصرف و ورزشی است. بازاریاب سوار بر یک اتومبیل پیشرفته و اتوماتیک نیست بلکه او در رقابت به عنوان پیاده نظام در صحنه حضور دارد.

در مجموع او یک مدیر جامع و کوچک شده‌ی کل نظام است که چرخ‌دنده‌ی اتصال دو چرخ بزرگ مشتری و صاحب کالا است. او باید هر دو را مدیریت کند اما مواظب باشد که در بین این چرخ‌دنده‌های بزرگ ساییده یا خورد نشود. بازاریاب سفیر شرکت و وکیل مشتری است.

۱-۱۲-۹- نظام‌های بازاریابی در انطباق با اجزای دوچرخه

جدول ۹-۴- نظام‌های بازاریابی در انطباق با اجزای دوچرخه

چراغ: تحقیقات فروش و بازاریابی	چرخ جلو: مشتری	پره‌های جلو: تفکیک رفتارهای مشتری
تایر جلو: لایه‌های ارتباطی مشتری	گل‌گیر جلو: نظام‌های کنترل بازار (گل و لای و صدمات راه به سوار منتقل نشود).	کمک فنرهای جلو: نظام‌های ضربه‌گیر
چرخ عقب: نظام درونی صاحب کالا، به ویژه آمیخته‌ی بازاریابی آن.	کمک فنرهای عقب: نظام‌های ضربه‌گیر و تسهیل‌کننده‌ی فعالیت شرکت مرتبط با بازار	پره‌های عقب: تفکیک آمیخته‌ها و ابزارهای بازاریابی شرکت
تایر عقب: لایه‌های ارتباطی شرکت	گل‌گیر عقب: نظام کنترل و پایش محیط داخلی	دنده: انعطاف‌پذیری نظام در رفتارهای چابک متناسب شرایط مختلف بازار
چرخ‌دنده: میزان تأثیر و اختیار عملکرد بازاریاب در ساختارهای شرکت	تنه‌ی جلو: ساختارهای بازار و مشتری	تنه‌ی وسط: ساختارهای بازاریابی و فروش
تنه‌ی عقب: نظام‌های ستادی	فرمان: نحوه‌ی تصمیم‌گیری بازاریاب	آینه‌ها: پایش عملکرد
ترمز جلو: تعدیل تصمیم‌های بازار	ترمز عقب: بازنگری تصمیم‌های داخلی	بوق: رسانه‌های ارتباطی
زنجیر: اتصال بخش نیروی بازاریاب با شرکت	چرخ رکاب: کاربرد مهارت‌های ارتباطی، انسانی، فنی در فروش	پنج‌هی رکاب: انگیزه‌های شخصی و شغلی عامل حرکت بازاریاب
سیستم ترکبند: انبارش یا توزیع	سیستم آبرسانی و آذوقه: نظام خدمات پس از فروش و رفع ایرادها	زین قسمت جلو: اعتبار و برند فروشنده

زین قسمت وسط: برند و اعتبار شرکت پخش	زین قسمت عقب: برند و اعتبار محصول	جاده: محیط‌های بازاریابی
شرایط جوی: شرایط محیط کلان		مهارت دوچرخه: آگاهی و تخصص بازاریاب
خطرشناسی و پیش‌بینی مسیر سواری: هوشمندی و توان پیش‌بینی		تصمیم‌گیری و اقدام: خلاقیت و تصمیم‌گیری نتیجه‌بخش

۲-۱۲-۹- انواع مختلف دوچرخه‌های بازاریابی

- تک‌چرخ آکروباتیک: بازارهای انحصاری، مشتری بی‌معناست.
- دوچرخه‌ی متعادل: بازار رقابتی با فضای کاری متعادل.
- دوچرخه‌های نامتقارن، چرخ اول بزرگ: مشتری بزرگ و زیاد، شرکت کوچک و دنباله‌رو.
- دوچرخه‌های نامتقارن، چرخ دوم بزرگ: شرکت بزرگ و قدرتمند و مشتری ضعیف و کوچک.
- دوچرخه‌ی کوهستان: محصول در جاده‌های دست‌اندازدار و متلاطم.
- دوچرخه‌ی کورسی مسابقه‌ای (جاده): سرعت و استقامت مهم است، با دنده‌های مناسب.
- دوچرخه‌ی پیست: محدودیت و خاص بودن جاده، بازاریابی ویژه.

۲-۱۳-۹- مهارت‌های مدیران در مدیریت چریکی

مهارت‌های مدیریتی به مجموعه مهارت‌هایی گفته می‌شود که شخص، به وسیله آن در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی اهداف تعیین شده، فراهم می‌آورد. مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت می‌گیرد. مهارت‌های مدیریتی تابع سلیقه‌ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آن را تعریف نموده نیستند.

۱-۱۳-۹- نقش‌های ده گانه مدیران ارشد

- ۱- نقش سیاست‌گذاری: درگیر شدن در طراحی هدف‌ها و سیاست‌گذاری در سازمان و دخالت برای پیاده کردن آن‌ها.
- ۲- نقش فرهنگ‌سازی: رهبران سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ‌ها و ارزش‌هایی را برای سازمان خود به وجود آورند، آن‌ها را تغییر دهند یا تأیید و تقویت کنند.

۳- آرمان‌سازی: از آن‌جایی که آرمان‌ها همواره راهنمای عمل سازمان‌ها هستند، مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی برای سازمان، آرمان‌سازی کنند تا فعالیت‌ها و انرژی سازمان در جهت مطلوب قرار گیرد.

۴- آینده‌نگری: مدیران بایستی به بررسی‌های منطقی و تحلیل اطلاعات موجود، با علم و آگاهی به استقبال آینده بروند. در واقع آینده‌نگری علم و هنری است که با به کارگیری اطلاعات تاریخی و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده مورد تحلیل قرار می‌دهد.

۵- فکرآفرینی: مقدمه کارآفرینی است. همچنین برای ایجاد کالا و خدمات جدید و استفاده مطلوب از امکانات نیازمند بیشتر و کیفی‌تر فکر کردن هستیم. مدیران ارشد سازمان بایستی بستر فکر کردن را برای کل سازمان فراهم سازند.

۶- بحران ستیزی: سازمان‌ها خواسته یا ناخواسته با بحران‌های مختلفی رو به رو می‌شوند. مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی طوری ایفای نقش کنند که اولاً زمینه‌های به وجود آمدن بحران را از بین ببرند و ثانیاً در صورت بروز بحران به شکل منطقی آن را به نفع سازمان حل و فصل کنند.

۷- نظریه‌پردازی: یکی از کارهای مدیران ارشد، سازمان‌ها نظریه‌پردازی در زمینه مسایل مختلف سازمان‌ها است. نظریه‌پردازی موجب می‌شود که مدیر جنبه‌های کلی امور را درک کرده، به هدف‌های دراز مدت توجه نموده و تعمیم‌های فرضیه استنتاجی خلق کند.

۸- حمایت‌گری: مدیران ارشد سازمان‌ها گرچه به حمایت نیاز دارند ولی در عین حال بایستی حامیان قوی کارکنان باشند. نقش حمایتی مدیران ارشد فضای امن سازمان‌ها را فراهم می‌سازد و بسیاری از تنش‌ها و فشارهای شغلی و سازمانی را می‌کاهد.

۹- اخلاق پروری: ارزش‌های اخلاقی، تعیین‌کننده معیارهای مثبت و منفی رفتارها هستند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار، مدیران را راهنمایی می‌کند.

۱۰- سلسله مراتب سازمانی: وقتی سلسله مراتب سازمانی در تصمیم‌گیری رعایت نشود برخی تصمیمات کم اهمیت، در رده‌های بالای سازمان و برخی تصمیمات با اهمیت نیز، در رده‌های پایین سازمان اتخاذ می‌شود. بنابراین مدیران ارشد بایستی با فرآیند مناسبی، اهمیت و سطح تصمیمات را با رده سازمانی تنظیم کنند.

۲-۱۳-۹- مهارت‌های مدیران کوانتومی

مطابق رویکرد کوانتومی به مدیریت، مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرآیندها و اشیاء هستند؛ که به جنبه‌های ذهنی، غیرمنطقی و

بی‌نظمی رفتار خود و زیردستانشان مربوط می‌شود. مهارت‌های هفت گانه مدیران کوانتومی عبارتند از:

- ۱- نگاه کوانتومی: توانایی دیدن هدفمند.
- ۲- تفکر کوانتومی: توانایی تفکر به شیوه‌ای متناقض.
- ۳- احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و توانبخش.
- ۴- شناخت کوانتومی: توانایی شناخت شهودی.
- ۵- عمل کوانتومی: توانایی عمل پاسخ‌گویانه.
- ۶- اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به جریان زندگی.
- ۷- زیست کوانتومی: توانایی زندگی کردن در روابط.

۹-۱۴- ویژگی مدیران در مدیریت چریکی

بدون شک بعضی از ویژگی‌های، مهارت‌ها و توانمندی‌ها را به صورت مشترک در میان مدیران موفق می‌توان مشاهده کرد، ولی علاوه بر مهارت‌های تخصصی در فضای کسب‌وکار، دارا بودن مهارت‌های اجرایی به عنوان مکمل مهارت‌های تخصصی یک الزام به شمار می‌آید.

۹-۱۴-۱- ویژگی‌های مدیران مختلف

رئیس فداکار: رئیس فداکار هر آن‌چه را که به نفع شرکت باشد انجام داده، می‌دهد و خواهد داد. او هر روز، بدون دریافت مبلغ اضافی تا ساعت هشت بعد از ظهر در محل کارش می‌ماند.

رئیس داد و فریاد کن: رئیسی که داد و فریاد راه می‌اندازد، فکر می‌کند، اگر صدایش را تا حد نامعقولی بلند کند به خواسته‌هایش می‌رسد. آن‌ها فقط می‌خواهند که مورد توجه قرار گیرند.

رئیس دلهره آور: کارکنان هر آن‌چه را که رئیس دلهره آور می‌گوید انجام می‌دهند؛ چرا که از وی می‌ترسند. او همیشه از تهدید برای ساکت نگه داشتن کارکنان استفاده می‌کند.

رئیس استثمارکننده: معمولاً به عنوان رئیس ماکیاوولی شناخته می‌شود. این رئیس خیلی باهوش، خطرناک، متمرکز و با انگیزه بوده و همواره یک برنامه سری دارد. به افراد به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف می‌نگرد.

رئیس سر هم کننده: این رئیس کم‌خردترین رؤساست. بهترین راه رفتار با این رئیس این است که به او کمک کند تا ترقی کند. هنگامی که آن‌ها ترقی کردند به خاطر ارتقاء به افراد تحت امرشان مدیون هستند.

رئیس سردرگم: رئیس سردرگم احمق نیست، او بی سواد است. شاید کارش را در شرکت تازه شروع کرده است و با فاوری آشنا نیست و یا به طور موقت به دلیل مسایل شخصی، اطلاعات و دانش وی به روز نیست. رئیس سردرگم می‌تواند رئیس خوبی باشد اما در حال حاضر از مسیر خارج است.

رئیس نجسب (تفلون): اگر چیزی نادرست از آب در بیاید، برای این که نشان دهد که در آن وقت او جای دیگری بوده است، شواهد و مستندات بی نظیری را رو می‌کند. این رئیس، بیشتر مایه مزاحمت است تا عامل خطر.

رئیس پرطمطراق: رئیس پرطمطراق، لباس‌ها، ماشین‌ها، خودکار و مسواک گران‌بهایش را دوست دارد. آنچه او بیشتر دوست دارد حرف‌های کلیشه‌ای است که در آخرین گردهمایی مدیریتی شنیده است. این رئیس به این حقیقت عشق می‌ورزد که در تیم، منیت وجود ندارد. او بدون شما نمی‌تواند موفقیتی کسب کند.

رئیس دو دقیقه‌ای: او به صورت لحظه‌ای می‌خواهد موقعیت‌ها را کنترل کند (زمانی که من در تعطیلات بودم چکار کردید؟) و بعد از دو دقیقه حرف شما را قطع می‌کند، چرا که وقت ندارد درباره آن بحث و گفت‌وگو کند.

۲-۱۴-۹- ویژگی‌های مدیر چریکی

سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می‌شود. با توجه به قوانین و حرکت مهره‌های آن، می‌توان به پیچیدگی‌های تازه‌ای درباره این بازی پی برد. با نگاهی متفاوت می‌توان درس‌هایی از علم مدیریت را در آن یافت؛ درس‌هایی که مدیران چریکی می‌توانند از این بازی بیاموزند و به کار گیرند، عبارتند از:

- هدفمند بودن حرکت
- سازماندهی
- هدایت
- برنامه‌ریزی
- پایش و کنترل
- حفظ مهره‌ها
- حمایت مهره‌ها
- پیش پینی
- پرهیز از حرکات اضافی
- گسترش توأم با تفکر
- گرفتن مهره‌ها با اندیشه‌ها

- مراقبت از آچمز شدن
- شکست مقدمه پیروزی

۹-۱۵- مهارت‌های ارتباطی

- ما تنها نیمی از آن چه را که به ما گفته می‌شود، می‌شنویم
 - و نیمی از آن چه را که شنیده‌ایم، می‌فهمیم
 - و نیمی از آن چه را که فهمیده‌ایم، باور می‌کنیم
 - و تنها نیمی از آن چه را که باور کرده‌ایم، به یاد می‌سپاریم
- در مدیریت، اموری چون ارتباطات انسانی، گروه‌های غیررسمی و رسمی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، راه‌های بهبود ارتباطات و مد نظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است.

۹-۱۵-۱- مهارت‌های ارتباطی سازمانی

مدل یادگیری مهارت‌های بین فردی دارای ۱۴ مرحله است که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم.

۱- تمرین خودآزمایی: در جهت تلاش برای بهینه‌سازی مهارت‌های ارتباطی بین فردی، منطقی است که ابتدا از خودمان شروع کنیم. هرچه بیشتر خودتان را بشناسید، متوجه می‌شوید که چگونه از طرف دیگران پذیرفته می‌شوید و این که چرا آنان این گونه به شما پاسخ می‌دهند.

۲- خوب گوش دادن: خوب گوش دادن نه تنها کلید ادراک، فهم و تعقل ما بوده و در فرآیندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین کننده دارد، بلکه بالاتر و مهم‌تر از آن، ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزش‌های معنوی است.

۳- هدف گذاری: وقتی که کار مشخص بوده و شیوه انجام آن نیز روشن باشد، فرد آن را به طور صحیح انجام داده و نتایج مورد انتظار خود را بعد از انجام به طور ملموس و محسوس ادراک می‌نماید. این امر سبب نوعی احساس رضایت درونی در فرد شده و روحیه او را بالا می‌برد. وقتی فرد از کار خود رضایت داشته باشد سرحال‌تر بوده و روابطش با دیگران متعادل‌تر و خوشایندتر است.

۴- بازخورد: هر نوع پاسخی که به کسی می‌دهید تا او را به سوی هدف هدایت کنید، بازخورد است. شواهد حکایت از این دارد که بهترین عامل انگیزش برای افراد بازخورد نتایج تلاش آن‌هاست.

۵- تفویض اختیار: در توانمندسازی باید به دنبال تفکر برد-برد^۱ بود. به طور کلی تفویض اختیار در چهار مرحله انجام می‌گیرد: تعیین وظایف، محول نمودن قدرت، محول نمودن مسئولیت و الزام به پاسخگویی.

۶- اعمال انضباط: اصول اساسی که بر روی چگونگی تأثیر «اقدامات انضباطی» تأثیر به سزایی دارند عبارتند از: به موقع بودن، هشدار اولیه، ثبات، طبیعت غیر شخصی، تأدیب پویا، پیروی از قانون.

۷- ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد کارکنان فواید زیادی برای سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ایجاد رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان
- استعدادیابی و علاقه مند کردن افراد پر تلاش
- کاهش نارضایتی ناشی از تبعیض‌های غیر قانونی
- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد
- تطبیق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه‌گیری نقاط ضعف و قوت آن‌ها
- جهت دار کردن برنامه‌ریزی آموزشی

۸- ترغیب کلامی: ترغیب کلامی، عبارتست از استفاده آگاهانه از سمبل‌های شفاهی جهت بر انگیزتن دیگران به انجام کاری. سه روش کلی جهت ترغیب وجود دارند که عبارتند از: اعتبار، قوه استدلال و استفاده از جاذبه احساسات.

۹- رفتار سیاسی: سیاسی بودن عبارت است از مجموعه اقداماتی که مدیران به جهت توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در سازمان آن را به کار می‌بندد.

۱۰- مربی‌گری: مدیر در نقش مربی از طریق تجربه و تحلیل کارکنان برای آن‌ها بصیرتی در مورد بهینه‌سازی کار فراهم می‌آورد. در مجموع توانایی‌های او عبارتند از: ارزیابی راه‌های بهینه‌سازی عملکرد و توانمندسازی کارکنان، ایجاد فضای حمایتی، تغییر رفتار کارکنان.

۱۱- تشکیل جلسات: یکی از مهم‌ترین ابعاد جدید مدیریت که موجب موفقیت مدیران می‌گردد، همانا توانایی در رهبری جلسات گروهی است. هر یک از جلسات اعم از اطلاع رسانی و مشکل‌گشایی مانند هر فعالیت دیگر به مدیریت نیاز دارد و توجه به آن‌ها باعث موفقیت مدیران می‌گردد.

۱۲- تیم‌سازی: اگر به گروهی برچسب ضعف ارتباطات، برخورد‌های مخالفت‌آمیز، دوری نمودن از مسؤولیت‌ها زده شود، حاصل این‌ها تشریک مساعی منفی خواهد بود. در این حالت حاصل جمع فعالیت‌های افراد کمتر از سهم بالقوه تک تک آن‌ها می‌باشد.

۱۳- حل تعارض: پرسشی که مدیران با آن رو به رو هستند، این است که آیا باید در دوایر سازمانی همکاری یا تقابل و تضاد را تقویت کنند؟ در جواب به این سؤال دو دیدگاه مطرح است:

- دیدگاه موافقان: تعارض ابزاری است که مدیریت به وسیله آن می‌تواند تحول ایجاد کرده، ساختار قدرت را متحول کرده، الگوی روابط بین گروه‌ها را تغییر داده و از نگرش‌های متضاد بهره برداری نماید.

- دیدگاه مخالفان: نتایج منفی تعارض، ویران‌کننده است. آشکارترین آن‌ها عبارتند از: افزایش جابه‌جایی کارکنان، کاهش رضایت شغلی، تضعیف روابط بین واحدها، آشوب، اختلال در کارها، راه افتادن اعتصاب‌ها و سرانجام نزاع، کشمکش و احیاناً زدوخوردها. در مجموع از این دیدگاه رقابت در یک سازمان، خوب است، ولی تعارض زیان آور است.

۱۴- مذاکره: مذاکره فرآیندی است که طی آن، دو یا چند طرف گرد هم می‌آیند تا در مورد منافع مشترک و متضاد بحث کنند و به توافق سودمند برسند. ارکان مذاکره را می‌توان به این صورت نام برد: افراد، اهداف، روش‌ها، معیارها.

۲-۱۵-۹- مهارت‌های ارتباطی حیوانات

الگوی آبزیان:

شیر دریایی: سلطه پذیر، توسری خور؛ الگوی شخصیتی افراد پیرو.

کوسه ماهی: کوته فکر، شکارچی آب‌های کم عمق، حمله از روی نادانی؛ الگوی شخصیتی افراد بد.

دلفین: تیزبین، زیرک، باهوش. نه حمله می‌کند و نه به کسی اجازه حمله می‌دهد؛ بهترین سبک رفتاری.

نهنگ قاتل: شکارچی آب‌های عمیق، حمله بر اساس برنامه نه احساس؛ الگوی شخصیتی افراد فروش

الگوی پرندگان:

عقاب تیزچنگال: دارای دید وسیع، ماهر و حرفه‌ای در کار خود، با قدرت حمله می‌کند و از زیردستان حمایت می‌کند.

کلاغ سیاه: محافظه کار و سیاسی کار، مدل ذهنی محدود، عدم وفاداری، حمله به افراد ضعیف‌تر برای کسب منفعت.

کبوتر: بسیار زیرک، حرفه‌ای، موضع دوستانه می‌گیرد، در مقابل حملات به خوبی دفاع می‌کند و دور نگر است.
 بلدرچین: زیرک، سازگار، به دور از مشاجرات؛ در هنگام حمله با دادن امتیاز کمی به دنبال صلح است.

۹-۱۶- مهارت‌های مهندسی فکر

مهندسی فکر عبارت است از فرآیند استفاده بهینه از قدرت فکر^۱ در جهت دستیابی به اهداف و یا بهبود عملکرد.
 تفکر ابزار تغییر بوده و از دو جنبه بیشترین اهمیت را دارد که عبارتند از: ۱- بهبود مستمر ۲- حل مسایل و مشکلات.

۹-۱۶-۱- مهارت‌های فکری مدیران

ویژگی مدیران برتر، شامل موارد مختلفی است که برخی از صاحب‌نظران مدیریت به برخی از آن‌ها اشاره کرده‌اند. برای مثال از نظر تام پیترز^۲، مدیران برتر، پیگیر و اهل عمل می‌باشند و یا از نظر آبراهام سلزنیک و وارن بنیز، آن‌ها رهبران خوبی می‌باشند و یا از نظر مایکل پورتر، آن‌ها اهل فکر می‌باشند. این مهارت‌ها عبارتند از:

۱- **توانایی هوشی و تفکر:** توانایی هوشی پایه و مبنای تفکر اثربخش بوده و به همین جهت، در این قسمت به جنبه‌های مختلف آن پرداخته می‌شود. برخی از جنبه‌های هوشی عبارتند از:

- یادگیری و آموزش‌پذیری، انطباق با محیط، فراشناخت یا شناخت خود و یا توانایی فهم و کنترل خود، سرعت فرآیندهای ذهنی که خود یک دیدگاه غربی است.

- در مقابل آن قدرت فکر که به تعمق و بررسی دقیق اشاره دارد، نوع دوستی و کار نیک و تلاش زیاد برای یادگیری که یک دیدگاه فلسفه چینی است.

- تواضع، رهایی از استانداردها، شناخت خود و محیط که یک فلسفه تایوانی است.

۲- **ایجاد و بهبود تفکر مؤثر در سازمان:** مهندسی فکر، ابزاری برای دستیابی به دیدگاه وسیع در کسب‌وکار در جهت شناخت بوده که بر روی تصمیم‌گیری در راستای تحقق اهداف تأثیر می‌گذارد. راه‌حل سازمانی بهبود تفکر شامل موارد مختلفی بوده که در دو مورد زیر خلاصه می‌شود:

- به کارگیری مدیران توانمند در جذب و انتصابات؛ که در این‌جا منظور از توانمندی از نظر هوشی است.

1-Brain storm

2-Tom peters

- بهبود و توسعه مدیران از طریق آموزش، سیستم پاداش و یا ارزیابی عملکرد.

۲-۱۶-۹- تفکر مؤثر فردی از طریق از طریق شناخت درمانی

یکی از الگوهای شناختی در بهبود تفکر مؤثر فردی، تجزیه و تحلیل باچا بوده که مخفف پنج کلمه است. این پنج کلمه در برگیرنده پنج موضوع شناختی که عبارتند از:

- ۱- شناخت نقاط کور
- ۲- شناخت مفروضات
- ۳- شناخت توهمات ناشی از خودرضایتی
- ۴- شناخت رفتارهای مبتنی بر عادات

۱۷-۹- مهارت‌های مهندسی تغییر

مدیریت تغییر: بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان بار آن در امان بماند.

سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نیز در دنیای پرشتاب امروزی دائماً در حال تغییر و تحول هستند و سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی به وجود آورند.

۱-۱۷-۹- راهکارهای مدیریت تغییر

سه راهکار رهبری متفاوت برای کار با تغییر ارائه می‌شود. هر یک از این راهکارها می‌توانند به صورت منفرد یا ترکیبی به کار گرفته شوند.

- ۱- رهبری تغییر از طریق قدرت: این سبک رهبری، می‌تواند هنگام یک بحران که تصمیم‌ها باید به سرعت اتخاذ شوند، اثر بخش باشند. در این سبک، مدیر:
 - پاداش‌ها، ترفیع‌ها و ارتقاءها را کنترل می‌کند.
 - تمام تصمیم‌ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ می‌کند.
 - یک رهبر مستبد و هدایت‌گر است.
- ۲- رهبری تغییر از طریق استدلال: این راهکار رهبری وقتی به کار می‌رود که تغییر اجتناب‌ناپذیر بوده و زمان، عامل تعیین‌کننده‌ای نیست. در این سبک، مدیر:
 - پیش از تغییر، اطلاعات لازم را اشاعه می‌دهد.
 - با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار می‌کند و چرایی تغییر را به آن‌ها توضیح می‌دهد.
 - انگیزه‌ها، سنت‌ها، نیازها و استانداردهای کارکنان و سازمان را تشخیص می‌دهد.

۳- رهبری تغییر از طریق بازآموزی: این راهکار برای رهبری تغییرهنگام رشد، تغییر سریع و رقابت شدید اثربخش است. در این سبک، مدیر: تشخیص می‌دهد که نه قدرت و نه استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی‌آورند.

- به آموزش و توسعه ارزش می‌دهد.

- به کارکنان اجازه می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند که برای چالش‌های جدید مهارت‌های جدید را فرا گیرند.

- کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق می‌کند، آن‌ها را به ماورای سطح اعتمادشان حرکت می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند که به نفع سازمان، فراسوی توانایی خود تلاش کنند.

۲-۱۷-۹- شش باور درباره مدیریت تغییر

باور ۱: مدیریت تغییر سازمانی باعث ایجاد ارزش می‌شود.

باور ۲: می‌توان بر مقاومت در برابر تغییر فائق آمد.

باور ۳: تغییر همیشگی است.

باور ۴: تغییر را می‌توان مدیریت کرد.

باور ۵: عامل تغییر، بهترین اقدامات را می‌داند.

باور ۶: تغییرات بزرگ مستلزم تغییرات بزرگ است

۳-۱۷-۹- فرآیند تغییر و تحول سازمانی

یکی از بهترین مدل‌ها در این زمینه تلفیقی است از نظریات جان گاتر و پیتدراکر که در ذیل به آن اشاره می‌کنیم:

قدم اول: ایجاد جو و احساسی از ضرورت و فوریت تغییر.

قدم دوم: تشکیل ائتلافی قدرتمند برای راهبری تحول.

قدم سوم: تدوین و ارائه یک چشم‌انداز واحد.

قدم چهارم: ابلاغ بینش مشترک به کل سازمان.

قدم پنجم: اعطای قدرت به افراد جهت حرکت به سوی بینش مشترک.

قدم ششم: برنامه‌ریزی تحول.

قدم هفتم: تلفیق پیشرفت‌های منطقی و ایجاد تحولات بیشتر.

قدم هشتم: نهادینه کردن نوآوری‌ها و تحولات به دست آمده.

۱۸-۹- مهارت‌های مدیریت بر خود

۱-۱۸-۹- مدیریت بر خود

مدیریت بر خود به معنای توانایی کنترل بر خود، به منظور حداکثر استفاده از ظرفیت وجودی خویش است. مدیریت بر خود در حقیقت راه‌های اداره خود و بعد تا آن‌جا که امکان پذیر باشد، اداره محیط با حداکثر کارایی است. مدیریت فردی جدا از دیگر مدیریت‌ها نیست، اما مقدم‌تر و ضروری‌تر از دیگر مدیریت‌ها است. اهمیت مدیریت فردی در این است که انتخاب اجباری است و فرد به خواست خود به مدیریت خویش می‌پردازد.

۲-۱۸-۹- انواع مهارت‌های مدیریت بر خود

۱- خودشناسی

۲- اولویت‌بندی امور

۳- انجام امور مهم

۴- کسب دید گسترده‌تر

ماهیت و هدف خودکنترلی: خودکنترلی ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آن‌که عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود ارائه یک شخصیت سالم است که به بلوغ فکری رسیده، در برابر انواع مشکلات از خود مقاومت نشان داده و خود با بینش آن را انتخاب می‌کند. علاوه بر محیط کار در زندگی شغلی خویش نیز خودکنترل می‌شود.

۳-۱۸-۹- مهارت‌های ایجاد خودکنترلی

- ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی

- توجه به شخصیت و حرمت کارکنان

- رضایت شغلی و ارضای نیازهای کارکنان

- دادن انگیزه و تشویق افراد به خودکنترلی

- حس تعلق و وفاداری به سازمان

- اعتماد به نفس

- عزت نفس

- خودشیفتگی

اعتماد به نفس: اعتماد به نفس، به چگونگی نگرش و قضاوت فرد نسبت به خودش اطلاق می‌گردد. این عبارت، ارزش‌ها، اعتقادات و بازخوردهای فرد را توصیف می‌کند. گرچه ارتباطات و تجارب، به ارزش‌ها و بازخوردها شکل می‌دهد، اما در نهایت همه چیز بسته به نظر خود فرد است.

۴-۱۸-۹- مراحل افزایش اعتماد به نفس

اعتماد به نفس واقعی در بردارنده احساس واقعی نسبت به ارزش و اعتبار خود است. برای بالا بردن اعتماد به نفس، رعایت موارد زیر ضروری است:

مرحله اول: خود را آن طور که هستید بپذیرید.

مرحله دوم: برای خود اهدافی در نظر گرفته و برای رسیدن به آن‌ها بکوشید.

مرحله سوم: با مشکلات مقابله کنید.

مرحله چهارم: افکار بیهوده را تغییر دهید.

۵-۱۸-۹- مهارت‌های افزایش اعتماد به نفس

- عذرتراشی نکنید و اعتماد به نفس داشته باشید.
 - از خودتان به خوبی یاد کنید.
 - اگر کار اشتباهی انجام دادید به جای سرزنش خود، عمل خود را سرزنش کنید.
 - بپذیرید به غیر از کارهای اشتباه قطعاً اعمال مثبت هم انجام می‌دهید.
 - به صحبت‌های منفی دیگران گوش ندهید.
 - از ارتباط طولانی و مدام با افراد مأیوس، افسرده و مضطرب اجتناب کنید.
 - بدون توجه به موافقت یا مخالفت دیگران، احساس واقعی خود را بیان کنید.
 - ارتباط با منبع لایزال الهی داشته باشید.
 - از سرزنش کردن مکرر دیگران بپرهیزید.
- بدانید که در دنیای پر رقابت امروز، پیروزی از آن کسانی است که اعتماد به نفس بالایی دارند.

عزت نفس: افراد در طول زندگی، چندین تصور مختلف از خود پیدا می‌کنند. عزت نفس، یک خود آگاهی مهم و یک عامل قوی در ترغیب افراد به کار، تعیین ظرفیت خود هدایت‌گری و خودکنترلی و تمایل به رفتارهای کاری سودمند است. عزت نفس یک ارزیابی از خود است که میزان اعتقاد فرد به قابلیت، اهمیت، موفقیت و ارزش خویش را منعکس می‌کند. عزت نفس یک قضاوت شخصی در مورد ارزشمند بودن خویش است.

۱۹-۹- مهارت‌های مدیریت استرس

با گسترش فناوری و شرایط گذار از جامعه سنتی به جامعه صنعتی، به حجم دشواری‌ها و رنج‌های انسان‌ها افزوده شده است و عوارضی چون اضطراب، افسردگی، خودکشی و اعتیاد را بیشتر از گذشته شاهد هستیم. به موازات این دشواری‌ها، روان‌شناسان و پژوهشگران

راه‌های ارزشمندی، پیش روی انسان‌های خواستار سلامت گشوده‌اند تا تأمین‌کننده بهداشت روانی آن‌ها باشد.

تعریف استرس: استرس یک نوع احساس تنش است و هنگامی ایجاد می‌شود که فرد در شرایطی قرار گیرد که احساس تطبیق با آن شرایط فراتر از توانایی وی است؛ که در نتیجه آن، تندرستی و سلامت وی به مخاطره می‌افتد.

تعریف استرس شغلی: استرس شغلی هنگامی در فرد ایجاد می‌گردد که احساس توانایی‌ها، منابع و یا نیاز هایشان، با تقاضاهای شغلیش تناسب ندارد.

۱-۱۹-۹- مهارت‌های مدیریت استرس شغلی

- افزایش استقلال کارکنان
 - به روز نگه داشتن کارکنان
 - افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
 - افزایش سطح حمایت اجتماعی از کارکنان
 - بهبود شرایط فیزیکی محیط کار
 - افزایش امنیت شغلی و توسعه مسیر شغلی
 - طراحی شغل
 - تهیه برنامه کاری با توجه به سلامت
 - تعیین تقاضای شغلی بر اساس حفظ سلامت
 - توسعه ارتباطات
 - ایجاد کمیته استرس
- مفهوم فرسودگی:** فرسودگی را می‌توان چنین بیان کرد: بریدن، خستگی در اثر فشارهای کاری، خستگی در اثر فشارهای محیطی، اختلال انطباقی که به اختلال روانی منجر شود، خستگی و ناامیدی و رفتار مبتنی بر نگرش منفی.

۲۰-۹- مهارت‌های مدیریت زمان

۱-۲۰-۹- تعریف مدیریت زمان

به طور خلاصه، می‌توان مدیریت زمان را به صورت زیر تعریف نمود:

- فرآیند استفاده بهینه از زمان
- فرآیند افزایش اثربخشی زمان
- فرآیند حذف فعالیت‌های اتلاف‌کننده زمان
- مدیریت زمان به مثابه خود مدیریتی

مدیریت زمان، مدیریت خود است. مدیریت زمان نیز شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل است. مدیریت زمان به معنی استفاده مؤثر از منابع و راهی برای رسیدن مؤثر به اهداف شخصی است.

۲-۲۰-۹- مهارت‌های مدیریت زمان

۱- خودارزیابی: خودارزیابی یعنی ارزیابی مهارت‌های کنونی خود، در مدیریت زمان. این ارزیابی شامل سه مرحله است:

- تحلیل نحوه فعلی صرف زمان

- شناخت عوامل اتلاف زمان

- تغییر عادات روش‌های پیشین

۲- تسلط بر مکاتبات اداری: در این بخش، به روش‌های کنترل کاغذهای اداری، می‌پردازیم. برای تسلط به مکاتبات اداری باید این سه مرحله را پیش ببریم:

- مبارزه برای کاهش مکاتبات

- رسیدگی مؤثر به کاغذهای کاری

- بایگانی مؤثر و صحیح که شامل در مرحله پاک‌سازی سیستم از کاغذهای بیهوده و سازماندهی مجدد پرونده‌ها می‌باشد.

۳- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت زمان به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی به معنای آمادگی جهت تحقق اهداف بوده و راهی جهت نجات دادن و ذخیره سازی وقت به شمار می‌آید.

۴- مدیریت جلسات: اغلب مدیران حدوداً ۳۰ الی ۵۰ درصد زندگی کاری خود را در جلسات به سر می‌برند. جلسات از نظر برقراری ارتباط، وسیله بسیار سودمندی است. تشکیل جلسات ما را در انجام امور زیر یاری می‌دهد:

-انتقال اطلاعات و دریافت بازخوردها

-تولید عقاید جدید

-ایجاد توافق نظر در مورد بعضی تصمیمات یا اقدامات

-استفاده از نظرات کارشناسان مختلف برای حل مشکلات

۵- مدیریت پروژه‌ها: مدیریت پروژه شامل مراحل زیر است:

-برنامه‌ریزی

-کنترل

-ارزیابی و بازنگری

۶- مهار کردن تماس‌های تلفنی: ضمن برنامه‌ریزی مکالمات، قبل از هر تلفن، از خود بپرسیم چه اطلاعاتی را باید در اختیار دیگران بگذارم و به چه اطلاعاتی نیازمندم؟ بهترین راه انتقال پیام کدام است؟

۹-۲۱- مهارت‌های خلاقیت و نوآوری

با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه سازمان‌ها نیازمند آموختن مهارت‌هایی هستند که با کمک آن‌ها بتوان همگام با توسعه علم و فناوری به پیش رفت. هدف باید پرورش افرادی باشد که بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرد و با بهره‌گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند.

۹-۲۱-۱- تعریف خلاقیت

خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به شیوه‌ای نوین. از دیدگاه سازمانی، تعریف خلاقیت کمی متفاوت است: خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف‌دار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان. مثلاً، افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها و تولیدات یا خدمات از روشی بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره.

۹-۲۱-۲- ویژگی‌های سازمان خلاق

برخی از ویژگی‌های سازمان‌های خلاق عبارتند از:

- رقابت کامل و فشرده
- فرهنگ
- دسترسی به مدیران
- احترام به افراد
- ارائه خدمات مردمی
- روابط دائمی و بلندمدت کارکنان
- استقبال مدیران از عامل تغییر

۳-۲۱-۹- نوآوری و انواع نوآوری

نوآوری: منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است. به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته. نوآوری همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است.

از یک دیدگاه، امروزه در سازمان‌ها و شرکت‌ها، سه نوع نوآوری عمده وجود دارد که همچون موتور محرکه‌ای برای اقتصاد و سازمان‌ها عمل می‌کنند. این انواع عبارتند از:

- نوآوری در فناوری
- نوآوری در مدل‌های تجاری
- نوآوری در روش‌های مدیریتی

ویژگی سازمان‌های خلاق و نوآور: سازمان‌های خلاق، خصوصیات ویژه‌ای را دارا هستند. مهم‌ترین ویژگی این سازمان‌ها انعطاف‌پذیری آن‌ها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتضایی مدیریت، تأکید بر این موضوع دارد. ساختار خلاق، نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان-دهنده میزان انعطاف‌پذیری آن است. سازمان‌هایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می‌شوند.

۳-۲۲-۹- مهارت‌های شناخت و حل مسایل

مؤسسه‌ها و مدیران آن‌ها، کادر تخصصی، رهبران گروه‌ها و دیگر کارکنان این مؤسسه‌ها، هر روز با انبوهی از چالش‌ها روبه‌رو می‌شوند. آهنگ تغییرات، هر روز شتاب بیشتری می‌گیرد. بر تعداد رقبا به طور چشم‌گیری افزوده می‌شود و کسب‌وکار و فعالیت‌های اقتصادی از حوزه محدود محلی و بومی به منطقه‌ای و جهانی تبدیل شده است.

۱-۲۲-۹- تعریف مسأله

مسأله، مانعی در راه رسیدن به هدف و عامل کاهش توان سازمان در رسیدن به هدف است.

مسأله بیانگر اختلاف بین وضع موجود^۱ و وضع مطلوب^۲ است.
هر گونه بلا تکلیفی در اهداف و روش‌ها را مسأله گویند.

۲-۲۲-۹- فرآیند حل مسأله

- ۱- تحلیل محیط
- ۲- تشخیص مسأله
- ۳- شناخت مسأله
- ۴- فرضیه سازی
- ۵- ایجاد شقوق مختلف
- ۶- ارزیابی و انتخاب بهترین راهکار
- ۷- اجرا
- ۸- کنترل

تکنیک‌های شناسایی مسایل: شناسایی مسایل، نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق است. تعدادی تکنیک‌های شناسایی کاملاً شناخته شده توسط چالز کپنر و بنیامین ترگو مطرح شده است؛ آنان معتقدند که شناسایی درست مسأله مهم‌ترین گام در فرآیند حل خلاق مسأله است.

- در میان گذاشتن با دیگران
- کسب اتفاق نظر
- به تصویر کشیدن مسأله
- کوله بار مسأله
- نمودار استخوان ماهی
- سلطان کوهستان
- تعریف دوباره مسأله یا فرصت
- بازنویسی اهداف به روش‌های مختلف
- فشار و کشش
- شما چه می‌دانید
- نمودار چرا، چرا^۱

۹-۲۲- مهارت‌های مهندسی کسب و کار

۹-۲۲-۱ طرح کسب و کار

طرح کسب و کار یا طرح تجاری گزارشی است که یک کارآفرین طی آن فرآیند کسب و کار خود را شرح می‌دهد. این گزارش اغلب برای جلب نظر سرمایه‌گذاران یا شرکای بالقوه آماده می‌شود.

۹-۲۲-۲ دلایل نوشتن طرح کسب و کار

اساساً طرح کسب و کار نوشته می‌شود تا بتواند در وهله اول راهنمای سازمان در فعالیت خود برای رسیدن به اهدافش باشد. علاوه بر این، کاربرد مهم و اصلی طرح کسب و کار هنگامی است که سازمان نیاز دارد فرد یا سازمانی را برای انجام کاری قانع نماید. عموماً برای تأمین سرمایه و فروش کسب و کار، ادغام دو شرکت و قرارداد مشارکت در پروژه‌ها نیز به کار می‌رود.

۹-۲۲-۳ رئوس کلی یک طرح تجاری

یک طرح تجاری حاوی اطلاعاتی در خصوص شرکت، محصول و خدمات بازار، تیم مدیریت، راهکار کسب و کار، جزئیات اجرایی و تجزیه و تحلیل‌های مالی باشد. یک طرح تجاری عموماً موارد زیر را در بر دارد.

۱- خلاصه اجرایی

شامل مأموریت و اهداف و موفقیت‌های کلیدی شرکت می‌باشد. خلاصه اجرایی معمولاً یک و حداکثر دو صفحه است. هر چند که این بخش اولین بخش یک طرح تجاری است؛ اما توصیه می‌شود این بخش پس از تدوین تمام جزئیات تهیه شود.

۲- تشریح شرکت

شامل تعریف شخصیت حقوقی شرکت، تاریخچه و یا طرح‌ریزی اولیه توانمندی‌ها و دارایی‌های شرکت می‌باشد.

۳- محصول یا خدمات

شامل تشریح محصول یا خدمات، مزیت‌های رقابتی، فناوری ساخت، منابع، محصول یا خدمات آینده می‌باشد.

۴- تجزیه و تحلیل بازار

شامل تشریح بازار هدف، نیازها، گرایش‌ها و رشد بازار، کانال‌های توزیع، الگوهای رقابت و خرید، رقبای اصلی و شرکای صنعت می‌باشد.

۵- راهکار و جزئیات اجرای آن

در این بخش به مواردی از قبیل هرم راهکار، ارزش‌های سازمانی، توانایی رقابت و کسب برتری، راهکار بازاریابی، راهکار فروش، شرکای مهم، زمان‌های بررسی و بازنگری پرداخته می‌شود.

۶- تیم مدیریت

ساختار سازمانی، تیم مدیریت و سوابق اعضای کلیدی آن و راهکار نیروی انسانی در این بخش تشریح می‌شود.

۷- طرح ریزی مالی

در این بخش، به تشریح فرض‌های مهم، شاخص‌های مالی کلیدی، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، نسبت‌های تجاری و طرح ریزی بلندمدت پرداخته می‌شود.

۸- پیشنهاد

در طرح باید با وضوح کامل، بیان شود که از مخاطبان چه می‌خواهید. پیشنهاد را به گونه‌ای مطرح نکنید که گویی مخاطب باید جواب بدهد و جای بحث هم ندارد.

۴-۲۲-۹- قالب های ارائه طرح کسب و کار

قالب یک طرح کسب و کار وابسته به شرایط ارائه می‌شود.

۱- طرح اولیه: یک ارائه مختصر سه دقیقه‌ای از خلاصه مدیریتی طرح کسب و کار است که اغلب به عنوان یک تیزر تبلیغاتی برای جلب توجه سرمایه گذاران، مشتریان یا شرکا به کار می‌رود.

۲- ارائه شفاهی طرح: یک ارائه جذاب با استفاده از ابزارهای بصری است که محرک بحث و تبادل نظری شود و مخاطب طرح را ترغیب به خواندن مکتوب طرح می‌نماید. محتوای این ارائه حول خلاصه مدیریتی طرح متمرکز می‌شود و همچنین تشکیل شده از تعدادی نمودارهای کلیدی که روند شاخص مالی را نشان می‌دهند.

۳- طرح عملیاتی درون سازمانی: آن دسته از جزئیات برنامه‌ریزی است که برای ذی‌نفع برون سازمانی کاربردی نداشته؛ ولی مدیریت برای عملیاتی ساختن برنامه به آن نیاز دارد.

۳-۲۳-۹- مهارت‌های تهیه برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی سندی است مکتوب که وضعیت کنونی شرکت را با توجه به مشتریان، رقبا و محیط بیرونی به تفصیل شرح می‌دهد و رهنمودهایی را جهت تحقق هدف، اجرای اقدامات بازاریابی و تخصیص منابع طی دوره برنامه‌ریزی ارائه می‌کند.

۱-۲۳-۹- ساختار برنامه بازاریابی

در این بخش طرح تجاری شما باید خواننده را که ممکن است یک سرمایه‌گذار بالقوه باشد، در چند مورد متقاعد کند: این که بازار مورد نظر وجود دارد، برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های فروش محقق خواهد شد و می‌توانید رقبا را پشت سر بگذارید. این بخش یکی از مشکل‌ترین و حیاتی‌ترین بخش است. مشکل بودن به این دلیل است که اغلب باید برای تدوین این بخش دست به دامان پیش‌بینی شد. حیاتی بودن آن به این دلیل است که بسیاری از بخش‌های طرح بر مبنای برآوردهای این بخش شکل می‌گیرند.

۲-۲۳-۹- مراحل تهیه برنامه بازاریابی

- بر روی یک بازار ویژه متمرکز شوید.
- موقعیت کسب و کار خود را مشخص کنید.
- پیام‌های جامع و کامل.
- ابزار و وسایل بازاریابی.
- هرگز به سردی سخن نگویید.
- بر اساس یک تقویم کاری زندگی کنید.

۲۳-۹- مهارت‌های مذاکرات تجاری

مذاکره فرآیندی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند.

۱-۲۳-۹- فرآیند مذاکره

- تدارک و برنامه‌ریزی
- تنظیم تاکتیک مذاکره
- توضیح و توجیه
- چانه زدن و حل مسئله
- تنظیم توافقنامه و اجرا

۲-۲۳-۹- راهکارهای مذاکره

۱-۲-۲۳-۹- راهکار رقابتی

راهکار رقابتی عبارتست از یک سبک یا نگرش رقابتی که در مذاکره برای تقسیم یک منبع ثابت مورد استفاده قرار می‌گیرد. علت اتخاذ این راهکار این است که در برخی مذاکره‌ها،

اختلاف‌ها به گونه‌ای است که به گونه دیگر قابل حل نیست و تنها یکی از طرفین باید به کل منفعت موجود و یا بیشتر آن دست یابد.

۲-۲۳-۹- راهکار همکاری

یک سبک مذاکره‌ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد، برای رفع اختلاف‌های خود با یکدیگر همکاری می‌کنند. کانون توجه این راهکار بر توافق‌هایی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هردو طرف را جلب می‌کند.

۳-۲۳-۹- مهارت‌های مدیریت مذاکره

- پرهیز از عجله
- انعطاف پذیری
- مدیریت جلسه
- سؤالات
- سیاست
- امتیاز روحی
- انتظارات
- ترک جلسه
- استفاده از نیرنگ‌های مذاکره‌ای

۲۴-۹- مهارت‌های بازاریابی

۱-۲۴-۹- ممیزی بازاریابی^۱

آشنایی سنجیده و علمی با بازارهای گوناگون و توانمندی‌ها و کاستی‌های هر بنگاه، نیازمند خودشناسی است. ابزار پیاده‌سازی این فرآیند ممیزی بازاریابی است که پژوهشی گسترده و همه جانبه در وضعیت کلیه ارکان و فعالیت‌های بنگاه را سامان می‌دهد. در این روش می‌توان فهمید، در چه موقعیتی هستیم و چگونه می‌توانیم به سمت تعالی حرکت کنیم.

۲-۲۴-۹- فرآیند ممیزی بازاریابی

۱- بازدید اولیه از سازمان و ملاقات با مدیریت ارشد و بحث و تفاهم در مورد اهداف ممیزی و تعهدات ممیزان.

۲- توافق ممیزان و سازمان در مورد برنامه ممیزی

۳- جمع‌آوری و مطالعه مدارک مورد نیاز از سازمان

۴- تهیه چک لیست‌های مورد استفاده در ممیزی

- ۵- تعیین این که چه کسانی باید به چه سوال هایی پاسخ بدهند
- ۶- ارائه پیشنهادات مقدماتی برای بهبود بازاریابی سازمان و تهیه پیش نویس گزارش ممیزی

۳-۲۴-۹- بازاریابی چریکی^۱

مفهومی است که اولین بار، توسط جی کنراد لوینسون در کتابی با عنوان «بازاریابی چریکی» در سال ۱۹۸۲ تشریح شد. نوعی بازاریابی نامنظم جهت کسب حداکثر نتایج با به کارگیری حداقل منابع است.

۴-۲۴-۹- اصول بازاریابی چریکی

- بازاریابی چریکی به طور ویژه در کسب و کارهای کوچک کاربرد دارد.
- سرمایه گذاری های اولیه در بازاریابی به جای پول؛ باید زمان، انرژی و قوه تخیل یا تصویرسازی ذهنی باشد.
- بازاریاب نیز باید بر تعداد روابط جدید ایجاد شده در هر ماه تمرکز کند.
- به جای تمرکز بر کسب مشتریان جدید، مشتریان فعلی و داشتن معاملات بیشتر و بزرگتر با آن ها را هدف قرار می دهد.
- به کارگیری فناوری روز به عنوان ابزاری برای توانمندسازی بازاریابی.
- بازاریابی چریکی باید بر مبنای روان شناسی انسانی باشد تا تجربه، قضاوت و حدس یا گمان.

۵-۲۴-۹- مراحل اجرای بازاریابی چریکی

- ۱- بازار را جستجو کنید.
- ۲- فهرستی از سودها و مزیت ها بنویسید.
- ۳- حربه های بازاریابی را که شرکت در حملات خود، به کار خواهد گرفت انتخاب کنید.
- ۴- برنامه بازاریابی طراحی کنید.
- ۵- یک تقویم بازاریابی چریکی ایجاد کنید.
- ۶- اصلاحات و تنظیماتی را با شرکای بازاریابی به شکل ترکیبی اعمال کنید.
- ۷- حمله بازاریابی چریکی را با اجرای حربه ها آغاز کنید.
- ۸- حمله را حفظ و پشتیبانی کنید.
- ۹- حمله را ارزیابی و سنجش کنید.
- ۱۰- حمله را در کلیه حوزه ها و زمینه ها بهبود بخشید.

۲۴-۹- مهارت‌های شناخت بازار

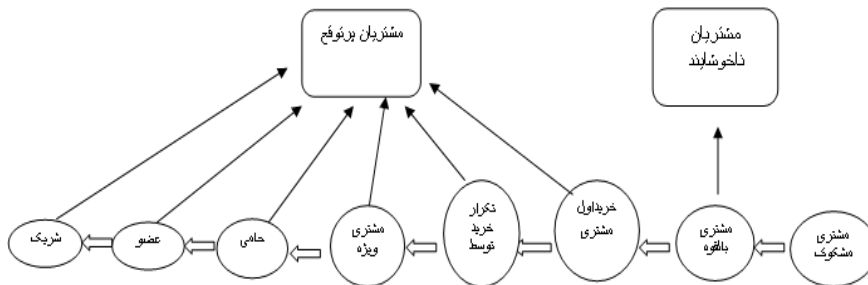
- بنگاه‌ها مطالعات بازار را به شیوه‌های زیر مورد استفاده قرار می‌دهند:
- یکی از مزایای مطالعه بازار کمک به بنگاه‌های اقتصادی، برای درک بهتر مشتریان است.
 - علاوه بر این مطالعات بازار می‌تواند به بهبود توسعه محصولات و خدمات جدید نیز کمک کند.
 - در درون سازمان می‌تواند برای نظارت بر رضایت و حفظ روحیه تیمی مورد استفاده قرار گیرد.
 - یک مطالعه بازار مؤثر می‌تواند بنگاه‌های اقتصادی را در درک وضعیت رقابتی موجود کمک کند.

۱-۲۴-۹- شناخت کسب و کار

- شناخت نقاط قوت و ضعف سهامداران و مدیران
- شناخت بیشتر کسب و کار، بازار و محصول
- شناخت مشتریان فردی و تجاری
- شناخت قلمرو کسب و کار
- شناخت مشتریانی که به آن‌ها توجه‌ای نمی‌شود ولی می‌توان نیازهای آن‌ها را برآورده کرد؛ زیرا بازار در حال تغییر است.
- شناخت الگوی خرید مشتریان
- شناخت سیستم توزیع
- شناخت رقبا
- یافتن دلایل خرید مشتریان از رقبا
- شناخت نقاط قوت و ضعف رقبا
- افزایش احتمال موفقیت

۹-۲۵- مهارت‌های شناخت مشتری و مشتری مداری

مشتری کسی است که انجام معامله و داد و ستدی را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالت تعاملی چیزی را می‌دهد و چیزی را می‌گیرد.



شکل ۹-۲۳- مدل‌های مدیریت ارتباط با مشتری

۹-۲۵-۱- مدل پیشرفت آنی و انفجاری^۱

این مدل عموماً تنها برای واحدهای کسب و کاری که به تازگی طرح CRM را به کار می‌برند، جواب می‌دهد. موفقیت به ندرت حاصل می‌شود و معمولاً تنها در واحدهای کسب و کاری عمل می‌کند که کانال‌های توزیع منفرد و مستقیم داشته و معمولاً از طیف تولید ساده برخوردارند.

۹-۲۵-۲- مدل پیشرفت پیوسته^۲

این مدل برای شرکت‌های بزرگ و اغلب با یک پیشینه‌ی داشتن چندین ابتکار موفق در زمینه CRM، گزینه بهتری است.

۹-۲۵-۳- راه‌های جلب رضایت مشتریان وفادار

۹-۲۵-۳-۱- هفت دستور طلایی

۱- تعیین و تبیین مأموریت شرکت در راستای تأمین منافع و خواسته‌های مشتری.

1-Big bang

2- Steady Progress

- ۲- درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیران ارشد در پیشبرد کارهای مربوط به مشتری.
- ۳- گزینش کارکنان مناسب.
- ۴- آموزش و بهسازی کارکنان.
- ۵- رایج ساختن استانداردهای کیفیت و ارزیابی دائمی و میزان رعایت آنها و گذراندن پاداش و تشویق جهت پیروی از آنها.
- ۶- استفاده از فناوری روز برای دستیابی به رضایت مشتری.
- ۷- خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتری.

۲-۳-۹- ده اصل بدون چون و چرا برای جلب وفاداری مشتری

- ۱- ایجاد شراکت بر اساس اخلاق حرفه‌ای و یکپارچگی بدون خدشه.
- ۲- ایجاد اعتماد متقابل، دمیدن اعتماد به نفس به مشتری برای ارضای خودش.
- ۳- ایجاد ارزش افزوده در شراکت بین مشتری و تأمین کننده.
- ۴- داشتن سیاست باز در تسهیم فناوری، راهبرد و اطلاعات هزینه‌ای.
- ۵- کمک دو جانبه فعال و مستحکم.
- ۶- اقدام در کلیه عناصر ایجاد کننده ذوق در مشتری.
- ۷- بر آن چه انتظار وجود ندارد و لبخند بربل مشتری می نشاند، تمرکز نماید.
- ۸- نزدیک شدن به مشتری.
- ۹- علاقه به مشتری، حتی پس از این که فروش به مصرف رسیده است.
- ۱۰- پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتری.

۲۶-۹- مهارت‌های فروشندگی و مدیریت فروش

مدیریت فروش عبارتست از فرآیند ایجاد و نگهداری شبکه توزیع موثر، برقراری تماس با مشتریان و سایر افراد بیرون سازمان در ارتباط با فروش.

تئوری‌های فروش:

۱-۲۶-۹- تئوری فروش AIDAS

بر مبنای این تئوری، در طی مصاحبه فروش موفق، افکار مشتری احتمالی از پنج مرحله ذهنی عبور می‌کند.

AIDAS = Attention + Interest + Desire + Action + Satisfaction

رضایت+عمل+تمایل+علاقه+توجه = AIDAS

۲-۲۶-۹- تئوری تعیین صحیح وضعیت^۱

بر مبنای این تئوری، هرچیزی که تأثیر مثبتی بر روی فروش دارد، باید مورد توجه قرار گیرد. این تئوری برخی اوقات تئوری وضعیت - پاسخ^۲ نامیده می‌شود.

۳-۲۶-۹- تئوری دستورالعمل خرید^۳

بر مبنای این تئوری، نیازها یا مشکلات خریدار، توجه عمده او را به خود جلب می‌کنند و در این‌جا، نقش فروشنده کمک کردن به خریدار برای یافتن راه حل است.



برای تضمین خرید، خریدار باید یک احساس مطلوب نسبت به خرید پیدا کند. پس فرآیند زیر به وقوع می‌پیوندد.



1- Right set of Circumstances
2- Situation- Response Theory
3- Buying Formula

۴-۲۶-۹- تئوری برابرسازی رفتاری^۱

رفتار خرید، در فرآیند تصمیم‌گیری خرید، بر مفهوم فرآیند یادگیری منطبق است. چهار عضو اساسی فرآیند یادگیری در مدل انگیزه - پاسخ عبارتند از:

- برانگیزاندن
- یادآوری: عبارتست از انگیزه ضعیف برای پاسخ دادن.
- پاسخ: آنچه خریدار انجام می‌دهد.
- تقویت: هر چیزی که تکرار پاسخ خاص را افزایش دهد.

۵-۲۶-۹- تئوری نامزد احتمالی^۲

در این تئوری، با توجه به محدودیت منابع و امکانات، اعتقاد بر آن است که باید خریداران را از غیر خریداران جدا کرد.

مراحل تعیین مشتریان احتمالی به شرح زیر است:

- ۱- فرمول بندی تعریف مشتریان احتمالی.
- ۲- کنجکاوی برای اعتبار بالقوه.
- ۳- شناسایی مشتریان احتمالی و تعیین مشکلات و نیازمندی‌های آن‌ها.
- ۴- وابسته کردن محصولات شرکت به هر یک از نیازمندی‌های مشتریان

۶-۲۶-۹- مهندسی فروش

مهندس فروش کسی است که اطلاعات فنی و تکنیکی کافی درمورد محصولی که قصد فروش آن را دارد، داشته باشد و در این مورد، آموزش‌های لازم را دیده باشد.

۷-۲۶-۹- مراحل مهندسی فروش

- ۱- تعیین مشتریان واجد شرایط
- ۲- تماس اولیه
- ۳- تماس اصلی
- ۴- معرفی کالا
- ۵- بررسی ایرادات
- ۶- انعقاد قرارداد فروش
- ۷- پیگیری

1- Behavioral Equation

2-Prospecting

۸-۲۶-۹- ویژگی‌های مدیرفروش اثربخش

- تجزیه و تحلیل، طراحی و اجرای برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت.
- تجزیه و تحلیل و تدوین بودجه، بر مبنای پیش‌بینی‌های مختلف.
- توانایی سازماندهی و طراحی ساختار.
- توانایی توجیه و تفویض اختیار کافی برای انجام وظایف با حداقل سرپرستی.
- توانایی حل تعارضات.
- توانایی در ارزیابی عملکرد و اعطای حقوق.

۹-۲۶-۹- پیگیری فروش

چیت وود، در کتاب «فروش حرفه‌ای» فروش پیگیر را طی هفت مرحله مطرح می‌کند:

- ۱- مرحله نزدیکی
- ۲- مرحله صلاحیت و شایستگی
- ۳- مرحله توافق در مورد نیاز
- ۴- مرحله فروش کمپانی
- ۵- مرحله برآورده کردن نیاز
- ۶- مرحله گرفتن تعهد
- ۷- مرحله تثبیت فروش

۹-۲۷-۹- مهارت‌های شناخت رقبا

- یک شرکت زمانی شرکتی را رقیب خود می‌داند که:
 - کالاها یا طبقه کالایی مشابه شرکت تولید می‌کنند.
 - کالاهایی تولیدی آن‌ها، تأمین کننده خدمات مشابهی با شرکت است.
 - مصرف‌کنندگان بین شرکت مبدا و مقصد (رقیب) مشترک است.
- از دیدگاه بازار، رقبا شرکت‌هایی هستند که نیاز مشابهی از مشتریان را برآورده می‌کنند و یا به گروه مشابهی از مشتریان خدمت می‌کنند.

۱-۲۷-۹- تجزیه و تحلیل رقابت

- ماهیت کلی رقابت در این صنعت چیست؟
- در این صنعت، معیارهای مشتریان برای انتخاب شرکت‌ها چیست؟
- چه عواملی بر تصمیم خرید مشتریان اثر می‌گذارد؟
- آیا مشتریان به مارک توجه می‌کنند؟
- تأثیر توصیه‌های دیگران بر خرید آن‌ها، تا چه حد است؟

۲-۲۷-۹-تحقیق بازار

دلایلی که تحقیقات بازار انجام می‌گیرد:

- تحقیق بازار میان شما و مشتریان فعلی و بالقوه، ارتباط برقرار می‌سازد و کمک می‌کند تا فرصت‌های بازار را تشخیص دهید.
- تحقیق بازار، ریسک فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد.
- مشکلات بالقوه را کشف و شناسایی می‌کند.
- تحقیق بازار، محکی برای شما ایجاد می‌کند و به شما کمک می‌کند که پیشرفت‌های خود را پیگیری کنید.
- تحقیق بازار شما را در ارزیابی میزان موفقیتتان کمک می‌کند.

۲۸-۹-مهارت‌های مدیریت بهره‌وری

واژه بهره‌وری اولین بار در مقاله‌ای از کوسنی در سال ۱۷۶۶ به کار برده شد و ۷۰ سال بعد از آن، در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی به نام لیتر، لغت بهره‌وری را به عنوان «نیرو و میل به تولید» معنی نمود. بهره‌وری به داشتن قدرت تولید و باروری کسی یا چیزی اطلاق می‌گردد.

۱-۲۸-۹-سطوح بهره‌وری

۱-۱-۲۸-۹-بهره‌وری در سطح بین‌المللی

اقتصاددانان در توسعه و اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بین‌المللی و مقایسه کشورها با یکدیگر، بیشترین سهم را داشته‌اند. هم‌اکنون دو موسسه معتبر تحقیقاتی جهانی به نام‌های موسسه بین‌المللی توسعه مدیریت و موسسه بازار جهان اقتصاد که در کشور سوئیس مستقر می‌باشند، تعداد قابل ملاحظه‌ای ملاک را جهت مقایسه رقابت‌پذیری برخی از کشورهای جهان که سهمی از تجارت جهانی را در اختیار دارند، اندازه‌گیری کرده و با محاسبه یک شاخص ترکیبی به نام «رقابت‌پذیری» توان رقابتی کشورهای جامعه مورد مطالعه را محاسبه و آن‌ها را از این منظر رتبه‌بندی می‌کنند.

۲-۱-۲۸-۹-بهره‌وری در سطح ملی

عموماً بررسی بهره‌وری در سطح کلان دارای دو جنبه است. اول آن که شاخص‌های بهره‌وری در سطح کل اقتصاد، این امکان را فراهم می‌کند تا سطح و یا میزان رشد آن با سایر کشورها مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد. دوم آن که تحلیل بهره‌وری یک تحلیل درونی

است و سعی می‌شود با استفاده از شاخص‌های بهره‌وری محاسبه شده، وضع موجود تبیین و با توجه به اهداف از پیش تعیین شده راهکار حرکت جهت تحقق اهداف مشخص شود.

۳-۱-۲۸-۹- بهره‌وری در سطح بخش

تفکیک اقتصاد ملی به بخش‌های مختلف تولید، و همچنین به سه بخش عمده دولتی، خصوصی و تعاونی مبنای بررسی‌های گوناگون در زمینه بهره‌وری می‌باشد.

۴-۱-۲۸-۹- بهره‌وری در سطح سازمان

بهره‌وری در سطح سازمان برابر است با نسبت کار انجام شده سازمان برای تولید کالاها یا ارائه خدمات در طول یک زمان معین به منابع مصرف شده که در تولید نقش داشته اند.

۵-۱-۲۸-۹- بهره‌وری در سطح واحد تولیدی

واحد تولیدی در واقع قسمتی از شرکت است که به تکمیل محصول نهایی، تولید قطعه یا ارائه خدمت خاصی می‌پردازد. این سطح از تولید، می‌تواند جزء واحد، گروه تولیدی، خط تولید و سالن تولید لحاظ شود.

۶-۱-۲۸-۹- بهره‌وری در سطح فرد

میزان بهره فردی شاغلین تحت تأثیر عوامل ملموس و غیرملموس نظیر اندازه تجهیزات، شرایط کار، فرآیندها، آگاهی و انگیزش قرار دارد.

۲-۲۸-۹- نظام پنج اس

پنج اس، نظامی است که در ژاپن به صورت نهادینه مورد استفاده قرار گرفته و نتایج بسیار خوبی را برای واحدهای صنعتی و خدماتی به ارمغان آورده است. هدف نهایی پنج اس، پیشگیری از اتلاف است.

۳-۲۸-۹- سازماندهی (seiri)

سازماندهی به معنای تشخیص ضروری از غیرضروری، اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مدیریت اولویت‌ها، برای رهایی از غیر ضروری‌ها است.

- رفع عیوب و خرابی‌ها
- مبارزه با علل آلودگی‌ها
- سازماندهی انبارها

۴-۲۸-۹- نظم و ترتیب (Seito)

نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و به کار بردن اشیای مورد نیاز بدون انجام جستجوهای بیهوده.

- اشیایی را که غالباً استفاده می‌کنیم، در محل کار قرار داده یا با خود حمل کنیم.
- آوردن و بازگرداندن هر چیز در حداقل زمان
- علامت گذاری محدوده‌ها و محل استقرار اشیا
- اشیایی را که به ندرت استفاده می‌کنیم، در جایی دور از دسترس قرار دهیم.
- نظم و ترتیب در تابلوی اعلانات

۵-۲۸-۹- پاکیزه سازی (Seiso)

پاکیزه‌سازی عبارت است از دور ریختن زوائد و پاکیزه کردن اشیا از آلودگی‌ها و مواد خارجی است. پاکیزه سازی نوعی بازرسی است. بازبینی و پاکیزگی محیط کار برای حذف آلودگی است.

- آسان سازی و پاکیزه سازی و بازبینی.
- مسئولیت‌های تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار.
- انجام بازبینی و پاکیزه سازی مستمر جهت رفع مشکلات جزئی.
- پاکیزه کردن محل‌هایی که از چشم افراد به دور است.
- فعالیتهای لازم توأم با مسابقاتی برای تمیز کردن هر چه بهتر.

۶-۲۸-۹- استاندارد سازی (Seiketus)

تأکید اصلی در استانداردسازی، متوجه مدیریت است که با استفاده از چک لیست‌های مناسب و استاندارد کردن مقررات با استفاده از نوآوری و خلاقیت، محیط کار را به نحوی استاندارد و کنترل نماید که همواره همه عوامل با سرعت و دقت لازم مورد استفاده قرار گیرند.

- استفاده از علائم و نشانه‌ها
- علامت گذاری محدوده‌های خطر و یا مراقبت خاص
- برچسب‌های نشان دهنده قطعات اصلی
- رنگ‌های هشدار دهنده
- علایم مربوط به تجهیزات خاموش کننده
- تمهیدات پیشگیری از خطا و اشتباه
- برچسب‌های نشان دهنده میزان دقت ابزار

– استقرار اشیا به نحوی که بتوان از آن‌ها به سرعت استفاده نمود و آن‌ها را کنترل کرد.

۷-۲۸-۹- انضباط (Shitsuke)

انضباط عبارت است از آموزش عادات و توانایی‌هایی جهت انجام یک وظیفه خاص. نکته اصلی ایجاد عادات درست به جای عادات نادرست است.

- تمرین نظم و ترتیب
- تمرین وقت شناسی
- تمرین اقدامات ضروری
- توجه به زیبایی‌ها و رعایت ظواهر
- نگرش مدیریت به فضاهای عمومی

۲۹-۹- مهارت‌های مکاتبات اداری

۱-۲۹-۹- مزایا و معایب اتوماسیون اداری

مهمترین شرط کاربرد و استفاده از اتوماسیون در اکثر سازمان‌ها صرف نظر از موارد استفاده دیگر آن مربوط به لزوم سرعت و دقت و صحت در کار آن‌ها است. مزایای آن به دو دسته تقسیم می‌شود.

۲-۲۹-۹- مزایای مستقیم

این مزایا عبارتند از، افزایش محصول یا بازده و صرفه‌جویی در وقت یا نیروی کار. معمولاً این مزایا که قابل اندازه‌گیری بوده و ممکن است تأثیر مستقیم و کوتاه مدت بر جریان نقدینگی داشته باشند عبارتند از:

- کنترل بهتر بر کار، به خاطر تقسیم کمتر نیروی کار.
- تبدیل اطلاعات از شکلی به شکلی دیگر کمتر صورت می‌گیرد.
- فعالیت‌های غیر مولد مانند بایگانی، نگهداری سوابق و به هنگام رسانی کمتر می‌شود.
- سازماندهی پرسنل بهتر انجام می‌شود.

۳-۲۹-۹- مزایای غیر مستقیم

این مزایا که غیر کمی بوده و ممکن است از طریق سودآوری و رشد در بلندمدت سازمان را منتفع سازند، عبارتند از:

- وابستگی کمتر به ادارات دیگر برای تهیه کپی، چاپ و امور مشابه دیگر.

- نیاز کمتر به تشریفات و کنترل جهت نظارت بر جریان کار بین ادارات.
- به دلیل افزایش اثربخشی کارکنان در انجام کارهای خاص، رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد.
- به دلیل ارائه بهتر اطلاعات و خدمات به موقع، رضایت مشتریان بیشتر می‌شود.
- رقابت بیشتر سازمان‌ها از طریق استفاده از منابع اطلاعاتی و قابلیت لازم برای عکس‌العمل نسبت به فشارها و فرصت‌ها.

۴-۲۹-۹- گزارشگری

هدف از گزارش‌نویسی، رسانیدن پیام به خواننده با سرعت و صحت و روشنی است و مهم این است که نویسنده گزارش، قادر باشد تصویری روشن از فکر و هدف خود را در ذهن خواننده ترسیم نماید.

۵-۲۹-۹- ضرورت گزارشگری

- اصولاً نظامی وجود ندارد تا در طول یک دوره زمانی، تکامل یابد.
- گزارش‌ها پراکنده، مقطعی و سطحی می‌شوند.
- به دلیل مکتوب نبودن اطلاعات و با رفتن مدیران سطوح بالا، مدیر جدید بنا به سلیقه شخصی ساختار موسسه را در هم ریخته و جهت کلی حرکت را تغییر می‌دهد.
- تصحیح اشتباهات و رفع نواقص برنامه بلندمدت، دیر انجام شده و خسارات جبران ناپذیری به بار می‌آورد.
- ارزیابی مدیریت‌ها ناممکن بوده و احتمالاً هیاهوگران نقش پر اهمیت‌تری می‌یابند.

۶-۲۹-۹- مراحل گزارش‌نویسی

۱. مرحله تهیه و تدارک
۲. مرحله طرح ربط منطقی مطالب
۳. مرحله نگارش
۴. مرحله تجدید نظر و اصلاح

۷-۲۹-۹- انواع گزارش برحسب فرآیند

- گزارش‌های پیشنهادی: به منظور متقاعد کردن مشتری برای تحویل کار به محقق یا طراح است.

- گزارش امکان‌سنجی: پروژه‌های بزرگ که تجربه آن‌ها وجود ندارد و هزینه، چگونگی اجرا و مسائل و مشکلات آن‌ها به روشنی دیده نمی‌شوند احتیاج به امکان‌سنجی دارند.
- گزارش‌های مبتنی بر آزمایش: در این قسمت جزئیات طرح ثبت می‌شود، پس از انجام طرح از این دفترچه برای نوشتن گزارش نهایی استفاده می‌شود.
- راهنمای کار: گزارشی است که به کاربران یک تحقیق می‌آموزد که چگونه از آن در جهت هدف مورد نظر خود استفاده کنند.
- مکاتبات: علاوه بر جنبه‌ها و پیگیری‌های حقوقی، دارای این مزیت است که همزمان می‌تواند برای چند نفر ارسال شود.
- صورتجلسات: یکی از ابزارهای مهم پیشرفت یک طرح، تشکیل جلسات بحث و تبادل نظر است. این جلسات ابزاری برای کنترل پیشرفت طرح و برطرف کردن مشکلات آن است.

فصل دهم

مدیریت بازاریابی جهانی

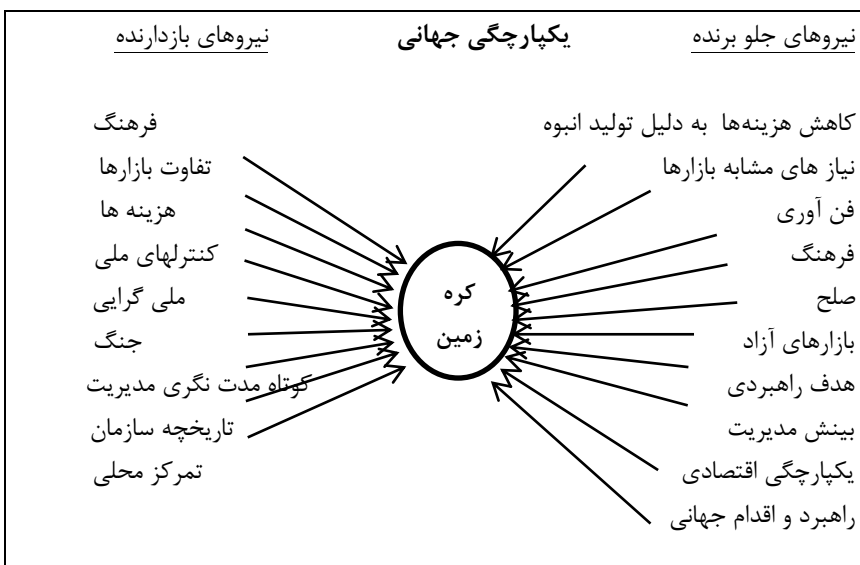
۱-۱۰- بازاریابی جهانی چیست؟

بازاریابی جهانی عبارتست از فرآیند تمرکز منابع و اهداف شرکت بر روی فرصت‌های بازاریابی جهانی.

دو انگیزه مهم برای انجام این کار وجود دارد که عبارتند از:

۱- بهره‌برداری از فرصت‌ها برای رشد و توسعه

۲- بقا



شکل ۱-۱۰- نیروهای جلو برنده و بازدارنده مؤثر بر یکپارچگی جهانی و بازاریابی جهانی
(منبع: کیگان، ۱۳۸۹).

مدیریت شرکت‌ها را می‌توان با توجه به جهت‌گیری آن‌ها به جهان به «تمرکز بر روی کشور مادر»^۱، «تمرکز بر روی چند کشور»^۲، «تمرکز بر روی یک یا چند نقطه از جهان»^۳ و «جهت‌گیری جهانی»^۴ طبقه‌بندی کرد.

شرکت‌هایی که به بازارهای داخلی توجه دارند، دارای جهت‌گیری بر روی کشور مادر هستند. شرکت‌های بین‌المللی، فرصت‌های بازاریابی را در خارج از کشور مادر با تعمیم

1-Ethnocentric.

2-Polycentric

3-Regiocentric.

4-Geocentric.

عناصر متعدد آمیخته بازاریابی دنبال می‌کنند و شرکت‌هایی که بر روی چند کشور تمرکز می‌نمایند چند ملیتی و جهانی نامیده می‌شوند.

۲-۱۰- امتیازات شرکت‌های جهانی - فراملیتی

۱- انتقال تجربیات

۲- صرفه جویی‌های ناشی از تولید انبوه

۳- بهره برداری بهتر از منابع

۴- راهبرد جهانی (بزرگترین مزیت یک شرکت جهانی، راهبرد جهانی آن است).

- راهبرد جهانی عبارت است از: بررسی و تجزیه و تحلیل محیط بازرگانی دنیا برای مشخص نمودن فرصت‌ها، تهدیدها، روندها و منابع.

۳-۱۰- محیط‌های اقتصادی در بازارهای جهانی

محیط اقتصادی یکی از عوامل عمده مؤثر در فرصت‌ها و توانایی‌های بالقوه بازار جهانی است. بازارهای دارای فقر مالی جایی برای فعالیت مدیر بازاریابی جهانی ندارد، جهت عرضه محصولات مصرفی و صنعتی نیاز به درآمد بالا می‌باشد. پر رشدترین بازارهای جهانی در کشورهایی قرار دارند که در مراحل اولیه توسعه می‌باشند.

۴-۱۰- محیط‌های اجتماعی و فرهنگی در بازارهای جهانی

فرهنگ: شیوه‌های زندگی که توسط گروهی از مردم ایجاد شده است و از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود، فرهنگ از طریق نهادهای اجتماعی در طول زمان شکل می‌گیرد.

نهادهای اجتماعی = خانواده + آموزش و پرورش + مذهب + دولت + کسب و کار
فرهنگ می‌تواند محیط هر یک از بازارهای ملی را تحت نفوذ و تغییر خود قرار دهد. مدیران بازاریابی جهانی باید تاثیر فرهنگ را تشخیص دهند و آماده پاسخ به آن باشند.

۵-۱۰- شیوه‌های تحلیل عوامل فرهنگی در بازاریابی جهانی

۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

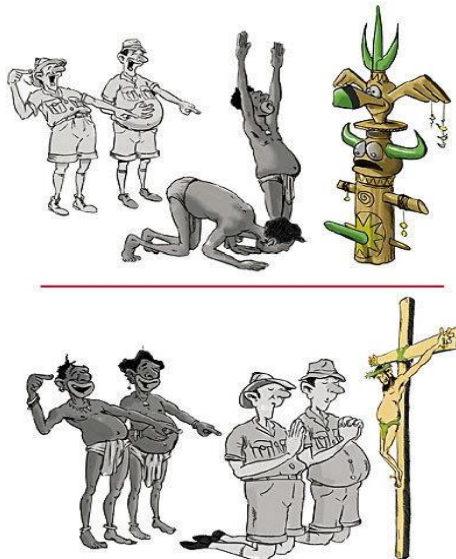
۲- گونه شناسی هافستد

۳- معیار ارجاع به خود جیمز لی

۱-۵-۱۰- معیار ارجاع به خود (جیمز لی)

یعنی یکسان فرض نمودن ناآگاهانه فرهنگ کشورهای دیگر با ارزش‌های فرهنگی خودی. چارچوب نظام گرای «جیمز لی» برای از بین بردن این مشکل:

- ۱- مشکل یا هدف هر فعالیتی را با توجه به خصوصیات، عادات و هنجارهای فرهنگی داخل کشور خود تعریف نمایید.
- ۲- مشکل یا هدف هر فعالیتی را با توجه به خصوصیات، عادات و هنجارهای فرهنگی کشور خارجی تعریف نمایید.
- ۳- معیار ارجاع به خود را به دقت بررسی و تجزیه و تحلیل و اثر آن را ملاحظه نمایید.
- ۴- مشکل را بدون در نظر گرفتن اثر معیار ارجاع به خود دوباره تعریف کنید و با توجه به موقعیت بازار خارجی تصمیم‌گیری نمایید.



به عنوان مثال:

- ۱- در کشورهای غربی وسایل حمل و نقل باید سریع، راحت و در طرح‌های مناسب عرضه گردند. در کشورهای پیشرفته صنعتی سرعت ۱۰۰ تا ۱۲۰ کیلومتر در ساعت مقدور و معمول است. فنون تولید بسیار پیشرفته است و تهیه ارز خارجی آسان است.
- ۲- بنگلادش دارای فرهنگی است که علاقه شدیدی به استفاده از وسایل حمل و نقل جدید دارد؛ اما سطح مهارت‌های تکنولوژی پایین است. تهیه ارز خارجی معتبر و قابل تبدیل دشوار می‌باشد.
- ۳- تقاضای خودرو در بنگلادش متفاوت است.
- ۴- در بازار بنگلادش نیاز به طراحی خودروهایی است که با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اقتصاد بومی، مناسب و مطلوب باشد.

۶-۱۰- محیط های سیاسی ، قانونی و نظارتی در بازاریابی جهانی

-قوانین و مقررات می تواند حرکت کالاها، خدمات، مردم، پول و دانش فنی را بین کشورها محدود کند.

-ریسک سیاسی در بازارهای جهانی خیلی تاثیرگذار می باشد «ریسک تغییر خط مشی دولت ها که بر توانایی های یک شرکت برای انجام فعالیت مؤثر و سودآور اثر منفی برجای می گذارد».

-کنترل های ملی

کنترل های ملی موانعی را برای بازاریابی جهانی ایجاد می کند:

- ۱- باعث افزایش قیمت محصولات برای مصرف کنندگان می شود (وقتی که موانعی بر سر راه ورود محصولات خارجی وجود داشته باشد نتیجه آن، قیمت بالاتر برای مصرف کنندگان داخلی و کاهش استاندارد زندگی آنهاست).
- ۲- باعث کاهش توانایی های رقابتی شرکت داخلی می شود (شرکت هایی که در برابر قدرت از آنها حمایت می شود ممکن است فاقد انگیزه لازم برای ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی جهانی خود باشند).

۷-۱۰- سلب مالکیت شرکتهای خارجی

در صورتی که مالکیت اموال یا دارایی های مورد نظر شرکت خارجی به دولت کشور میزبان منتقل شود این عمل «ملی کردن» نام دارد.

اگر غرامت اموال و دارایی ها پرداخت شود «سلب مالکیت» نامیده می شود.

اگر غرامت اموال و دارایی ها پرداخت نشود «مصادره نامیده» می شود.

محدودیت های شدید فعالیت های اقتصادی شرکت های خارجی در برخی از کشورهای در حال توسعه را «سلب مالکیت خزنده» می نامند.

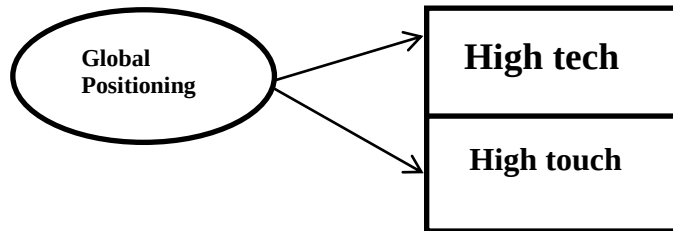
۸-۱۰- تقسیم بازارها، تعیین بازارهای هدف و تثبیت موقعیت در بازاریابی جهانی

تقسیم بندی بازار جهانی عبارت است از: فرآیند تقسیم بازارهای جهانی به زیر مجموعه های مشخصی از مشتریان که دارای رفتار یکسان و یا نیازهای مشابهی هستند.

جنبه های انسانی یکسان در سطح جهان:

- علاقه به زیبایی
- علاقه به رهایی از درد
- سالم ماندن
- عشق مادر و فرزند

- ۱-۸-۱- خصوصیات جمعیت شناختی (سن، جنس، درآمد، تحصیلات، شغل) سمت و سوی حرکت روندهای جمعیتی جهانی: ازدواج‌های کمتر، فرزند کمتر، تغییر نقش زن در جامعه، درآمد و سطح زندگی بالاتر.
- خصوصیات روان شناختی (گرایش‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های زندگی)
- خصوصیات رفتاری
- خرید و مصرف یا عدم خرید و مصرف
 - تعداد دفعات خرید
 - مقدار مصرف
 - نرخ مصرف: زیاد، متوسط، کم، هیچ
 - مصرف‌کننده: بالقوه، سابق، همیشگی، برای اولین مرتبه، غیرمصرف‌کننده و مصرف‌کننده محصولات رقیب
- «چینی‌ها بالاترین مصرف سرانه سوپ و مصرف بالای سیگار را در جهان دارند».
- ۱-۹-۱- تثبیت موقعیت محصولات در بازارهای جهانی^۱



شکل ۱۰-۲- مؤلفه‌های تثبیت موقعیت محصولات در بازارهای جهانی
(منبع: کیگان، ۱۳۸۹).

۱-۹-۱- تثبیت موقعیت محصولات با فناوری بالا (High Tech)

۱. رایانه‌های شخصی، ویدئو، استریو، خودرو و موبایل.
۲. خریداران اطلاعات فنی قابل ملاحظه‌ای را در اختیار دارند و یا این که علاقمند به اخذ آن می‌باشند.
۳. وجوه ظاهری کاملاً متمایزی دارند.

۲-۹-۱۰- تثبیت موقعیت محصولات بسیار احساسی (High Touch)

۱. نیاز کمتری به اطلاعات تخصصی دارند.
 ۲. تأکید بر وجوه ظاهری.
 ۳. دارای زبان مشترک.
 ۴. در مورد نمادهای مرتبط با ثروت، علاقه به مادیات و احساسات با یکدیگر شریک هستند.
- «علاقه جهانی به کیفیت برتر و محصولات گران قیمت که موجب تحکیم موقعیت اجتماعی افراد می‌شود، روی مد لباس‌ها تأثیر دارد»

۳-۹-۱۰- منبع یابی: صادرات و واردات

میزان صادرات و واردات و نرخ هر یک از آن‌ها یکی از علائم توسعه یافتگی و رشد وضعیت اقتصادی می‌باشد؛ به این معنی که صادرات بیشتر و واردات کمتر، استقلال اقتصادی کشورها را نشان می‌دهد.

منبع‌یابی یکی از پیچیده‌ترین و مهم‌ترین تصمیم‌هایی است که یک شرکت جهانی با آن مواجه می‌شود.

عواملی که در زمان تصمیم‌گیری جهت منبع‌یابی کالاها به منظور ساخت یا خرید مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱- هزینه‌های عوامل تولید: این هزینه‌ها عبارتند از: مخارج بهره‌برداری از زمین، نیروی کار، مواد، سرمایه، مدیریت و تکنولوژی.

۲- تدارکات و پشتیبانی: زمان مورد نیاز برای درخواست و دریافت اقلام، ایمنی، تأمین و هزینه‌های حمل و نقل.

۳- زیرساخت‌های اقتصادی کشور: به منظور ایجاد وضعیت مطلوب برای عملیات تولیدی و پشتیبانی از آن، ضروری است که زیرساخت‌های اقتصادی کشور به حد کافی توسعه یافته باشد.

نکته: زیرساخت‌های اقتصادی مورد نیاز بین کشورها با یکدیگر تفاوت دارد، اما به طور کلی باید امکان دسترسی مطمئن به ارزهای خارجی برای خرید اقلام و تجهیزات مورد نیاز از خارج از کشور و همچنین یک محیط امن برای فعالیت وجود داشته باشد.

۴- ریسک سیاسی کشور: تأثیر تصمیم‌گیری‌های سیاسی، وقایع و شرایط در یک کشور بر روی فعالیت‌های بازرگانی که ممکن است منجر به متضرر شدن سرمایه‌گذاران و یا عدم تحقق سود مورد انتظار شود.

۵- دسترسی به بازار: موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای

۶- نرخ ارز، موجود بودن و قابلیت تبدیل آن‌ها: امروزه نرخ‌های برابری ارز کشورها به قدری آسیب‌پذیر شده است که به نفع بیشتر شرکت‌ها است تا محل کارخانه‌جات تولیدی خود را تغییر دهند).

۱۰-۱۰- فعالیت‌های صادراتی سازمانی

صادرات، همواره بهترین وسیله برای شروع فعالیت‌های بازاریابی در خارج از کشور بوده است. کشورهای مختلف، شرکت‌های خود را به صادرات تشویق می‌کنند، زیرا این فعالیت مزایایی دارد همچون:

- افزایش اشتغال
- توسعه وضعیت رقابتی
- بهبود درآمد ارزهای خارجی

۱۰-۱۰-۱- سیاست‌های ملی مرتبط با صادرات و واردات

صادرات در اقتصاد کشورها از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. علی‌رغم این اهمیت، سیاست‌های ملی کشورها در مورد حرکت کالا بین کشورها متناقض بوده است. دولت‌ها با عرضه یارانه و حمایت‌های غیرمستقیم که شامل: تخفیف مالیاتی، پرداخت یارانه به صادرکنندگان موفق، تعرفه‌ها و برنامه‌های پشتیبانی وسیع دولتی در جهت آموزش و صادرات، صادرات را تشویق می‌کنند؛ در حالی که با سیاست‌های مختلف واردات را محدود می‌کنند.

۱۰-۱۱- نظام‌های تعرفه‌ای

- نظام تعرفه تک ستونی (یکسان)
 - نظام تعرفه دو ستونی (عضو سازمان تجارت جهانی WTO)
 - تعرفه ترجیحی
- تعرفه ترجیحی نرخ کاهش یافته‌ای است که در مورد واردات کالا از بعضی از کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۰-۱۲- انواع حقوق گمرکی

- ۱- حقوق گمرکی بر حسب ارزش محصول
- ۲- حقوق گمرکی مشخص
- ۳- حقوق گمرکی جایگزینی یا دو نرخ
- ۴- حقوق گمرکی ضد بازار شکنی (اگر وزارت بازرگانی آن شرکت را مقصر بداند)

۵- حقوق گمرکی تلافی (برای از بین بردن اثر یارانه های پرداختی حمایتی)

منابع و مآخذ:

- ابطحی، سید حسین، (۱۳۷۸)؛ آموزش بهسازی منابع انسانی؛ موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی.
- اچ بویت، جوزف و همکاران (۱۳۸۸)؛ رهنمودهای پیشگامان در بازاریابی، منیژه قره‌چه و محمدرضا کریمی، نشر بازرگانی، ص ۲۳.
- آدیزس، آیچاک، (۱۳۷۶)؛ سوء مدیریت مدیران در مقابل نامدیران؛ ترجمه محمد سیروس کاوه، انتشارات اشراقی.
- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)؛ (محمد اعرابی و داود ایزدی) ، چاپ دوم ، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- استونز، جیمز آرتور فینچ- فریمن، ادوارد، (۱۳۸۲)؛ مدیریت، سازماندهی، رهبری و کنترل؛ ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، نشر دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اسکات، ریچارد، (۱۳۸۴)، سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز (محمد، بهرنگی) ، چاپ دوم ، تهران: انتشارات کمال تربیت.
- اسکافی، امیر رضا، (۱۳۸۴)، سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)؛ سید محمد اعرابی ؛ پایان نامه کارشناسی ارشد ؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- اسمیت، هیرم، (۱۳۸۲)، مدیریت برخورد؛ مترجم کمال هدایت، انتشارات فرا.
- انصاری، شاهرخ، (۱۳۸۴)؛ بودجه و بودجه ریزی دولتی در ایران؛ موسسه انتشاراتی یکان.
- انقلاب انفورماتیک، (۱۳۷۰)، تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی؛ تدبیر، شماره ۱۱.
- بابایی، حسن، (۱۳۷۸)، بودجه ریزی دولتی در ایران از نظریه تا سیاست؛ شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- بنتون، دبرا، ای، (۱۳۸۲) ؛ چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم؛ مترجم ایرج پاد، شرکت سهامی انتشار.
- بونی (۱۳۸۱) ؛ شیوه‌های نگارش اداری و تجربی؛ ترجمه عبدالناصر کرکه آبادی، نشر انستیتو ایز ایران، سال.

- بیتل، لستر- نیواستروم، جان (۱۳۸۰)؛ آن چه یک سرپرست باید بداند؛ ترجمه ایرج هاشمی، انتشارات دانشکار.
- پورحسین، مجید، (۱۳۷۷)؛ قدم به قدم با سیستم های تضمین کیفیت؛ انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، جلد اول.
- تبرا، حبیب؛ گزارش نویسی؛ نشر امیرکبیر، ۱۳۵۴
- جان میلر، دیوید مور، (۱۳۸۵)؛ کسب و کار نام های تجاری، ترجمه و نگارش عطیه بطحایی و پرویز درگی، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، تهران.
- جزنی، نسرین، (۱۳۷۸)؛ مدیریت منابع انسانی؛ ویرایش دوم، نشر نی، تهران.
- حسینی، م. ح.، فروزنده دهکردی، ل.، عیدی، ف.، (۱۳۹۱)؛ ارائه چارچوب مفهومی در بازاریابی بر اساس مبانی اسلامی، اقتصاد اسلامی، ۴۲، ۱۴۸-۱۱۷.
- حیدرزاده، کامییز- عاضدی تهرانی، شراره، (۱۳۸۶)؛ رویکردی نو در بازاریابی، بازاریابی پارتیزانی در برابر بازاریابی سنتی؛ تدبیر شماره ۱۸۰، سال هجدهم، اردیبهشت.
- خیری، طاهر، (۱۳۸۲)؛ خودکنترلی در سازمان؛ مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، سال چهاردهم.
- درگی، پرویز، (۱۳۸۴)؛ یک روز فروشنده موفق؛ تدبیر شماره ۱۵۶، سال شانزدهم، اردیبهشت.
- دعائی، حبیب الله، (۱۳۸۶)؛ مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی؛ انتشارات بیان هدایت نور، چاپ ششم.
- دفت، ریچارد، (۱۳۸۰)؛ تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
- دوئل، میشل و استراوس، دیوید، (۱۳۷۵)؛ چگونه جلسات را اداره کنیم؛ ترجمه فلورا سلطانی تیرانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- دیوید، ا. آکر، (۱۳۸۶)؛ (مدیریت استراتژیک بازار)، ترجمه دکتر حسین صفرزاده، دکتر علی اکبر فرهنگی و مهدی خادمی، مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش، چاپ سوم.
- دیوید، فرد آر، (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش های علمی فرهنگی.
- رایبیز، استفن پی، (۱۳۷۸)؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ دوم.

- رابینز، استفن- دی سنزو، دیودای، (۱۳۸۲)؛ **مبانی مدیریت**؛ ترجمه سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
- رابینز، استیون، (۱۳۸۷)؛ **تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی**؛ ترجمه سید مهدی الوانی وحسن دانایی فرد، نشر اشراقی.
- راس، رندال، آلتمایر، الیزابت، (۱۳۸۰)؛ **استرس شغلی**؛ ترجمه علی محمد گودرزی.
- رالی نلسون، ژوزف، (۱۳۵۴)؛ **اصول گزارش نویسی**؛ مترجم توتونچیان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رحمانی، مهدی، (۱۳۸۵)؛ **استرس شغلی، دلایل و آثار آن بر عملکرد کارکنان در سازمان ها**؛ منبع: <http://www.Articles.ir>
- رضایی، ح.، محمدشفیعی، مجید، (۱۳۸۸)؛ **بررسی اعصار بازاریابی با رویکرد نوین به اخلاقیات بازاریابی، بررسی های بازاریابی**، ۳۴، ۲۷-۱۹.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۳)؛ **مدیریت فشار روانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)**؛ انتشارات سمت.
- رضوانی فر، حمیدرضا، (۱۳۸۹)؛ **سومین کنفرانس مدیریت فروش، مرکز همایش های صداوسیما**، ۲۰ و ۲۱ آذرماه.
- رکنی نژاد، مهرداد، (۱۳۸۷)؛ **۱۰۱ نکته مهم مدیریت تغییر**؛ منبع: روزنامه تفاهم، ۷ مرداد.
- رمضان، حمیدرضا، (۱۳۸۶)؛ **استرس و روش های کنترل آن**؛ منبع: <http://www.Mums.ac.ir>
- رمضان، ناصر علی - ییلوئی، حجت الله؛ **۱۰ عامل مهم شکست نوآوری**؛ منبع: <http://www.Thinksmart.com>
- روستا، احمد- ونوس، داور- ابراهیمی، عبدالحمید، (۱۳۷۷)؛ **مدیریت بازاریابی**؛ انتشارات سمت، چاپ سوم.
- زاگولا، جان-تنگ، ریچارد، (۱۳۸۷)؛ **بازی های استراتژیک بازاریابی**، علی عیاری، انتشارات فراهان، تهران، چ اول.
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۵)؛ **مدیریت منابع انسانی**؛ انتشارات سمت، تهران.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۹)؛ **نقش های دهگانه مدیران ارشد در سازمان ها**؛ مجله تدبیر، سال یازدهم، شماره ۱۰۴.

- شفق، امیر، (۱۳۸۶)؛ مهندسی فروش در بازار امروز؛ تدبیر شماره ۱۸۶، سال هجدهم.
- صداقت کیش، جمشید، (۱۳۴۹)؛ گزارش نویسی؛ چاپخانه خوشه.
- عزتی، ژولیت؛ ویژگی‌های یک فروشنده موفق؛ منبع: www.Businessknowhow.com
- علوی، امین الله، (۱۳۷۲)؛ فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، مجله مدیریت دولتی شماره ۲۰.
- علی احمدی، علیرضا- ابراهیمی، مهدی- سلیمانی، حجت، (۱۳۸۳)؛ برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ انتشارات تولید دانش.
- عماد افشار، حسین، (۱۳۷۲)؛ گزارش و نگارش در روابط عمومی؛ انتشارات دانشگاه علامه، سال.
- عیسی خانی، احمد؛ ۲۰ نوع رئیس؛ منبع: www.Monster.com
- غفاریان، وفا- کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۰)؛ استراتژی اثربخش؛ انتشارات فرا، چاپ اول.
- فولادگر، بهروز، (۱۳۸۴)؛ مدیریت و ارتباطات؛ روزنامه همشهری، پنجشنبه ۳ شهریور، سال سیزدهم، شماره ۳۷۸۳.
- قربانی، نیما، (۱۳۸۰)؛ مهندسی رفتار ارتباطی؛ انتشارات سینه سرخ.
- کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۹)، کاتلر در مدیریت بازار، عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری، (۱۳۸۸)؛ اصول بازاریابی، علی پارسایان، چ ۷، انتشارات ادبستان - جهان‌نو، ص ۵۰۸.
- کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ، (۱۳۷۶)؛ اصول بازاریابی؛ ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان.
- کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۳)؛ ۱۰ اشتباه نابخشدنی در بازاریابی؛ ترجمه کامبیز حیدرزاده، انتشارات کساکوش.
- کاسبان، محمد، (۱۳۸۴)؛ ویژگی‌های مدیر شطرنجی؛ تدبیر ۱۶۰، سال شانزدهم.
- کارونز، دیوید؛ لمب، چارلز؛ کریتندن، ویکتوریا، (۱۳۸۸)؛ مدیریت استراتژیک بازاریابی، محمدعلی عبدالوند، کامبیز حیدرزاده، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، چاپ اول.

- کریم زاده، مجید، (۱۳۸۵)؛ طرح تجاری، راهنمای کسب و کار؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸، سال هفدهم.
- کریمی شرفی، رضا، (۱۳۸۴)؛ فن گزارش نویسی؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.
- کلر، کوین لین، (۱۳۸۹)؛ مدیریت استراتژیک برند، ترجمه عطیه بطحایی، ویراستار حسین رسولی، انتشارات سیت، تهران.
- گرشاسبی، اصغر، (۱۳۸۴)؛ هنر و فن مذاکره؛ نشر مهاجر، تهران.
- گلچین فر، شادی- بختائی، امیر، (۱۳۸۵)؛ کلینیک بازاریابی و تبلیغات، ممیزی بازاریابی؛ تدبیر ۱۷۷، سال هفدهم.
- گلشن، ابراهیم؛ مدل مهارت‌های کوانتومی در مدیریت؛ منبع: <http://www.ala.ir>
- گولت، ری- هیکس، هربرت، (۱۳۸۷)؛ تئوری‌های سازمان و مدیریت: عناصر و فرایندها؛ مترجم گوئل کهن، نشر دوران.
- لروکس، پاتریک، (۱۳۸۴)؛ بررسی روش‌های جدید فروش، شکست یعنی تصمیم بدون عمل؛ تدبیر ۱۶۴، سال شانزدهم.
- لودیک، ماریوس.ک.، (۱۳۹۰)؛ تئوری بازاریابی؛ ترجمه سید محمد اعرابی و محمد آزادی، انتشارات مهکامه، چاپ اول، تهران.
- ماحوزی، مهدی، (۱۳۷۴)؛ گزارش نویسی و آیین نگارش؛ نشر اساطیر، چاپ پنجم.
- مالتز، ماکسول، (۱۳۷۷)؛ روان شناسی خلاقیت؛ ترجمه مهدی قراچه داغی، انتشارات اسرار دانش، چاپ پنجم.
- متولی حبیبی، مسلم، (۱۳۸۲)؛ شش گام مؤثر در مدیریت بحران؛ منبع: Journal of Business Strategy
- محمدیان، محمود- منتی، حسین، (۱۳۸۶)؛ چاشنی‌های فروش؛ انتشارات ترمه، چاپ اول.
- مخلص‌آبادی، حجت‌اله، (۱۳۹۰)، بازاریابی دوچرخه‌ای، انتشارات مهربان نشر، چاپ اول.
- منتی، حسین و همکاران، (۱۳۸۵)؛ برنامه ریزی بازاریابی؛ انتشارات ترمه، چاپ اول.
- ناصحی‌فرد، حمید، (۱۳۸۹)، چهارمین کنفرانس مدیریت بازاریابی.

- نصر اصفهانی، علی، (۱۳۷۹)؛ مدیریت رفتار گروهی؛ انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول.
- نقیان فشارکی، مهدی، (۱۳۷۸)؛ راهنمای تدوین گزارش‌های علمی و فنی (به روش تحقیق)؛ انتشارات یا مهدی.
- نکوئیان، نوذر، (۱۳۷۷)؛ ایجاد عزت نفس در محیط کار؛ برگرفته از: Supervision FEB.
- نورآویانی، لئون؛ آشنایی با تصمیم‌گیری‌های چند معیاره؛ مجله پیام مدیریت موفق، شماره ۳
- وارن جی گیگان، مدیریت بازاریابی جهانی؛ ترجمه و تلخیص: دکتر عبدالحمید ابراهیمی.
- واک‌آپ، رنی‌پ، (۱۳۸۸)؛ فروش تلفنی به همه، ابراهیم گوهریان و مریم خیردست، نشر نسل نواندیش، چاپ اول.
- ورشوچی، هانی، (۱۳۸۶)؛ ارتباط غیرکلامی و زبان بدن؛ روزنامه همشهری، سه شنبه ۲۵ اردیبهشت، سال پانزدهم، شماره ۴۲۶۸
- وزین‌پور، نادر، (۱۳۷۰)؛ برسمند سخن؛ نشر گوته، چاپ سوم.
- وود، ری‌ای‌چیت، (۱۳۸۹)، تجارت در هزاره‌ی سوم: فروش حرفه‌ای، ابراهیم گوهریان و شهلا یوسفی، انتشارات امیرکبیر، ص ۸۹.
- Aaker D (1998). *Strategic Market Management*, 5th Ed., John Wiely & Sons.
- Adler, Lee (1967). "Systems Approach to Marketing", *Harvard Business Review*, 45(May-June), pp.104-111.
- Aguilar, J.A. (1967). *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York.
- Aker, D., *strategic market management*, 4th edn, wiley, New York, 1995.
- Alderson, Wroe & Cox, Reavis (1948). "Towards a Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, pp.137-152.
- Ansoff, D. (1975). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 25(5), pp.113-125.

- Assael, Henry(1998)..**Consumer Behavior and Marketing Action**, Newyork university, 6th Edition.
- Bamberger, P ; Fiegenbaum , A . (1996) .**The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy** . Academy of Management Review , 21 (4) . 926-958.
- Bartels, Robert D.W. (1968). "**The General Theory Of Marketing**", *Journal of Marketing*, 32(January), pp. 29-33.
- Bartels, Robert D.W. (1970). *Marketing Theory and Metatheory*, Homewood, p.73.
- Berry (1986). **Big ideas in services marketing** journal of consumer marketing spring.
- Bonoma, T., Making your Marketing Strategies Work, Harvard Business Review, 62(2), March-April, 1984, 68-75
- Bonoma,T.V. (1982). Major sales:who really does the buying?,Harvard Business Review,60,May-June, ,111-119
- Booz, Allen and Hamilton (1982). **New Product management for the 1980's**, Booz, Allen and Hamilton.
- Brown, T.L.:**Making Truth: Metaphor in Science**:2. University ofillinois press,m Chicago, IL.
- Buttle, F. (2004). **Customer Relationship Management**, Elsevier, Oxford.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1994). **Relationship Marketing**, Butterworth-Heinnemann, London,
- Davidson H (1997). **More Offensive Marketing**, Penguin.
- Dealtry ,R. (2005). Achieving integrated performancemanagement with the corporate university; The Journal of Workplace Learning, Vol. 16No.1,pp. 65-78.
- Diffenbach,J.(1983). **Corporate environment analysis in large US Corporation**,Long Range Planning,16(3) ,107-116
- Doty, D.H. ; Glick, W.H. ; Huber, G.P. (1993). **Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories** . Academy of Management Journal , V (36) .1196-1350.

- Doyle P (1998). **Marketing Management and Strategy**, 2nd Ed., Prentice-Hall.
- Drummond G and Ensor J (2001). **Strategic Marketing Planning and Control**. 2nd Ed., Butterworth-Heinemann.
- Drummond G and Ensor J (2001). **Strategic Marketing Planning Times** Mastering Management Series, 23 January.
- Fisk, George (1967). **Marketing System: An Introduction Analysis**, New York et al: Harper and Row, p.4.10.13
- Gatto, R.P. (2000); **The smart manager's F.A.Q. guid: a survival handbook for today's workplace**; San Francisco: Jossey-Bass.
- GiepFrnzen(2008) "The science and art of branding". ME sharpe,Inc,p33.
- Giesler, Markus (2003). "Social Systems In Marketing", *In European Advances In Consumer Research*, Vol. 6, eds. Darach Turley and Stephen W. Brown, Valdosta, Ga: Association for Consumer Research, pp.249-256.
- Goleman, D. (1995); **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**; New York: Bantam Books.
- Grriffin, Ricky (1994); **Management fundamentals**; Teaxs a & Muniversity 4ed.
- Hax, A.C. ; Majluf , N.S. (1996). **The strategy concept and process** . New Jersey : Prentice-Hall .
- Hellmann, Kai-Uwe (2003). **Soziologie der Marke**, Frankfurt am Main:Suhrkamp, p.174.
- Hellriagel, Don, John W. Slocum, Jr. (1998). **Oganizational Behavior; Seventh edition**, New York: West publishing co.
- Hitt, Michael, Miller, Chet, Colella, Adrienne (2003); **Organizational Behavior: A Strategic Approach**; Wiley publication, 1st Edition.
- Holloway, Robert J. & Hancock, Robert S.(1968). **Marketing in a Changing environment**, New York: Wiley.
- Hooley GH, Saunders JA and Piercy NF (1998). **Marketing Strategy and competitive Positioning**, 2nd Ed. Prentice-Hall.

- Hoyel J., English F., Steffy B. (1998); skills for successful 21st century school leader; American association of school administrators, Arlington.
- Hunt, Shelby D. (1976a). **Marketing theory – conceptual foundations of research in marketing**, Columbus, Oh: Grid.
- Hunt, Shelby D. (1983). "General Theorise and the Fundamental Explanda of Marketing", *Journal of Marketing*, 47 (Fall 1983), p.10.
- Hunt, Shelby D. (2002). **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**, Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Jain, S., Marketing Planning and Strategy, 5th edn, South-western, Ohio, 1997.
- Jarret, M. (2003); **The seven myths of change management**; business strategy review, vol.14, no.4.
- JeffBeals(2008) "Self marketing power: Brandng yourself as a Bussiness of one". USA:Keynotepublishing.lic.
- Joe,Battens (1981); **Possibillities and expection**; Published in 1981 by the ddisionwesly,p.company.
- Johnson G and Scholes K (1999). **Exploring Corporate Strategy**, 5th Ed. Prentice-Hall pp.13-16 and 241-244
- Johnson,G.and Scholes,K.(1999)., **Exploring Corporate Strategy**, 5th edn, Prentice Hall, London.
- Kahaner, L., **Competitive Intelligence**, Touchstone, New York, 1997
- Kapferer, J.(1997). **Strategic Brand Management**, 2nd edn, Kogan Page, London,.
- Kaplan RS Norton DP (1993). **Putting the balanced scorecard to work**, *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-147.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1).
- Katz, Robert. (1974). Skills of an effective administrator; *Harvard Business Review*. September-October 90-101.

- Kohlberg, L.(1976). Moral Stages and Moralization:The cognitive-Development approach, in Lickona, T.(ed.), Moral Development and Behaviour:Theory,Research and social Issues, Holt,Rhinehart and Winston, New York.
- Kother, Philip & Zaltman, Gerald (1971)."**Social Marketing: An Approach To Planned Social Change**", *journal of marketing*, 35(3),pp.3-12.
- Kother, Philip (2003). **Marketing Insights From A To Z-80 concepts every manager needs to know**, Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.
- Kotler P (2000). **Marketing Management** the Millennium Edition Prentice-Hall.
- Kotler P, Armstrong G, Saunders J, and Wong V (1999). **Principles' of Marketing**, 2nd.
- Kotler,P.,Armstrong,G., Saunders,J. and Wong, V.(1996). **Principles of Marketing:The European Edition**, Prentice Hall, Hamel Hempstead,.
- Lawson,R.W.(1988). **The family life cycle:a demographic analysis**,Journal of Marketing Management,4(1).
- Ludike, Marius K.(2005). "**Brand Systems: A Conceptual Framework for the Sociological Analysis Of Brand Phenomena**", in *European Advances In Consumer Research*, Vol. 7, eds. Karin M. Ekstrom and Helene Brembeck, Valdosta, Ga: Association For Consumer Research.
- Luhmann, Niklas (1998). **Die Gesellschaft der Gesellschaft**, Frankfurt am Main: Suhrkamp, p.14,26,64.
- Luray G (2000). **Extension heads: are brands elastic?** *Brand Strategy*, 4 September
- Meek and Meek H (2001). **Marketing Management** Financial Word Publishing.
- Mintzberg , H ; Quinn , J.B. , et.al . (1991). **The strategy process: concepts, contexts, case** . Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall
- Neal. M.A.and M. H. Bazerman, (1991). **Cognition and Rationality in Cognition**; New York: Free Press.

- NickWerden,(2005). **Profit Brand: How to increase the profitability,accountability and sustainability of brands**”U:Kogan page,p96.
- Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin & Horschgen, Hans (2002). **Marketing**, 19. Ed, Berlin: Duncker & Humblot.
- Pearson, A.(1991). **Management Innovation**, Henry,J. and Walker D.(eds),Open University/Sage Publications, London.
- Piercy N (2000). **Market-led Strategic Change**, 2nd Ed., Butterworth- Heinemann...
- Piercy, N.(1997). **Market-led Strategic Change** , 2nd edn, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Pollard,A.(1999). **Competitor Intelligence**,FinancialTime Pitman Publishing,Londan
- Porter M (1980). **Competitive Strategic**. Technique for Analyzing Industries and Competitors, Free Press.
- Porter, Michael E. (1998). **Competitive advantage – creating and sustaining superior performance**, New York, London: Free Press.
- Porter,M.(1998). Whatstretegy?inSegal-Horn(ed),The strategy Reader, Published:Blackwell in association with The Open University.
- Porter,M.E.(1980). **Competitive Strategy**,Free press,New York ,p.4.
- Schierenbeck, Hanning (2000). **Grundzuge der Betriebswirtschaftslehre**, Munchen, Oldenburg: R. Oldenbourg, p.523.
- Shell Chemical Company, **The Directional Policy Matrix:A New Aid to Corporate Planning**, Shell,UK,1975.
- Sheth ,J.N.(1973). **Amodel of industrial buyer behaviour**,Journal of Marketing,73(4) ,50-56.
- Shirom, A.(2003). **Job-related burnout**, J.C.Quick & L.E.Terick
- Shoham , A.; Fiegenbaum, A. (1999) . **Extending the competitive marketing strategy paradigm**: The role of strategic

reference points theory. Academy of Marketing Science journal , 27 (4) . 442-454.

- Von Forester, Heniz (1981). "**Das Konstruieren der Wirklichkeit**", in *Die Erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben*, ed. Paul Watzlawick, Munchen, Zurich: Piper & co, pp.39-60.

- W.Hoyer, D.Mc Innis (1997). **Consumer Behavior**; Houghton Mifflin Co, USA,.

- Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J.; Larreche, J. (2003) . **Marketing Strategy: A decision focused approach** . New York : McGraw-Hill .

- Watson G.(1993). **Strategic Benchmarking** , Wiley, New York.

- Webester,F.E.and Wind,Y.,A. (1972). **general model of organizational buying behaviour**,Journal of Marketing,36,April ,12-17.Copyright American Marketing Association.

- Wheelen,T.L.and Hunger,J.(1998). Strategic Management and Business Policy,6th edn,Addison Wesley,New York, p.11.

- Wilson G (1993). **Making Change Happen**, Pitman.