WWW.20FILE.ORG

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید

۱. بازار تجاری را تعریف کرده و تفاوتهای بین بازار مصرفی و بازار تجاری را توضیح دهید.
۲. عوامل اصلی که بر رفتار خریدار تجاری تأثیر گذار هستند را نام ببرید.
۳. مراحل فرایند تصمیم گیری خرید تجاری را نام برده و آنها را توضیح دهید.
۴. بازارهای دولتی و سازمانی را با هم مقایسه کرده و در مورد تصمیم گیری خرید خریداران دولتی و سازمانی توضیح دهید.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

بازار تجاری و رفتار خریدار تجاری

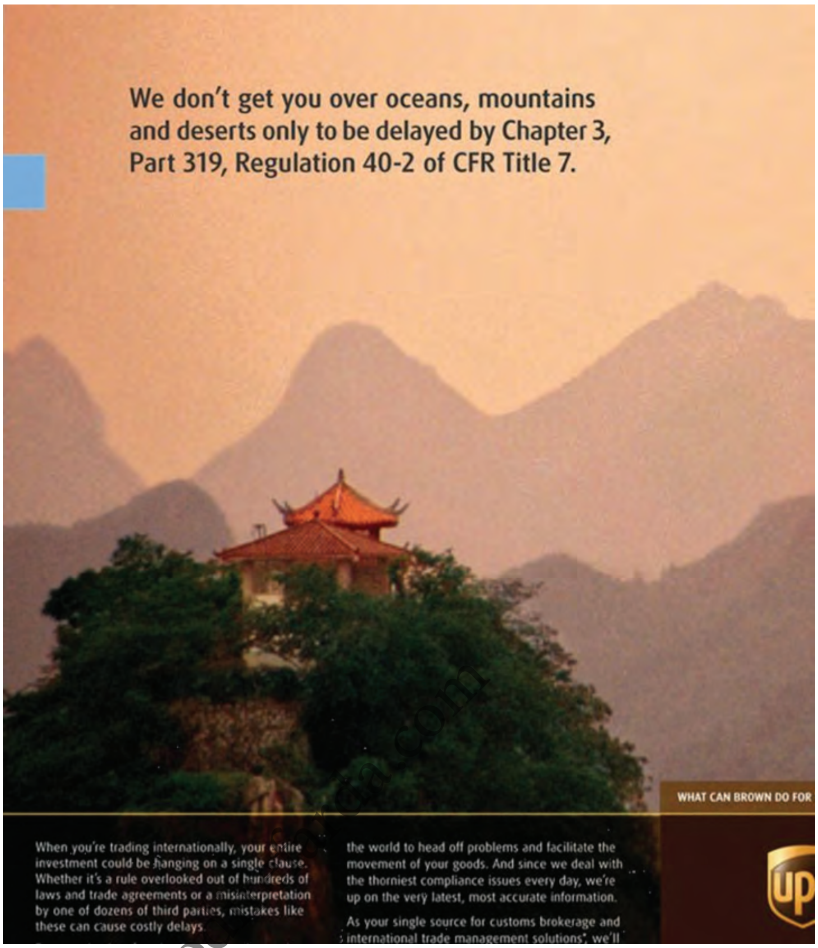
آشنایی ابتدایی با مفهوم

در فصل قبل به مطالعه رفتارهای خرید مصرف کننده نهایی و عوامل مؤثر بر آن پرداختیم. در این فصل، همان موارد را در مورد خریداران تجاری بررسی می‌کنیم، یعنی کسانی که محصولات و خدمات را خریداری می‌کنند تا در تولید محصولات و خدمات دیگر بکار برند یا آنها را به دیگران بفروشند.

برای شروع، نگاهی به یو پی اس(خدمات بسته پستی آمریکا) می‌اندازیم. احتمالاً با یو پی اس به عنوان شرکتی که کارهای پستی را انجام می‌دهد، آشنایی دارید. این نشان می‌دهد که خدمات یو پی اس در بخش مصرفی کاربردی زیادی ندارد و خدماتش بیشتر مربوط به مشتریان بزرگ تجاری می‌باشد. برای موفقیت در بازار شرکت-به-شرکت، تنها جمع آوری و ارسال بسته‌ها کافی نیست، بلکه باید از نزدیک و عمیقاً با مشتریان همکاری کرد تا به همکار استراتژیک آنها در بخش تدارکات تبدیل شد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



از مردم بخواهید یو پی اس را برایتان توصیف کنند؛ اکثر آنها یکی از آن کامیونهای قهوه‌ای رنگ معروف را بیاد می‌آورند که با راننده مهربانش، به دنبال جمع کردن بسته‌ها، این طرف و آن طرف می‌رود. باید هم اینطور باشد. این شرکت ۸۸،۰۰۰ راننده با لباس قهوه‌ای دارد که سالانه بیش از ۳/۷۵ میلیارد بسته را جابجا می‌کند، یعنی روزانه بیش از ۱۴/۸ میلیون بسته.

دیدن کامیونهای قهوه‌ای، برای خیلی‌ها خاطره دریافت مشتاقانه بسته‌ای را در گذشته تداعی می‌کند. اگر چشمانتان را ببندید و گوش بدهید، احتمالاً صدای کامیون یو پی اس که مقابل خانه‌تان توقف می‌کند را نیز خواهید شنید. حتی رنگ قهوه‌ای کامیونها، برای برخی از مشتریان معانی خاصی را تداعی می‌کند. یکی از مدیران بازاریابی یو پی اس می‌گوید: "سالها ما را با عبارت قهوه‌ای گنده صدا می‌کردند. مردم رانندگان ما را دوست دارند، کامیونهای قهوه‌ای ما را دوست دارند، آنها هر کاری که ما می‌کنیم را دوست دارند." به همین دلیل شعار تبلیغات فعلی این شرکت این است: "قهوه‌ای چه کاری می‌تواند برایتان انجام دهد؟"

جواب این سؤال که «قهوه‌ای چه کاری می‌تواند برایتان انجام دهد؟» از نظر اکثر مشتریان خانگی ساده است: بسته پستی مرا در سریعترین زمان ممکن ارسال کند. اما قسمت اعظم درآمد یو پی اس از بازار مصرفی که بسته‌ها را دریافت می‌کنند تأمین نمی‌شود، بلکه از بازار تجاری شرکتهایی که بسته ارسال می‌کنند حاصل می‌شود. کاری که یو پی اس برای این مشتریان انجام می‌دهد، خیلی فراتر از ارسال هدیه سال نو مادربزرگ است. با اینکه مشتریان خانگی یو پی اس را به خاطر ارسال سریع و ارزان قیمت بسته‌ها و برخورد دوستانه انتخاب کرده‌اند، اما نیازهای شرکتها بسیار پیچیده‌تر است.

ارسال بسته‌های پستی، تنها بخش کوچکی از فرایندهای تدارکاتی است که یو پی اس برای شرکتها انجام می‌دهد. این خدمات شامل سفارشهای خرید، بررسی انبار، بررسی وضعیت سفارشها، فاکتورها، پرداختها، بسته‌های مرجوعی، و ناوگان خودروهای تحویل دهنده می‌باشد. شرکتها علاوه بر جریان فیزیکی بسته‌ها، با جریان مالی و اطلاعاتی همراه آن نیز سر و کار دارند. مثلاً باید بدانند که بسته الان کجاست، چه چیزی در آن قرار دارد، چه وقت می‌رسد، چقدر پرداخت شده و چقدر بدهی دارد. یو پی اس می‌داند که این کارهای تدارکاتی روزانه، ممکن است برای بسیاری از شرکتها تبدیل به کابوس شود. علاوه بر این، بیشتر شرکتها این فعالیتها را به چشم کارهای استراتژیکی که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، نمی‌بینند.

اینجاست که مردان قهوه‌ای وارد می‌شوند. در واقع این کارها، دقیقاً کارهایی هستند که یو پی اس به بهترین شکل انجام می‌دهد. یو پی اس طی سالهای گذشته پیشرفت چشمگیری کرده و دیگر فقط یک شرکت کوچک که بسته‌ها را ارسال می‌کند، نیست. ارزش این غول بزرگ، در حال حاضر بیش از ۴۳ میلیارد دلار است که خدمات تدارکاتی بسیار متنوعی ارائه می‌کند. یو پی اس تمام کارهای تدارکاتی را در دست می‌گیرد تا مشتریان به انجام کارهایی بپردازند که به بهترین شکل انجام می‌دهند. خدمات این شرکت بسیار گسترده است و از ارسال زمینی و هوایی بسته‌ها ، باربری(هوایی، اقیانوسی، ریلی، و جاده‌ای) و خدمات پستی گرفته تا مدیریت انبار، انجام امور لجستیک، مدیریت تجارت بین‌المللی، راه حلهای نرم افزاری و تجارت الکترونیک مدیریت تدارکات و حتی خدمات مالی را در بر می‌گیرد. اگر کاری در زمینه تدارکات داخلی یا بین‌المللی وجود داشته باشد، احتمالاً هیچکس بهتر از یو پی اِس نمی‌تواند آنرا انجام دهد.

یو پی اس منابع لازم برای به عهده گرفتن کارهای تدارکاتی هر شرکتی با هر اندازه‌ای را در اختیار دارد. این شرکت ۴۰۷،۰۰۰ نفر کارمند، حدوداً ۹۲،۰۰۰ وسیله نقلیه(ماشین حمل بسته، وَن، کامیون، و موتورسیکلت)، ۶۰۰ هواپیما، و بیش از ۱،۸۰۰ انبار در ۲۰۰ کشور دنیا دارد. در حال حاضر، ۶/۱ درصد از تولید ناخالص داخلی آمریکا توسط یو پی اس جا به جا می‌شود و هر روز ۱/۸ میلیون فروشنده را با ۶/۱ میلیون خریدار مرتبط می‌کند، و در هر هفته بیش از ۴۶۰ میلیون

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تراکنش الکترونیکی انجام می‌دهد. این شرکت به بیش از ۹۰ درصد از مردم دنیا و ۹۹ درصد از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ فورچون خدمات می‌دهد. یو پی اس سالانه ۱ میلیارد دلار در بخش فن آوری اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کند تا از خدمات فوق‌العاده همزمان و به موقع‌اش پشتیبانی کرده و اطلاعات را به صورت بلادرنگ در اختیار مشتریان قرار دهد.

یو پی اس علاوه بر ارسال بسته‌ها در سطح آمریکا، به مشتریان در حمل و نقل بین‌المللی نیز یاری می‌رساند. این شرکت روزانه ۷۰۰ پرواز بین‌المللی بین ۳۷۷ مبداء بین‌المللی انجام می‌دهد. مثلاً با اینکه مشتریان خانگی، احتیاجی به پست بین‌المللی یک روزه به/از چین ندارند، اما بسیاری از شرکتها شدیداً محتاج پست سریع از مناطق صنعتی در حال رشد آسیا هستند. خدمات یو پی اس، جریان اسناد مهم تجاری، نمونه‌های اولیه، کالاهای با ارزش(مثل نیمه رساناها) و لوازم یدکی اورژانسی را بر فراز اقیانوس کبیر تضمین می‌کند.

یو پی اس حتی خدمات گمرک آمریکا را نیز ارائه می‌کند و با ارزیابی و ترخیص سریع کالاها، فرایند ارسال کالاها را سرعت می‌بخشد. در یکی از آگهی‌های یو پی اس گفته می‌شود: "وقتی به تجارت بین‌المللی می‌پردازید، کل سرمایه شما فقط با یک قانون قابل نابود شدن است. نمی‌گذاریم به استناد قانون۳، جزء ۳۱۹، آیین نامه فلان، بخش ۷ .... به مشکل بر بخورید... مسئولیت این کارها را به یو پی اس بسپارید."

یو پی اس علاوه بر خدمات پستی، مجموعه گسترده‌ای از خدمات مالی را نیز در اختیار مشتریان تجاری‌اش قرار می‌دهد. مثلاً بخش مالی یو پی اس کارهای مربوط به نقد کردن حسابهای دریافتنی مشتریان را انجام می‌دهد؛ فرستنده می‌تواند از یو پی اس درخواست کند که هزینه کالا را هنگام تحویل دریافت کرده و به او پرداخت کند. خدمات مالی دیگر شامل صدور کارت اعتباری برای شرکتهای کوچک، تهیه صورت دارایی‌ها، لیزینگ تجهیزات، و تأمین مالی تجهیزات می‌باشد. حتی یو پی اس بانکی را خریداری کرده تا با آن از عملیات مالی یو پی اس پشتیبانی کند.

یو پی اس، در سطحی عمیقتر، می‌تواند با ارائه مشاوره و منابع فنی، مشتریان تجاری بزرگ و کوچک را در بهبود عملیات تدارکاتی یاری کند. خدمات مشاوره یو پی اس به شرکتها کمک می‌کند تا با طراحی مجدد، سیستم تدارکات را با استراتژی کلی شرکت تطبیق دهند. راه‌حلهای زنجیره عرضه یو پی اس، مشتریان را در هماهنگ سازی جریان کالاها، نقدینگی و اطلاعات در زنجیره عرضه یاری می‌کند. فن‌آوریهای تدارکاتی یو پی اس نیز نرم‌افزارهایی ارائه می‌کند که کارایی توزیع مشتریان را بهبود بخشیده و شامل سیستمهایی مثل بهینه‌سازی مسیرهای پیموده شده در خیابانها، مدیریت ارسالها به صورت سیار، ارسال بی سیم اطلاعات بلادرنگ، و ردیابی از طریق جی پی اس می‌باشد.

خوب، قهوه‌ای چه کاری می‌تواند برایتان انجام دهد؟ واضح است که جواب این سؤال بستگی به این دارد که شما چه کسی هستید. خدمات یو پی اس برای مشتریان خانگی، جمع آوری بسته‌ها با کامیونهای قهوه‌ای و ارسال سریع و ارزان آنها می‌باشد. اما در بازار تجاری، روابط مستحکم و پیچیده‌تری با مشتریان برقرار کرده است. در آگهی این شرکت که موضوع "قهوه‌ای چه کاری می‌تواند برایتان انجام بدهد؟" است، چند متخصص کسب و کار را نشان می‌دهد که با هم در مورد خدماتی که یو پی اس ارائه کرده و کارشان را ساده‌تر می‌کند، مشغول گفتگو هستند. اما اگر چنین آگهی‌هایی فقط شعار دهند، کاری از پیش نخواهند برد. جیم کِلی، مدیر قبلی یو پی اس می‌گوید: "اگر مردم و سازمان . . . ۱۰۰ درصد خود را وقف انجام تعهداتی که شرکت داده، نکنند . . . آن شرکت خیلی زود بی ارزش شده و از بین می‌رود."

نتیجه‌ای که از این مطلب در مورد یو پی اس گرفتیم، این است که کارمندان در سراسر دنیا، باید برای مشتریان تجاری کاری بیش از بردن بسته از نقطه الف به نقطه ب انجام دهند؛ باید آستینهایشان را از بالا زده و دست در دست مشتری، به حل مشکلات پیچیده تدارکاتی او کمک کنند؛ یو پی اس نباید فقط به ارائه خدمات حمل و نقل بپردازد، بلکه باید همکار استراتژیک مشتری در زمینه تدارک باشد.[۱]

www.modirefarda.com مدیر فردا

رفتار خریدار تجاری

رفتار خرید سازمانی که محصول و خدمات را برای استفاده در تولید محصول و خدمات دیگر یا فروش مجدد یا اجاره آن با هدف کسب سود خریداری می‌کند.

اکثر شرکتهای بزرگ، به طریقی محصولاتشان را به دیگر سازمانها می‌فروشند. شرکتهایی مثل دوپوینت، بوئینگ، سیسکو سیستمز، کاتِرپیلار، و تعداد بیشمار دیگری، بیشتر محصولاتشان را به کسب و کارهای دیگر می‌فروشند. حتی شرکتهای بزرگی که محصولات مصرفی تولید می‌کنند نیز باید ابتدا محصولاتشان را به شرکتهای دیگر بفروشند. مثلاً جِنِرال میل، محصولات مصرفی معروف زیادی دارد؛ غذای صبحانه بیگ جی(برشته، گندمی، کامل، اعلا، سبوس‌دار)، محصولات پخت و پز(پیلزبری، بتی کراکر، آرد مدال طلایی)، اِسنَکها(نیچِر وَلی، چِکس میکس، پاپ سیکرت)، ماست یُپلِیت، و چیزهای دیگر. اما برای فروش به مصرف‌کنندگان، اول باید محصولاتش را به توزیع‌کنندگانی که محصول را در سطح کشور توزیع می‌کنند، بفروشد.

رفتار خریدار تجاری به رفتار خرید سازمانی اشاره دارد که کالا یا خدمات را برای استفاده در تولید محصولاتی خریداری می‌کند که می‌خواهد آنها را به فروش برساند، اجاره دهد، یا دراختیار دیگران قرار دهد. همچنین رفتار خرید خرده فروشان و عمده فروشانی که محصول را با هدف کسب سود، مجدداً به فروش می‌رسانند یا اجاره می‌دهند را نیز شامل می‌شود. خریداران

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

جدول ۶-۱ خصوصیات بازارهای تجاری

ساختار بازار و تقاضا
بازارهای تجاری از مشتریان *کمتر، اما بزرگتری* تشکیل شده‌اند.
مشتریان تجاری از نظر *جغرافیایی*، متمرکزترند.
تقاضای مشتریان تجاری از تقاضای مشتریان نهایی *نتیجه* می‌شود.
تقاضا در بازار تجاری دارای *کشش کمتری* است- به اندازه بازار مصرفی با تغییر قیمت تغییر نمی‌کند.
تقاضا در بازار تجاری خیلی سریعتر *تغییر* می‌کند.
ماهیت واحد خرید
خریدهای تجاری از *خریداران بیشتری* تشکیل شده است.
خریداران تجاری، در خرید *متخصص‌تر* هستند.
انواع تصمیمات و فرایندهای تصمیم‌گیری
معمولاً خریداران تجاری با *تصمیمات پیچیده‌تری* روبرو هستند.
فرایند خرید تجاری *رسمی‌تر* است.
در خرید تجاری، خریدار و فروشنده با هم از نزدیک همکاری کرده و رابطه دراز مدتی را بنا می‌نهند.

تجاری، طی **فرایند خرید تجاری**، محصولات و خدماتی که سازمانشان بـه آنهـا احتیـاج دارد را مشـخص کـرده، بـه جسـتجو، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان و برندهای مختلف می‌پردازند. بازاریابان شرکت-به-شرکت(بی تو بی) باید برای درک بازارهای تجاری و رفتارهای خریدان تجاری، تلاش زیادی بکنند. از آن پس، همچون کسب و کارهایی کـه محصولات را بـه خریـداران نهایی می‌فروشند باید با خلق ارزشهای برتر، رابطه سودمندی با مشتریان شرکتی برقرار کنند.

فرایند خرید تجاری

فرایند تصمیم گیری که خریدار تجـاری طـی آن محصـولات و خـدماتی کـه سـازمانش بـه آنهـا احتیاج دارد را تعیین کرده، آنها را پیدا کرده، ارزیابی کرده، و یکی از عرضـه کننـدگان و برنـدها را انتخاب می‌کند.

تقاضای مشتق شده

تقاضای تجاری کـه در نهایـت از تقاضا برای کالاهای مصرفی منتج می‌شود.

بازارهای تجاری

بازار تجاری خیلی بزرگ است. در واقع، پول و کالاهایی که در بازار تجاری رد و بدل می‌شود، اصلاً با بازار مصرفی قابل مقایسه نیست. مثلاً داد و ستدهایی که برای تولید یک حلقه تایر گودییر لازم است را در نظر بگیرید. تأمین‌کنندگان مختلفی لاستیک، فولاد، تجهیزات، و دیگر چیزهایی که برای تولید این محصول لازم است را به فروش مـی‌رسـانند. گـودییر در پایـان، محصـول تولید شده را به خرده‌فروشان می‌فروشد تا آن را در اختیار مصرف‌کنندگان نهایی قرار دهند. بنـابراین، فقـط بـرای تولیـد یـک حلقه تایر، خریدهای تجاری بسیاری انجام می‌شود. علاوه بر این، گودییر تایرهایش را به عنـوان قطعـات اصلـی بـه شـرکتهای خودروساز نیز می‌فروشد تا در تولید خودروهای جدید بکار ببرند. همچنین سازمانهایی که دارای ناوگان حمـل و نقـل هسـتند نیز این تایرها را برای تعمیر خودروهایشان خریداری می‌کنند.

بازار تجاری از بعضی جنبه‌ها به بازار مصرفی شبیه است. در هر دو مردمانی وجود دارند که نقش خریدار را بـر عهـده داشـته و برای ارضای نیازها، تصمیم به خرید می‌گیرند. اما این دو بازار از جنبه‌های بسیاری با هم تفاوت دارند. مهمترین تفاوتها کـه در جدول ۶-۱ نیز بیان شده، ساختار بازار و تقاضا، ماهیت واحد خرید، نوع تصمیم‌گیریها و فرآیند خرید مورد استفاده می‌باشد.

ساختار بازار و تقاضا

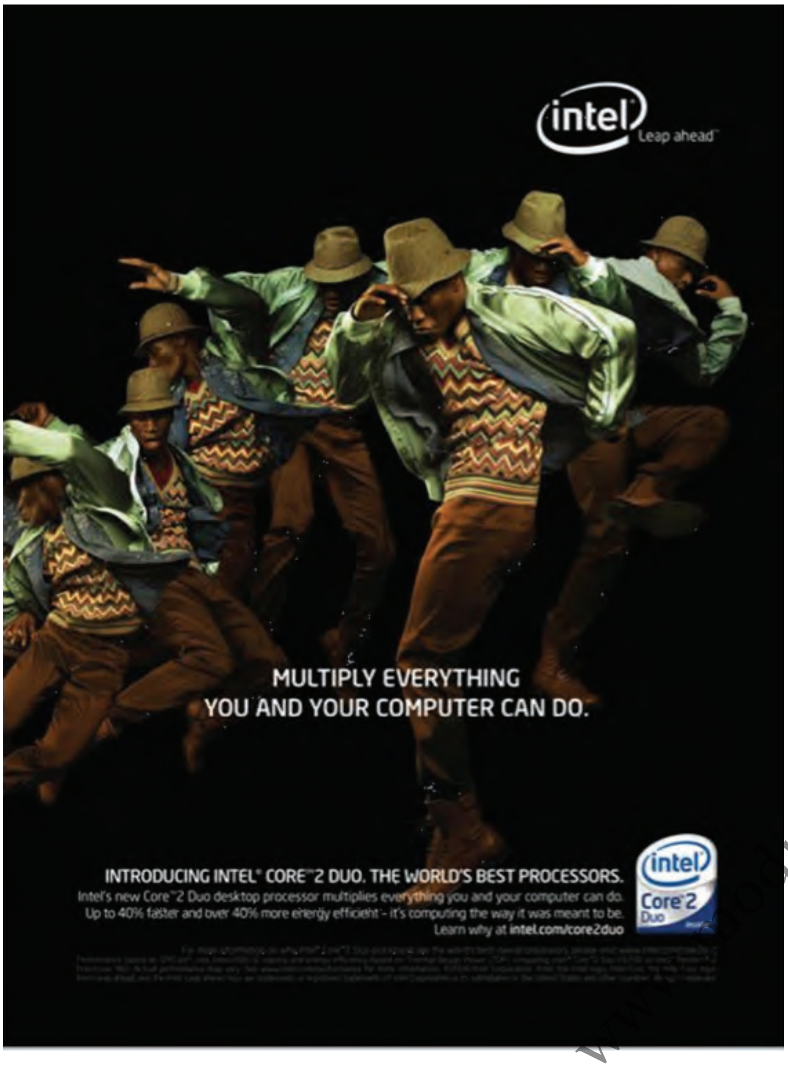
www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

معمولاً بازاریابان تجاری نسبت به بازاریابان مصرفی، با تعداد مشتریان بسیار کمتر ولی بسیار بزرگتری روبرو هستند. حتی در کسب و کارهای بزرگ، خریداران کمی بیشترین خرید را انجام می‌دهند. مثلاً بازار مصرف تایرهای جایگزین گودییر از میلیونها دارنده ماشین در ایالات متحده و سراسر دنیا تشکیل می‌شود. اما سرنوشت گودییر در این بازار، به موفقیت او در گرفتن سفارش از چند شرکت بزرگ خودروساز بستگی دارد. بِلَک اند دِکِر نیز به طور مشابه محصولاتش را به چند ده میلیون مشتری در سراسر دنیا می‌فروشد. اما برای اینکار اول باید محصولاتش را به عمده فروشان بزرگ مثل هوم دیپوت، لوئیز، و ول مارت بفروشد- که بیش از نیمی از فروش از طریق آنها انجام می‌شود.

بازار تجاری، از نظر جغرافیایی نیز بسیار متمرکزتر است. بیش از نیمی از خریداران تجاری در هشت ایالت قرار گرفته‌اند: کالیفرنیا، نیویورک، اُهایو، ایلینویز، میشیگان، تگزاس، پِنسیلوانیا، و نیو جرسی. علاوه‌بر این، تقاضای بازار تجاری



■ تقاضای مشتق شده: اینتل از دیرباز تبلیغات سنگینی را با هدف معرفی پردازنده‌های مختلف به خریداران کامپیوترهای شخصی انجام می‌دهد؛ بدین ترتیب هم اینتل و هم همکاران تجارتیش پیروز می‌شوند

تقاضای مشتق شده(Derived Demand) است؛ یعنی از تقاضا برای کالاهای مصرفی مشتق می‌شود. هیولت-پاکارد و دل پردازشگر اینتل را می‌خرند زیرا مصرف‌کنندگان، کامپیوترهای شخصی را خریداری می‌کنند. اگر تقاضا برای کامپیوترهای شخصی کاهش پیدا کند، تقاضا برای تراشه‌های کامپیوتری نیز کاهش پیدا می‌کند.

از اینرو، بازاریابان بی تو بی(B-to-B) بعضی اوقات محصولاتشان را به طور مستقیم برای مصرف‌کنندگان نهایی تبلیغ می‌کنند تا بدین شکل تقاضای تجاری را افزایش دهند. مثلاً شرکت اینتل از دیرباز تبلیغات سنگینی را با هدف معرفی پردازنده‌های مختلف به خریداران کامپیوترهای شخصی انجام می‌دهد. افزایش تقاضا برای کامپیوترهایی که به این پردازشگر مجهز هستند، تقاضا برای این پردازشگرها را افزایش داده و بدین ترتیب هم اینتل و هم همکاران تجاریش پیروز می‌شوند.

شرکت اینویستا نیز در اقدامی مشابه، تِفلون دوپونت را به عنوان ترکیبی مهم در محصولات مختلف از ظروف پخت و پز گرفته تا لباسهای مقاوم در برابر لکه و بدون چروک، به مشتریان نهایی معرفی می‌کند. برچسب محصول مقاوم شده با تفلون را بر روی انواع پوشاک تولید شده توسط شرکتهایی مثل نوتیکا و تامی هیلفیگِر و مبلمان خانه با برندهایی چون کراوِت مشاهده کرد.[۲] اینویستا مردم را با این محصول آشنا کرد و آنرا جذابتر ساخت و بدین ترتیب برای مشتریان تجاری نیز جذابتر شد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تقاضا در بسیاری از بازارهای تجاری، *بی‌کشش* است؛ یعنی تغییر قیمت، حداقل در کوتاه مدت، تأثیر زیادی بر میزان سفارش ندارد. کاهش قیمت چرم، خرید چرم توسط شرکتهای تولید کننده را زیاد افزایش نمی‌دهد؛ مگر اینکه این کاهش آنقدر زیاد باشد که باعث کاهش قیمت کفش و در نتیجه افزایش تقاضا برای آن شود.

نکته آخر اینکه *تقاضا* در بازار تجاری شدیداً *نوسانی* است. تقاضا برای بسیاری از کالاها و خدمات تجاری، خیلی سریعتر از تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی تغییر می‌کند. تغییر کوچکی در تقاضای مصرفی، ممکن است به تغییر شدیدی در تقاضای تجاری منجر شود. بعضی اوقات، ۱۰ درصد تغییر در تقاضای مصرفی، حتی تا ۲۰۰ درصد در تقاضای تجاری دوره بعدی تغییر ایجاد کرده است.

ماهیت واحد خرید

خریدهای تجاری، در مقایسه با خریدهای مصرفی، از تعداد بیشتری تصمیم‌گیرنده که تخصص بیشتری هم دارند، تشکیل شده است. اغلب خریدهای تجاری توسط افراد آموزش دیده‌ای انجام می‌شود که عمرشان را صرف این کرده‌اند که چطور بهتر خرید کنند. هرچه خرید پیچیده‌تر باشد، افراد بیشتری در تصمیم‌گیری آن شرکت خواهند کرد. معمولاً در خرید کالاهای مهم، تصمیم خرید توسط کمیته‌ای مرکب از متخصصین فنی و مدیران ارشد گرفته می‌شود.

علاوه بر این، بسیاری از شرکتها در حال بهبود واحدهای خرید هستند تا آنها را به واحدهای «مدیریت تأمین» یا «توسعه تأمین‌کنندگان» تبدیل کنند. امروزه بازاریابان بی تو بی، با نسل جدیدی از مدیران تأمین سطح بالاتر و آموزش دیده روبرو هستند. گاهی به نظر می‌رسد این مدیران تأمین، بیش از آنکه در مورد شرکت خودشان بدانند، در مورد تأمین‌کنندگان اطلاعات دارند. به همین دلیل، واحدهای بازاریابی تجاری، در تعامل با این شرکتها باید نیروهای بازاریابی و فروش آموزش دیده را بکار بگیرند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

انواع تصمیمات و فرایندهای تصمیم‌گیری

معمولاً خریداران تجاری نسبت به خریداران مصرفی، با تصمیم پیچیده‌تری روبرو هستند. این خریدها اغلب نیاز به پول زیادی داشته، باید ملاحظات فنی و اقتصادی مختلفی را مورد توجه قرار داد، و شامل تعامل با کارمندان زیادی در سطوح مختلف سازمان خریدار می‌باشد. با توجه به اینکه تصمیمات خرید تجاری پیچیده‌تر هستند، تصمیم‌گیری خریدار هم به وقت بیشتری نیاز دارد. خریدهای تجاری معمولاً نسبت به خریدهای مصرفی، رسمی‌تر انجام می‌شوند. خریدهای تجاری اغلب مستلزم ارائه مشخصات دقیق محصول، سفارش خرید کتبی، جستجوی دقیق تأمین‌کنندگان و تأیید رسمی می‌باشد.

مورد آخر اینکه، در خریدهای تجاری، خریدار و فروشنده شدیداً به هم وابسته هستند. بازاریابان مصرفی، معمولاً از مصرف‌کنندگان دور هستند. اما در مقابل، بازاریابان بی تو بی، ممکن است آستینهایشان را بالا بزنند و خریدار را از نزدیک در تمام مراحل خرید یاری کنند- از کمک در تعریف مسئله گرفته تا یافتن راه حل و کارهای پشتیبانی بعد از فروش. معمولاً این بازاریابان، به هر مشتری، پیشنهاد منحصر به فردی می‌دهند. در کوتاه مدت، فروش نصیب تأمین‌کننده‌ای می‌شود که سریعتر به نیاز مصرف کننده به کالاها و خدمات پاسخ دهد. اما در درازمدت، بازاریابان بی تو بی با تطابق دادن خود با نیازهای فعلی مشتری و کمک به او در حل مشکلاتش، فروش به او را حفظ می‌کنند.

توسعه تأمین‌کننده

توسعه اصولی شبکه تأمین‌کنندگان تا منبعی مناسب و قابل اطمینان برای عرضه محصولات و مواد اولیه‌ای که در تولید محصولات یا باز فروش آنها لازم است، ایجاد شود.

در سالهای اخیر، روابط بین مشتریان و تأمین‌کنندگان از رابطه‌ای صرفاً دشمنانه، به رابطه‌ای نزدیک و صمیمی تغییر کرده است. در واقع بسیاری از شرکتها، به **توسعه تأمین‌کننده** روی آورده‌اند که بدین معنی می‌باشد: توسعه اصولی شبکه تأمین‌کنندگان با هدف ایجاد منبعی مناسب و قابل اطمینان برای عرضه محصولات و مواد اولیه‌ای که در تولید محصولات و یا باز فروش آنها نیاز دارند. مثلاً کاتِرپیلار، اسم مسئولان خرید را به مدیران توسعه خرید و تأمین، تغییر داده است. ول مارت نیز واحد خرید ندارد، بلکه بجای آن واحد توسعه تأمین‌کنندگان را ایجاد کرده است. غول سوئدی خرده فروشی مبلمان یعنی ایکِآ نیز فقط از تأمین‌کنندگان خرید نمی‌کند، بلکه آنها را در فرایند ارائه روش زندگی شیک و با قیمت مناسب درگیر می‌کند(به بازاریابی در عمل ۶-۱ نگاه کنید).

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

الگویی از رفتار خرید

ابتدایی‌ترین چیزی که بازاریابان می‌خواهند بدانند این است که خریداران تجاری به محرکهای مختلف بازاریابی چطور پاسخ می‌دهند. تصویر ۶-۱ الگویی از رفتار خریدار تجاری را نشان می‌دهد. در این الگو، بازاریابی و دیگر محرکها، سازمان خریدار را تحت تأثیر قرار داده و پاسخهای مشخصی را ایجاد کرده‌اند. محرکهای بازاریابی، مثل خریدار مصرفی، از چهار پی تشکیل می‌شوند: محصول، قیمت، محل، و ترویج. محرکهای دیگر شامل نیروهای اصلی محیطی می‌باشند: نیروهای اقتصادی، فن‌آوری، سیاسی، فرهنگی و رقابتی. این محرکها وارد سازمان خریدار شده و تبدیل به پاسخ خریدار می‌شوند: انتخاب محصول یا خدمت؛ انتخاب تأمین‌کننده؛ حجم سفارش؛ و شرایط ارسال، خدمات، و پرداخت. بازاریابان برای اینکه بتوانند آمیخته بازاریابی خوبی طراحی کنند، باید اتفاقاتی که در سازمان رخ داده و تبدیل به پاسخ خرید می‌شوند را به خوبی درک کنند.

در سازمان، عمل خرید مرکب از دو جزء اصلی می‌باشد: مرکز خرید، که از افرادی که در تصمیم‌گیری خرید دخالت می‌کنند تشکیل شده است، و فرایند تصمیم‌گیری خرید. الگو نشان می‌دهد که هم واحد خرید و هم فرایند خرید، علاوه بر عوامل محیطی خارجی، تحت تأثیر عوامل داخلی سازمانی، میان فردی، و فردی نیز می‌باشند.

رفتار خریدار تجاری

بازاریابان در ابتدایی‌ترین گام می‌خواهند بدانند که خریدار تجاری چطور به محرکهای بازاریابی مختلف پاسخ می‌دهد. تصویر ۶-۱ مدلی از رفتار خریدار تجاری را نشان می‌دهد. در این مدل، محرکهای بازاریابی و دیگر محرکها، سازمان خرید را تحت تأثیر قرار داده و پاسخهای مشخصی ایجاد می‌کنند. در اینجا نیز محرکهای بازاریابی مثل خریدار مصرفی از چهار پی تشکیل شده‌اند: محصول، قیمت، محل و ترویج. محرکهای دیگر شامل نیروهای اساسی می‌باشند: اقتصاد، فن‌آوری، سیاست، فرهنگی و رقابت. این محرکها وارد سازمان شده و به پاسخ خریدار منتج می‌شوند: انتخاب محصول یا خدمت؛ انتخاب تأمین‌کننده؛ حجم سفارش؛ و شرایط ارسال، خدمات و پرداخت. بازاریابان برای طراحی استراتژی مناسب آمیخته بازاریابی باید بدانند در سازمان چه اتفاقی می‌افتد که به پاسخ خرید منتج می‌شود.[۳]

در سازمان، عمل خرید شامل دو بخش اصلی می‌باشد: مرکز خرید که شامل همه افرادی است که در تصمیم‌گیری خرید دخالت دارند، و فرایند تصمیم‌گیری خرید. این مدل به ما می‌گوید که مرکز خرید و فرایند تصمیم‌گیری خرید علاوه بر تأثیر پذیری از عوامل داخل سازمانی، میان فردی و شخصی، تحت تأثیر عوامل محیط خارج سازمان نیز قرار می‌گیرند.

مدلی که در تصویر ۶-۱ نشان داده شده، چهار سوال در مورد رفتار خرید تجاری مطرح می‌سازد: خریداران تجاری، چه تصمیمات خریدی می‌گیرند؟ چه کسانی در فرایند تصمیم‌گیری دخالت دارند؟ چه چیزهای بیشترین تأثیر را بر خریدار دارد؟ خریداران تجاری، چطور تصمیم خرید می‌گیرند؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۶-۱
مدل رفتار خریدار تجاری

گونه‌های اصلی موقعیتهای خرید

سه موقعیت خرید اصلی وجود دارد.[۴] در یک طرف خرید مجدد مستقیم قرار دارد که تقریباً تصمیم‌گیری عادی می‌باشد. در طرف دیگر وظیفه جدید قرار دارد که نیازمند تحقیقات گسترده می‌باشد. در میانه نیز خرید مجدد اصلاح شده قرار گرفته که کمی تحقیقات نیاز دارد.

خرید مجدد مستقیم
یکی از موقعیتهای خرید تجاری که خریدار، سفارش قبلی را بدون هیچ تغییری مجدداً ثبت می کند.

در **خرید مجدد مستقیم**(**Straight Rebuy**)، خریدار چیزی را بدون هیچگونه تغییری، مجدداً سفارش می‌دهد. اینکار معمولاً به صورت عادی و توسط بخش خرید انجام می‌شود. خریدار، با توجه به رضایت قبلی که از خرید داشته، فقط باید یکی از تأمین‌کنندگان را انتخاب کند. تأمین‌کنندگان مورد تأیید تلاش می‌کنند تا کیفیت محصول و خدمات را حفظ کنند. معمولاً این تأمین‌کنندگان سیستمهایی برای سفارش مجدد ایجاد می‌کنند تا بخش خرید بتواند سفارشها را سریعتر ثبت کرده و در زمان صرف جویی کنند. تأمین‌کنندگان مردود نیز سعی می‌کنند چیزهای جدیدی ارائه کنند یا کاری بکنند که نارضایتی قبلی از بین رفته و خریدار دوباره آنها را در نظر بگیرد.

خرید مجدد اصلاح شده
یکی از موقعیتهای خرید تجاری که خریدار در آن می‌خواهد مشخصات محصول، قیمت، شرایط یا تأمین‌کننده را تغییر دهد.

در **خرید مجدد اصلاح شده**(**Modified Rebuy**)، خریدار می‌خواهد مشخصات محصول، قیمت، شرایط، یا تأمین‌کننده را تغییر دهد. معمولاً در خرید مجدد اصلاح شده نسبت به خرید مجدد مستقیم، تصمیم‌گیرندگان بیشتری دخالت می‌کنند. در این وضعیت، تأمین‌کنندگان مورد تأیید معمولاً عصبی شده، تحت فشار قرار می‌گیرند و تلاش می‌کنند بهترین اقدام ممکن را انجام دهند تا منبع درآمد را از دست ندهند. اما این وضعیت برای شرکتهای مردود فرصتی است تا با ارائه پیشنهادهای بهتر، تجارت جدیدی را آغاز کنند.

وظیفه جدید
یکی از موقعیتهای خرید تجاری، که شرکت طی آن محصول یا خدمتی را برای اولین بار خریداری می کند.

شرکتی که می‌خواهد محصول یا خدمتی را برای اولین بار خریداری کند، با موقعیت **وظیفه جدید**(**New Task**) روبرو است. در چنین حالتهایی، هرچه هزینه یا ریسک بالاتر باشد، تعداد افرادی که در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند بیشتر بوده و برای جمع آوری اطلاعات نیز تلاش بیشتری خواهند کرد. موقعیت وظیفه جدید، بهترین فرصت و چالش برای بازاریابان می‌باشد. بازاریابان نه تنها تلاش می‌کنند به عوامل مؤثر بر خرید بیشتری دست پیدا کنند، بلکه اطلاعات و راهنمایی‌های لازم را هم ارائه می‌کنند.

کمترین موارد تصمیم‌گیری خریدار مربوط به خرید مجدد مستقیم و بیشترین تعداد آن در خرید وظیفه جدید رخ می‌دهد. در موقعیت وظیفه جدید، خریدار باید در مورد مشخصات کالا، تأمین‌کنندگان، حد قیمت، شرایط پرداخت، مقدار سفارش، شرایط تحویل و شرایط خدمات تصمیم‌گیری کند. ترتیب این تصمیمات بسته به شرایط مختلف، متفاوت است و تصمیم‌گیرندگان مختلف بر هر کدام از انتخابها تأثیر گذار هستند.

بسیاری از شرکتها ترجیح می‌دهند برای مسئله‌ای خاص، راه حل کاملی را از یک فروشنده خریداری کنند. خریدار می‌تواند بجای خریداری اجزاء و سرهم کردن آنها، از فروشنده بخواهد که اجزاء را ارائه کرده و خودش بسته یا سیستم را از سر هم کردن اجزاء، ایجاد کند. معمولاً فروش نصیب شرکتی می‌شود که می‌تواند کاملترین سیستم را با توجه به نیاز مشتری ارائه

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

کند. از اینرو، **فروش سیستمی**(Systems Selling) می‌تواند یک استراتژی کلیدی برای پیروزی و بدست آوردن مشتری باشد. مثلاً شرکت کِم اِستیشن راه حل کاملی برای حل مشکل پاکیزگی صنایع ارائه می‌کند:

فروش سیستمی

خرید راه حلی کامل برای مشکلی خاص از یک فروشنده، با هدف جلوگیری از درگیری در تصمیم‌گیریهای مجزایی که در موقعیتهای خرید پیچیده وجود دارد.

> پاک کننده‌های صنعتی که کِم استیشن تولید می‌کند در بخشهای مختلفی از کارواشها گرفته تا نیروی هوایی آمریکا مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرقی نمی‌کند که مشتری می‌خواهد کف زمین یا یک کارخانه، یک فروشگاه یا یک رستوران، محل تقطیر یا پایگاه ارتش را بشوید، کِم استیشن همیشه راه حل درست شست و شو را در اختیار دارد. اما کاری که کِم استیشن انجام می‌دهد بیش از فروش مواد شیمیایی به مشتریان است. او با مشتریان از نزدیک همکاری می‌کند تا راه حل منحصر به فردی برای حل مشکلشان پیدا کند. کِم استیشن ابتدا با هر کدام از مشتریان همکاری می‌کند تا فرمول صابونی که مخصوص آن مشتری تهیه شده را درست کند. این شرکت برای تمیز کردن دستها، شال گردن، فلوت، پَر، تانکرهای عطر، کانتینرهای لوازم آرایش چشم، قارچ قایق، بُنکرهای سیمان، کشتیهای اقیانوس پیما، و تقریباً هر چیزی که فکرش را بکنید، فرمول مخصوصی اختراع کرده است. بعد از بدست آوردن فرمول، کِم استیشن مخلوط سفارشی تهیه شده را به تانکرهایی که در محل مشتری نصب شده، منتقل می‌کند. و در آخر، میزان مصرف را کنترل کرده و هر وقت مقدار آن کم شد، آنرا به صورت خودکار پر می‌کند. بنابراین کِم استیشن یک سیستم کامل برای حل مشکلات خاص پاکیزگی مشتریان ارائه می‌کند. شعار شرکت: سیستم ما راه حل شماست! همکاری با هر کدام از مشتریان جهت حل مشکلات آنها باعث ایجاد رابطه‌ای استوار با آنها می‌شود. در یکی از شماره‌های جدید اینسایت، خبرنامه مشتریان کِم استیشن ، این جمله درج شده بود: "مشتریان ما .... اغلب ما را همکار خود می‌دانند، نه تأمین‌کننده خود".[5]

فروشندگان هرچه بیشتر متوجه می‌شوند که خریداران این روش را دوست دارند و سعی کرده‌اند این ابزار بازاریابی را بیشتر مورد استفاده قرار دهند. فروش سیستمی، فرایندی دو بخشی است. ابتدا، تأمین‌کننده مجموعه‌ای از محصولات به هم پیوسته را می‌فروشد. مثلاً چسب را به تنهایی نمی‌فروشد، بلکه وسیله مالیدن آن و خشک کن را نیز به همراه آن می‌فروشد. در بخش بعدی، فروشنده سیستم تولید، کنترل انبار، توزیع، و خدمات دیگری که خریدار برای کارکرد روان عملیاتها لازم دارد را هم به او می‌فروشد.

www.modirefarda.com

فروش سیستمی، یک استراتژی کلیدی برای موفقیت و بدست آوردن مشتری است. اغلب قرارداد نصیب شرکتی می‌شود که کاملترین راه حل را برای نیاز مشتری ارائه می‌کند. مثلاً دولت اندونزی، مناقصه‌ای برای ساخت کارخانه سیمان در نزدیکی شهر جاکارتا برگزار کرد. پیشنهاد یکی از شرکتهای آمریکایی شامل انتخاب جا برای ساخت کارخانه، طراحی کارخانه، استخدام کارگران ساختمانی، سرهم کردن مواد و تجهیزات، و تحویل کارخانه کامل شده به دولت اندونزی بود. اما پیشنهادی که شرکت ژاپنی داده بود، علاوه بر این موارد، استخدام و آموزش کارگران برای راه اندازی کارخانه، صادرکردن سیمان تولید شده توسط شرکتهای بازرگانی، و استفاده از سیمان برای ساختن راهها و ساختمانهای جدید را هم در برداشت. در نهایت، با اینکه پیشنهاد شرکت ژاپنی گرانتر بود، اما در مناقصه برنده شد. کاملاً واضح است که شرکت ژاپنی به مسئله فقط از دید ساخت یک کارخانه سیمان نگاه نکرده بود(دیدگاه محدود در فروش سیستمی)، بلکه آنرا به عنوان راهی برای همکاری در اقتصاد کشور بررسی کرده بود. آنها گسترده‌ترین دیدگاه را در بررسی نیاز مشتری اتخاذ کرده بوند. فروش سیستمی واقعی یعنی این.[6]

شرکت‌کنندگان در فرایند خرید تجاری

تریلیونها دلار کالا و خدمات مورد نیاز سازمانها را چه کسانی می‌خرند؟ واحدی در سازمان خریدار که تصمیمات خرید را اتخاذ می‌کند، **مرکز خرید** نامیده می‌شود. مرکز خرید تمام افراد و واحدهایی که در فرایند تصمیم‌گیری تجاری شرکت می‌کنند را

مرکز خرید

تمام افراد و واحدهایی که در فرایند تصمیم‌گیری خرید تجاری شرکت می کنند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در بر می‌گیرد. این گروه شامل این افراد می‌باشد: مصرف‌کنندگان واقعی محصول یا خدمت، آنهایی که برای خرید تصمیم می‌گیرند، افرادی که بر تصمیم خرید تأثیر گذار هستند، آنهایی که خرید را انجام می‌دهند و افرادی که اطلاعات خرید را کنترل می‌کنند.

مرکز خرید، دربرگیرنده تمامی اعضای سازمان می‌باشد که یکی از پنج نقش را در فرایند خرید به عهده دارند.[۷]

- **استفاده کنندگان** اعضایی از سازمان هستند که محصول و خدمت را مورد استفاده قرار می‌دهند. در بسیاری موارد، پیشنهاد خرید توسط این افراد تنظیم می‌شود و به تعریف کردن مشخصات محصول کمک می‌کنند.
- **تأثیر گذاران** اغلب به تعریف کردن مشخصات محصول کمک کرده و اطلاعاتی برای ارزیابی راه حلهای مختلف فراهم می‌کنند. به طور خاص،کارمندان فنی تأثیرگذاران مهمی هستند.
- **خریداران** دارای قدرت رسمی برای انتخاب تأمین‌کنندگان و مشخص کردن شرایط خرید می‌باشند. خریداران نیز می‌توانند به تعریف مشخصات محصول بپردازند، اما نقش اصلی آنها، انتخاب فروشنده و مذاکره می‌باشد. در خریدهای پیچیده، ممکن است افراد سطح بالای شرکت خریدار در مذاکرات شرکت کنند..
- **تصمیم گیران** دارای قدرت رسمی یا غیر رسمی برای انتخاب یا تأیید تأمین‌کننده می‌باشند. در خریدهای عادی، خریداران اغلب همان تصمیم‌گیران، یا حداقل تأییدکنندگان، هستند.
- **مراقبان** جریان اطلاعات به دیگران را کنترل می‌کنند. مثلاً عاملان خرید معمولاً این قدرت را دارند که از ملاقات فروشندگان با کاربران و تصمیم‌گیران جلوگیری کنند. دیگر مراقبان شامل کارمندان فنی و حتی منشی‌های خصوصی می‌شود.

مرکز خرید، واحدی رسمی و تعریف شده در سازمان خریدار نمی‌باشد، بلکه مجموعه‌ای از نقشهای خرید مفروض در ذهن افراد مختلف برای خریدهای مختلف می‌باشد. اندازه و ساختار مرکز خرید در سازمان خریدار، بسته به هر خرید و موقعیت مربوط به آن، متفاوت خواهد بود. برای برخی خریدهای عادی، یک نفر - به عنوان مأمور خرید - تمام نقشهای مرکز خرید را به عهده گرفته و به عنوان تنها کسی که در مرکز خرید است تصمیم‌گیری می‌کند. در خریدهای پیچیده‌تر ممکن است مرکز خرید، ۲۰ یا ۳۰ نفر از بخشها و سطوح مختلف سازمان را هم شامل شود.

مفهوم مرکز خرید، بیانگر یکی از چالشهای اساسی بازاریابی است. بازاریاب شرکتی باید بفهمد که چه کسانی در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، تأثیر نسبی هرکدام از آنها چقدر است، و ضوابط ارزیابی هر کدام از تصمیم‌گیران چیست. مثلاً گروه محصولات و خدمات پزشکی کاردینال هِلث، به بیمارستانها روپوشهای یک بار مصرف مخصوص جراحی می‌فروشد. این شرکت، کارمندان بیمارستان که در تصمیم‌گیری خرید شرکت دارند را بدین ترتیب مشخص کرد: معاونت خرید، سرپرست اتاق عمل، و جراحان. هر کدام از این افراد، نقش متفاوتی دارند. معاونت خرید به تحلیل این موضوع می‌پردازد که اصلاً بیمارستان باید روپوشهای یک بار مصرف بخرد یا قابل استفاده مجدد. اگر او به این نتیجه رسید که باید روپوشهای یک بار مصرف خریداری کرد، نوبت به مدیر اتاق عمل می‌رسد تا محصولات مختلف و قیمتهای آنها را با هم مقایسه کرده و یکی را انتخاب کند. او باید قدرت جذب، کیفیت استریل، طراحی، و قیمت محصولات را بررسی کرده و در حالت عادی ارزان‌ترین محصولی که شرایط مورد نظر را دارد، انتخاب کند. در نهایت، جراحان با گزارش رضایت یا عدم رضایتشان از محصول، بر تصمیم تأثیر می‌گذارند.

■ مرکز خرید: تجهیزات درمانی کاردینال با مجموعه گسترده‌ای از مؤثرین بر خرید سر و کار دارد؛ از مدیر خرید و سرپرست بیمارستان گرفته تا جراحی که از این تجهیزات استفاده می‌کند.

استفاده‌کنندگان

اعضای سازمان خریدار که محصولات و خدمات خریداری شده را مصرف می‌کنند.

خریداران

افرادی که خرید را انجام می‌دهند.

تصمیم گیران

افرادی در مرکز خرید سازمان خریدار که به طور رسمی یا غیر رسمی قدرت انتخاب یا تأیید کردن تأمین‌کننده نهایی را دارند.

تأثیر گذاران

افرادی در سازمان خریدار که بر تصمیم خرید تأثیر گذار هستند؛ معمولاً به تعریف مشخصات کمک کرده و اطلاعاتی برای ارزیابی راه حلهای مختلف فراهم می‌کنند.

مراقبان

افرادی در سازمان خریدار، که جریان اطلاعات به دیگران را کنترل می‌کنند.

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

معمولاً مرکز خرید، تعدادی از افرادی که به طور رسمی در تصمیم‌گیری دخیل هستند را در بر می‌گیرد. مثلاً در تصمیم‌گیری برای خرید یک هواپیمای جت، احتمالاً مدیر عامل شرکت، رئیس خلبانان، یکی از مأمورین خرید، کارمندان حقوقی، یکی از اعضای هیأت مدیره، و دیگر افرادی که به طور رسمی در تصمیم‌گیری دخیل اند شرکت خواهند کرد. علاوه بر این افراد، ممکن است کسانی که به نظر نمی‌رسد در تصمیم‌گیری شرکت کنند و از نظر رسمی نیز سمتی ندارد در تصمیم‌گیری دخالت کنند و اتفاقاً تأثیر زیادی هم بر آن بگذارد. بعضی اوقات، حتی افرادی که در مرکز خرید هستند نیز از همه شرکت‌کنندگان اطلاع ندارند. مثلاً ممکن است تصمیم‌گیری برای خرید هواپیمای جت توسط یکی از اعضای هیأت مدیره که به پرواز خیلی علاقه‌مند بوده و در مورد هواپیما نیز اطلاعات زیادی دارد، انجام شود. این عضو هیأت مدیره، ممکن است در پشت پرده تلاشهای زیادی بکند تا بر تصمیم‌گیری اثر بگذارد. بسیاری از تصمیم‌گیریهای خرید تجاری، در نتیجه تعاملات در حال تغییر شرکت‌کنندگان در مرکز خرید صورت می‌گیرد.

تأثیرات مهم بر خریداران تجاری

عوامل بسیاری هنگام تصمیم‌گیری برای خرید، برخریداران تجاری تأثیر می‌گذارند. بعضی از بازاریابان تصور می‌کنند که عامل تأثیر گذار اصلی، پول است. یعنی فکر می‌کنند خریدار، طرفدار فروشنده‌ای است که ارزان‌ترین محصول یا با کیفیت‌ترین محصول یا بیشترین خدمات را ارائه می‌کند. آنها تمام تلاششان را می‌کنند تا مزیتهای اقتصادی بیشتری را برای خریدار فراهم کنند. اما خریدار تجاری هم به عوامل اقتصادی پاسخ می‌دهد و هم به عوامل فردی. با اینکه ممکن است خریداران تجاری به نظر سرد، حسابگر و بی‌احساس باشند، اما به هر حال انسان بوده و در جامعه زندگی می‌کنند. آنها هم به استدلال واکنش نشان می‌دهند و هم به احساسات.

امروزه اکثر بازاریابان بی‌تویی، متوجه شده‌اند که احساسات نقش مهمی در تصمیم‌گیری خرید تجاری بازی می‌کند. مثلاً ممکن است تصور کنید آگهی که می‌خواهد کامیونهای سنگین را به خریداران شرکتی ناوگان حمل و نقل معرفی کند، باید بر عوامل فنی و اقتصادی و میزان کارایی تکیه کند. در آگهی جدیدی که ولوو برای معرفی کامیونهای مخصوص کارهای سنگین به چاپ رسانده، دو راننده نشان داده شده‌اند که در حال مچ انداختن هستند و ادعا کرده که "این محصول تمام مشکلات ناوگان حمل و نقلتان را حل خواهد کرد. بدون در نظر گرفتن اینکه چه کسی راننده است." منظور این آگهی این است که در زمانی که صنعت به طور کلی با کمبود رانندگان روبرو است، این نوع کامیون باعث جذب رانندگان شایسته می‌شود. آگهی ولو بر زیبایی کامیون و راحتی و جادار بودن آن تکیه می‌کند، یعنی خصوصیاتی که برای رانندگان جذاب‌تر

■ احساسات نقش مهمی در خرید تجاری بازی می‌کنند: این آگهی کامیونهای ولوو، عوامل هدف، همچون بازده و سادگی تعمیر را نشان می‌دهد. اما تأکید بیشتر روی عوامل احساسی همچون زیبایی کامیون و راحتی و جادار بودن آن است؛ خصوصیاتی که راننده را به آن وابسته تر می‌کند.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

است. آگهی این چنین به پایان می‌رسد: "برای سودمندی بیشتر ناوگان حمل و نقل و وابسته کردن بیشتر رانندگان ساخته شده است."[۸]

وقتی پیشنهادهای تأمین‌کنندگان خیلی به هم شبیه است، خریداران تجاری مبنای دقیقی برای انتخاب مستدل ندارند. از آنجا که همه تأمین‌کنندگان، هدفهای سازمان را برآورده می‌کنند، خریدار می‌تواند در تصمیم‌گیری نقش مهمی را به عوامل شخصی اختصاص دهد. اما وقتی محصولات رقابتی، با هم تفاوتهای بسیاری دارند، خریدار در مقابل تصمیم‌گیری‌اش بیشتر مسئول بوده و به همین دلیل به عوامل اقتصادی توجه بیشتری می‌کند. تصویر ۶-۲ گروه‌های مختلف عواملی که بر تصمیم‌گیری خریدار تجاری تأثیر گذار هستند را نمایش داده است؛ محیطی، سازمانی، میان فردی، و فردی.[۹]

عوامل محیطی

محیط اقتصادی فعلی و انتظاری به شدت برخریداران تجاری، تأثیر گذار است؛ عوامی همچون سطح تقاضای اصلی ، چشمانداز اقتصادی، و هزینه پول. یکی دیگر از عوامل محیطی، کمبود مواد اولیه کلیدی است. امروزه بسیاری از شرکتها تمایل دارند برای اطمینان از عرضه کافی، مواد اولیه کمیاب را به مقدار زیاد خریداری و نگهداری کنند. علاوه بر این، توسعه فن آوری، سیاست، و رقابت در محیط نیز برخریداران تجاری تأثیر گذار است. نکته آخر اینکه فرهنگ و سنن نیز علی الخصوص در محیط بازاریابی بین‌المللی، بر عکس‌العمل خریداران نسبت به رفتارها و استراتژیهای بازاریابی تأثیر بسزایی دارند(به بازاریابی در عمل ۶-۲ نگاه کنید). بازاریابان تجاری باید مراقب این عوامل بوده، چگونگی تأثیر آنها بر خریدار را درک کرده و سعی کنند این چالشها را به فرصتها تبدیل کنند.

عوامل سازمانی

هر سازمانی در نقش خریدار، اهداف، سیاستها، روالها، ساختار، و سیستم مخصوص به خودش را دارد و بازاریابان تجاری باید با این عوامل به خوبی آشنا باشند. ممکن است چنین سوالهایی به ذهنتان برسد: چند نفر در تصمیم‌گیری خرید شرکت می‌کنند؟ آنها چه کسانی هستند؟ معیارهای ارزیابی آنها چیست؟ سیاستها و محدودیتهای اعمالی سازمان بر خریداران چیست؟

عوامل میان فردی

معمولاً مرکز خرید از افراد زیادی تشکیل شده که بر یکدیگر تأثیر گذار هستند، از اینرو *عوامل میان فردی* نیز بر فرایند خرید تجاری مؤثر است. با این حال اغلب ارزیابی چنین عوامل میان فردی و پویایی درون گروهی بسیار دشوار است. مدیران برچسبی ندارند که نشان دهد تصمیم‌گیرنده کلیدی هستند یا هیچ تأثیری ندارند. حتی افرادی که به نظر می‌رسد مهمترین نظر را در مرکز خرید دارند هم ممکن است در عمل تأثیر زیادی نداشته باشند. شرکت‌کنندگان ممکن است به دلیل در اختیار داشتن پاداش و مجازات، معروف بودن، داشتن تخصص ویژه، یا مرتبط بودن با دیگر شرکت‌کنندگان مهم، بر تصمیم‌گیری

www.modirefarda.com مدیر فردا

تصویر ۶-۲
عوامل مؤثر بر رفتار خریدار تجاری

خرید تأثیر بگذارند. برای استفاده از عوامل میان فردی، باید خیلی زیرک بود. بازاریابان باید هرموقع که امکانش وجود دارد، عوامل میان فردی را شناخته و استراتژیهای برای استفاده از آنها طراحی کنند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

عوامل فردی

هر شرکت کننده در فرایند تصمیم‌گیری خرید تجاری، انگیزه‌ها، بینشها و اولویتهای شخصی را در تصمیم‌گیری وارد می‌کند. این عوامل فردی تحت تأثیر خصوصیات شخصی همچون سن، درآمد، تحصیلات، هویت شغلی، و ریسک پذیری می‌باشند. علاوه بر این، خریداران شیوه‌های خرید متفاوتی نیز دارند. برخی به صورت فنی خرید می‌کنند، یعنی پیشنهاد رقبا را به دقت تحلیل می‌کنند و بعد یکی از تأمین‌کنندگان را انتخاب می‌کنند. برخی دیگر ممکن است به طریق شهودی خرید کنند، یعنی به صورت استادانه فروشندگان را به جان هم انداخته و بسته به جوابهای آنها، بهترین تأمین‌کننده را انتخاب می‌کنند.

فرآیند خرید تجاری

تصویر ۶-۳، هشت مرحله فرایند خرید تجاری را نشان می‌دهد.[۱۰] معمولاً خریدارانی که با موقعیت خرید وظیفه جدید روبرو هستند، همه مراحل را طی می‌کنند. خریدارانی هم که در موقعیت خرید مجدد اصلاح شده یا مستقیم هستند، برخی از مراحل را حذف می‌کنند. ما تمامی این مراحل را برای یک نمونه خرید وظیفه جدید بررسی می‌کنیم.

شناخت مشکل

شناخت مشکل
اولین مرحله از خرید تجاری که در آن فردی از شرکت، متوجه مشکل یا نیازی می‌شود که می‌توان آنرا با بدست آوردن کالا یا خدمتی مرتفع کرد.

فرایند خرید وقتی شروع می‌شود که فردی از شرکت، مشکل یا نیازی را شناسایی می‌کند که می‌توان آنرا با بدست آوردن کالا یا خدمتی مرتفع کرد. **شناخت مشکل** از محرکهای درونی یا بیرونی ناشی می‌شود. محرک درونی مثلاً در حالتی پیش می‌آید که شرکت می‌خواهد محصول جدیدی تولید کند و به همین دلیل به تجهیزات و مواد اولیه جدیدی نیاز پیدا می‌کند. همچنین ممکن است یکی از دستگاهها خراب شده و به قطعات جدیدی نیاز پیدا کند. همچنین ممکن است مدیر خرید از کیفیت، قیمت، یا خدمات تأمین‌کننده فعلی رضایت نداشته باشد. در بیرون از شرکت، ممکن است خریدار در بازدید از یک نمایشگاه با ایده‌های جدیدی روبرو شود، یا آگهی را ببیند، و یا فروشنده‌ای با او تماس بگیرد و محصول جدید یا ارزانتری را پیشنهاد کند؛ اینها محرکهای بیرونی هستند. در واقع، بازاریابان تجاری در آگهی‌هایشان، به مشتریان بالقوه در مورد مشکلاتشان، هشدار می‌دهند و راه حلی برای مشکل پیش رویشان قرار می‌دهند. مثلاً کوداک در آگهی برای تجهیزات تصویربرداری پزشکی، به پیچیدگی تصویر برداری در بیمارستان‌ها اشاره کرده و می‌گوید: "با کوداک پیچیدگی به وضوح تبدیل می‌شود."

www.modirefarda.com
مدیر فردا

تشریح نیاز عمومی

تشریح نیاز عمومی
مرحله‌ای از فرایند خرید تجاری که در آن شرکت، مشخصات و کمیت جنس مورد نیاز را مشخص می‌کند.

پس از شناخت مشکل، خریدار به **تشریح نیاز عمومی** می‌پردازد؛ یعنی مشخصات و مقدار جنس مورد نیاز را مشخص می‌کند. این فرایند، در مورد اجناس استاندارد به سادگی انجام می‌شود. اما در مورد اجناس پیچیده، خریدار برای تعریف یک قلم جنس باید با دیگران- مهندسین، کاربران، مشاوران- همفکری کند. تیم ممکن است بخواهد اهمیت نسبی قابلیت اطمینان، مقاومت، قیمت، و دیگر مشخصات مورد نظر جنس را مشخص کند. در این مرحله، بازاریابان تجاری گوش به زنگ می‌توانند خریداران را در تعریف نیاز و بدست آوردن اطلاعاتی در مورد خصوصیات محصولات متفاوت یاری کنند.

مشخصات محصول

مشخصات محصول
مرحله از خرید تجاری که در آن سازمان خریدار در مورد بهترین خصوصیات فنی محصول مورد نیاز، تصمیم گیری کرده و آنها را شرح می‌دهد.

تحلیل ارزش
شیوه ای برای کاهش هزینه که به مطالعه دقیق اجزاء می‌پردازد تا مشخص شود که آیا می‌توان آنها را مجدداً طراحی کرد، همگون نمود و یا باروشهای تولید ارزانتری تولید کرد.

در ادامه، سازمان خریدار به تهیه **مشخصات** فنی **محصول** می‌پردازد که این کار اغلب با کمک تیم مهندسی تحلیل ارزش انجام می‌شود. **تحلیل ارزش**، شیوه‌ای برای کاهش هزینه است که در آن اجزاء را دقیقاً مطالعه می‌کنند تا مشخص شود که آیا می‌توان محصول را مجدداً طراحی کرد، همگون نمود، یا از روشهای تولید ارزانتری استفاده کرد. تیم در مورد بهترین خصوصیات محصول تصمیم‌گیری کرده و آنها را به طور مناسب شرح می‌دهد. فروشندگان هم می‌توانند تحلیل ارزش را به عنوان ابزاری برای بدست آوردن قراردادهای جدید مورد استفاده قرار دهند. فروشنده بیرونی می‌تواند راه بهتری برای ساختن محصول به خریدار نشان داده و بدین ترتیب، موقعیت خرید مستقیم را به وظیفه جدید تبدیل کند. بدین ترتیب شانسی برای بدست آوردن تجارت جدیدی بدست خواهد آورد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

جستجوی تأمین‌کنندگان

در این مرحله، خریدار به **جستجوی تأمین‌کننده** می‌پردازد تا بهترین فروشنده را بیابد. خریدار می‌تواند با بررسی کتابهای راهنمای تجاری، جستجوی کامپیوتری، و تماس با دیگر شرکتها برای دریافت پیشنهادهایشان، فهرست کوچکی از تأمین‌کنندگان واجد شرایط را تهیه کند. امروزه شرکتها بسیاری از اینترنت برای پیدا کردن تأمین‌کنندگان استفاده می‌کنند. این تغییرات، شرایط بازی را برای بازاریابان هموارتر کرده است؛ اینترنت همان مزایایی که در اختیار شرکتهای بزرگ قرار دارد را، در اختیار شرکتهای کوچک هم می‌گذارد.

هرچه وظیفه خرید جدیدتر، پیچیده‌تر و پرهزینه‌تر باشد، خریدار وقت بیشتری برای پیدا کردن تأمین‌کنندگان صرف می‌کند. اقدام مهمی که تأمین‌کننده باید انجام دهید این است که نامش را در راهنماهای اصلی تجاری ثبت کرده و در بازار نیز شهرت خوبی بدست آورد. فروشندگان باید شرکتهایی که به دنبال تأمین‌کنندگان هستند را زیر نظر گرفته و اطمینان حاصل کنند که شرکتشان هم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جستجوی تأمین‌کنندگان
مرحله‌ای از فرایند خرید تجاری که در آن خریدار به جستجوی بهترین فروشنده می‌پردازد.

درخواست پیشنهاد

در مرحله **درخواست پیشنهاد**، خریدار از تأمین‌کنندگان واجد شرایط دعوت می‌کند تا پیشنهادهایشان را ارسال کنند. برخی تأمین‌کنندگان، در پاسخ فقط کاتالوگها یا فروشندگانی را نزد خریدار می‌فرستند. بهرحال، خریدار در خرید محصولات پیچیده، از هر کدام از تأمین‌کنندگان بالقوه می‌خواهد که به ارائه پیشنهادهای مکتوب تفصیلی یا نمایش رسمی بپردازند.

بازاریابان تجاری باید در تحقیقات، نویسندگی، و نمایش پیشنهادی که در پاسخ به درخواست پیشنهاد خریدار تهیه می‌شود، تخصص داشته باشند. پیشنهاد نباید فقط اسناد فنی باشد، بلکه باید اسناد بازاریابی هم باشد. نمایش هم باید در خریدار اطمینان ایجاد کرده و فروشنده را نسبت به رقبا برجسته کند.

مشخصات روند خرید
مرحله ای از فرایند خرید تجاری که طی آن خریدار قرارداد سفارش نهایی را با عرضه کننده به امضاء می‌رساند.

درخواست پیشنهاد
مرحله‌ای از فرایند خرید که در آن خریدار از تأمین‌کنندگان واجد شرایط دعوت می‌کند تا پیشنهادهایشان را ارسال کنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

انتخاب تأمین‌کننده

در این مرحله، مرکز خرید پیشنهادها را بررسی کرده و تأمین‌کننده یا تأمین‌کنندگانی را انتخاب می‌کند. معمولاً مرکز خرید در مرحله **انتخاب تأمین‌کننده**، فهرستی از خصوصیات مطلوب تأمین‌کنندگان تهیه کرده و اهمیت نسبی آنها را مشخص می‌کند. در یکی از بررسی‌های انجام شده، مدیران اجرایی خرید، فهرست عوامل مؤثر بر رابطه بین تأمین‌کننده و مشتری را بدین شرح مشخص کردند: محصولات و خدمات با کیفیت، تحویل به موقع، رفتار اخلاقی شرکت، ارتباطات صادقانه، و قیمت رقابتی. دیگرعوامل مهم شامل این موارد می‌باشند: قابلیت تعمیر و سرویس کردن، پشتیبانی و مشورت فنی، محل جغرافیایی، سابقه کارایی، و شهرت. اعضای مرکز خرید، تأمین‌کنندگان را بر اساس این عوامل رتبه‌بندی کرده و بهترین تأمین‌کننده را شناسایی می‌کنند.

خریدار می‌تواند قبل از تصمیم‌گیری نهایی، با تأمین‌کننده برتر در مورد قیمت و شرایط به مذاکره بپردازد. در نهایت می‌توانند یک یا چند تأمین‌کننده را انتخاب کنند. بسیاری از خریداران ترجیح می‌دهند از چند منبع برای تأمین نیازهایشان استفاده کنند تا به یک تأمین‌کننده وابسته نشده و علاوه بر آن بتوانند در آینده، به مقایسه قیمت و کارایی تأمین‌کنندگان مختلف بپردازند. امروزه، مدیران توسعه تأمین‌کنندگان، خواهان تشکیل شبکه کاملی از همکاران تأمین‌کننده هستند تا شرکت را در ارائه ارزش بیشتر به مشتری یاری کنند.

انتخاب تأمین‌کننده
مرحله ای از فرایند خرید تجاری که خریدار در آن به بررسی پیشنهادهای تأمین‌کنندگان پرداخته و تأمین‌کننده یا تأمین کنندگانی را انتخاب می‌کند.

تصویر ۶-۳
مراحل فرایند خرید تجاری

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مشخصات روند خرید

خریدار در این مرحله، **مشخصات روند خرید** را تهیه می‌کند که شامل سفارش نهایی به تأمین‌کننده یا تأمین‌کنندگان انتخاب شده بودو از بخشهایی همچون مشخصات فنی، مقدار مورد نیاز، زمان تحویل مورد انتظار، سیاست مرجوعی، و گارانتی تشکیل شده است. خریدار ممکن است در موارد نگهداری، تعمیر و عملیات، بجای قراردادهای دوره‌ای خرید، اقدام به عقد *قرارداد عمده* بکند. قرارداد عمده رابطه دراز مدتی بین تأمین‌کننده و خریدار ایجاد می‌کند که تأمین‌کننده طی آن متعهد می‌شود طی بازه زمانی مشخص، مقدار مورد نیاز خریدار را با قیمت مشخص در اختیار او قرار دهد.

امروزه بسیاری از خریداران بزرگ در حال بکارگیری انبارداری تحت مدیریت تأمین کننده هستند که در آن مسئولیت سفارش دادن و انبارداری بر عهده تأمین‌کننده قرار می‌گیرد. در این سیستمها، خریدار اطلاعات فروش و انبار را مستقیماً در اختیار تأمین‌کننده کلیدی قرار می‌دهد. تأمین کننده هم وضعیت انبار را دائماً زیر نظر داشته و بر اساس نیاز آنرا پر می‌کند.

ارزیابی کارایی

در این مرحله، خریدار به ارزیابی کارایی تأمین‌کننده می‌پردازد. خریدار می‌تواند با کاربران تماس گرفته و رضایتشان را ارزیابی کند. **ارزیابی کارایی** ممکن است باعث شود خریدار قرارداد را تمدید کند، در آن تغییراتی ایجاد کند یا آن را فسخ نماید. فروشنده نیز باید بر عوامل مورد نظر خریدار نظارت کرده و اطمینان حاصل کند که رضایت مورد انتظار او را براورده کرده است.

الگوی هشت مرحله‌ای، دید ساده‌ای از فرایند خرید تجاری را در اختیارمان می‌گذارد. فرایند واقعی، معمولاً خیلی پیچیده‌تر است. در موقعیت خرید مجدد اصلاح شده یا مستقیم، برخی از این مراحل خلاصه شده یا از کنارشان عبور می‌کنند. هر سازمانی به روش مخصوص خودش خرید می‌کند و هر موقعیت خرید نیز، الزامات خاص خودش را دارد.

اعضای مختلف مرکز خرید، ممکن است در مراحل مختلف خرید دخالت کنند. با اینکه معمولاً مراحل معین فرایند خرید طی می‌شوند، اما خریداران همیشه ترتیب آنها را رعایت نکرده و حتی مراحلی به آن اضافه می‌کنند. خریداران اغلب مراحل مشخصی از فرایند را تکرار می‌کنند. آخرین مسئله اینکه امکان دارد ارتباط با مشتریان، منجر به خریدهای مختلفی بشود که همزمان با هم در حال پیشرفت بوده و در مراحل مختلفی قرار داشته باشند. فروشنده باید کل ارتباط با مشتری را مدیریت کند، نه فقط خریدهای منحصر به فرد را.

www.modirefarda.com

تدارکات الکترونیکی: خرید در اینترنت

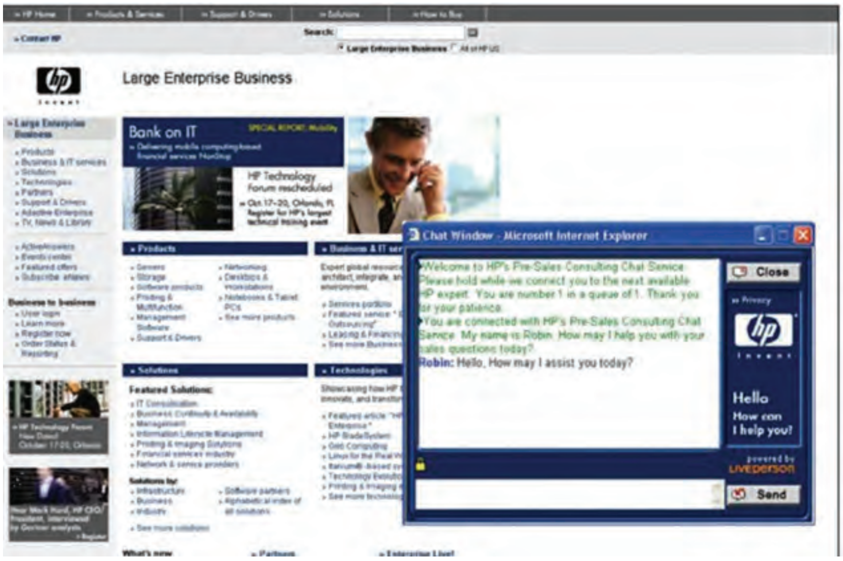
در چند سال اخیر، پیشرفت‌های فن‌آوری اطلاعات، چهره فرایند بازاریابی شرکت به شرکت را تغییر داده است. خرید برخط که به آن *تدارکات الکترونیکی* نیز گفته می‌شود، به سرعت در حال رشد است.

شرکتها به روشهای مختلفی می‌تواند تدارکات الکترونیکی را به کار گیرند. می‌توانند وب سایت اختصاصی شرکت برای خرید را راه اندازی کنند. مثلاً جنرال الکتریک، شرکتی بازرگانی را اداره می‌کند که اعلام نیازهای خرید و انتشار آگهی مناقصات، شرایط مذاکره و ثبت سفارش را از طریق آن انجام می‌دهد. یا شرکت می‌تواند اکسترانتی را راه اندازی کرده و آنرا با تأمین‌کنندگان کلیدی مرتبط نماید. به عنوان نمونه می‌توان دسترسی‌هایی در سیستم دِل و آفیس دیپوت ایجاد کرد تا خریداران شرکت بتوانند تجهیزات، مواد و لوازم مورد نیاز را به وسیله آن خریداری کنند.

بازاریابان شرکت به شرکت می‌توانند با ایجاد وب سایتهای زیبا و قابل استفاده، مشتریانی که دوست دارند اینترنتی خرید کنند را یاری نمایند. به عنوان مثال شمجله بی تو بی به طور دوره‌ای وب سایت هیولت پاکارد را جزو بهترین وب سایتهای بی تو بی طبقه بندی کرده است.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



■ اچ پی برای کمک به مشتریانی که دوست دارند اینترنتی خرید کنند، وب سایتی با ۱،۵۰۰ بخش و یک میلیون صفحه راه اندازی کرده است. در این وب سایت مشخصات کلی و جزئیات فنی محصولات، راه حلهای خرید، خبرنامه الکترونیکی، گفتگوی زنده با مسئول فروش، کلاسهای برخط و پشتیبانی برخط به مشتریان ارائه می‌شود.

وب سایت اچ پی شامل ۱،۹۰۰ بخش و بیش از ۲/۵ میلیون صفحه است. این وب سایت اطلاعات بسیاری در مورد محصولات و شرکت را در یک جا جمع کرده و امکان دسترسی به آن تنها با چند کلیک را فراهم کرده است. تصمیم‌گیرندگان در زمینه فن‌آوری اطلاعات می‌توانند به سایت رفته، مستقیماً به بخش مورد نظر کسب و کارشان(کسب و کار کوچک، متوسط، بزرگ) مراجعه کرده و خیلی سریع اطلاعات اجمالی و دقیق فنی و روش خرید آنرا مشاهده کنند.

این سایت امکان ایجاد فهرستهای سفارشی برای محصولاتی که زیاد خریداری می‌شوند را فراهم کرده و می‌توان روند خودکاری برای تأیید سفارش و انجام پیوسته تراکنشها ایجاد کرد. اچ پی برای ایجاد رابطه‌ای عمیق‌تر با مشتریان، فلشی طراحی کرده که نحوه کار با سایت را آموزش می‌دهد، خبرنامه‌ای ایجاد کرده و امکان گفتگوی برخط با مسئول فروش و شرکت در کلاسهای آموزشی را نیز فراهم کرده است. راه اندازی سایت هزینه خودش را جبران کرده است. امروزه تقریباً ۵۵ درصد از فروش شرکت از طریق وب سایت انجام می‌شود.[۱۱]

تدارکات الکترونیکی، دسترسی خریداران به تأمین‌کنندگان جدید را فراهم کرده، هزینه‌های خرید را کاهش داده و پردازش و تحویل سفارش را تسریع کرده است. در مقابل، بازاریابان تجاری هم می‌توانند با برقراری ارتباط برخط با مشتریان، اطلاعات بازاریابی را در اختیارشان قرارداده، محصول و خدمات را به فروش رسانده، از مشتریان پشتیبانی به عمل آورده و روابط با مشتریان را بهبود بخشند.

تاکنون، بیشتر محصولاتی که به صورت بر خط خریداری شده‌اند، مواد اِم آر اوْ(Maintenance, Repair, Operations)–نگهداری، تعمیر و عملیات- بوده‌اند. مثلاً اچ پی ۹۵ درصد از بودجه ۱۳ میلیارد دلاری اِم آر او را از طریق تدارکات الکترونیکی خرج کرد. خطوط هوایی دلتا نیز سال گذشته ۶/۲ میلیارد دلار سوخت را اینترنتی خریداری کرد. نَشنال سِمی کانداکتور نیز تقریباً خرید تمام ۳۵۰۰ قلم جنسی- از چکمه‌های استریل گرفته تا پیشرفته‌ترین نرم افزارها - که در هر ماه لازم دارد را به صورت خودکار درآورده است. حتی آکواریوم بالتیمور نیز برای خرید هرچیزی از ماهی‌های عجیب و غریب گرفته تا غذای مورد نیاز را از طریق تدارکات الکترونیکی تهیه می‌کند. این شرکت اخیراً ۶ میلیارد دلار را برای خدمات و موارد مرتبط با معماری به صورت بر خط هزینه کرد تا «سیاره حیوانات استرالیا: نهایت وحش» را به نمایش درآورد.[۱۲]

جنرال الکتریک هم که یکی از خریداران بزرگ در سطح دنیا می‌باشد، برنامه‌ریزی کرده که تا چند سال آینده تمام خریدهای مربوط به عملیات عمومی و ملزومات صنعتی را به صورت برخط انجام دهد.

حجم کل پولی که برای مواد اِم آر او خرج می‌شود، در مقایسه با اقلامی همچون قطعات هواپیما، سیستمهای کامپیوتری و لوله های فولادی به نظر خیلی ناچیز می‌آید. ولی با اینحال، مواد ام آر او ۸۰ درصد از سفارشهای تجاری را به خود اختصاص می‌دهند که هزینه پردازش این سفارشها بسیار زیاد است. به همین دلیل شرکتها می‌توانند با خرید بر خط مواد ام آر او، صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای بکنند.

تدارکات الکترونیکی شرکت به شرکت، مزایای بسیاری دارد. اول اینکه با کاهش هزینه معاملات، فرایند خرید را برای خریدار و فروشنده کارآمد می‌کند. برنامه‌های خرید تحت وب، کاغذ بازی که در فرایند درخواست و خرید سنتی وجود دارد را

www.modirefarda.com مدیران فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

از بین می‌برند. مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده نشان داد که تدارکات الکترونیکی، هزینه‌های درخواست تا سفارش را به طور متوسط ۵۸ درصد کاهش می‌دهد.[۱۳]

تدارکات الکترونیکی، زمان بین سفارش و تحویل را هم کاهش می‌دهد. صرفه‌جویی در زمان، علی الخصوص برای شرکتهایی که با چندین تأمین‌کننده برون مرزی سر و کار دارند، بسیار مهم است. شرکت آداپتِک، که یکی از عرضه‌کنندگان مشهور تجهیزات ذخیره سازی اطلاعات می‌باشد، با استفاده از یک شبکه اِکسترانت، تأمین‌کنندگان چیپهای کامپیوتری مورد نیازش که در تایوان قرار دارند را به صورت یک خانواده مجازی در آورده است. پیامهای آداپتک، ظرف چند ثانیه از دفتر مرکزی شرکت به همکاران آسیایی می‌رسد و بدین ترتیب آداپتک موفق شد زمان بین سفارش تا تحویل را از ۱۶ هفته به ۵۵ روز کاهش دهد؛ که به همین میزان نیز برای شرکتهای تأمین‌کننده سودمند بوده است.

بالاخره اینکه تدارکات الکترونیکی، علاوه بر صرفه‌جویی در زمان و هزینه، باعث شده مسئولین خرید با فراغ بال بتوانند بر مسائل راهبردی‌تر متمرکز شوند. از نظر بسیاری از متخصصان خرید، انجام کارها به صورت برخط به معنی کاهش کاغذبازی و دیگر کارهای پرزحمت بوده و بدین ترتیب می‌توانند وقت بیشتری را صرف مدیریت انبار کرده و با تأمین‌کنندگان، خلاقانه همکاری کرد. مدیر عامل اچ پی می‌گوید: "کلید حل مشکل این است. می‌توانید کارمندان را بر کارهای دارای ارزش افزوده متمرکز کنید. حالا متخصصین خرید می‌توانند منابع مختلفی پیدا کرده و با تأمین‌کنندگان در راستای کاهش هزینه‌ها و تولید محصولات جدید همکاری کنند."[۱۴]

استفاده روز افزون از تدارکات الکترونیکی، مشکلاتی نیز بوجود آورده است. مثلاً با اینکه وب امکان به اشتراک‌گذاری اطلاعات را برای خریداران و تأمین‌کنندگان فراهم کرده و حتی آنها می‌توانند با هم در طراحی محصول نیز همکاری کنند، اما ممکن است باعث از بین رفتن روابط چندین ساله تأمین‌کننده-مشتری نیز بشود. امروزه بسیاری از شرکتها، در وب بدنبال تأمین‌کنندگان بهتر هستند.

تدارکات الکترونیکی، به طور بالقوه امکان بروز فاجعه‌های امنیتی را نیز ایجاد کرده است. با وجود اینکه با استفاده از رمزنگاری ابتدایی می‌توان محیط امن لازم برای ارسال نامه‌های الکترونیکی و بانکداری خانگی را فراهم کرد، اما هنوز هم محیط امن مورد نیاز برای برهمکنشهای سرّی تجاری در دسترس نیست. شرکتها، میلیونها دلار برای تحقیقات در زمینه استراتژیهای دفاعی خرج می‌کنند تا نفوذگران را هرچه بیشتر محدود کنند. مثلاً سیسکو سیستمز، نوع روترها، فایروالها و رویه‌های امنیتی که همکارانش باید برای امن کردن اکسترانت بکار برند را مشخص کرده است. در واقع این شرکت بعضی اوقات پا را از این هم فراتر می‌گذارد و مهندسین امنیتی خودش را به محل شرکت همکار می‌فرستد تا به بررسی وضعیت دفاعی او پرداخته و مسئولیت او در مشکلات امنیتی که از کامپیوترها ناشی می‌شود را به عهده بگیرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

بازارهای دولتی و سازمانی

تا اینجا، بحث ما در مورد خرید سازمانی بیشتر بر رفتار خرید مشتری تجاری متمرکز بوده است. بخش اصلی این بحث، در مورد شرکتهای دولتی و سازمانی نیز کاربرد دارد. اما به هر حال، این دو بازار غیر تجاری، نیازها و ویژگیهای به خصوص دیگری هم دارند. از این رو، در این بخش پایانی، مشخصه‌های خاص بازارهای دولتی و سازمانی را بررسی می‌کنیم.

بازارهای سازمانی

بازار سازمانی(Institutional Market)، از مدارس، بیمارستانها، آسایشگاههای سالمندان، زندانها و دیگر سازمانهایی تشکیل شده که برای مراقبت از مردم، به ارائه محصولات یا خدمات می‌پردازند. سازمانها با هم از نظر منابع تأمین مالی و اهداف تفاوت دارند. مثلاً شبکه بهداشت تِنِت ۷۰ بیمارستان خصوصی را در ۱۲ ایالت آمریکا اداره می‌کند. در مقابل بیمارستانهای کودکان شِراینِرز به صورت غیر انتفاعی فعالیت کرده و خدمات درمانی خاص کودکان را ارائه می‌کند. مراکز درمانی مسائل سربازان بازنشسته نیز توسط دولت اداره شده و در سراسر آمریکا خدمات درمانی مخصوص سربازان بازنشسته را ارائه می‌کند.[۱۵] هر سازمانی نیازهای خرید و منابع مختلفی برای آن دارد.

بازارهای سازمانی
مدارس، بیمارستانها، آسایشگاههای سالمندان، زندانها و دیگر سازمانهایی که برای مراقبت از مردم، به ارائه محصولات یا خدمات می‌پردازند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بسیاری از بازارهای سازمانی، با خصوصیاتی همچون بودجه کم و مشتریان اسیر از دیگر بازارها متمایز می‌شوند. مثلاً بیماران بیمارستان، انتخابی در مورد غذایی که بیمارستان به آنها می‌دهد ندارند و باید هرچه به آنها داده می‌شود را بخورند. مأمور خرید بیمارستان باید در مورد کیفیت غذایی که برای بیماران خریداری می‌کند، دقت کافی به خرج دهد، زیرا غذا بخشی از مجموعه خدماتی است که بیمارستان به بیمار ارائه می‌کند و بنابراین نباید در خرید آن هدف سود را مد نظر قرار داد. همچنین کاهش سخت‌گیرانه قیمتها نیز در دستور کار نیست؛ بیمارانی که غذای بی کیفیت دریافت می‌کنند، با دیگران در مورد این وضعیت صحبت می‌کنند و بدین ترتیب شهرت بیمارستان لکه‌دار می‌شود. بنابراین، مأمور خرید بیمارستان باید فروشنده‌ای بیابد که بتواند غذای سازمانی را با کیفیت استاندارد یا بالاتر ارائه کرده و در عین حال قیمت‌اش نیز پایین باشد.

بسیاری از بازاریابان، بخش خاصی را برای خریداران سازمانی ایجاد کرده‌اند تا بتوانند پاسخگوی ویژگیها و نیازهای خاص آنها باشند. مثلاً هاینس، سس کچاپ و دیگر محصولاتش را به طور مجزا تولید، بسته بندی و قیمت‌گذاری می‌کند تا نیاز مصرف‌کنندگان گوناگون همچون بیمارستانها، دانشگاهها و دیگر مشتریان بازار سازمانی را به شکل بهتری پاسخ دهد. تقریباً ۲۰ درصد از فروش شرکت از بخش خدمات غذایی آمریکا حاصل می‌شود که مشتریان سازمانی را در بر می‌گیرد.[۱۶]

بازارهای دولتی

بازارهای دولتی

واحدهای دولتی- کشوری، استانی و محلی- که به خرید یا اجاره محصولات و خدمات می‌پردازند تا وظیفه اصلی دولت را به انجام رسانند.

بازار دولتی، فرصتهای بزرگی را برای شرکتهای کوچک و بزرگ فراهم کرده است. در اکثر کشورها، سازمانهای دولتی بزرگترین خریداران کالاها و خدمات می‌باشند. فقط در ایالات متحده، مراکز دولتی فدرال، ایالتی و محلی، بیش از ۸۲،۰۰۰ واحد خرید دارند. خرید دولتی و خرید تجاری از بسیاری جنبه‌ها به هم شبیه‌اند. اما تفاوتهایی نیز وجود دارد که شرکتهایی که می‌خواهند محصولات و خدماتشان را به دولت بفروشند باید آنها را کاملاً درک کنند. برای موفقیت در بازار دولتی، فروشندگان باید تصمیم‌گیران اصلی را پیدا کرده، عواملی که بر رفتار خریدار تأثیر گذار است را مشخص کرده، و فرایند تصمیم‌گیری خرید را درک کنند.

فروشندگان در سازمانهای دولتی نوعاً باید در مناقصه شرکت کنند و معمولاً قرارداد از آن کسی می‌شود که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد کرده است. در بعضی موارد، دولت برای کیفیت ممتاز و یا انجام به موقع قرارداد، پاداشهایی نیز در نظر می‌گیرد. همچنین دولت در مواردی که پروژه پیچیده بوده و یا شامل تحقیقات زیاد یا ریسکهای بزرگی است و یا رقابت کمی وجود دارد، قرارداد را بر اساس مذاکره منعقد می‌کند.

سازمانهای دولتی تمایل دارند در مقابل تأمین‌کنندگان خارجی، از تأمین‌کنندگان داخلی حمایت کنند. یکی از اعتراضهایی که در اروپا در مورد عملیاتهای چندملیتی به طور جدی مطرح شده این است که کشورها، بجای طرفداری از کیفیت برتری که شرکتهای بیگانه ارائه می‌کنند، به طرفداری از شرکتهای داخلی می‌پردازند. کمیسیون اقتصادی اروپا تلاش می‌کند این طرفداری را بتدریج از بین ببرد.

www.modirefarda.com
مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

خریداران دولتی نیز همانند مصرف‌کنندگان و خریداران تجاری، تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی، میان فردی، و فردی قرار می‌گیرند. مورد منحصر به فردی که در مورد خریدهای دولتی وجود دارد این است که این خریدها به دقت زیر نظر گروههای مردمی همچون مجلس یا گروههای شخصی قرار دارند. این گروهها می‌خواهند بدانند دولت پول مالیات دهنگان را چطور خرج می‌کند. از آنجا که خریدهای دولتی توسط جامعه مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد، این سازمانها معمولاً تأمین‌کنندگان را مجبور به کاغذ بازی قابل توجهی می‌کنند. شرکتها هم اغلب از کاغذ بازی بیش از حد، بوروکراسی، آیین نامه‌ها، تأخیرهای زیاد در تصمیم‌گیری و تغییرات زیاد در کارمندان خرید شکایت دارند.

اما چرا شرکتها، با وجود این همه مقررات دست و پا گیر، باز هم خواهان تجارت با دولت آمریکا هستند؟ دلیل این موضوع خیلی واضح است: دولت آمریکا بزرگترین خریدار محصولات و خدمات در دنیاست- چکهایش هم برگشت نمی‌خورد. مثلاً سال گذشته فقط ۶۵ میلیارد دلار خرج فن‌آوری اطلاعات کرد. مراکز امنیتی حمل و نقل، ۳۸۰ میلیارد دلار برای فن‌آوری بازرسی اسباب و اثاثیه مسافران هزینه کردند.[۱۷]

اکثر اداره‌های دولتی، دستورالعملهای دقیقی در مورد چگونگی فروش به دولت را در اختیار شرکتهای علاقه‌مند قرار می‌دهند. مثلاً اداره شرکتهای کوچک ایالات متحده، راهنمایی با عنوان *راهنمای خرید، مشخصات و فهرست فروش به دولت آمریکا* را به چاپ می‌رساند که فهرستی است از محصولات و خدماتی که مرتباً توسط دولت فدرال خریداری می‌شود و سازمانهای خاصی که آنها را خریداری می‌کنند را نیز مشخص کرده است. دفتر چاپ دولتی نیز روزنامه‌ای با نام حرفه تجارت به چاپ می‌رساند که شامل فهرستی از خریدهای انجام شده و در دست انجام می‌باشد. هر دو این موارد، راهنمای خوبی در بازار قراردادهای دست دوم(مقاطعه کاران دست دوم) می‌باشند. سازمان تجارت آمریکا هم بیزینس اَمریکا را چاپ می‌رساند که شامل تفسیرهایی در مورد سیاستها و برنامه‌های دولت بوده و اطلاعات مختصری هم در مورد فرصتهای تجاری در سراسر دنیا ارائه می‌کند.

اداره خدمات عمومی در بسیاری از شهرهای بزرگ اقدام به راه اندازی دفاتری کرده که کارمندان این مرکز چگونگی خرید دولتی و مراحلی که تأمین‌کنندگان باید طی کنند را آموزش داده و همچنین فرصتهای موجود تدارکاتی را معرفی می‌کنند. مجلات بازرگانی مختلفی هم اطلاعاتی در مورد چگونگی دستیابی به مدارس، بیمارستانها، ادارات بزرگراهها، و دیگر قسمتهای دولتی ارائه می‌کنند. همچنین تقریباً همه این سازمانها و انجمنهای دولتی، وب سایتهایی راه اندازی کرده‌اند که می‌توان اطلاعات و اطلاعیه‌های جدید را از آنها بدست آورد.

با وجود همه این تمهیدات، باز هم تأمین‌کنندگان باید راهی برای میان بر زدن از بین قوانین دست و پا گیر پیدا کنند. به عنوان مثال شرکت فن‌آوری اِنویزیج را در نظر بگیرید که یک شرکت کوچک نرم‌افزاری است که در زمینه برنامه‌های تحت وب آموزش و مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کند. تمام درآمد این شرکت از قراردادهای دولتی است؛ ۶۵ درصد آن با دولت فدرال است. این شرکت از سایت وب اداره خدمات عمومی برای دستیابی به قراردادهای کوچکتر که معمولاً ظرف ۱۴ روز پاسخ می‌دهند، استفاده کرده است. اما بیشتر تلاش خود را معطوف قراردادهای بزرگ و سودآور کرده است. پیشنهادی که باید برای هر کدام از این مناقصه‌ها ارائه داد، به دلیل حجم بالای کاغذ بازی مورد نیاز بین ۶۰۰ تا ۷۰۰ صفحه حجم دارد. طبق برآورد مدیرعامل شرکت، تهیه هر کدام از این پیشنهادها در حدود ۵۰۰۰ ساعت از وقت شرکت را به خود اختصاص می‌دهد.[۱۸]

همچنین، نقش معیارهای غیر اقتصادی نیز در خریدهای دولتی رو به افزایش است. از خریداران دولتی خواسته شده تا از شرکتها و بخشهای تجاری ضعیف‌تر، حمایت کنند؛ شرکتهای کوچک؛ شرکتهای با مالکیت اقلیت؛ و شرکتهایی که از تبعیض نژادی، جنسی، و سنی اجتناب می‌کنند. فروشندگانی که به دنبال تجارت با دولت هستند، باید به این عوامل توجه کنند.

بسیاری از شرکتهایی که به فروش به دولت مشغولند، به دلایلی از خط مشی بازاریابی تبعیت نمی‌کنند. کل پولی که دولت خرج می‌کند توسط کارمندان منتخب مشخص می‌شود، نه براساس تلاشهای بازاریابی برای توسعه بازار. خریداران دولتی، تأکید زیادی بر قیمت دارند و به همین دلیل تأمین‌کنندگان را مجبور می‌کنند تا تمام منابعشان را در فن‌آوری سرمایه‌گذاری کنند که به کاهش قیمت منجر می‌شود. وقتی مشخصات محصول با جزئیات دقیق مشخص شده است، تمایز محصول عامل موفقیت در بازاریابی نیست. تبلیغات و فروش شخصی نیز در برنده شدن در مناقصات عمومی نقشی زیادی ایفا نمی‌کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اما برخی شرکتها هم مثل جنرال الکتریک، سی دی دبلیو، کوداکاک و گودییر بخش ویژه‌ای برای بازاریابی دولتی ایجاد کرده‌اند. این شرکتها، به پیش‌بینی نیازها و پروژه‌های دولت پرداخته، در مرحله *تعیین مشخصات محصول* شرکت کرده، به جمع آوری اطلاعات جاسوسی رقابتی پرداخته، پیشنهادهای مناقصه را به دقت تهیه کرده، و ارتباط مستحکمی برقرار کرده‌اند تا اعتبار شرکتشان را بیان کرده و تصویر عمومی نسبت به آنرا بهبود بخشند.

شرکتهای دیگری هم برنامه‌های بازاریابی خاصی برای خریداران دولتی طراحی کرده‌اند. مثلاً شرکت کامپیوترهای دِل، واحد تجاری خاصی برای نیازهای خاص خریداران دولتی فدرال، ایالتی، و محلی ایجاد کرده است. دِل وب سایت اختصاصی برجسته‌ای نیز به آدرس Dell.com راه اندازی کرده که در آن قیمتهای ویژه، امکان خرید برخط، و خدمات و پشتیبانی برای هر شهر، ایالت و دولت فدرال، به صورت مجزا وجود دارد.

طی دهه گذشته، حجم زیادی از خرید دولتی بصورت بر خط انجام شده است. وب سایت فرصتهای کسب و کار فدرال به آدرس www.FedBizOpps.gov مرکزی است که فرصتهای فروش به دولت فدرال در مبالغ بالای ۲۵،۰۰۰ دلار را به بینندگان معرفی می‌کند. سه اداره فدرال نیز که مسئول باقی خریدهای دولت هستند، وب سایتهایشان را راه اندازی کرده‌اند که از طریق آنها، فعالیتهای خرید دولتی در دسترس می‌باشد. اداره خدمات عمومی که بیش از یک چهارم دلارهای دولتی را خرج می‌کند، وب سایت (www.gsa.gov)Advantage! را راه اندازی کرده است. اداره لجستیک دفاع نیز دروازه تدارکات(http://progate.daps.dla.mil) را ایجاد کرده است که خریدهای ارتش از طریق آن انجام می‌شود. اداره سربازان جنگی بازنشسته هم وب سایت https://vaadvantage.gsa.gov را راه انداخته تا خریدهای مربوط به بازنشستگان جنگی را از طریق آن انجام دهد.

چنین سایتهایی امکان خرید هر چیزی از دارو و تجهیزات اداری گرفته تا پوشاک را به صورت برخط برای مأموران دفاعی و کشوری مجاز فراهم کرده‌اند. جی اِس اِی، وی اِی، و دی اِل اِی ، فقط به فروش اجناس انبار شده نمی‌پردازند، بلکه ارتباط مستقیمی بین خریداران و تأمین‌کنندگان طرف قرارداد ایجاد کرده‌اند. مثلاً شعبه‌ای از دی اِل اِی که ۱۶۰،۰۰۰ قلم پزشکی را برای نیروهای ارتش تأمین می‌کند، سفارشها را مستقیماً به فروشندگانی مثل بریستول-مایرز منتقل می‌کند. چنین سیستمهای اینترنتی، نوید بخش حذف شدن بسیاری از درگیریهایی که در داد و ستد با واحدهای خرید دولتی رخ می‌دهد، هستند.[۱۹]

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرور مفاهیم

بازارهای مصرفی و تجاری از بعضی جهات به هم شبیه اند. مثلاً در هر دو بازار با افرادی روبرو هستیم که برای ارضای نیازهایشان تصمیم به خرید می‌گیرند. اما بازار تجاری با مصرفی تفاوتهای بسیاری هم دارد. یکی از موارد این است که بازار تجاری از بازار مصرفی بسیار بزرگتر است. فقط در بازار تجاری آمریکا شرکتهایی وجود دارند که سالانه چند هزار میلیارد دلار کالا و خدمات خریداری می‌کنند.

۱. بازار تجاری را تعریف کرده و در مورد تفاوتهای آن با بازار مصرفی توضیح دهید.

رفتار خریدار تجاری به رفتار خرید سازمانی اشاره دارد که کالاها و خدمات را برای استفاده در تولید محصولات و خدمات دیگری که به فروش می‌رساند، اجاره می‌دهد، یا در اختیار دیگران قرار می‌دهد، خریداری می‌کند. این بازار رفتار خرده فروشان و عمده فروشانی که کالا را برای فروش مجدد یا اجاره دادن به دیگران و کسب سود خریداری می‌کنند را هم در بر می‌گیرد.

همانطور که گفتیم، معمولاً در بازار تجاری تعداد مشتریان محدودتر بوده اما اندازه بزرگتری دارند و به صورت جغرافیایی نیز در مراکزی متمرکز شده‌اند. تقاضای تجاری معمولاً مشتق شده، بی‌کشش، و با نوسان است. در تصمیمات خرید تجاری افراد بیشتری دخیل بوده که آموزش بیشتری نیز دیده و نسبت به خریداران مصرفی حرفه‌ای‌تر هستند. در مجموع، تصمیمات خرید تجاری بسیار پیچیده‌تر بوده و فرایند خرید نیز نسبت به خرید مصرفی، رسمی‌تر است.

۲. عوامل اصلی مؤثر بر رفتار خرید تجاری را مشخص کنید.

مشتریان تجاری در سه وضعیت مختلف برای خرید تصمیم‌گیری می‌کنند: خرید مجدد مستقیم، خرید مجدد اصلاح شده، و وظیفه جدید. مرکز خرید که از افراد مختلف با نقشهای مختلف تشکیل شده است، واحد تصمیم‌گیرنده خرید سازمان می‌باشد. بازاریابان تجاری باید پاسخ این سوالات را بدانند: شرکت‌کنندگان اصلی چه کسانی هستند؟ می‌خواهند بر کدام تصمیمات تأثیر بگذارند؟ هر کدام از تصمیم‌گیرندگان چه معیاری را

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بکار می‌برند؟ بازاریابان تجاری باید عوامل اصلی محیطی، سازمانی، میان فردی، و شخصی که بر فرایند خرید تأثیر گذار هستند را نیز بشناسند.

۳. **گامهای فرایند تصمیم‌گیری خرید را نام برده و هر کدام را شرح دهید.**

خود فرایند تصمیم‌گیری خرید تجاری از هشت مرحله تشکیل شده‌است؛ (۱) *شناخت مشکل*؛ فردی در شرکت متوجه می‌شود که مشکل یا نیازی را می‌توان با محصول یا خدمتی که در بازار وجود دارد، مرتفع کرد. (۲) *تشریح نیازهای عمومی*؛ شرکت در مورد مشخصه‌های عمومی و مقدار محصول مورد نیاز تصمیم‌گیری می‌کند. (۳) *مشخصات محصول*؛ سازمان خریدار در مورد بهترین مشخصه‌های فنی محصول مورد نیاز تصمیم‌گیری کرده و آنها را تعیین می‌کند. (۴) *جستجوی تأمین‌کنندگان*؛ خریدار به دنبال بهترین تأمین‌کننده می‌گردد. (۵) *درخواست پیشنهاد*؛ خریدار از تأمین‌کنندگان تأیید شده درخواست می‌کند پیشنهادهایشان را ارسال کنند. (۶) *انتخاب تأمین‌کننده*؛ خریدار پیشنهادها را بررسی کرده و یک یا چند تأمین‌کننده را انتخاب می‌کند. (۷) *مشخصات روند خرید*؛ خریدار قرارداد نهایی خرید را با تأمین‌کننده انتخاب شده امضاء می‌کند، که در آن مشخصه‌های فنی، مقدار مورد نیاز، زمان تحویل مورد انتظار، سیاست مرجوعی، و ضمانت مشخص شده است. (۸) *بررسی کارایی*؛ خریدار میزان رضایتش از تأمین‌کننده را مشخص کرده و در مورد ادامه دادن، تغییر یا لغو سفارش تصمیم‌گیری می‌کند.

۴. **بازار سازمانی و دولتی را با هم مقایسه کرده و توضیح دهید خریداران سازمانی و دولتی چطور برای خرید تصمیم می‌گیرند.**

بازار سازمانی شامل مدارس، بیمارستانها، زندانها، و دیگر سازمانهایی است که کالا و خدمت را در اختیار افراد تحت پوشش قرار می‌دهند. خصوصیات متمایز کننده این بازار، بودجه کم و اسیر بودن مشتریان است. بازار دولتی بسیار بزرگ بوده و شامل واحدهای دولتی–فدرال، ایالتی، و محلی– می‌باشد که کالاها و خدمات را برای انجام وظایف دولتی خریداری می‌کنند.

خریداران دولتی، محصولات و خدمات را برای دفاع، آموزش، رفاه اجتماعی، و دیگر نیازهای جامعه خریداری می‌کنند. خریدهای دولتی بسیار دقیق و خاص بوده و معمولاً از طریق مذاکرات یا مناقصات عمومی به انجام می‌رسند. خریداران تجاری تحت نظر مجلس و دیگر گروههای نگهبان می‌باشند. از اینرو، انجام این خریدها مستلزم کاغذ بازی بسیار بوده و فرایند ثبت سفارش نیز به کندی پیش می‌رود.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرور اصطلاحات کلیدی

ارزیابی کارایی ۲۲۴	تحلیل ارزش ۲۲۲	خریدار ۲۱۹	مشخصات محصول ۲۲۲
استفاده کنندگان ۲۱۹	تصمیم‌گیران ۲۱۹	درخواست پیشنهاد ۲۲۳	مراقبان ۲۱۹
انتخاب تأمین‌کننده ۲۲۳	تقاضای مشتق‌شده ۲۱۴	رفتار خریدار تجاری ۲۱۲	مرکز خرید ۲۱۸
بازار دولتی ۲۲۷	توسعه تأمین‌کنندگان ۲۱۵	شناخت مشکل ۲۲۲	وظیفه جدید ۲۱۷
بازار سازمانی ۲۲۶	جستجوی تأمین‌کنندگان ۲۲۳	فرایند خرید تجاری ۲۱۳	
تأثیر گذاران ۲۱۹	خرید مجدد اصلاح شده ۲۱۷	فروش سیستمی ۲۱۸	
تشریح نیاز عمومی ۲۲۲	خرید مجدد مستقیم ۲۱۷	مشخصات روند خرید ۲۲۴	

گفتگو در مورد مفاهیم

۱. ساختار بازار و تقاضا در بازار تجاری چیپ‌های کامپیوتری اینتل با بازار مصرف‌کنندگان نهایی این محصول چه تفاوتهایی دارد؟

۲. خرید مجدد مستقیم چه تفاوتهایی با موقعیت وظیفه جدید دارد؟

۳. در فرایند خرید مرکز خرید، هر کدام از این جملات به نظر توسط کدامیک از اعضای مرکز بیان می‌شود– خریدار، تصمیم‌گیرنده، مراقب، تأثیر گذار، یا استفاده‌کننده؟

- "فکر کنم این چسب بهتر باشد. باید آنرا استفاده کنم."
- "من این چسب را برای کار دیگری استفاده کردم و در آنجا جواب داد."
- "هیچ فروشنده‌ای بدون قرار قبلی نمی‌تواند آقای جانسون را ببیند."
- "بسیار خوب، راضی شدم– این را می‌خریم."
- "فردا اولین کار من ثبت سفارش است."

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

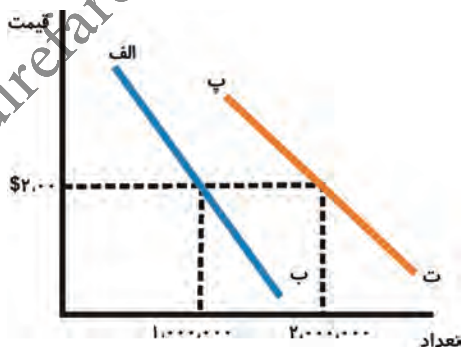
۴. عوامل تأثیر گذار اصلی بر خریدار تجاری را نام ببرید. چرا بازاریابان شرکتی باید با این عوامل آشنا باشند؟

۵. فرایند خرید تجاری چه تفاوتهایی با فرایند خرید مصرفی دارد؟

۶. فرض کنید صاحب یک چاپخانه کوچک هستید و این فرصت برایتان فراهم شده که در مناقصه یک قرارداد دولتی شرکت کرده و کار قابل توجهی برای چاپخانه فراهم کنید. سه مزیت و سه زیان کار کردن تحت شرایط دولتی را نام ببرید.

بکارگیری اصول

۱. برست–آو–انرژی محصول غذایی است که موقعیتش را در بازار بسیار گسترده ورزشی به عنوان محصولی که کارایی را افزایش می‌دهد، تثبیت کرده است. یکی از توزیع‌کنندگان محصول متوجه تغییری در تقاضای محصول شده است(جهت به سمت راست که در تصویر نشان داده شده‌است). تولید کننده هیچ اقدامی انجام نداده که باعث این افزایش شود، اما طبق گزارشهای کسب شده، به تازگی دو شخص معروف با محصول عکس انداخته‌اند. آیا ممکن است چنین اتفاقی رخ دهد؟ بر اساس نمودار، تقاضای محصول را چطور توصیف می‌کنید؟ با کشش است یا بی کشش؟ آیا این مورد را نمونه‌ای از نوسان در تقاضا می‌دانید؟ از پاسختان دفاع کنید.



۲. فرض کنید مدیر شرکتی تحقیقات بازاریابی کوچکی هستید که متخصص اجرای گروه‌های تمرکزی در صنعت غذایی می‌باشد. مشتریان شما مدیران بازاریابی و مدیران تحقیقات بازاریابی شرکتهای بزرگ می‌باشند. فرایند خرید این مشتریان تجاری را توضیح داده و بگویید چطور می‌توان شانس فروش خدمات به آنها را در هر مرحله افزایش داد.

۳. گروه کوچکی تشکیل داده و در مورد شباهتها و تفاوتهای خریداری که از خدمات یک بیمارستان بازنشستگان ارتش استفاده می‌کند و خریدار دیگری که از خدمات یک بیمارستان خصوصی بهره می‌برد بحث کنید. خریداران را از نظر این چهار عامل با هم مقایسه کنید: عوامل محیطی، سازمانی، میان فردی، و شخصی.

تمرکز بر فن آوری

شبکه‌های اجتماعی جزو موضوعات داغ بازاریابی اینترنتی می‌باشد. وب سایتهایی مثل **Friendster.com** و **myspace.com** جای خوبی برای افرادی است که می‌خواهند با هم در محیط مجازی ارتباط برقرار کنند. فن‌آوری شبکه‌های اجتماعی برای ارتباطات شرکت به شرکت هم در حال رشد و پیشرفت می‌باشد. خدماتی که این سایتها ارائه می‌دهند از یافتن خدمات و شناسایی فرصتها گرفته تا استخدام اعضای هیأت مدیره را در بر می‌گیرد. **Innersell.com** سعی دارد با شناسایی مشتریان احتمالی، از شبکه‌های اجتماعی برای توسعه واقعی کسب و کارها سود ببرد. چند سناریوهای احتمالی در **InnerSell.com** بدین شرح می‌باشد:

I یکی از اعضای **InnerSell** که در زمینه فروش املاک و مستغلات فعالیت می‌کند، با یکی از مشتریان احتمالی صحبت کرده و متوجه می‌شود او به دستگاه فتوکپی به قیمت ۵۰,۰۰۰ دلار نیاز دارد.

II این عضو، نیاز را در سایت **InnerSell** وارد کرده و فهرستی از فروشندگان دستگاه فتوکپی را به همراه رتبه بندی و مبلغی که به عنوان کمیسیون پرداخت می‌کنند، می‌بینند.

III این عضو مشخصات همه فروشندگان و امتیاز آنها را بررسی کرده و دوتا از آنها که ۱۰ درصد کمیسیون معرفی پرداخت می‌کنند را انتخاب می‌کند.

IV دو فروشنده انتخاب شده، ایمیلی در مورد انتخاب شدنشان دریافت کرده و به آنها گفته می‌شود که پس از ورود به

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

سایت جزئیات بیشتری در مورد این فرصت مشاهده خواهند کرد.

V. فروشنده مورد نظر با مشتری احتمالی تماس گرفته و پس از انجام فروش، کمیسیون مورد توافق که ۵،۰۰۰ دلار بود را به سایت پرداخت می‌کند.

VI. **InnerSell** ۳۵۰۰ دلار از کمیسیون را به فردی که فرصت را شناسایی کرده پرداخت می‌کند.

۱. **InnerSell** در کدام مرحله از فرایند خرید عمل می‌کند؟

۲. بهتر است به کدام نوع از کسب و کارها خدمات بدهد؟

۳. برخی از نقاط ضعف این فن‌آوری چیست؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

شما مسئول خرید ارشد شرکتی هستید که در زمینه یک فن‌آوری در حال رشد فعالیت می‌کند و بیسبال را هم خیلی دوست دارید. به تازگی دعوت نامه‌ای برای شرکت در مسابقات جهانی که همین زمستان برگزار می‌شود دریافت کرده‌اید. این دعوت نامه را یکی از شرکتهای تأمین‌کننده برایتان ارسال کرده که چند سال است می‌خواهد محصولات خط جدیدش را به شرکت شما بفروشد. آنها هزینه همه چیز را پرداخت می‌کنند؛ بلیط، هتل، غذا و حتی امکان ملاقات با برخی از بازیکنان هم برایتان فراهم است. مقررات کارمندان که به تازگی منتشر شده را هم مطالعه کرده‌اید و در هیچ کجای آن ذکر نشده که کارمندان نمی‌توانند سفری که همه هزینه‌های آن توسط تأمین‌کننده پرداخت شده را قبول کنند؛ اما محدودیتهای متداول در مورد هزینه نهار و شامی که توسط تأمین‌کنندگان پرداخت می‌شود، وجود دارد.

۱. دعوت را قبول می‌کند یا آنرا رد می‌کنید ؟

۲. آیا فقط به این علت که در مقررات چیزی ذکر نشده، پذیرفتن دعوت اخلاقی است؟

۳. فکر می‌کنید تأمین‌کننده در موقعیت خرید بعدی، از شما انتظار رفتار خاصی دارد؟

۴. دیگر کارمندان شرکت، قبول کردن این پیشنهاد توسط شما را چطور تفسیر خواهند کرد؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۶–۱

ایکِه‌آ: همکاری با تأمین‌کنندگان با هدف افزایش تقاضای مشتریان

ایکه‌آ بزرگترین خرده فروش مبلمان در سراسر دنیا و نماد برندی با فرهنگ جهانی می‌باشد. سال گذشته بیش از ۴۱۰ میلیون خریدار به ۲۳۶ فروشگاه بسیار بزرگ این شرکت اروپایی که در ۳۴ کشور دنیا وجود دارد، رفتند و ۱۸ میلیارد دلار جنس خریدند. بیشتر مشتریان شرکت از افراد وفاداری تشکیل شده و بعضی از آنها واقعاً عاشق این برند هستند. از بِیجینگ و مسکو گرفته تا پنسیلوانیا و اوهایو همه به سوی شیوه زندگی ایکه‌آ سوق پیدا کرده‌اند؛ به روز و منطبق با مد، اما ساده و قابل استفاده و از همه مهمتر با قیمتی مناسب. بیزنس ویک اینطور می‌گوید:

> ایکه‌آ بیش از هر شرکت دیگری توانسته شیوه زندگی مردم را تغییر دهد، البته اگر نخواهیم بگوییم خود زندگی آنها را. در این دوره و زمانه که هر مشتری با صدها گزینه مختلف روبرو است، ایکه‌آ گزینه آخر که از همه جذاب‌تر است را پیش روی همگان قرار می‌دهد. ایکه‌آ بسیار فراتر از یک بازرگان عادی مبلمان است، این شرکت شیوه زندگی خاصی را به مشتریانش القا می‌کند و آنها هم به محض دریافت این سیگنال آنرا با آغوش باز می‌پذیرند، چون ارزش و لذت آنرا درک کرده‌اند. مجله انگلیسی آیکون که به صورت تخصصی در زمینه طراحی منتش می‌شود، می‌نویسد: «اگر ایکه‌آ نبود، اکثر مردم هیچوقت مبلمان با طراحی معاصر را در این قیمت‌های مناسب نمی‌دیدند.»

ایکه‌آ که به عنوان سفیر خوش‌مشربی دنیا برگزیده شده است، نرخ رشد خوبی دارد. فروش تنها ظرف دو سال گذشته ۳۱ درصد رشد کرده و بر اساس برنامه‌ریزی‌ها امسال ۱۹ فروشگاه بسیار بزرگ جدید افتتاح خواهد کرد که برخی از آنها در غرب چین و ژاپن واقع شده‌اند. این شرکت در نظر دارد تعداد فروشگاه‌های واقع در آمریکا را تا سال ۲۰۱۳ از ۲۸ فروشگاه به ۵۰ فروشگاه افزایش دهد. واقعیت این است که بزرگترین مشکل شرکت در مسیر توسعه، جذب کردن تعداد بیشتری مشتری نیست، بلکه یافتن تأمین‌کنندگان مناسبی است که بتوانند در طراحی و تولید میلیاردها دلار محصول به آن کمک کنند. ایکه‌آ در حال حاضر برای پر کردن قفسه فروشگاه‌هایش از ۱،۸۰۰ تأمین‌کننده در بیش از ۵۰ کشور دنیا کمک می‌گیرد. اگر شرکت بخواهد نرخ رشد فعلی را حفظ کند باید تا سال ۲۰۱۰ تعداد تأمین‌کنندگان را به دو برابر فعلی افزایش دهد. مدیر ایکه‌آ در کشور روسیه می‌گوید: «ما در هر سال نمی‌توانیم بیشتر از ۲۰ فروشگاه جدید راه اندازی کنیم چون در تأمین جنس مشکل داریم.»

به نظر می‌رسد تولید مبلمان زیبا و با دوام به قیمت مناسب پیشنهاد ارزش ساده‌ای نباشد. ایکه‌آ می‌داند که به تنهایی از عهده این کار بر نمی‌آید و باید با تأمین‌کنندگانی در سراسر دنیا از نزدیک همکاری کند تا طرح‌های جدیدی را به تولید رسانده و در عین حال هزینه‌ها را هم پایین نگه دارد. این شرکت رویکرد خود و اهمیت تأمین‌کنندگان را بدین شکل توضیح می‌دهد:

> تولید مبلمان زیبا و بادوام آن هم به قیمت مناسب کار ساده‌ای نیست . . . این کار را ما به تنهایی انجام نمی‌دهیم . . . ما قسمت خودمان را انجام می‌دهیم. طراحان ما با تولیدکنندگان همکاری می‌کنند تا برای تولید مبلمان با استفاده از فرایندهای فعلی تولید، روشهای هوشمندانه‌ای بیابند. پس از آن بخش خرید در سراسر دنیا جستجو می‌کند تا تأمین‌کنندگان مناسبی بیابد که بهترین مواد اولیه را عرضه می‌کنند. آنگاه مواد را در حجم بسیار زیاد – بر اساس کل تولیدمان – خریداری می‌کنیم تا به بهترین قیمت ممکن دست یابیم. بعد شما باید قسمت خودتان را انجام دهید. می‌توانید از بروشور ایکه‌آ مدل مورد نظر را انتخاب کرده و آنرا در فروشگاه ایکه‌آ از نزدیک ببینید و بعد از خرید، آنرا به سادگی به منزل ببرید، چون این محصولات به صورت اجزای منفصلی فروخته می‌شوند که خریدار به راحتی می‌تواند آنها را به هم متصل کند. بدین ترتیب نباید برای انجام کارهای ساده‌ای که از عهده خودتان بر می‌آیید، پولی پرداخت کنید. بدین ترتیب ما هر دو برای زندگی بهتر . . . صرفه جویی می‌کنیم.

از نظر ایکه‌آ، طراحی اهمیت بسیار زیادی دارد، اما اگر طراحی محصول هم خیلی خوب باشد، تا زمانیکه نتوان آنرا با قیمت مناسبی تولید کرد، در فروشگاه‌ها عرضه نخواهد شد. ایکه‌آ برای یافتن تأمین‌کننده‌ای که می‌تواند به او در تولید محصول مناسب با قیمت مناسب کمک کند، تمام دنیا را زیر پا می‌گذارد. بیزنس ویک در این باره می‌نویسد: «ایکه‌آ برای تولید چوب‌های خمیده که در تولید صندلی راحتی بکار می‌رود، از سازندگان چوب اسکی کمک گرفت که متخصص این کار بودند. با تولید کنندگان سبدهای فروشگاهی هم قرار داد بست تا مبلمان بادوام برایش تولید کنند.»

فرایند طراحی محصول جدید در ایکه‌آ ممکن است تا سه سال هم به طول انجامد. طراحان ایکه‌آ کار خود را بر اساس یک پیشنهاد ارزش ابتدایی برای مشتری آغاز می‌کنند. بعد همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان کلیدی آغاز می‌شود تا آن پیشنهاد ارزش را به بازار عرضه کنند. مثلاً صندلی اُلِه(Olle Chair) ایکه‌آ را در نظر بگیرید که در اواخد دهه ۱۹۹۰ تولید شد. اِواماریا رونِنگارد که طراح این محصول می‌باشد، قرار شد بر اساس بازخوردهای مشتریان صندلی با دوامی برای آشپزخانه طراحی کند که به هر چیدمانی بیاید و قیمتش در حدود ۵۲ دلار باشد. بعد از اینکه طراحی اولیه او تکمیل شد و مورد تأیید قرار

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

گرفت، ۴۵ دفتر بازرگانی ایکه‌آ جستجو برای تأمین‌کننده‌ای که بتواند صندلی اِلِه را با کیفیت خوب و به قیمت مناسب تولید کند، آغاز کردند و توانستند یک تأمین‌کننده چینی بیابند که از هر دو نظر توانمند بود.

رونِگارد و تأمین‌کننده چینی با همکاری هم طراحی محصول را تصحیح کردند تا عملکرد صندلی بهبود یافته و قیمت آن هم تا حد امکان کاهش یابد. مثلاً تأمین‌کننده، زاویه پایه پشتی را تغییر داد تا صندلی به سادگی بر نگردد. ضخامت نشیمنگاه صندلی را هم تا حدی که استحکام آن کاهش پیدا نکند، کم کردند و بدین ترتیب هم قیمت و هم وزن آن کاهش یافت. اما وقتی او متوجه شد که تأمین‌کننده می‌خواهد پشتی را با روش‌های مرسوم به نشیمنگاه متصل کند، مانع این کار شد، چون در این حالت مجبور بودند صندلی را در کارتونی به شکل حرف اِل بسته‌بندی کنند و بدین ترتیب قیمت تا ۵۸ دلار افزایش می‌یافت. رونِگارد تأمین‌کننده را متقاعد کرد تا بجای آن روش از بست‌های فلزی استفاده کند. فرایند رفت و برگشتی طراحی به نتیجه خوبی رسید. ایکه‌آ این محصول که هنوز هم بسیار طرفدار دارد را با قیمت هدف‌گذاری شده ۵۲ دلار به بازار عرضه کرد(ایکه‌آ و تأمین‌کننده توانستند از طریق تصحیح کردن پی در پی طراحی و تولید، امروزه قیمت را تا ۲۹ دلار پایین بیاورند.)

رونِگارد در طی فرایند طراحی و تولید از میزان مشارکت تأمین‌کننده بسیار شگفت زده شده است. او یادآور می‌کند که: «وقتی تأمین‌کننده با من تماس می‌گرفت تا چیزی در مورد صندلی بپرسد، خیلی ذوق زده می‌شدم. نصف دنیا از من فاصله داشت، اما بخاطر صندلی با من تماس می‌گرفت.» امروزه رونِگارد بیشتر وقتش را در سفر به چین، هند یا ویتنام می‌گذراند تا با تأمین‌کنندگان از نزدیک برای تصحیح و بهبود طراحی‌ها همکاری کند.

یکی دیگر از مزایای همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان این است که آنها می‌توانند ایکه‌آ را در سفارشی سازی طراحی با هدف فروش بهتر در بازارهای محلی یاری کنند. مثلاً ایکه‌آ بر اساس پیشنهاد یکی از تأمین‌کنندگان چینی ۲۵۰،۰۰۰ زیر بشقابی پلاستیکی را قبل از شروع سال خروس در انبار ذخیره کرد. تمام زیربشقابی‌ها ظرف سه هفته به فروش رفتند.

از اینرو ایکه‌آ برای تأمین میلیاردها دلار کالای مورد نیاز مشتریان، اول باید تأمین‌کنندگانی بیابد که او را در طراحی و تولید این محصولات یاری می‌کنند. ایکه‌آ نمی‌تواند کسب و کار خود را بر اساس تأمین‌کنندگانی موردی بنا کند. این شرکت شبکه قدرتمندی از تأمین‌کنندگان-همکاران ایجاد کرده که می‌توان برای تأمین ۱۰،۰۰۰ قلم جنس فروشگاه روی آنها حساب باز کرد. علاوه بر این ایکه‌آ تأمین‌کنندگان را به شدت درگیر فرایند طراحی و تولید محصولات زیبا اما با قیمت مناسب کرده تا مشتریان باز هم به فروشگاه‌ها مراجعه کنند. همکاری مشترک ایکه‌آ و تأمین‌کنندگان باعث شده طرفدارانی مثل جِن سِگرِست بیش از پیش خواهان محصولات شرکت باشند:

> جِن سِگرِت ۳۶ ساله که به صورت مستقل وب سایت طراحی می‌کند، به همراه همسرش حداقل سالی یکبار خود را به زحمت انداخته و فاصله ۱۰ ساعته شهر مِیدلتاون در اوهایو تا ایلینویز در نزدیکی شیکاگو را طی می‌کند تا به فروشگاه ایکه‌آ در شاومبورگ بروند. سگرت می‌گوید: «هر تکه مبلمانی که در اتاق نشیمن ما قرار دارد، ایکه‌آ است، بجز میز عسلی که از آن متنفر هستم و می‌خواهم دفعه بعد که به ایکه‌آ می‌روم یکی بجای آن بخرم.» سِگرِت برای اینکه ایکه‌آ را ترغیب کند تا در اوهایو هم یک فروشگاه تأسیس کند، وبلاگی با نام اوه! ایکه‌آ راه انداخته. در صفحه اول این وبلاگ نوشته شده: «ایکه‌آ در اوهایو – چون مردم نمی‌توانند فقط از فروشگاه تارگِت خرید کنند.»

منابع:

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۶–۲

راه و رسم بازاریابی بین‌المللی: وقتی در رم هستید، مثل مردم رم رفتار کنید

www.modirefarda.com

این وضعیت را در ذهن خود تجسم کنید: شرکت کانسولیدِیتِد آمالگامِیشِن فکر می‌کند دیگر زمان آن فرا رسیده که باقی مردم دنیا هم از محصولات عالی که دو دهه آمریکایی‌ها از آن لذت برده‌ند، استفاده کنند. به همین دلیل معاون مدیر عامل، هَری ای. اِسلیک اسمایل به اروپا، آفریقا، و آسیا فرستاده شد تا این مناطق را بررسی کند. آقای اِسلیک اسمایل ابتدا در لندن توقف کرد تا به چند کار جزئی که با بانکدارها داشت رسیدگی کند-با آنها تلفنی صحبت کرد. با مردم اهل پاریس هم به همان شکل برخورد کرد: میزی در لا تور دی آقِّنت رزرو کرد و با این کلمات از مهمانش استقبال کرد که مدیر یک شرکت مهندسی صنعتی بود و برای صرف نهار و مذاکره آمده بود: "من رو هَری صدا کن، جَکوئیز."

آقای اِسلیک اسمایل در آلمان خیلی با اقتدار عمل کرد. او در پاورپوینتی که برای آنها به نمایش درآورد، نمودارها و عناصر سمعی و بصری بسیاری بکار گرفت تا به آنها بفهماند که این پسر آمریکایی می‌داند چطور باید پول در آورد. هَری هنگام سفر به میلان، در هواپیما با یک تاجر ژاپنی که کنارش نشسته بود، صحبت کرد. وقتی هم که می‌خواست خداحافظی کند، کارتش را در جیب آن مرد گذاشت، به گرمی با او دست داد و بازوی راستش را فشرد. قهرمان ما بعداً برای ملاقات با مدیر یکی از شرکتهای طراحی بسته‌بندی در ایتالیا، کت اسپورت راحتی‌اش را با شلوار خاکی رنگ، به تن کرد و کلاه آفتاب‌گیر را هم سرش گذاشت. پیش خودش گفت همه می‌دانند ایتالیایی‌ها شوخ طبع بوده و با آدم راحت‌اند.

آقای اِسلیک اسمایل بعد از اروپا به عربستان سعودی سفر کرد. او در جلسه‌ای که برای ارائه پیشنهاد چند میلیون دلاری به یک مشتری بالقوه برگزار شد، با یک بافتنی پوست گراز حضور یافت و جلسه را با خونسردی اداره کرد. آخرین مقصد سفر او، شهر بیجین در چین بود. در آنجا هم هنگام صرف نهار، با یک گروه از مدیران چینی گفتگو کرد. او پس از صرف غذا، چوبهای غذا خوری را در کاسه برنج انداخت و به رسم یادبود به هر کدام از میهمانها، یک ساعت مرغوب تیفانی هدیه کرد.

به نظر می‌رسد سفر پرباری بود و حتماً شرکت سفارش‌های بسیاری از آنها دریافت خواهد کرد. اینطور نیست؟ خیر، اشتباه شده است! این سفر تا شش ماه بعد هیچ نتیجه‌ای برای شرکت کانسولیدِیتِد آمالگامِیشِن در بر نداشت و فقط کوهی از فاکتورهای مختلف را برایش به ارمغان آورد. مردم کشورهای خارجی، علاقه‌ای به هَری نداشتند.

در این مورد فرضی، مبالغه کرده‌ایم تا مسائل بهتر مشخص شوند. آمریکایی‌ها بندرت اینقدر احمق می‌شوند. به اعتقاد متخصصین، موفقیت در تجارت بین‌الملل مستلزم آشنایی با مناطق، کشورها، مردم و آداب و رسوم آنها است. رهبران کسب و کارهای مختلف در دنیا، با یادگیری زبان انگلیسی و پیشرفت در بخشهای دیگر، بیش از نصف راهی که آمریکایی‌ها باید بروند را رفته‌اند. در عوض آمریکایی‌ها بجای اینکه نصف دیگر راه را بروند، پیش خودشان فرض می‌کنند که همه باید به سازشان برقصند و هیچ تلاشی نمی‌کنند. یکی از متخصصین آمریکایی تجارت جهانی می‌گوید: «وقتی به مسافرت می‌رویم، می‌خواهیم همه چیزها آمریکایی باشند. سریع. راحت. آسان. به همین

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

دلیل است که وقتی انتظار داریم دیگران خودشان را با ما تطبیق دهند، به آمریکایی‌های زشت تبدیل می‌شویم. من فکر می‌کنم اگر بیشتر تلاش کنیم، کسب و کار موفق‌تری خواهیم داشت.»

هَری بیچاره تلاش کرد، اما راهش اشتباه بود. دیگر همه می‌دانند که انگلیسی‌ها مثل آمریکایی‌ها پشت تلفن راحت معامله نمی‌کنند. این تفاوت بیشتر به روش کار بر می‌گردد تا به تفاوت‌های فرهنگی. یک فرانسوی اصیل نه دوست دارد زود با کسی خودمانی شود- در مورد خانواده، کلیسا، یا تحصیلات صحبت کند- نه اینکه غریبه‌ها را با اسم کوچک صدا کنند. یکی از متخصصین رفتار با فرانسوی‌ها توضیح می‌دهد که «احتمالاً این مرد بیچاره یعنی جَکوئیز، عکس‌العملی نشان نمی‌دهد، اما بعدها تلافی خواهد کرد. او ناراحت شده است. این کار، حس بدی ایجاد می‌کند. من حتی بعد از چند ماه داد و ستد، باز هم صبر می‌کنم تا او مرا به استفاده از اسم کوچک دعوت کند . . . همیشه در اروپا استفاده از پیشنود آقا، کار درستی است.»

ارائه‌ای که هَری برای آلمانی‌ها برگزار کرد هم ظاهراً با شکست روبرو شد، چون آنها از گزافه‌گویی و خودنمایی بی‌زارند. اما به عقیده یکی از متخصصین آلمانی، آلمانی‌ها به تجارت با آمریکایی‌ها خو گرفته‌اند. با اینکه هنوز هم تفاوتهایی در زبان بدن و آداب و رسوم باقی مانده، اما در بیست سال گذشته اختلافات کمرنگ شده است. او می‌گوید: «من شب گذشته در یک جلسه تجاری، یک زن آمریکایی را در آغوش گرفتم. اینکار در فرانسه عادی است، اما مسن‌های آلمانی هنوز هم با سنتها مشکل دارند. او می‌گوید هنوز هم صدا کردن منشی‌ها با اسم کوچک کاری نادرست قلمداد می‌شود. آنها حق دارند که با نام خانوادگی صدا شوند. حتماً باید اول از آنها بپرسید و اجازه بگیرید. در آلمان، مردم یکدیگر را به طور رسمی و صحیح صدا می‌کنند- کسانی که دو مدرک دکتری دارند را باید با عبارت "آقای دکتر دکتر " صدا کنید.

فشردن بازوی دوست ژاپنی هم کاری گستاخانه بود، چون در فرهنگ ژاپن هم مثل بسیاری از کشورهای آسیایی، تماس بدن مخاطب عملی بی‌ادبانه به حساب می‌آید. در این فرهنگ‌ها حتی دست دادن هم کاری غیر معمول است. هری با گذاشتن کارت ویزیت در جیب او، وضع را از این هم بدتر کرد. ژاپنی‌ها، کارت ویزیت را به عنوان بخشی از شخصیت به حساب آورده و آن را نشاندهنده شأن و مقام می‌دانند. آنها کارت را با یک دست نمی‌دهند، بلکه آنرا با دو دست اهداء می‌کنند. علاوه بر این ژاپنی‌ها برای رتبه و مقام هم اهمیت زیادی قائل‌اند. آنها بر خلاف آمریکایی‌ها با افراد زیر دستی که در اتاق حضور دارند، خوش و بش نمی‌کنند؛ بلکه فقط با بالاترین مقام رسمی حاضر صحبت می‌کنند.

هَری بیچاره در مورد ایتالیایی‌ها هم اشتباه کرده بود؛ تصور کلیشه‌ای که فیلمهای هالیوودی در او ایجاد کرده بوند، به هیچ وجه با واقعیت منطبق نبود. هنوز هم همان آداب و رسومی که قرن‌ها فرهنگ ایتالیایی را از دیگر کشورها متمایز کرده بود، در تجار روم و میلان دیده می‌شود. این تجار لباسهای زیبا بر تن کرده و حفظ ظاهر برایشان اهمیت زیادی دارد، اما از زرق و برق زیادی هم دوری می‌کنند.

از نظر مردم عربستان سعودی، پوشیدن بافتنی پوست گراز، کاری شرم‌آور است. یکبار که یک فروشنده آمریکایی چنین بافتنی به تن کرده بود، او را بیرون انداختند و اسم شرکتش را هم در لیست سیاه ثبت کردند تا دیگر با هیچ شرکتی در عربستان نتواند کار کند. کاری هم که هری در چین بدون هیچ نیت قبلی انجام داد، یعنی انداختن چوب غذا در کاسه برنج، تعبیر بسیار بدی می‌تواند داشته باشد. انداختن چوب غذاخوری در کاسه برنج و رها کردن آن در چین به معنی مرگ می‌باشد. ساعتی که هَری به عنوان هدیه به آنها داد هم تأکید مجددی بر این مسئله بود. در چین، هدیه دادن ساعت به معنی آرزوی مرگ کردن است.

بنابراین، لازمه رقابت موفقیت آمیز در بازارهای جهانی، یا حتی داد و ستد کارآمد با شرکتهای بین‌المللی در بازار داخلی آنها، مستلزم این است که شرکتها مدیرانشان را در درک نیازها، آداب و رسوم، و فرهنگ خریداران بین‌المللی یاری کنند. یکی از متخصصین تجارت بین‌الملل توصیه می‌کند که «وقتی می‌خواهید با شرکتهای بیگانه که فرهنگهای بیگانه‌ای دارند، تجارت کنید- علی‌الخصوص آنهایی که غربی نیستند-، هیچ فرضی نکنید. هیچ چیز اهداء نکنید. هر سؤالی را بپرسید. تا می‌توانید وارد جزئیات شوید. فرهنگها واقعاً متفاوتند و این تفاوتها هم می‌توانند تأثیرات زیادی داشته باشند.» از اینرو توجه کردن به این توصیه قدیمی، هنوز هم پرفایده است: «وقتی در رم هستید، همانند مردم رم رفتار کنید.»

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

کداک: تغییر در مفهوم

یاد و خاطره

"شما دکمه را فشار دهید- بقیه کارها را ما انجام می‌دهیم." جورج ایستمان با این شعار، اولین دوربین کودکاک را در سال ۱۸۸۸به بازار عرضه کرد؛ اشتباه نشده، ۱۸۸۸، یعنی بیش از ۱۲۰ سال قبل. کداک در سال ۱۹۹۰، اولین دوربین معروف براونی را با قیمت ۱ دلار به بازار عرضه کرد و با این کار بازار عکاسی را بر روی میلیونها نفر باز کرد. کداک در تمام قرن بیستم، حکمفرمای بازار عکاسی بود. برند کداک در سال ۲۰۰۰، یکی از قابل قبول‌ترین و مطمئن‌ترین برندها در دنیا بود. بسیاری از مردم این شرکت را با عبارت «زرد بزرگ» بخاطر می‌آوردند. کداک دریافته بود که کسب و کار او، دوربین عکاسی نیست، بلکه یاد و خاطره است.

عملکرد منفی

اما کداک علیرغم گذشته درخشانی که نقل کردیم، در هزاره جدید با چالش‌های جدید بسیاری روبرو شد که لازمه موفقیت در آنها، تفکر مجدد و حتی طراحی مجدد استراتژی‌های کسب و کار بود. قیمت سهام شرکت که در سال ۱۹۹۷ به اوج تاریخی خود یعنی ۹۰ دلار رسیده بود، در سراشیبی سقوط قرار گرفت و اخراج کارمندان آغاز شد.

چندین عامل باعث بروز مشکلات کداک شد. مورد اول اینکه، کداک اولین شرکتی بود که در سال ۱۹۷۶ دوربین دیجیتال را تولید کرد، اما تمایلی به توسعه این فن‌آوری نشان نداد. هسته اصلی استراتژی تجاری کوداک، شالوده سه‌گانه‌ای است که بازار عکاسی تجاری و خانگی را شکل داده است: فیلم، مواد شیمیایی ظهور و کاغذهای حساس به نور. کداک هم مثل شرکتهای بسیار دیگری فکر می‌کرد مصرف‌کنندگان خود را به آهستگی با فن‌آوری تطبیق خواهند داد. اما مسئله‌ای که باعث شد شرکت بیش از پیش عقب بیافتد این بود که حرکت به سمت تصویربرداری دیجیتال به نوعی دور شدن از تمام آن چیزی بود که جورج ایستمان از خود بجای گذاشته بود. به همین دلیل با خرید هر دوربین دیجیتال، میخی به تابوت تجارت اصلی کوداک کوبیده می‌شد.

دوم اینکه، علیرغم سلطه کداک بر بازار تصویربرداری سنتی، رقبای دیگر و علی‌الخصوص فوجی، جریان بازاریابی کداک را به مخاطره انداخته و سهم بازار او را از آن خود کرده بودند.

مسئله سوم، رقابتی بود که از طرف رقیبی ناشناخته-تولیدکنندگان تلفن همراه- آغاز شده بود و باعث غافلگیری کداک شد. نوکیا اولین گوشی مجهز به دوربین را در نوامبر ۲۰۰۱ به بازار عرضه کرد. با اینکه بیشتر مردم فکر می‌کردند این تلفنها فقط در حد اسباب بازی باقی خواهند ماند، اما مصرف‌کنندگان از آنها استقبال کردند. در سال ۲۰۰۳ فروش گوشی‌های دوربین‌دار دو برابر فروش دوربین‌های دیجیتال شد. سرانجام پیش‌بینی تحلیلگران درست از کار درآمد و فروش گوشی‌های دوربین دار در سالهای ۲۰۰۰ به شدت افزایش یافت.

مورد آخر این بود که اکثر دارندگان دوربینهای دیجیتال یا گوشی‌های دوربین‌دار، تصاویر را به کامپیوترشان منتقل می‌کردند و اگر لزومی به چاپ بود، آنها را با دستگاه چاپگر، چاپ می‌کردند. تحلیلگران دریافتند که فقط ۲ درصد تصاویر دیجیتالی در آمریکا چاپ می‌شود. این رقم در ژاپن ۱۰ درصد می‌باشد.

دلیل در تصویر است–والگرین

تا دهه ۱۹۸۰، مردم برای چاپ عکسهایی که گرفته بودند، باید فیلمها را به داروخانه‌ها، فروشگاههای زنجیره‌ای، یا فروشگاههای عکاسی می‌بردند. این فروشگاهها نیز فیلمها را به لابراتوارهای محلی کداک یا دیگر شرکتها می‌فرستادند تا تصاویر را برایشان چاپ کرده و بازگردانند. این فرایند روزها طول می‌کشید. با تولید لابراتوارهای جامع، خرده فروشان توانستند با خرید یکی از این دستگاهها، کل فرایند ظهور و چاپ عکس را شخصاً انجام دهند. خرده‌فروشان با بکارگیری این دستگاهها می‌توانستند خدمات را خیلی سریعتر در اختیار مشتریان قرار دهند- حی ظرف یک ساعت.

با افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان برای خدمات یک ساعته، کداک با والگرین، که بزرگترین داروخانه زنجیره‌ای آمریکاست، قراردادی منعقد کرد تا کسب و کار چاپ یک ساعته عکس را در سراسر آمریکا راه اندازی کند. کداک، سالها عرضه کننده انحصاری خدمات چاپ عکس به والگرین بود. کداک برای پاسخگویی به تقاضای چاپ عکس در محل، اقدام به عرضه مینی‌لب کرد که آنرا از یک تولید کننده سؤیسی خریداری کرده بود. کداک حتی ۳۱/۶ میلیون دلار وام بدون بهره در اختیار والگرین قرار داد تا برای پیاده سازی این سیستم هزینه کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اشکالات دستگاههای مینی‌لب، باعث پیچیده‌تر شدن مشکلات کداک شد. این دستگاهها به دلیل گیر کردن کاغذ و ضعف نرم‌افزار، در هر ماه حتی تا ۱۱ بار هم خراب می‌شدند. تعمیر آنها نیز معمولاً ۲ یا ۳ روز زمان می‌برد و در هنگام تعمیر نیز فیلمهای مشتریان به دلیل باز شدن دستگاه در معرض نور قرار گرفته و می‌سوخت.

این مشکلات باعث شد والگرین در سال ۲۰۰۱، دستگاههای مینی‌لب فوجی را بی سر و صدا در چند فروشگاه کالیفرنیا نصب کند. دستگاههای فوجی، علاوه بر امکان چاپ فیلمهای معمولی، می‌توانستند تصاویر دیجیتال را هم از روی کارتهای حافظه خوانده و چاپ کنند؛ کداک این قابلیت را نداشت. کداک کیتهایی عرضه کرد که این امکان را فراهم می‌کرد، اما مدیران والگرین اعتقاد داشتند که تصاویر چاپ شده توسط این دستگاه نسبت به دستگاه فوجی کیفیت پایین‌تری داشتند. فوجی تا اوایل سال ۲۰۰۴ بیش از ۱۵۰۰ دستگاه مینی‌لب را فروشگاه‌های وال گرین نصب کرد. در آن زمان وال گرین کلاً ۴۳۰۰ فروشگاه داشت.

همچنین والگرین از کداک درخواست کرد وب سایتی راه اندازی کند تا امکان ارسال تصاویر در وب برای مشتریان فراهم شود. در طرح پیشنهادی، کداک تصاویر را در سرورهای خودش ذخیره می‌کرد و امکان سفارش چاپ و ارسال آنها به آدرس مشتریان را برایشان فراهم می‌نمود. اما والگرین طرح پیشنهادی کداک را نپسندید، چون هم نقش والگرین را بسیار کم رنگ کرده بود و هم امکان حفظ تصاویر در مرکز کداک در آن پیش‌بینی شده بود که این موضوع در سفارشهای بعدی مشتریان، مزیتی برای کداک ایجاد می‌کرد. با وجود این نگرانیها، والگرین تا قبل از اینکه دو نفر از مدیران ارشدی که طرفدار کوداک بودند بازنشسته شوند، قصد داشت این قرارداد را منعقد کند. بعد از این اتفاق، شرکت قراردادش با کداک را کنار گذاشت و با کمک فوجی،که به نقش کم اهمیت‌تر هم راضی بود، مقدمات راه اندازی وب سایت را آغاز کرد. والگرین، خدمات اینترنتی را در سال ۲۰۰۳ راه اندازی کرد و فرایند چاپ تصاویر نیز بر عهده فوجی گذاشته شد.

توسعه جدید

کداک با در نظر گرفتن این مسائل، اوایل سال ۲۰۰۳ استراتژی خود را مجدداً بررسی کرد. این شرکت دریافت که زمان آن فرا رسیده که با تمام وجود به استقبال عصر دیجیتاب برود. کداک در سال ۲۰۰۳، تغییری تاریخی در استراتژی خود را به اطلاع همگان رساند: از این به بعد می‌خواست روی تصویربرداری دیجیتال در بازار مصرفی، تجاری و پزشکی متمرکز شود. باید وابستگی‌اش را به فیلمهای سنتی کم کرده، در بازارهای غیر تصویربرداری سرمایه‌گذاری کرده، و بیشتر وارد بازار دیجیتال شود، مثلاً به عرضه چاپگرهای جوهر افشان و چاپگرهای پیشرفته دیجیتال بپردازد. این تغییر مسیر، شرکت را در رقابت رو در رو با شرکتهای قدرتمندی همچون اچ-پی، کانون، سیکو اپسون، و زیراکس قرار می‌داد. این تغییر مسیر واجب و در عین حال مستلزم ریسک زیادی بود، چون در آن زمان ۷۰ درصد از درآمد و تمام سود عملیاتی کداک از بازار فیلمها و تصویربرداری سنتی تأمین می‌شد.

کداک در سال ۲۰۰۴ یک برنامه کامل چهار ساله برای بازسازی شرکت تدوین کرد. برنامه این بود که سهم کسب و کار سنتی در درآمد و سود شرکت به تدریج کاهش یافته و نقش کسب و کار دیجیتال پررنگ‌تر شود. در این راستا کوداک فروش دوربین‌های سنتی که با فیلم‌های یکبار مصرف کار می‌کردند را در آمریکا، کانادا و اروپا متوقف کرد. در سال ۲۰۰۵ کداک بیشتر بر اجرای این استراتژی متمرکز شد. حتی مدیر عامل شرکت آقای آنتونیو پرز یکبار گفت: «در آینده نزدیک دیگر به سؤالاتی که در زمینه فیلم مطرح می‌شود پاسخ نخواهم داد، چون چیزی در مورد آنها نمی‌دانم.» حرکت دیرهنگام کوداک به سمت دنیای دیجیتال، انتقادات بسیاری در پی داشت، اما در هر صورت شروع این روند باعث تحسین افراد بسیاری شد.

مدیر عامل شرکت، حرکت‌های مهیجی انجام داد. او شرکت را به چهار بخش مجزا تقسیم کرد: تصویر برداری، چاپ تجاری، پزشکی و فیلم‌های سنتی. کداک اعلام کرد که برای تسریع در روند کنار گذاشتن کسب و کار قدیمی هم دو سوم کارخانه‌ها را تعطیل کرده و از طریق اخراج کردن بیش از یک سوم کارمندانش، تعداد آنها را از ۶۹،۰۰۰ نفر به ۴۴،۰۰۰ نفر کاهش خواهد داد.

کداک در سال ۲۰۰۶ چندین ابتکار عمل به خرج داد تا موقعیت خود را در بازار تصویر برداری مصرفی تثبیت کند. اما آقای پِرز در همان زمان متوجه شد که تقویت موقیت شرکت در بازار تصویر برداری تجاری نیز نقشی کلیدی در موفقیت آن دارد. او منابع شرکت را به سوی واحدهای چاپ تجاری و تصویربرداری پزشکی سرازیر کرد. این بخشها، پتانسیل بسیار خوبی برای رشد داشتند و کداک امیدوار بود بتواند بخشی از درآمد خود را از آنها تأمین کند. در بخش پزشکی، همه در حال حرکت از تصویربرداری سنتی به سوی تصویر برداری دیجیتال بودند. پرز پیش‌بینی کرد که کداک می‌تواند در سایه کاهش اتکای بخش درمان به تصاویر اشعه ایکس، نقش پر رنگی در دیجیتالی کردن این صنعت بر عهده بگیرد.

اما در شروع سال ۲۰۰۶ به نظر می‌رسید برنامه تغییر ساختا هم نتوانسته به موفقیت دست پیدا کند. صورتهای مالی چهارماهه اول این سال برای ششمین بار متوالی زیان نشان داد. با وجود اینکه درآمد در چهارماهه اول سال ۲۰۰۵ با افزایش مختصری از ۲/۸۳ میلیارد دلار به ۲/۸۹ میلیارد دلار رسیده بود، اما زیان خالص کداک بالغ بر ۲۹۸ میلیون دلار شد که دو برابر زیان خاصل سال گذشته به مبلغ ۱۴۶ میلیون دلار بود. اما کداک بیش از این پول از دست داد. پس از آنکه دوربین‌های دیجیتال برای پنجمین سال پیاپی توانستند بخش زیادی از درآمد شرکت را به خود اختصاص دهند، سهم بازار کدام از ۱۹/۷ درصد به ۱۴/۵ درصد سقوط کرد و در نتیجه این شرکت از جایگاه اول به سوم تنزل یافت.

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اوضاع حتی از این هم بدتر شد و درآمد و سود بخش تصویر برداری پزشکی که امید می‌رفت مایه موفقیت شرکت شود، به سرعت روند نزولی گرفت. پِرِز پس از نمایش دستگاه‌های تصویربرداری پزشکی در المپیک زمستانی تورینو، موضوعی را اعلام کرد که باعث تعجب همگان شد: او می‌خواست واحد تصویر برداری پزشکی را به مبلغ ۲/۷ میلیارد دلار بفروشد تا پول نقد کافی بدست آورد. پِرِز در ارتباط با این تصمیم و با توجه به عملکرد ضعیف این بخش گفت: «هدف ما این است که در هر بخشی که فعالیت می‌کنیم، جزو سه شرکت برتر آن صنعت باشیم.»

پِرِز هیچوقت ادعا نکرده بود که مسیر برتری در بازار دیجیتال را می‌توان با پول هموار کرد. البته همزمان با رقابت دشوار، نشانه‌های از حیات نیز در شرکت دیده می‌شد. گروه ارتباطات گرافیک، قدرتمند و در حال رشد بود و برای اولین بار در تاریخ شرکت، درآمد بخش دیجیتال در پایان سال ۲۰۰۵ از فیلمهای سنتی پیشی گرفته بود. اما همانطور که یکی از روزنامه نگاران اشاره می‌کند، «آنچه مشخص است این است که اگر کداک بخواهد فلسفه سنتی خود را در قرن بیست و یکم بکار گیرد و بگوید دکمه را فشار دهید و باقی کارها را به عهده ما بگذارید، باید کار واقعاً متمایزی انجام دهد.»

سوالاتی برای گفتگو

۱. ساختار بازار و تقاضا، طبیعت واحد خرید، و نوع تصمیم‌گیری و نوع فرایند تصمیم‌گیری در بازار تجاری کداک با بازار مصرفی آن چه تفاوتهایی دارد؟

۲. در این مورد کاوی چه نمونه‌هایی از موقعیت‌های خرید را مشاهده می‌کنید؟ در مورد مفهوم هر کدام از منظر استراتژی بازاریابی توضیح دهید.

۳. کداک چطور می‌توانست از مفهوم مراکز خرید استفاده بهتری کرده و به شکلی کارآمدتر به نیازهای مشتریان تجاری‌اش پاسخ دهد؟

۴. با توجه به مشتریان تجاری-صنعتی کداک، فرایند خرید آنها در موقعیت فعلی با مدل قبلی کسب و کارشان چه تفاوتهایی داشت؟

۵. شما چه توصیه‌های بازاریابی برای پِرِز دارید تا در حین انجام تغییرات در کداک به آنها توجه کند؟

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

1
2
۳
4
۵
6
7
۸
9
10
۱۱
۱۲
۱۳
۱۴
۱۵
۱۶
۱۷

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱. در مورد چهار گام طراحی استراتژی بازاریابی مشتری مدار توضیح دهید: تقسیم‌بندی بازار، هدف‌گیری بازار، متمایز سازی و تثبیت موقعیت.
۲. مبناهای اساسی بخش‌بندی بازارهای مصرفی و تجاری را نام برده و در مورد آنها بحث کنید.
۳. در مورد چگونگی شناسایی بازارهای جذاب و انتخاب استراتژی هدف‌گیری بازار توسط شرکتها توضیح دهید.
۴. در مورد چگونگی تثبیت موقعیت شرکتها در بازار برای بهره‌گیری از حداکثر مزیتهای رقابتی بحث کنید.

استراتژی بازاریابی مشتری مدار

خلق ارزش برای مشتریان هدف

www.modirefarda.com مدیر فردا

آشنایی ابتدایی با مفهوم

تا این بخش، مطالبی در مورد ماهیت بازاریابی و اهمیت درک مصرف‌کنندگان و محیط بازاریابی فرا گرفته‌اید. با در نظر گرفتن این معلومات، نوبت به مطالعه دقیقتر استراتژیهای بازاریابی و تاکتیکهای آن رسیده است. این فصل به بررسی تصمیمات کلیدی در استراتژی بازاریابی می‌پردازد؛ چگونه بازار را به گروههای معنی‌دار مشتریان تقسیم‌بندی کنیم(تقسیم‌بندی)، کدام گروه را برای خدمات‌رسانی انتخاب کنیم(هدف‌گیری)، و پیشهاد بازاریابی را چطور تهیه کنیم که مشتری به بهترین شکل ممکن راضی شود(متمایز سازی) و پیشنهاد را چطور در ذهن مصرف‌کنندگان تثبیت کنیم(تثبیت موقعیت). در فصلهای بعدی نیز به بحث و بررسی ابزارهای تاکتیکی بازاریابی- چهار پی- می‌پردازیم که بازاریابان را در عملی کردن این استراتژیها یاری می‌کنند.

برای شروع، مثالی از تقسیم‌بندی، هدف گیری، متمایز سازی و تثبیت موقعیت در عمل بیان می‌کنیم؛ پیراشکی دانکین. دانکین که قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای در شرق آمریکا می‌باشد، برنامه رشد بلند پروازانه‌ای دارد و می‌خواهد با همکاری اِستارباکز به شرکتی بزرگ در سطح آمریکا تبدیل شود. اما دانکین استارباکز نیست. در واقع نمی‌خواهد هم که باشد. این شرکت مشتریان دیگری را هدف گرفته و پیشنهاد ارزش دیگری ارائه می‌کند. برای خودتان قهوه بریزید و باقی مطلب را بخوانید.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

سال گذشته، پیراشکی دانکین به دهها نفر از مشتریان وفادارش در فینیکس، شیکاگو، شارلوت و کارولینای شمالی هفته‌ای ۱۰۰ دلار پرداخت کرد تا در عوض از استارباکز قهوه بخرند. در همین دوره زمانی، به مشتریان استارباکز هم همین پول را داد تا دانکین را امتحان کنند. وقتی بعداً محققین دانکین از این دو گروه پرسش به عمل آوردند، متوجه شدند که عقاید بسیار متضادی در آنها وجود دارد. در واقع هر چیزی که باعث علاقه مندی یک گروه به یک برند خاص شده بود، عامل نفرت گروه دیگر از آن برند بود. طرفداران دانکین، استارباکز را متظاهر و دنبال مد روز می‌دانستند، در حالیکه طرفداران استارباکز، دانکین را خیلی ساده و غیر خلاق تصور می‌کردند. یکی از طرفداران دانکین پس از بازدید از استارباکز به محققین گفت: "اگر می‌خواستم روی نیمکت بنشینم که در خانه می‌ماندم."

ویلیام روزنبرگ اولین فروشگاه پیراشکی دانکین را در سال ۱۹۵۰ در شهر کوئینسی ایالت ماساچوست افتتاح کرد. افراد محلی هر روز صبح برای خرید قهوه و پیراشکی تازه به مغازه او می‌آمدند. روزنبرگ اعطای حق الامتیاز جهت افتتاح فروشگاههای دیگر را آغاز کرد و این فروشگاهها با سرعت زیادی در غرب میانه و شرق جنوبی گسترده شدند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، سهم بازار دانکین از فروش صبحانه در رقابت با ساندویچهای صبحانه مک دونالدز و برگر کینگ رو به کاهش بود. با ورود استارباکز و دیگر قهوه‌خانه‌های کلاس بالا، رقابت شدیدتر شد. دانکین به استراتژی فروش پیراشکی شکری ادامه می‌داد و همینطور فروش روز به روز کاهش پیدا می‌کرد.

اما در اوایل دهه ۱۹۹۰، دانکین تصمیم گرفت تمرکزش بر پیراشکی را به قهوه تغییر دهد و با این کار امید داشت به دلیل مصرف بیشتر قهوه، فروشگاه‌هایش شلوغ‌تر شوند. این تغییر نتیجه داد و در حال حاضر هم ۶۲ درصد فروش به قهوه تعلق دارد. نرخ رشد دانکین دو رقمی شده است و در دو سال گذشته سودآوری آن هم ۳۵ درصد افزایش یافته است. دانکین با توجه به موفقیت‌های اخیر، برنامه رشد بلند پروازانه‌ای تدارک دیده و می‌خواهد با همکاری استارباکز به بزرگترین قهوه‌فروشی در سطح آمریکا تبدیل شود. دانکین می‌خواهد ظرف سه سال آینده، ۵۰۰۰ فروشگاهش را بازسازی کرده و طی ۱۵ سال آینده تعداد آنها در آمریکا را سه برابر کند.

اما دانکین، استارباکز نیست. در واقع نمی‌خواهد هم که باشد. برای موفقیت باید به وضوح بداند که قرار است به کدام مشتریان خدمات بدهد(کدام بخش و هدف گیری) و چطور(کدام موقعیت یا چه پیشنهاد ارزشی). دانکین و استارباکز مشتریان بسیار متفاوتی را هدف گرفته‌اند که از قهوه‌خانه مطلوبشان انتظارات متفاوتی دارند. استارباکز خود را به عنوان جایی سوم(بجز منزل و محل کار) معرفی کرده که امکانات جذاب و به روزی چون مبلمان مد روز و با کلاس، موسیقی گلچین شده، اینترنت بی‌سیم و دیوارهای مزین به نقاشی‌های جدید دارد. اما دانکین جایی برای افرادی است که می‌خواهند پول کمی خرج کنند.

دانیکن در نظر دارد ظاهر خود را درست کرده و کمی موقعیتش را بالا ببرد تا مشتریان در کنار قهوه‌خانه و فست فودهایی که بسیار مورد توجه هستند، به آن هم توجه کنند. نمونه‌ای از فروشگاههای جدید دانکین در شهر یوکلید اوهایو و بیرون از کِلِولَند افتتاح شده که در آن پیشخان‌ها را با سنگ گرانیت درست کرده‌اند و کارمندان قهوه را رو در رو با مشتری آماده می‌کنند. پیراشکی‌ها با دسر یخ زده و میوه

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تازه تزئین شده و قطعه موسیقی‌های پاپ هم که با دقت انتخاب شده‌اند در آنجا پخش می‌شود.

دانکین با خدمات رسانی به مشتریان کم درآمد و کارگران راه افتاد. از اینرو با کلاس شدن بدون تغییر این پایگاه ممکن نیست. در فروشگاههای جدید دیگر هیچ نیمکتی وجود نخواهد داشت. وقتی هم که مشتریان گفتند نام پانینی(ساندویچ ایتالیایی با پنیر و سبزی و گوشت سرخ شده(م.)) خیلی اشتها آورد است، نام یکی از ساندویچها را تغییر داد. رجینا لوئیس، معاونت دیدگاه مشتری دانکن می‌گوید: "ما روی خط باریکی راه می‌رویم. نکته‌ای که باید در مورد طرفداران دانکین گفت این است که آنها متوجه غلو کردن‌ها می‌شوند."

تحقیقات دانکین نشان داد علیرغم اینکه مشتریان وفادار دانکین خواهان فروشگاه‌های قشنگ‌تر هستند اما جو فروشگاه‌های استارباکز هم آنها را گیج کرده و از آن خوششان نمی‌آید. آنها می‌گفتند که ازدحام کاربرانی که لپ تاپ دارند، پیدا کردن میز خالی را دشوار کرده است. آنها از لغاتی که در استارباکز برای مشخص کردن ظرف قهوه استفاده می‌شود خوششان نمی‌آید. همچنین نمی‌توانستند درک کنند که چرا یک نفر حاضر است حتی ۴ دلار هم برای یک فنجان قهوه پرداخت کند. یکی از مدیران آژانس تبلیغاتی دانکین می‌گوید: "انگار مریخی‌ها در مورد زمینی‌ها صحبت می‌کنند." یکی از مشتریان هم به محققین گفت که "وقت گذراندن در استارباکز مثل این است که با یک عده غریبه عید سال نو را جشن بگیری." مشتریان استارباکز هم که دانکین پول داده بود تا از فروشگاه‌هایش خرید کنند نیز همین وضعیت را داشتند. یکی از مدیران تبلیغات می‌گوید: "مردم استارباکز نمی‌توانند قبول کنند که دیگر خاص نیستند."

اگر ویژگیهای مشتریان دو فروشگاه را در نظر بگیریم، دیگر این اظهار نظرهای متضاد باعث شگفتی‌مان نخواهد شد. حدود ۴۵ درصد از مشتریان دانکین سالانه درآمدی در محدوده ۴۵ تا ۱۰۰ هزار دلار دارند و ۳۰ درصد کمتر از این و ۲۵ درصد بیشتر از این محدوده درآمد دارند. مشتریان دانکین شامل کارگران یقه سفید و آبی از همه گروه‌های سنی، نژادی و جمعیت شناختی می‌باشند. در مقابل مشتریان استارباکز درآمد بالاتر و سطح حرفه‌ای بالاتری دارند.

اما محققین دانکین چنین نتیجه‌گیری کردند که میزان درآمد باعث چنین تمایزاتی نیست. دلیل واقعی این است که مشتریان دانکین می‌خواهند جزئی از گروه باشند، در حالیکه مشتریان استارباکز دوست دارند منفرد باشند. معاون مدیر عامل دانکین می‌گوید: "مشتریان استارباکز دنبال چیزی هستندکه آنها را مهمتر جلوه دهد. اما مشتریان دانکین احتیاج ندارند خود را مهمتر از آنچه واقعاً هستند نشان دهند."

مدیران دانکین بر اساس چنین یافته‌هایی، تصمیمات ریز و درشت بسیاری برای طراحی مجدد فروشگاهها گرفتند که از محل قرار دادن دستگاه ساخت اسپرسو گرفته تا میزان رنگ صورتی و نارجی برای ترغیب مشتریان به محصولات و القای حس تازه بودن آنها را شامل می‌شود. میزهای مربعی ورقه ورقه شده را هم بیرون انداختند و میزهای شبیه گرانیتی با صندلیهای نرم را جایگزین آنها کردند. دیوارها را هم با رنگ قهوه مزین کرده و از باریکه‌های صورتی و نارنجی هم استفاده کردند. مدیران راه اندازی دسترسی بی سیم به اینترنت را هم در نظر گرفتند، اما بعد آنرا متوقف کردند چون مشتریان با آن حس خوبی نداشتند. همچنین مدیران در حال بحث و بررسی هستند تا شاید واژه پیراشکی را از عنوان این شرکت حذف کنند تا نشان دهد که الان منوی گسترده‌تری دارد.

دانکن برای افزایش مشتریان، غذاهای مقوی که بجای وعده‌های نهار قابل مصرف بودند را هم به منو فروشگاه‌هایش اضافه کرد؛ چیزهایی مثل پیراشکی گوشتی و نان روغنی. فروشگاه یوکلید توانست سه برابر دیگر فروشگاه‌های آن منطقه فروش کند و دلیل اصلی آن هم مشتریان زیادی بود که بعد از ساعت ۱۱ صبح برای صرف کلوچه‌های لذیذ جدید و پیراشکی سوسیس می‌آمدند. گروه‌های تمرکزی نشان داد که دلمه و نان روغنی طرفدار زیادی دارد، اما طرفداران پیراشکی‌هایی که چیزهای دیگری در آنها می‌گذارند تا حدودی رو به کاهش است.

اِستِیسی اِستیوِنس ۳۴ ساله که ساکن یوکلید است، به تازگی به فروشگاه جدید دانکین رفته است. به نظر او این فروشگاه با دیگر فروشگاه‌های دانکین فرق دارد. او تعدادی کلوچه بر می‌دارد و می‌گوید: "بیاد نمی‌آورم که اینجا قبلاً خبری از موسیقی بوده باشد. من این را دوست دارم. به نظر با کلاس‌تر از استارباکز است." یکی از مدیران یوکلید هم قصد داشت ریچارد واندِرزلِین را متقاعد کند تا بجای قوه معمولی یک کافه لاته ۲/۳۹ دلاری بخرد. این سازنده ۷۳ ساله ابزار و قالب که بازنشسته شده است، روزانه سه فنجان قهوه می‌نوشد و کافه لاته خیلی به او چسبیده است. می‌گوید: "یک کم بیشتر خامه دارد."

دانکین می‌داند که تغییر تصویرش در دیدگاه مشتریان زمان می‌برد. اما هر اتفاقی که بیافتد قصد دارد به نیازهای طرفدارانش پاسخ دهد. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "دانکین دنبالرو استارباکز مغرور نیست، بلکه به دنبال عامه مردم است." موقعیت و پیشنهاد ارزش دانکین به بهترین شکل در آگهی جدید این شرکت به نمایش درآمده که شعار آن گآمریکا دانکین را ادامه می‌دهد" است. در این آگهی همه مردم از کارمندان گرفته تا کارگران ساختمانی به این فروشگاه‌های زنجیره‌ای تکیه کرده‌اند تا روزشان را بگذرانند. در آگهی دیگری هم گفته می‌شود: "اینجاست که هر روز مردم کارها را انجام می‌دهند."[1]

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۷-۱

گامهای تقسیم بندی، هدف‌گیری و تثبیت موقعیت در بازار

امروزه شرکتها متوجه شده‌اند که دیگر نمی‌توان برای همه مشتریان جذاب بود یا حداقل همه را به یک شکل نمی‌توان جذب کرد. تعداد خریداران خیلی زیاد شده و به طور جغرافیایی گسترده شده‌اند، همچنین دارای نیازها و خواسته‌های گوناگونی هستند و تجربیات خرید متفاوتی دارند. علاوه بر این، شرکتها نیز در خدمات‌دادن به بخشهای مختلف بازار، تواناییهای بسیار متفاوتی دارند. شرکتها باید بجای آنکه مثل دانکین کلی نگر باشند، بخشهایی از بازار که می‌توانند به بهترین شکل به آن خدمات دهند و برایشان هم سودآورتر است را شناسایی نمایند.در واقع باید اسراتژی بازاریابی مشتری مداری طراحی کنند که با مشتری مناسب، رابطه‌ای مناسب برقرار می‌کند.

از اینرو شرکتهای بسیاری بازاریابی عمده را کنار گذاشته و به بازاریابی هدف‌مند روی آورده‌اند که شامل شناسایی بخشهای بازار، انتخاب یکی یا چند تا از آنها، و تولید محصولات و برنامه‌های بازاریابی منطبق با هر کدام از آنها می‌باشد. شرکتها بجای پخش کردن توان بازاریابی خود(شیوه تفنگ ساچمه‌ای)، بر مشتری که بیشترین توجه به بهترین ارزش ایجاد شده توسط آنها را دارد(شیوه تفنگ) متمرکز می‌شوند.

اما شرکتها همیشه از تقسیم‌بندی و هدف گیری بازار تبعیت نمی‌کنند. شرکتهای اصلی تولید کننده محصولات مصرفی، تقریباً در تمام قرن گذشته با جدیت از بازاریابی عمده پیروی کرده‌اند- تولید عمده، توزیع عمده، و تبلیغات عمده به روشهای تقریباً یکسان در مورد محصولات تقریباً یکسان برای همه مشتریان. هنری فورد، با معرفی مدل تی فورد به همه مشتریان، این استراتژی را معرفی کرد؛ "همه می‌توانند ماشین را به رنگ دلخواهشان داشته باشند، مشروط به اینکه رنگ آن مشکی باشد." کوکاکولا هم در اقدامی مشابه، نوشیدنی یکسانی را برای همه مصرف‌کنندگان به بازار عرضه کرد و امیدوار بود همه به آن علاقه‌مند شوند.

تصویر ۷-۱ چهار گام اساسی در طراحی استراتژی بازاریابی مشتری مدار را نشان می‌دهد. در دو گام اول، شرکت مشتریانی که می‌خواهد به آنها خدمت کند را مشخص می‌نماید. **تقسیم‌بندی بازار** مستلزم تقسیم کردن بازار به گروه‌های کوچکتری از مشتریان است که نیازها، خصوصیات، یا رفتارهای مشابه داشته و احتمالاً باید محصولات یا آمیخته‌های بازاریابی خاصی برای آنها طراحی کرد. شرکتها روشهای مختلفی را برای تقسیم بندی بازار و ایجاد نمایی از نتیجه تقسیم‌بندی بازار بکار می‌برند. **هدف‌گیری بازار**(یا **هدف گیری**) شامل ارزیابی جذابیت هر کدام از بخشهای بازار و انتخاب یک یا چند بخش جهت ورود می‌باشد.

در دو گام آخر نیز شرکت در مورد پیشنهاد ارزش تصمیم‌گیری می‌کند؛ یعنی اینکه چطور برای مشتری هدف ارزش خلق می‌کند. **متمایز سازی** یعنی متمایز کردن واقعی پیشنهاد بازار شرکت با هدف خلق ارزش ممتاز برای مشتری. **تثبیت موقعیت** نیز شامل تدابیری است که باعث می‌شود پیشنهاد بازار نسبت به محصولات رقیب در ذهن مشتری موقعیتی واضح، متمایز و مطلوب بدست آورد. هر کدام از این مراحل را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

تقسیم بندی بازار

تقسیم بندی بازار به گروههای کوچکتری از خریداران که نیازها، خصوصیات، و رفتارهای بخصوصی داشته و به محصولات یا آمیخته‌های بازاریابی خاصی احتیاج دارند.

تثبیت موقعیت در بازار

اتخاذ تدابیری برای بدست آوردن جایگاهی واضح، مشخص، و مطلوب برای محصول در ذهن مشتری هدف جهت رقابت با محصولات مشابه.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تقسیم‌بندی بازار

بازارها از خریداران تشکیل شده و خریداران هم از جهاتی با هم تفاوت دارند. ممکن است از نظر خواسته‌ها، منابع، موقعیتها، گرایشهای خرید، و تجربیات خرید با هم تفاوت داشته باشند. شرکتها در مرحله تقسیم‌بندی، بازارهای بزرگ و ناهمگن را به گروههای کوچکتری تقسیم می‌کنند تا بتوانند به شکلی مؤثرتر و کارآمدتر با محصولات و خدماتی که تطابق بیشتری با نیازهای هر بخش دارد، به نیازهای بازار پاسخ دهند. ما در این بخش چهار موضوع مهم تقسیم‌بندی را مورد بررسی قرار می‌دهیم: تقسیم‌بندی بازارهای مصرفی، تقسیم‌بندی بازارهای تجاری، تقسیم‌بندی بازارهای بین‌المللی، و الزامات تقسیم‌بندی مؤثر.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تقسیم‌بندی بازارهای مصرفی

برای تقسیم‌بندی بازار، راه منحصر به فردی وجود ندارد. هر بازاریاب باید متغیرهای مختلف تقسیم‌بندی را به تنهایی و در ترکیب با دیگر متغیرها مورد بررسی قرار دهد تا بهترین راه برای مشاهده ساختار بازار را بیابد. جدول ۷-۱ متغیرهای اساسی که درتقسیم‌بندی بازارهای مصرفی به کار می‌روند را نشان می‌دهد. در اینجا به بررسی متغیرهای اصلی جغرافیایی، جمعیت شناختی، روانشناختی و رفتاری می‌پردازیم.

تقسیم‌بندی جغرافیایی

تقسیم‌بندی بازار به واحدهای مختلف جغرافیایی مثل ملیتها، ایالتها، سرزمینها، شهرستانها، شهرها، و محله‌ها.

تقسیم‌بندی جغرافیایی

تقسیم‌بندی جغرافیایی به معنی تقسیم‌بندی بازار به واحدهای مختلف جغرافیایی همچون ملیتها، سرزمینها، ایالتها، شهرستانها، شهرها، و یا حتی محله‌ها می‌باشد. ممکن است شرکتی تصمیم بگیرد فقط در یک یا چند منطقه جغرافیایی خاص به فعالیت بپردازد، یا تمام مناطق را تحت پوشش قرار دهد ولی نیازها و خواسته‌های هر بخش از نیز مد نظر داشته باشد.

امروزه بسیاری از شرکتها، محصولات، تبلیغات، اقدامات ترویجی و تلاشهای فروش را با نیازهای هر منطقه، شهر، یا حتی محله‌ای خاص تطابق داده‌اند. مثلاً شرکتی که در زمینه محصولات غذایی فعالیت می‌کند، برای فروشگاه‌هایی که در نزدیکی مراکز لاغری واقع شده‌اند، محصولات خاص کم کالری را هم توزیع می‌کند. شرکت کرافت، برشتوک میوه‌ای خاصی را برای مناطق اسپانیولی تولید کرده است. کوکاکولا چهار نوعه قهوه آماده را برای بازار ژاپن تولید کرده که هر کدام منطقه جغرافیایی خاصی را هدف گرفته است. پروکتر اند گمبل نیز سس کاری را در انگلستان و سس لوبیا را برای آسیا تولید کرده است.[۲]

شرکتهای دیگر نیز به دنبال مناطق جغرافیایی هستند که هنوز مورد توجه قرار نگرفته‌اند. مثلاً بسیاری از شرکتها برای فرار از رقابت شدید در شهرهای بزرگ و حومه آن، به شهرهای کوچک روی آورده‌اند. به عنوان نمونه می‌توان به بزرگترین زنجیره سالن‌های غذاخوری غیر رسمی آمریکا با نام اَپل بی اشاره کرد:

> اپل بی می‌خواهد مطمئن شود که حتی شهرهای کوچک و حومه‌های دور افتاده نیز بوفه و منقل کباب دارند. این شرکت در حال توسعه برنامه موسوم به «ستاره» خود است که بازار شهرهای کوچک با جمعیت زیر ۵۰،۰۰۰ نفر را هدف گرفته و قصد دارد ثابت کند که این باور غلطی است که بازارهای کوچک بجز برای ول مارت سودآور نیستند. اما این استراتژی چطور کار می‌کند؟ کافی است ببینید هر جمعه شب در بیرون از فروشگاه اپل بی واقع در شهر کوچک هایس در ایالت کانزاس که ۲۱،۰۰۰ نفر جمعیت دارد و به میانه هیچ کجا آباد معروف است، چند مهمانی برگزار می‌شود. با اینکه فروش در چنین اجتماعات کوچکی به طور متوسط ۱۰ درصد پایین‌تر است اما هزینه پایین‌تر ملک و املاک و قوانین ساده‌تر آنرا جبران می‌کند. هیچ رقیب دیگری هم در این مناطق وجود ندارد. یکی از جوانان می‌گوید: "اگر بخواهید با کسی ملاقات کنید، نمی‌توانید او را به یک رستوران سطح پایین که هر کسی در آن پیدا می‌شود ببرید." اپل بی تا به امروز ۱۵۶ رستوران در شهرهای کوچک افتتاح کرده است. با فرض وجود ۲،۲۰۰ منطقه در ایالات متحده که کمتر از ۵۰،۰۰۰ نفر جمعیت دارند مشخص می‌شود که این شرکت جای توسعه زیادی دارد.[۳]

خرده فروشان نیز در مقابل، سعی دارند با استفاده از رویکردهای جدید فروش به مناطق بسیار متراکم شهرها دسترسی پیدا کنند. مثلاً هوم دیپوت به تازگی فروشگاههای محلی را افتتاح کرده که اندازه آنها دو سوم فروشگاههای قبلی می‌باشد. این شرکت، فروشگاهها را در مناطق پر جمعیتی همچون مَنهَتن راه انداخته که امکان راه اندازی فروشگاه با اندازه بزرگ در آنها وجود ندارد. وال مارت نیز در اقدامی مشابه، خواروبار فروشیهای محلی را برای تکمیل مراکز فروش بزرگش راه اندازی کرده است.[۴]

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

جدول ۷-۱

متغیرهای اساسی تقسیم‌بندی بازار مصرفی

.۱	.۲
.۳ جغرافیایی	.۴
.۵ مناطق جهان یا کشور	.۶ آمریکای شمالی، اروپای غربی، خاور میانه، حاشیه اقیانوس آرام، چین، هند، کانادا، مکزیک
.۷ مناطق کشوری	.۸ اقیانوس آرام، شمال غربی مرکزی، جنوب غربی مرکزی، شمال شرقی مرکزی، جنوب شرقی مرکزی، اقیانوس اطلس جنوبی، اقیانوس اطلس مرکزی، نیو اِنگلَند
.۹ اندازه شهر	.۱۰ زیر ۵،۰۰۰؛ ۵،۰۰۰–۲۰،۰۰۰؛ ۲۰،۰۰۰–۵۰،۰۰۰؛ ۵۰،۰۰۰–۱۰۰،۰۰۰؛ ۱۰۰،۰۰۰–۲۵۰،۰۰۰؛ ۲۵۰،۰۰۰–۵۰۰،۰۰۰؛ ۵۰۰،۰۰۰–۱،۰۰۰،۰۰۰؛ ۱،۰۰۰،۰۰۰ – ۴،۰۰۰،۰۰۰؛ بیش از ۴،۰۰۰،۰۰۰
.۱۱ تراکم	.۱۲ شهری، حومه شهر، روستایی
.۱۳ اقلیم	.۱۴ شمالی، جنوبی
.۱۵ جمعیت شناختی	.۱۶
.۱۷ سن	.۱۸ زیر ۶،۶-۱۱، ۱۲-۱۹، ۲۰-۳۴، ۳۵-۴۹، ۵۰-۶۴، بیش از ۶۵
.۱۹ جنسیت	.۲۰ مذکر، مؤنث
.۲۱ اندازه خانواده	.۲۲ ۱-۲، ۳-۴، بیش از ۵
.۲۳ چرخه زندگی خانواده	.۲۴ جوان، مجرد؛ جوان، متأهل، بدون بچه؛ جوان، متأهل با بچه؛ مسن، متأهل با بچه؛ مسن، متأهل، بدون بچه زیر ۱۸ سال؛ مسن، مجرد؛ غیره
.۲۵ درامد	.۲۶ زیر ۱۰،۰۰۰ دلار؛ ۱۰،۰۰۰-۲۰،۰۰۰ دلار ؛ ۲۰،۰۰۰-۳۰،۰۰۰ دلار ؛ ۳۰،۰۰۰-۵۰،۰۰۰ دلار ؛ ۵۰،۰۰۰-۱۰۰،۰۰۰؛ ۱۰۰،۰۰۰ دلار به بالا
.۲۷ اشتغال	.۲۸ حرفه‌ای و فنی؛ مدیران، صاحب منصبان و مالکان؛ دفتری؛ فروش؛ صنعتگران؛ سرپرستان؛ کارگران؛ کشاورزان؛ بازنشستگان؛ دانشجویان؛ خانه‌داران؛ بیکاران
.۲۹ تحصیلات	.۳۰ سیکل و کمتر؛ دبیرستان؛ دیپلم؛ لیسانس؛ تحصیلات تکمیلی
.۳۱ دین	.۳۲ کاتولیک، پروتستان، یهودی، مسلمان، هندو، غیره
.۳۳ نژاد	.۳۴ آسیایی، اسپانیولی، سیاه پوست، سفید پوست
.۳۵ نسل	.۳۶ انفجاری، نسل ایکس، نسل وای
.۳۷ ملیت	.۳۸ آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، انگلیسی، فرانسوی، آلمانی، ایتالیایی، ژاپنی
.۳۹ روانشناختی	.۴۰
.۴۱ طبقه اجتماعی	.۴۲ آشکارا فقیر، فقرای بهتر، طبقه کارگر، طبقه میانی، میانی برتر، توانگر معمولی، توانگر برتر
.۴۳ شیوه زندگی	.۴۴ از پیش برنده‌ها، جمعیت دوستان، مستبدان، جاه طلبان
.۴۵ شخصیت	.۴۶ اجباری، گروه دوست، استبدادی، جاه طلب
.۴۷ رفتاری	.۴۸
.۴۹ موقعیت	.۵۰ موقعیت عادی؛ موقعیت خاص
.۵۱ مزایا	.۵۲ کیفیت، خدمات، اقتصادی، آسودگی، سرعت
.۵۳ وضعیت استفاده کننده	.۵۴ غیر استفاده کننده، اِکس یوزِر ، استفاده کننده بالقوه، استفاده کننده بار اول، استفاده کننده دائم
.۵۵ میزان استفاده	.۵۶ استفاده کننده سبک، استفاده کننده متوسط، استفاده کننده سنگین
.۵۷ وضعیت وفاداری	.۵۸ اصلاً، متوسط، شدید، کامل
.۵۹ مرحله آمادگی	.۶۰ بی خبر، با خبر، مطلع، علاقه‌مند، مشتاق، قصد خرید داشتن

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تقسیم‌بندی جمعیت شناختی

تقسیم‌بندی بازار بر اساس متغیرهایی همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه زندگی خانواده، درامد، شغل، تحصیلات، دین، نژاد، و ملیت.

تقسیم‌بندی جمعیت شناختی

تقسیم‌بندی جمعیت شناختی، بازار را بر اساس متغیرهایی همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه زندگی خانواده، درآمد، اشتغال، تحصیلات، دین، نژاد، نسل، و ملیت تقسیم‌بندی می‌کند. فاکتورهای جمعیت شناختی، متداول‌ترین مبنا برای تقسیم‌بندی گروههای مصرف‌کنندگان می‌باشد. یکی از دلایل این امر، ارتباط شدید بین نیازها، خواسته‌ها و میزان مصرف کاربران با متغیرهای جمعیت شناختی است. دلیل دیگر این است که اندازه‌گیری متغیرهای جمعیت شناختی، نسبت به دیگر متغیرها خیلی ساده‌تر می‌باشد. حتی وقتیکه بازارها در مرتبه اول بر مبنای متغیرهای دیگر همچون طلب منفعت یا رفتار تقسیم‌بندی می‌شوند نیز باید برای ارزیابی اندازه بازار هدف و دستیابی مؤثر به آن، از متغییرهای جمعیت شناختی اطلاع حاصل کرد.

تقسیم‌بندی بر اساس سن و مرحله چرخه زندگی

تقسیم بندی بازار به گروههای مختلف سنی و مرحله چرخه زندگی.

سن و مرحله چرخه زندگی نیازها و خواسته‌های مشتریان با سن تغییر می‌کند. بعضی شرکتها که از **تقسیم‌بندی سن و مرحله چرخه زندگی** استفاده می‌کنند، محصولات و روشهای بازاریابی متفاوتی را برای گروههای سنی و مراحل مختلف چرخه زندگی بکار می‌برند. مثلاً شرکت پروکتِر اَند گَمبِل، مسواکهای اِسپین بِراش را به شکل شخصیتهای کارتونی محبوب، برای کودکان تولید می‌کند. مسواکهایی که برای بزرگسالان تولید می‌شود، دارای ظاهر جدی‌تری هستند و شعار تبلیغاتی آن "با دو بار استفاده در روز، دندانتان مثل روز اول تمیز می‌شود." می‌باشد. نینتندو نیز که بازیهای ویدیویی‌اش برای کودکان معروف بود، برند جدیدی با عنوان تاچ جِنرِیشِن خلق کرده که نسل انفجاری رو به پیر شدن را هدف گرفته است. این برند بازی‌هایی چون «آموزش ذهن: مغزتان چند ساله است؟» را به بازار عرضه کرده که برای آنها که اهل بازی نیستند تمرینی ذهنی است تا مغزشان جوان بماند. هدف این است که آنها که اهل بازی نیستند را با ارائه بازیهایی که در آنها مهارتی ایجاد می‌کند یا حداقل کمتر از قبل وحشیانه و افسانه‌ای است جذب کنند؛ چیزهای متفاوت از گِرَند تِفت اوتو یا وُرلد آو وارکرَفت.[۵]

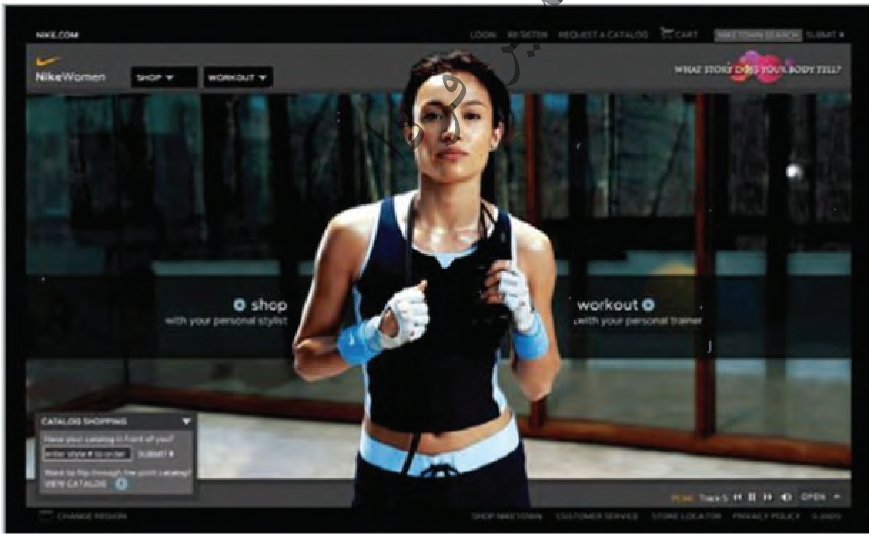
بازاریابان باید دقت کنند تا دچار خطای نزدیک بینی نیز نشوند. مثلاً با اینکه بعضی از افراد ۷۰ ساله به ویلچر نیاز دارند، اما بعضی از آنها تنیس بازی می‌کنند، همینطور، برخی از ۴۰ ساله‌ها، بچه‌هایشان را به دانشگاه می‌فرستند، اما بعضی از آنها تازه در حال تشکیل خانواده‌اند. از اینرو معمولاً سن معیار خوبی برای پیش‌بینی مرحله چرخه زندگی، سلامتی، وضعیت کار یا خانواده، نیازها و قدرت خرید نمی‌باشد. شرکتهایی که با هدف بازاریابی‌شان دستیابی به بازار افراد بالغ می‌باشد، معمولاً از ظاهر و جاذبه‌های مثبت استفاده می‌کنند. مثلاً آگهی اِلی پرو ویتال- که برای بهبود ظاهر و نرمی پوست خانمهای مسن‌تر از ۵۰ سال تولید شده است- زن مسن زیبایی را نشان می‌دهد و پیام شاد و بشاش بودن را به مخاطب مخابره می‌کند.

www.modirefarda.com

تقسیم بندی بر اساس جنسیت

تقسیم بندی بازار به گروههای مختلف بر اساس جنسیت.

جنسیت **تقسیم‌بندی بر اساس جنسیت**، مدتهاست که در مورد محصولاتی همچون پوشاک، لوازم آرایشی و بهداشتی، و مجلات بکار می‌رود. مثلاً پروکتِر اَند گَمبِل جزو اولین شرکتهایی بود که با مارک سیکرِت، محصولات ضد عرق با توجه به خصوصیات شیمیایی خانمها تهیه شده است را به بازار عرضه کرد و تلاش کرد با تبلیغات گسترده تصویر مستحکمی در ذهن آنها ایجاد کند. به تازگی بازاریابان محصولات آرایشی بانوان، بازاریابی محصولات مخصوص آقایان را آغاز کرده‌اند. مثلاً لِ اُرِئال



■ تقسیم‌بندی جنسیتی: نایکی اخیراً تلاش خود برای دستیابی به بازار پوشاک بانوان را افزایش داده است؛ خط محصولات بانوان را به طور کلی متحول کرده، طراحی سایت Nikewomen.com را تغییر داده و در شهرهای بزرگ چندین فروشگاه خاص لباس بانوان افتتاح کره است.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

محصولاتی خاص محافظت از پوست مردان به بازار عرضه کرده است. در آگهی مربوطه گفته می‌شود: حالا لِ ارئال فن‌آوری و دانشش را برای مردان بکار گرفته است . . . چون لیاقتش را دارید." نایکی نیز اخیراً تلاشهای بازاریابی اش را معطوف پوشاک ورزشی بانوان کرده است. تا سال ۲۰۰۰ نایکی قالبهای خاص پای بانوان را بکار نمی‌گرفت و همان قالبهای مردان را در اندازه کوچکتر مورد استفاده قرار می‌داد. اما از آن سال به بعد نایکی رویکردش به بانوان را تغییر داد. کل خط محصولات بانوان را متحول کرد و اندازه‌های مناسب‌تر، رنگهای جالب‌تر و لباسهای جذاب‌تری را برای بانوان تولید کرد. در وب سایت جدید Nikewomen.com نیز البسه بانوان و دیگر محصولات جدید معرفی شده‌اند. نایکی همچنین فروشگاه‌هایی خاص بانوان در شهرهای بزرگ افتتاح کرده است.[۶]

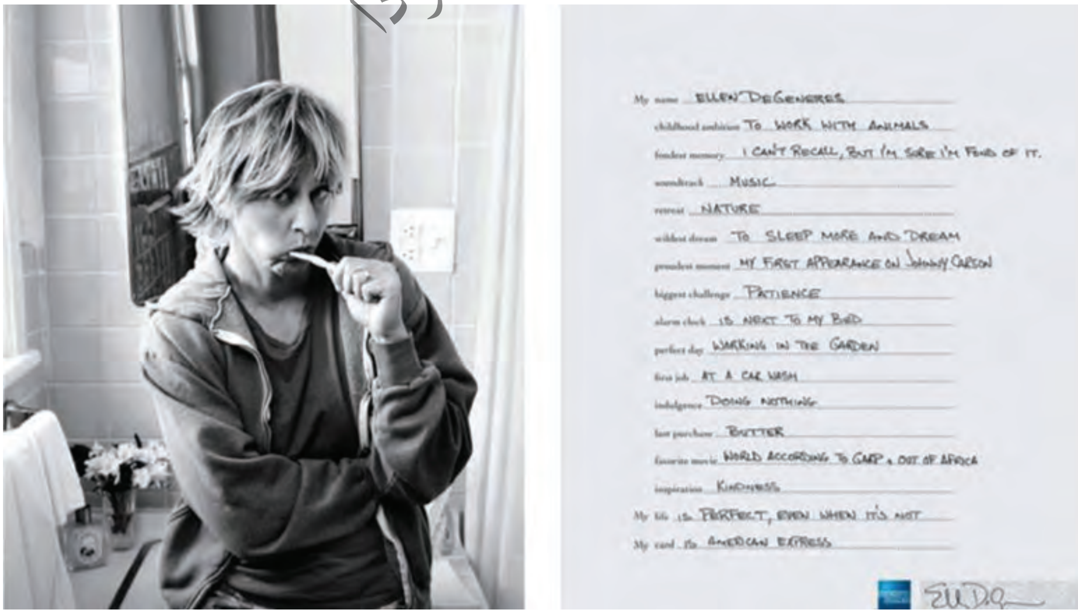
تعداد وب سایتهایی هم که مثل اُکسیژن، آی ویلیج، لایف تایم، و دَبلیو ای بانوان را هدف گرفته‌اند در حال افزایش است. مثلاً تلویزیون دِبلیو ای اختصاصاً برای کمک به بانوان جهت شناسایی یکدگیر در سراسر دنیا راه اندازی شده است.[۷]

درآمد تقسیم‌بندی بر اساس درآمد مدتهاست در بازار محصولات و خدماتی مثل خودرو، پوشاک، لوازم آرایش، خدمات مالی و مسافرت مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرکتهای بسیاری ، مصرف‌کنندگان پولدار را با کالاهای لوکس و خدمات تسهیلاتی، مورد هدف قرار داده‌اند. فروشگاههایی مثل نیمان مارکوس هر چیزی از جواهرات گرانقیمت و لباسهای عالی گرفته تا زردآلوی خشک استرالیایی که هر کیلوی آن بیش از ۴۰ دلار قیمت دارد را عرضه می‌کنند. شرکتهای کارت اعتباری هم برنامه‌های خاصی برای ارائه کارتهای بسیار ویژه تدارک دیده‌اند؛مثل ویزا کارت سیگنیچر، مسترکارد وُرلد کاردز و سوپر اِلایت سِنچوریَن امریکن اکسپرس. امریکن اکسپرس دعوت‌نامه کارت سنچورین را فقط برای مشتریانی ارسال می‌کند که سالانه بیش از ۲۵۰،۰۰۰ دلار با این کارت خرید کنند. گروه محدودی که این کارت را دریافت می‌کنند باید سالانه ۲،۵۰۰ دلار پرداخت کنند تا بتوانند این کارت را با خود داشته باشند.

اما همه شرکتهایی که از تقسیم‌بندی بر اساس درامد استفاده می‌کنند، گروههای پولدار را هدف نگرفته‌اند. مثلاً بسیاری از خرده فروشان – مثل فروشگاههای زنجیره ای دالِر جِنرال، فَمیلی دالِر، و دالِر تری- گروههای کم درامد را با موفقیت هدف گرفته‌اند. بیش از نیمی از خریدی که از این فروشگاهها انجام می‌شود، مربوط به خانواده‌هایی با درامد کمتر از ۳۰،۰۰۰ دلار در سال می‌باشد. وقتی مشاوران املاک فروشگاههای فَمیلی دالِر به دنبال محل جدیدی برای فروشگاه می‌باشند، محلی را انتخاب می‌کنند که درامد مردم آن منطقه در سطح متوسط یا پایین باشد؛ محله افرادی که کفشهای گران قیمت به پا نمی‌کند و ماشین‌هایی سوار می‌شوند که بنزین زیادی دود می‌کنند.

استراتژی درامد کم این فروشگاهها باعث شده که سریعترین نرخ رشد در بین خرده فروشان را از آن خود کنند. این فروشگاهها آنقدر موفق بوده‌اند که توجه فروشگاههای ارزان فروشی بسیار بزرگی مثل وال مارت و تارگِت را هم به خود جلب کرده‌اند. وال مارت در حال بررسی "بخش پنی و دلار" در ۲۰ فروشگاه بزرگش می‌باشد و تارگِت هم مشغول بررسی "دِ وان اِسپات" در بیش از ۱۲۵ فروشگاه است. یکی از متخصصین خرده فروشی می‌گوید: این فروشگاهها، آنقدر تهدید خطرناکی هستند که سرانجام وال مارت یا باید یکی از آنها را بخرد یا زنجیره مشابه‌ای را ایجاد کند.[۸]

www.modiretarda.com



■ برنامه تبلیغاتی «زندگی من. کارت من» که توسط امریکن اکسپرس به اجرا درآمده، شیوه زندگی افراد مهمی که مشتریان آنها را می‌شناسند را به دقت مورد بررسی قرار می‌دهد. در این آگهی اِلن دی جِنرِس مورد بررسی قرار گرفته است.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تقسیم‌بندی روانشناختی

تقسیم‌بندی روانشناختی

تقسیم‌بندی بازار به گروههای مختلف بر اساس طبقه اجتماعی، شیوه زندگی، یا خصوصیات شخصی.

در **تقسیم‌بندی روانشناختی**، خریداران را بر اساس طبقه اجتماعی، شیوه زندگی و خصوصیات شخصیتی به گروههای مختلفی تقسیم می‌کنند. افرادی که در گروههای جمعیت شناختی یکسانی طبقه بندی می‌شوند، ممکن است از نظر روانشناختی با هم تفاوتهای بسیاری داشته باشند.

همانطور که در فصل ۵ توضیح دادیم، چیزهایی که مردم می‌خرند منعکس‌کننده *شیوه زندگیشان* است. در نتیجه بازاریابان نیز بازار را بر اساس شیوه زندگی مصرف‌کنندگان تقسیم‌بندی کرده و استراتژی‌های بازاریابی را بر اساس جذابیت برای روش‌های زندگی مختلف تدوین می‌کنند.. مثلاً مستر کارد در برنامه تبلیغاتی زندگی من. کارت من ادعا می‌کند که کارتی در اختیارتان می‌گذارد که با شیوه زندگی‌تان همخوانی دارد. در این برنامه تبلیغاتی، شیوه زندگی شخصیتهای معروف که مشتریان احتمالاً می‌توانند آنها را شناسایی کنند مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ از ستاره موج سواری لِیرد همیلتون و شخصیت معروف تلویزیونی، اِلِن دی جِنِرِس گرفته تا ستاره سینما رابرت دِ نیرو و کِیت وینزلِت.

پُتِری بارن با قالب‌بندی خاص فروشگاه‌هایش توانسته بیش از دیگر فروشندگان لوازم منزل فروش داشته باشد. این شرکت هر آنچه مشتریان دوست دارند داشته باشند را می‌فروشد. پتری بارن کودکان فضایی کودکانه را خلق می‌کند، در حالیکه پتری بارن نوجوانان جایی مد روز و مناسب برای ابراز وجود را به نمایش می‌گذارد. فروشگاه‌های پتری بارن، فضای غیر رسمی و مد روز داشته و متمرکز بر شیوه زندگی خانوادگی و دوستی می‌باشند:[9]

> بعد از اینکه هَدلی مَک لین ازدواج کرد، او و شوهرش، دُگ تصمیم‌گرفتند تخت خواب جدیدی بخرند. تختی که داشتند از یک تشک و قاب فلزی فرفورژه تشکیل شده و یادگار روزهای بود که دُگ در هاروارد درس می‌خواند. اما هَدلی هیچوقت فکرش را هم نمی‌کرد که پیدا کردن یک تخت خواب جدید اینقدر سخت باشد. هَدلی ۳۱ ساله که مدیر بازاریابی است می‌گوید: با وجودیکه حاضر بودیم پول خوبی پرداخت کنیم هم نتوانستیم هیچ چیزی بیابیم. این کار مهمتر از پیدا کردن یک ست مبلمان است. این موضوع با احساسات در ارتباط است: آنها تختی می‌خواستند که با روش زندگی‌شان همخوانی داشته باشد- با اینکه چه کسی هستند و به کجا می‌خواهند بروند.
>
> جستجوی این زوج وقتی تمام شد که دُگ از تخت قهوه‌ای رنگ سورتمه شکلی که در کاتالوگ فروشگاه پُتِری بارن در خیابان بالای شهر نیوبری در بوستون دید، خوشش آمد. این زوج آنقدر از نمایی که تخت در خانه هلندی‌شان پیدا کرده بود خوششان آمد که فوراً به فروشگاه رفتند تا یک ست میز عسلی هم سفارش دهند. آنها یک لحاف هم خریدند. و یک آینه برای اتاق نشیمن. و چند چارپایه برای اتاق نهار خوری. هَدلی اعتراف کرد که "ما گرفتار نوعی اعتیاد شده بودیم."

بازاریابان از متغیرهای شخصیتی نیز برای تقسیم‌بندی بازار استفاده کرده‌اند. مثلاً به نظر می‌رسد بازاریابان موتورهای شرکت هوندا، جوانان مد پسند ۲۲ ساله را هدف گرفته‌اند، اما در واقع گروه گسترده‌تری را مد نظر دارند. به عنوان مثال در یکی از آگهی‌ها، کودک خوشحالی در حال بالا و پایین پریدن روی تختش است و گوینده می‌گوید: به خاطر این کار باید همه عمر را در این اتاق بگذرانی و او به این صحبت توجهی نمی‌کند. این آگهی احساس شادی شدیدی که در اثر شکستن محدودیتها و چیزهای که والدین می‌گویند انجام ندهید بروز می‌کند را در ذهن مخاطب زنده می‌سازد. بنابراین هوندا در این آگهی کودک مستقل و سرکش درونی که در همه وجود دارد را مخاطب قرار داده است. اما واقعیت این است که ۲۲ درصد از خریداران موتورهای هوندا را بازنشسته‌ها تشکیل می‌دهند. وِسپا نیز که رقیب هونداست، بیش از یک چهارم موتورهایش را به افراد بالای ۵۰ سال می‌فروشد. یکی از مدیران ارشد می‌گوید: "مسن‌ترها این موتورها را برای هیجان می‌خرند. آنها در کودکی فرصت این کار را نداشته‌اند."[10]

تقسیم‌بندی رفتاری

تقسیم‌بندی رفتاری

تقسیم‌بندی بازار به گروههای مصرف‌کنندگان بر اساس دانش، نگرش، استفاده یا پاسخ مصرف‌کنندگان به محصول.

در **تقسیم‌بندی رفتاری**، خریداران را بر اساس دانش، نگرش، استفاده، یا پاسخ آنها به محصول تقسیم‌بندی می‌کنند. بسیاری از بازاریابان اعتقاد دارند که متغیرهای رفتاری بهترین نقطه شروع برای تقسیم‌بندی بازار می‌باشد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تقسیم‌بندی موقعیتی

تقسیم‌بندی بازار به گروهها با توجه به اینکه وقتی خریدار تصمیم به خرید می‌گیرد واقعاً خرید می‌کند یا از چیزهای خریداری شده استفاده می‌کند.

موقعیت خریداران را می‌توان بر اساس موقعیتی که در آن ایده خرید به ذهنشان می‌رسد، موقعیتی که در آن خرید را انجام می‌دهند یا موقعیتی که در آن محصول را مورد استفاده قرار می‌دهند، تقسیم بندی کرد. **تقسیم‌بندی موقعیتی**، شرکتها را در بالا بردن مصرف محصول یاری می‌کند. به عنوان مثال تخم مرغ معمولاً هنگام صبحانه مصرف می‌شود. اما انجمن تخم مرغ آمریکا برنامه‌ای با عنوان «تخم مرغ خوردنی باورنکردنی» طراحی کرده که مصرف تخم مرغ در هر زمانی از روز را تبلیغ می‌کند. وب سایت این برنامه حقایق اساسی را در مورد تخم مرغ بیان کرده و دستور تهیه پیش غذا، خوراک ساده، غذای اصلی و دسر با تخم مرغ را ارائه می‌کند.

بعضی از روزهای تعطیل مثل روز پدر و روز مادر را در اصل برای افزایش فروش شکلات، گل، کارت تبریک و دیگر هدایا مرسوم کرده‌اند. بسیاری از بازاریابان نیز برای این روزها، پیشنهادهای ویژه‌ای ارائه می‌کنند. مثلاً آلتوئید "جعبه عشق" مخصوصی که "وَلنتاین نیرومند نادری" می‌باشد را عرضه می‌کند. پیپز، غذایی شامل شکر و توت فرنگی ساخته که مخصوص عید پاک، روز ولنتاین، هالوئین و کریسمس است و بیشتر فروشش هم مربوط به این مناسبت‌هاست. اما برنامه تبلیغاتی دارد که مصرف این غذا را در همه فصول ترویج می‌کند تا بدین ترتیب فروش روزهایی که مناسبتی ندارد را هم افزایش دهد.

تقسیم‌بندی مزیتی

تقسیم‌بندی بازار به گروههای مختلف بر اساس مزایایی که مصرف‌کنندگان هر گروه به دنبال آن هستند.

جستجوی مزایا یکی از روشهای مهم تقسیم‌بندی، تقسیم‌بندی خریداران بر اساس *مزایای* مختلفی است که آنها در محصول به دنبال آن هستند. برای **تقسیم‌بندی مزیتی** باید مزیتهای اصلی که مردم در آن گروه کالا به دنبال آن هستند، نوع افرادی که به دنبال هر کدام از مزیتها هستند، و برندهای اصلی که هر کدام از مزیتها را ارائه می‌کنند را شناسایی کرد.

پوشاک ورزشی چمپیون، بازارش را بر اساس مزیتهای مختلفی که از پوشاک اکتیو انتظار می‌رود، تقسیم بندی کرده است. مثلاً مشتریان گروه «شایسته و صیقلی» خواهان توازنی بین عملکر و مد می‌باشند؛ آنها برای حصول نتیجه تمرین می‌کنند اما می‌خواهند زیبا هم به نظر بیایند. « مسابقه دهندگان ورزشی جدی» به شدت تمرین می‌کنند و با لباس اکتیوشان زندگی می‌کنند و عاشق آن هستند؛ آنها خواهان عملکرد و کارایی هستند. در مقابل «مادران جستجوگر ارزش» علاقه کمی به ورزش داشته و زیاد با لباس اکتیوشان خو نمی‌گیرند؛ آنها برای خانواده خرید می‌کنند و به دنبال دوام و ارزش هستند. بنابراین هر گروه به دنبال مجموعه مزایای متفاوتی است. چمپیون باید گروهی که برایش بیشترین سود را دارد یا گروهی که به بهترین شکل می‌تواند به آن خدمت کند و پوشاکی برای آن عرضه کند که به بهترین شکل با نیازش همخوانی داشته باشد را انتخاب کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

وضعیت استفاده‌کننده بازار را می‌توان بر اساس وضعیت استفاده‌کنندگان به گروههای غیر استفاده‌کننده، استفاده کننده قبلی، استفاده‌کننده بالقوه، استفاده‌کننده بار اول و استفاده‌کننده دائم تقسیم‌بندی کرد. مثلاً بانکهای خون نمی‌توانند فقط به افرادی که مرتب خون اهدا می‌کنند تکیه کنند. آنها باید افرادی که تا به حال خون نداده‌اند را هم جذب کنند و به افرادی که قبلاً خون داده‌اند هم موضوع را یادآوری کنند. هر کدام از این گروهها نیازمند مشوقهای بازاریابی متفاوتی هستند.

در گروه کاربران بالقوه، مصرف‌کنندگان وجود دارند که مرحله زندگی‌شان در حال تغییر است و ممکن است در آینده مصرف بالایی داشته باشند؛ مثل افرادی که تازه ازدواج کرده‌اند یا به تازگی بچه دار شده‌اند. مثلاً پروکتر اند گمبل نام افرادی که در

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

حال پدر و مادر شدن هستند را جمع کرده و نمونه رایگان و تبلیغات محصولاتی چون پوشک پمپرس را برایشان ارسال می‌کند تا بتواند سهمی از خریدهای آینده آنها داشته باشد. همچنین از آنها دعوت می‌کند به سایت MyPampers.com بیایند تا مشاوره‌های حرفه‌ای در مورد بزرگ کردن فرزندان به آنها بدهد، خبرنامه‌هایی مخصوص پدر و مادرها برایشان بفرستد و کوپن‌های تخفیف و پیشنهادهای ویژه را در اختیارشان بگذارد.

میزان استفاده بازار را می‌توان به گروههای استفاده‌کنندگان سبک، متوسط و سنگین کالا تقسیم‌بندی کرد. استفاده‌کنندگان سنگین معمولاً درصد کمی از بازار را به خود اختصاص می‌دهند اما میزان زیادی از مصرف توسط آنها صورت می‌گیرد. بازاریابان معمولاً علاقه دارند بجای چند استفاده‌کننده سبک، یک استفاده‌کننده سنگین را جذب کنند. مثلاً برگر کینگ که در زمینه غذای فوری فعالیت می‌کند، مشتریانی را هدف گرفته که نام آنها را اَبر طرفدار گذاشته است و مردان جوانی(۱۸ تا ۳۴ سال) می‌باشند که تنها ۱۸ درصد از مشتریان شرکت را تشکیل می‌دهند، اما نیمی از مراجعات به آن را به خود اختصاص داده‌اند. آنها به طور متوسط هر ماه ۱۶ بار در برگر کینگ غذا می‌خورند.[۱۱]

برگر کینگ برای هدف قرار دادن ابر طرفداران به طور گسترده و آشکارا از تبلیغاتی استفاده کرده که در آن همبرگری نشان داده می‌شود که حاوی گوشت و پنیر بسیار زیادی است و واقعاً می‌تواند شما را به یک آدم چاق تبدیل کند.

با اینکه برخی مصرف‌کنندگان ادعا می‌کنند که این رستورانها برای سلامتی افراد مضر است، اما این افراد نسبت به رستورانها بسیار وفا دارند. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "اینها اصرار دارند که هیچ احتیاجی به صرفه جویی ندارند." وی با اعتراض می‌گوید: "آنقدر از فعالیتهای ضد غذای فوری دورند که اصلاً نمی‌فهمند چه خبر است. حتی استفاده‌کنندگان دائمی هم آنقدر خنگ هستند که نمی‌فهمند نمی‌توان همبرگر و سیب زمینی سرخ کرده خورد و فعالیت بدنی نداشت."[۱۲]

وضعیت وفاداری بازار را بر اساس میزان وفاداری مصرف‌کنندگان نیز می‌توان تقسیم‌بندی کرد. مشتریان ممکن است نسبت به برندها(تاید)، فروشگاهها(نور استورم)، و شرکتها(تویوتا) وفادار باشند. خریداران را می‌توان بر اساس میزان وفاداری تقسیم‌بندی کرد. بعضی از مصرف‌کنندگان کاملاً وفادارند؛ همیشه برند خاصی را خریداری می‌کنند. به عنوان مثال اَپل گروهی کوچک اما بسیار وفادار از کاربران دارد:[۱۳]

> این گروه پرستش گران مک هستند و نامشان مِکولایتِز است. معنی مِکولایتِز در Urbandictionary.com این است: فردی که شدیداً خود را وقف محصولات اَپل کرده است، علی الخصوص کامپیوتر مکینتاش. به مجاهدین مَک هم معروف هستند.(نحوه استفاده: او یک مکو لایتز است: حتی فکرش را هم نکنید که اسم مایکروسافت را جلوی او بیاورید.) نظرتان در مورد آنا زیسا چیست؟ او گرافیست است و با اینکه از تاتو خوشش نمی‌آید ولی یک آرم اپل را با استنسیل روی پشتش چاپ کرده است. زیسا می‌گوید: من کامپیوترها را دوست دارم. اپل قشنگ و جذاب است. هر آنچه شنیده‌ام مثبت بوده است، حتی از کاربران لینوکس و ویندوز."
> تِیلور بارکروف هم ۱۱ سال است که در سراسر آمریکا با یک خودرو کاروان تفریحی در سفر است و مأموریت دارد به عنوان یک طرفدار افراطی اپل، فیلمهای تاریخی در مورد آن تهیه کند. او به تمام نمایشگاه‌های مَک وُرلد که بزرگترین نمایشگاههای مربوط به مک هستند و دیگر نمایشگاههای مربوطه رفته و در مورد هر چیزی که به اپل ارتباط دارد فیلم تهیه می‌کند. او تا به حال بیش از ۳،۰۰۰ ساعت فیلم تهیه کرده است. نکته مهم این است که هیچ پولی برای این کارها به او پرداخت نمی‌شود. بارکروف ۱۷ دستگاه مک دارد. چنین کاربران وفاداری به اپل کمک کردند تا در سالهای دشوار خود را حفظ کند و الان پیشتاز امپراطوری آی‌پاد و آی‌فون هستند.

بعضی تا حدی وفادار هستند؛ دو یا چند برند از محصول خاصی را خریداری می‌کنند یا برندی را بیشتر از برندهای دیگر دوست دارند اما بعضی وقتها برندهای دیگر را هم خریداری می‌کنند. اما مصرف‌کنندگان دیگر به هیچ برندی وفادار نیستند. این افراد یا هر بار خواهان چیزهای جدید هستند یا هر چیزی که در دسترس بود را خریداری می‌کنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ وفاداری مشتری: مکولایتِز ها– کاربران واقعاً وفادار اَپل –به اپل کمک کردند تا در سالهای دشوار خود را حفظ کند و الان پیشتاز امپراطوری در حال رشد آی‌پاد و آی‌فون هستند.

شرکت می‌تواند با تحلیل الگوهای وفاداری در بازار، چیزهای زیادی یاد بگیرد. مثلاً شرکت اَپل می‌تواند با مطالعه مِکولایتِز ها درک بهتری از بازار هدف خود داشته و محرکهای بازاریابی مناسبی طراحی کند. با مطالعه خریدارانی که وفاداری کمتری دارند هم می‌توان مهمترین برندهای رقیب را شناسایی کرد. با بررسی مشتریانی که برند را رها کرده و به سراغ برند دیگری می‌روند نیز می‌توان ضعفهای بازاریابی را مشخص کرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تقسیم‌بندی بر اساس چند مبنا

بازاریابان به ندرت تحلیل تقسیم‌بندی را بر اساس یک یا چند متغیر محدود انجام می‌دهند. درعوض، به طور فزاینده‌ای متغیرهای مختلف را به عنوان مبنای تقسیم‌بندی بکار می‌برند تا گروههای کوچکتر و بهتر هدف گرفته شده را شناسایی کنند. به همین دلیل، یک بانک فقط گروه بالغهای بازنشسته و ثروتمند را انتخاب نمی‌کند، بلکه این گروه را مثلاً بر اساس درامد فعلی، دارایی، اولویتهای پس انداز و ریسک، مسکن و شیوه زندگی به گروههای کوچکتری تقسیم‌بندی می‌کند.

یک مثال خوب برای تقسیم‌بندی بر مبنای چند متغیر، تقسیم‌بندی جغرافیایی-جمعیت شناختی است. شرکتها خدمات تجاری مختلفی همچون کِلاریتاس، اِکسپِریان، آکسیوم و مَپ اینفو، به کمک برنامه‌ریزان بازاریابی آمده‌اند تا با پیوند دادن اطلاعات سرشماری ایالات متحده، داده‌های خرید و الگوهای شیوه زندگی مصرف‌کنندگان، بازارها را حتی در سطح کدپستی، محله، و حتی خانوار تقسیم‌بندی کنند.

یکی از سیستمهای معروف تقسیم‌بندی بر اساس شیوه زندگی، سیستم پریزم اِن ئی (تحول جدید) است که توسط شرکت کِلاریتاس به وجود آمده است. سیستم پریزم ان ئی هر خانوار آمریکایی را بر اساس عوامل جمعیت شناختی(مثل سن، سطح تحصیلات، درآمد، شغل، ترکیب خانواده، نژاد و وضعیت سکونت) و عوامل رفتاری و شیوه زندگی (مثل خریدها، کارهای زمان فراغت و رسانه‌های مورد علاقه) طبقه بندی می‌کند. بازاریابان با استفاده از سیستم پریزم ان ئ می‌توانند بر اساس جایی که زندگی می‌کنید تصویری بسیار دقیق از آنچه که هستید و آنچه که خرید می‌کنید ترسیم نمایند:

> ۲۳ سال سن دارید و تازه از دانشگاه فارغ التحصیل شده‌اید، در یک انتشارات کوچک به عنوان دستیار بازاریابی کار می‌کنید. بالا رفتن از نردبان ترقی را تازه آغاز کرده‌اید و آنقدر پول در می‌آورید که توانسته‌اید یک آپارتمان کوچک را با دوست قدیمی دوران دانشگاه به طور اشتراکی اجاره کنید. یک ماشین اِسپکترا کیا دارید که مدل سال گذشته است و جمعه شبها را هم در کلوپ محلی می‌گذرانید تا با دیگران آشنا شوید. ترجیح می‌دهید بجای پخت و پز، از پاپا جونز پیتزا بخرید و هنگام تماشای کمدی تفکر مِنیکا چند برش آنرا نوش جان کنید. یک شنبه بعد از ظهر را هم در مغازه لباسشویی خودکار صرف شست و شوی

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

لباسهای خود می‌کند و در این حین لیوان بزرگی قهوه کافی داون دِ بلَک می‌نوشید و مجله را اِسپین می‌خوانید. آنطور که خودتان دوست دارید و مجرد زندگی می‌کنید. فکر می‌کنید روش زندگی منحصر به فردی دارید. درست است؟ اشتباه می‌کنید. شما یک نمونه از گروه «شروع کنندگان در شهر» سیستم پریزم ان ئی هستید. اگر چیزی مصرف می‌کنید نمی‌توانید خود را از کلاریتاس مخفی کنید.[۱۴]

پریزم هر خانوار آمریکایی را در یکی از ۶۶ دسته‌بندی خود قرار می‌دهدکه در ۱۴ گروه اجتماعی مختلف سازمان دهی شده‌اند. اسامی شاخه‌های پریزم ان ئی بسیار عجیب و غریب است: کیدز اند کول دِ ساکز، بلو بلود ایستِیتز، مانی اند بِرینز، یانگ لیترِاتی، شاتگان اند پیک آپز، اَمریکَن دریمز، نیو اِکوتوپیا، مابیلیتی بلوز، گِری پاور، و هارد اِسکرَبل. یکی از بازاریابان می‌گوید: "این القاب ابتکاری ذهنی، در وقت صرفه‌جویی می‌کنند و نیاز به استفاده از لغات تخصصی و فنی را از بین می‌برند." بازاریاب دیگری می‌گوید: "این اسامی، شاخه مربوطه را در ذهن انسان تداعی می‌کنند."[۱۵]

اینکه این گروهها را به چه اسمی نام گذاری کنیم زیاد مهم نیست، مهم این است که چنین سیستمهایی به بازاریابان کمک می‌کند تا افراد و مناطق را به گروههایی همفکر و متجانس از مشتریان تقسیم‌کنند. هر شاخه، بیانگر خصوصیات و رفتارهای خرید منحصر به فردی است. به عنوان مثال محله بلو بلود ایستِیتز، زیر مجموعه گروه اجتماعی اِلایت سابوربز است که مناطق برون شهری را در بر می‌گیرد که افراد متمول و سرآمد در آن ساکن هستند. مردم این گروه در تعطیلات گلف بازی می‌کنند، به تماشای لیگهای معروف فوتبال می‌روند، در رستورانهای که کودکانشان انتخاب می‌کنند غذا می‌خورند و مجله فورچون می‌خوانند. در عوض شاخه شاتگان اند پیک آپز جزو گروه اجتماعی آمریکایی‌های میانه هستند که خانوارهای یقه آبی روستایی را در بر می‌گیرد. مردم این گروه دوست دارند به شکار بروند، موسیقی هارد راک بخرند، ماشین جی اِم سی سیِرا ۲۵۰۰ برانند، برنامه دِیتونا ۵۰۰ را از تلویزیون تماشا کنند و مجله فیلد اَند اِستریم بخوانند.

چنین تقسیم‌بندیهایی ابزار قدرتمندی برای همه نوع بازاریابان می‌باشد. شرکتها می‌توانند برای شناسایی و درک بهتر بخشهای اصلی مشتریان، هدف‌گیری کارآمدتر آنها و سفارشی‌سازی پیشنهاد بازاریابی بر اساس نیاز خاص آنها این ابزار را بکار گیرند.

تقسیم‌بندی بازارهای تجاری

متغیرهایی که بازاریابان مصرفی و تجاری برای تقسیم‌بندی بازارها به کار می‌برند در بسیاری موارد یکسان است. خریداران تجاری را میتوان به صورت جغرافیایی و جمعیت شناختی(صنعت، اندازه شرکت) و یا بر اساس منفعت مشاهده شده، وضعیت استفاده کنندگان، یا وضعیت وفاداری تقسیم‌بندی کرد. در عین حال، بازاریابان تجاری می‌توانند متغیرهای اضافی همچون خصوصیات عملیاتی مشتری، روش خرید، عوامل موقعیتی یا خصوصیات شخصیتی را نیز بکار گیرند. شرکتها با پیروی از تقسیم‌بندی بجای نگاه به کل بازار، می‌توانند پیشنهاد ارزش مناسب را به هر بخش ارائه کرده و ارزش متقابل بیشتری به دست آورند.

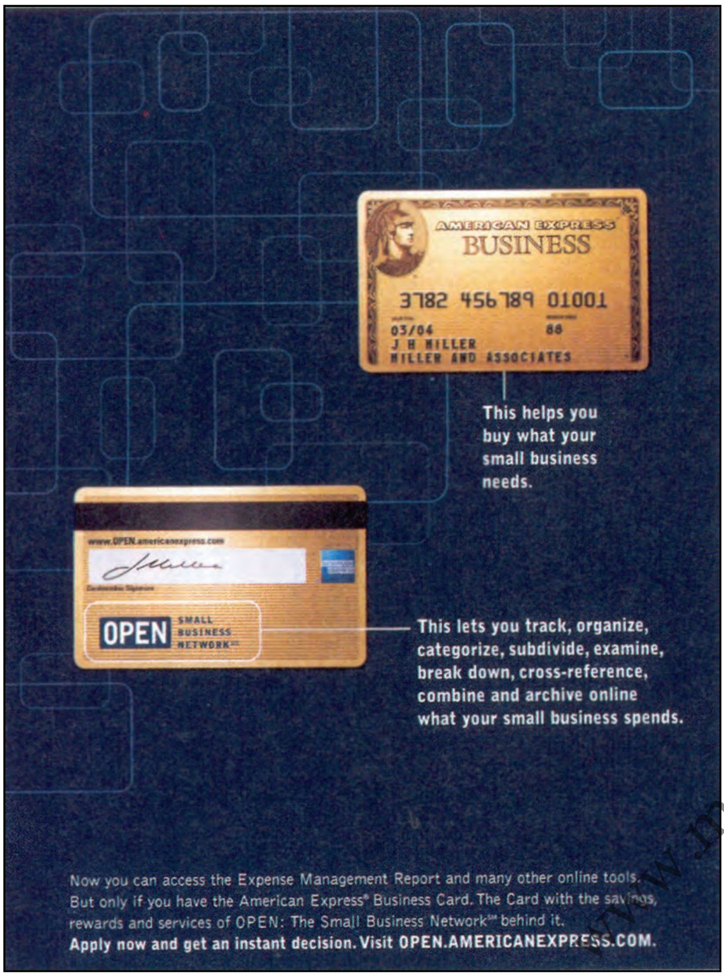
تقریباً همه شرکتها به چند بازار تجاری خدمات می‌دهند. به عنوان مثال در مورد برنامه

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

«زندگی من. کارت من.» امریکن اکسپرس صحبت کردیم و دیدید که این شرکت برای مشتریان نهایی کارت اعتباری صادر می‌کند. اما اَمریکَن اِکسپرِس شرکتها را نیز در سه بخش هدف قرار داده است- تاجران، شرکتها، و کسب و کارهای کوچک. این شرکت برای هر کدام از این گروهها، برنامه‌های بازاریابی منحصر به فردی طراحی کرده است.



■ تقسیم‌بندی بازارهای تجاری: اِمریکَن اِکسپرِس برای مشتریان کسب و کارهای کوچک، اُپِن را ایجاد کرده است: "شبکه کسب و کارهای کوچک، محل یکتایی که فقط مخصوص کسب و کارهای کوچک است."

در بخش تاجران، تمرکز اَمریکَن اِکسپرِس بر متقاعد کردن تاجران جدید به قبول کردن این کارت و مدیریت ارتباط با تاجرانی است که در حال حاضر این کارت را در فروشگاههای خود به عنوان روش پرداخت قبول می‌کنند. خدماتی که اَمریکَن اِکسپرِس برای شرکتهای بزرگ فراهم کرده شامل خدمات مدیریت هزینه‌های پرسنل و سفر می‌باشد. علاوه بر این، خدمات گسترده‌ای در زمینه مدیریت دارایی، برنامه‌ریزی بازنشستگی، و آموزش مالی نیز ارائه می‌کند.

مورد آخر اینکه اَمریکَن اِکسپرِس برای کسب و کارهای کوچک، اُپِن را ایجاد کرده است: شبکه کسب و کارهای کوچک، "محل یکتایی که فقط مخصوص کسب و کارهای کوچک است." دارندگان کارت کسب و کارهای کوچک می‌توانند از شبکه برای دستیابی به هر چیزی از نرم افزارهای مدیریت حسابها و هزینه‌ها گرفته تا مشاوره‌های حرفه‌ای مدیریت کسب و کارهای کوچک و ارتباط با دیگر مدیران کسب و کارهای کوچک و به اشتراک گذاشتن ایده‌هایشان با آنها، استفاده کنند.[۱۶]

شرکتهای بسیاری، برای معامله با شرکتهایی بزرگ، سیستمهای مجزایی را راه اندازی کرده‌اند. مثلاً اِستیل کِیس که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان مبلمان دفتری است، ابتدا مشتریانش را در ۱۰ صنعت، شامل بانکداری، بیمه، و الکترونیک، تقسیم‌بندی کرد. سپس، فروشندگان شرکت به همکاری با نمایندگان مستقل اِستیل کِیس پرداختند تا مشتریان کوچک، محلی، یا منطقه‌ای را در هرکدام از قسمتها تحت پوشش قرار دهند. اما بسیاری از مشتریان بزرگ و ملی، همچون اِکسون موبیل یا آی بی اِم، نیازهای خاصی داشتند که فراتر از محدوده نمایندگان مستقل بود. از این رو، اِستیل کِیس با استفاده از مدیریت حسابهای ملی به کمک شبکه نمایندگانش رفت تا از عهده خدمات رسانی به شرکتهای ملی برآیند.

بازار را در صنعت و اندازه مشتری هدف گذاری شده می‌توان بر اساس ضوابط و روشهای خرید نیز تقسیم‌بندی کرد. در اینجا نیز همانند بازار مصرفی، بسیاری از بازاریابان تصور می‌کنند تقسیم‌بندی بر اساس روش خرید و مزایای ارائه شده، بهترین مبنا برای تقسیم‌بندی بازار تجاری می‌باشد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ تقسیم‌بندی میان بازاری: نوجوانان به طور شگفت انگیزی بدون توجه به محل زندگیشان، به هم شبیه هستند. به عنوان نمونه، این دو نوجوان ممکن است در هر جایی زندگی کنند. به همین دلیل شرکتهای بسیاری نوجوانان را با برنامه‌های تبلیغاتی بین‌المللی هدف گرفته‌اند.

تقسیم‌بندی بازارهای بین‌المللی

www.modirefarda.com مدیر فردا

تعداد بسیار کمی از شرکتها منابع و یا علاقه به فعالیت در همه یا حتی بیشتر کشورهای دنیا دارند. با اینکه بعضی شرکتهای بسیار بزرگ مثل کوکا کولا یا سونی، محصولاتشان را در بیش از ۲۰۰ کشور به فروش می‌رسانند، اما اکثر شرکتهای بین‌المللی بر مجموعه کوچکتری از کشورها متمرکز شده‌اند. فعالیت در کشورهای بسیار، چالشهای جدید زیادی به همراه دارد. کشورهای مختلف، حتی آنهایی که بسیار به هم نزدیک هستند هم با هم تفاوتهای اقتصادی، فرهنگی و سیاسی شدیدی دارند. از این رو، شرکتهای بین‌المللی باید بازارهای جهانی را نیز همانند بازارهای بومی، به گروههایی که دارای نیازها و رفتارهای مشابهی هستند، تقسیم‌بندی کنند.

شرکتها می‌توانند بازارهای بین‌المللی را با استفاده از یک یا ترکیبی از متغیرها تقسیم‌بندی کنند. تقسیم‌بندی را می‌توان بر اساس محلهای جغرافیایی انجام داد و کشورها را بر اساس منطقه‌هایشان در گروههایی همچون اروپای غربی، حاشیه اقیانوس آرام، خاور میانه، یا آفریقا قرار داد. در تقسیم‌بندی جغرافیایی فرض بر این است که کشورهای نزدیک به هم، ویژگیها و رفتار مشترکی دارند. با اینکه معمولاً این فرض برقرار است، اما استثناهایی هم وجود دارد. مثلاً با اینکه آمریکا و کانادا نقاط مشترک بسیاری دارند، اما از نظر فرهنگی و اقتصادی تفاوتهای بسیاری با همسایه‌شان مکزیک دارند. حتی مصرف‌کنندگان در یک منطقه نیز ممکن است با هم تفاوتهای بسیاری داشته باشند. مثلاً بسیاری از بازاریابان، کشورهای آمریکای مرکزی و جنوبی را با هم یکی در نظر می‌گیرند. اما شباهت جمهوری دومینیکن به برزیل بیشتر از شباهت ایتالیا به سوئد نیست. حتی بسیاری از مردم آمریکای لاتین اسپانیایی صحبت نمی‌کنند؛ ۱۴۰ میلیون نفر از مردم برزیل پرتغالی صحبت می‌کنند و میلیونها نفر از مردم دیگر کشورهای این منطقه نیز دارای گویشهای هندی هستند.

بازارهای جهانی را می‌توان بر اساس عوامل اقتصادی نیز تقسیم‌بندی کرد. مثلاً کشورها را می‌توان بر اساس سطح درامد مردم، یا سطح کلی توسعه اقتصادی تقسیم‌بندی کرد. ساختار اقتصادی هر کشور، محصولات و خدمات مورد نیاز مردم آن، و در نتیجه فرصتهای بازاریابی موجود در آن را مشخص می‌کند. کشورها را بر اساس عوامل سیاسی و قانونی همچون نوع و پایداری دولت، میزان پذیرش شرکتهای بیگانه، قوانین پولی، و میزان بوروکراسی هم می‌توان تقسیم‌بندی کرد. چنین عواملی، در اینکه شرکت کدام کشورها را انتخاب کرده و چطور به آنها وارد شود، نقش مهمی ایفا می‌کنند. از عوامل فرهنگی همچون زبانهای عمومی، مذهبها، ارزشها و نگرشها، رسوم، و الگوهای رفتاری نیز می‌توان برای تقسیم‌بندی بازار استفاده کرد.

تقسیم‌بندی میان بازاری

تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس نیازها و رفتارهای مشترک، حتی در صورتیکه در کشورهای مختلفی باشند.

تقسیم‌بندی بازارهای بین‌المللی بر اساس عوامل جغرافیایی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و دیگر عوامل بر این فرض استوار است که بخشها باید از چندین کشور تشکیل شده باشند. اما، شرکتهای بسیاری از روش دیگری به نام **تقسیم‌بندی**

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

میان بازاری استفاده می‌کنند. در این روش، مصرف‌کنندگانی که نیازها و رفتار مشابه دارند را حتی در صورتیکه در کشورهای مختلف باشند، در یک گروه قرار می‌دهند. مثلاً مِرسِدس بِنز، ثروتمندان را بدون توجه به کشورشان هدف گرفته است. غول سوئدی مبلمان جهان یعنی ایکه‌آ نیز طبقه متوسط مردم جهان را هدف گرفته است؛ مبلمان با کیفیتی می‌فروشد که مردم عادی در سراسر دنیا استطاعت خرید آنرا دارند.

■ شناسایی و اندازه‌گیری گروه چپ دستان بسیار دشوار است. در نتیجه شرکتهای بسیار کمی پیشنهادهایی مخصوص برای آنها طراحی کرده‌اند. اما بعضی بازاریابان زرنگ مثل *هر چیزی برای چپ دستان* در انگلستان این گروه را هدف گرفته است.

اِم تی وی، نوجوانان جهان را هدف گرفته است. ۱/۲ میلیارد نوجوان دنیا، از بسیاری جهات به هم شبیه‌اند: آنها مطالعه می‌کنند، خرید می‌کنند و می‌خوابند. در معرض مسائل مشترکی قرار می‌گیرند: عشق، جنایت، بی‌خانمانی، اکولوژی، و اولیاءشاغل. آنها از بسیاری جهات بیشتر به هم شبیه‌اند تا به اولیاء شان. یکی از متخصصان می‌گوید: "سال گذشته، من در ۱۷ کشور مختلف بودم. بجز زبان، به سختی می‌توان تفاوتهایی بین نوجوانان انگلیسی، ژاپنی و چینی پیدا کرد." متخصص دیگری می‌گوید: "نوجوانان جهانی در بوینس آیرس، بِیجینگ، و بَنگلور، کوکا می‌نوشند و با موسیقی های اِم تی وی می‌رقصند." اِم تی وی، با توجه به مشترکات نوجوان در سراسر دنیا، بین شکافهای فرهنگی پلی زده است. شرکتهایی مثل سونی، ریبوک، نایکی و سواچ، فعالانه نوجوانان جهانی را هدف گرفته‌اند. مثلاً برنامه تبلیغاتی «ناممکن وجود ندارد» آدیداس همه جوانان سراسر دنیا را هدف گرفته است.[۱۷]

www.modirefarda.com
مدیر فردا

الزامات تقسیم‌بندی مؤثر

کاملاً آشکار است که بازار را می‌توان به روشهای متفاوتی تقسیم‌بندی کرد،اما همه این تقسیم‌بندیها مؤثر نیستند. مثلاً مصرف‌کنندگان نمک خوراکی را میتوان به گروههای بِلوند و سبزه تقسیم‌بندی کرد. اما مشخص است که رنگ مو، تأثیری در خرید نمک ندارد. علاوه بر این اگر خریدان نمک هر ماه مقدار مشخصی نمک بخرند، اعتقاد داشته باشند که نمک یکسان است، و بخواهند پول مشخصی برای آن بپردازند، دیگر شرکت از تقسیم‌بندی بازار سودی نخواهد برد.

تقسیم‌بندی بازار، برای مؤثر بودن باید:

- *قابل اندازه‌گیری* باشد: اندازه، قدرت خرید، و خصوصیات بخش باید قابل اندازه‌گیری باشد. اندازه‌گیری برخی بخشها، بسیار دشوار است. مثلاً ۳۲/۵ میلیون نفر در آمریکا چپ دست هستند- تقریباً معادل کل جمعیت کانادا. تا به امروز، محصولات کمی بخش چپ دستان را هدف گرفته است. شاید دلیل اصلی، دشواری شناسایی و اندازه‌گیری این بخش است. اطلاعاتی در مورد توزیع جمعیت شناختی چپ دستان وجود ندارد و اداره سرشماری ایالات متحده نیز در بررسیهایش به ثبت و ضبط چپ دستی نمی‌پردازد. شرکتهای اطلاعاتی خصوصی نیز آمارهای بسیاری در مورد دیگر تقسیم‌بندیهای جمعیت شناختی تهیه کرده‌اند، اما چیزی در مورد چپ دستان وجود ندارد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

- *در دسترس* باشد: بخش بازار باید به صورت مؤثر قابل دسترس و خدمات‌رسانی باشد. فرض کنید که یکی از تولیدکنندگان عطر متوجه شده که استفاده کنندگان دائمی محصولاتش، مردان و زنان مجردی هستند که تا دیر وقت بیرون از خانه می‌مانند و به کارهای اجتماعی می‌پردازند. تا زمانی که این گروه در محلهای مشخصی زندگی نکنند یا از محلهای مشخصی خرید نکنند یا به رسانه‌های منحصر به فردی توجه نکنند، دسترسی به آنها بسیار دشوار است.
- *قابل توجه* باشد: بخشهای بازار باید به اندازه کافی بزرگ و سودمند باشند. هر بخش باید بزرگترین گروه از افراد مشابه باشد که به برنامه بازاریابی مشخصی، به شکلی سودمند پاسخ می‌دهند. مثلاً برای شرکتهای خودروسازی صرف نمی‌کند که ماشینی برای افرادی با قد بلند تر از ۲ متر طراحی کنند.
- *قابل تشخیص* باشد: بخشهای مختلف باید از نظر منطقی قابل تمایز باشند و به عناصر و برنامه‌های مختلف آمیخته بازاریابی، به طور متفاوتی پاسخ دهند. مثلاً اگر زنان متأهل و مجرد، .واکنش یکسانی به فروش عطر نشان دهند، نمی‌توان آنها را به دو گروه مجزا تقسیم‌بندی کرد.
- *قابل تعقیب* باشد: برای جذب کردن و خدمات دهی به بخشهای مختلف باید برنامه‌های مؤثری طراحی کرد. مثلاً با اینکه یک شرکت هواپیمایی کوچک، هفت بازار مختلف را شناسایی کرده، اما کوچکتر از آن است که برای هر کدام از این بخشها برنامه بازاریابی مجزایی ایجاد کند.

بازاریابی هدفمند

تقسیم‌بندی بازار، فرصتهای بازار شرکت را مشخص می‌کند. در اینجا شرکت باید به ارزیابی بخشهای مختلف پرداخته و در مورد اینکه به چند بخش و کدامیک از آنها بهتر می‌تواند خدمات دهد، تصمیم‌گیری کند. در اینجا به بررسی شیوه ارزیابی و انتخاب قسمتهای هدف می‌پردازیم.

ارزیابی قسمتهای بازار

شرکت هنگام ارزیابی قسمتهای مختلف بازار، باید به سه عامل توجه کند: اندازه قسمت و رشد آن، جذابیتهای ساختاری قسمت، و منابع و اهداف سازمانی. هر سازمانی ابتدا باید فروش فعلی، نرخ رشد، و سودمندی انتظاری هر قسمت را ارزیابی کند، پس از آن باید به قسمت‌هایی که اندازه و خصوصیات رشد مناسب را دارند توجه کرد. اما اندازه و رشد، چیزهایی نسبی هستند. بزرگترین و پر رشد ترین قسمت، برای هر شرکتی بهترین انتخاب نیست. شرکتهای کوچکتر، احتمالاً منابع و تخصصهای لازم برای خدمات دهی به قسمتهای بزرگ را ندارند، و شاید این قسمتها را خیلی رقابتی ارزیابی کنند. چنین شرکتهایی ممکن است قسمتهای کوچکتری که جذابیت کمتری دارند را انتخاب کنند، اما برای آنها سودمندی بیشتری داشته باشد.

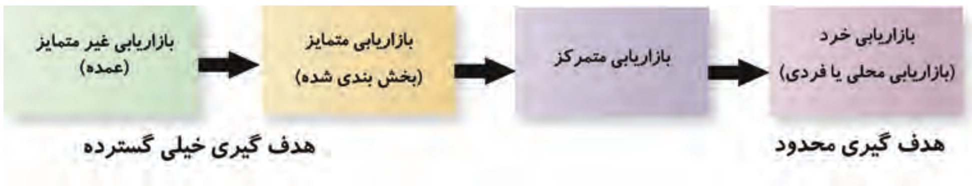
شرکت باید عوامل ساختاری اساسی، که جذابیت دراز مدت قسمت را تحت تأثیر قرار می‌دهند را نیز ارزیابی کند.[۱۸] مثلاً اگر در بخشی رقبای قوی و با پشتکار وجود داشته باشند، آن بخش جذابیت کمتری خواهد داشت. وجود تعداد زیادی کالای جایگزین موجود یا بالقوه نیز می‌تواند قیمت و سود حاصله از آن قسمت بازار را محدود کند. قدرت نسبی خریداران نیز بر جذابیت بازار تأثیر می‌گذارد. خریدارانی که در مقایسه با فروشندگان، از قدرت چانه‌زنی بیشتری برخوردار هستند می‌توانند قیمت را با فشار پایین بیاورند، خدمات بیشتری درخواست کنند و یا رقبا را در مقابل هم قرار دهند- که همه موارد به کاهش سود فروشنده تمام می‌شود. نهایتاً، در صورتیکه که در آن قسمت بازار تأمین‌کنندگان قدرتمندی وجود داشته باشند که بتوانند قیمت را کنترل کنند یا کیفیت و کمیت سفارش را کاهش دهند، جذابیت آن قسمت کاهش پیدا خواهد کرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۷-۲
استراتژیهای بازاریابی هدفمند



حتی اگر بخش مورد نظر بازار دارای اندازه و رشد مناسب باشد و از نظر ساختاری نیز جذاب باشد، شرکت باید اهداف و منابعش را نیز در نظر بگیرد. بعضی قسمتهای جذاب ممکن است به دلیل هماهنگ نشدن با اهداف دراز مدت شرکت، به سرعت کنار گذاشته شوند. همچنین ممکن است شرکت مهارتها و منابع لازم برای موفقیت در قسمت جذاب بازار را در اختیار نداشته باشد. از این رو، هر شرکتی فقط باید به قسمتهایی وارد شود که در آنها توانایی ارائه ارزشهای برتر و بدست آوردن مزیتهای رقابتی نسبت به رقبا را داشته باشد.

انتخاب قسمتهای بازار هدف

شرکت باید پس از ارزیابی قسمتهای مختلف بازار، در مورد اینکه کدام قسمتها و چند تا از آنها را می‌خواهد هدف بگیرد، تصمیم‌گیری کند. **بازار هدف** شامل مجموعه‌ای از خریداران است که نیازها یا خصوصیات مشترکی داشته و شرکت تصمیم دارد به آنها خدمات دهد.

بازار هدف
مجموعه‌ای از خریداران که نیازها یا خصوصیات مشترکی داشته و شرکت تصمیم گرفته به آنها خدمات بدهد.

از آنجا که نیازهای خریداران، منحصر به فرد می‌باشد، فروشنده می‌تواند هر مشتری را به عنوان یک قسمت مجزا در نظر بگیرد. در حالت ایده آل می‌تواند برای هر کدام از مشتریان برنامه بازاریابی منحصر به فردی تدارک دید. اما در عمل با اینکه برخی شرکتها تلاش می‌کنند هر مشتری را به طور منحصر به فردی تحت پوشش قرار دهند، اما بیشتر شرکتها با تعداد زیادی مشتریان کوچک روبرو می‌شوند و بدین ترتیب بازاریابی منحصر به فرد برایشان با صرفه نخواهد بود. از این رو به دنبال قسمتهای بزرگتری از مشتریان می‌گردند. در حالت کلی، بازاریابی هدفمند در سطوح مختلفی قابل اجرا است. همانطور که تصویر ۷-۲ نشان می‌دهد، شرکتها می‌توانند بازار را بسیار کلی (بازاریابی غیر متمایز)، بسیار جزئی(بازاریابی خرد)، یا در حالتهای بینابین(بازاریابی متمایز یا متمرکز) هدف بگیرند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

بازاریابی غیر متمایز

در استراتژی **بازاریابی غیر متمایز** (یا **بازاریابی عمده**) شرکت تصمیم می‌گیرد از تفاوتهای قسمتهای مختلف چشمپوشی کرده و کل بازار را با پیشنهاد یکسانی هدف بگیرد. در این استراتژی، بجای تفاوتها، تأکید بر نقاط مشترک بازار است. شرکت محصولی تولید می‌کند و برنامه بازاریابی طراحی می‌کند که مورد قبول بیشتر خریداران باشد.

بازاریابی غیر متمایز (عمده)
یکی از استراتژیهای پوشش بازار که شرکت در آن تصمیم گرفته از تفاوتهای قسمتهای مختلف بازار چشم پوشی کرده، پیشنهادی یکسان به کل بازار ارائه کند.

همانطور که در اوایل این فصل اشاره کردیم، اکثر بازاریابان امروزی، به این استراتژی با دیده شک و تردید می‌نگرند. تولید محصول یا معرفی برندی که مطلوب همه مشتریان باشد،کاری بسیار دشوار است. علاوه بر این، بازاریابان عمده در مقابل شرکتهایی که بر روی قسمتهای مشخصی متمرکز شده و به شکل بهتری پاسخگوی نیازهای آن بخش خاص می‌باشند، با مشکلات زیادی روبرو می‌شوند.

بازاریابی متمایز

در استراتژی **بازاریابی متمایز** (یا **بازاریابی قسمت‌بندی شده**)، شرکت تصمیم می‌گیرد چندین قسمت مختلف را با پیشنهادهای متفاوتی هدف بگیرد. جِنرال موتورز تلاش می‌کند برای "هر جیبی، هر منظوری و هر شخصیتی" ماشینی تولید کند. شرکت گپ نیز چهار نوع فروشگاه متفاوت راه‌اندازی کرده- اُلد نِیوی، گپ، بِنانا ریپابلیک و مورد اضافه شده جدید آن یعنی فورت اَند تاون- تا نیازهای مختلف بخشهایی که دنبال مدهای متفاوتی هستند را پوشش دهد. اِستی لاودِر نیز صدها محصولات متفاوت به بازار عرضه کرده تا به نیازهای بخشهای مختلف به دقت پاسخ دهد:

بازاریابی متمایز
یکی از استراتژیهای پوشش بازار که طی آن شرکت تصمیم می‌گیرد بخشهای مختلفی را با پیشنهادهای بازاریابی مجزایی هدف بگیرد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ بازاریابی متمایز: گپ سه نوع فروشگاه مختلف راه اندازی کرده –اُلد نِیوی، گپ، و بِنانا ریپابلیک– تا قسمتهای مختلف بازار با نیازها و اسلوبهای مختلف را تحت پوشش قرار دهد.

استی لاودِر متخصص خلق برندهای متمایز برای پاسخگویی به ذائقه متفاوت بخشهای گوناگون بازار است. پنج عطر از ده عطر پر فروش آمریکا متعلق به اِستی لاودِر است.هشت تا از ده برند معروف لوازم آرایش نیز به او تعلق دارد. برند اصلی اِستی لاودِر با بسته بندی طلایی و آبی مورد تقاضای پیرترهای نسل انفجاری است. برند کلینیک که مشهورترین برند شرکت است، مورد علاقه مادران میان سال و بانوان جوان‌تری است که به جایزه‌های مجانی این برند علاقه دارند.برند مَک نیز مخصوص جوانان دنبال مدی است و افراد مشهوری مثل پاملا اندرسون و مری لین مَنسون از آن استفاده می‌کنند. برای جوانهای مد روز هم محصولات اِستیلا تولید می‌شود که کیفیت بالایی داشته و در بسته‌بندی جذابی عرضه می‌شود. برای افراد جدید و امروزی هم برند کلاس بالای آوِدا در نظر گرفته شده محصولاتش را با دانش و هنر مبتنی بر طبیعت، گلهای خالص و عصاره طبیعی تولید می‌کند و رابطه‌ای بین طبیعت انسان و طبیعت محیط زیست برقرار کرده است.[۱۹]

www.modirefarda.com مدیر فردا

شرکتها با ارائه محصولات و برنامه‌های بازاریابی منطبق با قسمتهای مختلف بازار، انتظار دارند فروش بیشتر و موقعیت بهتری را در آن بخش از بازار کسب کنند. با ایجاد موقعیتی مستحکم در چند بخش از بازار، فروش نسبت به بازاریابی غیر متمرکز که در آن کل بازار پوشش داده می‌شود، بیشتر خواهد بود. مجموعه برندهای استی لاودر سهمی از بازار را در اختیارش می‌گذارند که به تنهایی با هیچ کدام از این برندها نمی‌توانست کسب کند. تنها برندهای استی لاودر و کلینیک در مجموعه ۴۰ درصد از بازار لوازم آرایش را به خود اختصاص داده‌اند. پروکتر اند گمبل نیز به شکلی مشابه، هفت برند مخفت شوینده را به بازار عرضه کرده که در سوپرمارکتها با هم رقابت می‌کنند. در حال حاضر این برندها در مجموع سهمی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند که چهار برابر نزدیک‌ترین رقیب یعنی یونی لِوِر می‌باشد(به بازاریابی در عمل ۷-۱ نگاه کنید).

اما بازاریابی متمایز، هزینه‌های کسب و کار را افزایش می‌دهد. معمولاً هزینه طراحی و تولید ۱۰ واحد از ۱۰ محصول بیشتر از تولید ۱۰۰ واحد از یک محصول است. تهیه برنامه‌های بازاریابی متفاوت برای قسمتهای مختلف هم مستلزم تلاش مضاعف در تحقیقات بازاریابی، پیش‌بینی و تحلیل فروش، برنامه‌ریزی تبلیغات و مدیریت کانالها می‌باشد. تلاش برای دستیابی به قسمتهای مختلف از طریق تبلیغات متفاوت نیز هزینه‌های تبلیغات را افزایش می‌دهد. از اینرو، شرکت باید هنگام تصمیمی گیری در مورد استراتژی بازاریابی متمایز، افزایش هزینه‌ها را در مقابل افزایش فروش سبک سنگین کند.

بازاریابی متمرکز

بازاریابی متمرکز
یکی از استراتژیهای پوشش بازاریابی که در آن شرکت به دنبال سهم زیاد از یک یا چند بخش بازار می‌باشد.

سومین استراتژی پوشش بازار یعنی **بازاریابی متمرکز**(یا بازاریابی نیچ)، بیشتر زمانی کاربرد دارد که شرکت منابع محدودی در اختیار دارد. در این استراتژی، شرکت بجای اینکه به دنبال سهم کمی از بازار بزرگی باشد، به دنبال سهمی زیادی از یک یا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

چند قسمت بازار می‌باشد. مثلاً اُشکوش تراکز بزرگترین تولید کننده خودروهای نجات فرودگاهها و میکسرهای بتنی است که از جلو پر می‌شوند. تِترا ۸۰ درصد از کل محصولات غذایی تولید شده با ماهیهای گرمسیری در تمام دنیا را تولید می‌کند، اِشتاینر اُپتیکال هم ۸۰ درصد از بازار جهانی دوربینهای دوچشمی نظامی را به خود اختصاص داده است.

شرکتها با پیروی از بازاریابی متمرکز، موقعیت مستحکمی در بازار به دست آورده‌اند. زیرا دانش زیادی در مورد نیازهای مشتریان و بخشی که تحت پوشش قرار داده‌اند به دست آورده و در آن زمینه شهرت ویژه‌ای کسب کرده‌اند. شرکت با تنظیم دقیق محصول، قیمت، و برنامه‌ها بر اساس نیازهای بخشی که به دقت مشخص شده، می‌تواند بازاریابی را به شکلی *مؤثرتی* به انجام رساند. همچنین می‌توان محصولات و خدمات، کانالها، و برنامه‌های ارتباطی را طوری تنظیم کرد که بهترین و سودمندترین مشتریان را هدف قرار دهند تا *کارامدی* بازاریابی بهبود یابد.

با اینکه معمولاً قسمتهای مختلف نسبتاً بزرگ هستند و رقبای زیادی را به خود جذب می‌کنند، اما بخشهای ویژه‌ای وجود دارند که فقط یک یا چند رقیب را به خود جذب می‌کنند. این بخشها، معمولاً فرصتهای منحصر به فردی برای شرکتهای کوچک که منابع محدودی در اختیار دارند، فراهم می‌کنند تا با تمرکز منابع محدود بر خدمات‌دهی به بخشهایی که اهمیت زیادی نداشته‌اند یا مورد بی‌توجهی شرکتهای بزرگ قرار گرفته‌اند، با آنها به رقابت بپردازند. به عنوان مثال، شرکت اَپل را در نظر بگیرید. با اینکه این شرکت، در گذشته بیش از ۱۳ درصد از سهم بازار را در اختیار داشته است، اما امروزه به یکی از بازاریابان متمرکز تبدیل شده و تنها ۲ درصد از کل بازار کامپیوترهای شخصی را در اختیار دارد. این شرکت بجای رقابت مستقیم با دیگر تولیدکنندگان کامپیوترهای شخصی که بر حجم زیاد تولید و کاهش قیمت متمرکز شده‌اند، به سرمایه گذاری در تحقیقات و توسعه روی آورده و خودرا به یکی از خطدهندگان بازار تبدیل کرده است. مثلاً وقتی آی‌پاد و آی‌تیون را به بازار معرفی کرد، توانست بیش از ۷۰ درصد از بازار دریافت برخط موسیقی را از آن خود کند. چنین ابداعاتی، باعث وفاداری مشتریان شده و آنها حاضرند محصولات نوین آپل را به قیمت بالاتر خریداری کنند.[۲۰]

بسیاری از شرکتها نیز در ابتدای فعالیت، برای ایجاد جای پا از بازاریابی متمرکز استفاده می‌کنند تا بتوانند با شرکتهای بزرگ که منابع زیادی در اختیار دارند، رقابت کرده و به رقبای بزرگی تبدیل شوند. مثلاً خطوط هواپیمایی ساوت وِست فعالیتش را با خدمات رسانی درون ایالتی به افرادی که در تگزاس به مسافرتهای کاری می‌رفتند شروع کرد، اما در حال حاضر یکی از بزرگترین خطوط هواپیمایی آمریکا است. در نقطه مقابل نیز تغییر بازار باعث شده شرکتهای بسیار بزرگ سعی کنند با استفاده از فرصتهای ویژه‌ای که در بازار فراهم می‌شود، فروششان را افزایش دهند. مثلاً در سالهای اخیر، پپسی چند محصول جدید مثل سیِرا میست، پِپسی بلو، ماونتِین دو کُد رِد، و ماونتِین دو لایو وایر را به بازار عرضه کرده است. در شروع، همه این برندها فقط ۵ درصد از فروش نوشیدنیهای غیر الکلی پپسی را به خود اختصاص می‌دادند. اما درحال حاضر سیِرا میست شکوفا شده و بعد از سِپرایت، دومین نوشیدنی غیر الکلی لیومیی پر طرفدار می‌باشد. کُد رِد و لایو وایر نیز برند ماونتِین دو را دوباره زنده کرده‌اند. مدیر بازاریابی پپسی در آمریکای شمالی می‌گوید: " مدتهاست که دوره بازاریابی عمده، به پایان رسیده است."[۲۱]

امروزه، هزینه کم راه اندازی فروشگاه در اینترنت باعث شده که حتی خدمات دهی به بخشهایی که از قرار معلوم بسیار کوچک هستند نیز سودآور شود. مخصوصاً شرکتهای کوچک با خدمات دهی به بخشهای کوچک ویژه، توانسته‌اند به موفقیت دست یابند. در اینجا به بررسی مورد وِب پرینور می‌پردازیم که به نتایج غیر قابل انتظاری دست یافته است:

> چند سال بیشتر نیست که جکی لاوسون، هنرمند ۶۳ ساله انگلیسی، فکر کرد می‌تواند از کامپیوتر استفاده کند. کسب و کار بر خط او سال گذشته بیش از ۴ میلیون دلار فروش داشت. چی می‌فروشد؟ کارتهای تبریک برخط. لاوسون بخشی جذاب از دنیای الکترونیکی را به خود اختصاص داده است: سایتی(www.jacquielawson.com) سودآور و مبتنی بر عضویت که در آن کارتهای الکترونیکی می‌فروشد که هیچ تبلیغاتی در آنها وجود ندارد و می‌توان سفارشی‌شان کرد. در حالیکه غولهای این کسب و کار- هال مارک و اَمریکَن گریتینگز- صدها کارت الکترونیکی برای مناسبتهای مختلف ارائه می‌کنند، لاوسون فقط ۵۰ کارت دارد که بیشتر آنها را خودش طراحی کرده است. بیشتر درآمد سایت از محل حق عضویت کاربران است – ۸۱ درصد از آمریکا – که سالانه ۸ دلار پرداخت می‌کنند. سال گذشته تعداد اعضا از ۳۰۰،۰۰۰ نفر به ۵۰۰،۰۰۰ نفر افزایش یافت و تقریباً ۷۰ درصد آنها عضویتشان را تمدید کردند. در دسامبر گذشته، سایت لاوسون ۲۲/۷ میلیون بازدید داشت که بیش از دو برابر نزدیک‌ترین رقیب یعنی

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

AmericanGreetings.com می‌باشد. موفقیت لاوسون با مدل کسب و کاری که صدها غول دیگر آنرا کپی کرده‌اند به طرفدان تساوی در اینترنت و خود او نشان می‌دهد که کاری که انجام داده درست است.[۲۲]

بازاریابی متمرکز می‌تواند خیلی سودمند باشد. اما در عین حال ریسک بالاتری نیز در بر دارد. شرکتهایی که به یک یا چند بخش از بازار تکیه کرده‌اند در صورت نامساعد شدن آن بخشها، با مشکلات بسیاری روبرو می‌شوند. همچنین ممکن است شرکتهای بزرگ تصمیم بگیرند با منابع بیشتری وارد این بخشها شوند. با توجه به این دلایل، بسیاری از شرکتها ترجیح می‌دهند وارد چندین بخش بازار بشوند.

بازاریابی خرد

بازاریابی خرد
تلاش برای منطبق کردن محصولات و برنامه‌های بازاریابی با نیازها و خواسته‌های ویژه مشتریان منحصر به فرد یا گروههای محلی- که شامل بازاریابی محلی و بازاریابی انفرادی می‌شود.

بازاریابان متمایز و متمرکز، پیشنهادها و برنامه‌های بازاریابی را با توجه به نیازهای متفاوت قسمتهای مختلف بازار تغییر می‌دهند، اما پیشنهادهایشان را برای هر کدام از مشتریان خاص سفارشی نمی‌کنند. **بازاریابی خرد**، تلاش برای منطبق ساختن محصولات و برنامه‌های بازاریابی با سلیقه هر کدام از مشتریان و محلهای خاص می‌باشد. بازاریابان خرد، بجای اینکه هر فرد را به دیده یک مشتری بنگرند، هر مشتری را به دیده فرد منحصر به فردی می‌بینند. بازاریابی خرد *شامل بازاریابی محلی* و *بازاریابی فردی* می‌باشد.

بازاریابی محلی
تطبیق دادن برند و تبلیغات با نیازها و خواسته‌های گروههای مشتریان محلی- شهرها، محله‌ها، و حتی فروشگاههای خاص.

بازاریابی محلی **بازاریابی محلی** شامل منطبق کردن برندها و تبلیغات با نیازها و خواسته‌های گروههای مشتریان محلی می‌باشد؛ شهرها، محله‌ها، و حتی فروشگاههای خاص. سیتی بانک در هر کدام از شعبه‌هایش، بر اساس خصوصیات جمعیت شناختی محله ای که شعبه در آن قرار گرفته، آمیخته منحصر به فردی از خدمات بانکی ارائه می‌کند. کِروگِر سوپرمارکتهایش را بر اساس رفتار خرید مشتریان به عنوان «با کلاس»، «پیش تاز» یا «ارزشمند» متمایز کرده و کالاهایی در آنها عرضه می‌کند که با خصوصیات مشتریان منطبق باشد. وال مارت نیز محصولات عرضه شده در فروشگاههایش را با نیاز خریداران محلی منطبق می‌کند.

> تیم مشاوران املاک وال مارت وقتی می‌خواهند مکان جدیدی برای فروشگاه‌های این شرکت انتخاب کنند، در مورد مشتریان محلی به دقت تحقیقات انجام می‌دهند. پس از آن طراحان ظاهر فروشگاه را بر این اساس طراحی می‌کنند؛ مثلاً در فروشگاه‌های نزدیک شهرکهای صنعتی، بخشهای متمایزی برای غذاهای آماده وجود دارد که کارگران گرفتار می‌توانند از آن استفاده کنند. وال مارت از طریق برنامه ریتِیل لینک با تأمین‌کنندگانش همکاری می‌کند تا محصولات را نیز به دقت برای هر فروشگاه انتخاب کند. ریتِیل لینک ارتباطی دو طرفه بین مدیر فروشگاه محلی وال مارت و تأمین کننده برقرار می‌کند تا هر دو از تاریخچه فروش روزانه هر محصول در فروشگاه خبر داشته باشند. با این سیستم وال مارت و تأمین‌کنندگانش متوجه می‌شوند که چه محصولی را و در چه زمان باید انبار کرد. مثلاً وال مارت ۶۰ نوع کنسرو فلفل در انبارهایش دارد، اما فقط ۳ تا از آنها را در سطح آمریکا توزیع می‌کند. باقی آنها بر اساس ذائقه مردم در فروشگاه‌های محلی توزیع می‌شوند. همچنین وال مارت از ۲۰۰ پلانوگرام(نقشه چیدمان محصولات) استفاده می‌کند که به دقت طراحی شده‌اند تا محصولات بر اساس تقاضای هر فروشگاه چیده شوند. این غول خرده فروشی حتی بسته‌بندی بعضی محصولات را برای تطابق با ترجیحات محلی به صورت سفارشی در می‌آورد. به عنوان مثال وال مارت توجه شد با اینکه سم مورچه و سوسک در مناطق جنوبی آمریکا خوب به فروش می‌رود، اما مردم ایالتهای شمالی با لغت سوسک مشکل دارند. وقتی برچسب این سم در ایالتهای شمالی به سم مورچه تغییر یافت، فروش به طرز خارق العاده‌ای افزایش یافت.[۲۳]

بازاریابی محلی، مشکلاتی هم در بر دارد. این روش با کاهش مقیاس فعالیتها، هزینه‌های تولید و بازاریابی را افزایش می‌دهد. همچنین تلاش شرکتها برای تطبیق با نیازهای متفاوت مناطق و محلهای مختلف، مشکلات تدارکاتی نیز ایجاد می‌کند. همچنین، در صورتیکه محصول و پیام آن در مناطق مختلف، با هم تفاوت زیادی داشته باشد، تصویر عمومی آن برند نیز در ذهن مردم خراب خواهد شد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

البته هنوز هم به دلیل روبرو شدن هرچه بیشتر شرکتها با بازارهای خرد و توسعه فن‌آوریهای جدیدی که از این روش پشتیبانی می‌کنند، معمولاً مزایای بازاریابی محلی، از مشکلاتش بیشتر است. همچنین بازاریابی محلی، شرکت را در بازاریابی مؤثرتر در مقابل بازارهای مشخص و تفاوتهای محلی در وضعیت جمعیت شناختی و روش زندگی یاری می‌کند. علاوه بر آن، نیاز مشتریان خط مقدم شرکت- خرده فروشان- به مجموعه محصولاتی که دقیقاً با نیاز محلشان تطبیق داشته باشد را برآورده می‌کند.

■ بازاریابی فردی: در وب سایت کارخانه لگو، علاقه‌مندان می‌توانند مدل مورد نظرشان را طراحی کرده، آنرا به این و آن نشان داده و به آن حیات ببخشند.

بازاریابی فردی

تطبیق محصولات و برنامه‌های بازاریابی با نیازها و سلیقه هر کدام از مشتریان منحصر به فرد- همچنین به این نامها نیز معروف است: بازار تک بازاریابی، بازاریابی سفارشی، و بازاریابی تک به تک.

بازاریابی فردی بازاریابی خرد، در منتهی‌الیه به **بازاریابی فردی** تبدیل می‌شود- تطبیق محصولات و برنامه‌های بازاریابی با نیازها و سلیقه هر کدام از مشتریان منحصر به فرد. بازاریابی فردی، با نامهای *بازاریابی تک به تک*، *سفارشی‌سازی عمده*، و *بازارهای تک بازاریابی* نیز نامیده شده است.

استفاده گسترده از بازاریابی عمده باعث شده این واقعیت که خدمات‌رسانی به مشتریان طی قرنهای متمادی به صورت منحصر به فرد انجام می‌شد، به فراموشی سپرده شود: خیاطان کت و شلوار را به صورت سفارشی می‌دوختند، کفاشان برای مشتریان کفش می‌دوختند، و کابینت‌سازان بر اساس سفارش کابینت درست می‌کردند. امروز هم فن‌آوریهای جدید امکان بازگشت شرکتها به بازاریابی سفارشی را فراهم کرده است؛ کامپیوترهای قوی‌تر، بانکهای اطلاعاتی تفصیلی، تولید روباتیک و منعطف، و رسانه‌های تعاملی مثل پست الکترونیکی و اینترنت-همگی با هم ترکیب شده‌اند تا سفارشی‌سازی عمده را ممکن سازند. *سفارشی‌سازی عمده* فرایندی است که شرکت طی آن به تعامل یک به یک با جمع کثیری از مشتریان پرداخته و محصولات و خدمات را بر اساس نیازهای منحصر به فرد هر کدام از آنها سفارشی‌سازی می‌کند.[۲۴]

دل کامپیوترها را با مشخصات سفارشی تولید می‌کند. بِرنچِز هاکی که تولید کننده چوبهای هاکی است امکان سفارشی‌سازی چوبها را برای مشتریان فراهم کرده و آنها می‌توانند از بین گزینه‌های مختلف- مثل طول چوب، طرح سطح ضربه، و منحنی سطح ضربه- چوب خود را سفارش داده و آنرا در کمتر از ۵ روز تحویل بگیرند. بازدیدکنندگان وب سایت نایکی آی دی هم می‌توانند رنگ مورد نظر کفششان را از بین صدها نمونه انتخاب کرده و همچنین کلمه یا عبارت مورد نظرشان را سفارش بدهند تا به صورت گلدوزی روی زبانه کفش نقش ببندد. در وب سایت تارگِت تو اِ تی شرکت تارگت نیز امکان سفارشی سازی لباس وجود دارد. این وب سایت ادعا می‌کند که: "برازنده بودن کامل را تجربه کنید؛ هم از نظر شخصیت و هم شیوه زندگی و هم تطابق با لباسهای دیگر و هم با بدنتان. لازم هم نیست که در اتاق پرو لباس را اندازه کنید."

بسیاری از شرکتها، از تولیدکنندگان آبنبات وپوشاک گرفته تا کلوبهای گلف و سازندگان ماشینهای آتش نشانی، تلاش می‌کنند پیشنهادهایشان را بر اساس نیازهای هر کدام از خریداران سفارشی‌سازی کنند. به این مثال توجه کنید:

www.modirefarda.com مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکت لگو به تازگی وب سایت کارخانه لگو(LEGOFactory.com) را راه اندازی کرده که در آن علاقه‌مندان می‌توانند مدل مورد نظرشان را طراحی کرده، آنرا به این و آن نشان داده و به آن حیات ببخشند. مشتری می‌تواند برنامه طراحی دیجیتالی که به رایگان در اختیارش قرار می‌گیرد را دریافت کرده و مدل مورد نظرش را با آن طراحی کند. پس از آن اگر واقعاً خواست آن مدل را به صورت فیزیک نیز بسازد، می‌تواند با استفاده از همین نرم افزار که قطعات مورد نیاز مدل را تشخیص می‌دهد، سفارشی به لگو ارسال کرده و در آنجا کارمندان قطعات مورد نیاز را جمع آوری کرده و به همراه راهنمای سر هم کردن آن برایش ارسال می‌کنند. همچنین کاربران می‌توانند مدلهای طراحی شده را از طریق انجمن مجازی لگو با دیگر کاربران به اشتراک بگذارند. این انجمن یکی از پایگاه‌های مشتریان وفادار شرکت می‌باشد. در گالری این سایت مدلهای جذابی که دیگران طراحی کرده‌اند موجود می‌باشد و کاربر می‌توان هر کدام از آنها را سفارش بدهد.[۲۵]

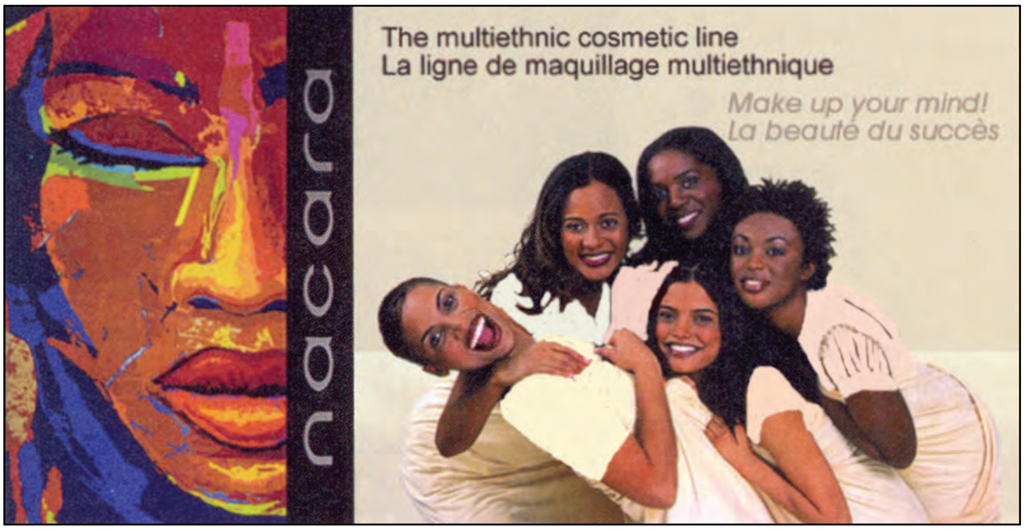
فقط بازاریابان محصولات مصرفی نیستند که به سمت یک به یک شدن می‌روند؛ بازاریابان تجاری نیز به دنبال راههایی برای سفارشی کردن پیشنهادهایشان می‌باشند. مثلاً جان دیر ماشینهای بذر پاشی تولید می‌کند که بر اساس نیاز مشتریان می‌توان آنها را به بیش از ۲ میلیون حالت مختلف سفارسی کرد. همه ماشینهای بذرپاش در یک خط تولید و در یک زمان تولید می‌شوند. سفارشی‌سازی عمده راهی برای ایستادگی در مقابل رقبای بزرگ است. به این موضوع که در مورد شرکت کامیونهای اُشکُش می‌باشد توجه کنید:

صنایع کامیون سازی اُشکُش متخصص ساخت کامیونهای مخصوص آتش نشانی، نجات فرودگاهی، زباله، سیمان، برف روب، آمبولانس و نظامی است. بر اساس نظر یک نفر، چه بخواهید مسیرتان را در شنهای بیابان باز کنید یا از برفهای سنگین گذر کنید، اُشکُش وسیله نقلیه مورد نیازتان را دارد. اُشکُش در دهه گذشته به سرعت و با سودآوری بالا رشد کرده است. اما رمز موفقیت آن چیست؟ سفارشی سازی عمده یعنی توانایی در متمایز ساخت محصول بر اساس نیازهای هر کدام از مشتریان. مثلاً وقتی اداره آتش نشانی، به اُشکُش ماشین آتش نشانی سفارش می‌دهد، واقعه شروع می‌شود. سفارش دهندگان به محل کارخانه می‌آیند تا ماشین که ممکن است ۸۰۰،۰۰۰ دلار هم قیمت داشته باشد را از نزدیک ببینند. آتش نشانها می‌توانند از بین ۱۹،۰۰۰ گزینه مختلف، موارد مورد نظرشان را انتخاب کنند. با اینکه یک ماشین آتش نشانی در حالت عادی در حدود ۱۳۰،۰۰۰ دلار هزینه بر می‌دارد، اما ۷۵ درصد مشتریان اُشکُش امکانات اضافی همچون پله مخفی، نردبان، درهای مخصوص، اطاقک مخصوص، و سیستم کف برای خاموش کردن آتشهایی که به سختی خاموش می‌شوند را هم سفارش می‌دهند. حتی برخی رنگ مورد علاقه‌شان را نیز به همراه می‌آورند تا رنگ ناوگان را سفارشی کنند. دیگر مشتریان هم این ماشینها را تحسین می‌کنند؛ اینها را به کنار تانکر آب برده و از نردبانهای مخفی استفاده می‌کنند. مدیر ماشینهای آتش نشانی اُشکُش می‌گوید: بعضی از مدیران حتی همسرانشان را نیز با خودشان می‌آورند؛ ما این را تحسین می‌کنیم. خرید یک ماشین آتش نشانی، کاری بسیار شخصی است. ضمناً مشتریان این شرکت آنقدر در شهر زیاد هستند که رستوران تعطیلات، نام سالن استراحتش را به قلاب و نردبان تغییر داده است. شرکتهایی مثل اُشکُش با بکارگیری سفارشی‌سازیهای عمده، از رقبای بزرگ بیحالشان پیشی گرفته‌اند.[۲۶]

برخلاف تولید انبوه که نیاز به تعاملات انسانی را از بین می‌برد، ارتباط یک-به-یک، تعامل با مشتریان را از همیشه مهمتر کرده است. همانطور که تولید انبوه، اصل بازاریابی قرن گذشته بود، سفارشی‌سازی عمده به اصل بازاریابی قرن بیست و یکم تبدیل شده است. به نظر می‌رسد که دنیا در حال تکرار چرخه‌ای می‌باشد؛ روزهای خوب گذشته که هر مشتری به صورت منحصر به فرد مورد توجه قرار می‌گرفت دوباره در قالب بازاریابی عمده به صورتیکه هیچ کس حتی نامتان را هم نمی‌داند، تکرار می‌شود.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



■ اکثر بازاریابی‌های هدفمند هم به نفع بازاریاب است هم به نفع مصرف کننده. لوازم آرایش ناکارا محصولات آرایشی را برای زنان بومی به بازار عرضه کرده است که تشنه متفاوت شدن هستند.

حرکت به سمت بازاریابی فردی، منعکس کننده جریانی است که در خود-*بازاریابی* رخ داده است. مشتریان فردی، به طور فزاینده‌ای مسئولیت بیشتری برای تصمیم‌گیری در مورد چیزهایی که می‌خرند، به عهده می‌گیرند. دو خریدار تجاری که روش خرید متفاوتی دارند را در نظر بگیرید. اولی به ملاقات فروشندگان زیادی می‌رود که هر کدام می‌خواهند او را به خرید محصولاتشان ترغیب کنند. اما دومی با فروشندگان کاری ندارد و بجای این کار وارد شبکه اینترنت می‌شود. او در اینترنت به دنبال محصولات موجود جستجو می‌کند؛ با تأمین‌کنندگان، استفاده‌کنندگان، و تحلیلگران مختلفی به صورت الکترونیکی ارتباط برقرار کرده؛ و در نهایت در مورد انتخاب بهترین پیشنهاد تصمیم‌گیری می‌کند. مسئول خرید دومی، مسئولیت بیشتری در خرید به عهده گرفته است، و بازاریاب تأثیر کمتری بر تصمیم‌گیری خرید او دارد.

هرچه روندی که به سمت گفتگوی تعاملی و بازاریابی تک سخنگویی حرکت می‌کند، شدت بیشتری می‌گیرد، اهمیت خود-*بازاریابی* افزایش پیدا می‌کند. وقتی خریداران بیشتر به دنبال گزارشهای مصرف‌کنندگان می‌گردند، به انجمنهای گفتگو در مورد محصولات مراجعه کرده، و سفارشهایشان را یا به صورت تلفنی یا اینترنتی ثبت می‌کنند، بازاریابان هم باید به دنبال روشهای جدیدی برای تأثیر گذاری بر آنها باشند. بازاریابان باید مشتریان را بیشتر در مراحل مختلف فرایند توسعه و تولید محصول درگیر کنند، و فرصت بیشتری را برای تمرین خود-بازاریابی در مشتریان فراهم کنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

انتخاب استراتژی بازاریابی هدفمند

شرکتها در انتخاب استراتژی بازاریابی هدفمند باید عوامل متعددی را به حساب آورند. اینکه کدام استراتژی برای شرکت بهترین است، بستگی به *منابع شرکت* دارد. وقتی شرکت منابع محدودی در اختیار دارد، بازاریابی متمرکز عاقلانه‌ترین انتخاب است. بهترین استراتژی به میزان *تغییر پذیری محصول* نیز بستگی دارد. برای محصولات یک شکل مثل فولاد یا گریپ فروت، بهترین انتخاب، بازارایابی غیر متمایز است. برای محصولاتی که همچون دوربین عکاسی و خودرو دارای طرحهای متفاوتی می‌باشند، بازاریابی متمایز یا متمرکز بهترین گزینه است. *مرحله چرخه عمر محصول* نیز در تصمیم‌گیری باید مورد توجه قرار گیرد. وقتی شرکت محصول جدیدی را به بازار معرفی می‌کند، روش عاقلانه این است که تنها یک نسخه تولید شود و برای معرفی آن از بازاریابی غیر متمایز یا متمرکز استفاده کرد. در مرحله بلوغ از چرخه عمر محصول، به نظر بازاریابی متمایز، منطقی‌ترین کار است.

یکی دیگر از عوامل، تغییر پذیری بازار است. اگر بیشتر خریداران سلیقه یکسانی دارند، به اندازه هم خرید می‌کنند، و در مقابل تلاشهای بازاریابی عکس العمل یکسانی نشان می‌دهند، بازاریابی غیر متمایز، استراتژی مناسبی می‌باشد. در نهایت، باید به استراتژی بازاریابی رقبا نیز توجه کرد. وقتی رقبا از بازاریابی متمایز یا متمرکز استفاده می‌کنند، بکارگیری بازاریابی غیر متمایز به نوعی خودکشی است. در عوض وقتی رقبا از بازاریابی غیر متمایز استفاده می‌کنند، با بکارگیری بازاریابی متمایز یا متمرکز می‌توان یک مزیت رقابتی به دست آورد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مسئولیت اجتماعی بازاریابی هدفمند

هدف‌گیری هوشمندانه به شرکتها کمک می‌کند تا به روشی کارآمد و مؤثر بر قسمتهایی متمرکز شوند که به بهترین شکل می‌توانند به آنها خدمت کرده و برایشان نیز بیشترین سودآوری را دارد. هدفگیری به نفع مصرف‌کنندگان نیز هست، زیرا شرکتها گروههای خاصی از مشتریان را هدف می‌گیرند و پیشنهادهایشان را دقیقاً با نیاز آنها تطبیق می‌دهند. اما بازاریابی هدفمند، بحثها و نگرانیهایی نیز به وجود آورده است. مهم‌ترین بحث، مربوط به هدف‌گیری مصرف‌کنندگان آسیب پذیر با محصولات بحث انگیز یا به طور بالقوه مضر می‌باشد. همچنین ممکن است آن محصول هیچ فایده‌ای برای مصرف کننده نداشته باشد.

به عنوان مثال می‌توان به صنایع تولید برشتوک(غذای صبحانه) اشاره کرد که سالها به خاطر تلاشهای بازاریابی متمرکز بر کودکان، آماج حملات منتقدین بوده‌اند. کودکان نیمی از بازار ۸/۹ میلیارد دلاری برشتوک در آمریکا را تشکیل می‌دهند. منتقدین معتقد بودند که پیشنهادهای حرفه‌ای و جاذبه‌های تبلیغاتی پر قدرت که با استفاده از شخصیتهای کارتونی محبوب تهیه می‌شود، می‌تواند قدرت پایداری را از کودکان بگیرد. بازاریابان اسباب بازی و دیگر محصولات مرتبط با کودکان نیز اغلب با استدلالهای جالبی مورد حمله قرار می‌گیرند.[۲۷]

مشکلات دیگر هنگامی رخ می‌دهند که تلاشهای بازاریابی محصولات مربوط به بزرگسالان، عمداً یا سهواً بخش کودکان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً کمیسیون تجارت فدرال(اِف تی سی) و گروههای فعال مردمی، شرکتهای تولید کننده تنباکو و آب جو را به هدف‌گیری افراد نابالغ متهم کرده‌اند. نظرسنجی که اخیراً توسط اَدبول انجام شد، نشان داد که آخرین آگهی تبلیغاتی آب جو سوپر بول، بول لایت و بودوایزر ، محبوبترین آگهی در بین نوجوانان زیر ۱۷ سال بوده است.[۲۸] برخی منتقدین خواهان ممنوع شدن کلی تبلیغات برای کودکان شده‌اند. واحد ارزیابی تبلیغات کودکان که مامور خود تنظیمی صنعت تبلیغات است، برای ارج نهادن به مسئولیت تبلیغاتی، راهبردهایی در زمینه تبلیغات کودکان منتشر کرده که الزامات خاص تبلیغات برای کودکان را مشخص کرده است.

در سالهای اخیر، بازاریابان سیگار، مشروبات الکلی، و غذاهای فوری به دلیل فعالیتهایی که برای هدف‌گرفتن مصرف‌کنندگان قسمتهای پرجمعیت و فقیر شهرها، انجام داده‌اند، مجادلات زیادی به وجود آورده‌اند. مثلاً مک دونالد و دیگر اغذیه فروشیهای زنجیره‌ای، به دلیل تحریک ساکنین کم درامد شهرها به مصرف غذاهای پر چربی و مملو از نمک، اعتراض منتقدین بسیاری را برانگیخته‌اند. به نظر می‌رسد این افراد بیشتر از مردم حومه شهر، غذاهای فوری مصرف خواهند کرد. آر جی رینولدز نیز در موردی مشابه، به دلیل برنامه‌ریزی برای معرفی سیگار نعنایی به مردم کم درامد سیاه پوست ، در اوایل دهه ۹۰ مورد حمله شدیدی قرار گرفت و به دلیل شدت اعتراضات عمومی و فشار شدیدی که از طرف رهبران سیاه پوستان وارد شد، مجبورشد این برند را کنار بگذارد.

رشد سریع اینترنت و دیگر رسانه‌هایی که مخاطبان را به دقت هدف می‌گیرند، نگرانیهای تازه‌ای در مورد سوء استفاده از این ابزارها به وجود آورده است. اینترنت به طور فزاینده‌ای امکان پالایش مخاطبان و در نتیجه هدف‌گیری دقیقتر آنها را فراهم کرده است. بدین ترتیب بازاریابان محصولات مشکوک و فریبنده خیلی ساده‌تر می‌توانند مخاطبان آسیب پذیر را فریب دهند. بازاریابان بی‌پروا به سادگی می‌توانند پیامهای سفارشی و فریبنده را مستقیماً به کامپیوتر میلیونها کاربر ناآگاه ارسال کنند. به عنوان نمونه، فقط در سال گذشته وب سایت مرکز شکایات اِف بی آی بیش از ۲۳۰،۰۰۰ شکایت در این زمینه دریافت کرد.[۲۹]

اما همه تلاشها برای هدف‌گیری کودکان، افراد نابالغ و یا دیگر گروههای خاص، منجر به چنین انتقاداتی نمی‌شود. در واقع، بیشتر این تبلیغات برای مصرف‌کنندگان هدف سودمند می‌باشند. مثلاً کولگِیت مجموعه وسیعی از مسواکها و خمیردندانهای مختلف را برای کودکان تولید کرده است- از مسواک باربی کولگیت، خمیردندان ملایم میوه‌ای، و خمیردندان نعنایی ملایم تازمانی گرفته تا مسواکهای لِگو بیایونیکِل و شخصیت بِراتز. چنین محصولاتی باعث جذابیت بیشتر مسواک زدن شده و کودکان را به بیشتر مسواک زدن ترغیب می‌کند.

اَمِریکَن گِرل بازار مصرف کنندگان اقلیت شامل آمریکایی‌های آفریقایی، مکزیکی‌ها و آمریکایی‌های هندی را با عروسک‌ها و کتابهای بسیار مشهورش هدف گرفته است. لوازم آرایش ناکارا هم برای زنان بومی که تشنه متفاوت شدن هستند، لوازم

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

آرایش چند نژادی تولید می‌کند. محصولات این خط تولید طوری تنظیم شده که به بهترین شکل مکمل رنگ طبیعی زنان سیاه پوست آمریکایی آفریقایی، آمریکای لاتین، هندی و دریای کارائیب باشد.

بنابراین در بازاریابی هدفمند، مسئله واقعی چه *کسی* نیست، بلکه *چگونه* و *برای چه* است. مجادلات هنگامی بروز می‌کنند که بازاریابان می‌خواهند به قیمت ایجاد مشکل برای بازار هدف، سود ببرند؛ یعنی وقتی به شکل غیر منصفانه بخشهای آسیب پذیر را با محصولات یا روشهای مشکوک هدف می‌گیرند. مسئولیت اجتماعی بازاریابی مستلزم این است که بازاریابان در تقسیم‌بندی و هدف‌گیری فقط به منافع شرکت توجه نکنند، بلکه منافع مصرف‌کنندگان هدف را نیز در نظر بگیرند.

موقعیت محصول

مشتریان اهمیت محصول را چطور تعریف می‌کنند- موقعیتی که محصول در مقایسه با محصولهای رقیب در ذهن مشتری به خود اختصاص می‌دهد.

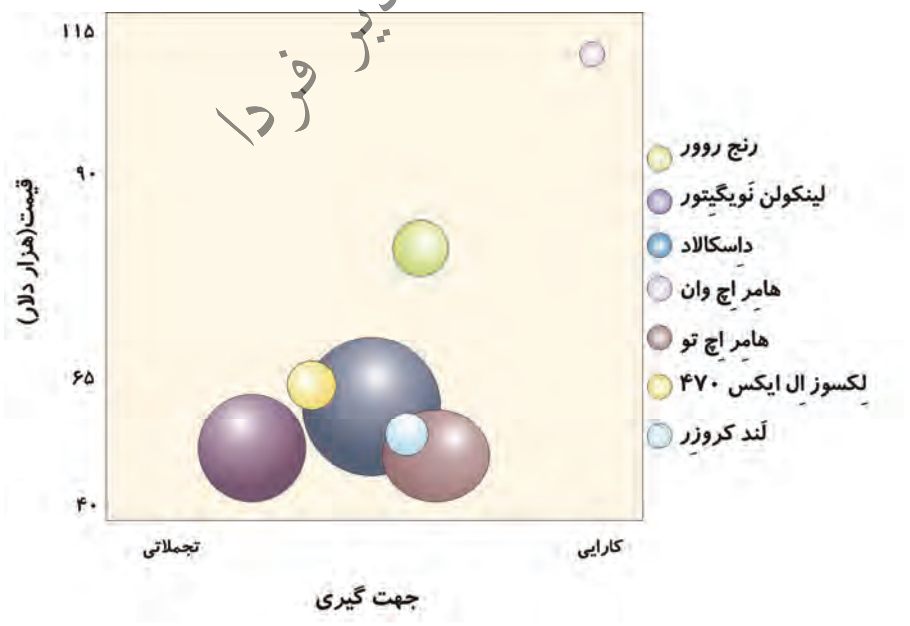
متمایز سازی و تثبیت موقعیت

شرکتها علاوه بر تصمیم‌گیری در مورد قسمتهایی از بازار که آنرا هدف می‌گیرند، باید در مورد موقعیتی که می‌خواهند در آن قسمت از بازار بدست آورند نیز تصمیم‌گیری کنند. **موقعیت محصول**، تعریفی است که مصرف‌کنندگان از خصوصیات مهم محصول دارند- موقعیتی که محصول در مقایسه با محصولهای رقیب در ذهن مشتری به خود اختصاص داده است. یکی از متخصصین تثبیت موقعیت می‌گوید: محصولات در کارخانه خلق می‌شوند، اما برندها در ذهن مشتری بوجود می‌آیند.[۳۰]

موقعیت تاید، شوینده‌ای قوی و همه کاره برای خانواده است؛ ایوُری اِسنو به عنوان شوینده‌ای برای لباسهای ظریف و البسه نوزاد معروف است. در رستورانهای مترو "چیزهای تازه می‌خورید"؛ "وقتی در رستورانهای زیتون سبزید، جزو خانواده‌اید." در اپل بی هم "چیزهای خوب را در محله خودتان می‌خورید." در صنعت خودرو سازی، تویوتا یاریس و هوندا فیت به عنوان ماشینهای اقتصادی معروف هستند؛ مرسدس و کادیلاک به عنوان ماشینهای تجملاتی، و پورشه و بی ام و به کارایی معروفند. ایمنی ولو زبانزد همه است. تویوتا، پری‌آس هایبرید را به عنوان خودرویی کم مصرف که با بکارگیری فن‌آوریهای پیشرفته راه حلی برای مشکل کمبود انرژی است، معرفی کرده است. در آگهی‌ها می‌پرسد: "برای حفظ سیاره، تا کجا پیش می‌روید؟"

آنقدر در مورد محصولات و خدمات به مصرف‌کنندگان اطلاعات داده شده که دیگر اشباع شده‌اند. علاوه بر این آنها نمی‌توانند هر بار هنگام تصمیم‌گیری خرید ، محصولات را مجدداً بررسی کنند. از اینرو، مصرف‌کنندگان برای ساده کردن فرایند تصمیم‌گیری خرید، محصولات، خدمات و شرکتها را طبقه بندی کرده و در ذهنشان هر کدام را در موقعیت خاصی قرار می‌دهند. موقعیت محصول، مجموعه پیچیده‌ای از ادراک، خیال و احساس مشتری در مورد محصول در مقایسه با محصولهای رقیب می‌باشد.

www.modirefarda.com
مدیر فردا



تصویر ۷-۳

نقشه تثبیت موقعیت: خودروهای دو دیفرانسیل بزرگ و لوکس

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مصرف‌کنندگان، موقعیت محصول را با کمک یا بدون کمک بازاریابان مشخص می‌کنند. اما بازاریابان دوست ندارند تثبیت موقعیت محصولاتشان را به شانس بسپارند. آنها باید در مورد موقعیتی که بهترین مزایا را در بازار هدف برایشان فراهم می‌کند برنامه‌ریزی کرده و آمیخته بازاریابی را طوری طراحی کنند که موقعیتهای برنامه‌ریزی شده را برایشان ایجاد کند.

نقشه‌های تثبیت موقعیت

معمولاً بازاریابان در برنامه‌ریزی برای استراتژی تثبیت موقعیت، *نقشه های ادراکی تثبیت موقعیت* را تهیه می‌کنند که ادراک مشتری از برند آنها را در مقایسه با محصولات رقیب از جنبه‌های مهم خرید نشان می‌دهد. تصویر ۷-۳ نقشه تثبیت موقعیت خودروهای لوکس چهار دیفرانسیل اسپرت را در بازار آمریکا نشان می‌دهد.[۳۱] موقعیت هر کدام از دایره‌ها، موقعیت ادراکی هر کدام از برنها را از دو جنبه مختلف نشان می‌دهد- قیمت و جهت‌گیری(تجملاتی بودن در مقابل کارایی). قطر هر دایره نیز نشان‌دهنده سهم نسبی آن برند از بازار می‌باشد. بنابراین، خودروی معروف کادیلاک اِسکِلِید از نظر مشتریان خودروی تجملاتی بزرگی با قیمت مناسب است که تجملاتی بودن و کارایی آن با هم متناسب می‌باشند.

موقعیتی که هامِر اِچ وان به خود اختصاص داده، ماشین چهار دیفرانسیلی با کارایی بسیار بالاست که به قیمتش می‌ارزد. هامر در مورد اِچ وان آلفا، گروه کوچکی از مشتریان ثروتمند و زمخت تکرو را هدف گرفته است. در وب سایت اِچ وان می‌خوانیم که "اِچ وان بر اساس یک فلسفه‌ی اساسی تولید شده است: "کارایی- کارآمدترین خودرو جهت حرکت بیرون جاده که تا به حال در بازار غیر نظامی عرضه شده است. اِچ وان آلفا فقط شما را متمایز نمی‌کند، بلکه آزادتان می‌کند."

در عوض، با اینکه هامِر اچ وان بیشتر به سمت کارایی گرایش دارد، اما هامِر اِچ تو بیشتر به تجملاتی بودن متمایل است و قیمت مناسب‌تری هم دارد. اِچ تو بخش بزرگتری از بازار که شامل متخصصین ساکن شهر و حومه آن هستند را هدف گرفته است. وب سایت هامِر در مورد اِچ تو نوشته: در دنیایی که ماشینهای چهار دیفرانسیل نشان دهنده شخصیت صاحبانشان هستند، اِچ تو با ظاهری زیبا و صندلیهای نرم، ثابت می‌کند که هنوز هم چیزی وجود دارد که نمره بیست بگیرد. اِچ تو توازنی بین راحتی داخل، راندمان در جاده، و تواناییهای بیرون جاده برقرار کرده است.

انتخاب استراتژی تثبیت موقعیت

بعضی از شرکتها به سادگی راهی برای متمایز سازی و استراتژی تثبیت موقعیت پیدا می‌کنند. مثلاً شرکتی که در چند بخش به کیفیت برتر معروف است، در رویارویی با بخش جدیدی که در آن تعداد کافی از مشتریان به دنبال کیفیت هستند، می‌تواند استراتژی یکسانی را دنبال کند. اما در بسیاری از موارد، دو یا چند شرکت به دنبال موقعیت یکسانی هستند. از اینرو هر کدام باید راهی برای متمایز کردن خود بیابند. هر شرکتی باید مجموعه متمایزی از مزیتها را در پیشنهاد خود قرار دهد که برای گروه قابل توجهی در بخش مورد نظر جذاب باشد و بدین ترتیب خود را از رقبا متمایز کند.

عمل متمایز سازی و تثبیت از سه مرحله تشکیل شده است: شناسایی مجموعه‌ای قابل حصول از ارزشهای مشتری که مزیت رقابتی ایجاد کرده و می‌توان موقعیت را بر اساس آن تثبیت کرد، انتخاب مزیتهای رقابتی مناسب، و انتخاب استراتژی کلی تثبیت موقعیت. پس از آن شرکت باید موقعیت انتخاب شده را با روشی کارآمد و مؤثر به بازار اطلاع داده و آنرا جا بیاندازد.

شناسایی ارزشهای متمایز و مزیتهای رقابتی قابل حصول

بازاریابان برای برقراری رابطه‌ای سودمند با مشتریان، باید نیازهای آنها را بهتر از رقبا درک کرده و ارزش بیشتری نیز به آنها ارائه کنند. وقتی شرکت بتواند خود را متمایز کرده و موقعیتش را به عنوان شرکتی که ارزش بالاتری ارائه می‌کند، تثبیت نماید، **مزیت رقابتی** بدست آورده است.

مزیت رقابتی
مزیتی نسبت به رقبا که با ارائه ارزش بیشتر به مصرف کننده، پایین آوردن قیمت یا از عرضه مزایای بیشتری که قیمت بالاتر را توجیه می‌کند، کسب می‌شود.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ تمایز کارمندان: خطوط هواپیمایی سنگاپور به خاطر خوبی مهمانداران پروازش، شهرت عالی بدست آورده است.

اما موقعیت استوار را نمی‌توان بر مبنای وعده‌های پوچ بنا کرد. اگر شرکتی موقعیت بهترین کالا و خدمات را برای محصولاتش *پیشنهاد* کند، باید واقعاً محصولاتش را طوری متمایز کند که کیفیت و خدمات وعده شده را *ارائه* کند. تثبیت موقعیت را نباید به آگهی‌ها و شعارهای تبلیغاتی شرکت محدود کرد. ابتدا باید به شعار، جان بخشند. به عنوان نمونه می‌توان به تحقیقات شرکت اِستِیپلز اشاره کرد که نشان داد برای متمایز کردن خود باید بر تجربه خریدی آسان‌تر متمرکز شود. این خرده فروشی لوازم اداری، برنامه تبلیغاتی خود با شعار "استیپلز: آسان است" را طی مدت یک سال به اجرا درآورد. اولین قدم اجرایی این شرکت، بازسازی فروشگاه‌ها بود تا واقعاً به وعده داده شده عمل کند.(به بازاریابی در عمل ۷-۲ نگاه کنید).

بازاریابان برای پیدا کردن روشهای متمایز شدن، باید خود را بجای مشتری گذاشته و به تجربه‌ای که او از محصول و خدمات شرکت دارد فکر کنند. یک شرکت هوشیار، راههایی برای متمایز کردن خود در تمام نقاط تماس با مشتریان پیدا می‌کند. اما شرکت از چه راههای بخصوصی می‌تواند خود یا پیشنهادهای بازاریابی‌اش را متمایز کند؟ می‌توان از طریق خط محصول، خدمات، کانالهای توزیع، کارمندان، یا تصویر ذهنی تمایز ایجاد کرد.

متمایز ساختن محصول مفهومی است که در یک طول یک طیف قرار می‌گیرد. از یک طرف با محصولات فیزیکی روبرو هستیم که خیلی کم قابل تغییر هستند: مرغ، فولاد، و آسپرین. حتی در اینجا هم تفاوتهای معنی داری می‌توان ایجاد کرد. مثلاً پِردو ادعا می‌کند که مرغهای تولیدی‌اش بهترند- تازه‌تر و نرم‌ترند- و بخاطر این تفاوت، ۱۰ درصد قیمتش گرانتر است. در طرف دیگر محصولاتی قرار دارند که به شدت قابل تغییر هستند: خودرو، پوشاک، و مبلمان. چنین محصولاتی را می‌توان بر اساس قابلیتها، کارایی، یا سبک و طراحی متمایز کرد. از این رو، ولو قابلیتهای امنیتی جدید و بهتری ارائه کرده است؛ ویرپول طراحی ماشینهای ظرفشویی را طوری تغییر داده که صدای کمتری ایجاد کنند؛ بُوز هم بلندگوهایش را با طراحی برجسته‌ای عرضه کرده است. شرکتها به همین نحو می‌توانند محصولاتشان را با خصوصیاتی مثل سازگاری، دوام، و قابل تعمیر بودن از دیگر محصولات متمایز کنند.

شرکت علاوه بر متمایز کردن محصولات فیزیکی، می‌تواند خدماتی که به همراه محصول ارائه می‌کند را نیز متمایز کند. بعضی شرکتها خدماتشان را با افزایش سرعت، سادگی و ارائه دقیق متمایز کرده‌اند. مثلاً بانک کامِرس موقعیت خود را اینطور تثبیت کرده است: "مناسب‌ترین بانک در آمریکا". این بانک هفت روزه هفته و بعد از ظهرها باز است و می‌توانید همان موقع که به بانک مراجعه می‌کنید، کارت خود پرداز را دریافت کنید. نصب و تعمیر هم می‌توانند شرکت را از رقبا متمایز کنند. بسیاری از خریداران خودرو حاضرند پول بیشتری خرج کرده و مسافت بیشتری طی کنند، اما خودرو را از فروشنده‌ای خریداری کنند که خدمات تعمیر را بشکلی عالی ارائه می‌کند.

بعضی از شرکتها نیز با ارائه خدمات آموزش و مشاوره، خود را متمایز می‌کنند- خدمات مربوط به داده، سیستمهای اطلاعاتی و مشاوره‌هایی که خریدار به آن احتیاج دارد. شرکت مَک کِیسون که یکی از عمده فروشان بزرگ دارو است، به ۱۲،۰۰۰ داروخانه مستقل در زمینه راه اندازی سیستمهای حسابداری، انبارداری، و فروش کامپیوتری مشاوره داده و به آنها

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

کمک کرده است. مَک کِیسون به مشتریانش کمک کرده تا بهتر رقابت کنند و بدین ترتیب وفاداری و فروش بیشتری به دست آورده است.

شرکتهایی که به دنبال متمایز سازی از طریق کانالهای فروش هستند، مزیت رقابتی را از روشی که برای طراحی سطح تحت پوشش، مهارت، و کارایی کانال به کار می‌برند، بدست می‌آورند. آمازون، دِل و گِیکو کانالهای توزیع مستقیم با کیفیتی طراحی کرده و خود را بدین شکل متمایز کرده‌اند. موفقیت کاترپیلار در صنعت تجهیزات ساختمانی مرهون کانالهای ممتازش می‌باشد. خدمات درجه یک شبکه جهانی فروشندگان این شرکت، معروف است.

با *کارمندان متمایز* هم می‌توان مزیت رقابتی نیرومندی بدست آورد؛ یعنی بکارگیری و آموزش کارمندانی که از کارمندان رقبا بهترند. مسئولین دیزنی به دوستانه و شادمان بودن معروفند. خطوط هواپیمایی سنگاپور به خاطر خوبی مهمانداران پروازش، شهرت عالی بدست آورده است. متمایز کردن از طریق کارمندان مستلزم این است که شرکت افرادی که با مشتریان در تماس هستند را به دقت گزینش کرده و به خوبی آموزش دهد. مثلاً دیزنی کارمندان مراکز تفریحی را کاملاً آموزش می‌دهد تا مطمئن شود که با صلاحیت، با ادب، و دوستانه شده‌اند- از مسئول پذیرش گرفته تا راننده مونوریل، کمک راننده، و رفتگران خیابان. هر کدام از کارمندان به دقت آموزش دیده‌اند "تا مشتریان را درک کرده و آنها را شاد کنند."

حتی در مواردیکه پیشنهاد شرکتهای رقیب به نظر یکسان می‌آیند هم خریدار ممکن است بر اساس *تمایز تصویر* درک شده از شرکت یا برند، بین آنها تفاوتهایی قائل می‌شود. تصویر شرکت یا برند باید حامل مزیتهای منحصر به فرد محصول و موقعیت آن باشد. ایجاد تصویری قوی و منحصر به فرد، مستلزم سخت کوشی و خلاقیت زیادی است. هیچ شرکتی نمی‌تواند یک شبه و با تبلیغات محدود، تصویری در ذهن مردم جامعه ایجاد کند. اگر ریتز-کارلتون در ذهن مردم تداعی کننده کیفیت است، باید این تصویر در تمام حرفهایی که شرکت می‌زند و همه کارهایی که انجام می‌دهد نمود پیدا کند.

نشانها- مثل دروازه‌های طلایی مک دونالد، سخره‌های پرودِنتیال، علامت نایکی، و لوگوی رنگی گوگل- می‌توانند باعث تشخیص شرکت و برند و تمایز تصویری بشوند. شرکت ممکن است برند را با بکارگیری شخصیتی معروف، بنا نهد؛ مثل کفشهای بسکتبال اِیر جُردَن نایکی یا لوازم بازی گلف تایگِر وودز. حتی برخی از شرکتها خود را به رنگها پیوند زده‌اند؛ مثل آی بی ام(آبی)، یو پی اس(قهوه‌ای) و کوکاکولا(قرمز). نشانها، شخصیتها، و دیگر عناصر تصویری را باید در تبلیغاتی که بیانگر خصوصیات شخصیتی برند یا شرکت هستند، بکار برد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

انتخاب مزیتهای رقابتی مناسب

فرض کنید شرکتی آنقدر خوش شانس است که چندین روش بالقوه برای متمایز کردن یافته و می‌تواند از آنها به عنوان مزیت رقابتی بالقوه استفاده کند. حالا باید یکی از آنها را انتخاب کرده و استراتژی تثبیت موقعیت را بر آن اساس بنا کرد. باید تصمیم گرفت که *چند تا* از تمایزها و *کدامیک* از آنها را ترویج کرد.

چندتا از تمایزها را باید ترویج کرد؟ بسیاری از بازاریابان اعتقاد دارند که شرکتها باید فقط یک مزیت را در بازار هدفشان ترویج کنند. مثلاً روزِر ریوز که جزو حرفه‌ای های تبلیغات است می‌گوید: هر شرکت باید فقط یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد را برای هر برند ایجاد کرده و به آن مرتبط کند. هر برندی باید یک ویژگی را انتخاب کرده و خود را به عنوان شماره یک در آن مورد خاص مطرح کند. خریداران علی الخصوص در جامعه‌هایی که صدا به صدا نمی‌رسد، بهتر می‌توانند شماره یک را به یاد بیاورند. از اینرو کرِست دائماً می‌گوید ضد کرم خوردگی است و ول مارت نیز همیشه شعار ارزانترین را سر می‌دهد.

بازاریابان دیگری هم فکر می‌کنند که شرکت باید موقعیت خود را بر مبنای چند تمایز تثبیت کند. وقتی دو یا چند شرکت ادعا دارند که در یک خصوصیت شماره اول هستند، نیاز به این روش بیشتر احساس می‌شود. امروزه که بازارهای بزرگ به بازارهای کوچکتری شکسته شده‌اند، شرکتها سعی می‌کنند استراتژی تثبیت موقعیتشان را توسعه داده و در چند بخش کوچکتر موقعیت مناسبی کسب کنند. مثلاً یونی لِوِر اولین صابون سه در یک خود را با نام لِور ۲۰۰۰ معرفی کرد که دارای سه مزیت بود: تمیز کننده، رفع بوی بد و مرطوب کننده. واضح است که مشتریان بسیاری خواهان هر سه مزیت هستند، اما چالش در اینجاست که به آنها بقبولانید یک برند می‌تواند هر سه مزیت را ارائه کند. با توجه به موفقیت عالی لور ۲۰۰۰ می‌توان

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۷-۴
پیشنهادهای ارزش ممکن

نتیجه گرفت که یونی لور از این چالش سر بلند بیرون آمد. در هر صورت باید توجه داشته که هر چه شرکتها تعداد مزیت‌ها را افزایش می‌دهند، ریسک عدم باور در مشتری و ناتوانی در به دست آوردن موقعیتی مشخص افزایش می‌یابد.

کدام تمایزها را باید ترویج کرد؟ همه تمایزهای مربوط به برند، با معنی یا ارزشمند نیستند؛ همه تفاوتها هم باعث تمایزهای خوب نمی‌شوند. هر تفاوت، همانطور که ممکن است برای مشتری ارزش ایجاد کند، برای شرکت هم به منزله افزایش هزینه است. ارزش معرفی هر تمایز را می‌توان بر اساس این عوامل مورد بررسی قرار داد:

- *اهمیت:* تمایز برای مشتری هدف مزیت با ارزشی ایجاد کند.
- *منحصر به فرد:* رقبا آن تمایز را ارائه نمی‌کنند، یا شرکت می‌تواند آنرا به شکلی متفاوت عرضه کند.
- *ممتاز:* تمایز از راههای دیگری که مشتری می‌تواند مزیت را بدست آورد، ممتازتر باشد.
- *قابلیت اطلاع:* تمایز را می‌توان به اطلاع خریدار رسانده و برای او قابل دیدن است.
- *انحصاری:* رقبا به سادگی نتوانند تمایز را کپی کنند.
- *استطاعت مالی:* خریداران توانایی مالی پرداخت هزینه تمایز را داشته باشند.
- *سودمندی:* شرکت بتواند تمایز را به شکلی سودمند معرفی کند.

شرکتهای بسیاری، تمایزهایی را معرفی که یک یا چند مورد از موارد بالا در مورد آن صدق نمی‌کرده است. هتل وِستین اِستَمفورد در سنگاپور در تبلیغات مدعی شد که بلندترین اتاقهای دنیا را ارائه می‌کند، اما این تمایز از نظر توریستها ارزشی نداشت و در عمل تأثیر منفی نیز داشت. پولار ویژن، محصول پولاروید که امکان تولید فوری فیلم در خانه را فراهم می‌کرد نیز به شدت شکست خورد. با اینکه پولارویژن متمایز و حتی انحصاری بود، اما نسبت به کمکوردر که روشی دیگر برای ضبط تصاویر بود، عملکرد ضعیف‌تری داشت. بنابراین، انتخاب مزیت رقابتی که موقعیت محصول یا خدمت را مشخص می‌کند، بسیار دشوار بوده و در شرایط فعلی، این انتخاب بشدت بر موفقیت تأثیر گذار است.

www.modirefarda.com (مدیر فردا)

انتخاب استراتژی کلی تثبیت موقعیت

به کل تثبیت موقعیت برند، **پیشنهاد ارزش** می‌گویند که کل آمیخته مزیتهایی است که برند بر اساس آن متمایز شده و موقعیتش تثبیت می‌شود. این مسئله پاسخگوی این سؤال مشتری است:"چرا باید برند شما را بخرم؟" پیشنهاد ارزش ولوو بر امنیت استوار شده است، اما قابلیت اعتماد، جادار بودن، و طراحی را هم در بر می‌گیرد که همه آنها با قیمتی که از میانگین بیشتر است عرضه می‌شوند، ولی به نظر برای این مجموعه مزایا منصفانه است.

تصویر ۷-۴ پیشنهادهای ارزش ممکنی را نشان می‌دهد که شرکت می‌تواند موقعیت محصولش را بر اساس یکی از آن تثبیت کند. پنج سلول سبز رنگ پیشنهادهای ارزش برنده را نشان می‌دهند- تمایزها و موقعیتهایی که به شرکت مزیت رقابتی می‌دهد. سلولهای قرمز هم نشاندهنده پیشنهادهای ارزش بازنده هستند. سلولی که در وسط قرار دارد در بهترین حالت پیشنهادی مرزی را نشان می‌دهد. در ادامه، پنج پیشنهاد ارزش برنده‌ای را توضیح می‌دهیم که شرکت می‌تواند موقعیت

WWW.20FILE.ORG

محصولاتشان را بر اساس آنها تثبیت کند: بیشتر در مقابل بیشتر، بیشتر در مقابل همان، همان در مقابل کمتر، کمتر در مقابل خیلی کمتر، و بیشتر در مقابل کمتر.

بیشتر در مقابل بیشتر تثبیت موقعیت بیشتر در مقابل بیشر یعنی عرضه بهترین محصول یا خدمت و دریافت قیمت بالاتر جهت پوشش دادن هزینه‌های بیشتر. هتلهای ریتز-کارلتون، لوازم التحریر مُنت بِلانک، اتومبیلهای مرسدس بنز و لوازم خانگی وایکینگ، همگی ادعای کیفیت، هنرمندانگی، دوام، کارایی، و طراحی ممتاز دارند و قیمتشان با این مدعا هماهنگ است. در این موقعیت نه تنها پیشنهاد بازاریابی از کیفیت بالایی برخوردار است، بلکه خرید محصول هم برای خریدار پرستیژ ایجاد می‌کند؛ در واقع نشانه شأن و منزلت و شیوه زندگی سطح بالاتر است. اغلب اختلاف قیمت بیشتر از کیفیت مرغوب‌تری است که در عمل ارائه می‌شود.

فروشندگانی که فقط بهترین را عرضه می‌کنند، در تمام گروههای محصولات و خدمات وجود دارند؛ از هتلها، رستورانها، اغذیه فروشیها، و بوتیکها گرفته تا فروشندگان خودرو و لوازم آشپزخانه. مصرف‌کنندگان معمولاً از ورود رقیبی جدید که قیمت‌های غیر عادی طلب می‌کند، شگفت زده و حتی مشعوف می‌شوند. استارباکز، برندی بسیار گران قیمت را به بازاری وارد کرد که پر از محصولات همگن بود. دایسون، جاروبرقی پیشرفته‌ای عرضه کرده که قیمتش با آن همخوانی داشته و می‌گوید: "بدون کیسه گیر کرده، بدون فیلتر گیر کرده و بدون کاهش قدرت. فقط یک چیز می‌تواند باشد؛ دایسون."

به طور کلی شرکتها باید فرصتهایی که برای معرفی برندهایی در موقعیت " بیشتر در مقابل بیشتر" در بخش محصولات و خدمات در حال توسعه بوجود می‌آید را زیر نظر داشته باشند. در حال حاضر برندهای "بیشتر در مقابل بیشتر" آسیب پذیراند. اغلب این برندها باعث می‌شوند تقلیدکنندگانی با پیشنهاد همان در مقابل کمتر به بازار وارد شوند. محصولات لوکس هم که در دوران خوب، عالی فروش می‌روند در زمان بحرانهای اقتصادی و رکود که مصرف‌کنندگان با احتیاط بیشتری خرج می‌کنند، با مشکل روبرو می‌شوند.

بیشتر در مقابل همان شرکتها می‌توانند با معرفی برندی که کیفیت مشابه‌ای را با قیمت کمتری عرضه می‌کند به جنگ رقیبی بروند که تثبیت موقعیت بیشتر در مقابل بیشتر را انتخاب کرده است. به عنوان مثال تویوتا برند لِکسوز را بر اساس موقعیت"بیشتر در مقابل همان" برای مقابله با مرسدس و بی اِم و معرفی کرد. در تیتر خبر معرفی این محصول آمده: شاید اولین بار در تاریخ است که مبادله خودرو ۷۲،۰۰۰ دلاری با خودرویی ۳۶،۰۰۰ دلاری معامله‌ای اشتباه است. تویوتا برای اعلام کیفیت بالای لِکسوز در نشریات غوغایی بپا کرد و در فیلم ویدئویی که به صورت گسترده توزیع شد، به مقایسه یک به یک لِکسوز و مرسدس بنز پرداخت. همچون به انتشار نظرسنجی‌هایی پرداخت که نشان می‌داد نمایندگان لِکسوز در مقایسه با نمایندگان مرسدس بنز، تجربه بهتری از فروش و خدمات برای مشتریان فراهم می‌کردند. بسیاری از دارندگان مرسدس بنز ماشینشان را با لِکسوز عوض کردند و نرخ خرید مجدد لکسوز به ۶۰ درصد رسید که دو برابر میانگین صنعت بود.

همان در مقابل کمتر ارائه همان در مقابل کمتر، پیشنهاد ارزش قدرتمندی است- هر کسی معامله خوب را دوست دارد. مثلاً دل کامپیوترهای ارزان‌تری را با کیفیت مشابه عرضه می‌کند. ارزان فروشیهایی مثل وال مارت و قاتلان رده‌ای مثل بِست بای، سیرکِت سیتی، و اسپورت مارت هم از همین پیشنهاد قیمت استفاده می‌کنند. این فروشگاهها ادعا نمی‌کنند که محصولات متمایز یا بهتری عرضه می‌کنند، بلکه می‌گویند همان محصولاتی که فروشگاههای بزرگ و دیگر فروشندگان عرضه می‌کنند را به دلیل قدرت خرید بالاتر و هزینه‌های عملیاتی کمتر، با قیمت بسیار مناسب‌تری عرضه می‌کنند. بعضی شرکتها هم محصولات مشابهی با قیمت ارزان‌تر تولید می‌کنند تا مشتری را به طمع انداخته و او را از رهبر بازار دور کنند. مثلاً اِی اِم دی نسخه‌های ارزان‌تری از تراشه‌های اینتل که رهبر بازار است، تولید می‌کند.

کمتر در مقابل خیلی کمتر محصولی که چیز کمتری عرضه می‌کند و در نتیجه خیلی ارزان‌تر است، همیشه بازار دارد. عده کمی از مردم به بهترین چیزها نیاز دارند، آنها را می‌خواهند یا استطاعت مالی خرید آنها را دارند. در بسیاری موارد، مصرف‌کنندگان حاضرند کمتر پول بدهند و در مقابل به چیزی کمتر از حالت بهینه رضایت بدهند یا از ویژگیهایی که فقط برای مشعوف کردن مشتریان به محصول اضافه شده چشم پوشی کنند. مثلاً بسیاری از مسافرین که به دنبال جایی برای

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اقامت هستند، ترجیح می‌دهند بی دلیل برای چیزهای اضافی مثل استخر، رستوران داخل هتل، یا بالش عطری پول خرج نکنند. هتلهای زنجیره‌ای همچون هتل راماداً برخی از این امکانات را حذف کرده و در نتیجه توانسته قیمت را پایین بیاورد.

تثبیت موقعیت "کمتر در مقابل خیلی کمتر" شامل برآورده کردن کارآمدی سطح پایین‌تر یا کیفیت نازلتر مورد نظر مصرف‌کنندگان با قیمتی بسیار پایین‌تر می‌باشد. مثلاً فروشگاههای فَمیلی دالِر و دالِر جِنِرال اجناسی مناسب را به قیمت بسیار پایین‌تری عرضه می‌کنند. فروشگاه‌های انباری کلوپ سَم و کاستکو مجموعه محدودی از اجناس را با ثبات کمتر و سطح بسیار پایین‌تری از خدمات عرضه می‌کنند ولی بجای آن پایین‌ترین قیمتها را دارند. خطوط هواپیمایی ساوت وِست هم که پر سودترین خطوط هواپیمایی در آمریکا است، از تثبیت موقعیت کمتر در مقابل خیلی کمتر پیروی می‌کند.

ساوت وِست از ابتدا موقعیت خود را به عنوان خطوط هواپیمایی تثبیت کرد که در آن تجملات و چیزهای غیر ضروری وجود نداشته و قیمت پروازهایش هم پایین است. مسافرین ساوت وِست قبول کردند که بدون امکانات اضافی پرواز کنند. مثلاً این شرکت در پروازها بجز بادام زمینی و دیگر خوردنیهای مختصر، هیچ غذای دیگری سرور نمی‌کند. قسمت فِرست کِلَس هم ندارد و در همه هواپیماها، صندلیها در ردیفهای شش تایی چیده شده‌اند. چیزی به اسم صندلی رزرو شده هم وجود ندارد. خوب پس چرا مسافران زیادی از ساوت وِست خوششان می‌آید؟ شاید مهمترین دلیلش این است که ساوت وِست کار اصلی‌اش که به موقع رساندن مسافران و بارهایشان به جایی که می‌خواهند است را درست و سر وقت انجام می‌دهد. اما دلیل اصلی، قیمت پروازهاست که به شکل باورنکردنی پایین است. در واقع قیمتهایش آنقدر پایین است که وقتی وارد بازاری می‌شود، ترافیک هوایی واقعاً افزایش پیدا می‌کند، زیرا مردم ترجیح می‌دهند بجای مسافرت با ماشین یا اتوبوس از هواپیما استفاده کنند.

عدم وجود چیزهای اضافی و قیمت پایین، به معنی رنج آور بودن پرواز نیست. کارمندان خوش روی ساوت وست پا را فراتر از مسئولیتهایشان به عنوان مهماندار گذاشته و مسافران را سرگرم و شاد می‌کنند. مسافران قدیمی ساوت وِست یاد گرفته‌اند که به اعلانهایی که در سیستم داخلی هواپیما اعلام می‌شود خوب گوش بدهند. در یکی از پروازهایی که اخیراً انجام شده، هنگام اعلام پیام ایمنی گفته شد: احتمالش کم است ولی اگر فشار کابین کاهش پیدا کند، ماسکهای اکسیژن از سقف پایین می‌افتند. جیغ نزنید، ماسکها را بقاپید و روی صورتتان بگذارید. اگر بچه کوچک همراهتان است، اول ماسک خود را بزنید بعد مال او را. اگر هم دو تا بچه دارید، الان تصمیم بگیرید که کدامشان را بیشتر دوست دارید. یکی از تحلیلگران، تثبیت موقعیت کمتر در مقابل خیلی کمتر ساوت وست را اینطور جمع بندی می‌کند: "تجملاتی نیست، بلکه ارزان و جالب است."

بیشتر در مقابل کمتر مطمئناً پیشنهاد ارزش برنده باید "بیشتر را برای کمتر" عرضه کند. شرکتهای زیادی چنین ادعایی دارند و برخی از آنها می‌توانند در کوتاه مدت واقعاً به چنین موقعیت بلند پروازانه‌ای دست پیدا کنند. مثلاً وقتی هوم دیپوت برای اولین بار افتتاح شد، ادعا داشت که در مقایسه با ابزار فروشیهای محلی، بهترین مجموعه از محصولات را با بهترین خدمات و کمترین قیمت عرضه می‌کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

با اینحال، شرکتها در دراز مدت متوجه می‌شوند که حفظ چنین موقعیتی که از هر دو جهت بهترین است، کاری بسیار دشوار می‌باشد. معمولاً بیشتر عرضه کردن، هزینه بیشتری در بر دارد و محقق کردن وعده " در مقابل کمتر" را دشوار می‌کند. شرکتهایی که می‌خواهند به هر دو وعده عمل کنند معمولاً در مقابل رقبای متمرکز شکست می‌خورند. مثلاً وقتی هوم دیپوت رقیب مصممی چون فروشگاههای لوئی را در مقابل دارد، باید تصمیم بگیرد که می‌خواهد اصولاً روی کیفیت برتر متمرکز شود یا قیمت پایین‌تر.

چیزی که همه روی آن توافق دارند این است که هر برندی باید بر اساس نیازها و خواسته‌های بازار هدف خود استراتژی مناسب تثبیت موقعیت را در پیش بگیرد. بیشتر در مقابل بیشتر بازار مشخصی را هدف می‌گیرد و استراتژی کمتر در مقابل کمتر بازار دیگری و همینطور مورد دیگر استراتژی‌ها. بنابراین معمولاً در هر بازاری جا برای شرکتهای مختلفی وجود دارد و هر کدام می‌توانند موقعیت متمایزی را برای خود انتخاب کنند. نکته مهم این است که هر شرکت باید استراتژی برنده مناسبی برای خود انتخاب کند که برای مشتریان در بازار هدف ویژه و خاص باشد.

بیانیه تثبیت موقعیت

بیانیه‌ای که تثبیت موقعیت شرکت یا مارک را به طور خلاصه بیان می‌کند- فورمت مورد نیاز این است: برای(بخش هدف ونیاز) ما(مارک) است(اصل) که(نقطه تمایز).

تهیه بیانیه تثبیت موقعیت

تثبیت موقعیت شرکت و برند باید در **بیانه تثبیت موقعیت** جمع بندی شود. بیانیه باید از این قالب تبعیت کند: برای(بخش هدف ونیاز) مال ما(برند) است (اصل) که (نقطه تمایز).[۳۲] مثلاً: برای *شاغلین گرفتاری که می‌خواهند منظم بمانند، پالم سازمان دهنده الکترونیکی* است که *امکان تهیه نسخه پشتیبان از کامپیوترتان را ساده‌تر و مطمئن‌تر از محصولات رقیب فراهم می‌کند.* گاهی بیانه تثبیت موقعیت جزئیات بیشتری را بیان می‌کند:

> ماونتِین دو، نوشابه غیر الکلی برای جوانان و مصرف‌کنندگان پر تحرکی است که وقت کافی برای خوابیدن ندارند. با نوشیدن این نوشابه نسبت به دیگر نوشیدنیها، انرژی بیشتری می‌گیرید، زیرا بیشترین میزان کافئین را دارد. با ماونتِین دو، حتی وقتیکه خوب نخوابیده‌اید، می‌توانید هوشیار باشید و به کارهایتان ادامه دهید.

توجه کنید که در این بیانیه، ابتدا تعلق محصول به گروه خاصی بیان شده است(ماونتِین دو، نوشابه غیر الکلی است) و در ادامه، نقطه تمایز آن با دیگر اعضای آن گروه بیان شده(بیشتر کافئین دارد). قراردادن محصول در یک گروه خاص، باعث تلقین خصوصیات مشابه‌ای که با دیگر محصولات دارد، می‌شود. اما موقعیت برتر محصول، بر اساس نقاط تمایز آن مشخص می‌شود.

بعضی وقتها، بازاریابان محصول را به طور غیر منتظره‌ای در گروه دیگری قرار می‌دهند تا نقاط تمایز آنرا بیان کنند. دیجی یُورنوز پیتزای منجمدی است که نان آن با گرم کردن، پف می‌کند. بازاریابان بجای اینکه این محصول را در گروه پیتزاهای منجمد قرار دهند، آنرا در گروه پیتزاهای تحویل در محل قرار داده‌اند. در آگهی این شرکت، میهمانانی در یک مهمانی نشان داده می‌شوند که می‌پرسند میزبان از کجا پیتزا سفارش داده. میزبان پاسخ می‌دهد که پیتزا را سفارش نداده‌ام، این دیجی یُورنوز است. این آگهی بر تازگی و مزه بهتر دیجی یُورنوز نسبت به دیگر پیتزاهای منجمد تأکید می‌کند.

بیان کردن و بدست آوردن موقعیت انتخاب شده

وقتی شرکت موقعیت مود نظر را انتخاب کرد، باید تدابیر شدیدی برای معرفی کردن آن به مشتریان هدف بیاندیشد. تمام کارهایی که در زمینه آمیخته بازاریابی انجام می‌شود باید از استراتژی تثبیت موقعیت پشتیبانی کنند.

تثبیت موقعیت شرکت نیازمند کارهای محسوس است، نه حرف زدن. اگر شرکت تصمیم به تثبیت موقعیت بر اساس کیفیت بهتر خدمات و محصولات دارد، باید ابتدا آن موقعیت را *عرضه* کند. طراحی آمیخته بازاریابی-محصول، قیمت، توزیع، و ترویج- مستلزم تعیین جزئیات تاکتیکی جهت اجرای استراتژی تثبیت موقعیت می‌باشد. از اینرو شرکتی که می‌خواهد موقعیت بیشتر در مقابل بیشتر را بدست آورد، می‌داند که باید محصول با کیفیت تولید کرده، قیمت بالایی برای آن تعیین کند، آنرا

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

از طریق نمایندگان با کیفیت توزیع کرده، و در رسانه‌های گران قیمت به تبلیغ آن بپردازد. همچنین باید افراد بیشتری را برای ارائه خدمات به کار گرفته و آنها را تحت آموزشهای بیشتری قرار دهد، فروشندگانی که شهرت خوبی دارند را برای خدمات پیدا کرده، و محصول را طوری به فروش رسانده و برای آن تبلیغ کند که پیام حاوی ارزش برتر محصول به مخاطبان مخابره شود. این تنها راهی است که می‌توان از طریق آن موقعیت بیشتر در مقابل بیشتر را به طور مستحکم و قابل اطمینان بدست آورد.

معمولاً شرکتها در عمل متوجه می‌شوند که شناسایی استراتژی مناسب، از اجرا کردن آن ساده‌تر است. بدست آوردن یا تغییر دادن یک موقعیت معمولاً به زمان زیادی نیاز دارد. در مقابل، موقعیتی که پس از سالها تلاش به دست آمده، ممکن است در زمان کوتاهی از بین برود. شرکت باید همینکه موقعیتی را بدست آورد، در کارآیی و کانالهای ارتباطی ثابت قدم باشد تا موقعیت را از دست ندهد. باید دائماً نیازهای مصرف‌کننده و استراتژی‌های رقبا را زیر نظر داشته و خود را با آنها تطبیق دهد. همچنین باید از تغییرات ناگهانی و سریع که باعث سردرگمی مصرف‌کننده می‌شود هم پرهیز کرد. در عوض باید موقعیت محصول را همزمان با تغییرات دائمی محیط بازاریابی به طور پیوسته تعدیل کرد.

مرور مفاهیم

در این فصل با عناصر اصلی استراتژی بازاریابی آشنا شدید: تقسیم‌بندی، هدف‌گیری، و تثبیت موقعیت. بازاریابان متوجه شده‌اند که نمی‌توان توجه همه خریداران را در بازار جلب کرد، یا حداقل با یک روش نمی‌توان اینکار را انجام داد. خریداران بیشمار و بسیار پراکنده بوده و نیازها و شیوه خرید متفاوتی دارند. از اینرو، امروزه اکثر شرکتها بازاریابی هدف‌مند را بکار گرفته‌اند– شناسایی بخشهای بازار، انتخاب یک یا چند بخش، تولید محصول و بازاریابی متناسب با هر بخش.

۱. **سه گام بازاریابی هدفمند را تعریف کنید: تقسیم‌بندی بازار، هدف‌گیری، و تثبیت موقعیت در بازار.**

بازاریابی هدف‌مند شامل طراحی استراتژیهایی است که به برقراری روابط درست با مشتریان درست منجر می‌شود. تقسیم‌بندی بازار، عمل گروه‌بندی مشتریان به خریدارانی است که دارای نیازها، خصوصیات، یا رفتارهای مشترکی بوده و به محصولات یا آمیخته‌های بازاریابی خاصی نیاز دارند. بعد از شناسایی گروهها، نوبت به هدف‌گیری می‌رسد که در این مرحله پس از ارزیابی جذابیت هر بخش، یک یا چند بخش انتخاب می‌شوند تا شرکت نیاز آنها را مرتفع کند. تثبیت موقعیت شامل تصمیم‌گیری در مورد این موضوع است که بهترین روش خدمات دهی به مشتریان هدف چیست– تعیین موقعیت رقابتی محصول و تهیه برنامه بازاریابی تفصیلی.

۲. **مبناهای اصلی تقسیم‌بندی بازار مصرفی و تجاری را نام برده و توضیح دهید.**

تقسیم‌بندی بازار را به روشهای مختلفی می‌توانند انجام داد و هیچ راه منحصر به فردی برای اینکار وجود ندارد. از اینرو، بازاریابان متغیرهای مختلف را بررسی می‌کنند تا متوجه شوند کدام روش بهترین تقسیم‌بندی را بدست می‌آورد. در بازار مصرفی متغیرهای اصلی تقسیم‌بندی، جغرافیایی، جمعیت‌شناختی، روانشناختی، و رفتاری می‌باشند. در *تقسیم‌بندی جغرافیایی*، بازار به واحدهای جغرافیایی مختلف همچون ملل، منطقه‌ها، ایالتها، بخشها، شهرها، یا محله‌ها تقسیم می‌شود. در *تقسیم‌بندی جمعیت‌شناختی*، بازار بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه عمر خانواده، درامد، شغل، تحصیلات، مذهب، نژاد، نسل، و ملیت به گروههایی تقسیم می‌شود.

عوامل اجتماعی هم بر رفتار خریدار تأثیر گذار هستند. گروه مرجع فرد–خانواده، دوستان، سازمانهای اجتماعی، اجتماعات حرفه‌ای– به شدت بر انتخاب برند و محصول تأثیر گذار است. سن، مرحله چرخه عمر، شغل، شرایط اقتصادی، شیوه زندگی، شخصیت، و دیگر خصوصیات شخصی نیز بر تصمیم خرید او تأثیرگذار است. شیوه زندگی مشتری، الگوی کلی عمل و تعامل در دنیا، نیز بر تصمیم خرید تأثیر بسزایی دارد. بالاخره، رفتار خرید مصرف‌کننده تحت تأثیر چهار عامل اساسی روان شناختی نیز قرار دارد؛ انگیزش، ادراک، یادگیری، و باورها و گرایشها. هر کدام از این عوامل دیدگاه متفاوتی را برای تعامل با جعبه سیاه خریدار ارائه می‌کنند. در *تقسیم‌بندی رفتاری*، بازار بر اساس دانش، گرایشها، کاربرد، یا پاسخ مشتری به محصول، به گروههای تقسیم می‌شود.

بازاریابان تجاری هم در تقسیم‌بندی بازارها، بسیاری از این متغیرها را بکار می‌برند. اما بازارهای تجاری را می‌توان بر اساس جمعیت‌شناسی مصرف‌کننده تجاری(صنعت، اندازه شرکت)، خصوصیات عملیاتی، روش خرید، عوامل موقعیتی، و خصوصیات منحصر به فرد نیز تقسیم‌بندی کرد. ارزیابی کارایی تقسیم‌بندی نیز به این بستگی دارد که بخشهای پیدا شده تا چه حد قابل اندازه‌گیری، در دسترس، قابل توجه، و قابل پیگری می‌باشند.

۳. **توضیح دهید که شرکتها چطور جذابیت بخش بازار را تشخیص داده و یک استراتژی بازاریابی هدفمند را انتخاب می‌کنند.**

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکت، برای هدف‌گیری بهترین بخش بازار، ابتدا به ارزیابی اندازه ، نرخ رشد و جذابیت ساختاری هر بخش و سازگاری آن با اهداف و منابع شرکت می‌پردازد. سپس یکی از چهار استراتژی بازاریابی هدفمند را انتخاب می‌کند– از بازاریابی هدفمند خیلی گسترده گرفته تا خیلی محدود. فروشنده می‌تواند از تفاوت بخشها چشم‌پوشی کرده و بازار را با استفاده از بازاریابی غیر متمایز(عمده) هدف بگیرد. این رویکرد شامل تولید انبوه، توزیع انبوه، و تبلیغات انبوه محصولی یکسان، و به شکلی یکسان برای تمام مصرف‌کنندگان می‌باشد. یا اینکه بازاریابی متمایز را بکار گرفته و برای چند بخش بازار، پیشنهادهای متمایزی ارائه کند. بازاریابی متمرکز شامل تمرکز بر یک یا چند بخش محدود بازار می‌باشد. و بالاخره بازاریابی خرد، به معنی سفارشی کردن محصول یا برنامه بازاریابی برای هر فرد یا منطقه است. بازاریابی خرد شامل بازاریابی محلی و بازاریابی فردی می‌باشد. اینکه کدام استراتژی هدف‌گیری بهتر است به منابع شرکت، تغییر پذیری محصول، مرحله چرخه عمر محصول، تغییر پذیری بازار، و استراتژی بازاریابی رقبا بستگی دارد.

۴. توضیح دهید شرکتها برای بدست آوردن حداکثر مزیت نسبی، چگونه موقعیت محصولاتشان را در بازار تثبیت می‌کنند.

وقتی شرکت تصمیم گرفت به کدام بخش بازار وارد شود، نوبت به تصمیم‌گیری در مورد استراتژی تثبیت موقعیت می‌رسد– در بخش انتخاب شده، موقعیتش را به چه شکلی تثبیت کند. عمل تثبیت موقعیت از سه مرحله تشکیل شده است: شناسایی مزیتهای نسبی که موقعیت بر اساس آنها ساخته می‌شود، انتخاب مزیتهای رقابتی مناسب، و انتخاب استراتژی کلی تثبیت موقعیت. تثبیت موقعیت کامل برند به پیشنهاد ارزش معروف است و کل آمیخته‌ای است که موقعیت برند بر اساس آن تثبیت می‌شود. شرکتها، به طور کلی یکی از پنج پیشنهاد ارزش برنده را برای تثبیت موقعیت محصولاتشان انتخاب می‌کنند: بیشتر در مقابل بیشتر، بیشتر در مقابل همان، همان در مقابل کمتر، کمتر در مقابل خیلی کمتر، یا بیشتر در مقابل کمتر. موقعیت شرکت و برند در بیانیه تثبیت موقعیت که بخش هدف و نیازهایش، اصل تثبیت موقعیت و نقاط تمایز را بیان می‌کند، به طور خلاصه ارائه می‌شود. بعد از این، شرکت باید موقعیت انتخاب شده را به شکلی مؤثر بیان کرده و آنرا در بازار بدست آورد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرور اصطلاحات کلیدی

۱. بازار هدف ۲۵۷
۲. بازاریابی محلی ۲۶۰
۳. تقسیم‌بندی جغرافیایی
۴. تقسیم‌بندی سن و چرخه زندگی ۲۴۶
۵. بازاریابی خرد ۲۶۰
۶. بازاریابی هدفمند Error! Bookmark not defined.
۷. تقسیم‌بندی جمعیت‌شناختی ۲۴۶
۸. تقسیم‌بندی مزیتی ۲۴۹
۹. بازاریابی غیر متمایز(عمده) ۲۵۷
۱۰. بیانه تثبیت موقعیت ۲۷۲
۱۱. تقسیم‌بندی جنسیتی ۲۴۶
۱۲. تقسیم‌بندی موقعیتی ۲۴۹
۱۳. بازاریابی فردی ۲۶۱
۱۴. پیشنهاد ارزش Error! Bookmark not defined.
۱۵. تقسیم‌بندی درامدی ۲۴۷
۱۶. تقسیم‌بندی میان بازاری ۲۵۴
۱۷. بازاریابی متمایز(یا تقسیم‌بندی شده) ۲۵۷
۱۸. تثبیت موقعیت در بازار Error! Bookmark not defined.
۱۹. تقسیم‌بندی رفتاری ۲۴۸
۲۰. مزیت رقابتی ۲۶۶
۲۱. بازاریابی متمرکز ۲۵۸
۲۲. تقسیم‌بندی بازار Error! Bookmark not defined.
۲۳. تقسیم‌بندی روانشناختی ۲۴۸
۲۴. موقعیت محصول ۲۶۵

گفتگو در مورد مفاهیم

۲۵. توضیح دهید که کدام متغیرهای تقسیم‌بندی بازار برای این محصولات اهمیت بیشتری دارند: ویتامین‌ها، کارتهای اعتباری، قهوه.

۲۶. شرکت چطور می‌تواند بازارهای جهانی را برای محصولاتش تقسیم‌بندی کند؟ اپل بازار جهانی برای آی‌پاد را چطور می‌تواند تقسیم‌بندی کند؟

۲۷. بازاریابی خرد چیست؟ چه زمانی شرکت باید از بازاریابی خرد استفاده کند؟

۲۸. در این فصل پنج شرط لازم برای تقسیم‌بندی اثر بخش را معرفی کردیم. فرض کنید مدیر محصول یک رستوران غذای فوری منطقه‌ای هستید. در جلسه‌ای که برای معرفی روش جدید پیچیدن ساندویچ(سینه مرغ و بامیه) برگزار شده، شرکت کرده‌اید و الان نوبت شماست که سوال بپرسید. پنج سوالی که می‌خواهید از فرد ارائه کننده بپرسید را یادداشت کنید. هر سوال باید معطوف به یکی از شرطهای لازم برای تقسیم‌بندی اثر بخش باشد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۲۹. در چارچوب بازاریابی، عبارت تثبیت موقعیت محصول چه معنی دارد؟ چرا اینقدر مهم است؟

۳۰. پیشنهاد ارزش نشان داده شده در تصویر ۷-۴ را بکار برده و توضیح دهید تویز آر آس کدام پیشنهاد ارزش را بکار برده است. آیا پیشنهاد ارزش تویز آر آس واضح است؟ آیا مناسب است؟

بکارگیری اصول

۱. همانطور که در متن توضیح دادیم، پریزم یکی از سیستمهای مشهور تقسیم‌بندی بر اساس روش زندگی می‌باشد. به سایت http://www.tetrad.com/pcensus/usa/prizmlst.html رفته و ۶۷ خوشه پریزم را مطالعه کنید. حالا خوشه(های) مطلوب هر کدام از این خرده فروشی‌ها را شناسایی کنید: تیفانیز، مَکیز، و ول مارت.

۲. شما مدیر محصول خدمات مالی هستید که مستقیماً از طریق اینترنت به مصرف‌کنندگان فروخته می‌شود. مهمترین معیار برای شرکت، هزینه جذب مشتری است؛ هزینه‌ای که برای متقاعد کردن مشتری پرداخت می‌شود. در حال حاضر شما مشغول آزمایش استراتژی بازاریابی متمایز و غیر متمایز بوده و نتایج نیز به شرح ذیل می‌باشد. بهترین استراتژی کدام است؟ چرا؟

نتایج تقسیم‌بندی متمایز

- هزینه نمایش ۱۰/۰۰۰ آگهی بسیار هدف‌مند در سایتهایی همچون Yahoo! Financial و با کلمات کلیدی همچون IRA, Retirement و ROTH را پرداخت کرده‌اید.
- هزینه نمایش به ازای هر ۱۰۰۰ نمایش، ۸۰ دلار می‌باشد.
- ۴۰۰ نفر به سایتتان آمده‌اند، ۴۰ نفر خدمات را آزمایش کرده، و ۲۰ نفر تبدیل به مشتری دائم شده‌اند.

نتایج تقسیم‌بندی غیر متمایز

- هزینه نمایش ۱،۰۰۰،۰۰۰ آگهی در سایتهای مختلف را پرداخت کرده‌اید.
- هزینه نمایش به ازای هر ۱۰۰۰ نمایش، ۱/۶۰ دلار می‌باشد.
- ۲،۰۰۰ نفر به سایتتان آمده‌اند، ۱۰۰ نفر خدمات را آزمایش کرده، و ۴۰ نفر تبدیل به مشتری دائم شده‌اند.

۳. گروه کوچکی تشکیل داده و برای یک برنامه مستند تلویزیونی ایده بدهید. برنامه شما چه مزیت رقابتی نسبت به دیگر برنامه‌ها دارد؟ چند تمایز و کدام یک از آنها را معرفی خواهید کرد؟ بیانه تثبیت موقعیت را برای این برنامه تلویزیونی بنویسید.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تمرکز بر فن آوری

بازاریابان محصولات تکنولوژیک مثل تلفن همراه شدیداً بر تقسیم‌بندی متمرکز شده‌اند. آنها بازار را بر اساس مزیت‌های طلب شده مثل فن‌آوری بلوتوث، دوربین، امکان نمایش فیلم، آیفون و فرمان‌پذیری صوتی تقسیم بندی کرده و امکان انتخاب از بین گزینه‌های مختلف را برای مصرف‌کنندگان فراهم کرده‌اند. مصرف‌کنندگان بر اساس سلیقه و قیمت که معمولاً بین ۲۰۰ تا ۸۰۰ دلار است، مواردی را انتخاب می‌کنند. نوکیا برای ارتقاء مدلهای متداول و پاسخگویی به مشتریان ثروتمند برند لوکسی با نام وِرتو را معرفی کرده است که از پلاتین و طلا ساخته شده است. قیمت گوشی‌های این برند از ۵،۰۰۰ دلار شروع شده و تا ۳۰،۰۰۰ ادامه می‌یابد.

به سایت ورتو در آدرس **http://www.vertu.com** مراجعه کرده و آنرا با سایت نوکیا **www.nokia.com** مقایسه کنید.

۱. توضیح دهید که طراحی هر کدام از وب سایتها چه ارتباطی با موقعیت محصول معرفی شده دارد.

۲. در مورد برند ورتو چه طور فکر می‌کنید؟

۳. **نوکیا برای محصولات لوکس خود برند دیگری انتخاب کرده است. آیا این تصمیم‌گیری درست است؟ چطور می‌توان برای این محصول بجز** استفاده از برند نوکیا بازاریابی کرد؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکتهای دارویی همه جوره سعی می‌کنند وقتی داروی جدیدی تولید می‌کنند آنرا به اطلاع افرادی که بیمار هستند برسانند. بسیاری از مردم بیمار از تحقیقات انجام شده در زمینه دارو سود برده‌اند. اما بعضی هم نگران روش بازاریابی شرکتها برای داروهای خاص هستند. پزشکان هم نگران پدیده‌ای با عنوان دلالان-بیماری هستند که به معنی بزرگنمایی بیماری توسط شرکتهای دارویی با هدف افزایش فروش می‌باشد. این پدید منجر به مصرف داروهای غیر ضروری توسط بیماران می‌شود. تشخیص بیماری‌های نادر افزایش یافته و حتی نمونه‌هایی که علائم قطعی ندارند هم تحت درمان دارویی قرار می‌گیرند. این بیماریها شامل سندرم حرکت ناخودآگاه پا، بیماری ترس اجتماعی، سندرم روده تحریک شده و بیماری دوقطبی می‌باشد. داروسازان می‌گویند که آنها فقط سعی دارند به بیماران آموزش دهند و اطلاعات مهمی در مورد محصولات روی برچسب آنها به چاپ رسیده است. آنها همچنین تأکید می‌کنند که تصمیم نهایی در مورد مصرف دارو توسط پزشک گرفته می‌شود.

۱. بازاریابان دارویی بازار را چطور تقسیم‌بندی می‌کنند؟

۲. آنها موقعیت داروهایشان را چطور تثبیت می‌کنند؟

۳. آیا این استراتژی‌های بازاریابی از نظر اجتماعی مسئولانه است؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۷–۱

پروکتِر اَند گَمبِل: رقابت با خود و پیروز شدن

پروکتِر اَند گَمبِل یکی از شرکتهای پیشتاز در بازار مصرفی درجهان می‌باشد. تقریباً ۹۹ درصد خانوارهای آمریکایی حداقل یکی از سیصد برند این شرکت را استفاده کرده‌اند و معمولاً یک یا دو برند از چندین برند آنرا می‌خرند. پروکتِر اَند گَمبِل پودر لباسشویی را با شش برند مختلف(تاید، چیر، گِین، اِرا، دِرفت و ایوُری اِسنو) در آمریکا بفروش می‌رساند. علاوه بر این صابون را با شش برند متفاوت(ایوُری، سِیف گارد، کَمِی، اُلِی، زِست، و اُلد اِسپایس)؛ شامپو را با هفت برند مختلف(پَنتِن، هِد اَند شُلدِر، آوزی، هِربال اِسنس، اینفیوزیوم ۲۳، پرت پلاس و فیزیک)؛ پودر ماشین ظرفشویی را با چهار برند مختلف(داون، ایوُری، جوی، و کَسکِید)؛ دستمال کاغذی و دستمال توالت با سه برند مختلف(چَرمین، بوُنتی، و پوفز)؛ عطر با سه برند مختلف(سیکرت، شُور، و اُلد اِسپایس)؛ نرم‌کننده پارچه با دو برند(دُونی و بُونس)، لوازم آرایش(کاور گِرل و مَکس فاکتور) و پوشک بچه(پَمپِرس و لووز) را به فروش می‌رساند.

علاوه بر این پروکتِر اَند گَمبِل در بازارهای بین‌المللی نیز برندهای مختلفی دارد. مثلاً پودر لباسشویی را در آمریکای لاتین با ۱۶ برند متفاوت و در اروپا، خاور میانه و آفریقا با ۱۹ برند مختلف به فروش می‌رساند.(برای اطلاع از فهرست تمامی برندهای مشابه پروکتِر اَند گَمبِل به وب سایت آن در آدرس www.pg.com مراجعه کنید.)

برندهای مختلف پروکتِر اَند گَمبِل با یکدیگر در قفسه‌های سوپرمارکتها رقابت می‌کنند. اما چرا پی اند جی در هر بخش برندهای مختلفی را معرفی کرده و منابعش را بر روی یک برند خاص متمرکز نمی‌کند؟ پاسخ این سؤال در این موضوع نهفته است که افراد مختلف، از محصولی که خریداری می‌کنند، انتظارات متفاوتی دارند. مثلاً به پودر لباسشویی توجه کنید. مردم برای تمیز کردن لباسهایشان پودر لباسشویی خریداری می‌کنند، اما از این محصول، توقعات دیگری هم دارند؛ مثل اقتصادی بودن، قدرت پاک کنندگی، نرم‌کنندگی پارچه، رایحه خوب، شل یا سفت بودن، و کف زیاد یا کم داشتن. هر کدام از ما خواهان چند مورد از این مزایا هستیم، اما اهمیت هر کدام از آنها ممکن است برای ما متفاوت باشد. برای برخی قدرت سفید کنندگی و پاک کنندگی مهمتر است، برای برخی نرم‌کنندگی، برخی هم بوی تازه و ملایم را بیشتر دوست دارند. بنابراین خریداران پودرهای لباسشویی را می‌توان به گروه‌های متفاوتی تقسیم بندی کرد که هر کدام خواهان ترکیب متفاوتی از منافع هستند.

پی اند جی بیش از شش گروه اصلی و چندین زیر گروه متفاوت در خریداران پودر لباسشویی شناسایی کرده و برای هر کدام از آنها برند متفاوتی را طراحی کرده تا به نیازهای خاص آنها پاسخ دهد. موقعیت برندهای مختلف بدین شکل در بازار تثبیت شده‌اند:

- *تاید* پارچه‌ها را به بهترین شکل تمیز کرده و بر دوام آنها می‌افزاید. این پودر لباسشویی همه منظوره خانوادگی، خود را به لکه‌ها رسانده و به شما کمک می‌کند تا لباسهای سفید را سفید و رنگی‌ها را درخشان کنید.
- چیر متخصص رنگهاست. پودری که چه با سفید کننده و چه بدون سفید کننده، شما را در محافظت از لباسهای رنگی در مقابل تغییر رنگ و بی‌رنگ شدن یاری می‌کند. *چیر فیری*. . . توسط متخصصان پوست آزمایش شده و هیچگونه رنگ یا بوی سوزش آوری ندارد.
- *گین*، که پودر لباسشویی آنزیم‌دار پی اند جی است، به عنوان پودری معرفی شده که لباسها را پاک کرده و بوی تازگی به آنها می‌دهد. «لباسها را همچون درخشندگی خورشید تمیز می‌کند. بویی که حس تازگی در آدم ایجاد می‌کند.»

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

- *اِرا* ابزاری قدرتمند برای پاک کردن لکه‌ها است و به درد خانواده‌هایی می‌خورد که خیلی فعال هستند. این پودر دارای آنزیمهای پیشرفته‌ای است که خانواده‌ها را در مبارزه با لکه‌های مقاوم و تمیز کردن کامل یاری می‌کند. *اِرا مَکس* با دارا بودن سه آنزیم فعال، خانواده‌های فعال را در مبارزه با لکه‌ها یاری می‌کند.
- *ایوّری اِسنو* ۹۹/۴۴٪ خالص است. این محصول مزایای پاک کنندگی ملایم را به طور کامل و ساده در اختیارتان قرار می‌دهد.
- *دِرِفت* پودری با فرمول مخصوص است که برای تمیز کردن لکه‌ها سفت و سخت البسه اطفال و نوزادان طراحی شده است. «بعد از آب کشیدن کامل، لباس همچون پوست نوزاد، نرم و لطیف می‌شود.»

پی اند جی در هر کدام از این گروه‌ها، زیرگروه‌هایی را هم شناسایی کرده است. مثلاً علاوه بر تاید معمولی(به شکل پودر یا مایع) می‌توانید هر کدام از این چند فرمول خاص را هم خریداری کنید:

- *پودر تاید* کمک می‌کند تا هر لباسی تمیز و نو به نظر برسد. این محصول به صورت ساده و با عطرهای ویژه عرضه می‌شود: *بهار کوهستانی* (رایحه هوای تازه کوهستان و گلهای وحشی)؛ *تاید نسیم پاک*(به لباسهایی که باید روی بند خشک کرد، رایحه بانشاط نسیم دل انگیز می‌بخشد)؛ *تاید پاکیزه* همچون جنگلهای گرمسیری(رایحه جنگلهای گرمسیری را تداعی می‌کند)؛ و *تاید ساده*(اصلاً هیچ رایحه‌ای ندارد و رنگها و عطر لباس را حفظ می‌کند).
- تاید مایع تمام خصوصیات لکه بری که از پودر تاید انتظار دارید را با سادگی استفاده از محلولهای مایع ترکیب می‌کند. در انواع اصلی، بهار کوهستانی، نسیم پاک، جنگلهای گرمسیری و ساده در دسترس می‌باشد.
- *تاید با سفید کننده* کمک می‌کند تا کثیف‌ترین لباسها هم پاکیزه شوند و نیازی به محلولهای کلر نباشد که باعث خرابی لباس می‌شوند. سفید را سفید و رنگها را درخشان حفظ می‌کند. رایحه نسیم پاک و بهار کوهستانی آن موجود می‌باشد.
- *تاید مایع با سفید کننده مشابه* جایگزینی مناسب برای سفیدکننده‌های کلر دار می‌باشد. این محصول با استفاده از آنزیمهای فعال، لباسها را شسته و بد ترین لکه‌ها را تمیز کرده و سفید را نیز سفیدتر می‌کند.
- *تاید به همراه نرم کننده* قدرت پاک کنندگی تاید را با نرم کنندگی و تازگی داونی ترکیب کرده است. با رایحه پاکیزگی آوریل، نسیم پاک و غبار نرم اقیانوس موجود می‌باشد.
- *تاید آب سرد* فرمول خاصی دارد تا قدرت پاک کنندگی تاید را حتی در مورد مقاوم‌ترین لکه‌ها در آب سرد حفظ کند و بدین ترتیب در هزینه‌های برق شما صرفه جویی شود. به صورت پودر و مایع و با دو رایحه جدید تازه و رودخانه یخی عرضه شده است.
- *تاید اِچ ای* با فرمول ویژه خود قدرت پاک کنندگی بالقوه ماشین‌های لباسشویی بسیار پیشرفته را به کار گرفته و پاکیزگی بسیار بالا را با میزان کف متعادل به دست می‌دهد. به صورت اصلی، ساده و نسیم پاک موجود است.

پی اند جی با تقسیم‌بندی بازار و عرضه برندهای مختلف توانسته پیشنهادهای جذابی برای مصرف‌کنندگان متفاوت فراهم کند. در نتیجه، پی اند جی در عمل توانسته بازار ۴/۹ میلیارد دلاری مواد شوینده آمریکا را پاکِ پاک کند. تاید به تنهایی ۴۰ درصد از کل بازار را از آن خود کرده است. پی اند جی در مجموع با استفاده از این برندها توانسته ۶۰ درصد از کل بازار را بدست آورد – یعنی چهار برابر بیشتر از نزدیکترین رقیب که یونی لِوِر است و بسیار بیشتر از سهمی که یک برند به تنهایی می‌تواند به دست آورد.

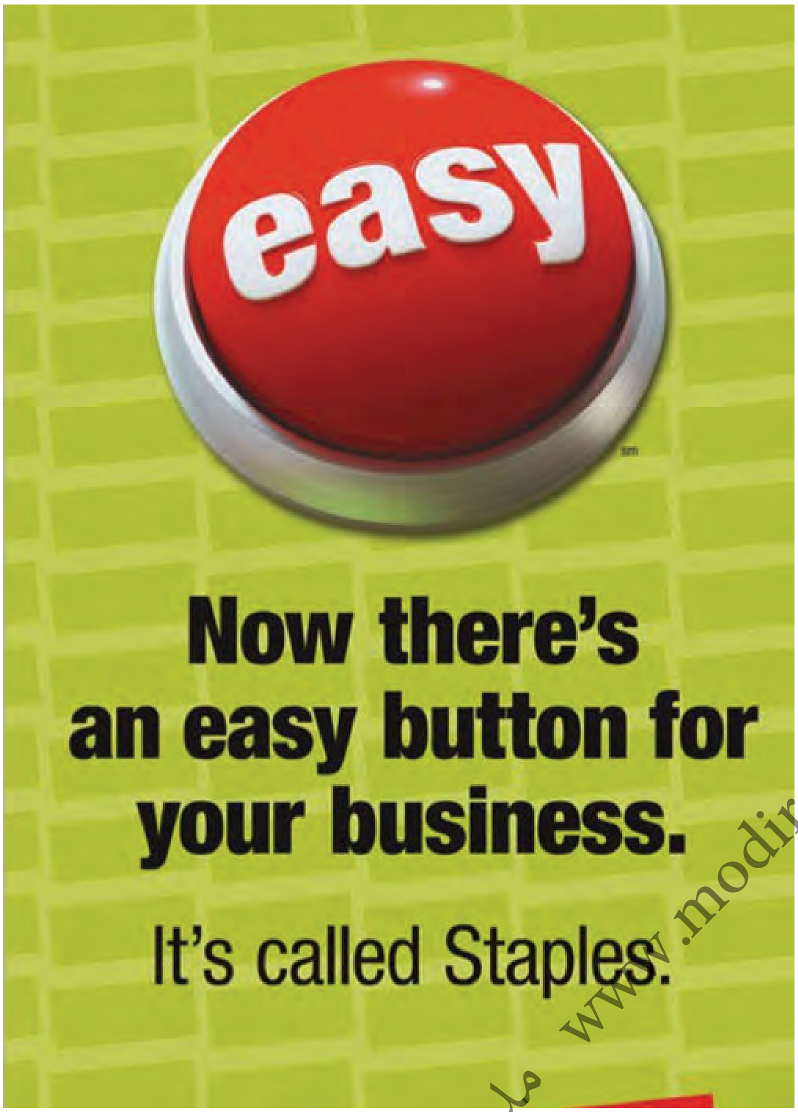
منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۷-۲



اِستِیپِلز: تثبیت موقعیت ساده شده است

این روزها اِستِیپِلز واقعاً دکمه ساده را در دست گرفته است. اما پنج سال پیش کارها برای این غول فروشگاهی لوازم اداری- و مشتریانش - به این سادگی‌ها نبود. تعداد شکایتها در فروشگاه‌ها هشت برابر تشکرها شده بود. شعار شرکت – بله، آنرا بدست آوردیم – مایه مضحکه مردم شده بود. مردم می‌گفتند که بیشتر اوقات اجناس مورد نیازشان در فروشگاه پیدا نمی‌شود و کارمندان هم کمکی نمی‌کنند.

شیرا گودمَن، معاون بازاریابی شرکت، پس از هفته‌ها تشکیل گروه‌های تمرکزی و انجام مصاحبه‌ها، واقعیت را فاش کرد. او گفت: «مردم می‌خواهند خاطره بهتری از خرید داشته باشند.» این موضوع ساده باعث شکل گیری یکی از موفق‌ترین مبارزات تبلیغاتی در عصر حاضر شد که بر اساس شعار اِستِیپِلز که دیگر همه از آن خبر دارند بنا شده است: « ساده‌اش کرده‌ایم.» اما تغییر موقعیت اِستِیپِلز بر اساس شعار جدید تنها از طریق بمباران کردن مشتریان با این شعار حاصل نمی‌شد. اِستِیپِلز قبل از اینکه به مشتریان بگوید خرید کردن را برایشان ساده کرده، باید واقعاً تغییری ایجاد می‌کرد. ابتدا باید به شعار *حیات* می‌بخشید.

در سال ۱۹۸۶ که اِستِیپِلز راه اندازی شد، تقریباً اولین بار بود که ایده تأسیس فروشگاهی بزرگ برای لوازم اداری مطرح می‌شد. هدف این فروشگاه، تأمین لوازم اداری مورد نیاز شرکتهای کوچک و متوسط بود و می‌خواست همه چیز را زیر یک سقف برای آنها فراهم کند. در اواسط دهه ۱۹۹۰، خرده فروشانی چون آفیس دِپوت، تارگِت، وِل مارت و فروشندگان اینترنتی و سنتی بسیاری وارد این بازار شدند. یکی از نتایج شدت یافتن رقابت این بود که برای اولین بار در سال ۲۰۰۱ فروش اِستِیپِلز با کاهش مواجه شد.

تحقیقاتی که توسط گودمَن و تیم او انجام شد، نشان داد مشتریان توقع دارند اِستِیپِلز و رقبایش هر جنسی را در فروشگاه داشته باشند، اما قیمت برایشان اهمیت زیادی ندارد. چیزی که آنها می‌خواستند، راحتی و سرراست بودن خرید بود. گودمَن می‌گوید: «آنها می‌خواستند افرادی با اطلاع و خوش برخورد در فروشگاه وجود داشته باشد و اجناس هم مرتب و منظم در قفسه‌ها چیده شده باشند.» شعار ساده اما الهام بخش اِستِیپِلز از درک این مطلب نشأت گرفته است: «ساده‌اش کرده‌ایم».

اما اِستِیپِلز این شعار را مخفی نگه داشت تا ابتدا در فروشگاه‌هایش تغییر و تحول ایجاد کند. بالغ بر ۸۰۰ قلم از اجناسی که زیاد برای شرکتها مفید نبودند، مثل کوله پشتی بریتنی اِسپیرز، از فروشگاه خارج شدند. صندلی‌های اداری که قبلاً در دکور به نمایش گذاشته می‌شدند را به داخل فروشگاه آوردند تا مشتریان بتوانند آنها را امتحان کنند. تابلوهای بزرگتری هم در فروشگاه‌ها نصب شد و افرادی را جهت راهنمایی مشتریان در بخشهای مختلف فروشگاه‌ها قرار دادند. با توجه به اینکه مشتریان بسیاری نگران موجود بودن جوهر در فروشگاه بودند، اِستِیپِلز تضمین کرد که همیشه جوهر در قفسه‌ها موجود خواهد بود. حتی در نحوه اطلاع رسانی به مشتریان هم تغییراتی ایجاد شد-نامه‌ای که قبلاً در چهار پاراگراف تنظیم شده و برای مشتری ارسال می‌گشت، به دو جمله کاهش پیدا کرد.

اِستِیپِلز تنها زمانی شعار جدید را بکار گرفت که تمام اجزاء سازنده تجربه مشتری در محل خودشان قرار گرفته بودند. بهبود وضعیت فروشگاه‌ها حدوداً یکسال زمان برد و به گفته گودمَن «وقتی متوجه شدیم که خرید کردن برای مشتریان خیلی ساده‌تر شده است، شعار را تغییر دادیم.»

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

این شرکت در شروع با آژانس تبلیغاتی جدیدی به نام مَک کان-اِریکسون قرار داد بست که برنامه تبلیغاتی نُه ساله مَستِر کارد با نام «بسیار قیمتی» را به اجرا درآورده بود. گروهی از نمایشنامه نویسان و هنرمندان مَک کان، جلسات طوفان مغزی بسیاری را برگزار کردند تا راهی برای به تصویر کشیدن مفهوم «ساده» بیابند. در حین جلسات خلاقیت که زمان زیادی به درازا کشیده بود، مدیر این گروه گفت چقدر خوب بود اگر می‌شد دکمه‌ای را فشار دهید و یک آگهی عالی برایتان درست شود. همین ایده خلاقانه، برنامه تبلیغاتی را شکل داد. دکمه ساده به دنیا آمد. گودمَن می‌گوید: «ایده نامشخصی را گرفتند و آنرا به چیزی ملموس تبدیل کردند.»

دکمه ساده باعث خلق آگهی‌های تلویزیونی فکاهی و پر طرفداری شد که در ژانویه ۲۰۰۵ به صورت عمومی به نمایش درآمدند و یک ماه بعد در مسابقات سوپر بول هم پخش شدند. مثلاً در آگهی که به دیوار مشهور شد، پادشاهی که مورد هجوم دشمنان قرار گرفته بود، این دکمه را فشار داد تا دیوار بزرگی مانع حمله آنها شود؛ کارمندی هم که جوهر پرینترش تمام شده بود، دکمه را فشار داد و بارانی از کارتریجهای پرویتر بر سرش باریدن گرفت. اِستِیپِلز نوار ابزاری درست کرد که کاربران می‌توانستند با دریافت آن از طریق اینترنت، به سادگی به سایت شرکت بروند. در بیلبوردها هم تکیه بر این بود که رانندگان می‌توانند با فشار دادند دکمه ساده، از شر ترافیک‌های شدید خلاص شوند.

برنامه تبلیغاتی گسترده و محبوب اِستِیپِلز باعث شد تقاضای زیادی برای دکمه ساده ایجاد شود. اِستِیپِلز هم به این تقاضا پاسخ داد و یک دکمه با قطر ۷/۵ سانتی متر و به قیمت ۵ دلار عرضه کرد که وقتی فشار داده می‌شد، می‌گفت: «ساده‌اش کرده‌ایم». اِستِیپِلز تعهد کرد هر ساله ۱ میلیون دلار از سود حاصل از فروش این دکمه را صرف امور خیریه کند. در اواسط سال ۲۰۰۶ یک میلیون عدد از این دکمه به فروش رفت. اِستِیپِلز با فروختن این ابزار کاهش استرس، مشتریانش را به تبلیغ‌کنندگانی برای خود تبدیل کرد. فیلمهایی که کاربران بر اساس این دکمه در خانه تهیه کرده بودند، سایتهای به اشتراک گذاری فیلم مثل YouTube را پر کرد و در وبلاگهای مختلفی در مورد آن مطلب نوشته شد. مدیر خلاقیت مَک کان می‌گوید: «دکمه ساده بیش از آنچه به نظر می‌رسد تأثیر گذار است.»

در مجموع برنامه تبلیغاتی اِستِیپِلز برای تثبیت موقعیت جدید، باعث موفقیت‌های شایان ذکری شد. تلاش پنج ساله اِستِیپِلز در تغییر موقعیت باعث شد ۱۶/۱ میلیارد دلار فروش عاید شرکت شده و به رهبر بازار تبدیل شود. همچنین گسترش ویروسی دکمه ساده موجب شد نرخ به یاد آوری آگهی‌ها تقریباً دو برابر شده و از ۴۳ درصد به ۷۰ درصد افزایش یابد. سود اِستِیپِلز نیز سال گذشته ۱۸ درصد افزایش یافت، این در حالی است که درآمد آفیس دیپوت در همین دوره ۱۸ درصد کاهش یافته و آفیس مَکس ۷۳/۸ میلیون دلار زیان داده است. آنطور که گودمَن می‌گوید، اِستِیپِلز در حال حاضر دو برابر شکایتهای دریافتی، تقدیر و تشکر دریافت می‌کند.

شکی در این نیست که برنامه بازاریابی «ساده‌اش کرده‌ایم» تأثیر بسزایی در تثبیت موقعیت مجدد اِستِیپِلز داشته است. به نظر می‌رسد دکمه ساده علاوه بر کشاندن مشتریان به فروشگاهها و وب سایت اِستِیپِلز، جای پای خود را در فرهنگ مردم نیز باز کرده است. اما اگر شعارهای تبلیغاتی فقط در حد شعار باقی بمانند و در عمل واقعیت پیدا نکنند، چنین تأثیر شگرفی ایجاد نخواهند کرد. گودمَن معتقد است که موفقیت‌های اخیر بیشتر ناشی از تغییر در فروشگاهها و ساده شدن خرید است تا عبارت «ساده‌اش کرده‌ایم». او می‌گوید: «آنچه در فروشگاهها انجام شده، بسیار بیشتر از تمام بازاریابی که در دنیا وجود دارد تأثیر داشته است.»

منابع:

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

ساتِرن: متحول کردن تصویر ظاهری

اوضاع ساتِرن رو به تغییر است. شرکت جنرال موتورز در کل دهه ۱۹۹۰، تنها سه ماشین جمع و جور به بازار عرضه کرده، اما ساتِرن به زودی مجموعه کاملاً جدیدی از خودروها که شامل سِدان اسپورت با اندازه متوسط، ون هشت نفره،کوپه دو نفره، یک خودرو جمع و جور و یک شاسی بلند هایبریدی می‌باشد را به تولید خواهد رساند. مدیران، کارمندان و مشتریان ساتِرن که فکر می‌کنند این برند پس از سالها در حال متحول شدن است، با خوشحالی در کنار آن مانده‌اند.

اما با وجود تمام این تغییرات، آگاهان صنعت زیاد خوش بین نیستند که ساتِرن بتواند تمام ویژگیهایی که برند را از زمان معرفی‌اش نسبت به دیگر رقبا متمایز کرده بود، حفظ کند. افراد بسیاری معتقد هستند که چون ساتِرن از ابتدا روی بازار خاص خودروهای جمع و جور متمرکز شده بود، هدف گیری چند بخش مختلف چالش بزرگی پیش روی برند قرار خواهد داد. آیا خودرو ساتِرن جدید که می‌خواهد در بازار موقعیت متفاوتی را بدست آورد می‌تواند نظر مشتریان وفادار قدیمی را به خود جلب نماید؟

گونه جدیدی از شرکت‌های خودروساز

جنرال موتورز در دهه ۱۹۸۰ متوجه شد که در بخش خودروهای جمع و جور، از سه خودرو ساز بزرگ ژاپنی (هوندا، تویوتا و داتسون) عقب افتاده است. ژاپنی‌ها ساختار هزینه پایین‌تری داشتند و ماشین‌های بهتری می‌ساختند. جنرال موتورز برای اینکه بتواند خودرویی با قیمت مناسب‌تر تولید کند، حتی با دشمن خودش هم همکاری کرد. این شرکت برای تولید خودروهای کوچک، قرارداد مشترکی را با تویوتا منعقد کرد. تویوتا ظرف مدت کوتاهی تولید خودرو چوِی نُوا را در کارخانه‌ای در کالیفرنیای شمالی آغاز کرد که همزمان در خط کناری آن کرولا تولید می‌شد. جنرال موتورز همزان با این اقدامات، در راستای تلاشهای درازمدت خود، به گروه ۹۹ که یک نیروی سرّی بود چراغ سبز نشان داد و بدین ترتیب شرکت ساتِرن در سال ۱۹۸۵ شکل گرفت.

از ابتدا قرار بود ساتِرن بوروکراسی جنرال موتورز را کنار بگذارد و «خودرویی متفاوت. شرکتی متفاوت» ارائه کند. موضوعی که ساتِرن برای متمایز نشان دادن خود به عنوان شرکتی جدید روی آن تکیه می‌کرد این بود که تمرکزش بر روی انسانها خواهد بود: مشتریان، کارمندان و اجتماع. ساتِرن منابع بسیاری را برای تحقیقات در زمینه مشتریان و توسعه محصول صرف کرد. اولین خودرو این شرکت از نقطه صفر طراحی شد و در طراحی آن به هیچ عنوان محدودیتی در قبال تأمین کنندگان یا قطعات قبلی مورد استفاده جنرال موتورز اعمال نشد. هدف این بود که نه تنها خودرو کیفیت بالایی داشته باشد، بلکه تحسین مشتریان را بخاطر ایمنی و نوآوری در آن برانگیزد.

ساتِرن برای اینکه توجه خود به کارمندان را نشان دهد، قرارداد بی‌سابقه‌ای با اتحادیه کارگران صنعت خودرو منعقد کرد که بسیار ساده بود و در جیب پیراهن جای می‌گرفت. در این قرارداد، قوانین مترقی در ارتباط با کارگران وضع شده بود و بر مزایای کارگران، تیمهای کاری و مفهوم توانمند سازی تأکید ویژه‌ای شده بود. در بازار فروش هم ساتِرن نمایندگان را بر اساس شرایط خاصی به دقت گزینش کرد. حقوق کارمندان بخش تعمیر و فروشندگان هم بجای اینکه به صورت درصدی پرداخت شود، به صورت ثابت پرداخت می‌شد. با اینکار فضای حاکم بر نمایندگی‌ها که باعث می‌شد مشتریان، پرسنل آنها را افرادی کینه جو بدانند، از میان برود.

مسئله آخر اینکه ساتِرن علاوه بر توجه به نوع ارتباط با مشتریان و کارمندان، مسئولیت خود در قبال اجتماع را هم پذیرفت. سیاستهای منابع انسانی شرکت، فرصتهای برابری را در اختیار بانوان، اقلیت‌های نژادی و افراد معلول قرار داد. ساتِرن، مسائل زیست محیطی را در فرایندهای تولید رعایت کرد و حتی پا را از الزامات قانونی هم فراتر گذاشت. این شرکت حتی از چندین جنبش انسان دوستانه هم حمایت کرد. این اقدامات باعث شد چندین جایزه و تقدیرنامه بخاطر حفاظت از محیط زیست و پذیرش مسئولیتهای اجتماعی به ساتِرن اهدا شود.

در ۳۰ جولای ۱۹۹۰، زمانی که اولین خودروی ساتِرن از خط مونتاژ خارج شد، این شرکت تنها مدلهای سِدان، کوپه و وانت آنرا با دو نوع تو دوزی مختلف عرضه کرد. با وجود اینکه تنوع مدلها و انتخابها بسیار کم بوأ، اما فروش به سرعت از پیش‌بینی‌ها پیشی گرفت. ساتِرن تا سال ۱۹۹۲ بیش از ۵۰۰،۰۰۰ دستگاه خودرو را به فروش رساند. در این سال شرکت توانست بالاترین نسبت فروش خودرو به ازای تعداد مرکز فروش را که طی ۱۵ سال گذشته هیچ شرکت خودرو ساز داخلی نتوانسته بود کسب کند را از آن خود کند.

براستی هر آنچه ساتِرن امیدوار بود مورد توجه مشتریان قرار گیرد، به شدت مورد قبول آنها واقع شده بود. آنها عاشق نوآوریهایی چون پنل ضد ضربه، روش رنگ آمیزی پیشرفته‌ای که ضد زنگ و ضد پوست پوست شدن بود و ویژگیهای امنیتی چون سیستم کنترل کشش، ترمز ضد قفل و بدنه مقاوم بی‌همتای آن شده بودند. روش فروش جدید این شرکت که در آن قیمت به صورت مقطوع اعلام شده بود، امکان مرجوع کردن خودرو ظرف ۳۰ روز از زمان خرید و

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

فروشندگانی که هیچ نگرانی از بابت فروختن خودرو نداشتند باعث شده بود مشتریان دست پاچه شوند. فروشندگانی که حقوقشان در گرو فروش بالاتر نبود، هرچقدر که لازم بود برای مشتریان وقت می‌گذاشتند و حتی زمان رانندگی آزمایشی با خودرو را هم افزایش می‌دادند. آنچه وجود نداشت تاکتیکهای متداولی بود که فروشندگان بکار می‌گیرند تا با تحت فشار گذاشتن مشتری، هرچه سریعتر محصول را بفروش برسانند.

ساترن تا سال ۱۹۹۴ موفق شد پایگاهی در بین مشتریان وفادار برای خود ایجاد کند که کمتر مشابهی برای آن یافت می‌شود. میزان وفاداری مشتریان وقتی مشخص شد که ۳۸،۰۰۰ نفر برای شرکت در جشن گرامیداشت بازگشت به وطن که توسط ساترن برگزار شده بود به دفتر مرکزی آن واقع در شهر تِنِسی مسافرت کردند. بعد از این واقعه، شرکت از جشنهای بسیاری حمایت کرد.

با گسترش پایگاه مردمی ساترن مشخص شد که مشتریانی این خودرو را می‌خرند که در صورت عدم وجود این برند، اصلاً به سراغ جنرال موتورز نمی‌آمدند. جالب اینجا بود که به نظر نمی‌رسد بین خریداران ساترن و شورولت تفاوتی وجود داشت باشد. بر اساس درآمد خانوار، سن، جنسیت، و میزان تحصیلات مشتریان ساترن به نظر می‌رسید این گروه با خریدان مورد هدف چوی که آمریکایی‌های میانه هستند، یکی باشد. اما جان برگ اِستورم که مالک ۲۲ نمایندگی جنرال موتورز در ایالت ویسکانزین می‌باشد معتقد است که این دو برند مشتریان متفاوتی دارند. او که ۶۵ درصد از معاملاتش به خودروی چوی اختصاص دارد، مشتریان این برند را «آمریکایی‌های واقعاً وفادار و پاپیون زده» می‌داند. اما مشتریان ساترن کمی فرق می‌کنند. «آنها ممکن است خودروی آسیایی، کره‌ای یا ساترن را بخرند. برای این افراد ایمنی و ارزش اهمیت بالایی داشته و چگونگی برخورد با آنها بسیار تأثیر گذار است. فکر می‌کنم اگر برند ساترن وجود نداشت، اصلاً پایشان را هم در فروشگاه ما نمی‌گذاشتند.»

در اولین سال عملکرد، موفقیتها و پیروزی‌ها یکی پس از دیگری به سوی ساترن سرازیر شدند. مجلات بسیاری آنرا به عنوان «بهترین خودرو» انتخاب کردند و بخاطر کیفیت، مهندسی، ایمنی و آسودگی در نگهداری، جایزه‌هایی به آن تعلق گرفت. اما بزرگترین موفقیت در سال ۱۹۹۵ رخ داد و شرکت توانست برای تولید ۱،۰۰۰،۰۰۰ امین خودرو جشن بگیرد. در این سال ساترن توانست رتبه اول جی. دی پاور و شاخص رضایت فروش وابسته را در بین تمام خودرو سازان از آن خود کند و بالاترین امتیازی را کسب کند که تا به حال یک سازمان توانسته بدست آورد. این اولین بار بود که یک شرکت توانست بالاترین امتیاز را در هر سه گروهی(عملکرد فروشنده، فعالیتهای تحویل و کیفیت محصول اولیه) که شاخص رضایت محاسبه می‌شود، بدست آورد. ساترن به شکل متحیرانه‌ای توانست چهار سال متوالی این جایزه را کسب کند و اولین برند غیر لوکسی بود که توانست بالاترین یا نزدیک به بالاترین امتیاز جی. دی. پاور را ظرف چند سال بدست آورد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

پایان دوره خوشی

با وجود اینکه فروش ساترن در ابتدا خیلی بالا بود، اما درآمد کلی آن به سرعت رو به کاهش گذاشت(در سال ۱۹۹۴ به حداکثر خود یعنی ۲۸۶،۰۰۰ دستگاه رسید و به طور متوسط سالانه ۲۵۰،۰۰۰ دستگاه از آن فروخته می‌شد). یکی از دلایل این مشکل ممکن است این باشد که ساترن در دهه ۱۹۹۰ هیچ مدل جدیدی به بازار عرضه نکرد. در نهایت مدل سال ۲۰۰۰ ساترن که مدتها قول آن داده شده بود در سری اِل و اندازه متوسط با امکان انتخاب موتور شش سیلندر عرضه شد. اما بر خلاف مدل اِس، مدل اِل مورد استقبال مردم قرار نگرفت.

ساترن در سال ۲۰۰۲ ویو را هم که یک نمونه جمع و جور از مدل شاسی بلند خودرو بود را هم به بازار عرضه کرد و بدین ترتیب مجموعه محصولاتش را گسترش داد. در ژانویه ۲۰۰۳ آین را جایگزین مدل اِس کرد که خودروی جمع و جور کاملاً جدیدی بود و امکاناتی در آن تدارک دیده شده بود که قبلاً وجود نداشت. اما با وجود اینکه در این خودروهای جدید به مسئله عدم وجود امکانات اضافی توجه شده بود، اما باعث بروز مسائل جدیدی هم شدند. کیفیت ساترن که شهره عام و خاص بود و رتبه‌هایی که در جی. دی پاور بدست آورده بود، همه در حال نابودی بودند. در رتبه بندی جی. دی. پاور در زمینه کیفیت اولیه، این خودرو نه تنها نتوانست جایگاه بالایی بدست آورد، بلکه حتی از میانگین صنعت نیز پایین‌تر قرار گرفت.

حتی عرضه مدل‌های جدید هم نتوانست به بهبود فروش ساترن کمکی بکند. واقعیت این بود که کاهش هم پیدا کرد. بخشی از این مشکل به دلیل رکود حاکم بر کل صنعت بود. در هر صورت تولید مدل اِل، تنها پنج سال پس از شروع آن، در سال ۲۰۰۴ متوقف شد. فروش ساترن در سال ۲۰۰۵ به ۲۱۳،۰۰۰ دستگاه کاهش پیدا کرد که حدود ۱ درصد از کل بازار بود. به نظر می‌رسید فروش ساترن تنها از طریق مشتریان بسیار وفاداری تأمین می‌گردد که خواهان چیزی متفاوت، کمی بزرگتر، و متأسفانه نه به خوبی قبل، هستند.

با نگاهی به گذشته می‌توان با اطمینان گفت که ساترن قدرت بی‌رقیب این بازار بوده است. طراحی خودرویی کاملاً جدید در بازاری به شدت رقابتی که موانع بسیاری برای ورود به آن وجود دارد، کار ساده‌ای نیست. از سوی دیگر نگاهی به سطح فروش، پایگاه مشتریان وفادار و فهرست جایزه‌ها و تقدیرنامه‌هایی که ساترن در مدت کوتاهی بدست آورده نشان دهنده موفقیت جالب توجه آن است. مدیران جنرال موتورز و ساترن که با واقعیتهایی چون کاهش کیفیت، افت فروش و زیان سالانه‌ای که بالغ بر ۱ میلیارد دلار می‌شد، دریافتند که باید اقدامی اساسی انجام دهند. مدیر ساترن، جیل لادزیاک، در

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

سال ۲۰۰۶ گفت: «تصویر اولیه‌ای که از ساترن به عنوان شرکتی هوشمند و نوآور ایجاد شده بود به دلیل کاهش کیفیت و کندی در عرضه مدل‌های جدید خدشه‌دار شد. ما سبد محصولاتمان را آنقدر که باید و شاید به سرعت گسترش ندادیم، اما امسال می‌خواهیم آنرا به شکلی دیگر توسعه دهیم.»

گونه جدیدی از ساترن

با وجود تمام اشتباهاتی که ساترن مرتکب شده، اما در سال ۲۰۰۵ توانست علیرغم وجود رقبایی که خودروهایی بهتر ساخته و اعتبار بالاتری کسب کرده بودند، ۲۱۳،۰۰۰ دستگاه خودرو بفروشد که نشان می‌دهد بعضی کارها را هم درست انجام داده است. ساترن شبکه مستحکمی از نمایندگان فروش، فرآیند فروشی که باعث رضایتمندی مشتریان شده و پایگاهی از مشتریان وفادار در اختیار دارد که دارایی ارزشمندی به حساب آمده و قابل استفاده است.

جنرال موتورز در نظر دارد طبق برنامه‌ریزی انجام شده، مشکلاتی که با کیفیت محصول و مدلهای قابل انتخاب وجود دارد را مرتفع نماید. این شرکت در حال سرمایه گذاری عظیمی برای بازگشت ساترن می‌باشد که حجم آن بالغ بر ۳ میلیارد دلار بوده و قرار است از مدل جدید بین سال ۲۰۰۶ و ۲۰۰۹ پرده برداری کند. انتظار می‌رود این پروژه نیز نتایجی قابل مقایسه با پروژه‌ای که چند سال پیش برای کادیلاک انجام شد، به دست دهد. جنرال موتورز که بزرگترین شرکت خودرو ساز دنیا می‌باشد، در سال ۲۰۰۵، ۱۰/۶ میلیارد دلار زیان کرد. از شواهد این طور بر می‌آید که شرکت امید بسیاری به موفقیت این برند کوچک دارد تا بالاخره تغییری در اوضاع جنرال موتورز ایجاد کند. جنرال موتورز می‌خواهد فروش ساترن را تا پایان سال ۲۰۰۷ به ۴۰۰،۰۰۰ دستگاه برساند. اگر همه چیز طبق برنامه‌ریزی پیش برود، دست یابی به فروش ۵۰۰،۰۰۰ دستگاه زمان زیادی نخواهد برد. با افزایش قیمت محصول، حاشیه سود بیشتر شده و در نتیجه درآمد و سود بیشتر رشد خواهد کرد.

مسئله کلیدی در متحول کردن ساترن، الهام گرفتن از سبک خاص اُپل است که به بخش اروپایی جنرال موتورز تعلق دارد و در آلمان واقع شده است. واقعیت این است که برخی از خودروهایی که در نمایشگاهها بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند، همان خودروهای اپل هستند که با نام دیگری به بازار عرضه شده‌اند. در آینده قرار است محصولات جدید را بر اساس همکاری مشترک بین دو بخش شرکت توسعه دهند. این تغییر برای شرکتی که معروف بود «برای کسانی خودرو می‌سازد که از خودرو متنفراند»، همچون چرخی ۱۸۰ درجه می‌ماند. مشخص است که ساترن حاضر است تصویر یکنواختی که در ذهن مشتریان ایجاد شده را با عرضه خودروهای گرانتر تغییر دهد تا بلکه سود بیشتری نصیبش شود.

www.modirefarda.com مدیر فردا

اگر در هر کدام از چهار مدل جدید ساترن نشانه‌ای از موفقیت دیده شود، مشخص می‌شود که شرکت در مسیر درست گام بر می‌دارد. مدل کوپه دو نفره اِسکای که در سال ۲۰۰۶ عرضه شد، بسیار مورد توجه قرار گرفت و مشتریان بسیاری برای خرید آن ثبت نام کردند. اسکای بر اساس اُپل جی تی طراحی شده و عملکرد بسیار خوب و قابل توجهی دارد. این مدل جدید برای جان برگ اِستورم که چندین نمایندگی ساترن را در اختیار دارد، مشکلات غیر منتظره اما خوشایندی به وجود آورده است. برگ استورم می‌گوید: « اِسکای آنقدر تند می‌رود که کله آدم کنده می‌شود.» او در اشاره به مشتریانی که برای این خودرو ثبت نام کرده‌اند هم می‌گوید: « قبلاً همچین چیزی ندیده بودم. من پیش فروش خودرو را در شش تا از نمایندگی‌هایم آغاز کرده‌ام. افرادی متقاضی خرید این مدل جدید هستند که قبلاً هیچ توجهی به ساترن نمی‌کردند.»

ساترن در اواخر سال ۲۰۰۶، مدل سدان آورا اسپورت(که بر اساس اپل وکترا طراحی شده بود) که اندازه متوسط داشت و مدل ون هشت نفره آوت لوک (که بر اساس پلتفورم لامبادا جنرال موتورز طراحی شده بود) را به بازار عرضه کرد. در سال ۲۰۰۸ نیز پس از آنکه یکسال هیچ خودرو جمع و جوری تولید نکرد، مدل تغییر یافته اپل اَسترا را جایگزین ساترن آین می‌کند. در حال حاضر نسل پنجم این خودرو اروپایی تولید می‌شود. خودروهای سبز هم در توسعه خط این محصولات جای دارند که مدل هایبریدی ۲۰۰۷ ویو یکی از آنها می‌باشد. قرار است فن‌آوری هایبریدی در این خودروها با قیمتی بسیار پایین‌تر از دیگر رقبا عرضه شوند.

گوئیدو ویلدوزو، یکی از تحلیلگران ارشد و پیش‌بینی کنندگان وضعیت صنعت در شرکت گلوبال اینسایت می‌گوید: « بزرگترین مزیت تغییر برند اپل به ساترن برای جنرال موتورز این است که برایش هیچ هزینه اضافی ندارد. همچنین با توجه به اینکه اپل برندی جا افتاده در بخش خودروهای اسپرت اروپا می‌باشد، ساترن هم این تصویر را با خود منطبق خواهد کرد، یا حداقل انتظار می‌رود که با آن منطبق شود.» بعضی از تحلیلگران صنعت هم معتقد هستند که چون ساترن شرکتی نوپا به حساب می‌آید، موقعیت خود را نسبت به دیگر برندها ساده‌تر می‌تواند تغییر دهد.

جنرال موتورز نشان داده که در مورد ساترن قصد ندارد یک شورولِت جدید تولید کند. تنها برند جنرال موتورز که موقعیت آن «همه چیز برای همه کس» باقی خواهد ماند، شورولت است. ساترن هم همانند دیگر برندهای جنرال موتورز، بازار مشخصی را هدف گرفته و نقش پر کردن آن بخش خاص را ایفا خواهد کرد. واقعیت این است که جنرال موتورز می‌گوید تنها سعی دارد به ساترن کمک کند تا کاری که قبلاً انجام می‌داده را بهتر انجام دهد؛ یعنی جذب کردن مشتریانی که اگر این برند وجود نداشت، اصلاً سراغ جنرال موتورز نمی‌آمدند. در واقع مدیران ارشد جنرال موتورز می‌دانند که بسیاری از صاحبان خودرو ساترن تصور می‌کنند صاحب یک خودرو آسیایی هستند و اصلاً فکرش را هم نمی‌کنند که خودرو آنها ساخت آمریکا باشد. یکی از مدیران جنرال موتورز می‌گوید: «ساترن همیشه برندی بوده که برای جذب مشتریانی که هیچ علاقه‌ای به جنرال موتورز ندارند، بکار می‌رفته است.»

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

به هر حال برخی سؤالات در مورد بازار هدف ساتِرن بدون پاسخ باقی مانده است. تام لیبی از شبکه اطلاعاتی پاور پس از مشاهده مدل جدید ساتِرن در نیویورک گفت که گیج شده و نمی‌داند که این برند می‌خواهد چه کار کند. او نگران بود که شاید ساتِرن از توجه به شبکه خرده فروشی خود غافل شده و بیشتر به ظاهر خودرو توجه کند. او می‌پرسد: « پیام آنها چیست؟ من که واقعاً گیج شده‌ام.» آیا ساتِرن واقعاً تمرکز بر شبکه فروش خود را از دست داده، یا می‌خواهد در کنار ارزش ویژه‌ای که این شبکه داشته و فروشندگان قابل اعتمادش به ظاهر خودرو هم توجه کند؟ تحلیلگران بسیاری معتقدند که چون تصور منفی در مورد این خودرو تنها معطوف به خود خودرو می‌باشد، این شرکت فرصت بسیار خوبی برای بهبود ظاهر آن در اختیار دارد.

سؤالاتی برای گفتگو

۱. با بکارگیری کلیه متغیرهای تقسیم‌بندی بازار توضیح دهید که جنرال موتورز بازار خودرو را چطور تقسیم‌بندی کرده است؟
۲. در حال حاضر ساتِرن کدام بخش را هدف گرفته است؟ جنرال موتورز موقعیت ساتِرن را چطور تثبیت کرده است؟ این استراتژی‌ها در مورد مدل اِس اولیه چطور بکار گرفته شده بودند؟
۳. در مورد نقشی که مسئولیت‌های اجتماعی در استراتژی تثبیت موقعیت ساتِرن بازی می‌کنند، توضیح دهید.
۴. به نظر شما آیا جنرال موتورز از طریق ساتِرن جدید به اهدافش دست پیدا می‌کند؟ چرا بله یا چرا نه؟
۵. در زمینه تقسیم‌بندی، هدف گیری و تثبیت موقعیت مدلهای بعدی ساتِرن، برای جنرال موتورز چه توصیه‌هایی دارید؟

منابع

www.modirefarda.com مدیر فردا

۱
۲
۳
۴
۵
۶
۷
۸
۹
۱۰
۱۱
۱۲
۱۳
۱۴
۱۵
۱۶
۱۷
۱۸
۱۹
۲۰
۲۱
۲۲
۲۳
۲۴
۲۵

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱. محصول و رده بندی‌های اساسی محصول و خدمات را تعریف کنید.
۲. تصمیماتی که شرکتها در رابطه با محصولات، خدمات، خط تولید و آمیخته محصول اتخاذ می‌کنند را شرح دهید.
۳. استراتژی برند را توضیح دهید- تصمیماتی که شرکتها در ارتباط با ایجاد و مدیریت برندها اتخاذ می‌کنند.
۴. چهار خصوصیتی که بر بازاریابی خدمات تأثیر دارد را مشخص کرده و توجهات اضافی که بازاریابی خدمات نیازد دارد را شرح دهید.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

استراتژی محصول، خدمات و برند

آشنایی ابتدایی با مفهوم

حالا که دید خوبی در مورد استراتژی بازاریابی پیدا کرده‌اید، نوبت به بررسی دقیقتر آمیخته بازاریابی رسیده‌است. آمیخته بازاریابی مجموعه ابزارهای تاکتیکی است که بازاریابان برای پیاده سازی استراتژی بکار می‌گیرند. در این فصل و فصل بعد به بررسی این موضوع می‌پردازیم که شرکتها چطور محصولات و برندها را ایجاد کرده و مدیریت می‌کنند. پس از آن در فصلهای بعدی به بررسی قیمت‌گذاری، توزیع، و ابزارهای ارتباطات بازاریابی می‌پردازیم. معمولاً، محصول اولین و اساسی‌ترین چیزی است که باید در بازاریابی مورد توجه قرار گیرد. موضوع را با سؤالی ظاهراً ساده آغاز می‌کنیم: محصول چیست؟ همانطور که خواهد دید، پاسخ دادن به سوال زیاد ساده نخواهد بود.

برای شروع، سؤال ظاهراً ساده را به خاطر بیاورید- محصول چیست؟ خوب، آب چیست؟ درست است. منظور ما آب است. همانطور که خواهید دید، از نظر مشتریان آب فیجی، آب فقط مایعی نیست که به بلعیدن یک ساندویچ یا رفع عطش کمک می‌کند. آب فیجی، طبیعت آب است.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بهترین چیز در زندگی، آزادی است. این را سرودی قدیمی می‌گوید. گلهای در بهار، مرغ عشقی که آواز می‌خواند، پرتو درخشان خورشید، همه از آن توست. از آن من است! هوایی که تنفس می‌کنیم، آبی که می‌نوشیم . . . اوه، زیاد تند نروید. آبی که می‌نوشیم؟ مجانی؟ به این نقل قول توجه کنید:

در رستوران جین-جورجِس که یکی از رستورانهای منهتن است و به خاطر شرابهای خالص‌اش معروف است، پیشخدمتی پارچ نقره‌ای را بالا برده و سه جام را با آن پر می‌کند. محتویاتش باید خیلی گرانبها باشد: حتی سرآشپز جین-جورجس فون گِریشتِن از آن در شربت و غذاهای خود استفاده می‌کند. شراب مخصوصی است، درست است؟ دوباره امتحان کنید. این آب معدنی طبیعی فیجی است. جدیدترین برندی که توانسته مسیر شهرت جهانی را طی کند. امروزه در تمام رستوریانهای آقای فون گِریشتِن انحصاراً آب فیجی عرضه می‌شود که همانند غذاهای منوی این رستورانها تازه است.

شاید آب فیجی یکی از بهترین چیزها در زندگی باشد، اما قطعاً مجانی نیست. بررسی سریع منوی این رستوران نشان می‌دهد که آب فیجی به قیمت هر بطری ۱۰ دلار فروخته می‌شود. ۱۰ دلار! کمی بگردید، احتمالاً در رستورانی کوچکتر می‌توانید هر بطری را به هر بطری ۲/۷۵ دلار بخرید. باز هم فکر می‌کنید که بنزین گران است؟ چرا افرادی حاضراند چنین پولی را برای آب بپردازند؟ در حالیکه می‌توانند آنرا مجانی بدست آورند؟

خوب، به نظر می‌رسد آب فیجی، آب خیلی خیلی خوبی باشد. از چشمه‌های زیر زمینی در ویتی لِوو در جزیره اصلی کشوری در اقیانوسیه، فوق العاده پاک است و هیچ ناخالصی یا آلودگی در آن وجود ندارد. اما وقتی آب فیجی می‌نوشید، چیزی بیش از آب خالص و خوش طعم دریافت می‌کنید. آنطور که شرکت می‌گوید، همه آبها به شکل یکسانی تولید نمی‌شوند؛ در تولید آب فیجی هیچ انسانی دخالت نمی‌کند و کاملاً طبیعی است:

آبشاری در جنگ فیجیان، سمفونی در تأتری سرسبز است. جایی در بالا، قطره‌های باران به برگهای درخت نخل می‌خورد که خود را به آهنگ باد سپرده است و موسیقی دلربایی خلق می‌کند. می‌توان بهشت را برای لحظه‌ای تصور کرد: برگهایی که آنقدر بزرگ‌اند که می‌توان روی آنها دراز کشید، سرخسهایی که به بزرگی درختند، چمن و نی‌ای که از قد انسان بلندتر است. و باران، که در ابری بر بالای اقیانوس آبی تشکیل شده و می‌رقصد و پایین می‌آید و به اعماق خاک آتشفشانی می‌رود و در اعماق جنگ وارد سفره زیر زمینی می‌شود. آب هم مثل شراب طعم خود را از محلی که ایجاد شده می‌گیرد. آب فیجی از اکوسیستم بکری در اعمال جنوبی اقیاس آرام، از بارانهای گرمسیری که صدها سال توسط سنگهای آتشفشانی پالائیده شده‌اند می‌آید. این آب معدنی طبیعی به خاطر صافی منحصر به فردش و طعم دلنواز و ترکیب متوازن مواد معدنی و سطح بالای سیلیس که آنتی کسیدانی برای حفظ جوانی است، معروف شده است. در هر جرعه می‌توانید پاکی را احساس کنید. این طبیعت آب است!

هر چیزی در مورد آب فیجی به ایجاد تجربه برند یعنی طبیعت آب کمک می‌کند؛ از نام و بسته‌بندی و برچسب و محلی که به فروش می‌رود گرفته تا شخصیتهایی که آن را می‌نوشند و از آن تعریف می‌کنند. نام آن طبیعی است؛ آب معدنی طبیعی فیجی، تصویر زیبای طبیعی و خلوصی که دستخوش تغییر نشده را در ذهن ایجاد می‌کند. بطری مکعبی و برچسب رنگی هم آنرا از دیگر برندها متمایز می‌کند. روی برچسب پلاستیکی آن، نام فیجی به همراهی گلی در پایین آن نقش بسته است. اگر از طرف دیگر به پشت برچسب نگاه کنید، تصویر برگهای درخل نخل را مشاهده می‌کنید. همچنین تصویر بیرونی و داخلی طوری سه بعدی طراحی شده‌اند که صافی و خلوص آب فیجی را تداعی می‌کنند. یکی از مسئولین شرکت می‌گوید: به نظر می‌رسد بطری در خود معجزه‌ای دارد.

بازاریابی استادانه نیز به خلق تصویری بسیار جذاب کمک کرد. در تبلیغات ابتدایی، روی سرچشمه منحصر به فرد آب فیجی تکیه شد؛ بارانهای گرمسیری که در جنگلهای دست نخورده می‌بارد و با عبور از چندین لایه سنگهای آتش فشانی تصفیه می‌شود. در این آگهی گفته می‌شد:" اطمینان داریم که شما هم قبول دارید ۴۵۰ سال انتظار ارزشش را داشت. "برای بالابردن جایگاه این برند، نمونه‌های رایگانی را برای ستاره‌های سینما، برنامه‌های تلویزیونی و دیگر شخصیتهای مشهور فرستادند و آنها را ترغیب کردند تا در فیلمها و برنامه‌های تلویزیونی از آن استفاده کنند. مثلاً در فیلم داج بال، لَنس آرمسترانگ که هفت بار برنده جایزه تور دِ فرانس شده، در مشروب فروشی نشسته و آب فیجی می‌نوشد. دِریو باریمور هم در فیلم ۵۰ قرار اول، یک بطری آب فیجی را سر می‌کشد. این تلاشها باعث شده چنان جایگاه بالایی در اختیار فیجی قرار گیرد که یکی از ناظرین آنرا "آب بطری شده ستاره‌ها" نامید.

استی لاودر هم اخیراً عطری جدیدی با نام مایکل کورس فیجی تولید کرده که هر کدام از شیشه‌های آن حاوی مقدار آب فیجی می‌باشد.

این شرکت به طور همزمان هتلها و رستورانهای لوکس را متقاعد کرد که غذاها و جو با شکوه آنها باید با آبی با همان کیفیت همراه شود. پیشخدمتهای رستورانها را هم آموزش داد تا در مورد طعم و خلوص این برند برای مصرف‌کنندگان توصیح دهند. حتی سرآشپز رستورانهای مشهور را متقاعد کرد تا از آب فیجی به عنوان یکی از ترکیبات غذایی در آشپزخانه‌هایشان استفاده کنند. مدیر عامل فیجی می‌گوید: سرآشپزان مهم تمام وقتشان را صرف انتخاب دقیق ترکیبات غذایی می‌کنند و دستچین کردن فهرستی از شرابها می‌کنند، پس از آن از آبی استفاده می‌کنند که طعم آنها را کامل می‌کند. مورد آخر هم اینکه شرکت مجموعه ظروف نقره‌ای سفارش داد تا بطری آب فیجی

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در آن قرار بگیرد و وقتی مشتری آنرا سفارش می‌دهد همه بدانند او خواهان بهترین چیز است و استطاعت خرید آنرا هم دارد.

پس همه آبها به یک شکل تولید نمی‌شوند. وقتی ورزش کرده‌اید و تشنه‌اید، می‌توانید جرعه از آب شیر بنوشید و تشنگی خود را رفع کنید. اما در موقعیتهای ویژه، ممکن است چیزی ورای آن بخواهید؛ چیزی که واقعاً طعم گوارایی دارد، یا احساس خاص بودن به شما می‌دهد، یا به دیگران می‌گوید که شما چه کسی هستید. در چنین موقعیتهایی برند فیجی است که تجربه‌ای خاطره انگیز برایتان رقم می‌زند؛بیشتر به شرابی خاص با طعمی ویژه می‌ماند. وقتی فیجی آب می‌فروشد، چیزی بیش از کالای فیزیکی را به فروش می‌رساند. خلوص و طعمی دلچسب، سلامتی، پالودگی، موقعیت و خاص بودن را به فروش می‌رساند.

خوب آیا هنوز هیچ آبی وجود دارد که بطری ۱۰ دلار یا حتی ۲/۷۵ دلار بیارزد؟ قطعاً می ارزد! علیرغم بازار اشباع شده، فیجی تمام تلاش خود را باید بکند تا بتواند به تقاضای در حال افزایش پاسخ دهد. سال گذشته با اینکه فروش رقیب اصلی او یعنی اِویان، ۲۳ درصد کاهش داشت، اما فروش فیجی ۶۱ درصد رشد کرد. شرکت به تازگی خط جدیدی اضافه کرده که ظرفیت تولید را سه برابر کرده است. بنابراین تعداد افرادی که آب فیجی می‌نوشند، روز به روز در حال افزایش است و علی رغم قیمت بالا (شاید به دلیل قیمت بالا) به آن روی می‌آورند.[1]

www.modirefarda.com
مدیر فردا

کاملاً واضح است که آبی که فیجی کِرِمه می‌فروشد فقط آب نیست. این فصل با سؤال ظاهراً ساده‌ای شروع شد: محصول چیست؟ پس از پاسخگویی به این سوال، چگونگی تقسیم‌بندی محصولات در بازار مصرفی و تجاری را شرح خواهیم داد. در ادامه، در مورد اهمیت تصمیماتی که بازاریابان باید در مورد محصولات، خطوط تولید، و آمیخته‌های مختلف محصول اتخاذ کنند، بحث خواهیم کرد. پس از آن به بررسی موضوع بسیار مهم ایجاد و مدیریت برندها توسط بازاریابان خواهیم پرداخت. در نهایت به بررسی خصوصیات و بازاریابی مورد نیاز نوع خاصی از محصول، یعنی خدمات، خواهیم پرداخت.

محصول چیست؟

محصول

هر چیزی که بتوان با هدف جلب توجه، اکتساب، استفاده، یا مصرف به بازار عرضه کرد و بتواند نیاز یا خواسته‌ای را ارضاء کند.

تعریف ما از **محصول** هر چیزی است که با هدف جلب توجه، اکتساب، استفاده، یا مصرف به بازار عرضه شود و بتواند نیاز یا خواسته‌ای را ارضاء کند. محصول فقط شامل چیزهای ملموس نیست. در تعریف کلی، محصول شامل اشیاء فیزیکی، خدمات،

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

رویدادها، افراد، محلها، سازمانها، ایده‌ها، یا آمیخته‌ای از همه این چیزها می‌باشد. ما در این کتاب واژه *محصول* را در مورد هر یک یا همه این موارد به کار می‌بریم. از اینرو یک آی‌پاد اپل، یک تویوتا کمری و یک فنجان قهوه در فروشگاه استارباکز محصول نامیده می‌شود. سفری به اروپا، خدمات سرمایه‌گذاری برخط فیدلیتی، و مشاوره از پزشک خانوادگی هم محصول به حساب می‌آید.

■ تجربیات بازاریابی: شرکت اَمریکَن گِرلز فقط عروسکهای با کیفیت و گران قیمت تولید نمی‌کند، بلکه کارهای دیگری هم انجام می‌دهد تا دختران، تجربه خاصی از عروسکهایی که عاشقشان هستند داشته باشند

ما به دلیل اهمیت زیاد خدمات در اقتصاد امروز، نگاه ویژه‌ای به آنها خواهیم داشت. **خدمات** نوعی از محصولات عرضه شده برای فروش می‌باشند که اساساً غیر مشهود بوده و به مالکیت چیزی منجر نمی‌شوند. مثلاً بانکداری، هتل داری، خطوط هواپیمایی، خرده‌فروشی، حسابداری مالیاتی، و خدمات تعمیر خانه همه جزو خدمات می‌باشند. در اواخر این فصل، خدمات را با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار خواهیم داد.

محصولات، خدمات، و تجربیات

محصول، عنصر اساسی *پیشنهادی است که به بازار* ارئه می‌کنید. برنامه‌ریزی آمیخته بازاریابی با منظم کردن پیشنهادی که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند، شروع می‌شود. این پیشنهاد پایه‌ای است که شرکت بر اساس آن رابطه‌ای سودمند با مشتری برقرار می‌کند.

معمولاً پیشنهادی که شرکت به بازار ارائه می‌کند هم شامل کالاهای ملموس می‌باشد و هم خدمات. هر کدام از این اجزاء ممکن است بخش جزئی یا عمده‌ای از پیشنهاد را به خود اختصاص دهند. در یک طرف، محصولات کاملاً فیزیکی مثل صابون، مسواک یا نمک قرار دارند که شامل هیچ خدمتی نیستند. در طرف دیگر، خدمات محض قرار دارند که در آنها پیشنهاد به طور عمده بر مبنای خدمات قرار گرفته است. مثلاً معاینه دکتر یا خدمات مالی از این نوع می‌باشند. بین این دو کران، ترکیبات مختلفی از محصول و خدمات وجود دارد.

امروزه به دلیل مشابه شدن محصولات و خدمات تولیدی شرکتهای رقیب، شرکتها سعی می‌کنند با حرکت به سطحی جدید، ارزشهای افزونی را به مشتریان ارائه کنند. آنها سعی می‌کنند با مدیریت تجربه مشتری از محصول یا برند، پیشنهاد خود را از دیگر رقبا متمایز کنند.

همیشه تجربیات، در صنعت سرگرمی اهمیت زیادی داشته‌اند- دیزنی مدتهاست از طریق فیلمها و شهر بازیها، تجربیات بیادماندنی برای مشتریان ایجاد می‌کند. اما امروزه، همه شرکتها تلاش می‌کنند تا با طرح ریزی مجدد محصولات و خدمات سنتی، برای مشتریان تجربیات بیادماندنی بوجود بیاورند. مثلاً شرکت اَمریکَن گِرلز فقط عروسکهای با کیفیت و گران قیمت تولید نمی‌کند، بلکه کارهای دیگری هم انجام می‌دهد تا دختران، تجربه خاصی از عروسکهایی که عاشقشان هستند داشته باشند:[۲]

> شرکت امریکن گرلز برای جذب مشتریان بیشتر و لبخند نشاندن بر لبان دختران عاشق عروسکهای امریکن گرلز، پاتوقهایی را در شیکاگو، نیویورک و لوس آنجلس افتتاح کرده است. در این پاتوقها که بیشتر به مقصد نهایی می‌مانند تا یک فروشگاه عادی، دختران، مادران و مادربزرگها چیزهایی را تجربه

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

> می‌کنند که برایشان بسیار جالب است(البته مردانی که بعضی مواقع با دختران دلبندشان به اینجا می‌آیند را مورد بررسی قرار نداده‌ایم). تأتری با تمرکز بر مجموعه عروسکها به صورت زنده اجرا می‌شود؛ قهوه که همه جا پیدا می‌شود، هست؛ سالن آرایشی برای آرایش عروسکها وجود دارد؛ بیمارستانی هم هست تا عروسکها را مثل روز اولشان بکند. علاوه بر همه این چیزها، خرید هم وجود دارد و بدین ترتیب تجربه بیاد ماندنی برای بازدیدکنندگان خلق می‌کند. علاوه بر این، بازدیدکنندگان این پاتوقها بیشتر از میانگین سفارش تلفنی و اینترنتی می‌دهند، بیشتر با دوستانشان در مورد تجربه خاص خود در پاتوق صحبت می‌کنند و بیشتر خرید می‌کنند. این شرکت می‌گوید: جایی ورای فروشگاه معمولی؛ تصور به پرواز درآمده و از فروشگاهی معمولی به رویدادی خاص تبدیل می‌شود؛ از قهوه گرفته تا تأتر و فراتر از آن در دسترس است.

شرکتهایی که به بازاریابی تجربیات می‌پردازند فهمیده‌اند که مشتریان واقعاً چیز خیلی بیشتری از محصول را خریداری می‌کنند؛ آنها همه چیزی که پیشنهاد شرکت برایشان *انجام* می‌دهد را می‌خرند.

سطوح محصولات و خدمات

برنامه‌ریزان محصولات، باید برای محصولات و خدمات سه سطح در نظر بگیرند(به تصویر ۸-۱ نگاه کنید). هر سطح بر *ارزش مشتری* می‌افزاید. اساسی‌ترین سطح، مزایای اصلی است که به سؤال *خریداران واقعاً چه چیزی خریداری می‌کنند*؟ پاسخ می‌دهد. بازاریابان در طراحی محصولات باید اول هسته را تعریف کنند، یعنی مزایا یا خدماتی که مصرف‌کنندگان برای حل مشکلاتشان به دنبال آن هستند. خانمی که رژ لب می‌خرد، چیزی بیش از رنگ برای لب خریداری می‌کند. چارلز رِوسُن از شرکت رِولون این واقعیت را زودتر دید: "ما در کارخانه لوازم آرایش تولید می‌کنیم؛ در فروشگاه امید می‌فروشیم. مردمی که گوشی آی‌میت می‌خرند هم چیزی بیش از یک گوشی تلفن همراه می‌خرند که امکان ارسال ایمیل، ارتباط با اینترنت و مدیریت کارهای شخصی را فراهم می‌کند. آنها آزادی و امکان ارتباط سیار با مردم و منابع اطلاعاتی را خریداری می‌کنند.

برنامه‌ریزان محصول، در سطح بعدی باید مزایای اصلی را به *محصول واقعی* تبدیل کنند. در این سطح باید محصول و ویژگیهای خدمات، طراحی، سطح کیفیت، برند، و بسته‌بندی را بوجود آورند. مثلاً گوشی تلفن همراه آی‌مِیت، یک محصول واقعی است؛ نام، اجزاء، ظاهر، قابلیتها، بسته‌بندی و دیگر مشخصاتش به دقت با هم ترکیب شده‌اند تا مزایای اصلی را به مشتری عرضه‌کنند- مرتبط باقی ماندن.

برنامه‌ریزان محصول در نهایت باید با ارائه خدمات و مزایای اضافه بر محصول اصلی و مزیتهای اساسی، *محصول تقویت شده*(*Augmented*) را خلق کنند. آی‌میت باید چیزی فراتر از گوشی تلفن همراه عرضه کند؛ در واقع باید راه حل کاملی برای حل مشکل ارتباط برقرار کردن ارائه کند. بنابراین وقتی مصرف‌کننده یک گوشی آی‌میت می‌خرد، شرکت و نماینده فروش علاوه بر گوشی تلفن همراه، چیزهایی مثل گارانتی قطعات و خدمات رایگان تعمیر، آموزش نحوه استفاده از گوشی، خدمات فوری تعمیر گوشی(در صورت نیاز)، و شماره تلفن رایگانی برای پرسیدن سؤالات و حل مشکلات مشتری نیز در اختیار او قرار می‌دهد.

مشتریان کالا را بصورت مجموعه‌ای مرکب از مزیتها می‌بینند که قرار است مشکلشان را حل کند. وقتی بازاریابان به طراحی محصولی می‌پردازند، اول باید نیازهای اساسی مصرف‌کنندگان که قرار است محصول مرتفع کند را شناسایی کنند. پس از آن باید محصول واقعی را طراحی کرده و راههایی برای تقویت کردن محصول بیابند تا مجموعه مزایا، در کل بهترین تجربه را برای مشتری ایجاد کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۸-۱
سه سطح محصول

دسته‌بندی کالا و خدمت

محصولات و خدمات بر حسب نوع مصرف‌کننده‌ای که آنها را مصرف می‌کند به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند؛ محصولات مصرفی و محصولات صنعتی. در تعریف کلی، محصول موجودیتهای قابل بازاریابی دیگر همچون تجربیات، سازمانها، افراد، محلها، و ایده‌ها را هم در بر می‌گیرد.

محصولات مصرفی

محصولات مصرفی
محصولی که با هدف مصرف شخصی توسط مصرف کننده خریداری می‌شود.

محصولات مصرفی محصولات و خدماتی هستند که با هدف مصرف شخصی توسط مصرف‌کننده خریداری می‌شوند. بازاریابان، معمولاً این محصولات را بر حسب اینکه مصرف‌کننده چطور برای خریدشان اقدام می‌کند نیز طبقه‌بندی می‌کنند: *محصولات متداول*، *محصولات فروشگاهی*، *محصولات ویژه*، و *محصولات ناخواسته*. روش خرید این محصولات توسط خریدار با هم تفاوت دارد و در نتیجه بازاریابی آنها هم با هم تفاوت دارد.(به جدول ۸-۱ نگاه کنید).

محصولات متداول
محصولاتی که مصرف‌کنندگان معمولاً مکرراً، و با کمترین مقایسه و تلاش خرید، خریداری می‌کنند.

محصولات متداول محصولات مصرفی هستند که مشتری معمولاً مکرراً، فوراً، و با کمترین مقایسه و تلاش خرید، خریداری می‌کند. صابون، شکلات، روزنامه، و غذای فوری نمونه‌هایی از این محصولات می‌باشند. محصولات متداول معمولاً کم قیمت بوده و بازاریابان سعی می‌کنند آنها را در فروشگاههای بسیاری قرار دهند تا مشتری هر وقت به آنها نیاز داشت، به سادگی در دسترس باشند.

محصولات فروشگاهی
محصولات مصرفی که خریدار نوعاً در فرایند انتخاب و خرید آنها، بر مبنای خصوصیات همچون شایستگی، کیفیت، قیمت، و ظاهر به مقایسه دست می‌زند.

محصولات فروشگاهی، محصولات و خدمات مصرفی هستند که کمتر به صورت تکراری خریداری می‌شوند و مشتریان با دقت بیشتری مناسب بودن، کیفیت، قیمت و ظاهر آنها را هنگام خرید مورد بررسی قرار می‌دهند. مشتریان، هنگام خریداری

■ محصول اصلی، واقعی، و تکمیلی: مردمی که گوشی آی‌میت می‌خرند هم چیزی بیش از یک گوشی تلفن همراه می‌خرند که امکان ارسال ایمیل، ارتباط با اینترنت و مدیریت کارهای شخصی را فراهم می‌کند. آنها آزادی و امکان ارتباط سیار با مردم و منابع را خریداری می‌کنند.

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

محصولات فروشگاهی وقت بیشتری برای جمع‌آوری اطلاعات و مقایسه محصولات با هم صرف می‌کنند. مبلمان، پوشاک، ماشین دست دوم، لوازم خانگی اساسی، و خدمات هتل و هواپیما، نمونه‌هایی از محصولات فروشگاهی می‌باشند. بازاریابان محصولات فروشگاهی، معمولاً این محصولات را از طریق فروشگاههای کمتری توزیع کرده و تلاش می‌کنند برای یاری مشتری در مقایسه محصولات، پشتیبانی بیشتری از او به عمل آورند.

محصولات ویژه محصولات و خدمات مصرفی با ویژه‌گیهای منحصر به فرد یا برندی متمایز هستند که گروه خاصی از خریداران تمایل دارند آنها را به صورت خاص خریداری کنند. ماشینهای خاص با برندهای خاص، دستگاههای گران قیمت عکس‌برداری، لباسهای سفارشی، و خدمات حقوقی و پزشکی نمونه‌هایی از این محصولات هستند. مثلاً، ماشین لامبورگینی مثال خوبی از این محصولات است، زیرا مشتریان حاضرند بخاطر خرید آن، مسافت زیادی طی کنند. خریداران، معمولاً محصولات ویژه را با هم مقایسه نمی‌کنند. آنها وقت زیادی صرف می‌کنند تا به فروشنده‌ای دست یابند که محصول مورد نظرشان را می‌فروشد.

محصولات ویژه

محصولات مصرفی با ویژه‌گیهای منحصر به فرد یا برندی متمایز که گروه قابل توجهی از خریداران حاضرند آنرا به صورت ویژه خریداری کنند.

محصولات ناخواسته محصولات مصرفی هستند که یا مصرف‌کنندگان از آنها اطلاعی ندارند یا به طور معمول تصمیم به خرید آنها ندارند. اختراعات جدید تا زمانی که به وسیله تبلیغات به مصرف‌کنندگان شناسانده نشده‌اند، جزو محصولات ناخواسته می‌باشند. بیمه عمر، خدمات تدفین از پیش خریداری شده، و اهداء خون، نمونه‌هایی از محصولات مشهور، اما ناخواسته هستند. ذات محصولات ناخواسته طوری است که به شدت نیازمند تبلیغات، فروش شخصی و دیگر تلاشهای بازاریابی می‌باشند.

محصولات ناخواسته

محصولات مصرفی که مصرف‌کنندگان یا از آنها اطلاعی ندارند یا به طور معمول تصمیم به خرید آنها ندارند.

محصولات صنعتی

محصولات صنعتی، محصولاتی هستند که با هدف پردازش بیشتر یا استفاده در تجارت خریداری می‌شوند. از اینرو، تمایز بین محصولات مصرفی و صنعتی، از هدف خرید آنها نتیجه می‌شود. اگر مصرف‌کننده‌ای یک دستگاه چمن زنی را برای استفاده در منزل خریداری کند، محصول مصرفی است. اما اگر همین محصول را همین مشتری به عنوان وسیله باغداری برای کار خریداری کند، محصول صنعتی به حساب می‌آید.

محصولات و خدمات صنعتی به سه گروه مواد و قطعات یدکی، اقلام سرمایه‌ای، و تدارکات و خدمات تقسیم‌بندی

محصولات صنعتی

محصولاتی که توسط افراد و سازمانها برای پردازش بیشتر یا بکارگیری در انجام کسب و کار، خریداری می‌شوند.

www.modirefarda.com

جدول ۸-۱

ملاحظات بازاریابی در مورد محصولات مصرفی

	نوع محصول مصرفی			
ملاحظات بازاریابی	**متداول**	**فروشگاهی**	**ویژه**	**ناخواسته**
رفتار خرید مشتری	خرید مکرر، برنامه‌ریزی کم، مقایسه و تلاش کم در خرید، درگیری کم مشتری	خرید کمتر تکراری، برنامه‌ریزی و تلاش زیاد در خرید، مقایسه برندها بر اساس قیمت، کیفیت، ظاهر	رجحان و برتری شدید برند، تلاش ویژه در خرید، مقایسه کم بین برندها، حساسیت کم به قیمت	آگاهی و دانش کم در مورد محصول، (اگر هم اطلاعی باشد، منفی است)
قیمت	قیمت پایین	قیمت بالا	قیمت بالا	متغیر
توزیع	توزیع گسترده، مکانهای مناسب	توزیع گزینشی در فروشگاههای کمتر	توزیع انحصاری در یک یا چند فروشگاه محدود در هر بازار منطقه‌ای	متغیر
ترویج	ترویج عمده توسط تولید کننده	تبلیغات و فروش شخصی توسط تولید کننده و فروشنده	تبلیغات هدف گیری شده دقیق‌تر توسط تولید کننده و فروشنده	تبلیغات و فروش شخصی مهاجمانه توسط تولید کننده و فروشنده
مثال	مسواک، مجلات، پودر لباسشویی	لوازم خانگی اساسی، تلویزیون، مبلمان، پوشاک	کالاهای لوکس مثل ساعت مچی رولکس یا کریستالهای گران قیمت	بیمه عمر، اهداء خون

مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

می‌شوند. *مواد و قطعات یدکی* شامل مواد اولیه و مواد ساخته شده و لوازم یدکی می‌باشد. مواد اولیه شامل محصولات کشاورزی(گندم، پنبه، احشام، میوه، و سبزیجات) و منابع طبیعی(ماهی، الوار، نفت خام، سنگ آهن) می‌باشد. مواد ساخته شده و لوازم یدکی هم شامل مواد سازنده(آهن، الیاف، سیمان، سیم) و اجزاء سازنده(موتورهای کوچک، تایر، ریخته‌گری) می‌باشد. اکثر مواد و اجزاء ساخته شده، مستقیماً به استفاده‌کنندگان صنعتی فروخته می‌شوند. قیمت و خدمات دو عامل اساسی در بازاریابی این محصولات بوده و برند و تبلیغات از اهمیت کمتری برخورداراند.

اقلام سرمایه‌ای محصولات صنعتی هستند که خریدار را در تولید یا عملیات یاری می‌کنند و نصب و لوازم اضافی را هم در بر می‌گیرند. نصب مربوط به خریدهای عمده مثل ساختمان(کارخانه، دفتر) و تجهیزات ثابت(ژنراتور، متـه فشاری، سیستمهای بزرگ کامپیوتری، آسانسور) می‌باشد. لوازم اضافی شامل تجهیزات قابل حمل و نقل کارخانه و ابزارها(ابزار دستی، لیفتراکها) و تجهیزات اداری(کامپیوترها، دستگاه فکس، میز تحریر) می‌باشد. اینها نسبت به محصولات گروه نصب، عمر کمتری داشته و فقط در فرایند تولید نقش دارند.

آخرین گروه از محصولات اداری، *تدارکات* و *خدمات* است. تدارکات شامل تدارکات عملیاتی(روغن، زغال، کاغذ، مداد) و اقلام تعمیر و نگهداری(رنگ، میخ، جارو) می‌باشد. تدارکات، *محصولات متداول* گروه صنعتی می‌باشند، چون معمولاً با حداقل تلاش و مقایسه خریداری می‌شوند. خدمات اداری، دربرگیرنده خدمات تعمیر و نگهداری(نظافت پنجره‌ها، تعمیر کامپیوتر) و خدمات مشاوره اداری(حقوقی، مشاوره مدیریت، تبلیغات) می‌باشد. معمولاً این خدمات طی قرارداد عرضه می‌شوند.

سازمانها، افراد، محلها، و ایده‌ها

بازاریابان در سالهای اخیر تلاش کرده‌اند تا مفهوم محصول را گسترده‌تر کرده و دیگر پیشنهادهای بازاریابی- سازمانها، افراد، محلها، و ایده‌ها- را هم در آن بگنجانند.

سازمانها اغلب برای "فروش" خود سازمان نیز کارهایی انجام می‌دهند. *بازاریابی سازمان* شامل فعالیتهایی است که برای ایجاد، حفظ، یا تغییر نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان هدف نسبت به سازمان انجام می‌شود. هم سازمانهای انتفاعی و هم غیر انتفاعی، از بازاریابی سازمان استفاده می‌کنند. شرکتهای اقتصادی، با حمایت از بخش روابط عمومی یا برنامه‌های تبلیغاتی شرکتی، تصویر شرکتشان نزد عامه مردم را بهبود می‌بخشند. مثلاً در آگهی باسف گفته می‌شود:" ما بسیاری از چیزهایی که می‌خرید را تولید نمی‌کنیم، بسیاری از چیزهایی که بهتر می‌خرید را تولید می‌کنیم." جنرال الکتریک هم خواهان ابتکار در کار است. سازمانهای غیر انتفاعی مثل کلیساها، دانشگاهها، مؤسسات خیریه، موزه‌ها، و گروههای هنری هم برای افزایش کمکهای دریافتی و جلب اعضاء و مشتریان بیشتر، برای سازمانشان بازاریابی می‌کنند.

اشخاص را هم می‌توان به عنوان محصول در نظر گرفت. *بازاریابی فرد*(*Person Marketing*) شامل فعالیتهایی با هدف ایجاد، حفظ، یا تغییر نگرش یا رفتار نسبت به فردی خاص می‌باشد. بسیاری از مردم از رئیسان، هنرپیشه‌ها، و دارندگان مقامهای ورزشی گرفته تا متخصصینی مثل دکترها، حقوق دانان، و معماران، همگی از بازاریابی فردی برای ایجاد شهرت و افزایش تجارت استفاده می‌کنند. شرکتها، انجمنهای خیره، تیمهای ورزشی و دیگر سازمانها نیز چهره‌های معروف را به کار می‌گیرند تا محصولاتشان را بهتر بفروشند. مثلاً چند ده شرکت معروف مثل نایکی، لُپل، اَمریکَن اِکسپرس، ویتیز و اَکسِنچِر در مجموع سالانه بیش از ۸۰ میلیون دلار خرج می‌کنند تا ارتباطشان را با بازیکنان معروف تیم گلف تایگر وودز حفظ کنند.[۳]

استفاده ماهرانه از بازاریابی فردی می‌تواند فرد را به برندی نیرومند تبدیل کند. قدرت برند نام اُپرا وینفریز او را به یک میلیاردر تبدیل کرده است: محصولات تحت برند اُپرا شامل برنامه تلویزیونی او، فیلمهای ویدیویی، مجله اُپرا، فیلمهای ویژه و کلوپ کتاب اُپرا می‌باشد. دونالد تِرامپ هم نام معروف خودش را روی هر چیزی از آسمان خراش و کازینو گرفته تا آب معدنی، مجله، و برنامه‌های مستند چسبانده است:

> دونالد تِرامپ، مثل یک مشاور ملکی واقعی ثروتمند شد و ثروتش را از دست داد. اما نبوغ تِرامپ در ساختن برند بود و این برند، خودش بود. تِرامپ در نتیجه تلاش خستگی ناپذیر در تبلیغ خودش توانست برند تِرامپ را به عنوان سمبل کیفیت، تجمل، و موفقیت معرفی کند. اما ارزش برند تِرامپ در چیست؟ ترامپ نام خود را روی هر چیزی از مجله و آب معدنی(ترامپ آیس) گرفته تا مد(مجموعه امضا شده توسط دونالد ترامپ) و برنامه‌های مستند تلویزیونی(آپرِنتیس) گذاشته است. ترامپ برای وریزون

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۸-۳
تصمیمات مجزای محصولات و خدمات

که اپراتور موبایل می‌باشد کارهای تبلیغاتی انجام داده است، مجری برنامه زنده شبهای شنبه بوده و حتی یک نوع کارت اعتباری ویزا صادر کرده که برای استفاده کنندگان از کازینو تخفیف خاص قائل می‌شود.یکی از دوستان می‌گوید: "او مثل پی. تی. بارنوم در اِستیروئید است. بزرگترین دارایی‌اش چیست؟ نامش. او بازاریابی زبده‌ای است و چیزی که بازاریاب می‌کند، نامش است."[٤]

بازاریابی مکان(Place Marketing)، شامل فعالیتهایی برای ایجاد، حفظ، و تغییر نگرش و رفتار نسبت به مکانی خاص می‌باشد. شهرها، ایالتها، مناطق، و حتی ملتها با هم به رقابت می‌پردازند تا توریستها، ساکنین، مجامع، دفاتر شرکتها، و کارخانه‌ها را به سمت خود جذب کنند. تگزاس در آگهی می‌گوید: "اینجا شبیه کشور کامل دیگری است "، نیویورک هم فریاد می‌زند که "من عاشق نیویورک هستم!" هیأت توریست آیسلند برای جذب توریستها آگهی با این مزمون منتشر کرده است: "اکتشاف در تمام سال". خطوط هوایی آیسلند که تنها شرکت خدمات دهنده در این جزیره می‌باشد، به همکاری با هیأت توریست پرداخته تا جاذبه‌های توریستی این جزیره از چشمه‌های آب معدنی و کوه‌های یخ گرفته تا تورهای گلف را به توریستها معرفی کنند.[٥]

برای *ایده‌ها* هم می‌توان بازاریابی کرد. از یک منظر بازاریابی کلاً برای ایده‌ها انجام می‌شود؛ چه ایده عام باشد، مثل ایده مسواک زدن دندانها؛ و چه مثل ایده کرِست خاص باشد؛ هر روز، لبخندی بر لبها نشاندن. اما ما در اینجا بحث را بر بازاریابی ایده‌های اجتماعی متمرکز می‌کنیم. این عرصه که **بازاریابی اجتماعی(Social Marketing)** نام گرفته، توسط انجمن بازاریابی اجتماعی بدین صورت تعریف شده است: استفاده از مفاهیم و ابزارهای بازاریابی تجاری در برنامه‌هایی با هدف تأثیر گذاری بر رفتار افراد جهت بهبود رفاه جامعه‌شان.

بازاریابی اجتماعی
طراحی، پیاده سازی، و کنترل برنامه‌هایی که به دنبال افزایش مقبولیت یک ایده اجتماعی، علت، یا رویه‌ای در گروه هدف می‌باشد.

بازاریابی اجتماعی شامل برنامه‌هایی مثل مبارزات تبلیغاتی مربوط به بهداشت عمومی با هدف جلوگیری از استعمال دخانیات و مشروبات الکلی، مواد مخدر، و پرخوری می‌باشد. دیگر تلاشهای بازاریابی اجتماعی شامل مبارزات تبلیغاتی مثلاً در راستای حفاظت از طبیعت بکر، هوای پاک، و منابع طبیعی می‌باشد. البته بعضی هم هنوز مسائلی همچون برنامه‌ریزی برای خانواده، حقوق بشر، و تساوی نژادی را در دستور کار دارند. شورای تبلیغات آمریکا، انواع و اقسام برنامه‌های تبلیغاتی با اهدافی همچون سلامت پیشگیرانه، تحصیلات، امنیت فردی و محافظت از محیط زیست را به اجرا درآورده است.

اما بازاریابی اجتماعی، فقط از تبلیغات تشکیل نشده است- انجمن بازاریابی اجتماعی، بکارگیری ابزارهای متنوع بازاریابی را توصیه کرده است. مدیر انجمن بازاریابی اجتماعی می‌گوید: "بازاریابی اجتماعی، علاوه بر ترویج که در آمیخته بازاریابی مطرح می‌شود، دیگر عوامل را نیز به خوبی با هم بکار می‌گیرد تا به اهدافش نایل گردد."[٧]

www.modirefarda.com مدیر فردا

تصمیمات محصول و خدمت

بازاریابان در سه سطح در مورد محصول و خدمت تصمیم‌گیری می‌کنند: تصمیمات مربوط به یک محصول، تصمیمات مربوط به خط محصول، و تصمیمات آمیخته محصول. در اینجا هر کدام از این موارد را بررسی می‌کنیم.

تصمیمات مربوط به یک محصول یا خدمت

تصویر ۸-۲ تصمیمات مهم مربوط به ایجاد و بازاریابی یک محصول یا خدمت را نشان می‌دهد. ما بحث را بر *خصوصیات*، *برند*، *بسته‌بندی*، *برچسب زنی*، و *خدمات پشتیبانی محصول* متمرکز می‌کنیم.

خصوصیات محصول و خدمت

www.Prozheha.ir

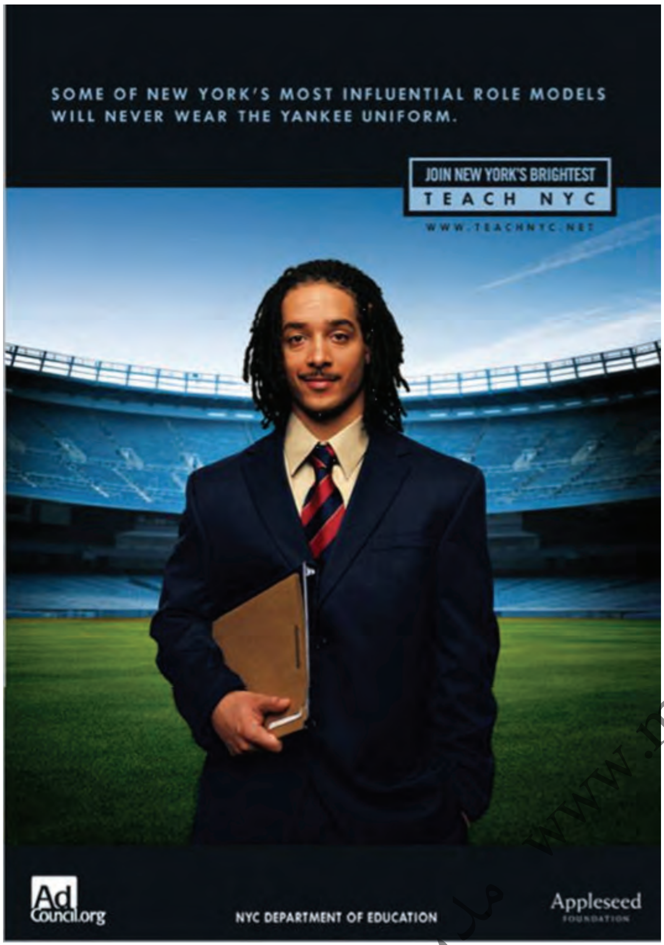
WWW.20FILE.ORG

برای ایجاد یک محصول یا خدمت باید فایده‌هایی که ارائه می‌کند مشخص شود. این فایده‌ها، از طریق خصوصیاتی همچون کیفیت، ویژگیها، و طراحی و سبک بیان شده و ارائه می‌شوند.

کیفیت محصول

توانایی محصول درانجام وظایفش؛ دوام کلی محصول، قابلیت اطمینان، ظرافت، سادگی کاربرد و تعمیر، و دیگر خصوصیات ارزشمند را نیز در بر می‌گیرد.

کیفیت محصول **کیفیت محصول**، یکی از ابزارهای اساسی بازاریابان در تثبیت موقعیت می‌باشد. کیفیت بر کارایی محصول یا خدمت، تأثیر مستقیم دارد؛ از اینرو با ارزش و رضایت مشتری ارتباطی تنگاتنگ دارد. کیفیت را به طور محدود می‌توان اینطور تعریف کرد:" آزادی از عیب." اما شرکتهای مشتری-مدار به این تعریف بسنده نمی‌کنند و در عوض کیفیت را بر اساس ارزش و رضایت مشتری تعریف می‌کنند. انجمن کیفیت آمریکا، کیفیت را به عنوان خصوصیتی از محصول یا خدمت تعریف می‌کند که مربوط به توانایی ارضای نیازهای اظهار شده یا ضمنی مشتری می‌باشد. زیمنس هم کیفیت را به شکلی مشابه تعریف می‌کند: "کیفیت وقتی وجود دارد که مشتریانمان باز می‌گردند، اما محصولمان نه."[8]



■ انجمن تبلیغات، هزاران آگهی برای خدمات عمومی خلق کرده که منجر به تغییرات اجتماعی مثبت و دراز مدت بسیاری شده‌اند. مثلاً به برنامه بخش آموزش شهر نیویورک و انجمن دانه سیب پیوسته تا آگهی‌هایی بدین شکل خلق کرده و به معلمان جوان مدارس دولتی اطمینان می‌دهد که مشکل شغلی نخواهند داشت.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) رویکردی است که در آن همه کارمندان شرکت به طور پیوسته در بهبود کیفیت محصولات، خدمات، و فرایندهای تجاری شرکت درگیر می‌شوند. کیفیت مبتنی بر مشتری، به یکی از اصول کسب و کار شرکتهای بزرگ تبدیل شده است. امروزه، شرکتها دیدگاه بازگشت سرمایه در کیفیت را سرلوحه کار خود قرار داده، به کیفیت با دید سرمایه‌گذاری نگاه می‌کنند و کیفیت را مسئول نتایج نهایی می‌دانند.[9]

کیفیت محصول دو بعد دارد- سطح و ثبات. بازاریابان برای ایجاد یک محصول، اول باید *سطح کیفیتی* انتخاب کنند که با موقعیت محصول در بازار هدف همخوانی داشته باشد. در اینجا، کیفیت محصول به معنی *کیفیت کارایی* (*Performance Quality*) است، یعنی توانایی محصول در انجام کارکردهایش. مثلاً رولز-رویس کیفیت کارایی بیشتری نسبت به شِورُلت دارد: سواری نرم‌تری دارد، رانندگی با آن راحت‌تر است، و عمر بیشتری دارد. شرکتها به ندرت محصولاتی با بالاترین سطح ممکن کیفیت کارایی را عرضه می‌کنند زیرا تعداد کمی از مشتریان می‌خواهند یا استطاعت آنرا دارند که محصولاتی با کیفیت بالا مثل اتومبیل رویز رویس، یخچال زیرو-جی، یا ساعت رولِکس خریداری کنند. در عوض، شرکتها سطح کیفیتی را انتخاب می‌کنند که با نیازهای بازار هدف و کیفیت محصولات رقیب هماهنگی داشته باشد.

کیفیت بالا، علاوه بر سطح کیفیت به معنی سطح بالا از ثبات کیفیت نیز می‌باشد. در اینجا منظور ما از کیفیت محصول، ثبات کیفیت است؛ یعنی عاری بودن از معایب و ثبات در ارائه سطح مشخصی از کارایی مورد نظر. همه شرکتها باید سعی

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

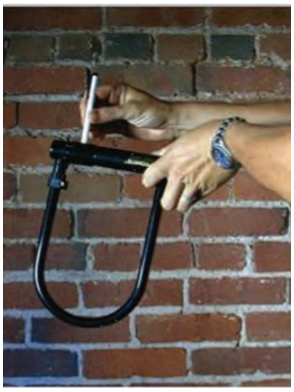
WWW.20FILE.ORG

کنند سطح ثبات کیفیت در حد بالایی قرار داشته باشد. از این منظر، شورلت می‌تواند کیفیتی در حد رولز-رویس داشته باشد. با اینکه کارایی چری به خوبی رولز-رویس نیست، اما می‌تواند کیفیتی که مشتریان برایش پول می‌دهند و انتظارش را دارند را پیوسته حفظ کند.

ویژگیهای محصول محصول را می‌توان با ویژگیهای مختلفی عرضه کرد. مدل ساده‌ای که هیچ امکان اضافه‌ای ندارد را می‌توان به عنوان نقطه شروع در نظر گرفت. بعد می‌توان با اضافه کردن ویژگیهای تکمیلی، مدلهای سطح بالاتری بوجود آورد. ویژگیها، ابزار رقابتی برای متمایز کردن محصولات شرکت از محصولات رقیب هستند. پیشگام بودن در ارائه ویژگیهای ارزشمند، روشی کارآمد در رقابت می‌باشد.

شرکت چطور می‌تواند ویژگیهای جدید را شناسایی کرده و تصمیم بگیرد کدامیک را به محصول‌اش اضافه کند؟ پاسخ این سوال این است که شرکت باید به صورت دوره‌ای، این سؤالات را از مصرف‌کنندگان محصولاتش بپرسد: محصول را چقدر دوست دارید؟ کدام ویژگیهای خاص محصول را بیشتر دوست دارید؟ برای بهبود محصول چه ویژگیهایی باید به آن اضافه کنیم؟ پاسخ این سؤالات فهرستی سرشار از ایده‌های خوب به عنوان ویژگیهای جدید در اختیار شرکت قرار می‌دهد. پس از این می‌توان ارزش هر کدام از ویژگیها را از منظر مشتری ارزیابی کرده و آنرا با هزینه‌ای که برای شرکت دارد مقایسه کرد. ویژگیهایی که برای مشتریان ارزش زیادی داشته و به نسبت هزینه کمی به شرکت تحمیل می‌کنند را باید اضافه کرد.

طراحی و سبک محصول راهی دیگری برای اضافه کردن به ارزش مشتری، طراحی و سبک ممتاز می‌باشد. طراحی مفهومی گسترده‌تر از سبک است. سبک فقط ظاهر محصول را توصیف می‌کند. سبک ممکن است چشم را بفریبد یا باعث خمیازه شود. سبکی مهیج می‌تواند توجه را به خود جلب کرده و حس خوبی ایجاد کند، اما الزاماً باعث کارایی بهتر محصول نمی‌شود. اما طراحی، بر خلاف سبک به ظاهر بسنده نکرده و به اعماق هر محصولی مربوط می‌شود. طراحی خوب علاوه بر ظاهر، بر سودمندی محصول نیز تأثیر می‌گذارد.



سرآغاز طراحی خوب، درک عمیق نیازهای مشتریان است. این فرایند علاوه بر مشخص کردن خصوصیات محصول یا خدمت، تجربه مشتریان از بکارگیری محصول یا خدمت را نیز شکل می‌دهد. به عنوان مثال فرایند طراحی که پروکتر اند گمل برای طراحی سوئیفِر کارپِتف فِلِک طی کرد را در نظر بگیرید:

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

ابزار تمیزی خانگی خلاقانه‌ای که پروکتر اند گمبل آنرا سوئیفِر نام گذاری کرده، واقعاً تمیز می‌کند. اما فقط روی سطوح سخت، موزائیک، و کف‌های آلومینیومی کار می‌کرد؛ ولی ۷۵ درصد کفپوشها در آمریکا را موکت تشکیل می‌داد. پروکتر اند گمبل باید راحتی پیدا می‌کرد تا موکت و فرش را هم تمیز می‌کرد. از شرکت طراحی محصول معروفی با نام ایدِئو خواسته شد تا راه حلی برای مشکل پروکتر اند گمبل بیابد. اما ایدِئو کار را مانند دانشمندان تحقیق و توسعه با تحقیقات آزمایشگاهی آغاز نکرد. در عوض محققین ایدئو به منزل مردم رفته و عکس گرفتند و سؤال کردند تا متوجه شوند که آنها موکت و فرش را چطور تمیز می‌کنند. مادر جوانی ناراحت بود که صدای جارو برقی باعث از خواب پریدن فرزندش می‌شود، اما او فقط زمانی که فرزندش خواب است فرصت تمیزی دارد. خانم مسن دیگری هم وجود داشت که به زانو درد مبتلا بود و برای تمیزی از دو جارو برقی استفاده می‌کرد. یک جاروی بزرگ برای تمیزی هفتگی و زمانی که درد نداشت بود و از دیگری به عنوان جاروی جلودستی استفاده می‌کرد. بسیاری از مصرف کنندگان از جارو برقی راضی نبودند چون صدای زیادی داشت، سنگین بود و استفاده از آن دشوار بود؛ آنها برای تمیز کردن فرش و موکت از جاروی دستی استفاده می‌کردند که البته کارآیی مناسبی نداشت.

تیم طراحی ایدئو که درک عمیقی از نیاز مشتریان پیدا کرده بود، تلاشی ۱۰ ماهه برای تولید محصولی جدید را آغاز کرد و هر چیزی را بکار بردند تا فرشها و موکتهای کثیف را تمیز کنند. نتیجه این تلاش، محصولی انقلابی در زمینه تمیز کردن فرش و موکت بود که نام آنرا سوئیفِر کارپتِ فلِک گذاشتند. این وسیله گرد و خاک، خرده نان و دیگر کثیفی‌های کوچک را در ظرف قابل شستن خود جمع می‌کرد. طراحی کارپِتِ فلِک واقعاً عالی بود؛ صاف و براق، شیک و جذاب بود. اما باطن‌اش از ظاهرش هم بهتر بود. بی‌صدا، راحت و کارآمد بود و دقیقاً همان چیزی بود که برای تمیز کردن فرش و موکت به آن نیاز داشتید.[۱۰]

بنابراین طراحان محصول باید کمتر در مورد ویژگی‌های محصول و مشخصات تکنیکی آن فکر کنند و بیشتر به روش استفاده مشتری و قابلیتهایی که از محصول انتظار دارد بپردازند. ایدئو، این رویکرد مبتنی بر تجربه مشتری را در طراحی محصولات مختلف از لوازم الکترونیکی پیشرفته و نرم افزارهای کاربرپسند گرفته تا اتاقهای مناسب هتل، فروشگاههای زنجیره‌ای و بیمارستانها بکار می‌گیرد.[۱۱]

همانطور که طراحی خوب ارزش مورد نظر مشتری را افزایش داده، هزینه‌ها را پایین آورده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، طراحی بد هم می‌تواند به افت فروش و خجالت زدگی منجر شود.

وقتی سازنده قفل دوچرخه هستید و شعارتان «دنیای سخت، قفلهای سخت» است، به نظر جالب نیست مشخص شود که بیشتر قفلهایی که در ۳۰ سال گذشته ساخته‌اید، به سادگی با یک خودکار بیک باز می‌شوند. این همان اتفاقی بود که برای شرکت اینگرِسول-رَند از زیر مجموعه‌های کریپتونایت افتاد؛ عده‌ای وبلاگ نویس فیلمهایی در اینترنت منتشر کردند که نشان می‌داد قفلهای یو شکل متداول این شرکت چقدر ساده باز می‌شوند. کریپتونایت زود عکس العمل نشان داد و قبول کرد قفلهای قدیمی را با قفلهای جدیدی که با خودکار بیک باز نمی‌شدند تعویض کند. اما اثر این مشکل هنوز هم پابرجاست. اخبار از طریق اتاقهای چت و وبلاگها به سرعت پخش می‌شود و ظرف چند هفته از شرکت به دلیل عیب ذکر شده، شکایت شد. این اشکال در طراحی باعث ضرر مالی کریپتونایت شد و به اعتبار آن هم خدشه وارد کرد. هزینه تعویض قفلهای قدیمی بالغ بر ۱۰ میلیون دلار گردید. تا به این لحظه بسیاری از نمایندگان قفلهای جدید را دریافت نکرده‌اند که این مسئله ۶ میلیون دلار دیگر زیان بر فروش تحمیل خواهد کرد.[۱۲]

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

برند

گویا متمایزترین مهارت بازاریابان حرفه‌ای، توانایی آنها در ایجاد و مدیریت برندها می‌باشد. **برند**، نام، اصطلاح، علامت، سمبل، طراحی، یا ترکیبی از اینهاست که تولید کننده یا فروشنده کالاها یا خدمات را مشخص می‌کند. از نظر مصرف‌کنندگان، برند بخش مهمی از محصول است و از اینرو می‌تواند بر ارزش محصول بیفزاید. مثلاً اکثر مصرف‌کنندگان، یک شیشه عطر وایت لینِن را محصولی با کیفیت و گران قیمت می‌دانند. اما اگر همان عطر را در شیشه‌ای بدون برند بریزند، آنرا محصولی بی‌کیفیت در نظر می‌گیرند.

برند

نام، اصطلاح، علامت، سمبل، طرح، یا ترکیبی از اینها که کالاها یا خدمات یکی یا گروهی از فروشندگان را از رقبا متمایز می‌کند.

امروزه برند آنقدر مهم شده که تقریباً هر چیزی برند دارد. نمک در بسته‌بندی برند دار عرضه می‌شود؛ پیچ و مهره در بسته‌بندی و با برچسب توزیع کننده، عرضه می‌شود؛ قطعات خودرو- شمع، تایر، فیلتر- هم نامهای تجاری دارند که با تولید کنندگان خودرو متفاوت است. حتی میوه، سبزیجات، و مرغ و خروس هم با برند عرضه می‌شود- پرتقال سانکیست، آناناس دُل، موز چیکیتا، سالاد فصل فرِش اِکسپرس، و مرغ پردو.

برند به خریداران هم کمک زیادی می‌کند. مصرف‌کنندگان می‌توانند با برند، محصولی که برایشان مفیدتر است را شناسایی کنند. برند، چیزهایی هم در مورد کیفیت محصول بیان می‌کند. خریدارانی که همیشه برند مشخصی را خریداری می‌کنند می‌دانند که خصوصیات، مزایا، و کیفیت همیشه برایشان یکسان است. برند برای فروشندگان هم مزایایی در بر دارد. همه مسائل مربوط به محصول را می‌توان در قالب برند بیان کرد. نام و برند فروشنده، ویژگیهای منحصر به فرد محصول را به طور قانونی مورد محافظت قرار می‌دهد که در صورت عدم وجود برند، به سادگی توسط رقبا قابل کپی برداری بود. برند، فروشندگان را در تقسیم‌بندی بازار نیز یاری می‌کند. مثلاً جنرال میلز، غذای صبحانه را با برندهای مختلفی مثل چیریُوس، ویتیز، توتال، کیکس، گُلدِن گِراهام، و تریکس عرضه می‌کند و مجبور نیست برای همه مصرف‌کنندگان محصول یکسانی ارائه کند.

اتفاقاً ایجاد و مدیریت برند، مهمترین کار بازاریابان است. در بخشهای بعدی این فصل، استراتژی برند را با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار خواهیم داد.

■ بسته‌بندی خلاقانه می‌تواند برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کرده و فروش را بهبود بخشد. وقتی هاینس سس کچاپ را در بسته‌بندی جدید عرضه کرد، فروش سال بعد آن سه برابر متوسط صنعت رشد کرد.

بسته‌بندی

بسته‌بندی شامل طراحی و تولید ظرف یا لفاف برای محصول می‌باشد. به طور معمول، عملکرد اصلی بسته‌بندی، نگهداری و محافظت از محصول است. اما در سالهای اخیر، عوامل متعددی باعث شده‌اند بسته‌بندی به یکی از ابزارهای مهم بازاریابی تبدیل شود. رقابت فزاینده و در هم ریختگی قفسه‌های فروشگاهها باعث شده است که بسیاری از عملکردهای فروش بر عهده بسته‌بندی قرار بگیرد؛ از جلب توجه گرفته تا شرح محصول و متقاعد کردن به خرید.

بسته بندی

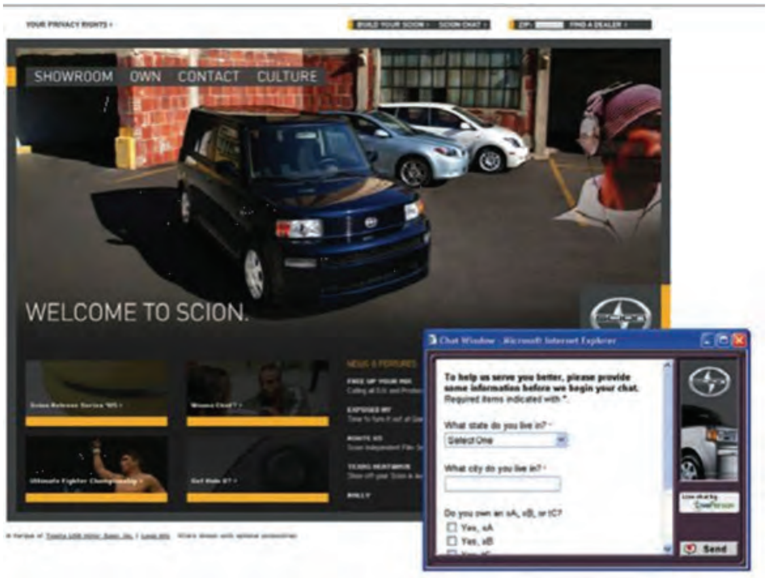
عمل طراحی و تولید ظرف یا لفاف برای یک محصول.

دیگر بسیاری از شرکتها قدرت بسته‌بندی خوب در شناساندن فوری برند یا شرکت را درک کرده‌اند. به عنوان مثال، در سوپرمارکتهایی که ۱۵،۰۰۰ تا ۱۷،۰۰۰ قلم جنس به فروش می‌رود، یک مشتری نوعی در هر دقیقه به طور متوسط از مقابل ۳۰۰ محصول عبور می‌کند و بیش از ۶۰

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



■ خدمات پشتیبانی محصول: دیگر شرکتهای بسیاری آمیخته‌ای پیچیده از فن‌آوریهای تعاملی را بکار گرفته‌اند تا خدماتی که پیش از این ممکن نبود را در اختیار مصرف کنندگان قرار دهند. . مثلاً در وب سایت ساین می‌توانید روی دکمه گفتگو کلیک کرده و بی درنگ با کسی صحبت کنید که می‌تواند به سؤالات شما در زمینه سفارشی کردن ساین پاسخ دهد.

درصد خریدها بر اساس تصمیمات آنی صورت می‌گیرند. در چنین محیط رقابتی، بسته‌بندی آخرین شانس فروشنده در تأثیر گذاشتن بر خریدار می‌باشد. یکی از متخصصین بسته‌بندی می‌گوید: "زیاد از موقعی که بسته‌بندی فقط جعبه‌ای برای محصول بود و برند در جای دیگری، مثل تلویزیون مطرح می‌شد، نمی‌گذرد. اما تغیراتی که در محیط بازار رخ داده، بسته‌بندی را به یکی از ابزارهای مهم فروش تبدیل کرده است."[۱۳]

بسته‌بندی نامناسب می‌تواند برای مشتری دردسر ایجاد کرده و فروش شرکت را با مشکل روبرو کند. در مقابل بسته‌بندی خلاقانه، می‌تواند برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کرده و فروش را بهبود بخشد. به عنوان مثال، هاینس صنعت ۱۷۰ ساله چاشنی غذا را با وارونه کردن ظرف سس کچاپ متحول کرد و امکان استفاده از آخرین قطره سس را هم برای مصرف‌کنندگان فراهم کرد. پس از معرفی این بسته‌بندی، فروش هاینس سه برابر نرخ متوسط صنعت رشد کرد، روندی که این شرکت پایه گذار آن بود به سرعت در بخشهای دیگر هم گسترش یافت. کِرافت هم متوجه شد که بسیاری از مشتریان چیپس آهوی از بسته‌بندی محکم آن که از پایین باز می‌شود ناراضی هستند. به همین دلیل این کلوچه‌ها را در بسته‌هایی عرضه کردند که در آنها از بالا و خیلی راحت‌تر باز می‌شد. سال بعد، فروش این محصول در بسته‌بندی جدید دو برابر بسته‌بندی قبلی شد. یکی از متخصصین بسته‌بندی می‌گوید: " شرکتها می‌توانند با کم کردن آزاری که محصولات برای مصرف‌کنندگان دارند، پول زیادی بدست آورند."[۱٤]

در سالهای اخیر، ایمنی محصول هم به یکی از نگرانی‌های اصلی در بسته‌بندی تبدیل شده است. همه ما یاد گرفته‌ایم که چطور از بسته‌بندیهای محکم کودک ایمن، که به سختی باز می‌شوند، استفاده کنیم. بعد از ناخنک زدنهای گسترده به محصولات در دهه ۱۹۸۰ هم بیشتر تولید کنندگان دارو و مواد غذایی محصولاتشان را در بسته‌بندی پلمپ شده عرضه کردند. شرکت در تصمیم‌گیریهای مربوط به بسته‌بندی، باید نگرانیهای رو به افزایش مرتبط با محیط زیست را نیز در نظر بگیرد. خوشبختانه بسیاری از شرکتها، با کاهش بسته‌بندی و استفاده از مواد سازگار با محیط زیست در بسته‌بندیها، به سمت سبز شدن حرکت کرده‌اند.

برچسب زنی

برچسبها انواع مختلفی دارند که از یک برچسب کوچک که روی بسته‌بندی چسبیده می‌شود تا گرافیکهای پیچیده‌ای که بخشی از بسته‌بندی هستند را شامل می‌شود. برچسبها عملکردهای مختلفی دارند. حداقل کاری که می‌کنند این است که محصول و برند آنرا مشخص می‌کنند، مثل نام سانکیست که با برچسبی روی پرتقال چسبیده می‌شود. برچسب می‌تواند توضیحاتی در مورد محصول نیز ارائه کند؛ چه کسی آنرا ساخته، کجا ساخته شده، چه زمانی ساخته شده، محتویاتش چیست، چطور باید آنرا استفاده کرد، و چطور می‌توان آنرا به صورت ایمن مصرف کرد. مورد آخر اینکه برچسب می‌تواند به ترویج محصول کمک کرده و از تثبیت موقعیتی خاص برای آن نیز پشتیبانی کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

به عنوان مثال، صنعت پوشاک در تلاشی پایان ناپذیر برای متمایز کردن، ارزش ترویجی برچسب‌های محصول را تا حدودی درک کرده است:

> برچسب برخی لباسها، پیام‌های نیرومندی منتقل می‌کند. برچسب یک شلوار ورزشی که از آن آویزان شده است، می‌تواند به تثبیت موقعیت آن برند کمک کند، به تفصیل توضیح دهد که این البسه چطور توسط قهرمانان مشهور استفاده می‌شود یا بیان کند که چه مواد خاصی در تولید آن استفاده شده است. انواعی از برچسب‌های تأثیر گذار مثل Pocket Flasher و Lenticular Tags نیز اختراع شده‌اند که حالت سه بعدی یا انیمیشنی دارند. از طرف دیگر، برچسب‌های بدون نوشته‌ای ارائه شده‌اند که با فن‌آوری حرارتی روی آنها نوشته می‌شود و جای برچسب‌هایی که با دستگاه گلدوزی تولید می‌شدند را گرفته‌اند. حتی در برچسب‌های ارزان قیمت نیز رنگ‌ها و گرافیک‌های بدیع به کار گرفته شده تا به محصول جلوه‌ای خاص بخشیده و پیام برند را با قدرت بیشتری بیان کنند. برچسب‌های جدید بر قدرت اجناس لوکس افزوده است؛ برچسب‌های نوآورانه از مشخصات فنی و تولید دست ساز پشتیبانی می‌کند؛ همچنین برچسب‌هایی که در آنها از شخصیتهای کارتونی استفاده می‌شود، بیشتر حس شاد بودن را به کودکان القاء می‌کنند. یکی از متخصصین برچسب‌زنی می‌گوید: "برچسب محصول، مهره مهمی در استراتژی برند می‌باشد. ظاهر، احساس و حتی بوی برچسب اگر خلاقانه انتخاب شود، می‌تواند به عنوان مکمل برند ایفای نقش بکند."[۱۰]

علیرغم تصورات مثبت، نگرانیهای در مورد برچسب زنی بروز کرده است. نگرانیهای قانونی در مورد برچسب و بسته‌بندی، تاریخچه درازی دارد. قانون کمیسیون تجارت فدرال در سال ۱۹۱۴ تأکید کرد که برچسب یا بسته‌بندی متقلبانه، گمراه کننده، یا فریبنده به منزله رقابت غیر منصفانه است. برچسبها ممکن است باعث گمراه کردن مشتریان بشوند، ترکیبات مهم را به درستی توضیح ندهند، یا شامل هشدارهای لازم نباشند. در نتیجه قوانین متعدد فدرال و ایالتی برای تنظیم کردن برچسب زنی وضع شده‌اند. برجسته‌ترین قانون، قانون بسته‌بندی و برچسب زنی منصفانه ۱۹۶۶ است که الزاماتی برای برچسب زنی وضع کرده، به تقویت استانداردهای اختیاری بسته‌بندی در صنایع پرداخته، و به آژانسهای فدرال اختیار داده تا قوانینی برای کنترل بسته‌بندی در صنایع خاص وضع کنند.

در سالهای اخیر، *قیمت گذاری واحد*(بیان کردن قیمت به ازای اندازه استاندارد)، *ثبت تاریخ استفاده*(بیان کردن تاریخ مصرف محصول)، و *برچسب زنی غذایی*(بیان کردن ارزش غذایی محصول) تأثیر زیادی بر برچسب زنی گذاشته است. قانون برچسب زنی غذایی و آموزشی ۱۹۹۰ فروشندگان را ملزم به درج اطلاعات تفصیلی تغذیه‌ای بر روی محصولات غذایی نموده است. اداره غذا و دارو هم قوانین جامعی برای کنترل استفاده از واژه‌هایی چون کم-چربی، سبک، و پر-فیبر وضع کرده‌است. فروشندگان باید اطمینان حاصل کنند که همه اطلاعات مورد نیاز روی برچسبشان درج شده است.

خدمات پشتیبانی محصول

خدمات مشتریان، یکی دیگر از عناصر استراتژی محصول می‌باشد. معمولاً پیشنهاد شرکت، خدمات پشتیبانی را هم به عنوان بخشی فرعی یا اصلی از آن دربر می‌گیرد. در بخشهای بعدی این فصل، خدمات را به عنوان محصولی که در خود دارند مورد بررسی قرار خواهیم داد. در اینجا خدماتی را بررسی می‌کنیم که تکمیل کننده محصول می‌باشند.

اولین گام بررسی دوره‌ای مشتریان است تا علاوه بر ارزیابی ارزش فعلی خدمات، ایده‌های جدیدی هم در این مورد بدست آوریم. مثلاً کادیلاک به طور منظم مصاحبه‌های گروه تمرکزی را با دارندگان خودرو برگزار می‌کند و به دقت شکایتهایی که در مورد نمایندگانش بیان می‌شود را زیر نظر می‌گیرد. کادیلاک از طریق این برنامه نظارتی متوجه شد که خریداران از تعمیراتی که بار اول به درستی انجام نمی‌شوند، بسیار گله‌مندند.

پس از اینکه شرکت ارزش انواع خدمات پشتیبانی را از دید مشتریان ارزیابی کرد، نوبت به ارزیابی هزینه ارائه این خدمات می‌رسد. پس از این می‌توان بسته‌ای طراحی کرد که هم موجب خوشحالی مشتری شود و هم برای شرکت سودمند باشد. کادیلاک بر اساس نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها، سیستمی ایجاد کرد که هر نماینده را به طور مستقیم با ۱۰ مهندس

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مرتبط می‌کرد تا نماینده را در تعمیرهای دشوار یاری کنند. چنید اقداماتی باعث جهشی در وضعیت کادیلاک شد و طی یک سال از مقام چهاردهم در رتبه بندی مستقل خدمات به مقام هفتم صعود کرد. در سالهای گذشته کادیلاک بالاترین یا نزدیک به بالاترین مقدار در شاخص رضایت مشتریان صنعت مربوطه را از آن خود کرده است.[۱۶]

امروزه شرکتهای بسیاری، آمیخته پیچیده‌ای از تلفن، ایمیل، فکس، اینترنت، و فن‌آوریهای تعاملی صدا و داده را بکار گرفته‌اند تا خدمات پشتیبانی که قبلاً ارئه آن ممکن نبود را ارائه کنند. به این مثال توجه کنید:

بعضی از فروشگاههای برخط نگاه می‌کنند که شما به کدام بخشها می‌روید و بعد صفحه گفتگویی باز می‌کنند تا مثل فروشگاهای واقعی، اگر سؤالی در مورد محصولی که دیده‌اید داشتید، پاسخ دهند. مثلاً در وب سایت ساین می‌توانید روی دکمه گفتگو کلیک کرده با کسی صحبت کنید که می‌تواند سؤالات شما را در زمینه سفارشی کردن ساین پاسخ دهد. اچ پی هم برای افرادی که در وب سایتاش به بخش خرید دوربینهای دیجیتال مراجعه می‌کنند، پنجره‌ی گفتگویی باز می‌کند. اگر خریدار، روی بخشی از سایت درنگ کند، تصویر خانمی با این جمله روی صفحه‌اش نمایش داده می‌شود: "سلام، آیا دنبال اطلاعات هستید؟ یک مسئول گفتگوی برخط اچ پی آماده است تا شما را راهنمایی کند. " روی دکمه "رفتن" کلیک کنید و سؤالتان را وارد کنید تا مسئول فروش فوراً جوابتان را بدهد. میزان سؤالات برخط در سایت اچ پی ۶۵ درصد افزایش یافته است. بانک‌های سان تِراست هم با بکارگیری کو-بروزینگ یک گام به جلو برداشته‌اند. به طور کلی این ویژگی مسئولان گفتگوی برخط را قادر می‌سازد تا کنترل صفحه کامپیوتر کاربر را در دست بگیرند و صفحات وب را مستقیماً روی آن اجرا کرده و او را در پیدا کردن چیزی که به دنبال‌اش است یاری کنند. در آینده‌ای نزدیک حتی امکان مشاهده مسئول مربوطه و صحبت کردن با او از طریق "قابلیت صدا-بر روی-وب" هم فراهم خواهد شد.[۱۷]

www.modirefarda.com

تصمیمات خط محصول

خط محصول

گروهی از محصولات که خیلی به هم وابسته هستند زیرا عملکردشان به هم شبیه است، به گروه مشتریان یکسانی فروخته می‌شوند، از طریق کانالهای فروش یکسانی فروخته می‌شوند، یا قیمتشان در بازه قیمتی یکسانی قرار دارد.

استراتژی محصول، علاوه بر تصمیماتی که در مورد محصول و خدمت منحصر به فرد گرفته می‌شود، مستلزم ایجاد خط محصول نیز می‌باشد. **خط محصول** به گروهی از محصولات گفته می‌شود که به دلیل اینکه عملکرد یکسانی دارند، به گروه مشتریان یکسانی فروخته می‌شوند، بازاریابی‌شان از طریق کانالهای یکسانی صورت می‌گیرد یا قیمتشان در بازه قیمتی یکسانی قرار دارد، خیلی به هم وابسته هستند. مثلاً نایکی خطوط متعددی از کفشها و پوشاک ورزشی و چارلز شواب هم خطوط متعددی از خدمات مالی را تولید می‌کند.

تصمیم اساسی که باید در مورد خط محصول گرفته شود، طول خط محصول است؛ یعنی تعداد اقلامی که در خط محصول قرار دارد. اگر مدیریت بتواند با اضافه کردن محصول، سود عایدی را افزایش دهد، خط محصول زیادی کوتاه است؛ اگر هم مدیریت بتواند با کاهش خط محصول، سود را افزایش دهد، خط محصول زیادی بلند است. مدیران باید به صورت دوره‌ای، تحلیل خط محصول را انجام دهند تا فروش و سود آوری هر محصول مشخص شده و بدانند که هر محصول چه تأثیری بر کارآیی خط محصول دارد.

مدیر فردا

طول خط محصول تحت تأثیر اهداف و منابع شرکت قرار دارد. به عنوان مثلا ممکن است هدفی بالا فروشی[۱] را مجاز بشمارد. به همین دلیل است که بِ اِم وِ می‌خواهد مشتریانش به بالا حرکت کنند و خریدشان از مدلهای سری ۳ به سری ۵ و سری ۷ ارتقاء پیدا کند. هدف دیگری ممکن است فروش ضربدری[۲] را مجاز بداند: اِچ پی علاوه بر دستگاههای چاپگر، جوهر آنها را هم به فروش می‌رساند. همچنین هدف دیگری ممکن است محافظت از شرکت در مقابل نوسانات اقتصادی باشد: گپ، لباس فروشیهای زنجیره‌ای متفاوتی راه اندازی کرده است(گَپ، اُلد نِیوی، بِنانا ریپابلیک و فورت اَند تاون) که هر کدام در بازه قیمتی متفاوتی فعالیت می‌کنند.

---

۱ Up-Selling
۲ Cross-Selling

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

هر شرکتی می‌تواند خط تولیدش را به دو شکل بلندتر کند: با *کشیدن خط*، یا *پر کردن خط*. کشیدن خط تولید وقتی رخ می‌دهد که شرکت خط تولیدش را بلندتر از محدوده فعلی بکند. خط تولید را می‌توان از بالا، از پایین، یا از هر دو طرف کشید.

شرکتهایی که در حد بالایی بازار قرار دارند می‌توانند خط محطول را با کشیدن از پایین، بلندتر کنند. شرکت ممکن است برای پر کردن حفره‌ای در بازار که ممکن است باعث جذب رقبا شود، خط را از پایین بکشد؛ و یا در اثر رقابتی که در حد بالای بازار با رقیبش داشته، رقابت را به بخش پایینی منتقل کند. یا ممکن است نرخ رشد بیشتر در بخش پایینی، باعث این تصمیم‌گیری شود. دایملر کرایسلر به خاطر تمام این دلایل خط مرسدس بنز را از پایین کشید. وقتی دید که در بخش ماشینهای تجملاتی با رقابت ژاپنیها روبرو است و نرخ رشد این بازار هم کم است، مرسدس کلاس سی را با موفقیت به بازار معرفی کرد. این مدلها در بازه قیمتی ۳۰،۰۰۰ دلار به خوبی فروش می‌رفتند و هیچ مشکلی برای مرسدس بنزهای گران قیمت ایجاد نکرد.

شرکتهایی که در بخش پایینی بازار هستند، می‌توانند خط را با کشیدن از بالا بلندتر کنند. در بعضی مواقع، شرکتها برای بهبود قدر و منزلت محصولات فعلیشان، خط را از بالا می‌کشند. همچنین ممکن است به خاطر نرخ رشد سریعتر یا حاشیه سود بالاتر، جذب این بخش از بازار شوند. به عنوان نمونه هر کدام از شرکتهای معروف خودروسازی ژاپن، خودرویی برای بخش بالای بازار عرضه کردند: تویوتا، لِکسوز را معرفی کرد، نیسان اینفینیتی را، و هوندا آکورا را. همه آنها بجای نامهای قبلی، از نامهای جدید استفاده کردند.

شرکتهایی که در میانه بازار قرار دارند، ممکن است تصمیم بگیرند که خط را از دو طرف گسترش دهند. ماریوت چنین تصمیمی گرفت. این هتل علاوه بر خدمات فعلی، هتلهایی با برندهای جدید نیز راه اندازی کرده تا هم به حد بالایی بازار خدمات بدهد، هم به بخش پایینی؛ هدف رِنسانس، جذب و خشنود ساختن مدیران ارشد است؛ ماریتوز، مدیران میانی و بالا را هدف گرفته؛ کُرتی یارد مورد توجه فروشندگان و رانندگان جاده است؛ و مهمانسراهای فِیر فیلدز هم تاجرانی که با بودجه محدود سفر می‌کنند را هدف گرفته. اِگز کیو اِستِی هم اقامتگاهی موقتی است، برای کسانی که در حال اسباب کشی هستند یا محلی را برای بیش از ۳۰ روز احتیاج دارند. مهمانسرای ماریُتز رِزیدِنس هم اقامتگاهی آرمیده با جو مسکونی را برای کسانی فراهم می‌کند که برای فرار از سر و صدا و دیگر مشکلات سفر می‌کنند. سوئیتهای ماریوت تاون پِلِیس هم فضای آرامی را با قیمتی مناسب در اختیار افرادی می‌گذارد که به سفرهای طولانی می‌روند. سوئیت‌های اِسپرینگ هیل ماریوت هم نسبت به مساحت متوسط اتاق هتلهای دیگر، ۲۵ درصد فضای بیشتری دارد که مناسب بازرگانانی است که دائم به سفر می‌روند و می‌خواهند فضایی مستقل برای کار و استراحت در هتل داشته باشند.[۱۸] ریسک اصلی این استراتژی در این است که بعضی از مسافران وقتی متوجه شوند که در زنجیره هتلهای ماریوت می‌توانند خیلی کمتر پرداخت کنند ولی تقریباً هر چیزی که می‌خواهند را در اختیار داشته باشند، دیگر حاضر نخواهند شد که به هتلهای گران قیمت این زنجیره مراجعه کنند. اما به هر حال، ماریوت ترجیح می‌دهد که این مشتریان خدمات ارزانتر را انتخاب کنند، ولی به شرکت رقیب نروند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ کشیدن خط محصول: ماریوت خط کاملی از برندهای هتل را عرضه کرده که هر کدام بازار هدف متفاوتی دارد.

راه دیگری که برای بلندتر کردن خط محصول وجود دارد، *پر کردن خط محصول* است؛ یعنی اضافه کردن اقلام بیشتر به محدوده فعلی خط. دلایل متعددی برای پر کردن خط محصول وجود دارد: تلاش برای سود اضافی، خوشنود کردن نمایندگان فروش، بکارگیری ظرفیت اضافی، تبدیل شدن به شرکت پیشرو که تمام محصولات را دارد، و پر کردن حفره‌های بازار برای دور نگه داشتن رقبا. به هر حال، پر کردن خط نباید منجر به کپی برداری از محصولات دیگر و گیج کردن مشتری شود. شرکت باید اطمینان حاصل کند که اقلام جدید به میزان قابل توجهی با چیزهایی که وجود داشته‌اند، تفاوت دارند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تصمیمات آمیخته محصول

آمیخته محصول(یا مجموعه محصول)

مجموعه همه خطوط محصول و اقلامی که فروشنده خاصی برای فروش عرضه می‌کند.

سازمانی با چند خط محصول، دارای یک آمیخته محصول است. **آمیخته محصول(Product Mix)** یا **سبد محصول** (Product Portfolio) شامل همه خطوط و اقلام محصولی است که فروشنده خاصی برای فروش عرضه کرده است. آمیخته محصول آوُن، از پنج خط محصول اصلی تشکیل شده است: محصولات آرایشی، محصولات خوبی، جواهر و زیور آلات، کادو، و محصولات الهام‌بخش(کادوها، کتابها، موسیقی‌ها، و لوازم منزل الهام بخش). هر خط محصول شامل زیر خطهای مختلفی می‌باشد. مثلاً محصولات آرایشی به محصولات آرایشی، محافظت پوست، حمام و زیبایی، عطر، و محافظت در فضای آزاد تقسیم‌بندی می‌شود. هر خط و زیر خط نیز شامل اقلام متعددی می‌باشد. در مجموع، آمیخته محصول آوُن شامل ۱۳۰۰ محصول است. برای مقایسه باید بدانید که کِی مارت ۱۵،۰۰۰ قلم، تری اِم بیش از ۶۰،۰۰۰ قلم، و جنرال اِلکتریک هم ۲۵۰،۰۰۰ قلم محصول تولید می‌کنند.

آمیخته محصول هر شرکت، چهار بعد مهم دارد: عرض، طول، عمق، و سازگاری. *عرض* آمیخته به تعداد خطوط محصول مختلف شرکت اشاره دارد. پروکتر اند گمبل به بازاریابی آمیخته محصول نسبتاً بزرگی می‌پردازد که شامل ۲۵۰ برند مختلف بوده و در پنج خط محصول اصلی طبقه‌بندی شده‌اند: محصولات شخصی و آرایشی، منزل و خانه، بهداشتی و خوبی، بچه و خانواده، و تغذیه و مراقبت حیوانات خانگی.

طول آمیخته محصول به تعداد کل اقلامی که شرکت در آن خط محصول دارد، اشاره می‌کند. پی اند جی، نوعاً در هر خط محصول، چندین برند دارد. مثلاً خط محصولات خانه و منزل شامل هفت برند، پودر رختشویی شش برند، و صابون دستشویی شامل پنج برند می‌باشد.

عمق خط محصول به تعداد نسخه‌های مختلف از هر محصول در خط اشاره دارد. خمیر دندان کرست، ۱۶ نوع مختلف دارد که از کرست مالتی کِیر، کرست کَویتی پروتکشِن، و کرست تارتار پروتِکشن گرفته تا کرست سِنسیتیویتی پروتکشن، کرست دوآل آکشِن وایتِنینگ، کرِست وایتِنینگ پلاس اِسکوپ، کیدز کَویتی پروتکشِن، و کرِست بیکینگ سودا و پراُکسید

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

وایتِنینگ فارمیولِشنز[19] را شامل می‌شود.(در مورد نکته سنجی در بازاریابی صحبت کنید! بحثی که در فصل ۷ داشتیم را بیاد آورید.)

و آخرین بعد که *سازگاری* آمیخته محصول است به این مورد اشاره دارد که محصولات مختلف در کاربرد، نیازمندیهای تولید، کانالهای توزیع، و برخی چیزهای دیگر، چقدر به هم شبیه هستند. خطوط محصول پی اند جی تا این حد به هم شبیه هستند که همه آنها محصولات مصرفی بوده و از طریق کانالهای توزیع یکسانی، پخش می‌شوند. خطوط از این منظر که برای خریداران عملکردهای متفاوتی دارند، با هم سازگاری کمتری دارند.

این ابعاد آمیخته، ابزاری برای تعریف استراتژی محصول شرکت می‌باشند. شرکت می‌تواند کسب و کارش را به چهار روش مختلف، گسترش دهد. می‌تواند با اضافه کردن خطوط محصول جدید، آمیخته محصولش را گسترش دهد. در این روش، خطوط جدید بر پایه شهرت شرکت در خطوط قبلی شکل می‌گیرند. شرکت می‌تواند طول خطوط محصول فعلی را نیز افزایش داده و به شرکتی تبدیل شود که همه چیز عرضه می‌کند. همچنین می‌تواند نسخه‌های جدیدی از هر محصول ایجاد کرده و بدین ترتیب عمق آمیخته را افزایش دهد. نهایتاً شرکت می‌تواند بر اساس اینکه آیا می‌خواهد شهرت بهتری در یک زمینه خاص یا در چند زمینه کسب کند، به دنبال سازگاری بیشتر- یا کمتر- در خط محصولاتش باشد.

استراتژی برند: ایجاد برند مستحکم

بعضی تحلیلگران، برندها را بادوام‌ترین دارایی شرکت می‌دانند که بیشتر از محصولات و لوازم عادی عمر می‌کنند. جان استِوارت، بنیانگذار کوارک اُتز، یک بار می‌گفت:"اگر این کسب و کار از هم پاشیده شود، زمین، آجر و ملات را به شما می‌دهم و فقط برند را برای خودم نگه می‌دارم. خواهید دید که وضع من خیلی بهتر از شما خواهد بود." یکی از مدیران قبلی مَک دونالد در تأیید این دیدگاه می‌گوید اگر ما در یک حادثه ناگوار تمام ساختمانها، تجهیزات و کلاً همه دارایی‌هایمان را هم از دست دهیم، بخاطر ارزش برندمان می‌توانیم پول کافی برای تهیه مجدد همه آنها قرض کنیم. . . . ارزش برند از تمام دارایی‌ها هم بیشتر است.[20]

بنابراین، برند دارایی قدرتمندی است که باید آنرا به دقت توسعه داده و مدیریت کرد. در این بخش استراتژیهای کلیدی ایجاد و مدیریت برندها را بررسی خواهیم کرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

سرمایه برند

برندها، چیزی بیش از نام و علامت هستند. آنها عنصر کلیدی در ارتباط شرکت با مصرف‌کنندگان می‌باشند. برندها بیان کننده ادراک و احساس مصرف‌کنندگان نسبت به محصول و کارایی آن می‌باشند؛ هر چیزی که محصول یا خدمت در ذهن مصرف‌کننده تداعی می‌کند. در تحلیل نهایی، برندها در ذهن مصرف‌کنندگان قرار دارند.

ارزش واقعی برندهای مستحکم در قدرت جذب رجحان و وفاداری مشتریان می‌باشد. برندها از نظر میزان قدرت و ارزشی که در بازار دارند، با هم تفاوت دارند. بعضی برندها مثل کوکاکولا، تاید، نایکی، هارلی-دیویدسون، دیزنی و دیگر برندهای مشابه آنقدر مشهور شده‌اند که قدرتشان را در بازار برای سالها یا حتی نسلهای متمادی حفظ می‌کنند. این برندها فقط به دلیل ارائه مزایای منحصر به فرد یا خدمات قابل اطمینان در بازار رقابتی موفق نمی‌شوند، بلکه موفقیتشان به خاطر ارتباط عمیقی است که با مشتریان برقرار کرده‌اند.

سرمایه برند
تأثیر مثبتی که دانستن نام برند بر واکنش مشتریان نسبت به محصول و خدمت دارد.

بعضی وقتها، مصرف‌کنندگان پیوند عمیقی با یک برند خاص برقرار می‌کنند. به عنوان نمونه، احساس این زوج میشیگانی را در مورد ابزارهای برقی دی والت بلک اند دکر در نظر بگیرید:

> ریک و رز وایتاکرِ دوست نداشتند لباسهای متداول عروس و داماد را بپوشند و جشن عروسی‌شان را برگزار کنند. واقعیت این بود که ریک یک نجار بود و واقعاً به ابزارهای برقی عشق می‌ورزید؛ مخصوصاً ابزارهای برقی دی والت. به همین دلیل در روز عروسی، میهمانها در حالیکه تی شرت زرد و مشکی با آرم دی والت به تن کرده و بیش از ۵۰ نفر بودند، در حیاط پشتی خانه ریک جمع شدند. این زوج

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

میشیگانی که الان هر دوشان ۴۴ سال سن دارند هم تی شرتهایی به تن کردند که مزین به تصویر مَت کِن سِت، راننده مورد حمایت دی والت در مسابقات نِسکار، بود. پس از آن به سمت کلیسای چوبی کوچکی حرکت کردند که با ابزار دی والت ساخته بودند. در آنجا ابزار برقی‌شان را با هم مبادله کردند و کیک را با اره برقی بریدند.

یک برند قدرتمند از سرمایه برند زیادی برخوردار است. **سرمایه برند(Brand Equity)**، تأثیر مثبت متمایز کننده‌ای است که دانستن نام برند بر واکنش مشتری نسبت به محصول یا خدمت دارد. یکی از معیارهای سرمایه برند، میزانی است که مشتری حاضر است بیشتر برای آن برند پول پرداخت کند. در مطالعه‌ای مشخص شد که ۷۲ درصد از مشتریان حاضرند برای برند مورد نظرشان نسبت به نزدیکترین برند رقیب، ۲۰ درصد بیشتر پرداخت کنند؛ ۴۰ درصد هم اظهار کردند که حاضرند ۵۰ درصد بیشتر پرداخت کنند.[۲۱] علاقه‌مندان به تاید و هاینس حاضرند ۱۰۰ درصد بیشتر پرداخت کنند.[۲۲]

برندی که سرمایه قوی دارد، دارایی پرارزشی است. *ارزش‌گذاری برند(Brand Valuation)* فرایندی است که طی آن ارزش مالی برند برآورد می‌شود. اندازه گیری چنین ارزشی،کاری دشوار است. اما بر اساس یک تخمین، ارزش برند کوکاکولا بیش از ۶۷ میلیارد دلار، مایکروسافت ۵۷ میلیارد دلار، و آی بی اِم ۵۶ میلیارد دلار برآورد شده است. رده بندی دیگر برندهای ارزشمند دنیا شامل جِنرال اِلکتریک، اینتل، نوکیا، تویوتا، دیزنی، مک دونالدز و مرسِدس-بنز می‌باشد.[۲۳]

سرمایه برند بالا، مزیتهای رقابتی بسیاری در اختیار شرکت می‌گذارد. یک برند قدرتمند، از سطح آگاهی و وفاداری زیاد مصرف‌کنندگان نسبت به برند، برخوردار است. از آنجا که مصرف‌کنندگان انتظار دارند آن برند را در فروشگاه ببینند، شرکت در معامله با خریداران از قدرت بیشتری برخوردار است. همچنین از آنجا که برند از اعتبار زیادی برخوردار است، شرکت به سادگی می‌تواند خطهای جدید را راه اندازی کرده و برند را گسترش دهد. برند معروف، در مبارزات خشم آلود قیمت، سپر دفاعی در اختیار شرکت می‌گذارد.

علاوه بر این موارد، برند قدرتمند مبنایی برای ایجاد رابطه مستحکم و سودمند با مشتریان نیز می‌باشد. دارایی زیر بنایی که متضمن سرمایه برند است، دارایی مشتری است؛ یعنی ارزش ارتباط با مشتریان که در نتیجه برند ایجاد می‌شود. برند قدرتمند اهمیت زیادی دارد، اما چیزی که در عمل ارائه می‌کند، مجموعه‌ای از مشتریان سودمند و وفادار است. وضعیت درست این است که تمرکز بازاریابی بر ایجاد دارایی مشتری باشد و مدیریت برند هم به عنوان یکی از ابزارهای اصلی بازاریابی از آن حمایت کند. یکی از متخصصین بازاریابی می‌گوید: "شرکتها را باید سبدی از مشتریان دید، نه سبدی از محصولات."[۲۴]

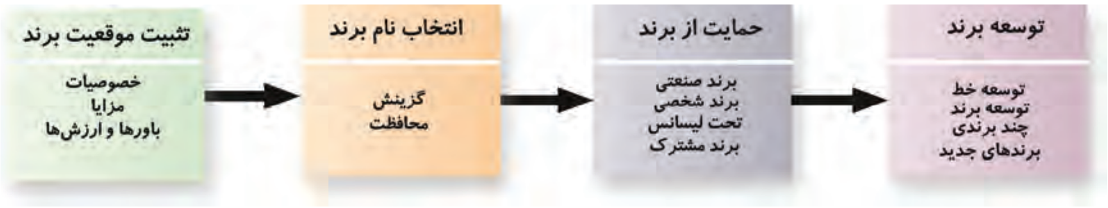
ساختن برندهای مستحکم

ساختن برند، تصمیمات چالش برانگیزی را به بازاریابان تحمیل می‌کند. تصویر ۸-۳ نشان می‌دهد که تصمیمات اساسی در مورد استراتژی برند شامل تثبیت موقعیت برند، انتخاب نام برند، حمایت از برند، و توسعه برند می‌باشد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



تصویر ۸-۳
تصمیمات اصلی استراتژی برند

تثبیت موقعیت برند

بازاریابان باید موقعیت برندشان را در ذهن مشتریان هدف به دقت مشخص کنند. موقعیت برند را می‌توان بر اساس یکی از سه سطح تثبیت کرد.[۲۵] در پایین‌ترین سطح می‌توان موقعیت برند را بر اساس *خصوصیات محصول* تثبیت کرد. از اینرو بازاریابان خمیردندان کرست می‌توانند در مورد ترکیبات ابتکاری و طعم خوب خمیردندان صحبت کنند. اما به هر حال، خصوصیات، پایین‌ترین سطح مطلوبیت برند را برای تثبیت موقعیت برند دارند. رقبا به سادگی می‌توانند از خصوصیات کپی برداری کنند. نکته مهمتر این است که مصرف‌کنندگان به چنین خصوصیاتی علاقه‌مند نیستند؛ بلکه می‌خواهند بدانند که این خصوصیات برایشان چه فایده‌ای دارد.

اگر برای تثبیت موقعیت، برند را با *مزیت* مطلوبی مرتبط کنیم، نتایج بهتری بدست می‌آوریم. از اینرو، بازاریابان خمیردندان کرست می‌توانند پا را فراتر گذاشته و بجای صحبت در مورد ترکیبات خمیردندان، از نتایج پیشگیری از کرم خوردگی و مزیتهای جرم گیری دندان بگویند. بعضی از برندهایی که موقعیتشان را با موفقیت بر اساس مزیت تثبیت کرده‌اند، شامل این شرکتها می‌باشند: ولوو(امنیت)، فِدِکس(تحویل به موقع تضمین شده)، نایکی(کارایی)، و لِکسوز(کیفیت).

مستحکم‌ترین برندها، به تثبیت موقعیت بر اساس خصوصیات و مزایا قناعت نمی‌کنند؛ آنها موقعیتشان را بر اساس باورها و ارزشهای مستحکم تثبیت می‌کنند. این برندها تأثیر احساسی بسیاری بر مصرف‌کنندگان می‌گذارند. به همین دلیل، بازاریابان کرست فقط در مورد ترکیبات و مزایای پیشگیری از کرم خوردگی صحبت نمی‌کنند، بلکه به مشتری می‌گویند که این موارد چطور "لبخندهای سالمتر و قشنگتری برای زندگیشان" فراهم می‌کند.[۲۶] برندهای موفق مشتریان را عمیقاً مجذوب خود می‌کنند. برندهایی مثل اِستارباکز یا ویکتوریا سیکرِتز کمتر به خصوصیات ملموس محصول توجه می‌کنند و تمرکزشان بر خلق شگفتی، اشتیاق، و ایجاد شور و تهییج در مشتریان است.

وقتی بازاریابان می‌خواهند موقعیت یک برند را تثبیت کنند، باید مأموریتی برای آن وضع کرده و چشم‌اندازی از اینکه قرار است برند چه کار کند و چطور بشود تهیه کنند. برند، تعهد شرکت به ارائه با ثبات مجموعه‌ای از ویژگیها، مزایا، خدمات و تجربه‌های ویژه به مشتریان می‌باشد. تعهد برند باید واضح و صادقانه باشد. مثلاً مُتِل سیکس، اتاقهای تمیز، و خدمات خوب را با قیمت ارزان عرضه می‌کند، اما قول نمی‌دهد که مبلمان گران قیمت یا حمام بزرگ در اختیار مشتری قرار می‌دهد. در مقابل، ریتز-کارلتون، اتاقهای لوکس داشته و خاطره بیادماندنی در ذهنتان باقی می‌گذارد، ولی تعهدی در قبال قیمت ارزان ندارد.

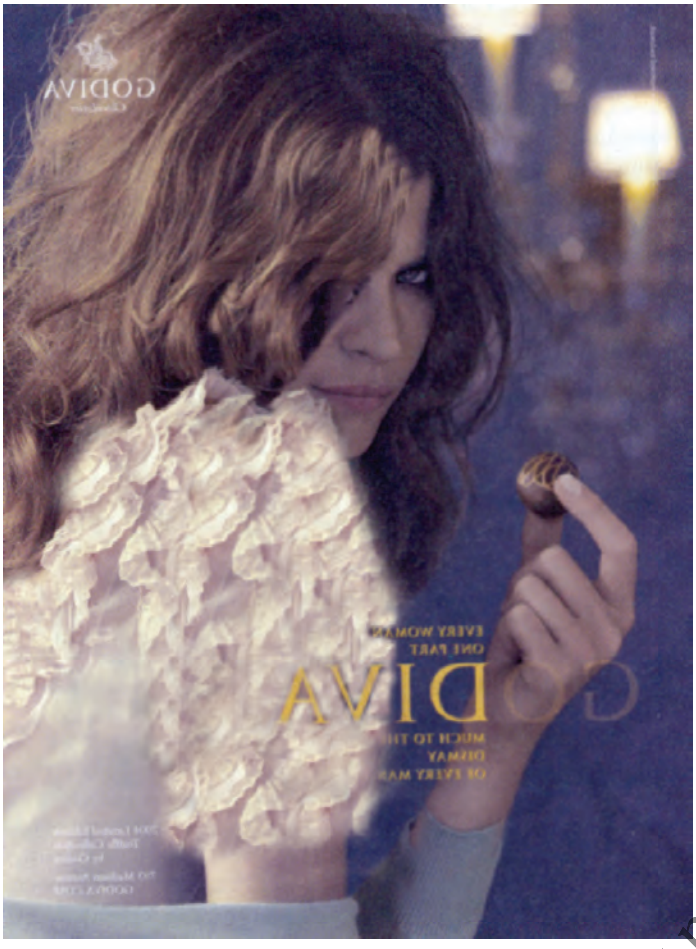
انتخاب نام برند

نام خوب موفقیت محصول را دو چندان می‌کند، اما پیدا کردن بهترین نام برند هم کار ساده‌ای نیست. برای شروع باید محصول و مزایای آن، بازار هدف، و استراتژی بازاریابی پیشنهاد شده را به دقت مرور کرد. بعد از این کار، در انتخاب نام برند باید از علم و هنر استفاده کرد و تا حدودی هم از غریزه(به بازاریابی در عمل ۸-۱ نگاه کنید).

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



خصوصیات یک نام برند مطلوب شامل این موارد می‌باشد: (۱) باید ویژگی‌هایی در مورد مزیت‌ها و کیفیت محصول را به مخاطب تلقین کند. مثالها: بیوتی رِست، اِسناگلِز، مِری میدز، آف! باگ اِسپرِی (۲) تلفظ، تشخیص، و به خاطر آوردن آن ساده باشد. معمولاً تلفظ اسامی کوتاه‌تر ساده‌تر بوده و به سادگی در ذهن باقی می‌مانند(تاید، کرِست، جِت بلو)، ولی بعضی وقتها هم اسامی بلند مؤثرند(مارگارین "نمی‌توان باور کرد که کره نیست") (۳) نام برند باید متمایز باشد(لِکسوز، کوداک، اُراکِل) (۴) باید قابل توسعه باشد: آمازون کارش را با کتابفروشی شروع کرد، اما نامی انتخاب کرد که امکان گسترش فعالیتها در زمینه‌های دیگر هم برایش فراهم باشد. (۵) نام باید به سادگی به زبانهای بیگانه ترجمه شود. استاندارد اُیل آو نیو جِرسی، قبل از اینکه ۱۰۰ میلیون دلار هزینه کرده و نامش را به اِکسون تغییر دهد، نامهای گوناگونی را به ۵۴ زبان و در بیش از ۱۵۰ بازار بیگانه مورد بررسی قرار داد. این شرکت متوجه شد که نام اِنکو وقتی در زبان ژاپنی تلفظ می‌شود، به معنی موتور از کار افتاده می‌باشد. (۶) باید قابل ثبت و حفاظت قانونی باشد. اگر نام شبیه برند دیگری باشد، قابل ثبت کردن نخواهد بود.

همینکه نام مشخص شد، باید محافظت از آنرا آغاز کرد. شرکتهای بسیاری تلاش کرده‌اند برندی که درست می‌کنند، در نهایت یک گروه محصول را مشخص کند؛ برندهایی مثل کلینِکس، لیوایز، جِل-اُ، اسکاچ، فُرمیکا، زیپ لُک، و فایبرگلاس در این زمینه موفق شدند، اما ممکن است موفقیت شدید آنها باعث شود حق انحصاری نسبت به برند را از دست بدهند. بسیاری از اسامی که مورد حفاظت قانونی بودند- مثل سِلفن، آسپرین، نایلون، کِروزِن، لینُلیوم، یویو، ترامپُلین، اِسکِلیتور، تِرموس، و شرِدِد ویت-، امروزه عمومی شده‌اند و هر فروشنده‌ای می‌تواند از آنها استفاده کند. بازاریابان برای حفاظت از برندهایشان، کلمه برند یا علامت تجاری ثبت شده را بعد از نام برند می‌آورند؛ مثل برند اِید که برندی برای بانداژهای چسب‌دار می‌باشد.

www.modirefarda.com

حمایت از برند

تولید کننده، برای حمایت از برند، چهار گزینه پیش رو دارد. محصول را می‌توان مثل کِلوگـه و آی بی اِم، با *برند صنعتی(Manufacturer's Brand)* یا برند ملی(National Brand) عرضه کرد. در این حالت محصول با نام شرکت تولید کننده عرضه می‌شود. روش دیگر این است که تولید کننده محصولش را به فروشنده‌ای بفروشد و او از *برند شخصی*(Private Brand) استفاده کند(*برند فروشگاهی*(Store Brand) یا *برند توزیع کننده*(Distributer Brand) نیز نامیده می‌شود). با اینکه بسیاری از تولید کنندگان، از برند خودشان استفاده می‌کنند، اما برخی هم به بازاریابی *محصولات تحت لیسانس(Licensed Brands)* می‌پردازند. مورد آخر اینکه دو شرکت می‌توانند نیروهایشان را با هم متحد کرده و محصول را با *برند مشترک(Co-Brand)* عرضه کنند.

برند شخصی(یا برند فروشگاهی)

برندی که توسط فروشنده یک محصول یا خدمت ایجاد شده و به او تعلق دارد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ تعداد فروشگاههایی که از برندهای فروشگاه خودشان استفاده می‌کنند، رو به افزایش است. برند کاستکوز کِرلَند ، هر چیزی از پوشک بچه گرفته تا باربیکیو را مزین کرده است.

برند صنعتی در مقابل برند خصوصی برندهای صنعتی، مدتها خرده‌فروشیها را تحت تسلط خود داشتند. اما امروزه بسیاری از خرده‌فروشان و عمده فروشان برند خصوصی (یا فروشگاهی) مخصوص به خودشان را ایجاد کرده‌اند. در بسیاری از صنایع نیز این برندهای خصوصی ، برندهای صنعتی را با چالش مالی روبرو کرده‌اند:

ملانی ترنر فراموش کرده صورت خریدش را بیاورد، اما به نظر نمی‌رسد که این مشاور ۴۲ ساله امور بازنشستگی زیاد نگران شده باشد. او به فروشگاه کاستکو محله خودش وارد شده و می‌داند که به کجا باید برود. در بخش پودرهای ظرف شویی، از کنار کسکید پروکتر اند گمبل گذشت و دو بطری ۲،۵ کیلویی با آرم کِرلَند برداشت، برندی که کاستکو بر روی همه محصولات فروشگاهش حک کرده ، از قرص کمر درد گرفته تا کفش کتانی ورزشی. وقتی هم که برای شام دنبال ماهی می‌گشت، یک بسته ۱/۵ کیلویی ماهی تیلاپیا برداشت که لوگوی قرمز و سفید رنگ کِرلَند رویش نقش بسته بود. پس از آن، به راهرو کاغذهای بهداشتی رفت و یک بسته بزرگ از دستمال سفره کِرلَند ، کاغذ توالت کِرلَند ، و ... برداشت. صبر کنید، پس حوله کِرلَند کجاست؟ با چشمانش همه جا را بررسی کرد و وقتی مطمن شد که تمام شده، دستش را دراز کرد تا یک بسته ۱۲ تایی از بونتی محصول پروکتر اند گمبل را بردارد، ولی در آخرین لحظه گفت: عیبی ندارد، منتظرش می‌مانم.

دلیل ترس مِلانی ترنر از پروکتر اند گمبل، یونی لِورِ، کرافت، و دیگر برندهای تولید کننده محصولات مصرفی، در اینجا، این دنیای کوچک نهفته است. او سبد خریدش را به سمت صندوق هل می‌دهد ولی تقریباً هیچکدام از برندهای ملی را انتخاب نکرده است. . . در دنیای برندها، تغییرات نامشهودی در حال رخ دادن است. خرده‌فروشان- تک فروشانی که برندهای تولید شده و بازاریابی شده توسط شرکتهای مهم و بزرگ را می‌فروختند- همانند بازاریابان تکامل یافته رفتار می‌کنند.[۲۷]

به نظر می‌رسد که دیگر اکثر خرده‌فروشان برندهای مخصوص به خودشان را دارند. ول مارت، نوشیدنی‌ها و محصولات مصرفی منتخب سَمز؛ محصولات دارویی، بهداشتی و زیبای ایکوئیت؛ و دستمال توالت، پوشک، پودر رختشویی، و نرم کننده وایت کِلود را عرضه می‌کند. بیش از نیمی از محصولات فروشگاههای محلی تارگِت، با برند خصوصی عرضه می‌شوند؛ کروگر، غول خواربار فروشی، هم حدوداً ۸۰۰۰ قلم محصول غذایی و نوشیدنی را تحت برندهای خصوصی خود مثل پرایویت سِلِکشِن، کروگِر و اف اِم وی عرضه می‌کند. همچنین برندهای خصوصی بیش از ۸۰ درصد محصولات تِریدِر جوز را تشکیل می‌دهند. در طرف دیگر طیف هم، خرده‌فروش کلاس بالای سَکز فیفت اَونیو قرار دارد که کراواتهای ۹۸ دلاری، لباس زنانه ۲۰۰ دلاری و تی شرتهای پنبه‌ای ۲۵۰ دلاری را با برند پوشاک بسیار با کیفیتش به فروش می‌رساند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ تحت لیسانس درآوردن شخصیتها: نیکِلودیَن مجموعه گسترده‌ای از شخصیتهای بزرگ معروف مثل دورا دِ اِکسپلورر، دِ راگراتز کِلان، و اِسپونج باب اِسکوِر پَنتز ایجاد کرده است که سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار فروش دارند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

برندهای خصوصی در مجموع بیش از ۲۰ درصد فروش کل محصولات مصرفی را در آمریکا به خود اختصاص داده‌اند. البسه با مارک خصوصی مثل جین آریزونا(جِی سی پِنی) و لیز لِینج(تارگت) هم بیش از ۳۶ درصد از کل فروش پوشاک در آمریکا را به خود اختصاص داده‌اند.[۲۸]

در به اصطلاح جنگ برندهای صنعتی و خصوصی، خرده‌فروشان برتری‌های بسیاری دارند. آنها محصولاتی که انبار می‌کنند، جایی که آنها در قفسه‌ها قرار می‌گیرند، قیمتی که برایشان تعیین می‌شود، و آنهایی که در تبلیغات معرفی می‌شوند را تحت کنترل خود دارند. اکثر خرده‌فروشان، از کارخانه‌ها *هزینه جا انداختن* دریافت می‌کنند- پولی که تولید کنندگان قبل از پذیرش محصولات جدیدشان به خرده‌فروشان پرداخت می‌کنند تا در فروشگاه جایی به محصولاتشان بدهند. اخیراً، هزینه جا انداختن که سالانه بالغ بر ۹ میلیارد دلار می‌باشد دقیقاً مورد بررسی کمیسیون فدرال تجارت قرار گرفته، زیرا حدس می‌زنند خرده‌فروشان با محدود کردن رقابت برای تولید کنندگان کوچکی که توان پرداخت این هزینه را ندارند، حالت دَمپینگ ایجاد کنند.[۲۹]

ایجاد برند خصوصی دشوار بوده و هزینه انبار و تبلیغات آن هم بالا است. اما حاشیه سود بالاتری برای خرده‌فروشان داشته و محصولی را در اختیارشان می‌گذارد که نمی‌توان آنرا از رقبا خریداری کرد. در نتیجه مراجعه به فروشگاه و وفاداری به آن هم افزایش می‌یابد. خرده‌فروشان معمولاً نسبت به رقبای صنعتی، قیمت پایین‌تری را برای برندهای فروشگاهی‌شان طلب می‌کنند و از اینرو علی‌الخصوص در مواقع رکود اقتصادی، مورد توجه خریدارانی قرار می‌گیرند که حساسیت زیادی به قیمت دارند. اکثر خریداران نیز اعتقاد دارند که برندهای فروشگاهی توسط یکی از تولیدکنندگان بزرگ تولید می‌شوند. این عقیده درست است. برندهای ملی که محصولاتی چون بِردز آی، دِل مونتِه، هُرمِل، کیمبِرلی-کِلارک و سارا لی را تولید می‌کنند، برندهای فروشگاهی را هم تولید می‌کنند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابان برندهای بزرگ، برای غلبه بر برندهای خصوصی، باید در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کنند تا برندهای جدید، قابلیتهای جدید، و بهبود کیفیت مستمر را به بازار عرضه‌کنند. باید برنامه‌های تبلیغاتی قوی طراحی کنند تا آگاهی و ترجیح نسبت به برندشان را حفظ کنند. همچنین باید راههایی برای همکاری با توزیع کنندگان بزرگ بیابند که به صرفه‌جویی در توزیع و بهبود کارایی شرکت منجر شود.

تحت لیسانس بسیاری از تولیدکنندگان، سالها زمان و میلیونها دلار پول صرف می‌کنند تا برند خودشان را ایجاد کنند. اما برخی از شرکتها هم اجازه استفاده از نام یا نشانه‌ای که قبلاً توسط تولید کننده دیگری خلق شده، نام شخصی معروف، یا شخصیت معروف کتابها یا فیلمها را خریداری می‌کنند. هر کدام از این موارد در مقابل پولی که برایشان پرداخت می‌شود، نام برند مطمئن و اثبات شده‌ای را در اختیارشان قرار می‌دهد.

فروشندگان پوشاک و متعلقات آن، پول زیادی برای حق امتیاز پرداخت می‌کنند تا محصولاتشان - از بلوز گرفته تا کراوات، و از شلوار گرفته تا جای لباس- را به نامها نام نوآوران مد مثل کالوین کِلاین، تُمی هیلفیگر، گوچی یا آرمانی مزین کنند. فروشندگان محصولات کودکان، فهرست بی‌پایانی از نام شخصیتها را به محصولاتشان- پوشاک، اسباب بازی، لوازم مدرسه، پارچه، عروسک، ظرف غذا، غذای صبحانه، و دیگر اقلام- ضمیمه کرده‌اند. شخصیتهای تحت لیسانس، از محدوده کلاسیک مثل شخصیتهای سِسامِه اِستریت، دیزنی، پی ناتز، وینی دِ پو، دِ موپتز، اِسکوبی دو، و دکتر سوز گرفته تا شخصیتهای امروزی‌تر مثل دورا دِ اِکسپلورر، پاوِر پوف گِرلز، بلو کِلوز، و هری پاتر را در بر می‌گیرند. علاوه بر این برخی از اقلام پر فروش اسباب بازی فروشیها از فروش محصولاتی ناشی می‌شود که بر اساس شخصیتهای نمایشها و فیلمهای تلویزیونی، همچون سوپرمن مایتی ماسکلز سوئیت، اِسپایدر مَن، تریپل آکشِن وِب بِلَستِر، و دوراز تاکینگ دول هاوس ساخته شده‌اند.

در سالهای اخیر، تحت لیسانس درآوردن نام و شخصیتها رشد سریعی را تجربه کرده است. فروش سالیانه محصولات تحت لیسانس در آمریکا و کانادا از ۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۷ به ۵۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۷ و به بیش از ۱۷۵ میلیارد دلار در امروز، افزایش پیدا کرده است. تحت لیسانس درآوردن محصولات، برای بسیاری از شرکتها، به تجارتی سودمند تبدیل شده است. به عنوان مثال نیکلودیَن مجموعه گسترده‌ای از شخصیتهای بزرگ معروف مثل دورا دِ اِکسپلورر، دِ راگراتز کِلان، و اِسپونج باب اِسکوِر پَنتز ایجاد کرده است. محصولات ورزشی که از این شخصیتها استفاده می‌کنند، سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار فروش دارند. یکی از متخصصین تحت لیسانس درآوردن برند می‌گوید: "وقت موضوع تحت لیسانس درآوردن برندهای نیکِلودیَن برای محصولات مصرفی مطرح می‌شود، معلوم می‌شود که نیکِلودیَن قدرت کیمیاگری دارد."[۳۰]

برند مشترک
عمل استفاده از نام برندهای تثبیت شده دو شرکت مختلف روی محصولی یکسان.

برند مشترک با اینکه شرکتها از قبل محصولاتشان را با **برند مشترک** عرضه می‌کردند، اما در سالهای اخیر تجدید حیاتی در مشترک سازی برند محصولات رخ داده است. فقط در سال گذشته ۵۲۴ محصول جدید با برند مشتریک به بازار عرضه شد. مشترک سازی برند وقتی رخ می‌دهد که دو برند از شرکتهای مختلف برای محصول یکسانی استفاده شوند. مثلاً محصولات غذایی براووا(که لبنیات با برند اِسلِمرز عرضه می‌کند) با شرکت غذایی مِستِر(که شکلات‌هایی مثل اِم اَند اِم، اسنیکر، اِستار برست را تولید می‌کند) همکاری کرده و محصولاتی با نامهای اِستار برست اِسلِمرز، تری ماسکِتیرز اِسلمرز و میلکی وِی اِسلمرز را به بازار عرضه کرده‌اند. جِنرال اِلکتریک به همکاری با کولیگان پرداخته تا در یخچال کولیگان پروفایل پرفُرمَنس، سیستم تصفیه آب کولیگان را به صورت داخلی بکار گیرد. در بیشتر وضعیت‌های استفاده مشترک از برند، یکی از شرکتها حق استفاده از برند معروف شرکت دیگر را پرداخت می‌کند تا آنرا در محصول ترکیبی خودش بکار گیرد.

بکارگیری مشترک برند، مزیتهای بسیاری دارد. از آنجا که هر برند، بر گروه خاصی تسلط دارد، برند ترکیبی برای گروه بیشتری از مصرف‌کنندگان جذابیت داشته و از سرمایه برند بیشتری برخوردار است. استفاده مشترک از برند، شرکتها را در توسعه زمینه‌های فعالیت که در حالت عادی، دشواریهای بسیاری داشته نیز یاری می‌کند. به عنوان مثال می‌توان به همکاری مشترک بانک سان تِراست و فروشگاه‌های وِل مارت اشاره کرد. این بانک شعبی در فروشگاه‌های وِل مارت افتتاح کرده و نام آنرا مراکز پول وِل مارت توسط سان تراست گذاشته است. بدین ترتیب هم سان تراست توانسته در اَبر مراکز وِل مارت حضور پیدا کند و هم وِل مارت توانسته خدمات بهتری به مشتریان ارائه کند و امکاناتی چون نقد کردن چک، انتقال وجه، ارسال پول و خدمات دیگری را در اختیار آنها قرار دهد.[۳۱]

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۸-۴
استراتژیهای توسعه برند

برند مشترک، محدودیتهایی نیز دارد. معمولاً چنین روابطی نیازمند قراردادهای حقوقی پیچیده و توافق بر سر حق لیسانس می‌باشد. طرفهای برند مشترک باید تبلیغات، فعالیتهای ترویجی فروش، و دیگر تلاشهای بازاریابی را به دقت با هم هماهنگ کنند. مورد آخر اینکه، هر کدام از طرفها باید به طرف دیگر اعتماد داشته باشد که برندش را به درستی به کار می‌گیرید. مثلاً به پیوندی که بین برند کِی مارت و برند مارتا اِستوارت در زمینه تجهیزات خانه برقرار شد، توجه کنید. وقتی کِی مارت، اعلام ورشکستگی کرد، این موضوع بر برند مارتا اِستوارت سایه افکند. در مقابل، وقتی اعمال غیر قانونی مالی مارتا اِستوارت آشکار شد، موجب بروز دیدگاه منفی نسبت به کِی مارت شد. اخیراً هم مارتا اِستوارت قراردادی با مِیسی منعقد کرده و می‌خواهد در سال ۲۰۰۹ که قراردادش با کِی مارت تمام می‌شود، با این شرکت همکاری کند. به همین دلیل است که یکی از مدیران می‌گوید: "بخشیدن برندتان، مثل بخشیدن بچه‌تان می‌باشد. باید اطمینان حاصل کنید که همه چیز مرتب است."[۳۲]

توسعه برند

وقتی موضوع توسعه برند پیش می‌آید، شرکت با چهار گزینه روبرو می‌شود(تصویر ۸-۴ را ببینید). می‌تواند خط را توسعه دهد، برند را توسعه دهد، چند برندی انجام دهد یا از برندهای جدید استفاده کند.

توسعه خط توسعه خط(**Line Extensions**)وقتی رخ می‌دهد که یک شرکت در گروه محصولی مشخص، اقلام اضافی را با نام برند یکسانی به بازار معرفی می‌کند، مثلاً اقلامی با طعم، شکل، رنگ، ترکیب، یا اندازه بسته‌بندی جدید عرضه می‌کند. به عنوان مثال، یوپلِیت به اشکال مختلف اقدام به توسعه خط نمود که شامل عرضه ماست با هفت طعم جدید و ماست بدون چربی بود. مورتُن سَلت هم خط را با اضافه کردن نمک یددار به اضافه مورتُن کُورس کوُشِر سَلت، مورتُن لایت سَلت(کم سدیم)، نمک پاپ کرن مورتُن، و مخلوط ادویه مورتُن نِیچرز سیزِن توسعه داد. بسیاری از محصولات جدیدی که به بازار عرضه می‌شود، به نوعی توسعه خط می‌باشند.

ممکن است شرکت به این نتیجه برسد که توسعه برند نسبت به معرفی محصول جدید، ریسک کمتری داشته و هزینه آن نیز پایین‌تر است. همچنین ممکن است برای مطابقت با خواسته‌های مختلف مصرف‌کنندگان، استفاده از ظرفیت اضافی موجود، یا بدست آوردن فضای بیشتر قفسه خرده‌فروشی‌ها این کار را انجام دهد. به هر حال، توسعه خط ریسکهایی نیز در بر دارد. برندی که بیش از حد توسعه یافته، ممکن است معنی مشخصه‌اش را از دست بدهد، و یا باعث سر در گمی مصرف‌کنندگان شود.

توسعه خط
عمل استفاده از نام برندهای ثابت شده دو شرکت مختلف روی محصولی یکسان.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

کوکا می‌خواهید؟ انتخاب ساده‌ای نیست. باید از بین ۱۶ مدل مختلف یکی را انتخاب کنید. فقط در گروه بدون کالری‌ها سه زیر برند وجود دارد؛ دایتِ کوک، دایت کوک ویت اِسپلِندا، و دایت کوکاکولا زیرو. در گروه طعم دار، نه طعم وجود دارد؛ دایت چری کوک، دایت کوک ویت لِمون، دایت کوک بِلَک چِری وانیلا، و دایت کوک بدون کافئین. تازه کوکا کولا سی تو را هنوز به حساب نیاورده‌ایم. علاوه بر این هر کدام برند انرژی‌زا هم دارد؛ دایت کوک می‌گوید: "بزنید و روشن شوید"، با کوک زیرو هم می‌توانید از همان طعم لذت ببرید و هیچ کالری هم دریافت نکنید. کوکاکولا سی تو نیز نصف نوشابه‌های معمولی گاز دارد و نصف آنها هم کالری در خود دارد، البته با همان طعم‌های دلپذیر. اما به نظر نمی‌رسد که همه مصرف‌کنندگان به این همه تفاوت علاقه داشته باشند. در عوض این توسعه بیش از حد باعث شده چیزی رخ دهد که به قول یکی از متخصصین «وفور درهم برهمی» است. یکی از مصرف‌کنندگان کوکاکولا با دلخوری می‌گوید: "واقعاً به چند جور کوکای رژیمی احتیاج داریم؟"[33]

■ توسعه خط: برینکز از شهرت خود در سیستم‌های ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد.

ریسک دیگر این است که امکان دارد فروش اقلام اضافه شده، به قیمت کاهش فروش اقلام دیگر خط تمام شود. به عنوان مثال هِرشی شکلاتهای اصلی خود را در طعمهای دیگری هم عرضه کرده است؛ هرشی پر شده با دولس دِ لچ، هرشی پر شده با کارامل، و ده‌ها مدل دیگر. با اینکه همه محصولات به خوبی فروش می‌روند، اما شکلاتهای اصلی دیگر آنچنان معروف نیست و مثل باقی محصولات به حساب می‌آیند. توسعه خط وقتی به بهترین نتیجه رسیده است که فروش برند رقیب را به خود اختصاص دهد، نه اینکه فروش دیگر محصولات شرکت را از آن خود کند.

توسعه برند **توسعه برند**(Brand Extensions) به معنی بکارگیری برندی موفق برای عرضه محصولات جدید یا تغییر یافته در طبقه‌ای جدید می‌باشد. مثلاً کیمبرلی-کِلارک برند معروف هوگیز را از پوشک بچه به خط کاملی از محصولات بهداشتی کودکان توسعه داد و همه چیز از شامپو و لوسیون و کرم سوختگی گرفته تا شامپو بدن، کهنه قابل شست و شو و پد یکبار مصرف تعویض پوشک را عرضه کرد. ویکتورینوکس برند سوئیس آرمی را از چاقوهای چند کاره به محصولات مختلفی گسترش داد که از کارد و چنگال و خودکار گرفته تا ساعت مچی، کیف و پوشاک را شامل می‌شود. برینکز هم از شهرت خود در سیستم‌های ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد.

توسعه برند
بکارگیری یک برند موفق برای عرضه محصولی جدید یا تغییر یافته در طبقه‌ای جدید.

توسعه برند، باعث شناخت فوری محصول و پذیرفتن سریعتر آن می‌شود. همچنین در هزینه‌های سنگین تبلیغات که معمولاً برای ایجاد برند جدید لازم است هم صرفه‌جویی می‌کند. در عین حال، استراتژی توسعه برند، ریسکهایی نیز در بر دارد. توسعه برندهایی مثل شلوار چسبان بیک، غذای حیوانات هاینس، آدامس لایف سِیوِر، و پودر رختشویی کِلورِکس، دچار مرگ فوری شدند. توسعه ممکن است تصویر اصلی برند را نیز در ذهن مشتریان مغشوش کند. اگر هم توسعه برند با شکست مواجه شود، ممکن است گرایش مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات دیگری که با همان برند عرضه می‌شوند را نیز خراب کند. علاوه بر این ممکن است نام برند، حتی برای محصول خاصی که به خوبی تولید شده و جوابگوی نیازی نیز هست، مناسب نباشد. به عنوان مثال آیا حاضرید لوازم تزئین کیک هارلی-دیویدسون یا فلفل آلپو خریداری کنید؟(هر دو شکست خوردند) شرکتهایی

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

که وسوسه شده‌اند برند را به چیز دیگری تبدیل کنند، باید تحقیقاتی در زمینه چگونگی انطباق برند با محصول جدید، به عمل آورند.[۳۴]

چند برندی شرکتها اغلب در طبقه یکسانی، چند برند به بازار معرفی می‌کنند. از اینرو، پی اند جی در هر طبقه، به بازاریابی برندهای مختلفی می‌پردازد. *چند برندی*(*Multi Brands*) امکان ارائه ویژگیها و جذابیتهای متفاوت را برای انگیزه‌های متفاوت خرید، فراهم می‌کند. همچنین باعث می‌شود شرکت فضای بیشتری از قفسه‌های فروشگاهها بدست آورد.

یکی از اشکالات اساسی چند برندی این است که هر کدام از برندها ممکن است فقط سهم کوچکی از بازار را به خود اختصاص دهند و هیچکدام سودمندی زیادی نداشته باشند. شرکت به جای اینکه منابعش را صرف ایجاد چند برند محدود کرده و آنها را به سطح بالای سوددهی برساند، آنرا بین برندهای مختلف تقسیم می‌کند. این شرکتها باید تعداد برندهایی که در هر طبقه دارند را کاهش داده و برای غربال کردن برندهای جدید هم فرایندهای سخت‌تری وضع کنند.

برندهای جدید شرکت ممکن است به این باور برسد که قدرت برندهای فعلی رو به افول است و از اینرو به برندهای جدیدی نیاز دارد. یا ممکن است وقتی می‌خواهد به طبقه محصول جدیدی وارد شود و هیچکدام از برندهای فعلی، برای اینکار مناسب نیستند، برند جدیدی ایجاد کند. مثلاً تویوتا، خودرو ساین را برای هدف گرفتن مصرف‌کنندگان نسل وای خلق کرد. ماتسوشیتای ژاپن هم برای خانواده‌های متفاوت محصولات، نامهای متفاوتی بکار می‌برد: تِکنیک، پاناسونیک، ناسیونال، و کوئیزار چند تا از آنها می‌باشند.

همانطور که در مورد چند برندی گفتیم، معرفی تعداد زیادی برند ممکن است منجر به تقسیم پیش از حد منابع شرکت بشود. همچنین در برخی صنایع مثل محصولات مصرفی بسته‌بندی شده، مصرف‌کنندگان و خرده‌فروشان اعتقاد دارند که تعداد برندها بیش از حد زیاد بوده و آنها تفاوتهای جزئی با هم دارند. از اینرو، پروکتِر اند گَمبِل، فریتو-لِی، و دیگر بازاریابان بزرگ محصولات مصرفی در حال پیگیری استراتژیهای مِگا برند می‌باشند- حذف برندهای ضعیف‌تر و تمرکز بودجه بازاریابی بر برندهایی که در طبقه خودشان، امکان بدست آوردن رتبه اول یا دوم در سهم بازار را دارند. مدیر عامل پروکتِر اند گمبِل می‌گوید: "ما . . . برندهای کوچکتر خود را فهرست کرده و آنهایی که نقش استراتژیک نداشته یا نمی‌توانند به اهداف تعیین شده دست یابند را حذف می‌کنیم."[۳۵]

www.modirefarda.com مدیر فردا

مدیریت برندها

شرکتها باید برندهایشان را به دقت مدیریت کنند. اول اینکه موقعیت برند باید به طور مستمر به اطلاع مصرف‌کنندگان برسد. بازاریابان برندهای مهم، اغلب پول زیادی برای ایجاد آگاهی، برتری و وفاداری نسبت به برندشان خرج می‌کنند. مثلاً وری زون، سالانه بیش از ۱/۷ میلیارد دلار برای تبلیغ برندش هزینه می‌کند. کوکاکولا هم بیش از ۳۱۷ میلیون دلار برای برند کوکاکولا و کوکای رژیمی خرج می‌کند.[۳۶]

چنین مبارزات تبلیغاتی می‌توانند به شناخت نام، اطلاع از برند، و حتی ترجیح دادن برند کمک کنند. اما به هر حال، واقعیت این است که برندها با تبلیغات حفظ نمی‌شوند، بلکه پایداری آنها به *احساس برند*(*Brand Experience*) بستگی دارد. امروزه مشتریان از طریق ارتباطات و نقاط تماس بسیاری با برندها آشنا می‌شوند. این نقاط، علاوه بر تبلیغات شامل تجربه شخصی از برند، حرف مردم، وب سایت شرکت، و موارد دیگر می‌شود. شرکت باید همانقدر که به تهیه تبلیغات توجه می‌کند، به این موارد نیز توجه داشته باشد. مایکل آیزنر، مدیر عامل قبلی دیزنی می‌گوید: برندها موجودات زنده هستند و در طول زمان در اثر حرکتها و اشارات کوچک به صورت تدریجی تقویت شده یا از بین می‌روند."[۳۷]

موقعیت برند تنها در صورتی حفظ می‌شود که همه کارمندان شرکت به برند زندگی بخشند. از اینرو، شرکتها باید کارمندانشان را طوری آموزش دهند که مشتری مدار باشند. حتی باید از این هم بهتر عمل کنند و با پیگیری ایجاد برند، کارمندان را در درک آن یاری کرده و آنها را نسبت به وعده‌های برند، مشتاق نگه دارند. حتی بسیاری از شرکتها پا را از این هم فراتر گذاشته و به توزیع کنندگان و نمایندگان هم آموزشهای لازم را می‌دهند تا به مشتریان به بهترین شکل خدمات دهند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تمام این موارد نشان دهنده این است که دارایی برند شرکت نباید فقط زیر نظر مدیر برند باشد. مدیران برند، قدرت یا اختیار کافی برای انجام تمام کارهای لازم جهت ایجاد و تقویت موقعیت برند را ندارند. علاوه بر این، مدیران برند معمولاً به دنبال نتایج کوتاه مدت هستند، در حالیکه مدیریت برند به عنوان یک دارایی نیازمند استراتژیهای دراز مدت است. از اینرو، برخی شرکتها در حال ایجاد تیمهای مدیریت دارایی برند هستند تا برندهای اصلی‌شان را مدیریت کنند. کانادا دِرای و کُلگِیت-پالمو لایو، مدیرانی را با سمت مدیریت سرمایه برند استخدام کرده‌اند تا تصویر، وابستگی، و کیفیتی که مردم برای برندشان متصور هستند را حفظ کرده و از آن مراقبت کنند، همچنین از کارهای کوتاه مدتی که توسط مدیران بسیار مشتاق انجام شده و به برندشان آسیب می‌رساند، جلوگیری کنند.

نکته پایانی اینکه شرکتها باید قوت و کاستی برندهایشان را به صورت دوره‌ای بازبینی کنند.[۳۸] باید بپرسند: آیا برند ما در ارائه مزیت‌هایی که برای مصرف‌کنندگان ارزشمند است، برتری دارد؟ آیا موقعیت برند به درستی تثبیت شده است؟ آیا همه نقاط ارتباط با مصرف‌کنندگان از موقعیت برند پشتیبانی می‌کنند؟ آیا مدیران برند مفهوم برند برای مصرف‌کنندگان را به درستی درک کرده‌اند؟ آیا برند از پشتیبانی شایسته و مداوم برخوردار است؟ ممیزین برندها می‌توانند برندهایی که در اثر تغییر در ترجیحات مشتریان یا رقبای جدید نیازمند پشتیبانی بیشتر هستند، باید کنار گذاشته شوند، یا باید مجدداً برند شده یا موقعیت‌شان تثبیت شود را شناسایی کنند.

بازاریابی خدمات

خدمات در سالهای اخیر به شکل چشمگیری رشد کرده است. امروزه، خدمات ۷۹ درصد از تولید ناخالص داخلی آمریکا را به خود اختصاص داده و این میزان رو به رشد می‌باشد. بر اساس پیش‌بینی‌ها تا سال ۲۰۱۴ از هر پنج شغل در آمریکا، چهار شغل در بخش خدمات خواهد بود. نرخ رشد خدمات در اقتصاد جهانی حتی با سرعت بیشتری رو به رشد است و ۳۷ درصد از ارزش کل تجارت دنیا به خدمات اختصاص دارد.[۳۹]

در بخش خدمات با تفاوتهای بسیاری روبرو هستیم. دولتها از طریق دادگاهها، خدمات کاریابی، بیمارستانها، خدمات نظامی، ادارات پلیس و آتش نشانی، خدمات پستی، و آموزش و پرورش خدمات ارائه می‌کنند. سازمانهای غیر انتفاعی خصوصی از طریق موزه‌ها، مؤسسات خیریه، دانشگاهها، بنیادهای عام المنفعه، و بیمارستانها به ارائه خدمات می‌پردازند. شرکتهای بسیاری نیز در بخش خدمات مشغول به فعالیت هستند؛ شرکتهای هواپیمایی، بانکها، هتلها، شرکتهای بیمه، شرکتهای مشاوره‌ای، خدمات حقوقی و پزشکی، صنایع مرتبط با سرگرمی، مشاورین املاک و مستغلات، خرده‌فروشان و موارد دیگر.

www.modirefarda.com مدیر فردا

ماهیت و خصوصیات یک خدمت

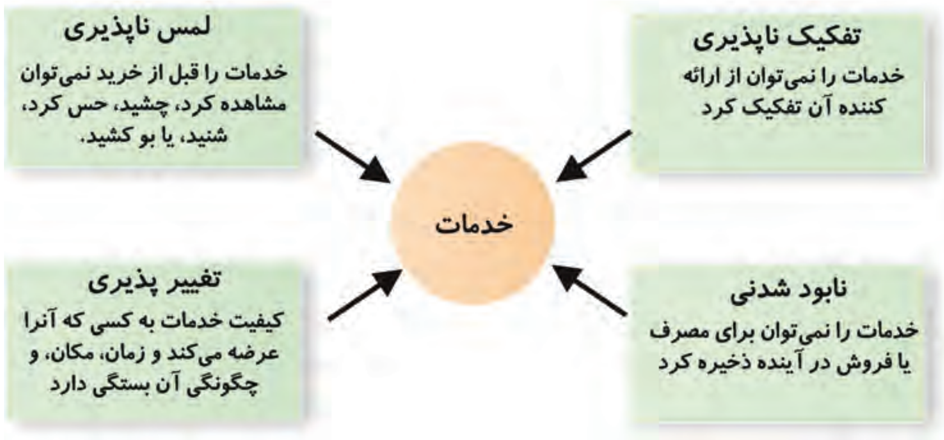
هر شرکتی باید در طراحی برنامه بازاریابی، چهار خصوصیت ویژه خدمات را در نظر بگیرد: لمس ناپذیری، تغییر پذیری، تفکیک ناپذیری، و نابودشدنی.(تصویر ۸-۵).

لمس ناپذیری خدمات
یکی از خصوصیات اساسی خدمات- آنها را نمی‌توان قبل از خریداری مشاهده کرد، چشید، حس کرد، شنید، یا بو کشید.

لمس ناپذیری(Intangibility) خدمات بدین معنی است که خدمات را نمی‌توان قبل از خرید مشاهده کرد، چشید، احساس کرد، شنید، و یا بو کشید. مثلاً افرادی که تحت عمل زیبایی قرار می‌گیرند، نمی‌توانند نتیجه کار را قبل از انجام شدن آن ببینند. مسافران هواپیما، بجز بلیط و این تعهد که خود و بارشان به سلامت و انشاء الله سر موقع به مقصد می‌رسند، چیز دیگری در دست ندارند. خریداران برای کاهش عدم اطمینان، به دنبال سیگنالهایی هستند که کیفیت خدمات را برایشان مشخص می‌کند. آنها از محل، افراد، قیمت، تجهیزات، و ارتباطاتی که به چشم می‌بینند، در مورد کیفیت قضاوت می‌کنند.

از اینرو، وظیفه عرضه‌کنندگان خدمات این است که خدمات را به نحوی ملموس کرده و سیگنال درستی در مورد کیفیت آن ارسال کنند. یکی از تحلیلگران، این وظیفه را *مدیریت شواهد(Evidence Management)* نامیده که در آن سازمان ارائه دهنده خدمت، شواهد توانایی‌هایش را به صورت سازمان یافته و بی غل و غش به مشتریانش عرضه می‌کند. مایو کلینیک، مدیریت شواهد را به خوبی انجام داده است:[۴۰]

WWW.20FILE.ORG



تصویر ۸-۵
چهار خصوصیت خدمات

وقتی با بیمارستانها روبرو هستیم، قضاوت کردن در مورد کیفیت "محصول"، برای بیشتر مردم کاری دشوار است. نمی‌توانید امتحانش کنید، اگر خوشتان نیامد، نمی‌توانید آنرا پس دهید، و برای درک آن به تحصیلات عالی نیاز دارید. از اینرو وقتی به خدمات درمانی فکر می‌کنیم، اکثر ما به صورت ناخودآگاه به کارآگاه تبدیل شده و به دنبال نشانه‌هایی از صلاحیت، مراقبت، و بی‌عیبی می‌گردیم. اما کلینیک مایو این نشانه‌ها را به شانس نسپرده است، بلکه با مدیریت دقیق مجموعه‌ای از شواهد تجربی، شواهد محکمی از توانایی و ارزشهایش را به بیمار و همراهانش ارائه می‌کند. مثلاً کارمندان را آموزش داده تا طوری رفتار کنند که بیمار احساس کند، تمام توجه به اوست. یکی از بیماران با حیرت می‌گوید: "دکترم با من در منزل تماس گرفت و احوالم را پرسید. او می‌خواست بداند من کی راحت‌ترم تا برایم وقت ویزیت تنظیم کند." "ساختمان و فضای مایو هم سیگنالهای درستی ارسال می‌کند. طراحی فضا طوری است که استرس را از بین ببرد، جایی برای استراحت فراهم کند، موجب هیجان مثبت شود، احساس احترام و مراقبت را به مراجعین منتقل کند، سیگنال شایستگی بفرستد، جایی برای خانواده‌ها فراهم کند، و پیدا کردن راه را ساده کند. اما نتیجه چیست؟ شهرت استثنایی و وفاداری پایدار مشتریان که مایو بر این اساس، در تبلیغات اندکی که دارد ادعا می‌کند بهترین برند در بخش سلامت است.

تفکیک ناپذیری خدمات

یکی از خصوصیات اساسی [illegible] شده و به [illegible]

تغییر پذیری خدمات

[illegible] یداً به کسی که آنرا عرضه می کند و زمان، مکان و چگونگی آن بستگی دارد.

کالاهای فیزیکی، ابتدا تولید شده، و انبار می‌شوند، بعد فروخته شده، و در نهایت مصرف می‌شوند. اما در مقابل، خدمات اول فروخته می‌شوند، بعد تولید می‌شوند و در همان زمان مصرف می‌شوند. **تفکیک ناپذیری خدمات**(Inseparability) بدین معنی است که خدمات را نمی‌توان از ارائه کننده‌اش تفکیک کرد، خواه ارائه کننده فرد باشد یا ماشین. اگر کارمندی به ارائه خدمات بپردازد، آن کارمند جزئی از خدمات خواهد بود. با توجه به این نکته که در هنگام تولید خدمت، مشتری هم حضور دارد، با *تعامل ارائه کننده-مشتری* روبرو هستیم که یکی از ویژگیهای خاص بازاریابی خدمات می‌باشد. ارائه کننده و مشتری، هر دو بر نتیجه خدمت تأثیر گذارند.

تغییر پذیری خدمات(Variability) به این معنی است که کیفیت خدمت، علاوه بر ارائه دهنده آن، به زمان، مکان، و چگونگی ارائه آن نیز بستگی دارد. مثلاً بعضی هتلها- مثل ماریوت- به ارائه خدماتی بهتر از دیگران، مشهورند. اما در هتل ماریوت هم ممکن است یکی از کارمندان پذیرش خوش روی و کارآمد باشد، اما کارمندی که در چند قدمی او است، ناخوش‌آیند و کند باشد. حتی کیفیت خدمات دهی هر کدام از کارمندان هتل ماریوت هم بسته به انرژی و وضعیت روحی او هنگام رو در رو شدن با هر کدام از مشتریان، متغیر است.

نابود شدن خدمات

یکی از خصوصیات اساسی خدمات؛ آنها را نمی‌توان برای فروش یا استفاده در آینده، ذخیره کرد.

نابود شدن خدمات(Perishability) یعنی خدمت را نمی‌توان برای استفاده آتی ذخیره کرد. بعضی از دکترها، وقتی بیمار وقت ویزیت را از دست می‌دهد هم هزینه خدمت را از او دریافت می‌کنند زیرا ارزش خدمت فقط در آن زمان وجود داشته و بعد از آن از بین می‌رود. این خاصیت، وقتی تقاضا به صورت یکنواخت وجود دارد، مشکلی ایجاد نمی‌کند. اما وقتی تقاضا دچار نوسان می‌شود، سازمانهای خدماتی را با مسائل دشواری روبرو می‌کند. مثلاً شرکتهای عمومی حمل و نقل، به دلیل ساعات پیک مصرف، مجبورند تجهیزات بسیار بیشتری خریداری کنند که حتی اگر مصرف در طول روز ثابت بود هم به آنها احتیاج

www.modirefarda.com مدیران فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

نداشتند. از اینرو، شرکتهای خدماتی اغلب سعی می‌کنند استراتژی‌هایی برای منطبق کردن هر چه بهتر عرضه و تقاضا تدوین کنند. هتلها و اقامتگاهها در فصلهای کم تردد، قیمتهایشان را پایین می‌آورند. رستورانها هم در زمانهای پیک، کارمندان پاره وقت را به خدمت می‌گیرند.

استراتژیهای بازاریابی شرکتهای خدماتی

شرکتهای خوب خدماتی نیز همانند شرکتهای تولیدی، بازاریابی را برای تثبیت موقعیت مستحکم در بازارهای هدف بکار می‌گیرند. تارگت وعده می‌دهد که "کمتر بپردازید، بیشتر دریافت کنید". هتلهای ریتس-کارلتون موقعیت خود را چنین تثبیت می‌کند: تجربه بیادماندنی عرضه می‌کنیم که "به احساس حیات می‌بخشد، خوشبختی را القاء می‌کند، و حتی به آرزوها و نیازهای بیان نشده میهمانانمان هم پاسخ می‌دهیم." در مایو کلینیک، "بالاترین اولویت به نیازهای بیمار تعلق دارد." این شرکتها و دیگر شرکتهای خدماتی، موقعیتشان را از طریق فعالیتهای سنتی آمیخته بازاریابی تثبیت می‌کنند. در هر صورت چون خدمات با محصولات قابل لمس تفاوتهایی دارند، به روشهای بازاریابی تکمیلی هم نیاز دارند.

زنجیره خدمت-سود

زنجیره خدمت-سود
زنجیره‌ای که بین سود شرکت خدماتی و رضایت کارمند و مشتری پیوند برقرار می‌کند.

در کسب و کار خدمات، مشتری و کارمندان خط مقدم خدمت با هم به تعامل می‌پردازند تا خدمت را خلق کنند. تعامل مؤثر نیز به مهارت کارمند خط مقدم خدمت و فرایندهایی که برای پشتیبانی روش ارائه خدمت وجود دارد، وابسته است. از اینرو شرکتهای خدماتی موفق، توجهشان را هم بر مشتریان متمرکز کرده‌اند و هم برکارمندان. آنها **زنجیره خدمت-سود** که بین سود شرکت خدماتی و رضایت کارمندان و مشتریان پیوند برقرار می‌کند را درک کرده‌اند. این زنجیره شامل پنج پیوند می‌باشد:[۴۱]

- *کیفیت داخلی خدمات:* گزینش و آموزش ممتاز کارمندان ، محیط کار با کیفیت، و پشتیبانی قوی از آنهایی که در تعامل با مشتریان هستند، منجر می‌شود به ...
- *کارمندان راضی و مولد خدمات:* کارمندان راضی‌تر، وفادارتر، و سخت کوش‌تر که منجر می‌شود به ...
- *ارزش بیشتر خدمات:* ایجاد و ارائه خدمات مؤثرتر و کارآمدتر که منجر می‌شود به ...
- *مشتریان راضی و وفادار:* مشتریان راضی، وفادار باقی می‌مانند، مجدداً خرید می‌کنند، و مشتریان دیگری را معرفی می‌کنند که منجر می‌شود به ...
- *سود و رشد سالم خدمات:* کارایی شرکتهای برتر خدماتی.

بنابراین، دستیابی به سود و اهداف رشد در شرکت خدماتی، با مراقبت از آنهایی که مراقب مشتریان هستند، شروع می‌شود(به بازاریابی در عمل ۸-۲ نگاه کنید). در واقع بیان‌گذار و مدیر عامل قبلی خطوط هوایی ساوت وِست، هِرب کِلر، همیشه اولویت اول را به کارمندان می‌داد، نه به مشتریان. دلیلش چیست؟ او می‌گوید:" اگر آنها شاد، راضی، متعهد و پر انرژی باشند، از مشتری به خوبی مراقبت می‌کنند. وقتی مشتریان راضی باشند، باز هم پیش ما باز می‌گردند و سهام داران هم شاد می‌شوند."[۴۲] وِگ مانز، فروشگاه خواربار زنجیره‌ای با ۷۱ شعبه در ایالات مرکزی آمریکا می‌باشد.

> مشتریان وگ مانز نسبت به فروشگاهی که فکر و ذکرش آنهاست، تعلق خاطر دارند. یکی از مشتریان دائمی می‌گوید: فقط برای خرید به اینجا نمی‌آیم، بلکه برایم رویدادی ویژه است. در نظرسنجی ملی که اخیراً در مورد خرده فروشان مواد غذایی انجام شد، وگ مانز در صدر جدول قرار گرفت. وگ مانز در سال گذشته بیش از ۷،۰۰۰ نامه از سراسر آمریکا دریافت کرد که در نیمی از آنها از وگ مانز خواسته شده بود در آن محله هم شعبه بزنند. رازش چیست؟ وگ مانز می‌داند که کارمندان شاد و راضی، مشتریان را شاد و راضی می‌کنند. به همین دلیل وگ مانز مراقب کارمندانش است. حقوق بیشتری پرداخت می‌کند، بخشی از هزینه دانشگاه آنها را می‌پردازد، برای کارمندانی که درآمد سالانه‌شان کمتر از ۵۵،۰۰۰ دلار است پوشش درمانی ۱۰۰٪ ارائه می‌کند و مبالغ زیادی را صرف آموزش کارمندان می‌نماید. واقعیت این است که وگ مانز سال گذشته در فهرست بهترین جاهایی که می‌توان در آن کار کرد قرار گرفت که هر ساله توسط مجله

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

فورچون تهیه می‌شود. یکی از مراقبین وگ مانز می‌گوید: دلیل اصلی اینکه تجربه خرید وگ مانز مثل هیچ جای دیگری نیست این است که کارمندانش مثل هیچ جای دیگری نیستند."[٤٣]

بازاریابی درونی

بازاریابی توسط شرکت خدماتی که شامل آموزش و انگیختن مؤثر کارمندان نقاط تماس با مشتری و نیروهای پشتیبانی است تا به صورت تیمی که رضایت مشتریان را جلب می کند، فعالیت کنند.

بازاریابی تعاملی

بازاریابی توسط یک شرکت خدماتی که تصدیق می کند کیفیت مشاهده شده خدمت شدیداً به کیفیت تعامل خریدار-فروشنده بستگی دارد.

از اینرو، بازاریابی خدمات به چیزهایی فراتر از بازاریابی بیرونی سنتی، که توسط چهار پی صورت می‌گیرد نیاز دارد. همانطور که تصویر ۸-۶ نشان می‌دهد، بازاریابی خدمات نیازمند بازاریابی درونی و بازاریابی تعاملی نیز می‌باشد. **بازاریابی درونی**(Internal Marketing) بدین معنی است که شرکتهای خدماتی باید کارمندان نقاط تماس و پشتیبانی مشتریان را به صورت مؤثر آموزش داده و در آنها انگیزه ایجاد کنند تا به صورت تیمی فعالیت کنند که رضایت مشتریان را جلب می‌کند. بازاریابان باید همه افرادی که در سازمان هستند را مشتری-محور نمایند. در واقع، بازاریابی درونی باید بر بازاریابی بیرونی مقدم شود. مثلاً ریتس-کارلتون، کارمندانش را به دقت توجیه کرده، احساس غرور را به آنها القاء می‌کند و با شناختن و تشویق کردن کارهای برتر، در آنها انگیزه ایجاد می‌کند.

بازاریابی تعاملی(Interactive Marketing) بدین معنی است که کیفیت خدمات شدیداً به کیفیت تعامل خریدار-فروشنده در هنگام رو در رو شدن با خدمت بستگی دارد. در بازاریابی محصول، معمولاً کیفیت محصول به چگونگی تهیه آن وابستگی کمی دارد، اما در بازاریابی خدمات، کیفیت خدمت به عرضه‌کننده محصول و چگونگی عرضه آن شدیداً وابسته است. به همین دلیل، بازاریابان خدمات باید در مهارتهای بازاریابی تعاملی، ماهر باشند. از اینرو، ریتس-کارلتون فقط افرادی را انتخاب می‌کند که "دلواپس مردم باشند" و هنر زیبای تعامل با مشتریان را به آنها آموزش می‌دهد تا همه نیازهای مشتریان را برآورده کنند.

در بازار امروز، شرکتها نه تنها باید بدانند که چطور ارتباط قوی برقرار کنند، بلکه باید از فن آوری پیشرفته نیز اطلاع داشته باشند. به عنوان مثال، مشتریان می‌توانند به وب سایت چارلز شواب وارد شده و به اطلاعات حسابشان، تحقیقات سرمایه‌گذاری، آخرین قیمتهای معامله شده، آموزشهایی که در ساعات تعطیلی ارائه می‌شود، و مرکز آموزش شواب دسترسی داشته باشند. همچنین می‌توانند در رویدادهای برخط شرکت کرده و به طور همزمان با مسئولین خدمات مشتریان به گفتگو بپردازند. مشتریانی که خواهان تعامل شخصی‌تری هستند نیز می‌توانند از طریق تماس تلفنی یا مراجعه به شعب محلی شواب، با مسئولین خدمات تماس حاصل کنند. بنابراین، شواب در هر سه سطح-تماس، کلیک و مراجعه- بازاریابی تعاملی، استاد شده است.

امروزه با افزایش رقابت و هزینه‌ها و کاهش بهره‌وری و کیفیت، نیاز به مهارت در بازاریابی خدمات بیشتر نمود پیدا کرده

تصویر ۸-۶

سه نوع بازاریابی در صنعت خدمات

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

است. شرکتهای خدماتی با سه وظیفه اساسی بازاریابی روبرو هستند: آنها می‌خواهند *تمایز خدمت*، *کیفیت خدمات*، و *بهره‌وری* خدمت را افزایش دهند.

مدیریت تمایز خدمات

در این روزها که رقابت شدیدی بر سر قیمت در گرفته، بازاریابان خدمات اغلب از دشواری متمایز کردن خدماتشان از رقبا گله‌مندند. اگر فرض کنیم حالتی پیش بیاید که خدمات ارائه دهندگان مختلف برای مشتری یکسان باشد، آنها توجه کمتری به ارائه دهنده داشته و بیشتر به قیمت حساس خواهند بود.

راه حل مسئله مسابقه بر سر قیمت این است که پیشنهاد، عرضه، و تصویر ذهنی متمایزی ایجاد کرد. می‌توان در پیشنهاد، ویژگیهایی ابتکاری منظور کرد که پیشنهاد شرکت را از پیشنهاد رقبا متمایز کند. برخی هتلها، ماشین کرایه‌ای ، خدمات بانکی، و خدمات اداری را در لابی و اینترنت پر سرعت را در اتاقهایشان ارائه می‌کنند. شرکتهای هواپیمایی هم پیشنهادهایشان را با برنامه‌های جایزه به مسافران دائمی و خدمات ویژه، متمایز می‌کنند. به عنوان مثال کوئانتاس برای هر صندلی یک صفحه نمایش مجزا در نظر گرفته و برای مسافران بین‌المللی که بلیط بیزینس تهیه کرده‌اند، تخت خواب کاملاً مسطح ارائه می‌کند. لوفتانزا دسترسی به اینترنت بی‌سیم و جست و جو در اینترنت را برای تمام صندلی‌های پروازی‌اش فراهم کرده و بدین ترتیب هواپیما را به یک کافی نت تبدیل کرده است. بریتیش ایرویز هم برای مسافران ورودی به فرودگاه هیترو لندن امکان استراحت فراهم کرده و در داخل هواپیما هم تخت، بالش و پتو نرم‌تری در اختیار مسافران قرار می‌دهد. شعار یکی از آگهی‌ها این است: "هدف ما ارائه بهترین خدماتی است که ممکن است تقاضا کند، بدون اینکه حتی آنرا تقاضا کنید."

شرکتهای خدماتی برای متمایز کردن خدماتشان می‌توانند *عرضه* را با بکارگیری کارمندان تواناتر و قابل اطمینان‌تر در نقاط تماس با مشتریان، ایجاد محیط فیزیکی برتری که خدمات در آن عرضه می‌شود، و یا با طراحی فرایندهای برتر عرضه، از دیگر رقبا متمایز کنند. مثلاً بسیاری از خواربار فروشهای زنجیره‌ای ، خدمات فروش برخط و تحویل در محل را به خدماتشان اضافه کرده‌اند تا برای مشتریان راه بهتری نسبت به روش معمول که شامل رانندگی، پارک کردن، انتظار در صف، و حمل کردن خواروبار به منزل می‌باشد، فراهم کنند.

آخرین روش متمایز کردن این است که شرکتهای خدماتی می‌توانند با کار بر روی نشانه‌ها و برند سازی، *تصویر ذهنی* متمایزی از شرکتشان ایجاد کنند. بانک هَریس شیکاگو، شیر را به عنوان نشانه بانک در سربرگ و دیگر اسناد رسمی بکار برده و حتی عروسکهای آنرا به سپرده‌گذاران جدید اهداء می‌کند. شیر معروف هَریس، تداعی کننده تصویر ذهنی قدرتمندی از بانک است. دیگر سمبلهای خدماتی مشهور شامل گاو مریل لینچ، شیر اِم جی اِم، کمانهای طلالی مک‌دونالد، و دستان سختکوش اُل اِستِیتز می‌باشد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مدیریت کیفیت خدمات

یکی از راههای اساسی برای متمایز کردن شرکت، ارائه مستمر کیفیت بالاتر از رقبا می‌باشد. اکثر شرکتهای خدماتی، همانند شرکتهای تولیدی به جنبش کیفیت مشتری-مدار پیوسته‌اند. ارائه کنندگان خدمات نیز باید همانند بازاریابان محصول، مشتریان هدفی که انتظار کیفیت خدمات دارند را شناسایی کنند.

متأسفانه تعریف کردن و قضاوت در مورد کیفیت خدمات دشوارتر از محصولات است. به عنوان مثال، توافق در مورد کیفیت اصلاح مو دشوارتر از توافق در مورد کیفیت سشوار است. شاید حفظ مشتری، بهترین مقیاس برای کیفیت باشد؛ توانایی شرکت خدماتی در اتکا به مشتریانش به این موضوع بستگی دارد که در ارائه ارزش به آنها چقدر ثابت قدم است.

شرکتهای خدماتی برتر، استانداردهای سخت‌گیرانه‌ای برای کیفیتشان وضع کرده‌اند. آنها کارایی خدمات خودشان و رقبایشان را از نزدیک زیر نظر دارند. این شرکتها به دنبال خدماتی که معمولاً با کیفیت است، نیستند؛ هدف آنها خدمات ۱۰۰ درصد بدون عیب است. مقید شدن به ۹۸ درصد کارایی شاید خوب به نظر برسد، اما با بکارگیری این استاندارد، یو پی اِس روزانه ۲۹۶،۰۰۰ بسته را گم می‌کند و هر روز ۱/۴ میلیون نسخه دارویی به اشتباه پیچیده می‌شود.[۴۴]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

برخلاف تولید کنندگان محصول که می‌توانند دستگاهها و ورودیها را تغییر دهند تا همه چیز بی‌عیب شود، کیفیت خدمات همیشه بر اساس تعامل بین کارمندان و مشتریان در حال تغییر است. حتی بهترین شرکتها هم هرچه تلاش می‌کنند، باز هم ممکن است گاه و بی گاه در تحویل دادن تأخیر داشته باشند، کسی را ناراحت کنند، یا کارمندان با مشتریان بدخلقی کنند. در هر صورت، اگر *جبران خدمات (Service Recovery)* به خوبی انجام شود، می‌تواند مشتریان عصبانی را به مشتریانی وفادار تبدیل کند. در واقع، با خوب جبران کردن خدمات می‌توان نسبت به حالتی که همه چیز از اول خوب پیش برود، فروش بیشتری از مشتریان بدست آورد و مشتریان وفادارتری داشت.

■ متمایز کردن خدمت: این آگهی می‌گوید در "بریتیش اِیروِیز هدف ما ارائه بهترین خدماتی است که ممکن است تقاضا کند، بدون اینکه حتی آنرا تقاضا کنید."

گام اول، اختیار دادن به کارمندان خدماتی خط مقدم است- اعطای اجازه، مسئولیت، و مشوقهایی که برای شناختن، مراقبت و حساس بودن نسبت به نیازهای مشتریان نیاز دارند. مثلاً در ماریوت، به کارمندان خوب آموزش دیده اختیار داده‌اند تا برای خوشحال کردن میهمانان، فی‌المجلس هر کاری انجام دهند. همچنین از آنها انتظار می‌رود که مدیریت را در از بین بردن علل مشکلات میهمانان و مطلع کردن آنها از راههای بهبود کلی خدمات هتل و راحتی میهمانان یاری کنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مدیریت بهره‌وری محصول

از آنجا که شرکتهای خدماتی با افزایش سریع هزینه‌ها روبرو هستند، تحت فشار زیادی قرار دارند تا بهره وری خدماتشان را افزایش دهند. این شرکتها می‌توانند کارمندان فعلی را به شکل بهتری آموزش دهند یا افرادی با پشتکار بیشتر و مهارت بالاتر استخدام کنند. یا با چشمپوشی از کیفیت، کمیت خدماتشان را افزایش دهند. ارائه‌کننده می‌تواند با اضافه کردن تجهیزات و استاندارد کردن تولید، خدمات را صنعتی کند. مثلاً رویکرد خط تولید مک دونالد در خرده‌فروشی غذای فوری، تلاشی در این راه می‌باشد. مورد آخر اینکه ارائه‌کننده خدمات می‌تواند قدرت فن آوری را تحت کنترل خود درآورد. با اینکه بیشتر تصور بر این است که قدرت فن آوری، در صرفه‌جویی زمان و هزینه تولید است، اما در افزایش بهره‌وری کارگران خدماتی هم تأثیر بسزایی دارد که اغلب مورد توجه نبوده است.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در هر صورت شرکتها نباید آنقدر بر افزایش بهره وری اصرار کنند که منجر به کاهش کیفیت شود. تلاشهایی که با هدف صنعتی کردن یک خدمت یا کاهش هزینه انجام می‌شود، ممکن است در کوتاه مدت بهره‌وری شرکت را افزایش دهد، اما در دراز مدت ممکن است توانایی ابداع، حفظ کیفیت خدمات، یا پاسخ دادن به نیازها و خواسته‌های مشتریان را کاهش دهد. بسیاری از شرکتهای هواپیمایی، در مواجه با هزینه‌های رو به افزایش تلاش کردند خدماتشان را به شکل اقتصادی‌تری ارائه کنند و به همین دلیل به سختی از این مسئله درس گرفتند.

> شرکت هواپیمایی نورت وِست طی سال گذشته ارائه مجلات رایگان، بالش، فیلم و حتی بسته‌های کوچک چوب شور را در پروازهای داخلی متوقف کرده است. مسافران هنوز هم می‌توانند غذای ساده و بادام زمینی را در پرواز دریافت کنند که البته ۱ دلار برایشان هزینه دارد. این شرکت برای صندلی راحت‌تر کنار راهرو یا مسیر خروجی هم ۱۵ دلار اضافی دریافت می‌کند. ترکیب این مسائل با قیمت بالاتر بلیطها و برنامه‌های پروازی محدودتر باعث شده است که این خط هوایی از نظر مشتریان جزو بدترین‌ها قرار بگیرد. یکی از مسافران قدیمی می‌گوید: "اگر می‌توانستم با نورت وست پرواز نمی‌کردم. به نظر من هیچ توجهی به مشتری نمی‌شود." یکی از متخصصین بازاریابی خدمات می‌گوید:" نتیجه این شده که بعضی از شرکتها در تلاش برای کاهش هزینه، ارتباط خود با مشتریان را از بین برده‌اند."[۴۵]

بنابراین شرکتها باید هنگام تلاش برای بهبود بهره‌وری خدمات، توجه داشته باشند که چطور ارزشهای مورد نظر مشتری را خلق کرده و به او منتقل می‌کنند. به طور خلاصه، این فعالیتها نباید خدمات را بی‌استفاده کند.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

مرور مفاهیم

یک محصول، چیزی بیش از مجموعه‌ای ویژگیهای صرفاً ملموس است. در واقع، بسیاری از پیشنهادهای بازاریابی ترکیبی از محصولات ملموس و خدمات هستند که ممکن است *محصول کاملاً ملموس*، *خدمات صرف* و یا چیزی بین این دو باشند. هر محصول یا خدمتی که به مشتریان پیشنهاد می‌شود را می‌توان از سه سطح مورد بررسی قرار داد. محصول اصلی، شامل مزیتهایی است که حل کننده مشکل اصلی می‌باشد که مشتری محصول را به آن دلیل خریداری کرده است. *محصول واقعی*، فراتر از هسته اصلی بوده و سطح کیفیت، ویژگیها، طراحی، نام برند، و بسته‌بندی را در بر می‌گیرد. *محصول تکمیلی*، محصول واقعی به اضافه خدمات و مزایایی همچون گارانتی و ارسال، نصب، و نگهداری رایگان می‌باشد.

۱. محصول و دسته‌بندیهای اساسی محصولات و خدمات را تعریف کنید.

در تعریف کلی، *محصول* هر چیزی است که بتوان آنرا با هدف جلب توجه، اکتساب، استفاده یا مصرف به بازار عرضه کرده و نیاز یا خواسته‌ای را ارضاء کند. محصولات، نه تنها محصولات فیزیکی بلکه خدمات، رویدادها، افراد، محلها، سازمانها، ایده‌ها، یا ترکیبی از این چیزها را شامل می‌شود. *خدمت*، محصولی است که از فعالیتها، مزیتها، یا خوشنودی تشکیل شده که برای فروش عرضه شده و ذاتاً همچون خدمات بانکی، هتل، مشاوره مالیاتی، و خدمات تعمیر خانه لمس ناپذیر می‌باشد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

محصولات و خدمات بر اساس نوع مصرف، به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. *محصولات مصرفی*–که توسط مصرف‌کننده نهایی خریداری می‌شوند– معمولاً بر اساس عادات خرید مصرف‌کننده دسته‌بندی می‌شوند(محصولات متداول، مغازه‌ای، ویژه، ناخواسته). محصولات صنعتی– که برای پردازش مجدد یا استفاده در انجام کسب و کار خریداری می‌شوند– شامل مواد اولیه و اجزاء، اقلام سرمایه‌ای، و منابع و خدمات می‌باشند. دیگر اقلام قابل داد و ستد–همچون سازمانها، افراد، محلها، و ایده‌ها– را هم می‌توان محصول در نظر گرفت.

۲. تصمیماتی که شرکتها برای محصولات و خدمات، خطوط محصول، و آمیخته‌های محصول اتخاذ می‌کنند را شرح دهید.

تصمیمات مربوط به محصولات مجزا شامل تصمیم‌گیری در مورد خصوصیات، برند، بسته‌بندی، برچسب زنی، و پشتیبانی محصول می‌باشد. تصمیمات مربوط به خصوصیات محصول در برگیرنده کیفیت، خصوصیات، ظاهر و طراحی محصول می‌باشد. تصمیمات برند شامل انتخاب نام برند و ایجاد استراتژی برند است. بسته‌بندی، مزیتهای کلیدی بسیاری دارد؛ محافظت، اقتصادی بودن، راحتی و تبلیغات. معمولاً تصمیمات مربوط به بسته‌بندی، طراحی برچسب را نیز در بر می‌گیرد که به شناسایی، توصیف، و احتمالاً تبلیغ محصول کمک می‌کند. شرکتها، خدمات پشتیبانی محصول را هم ارائه می‌کنند که تجربه مشتری از محصول و رضایتش را بهبود بخشیده و از شرکت در مقابل رقبا محافظت می‌کند.

اساس بررسی دقیق مزیتهای محصول، بازار هدف، و استراتژی بازاریابی پیشنهادی صورت گیرد. هر تولید کننده، برای حمایت برند با چهار گزینه روبرو می‌باشد: می‌تواند یک برند صنعتی(یا برند ملی) معرفی کند، به خرده‌فروشانی بفروشد که برند شخصی دارند، از برند تحت لیسانس استفاده کند، یا قدرتش را با شرکت دیگری جمع کرده و محصول را با برند مشترک عرضه کند. شرکت برای توسعه برند هم با چهار گزینه روبرو است. می‌تواند به توسعه خط یا توسعه برند پرداخته، از چند برندی استفاده کند، یا برند جدیدی معرفی نماید.

شرکتها باید در ایجاد و مدیریت برندهایشان دقیق باشند. موقعیت برند باید مرتباً به اطلاع مصرف‌کنندگان برسد. تبلیغات می‌تواند اینکار را تسهیل کند. اما برندها با تبلیغات حفظ نمی‌شوند، بلکه احساس برند است که به بقای برند کمک می‌کند. مشتریان برای شناخت برند، روشهای تماس و تعامل متعددی را مورد استفاده قرار می‌دهند. شرکت باید همان قدر که به فکر تولید آگهی است، به فکر مدیریت این نقاط تماس نیز باشد. از اینرو، دیگر مدیریت دارایی برند شرکت فقط بر عهده مدیر برند نیست. امروزه، برخی شرکتها اقدام به ایجاد تیمهای مدیریت دارایی کرده‌اند تا برندهای اصلی‌شان را مدیریت کنند. بالاخره، شرکتها باید نقاط قوت و ضعف برندهایشان را به طور دوره‌ای مورد ارزیابی قرار دهند. در بعضی موارد، لازم است بدلیل تغییر سلیقه مشتریان یا ورود رقبای جدید، موقعیت برند

شرکتها، اکثراً بجای تولید یک محصول، اقدام به تولید خط محصول می‌کنند. خط محصول شامل محصولاتی است که از نظر کارکرد، نیازهای خرید مشتری، یا کانالهای توزیع به هم وابسته هستند. کشیدن خط شامل توسعه خط از بالا، پایین، یا هر دو طرف می‌باشد و برای پر کردن شکافی انجام می‌شود که در غیر اینصورت ممکن بود توسط رقیب پر شود. در مقابل، پر کردن خط یعنی اضافه کردن محصولات در محدوده خط فعلی. مجموع تمام خطوط محصول و اقلامی که به مشتری ارائه می‌شود، آمیخته محصول می‌باشد. آمیخته را می‌توان با چهار بعد توصیف کرد: طول، عرض، ارتفاع، و سازگاری. این ابعاد، ابزار ایجاد استراتژی محصول شرکت می‌باشند.

۳. در مورد استراتژی برند توضیح دهید- تصمیماتی که شرکتها برای ایجاد و مدیریت برندهایشان اتخاذ می‌کنند.

بعضی تحلیلگران برند را با دوام‌ترین دارایی شرکت قلمداد می‌کنند. برندها فراتر از نام و علامتها هستند– هر مفهومی که محصول و خدمات برای مشتری دارد را در بر می‌گیرد. *دارایی برند*، تأثیر مثبتی است که دانستن نام برند بر واکنش مشتری به محصول یا خدمت می‌گذارد. برندی که از سرمایه قوی برخوردار است، دارایی بسیار ارزشمندی می‌باشد.

شرکتها، برای ایجاد برند باید در مورد موقعیت، انتخاب نام، حمایت، و توسعه برند تصمیم‌گیری کنند. مقتدرانه‌ترین تثبیت موقعیت برند، حول باورها و ارزشهای مصرف‌کنندگان شکل می‌گیرد. انتخاب نام برند باید بر مورد تجدید نظر قرار گیرد. در موارد دیگری، لازم است برند محصول، خدمت یا شرکت، تغییر پیدا کند.

۴. چهار مشخصه تأثیرگذار بر بازاریابی خدمات را معرفی کرده و در مورد ملاحظات اضافی که باید در بازاریابی خدمات به آنها توجه کرد، توضیح دهید.

خدمات، چهار مشخصه کلیدی دارند: خدمات لمس ناپذیر، تفکیک ناپذیر، متغیر، و نابود شدنی می‌باشند. هر کدام از این مشخصه‌ها، مشکلاتی را مطرح کرده و نیازمند بازاریابی خاصی می‌باشد. بازاریابان به دنبال راههایی هستند تا خدمات را ملموس‌تر کرده، بهره‌وری ارائه دهندگان که از محصول جدا نشدنی‌اند را افزایش داده، در رویارویی با متغیر بودن، کیفیت کار را استاندارد کرده، و تقاضا را طوری جابجا کنند تا با ظرفیت عرضه همخوانی بیشتری پیدا کرده و مشکل نابودشدنی بودن خدمات را حل کنند.

شرکتهای خدماتی خوب، هم به مشتریان توجه می‌کنند و هم به کارمندان. این شرکتها، درک کرده‌اند که زنجیره خدمات–سود، سود شرکت را با رضایت مشتریان و کارمندان گره زده است. استراتژیهای بازاریابی خدمات، فقط مستلزم بازاریابی بیرونی نیست، بلکه نیازمند بازاریابی داخلی برای تحریک کردن کارمندان و بازاریابی تعاملی برای ایجاد مهارتهای

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

عرضه خدمات در بین ارائه‌کنندگان خدمات نیز می‌باشد. بازاریابان خدمات، برای موفقیت باید تمایزهای رقابتی ایجاد کرده، خدمات با کیفیت بالاتر ارائه کرده، و راههایی برای افزایش بهره‌وری خدمات بیابند.

مرور اصطلاحات کلیدی

آمیخته محصول (مجموعه محصول) ۳۰۳
بازاریابی اجتماعی ۲۹۴
بازاریابی تعاملی ۳۱۷
بازاریابی درونی ۳۱۷
برند ۲۹۸
برند شخصی(یا فروشگاهی) ۳۰۷
برند مشترک ۳۱۰
بسته‌بندی ۲۹۸
تغییر پذیری خدمت ۳۱۵
تفکیک ناپذیری خدمت ۳۱۵
توسعه برند ۳۱۲
توسعه خط ۳۱۱
خدمت ۲۸۹
خط محصول ۳۰۱
زنجیره خدمت–سود ۳۱۶
سرمایه برند ۳۰۵
کیفیت محصول ۲۹۵
لمس ناپذیری خدمت ۳۱۴
محصول ۲۸۸
محصولات صنعتی ۲۹۲
محصولات فروشگاهی ۲۹۱
محصولات متداول ۲۹۱
محصولات مصرفی ۲۹۱
محصولات ناخواسته ۲۹۲
محصولات ویژه ۲۹۲
نابود شدنی بودن خدمت ۳۱۵

گفتگو در مورد مفاهیم

۱. سیستم عامل ویندوز ایکس پی یک محصول است یا خدمت؟ سطوح اصلی، واقعی، و تکمیلی این پیشنهاد را شرح دهید.

۲. این محصولات مصرفی را در گروه‌های متداول، فروشگاهی، ویژه و ناخواسته طبقه بندی کنید: یک کامپیوتر لپ تاپ، جراحی، تایر خودرو

۳. برند چیست؟ ارزش بکارگیری برند را برای خریدار و فروشنده توضیح دهید.

۴. تثبیت موقعیت برند در سه سطح می‌تواند انجام شود. تثبیت موقعیت برند اُلد نیوی چطور در این سه سطح انجام می‌شود؟

۵. چهار گزینه‌ای که شرکت برای پشتیبانی از برند می‌تواند به کار برد کدام موارد هستند؟ تولید کننده چطور می‌تواند متوجه شود که کدام روش برای محصولاتش بهتر است؟

۶. مِریل لینچ(اِم اِل) یکی از شرکتهای مشاوره و مدیریت مالی پیشتاز می‌باشد(www.ml.com را ببینید). آیا فعالیتهای مشاوره مالی اِم اِل، چهار ویژگی ذکر شده خدمات را دارا می‌باشند؟ توضیح دهید.

بکارگیری اصول

۱. با توجه به شش ویژگی که برند باید داشته باشد، برندی برای محصولات بهداشت شخصی خلق کنید که بیانه تثبیت موقعیت آن بدین شرح می‌باشد: --------- عطری مناسب برای شرکت کنندگان و علاقه مندان رویدادهای ورزشی پر هیجان است با رایحه‌ای دائمی و اغوا کننده تا بخت و اقبال عاشقانه‌تان را زیاد کند.

۲. فرض کنید مدیر بازاریابی یک شرکت تولید کننده اِسنو بُرد هستید که ۴۵ درصد از بازار مردان ۱۸ تا ۲۹ سال را در دست دارد. بر اساس چهار استراتژی توسعه برند که در این فصل توضیح دادیم، مثالهایی از محصولاتی که می‌توان به این برند اضافه کرد، ارائه کنید.

تمرکز بر فن آوری

سالهاست که مردم آرزو دارند روباتهای خانگی داشته باشند. در کارخانه‌ها روباتهای بسیاری در خط تولید مورد استفاده قرار می‌گیرند، شرکتهای بسیاری هم در تلاش هستند تا محصولاتی را برای مصرف‌کنندگان عرضه کنند. برخی محصولات ابتدایی که الان در اختیار مصرف‌کنندگان می‌باشد شامل سیستم جهت یابی، روباتهای ایمنی خانه، ابزارهای پاکیزگی مثل جاروبرقی‌های روباتیک و اسباب بازی‌هایی که برخی عملکردهای روباتها را دارند می‌باشد. برخی شرکتها در تلاش‌اند تا روباتهای انسان نمایی تولید کنند که توانایی خدمت کردن به مردم را دارند. شرکتها در طراحی این

www.modirefarda.com
مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

محصولات باید ویژگی‌هایی که بیشتر مورد تقاضای مصرف‌کنندگان است و مزیت‌هایی که برای آنها در بر خواهد داشت را در نظر داشته باشند.

دو محصول پیشتاز، آسیمو هوندا و **QRIO** سونی می‌باشد که هر دو در مرحله توسعه بوده و به همراهی انسان‌ها خواهند پرداخت. آسیمو هوندا ۱/۲ متر قد داشته و می‌تواند به آهستگی حرکت کند. دارای صدا و فن‌آوری تشخیص صوت بوده و می‌تواند به مردم با اسم صبح بخیر بگوید و دستورات ساده را انجام دهد. در ژاپن آسیمو را در موزه‌ها برای راهنمایی بازدیدکنندگان و در شرکتهای پیش رفته برای خوش آمد گویی به مراجعین به کار گرفته‌اند. البته هنوز برای فروش در آمریکا عرضه نشده است. **QRIO** سونی بسیاری از این ویژگی‌ها را دارد. سونی هم مثل هوندا سعی دارد محصولی تولید کند که زندگی مردم را تسهیل کند. سونی علاوه بر این قصد دارد زندگی را شادتر و جذاب‌تر کند و راهنمایی برای دنیای پیچیده امروزی ارائه نماید. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد آسیمو به سایت **http://world.honda.com/ASIMO** و برای **QRIO** به سایت **www.sony.net/SonyInfo/QRIO** مراجعه کنید.

۱. سطوح اصلی، واقعی و تقویت شده محصول روبات خانگی را شرح دهید.

۲. وقتی این محصولات آماده شدند، شرکتها چطور می‌توانند برای آنها برند در نظر بگیرند و تصمیم‌گیری خرید مصرف کننده چطور به نام برند ارتباط پیدا می‌کند؟

۳. وقتی این محصولات به مصرف‌کنندگان عرضه شد، سونی و هوندا چه طور باید در مورد بازاریابی خدمات فکر کنند؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

بازار غذاهای اورگانیک طی ده سال گذشته در آمریکا به شدت رشد کرده است. حالا دیگر این صنعت ۱۵ میلیارد دلاری تولید کنندگان خاص گذشته را به تولید کنندگان ملی بدل کرده است. کِلوگ هم اخیراً سه برند از برشتوکهای اورگانیک را به بازار عرضه کرده است؛ ریزین بِران، رایس کریسپیس، و فِراستِد مینی ویت. تولید کنندگان بسیاری به سوی بازار اورگانیک حرکت کرده‌اند و در عین حال به قوانین سفت و سخت دولت آمریکا برای بکارگیری واژه اورگانیک توجه دارند. طبق قوانین محصولاتی که از واژه اورگانیک استفاده می‌کنند باید حداقل از ۹۵ درصد مواد تولید شده به صورت اورگانیک تهیه شده باشند. محصولاتی که عبارت ساخته شده با ترکیبات اورگانیک روی آنها چاپ شده هم باید حداقل ۷۰ درصد ترکیباتشان اورگانیک باشد. اگر نسبت مواد اورگانیک محصول از ۷۰ درصد کمتر باشد، روی جلد آن نمی‌توان واژه اورگانیک را به هیچ شکلی استفاده کرد. علاوه بر این عملیاتهایی که شامل پردازش مواد غذایی اورگانیک می‌باشد باید توسط یکی از ۶۰ نماینده مورد تأیید **USDA** بررسی و تأیید شده باشند. هر کس عامداً از این واژه سوء استفاده کند تا ۱۰،۰۰۰ دلار جریمه خواهد شد.

۱. استدلال کلوگ برای اضافه کردن محصولات اورگانیک به خط محصول‌اش را توضیح دهید.

۲. به نظر شما آیا مصرف‌کنندگان تفاوت محصولی که برچسب اورگانیک دارد را با محصولات دیگر درک می‌کنند؟ شما درک می‌کنید؟

۳. جنرال میلز محصولات اورگانیک را با برند مزرعه‌های کَسکَدیان عرضه کرده است. استراتژی توسعه برند این شرکت برای محصولات اورگانیک را با استراتژی کلوگ مقایسه کنید.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۸–۱

نامگذاری برند: بخشی علمی، بخشی هنری و از همه بیشتر غریزی

هر شرکتی می‌خواهد نامی داشته باشد که در ذهن‌ها باقی می‌ماند–چیزی که در هیاهوی امروزی شنیده شده، تازه و جذاب بوده و در خاطر بماند. یافتن چنین نامی، کاری دشوار است، البته دلیل اصلی آن تغییر روند نامگذاری است که معمولاً در هر دهه رخ می‌دهد. در دهه ۱۹۹۰، استفاده از نامهای عجیب و غریب(یاهو، گوگل، فوگ داگ) یا اسامی اختراعی که قبلاً هیچکس آنها را ثبت نکرده بود(نووارتیس، آوِنتسی، لیکوس) رواج داشت، اما در هزاره جدید سلیقه‌ها به دلیل شک و تردید موجود تغییر کرده است.

امروزه اسامی شرکتها را با لغتهایی درست می‌کنند که معانی واقعی داشته و سعی می‌کنند اسامی انتخاب کنند که با واقعیت آنچه قرار است انجام شود، تطابق داشته باشد. مسائلی که در نامگذاری مورد توجه قرار می‌گیرند، خلوص، وضوح و ارگانیک بودن است. به عنوان مثال، اسامی چون سیلکی(شیر سویا)، مِتود(لوازم خانه)، بلَک بورد(نرم افزار مدارس) و اِسمارت واتِر(نوشیدنی) هم ساده هستند و هم بر محصول نام گذاری شده دلالت می‌کنند. یکی از مدیران شرکت نامگذاری نیویورک می‌گوید: «گرایش به سمت معنی داشتن کلمات است. هر وقت دو نام را با هم مورد بررسی و آزمایش قرار دهید که یکی به صورت ضمنی و دیگری به صورت مستقیم به معنی اشاره می‌کند، قطعاً آنکه مستقیم اشاره می‌کند نتیجه بهتری به دست می‌دهد.»

شکی نیست که لغات واقعی بهتر از لغات جعلی مورد قبول واقع می‌شوند، پس چرا این ایده اینقدر دیر مورد توجه قرار گرفته است؟ یکی از دلایل گسترش موج استفاده از لغات جعلی در دهه ۱۹۹۰، مربوط به مشکلات ثبت رسمی اسامی است که ظهور شرکتهای دات کام بوجود آوردند. در سال ۱۹۸۵، ۶۴،۶۷۷ درخواست ثبت نام تجاری ارائه شد. ده سال بعد در سال ۲۰۰۰ این رقم تقریباً سه برابر شده و به رقم ۳۷۵،۴۲۸ عدد رسید. با افزایش تعداد اسامی ثبت شده، مشکل یافتن نامی که قبلاً ثبت نشده باشد هم شدت یافت. در این وضعیت، انتخاب اسامی دور از ذهن و یا ترکیبی راهی برای برون رفت از مشکل بود. روشهای نامعقولی هم برای رویاروی با این جنون ثبت اسامی وجود داشت: شرکت می‌توانست کلمه‌ای جدید و متفاوت را ثبت کرده و کسب و کار خودش را بدون توجه به این نام در هر زمینه‌ای که می‌خواست گسترش دهد.

اما مشکلات بکارگیری این اسامی بی‌مفهوم با افزایش تعداد شرکتهایی که از آنها استفاده می‌کردند، نمایان شد. هر چه اسامی چون آکسِنچِر و کوویزینت بیشتر مورد استفاده قرار می‌گرفت، مشتریان کمتر می‌توانستند تفاوتهای بین آنها را ردیابی کنند. موجی که در نتیجه رشد اقتصادی سریع ایجاد شده بودند، فروکش کرد و تعداد درخواستها برای ثبت نام تجاری رو به افول گذاشت. یافتن نامی منحصر به فرد هنوز هم کاری دشوار بود، اما این فشار که نام باید چیزی متمایز و منحصر به شرکت باشد فروکش کرد.

در اینجا بود که دوباره توجه به زیبایی اسامی واقعی و طبیعی جلب شد. البته بکارگیری اسامی واقعی فراگیر موضوع جدیدی نبود. شرکت اَپل ۲۵ سال پیش این کار را کرده بود و سیمپِل شوز هم در سال ۱۹۹۱ این روش را برگزیده بود. اما نام جِت بلو از کجا پیدا شده است؟

شرکتهای هواپیمایی معمولاً یا اسامی‌شان را بر اساس منطقه جغرافیایی انتخاب می‌کنند(اَمریکَن، نورت وِست، ساوت وِست) یا اسمی انتخاب می‌کنند که بیان کننده خواسته جهانی شدنشان باشد(یونایتِد، پَن اَمریکَن که به تازگی از بین رفته یا هواپیمایی تِرَنس وُرلد). اما جِت بلو که قصد داشت پروازهای هواپیمایی ارزان قیمت را با شیوه‌ای نو در اختیار مشتریان قرار دهد، تصمیم گرفت رویکرد متفاوتی را در پیش بگیرد. معاونت ارتباطات سازمانی جِت بلو می‌گوید: «ما نمی‌خواستیم از موج لغتهای من در آوردی پیروی کنیم. می‌خواستیم از لغتی واقعی استفاده کنیم و در عین حال شبیه شرکتهای هواپیمایی دیگر هم نباشیم.»

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

این شرکت هواپیمایی طی همکاری با شرکت تبلیغاتی نیویورک و پس از آن مشاوره با گروه لَندور، کاندیداهایی چون فرِش اِیر، تَکسی، اِگ و بلو را یافتند. بلو به دلیل تداعی کردن آسمان آبی و آرامش به عنوان کاندیدای برتر انتخاب شد. پس از آنکه وکیل متخصص در زمینه ثبت نام تجاری توضیح داد که نمی‌توان کلمه بلو را به صورت مستقل ثبت کرد، واژه ترو بلو(آبی واقعی) خلق شد. اما این نام را قبلاً یک شرکت ماشین اجاره‌ای ثبت کرده بود. در نهایت جِت بلو انتخاب شد. این نام ثبت شد و در سال ۲۰۰۰ که شرکت خدمات رسانی خود را شروع کرد، برنامه برند سازی هم آغاز شد. موفقیتهای این شرکت باعث شد شرکتهای دیگر مثل یونایتِد تِد و دِلتا سانگ(که حالا در دِلتا ادغام شده) هم از شیوه نامگذاری آن تبعیت کنند.

تِد و سانگ؟ کلماتی ساده هستند و راحت در ذهن می‌مانند، اما چه ربطی به صنعت هواپیمایی دارند؟ هیچ ارتباطی و البته این خودش تا حدودی حسن به حساب می‌آید. لورا ریز که مشاور مدیریت بوده و مؤلف کتاب *۲۲ قانون پابرجای برند سازی* است می‌گوید: « بکارگیری لغات معمولی در خارج از چارچوب معمولاً مؤثر واقع می‌شود. استفاده از لغاتی که در آن مقوله به چیزی اشاره می‌کنند هم کارساز است؛ نامهایی چون بِلاک باستِر، کِروز، آمازون، پالم و ساب وی. اگر این لغات ساده باشند، تلفظ، نوشتن و به یادآوردن برندتان ساده خواهد بود.» شرکتها هم تازه متوجه شده‌اند که به زبان آوردن کلمات اصلی جالب‌تر است و راحت‌تر از طریق دهان به دهان منتقل می‌شوند. در این زمانه که هر چیزی را می‌توان از طریق ابزارهایی چون گوگِل پیدا کرد، اسامی ساده چند گام جلوتر هستند چون در هنگام جستجو به عنوان کلمات کلیدی سریعتر به ذهن می‌آیند.

این موضوع در مورد اَلیف(Aliph) که یک شرکت تازه تأسیس است مصداق پیدا کرد. محصول این شرکت، یک گوشی بلوتوث تلفن همراه است که بر اساس فن‌آوری پیشرفته نظامی به گونه‌ای طراحی شده که در محیطهای شلوغ هم صداهای مزاحم را حذف کرده و صدای فرد را به خوبی منتقل می‌کند. البته نام الیف به سادگی در ذهن هیچکس باقی نمی‌ماند، اما نام محصول را جوبون(به معنی استخوان فک) گذاشته‌اند که هم یادآور اصطلاحی است که درباره گفتگو کردن به کار می‌رود و هم به این موضوع اشاره دارد که این دستگاه واقعاً با بررسی ارتعاشات استخوان فک کار می‌کند. معاون توسعه محصول الیف می‌گوید: «ما می‌دانیم که باید از هر نظر متمایز باشیم؛ از طراحی دستگاهمان گرفته تا نام آن». به نظر می‌رسد مشتریان با استفاده از این نام به سادگی می‌توانند سرنخ محصول را پیدا کرده و آنرا خریداری کنند. الیف توانست نام دامنه jawbone.com را خریداری کند و بدین ترتیب هر وقت کسب در گوگل عبارت جوبون را جستجو می‌کند، اولین آدرسی که نمایش داده می‌شود، سایت الیف می‌باشد. در واقع موتورهای جستجوگر را می‌توان به عنوان شاخص خوبی درباره میزان مناسب بودن نام بکار برد.

بنابراین همانطور که دیدید یافتن یک نام مناسب کاری بس دشوار می‌باشد. قطعاً دانش تا حدودی در این زمینه کمک می‌کند، به برخی قوانین اولیه هم باید توجه کرد. اما در هر صورت نقش هنر و غریزه را نمی‌توان انکار کرد. خودتان امتحان کنید. محصولی را انتخاب کرده و سعی کنید نام بهتری برای آن بیابید. مون شات(Moonshot) چطور است؟ Tickle؟ Vanilla؟ Treehugger؟ Simplicity؟ واقعاً متأسفم. اگر در گوگل جستجو کنید متوجه خواهید شد که این نامها قبلاً استفاده شده‌اند.

منبع: اقتباس شده از مقاله Alex Frankel، «The New Science of Naming»، Business 2.0، دسامبر ۲۰۰۴، صفحات ۵۳-۵۵

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۸–۲

ریتز کارلتون: به آنهایی توجه کنید که مراقب مشتریان هستند

ریتز-کارلتون، مجموعه‌ای از هتلهای تجملاتی زنجیره‌ای می‌باشد که به خاطر خدمات برجسته‌اش مشهور شده است. این شرکت از کل مسافران تجاری و تفریحی، تنها ۵ درصد را هدف گرفته که برای اقامت در هتل پول زیادی خرج می‌کنند. در عهد نامه شرکت، اهداف بلند پروازانه‌ای برای خدمت‌گذاری به مشتریان تعیین شده است: « مهمترین مأموریت هتلهای ریتز-کارلتون، مراقبت عالی و حفظ آسایش میهمانان است . . . در ریتز-کارلتون، جان بخشیدن به احساس، ذره ذره احساس کردن خوشبختی، و حتی جامه عمل پوشیدن به آرزوها و خواسته‌های ناگفته میهمانان را می‌توان تجربه کرد.»

در عمل این عهد نامه تنها چند جمله‌ی زیبا نیست که برای تزئین به دیوار آویزان کرده باشند؛ ریتز-کارلتون واقعاً به وعده‌هایش عمل می‌کند. ۹۵ درصد از میهمانانی که هتل را ترک می‌کردند، در پاسخ به نظرسنجی انجام شده اعلام کردند که اقامت در این هتلها واقعاً برایشان خاطره بیادماندنی بوده است. واقعیت این است که در ریتز-کارلتون، ارائه خدمات استثنایی مسئله‌ای عادی شده است. بیایید تجربه نانسی و هاروی هِفنِر که ساکن مَنهَتَن هستند و در هتل ریتز-کارلتون ناپلس، واقع در ناپلس فِلوریدا (این هتل به تازگی توسط مجله مسافرت و تفریح به عنوان بهترین هتل آمریکا و چهارمین هتل برتر دنیا انتخاب شده است) اقامت کردند را با هم بررسی کنیم. نیویورک تایمز داستان را اینطور نقل کرده است:

خانم هِفنِر گفت: «هتل زیبا و قشنگ بود، اما زیبایی اصلی مربوط به نحوه برخورد کارمندان بود. آنها برای راضی کردنتان هر کاری می‌کنند.» او گفت وقتی فرزندشان مریض شد، کارمندان هتل در تمام طول شب برایشان چای داغ با عسل آوردند. زمانی هم که آقای هِفنِر به سفر یک روزه‌ای رفت و پرواز برگشتش به تأخیر افتاد، راننده هتل بیشتر شب را به انتظار او در لابی ماند.

نظرتان در مورد این واقعه چیست: یکی از دستیاران مدیر هتل ریتز-کارلتون در فیلادِلفیا به طور اتفاقی شنید که یکی از مشتریان از اینکه فراموش کرده کفش رسمی‌اش را با خود بیاورد، به شدت ناراحت است و می‌خواهد در یک جلسه مهم، کفش ورزشی به پا کند. صبح روز بعد او یک جفت کفش رسمی با اندازه و رنگ مورد علاقه مشتری برایش برد.

خدمات منحصر به فرد و بسیار با کیفیت ریتز-کارلتون باعث شده به گزینه شماره یک برگزار کنندگان جلسات و همایشها تبدیل شود. شش سال پیاپی است که این هتلهای زنجیره‌ای در نظرسنجی که توسط بیزینس تِراوِل نیوز در بین مشتریان سفرهای تجاری انجام می‌شود، رتبه اول را به خود اختصاص می‌دهد. یکی از برنامه‌ریزان جلسات می‌گوید: «علاوه بر اینکه هنگام برگزاری جلسات مهم با ما همچون شاهان برخورد می‌کنند، تا به حال هیچ شکایتی هم دریافت نکرده‌ایم. فرد دیگری هم که اخیراً در جلسه شرکت کرده که توسط ریتز-کارلتون واقع در هاف مون بِی برگزار شده، می‌گوید: «غذای عالی، کارمندانی که بسیار خوب خدمات می‌دادند، زیبایی محیط ریتز-کارلتون، سفره آرایی منحصر به فرد و فضای زیبا و دل انگیزی که در میان دو زمین گلف انتخاب شده بود و از سوی دیگر به اقیاس زیبا چشم انداز داشت، آنروز را به خاطره‌ای به یاد ماندنی بدل کرد.»

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

ریتز-کارلتون از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۸۳، تقریباً هر جایزه‌ای که در صنعت مهمانپذیری اعطاء می‌شود را به دست آورده است. علاوه بر این تنها هتلی بوده که توانسته است جایزه ملی کیفیت مالکولم بالدریج را کسب کرده و یکی از دو شرکتی است که تا به حال این جایزه را دوبار دریافت کرده‌اند. ریتز-کارلتون بعداً در سال ۱۹۹۹ مجدداً این جایزه را دریافت کرد. همچنین در رده بندی هتلها که اخیراً توسط سایت کانسیومر ریپورت انجام شده نیز در تمام بخشها از جمله ارزش ارائه شده، خدمات، تعمیر و نگهداری و حل مشکلات به عنوان برترین هتل لوکس برگزیده شده است. بیش از ۹۰ درصد مشتریان ریتز-کارلتون مجدداً به این هتل مراجعه می‌کنند و با وجود قیمتهای بسیار بالای آن، ۷۰ درصد اتاقهای این هتل زنجیره‌ای همیشه پر است که از میانگین صنعت ۹ درصد بالاتر می‌باشد.

بخش عمده‌ای از مسئولیت راضی نگه داشتن مشتریان بر عهده کارمندانی است که در نقاط ارتباط با مشتریان قرار گرفته‌اند. به همین دلیل این هتلهای زنجیره‌ای در انتخاب کارمندان مناسب وسواس زیادی دارد. یکی از افرادی که با این صنعت آشنایی خوبی دارد می‌گوید: «ریتز-کارلتون در گزینش و آموزش کارمندان بسیار سختگیرانه عمل می‌کند، آنها را آرام آرام نسبت به کارشان متعصب کرده و سخاوتمندانه حقوق می‌پردازد.» مدیر منابع انسانی ریتز-کارلتون می‌گوید: "ما نه کارمندان را استخدام می‌کنیم و نه به صورت کارآموزی می‌گیریم، بلکه آنها را گزینش می‌کنیم." معاونت کیفیت شرکت توضیح می‌دهد که: «ما فقط افرادی را می‌خواهیم که به فکر مردم هستند.» افرادی که از سد گزینش می‌گذرند، به شدت تحت آموزش قرار می‌گیرند تا چگونه نازپروراندن مشتریان را یاد بگیرند. کارمندان جدید باید در دوره ۲ روزه آشنایی با هتل حضور یابند. در این دوره، مدیر عامل ۱۲ اصل خدمات ریتز-کارلتون را در مغز آنها فرو می‌کند. اصل شماره یک خدمات: «من رابطه قوی با مشتریان برقرار می‌کنم و بدین ترتیب تمام عمر مشتری ریتز-کارلتون باقی می‌مانند.»

کارمندان می‌دانند که برای حفظ مشتری، هر کاری می‌توانند بکنند. مدیر کیفیت می‌گوید: « در ریتز-کارلتون وقتی مشکلی برای مشتری بوجود می‌آید، هیچ مذاکره‌ای لازم نیست.» کارمندان یاد گرفته‌اند که هر وقت مشتری شکایتش را به یک نفر منتقل می‌کند، آن فرد تا زمانی که مشکل حل شود مسئول آن است(اصل ششم خدمات ریتز-کارلتون). آنها می‌دانند که مهم نیست در کدام بخش هتل فعالیت می‌کنند، باید هر کاری که دارند را کنار گذاشته و به یاری مشتری بشتابند. به کارمندان ریتز-کارلتون تفویض اختیار شده تا برای حل فوری مشکل مشتری، نیازی به به کسب تکلیف از مقام بالاتر نباشد. هر کارمندی می‌تواند برای التیام ناراحتی مشتری، تا سقف ۲،۰۰۰ دلار هزینه کند. همچنین می‌تواند وظایف اصلی خود را تا زمان حل مشکل مشتری، کنار بگذارد. از اینرو در حالیکه رقبا تازه مشغول خواندن شکایتهای رسیده از مشتریان هستند، ریتز-کارلتون مشکل را قبلاً حل کرده است.

ریتز-کارلتون به کارمندانش غرور هم می‌بخشد. به آنها گفته می‌شود که «شما خدمتگذاری می‌کنید، اما پیشخدمت نیستید.» در اصول شرکت آمده است که «ما آقایان و بانوانی هستیم که به آقایان و بانوان خدمت می‌کنیم.» کارمندان نقششان را در موفقیت ریتز-کارلتون درک کرده‌اند. تامی پَتون، یکی از کارمندان ریتز-کارلتون می‌گوید: «شاید ما استطاعت اقامت در چنین هتلی را نداشته باشیم، اما می‌توانیم کاری کنیم که آنهایی که استطاعتش را دارند، به آن بیایند.» مدیر داخلی ریتز-کارلتون هم می‌گوید: «وقتی مهمانی را به منزلتان دعوت می‌کنید، می‌خواهید همه چیز بی عیب و نقص باشد.»

ریتز-کارلتون کارمندانی که خدمات برجسته ارائه کرده و شاهکار می‌کنند را شناسایی کرده و از آنها تجلیل می‌کند. این شرکت برنامه جایزه ۵ ستاره را طراحی کرده که طی آن افرادی که خدمات برجسته ارائه کرده‌اند، توسط همتایان و مدیران کاندید دریافت جایزه شده و برنده در مهمانی شامی که به افتخار کسب این مقام ترتیب داده می‌شود، لوح یادبودی دریافت می‌کند. مدیران برای اینکه بتوانن کارمندان را فی‌المجلس هم تشویق کنند، کوپنهای طلایی به آنها اهداء می‌کنند که برای خرید جایزه و اقامت آخر هفته در هتل قابل استفاده است. ریتز-کارلتون حتی برای تشویق بیشتر کارمندانش، مراسمی همچون روز ویژه ورزش، معرفی کارمند باهوش، مهمانی نهار کارمندان به مناسبت سالگرد ازدواج و تولد، گردش دسته جمعی با خانواده را هم برگزار می‌کند. این تلاشها نتیجه داده و به نظر می‌رسد کارمندان نیز همانند مشتریان راضی هستند. نرخ تغییر کارمندان در سال کمتر از ۲۵ درصد است که با نرخ متوسط ۴۴ درصد در هتلهای لوکس، قابل مقایسه نیست.

موفقیت ریتز-کارلتون بر اساس یک فلسفه ساده بنا شده است: برای اینکه مراقب مشتریان باشید اول باید به افرادی توجه کنید که مراقب مشتریان هستند. کارمندان راضی، خدمات با کیفیتی ارائه می‌کنند که باعث رضایت مشتریان می‌شود. راضی بودن مشتریان هم باعث افزایش فروش شرکت شده و در نتیجه سود افزایش می‌یابد.

منابع

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

کانوِرس: دوستت داریم، چاکز!

اولین تیم بسکتبال که به المپیک رفت این کفشها را می‌پوشید؛ آنها بیش از ۴۰ سال تمام میادین بسکتبال-چه حرفه‌ای و چه آماتور- را تحت سلطه خود داشتند؛ دکتر جِی آنها را معروف کرد؛ کورت کوبین هم عاشق آنها بود. آنها چه کسانی هستند؟ کانوِرس اُل اِستارز- بیشتر به چاک تِیلور اُل اِستارز معروف است و در دنیا هم به نام چاکز شناخته می‌شود.

چاکز در مقایسه با کفشهای شگفت‌انگیز و مبتنی بر فن‌آوری امروزی، بسیار ابتدایی است. اولین بار چاکز در سال ۱۹۲۳ به بازار عرضه شد؛ کفشی با جای پنجه پلاستیکی، ساق برزنتی و بندهای سیاه، سفید و قرمز با نوار آبی پشت آن که رویش نوشته شده بود ساخت آمریکا. با وجود اینکه تقریباً ۸۰ سال از آغاز تولید این کفش گذشته و تا به حال در حدود ۷۵۰ میلیون جفت از آن تولید شده، اما در فرمول و قالب آن تغییرات بسیار کمی ایجاد شده است. شاید این کفشها خیلی ابتدایی به نظر بیایند، اما هنوز هم برای طبقات پایین جامعه انتخاب خوبی به حساب می‌آیند. یک جفت چاکز معمولی در حال حاضر نیز فقط در حدود ۳۸ دلار قیمت دارد.

کفشهای بسکتبال را کانوِرس اختراع کرد و تا اواسط دهه ۱۹۷۰، ۷۰ تا ۸۰ درصد بازیکنان بسکتبال این کفشها را به پا می‌کردند. اما تا سال ۲۰۰۰ سهم بازار شرکت رو به کاهش گذاشت و به حدود ۱ درصد از کل بازار کفشهای ورزشی محدود شد. این شرکت در سال ۲۰۰۱ بر اساس ماده ۱۱ قانون تجارت آمریکا، اعلام ورشکستگی کرد و یک گروه سرمایه‌گذاری آنرا خرید. نایکی هم در سال ۲۰۰۳ آنرا به قیمت ۳۰۵ میلیون دلار خریداری کرد. اما سؤال این است که نایکی با یک برند ورشکسته چکار می‌خواهد بکند؟ بیایید قبل از اینکه در مورد این سؤال بحث کنیم، به تاریخچه کانوِرس نگاهی بیاندازیم.

آغاز افسانه

کانوِرس در سال ۱۹۰۸ در نورث ریدینگ ماساچوست توسط مارکوئیس تأسیس شد. این شرکت در سال ۱۹۱۷ یک کفش برزنتی ساق بلند به نام اُل اِستارز را به بازار عرضه کرد. بعدها این برند بخاطر یک بازیکن نیمه حرفه‌ای بسکتبال که اهل آکرون اُهایو بود، به چاک تِیلور تغییر نام داد. پس از آنکه دوره بازی حرفه‌ای چارلز چاک بسکتبالیست به سررسید، فعالیت خود را به عنوان یکی از کارمندان فروش پر تلاش در این شرکت آغاز کرد. او به میادین بازی در مناطق غرب میانه آمریکا می‌رفت تا کفشهای ساق بلند را به بازیکنان بفروشد. بعضی تیلور را نسخه اصلی فیل نایت، مدیر اجرایی نایکی، می‌دانند که به مسابقات ورزشی می‌رفت تا کفشهایی که در عقب خودرو وَن گذاشته بود را به فروش رساند. چاکز در دهه‌های ۳۰، ۴۰، ۵۰ و ۶۰ کفش مورد علاقه مردم بود.

کانوِرس که بازار کفشهای بسکتبال را در انحصار خود می‌دید(اینطور تصور می‌کرد)، در اوایل دهه ۱۹۸۰ خط تولید دیگر کفشهای ورزشی را هم راه اندازی کرد. به نظر این استراتژی موفقیت آمیز بود چون فروش در سال ۱۹۸۳، ۲۱ درصد افزایش یافته و به ۲۰۹ میلیون دلار رسید. اما در سال ۱۹۸۶ برای کانوِرس اتفاق ناگواری رخ داد که آینده آنرا تیره و تار کرد؛ این شرکت توسط اینترکو که تولید کننده و خرده فروش اجناس مصرفی بود به قیمت ۱۳۲ میلیون دلار خریداری شد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ این شرکت به طور ناگهانی مورد حمله تعدادی از رقبا قرار گرفت. در سال ۱۹۸۹، این چهار شرکت تولید کننده کفشهای ورزشی بیشترین سهم را در بازار داشتند: نایکی با ۲۶ درصد، ریبوک با ۲۳ درصد، اِل آ گییر با ۱۳ درصد و کانوِرس با ۵ درصد. مسئله جالب این بود که فروش نایکی روز به روز افزایش می‌یافت اما هنوز هم کانوِرس کفش رسمی اِن بی اِی به حساب می‌آمد و فقط او بود که می‌توانست لوگوی اِن بی اِی را در تبلیغات به کار برد.

کانوِرس رنجور، در سال ۱۹۹۳ استراتژی تثبیت موقعیتش را تغییر داد. این شرکت بجای تمرکز بر بسکتبال و چاکز سعی کرد تصویری شهوانی و آگاه به مسائل زندگی در شهر را نسبت به برند خود ایجاد کند. کانوِرس مبارزه تبلیغاتی تحریک کننده و تأثیر گذاری را آغاز کرد که در آن هیچ پایبندی به اصول برند رعایت نشده بود. حتی کفشهای معروف چاک تِیلور اُل اِستار را هم از بسکتبال جدا کرده و به وسیله‌ای برای بیان مد تبدیل کردند. کَندی پرَتز، مدیر مد کفش و متعلقات آن در وُج، کفشهای کتانی را در طرح بندی لباسهای بسیاری به کار گرفت. به اعتقاد کندی مهمترین خصیصه مثبت این برند آن است که به وسیله تبلیغات معروف نشده، بلکه جوانان کوچه و خیابان آنرا مرسوم کرده‌اند.

اما از منظر مالی هیچ بهبودی در وضعیت کانوِرس ایجاد نشد. این شرکت در سال ۱۹۹۲ مجبور شد در راستای کاهش هزینه‌ها، تولید را به هندوستان منتقل کرده و دیگر برچسب ارزشمند «ساخت شده در آمریکا» را به کفشها متصل نکند. در سال ۱۹۹۶ نیز ساختار سازمانی خود را متحول کرد و از حدود ۲۰۰۰ کارمندی که داشت، ۵۹۴ نفر را اخراج کرده و خطوط تولید را در چهار گروه تقسیم‌بندی کرد: بسکتبال، ورزشی-تفریحی، چند تمرینی، و کودکان(توجه داشته باشید که با وجود آنکه کانوِرس زمانی جزو تولید کنندگان بزرگ کفشهای تنیس و دو و میدانی بوده اما دیگر خبری از آنها نیست). کانوِرس برای بهبود فروش کفشهای بسکتبال، امضای چاک تِیلور را روی گروه جدیدی از پوشاک کارآمد چاپ کرد- مجموعه اُل استار ۲۰۰۰.

کانوِرس که سرمست موفقیتش در عرضه مجدد اُل استار ۲۰۰۰ بود، تصمیم گرفت خط جدیدی از محصولات با نام دکتر جِی ۲۰۰۰ را هم به بازار عرضه کند. این محصول که گونه‌ای تغییر یافته از کفشهای دهه ۷۰ بود، با تبلیغات بسیاری پشتیبانی شد. دلیل انتخاب دکتر جِی این بود که کودکان به محققین کانوِرس گفته بودند که داشتن کفش دکتر جی خیلی جالب است. تیتر برنامه تبلیغاتی این بود: «روحتان را به داخل حفره ببرید.» در آگهی نیز شخصیت کارتونی جولیوس ایروینگ، حرکت مشهورش را انجام می‌داد و موسیقی متن نیز توسط اِستیو وُندِر تهیه شده بود. متأسفانه دکتر جِی ۲۰۰۰ نتایج مطلوبی به دست نداد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در آغاز قرن بسیتم، حسرت گذشته بر مردم حکمفرما بود. جیمی هِندریکس در گروه رولینگ اِستون مشغول به کار بود و ماشین فولکس باگ، پر فروش‌ترین خودرو بود. مردم خواهان محصولاتی بودند که گذشته را به یادشان می‌آورد، به همین دلیل شرکتها به طراحی محصولات سنتی روی آوردند و هیچ کفشی سنتی‌تر از چاکز نبود. از اینرو، کانوِرس نسخه به روز شده‌ای از کفش مشکی چاکز را به بازار عرضه کرد، ای زِد چاکز.

در سال ۲۰۰۰، کانوِرس خط محصولاتی برای اسکیت بازان هم عرضه کرد. بچه‌ها در خیابانها کانوِرس می‌پوشیدند، زیرا قیمت مناسبی داشت. کانوِرس هم بخش بازاری را انتخاب کرد که مردم آن ضد فرهنگی بودند. این شرکت بخاطر تولید در آمریکا مورد توجه گروههای ضد تأسیسی و ضد اتحاد قرار گرفت. این شرکت مورد توجه گروههای ضد پیشرفت که از پلی استر،مواد مصنوعی، و کفشهای مورد تأیید مایکل جردن خسته شده بودند نیز قرار گرفت. این بخش از بازار، ضد برند بودند که نشان دهنده چشم انداز ضد جهانی شدن بود. مولی رینگوالدز که فروشنده مغازه نوار فروشی در پرتی این پینک بود، چاکز می‌پوشید، کورت کوبین نیز هنگام خودکشی چاکز به پا داشت.

منجی به نام نایکی

کانوِرس وضعیتش را با چنگ و دندان حفظ کرده بود. در سال ۲۰۰۱، تنها ۱۸۰ کارمند باقی مانده بود و فروش هم به حدود ۱۸۰ میلیون دلار کاهش یافته بود. اما کانوِرس برندی شناخته شده در سطح جهان بود و سرمایه برند زیادی هم در بازار داشت. سؤال این بود که «آیا شرکت می‌تواند محصولاتی تولید کند که شهرت از دست رفته‌اش را احیا کند؟» نایکی به میدان آمد و این شرکت را خرید. نایکی در ابتدا مدیریت کانوِرس را به حال خود گذاشت تا استراتژی کسب و کار مورد نظرشان را تدوین کنند. همچنین قبول کرد محصول کانوِرس بر خلاف دیگر برندهای خریداری شده، بدون اضافه کردن نام نایکی عرضه شوند(مثلاً نام لوازم هاکی بوئر به نایکی بوئر هاکی تغییر داده شده بود). البته نایکی هزینه تبلیغات کانوِرس را تأمین کرد. این شرکت در سال ۲۰۰۱ تنها ۱۶۳،۵۰۰ دلار صرف تبلیغات کرده بود. اما نایکی در سال ۲۰۰۴ بیش از ۴ میلیون دلار در اختیارش قرار داد و این مبلغ در سال ۲۰۰۵ چهار برابر شده و به ۱۷ میلیون دلار رسید.

کانوِرس که بیش از یک دهه در تلویزیون تبلیغ نکرده بود، آگهی با عنوان «پیشگام» تهیه کرد. تأکید این آگهی بر بسکتبال بود، اما نه بازیکنان مشهور. در این آگهی یک توپ بسکتبال دریبل شده و شوت می‌شد، اما هیچ بازیکنی وجود نداشت. یکی از بازیگران مشهور آمریکا به نام موس دِف هم این جملات را زمزمه می‌کرد: «قبل از آنکه آقای تیلوی بگوید چطور بازی کنیم. قبل از آنکه فایبر گلاس و پارکت وجود داشته باشد. پیش از آنکه کلمه دکتر جِی خلق شود. پیش از آنکه مواد مخدر باشد و کسی بداند مست کردن چیست. بعد از اختراع شعر اما قبل از رواج موسیقی مدرن. قبل از مدارس قدیمی و مدرن. فقط توپ بود و روح بازی.» این آگهی با تصاویری از لوگو کانوِرس یا چاک تِیلور آل استار پایان می‌یافت.

خوب به سوال اصلی برگردیم: اَبَر برند نایکی می‌خواهد با نماد رو به زوالی همچون کانوِرس چه کار کند؟ صاحب جدید کانوِرس فکرهای زیادی برای آن در سر پرورانده است. بعضی ناظران معتقد بودند که کانوِرس را باید به برندی سطح دوم تبدیل کرد. نایکی می‌تواند میلیونها کفش کانوِرس را در فروشگاههای ول مارت و تارگِت به فروش برساند- این یکی از سناریوهایی بود که سَم والتون برای چاک تیلور طراحی کرده بود. اما وقتی نایکی گروه اِکستِریور بِرَندز را در سال ۲۰۰۴ خرید، خط بطلانی بر این فرضیه کشیده شد. این گروه تولید کننده البسته ارزان قیمت بود و در حال حاضر محصولاتش در فروشگاه‌های ول مارت فروخته می‌شود.

اما نایکی رویکرد دیگری را در قبال کانوِرس در پیش گرفت. کانوِرس که سالها بود هیچ ورزشکار حرفه‌ای تأییدش نکرده بود، دوباره به عنوان کفشی خارق‌العاده به میادین حرفه‌ای بسکتبال باز گشت. نام این کفش را به اعتبار دووین وِید، سوپر استار میامی هیت، «وِید» نامیدند و در سال ۲۰۰۵ در قفسه کفش فروشی‌های ورزشی زنجیره‌ای عرضه شد. از آن زمان فروش امیدوار کننده بوده است. امروزه کانوِرس بسته‌ای شامل دو جفت کفش وِید و بند چرمی حرفه‌ای کانوِرس را به قیمت ۱۷۵ دلار می‌فروشد.

نوع جدیدی از چاکز؟

در حالی که کانوِرس مشغول بررسی بازار کفشهای حرفه‌ای می‌باشد، چاکز با تمام قوا وارد بازار مد شده است. محصولاتی که چاکز در حال حاضر عرضه می‌کند شامل کفشهای ورزشی کلاسیک ساق بلند و بدون ساق می‌باشد. البته این محصولات با قیمتهای بسیار متنوعی عرضه می‌شوند: چاکز طلایی-فلزی به قیمت ۷۲ دلار، چاکز ساق بلند پشمی ۱۷۵ دلار، چاکز تاتو شده ۵۲ دلار، چاکز طراحی شده بر اساس نظر مشتری از ۶۵ دلار به بالا. یک نسخه از چاکز ساق بلند ساخته شده از پوست مار هم وجود دارد که به صورت محدود عرضه شده و قمیت آن ۱۸۰۰ دلار است. کانوِرس در مجموع بیش از ۱۰۰۰ مدل چاکز را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مختلفی عرضه کرده که از فوت لاکِر و جورنیز گرفته تا فروشگاه‌های کلاس بالایی چون سَکز، بلومینگ دِیلز و بانیز را در بر می‌گیرد. به نظر می‌رسد این حجم کار برای تیم طراحی کوچک کانوِرس که تنها شامل ۱۲ نفر تشکیل شده کمی زیاد باشد، اما نایکی درهای آزمایشگاه خلاقیت را بر روی این تیم باز کرده و امکان دسترسی به طراحان، مهندسین و متخصصین بیومکانیک را برایشان فراهم کرده است.

کانوِرس، استعداد طراح معروف، جان وارواتوس، را فقط به کفشها محدود نکرده و برچسب «سی. تیلور» را بر روی خط کاملی از پوشاک مردانه و زنانه شامل ژاکت، لباسهای کلاه دار بافته شده از پشم مرینوس، کت‌های نظامی، شلوارهای جین و تی شِرت هم چسبانده است. قیمت تی‌شرتها بین ۵۵ تا ۱۲۵ دلار و کاپشن و ژاکتها بین ۲۹۵ تا ۷۹۵ دلار متغیر است.

در پیش گرفتن این استراتژی مبتنی بر مد، باعث شده سؤال جالب توجهی به ذهن برسد. آیا می‌توان کاری کرد که این تصور که برند چاک تِیلور آل اِستار ارزان قیمت و بر خلاف فرهنگ اصلی جامعه بود کنار گذاشته شود و تصویری کاملاً متضاد در ذهن‌ها ایجاد کرد؟ برخی از بازاریان قدیمی با کارهای نایکی

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مخالفند. مدیر یکی از فروشگاه‌های اسکیت می‌گوید چاک جدید دیگر مثل قدیم نیست. او می‌گوید: «اتفاقی که افتاده این است که چاکز حریص شده. به همین دلیل است که دیگر مثل قبلها جالب نیست.»

احتمالاً کانورس برخی از طرفداران قدیمی چاک تِیلور را از دست خواهد داد، اما این مسئله با در نظر گرفتن این واقعیت که فروش کفشهای کانورس در سال ۲۰۰۵ از مرز ۴۰۰ میلیون دلار گذشته، اهمیت زیادی ندارد. با وجود اینکه این حجم فروش چهار برابر درآمد چهار سال گذشته شرکت است، اما تنها ۱/۵ درصد از حجم بازار را شامل می‌شود. روند فروش نیز افزایشی است. کانورس در نظر دارد با قدرت بیشتری وارد بازار مد شده و معتقد است که در این بخش از بازار فرصتهای زیادی وجود دارد. همچنین با توجه به موفقیت مدل وِید می‌خواهد مدلی با نام اُل اِستار رِوُلوشِن را هم تولید کند که دارای فن‌آوری پیشرفته‌ای بوده و جزو کفشهای حرفه‌ای طبقه‌بندی می‌شود. با توجه به موفقیت شایان توجه کانورِس در سالهای اخیر می‌توان گفت که نایکی یکبار دیگر جادوی خود را به نمایش گذاشته است.

سؤالاتی برای گفتگو

۱. مزایای اصلی، واقعی، و تکمیلی محصولات کانوِرس چاک چیست؟
۲. وقتی کانوِرس تولید کفشهایش را به هند منتقل کرد، مجبور شد یک قرارداد اعطای امتیاز منعقد کند. مزیت‌ها و تهدیدهای این عمل چیست؟ به نظر شما این کار به نفع شرکت بود یا به ضرر آن؟ برای برند چطور؟
۳. دارایی برند کانورس و چاک تِیلور اُل استار از چه منبعی نشأت می‌گیرد؟
۴. دوران اداره کانوِرس توسط نایکی را تحلیل کنید. (الف) مزیت‌ها و تهدیدهای پیگیری استراتژی تولید کفش حرفه‌ای و کفش مد را به صورت مجزا و ترکیبی بررسی کنید. (ب) برای هدف‌گیری و تثبیت موقعیت برند کانورس در آینده چه توصیه‌هایی دارید؟

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

۱
۲
۳
۴
۵
۶
۷
۸
۹
۱۰
۱۱
۱۲
۱۳
۱۴
۱۵
۱۶
۱۷
۱۸
۱۹
۲۰
۲۱

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید

۱. توضیح دهید شرکتها چطور برای محصولات جدید ایده یافته و آنرا توسعه می‌دهند.
۲. گامهای فرایند ایجاد محصول جدید را نامبرده و مهمترین مسائل در مدیریت آنها را توضیح دهید.
۳. مراحل چرخه عمر محصول را شرح دهید.
۴. توضیح دهید که استراتژی‌های بازاریابی چطور در هر مرحله عمر محصول تغییر می‌کنند.
۵. در مورد دو مسئله اضافی محصول و خدمت بحث کنید: تصمیمات مسئولانه درقبال جامعه و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

www.modirefarda.com مدیر فردا

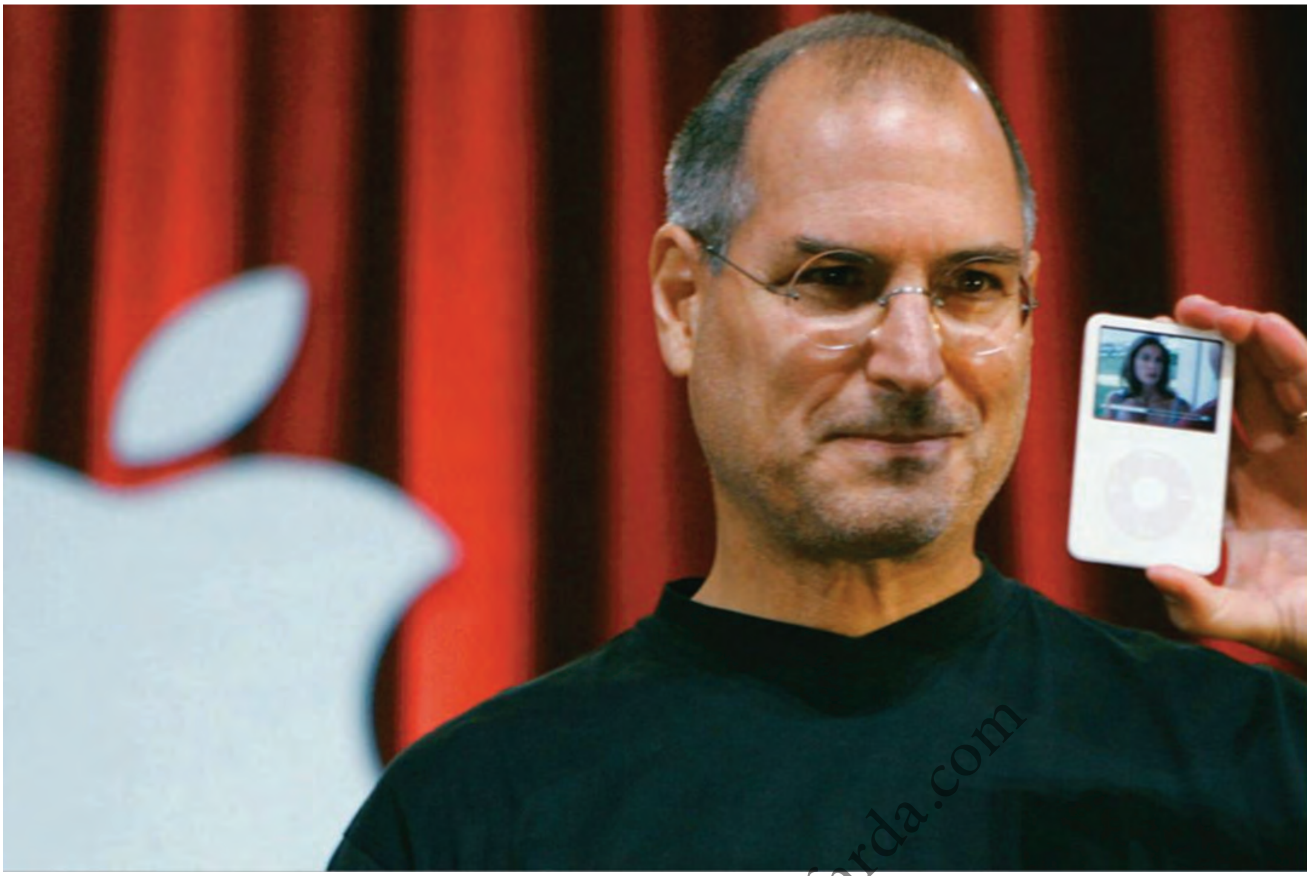
آشنایی ابتدایی با مفهوم

در فصل قبل آموختید که بازاریابان چگونه هر برند و کل آمیخته محصول را مدیریت می‌کنند. در این فصل، به بررسی دو موضوع دیگر مربوط به محصول می‌پردازیم: ایجاد محصولات جدید و مدیریت محصولات در مراحل چرخه عمرشان. محصولات جدید، نیروی حیاتی سازمانها هستند. اما در هر صورت، ایجاد محصولات جدید پر مخاطره بوده و بسیاری از آنها هم با شکست روبرو می‌شوند. به همین دلیل، بخش اول این فصل به طرح ریزی فرایندی برای یافتن و رشد محصولات جدید موفق می‌پردازد. بازاریابان دوست دارند محصولشان پس از معرفی به بازار از عمر طولانی و شادی بهره‌مند شود. در بخش دوم خواهید دید که هر محصول از مراحل مختلف چرخه زندگی عبور کرده و هر بخش بازاریابان را با چالشهای جدیدی روبرو می‌کند که مقابله با آنها نیازمند استراتژیها و تاکتیکهای خاصی می‌باشد. در پایان به بررسی دو مسئله اضافی می‌پردازیم؛ مسئولیت پذیری اجتماعی در قبال تصمیمات مرتبط با محصول و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

برای شروع، کامپیوتر اَپل را در نظر بگیرید. اپل از جمله پیشتازان نوآوری در محصولات جدید بوده و شروعی سریع و تأثیرگذار داشته است. اما فقط یک دهه بعد که آتش خلاقیت آن سرد شد، شرکت خود را بر لبه انقراض دید. این موضوع، موقعیت را برای یکی از چشمگیرترین تغییرات در تاریخچه سازمان فراهم کرد. ادامه مطلب را بخوانید تا متوجه شوید بنیان گذار اپل، اِستیو جابز، چطور نوآوری‌های بسیاری را با هم ترکیب کرد تا بعد از ۲۰ سال دوباره شرکت را بسازد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



اپل کامپیوتر از ابتدا به نوآری‌های خیره کننده و مشتری مدار معروف بود. اپل تحت رهبری بنیان گذار نابغه و خلاقش یعنی استیو جابز توانست اولین کامپیوتر شخصی را در اوایل دهه ۱۹۷۰ به بازار عرضه کند و به واسطه محیط کاربر پسند آن از محصولات دیگر پیشی بگیرد. از کامپیوتر مکینتاش در سال ۱۹۸۴ پرده برداری شد و پرینتر لِیزر رایتر هم توانست مسیر تازه‌ای را در نشر رومیزی و استفاده از کامپیوتر بگشاید و اپل را از هر دو منظر نوآوری و سهم بازار به پیشتازی بی رقیب بدل نماید.

اما اوضاع اپل به همین خوبی پیش نرفت. در سال ۱۹۸۵ استیو جابز با مدیر عاملی که خودش یکسال پیش استخدام کرده بود کشمکشی پر سر و صدا پیدا کرد و در نتیجه اپل را ترک کرد. با رفتن جابز، آتش نوآوری اپل فروکش کرد. در اوایل دهه ۱۹۸۰، موج جدیدی از کامپیوترهای شخصی مبتنی بر پردازنده اینتل و نرم افزار مایکروسافت به بازار عرضه شد که وضعیت اپل در بازار کامپیوتر را به شدت تضعیف کرد. از اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰ فروش اپل به ۵ میلیارد دلار سقوط کرد که ۵۰ درصد کمتر از میزان قبلی بود. سهم اپل از بازار کامپیوتر شخصی که زمانی رهبر آن بود، به رقم جزئی ۲ درصد تنزل پیدا کرد. حتی احساساتی ترین طرفداران شرکت هم از آن ناامید شده بودند و به نظر می‌رسید روزهای پایانی عمر شرکت نزدیک است.

اما الان اپل برای بازگشتی عالی آماده شده است. سال گذشته فروش شرکت به ۱۶ میلیارد دلار افزایش یافت که نسبت به دو سال گذشته دو برابر شده است. سود هم نسبت به دو سال گذشته ۲۰ برابر شده است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "اینکه فقط بگوییم اپل داغ شده بیان درستی نیست. اپل دود می‌کند، گذاخته شده و به شدت داغ است."

عامل این بازگشت نفس‌گیر چیست؟ اپل جادویی که باعث موفقیت اولیه آن بود را شناسایی کرد: خلاقیت مشتری مدار و نوآوری در محصولات. این تحول با بازگشت استیو جابز در سال ۱۹۹۷ آغاز شد. از زمانی که جابز اپل را ترک کرده بود، یک شرکت جدید با نام نِکست راه انداخته بود. بعد سهام استودیو انیمیشن پیکسار را خریده بود و آنرا به یکی از موتورهای محرکه صنعت سرگرمی تبدیل کرده بود. جابز به شرکتی که ۲۰ سال پیش بنیان‌گذاری کرده بود بازگشت و زندگی خلاقانه و تمرکز بر مشتری را به آن بازگرداند.

اولین کار جابز این بود که حیاتی دوباره به کسب و کار اپل ببخشد. اپل برای شروع در سال ۱۹۹۸ کامپیوتر شخصی آی‌مَک را به بازار عرضه کرد که مانیتور آن تخم مرغی شکل و براق بود و هارد درایو را به همراه چیزهای دیگر داخل کیسی نیمه شفاف با طراحی پیشرو جا داد بود. این دستگاه برای گشت و گذار در اینترنت طراحی شده بود و به همین دلیل تنها با فشار یک دکمه به اینترنت متصل می‌شد(حرف آی هم به همین دلیل به نام آن اضافه شده). طراحی آی‌مک غوغایی به پا کرد و مشتریان گروه گروه برای خرید آن صف کشیدند. تنها ظرف یک سال بیش از یک میلیون دستگاه از این محصول به فروش رفت.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

جابز پس از آن سیستم عامل جدید مَک اُ اِس ایکس را ارائه کرد که یکی از ناظران در مقایسه آن با سیستم قبلی می‌گوید: این تغییر مثل تغییر از تانک اِم وان به پورشه می‌باشد." او اِس ایکس به عنوان سکوی پرتاب نسل جدید کامپیوترهای اپل و محصولات نرم افزاری مورد استفاده قرار گرفت. آی‌لایف را در نظر بگیرید که مجموعه نرم افزارهایی است که به همراه هر آی‌مک جدید ارائه می‌شود. این مجموعه شامل نرم افزارهایی چون آی‌مووی(برای تدوین فیلم)، آی‌دی‌وی‌دی(برای ضبط فیلم، اسلایدهای دیجیتالی و موسیقی در دی‌وی‌دی‌های قابل پخش توسط دستگاه‌های معمولی)، آی‌فوتو(برای مدیریت و دستکاری در تصاویر دیجیتال)، گاراجبَند(برای ساختن و میکس موسیقی) و آی‌وُرک(برای ساختن ارائه و خبرنامه) می‌باشد.

آی‌مک و مک اُ اِس دوباره اَپل را در مسیر درست کامپیوترهای شخصی قرار داد. اما جابز می‌دانست که یک فرصت طلب بازار(نیچر) که تنها ۵ درصد از سهم بازار آمریکا را در اختیار دارد هیچ وقت نمی‌تواند با غولهایی مثل دِل و اِچ پی رقابت کند. رشد واقعی و ستاره شدن در بازار نیازمند تفکر خلاقانه‌تری بود. شاید هیچ چیز خلاقانه‌تر از آی‌پاد و آی‌تیون پیدا نشود؛ نوآوری که روش گرفتن موسیقی و گوش دادن به آن را در مردم به کلی تغییر خواهد داد.

جابز که خودش هم از علاقه‌مندان به موسیقی بود متوجه شد که میلیونها نوجوان با استفاده از کامپیوتر موسیقی‌های دیجیتال را از سایتهایی که اغلب غیر قانونی می‌باشند دریافت کرده و پس از انتخاب آنهایی که بیشتر دوست دارند، سی دی‌هایی برای خودشان ضبط می‌کنند. اولین کاری که او کرد این بود که تجهیزات ضبط سی دی را به کامپیوترهای آی‌مک اضافه کرد. پس از آن برنامه نویسان اَپل برنامه خارق العاده‌ای به نام آی‌تیون تولید کردند که به کاربران کمک می‌کرد موسیقی‌های مورد علاقه‌شان را دریافت کرده و بانک اطلاعاتی موسیقی‌هایشان را مدیریت کنند.

بر اساس نظر برنت شِندلِر که از ناظرین اپل می‌باشد، جابز حتی قبل از آنکه آی‌تیون به بازار عرضه شود می‌دانست که ذخیره کردن و پخش موسیقی روی کامپیوتر جذاب است، اما جذاب‌تر از آن داشتن دستگاه قابل حمل کوچکی خواهد بود که بتواند همین کارها را برایتان انجام دهد. اپل ظرف ۹ ماه آی‌پاد زیبا و جذاب را به بازار عرضه کرد که کامپیوتری کوچک با قابلیت ذخیره سازی حجم زیادی موسیقی بود و رابط کاربری ساده‌ای برای پخش و مدیریت فایلها داشت. اپل ظرف ۱۸ ماه هم فروشگاه موسیقی اینترنتی آی‌تیون را راه اندازی کرد که امکان خرید قانونی و فوری موسیقی را برای کاربران فراهم می‌کرد.

نتایج باورنکردنی بود. آی‌پاد در زمره یکی از پر مصرف‌ترین لوازم الکترونیکی دنیا قرار گرفت. اپل تا ژانویه سال ۲۰۰۶، بیش از ۵۰ میلیون آپاد فروخت و بیش از یک میلیارد قطعه موسیقی از فروشگاه اینترنتی آن دریافت شد. یکی از سخنگویان اپل می‌گوید: ما انتظار داشتیم ظرف شش ماه اول، یک میلیون موسیقی بفروشیم، اما این هدف را ظرف ۶ روز محقق کردیم. آی‌پاد بازار کاملاً جدیدی برای فیلم‌ها، موسیقی‌ها و نمایش‌های تلویزیونی قابل دریافت خلق کرده است. از سال قبل که آی‌پاد ویدیویی به بازار عرضه شد، بیش از ۳۵ میلیون تکه فیلم از فروشگاه آی‌تیون دریافت شده است. هم آی‌پاد و هم آی‌تیون بیش از ۷۵ درصد از بازار مربوط به خود را در دست دارند.

موفقیت اپل باعث جذب گروههای زیادی از رقبای کاردان شده است. اپل برای پیشتاز بودن باید مصرف‌کنندگان را زیر نظر داشته و دائماً نوآوری کند. به همین دلیل هم هست که منتظر نمانده است. به تازگی خط جدیدی از دستگاه‌های بی‌سیم را به بازار عرضه کرده که کامپیوترهای خانگی و اداری، دستگاه‌های صوتی خانگی و دیگر دستگاه‌ها را به هم وصل می‌کند. بیش از ۶۰۰،۰۰۰ نفر عضو خدمات برخط دات‌مَک شده‌اند. اپل بیش از ۱۵۰ فروشگاه شیک و قشنگ هم افتتاح کرده است. ناظرین محصولات جدید بسیاری را در افق شرکت مشاهده می‌کنند: آی‌هوم(دستگاه جادویی که همه دستگاه‌های سرگمی خانگی را به هم مرتبط می‌کند)، آی‌فون(ترکیبی از آی‌پاد و تلفن همراه) و آی‌پاد آن ویلز(که آی‌پاد را با دستگاه پخش خودرو یکپارچه می‌کند).

برای دومین سال متوالی اپل در گزارش نوآورترین شرکتها که توسط گروه مشاورین بوستون و از بررسی ۹۴۰ مدیر ارشد در ۶۸ کشور دنیا انجام می‌شود، مقام نوآورترین شرکت را به خود اختصاص داد. اپل ۲۵ درصد آرا را به خود اختصاص داد که دوبرابر آرای رقیب دوم یعنی تری‌اِم و سه برابر رقیب سوم یعنی مایکروسافت بود.

بنابراین اِستیو جابز توانست تقریباً یک شبه اپل را از تولید کننده رو به زوال کامپیوتر به قدرتی اصلی در بازار لوازم الکترونیکی، موسیقی و فیلم دیجیتال تبدیل کند و البته هیچ کس نمی‌داند در آینده چه خواهد شد. همه این کارها هم از طریق نوآوری انجام شد؛ او به کارمندانش کمک کرد تا در راه ارائه ارزش به مشتریانشان «جور دیگر فکر کنند»(شعار اپل). مجله تایم موضوع را اینطور خلاصه می‌کند.

دستورالعمل استیو جابز برای موفقیت چیست؟ او نابغه بازاریابی و خلاقیت است و توانایی نادری دارد که به او امکان می‌دهد به اعماق تخیل مشتری نفوذ کرده و چیزی که آنها را شیفته می‌کند را شناسایی کند. او نگران احساس هر کدام از کاربران محصولات اپل است . . . کاملاً مشخص است که در پشت هر محصولی که این شرکت عرضه می‌کند، فردی این سؤال را پرسیده که چطور می‌توانیم در این مورد طور دیگری فکر کنیم؟ . . . چه مکینتاش اصلی، چه آی‌مک، چه آی‌پاد، چه مانیتور صفحه تخت، و حتی سیستم عامل اپل، اکثر محصولات اپل که طی سه دهه گذشته طراحی شده‌اند، چند گام از رقبا جلوتر بوده‌اند . . . جابز انگیزه و بصیرتی دارد که او را نو می‌کند، دوباره و دوباره. منتظر فیلم بعدی او باشید.[1]

مدیر فردا
www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

همانطور که داستان اپل اشاره می‌کند، هر شرکتی باید تولید و مدیریت محصولات جدید را بـه خـوبی انجام دهـد. بـه نظر می‌رسد که هر محصولی چرخه عمری را طی می‌کند؛ به دنیا می‌آید، مراحل مختلفی را طی می‌کند، و سرانجام وقتی محصـول جدیدی به بازار عرضه می‌شود که نیاز مشتریان را بهتر برآورده می‌کند، می‌میرد. این چرخـه عمـر محصـول، بیـان کننـده دو چالش اساسی است: اول اینکه چون همه محصولات سـرانجام از بـین مـی‌رونـد، شـرکت بایـد در تولیـد محصـولات جدیـد و جایگزینی آنها با محصولات قدیمی، توانا باشد(چالش ایجاد محصولات جدید). دوم اینکه شرکت باید با عبور از مراحل مختلـف چرخه عمر محصول و رویارویی با ذائقه‌ها، فن‌آوریها، و رقبای جدید، استراتژیهای بازاریـابی را بـا ایـن تغییـرات سـازگار کنـد(چالش استراتژیهای چرخه عمر محصول). در این فصل ابتدا به بررسی مسئله یافتن و ایجاد محصولات جدید پرداخته و بعـد از آن در مورد مسئله مدیریت موفق آنها در چرخه عمرشان صحبت خواهیم کرد.

استراتژی ایجاد محصول جدید

ایجاد محصول جدید

ایجـاد محصـولات اصـل، بهبـود محصولات، و برنـدهای جدیـد از طریق فعالیتهـای تحقیـق و توسـعه شرکت.

با توجه به تغییرات سریع در ذائقه مصرف‌کننده، فن‌آوری، و رقابت، شرکتها باید جریان دائمی از محصـولات و خـدمات جدیـد بوجود آورند. شرکت از دو راه می‌تواند محصولات جدید را به دست آورد. یکی از طریق کسب حق مالکیت- خرید کل شـرکت، علامت ثبت شده، یا لیسانس تولید محصول شخصی دیگر. راه دیگر **ایجاد محصول جدید** در شرکت به وسیله بخش تحقیـق و توسعه می‌باشد. منظور ما از *محصولات جدید*، محصولات اصلی، بهبود محصولات، تغییرات در محصولات، و برنـدهای جدیـدی است که از طریق فعالیتهای تحقیق و توسعه شرکت حاصل شده باشـند. محصـولات جدیـد هـم بـرای مشـتریان و هـم بـرای بازاریانی که به آنها خدمات می‌دهند بسیار مهم است. یکی از مشاورین محصول جدید اشاره می‌کند که "هـم مشـتریان و هـم شرکتها عاشق محصولات جدید هستند؛ مشتریان به دلیل اینکه مشکلاتشان را حل مـی‌کنـد و در زنـدگی‌شـان تنـوع ایجاد می‌کند و شرکتها چون برایشان منبع رشد است."[۲]

هنوز هم نوآوری بسیار پر مخاطره است. تگزاس اینسترومنت قبل از خروج از بازار کامپیوترهای خانگی، ۶۶۰ میلیون دلار در این راه از دست داد؛ وِب وَن ۱/۲ میلیارد دلار صرف راه اندازی یک خواربارفروشی بر خط کرد ولی به دلیل کمبود مشـتری از بین رفت. همچنین سِگوِی علیرغم سرمایه‌گذاری عظیم و تفکرات بلندپروازانه که حتی مهمتر از اینترنت خواهد بود، پـس از ۱۸ ماه از معرفی وسیله حمل و نقل انسان تنها موفق به فروش ۶،۰۰۰ دستگاه از آن شد که از پیش‌بینـی‌هـای فـروش بسـیار کمتر بود. حالا دیگر تنها کاری که سِگوِی می‌تواند انجام دهد این است که به فرصتهای محدود(نیچ) بازار مثل تورهای شـهری و دایره‌های پلیس رضایت دهد.[۳]

محصولات جدید به طور نگران کننده‌ای شکست می‌خورند. دیگر محصولات شکست خورده پر هزینه از شرکتهای بزرگ، شامل این موارد می‌شود: نیو کوک(شرکت کوکاکولا)، ایگِل اِسنَکز(آنهوزِر-بوش)، نامه الکترونیکـی زَپ مِیـل(فِـدِکس)، سـیگار ویژه بدون دود(آر. جی. رِینولدز)، ساندویچهای آرچ دیلوکس(مَک دونالـدز) و غـذای صـبحانه ترکیبـی شـیر و گنـدم(کلـوگ). مطالعات نشان می‌دهد که حداکثر ۹۰ درصد از کل محصولات جدید با شکست مواجه می‌شوند. بـه عنـوان نمونـه از ۳۰،۰۰۰ محصول جدید غذایی، آشامیدنی و بهداشتی که هر ساله تولید می‌شوند، ۷۰ تا ۹۰ درصد آنها ظرف ۱۲ ماه بـا شکسـت روبـرو می‌شوند.[۴]

چرا تعداد زیادی از محصولات جدید با شکست مواجه می‌شوند؟ دلایل بسیاری وجود دارد. ممکـن اسـت ایـده‌ای خـوب باشد، اما اندازه بازار بیش از مقدار واقعی تخمین زده شده باشد. یا ممکن است محصول آنقدر که باید و شـاید خـوب طراحـی نشده باشد. یا ممکن است در بازار موقعیت نامناسبی بدست آورده باشد، قیمـتش زیـاد باشـد، یـا خـوب تبلیـغ نشـده باشـد. همچنین ممکن است مدیر ارشد، با وجود نتایج نامناسب تحقیقات بازاریابی، عقیده دلخواهش را اعمـال کـرده باشـد. بعضـی مواقع، هزینه ایجاد محصول، از پیش‌بینی‌ها بیشتر می‌شود، و در بعضی موارد رقبا شدیدتر از چیزی که پیش‌بینی می‌شده، بـه رقابت می‌پردازند. به هر حال، دلایل شکست برخی از محصول جدید کاملاً آشکار است. به مثال زیر توجـه کنیـد تـا موضـوع برایتان روشن شود:[۵]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ قدم زدن در راهروهای نمایشگاه و مرکز آموزش، مثل این است که کابوس سوپرمارکت ببینید. هر کدام از این محصولات، یادآور میلیونها دلار پول تلف شده و امیدهای شکست خورده است.

قدم زدن در راهروهای نمایشگاه و مرکز آموزش محصولات جدید رابِرت مَک مَت، مثل این است که کابوس سوپرمارکت ببینید. محصولات غذایی گِربِر برای بزرگسالان(پوره ترش و شیرین خوک و مرغ مادرِیا)، بستنی مخصوص هات اِسکوپ قابل تهیه با ماکروفر، سیگار مرغوب بدون دود، و آب جو بدون حشره در این مرکز موجود است. نظرتان در مورد اسپری سالاد ریچارد سیمونز دیجون وینِگرِت چیست؟ اکثر ۸۲،۱۳۵ محصولی که در این مرکز نمایش داده می‌شوند، به شدت شکست خورده‌اند. برای هر کدام از این محصولات پول زیادی خرج شده و امید بسیاری به آنها بوده است.

مَک مَت، متصدی خوش مشرب این مرکز مربوط به جنبش دفاع از حقوق مصرف‌کنندگان که جزئی از انجمن اِسمیتسونیان است، هنگام پرسیدن سؤال مورد علاقه‌اش می‌خندد: "اونها چه فکری می‌کردند؟" دلیل شکست بعضی شرکتها این بوده که برند معروفی را برای محصول غیر معمولی به کار برده‌اند. مثلاً وقتی اسم بن-گِی را می‌شنوید، فوراً ذهنتان به سمت کرمهای بن-گِی می‌رود و پوستتان تحریک می‌شود. حالا تصور کنید می‌خواهید آسپیرینی با مارک بن-گِی بخورید. دیگر تلاشهای ناکام برای توسعه استفاده از یک نام خوب، شامل این موارد می‌شود: غذای صبحانه کِرَکِر جَک، سس گوجه ممتاز اِسموکِرز، پودر رختشویی فروت آو دِ لوم و لوازم تزئین کیک هارلی-دیویدسون. دوباره به این موارد توجه کنید، اونها چه فکری می‌کردند؟ شما خودتان هم می‌توانید بفهمید که چرا این محصولات ابتکاری، به محض معرفی، شکست خورده‌اند: تخم مرغ توستر. اسپری ضد عرق خیار. سوسیس دریایی هِلث-سی. شامپو دوغ. خمیر دندان اورسل دکتر کِیر(بسیاری از والدین در مورد عقل کسی که بچه‌ها را به چنین ابزاری مجهز کرده شک کردند!) واقعاً اینها چه طور فکر می‌کنند؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

فرآیند ایجاد محصول جدید

بنابراین شرکتها با مسئله‌ای روبرو هستند؛ باید محصولات جدیدی ایجاد کنند، ولی در این مسیر امکان شکست بسیار بیشتر از موفقیت است. در مجموع برای ایجاد محصولات جدید موفق، شرکت باید مصرف‌کنندگان، بازارها، و رقبا را درک کرده و محصولاتی ایجاد کند که ارزشهای برتری را به مشتریان می‌رسانند. یعنی باید برای محصول جدید برنامه‌ریزی دقیقی انجام

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

داده و فرایند قاعده‌مندی برای یافتن و رشد محصولات جدید وضع کند. تصویر ۹-۱ هشت گام اساسی این فرایند را نشان می‌دهد.

بوجود آوردن ایده

بوجود آوردن ایده
جستجوی قاعده مند به دنبال ایده‌های محصول جدید.

ایجاد محصول جدید، با **بوجود آوردن ایده** شروع می‌شود؛ یعنی جستجوی قاعده‌مند به دنبال ایده‌هایی برای محصول جدید. هر شرکتی باید ایده‌های زیادی بوجود آورد تا از میان آنها چند ایده خوب بدست بیاورد. بر اساس اظهارات یکی از مشاوران مشهور مدیریت، از بین ۳،۰۰۰ ایده یک ایده موفق به دست می‌آید. به عنوان مثال در یک جلسه طوفان فکری که برای شرکت بیمه پرودِنشال برگزار شد، ۱،۵۰۰ ایده جمع شد که از بین آنها فقط ۱۲ ایده قابل استفاده بود.[6]

منابع اساسی ایده‌های جدید شامل منابع داخلی و منابع خارجی مثل مشتریان، رقبا، توزیع‌کنندگان، تأمین کنندگان و موارد دیگر می‌باشد.

منابع داخلی ایده

شرکت بر پایه *منابع داخلی* می‌تواند تحقیق و توسعه رسمی را بکار گرفته و ایده‌های جدیدی بیابد. می‌توان افکار مدیران، دانشمندان، مهندسین، کارمندان خط تولید، و مسئولین فروش را گردآوری کرد. بعضی شرکتها نیز *برنامه‌های داخلی کارآفرینی* (Intrapreneurial) را با موفقیت به اجرا درآورده‌اند که کارمندان را به خلاقیت و تفکر درباره محصولات جدید تشویق می‌کند. مثلاً قانون معروف ۱۵ درصد تری اِم، به کارمندان اجازه می‌دهد تا ۱۵ درصد از وقتشان را صرف کارهای قاچاقی کنند؛ یعنی روی پروژه‌های مورد علاقه‌شان کار کنند، چه این پروژه‌ها به طور مستقیم به سود شرکت باشد یا نباشد.

حتی سامسونگ مرکز خاصی برای پشتیبانی و تشویق از ایده‌های محصول جدید در داخل شرکت ایجاد کرده که نام آنرا مرکز برنامه نوآوری‌های ارزشمند گذاشته است. این مرکز در شهر سووان کره جنوبی قرار دارد. در این مرکز که کارخانه ۲۴ ساعته ایده است، محققین، مهندسین و طراحان فکرشان را روی هم می‌گذارند تا ایده‌های جدیدی در مورد محصولات و فرآیند بدست آورند. در این مرکز که فقط دعوت شدگان حق ورود به آن را دارند، اتاق کار، اتاق خواب، اتاق آموزش، آشپزخانه و یک زیر زمین پر از وسایل بازی، ورزش و سونا وجود دارد. تقریباً هر هفته این مرکز ایده‌ای که «اولین در جهان» یا «بزرگترین در جهان» است را معرفی می‌کند. ایده‌هایی که اخیراً در این مرکز جوانه زده‌اند شامل یک تلویزیون پلاسمای ۱۰۲ اینچی و فرایندی جهت کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌های یک پرینتر چند کاره می‌باشد. این مرکز باعث شده است سامسونگ که زمانی معروف به تولید اجناس بنجل و ارزان قیمت بود به خلاق‌ترین و سودآورترین تولید کننده لوازم الکترونیکی مصرفی در دنیا تبدیل شود.[7]

اما هر شرکتی دارای چنین «اینکوباتورهای نوآوری» نیست، اما می‌توان ایده‌های جدید را از کارمندان و یا حتی کسب و کارهای کوچک دیگر بدست آورد. مطالعه‌ای که اخیراً بر روی شرکتهای کوچک انجام شده نشان می‌دهد که سه چهارم آنها کارمندانشان را تشویق می‌کنند تا ایده‌هایی برای محصولات و خدمات جدید ارائه کنند. بیش از نیمی از این شرکتها به افرادی که ایده‌هایشان مورد استفاده قرار می‌گیرد جایزه می‌دهند یا آنها را به شکلی در شرکت متمایز می‌کنند.[8]

هر فردی در شرکت می‌تواند در خلق ایده‌هایی برای محصولات جدید نقش داشته باشد. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "شرکتهای بسیاری تصور می‌کنند که ایده‌های بزرگ از ذهنهای بزرگ معدودی خارج می‌شود؛ بنیان‌گذاری که مورد الهام واقع می‌شود، مخترع فرزانه، مدیر بسیار عاقل. اما در دنیای پر سرعت و رقابتی امروز نباید نسبت به نوآوری رویکردی رئیس/مرئوسی داشته باشیم، در عوض باید ارائه ایده‌های بزرگ را وظیفه هر کسی بدانیم."[9]

منابع خارجی ایده

ایده‌های خوب محصولات جدید از طرف مشتریان هم ارائه می‌شوند. شرکت می‌تواند سؤالات و شکایتهای مشتریان را تحلیل و محصول جدیدی بیابد که مشکلات آنها را بهتر حل می‌کند. مهندسین و فروشندگان شرکت هم می‌توانند از نزدیک به ملاقات مشتریان رفته و با آنها همکاری کنند تا پیشنهادها و ایده‌های جدیدی بدست آورند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکت می‌تواند با برگزاری نظرسنجی یا جلسات تمرکزی نیز با نیازها و خواسته‌های مشتریان آشنا شود.

لِگو ۲۵۰ نفر از هواخواهان مجموعه قطار لِگو را به دفتر نیویورک دعوت کرد تا ایده‌های جدید طراحی را مورد ارزیابی قرار دهد. یکی از طرفداران لگو که مهندس اینتل بوده و در پورتلند زندگی می‌کند گفت: "ما صدای هو-هو چی-چی قطارها را درآوردیم." این گروه ایده‌های جدید بسیاری در اختیار لگو قرار داد و شرکت هم از آنها به خوبی استفاده کرد. یکی از مدیران لگو می‌گوید: "کاری که ما انجام دادیم دقیقاً همین بود؛ چیزی که آنها گفتند را تولید کردیم" نتیجه این پروژه مجموعه «سانتا فِه سوپر چیف» بود. در نتیجه شایعه پراکنی ۲۵۰ نفر از هواداران لگو، ۱۰،۰۰۰ مجموعه اول بدون هیچ فعالیت بازاریابی اضافه‌ای ظرف دو هفته فروخته شد.[۱۰]

معمولاً مصرف‌کنندگان خودشان محصولات جدیدی اختراع می‌کنند و به صورت شخصی مصرف می‌کنند. شرکتها می‌توانند این محصولات را به بازار عرضه کرده و سودی نصیب خود کنند. مثلاً سالها بود که مشتریان شایع کرده بودند ترکیب روغن حمام اِسکین سو سافت به همراه کرم مرطوب کننده، دافع فوق العاده‌ای برای حشرات است. با اینکه بعضی مصرف‌کنندگان هنگام حمام کردن از این روغن برای خوشبو کردن آب استفاده می‌کردند و از آن راضی بودند، اما برخی هم آنرا در کوله پشتی می‌گذاشتند تا در محل کمپ به عنوان دافع حشرات استفاده کنند یا یک بطری از آنرا در خانه‌های ساحلی نگهداری می‌کردند. اِیوان این ایده را به خط کاملی از محصولات با برند ثبت شده اسکین سو سافت باگ گارد تبدیل کرد که شامل دستمال مربوط به همراه دافع حشرات موزی باگ گرد و باگ گارد پلاس بود که ترکیبی از مربوط کننده، دافع حشرات و کرم ضد آفتاب را در خود داشت.[۱۱]

مورد آخر اینکه حتی برخی شرکتها ابزار و منابع را در اختیار مشتریان می‌گذارند تا محصول مورد نظرشان را شخصاً طراحی کنند. یکی از متخصصین می‌گوید: نه تنها مشتریان شاه هستند، بلکه حالا دیگر رئیس بخش تحقیقات بازار، مدیر تحقیق و توسعه و مدیر توسعه محصول جدید هم می‌باشند."[۱۲] به عنوان مثال، شرکت اِلکترونیک آرتز(EA) که مشغول تولید بازی‌های کامپیوتری است متوجه شده که مشتریانش برای بازی‌ها محتوای جدید تولید کرده و آنرا جهت استفاده دیگران در اینترنت قرار می‌دهند. از اینرو ابزاری جهت طراحی اولیه بازی‌ها در اختیار خریداران خود گذاشت و نوآوریهای مشتریان را به طراحان داد تا در خلق بازی‌های جدید مورد استفاده قرار دهند. یکی از مدیران ایی اِی می‌گوید: "گروه‌های طرفداران بر طراحی بازی‌ها تأثیر شگرفی گذاشته‌اند و نتیجه آن بازی‌های بهتر است."[۱۳]

شرکتها باید دقت کنند تا برای خلق محصولات جدید، زیاده از حد هم روی ورودی که از مشتریان می‌گیرند حساب باز

www.modirefarda.com
مدیران فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

نکنند. در مورد بعضی محصولات و علی‌الخصوص محصولاتی که فن‌آوری پیشرفته‌ای دارند، مشتریان خودشان هم نمی‌دانند که به چه چیزی نیاز دارند. یکی از مشاوران مدیریت نوآوری می‌گوید: " صرف ارائه چیزهایی که مردم می‌خواهند، همیشه کافی نیست. مردم دوست دارند شگفت زده شوند؛ آنها خواهان چیزهایی هستند که از تصوراتشان بهتر است، چیزی که بهتر از موارد مورد نظرشان باشد."[۱۴]

شرکتها می‌توانند علاوه بر مشتریان از منابع خارجی دیگری هم استفاده کنند. مثلاً رقبا یکی از منابع خوب ایده‌های جدید می‌باشند. شرکتها به بررسی آگهی‌های رقبایشان می‌پردازند تا سرنخهایی از محصولات جدید آنها بدست آورند. حتی محصولات آنها را خریداری می‌کنند، اجزاء آنرا از هم باز می‌کنند تا نحوه کارکرد آنرا دریابند، فروش آنها را تحلیل می‌کنند و در مورد اینکه محصول جدید خودشان را عرضه‌کنند، تصمیم می‌گیرند.

توزیع‌کنندگان و *تأمین‌کنندگان* هم می‌توانند ایده‌های جدید خوبی در اختیار شرکت قرار دهند. توزیع‌کنندگان به بازار نزدیک‌اند و می‌توانند اطلاعاتی در مورد مشکلات مشتریان و فرصتهای عرضه محصولات جدید را منتقل کنند. تأمین‌کنندگان می‌توانند راه‌کارها، روشهای فنی، و مواد جدیدی که می‌توان برای تولید محصولات جدید بکار برد را به شرکت معرفی کنند. دیگر منابع ایده‌های جدید شامل این موارد می‌شود: مجلات بازرگانی، نمایشگاه‌ها و سمینارها، نهادهای دولتی، مشاورین محصولات جدید، مؤسسات تحقیقات بازاریابی، دانشگاهها و آزمایشگاههای تجاری، و سرمایه‌گذاران.

بعضی شرکتها هم برای یافتن ایده و طراحی محصولات جدید، از مؤسسات طراحی مثل ایدِئو یا فِراگ دیزان کمک می‌گیرند. مثلاً فراگ دیزان به تاپِر وِیر کمک کرد تا محصولی جهت حل مشکل عمومی مشتریان بیابد؛ باید کمدی پر از ظرف و ظروف را زیر و رو می‌کردند تا دری پیدا کنند که با ظرف مورد نظرشان جور باشد. فراگ دیزاین تمام کارهای لازم برای سری فِلَت آوت تاپِر ویرز را انجام داد که از یافتن ایده تا ساخت محصول نمونه را شامل می‌شد. این محصول ظرفی منعطف است که می‌توان آنرا فشرده کرد، پر کرد، و با دری که به آن چسبیده نگهداری‌اش کرد. این محصول جدید برنده چندین جایزه طراحی شده است.[۱۵]

غربال کردن ایده‌ها

در مرحله بوجود آوردن ایده، هدف ایجاد تعداد هر چه بیشتر ایده بود. هدف مرحله بعدی، کاهش تعداد ایده‌ها است. اولین گام در مرحله کاهش ایده‌ها، **غربال کردن ایده‌ها** است که کمک می‌کند ایده‌های خوب استخراج شده و ایده‌های بد هر چه سریعتر کنار گذاشته شوند. هزینه‌های تولید محصول در گامهای بعدی افزایش می‌یابد، از اینرو شرکت می‌خواهد تنها ایده‌هایی را دنبال کند که به محصولات موفق منجر می‌شوند.

غربال کردن ایده‌ها

غربال کردن ایده‌ها، با هدف پیدا کردن ایده‌های خوب و کنار گذاشتن ایده‌های بد در اسرع وقت.

شرکتهای بسیاری از مدیرانشان می‌خواهند تا ایده محصولات جدید را در فرم استانداردی وارد کنند تا توسط کمیته محصول جدید قابل بررسی باشد. این نوشته در مورد محصول، بازار هدف، و رقبا توضیح می‌دهد. همچنین برآورد تقریبی در مورد اندازه بازار، قیمت محصول، زمان و هزینه ایجاد، هزینه تولید، و نرخ بازگشت سرمایه ارائه می‌شود. پس از این، کمیته ایده را بر اساس معیارهای کلی می‌سنجد.

مثلاً در شرکت کائو که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان محصولات مصرفی در ژاپن است، کمیته سؤالاتی شبیه به اینها می‌پرسد: آیا محصول واقعاً برای مصرف‌کننده و جامعه مفید است؟ آیا به طور خاص، برای شرکت ما خوب است؟ آیا با اهداف و استراتژیهای شرکت همخوانی دارد؟ آیا افراد، مهارتها، و منابعی که منجر به موفقیت آن می‌شود را در اختیار داریم؟ آیا نسبت به محصولات رقیب، ارزش بیشتری برای مشتری فراهم می‌کند؟ آیا تبلیغ و توزیع آن ساده است؟ شرکتهای بسیاری برای درجه بندی و غربال کردن ایده محصولات جدید، سیستمهای خوبی طراحی کرده‌اند.

توسعه مفهوم و آزمایش کردن

یک ایده جذاب، باید به **مفهوم محصول** (**Product Concept**) تبدیل شود. تمایز قائل شدن بین ایده محصول، مفهوم محصول، و تصویر محصول، امری مهم است. ایده محصول، ایده‌ای برای یک محصول است که شرکت می‌تواند آنرا به بازار عرضه کند.

مفهوم محصول

نسخه مشروحی از ایده محصول جدید که با عبارتهای معنی دار برای مشتری، بیان شده است.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مفهوم محصول، نسخه مشروحی از ایده است که با عبارتهای معنی‌دار برای مشتری، بیان شده است. تصویر محصول، تصوری است که مصرف‌کنندگان در مورد یک محصول واقعی یا بالقوه دارند.

توسعه مفهوم

دایملِر کِرایسلِر پس از یک دهه توسعه، فرایند عرضه به بازار ماشین برقی آزمایشی که با پیل سوختی کار می‌کند را آغاز کرده است. سیستم پیل سوختی بدون آلایندگی این ماشین، مستقیماً با هیدروژن کار می‌کند که در آن آب به عنوان محصول فرعی تولید می‌شود. این سیستم دارای مصرف سوخت بسیار پایینی بوده و حتی در مقابل ماشینهای هایبرید بنزینی-برقی بسیار کارا هم دارای برتری زیست محیطی است.

سال گذشته، دایملر کرایسلِر ۳۰ ماشین اِف-سِل را در کالیفرنیا و ۱۰۰ دستگاه دیگر را در نقاط مختلف دنیا مورد آزمایش قرار داد تا عملکر آنها در شرایط آب و هوایی، ترافیکی و روش رانندگی مختلف مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس نتایج این مرسِدِس کوچک کلاس اِی، ظرف ۱۶ ثانیه به سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت رسیده و حد اکثر سرعت آن ۱۳۰ کیلیومتر در ساعت است. همچنین می‌تواند ۱۶۰ کیلومتر را با یک باک طی کند که نسبت به ماشینهای برقی باطری‌دار که پس از طی این مسافت به ۳-۱۲ ساعت شارژ نیاز دارند، مزیت بزرگی محسوب می‌شود.[۱۶]

حالا کار دایملِر کِرایسلِر این است که این محصول جدید را به صورت مفاهیم مشابه درآورده، جذابیت هر کدام را از نظر مشتریان سنجیده، و بهترین مورد را انتخاب کند. برای ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی می‌توان این مفاهیم را پیشنهاد کرد:

مفهوم ۱ ماشینی با اندازه متوسط و قیمت مناسب که به عنوان ماشین دوم خانواده و برای استفاده در اطراف شهرها طراحی شده است. این ماشین برای گشت و گذار و سر زدن به دوستان مطلوب است.

مفهوم ۲ ماشین اسپورتی با قیمتی متوسط که مطلوب جوانان است.

مفهوم ۳ ماشین سبز ارزانی با قیمت متوسط که مطلوب افرادی است که نگران محیط زیست بوده و خواهان حمل و نقل مناسب و آلودگی کم هستند.

مفهوم ۴ ماشین اسپورت پیشرفته‌ای که مطلوب آنهایی است که عاشق فضای زیاد ماشینهای اسپورت بوده و نگران مصرف زیاد بنزین هم هستند.

www.modirefarda.com

■ کاری که دایملِر کِرایسلِر باید انجام دهد این است که این محصول جدید را به صورت مفاهیم مشابه درآورده، جذابیت هر کدام را از نظر مشتریان سنجیده، و بهترین مورد را انتخاب کند.

آزمایش مفهوم

آزمایش کردن مفهومهای محصول جدید با گروهی از مصرف‌کنندگان هدف جهت اطلاع از اینکه آیا مفهوم برای مصرف کنندگان مطلوبیت زیادی دارد یا خیر.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

جدول ۹-۱ سؤالاتی برای آزمایش مفهوم ماشین الکتریکی مبتنی بر پیل سوختی

۱.
۱. آیا مفهوم ماشین برقی که با پیل سوختی کار می‌کند را درک کرده‌اید؟
۲. آیا ادعایی که در مورد کارایی این ماشین دارند را باور می‌کنید؟
۳. مزیتهای اصلی ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی در مقابل ماشینهای عادی چیست؟
۴. مزیتهایش نسبت به ماشینهای برقی باطری دار چیست؟
۵. برای بهبود این ماشین در آینده، چه پیشنهادی دارید؟
۶. ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی را برای چه کاربردی برتر از ماشینهای عادی می‌پندارید؟
۷. قیمت مناسب برای این ماشین چقدر است؟
۸. در تصمیم‌گیری برای خرید چنین ماشینی، چه کسانی نقش خواهند داشت؟ چه کسی آنرا خواهد راند؟
۹. آیا چنین ماشینی را خریداری خواهید کرد؟(قطعاً، احتمالاً، احتمالاً خیر، قطعاً خیر)

آزمایش مفهوم

آزمایش مفهوم، مستلزم آزمایش کردن مفاهیم محصول جدید با گروههایی از مصرف‌کنندگان هدف است. مفهوم را می‌توان به صورت نمادین یا فیزیکی به مصرف‌کنندگان ارائه کرد. در اینجا، مفهوم ۳ را بیان کرده‌ایم:

> ماشین برقی با فضای متوسط که کارآمد بوده، رانندگی با آن جالب است، انرژی را از پیل سوختی تأمین می‌کند و به اندازه چهار نفر جا دارد. این شگفتی پیشرفته، از موتور پایه هیدروژن بهره برده و حمل و نقل مطمئن و کارآمدی را عملاً بدون هیچگونه آلودگی فراهم می‌کند. بر خلاف دیگر ماشینهای برقی مبتنی بر باطری، تا ۱۵۰ کیلومتر در ساعت سرعت گرفته و اصلاً نیازی به شارژ مجدد ندارد. قیمت آن با تمام تجهیزات ۲۵،۰۰۰ دلار می‌باشد.

برای آزمایش برخی مفاهیم، توضیح با چند کلمه یا تصویر کافی است. اما به هر حال، ارائه‌ای محسوس‌تر و فیزیکی‌تر باعث می‌شود میزان اطمینان آزمایش مفهوم افزایش یابد. پس از اینکه مفهوم به مشتری ارائه شد، می‌توان سؤالاتی شبیه به سؤالات جدول ۹-۱ را از او پرسید.

پاسخهایی که به این سؤالات داده می‌شود، به شرکت کمک می‌کند تا متوجه شود که کدام مفهوم برای مصرف‌کنندگان مطلوبیت بیشتری دارد. به عنوان مثال، آخرین سؤال از مصرف‌کننده در مورد قصد خریدش سوال می‌کند. فرض کنید ۱۰ درصد از مصرف‌کنندگان بگویند قطعاً و ۵ درصد نیز پاسخ دهند احتمالاً. شرکت این ارقام را به کل جمعیت گروه هدف تعمیم داده و تخمینی از حجم فروش بدست می‌آورد. به هر حال، این تخمین زیاد قابل اطمینان نیست چون مردم همیشه به چیزی که می‌گویند عمل نمی‌کنند.

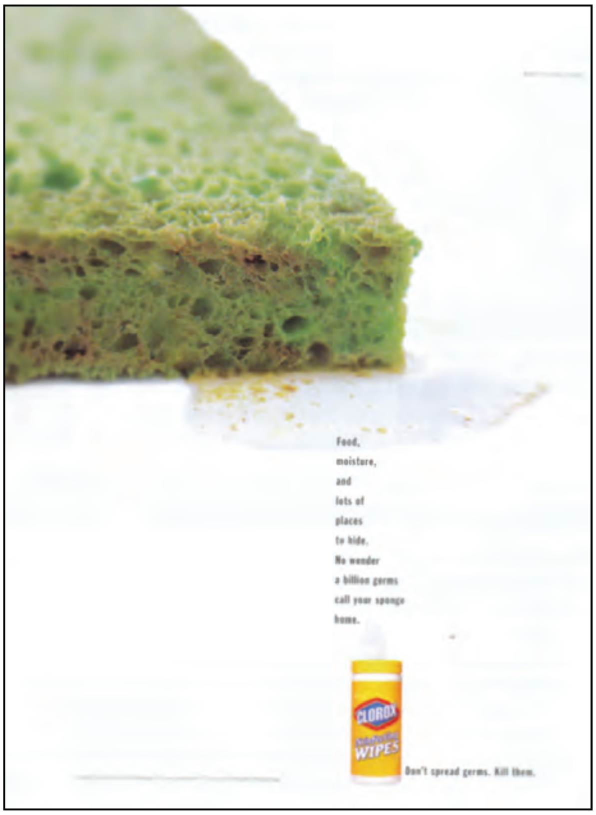
شرکتهای بسیاری مفاهیم محصولات جدید را قبل از تبدیل آنها به محصولات جدید، با مصرف‌کنندگان مورد آزمایش قرار می‌دهند. مثلاً آکوپول(AcuPOLL) که شرکتی در زمینه تحقیقات ایجاد برند می‌باشد، هر ساله هزاران مفهوم محصول جدید را آزمایش می‌کند. در نظر سنجی‌های قبلی، تینی-تاینی اِم اند اِم که در قوطی تیوپی به فروش می‌رسید، رتبه نادر اِی پلاس(A+) را از آن خود کرد، یعنی مشتریان فکر می‌کنند مفهوم برجسته‌ای است که دوست دارند آنها امتحان کرده و خریداری کنند. محصولات دیگری همچون گِلَد اِستند و زیپ بَگز، دستمال کِلُورُکس، سیستم آموزش اینتِلی-گیر، و مدادهای نقاشی سه بعدی اِلمِرز هم نتایج خوبی بدست آوردند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مفاهیم محصولات دیگر، نتایج خوبی بدست نیآوردند. مثلاً پدهای کششی سرد تسکین دهنده سردرد اِکسِدرین زیاد مورد توجه مصرف‌کنندگان قرار نگرفت. از اسپری ضد عفونی کننده ضد باکتری مسواک نوبراش هم که محصول میکرودونتیکز است استقبالی نشد و رتبه اِف را از آن خود کرد. بیشتر مصرف‌کنندگان نوبراش اعتقاد داشتند که با مسواکهای آلوده مشکلی ندارند.. یکی دیگر از مفاهیم محصولی که بسیار ضعیف بود، مِرینید ۵ دقیقه‌ای سرآشپز بود که سرنگی در اختیار مشتری قرار می‌داد تا ماده مِرینِد را در داخل گوشت تزریق کند. شاید از نظر مصرف‌کنندگان ایده تزریق ماده‌ای به داخل گوشت تنفر آور است. یکی از مدیران آکوپول هم می‌گوید: " از نظر حرفه‌ای هم قرار دادن این سرنگ کار اشتباهی بود."[۱۷]



■ آکوپول هر ساله هزاران مفهوم محصول جدید را آزمایش می‌کند. رأی گیریهای این شرکت ، موفقیت کِلُورُکس را به درستی پیش‌بینی کرد.

ایجاد استراتژی بازاریابی

فرض کنید دایملِر کِرایسلِر به این نتیجه رسید که در آزمایش مفهوم ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی، سومین مفهوم بهترین است. گام بعدی **ایجاد استراتژی بازاریابی** است؛ یعنی طراحی استراتژی اولیه بازاریابی برای معرفی این ماشین به بازار.

بیانیه استراتژی بازاریابی از سه بخش تشکیل شده است. بخش اول به شرح این موارد می‌پردازد؛ بازار هدف؛ موقعیت برنامه‌ریزی شده؛ و فروش، سهم بازار، و اهداف سود برای چند سال اول. بنابراین:

> بازار هدف جوانان تحصیل کرده مجرد، متأهل، یا خانواده‌های کوچک با درآمد متوسط و بالا می‌باشند که خواهان حمل و نقل کارآمد و سازگار با محیط زیست هستند. موقعیت این ماشین چنین تثبیت می‌شود که رانندگی با آن جالب است و نسبت به ماشینهای احتراق درونی و هیبرید امروزی، آلودگی کمتری دارد. نسبت به ماشینهای برقی باطری‌دار که باید مرتباً شارژ شوند هم محدودیت کمتری دارد. هدف شرکت این است که در سال اول ۱۰۰،۰۰۰ دستگاه را به فروش رسانده و متحمل ضرری بیش از ۱۵ میلیون دلار نشود. در سال دوم شرکت می‌خواهد ۱۲۰،۰۰۰ دستگاه را به فروش رسانده و ۲۵ میلیون دلار سود حاصل کند.

بخش دوم بیانیه استراتژی، قیمت، توزیع، و بودجه بازاریابی برنامه‌ریزی شده محصول را برای سال اول مشخص می‌کند:

> ماشینهای برقی مبتنی بر پیل سوختی، در سه رنگ عرضه خواهد شد- قرمز، سفید، و آبی- و سیستم تهویه هوا و ویژگی پاور دِرایو به صورت اختیاری برای مشتری قابل سفارش است. این ماشین به قیمت ۲۵،۰۰۰ دلار به فروش می‌رسد- که ۱۵ درصد از آن به نمایندگان فروش تعلق می‌گیرد. نمایندگانی که در ماه بیش از ۱۰ ماشین را به فروش برسانند، برای هر ماشینی که آن ماه به فروش می‌رسانند، ۵ درصد تخفیف اضافی نیز دریافت می‌کنند. بودجه تبلیغات ۵۰ میلیون دلاری به صورت ۵۰-۵۰ بین تبلیغات ملی و محلی تقسیم می‌شود. در تبلیغات تکیه بر روحیه شاد و آلودگی کم محصول خواهد بود. در سال اول،

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱۰۰،۰۰۰ دلار صرف تحقیقات بازاریابی خواهد شد تا مشخص شود چه کسانی ماشین را خریداری می‌کنند و میزان رضایتشان از آن چقدر است.

سومین بخش بیانیه استراتژی، به شرح فروش دراز مدت، اهداف سودآوری، و استراتژی آمیخته بازاریابی می‌پردازد:

دایملِر کِرایسلِر در نظر دارد در فروش دراز مدت، ۳ درصد از کل بازار خودرو را از آن خود کند و نرخ بازگشت سرمایه آن پس از کسر مالیات، به ۱۵ درصد برسد. برای رسیدن به این هدف، کیفیت محصول باید در سطح بالایی بوده و طی زمان نیز بهبود یابد. اگر رقابت بگذارد، قیمت در سالهای دوم و سوم افزایش خواهد یافت. بودجه تبلیغات، هر ساله ۱۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. تحقیقات بازاریابی پس از سال اول، به ۶۰،۰۰۰ دلار کاهش خواهد یافت.

تحلیل کسب و کار

تحلیل کسب و کار

بازبینی پیش‌بینی فروش، هزینه‌ها و سود محصول جدید جهت مشخص شدن اینکه آیا اهداف شرکت را ارضاء می‌کند یا خیر.

پس از اینکه مدیریت در مورد مفهوم محصول و استراتژی بازاریابی تصمیم‌گیری کرد، می‌تواند به ارزیابی جذابیت تجاری طرح پیشنهادی بپردازد. **تحلیل کسب و کار** شامل بازبینی فروش، هزینه‌ها و سود پیش‌بینی شده محصول جدید است تا مشخص شود با توجه به اهداف شرکت راضی‌کننده هستند یا خیر. اگر راضی کننده بود، محصول به مرحله ایجاد محصول منتقل می‌شود.

برای پیش‌بینی فروش، شرکت می‌تواند فروش محصولات مشابه را بررسی کرده و نظرسنجی برگزار کند تا نظر بازار را در مورد آن بدست آورد. بدین ترتیب می‌تواند حداقل و حداکثر فروش را بدست آورد تا بازه ریسک مشخص شود. بعد از آماده شدن پیش‌بینی فروش، مدیریت می‌تواند تخمینی از هزینه‌ها و سود بدست آورد که شامل هزینه‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه، عملیات، مالی و حسابداری می‌باشد. در نهایت شرکت با استفاده از ارقام هزینه‌ای محصول جدید، تحلیلی از جذابیت مالی محصول جدید بدست می‌آورد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

ایجاد محصول

ایجاد محصول

توسعه مفهوم محصول به کالایی فیزیکی جهت اطمینان حاصل کردن از اینکه ایده محصول قابل تبدیل شدن به محصولی کارکردنی می‌باشد.

تا اینجا، برای مفهوم بسیاری از محصولات جدید، محصول فقط به شکل شرح کلامی، یک طراحی و یا مدلی خام وجود داشته است. اگر مفهوم محصول، آزمایشهای تجاری را با موفقیت پشت سر بگذارد، به مرحله **ایجاد محصول**(**Product Development**) می‌رود. در این مرحله، بخش تحقیق و توسعه یا مهندسین، مفهوم محصول را به محصولی فیزیکی تبدیل می‌کنند. در هر صورت، مرحله ایجاد محصول مستلزم جهشی در سرمایه‌گذاری است. در این مرحله مشخص می‌شود که آیا ایده را می‌توان به محصولی کارکردنی تبدیل کرد یا خیر.

بخش تحقیق و توسعه، یک یا چند نسخه فیزیکی از مفهوم محصول را تولید می‌کند. انتظار این است که بخش تحقیق و توسعه، نمونه اولیه‌ای طراحی کند که مصرف‌کنندگان را راضی کرده و برانگیزاند و بتوان آنرا سریع و با هزینه‌ای که در بودجه مشخص شده تولید کرد. برای تولید یک نمونه اولیه موفق، ممکن است به روزها، هفته‌ها، ماهها و حتی سالها زمان نیاز باشد.

محصولات اغلب تحت آزمایشهای شدید قرار می‌گیرند تا از عملکرد ایمن و مؤثر آنها اطمینان حاصل شده و مصرف‌کنندگان هم در آنها ارزش بیابند. در اینجا به ذکر نمونه‌هایی از چنین آزمایشهایی می‌پردازیم:[۱۸]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

پوپ. پوپ. پوپ. پشت درهای بسته زیر زمین دفتر مرکزی لوئیس وُیتون در پاریس، بازوی مکانیکی کیف زنانه قهوه‌ای رنگی را نیم متر بالا برده و رها می‌کند تا روی زمین بیفتد. این کیف که یک وزنه ۳/۵ کیلوگرمی در آن قرار دارد را در طول چهار روز بالا برده و رها می‌کنند. این محل، آزمایشگاه وُیتون است که شکنجه‌گاهی پیشرفته برای اجناس لوکس افسانه‌ای می‌باشد. یکی دیگر از تجهیزات این آزمایشگاه، کیفهای دستی را با اشعه ماوراء بنفش بمباران می‌کند تا مقاومت آنها در مقابل بی‌رنگ شدن را بسنجند. در آزمایش دیگر، زیپهای کیف را ۵،۰۰۰ بار باز و بسته می‌کنند. حتی مانکن مکانیکی وجود دارد که دستبند دلربای وُیتون را به دست آن می‌اندازند تا آنرا شدیداً تکان بدهد و اطمینان حاصل کنند که جواهرات آن کنده نمی‌شود.

■ آزمایش کردن محصول: ژیلت، کارمندان داوطلب را برای آزمایش محصولات جدید بکار می‌گیرد. یکی از کارمندان ژیلت می‌گوید: "ما آنقدر خون می‌دهیم تا شما در منزل اصلاحی خوب داشته باشید."

در ژیلِت نیز، تقریباً همه در آزمایش محصول جدید شرکت داده می‌شوند. در هر روز کاری، ۲۰۰ داوطلب از بخشهای مختلف، اصلاح نکرده به سر کار آمده، به طبقه دوم ساختمان بوستون جنوبی رفته، و وارد حمامهای کوچکی می‌شوند که یک دستشویی و آینه دارد. در آنجا، تکنیسینهایی که در طرف دیگر پنجره کوچکی قرار دارند، به آنها دستورالعملی برای استفاده از تیغ، کرم اصلاح، و اَفتِر شِیو می‌دهند. داوطلبان، تیغها را از نظر تیزی لبه، نرمی حرکت آن، و سادگی دست گرفتن بررسی می‌کنند. بانوان نیز در حمامی که همان نزدیکی قرار دارد همین تشریفات را در مورد پاهاو زیر بغل و دیگر نواحی بدنشان انجام می‌دهند. یکی از کارمندان ژیلت می‌گوید: "ما آنقدر خون می‌دهیم تا شما در منزل اصلاحی خوب داشته باشید."

محصول جدید باید ویژگیهای عملکردی لازم را داشته و علاوه بر آن خصوصیات روانشناختی خواسته شده را نیز منتقل کند. مثلاً ماشین الکتریکی مبتنی بر پیل سوختی، باید مصرف‌کنندگان را متقاعد کند که به خوبی درست شده، راحت است و ایمنی دارد. مدیریت باید متوجه شود که چه چیز باعث می‌شود مصرف‌کنندگان به این نتیجه برسند که ماشین خوب درست شده است. از نظر بعضی مصرف‌کنندگان، صدا ندادن درها معادل این موضوع است. از نظر بعضی دیگر، مقاومت ماشین در برابر تصادفهای شدید این معنی را می‌دهد. آزمایشهای مصرف‌کنندگان بدین شکل انجام می‌شود که ماشین را به آنها می‌دهند تا آزمایش کرده و خصوصیاتش را ارزیابی کنند.

بازاریابی آزمایشی

بازاریابی آزمایشی

یکی از مراحل توسعه محصول جدید که در آن محصول و برنامه بازاریابی در محیط بازار واقعی‌تری مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اگر محصول آزمایشهای مفهوم و محصول را با موفقیت طی کند، مرحله بعدی **بازاریابی آزمایشی** خواهد بود که در آن محصول و برنامه بازاریابی در محیط بازار واقعی‌تری مورد آزمایش قرار می‌گیرند. بازاریاب با استفاده از بازاریابی آزمایشی، قبل از معرفی کامل محصول به بازار که هزینه زیادی در بر خواهد داشت، تجربه‌ای در مورد بازاریابی محصول به دست می‌آورد. بدین ترتیب، شرکت می‌تواند محصول و کل برنامه بازاریابی-استراتژی تثبیت موقعیت، تبلیغات، توزیع، قیمت گذاری، بسته‌بندی و انتخاب برند، و سطح بودجه- را مورد آزمایش قرار دهد.

مقدار بازاریابی آزمایشی مورد نیاز، بسته به هر محصول جدید متفاوت است. ممکن است هزینه بازاریابی آزمایشی زیاد باشد و زمانی که صرف آن می‌شود هم برای رقبا مزیت ایجاد کند. وقتی هزینه تولید و معرفی محصول کم است یا مدیریت به محصول جدید اطمینان دارد، یا بازاریابی آزمایشی را انجام نمی‌دهند یا برای آن هزینه کمی در نظر می‌گیرند. واقعیت این است که بازاریابی آزمایشی در شرکتهای تولیدکننده محصولات مصرفی رو به کاهش است. همچنین شرکتها اغلب برای توسعه ساده خط محصول یا کپی برداری از محصول موفق رقیب، بازاریابی آزمایشی انجام نمی‌دهند.

اما وقتی مطرح کردن محصول جدید به سرمایه‌گذاری زیادی نیاز دارد، یا مدیریت به محصول یا برنامه بازاریابی اطمینان کافی ندارد، باید بازاریابی آزمایشی را به میزان زیادی انجام داد. به عنوان مثال مک دونالدز مفهوم جعبه قرمز کیوسک اجاره دهنده دی وی دی را طی دو سال در رستورانهای خودش و سوپرمارکتهایی در سراسر بازار آمریکا امتحان کرد. مصرف‌کنندگان از طریق این کیوسکها می‌توانستند دی وی دی‌ها را به قیمت شبی ۱ دلار و با استفاده از کارتهای اعتباری‌شان کرایه کنند. این تجربه بازاریابی آزمایشی با موفقیت روبرو شد و در حال حاضر کیوسکهای قرمز تنها در بازار دِنوِر توانسته‌اند ۱۵ درصد از کل بازار دی وی دی‌های اجاره‌ای را به خود اختصاص دهند.[۱۹]

با اینکه هزینه‌های بازاریابی آزمایشی بالا است، اما در مقایسه با هزینه یک اشتباه بزرگ، کاملاً قابل اغماض می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که بازاریابی آزمایشی نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند. مثلاً پروکتِر اَند گَمبِل محلول شستشوی جدید را طی ۵ سال و لوازم آرایش را طی ۳ سال به شدت آزمایش کرد. با اینکه آزمایشهای بازار نشان می‌داد که محصول موفق خواهد شد، اما پی اَند جی، کمی بعد از عرضه مجبور شد تولید هر دوی آنها را متوقف کند.[۲۰]

شرکتهای تولیدکننده محصولات مصرفی، معمولاً یکی از سه رویکرد را برای آزمایش بازاریابی بر می‌گزینند؛ بازارهای آزمایشی استاندارد، بازارهای آزمایشی کنترل شده، و بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده.

www.modirefarda.com مدیر فردا

بازارهای آزمایشی استاندارد

در بازاریابی آزمایشی استاندارد، شرکت چند شهر محدود که بیانگر خصوصیات جامعه آماری مورد نظر باشند را به عنوان نمونه انتخاب کرده و برنامه بازاریابی جامعی را در آنها اجرا می‌کند. سپس با استفاده از بازرسان فروشگاهها، نظرسنجی از مصرف‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، و دیگر ابزارهای ممکن، کارایی محصول را اندازه‌گیری می‌کند. نتایج بدست آمده در پیش‌بینی فروش و سود ملی، شناسایی مشکلات بالقوه محصول، و دقیق تنظیم کردن برنامه بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بازاریابی آزمایشی استاندارد، اشکالاتی هم دارد. ممکن است هزینه زیادی در بر داشته و مستلزم صرف زمان طولانی باشد- در بعضی موارد ۳ تا ۵ سال زمان لازم داشته است. علاوه بر این، ممکن است رقبا نتایج بازارهای آزمایشی را زیر نظر گرفته و حتی با کاهش قیمت، افزایش تبلیغات، یا حتی با خرید محصولات آزمایشی در شهرهای مورد آزمایش، در نتایج تداخل ایجاد کنند. نکته آخر اینکه رقبا از طریق بازاریابی آزمایشی، قبل از معرفی محصول در سطح ملی با آن آشنا می‌شوند و

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ بازارهای آزمایشی کنترل شده: آی آر آی، رفتار هر کدام از مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات جدید را از هنگام پرداخت وجه در مقابل صندوق فروشگاه تا تماشاکردن تلویزیون، کنترل می‌کند.

بدین ترتیب فرصت کافی برای ایجاد استراتژیهای دفاعی و یا حتی غلبه بر محصول شرکت بدست می‌آورند. مثلاً زمانیکه کلوروُکس در حال آزمایش پودر شستشوی جدیدی بود که حاوی سفید کننده هم بود، پی اند جی، تاید محتوی سفید کننده را در سطح ملی عرضه کرد. تاید محتوی سفید کننده خیلی زود به سردسته این بخش تبدیل شد؛ کلوروُکس پودر شستشو را بعداً کنار گذاشت.

هنوز هم با وجود این اشکالات، بازاریابی آزمایشی استاندارد، پر استفاده‌ترین رویکرد در آزمایش درون-بازاری بزرگ می‌باشد. به هر حال، امروزه شرکتها به سمت استفاده از روشهای سریعتر و ارزان‌تر همچون روشهای آزمایش بازار کنترل شده یا شبیه سازی شده می‌روند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

بازارهای آزمایشی کنترل شده

شرکتهای تحقیقاتی زیادی وجود دارند که اطلاعات چندین فروشگاه که در مقابل دریافت هزینه، محصولات جدید عرضه می‌کنند را نگهداری می‌کنند. سیستمهای بازاریابی کنترل شده مثل منابع اطلاعاتی اِسکَن تِرَک اِی سی نیلسِن و رفتارسنجی اینفورمیشِن ریسورسِز ، رد پای رفتار تک تک مصرف‌کنندگان در مقابل محصولات جدید را از تلویزیون گرفته تا صندوق فروشگاه می‌گیرند.

در فروشگاههای بیهِیویِر اِسکَن، آی آر آی سیستمی برای خریداران راه اندازی کرده تا هنگام پرداخت وجه، با استفاده از کارت شناسایی، خریدشان را گزارش کنند یا با استفاده از اسکنِر دستی در منزل، خریدهایی که از فروشگاههای غیر عضو انجام می‌دهند را مشخص نمایند.[۲۱] آی آر آی، در فروشگاههای مورد آزمایش، فاکتورهایی مثل موقعیت در قفسه، قیمت، و تبلیغات درون فروشگاهی محصول را نیز کنترل می‌کند. آی آر آی، تلویزیونهای خانوارهای تحت آزمایش را نیز بررسی کرده و تبلیغات ویژه‌ای برایشان ارسال می‌کند. تبلیغات از طریق ارسال مستقیم نامه نیز قابل آزمایش است.

اطلاعات دقیق هر کدام از مصرف‌کنندگان که توسط اسکنر جمع آوری شده، به کامپیوتر مرکزی منتقل می‌شود. کامپیوتر، این اطلاعات را با اطلاعات جمعیت شناختی مصرف‌کنندگان و اطلاعات تماشای تلویزیون که به صورت روزانه گزارش می‌شود، ترکیب می‌کند. از اینرو، بیهِیویِر اِسکَن می‌تواند گزارشهای فروش محصولات آزمایشی را به تفکیک فروشگاه و هر روز استخراج کند. چنین اطلاعات در مورد خرید، امکان بررسی‌های عمیقی را فراهم می‌کند که با تکیه صرف بر اطلاعات پایانه‌های فروش فروشگاهها میسر نبوده است؛ چیزهایی مثل تحلیل خرید مجدد، اطلاعات جمعیت شناختی خریداران، و پیش‌بینی فروش دقیقتری که طی ۱۲ تا ۲۴ هفته بعد از معرفی به بازار قابل استخراج می‌باشد. مهمتر از همه اینکه شرکتها می‌توانند هر کدام از تلاشهای بازاریابی را به طور خاص مورد ارزیابی قرار دهند.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازارهای آزمایشی کنترل شده، مثل بیهیویر اِسکَن، معمولاً نسبت به بازارهای آزمایشی استاندارد، هزینه کمتری در بر دارند. همچنین با توجه به اینکه توزیع‌کنندگان به خرده فروشیها، در هفته‌های اول آزمایش تحت فشار قرار می‌گیرند، بازارهای کنترل شده آزمایشی نسبت به بازارهای آزمایشی استاندارد، خیلی سریعتر به نتیجه می‌رسند. در این روش نیز همانند بازارهای آزمایشی استاندارد، امکان برانداز نمودن محصول جدید، برای رقبا فراهم می‌شود. علاوه بر این شرکتها معمولاً نگران این هستند که تعداد محدود بازارهای کنترل شده که توسط شرکتهای خدمات تحقیقاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، نماینده مناسبی از بازار محصول یا مصرف‌کنندگان هدف نباشند. اما به هر حال، شرکتهای تحقیقاتی در تعمیم دادن نتایج بازارهای آزمایشی به بازارهای بزرگتر، متبحر هستند و مسئولیت انتخاب بی طرفانه بازارهای آزمایشی را به عهده می‌گیرند.

بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده

شرکتها می‌توانند محصولات جدیدشان را در فروشگاههای شبیه سازی شده نیز آزمایش کنند. شرکت یا مؤسسه تحقیقاتی، تبلیغات گوناگونی را برای گروهی از مصرف‌کنندگان نمایش می‌دهد که تبلیغ محصول جدیدی که قرار است آزمایش شود هم در آن جای گرفته است. بعد به مصرف‌کنندگان مقدار کمی پول می‌دهند و آنها را به فروشگاهی واقعی یا آزمایشگاهی دعوت می‌کنند. آنها می‌توانند این پول را خرج کرده یا برای خودشان نگه دارند. محققین این موضوع را زیر نظر می‌گیرند که چه تعداد از مصرف‌کنندگان محصول جدید را خریداری می‌کنند و چه تعداد برند رقیب را.

این شبیه سازی، معیاری از آزمایش و کارائی تجاری در مقابل موقعیت تجاری رقیب به دست می‌دهد. پس از آن، محققین از مصرف‌کنندگان در مورد دلایل خرید یا عدم خرید سؤال می‌کنند. آنها چند هفته بعد از طریق تلفن با مصرف‌کنندگان تماس می‌گیرند تا از نگرش، میزان استفاده، رضایت، و قصد خرید مجدد آنها اطلاع حاصل کنند. در نهایت، محققین با بکارگیری مدلهای کامپیوتری پیچیده، فروش ملی را بر اساس نتایج بازار شبیه سازی شده تخمین می‌زنند. اخیراً برخی بازاریابان ابزارهای پیشرفته‌ای همچون حقیقت مجازی و اینترنت را در تحقیقات آزمایش بازار شبیه سازی شده به کار گرفته‌اند.

بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده تا حدودی بر اشکالات بازارهای آزمایشی استاندارد و کنترل شده فائق آمده‌اند؛ معمولاً هزینه کمتری دارند، در ۸ هفته به نتیجه می‌رسند، و محصولات جدید را از چشم رقبا دور نگه می‌دارند. با توجه به اینکه تابحال نمونه‌ها کوچک بوده و آزمایش هم در محیطهای فروش شبیه سازی شده صورت گرفته است، بسیاری از بازاریابان تصور می‌کنند که بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده، دقت و اطمینان آزمایشهای واقعی و بزرگتر را ندارند.

با اینحال، بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده، به طور گسترده‌ای به عنوان پیش آزمایش مورد استفاده قرار می‌گیرند. از آنجا که سرعت این روش بالا بوده و هزینه زیادی هم ندارد، می‌توان آنرا سریع اجرا کرده و ارزیابی از برنامه بازاریابی بدست آورد. اگر نتیجه پیش آزمایش خیلی خوب بود، می‌توان محصول را بدون آزمایشهای دیگر، به بازار عرضه کرد. اگر نتایج خیلی ضعیف بود، می‌توان محصول را کلاً کنار گذاشت یا آنرا مجدداً از بینان طراحی کرده و مورد آزمایش قرار داد. در مواردی که نتیجه مثبت بوده اما زیاد قطعی نیست، می‌توان محصول و برنامه بازاریابی را تحت آزمایشهای دیگر همچون بازارهای آزمایشی کنترل شده یا استاندارد قرار داد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تجاری کردن

تجاری کردن
معرفی محصول جدید به بازار.

بازاریابی آزمایشی اطلاعاتی در اختیار مدیریت قرار می‌دهد که بر اساس آن می‌تواند در مورد عرضه محصول به بازار و یا کنار گذاشتن آن تصمیم‌گیری کند. اگر شرکت به **تجاری کردن**(**Commercialization**) بپردازد- معرفی محصول جدید به بازار- با هزینه‌های زیادی روبرو خواهد شد. ممکن است شرکت مجبور شود تجهیزات تولید را خریداری کرده یا اجاره کند. فقط برای تبلیغات، ترویج فروش، و دیگر تلاشهای بازاریابی محصولات مصرفی بسته‌بندی شده اساسی در سال اول باید صدها میلیون دلار هزینه کرد. مثلاً پروکتر اند گمبل هنگام معرفی تیغ ریش‌تراشی شش تیغ خود، یک میلیارد دلار به پشتیبانی از برنامه بازاریابی اختصاص داد که ۳۰۰ میلیون دلار آن در آمریکا خرج شد.[۲۲]

شرکتی که می‌خواهد محصول جدیدی به بازار معرفی کند، باید در مورد تنظیم *وقت معرفی*(*Introduction Timing*) تصمیم‌گیری کند. اگر ماشین الکتریکی مبتی بر پیل سوختی دایملِر کِرایسلِر، بخواهد فروش دیگر ماشینهای این شرکت را از

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

آن خود کند، ممکن است عرضه آن با وقفه مواجه شود. اگر بتوان ماشین را بهبود بخشید یا وضعیت اقتصادی خوب نباشد هم ممکن است شرکت برای عرضه ماشین تا سال بعد دست نگه دارد. به هر حال اگر رقبای داملر کرایسلر آماده عرضه خودروهای مبتنی بر پیل سوختی باشند، امکان دارد این شرکت در عرضه محصول خود عجله کند.

پس از این، شرکت باید در مورد *محل* عرضه محصول جدید تصمیم‌گیری کند؛ در یک نقطه، منطقه، بازار ملی، یا بازار بین‌المللی. شرکتهای محدودی اطمینان، سرمایه و ظرفیت توزیع کردن محصول در کل بازار ملی یا بین‌المللی را دارند. شرکتها برای پرده برداری از محصول در بازارهای مختلف برنامه‌ریزی می‌کنند. شرکتهای کوچک، هر بار وارد بازار جذاب یک شهر یا منطقه می‌شوند، اما شرکتهای بزرگتر، می‌توانند مدلهای جدید را با سرعت بیشتری در چند بازار منطقه‌ای یا کل بازار ملی عرضه‌کنند. مثلاً پروکتِر اَند گَمبِل تیغ ریش‌تراشی فیوژِن را با حمله‌ای رعد آسا در کل آمریکا توزیع کرد. این برنامه با آگهی سوپِر بول آغاز شد که ۶ میلیون دلار هزینه در بر داشت. پی اَند جی ظرف یک هفته ۱۸۰،۰۰۰ تابلو را در فروشگاه‌های سراسر آمریکا نصب کرد. آگاهی نسبت به برند فیوژن ظرف ۳ ماه به ف ۶۰ درصد رسید و سهم فروش این برند جدید از بازار تیغهای ریش‌تراشی چند بار مصرف با سرعت ۴۴ درصد رشد کرده است.[۲۳]

شرکتهایی که دارای سیستم توزیع بین‌المللی هستند، می‌توانند محصولات جدید را در سطح جهانی معرفی کنند. پی اند جی با معرفی مسواک برقی باطری دار و ارزان‌قیمت خود این کار را انجام داد. پی اند جی در حمله‌ای موفق – سریعترین حمله جهانی تا به حال – توانست محصول جدید را در ۳۵ کشور به بازار عرضه کند. مسواک اِسپین براش ظرف یک سال از معرفی توانست مسواک آکتی براش را با حاشیه سود دو برابر از میدان به در کند.[۲۴]

سازماندهی برای ایجاد محصول جدید

فرایند تولید محصول جدید که در تصویر ۹-۱ نشان داده شده است، فعالیتهای مهم مورد نیاز برای یافتن، ایجاد و معرفی محصول جدید را نشان می‌دهد. اما ایجاد محصول جدید مستلزم اقداماتی بیش از پیگیری این مجموعه مراحل می‌باشد. شرکتها باید برای مدیریت این فرایند، رویکردی کل نگر در پیش بگیرند. ایجاد موفقیت آمیز محصول جدید نیازمند تلاشی مشتری مدار، مبتنی بر تیم و سیستماتیک می‌باشد.

ایجاد مشتری مدار محصول جدید

مهمترین موضوع این است که توسعه محصول جدید باید مشتری‌مدار باشد. اغلب شرکتها وقتی دنبال محصول جدید هستند و می‌خواهند آنرا ایجاد کنند، بیش از حد به تحقیقات فنی در آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه بها می‌دهند. اما مانند هر چیز دیگر در بازاریابی، ایجاد موفقیت‌آمیز محصول با درک صحیح از نیاز و ارزش مورد نظر مشتری آغاز می‌شود. **ایجاد مشتری مدار محصول جدید** بر یافتن راه‌هایی تازه برای حل مشکل مشتری و خلق تجربه‌ای جذاب‌تر برای او متمرکز است.

مطالعه‌ای که به تازگی انجام شده نشان داد که محصولات جدید موفق آنهایی هستند که متمایز بوده، مشکلات اساسی مشتری را حل کرده، و پیشنهاد ارزش جذابی به مشتری ارائه می‌کنند.[۲۵] از اینرو شرکتهای نوآور امروزی که محصولات

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مختلفی از تمیزکننده حمام گرفته تا موتور جت تولید می‌کنند، از آزمایشگاه‌ها بیرون آمده و با مشتری آمیخته شده‌اند تا ارزش‌های جدید او را بیابند. به این مثالها توجه کنید:[۲۶]

همه کارمندان پروکتر اند گمبل در تمام سطوح، از مدیران برند گرفته تا مدیر عامل، سعی دارند از طریق گفتگو با مشتریانی که در حال خرید یا مصرف کردن محصولات شرکت هستند، ایده‌های تازه‌ای پیدا کنند. زمانی که یکی از تیم‌های پروکتر اند گمبل درگیر مسئله «خلق مجدد روش تمیز کردن حمام» شدند، کارشان را با «گوش کردن از طریق چشم‌هایشان» آغاز کردند. این گروه زمان زیادی را صرف مشاهده مصرف‌کنندگانی کردند که در حال تمیز کردن حمام بودند. آنها روی مصرف‌کنندگان دو سر طیف مصرفی متمرکز شدند و از کارگران خدماتی حرفه‌ای که کثیفی بین دو موزائیک را با ناخن خودشان پاک می‌کنند و افراد مجردی که فکر می‌کنند با یک تِی می‌شود حمام را تمیز کرد را پوشش دادند. آنها تصور کردند که اگر بتوان این دو گروه متفاوت را راضی کرد، به موفقیت قابل توجهی دست یافته‌اند. یک ایده اساسی- وسیله تمیز کننده‌ای که دسته‌ای قابل جدا شدن داشت و هم برای تمیز کردن دیوار حمام خوب بود و هم گوشه‌ها را تمیز می‌کرد – مورد توجه قرار گرفت. نمونه آزمایشی که با پلاستیک بازیافتی و فوم و چسب ضد آب درست شده بود، مورد علاقه مصرف کنندگان قرار گرفت. حتی برخی از پس دادن آن طفره رفتند. این ایده تبدیل به محصول بسیار موفقی با نام مِستر کلین تبدیل شد که برای تمیز کردن حمام مورد استفاده قرار می‌گرفت.

جنرال الکتریک سعی داشت تفکر ایجاد مشتری مدار محصول جدید را در تمام بخشهای شرکت القاء کند. مدیران بخش مالی جنرال الکتریک – که کارت اعتباری، وام و دیگر راه حل‌های مالی را در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهند- اخیراً در تور مسافرتی به سانفرانسیسکو شرکت کردند. در این تور آنها نحوه استفاده کردن از پول توسط مردم را مشاهده کردند؛ چطور آنرا بدست می‌آورند، خرج می‌کنند و حتی چطور حمل می‌کنند. در اقدامی مشابه، با هدف ایجاد خلاقیت در ۱۵ مدیر ارشد بخش موتورهای جت جنرال الکتریک، آنها را بیرون بردند تا با خلبانان و مکانیک‌ها صحبت کنند. یکی از مدیرانی که برای سفر برنامه‌ریزی کرده بود گفت:" حتی می‌خواهیم با تیم جت شخصی برخی شرکتها هم صحبت کنیم. بدین ترتیب می‌توانیم . . . همدلی با آنها را افزایش داده و توانایی تصمیم گیری نوآورانه را تقویت کنیم."

بدین ترتیب ایجاد مشتری مدار محصول جدید با حل مشکل مشتری شروع شده و پایان می‌یابد. یکی از متخصصین می‌پرسد: "اگر تفکر تازه‌ای که به شکل محصول و خدمتی جهت رفع نیاز مشتری عرضه می‌شود، نوآوری نیست، پس به چه چیزی نوآوری می‌گویند؟"[۲۷]

www.modirefarda.com مدیر فردا

ایجاد مبتنی بر تیم محصول جدید

ایجاد درست محصول جدید نیازمند تلاش کل شرکت و بخشهای مختلف آن می‌باشد. شرکتهای بسیاری فرایند تولید محصول جدید را به صورت منظم و بر اساس گامهایی که در تصویر ۹-۱ مشخص شده سازماندهی می‌کنند، یعنی از بوجود آوردن ایده شروع می‌کنند و تا مرحله تجاری کردن پیش می‌روند. در رویکرد *ایجاد متوالی محصول* (*Sequential Product development approach*)، هر بخش شرکت به طور مستقل مرحله‌ای از فرایند تولید محصول جدید را دنبال کرده و محصول جدید را به طور کامل به بخش بعد ارسال می‌کند تا در آنجا فرایند دنبال شود. این فرایند منظم و گام به گام، در پروژه‌های پیچیده و پر ریسک، به ایجاد کنترل کمک می‌کند، اما به طور وحشتناکی کند است. این رویکرد کُند-اما-مطمئن، در بازارهایی که شدیداً در حال تغییر بوده و به شدت رقابتی هستند، احتمالاً منجر به شکست محصول، از دست دادن فروش و سود، و از بین رفتن موقعیت در بازار خواهد شد.

ایجاد متوالی محصول

رویکردی در ایجاد محصول جدید که در آن بخشهای شرکت قبل از انتقال محصول جدید به بخش و مرحله دیگر، مرحله خودشان را تکمیل می‌کنند.

شرکتهای بسیاری برای اینکه محصول جدید را زودتر به بازار برسانند، رویکرد مبتنی بر تیم ایجاد محصول جدید را در پیش گرفته‌اند. در این رویکرد، بخشهای شرکت، در گروههای چند وظیفه‌ای از نزدیک با هم کار می‌کنند، و با همپوشانی گامهای مختلف تولید محصول جدید، در زمان صرفه جویی کرده و کارایی را افزایش می‌برند. بجای اینکه محصول جدید از یک بخش به بخش دیگر برود، شرکت تیمی از کارمندان بخشهای مختلف را دور هم جمع می‌کند که از شروع تا پایان فرایند

ایجاد همزمان(یا مبتنی بر تیم) محصول

رویکردی در ایجاد محصول جدید که در آن بخشهای مختلف شرکت از نزدیک با هم همکاری کرده و مراحل مختلف با هم همپوشانی پیدا می‌کنند تا در زمان فرایند ایجاد صرفه جویی شده و کارایی بهبود یابد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

با محصول هستند. چنین تیمهایی معمولاً شامل افرادی از بخشهای بازاریابی، مالی، طراحی، تولید، و حقوق و حتی تأمین‌کنندگان و مشتریان شرکت می‌باشد. در فرایند متوالی، یک گلوگاه در هر فاز می‌تواند کل پروژه را به شدت کند کند. در رویکرد همزمان، اگر یک بخش عملکردی با مانعی روبرو شود، آن بخش برای حل مشکل تلاش کرده و کل تیم پروژه را ادامه خواهند داد.

رویکرد مبتنی بر تیم نیز محدودیتهایی ایجاد می‌کند. به عنوان مثال بعضی اوقات نسبت به رویکرد منظم‌تر متوالی، فشار بیشتری به سازمان وارد کرده و موجب درهم ریختگی می‌شود. در هر صورت با توجه به تغییرات بسیار زیاد در صنایع و کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، مزیتهای ایجاد سریع و انعطاف‌پذیر محصولات از ریسک‌های آن بسیار بیشتر است. شرکتهایی که دو رویکرد مشتری مدار و مبتنی بر تیم را به صورت تلفیقی بکار می‌گیرند، به دلیل تولید سریع‌تر محصول مناسب از مزیت رقابتی بزرگی بهره‌مند می‌شوند(به بازاریابی در عمل ۹-۱ نگاه کنید).

ایجاد نظام‌مند محصول جدید

آخرین موضوع اینکه در فرایند ایجاد محصول جدید باید کل نگر و نظام‌مند بود و از اقدامات تصادفی دوری کرد. در غیر این صورت ایده‌های جدید محدودی باقی مانده و ایده‌های خوب بسیاری از بین خواهند رفت. شرکتها برای حل این مشکل می‌توانند یک *سیستم مدیریت نوآوری* را برای جمع آوری، بازبینی، ارزیابی و مدیریت ایده‌های جدید در سازمان مستقر کنند.

می‌توان یک فرد ارشد را به عنوان مدیر نوآوری سازمان انتخاب کرد. او می‌تواند یک سیستم نرم افزاری تحت وب مدیریت ایده را راه اندازی کرده و از تمام ذینفعان سازمان-کارمندان، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، نمایندگان- بخواهد در یافتن و توسعه محصولات جدید شرکت کنند. او می‌تواند کمیته چند وظیفه‌ای مدیریت نوآوری را تشکیل دهد تا ایده‌های پیشنهادی محصولات جدیدی را بررسی کرده و به بازاری کردن ایده‌ها کمک کنند. همچنین می‌تواند برنامه شناسایی را ایجاد کند تا به افرادی که بهترین ایده‌ها را ارائه می‌کنند، پاداش تعلق بگیرد.[۲۸]

رویکرد سیستم مدیریت نوآوری دو پی‌آمد خوش‌آیند دارد. اول اینکه به ایجاد فرهنگ سازمانی نوآوری-مدار کمک می‌کند. نشان می‌دهد که مدیریت ارشد از نوآوری پشتیبانی کرده، آنرا ارج می‌نهند و برای آن پاداش پرداخت می‌کنند. دوم اینکه باعث جمع شدن تعداد بیشتری ایده جدید محصول می‌شود که در بین آنها موارد مناسب بیشتری یافت خواهد شد. ایده‌های خوب جدید با نظم بیشتری ایجاد شده و باعث خلق محصولات موفق‌تری خواهند شد. دیگر ایده‌های خوب معطل اظهار نظر مدیران یا فرآیندهای اداری نخواهند شد.

بنابراین، موفقیت محصول جدید علاوه بر داشتن چند ایده خوب، تبدیل آنها به محصول، و یافتن مشتری برای آن، مستلزم چیزهای دیگری هم هست. برای یافتن راه‌هایی جهت خلق تجربه ارزشمند در مشتری، باید از رویکرد کل نگر در تمامی مراحل از بوجود آوردن و غربال کردن ایده‌های محصولات جدید گرفته تا معرفی محصولاتی که نیازهای مشتریان را بر طرف می‌کنند، پیروی کرد. علاوه بر این، موفقیت در تولید محصول جدید، نیازمند تعهد دسته جمعی شرکت نیز می‌باشد. در شرکتهایی-مثل اپل، گوگل، تری اِم، پروکتر اند گمبل و جنرال الکتریک- که به دلاوری در عرضه محصول جدید معروف هستند، کل فرهنگ، نوآوری را تشویق کرده، پشتیبانی می‌کند، و به آن پاداش می‌دهد.[۲۹]

> این تیتر در تمام آگهی‌های تری اِم به چشم می‌خورد: "نوآوری که برایتان مؤثر واقع می‌شود." اما تری اِم، نوآوری را فقط به عنوان شعار تبلیغاتی به کار نمی‌برد. تری اِم در سراسر تاریخچه‌اش، یکی از خلاق‌ترین شرکتهای آمریکایی بوده است. این شرکت بیش از ۵۰،۰۰۰ محصول، از کاغذ سنباده، چسب و صدها نوع نوار چسب گرفته تا لنز تماسی چشم و اعضاء مصنوعی پیوندی، را به بازار عرضه کرده است. تری اِم هر ساله ۱/۱ میلیارد دلار در تحقیقات سرمایه‌گذاری کرده و بیش از ۲۰۰ محصول جدید به بازار عرضه می‌کند، اما این محصولات یکدفعه درست نمی‌شوند. تری اِم سرسختانه تلاش کرده تا فرهنگ کارآفرینی در شرکت ایجاد کند که به پروش نوآوری کمک می‌کند. بیش از یک قرن است که فرهنگ تری اِم کارمندان را به ریسک کردن و امتحان ایده‌های جدید تشویق می‌کند. تری اِم درک کرده که باید هزاران ایده محصول جدید را آزمایش کند تا بالاخره یک ایده بسیار موفق یافت شود. آزمایش ایده‌های زیاد، اغلب

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شکستهای بسیاری هم در بر دارد، اما تِری اِم این اشتباهات بزرگ و بن بستها را به عنوان بخشی عادی از خلاقیت و نوآوری پذیرفته است.

واقعیت این است که برخی از بزرگترین اشتباهات، به موفق‌ترین محصولات تِری اِم تبدیل شده‌اند. قدیمی‌های تِری اِم عاشق تعریف کردن داستان دانشمندی به نام اِسپنسِر سیلور هستند. سیلور کارش را با هدف تولید یک چسب بسیار قوی آغاز کرد؛ اما در پایان به چسبی رسید که حتی در حد چسبهای معمولی هم نبود. او محصول ظاهراً بدرد نخور را به نزد محققینی در دیگر بخشهای تِری اِم فرستاد تا شاید برای آنها کاربردی داشته باشد. سالها هیچ اتفاقی نیفتاد تا اینکه یکی دیگر از دانشمندان تِری اِم، آرتور فِرای، با مشکلی برخورد کرد- و ایده‌ای شکل گرفت. او عضو گروه هم سرایان کلیسای محلی بود و برای قرار دادن یک تکه کاغذ روی صفحات کتاب دعا با مشکل روبرو شده بود. او تکه کاغذی را با مقدار کمی چسب ضعیف آقای سیلور آغشته کرد. تکه کاغذ خیلی خوب به کتاب دعا چسبید و هنگام کندن نیز بدون هیچگونه آسیبی، به راحتی از آن جدا شد. بدین ترتیب، کاغذ یادداشت پُست-ایت تِری اِم متولد شد. در حال حاضر این محصول در سطح جهان، یکی از پر فروشترین اقلام در گروه لوازم التحریر می‌باشد.

■ نوآوری: محصولات جدید یکدفعه درست نمی‌شوند. فرهنگ شرکت به طور یکپارچه، نوآوری را تشویق کرده، از آن حمایت به عمل آورده و به آن پاداش می‌دهد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

استراتژیهای چرخه عمر محصول

پس از اینکه محصول جدید به بازار عرضه شد، مدیران می‌خواهند محصولشان عمری طولانی و موفق داشته باشد. با اینکه هیچ شرکتی انتظار ندارد یک محصول را برای همیشه به فروش برساند، اما می‌خواهد سود مناسبی بدست آورد که تلاشها و ریسک ناشی از معرفی آنرا پوشش دهد. مدیریت می‌داند که محصول چرخه عمری دارد، اما درباره شکل و اندازه آن اطلاعاتی ندارد.

تصویر ۹-۲ **چرخه عمر محصول(Product Life Cycle)** نوعی را نشان می‌دهد که بیانگر مسیری است که فروش و سود محصول طی عمرش می‌پیماید. چرخه عمر محصول از پنج مرحله مجزا تشکیل شده است:

چرخه عمر محصول
مسیر فروش و سود محصول طی عمرش، که شامل پنج مرحله است: تولید محصول، معرفی، رشد، بلوغ، و زوال.

۱. *تولید محصول(Product Development)* وقتی شروع می‌شود که شرکت ایده محصول جدیدی را یافته و شروع به تولید آن می‌کند. در حین تولید محصول، فروش شرکت صفر بوده و هزینه‌های سرمایه‌گذاری شرکت رو به افزایش می‌باشد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۹-۲

فـروش و سـود از آغـاز تـا پایان عمر محصول

۲. *معرفی(Introduction)* دوره‌ای است که شرکت محصول را به بازار معرفی کـرده و رشـد فـروش در آن کـم می‌باشد. در این مرحله به دلیل هزینه‌های بسیار زیاد معرفی محصول، از سود خبری نیست.

۳. *رشد(Growth)* دوره‌ای است که در آن محصول به سرعت در بازار پذیرفته شده و سود افزایش می‌یابد.

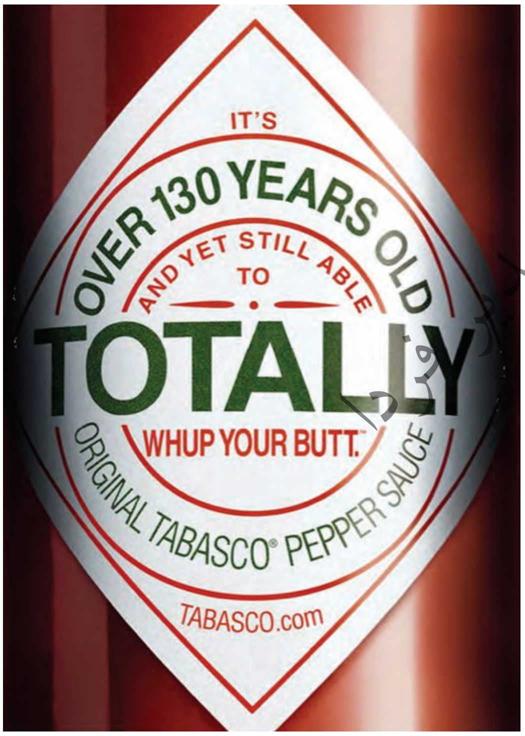
۴. *بلوغ(Maturity)* دوره‌ای است که در آن رشد فروش با کاهش مواجه می‌شـود، زیـرا محصـول توسـط بیشـتر مشتریان بالقوه مورد پذیرش قرار گرفته است. با توجه به اینکـه بـرای پشـتیبانی از محصـول در مقابـل رقبـا، هزینه بازاریابی افزایش می‌یابد، سطح سود ثابت بوده یا کاهش پیدا می‌کند.

۵. *زوال(Decline)* مرحله‌ای است که فروش کاهش پیدا کرده و سود افت می‌کند.

اما همـه محصـولات از ایـن چرخـه عمـر محصـول پیـروی نمی‌کنند؛ بعضی محصولات زود معرفی شده و از بـین مـی‌رونـد؛ بعضـی محصـولات نیـز مـدتهای طـولانی در مرحلـه بلـوغ بـاقی می‌مانند؛ بعضی هم به مرحله زوال می‌روند، ولـی بـا تبلیغـات یـا تغییر موقعیت، مجدداً به مرحله رشد می‌روند. به نظر می‌رسـد بـا مدیریت خوب می‌توان برند را برای همیشه زنده نگه داشـت. بـه عنوان نمونه کوکاکولا، ژیلِت، بود وایزِر، اَمـریکَن اِکسـپرس، وِلـز-فارگو و تبسکو برندهایی هستند که با گذشت بیش از ۱۰۰ سـال هنوز موقعیت مستحکمی دارند.

مفهـوم چرخه عمر محصـول را مـی‌تـوان در مـورد *کـلاس محصول* (ماشینهای بنزینی)، *شـکل محصـول* (ماشـینهای چهـار دیفرانسیل)، و یا *برنـد*(تویوتـا کمـری) بکـار بـرد. چرخـه عمـر محصول، در هر مورد به شکلی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. کلاسهای محصول، بلندترین چرخه عمر را دارند؛ فروش بسـیاری از کلاسهای محصول، سالهای سال در مرحله بلوغ باقی مـی‌مانـد. در مقابل، شکل محصول، قالب استاندارد چرخه عمـر محصـول را دارد. شـکل محصـول مثـل "تلفـن دیجیتـالی" یـا "نـوار کاست"، مسیر منظمی شامل معرفی، رشد سـریع، بلـوغ، و زوال را طی می‌کند.

اما چرخه محصول برند ممکن است بواسطـه حمـلات متغیر رقبا و پاسخهای به آن، سریعاً تغییر کنـد. بـه عنـوان



■ چرخـه عمـر محصـول: برخـی محصـولات، زود مـی‌میرنـد؛ محصولات دیگر ، مدتی طولانی در مرحله بلوغ باقی مـی‌ماننـد. مـثلاً بیش از ۱۳۰ سال عمر کرده و هنوز هم طرفدار دارد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مثال با اینکه مواد شوینده لباس(کلاس محصول) و پودرهای رختشویی(شکل محصول) دارای چرخه عمر نسبتاً طولانی بوده‌اند، اما چرخه عمر برندهای خاص، خیلی کوتاه بوده است. امروزه، برند معروف مواد شوینده تاید و چیر است؛ اما ۷۵ سال قبل، فِلز ناپتا، اُکتاگُن، و کِرکمان برندهای معروف بودند.[۳۰]

چرخه عمر محول را در مورد سلیقه، مد، و هوس نیز می‌توان بکار برد. چرخه عمر خاص آنها در تصویر ۹-۳ به نمایش در آمده است. **سبک**(**Style**)، روشی است اساسی و متمایز برای اظهار وجود. سبکها را مثلاً در خانه(خانوادگی، ویلایی، انتقالی)، پوشاک(رسمی، غیر جدی) و هنر(رِئالیست، سورئالیستی، اَبستِرَکت) می‌توان دید. وقتی یک سبک ابداع شد، ممکن است طی نسلهای متمادی باقی بماند و مدتی رواج پیدا کند و دوباره به فراموشی سپرده شود. چرخه سبک نشان می‌دهد که چندین دوره تجدید اشتیاق در آن وجود دارد. **مد**(**Fashion**)، سبکی است که در حوزه‌ای خاص، فعلاً پذیرفته شده یا محبوب عموم است. مثلاً ظاهر رسمی لباس کارمندان شرکتها در دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰، امروزه به ظاهر تجاری غیر رسمی تبدیل شده است. مد، به آهستگی رشد می‌کند، در مدت کمی محبوب باقی می‌ماند و به کندی از بین می‌رود.

مد

سبکی که فعلاً در حوزه‌ای خاص پذیرفته شده یا محبوب عموم است.

هوس(**Fad**) دوره‌های موقتی از فروش بیش از حد معمولی است که در نتیجه اشتیاق مصرف‌کنندگان و محبوبیت سریع محصول یا برند رخ می‌دهد.[۳۱] هوس ممکن است بخشی از چرخه عمری بوده باشد که در حالت عادی، باید معمولی می‌بوده؛ مثل موجی که اخیراً باعث فروش اِسکوتِر و یو-یو شد. همچنین ممکن است هوس کل چرخه عمر برند یا محصولی را در بر بگیرد. پِت راکز(Pet Rocks)، مثالی کلاسیک برای این مورد است. گَری دال متخصص نوشتن متن آگهی‌های تبلیغاتی بود. یک روز که دوست او در مورد هزینه زیاد نگهداری سگهای خانگی‌اش پیش او درد دل می‌کرد، به شوخی در مورد سنگ خانگی‌اش صحبت کرد. او به سرعت کتاب فکاهی با عنوان «نگهداری و آموزش سنگ خانگی» در مورد آموزش این حیوان خانگی به رشته تحریر درآورد. او توانست در مدت کوتاهی ۱/۵ میلیون سنگ معمولی کنار دریا را به قیمت هر کدام ۴ دلار به فروش برساند. هوسی که در اکتبر فروزان شده بود، در فِوریه بعدی، کاملاً از بین رفت. توصیه دال به کسانی که می‌خواهند از هوس استفاده کنند این است:"تا وقتی وجود دارد از آن لذت ببرید.". مکعب جادویی روبیکز، لامپ آتشفشانی و رژیمهای غذایی کم کربوهیدرات مثالهایی دیگری از هوس می‌باشند.[۳۲]

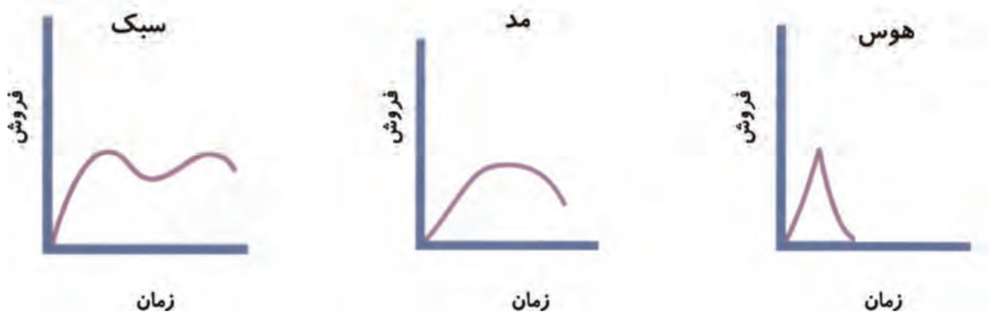
هوس

دوره‌ای موقتی از فروش بیش از حد معمولی که در نتیجه اشتیاق مصرف‌کنندگان و محبوبیت سریع محصول یا برند رخ می‌دهد.

بازاریابان می‌توانند مفهوم چرخه عمر محصول را به عنوان چارچوب مفیدی برای توضیح دادن چگونگی عملکرد محصول و بازار به کار برند. اگر این مفهوم با دقت مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند بازاریابان را در ایجاد استراتژی‌های مناسب برای مراحل مختلف چرخه عمر محصول یاری کند. اما بکارگیری مفهوم چرخه عمر محصول برای پیش‌بینی کارایی محصول یا تهیه استراتژیهای بازاریابی ممکن است مشکلاتی ایجاد کند. مثلاً ممکن است مدیران در تشخیص مرحله‌ای که محصول در آن قرار دارد یا زمانی که از یک مرحله به مرحله بعد می‌رود، با مشکل روبرو شوند. شناسایی عواملی که بر انتقال محصول از یک مرحله به مرحله بعد تأثیر دارند نیز کار دشواری است.

در عمل، پیش‌بینی سطح فروش هر مرحله از چرخه، طول هر چرخه، و شکل منحنی چرخه عمر محصول، به سادگی انجام نمی‌شود. اینکه استراتژی، علت و نتیجه چرخه عمر محصول است نیز یکی دیگر از دشواریهای بکارگیری چرخه عمر در تهیه استراتژی می‌باشد. موقعیت فعلی چرخه عمر محصول، بهترین استراتژی بازاریابی آنرا به دست می‌دهد، و پی‌آمد استراتژی بازاریابی می‌تواند کارایی محصول در مراحل بعدی چرخه عمر را تحت تأثیر قرار دهد.

علاوه بر این بازاریابان نباید کورکورانه محصول را در مراحل سنتی چرخه عمر به جلو برانند. یکی از اساتید بازاریابی می‌گوید: "وقتی بازاریابان به طور غریزی پارادایم قدیمی چرخه عمر را می‌پذیرند، ناخودآگاه در مقابل ورود محصول به مرحله بلوغ و زوال تسلیم شده‌اند." بازاریابان در عوض باید قوانین چرخه عمر را به چالش کشیده و موقعیت محصولشان را با روشهای پیش بینی نشده تثبیت کنند. بدین ترتیب شرکتها می‌توانند جلوی غرق شدن محصولاتشان در مرحله بلوغ را بگیرند و آنرا به



تصویر ۹-۳

سبک، مد، و هوس

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مرحله رشد بازگردانند. همچنین می‌توانند محصولات جدید را سریعاً به مرحله رشد رسانده و عواملی که ممکن است پذیرش محصول توسط مصرف‌کننده را کند کند، از میدان به در کنند.[۳۳]

در ابتدای این فصل، نگاهی به مرحله تولید محصول داشتیم. حالا می‌خواهیم استراتژیهای هر کدام از مراحل چرخه عمر محصول را بررسی کنیم.

مرحله معرفی

مرحله معرفی با اولین عرضه محصول به بازار آغاز می‌شود. معرفی زمان می‌برد و احتمالاً رشد فروش زیاد نیست. سالها طول کشید تا محصولات معروفی همچون قهوه فوری و مواد غذایی منجمد شده به مرحله رشد سریع فروش بروند.

مرحله معرفی
مرحله‌ای از چرخه عمر محصول که در آن محصول جدید برای اولین بار توزیع شده و برای فروش در دسترس قرار می‌گیرد.

در این مرحله، در مقایسه با مراحل دیگر، سود به دلیل فروش کم و هزینه‌های زیاد تبلیغات و توزیع، منفی یا کم می‌باشد. برای جذب کردن توزیع‌کنندگان و پر کردن انبارهای آنها پول زیادی لازم است. هزینه تبلیغات محصول جدید برای معرفی آن به مصرف‌کنندگان و متقاعد کردن آنها برای امتحان محصول، نسبتاً زیاد است. از آنجا که معمولاً بازار در این مرحله آمادگی بهبود محصول را ندارد، شرکت و چند رقیب محدودش فقط نسخه‌های اولیه محصول را عرضه می‌کنند. این شرکتها، فروششان را بر روی خریدارانی متمرکز می‌کنند که آمادگی بیشتری برای خرید دارند.

هر شرکتی، علی‌الخصوص پیشگامان بازار، باید برای عرضه اولیه محصول به بازار، استراتژی انتخاب کنند که با موقعیت مورد نظر محصول در بازار همخوانی داشته باشد. آنها باید درک کنند که استراتژی اولیه، فقط گام نخست در برنامه بازاریابی بزرگتری برای کل چرخه عمر محصول می‌باشد. اگر پیشگامان استراتژی نابودکننده‌ای را برای معرفی اولیه انتخاب کنند، ناخودآگاه سود بلند مدت را قربانی سود کوتاه مدت کرده‌اند. هرچه پیشگامان به مراحل بعدی چرخه عمر می‌روند، مجبور می‌شوند فرمولبندی جدیدی برای قیمت، تبلیغات، و دیگر استراتژیهای بازاریابی بیابند. اگر از ابتدا، خوب وارد بازار شوند و در انتخابها اشتباه نکنند، بهترین شانس را برای تبدیل شدن به رهبر بازار و حفظ این موقعیت خواهند داشت.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرحله رشد

اگر محصول مورد قبول بازار واقع شود، به **مرحله رشد** می‌رود که در آن رشد سریع فروش آغاز می‌شود. تطبیق دهندگان سریع خریدشان را ادامه می‌دهند و خریداران متأخر نیز به خصوص اگر خبرهای خوبی در مورد محصول نقل شود، خرید می‌کنند. رقبا نیز که جذب سود سرشار این بازار شده‌اند، خیلی زود وارد میدان می‌شوند. آنها به معرفی محصولاتی با ویژگیهای جدید می‌پردازند و بدین شکل بازار گسترش پیدا می‌کند. افزایش رقابت منجر به افزایش مجراهای فروش شده و بدین ترتیب فروش جهت پر کردن انبار خرده فروشان جهت پیدا می‌کند. در این مرحله یا قیمت ثابت مانده یا مقدار کمی کاهش پیدا

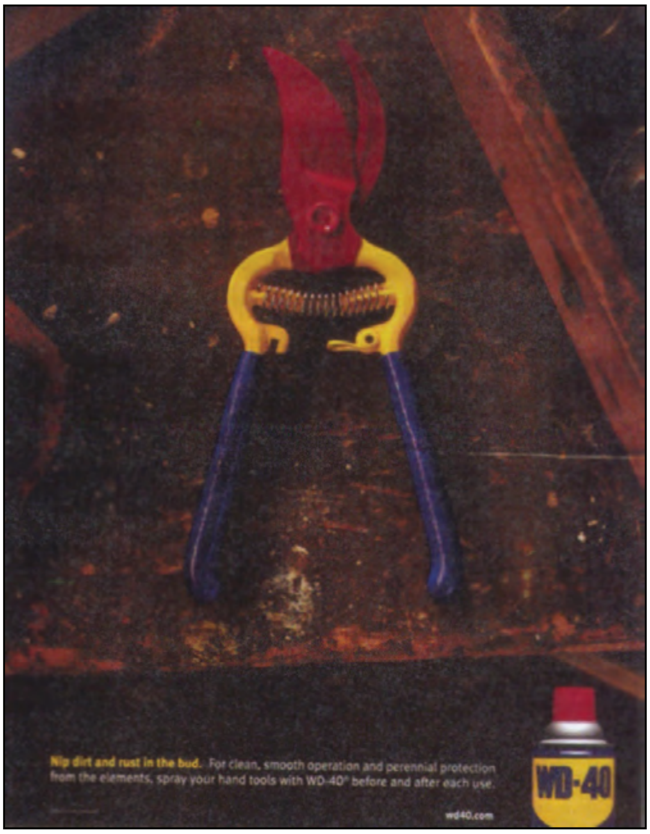
■ هوسها: سنگ خانگی اول اکتبر به بازار عرضه شد، و تا فوریه بعدی همچون سنگ غرق شد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

می‌کند. شرکتها هزینه‌های تبلیغاتی را ثابت نگه داشته یا کمی افزایش می‌دهند. تقویت بازار همچنان هدف اصلی شرکت است، اما حالا باید با رقبا نیز به رقابت بپردازد.

در مرحله رشد، چون هزینه تبلیغات در حجم تولید بیشتر سرشکن شده و هزینه تولید نیز با افزایش ظرفیت کاهش می‌یابد، سود افزایش پیدا می‌کند. شرکت، استراتژیهای مختلفی را بکار می‌گیرد تا رشد سریع بازار را تا هر زمان که می‌تواند، حفظ کند؛ کیفیت محصول را افزایش داده؛ ویژگیهای جدیدی به محصول اضافه کرده و مدلهای تازه‌ای به بازار عرضه می‌کند؛ به بخشهای جدیدی از بازار وارد شده و از کانالهای توزیع جدیدی استفاده می‌کند؛ هدف برخی تبلیغات را از ایجاد آشنایی نسبت به محصول به ایجاد اعتقاد راسخ نسبت به آن و خرید محصول تغییر می‌دهد؛ و در زمان مناسب، قیمت را کاهش می‌دهد تا خریداران بیشتری را جذب کند.



■ شرکت دَبِلیو دی- ۴۰ با مهارت خاصی کاربردهای جدیدی برای ماده مشهورش پیدا کرد و آنرا به یکی از اقلام ضروری در خانه آمریکایی‌ها تبدیل کرد.

در مرحله رشد، شرکت باید بین سهم زیاد از بازار و سود کوتاه مدت فعلی سبک‌سنگین کند. می‌توان با صرف هزینه‌های زیاد برای بهبود محصول، تبلیغات، و توزیع، موقعیت برتری برای محصول بدست آورد. اما از دیدگاهی متفاوت، از سود حداکثر فعلی چشم پوشی کرده و امیدوار است در مرحله بعد آنرا بدست آورد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرحله بلوغ

مرحله بلوغ
مرحله‌ای از چرخه عمر محصول که در آن رشد فروش کاهش پیدا کرده یا صفر می‌شود.

در بعضی نقاط، رشد فروش محصول کند شده و محصول به **مرحله بلوغ** وارد می‌شود. این مرحله، معمولاً بیشتر از مرحله قبل طول می‌کشد و مدیریت بازاریابی را با چالشهای دشوارتری روبرو می‌سازد. اکثر محصولات در مرحله بلوغ قرار دارند و به همین علت بیشتر مدیران بازاریابی با مرحله بلوغ سر و کار دارند.

کاهش رشد فروش منجر به پدیدار شدن تعداد زیادی تولیدکننده با محصولات زیادی برای فروش می‌شود. بدین ترتیب، فزونی عرضه باعث افزایش رقابت می‌شود. رقبا سعی می‌کنند قیمتهایشان را پایین بیاورند، تبلیغ و ترویج فروش را افزایش داده، و بودجه تحقیق و توسعه را بالا ببرند تا به نسخه‌های بهتری از محصول دست یابند. این اقدامات باعث کاهش سود می‌شوند. رقبای ضعیف‌تر بازار را ترک می‌کنند و فقط شرکتهایی که به خوبی تثبیت شده‌اند در صنعت باقی می‌مانند.

با اینکه بسیاری از محصولات پس از ورود به مرحله بلوغ، طی مدتی طولانی بدون تغییر باقی مانده‌اند، اما اکثر محصولات موفق بر اساس نیازهای متغیر مصرف‌کنندگان، متحول شده‌اند. مدیران محصول نباید به حرکت با محصولات بالغ یا دفاع از آنها بسنده کنند- یک حمله خوب، بهترین دفاع است. آنها باید تغییر در بازار، محصول، و آمیخته بازاریابی را در نظر داشته باشند.

در *تغییر بازار* (*Market Modification*)، شرکت سعی می‌کند میزان مصرف محصول فعلی را افزایش دهد. ممکن است به دنبال استفاده کنندگان جدید یا بخشهای دیگر بازار برگردد. مثلاً جان دیر، بازار نسل انفجاری بازنشسته را برای وسیله

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

نقلیه‌ای با نام گاتور هدف گرفت. این وسیله نقلیه قبلاً در مزارع کشاورزی مورد استفاده قرار می‌گرفت. جان دیر موقعیت گاتور را در بازار جدید با این وعده تثبیت کرد: "کارهای که خودتان انجام می‌دادید را خیلی راحت‌تر انجام دهید."

همچنین ممکن است مدیریت به دنبال راههایی باشد تا میزان مصرف مشتریان فعلی را افزایش دهد. به عنوان مثال، فروشگاه آمازون پس از کسب اجازه از مشتریان دائمی‌اش، ایمیل‌هایی در مورد کتابهای جدید نویسندگان یا کاستهای جدید خوانندگان مورد علاقه آنها برایشان ارسال می‌کند. شرکت دَبلیو دی- ۴۰ نیز با گسترش بازار از طریق یافتن کاربردهای جدید برای ماده مشهورش، ابتکار خاصی را به نمایش گذاشت.

این شرکت در سال ۲۰۰۰، جستجویی ترتیب داد و ۲۰۰۰ کاربرد مجزا برای دَبلیو دی- ۴۰ پیدا کرد. این شرکت، ۳۰۰،۰۰۰ ایده‌ای که دریافت کرده بود را پالایش کرد و از بین آنها ۲۰۰۰ مورد که بهترین آنها بودند را انتخاب کرده و در وب سایت شرکت قرار داد. بعضی مصرف‌کنندگان، کاربردهای ساده و عملی پیشنهاد کرده بودند. معلمی دَبلیو دی- ۴۰ را برای پاک کردن تخته سیاه به کار برده بود. او گزارش کرد که "تخته سیاه به شکل حیرت آوری به زندگی بازگشت. نه تنها به وضعیت قبلی بازگشت، بلکه سالها کثیف بودن و نیاز به استفاده از اسکاچ نیز تمام شد." اما بعضی افراد نیز کاربردهای غیر معمولی گزارش کردند. مردی گفت که از دَبلیو دی- ۴۰ برای تمیز کردن شیشه عینکش استفاده کرده است؛ فرد دیگری گفت که از آن برای جدا کردن پای مصنوعی استفاده کرده است. خوب آیا در مورد دزد برهنه‌ای که در دودکش یک قهوه خانه در دِنور گیر کرده بود، چیزی شنیده‌اید؟ آتش نشانها او را با مقدار زیادی دَبلیو دی- ۴۰ نجات دادند. در مورد کارمند کشتی در میسی‌سیپی که برای فراری دادن یک خرس عصبانی از دَبلیو دی- ۴۰ استفاده کرده بود، چه می‌گویید ؟ دانشجویان خوابگاهی نیز برای از بین بردن صدای فنرهای تشک خوش خواب، از دَبلیو دی- ۴۰ استفاده کردند.[۳۴]

شرکت می‌تواند به *تغییر محصول* (*Market Modification*) نیز بپردازد؛ تغییر خصوصیاتی چون کیفیت، ویژگیها، یا ظاهر برای جذب مشتریان جدید و افزایش مصرف. می‌توان کیفیت و کارایی محصول را افزایش داد؛ دوام، قابلیت اطمینان، سرعت، و مزه. ظاهر و جذابیت محصول را هم می‌توان بهبود داد. به همین دلیل، تولیدکنندگان خودرو، ظاهر ماشینها را تغییر دادند تا مشتریانی که خواهان ظاهر جدید هستند را جذب کنند. تولیدکنندگان محصول غذایی و مصرفی نیز طعمها، رنگها، ترکیبات، و بسته‌بندیهای جدیدی عرضه کرده‌اند تا مصرف‌کنندگان را دوباره به خرید وادار کنند. همچنین می‌توان ویژگیهایی به محصول اضافه کرد تا سودمندی، ایمنی، یا آسودگی محصول بهبود یابد. مثلاً دَبلیو دی- ۴۰ به تازگی نِی هوشمند جدیدی را با محصول خود عرضه کرده که به آن متصل شده و کنده نمی‌شود. این نی به همراه یک سر لوله عرضه می‌شود و کاربران می‌توانند با استفاده از آن دَبلیو دی- ۴۰ را به هر جایی که می‌خواهند بمالند و اصلاً به اطراف پخش نشود.

مورد آخر اینکه شرکت می‌تواند *آمیخته بازاریابی* را هم تغییر دهد؛ یعنی بهبود فروش با تغییر یکی از عناصر آمیخته بازاریابی. می‌توان قیمت را کاهش داده و مشتریان جدید و مشتریان رقبا را جذب کرد. یا می‌توان از برنامه‌های تبلیغاتی بهتری استفاده کرد یا تبلیغات تهاجمی فروش را بکار برد. علاوه بر قیمت و تبلیغات، می‌توان از طریق تاجران عمده، به کانالهای توزیع بزرگتری وارد شد. سرانجام اینکه شرکت می‌تواند خدمات جدید یا بهبود یافته‌ای را به مشتریان عرضه کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرحله زوال

سرانجام فروش اکثر برندها و شکلهای محصولات رو به کاهش می‌گذارد. کاهش فروش ممکن است مثل غذای صبحانه تولید شده با جو، آهسته کاهش پیدا کند یا مثل نوارهای ویدیویی به سرعت رخ دهد. فروش ممکن است کاملاً صفر شود یا به سطح کمی کاهش پیدا کرده و سالها در آن سطح باقی بماند. این مرحله، **مرحله زوال** است.

مرحله زوال
مرحله‌ای از چرخه عمر محصول که در آن فروش کاهش می‌یابد.

فروش به دلایل مختلفی همچون پیشرفتهای فن‌آوری، تغییر در ذائقه مصرف‌کنندگان، و افزایش رقابت کاهش پیدا می‌کند. با کاهش فروش و سود، بعضی شرکتها از بازار خارج می‌شوند. شرکتهای باقی مانده هم احتمالاً پیشنهادهای محصولشان را کاهش می‌دهند. ممکن است بخشهای کوچکتر بازار و کانالهایی که سود لب به لب دارند را کنار بگذارند، یا هزینه‌های تبلیغات را کاهش داده و قیمتها را بیشتر پایین بیاورند.

یک محصول ضعیف، نه تنها از نظر سود، بلکه از جنبه‌های مختلف هزینه‌های زیادی به شرکت تحمیل می‌کند. بسیاری از این هزینه‌ها نامشهود هستند. محصول ضعیف ممکن است وقت زیادی از مدیریت بگیرد. معمولاً باید قیمت و موجودی انبار

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

این محصولات را مرتباً تغییر داد. از بخش فروش و تبلیغات هم وقت زیادی می‌گیرد که می‌توان آن را صرف محصولات سالم کرد تا سود بیشتری عاید شرکت شود. عدم حسن شهرت محصول هم ممکن است در مصرف‌کنندگان نگرانیهایی نسبت به دیگر محصولات شرکت ایجاد کند. اما ممکن است بزرگترین هزینه خود را در آینده نشان دهد. حفظ محصول ضعیف باعث تأخیر در جستجو برای محصولات جایگزین شده، منجر به آمیخته محصول نامتعادل شده، سود فعلی را دچار نقصان کرده، و جای پای شرکت در آینده را سست می‌کند.

با توجه به این دلایل شرکتها باید بیشتر مراقب محصولات سالخورده خود باشند. اولین وظیفه شرکت این است که با بررسی منظم فروش، سهم بازار، هزینه، و مسیر حرکت سود، محصولاتی که در مرحله زوال هستند را شناسایی کند. بعد از آن، مدیریت باید در مورد نگهداری، هرس کردن، یا کنار گذاشتن هر کدام از محصولات رو به زوال تصمیم‌گیری کند.

ممکن است مدیریت تصمیم بگیرد برند را بدون تغییر حفظ کند و امیدوار باشد که شرکتهای دیگر بازار را ترک کنند. مثلاً پروکتِر اَند گَمبِل در بازار صابون مایع باقی ماند و وقتی دیگر شرکتها این بازار را ترک کردند، سود خوبی به دست آورد. یا تصمیم بگیرد برند را تقویت کند و امیدوار باشد که دوباره به مرحله رشد چرخه عمر برود. پروکتِر اَند گَمبِل، این کار را در مورد بسیاری از برندها مثل آقای تمیز و اُلد اِسپایس انجام داد(به بازاریابی در عمل ۹-۲ نگاه کنید).

مدیریت می‌تواند تصمیم به هرس کردن محصول بگیرد که به معنی کاهش هزینه‌های مختلف(تجهیزات و دستگاهها، نگهداری، تحقیق و توسعه، تبلیغات، نیروی فروش) و امید به حفظ فروش است. اگر این تصمیم موفقیت‌آمیز باشد، منجر به افزایش سودآوری شرکت در کوتاه مدت می‌شود. یا ممکن است مدیریت تصمیم بگیرد محصول را کنار بگذارد. می‌تواند آنرا به شرکت دیگری بفروشد یا آنرا به قیمت اسقاطی به فروش برساند. در سالهای اخیر، پروکتِر اَند گَمبِل تعدادی از برندهای

جدول ۹-۲ خلاصه‌ای از خصوصیات، اهداف، و استراتژیهای مراحل چرخه عمر

خصوصیات	معرفی	رشد	بلوغ	زوال
فروش	فروش کم	رشد سریع در فروش	بیشینه فروش	کاهش فروش
هزینه‌ها	هزینه زیاد به نسبت مشتریان	هزینه متوسط به نسبت مشتریان	هزینه کم به نسبت مشتریان	هزینه کم به نسبت مشتریان
سود	منفی	در حال افزایش	زیاد	در حال کاهش
مشتریان	نوآوران	زود پذیران	اکثریت میانه	تنبلها
رقبا	کم	تعداد رو به افزایش	تعداد ثابت	تعداد رو به کاهش
اهداف بازاریابی				
	ایجاد آگاهی نسبت به محصول و آزمایش آن	حداکثر کردن سهم بازار	حداکثر کردن سود و در عین حال دفاع از سهم بازار	کاهش هزینه‌ها و کشیدن عصاره برند
استراتژیها				
محصول	عرضه یک محصول اولیه	عرضه اضافات محصول، خدمات و گارانتی	متمایز کردن برند و مدلها	کنار گذاشتن موارد ضعیف
قیمت	هزینه به اضافه حق‌الزحمه	قیمت‌گذاری برای نفوذ در بازار	قیمت گذاری برای تطبیق یا مغلوب کردن رقبا	کاهش قیمت
توزیع	ایجاد توزیع گزینشی	ایجاد توزیع شدید	ایجاد توزیع شدیدتر	گزینشی شدن: کنار گذاشتن کانالهای غیر سودمند
تبلیغات	آگاه کردن زود پذیران و نمایندگان	آگاه کردن بازار عمده	تأکید بر تفاوتها و مزایای برند	کاهش به سطحی که برای حفظ وفاداران هسته اصلی لازم است
تبلیغ فروش	تبلیغات فروش شدید برای جلب کردن به آزمایش محصول	کاهش برای سود بردن از تقاضای زیاد مصرف‌کنندگان	افزایش برای تشویق به تعویض برند	کاهش به پایین‌ترین سطح

منبع: Philip Kotler, Marketing Management, 12th Ed. (Upper Saddle, N.J.: Prentice Hall, 2006), p. 332

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

کوچکتر و رو به زوال همچون شوینده کریسکو و روغن بادام زمینی جیف را به فروش رسانده است. اگر شرکت به دنبال مشتری برای فروش خط محصول باشد، آنرا با هرس کردن از بین نمی‌برد.

جدول ۹-۲، خلاصه‌ای از خصوصیات کلیدی هر کدام از مراحل چرخه عمر محصول را نشان می‌دهد. این جدول فهرستی از اهداف و استراتژیهای هر مرحله را نیز نمایش می‌دهد.[۳۵]

دیگر ملاحظات محصول و خدمت

در اینجا، بحث خود در ارتباط با محصول و خدمت را با دو موضوع دیگر تکمیل می‌کنیم: مسئولیت اجتماعی در تصمیمات محصول و مسائل بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

تصمیمات محصول و مسئولیت اجتماعی

تصمیمات محصول، شدیداً توجه افکار عمومی را به خود جلب کرده است. بازاریابان باید مسائل و قوانین سیاست عمومی که در مورد خریدن امتیاز یا حذف کردن محصول، حفاظت از حق امتیاز، کیفیت و ایمنی محصول، و گارانتی محصول وجود دارد را به دقت زیر نظر داشته باشند.

در مورد محصولات جدید، اگر شرکت بخواهد محصول را به وسیله خرید حق امتیاز محصولات دیگر و به طبع آن، کاهش رقابت تولید کند، ممکن است دولت شرکت را از این کار باز دارد. شرکتهایی که می‌خواهند تولید محصولی را متوقف کنند نیز باید متوجه باشند که نسبت به تأمین‌کنندگان، نمایندگان، و مصرف‌کنندگانی که به آن محصول وابسته‌اند، به طور مکتوب یا ضمنی الزام قانونی دارند. شرکتها باید در ایجاد محصولات جدید، از قوانین حفاظت از حق امتیاز که در ایالات متحده اجرا می‌شود نیز تبعیت کنند. هیچ شرکتی حق ندارد محصولش را به طور غیر قانونی شبیه به محصول مشهور شرکت دیگر تولید کند.

تولید کنندگان باید خود را با قوانین بخصوصی که در مورد کیفیت و ایمنی محصول وضع شده هم تطبیق دهند. قانون فدرال غذا، دارو و لوازم آرایشی، از مصرف‌کنندگان در مقابل غذاها، داروها و لوازم آرایشی خطرناک و تقلبی محافظت می‌کند. قوانین مختلفی نیز برای بازرسی وضعیت بهداشتی صنایع تکمیلی گوشت و مرغ وضع شده است. قوانین ایمنی برای کنترل کردن پارچه‌ها، مواد شیمیایی، خودرو، اسباب بازی، دارو و سم نیز وضع شده است. قانون ایمنی محصولات مصرفی، مصوب سال ۱۹۷۲، به تأسیس کمیسیون ایمنی محصولات مصرفی منجر شد که صلاحیت ممنوع کردن یا توقیف کردن محصولات مضر را دارد و برای متخلفین این قانون هم جریمه‌های سنگینی وضع می‌کند.

اگر محصولی که به طور ناقص طراحی شده به مصرف‌کنندگان آسیبی وارد کند، مصرف‌کننده می‌تواند بر علیه تولید کننده یا فروشنده اقامه دعوی کند. هر ساله حدوداً ۲۴،۰۰۰ دادخواست در ارتباط با مسئولیت محصول در دادگاههای ایالتی و فدرال آمریکا مطرح می‌شود. با اینکه تولید کنندگان تنها در ۶ درصد موارد مقصر هستند اما وقتی مقصر شناخته می‌شوند، هزینه متوسط هیأت منصفه ۱/۵ میلیون دلار و پرداختی برای هر فرد ده‌ها یا حتی صدها میلیون دلار جریمه تعیین می‌کند. به عنوان مثال، اخیراً هیأت منصفه شرکت فورد را مکلف کرد تا ۳۶۹ میلیون دلار به خانمی پرداخت کند که ماشین فورد اکسپلورِراش چپ شده و باعث فلج شدن او شده بود.[۳۶]

این پدیده، هزینه بیمه مسئولیت تولید را به شکل بی‌سابقه‌ای افزایش داده و برای برخی صنایع مشکلات بزرگی بوجود آورده است. برخی شرکتها این هزینه‌ها را با افزایش قیمت، به مصرف‌کنندگان منتقل کردند. برخی تولید محصولات پر خطر را متوقف کردند. بعضی شرکتها هم اقدام به استخدام "ناظران محصول" کرده‌اند تا با رفع مشکلات بالقوه محصولات، هم مصرف‌کنندگان را از آسیب محافظت کنند و هم شرکت را از مسئولیت رها کنند.

بسیاری از تولیدکنندگان، به ارائه کارت گارانتی می‌پردازند تا مصرف‌کننده از بابت کیفیت محصولات مطمئن باشد. کنگره برای حفاظت از مصرف‌کنندگان در سال ۱۹۷۵ قانون گارانتی مَگنوسون-موُس را به تصویب رساند. این قانون شرکتهایی که می‌خواستند گارانتی کامل ارائه کنند را ملزم کرد تا از حداقل شرایط پیروی کنند که شامل مواردی از این دست بود: تعمیر باید در زمانی معقول و بدون هزینه انجام شود و یا اگر محصول پس از چند بار تعمیر کار نکرد، باید آنرا تعویض کند یا

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

پول آنرا پس دهد. در غیر اینصورت، شرکتها باید دقیقاً مشخص کنند که گارانتی را به صورت محدود ارائه می‌کنند. این قانون باعث شد برخی تولید کنندگان بجای گارانتی کامل، گارانتی محدود ارائه کنند و برخی هم گارانتی را به طور کلی حذف کردند.

بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت

بازاریابان بین‌المللی محصولات و خدمات با چالشهای ویژه‌ای روبرو هستند. ابتدا باید محصولات و خدماتی که می‌خواهند عرضه‌کنند و بازارهای هدف را مشخص کنند. بعد از آن باید در مورد میزان یکسان سازی یا تطبیق آنها با بازارهای جهانی تصمیم‌گیری کنند.

شرکتها از یک طرف می‌خواهند پیشنهادهایشان را یکسان کنند. یکسان سازی باعث می‌شود تصویری پایدار از شرکت برای جهانیان ایجاد شود. علاوه بر این باعث کاهش هزینه‌های تولید شده و دوباره کاری در تحقیق و توسعه، تبلیغات، و طراحی محصول را نیز از بین می‌برد. از طرف دیگر، مصرف‌کنندگان در سراسر دنیا، فرهنگها، گرایشها، و رفتارهای خرید متفاوتی دارند. بازارهای مختلف نیز از نظر شرایط اقتصادی، رقبا، الزامات قانونی، و محیط فیزیکی با هم تفاوت دارند. معمولاً شرکتها باید برای همخوانی با این تفاوتها، پیشنهادهایشان را با آنها وفق دهند. مثلاً کَدبِری شیرنی کدبری که در نیوزلند عرضه می‌کند را با مربای کیوی تولید می‌کند. فریتو-لِی چیپس سیب زمینی را در تایلند با طعم جلبک دریایی عرضه می‌کند و در ترکیه چیپس ذرت را با دانه کوکنار تولید می‌کند.[۳۷]

بسته‌بندی هم برای بازاریابان بین‌المللی، چالش جدیدی بوجود آورده است. مسائل بسته‌بندی، حساس و تأثیرگذارند. مثلاً اسامی، برچسبها، و رنگها را نمی‌توان بسادگی از یک زبان به زبانی دیگر ترجمه کرد. شرکتی که در لوگوی خود از گلهای زرد استفاده می‌کند، ممکن است در آمریکا موفق باشد، اما در مکزیک که گل زرد سمبل مرگ و بدبختی است با مشکل روبرو خواهد شد. مورد مشابه مربوط به «نیچرز گیفت» است که برندی مناسب برای قارچ در آمریکا است، اما در وضعیتی مشابه، چون گیفت در زبان آلمانی به معنی سم است، در آلمان با مشکل روبرو می‌شود. همچنین ممکن است لازم شود بسته‌بندی را برای تطابق با خصوصیات فیزیکی مصرف‌کنندگان در نقاط مختلف، تغییر داد. برای مثال، نوشیدنی‌های بدون الکل را در ژاپن در قوطیهای کوچکتری به فروش می‌رسانند تا در دستهای کوچک مردم این کشور بهتر جا گیرد. از اینرو، با اینکه یکسان سازی تولید و بسته‌بندی ممکن است برای شرکت منافعی داشته باشد، اما شرکتها معمولاً باید پیشنهادهایشان را با نیازهای منحصر به فرد مصرف‌کنندگان بین‌المللی تطبیق دهند.

بازاریابان خدمات هم در عرصه بین‌المللی با چالشهای خاصی روبرو هستند. بعضی صنایع خدماتی، سابقه طولانی در عملکرد بین‌المللی دارند. مثلاً بانکداری تجاری، یکی از اولین بخشهایی بود که به صورت بین‌المللی رشد کرد. بانکها برای خدمات رسانی به مشتریان داخلی که می‌خواهند با کشورهای دیگر به خرید و فروش کالا بپردازند، باید خدمات اعتباری و تبادل ارز خارجی را ارائه می‌کنند. در سالهای اخیر، بسیاری از بانکها واقعاً بین‌المللی شده‌اند. مثلاً دویچه بانک آلمان، بیش از ۱۳ میلیون مشتری در ۷۳ کشور دنیا دارد. این بانک برای مشتریانش که می‌خواهند به صورت بین‌المللی فعالیت کنند، نه فقط در فرانکفورت، بلکه در زوریخ، لندن، پاریس و توکیو هم می‌تواند به جمع‌آوری پول بپردازد.[۳۸]

خدمات حرفه‌ای و اداری مثل حسابداری، مشاوره مدیریت، و تبلیغات هم اخیراً بین‌المللی شده‌اند. رشد بین‌المللی این شرکتها، در نتیجه جهانی شدن مشتریان آنها رخ داده است. مثلاً وقتی مشتریان شرکتهای تبلیغاتی به استراتژیهای بازاریابی و تبلیغات بین‌المللی نیاز پیدا کردند، این شرکتها محدوده عملیاتشان را جهانی کردند. گروه جهانی مَک کان یکی از آژانسهای تبلیغاتی بزرگ آمریکا است که در ۱۳۰ کشور فعالیت می‌کند. این شرکت، به سازمانهای بین‌المللی مثل کوکاکولا، جِنرال موتورز، اِکسون موبیل، مایکروسافت، جانسون اند جانسون، و یونی لِور در بازاری خدمات می‌دهد که از ایالات متحده و کانادا گرفته تا کره و قزاقستان گسترده است. علاوه بر این، مَک کان یکی از شرکتهای عضو گروه شرکتهای اینترپابلیک است که شبکه بین‌المللی و گسترده‌ای از شرکتهای خدمات تبلیغات و بازاریابی می‌باشد.[۳۹]

خرده‌فروشان، آخرین کسب و کارهای خدماتی بودند که بین‌المللی شدند. خرده‌فروشان آمریکایی مثل ول مارت، آفیس دیپوت، و سَکز فیفت اَونیو با اشباع شدن بازار کشورشان، رشد خود را معطوف به بازارهای در حال رشد اطراف کردند. مثلاً ول مارت از سال ۱۹۹۵، به ۱۴کشور جدید وارد شده‌است؛ فروش بخش بین‌المللی آن، سال گذشته ۱۱ درصد رشد داشت و به

www.modirefarda.com

WWW.20FILE.ORG

رقم خیره کننده ۶۲/۷ میلیارد دلار رسید. خرده‌فروشان کشورهای دیگر هم به همین شکل در حال نقل و انتقالند. مشتریان آسیایی می‌توانند از فروشگاههای کِیرفُور فرانسوی، محصولات آمریکایی را خریداری کنند. این خرده فروشی بعد از ول مارت بزرگترین خرده فروشی دنیا است و بیش از ۱۱،۰۰۰ فروشگاه در ۳۰ کشور دنیا دارد. این شرکت در اروپا، برزیل و آرژانتین بزرگترین خرده فروشی می‌باشد و در چین هم بزرگترین خرده فروشی خارجی است.[۴۰]

علیرغم چنین دشواریهایی، روند رشد شرکتهای خدماتی بین‌المللی، علی‌الخصوص در بخشهای بانکداری، خطوط هوایی، ارتباطات، و خدمات حرفه‌ای ادامه پیدا کرده است. امروزه شرکتهای خدماتی دیگر فقط به پیروی از مشتریان صنعتی‌شان نمی‌پردازند، بلکه رهبری توسعه بین‌المللی را در دست گرفته‌اند.

مرور مفاهیم

محصولات فعلی هر شرکتی دارای طول عمر محدود بوده و باید محصولات جدید جایگزین آنها شوند. اما ریسک شکست محصولات جدید بالا است؛ همانقدر که احتمال موفقیت نوآوری وجود دارد، احتمال شکست آن هم هست. کلید موفقیت در نوآوری ، سه چیز است: تلاش کل شرکت، برنامه‌ریزی دقیق، و فرایند سیستماتیک ایجاد محصول جدید.

۱. توضیح دهید شرکتها چطور ایده‌های محصولات جدید را یافته و آنها را ایجاد می‌کنند.

شرکتها، ایده‌های محصولات جدید را از راههای مختلفی یافته و پرورش می‌دهند. بسیاری از ایده‌های محصولات جدید از *منابع داخلی* نشأت می‌گیرند. شرکتها، به طور رسمی بخش تحقیق و توسعه دارند، افکار خلاقانه کارمندان را گلچین کرده، و در جلسات مدیریتی، طوفان فکری بپا می‌کنند. ایده‌های دیگر از *منابع خارجی* بدست می‌آیند. شرکتها با انجام نظر سنجی، برگزاری جلسات گروه تمرکزی و تحلیل سوالات و شکایتهای مشتریان می‌توانند ایده محصولات جدیدی را بوجود آورند که متناسب با نیازهای بخصوص مشتریان می‌باشد. شرکتها، به تعقیب پیشنهادهای رقبا نیز پرداخته و محصولات جدید را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهند، اجزاء آنها را از هم باز کرده، کارایی این محصولات را تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرند که آیا محصولی مشابه یا بهبود یافته به بازار عرضه‌کنند یا خیر. توزیع‌کنندگان و تأمین‌کنندگان به بازار نزدیک بوده و می‌توانند اطلاعاتی در مورد مصرف‌کنندگان و امکان عرضه محصول جدید را در اختیار شرکت قرار دهند.

۲. گامهای فرایند ایجاد محصول جدید را نام برده و توضیح دهید.

فرایند توسعه محصول جدید از هشت گام پی در پی تشکیل شده است. این فرایند با بوجود آوردن ایده شروع می‌شود. بعد از آن نوبت به غربال کردن ایده‌ها می‌رسد که در آن تعداد ایده‌ها را بر اساس شرایط خاص شرکت کاهش می‌دهند. ایده‌هایی که از مرحله غربال کردن عبور می‌کنند، به مرحله توسعه مفهوم محصول رفته و نسخه تشریحی از ایده محصول جدید را با عبارتهای قابل فهم برای مصرف‌کننده، تهیه می‌کنند. در مرحله بعد که آزمایش مفهوم می‌باشد، مفهوم محصول جدید را در جمع گروهی از مشتریان هدف مطرح می‌کنند تا ببینند برای آنها جذابیت کافی دارد یا خیر. مفاهیم قوی به مرحله ایجاد استراتژی بازاریابی می‌روند که در آن یک استراتژی بازاریابی اولیه از مفهوم محصول تهیه می‌شود. در مرحله تحلیل کسب و کار، به مرور فروش، هزینه‌ها، و سود پیش‌بینی شده محصول جدید می‌پردازند تا تعیین کنند که محصول جدید با اهداف شرکت همخوانی دارد یا خیر. پس از کسب نتایج رضایت‌بخش در این مرحله، ایده‌ها را در مراحل ایجاد محصول و آزمایش بازاریابی به واقعیت نزدیک‌تر کرده و سرانجام در مرحله تجاری کردن، آنرا در بازار عرضه می‌کنند.

۳. مراحل چرخه عمر محصول را شرح دهید.

هر محصول، چرخه عمری دارد که با مجموعه‌ای از مشکلات و فرصتها مشخص می‌شود. فروش هر محصول نوعی، از نمودار اِس شکلی تبعیت می‌کند که شامل پنج مرحله است. چرخه با مرحله تولید محصول آغاز می‌شود؛ یعنی زمانی که شرکت ایده محصول جدیدی را یافته و به تولید آن می‌پردازد. مشخصه مرحله معرفی، رشد کند و سود کم است که در هنگام معرفی محصول به بازار رخ می‌دهد. اگر محصول موفق باشد، به مرحله رشد می‌رود که در آن رشد فروش سریع بوده و سود نیز بالا است. بعد از آن، مرحله بلوغ قرار دارد که رشد فروش کم شده و سود به سطح ثابتی می‌رسد. سرانجام، محصول به مرحله زوال می‌رود که در آن فروش و سود کاهش پیدا می‌کنند. وظیفه شرکت در این مرحله این است که زوال را تشخیص داده و تصمیم بگیرد که محصول را حفظ کند، هرس کند، یا آنرا کنار بگذارد.

۴. توضیح دهید که استراتژیهای بازاریابی در طی چرخه عمر محصول چطور تغییر می‌کنند.

در مرحله معرفی، شرکت باید یک استراتژی برای جا انداختن محصول در بازار انتخاب کند که با موقعیت مورد نظر محصول در بازار همخوانی داشته باشد. جذب کردن توزیع‌کنندگان و پر کردن انبارهای آنها و اطلاع رسانی به مشتریان و ترغیب آنها به آزمایش محصول، هزینه زیادی در بر دارد. در

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مرحله رشد، شرکتها به آموزش مصرف‌کنندگان و توزیع‌کنندگان بالقوه ادامه می‌دهند. علاوه بر این، شرکتها تلاش می‌کنند از رقبایشان جلوتر بوده و با بهبود کیفیت محصول، خصوصیات و مدلهای جدید، ورود به بخشهای جدید بازار و کانالهای توزیع، تغییر هدف تبلیغات از آگاهی به محصول به ایجاد اعتقاد راسخ نسبت به محصول و خرید، و کاهش قیمتها در زمان مناسب با هدف جذب خریدارن جدید، رشد سریع بازار را حفظ کنند. در مرحله بلوغ، شرکت به سرمایه‌گذاری برای کامل شدن محصول ادامه داده و به اصلاح بازار، محصول، و آمیخته بازاریابی فکر می‌کند. وقتی شرکت دست به *اصلاح بازار* می‌زند، هدفش افزایش میزان مصرف محصول فعلی است. وقتی به اصلاح محصول می‌پردازد، می‌خواهد با تغییر برخی ویژگیهای محصول همچون کیفیت، امکانات، یا سَبک، استفاده کنندگان جدیدی را جذب کند یا میزان مصرف را افزایش دهد. هنگام اصلاح آمیخته بازاریابی، شرکت در تلاش است با تغییر یک یا چند عنصر آمیخته بازاریابی، فروش را بهبود بخشد. همینکه شرکت متوجه شد محصول وارد مرحله زوال شده است، مدیریت باید تصمیم بگیرد که: با امید خروج رقبا از بازار، برند را بدون تغییر حفظ کند؛ محصول را هرس کند، یعنی هزینه‌ها را کاهش داده و سعی کند فروش را ثابت نگه دارد؛ یا با فروش آن به شرکتی دیگر یا نقد کردن آن با ارزش اسقاطی، محصول را کنار بگذارد.

۵. **در مورد دیگر مسائل محصول و خدمت بحث کنید: بحثهای مسئولیت اجتماعی محصولات و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.**

بازاریابان باید دو مسئله اضافی مرتبط با محصول را نیز در نظر بگیرند. مسئله اول، مسئولیت اجتماعی است. این موضوع شامل مسائل سیاست عمومی و قوانینی است که دربرگیرنده خریدن حق امتیاز یا کنار گذاشتن محصول، حفاظت از حق امتیاز، کیفیت و ایمنی محصول، و گارانتی محصول می‌باشد. مسئله دوم، چالشهای خاصی است که بازاریابان بین‌المللی محصولات و خدمات با آنها روبرو هستند. بازاریابان بین‌المللی باید در مورد میزان همگون کردن یا تطبیق دادن محصول در بازارهای جهانی تصمیم‌گیری کنند.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

مرور اصطلاحات کلیدی

۱. آزمایش مفهوم ۳۴۵	۲. ایجاد همزمان محصول Error! Bookmark not defined.	۳. چرخه عمر محصول ۳۵۵	۴. مرحله رشد ۳۵۸
۵. ایجاد استراتژی بازاریابی ۳۴۶	۶. بازاریابی آزمایشی ۳۴۹	۷. سَبک ۳۵۷	۸. مرحله زوال ۳۶۰
۹. ایجاد متوالی محصول ۳۵۳	۱۰. بوجود آوردن ایده ۳۴۱	۱۱. غربال کردن ایده ۳۴۳	۱۲. مرحله معرفی ۳۵۸
۱۳. ایجاد محصول ۳۴۷	۱۴. تجاری کردن ۳۵۱	۱۵. مد ۳۵۷	۱۶. مفهوم محصول ۳۴۳
۱۷. ایجاد محصول جدید ۳۳۹	۱۸. تحلیل کسب و کار ۳۴۷	۱۹. مرحله بلوغ ۳۵۹	۲۰. هوس ۳۵۷

گفتگو در مورد مفاهیم

۱. چرا آزمایش مفهوم مهم است؟

۲. تحت چه شرایطی از بازاریابی آزمایشی یک محصول صرف نظر می‌کنید؟ محصولی را توصیف کنید که شرایط عدم نیاز به تست را دارا می‌باشد.

۳. رویکردهای توسعه پی در پی و تیمی محصول را با هم مقایسه کنید. آیا یکی از رویکردها از دیگری بهتر است؟ توضیح دهید.

۴. برخی مشکلات بالقوه چرخه عمر محصول را شناسایی کرده و در مورد آنها بحث کنید.

۵. این عبارت در متن آمده بود: "در مرحله رشد از چرخه عمر محصول، شرکت باید بین سهم زیاد از بازار و سود کوتاه مدت فعلی سبک سنگین کند." در مورد این عبارت توضیح دهید.

۶. برخی دلایل اصلی ورود محصول به مرحله زوال چرخه عمر چیست؟

بکارگیری اصول

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱. گروه کوچکی تشکیل دهید. ایده‌های بـرای محصـول مصـرفی جدیـدی خلق کنید که به نیازی موجود پاسخ می‌دهـد، امـا فعـلاً در بـازار وجـود ندارد. ایده‌ای که فکر می‌کنید بهترین است را انتخاب کنیـد. گـروه شـما برای ایجاد و غربال کردن ایده‌ها چه فرایندی بکار گرفت؟

۲. بیانه بازاریابی برای یک دوچرخه کاملاً کارآمد بنویسید که قابل تا کـردن است.

۳. شما مدیر محصول شرکتی هسـتید کـه بـه تولیـد و بازاریـابی عروسـک شخصیتهای کارتونی می‌پردازد. خط محصولات این شرکت ۵ سال عمـر دارد. فروش و سود سالانه این دوره، در جدول ذیل آمده است. بر اساس چرخه عمر فعلی محصول، برای هر کدام از چهار پی، یک استراتژی یک جمله‌ای بنویسید.

۲۱.	دوره ۲۲.	فروش(دلار) ۲۳.	سود(دلار)
۲۴.	سال ۲۵.	۳،۰۰۰،۰۰۰ ۲۶.	(۱۰۰،۰۰۰)
۲۷.	سال ۲۸.	۲۰،۰۰۰،۰۰۰ ۲۹.	۱،۵۰۰،۰۰۰
۳۰.	سال ۳۱.	۵۰،۰۰۰،۰۰۰ ۳۲.	۱۰،۰۰۰،۰۰۰
۳۳.	سال ۳۴.	۵۲،۰۰۰،۰۰۰ ۳۵.	۸،۰۰۰،۰۰۰
۳۶.	سال ۳۷.	۳۱،۰۰۰،۰۰۰ ۳۸.	۱،۰۰۰،۰۰۰

تمرکز بر فن آوری

در آمریکا سالانه بیش از ۲۵۰،۰۰۰ مـرگ بـر اثـر ایسـت قلبـی بـه وقـوع می‌پیوندد. این تعداد ۱۰۰،۰۰۰ نفر بیشتر از مرگهایی است که در مجموع به دلیل تصادفات رانندگی، آتش سوزی خانه، هفت تیر کشی، سرطان سینه و ایدز رخ می‌دهد. دستگاه شوک برقی وسیله‌ای است که معمولاً توسط آتش نشانها و پرسنل اورژانس برای رفع ایست قلبی استفاده می‌شود و با ایجاد یک شوک الکتریکی، قلب آنها را مجدداً به کار می‌اندازد. با توجه به اینکه ۸۰ درصد ایست‌های قلبی در منزل رخ می‌دهد و فقط ۵ درصد از قربانیان به این شوک حیات بخش دسترسی پیدا می‌کنند، شرکت فیلیپس محصـولی با نام هِرت اِستارت تولید کرده است. این دستگاه که به اندازه دستگاه‌هـای بازی ویدیویی قابل حمل است توسط هر فردی قابل استفاده بوده و بـرای بکارگیری آن نیازی به آموزشهای پزشکی نیست. این دستگاه هر مرحله را با صدا برای فرد توضیح می‌دهد و با استفاده از فن‌آوی هوش مصنوعی بـر اساس بازخوردهای دریـافتی دسـتورات مـورد نیـاز را بـه اسـتفاده کننـده می‌دهد. اداره دارو و غذای آمریکا این محصول را تأیید کـرده و بـا قیمـت ۱۲۷۵ دلار برای خرید آن لاین در سایت آمازون قابل دسترسی مـی‌باشـد. بـــرای اطلاعـــات بیشـــتر در مـــورد ایـــن محصـــول بـــه ســـایت **http://www.heartstart.com** مراجعه کنید.

۱. توضیح دهید که این محصول چطور مراحل نوعی ایجاد محصول جدید را طی کرده است.

۲. استراتژی بازاریابی هرت استارت با تغییر مرحله عمر آن چطـور باید تغییر کند؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

گروهی از خرده فروشان اروپایی سعی دارند در تولید و بازاریابی پوشـاک به مسئولیتهای اجتماعی احترام بگذارند. این روند مبتنـی بـر مـد در سـال ۲۰۰۵، ۳۰ درصد رشد داشت. مارک اند اِسپنسِر(اِم اند اِس) که با بـیش از ۴۰۰ فروشگاه یکی از بزرگترین خرده فروشان در انگلستان مـی‌باشـد، مـد مسئولیت اجتماعی را با آغوش باز پذیرفته است. اِم اند اِس در مارس۲۰۰۶ فروش تی شرتهایی که برچسب تجارت عادلانه داشتند را آغاز کـرد. ایـن خط محصولات تا جولای ۲۰۰۶ به شلوار جین، لباس زیر، شلوارک، جلیقه و جوراب گسترش یافت. فلسفه‌ای پشت سر تجارت عادلانه این است کـه از ۱۰۰ میلیون خانواری کـه در تولیـد پنبـه نقـش دارنـد، حمایـت شـود. کشاورزان علی الخصوص در کشورهای فقیر داوطلبانه قیمت پنبه را کاهش می‌دهند. واقعیت این است که کشـاورزان میـزان اسـتفاده از افـت کـش را افزایش می‌دهند تا تولید بیشتری داشته باشند، امـا نتیجـه بـروز مشـکلات زیست محیطی و اجتماعی است. بر اساس گفته‌های مایک بـری کـه مـدیر مسئولیت اجتماعی اِم اند اِس است، ۸۰ درصد مصرف‌کنندگان می‌خواهنـد بیشتر در مورد روش تولید پوشاک بداننـد. اِم انـد اِس بـا برنامـه تبلیغـاتی پشت برچسـب را نگـاه کنیـد توجـه مصـرف‌کننـدگان را بـه محصـولات جدیـــدش جلـــب کـــرد(**www2.markandspencer.com/the company/trustyour_mands/index.shtml**) آنطـور کـه شـرکت می‌گوید، محصولات جدید در پاسخ بـه سـؤال مصـرف کننـدگان دربـاره روش تولید پنبه و درک آنها از مسائل اجتماعی و زیسـت محیطـی عرضـه

www.modirefarda.com
مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شده است. بر اساس نظر سنجی برند یوگوف در سال ۲۰۰۶، شهرت اِم اند اِس از زمان شروع این برنامه تبلیغاتی رو به افزایش است.

۱. اِم اند اِس چطور بازاریابی آزمایشی محصولات با برچسب تجارت عادلانه را انجام داد؟

۲. محصولات با برچسب تجارت عادلانه در کدام مرحله از چرخه عمر قرار دارند؟

۳. به نظر شما چرخه عمر محصول از شکل سبک، مد یا هوس پیروی خواهد کرد؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۹-۱

الکترولوکس: بکارگیری فرآیند ایجاد محصول جدید به صورت مشتری مدار و مبتنی بر تیم

هیچوقت کاترین، آنا، ماریا یا مونیکا را ملاقات نخواهید کرد. اما موفقیت الکترولوکس که یک شرکت سوئدی تولید کننده لوازم خانگی است به طرز تفکر این چهار زن بستگی دارد. مثلاً کاترین یک خانم شاغل نوع اِی است که در خانه کمال گراست. او عاشق این ایده است که بجای دانه دانه گذاشتن لباسها از در ماشین لباسشویی، کل سبد را یکجا داخل آن بگذارد. قرار است این ایده به صورت فوری مورد بررسی قرار گیرد.

اما واقعاً کاترین و دیگر خانمها چه کسانی هستند؟ واقعیت این است که آنها اصلاً وجود خارجی ندارند. این شخصیتهای خیالی بر اساس مصاحبه‌های عمیقی که با ۱۶۰،۰۰۰ نفر در سراسر دنیا انجام شده، شکل گرفته‌اند. ۵۳ نفر از کارمندان الکترولوکس- در تیم‌هایی شامل طراحان، مهندسین و بازاریابان از بخشهای مختلف شرکت – نوامبر گذشته به مدت یک هفته در استکهلم دور هم جمع شدند تا از طریق جلسات طوفان فکری، نیازهای این مشتریان افسانه‌ای را بررسی کنند. تیم کاترین کارشان را با چسباندن بریده‌های مجلات به تخته وایت برد آغاز کردند. برخی از خصوصیات کاترین را هم در کنار تصویر خانمی که کت بسیار ظریفی پوشیده بود نوشتند: پر تحرک، گرفتار و تا حدودی دست پاچه.

توسعه دهندگان محصولات جدید الکترولوکس می‌خواهند با کمک این شخصیتها، بصیرتی که برای خلق محصولات جدید لازم دارند را بدست آورند. این روش انجام کار تا حدودی برای الکترولوکس تازه و نامأنوس است. سال ۲۰۰۲ که هانس اِستراِبرگ مدیر عاملی الکترولوکس را در دست گرفت، این شرکت –که محصولاتش را با برندهای الکترولوکس، یوریکا و فریجیدِیر می‌فروخت- بعد از ویرپول بزرگترین تولید کننده لوازم خانگی در دنیا بود. هزینه‌های شرکت به شدت رو به افزایش بود و بازار محصولات متوسط شرکت نیز مورد تهاجم محصولات ارزانتری قرار گرفته بود که در آسیا و اروپای شرقی تولید می‌شدند. رقابت در بازار آمریکا هم که ۴۰ درصد فروش الکترولوکس به آن تعلق داشت نیز بسیار شدید شده بود. قیمت سهام شرکت هم در حال سقوط بود.

اِستراِبرگ باید کار اساسی انجام می‌داد. حداقل در زمینه نوآوری محصولات جدید باید حرکت جدیدی انجام می‌شد. از اینرو سعی کرد موانع موجود بین بخشهای مختلف شرکت را حذف کرده و طراحان، مهندسین و بازاریابان را مجبور کرد با هم کار کنند تا محصولات جدیدی بوجود آورند. او همچنین اعلام

کرد که مشتریان اهمیت بسیار زیادی دارند. او گفت «می‌خواهیم از طریق خلق نظام‌مند محصولات جدید بر اساس بینشی که در مورد مشتریان کسب می‌کنیم، رهبری بازار را در دست گیریم.»

کیم اِسکات، مدیر جلسه طوفان فکری در استکهلم با اصرار از همه می‌خواهد خودشان را جای کاترین بگذارند. بحث و گفتگو آغاز می‌شود. ایده‌ها را پالایش کرده و در نهایت گروه به سه ایده اساسی دست پیدا می‌کند: نسیم، اتوی بخاری که لکه‌ها را هم از بین می‌برد؛ میز اتو، شبیه به آنچه برای شلوار استفاده می‌شود، ولی برای لباسها؛ و ایز، ماشین لباسشویی که در داخل خودش یک سبد لباس دارد.

گروه را به دو بخش تقسیم کردند؛ یک بخش به کارگاه رفتند تا یک نمونه آزمایشی از نسیم را تولید کنند، گروه دیگر همانجا ماندند تا برنامه بازاریابی را تدوین کنند. یک ساعت طول کشید تا طراحی به نام لِنارت جوهانسون با برش زدن و سنباده کاری از یک بلوک پولی یوریتان نارنجی رنگ، چیزی خلق کند که شبیه به پیچ گوشتی و جاروی دستی بود را درست کند. طراحان این گروه دوست داشتند نسیم کوچکتر باشد، اما مهندس گیوسپِهِ فروچو توضیح داد که با کوچک کردن دستگاه دیگر جایی برای قسمت شارژ این وسیله ۱۵۰۰ واتی باقی نمی‌ماند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

این روش تفکر گروهی پویا برای کارمندان قدیمی شرکت مثل فروچو که در مرکز تحقیق و توسعه نگهداری پارچه در پورشیا ایتالیا فعالیت می‌کند، تغییری مثبت به حساب می‌آید. او می‌گوید: «ما هیچوقت محصولات جدید را در کنار هم طراحی نکرده بودیم. ممکن است چیزی به ذهن طراحان برسد و همانجا با ما در میان بگذارند تا نمونه‌اش را بسازیم.» این روش جدید باعث شده دیگر مشکلاتی که از بخش طراحی به کارخانه منتقل می‌شد و باعث کندی کارها می‌شد از میان برود. هدف نهایی این است که محصولات جدیدی تولید شود که مصرف‌کنندگان با رضایت خاطر مبلغ بالاتری برای آن پرداخت کنند: محصولاتی با ظاهر بسیار جذاب و فریبنده و قابلیت‌های هوشمندانه که مردم عادی بتوانند بدون مراجعه به راهنمای قطور آنها نحوه استفاده‌اش را یاد بگیرند. اِسترابِرگ می‌گوید: «مشتریان آماده‌اند برای طراحی خوب و عملکرد عالی پول بپردازند.»

شرکتهای محدودی توانسته‌اند همچون الکترولوکس محصولات متنوع و جدیدی تولید کنند. یکی از این محصولات جدید، جارو برقی دستی بی‌سیمی است که در آمریکا نام آنرا پِرونتو گذاشته‌اند. این جارو که در چندین رنگ فلزی و با طراحی زیبا و جذاب به بازار عرضه شده، قهرمان جاروهاست. این جارو آنقدر زیباست که نمی‌توانید آنرا در انباری بگذارید و باید در آشپزخانه آویزانش کنید تا همه آنرا ببینند. این جارو توانسته ۵۰ درصد از بازار اروپا را تسخیر کند که برای محصولی که تنها دو سال از عرضه آن می‌گذرد، رکورد بسیار خوبی به حساب می‌آید. پِرونتو بازار آمریکا را هم جارو کرده است. اِستِیسی سیلک که یکی از فروشندگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای بِست بای است می‌گوید «این جارو با وجود آنکه ۱۰۰ دلار قیمت دارد که تقریباً دو برابر محصولات مشابه می‌باشد، اما یکی از پر فروش‌ترین محصولات است. بررسی که اخیراً انجام شد نشان داد که موجودی این محصول در فروشگاه آنلاین بِست بای به اتمام رسیده است. سیلک می‌گوید: «مهمترین مسئله زیبایی شناسی است. به همین دلیل است که مردم می‌آیند و نگاه می‌کنند.»

الکترولوکس با وجود آنکه بسیاری از ابزارهای سنتی تحقیقات بازار را کنار گذاشته، اما همچنان هنرمندانه مشغول خلق محصولات جدید می‌باشد. این شرکت کمتر به برگزاری گروه‌های تمرکزی اهمیت می‌دهد و بیشتر تمایل دارد مصاحبه‌های عمیقی با مصرف‌کنندگان در منزلشان انجام دهد تا امکان تهیه فیلم ویدیویی و بررسی دقیق آنها هنگام جارو کشیدن و قرار دادن لباس در ماشین لباسشویی فراهم باشد. جانشین مدیر کل الکترولوکس در زمینه طراحی جهانی می‌گوید: «مصرف‌کنندگان فکر می‌کنند که می‌دانند چه می‌خواهند، اما معمولاً آنها در بیان دقیق خواسته‌هایشان مشکل دارند. اما وقتی که ما آنها را زیر نظر می‌گیریم، می‌توانیم بپرسیم که چرا این کار را انجام دادید؟ بعد می‌توانیم محصول را تغییر داده و مشکل را حل کنیم.»

بکارگیری فرآیند ایجاد محصول جدید به صورت مشتری مدار و مبتنی بر تیم نتایج درخشانی در بر داشته است. با بکارگیری این روش جدید، تعداد محصولات جدید تقریباً دو برابر شده و نسبت محصولات جدیدی که فروشی بیش از انتظار ایجاد کرده‌اند نسبت به کل محصولات جدید به حدود ۵۰ درصد رسیده است. این نسبت قبلاً ۲۵ درصد بوده است. در نتیجه فروش، سود و قیمت سهام الکترولوکس به سرعت رشد کرده است.

همه چیز به این بستگی دارد که مصرف‌کنندگان را درک کرده و آنچه واقعاً لازم دارند و می‌خواهند را در اختیارشان قرار دهید. در یکی از گزارش‌های سالانه الکترولوکس آمده است:

> در یک جمله باید بگوییم که پیشنهادات بازار ما بر اساس «فکر کردن به شما» شکل می‌گیرند. ما از این طریق برای مشتریانمان-و در نتیجه سهامدارانمان- ارزش خلق می‌کنیم. ایجاد و بازاریابی محصولات جدید با درک نیازها، انتظارات، رویاها و انگیزه‌های مصرف‌کنندگان آغاز می‌شود. به همین دلیل است که ما سالانه با هزاران نفر از مشتریانمان در سرتاسر دنیا تماس می‌گیریم . . . اولین مرحله در ایجاد محصول، پرسش، مشاهده، بحث و تحلیل است. به همین دلیل است که می‌توانیم بگوییم واقعاً «هنگام ایجاد این محصول به شما فکر کرده‌ایم.»

امروزه الکترولوس توانسته در سایه چنین تفکری به سرعت رشد کرده و به بزرگترین شرکت تولید کننده لوازم خانه در دنیا تبدیل شود. کاترین و دیگر خانمها از این موضوع خوشحال خواهند شد.

منبع

www.modirefarda.com
www.مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۹–۲

پروکتِر اَند گَمبِل: فعالیت در هـر دو طـرف چرخه عمر محصول

پروکتِر اند گَمبِل تا چند وقت پیش یک غول خواب آلـود بود. این شرکت بزرگ که با تکیه بر موفقیت اَبَر برندهایی چـون تایـد، کِرِسـت، پَمپِـرس و پَـنتِن توانسـته بـود در بازارهای بالغ وضعیت خود را به خوبی حفظ کند، متوجه شد که رشدش کند شده و درآمدش وضعیت خوبی ندارد. اما حالا پروکتِـر اَنـد گـمبل توانسـته بـا ترکیـب درست خلاقیت و قدرت بازاریابی، دوباره به حرکت درآید. ظرف پنج سال گذشته درآمد و قیمت سهام این شرکت دو برابر شده است.

عامل اصلی این موفقیت، بکارگیری نوآوری و مجموعـه‌ای از محصولات موفق جدید بوده است. همانطور که می‌دانید پروکتِر اند گَمبِل نوآوریهای بسیاری به خرج داده که با برخی از آنها در این فصل آشـنا شـدید. یکـی از نـاظرین می‌گوید: « پروکتِر اَند گَمبِل با عرضه محصولات جدیـدی چون جاروی سوئیفر، مسواک برقـی کِرِسـت و جـرم گیر دندان وایت اِستریپ توانسته بهتر از رقبایش عمل کنـد و آرزوی مصرف‌کنندگان را جامع عمل بپوشاند.» اما این مسئله فقط به عرضه محصولات جدید محدود نمی‌شود- پروکتِر اَند گَمبِل در هر دو طرف چرخه عمر محصول فعالیت می‌کند. این شـرکت همانقـدر که در تولید محصولات جدید مهارت دارد، در بازآفرینی محصولات قدیمی که رو به زوال هستند هم چیره دست است. در اینجا دو مثال را بررسی می‌کنیم.

www.modirefarda.com مدیر فردا

آقای پاکیزه(Mr. Clean)

سهم بازار پاک کننده چند منظوره خانگی آقای پاکیزه تنها ظرف ۱۰ سال بیش از ۴۵ درصد کاهش یافت. اما پروکتِر اَند گَمبِل بجای اینکـه ایـن نمـاد ۴۸ ساله را کنار بگذارد، آنرا اصلاح کرد و توسعه‌اش داد. ابتدا فرمول اصلی این مایع پاک کننده را تغییر داده و مواد ضد باکتری و چند رایحه جدید هـم بـه آن اضافه کرد. بعد از این بود که واقعاً خلاقیت به خرج داد. پروکتِر اَند گَمبِل برند را توسعه داد تا چند محصول انقلابی جدید را هم پوشش دهد.

اولین محصول که نام آن پاک کن جادویی آقای پاکیزه بود یک پد یک بار مصرف بود که بدون نیاز به مواد پاک کننده، لکه‌های مقاوم مثل اثر مداد رنگی و جوهر را همچون پاک کن از بین می‌برد. بعد از عرضه این محصول، محصولات مشابهی چون آقای پاکیزه مخصوص خودرو به بازار عرضه شد کـه ماشـین را بدون هیچگونه لکه‌ای و بی نیاز به خشک کردن آن، تر و تمیز می‌کرد. آقای پاکیزه مخصوص حمام نیز کمک می‌کرد حمـام و علـی الخصـوص نقـاط دور از دسترس آنرا به سادگی تمیز کنید.

پروکتِر اَند گَمبِل برای آنکه محصول را به خوبی در بازار جا بیاندازد، میلیونها دلار برای بازاریابی آن هزینه کرد. فقط بـرای تبلیغـات اولـین نسـخه از آقـای پاکیزه مخصوص خودرو ۷۵ میلیون دلار هزینه شد. حالا این برند که تقریباً یک دهه از حرکت بازمانده بود، دوباره رهبری بازار را در دست گرفته و به یکـی از برندهای چند میلیارد دلاری پروکتِر اَند گَمبِل تبدیل شده است.

اُلد اِسپایس

هنگامی که پروکتِر اَند گَمبِل برند اُلد اِسپایس را در سال ۱۹۹۰ خریداری کرد، محصول اصلی آن یک کرم بسیار خوشبوی مخصوص برای بعد از اصلاح بود. بازار هدف این محصول، مردان مسنی بودند که روز به روز به پایان عمرشان نزدیک‌تر می‌شدند. سهم بازار اُلد اِسپایس بسیار کم و در حدود چند دهم درصد

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بود. اما پروکتِر آند گَمبِل توانست ظرف مدت کوتاهی این برند رو به زوال را به یکی از برندهای مطرح در بازار آرایشی و بهداشتی مردان تبدیل کند. امروزه اُلد اِسپایس به یکی از برندهای پر فروش تبدیل شده و انواع دئودورانت، برطرف کننده بوی عرق و اسپری‌های مخصوص بدن را تولید می‌کند. این برند توانسته ۱۰ درصد از بازار ۲/۴ میلیارد دلاری را از آن خود کند.

پروکتِر آند گَمبِل برای دست یابی به این موفقیت بزرگ، یکی از دشوارترین تکنیک‌های بازاریابی را به اجرا در آورد: حیات دوباره بخشیدن به برندی معروف. برای اینکه تصویر قدیمی بودن این محصول از ذهن مصرف‌کنندگان زدوده شود و جوانان به همدیگر نگویند «این کرم مال پدرت است»، دئودورانت اُلد اِسپایس های اِندورَنس را در سال ۱۹۹۴ به بازار عرضه کرد. در آگهی جدید این محصول، جوانان ۱۸ تا ۳۴ سال هدف گرفته شدند. فروش این دئودورانت با سرعت خوبی رشد می‌کرد، اما پروکتِر آند گَمبِل هنوز نتوانسته بود مردان ۲۵ تا ۴۵ سال را جذب کند. از نظر آنها اُلد اِسپایس یادگار دوران پدرانشان بود و حاضر نبودند آنرا استفاده کنند.

به همین دلیل پروکتِر آند گَمبِل این نسل را از برنامه خود حذف کرد و مصرف‌کنندگان جدیدی را هدف گرفت که اصلاً با برند آشنایی نداشتند. این شرکت نمونه‌هایی از محصول های اِندورَنس را در بین جوانان کلاس پنجمی پخش کرد و توانست این برنامه را در ۹۰ درصد از مدارس کل آمریکا اجرا کند. پروکتِر آند گَمبِل در سال ۲۰۰۰ اُلد اِسپایس رِد زون را به تولید رساند که قدرت محافظت آن از های اِندورَنس هم بیشتر بود. فروش به سرعت افزایش یافت و پروکتِر آند گَمبِل در سال ۲۰۰۱ اُلد اِسپایس رایت گارد را هم به بازار عرضه کرد که در بین نوجوانان بسیار محبوب شد.

برای جذب جوانانی که کمتر برای تماشای تلویزیون وقت می‌گذاشتند، باید علاوه بر نمایش آگهی ۳۰ ثانیه‌ای، کار اساسی دیگری هم انجام می‌شد. پروکتِر آند گَمبِل نمونه‌های رایگان محصول را در مسابقات اسکیت نوجوانان هم به طور گسترده پخش کرد و برای اینکه محصولش به کمدهای نوجوانان راه پیدا کند،از مسابقات انتخاب بهترین فوتبالیست نوجوان سال هم در مدارس راهنمایی حمایت مالی به عمل آورد. اُلد اِسپایس حتی با یکی دیگر از برندهای پروکتِر آند گَمبِل به نام اُلویز، در تهیه بسته آموزشی مسائل جنسی برای نوجوانان کلاس پنجم همکاری کرد. نام این بسته «همیشه در حال تغییر: درباره شما- بلوغ و مسائل مربوطه» بود و شامل جزوات آموزشی، یک فیلم ویدیویی و نمونه‌های مجانی محصولات اُلد اِسپایس بود.

حالا دیگر پروکتِر آند گَمبِل توانسته اُلد اِسپایس را به کل متحول کند. این برند که زمانی پیر و بی‌حال شده بود، دوباره جوان و جذاب شده است. پروکتِر آند گَمبِل علاوه بر دئودورانت، محصولات دیگری را هم تحت نام این برند به بازار عرضه کرده است. تا به حال اِسپری بدن و شامپوی بدن با این برند عرضه شده و قرارداد استفاده از نام آن برای عرضه تیغ و کرم اصلاح هم منعقد گردیده است. آنچه پنج سال پیش در حال نابودی بود، دوباره بازگشته و جوان شده است.

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

سونی: شرط بندی همه چیز بر سر موفقیت بلو ری

سال ۱۹۷۶ بود. سونی با یکی دیگر از شرکت‌های تولید کننده لوازم الکترونیکی بر سر فورمت فیلم وارد جنگ شد. پیروز این میدان می‌توانست بازار ویدیوی خانگی را در دست بگیرد. چند لحظه صبر کنید . . . سال ۱۹۷۶ است یا ۲۰۰۶؟ واقعیت این است که فرقی نمی‌کند.

سونی در سال ۱۹۷۶ اولین دستگاه پخش ویدیو را برای استفاده در منزل تولید کرد و نام آن را بِتامَکس گذاشت. این دستگاه که به بزرگی یک ماکرو فر بود، ۱،۲۹۵ دلار قیمت داشت(با احتساب نرخ تورم معادل ۶،۰۰۰ دلار امروز است). شرکت آر سی اِی یک سال بعد دستگاه پخش ویدیو را با فن‌آوری متفاوتی به نام وی اِچ اِس به بازار عرضه کرد. کیفیت بتامکس از وی اِچ اِس بالاتر بود. سونی اولین شرکتی هم بود که چنین دستگاهی را به بازار عرضه کرده بود. اما دستگاه وی اِچ اِس ارزان‌تر بود و فیلمهای طولانی‌تری را هم می‌شد روی آن ضبط کرد(چهار ساعت در مقابل دو ساعت بتامکس). علاوه بر این تعداد فیلم‌هایی که در فرمت وی اِچ اِس برای خرید و اجاره گرفتن موجود بود، نسبت به بتا مکس خیلی بیشتر بود. در آخر مصرف‌کنندگان اینطور تشخیص دادند که این ویژگیها اهمیت بیشتری دارند. نتیجه این شد که سهم بازار وی سی آر به سرعت افزایش یافت و بتامکس بطور کامل از بازار جمع شد. سونی در سال ۱۹۸۸ پس از هشت سال مبارزه بازار را به وی اِچ اِس واگذار کرد.

دو فن‌آوری نوین: بلو رِی در مقابل اِچ دی دی وی دی

امروزه سونی یکبار دیگر خود را در مسیر جنگ بر سر فورمت ویدیوی خانگی می‌بینند. این بار سونی با فن‌آوری بلو رِی به میدان نبرد می‌رود و باید با رقیب خود یعنی اچ دی دی وی دی مبارزه کند. این بار هم دو رقیب بر سر تصاحب بازار ویدیوی خانگی که ارزش آن بالغ بر ۲۴ میلیارد دلار شده با هم رقابت می‌کنند. از سال ۱۹۹۷ که اولین دستگاه پخش دی وی دی در بازار عرضه شد، شرکتهای بسیار تلاش کرده‌اند فورمتی اختراع کنند که امکان نمایش تصاویر با کیفیت بالا را در بازار ویدیوی خانگی فراهم کنند. بلو رِی و اِچ دی دی وی دی دو فرمتی پیشتازی هستند که از بین فن‌آوری‌های بسیار به صورت تجاری در آمده اند.

بلو رِی توسط انجمن دیسک بلو رِی طراحی شده که ائتلافی بین شرکتهای سونی، هیتاچی، پایونیر، فیلیپس، پاناسونیک، سامسونگ، اِل جی، شارپ، اَپل، اِچ پی و چند شرکت دیگر می‌باشد. اچ دی دی وی دی هم توسط ائتلاف مشابهی طراحی شده که شامل شرکتهایی چون توشیبا، سانیو، کِنوود، اینتِل و ان ای سی است. با اینکه این دو فن‌آوری توسط اجتماع چندین شرکت طراحی و تولید شده اما به نظر می‌رسد نقش سونی و توشیبا در معرفی آن پر رنگ‌تر از باقی شرکتها باشد. البته بر خلاف مورد بتامکس که سونی در مبارزه دست تنها بود، این بار شرکتهای پرقدرت بسیاری در قرارگاه جنگی سونی حضور دارند.

با وجود اینکه دو فن‌آوری با هم اختلافات اساسی دارند اما از فورمت به شکل باورنکردنی به هم شبیه هستند. در هر دو فن‌آوری دیسکهایی با ضخامت و قطر مشابه دیسکهای دی وی دی معمولی استفاده شده است. بدین ترتیب می‌توان دستگاه‌های جدید را طوری طراحی کرد که علاوه بر این فرمت از دیسکهای قبلی(دیسکهای دی وی دی و سی دی معمولی) هم پشتیبانی کنند. علاوه بر این در هر دو فن‌آوری از یک لیزر آبی با طول موج یکسان، سیستم رمزنگاری ویدیویی مشابه و روشهای اولیه جلوگیری از کپی غیر مجاز یکسان استفاده شده است.

www.modirefarda.com مدیر فردا

آیا این تفاوتها مهم است؟

بلو رِی و اِچ دی دی وی دی با وجود این شباهتها، با هم اختلافات قابل توجهی دارند. جالب اینجاست که برخی از اختلافات کلیدی شبیه به همان مواردی است که ۳۰ سال قبل باعث تمایز بتامکس و وی اِچ اِس شد. در هر دو مورد رقابت بر سر کیفیت تصویر، ظرفیت دیسک، قیمت و تعداد فیلمهای موجود بود. بلو رِی حداقل در ابتدای رقابت کیفیت بالاتری داشت. اما کیفیتی که هر دو فرمت بدست می‌دهند نسبت به دی وی دی های معمولی بسیار بالاتر است و با چشم انسان نمی‌توان بین این دو تفاوتی قائل شد.

با وجود اینکه بلو رِی و اِچ دی – دی وی دی از نظر ظاهری بسیار به هم شبیه هستند اما نحوه عملکرد آنها به کلی با هم متفاوت است. در هر دو فن‌آوری اطلاعات در چندین لایه ذخیره می‌شوند، اما تعداد لایه‌ها در بلو رِی بیشتر بوده و در هر لایه نیز می‌تواند اطلاعات بیشتری ذخیره کند. به همین دلیل حجم اطلاعات قابل ذخیره در بلو رِی خیلی بیشتر از اچ دی – دی وی دی است؛ ۲۰۰ گیگابایت در مقابل ۹۰ گیگابایت در اچ دی –دی وی دی. از اینرو فیلمهای طولانی‌تری را می‌توان روی یک دیسک بلو ری ذخیره کرد. آندی پارسونز، سخنگوی انجمن دیسک بلو رِی و قائم مقام بخش توسعه محصولات پیشرفته پایونیر، می‌گوید: «ظرفیت همیشه اولین مسئله‌ای است که به آن توجه می‌شود.»

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

هر چند در مورد رقابت بتا و وی اِچ اِس ظرفیت مسئله کلیدی بود، اما بیشتر آگاهان بازار معتقدند که امروزه این مسئله آن چنان اهمیتی ندارد. هر دو فرمت بلو رِی و اِچ دی- دی وی دی بیش از میزان مورد نیاز برای ذخیره کردن یک فیلم کامل با کیفیت بالا ظرفیت دارند. اما پارسون با حاضر جوابی تمام به این مسئله اشاره می‌کند که مصرف‌کنندگان خیلی به موارد تکمیلی(مثل پشت صحنه و زندگی نامه بازیگران) که روی فیلم دی وی دی قرار داده می‌شود علاقه دارند. به همین دلیل هم بسیاری از فیلمها روی دو دیسک عرضه می‌شوند؛ یک دیسک به خود فیلم تعلق دارد و ویژگی‌های تکمیلی روی دیسک دیگر قرار داده می‌شود. «ما . . . متوجه شدیم . . . که نباید مثل دوستان طراحی کننده اچ دی – دی وی دی، همه چیز را از فن‌آوری اواسط دهه ۹۰ اقتباس کرد.» با این وجود به نظر نمی‌رسد نگهداری چند دیسک فشرده که قطرشان در حد ورق کاغذ است، مشکل خاصی ایجاد کند. علاوه بر این باید مشخص شود که در هر کدام از این دیسک‌ها چند لایه می‌توان ذخیره کرد، چون این مسئله ظرفیت دیسک را به شدت تغییر می‌دهد.

قیمت، بدون توجه به موضوع ظرفیت و اهمیت آن، جزو مسائل تعیین‌کننده است. توشیبا برای اولین بار دستگاه پخش دیسکهای اِچ دی- دی وی دی را در آوریل ۲۰۰۶ در دو مدل مختلف به قیمتهای ۴۹۹ دلار و ۷۹۹ دلار به بازار عرضه کرد. پایونیر اولین دستگاه پخش بلو رِی را در ژوئن ۲۰۰۶ به قیمت بسیار بالای ۱،۸۰۰ دلار در اختیار مصرف‌کنندگان قرار داد. این تفاوت زیاد در قیمت شبیه به تفاوتی است که بتامکس و وی اِچ اِس در دهه ۱۹۷۰ داشتند. بهر حال اَندی پارسونز در مورد استراتژی قیمت‌گذاری اولیه توشیبا نظراتی دارد:

> برخی شرکتها مثل توشیبا به عوان بخشی از استراتژی‌شان می‌گویند: «با وجود اینکه برای تولید این محصول هزینه بسیاری متقبل شده‌ایم اما قیمت آنرا حتی از هزینه تولید خودمان هم پایین‌تر تعیین می‌کنیم تا محصول در بازار رواج پیدا کرده و فرآیند انطباق با آن تسریع شود.» به طور معمول این طرز تفکر موفقیت زیادی در بر نخواهد داشت، چون در آن به یکی از عناصر بسیار مهم توجه نشده است: باید قبل از آنکه فرض کنید قیمت اهمیت بالای داشته یا باعث برتری‌تان می‌شود، در مورد فن‌آوری جدید اطلاعات زیادی کسب کنید.
>
> به همین دلیل است که در منحنی طبیعی خریداران محصولات با فن‌آوری جدید، گروهی به نام زود پذیران دیده می‌شود که خیلی به فن‌آوری جدید و پیشرفت‌های حاصل شده توجه دارند. امروزه این کلمات در بازار سینمای خانگی مطرح هستند: اسکن پیشرفته ۱۰۸۰، ۲۴ فریم در ثانیه و تلویزیونهای فول اچ دی. با این فن‌آوریهاست که می‌توان تجربه‌ای شبیه به سینما را در خانه داشت و همین چیزهاست که مشتریانی در این سطح به دنبالش هستند.
>
> مشتریانی که می‌خواهند بالاترین کیفیت صدا و تصویر را تجربه کنند، زیاد نگران قیمت آن نیستند. به همین دلیل است که قیمت دستگاه پخش ما ۱،۸۰۰ دلار است. چیزی که ما به آن توجه می‌کنیم، اسکن پیشرفته ۱۰۸۰ است، چون فکر می‌کنیم این مسئله برای مشتریان اهمیت دارد و استراتژی انتخاب قیمت ۴۹۹ دلاری، گام نهادن در مسیری اشتباه است. آنچه مشتریان الان می‌خواهند، بالاترین کیفیت تصویر است.

هر دو جبهه بلو رِی و اِچ دی-دی وی دی با توجه به درسهایی که مبارزه وی اِچ اِس و بتامکس به آنها داده بود، با هم بر سر دریافت پشتیبانی استودیوهای فیلم‌سازی بزرگ به شدت وارد نبرد شدند. تصور بر این بود که افزایش تعداد فیلمهای تولید شده بر اساس یک فرمت، برایش مزیت به حساب می‌آید. زمانی که هر دو فن‌آوری وارد بازار شدند، بلو رِی توانست با هفت استودیو قرارداد امضاء کند، در حالیکه اِچ دی- دی وی دی تنها موفق به امضای سه قرارداد شد. تا به حال نیز اکثر استودیوها گفته‌اند که تنها از یک فرمت پشتیبانی خواهند کرد، اما استودیو وارنر برادرز اعلام کرده که فیلمها را در هر دو فرمت عرضه خواهد کرد. ممکن است باقی استودیوها هم از این خط مشی پیروی کنند.

در رقابت وی اِچ اِس و بتامکس، کیفیت تصویر، ظرفیت، قیمت، و تعداد فیلمهای موجود جزو عوامل تعیین‌کننده بودند. اما در رقابت فعلی تنها زمان می‌تواند مشخص کند که آیا این عوامل تأثیر گذار هستند یا خیر. البته انجمن اچ دی وی دی معتقد است که این بار این مسائل به نفع این فن‌آوری تمام می‌شود. هزینه‌های تولید اولیه بلو رِی خیلی بالاتر است(انجمن بلو ری نظر دیگری دارد و معتقد است که اختلاف قیمت بسیار کم بوده و با افزایش ظرفیت تولید از بین خواهد رفت). نرم افزار اچ دی وی دی امکان کپی کردن محتویان این دیسکها را روی کامپیوتر و دستگاه‌های قابل حمل فراهم می‌کند. علاوه بر این فن‌آوری آی اچ دی(iHD) امکانات پیشرفته‌ای را برای تعامل بیننده با برنامه فراهم کرده و قابلیتهای جالبی چون تصویر در تصویر را هم در اختیار کاربر قرار می‌دهد.

البته مسائل جدیدی پیش آمده که ممکن است شرایط را به نفع بلو ری تغییر دهد. با وجود آنکه هر دو فرمت هم زمان به بازار عرضه شده‌اند اما کنسول بازی پِلِی اِستِیشن ۳ سونی با فورمت بلو ری کار می‌کند و امکان پخش فیلمهای بلو رِی را هم دارد. بدین ترتیب کاربران بسیاری در سراسر دنیا بدون نیاز به خرید دستگاه جدیدی می‌توانند از این فرمت استفاده کنند.

آیا موضوع قابل بحث کردن است؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در مقایسه با رقابت وی اِچ اِس/بتا مکس اینطور فرض شده که بالاخره یکی از فرمتها از بین رفته و فرمت دیگر پیروز می‌شود. با این وجود دو امکان دیگر هم وجود دارد. اول اینکه ممکن است هر دو فرمت موفق شوند. ممکن است با پیشرفت فن‌آوری بلو رِی و اِچ دی دی وی دی، بسیاری از مسائلی که مطرح کردیم خود به خود حل شوند. هر دو فن‌آوری می‌توانند خود را با دیگری تطبیق دهند. علاوه بر این تولید کنندگان سخت‌افزار می‌توانند دستگاهی درست کنند که از هر دو فرمت پشتیبانی کند. با این پیشرفتها وابستگی به یک فرمت خاص کاهش می‌یابد.

اِستفان نیکِرسون، قائم مقام مدیر عامل ویدیوی خانگی وارنر، معتقد است که هر دو فرمت به سادگی می‌توانند موفق شوند. با اینکه بیشتر تحلیلگران رقابت این دو فرمت را با جنگ وی اِچ اِس و بتامکس قیاس می‌کنند، اما او طرز فکر دیگری دارد. « از اوایل دهه ۹۰ فرمت‌های مختلفی در بازار بازی‌های ویدیویی معرفی شده است و هیچکدام از بین نرفته‌اند.»

به هر حال یک احتمال دیگر هم وجود دارد. ممکن است هر دو فرمت شکست بخورند. شَدلِر، یکی از تحلیلگران گروه فُرِستِر، معتقد است که بیشتر مردم یک مسئله اساسی را فراموش کرده‌اند. « این جنگ چند ساله بر سر رسانه‌های فیزیکی ممکن است با پایان عمر آنها تمام شود. با وجود اینکه تصاویر با کیفیت بالاتر نسبت به تصاویر معمولی مزیت زیادی دارند اما مصرف‌کنندگان خودشان را به این دیسکهای براق محدود نمی‌کنند.» شَدلِر در اظهارات خود به این واقعیت اشاره کرده که از اوایل دهه ۱۹۹۰، انواع محصولات سرگرم کننده و حتی برنامه‌های تلویزیونی به شدت متحول شده‌اند. امروزه انتخابهای بسیاری در دسترس مصرف‌کنندگان قرار دارد و آنها هستند که تصمیم می‌گیرند چه چیزی باید از گردونه حذف شود.

روز به روز بر تعداد مشتریانی که فیلمها را در زمان تماشا از طریق شبکه اینترنت دریافت می‌کنند، افزوده می‌شود. از هر شش مشترک شبکه کابلی یک نفر به فیلمهای قابل دریافت علاقه نشان داده است. با افزایش تعداد فیلمهای قابل دریافت از شبکه کابلی و پیشرفت این فن‌آوری، علاقه‌مندان آن هم افزایش خواهد یافت. نمایش فیلم در شبکه اینترنت هم به سرعت فراگیر شده و امروزه ۴۶ درصد از کاربران اینترنت از طریق این شبکه فیلم هم تماشا می‌کنند. علاوه بر این موفقیت دستگاههایی چون آی‌پاد باعث شد دیگر استودیوهای هالیوود فیلمها را فقط با فرمت دی وی دی عرضه نکنند. آنها به این فکر هستند که با فراهم کردن امکان دریافت فیلم به صورت یک فایل و نمایش آن روی دستگاه‌های قابل حمل، چند میلیون مشتری بیشتر می‌توانند داشته باشند. آنطور که شَدلِر می‌گوید، دستگاهی که بیشتر نوجوانان ۱۲ تا ۲۱ سال نمی‌توانند بدون آن زندگی کنند، تلویزیون نیست، بلکه کامپیوتر است. حتی بیل گِیتس هم نگرانی خود از جنگ فرمت دی وی دی ها را ابراز کرده است. «باید قبول کنیم که این آخرین فرمت فیزیکی خواهد بود. دیگر همه یا می‌خواهند فایل را از روی اینترنت دریافت کنند یا آنرا روی دیسک سخت کامپیوترشان دارند.»

علیرغم اینکه ممکن است همه این پیش‌بینی‌ها درست از کار در بیایند اما هنوز هم فرصت‌های بسیاری در بازار دی وی دی وجود دارد. دیسک‌های فیزیکی هنوز هم نسبت به رسانه‌های غیر فیزیکی مزیت‌های بسیاری دارند. بتامکس حتی با وجود موفقیت قابل توجه وی اچ اس هم ۸ سال دوام آورد. هیچ فرمتی هم برای همیشه دوام نخواهد آورد. بین زمان معرفی اولین دستگاه پخش دی وی دی و اچ دی دی وی دی هم فقط ۹ سال فاصله وجود داشته است. از اینرو با وجود آنکه نبرد در بازار ویدیوی خانگی قطعی است، سؤال اصلی این است که چه کسی و در چه جبهه‌ای مبارزه خواهد کرد؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

سؤالاتی برای گفتگو

۱. بازار دی وی دی های با کیفیت بالا را بر اساس چارچوب چرخه عمر محصول طبقه بندی کنید. سونی و دیگر رقبا بر اساس این تحلیل باید از چه استراتژی‌های پیروی کنند؟ آیا هیچکدام از رقبا از این فرمول منحرف شده‌اند؟
۲. با افزایش فروش دستگاه‌های جدید پخش دی وی دی کدام خصوصیات بازار ویدیوی خانگی تغییر کرده و سونی و دیگر رقبا چه استراتژی‌هایی را باید بکار گیرند؟
۳. فرآیند ایجاد بلو رِی و اِچ دی دی وی دی را بر اساس فرآیند ایجاد محصول جدید تحلیل کنید.
۴. مبارزان فعلی بازار ویدیوی خانگی چه کسانی هستند؟ ظرف پنج سال آینده چه کسانی خواهند بود؟

منابع:

۱

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱. به سؤال «قیمت چیست؟» پاسخ داده و در مورد اهمیت قیمت گذاری در محیط شدیداً متغیر امروزی بحث کنید.
۲. در مورد اهمیت شناخت ارزشهای درک شده مشتری هنگام تعیین قیمت توضیح دهید.
۳. درباره اهمیت هزینه‌های شرکت و محصول در تعیین قیمت بحث کنید.
۴. دیگر عوامل مهم درونی و بیرونی که بر تصمیم‌گیری سازمان در مورد قیمت تأثیر می‌گذارند را برشمارید.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

قیمت‌گذاری محصولات: شناسایی و جذب ارزش مشتری

آشنایی ابتدایی با مفهوم

در ادامه، به بررسی دومین ابزار مهم آمیخته بازاریابی می‌پردازیم؛ قیمت‌گذاری. آنطور که یکی از متخصصین قیمت‌گذاری گفته، قیمت‌گذاری باعث می‌شود "شرکت بخاطر ارزشی که برای مشتری خلق کرده، منتفع شود." اگر تولید، تبلیغات، و توزیع اثر بخش محصول را کاشت دانه‌های موفقیت کسب و کار بدانیم، قیمت‌گذاری اثر بخش، درو کردن محصول آن می‌باشد. شرکتهایی که توانسته‌اند با استفاده از دیگر فعالیت‌های آمیخته بازاریابی، با موفقیت ارزشی برای مشتری خلق کنند هم در نهایت باید بخشی از این ارزش را به شکل قیمت تعیین شده دریافت نمایند. با اینحال علیرغم اهمیت قیمت گذاری، شرکتهای بسیاری آنرا به درستی مدیریت نمی‌کنند. در این فصل مسائل داخلی و خارجی مؤثر بر قیمت گذاری را بررسی کرده و در مورد رویکردهای عمومی قیمت‌گذاری صحبت خواهیم کرد.

قیمت گذاری می‌تواند باعث موفقیت شرکتی بشود یا آنرا از بین ببرد. برای شروع، در مورد تویز آر آس صحبت می‌کنیم که از سالها قبل با پیگیری استراتژی قیمت پایین و هر روز پایین نگه داشتن آن توانست دیگر رقبای کوچک را کنار زده و به بزرگترین فروشگاه اسباب بازی در آمریکا تبدیل شود. آما مثلی هست که می‌گوید با هر دستی بدهی با همان دست می‌گیری. تویز آر آس که زمانی قدرت برتر بازار بود، الان درگیر رقابتی سخت با رقیبی بیباک شده و حتی برای حفظ حیات خود هم دچار مشکل است. (می‌توانید حدس بزنید این رقیب کیست؟!)

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

یافتن استراتژی مناسب و پیاده سازی آن در موفقیت شرکت و حتی بازماندگان آن نقشی حیاتی دارد. شاید هیچ کس این موضوع را بهتر از اسباب بازی فروشی بزرگ تویز آر آس درک نکند. این شرکت سه دهه قبل درس سختی به خرده فروشان اسباب بازی داد و بسیاری از آنها را از گردونه کسب و کار خارج کرد، اما در سالهای اخیر طعم تلخ سیاستهای خود را چشیده است.

تویز آر آس در اواخر دهه ۱۹۷۰ به عنوان شرکتی نوظهور که مجموعه گسترده‌ای از اسباب‌بازیها را با قیمت‌های پایین عرضه می‌کرد پا به عرصه رقابت گذاشت. خرده فروشان کوچک و بخشهای فروش اسباب بازی فروشگاه‌های زنجیره نتوانستند با مجموعه محصولات، تسهیلات فراهم شده و قیمت‌های پایین تویز آر آس رقابت کنند و خیلی زود از میان رفتند. تویز آر آس در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ به شدت رشد کرد و با در دست گرفتن ۲۵ درصد از سهم بازار اسباب بازی، بزرگترین فروشنده اسباب بازی در آمریکا شد.

اما در دهه ۱۹۹۰ موفقیت خیره کننده این شرکت با ورود –می‌توانید حدس بزنید – ول مارت به بازار اسباب بازی فروشی، تقریباً یک شبه از میان رفت. ول مارت پیشنهاد ارزش جذاب‌تری برای مشتریان داشت. این شرکت هم مثل تویز آر آس مجموعه گسترده‌ای از محصولات را با امکانات خوب در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌داد. اما در زمینه قیمت نسبت به تویز آر آس یک گام بیشتر به جلو برداشت. وال مارت محصولات را با قیمت‌های پایین عرضه نمی‌کرد، بلکه به پایین‌ترین قیمت ممکن می‌فروخت.

یکی از تحلیل‌گران می‌گوید: « ول مارت مجموعه بسیار متنوعی از محصولات را از طریق شبکه توزیع کارآمد خود در سطح فروشگاه‌های بسیار زیادی که دارد عرضه می‌کند. محصولات با کیفیت بالا و قیمت‌های بسیار پایین طوری در اختیار مشتری قرار می‌گیرد که آسودگی خاطر او تأمین شود. ول مارت، انبارهای گسترده و بزرگی در اختیار دارد و آنقدر قدرت مالی دارد که از اسباب بازی به عنوان رهبر زیان دهه استفاده کند تا مشتریان برای خرید اسباب بازی به فروشگاه بیایند و با خرید کالاهای دیگری که حاشیه سود بالاتری دارند، در مجموع سود ببرد. اما خرده فروشانی چون تویز آر اس چنین توانایی ندارند.» ول مارت در سال ۱۹۹۸ تویز آر آس را کنار زد و رتبه اول فروش اسباب بازی در آمریکا را از آن خود کرد.

تویز آر آس سعی کرد با کاهش قیمت به جنگ ول مارت برود، اما نتایجی که بدست آورد فاجعه آمیز بود. به مطلبی که مجله بیزنس ویک درباره کریسمس سال ۲۰۰۳ نوشت توجه کنید:

> می‌خندد، می‌رقصد و همه را جذب می‌کند. هوکی پوکی اِلمو یکی از بهترین هدیه‌هایی است که کریسمس می‌توانید بدهید و هر کودکی آنرا دوست دارد. اما اِلمو برای تویز آر آس تمثال تمام اشتباهاتی است که می‌توان مرتکب شد؛ اشکالش این بود که زیاد ارزان بود. ول مارت در ماه اکتبر یعنی درست دو ماه مانده به کریسمس قیمت المو را از ۲۵ دلار به ۱۹/۵ دلار کاهش داد و شوکی به دیگر فروشندگان وارد کرد، چون این قیمت ۴/۵ دلار از قیمت خرید آنها پایین‌تر بود. تویز آر آس هم بعد از چند روز قیمتش را به ۱۹/۹۹ دلار کاهش داد. این جنگ قیمت باعث رویدادهای زنجیره‌ای در بازار اسباب بازی شد. جان آیلِر، مدیر عامل قبلی تویز آر آس، می‌گوید: « باید بین سود کوتاه مدت و دراز مدت یکی را انتخاب می‌کردیم؛ ما حفاظت از سهم بازارمان را برگزیدیم.» او تصور می‌کرد با کاهش قیمت محصولی محبوب از ۲۹/۹۹ دلار، اجناس تمام فروشگاه‌ها به فروش خواهند رفت.
>
> اما تویز آر آس تاب تحمل این زیان را نداشت. این اتفاق در فصل کریسمس (که برای سومین بار بود که تکرار می‌شد) افتاد، باعث شد فروش تویز آر آس ۵ درصد کاهش پیدا کند. درآمد خالص سالانه هم ۲۷ درصد سقوط کرد. از سوی دیگر ول مات همواره لبخند به لب دارد . . . و لی اِسکات، مدیر عامل آن، سال ۲۰۰۳ را یکی از بهترین

www.modirefarda.com
مدیر فردا
www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

سالها برای ول مارت خواند و گفت اسباب بازی سود خیلی خوبی دارد و روی حاشیه سود آن می‌توان حساب کرد.

مشخص است که تویز آر آس در رقابت بر سر قیمت با ول مارت، شانس کمی برای موفقیت دارد. یکی از متخصصین صنعت می‌گوید: « من وارد این بازی نمی‌شدم.»

سهم ول مارت از بازار اسباب بازی در اوایل سال ۲۰۰۵ به ۲۵ درصد رسید و سهم تویز آر آس به ۱۵ درصد کاهش یافت. در اواخر آن سال، مالکیت تویز آر آس از سهامی عام به سهامی خاص تبدیل شد. مدیریت جدید بر خلاف شایعاتی که نقل می‌شد و می‌گفتند این قول بزرگ اسباب بازی فروشی می‌خواهد از بازار اسباب بازی خارج شده و روی واحد بیبیز آر آس که رشد بالاتری دارد متمرکز شود، قول داد که فعالیت در بازار اسباب بازی را حفظ کند.

اما به هر حال تویز آر آس امروزه در مسیر بسیار متفاوتی پیش می‌رود. مدیریت در شروع حدود ۱۰۰ فروشگاه که بازده خوبی نداشتند را تعطیل کرد تا هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و شرکت دوباره بر استراتژی بازاریابی متمرکز شود. به عنوان مثال رقابت کشنده بر سر قیمت که شانسی برای موفقیت در آن نداشت را کنار گذاشت. در عوض محصولاتی که خوب فروش نمی‌رفتند را از گردونه فروش خارج کرد و محصولات پرفروش از برندهای معروف و محصولات انحصاری با حاشیه سود بالا مثل براتز ویژه و عروسکهای باربی که فقط در این فروشگاهها عرضه می‌شدند را در کانون توجه قرار داد.

همچنین سعی کرد فروشگاهها را با بهبود دکوراسیون و فضا، ایجاد تجربه مطلوب‌تر در مشتری و ارائه خدمات بهتر، از فروشگاههایی مثل ول مارت و تارگت متمایز کند. فروشگاهها را هم تر و تمیز کرد و کارمندانی متبحری استخدام کرد که بتوانند به مشتری در خرید اسباب بازی مشاوره بدهند. جرالد اِستورچ، مدیر عامل تویز آر آس، می‌گوید: « وقتی به فروشگاههای زنجیره‌ای بزرگ می‌روید، باید خیلی خوش شانس باشید که کسی راه را به شما نشان دهد و بگوید بخش اسباب بازی‌ها کجاست، دیگر چه برسد به اینکه بخواهند در مورد خرید اسباب بازی و معرفی مدل‌های مختلف آن مشاوره هم بدهند. وقتی مشتری به فروشگاههای ما می‌آید، می‌توانیم به او بگوییم که هدیه‌ای مناسب برای تولد یک پسربچه ده ساله چیست، چون ما کارمان اسباب بازی فروشی است.» استورچ امیدوار است که فروشگاهها مرتب و منظم و جذاب‌تر و خدمات بهتر بتواند قیمت و حاشیه سود بالاتر را برای مشتریان توجیه کند.

اما تویز آر آس هنوز هم در تعامل با مشتریانی که دهها سال قبل خودش نسبت به قیمت حساسشان کرده است مشکلات بسیاری دارد. به این مثال توجه کنید.

آئورور بونی از شهر آلفارِتا در ایالت جورجیا اخیراً برای خرید دوچرخه بچه گانه به ول مارت رفته است. او در فروشگاههای تویز آر آس محصولات مورد نظرش را شناسایی می‌کند، اما نیمی از ۵۰۰ دلاری که هر سال برای اسباب بازی خرج می‌کند به ول مارت می‌رسد و نیم دیگر آن را در فروشگاههایی مثل تارگت هزینه می‌کند. هم ارزان‌تر است، هم می‌تواند چیزهای دیگری که مورد نیازش هست را بخرد.

مسئله تویز آر آس این نیست که آیا می‌تواند اسباب بازی بفروشد یا خیر- با فروش سالانه بیش از ۱۱ میلیارد دلار یکی از بزرگترین خرده فروشان اسباب بازی در سراسر دنیاست. مسئله این است که آیا می‌تواند اسباب بازی را با سود بفروشد یا خیر(با وجود سود بالا هنوز هم هر سال زیان ثبت می‌کند). برای حل این مسئله هم باید ارزش مشتری و فرمول مناسب قیمت گذاری را بیابد. بیزنس ویک اینطور موضوع را جمع‌بندی می‌کند: « زمانه برای تویز آر آس خیلی سخت است؛ خودش در دهه ۶۰ و ۷۰ خرده فروشان و شرکتهای دیگر را با پایین آوردن قیمت از میدان به در کرد و باعث شد مشتریان نسبت به قیمت حساس شوند. حالا باید با مشتریانی که تصور می‌کنند اسباب بازی باید ارزان‌تر از این حرفها باشد، سر و کله بزند. این شرکت متوجه شده که مشتریان مطلب را خوب فهمیده‌اند.»[1]

امروزه شرکتها با محیط قیمت‌گذاری پیچیده و سریعاً در حال تغییری روبرو هستند. رکود اقتصادی اخیر و آگاهی بیش از پیش مشتریان از قیمت، شرکتهای بسیاری را در قیمت‌گذاری تحت فشار قرار داده است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: « این روزها پدیده ول مارت همه ما را به ارزان‌خرانی تبدیل کرده که استراتژی کمتر خرج کردن را انتخاب کرده‌ایم.»[2] در نتیجه به نظر می‌رسد تقریباً همه شرکتها به دنبال راههایی برای کاهش قیمتهایشان هستند و بدین ترتیب حاشیه سودشان کاهش یافته است.

www.modirefarda.com مدیر فردا

WWW.20FILE.ORG

با اینحال، معمولاً کاهش قیمت بهترین پاسخ نیست. اگر قیمت بدون نیاز واقعی کاهش یابد ممکن است باعث از دست رفتن سود شده و یا به جنگ مضر قیمتها منجر شود. همچنین ممکن است این تصور را ایجاد کند که قیمت از ارزشی که برند به مشتری منتقل می‌کند مهمتر است. در عوض شرکتها باید ارزش را بفروشند نه قیمت را. باید مشتریان را متقاعد کنند که ارزش بیشتری که شرکت به آنها ارائه می‌کند، ارزش پرداخت قیمت بالاتر برای این برند را دارد. چالش اینجاست که باید قیمتی تعیین کرد که شرکت در ازای ارائه ارزشی که برای مشتری خلق کرده، به سودی منصفانه دست پیدا کند. رونالد شِیچ، مدیر اجرایی شرکت نان پانِرا، می‌گوید: "به مردم چیزی بدهید که ارزشش را داشته باشد، آنها با خوشحالی هزینه‌اش را می‌پردازند."[۳]

تمرکز ما در این فصل و فصل بعدی بر فرآیند قیمت‌گذاری خواهد بود. در این فصل قیمت را تعریف کرده، عواملی که بازاریابان باید هنگام قیمت‌گذاری مورد توجه قرار دارند را بیان کرده، و رویکردهای عمومی قیمت‌گذاری را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در فصل بعد، به بررسی استراتژی قیمت‌گذاری برای محصول جدید، قیمت‌گذاری آمیخته محصول، تعدیل قیمت بر اساس عوامل مرتبط با خریدار و موقعیت، و تغییرات قیمت خواهیم پرداخت.

قیمت چیست؟

قیمت

مقدار پولی که برای محصول یا خدمتی پرداخت می‌شود، یا مجموع ارزشی که مشتری برای بدست آوردن مزایای داشتن یا استفاده از محصول یا خدمت مبادله می‌کند.

به کوتاه‌ترین بیان، **قیمت**(Price) مقدار پولی است که برای محصول یا خدمتی پرداخت می‌شود. به عبارت دیگر، قیمت مجموع کل ارزشهایی است که مصرف‌کننده می‌پردازد تا مزایای به‌دست‌آوردن یا استفاده کردن محصول یا خدمت را بدست آورد. در گذشته، قیمت عامل اصلی در انتخاب خریدار بود. در دهه‌های اخیر، عوامل دیگر نیز اهمیت بسیاری پیدا کرده‌اند، اما هنوز هم قیمت یکی از عوامل تعیین‌کننده سهم بازار و سودآوری شرکت می‌باشد.

قیمت تنها عنصری از آمیخته بازاریابی است که درآمد ایجاد می‌کند؛ عوامل دیگر همگی هزینه‌ای هستند. قیمت، منعطف‌ترین عنصر آمیخته بازاریابی هم می‌باشد. قیمت را بر خلاف ویژگیهای محصول و تعهد در قبال کانالها، به سرعت می‌توان تغییر داد. در عین حال، قیمت‌گذاری اولین مشکلی است که بیشتر مدیران بازاریابی با آن روبرو می‌شوند و هنوز هم بسیاری از شرکتها آن را به درستی انجام نمی‌دهند. یکی از مشکلات متداول این است که شرکتها برای کسب فروش، در پایین آوردن قیمت عجله می‌کنند و سعی نمی‌کنند مشتریان را متقاعد کنند که محصولاتشان ارزش قیمت بالاتر را دارد. مشکلات متداول دیگر این است که بجای قیمت‌گذاری بر اساس ارزش برای مشتری، به قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه تکیه می‌کنند و همچنین در قیمت‌گذاری، دیگر عناصر آمیخته بازاریابی را دخالت نمی‌دهند.

بعضی مدیران قیمت گذاری را مشکل بزرگی تصور می‌کنند و از اینرو ترجیح می‌دهند بجای آن بر روی دیگر عناصر آمیخته بازاریابی متمرکز شوند. اما مدیران باهوش، قیمت‌گذاری را به عنوان ابزار کلیدی استراتژیکی جهت خلق و دریافت ارزش مشتریان به کار می‌گیرند. قیمت‌گذاری تأثیر مستقیمی بر عایدی شرکت دارد. بر اساس نظر یکی از

■ قیمت گذاری: چالش اینجاست که شرکت باید از ارزشی که برای مشتری ایجاد کرده، سود ببرد. "مدیر اجرایی پانِرا که در تصویر مشاهده می‌کنید، می‌گوید: « به مردم چیزی بدهید که ارزشش را داشته باشد، آنها با خوشحالی هزینه‌اش را می‌پردازند.»

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

متخصصین، «۱ درصد بهبود در قیمت می‌تواند در بیشتر سازمانها سودآوری را تا ۱۲/۵ درصد بهبود دهد.»[۴] مسئله بـا اهمیـت دیگر این است که قیمت، به عنوان بخشی از پیشنهاد ارزش کلی شرکت، نقشی کلیدی در خلق ارزش پیشنهادی به مشتری و ایجاد رابطه با مشتریان ایفا می‌کند. این متخصص می‌گوید: « بازاریابان فهمیده، بجای فرار از قیمـت گـذاری، آن را در آغـوش می‌گیرند.»

عواملی که در قیمت‌گذاری باید مد نظر قرار داد

قیمتی که شرکت تعیین می‌کند، باید نه آنقدر کم باشد که سودی عایدش نشود و نه آنقـدر زیـاد کـه تقاضایی ایجـاد نشـود. تصویر ۱۰-۱ ملاحظات اساسی در تعیین قیمت را به طور خلاصه نشان مـی‌دهـد. درک مشـتری از محصـول سـقف قیمـت را مشخص می‌کند. اگر مشتری تصور کند که قیمت از ارزشی که محصول دارد بالاتر است، آنرا نخواهد خرید. هزینه‌های محصول کف قیمت را مشخص می‌کند؛ اگر شرکت قیمتی برای محصول تعیین کند که از هزینه‌ها پایین‌تر باشد، زیان خواهد کرد. وقتی شرکت می‌خواهد قیمتی بین این دو حد را برای محصول تعیین کند، باید تعدادی از عوامل درونـی و بیرونـی را در نظـر بگیرد که شامل این موارد می‌باشند: استراتژی و آمیخته بازاریابی کلی، ماهیت بازار و تقاضا، و استراتژیها و قیمت‌های رقبا.

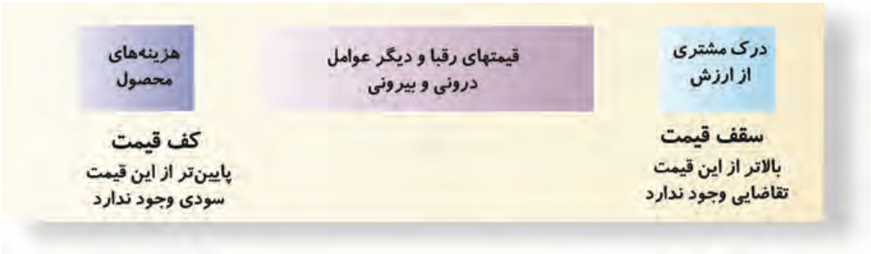
در نهایت این مشتری است که تشخیص می‌دهد آیا قیمت محصول به درستی تعیین شده است یا خیر. تـصمیمات مربـوط بـه قمیت، مثل دیگر تصمیمات آمیخته بازاریابی باید با در نظر گرفتن ارزشهای مشـتری آغـاز شـود. وقتـی مشـتری محصـولی را می‌خرد، چیز با ارزشی(قیمت آن) را با چیز با ارزش دیگری(مزایای داشتن یـا اسـتفاده کـردن از محصـول) مبادلـه مـی‌کنـد. قیمت‌گذاری کارآمد و مشتری مدار مستلزم این است که به درستی درک کنـیم چـه ارزشـی از محصـول بـه مشـتری منتقـل می‌شود و قیمتی مناسب برای آن تعیین کنیم تا قیمت این ارزش را مشتری کسب کنیم.

قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش

قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش
قیمـت‌گـذاری بـر مبنـای ارزش درک شـــده مشـــتری بجـــای هزینه‌های فروشنده.

برای اینکه قیمت مناسبی تعیین کنیم، ابتدا باید درک کاملی از ارزشی که محصول یا خـدمت بـرای مشـتری خلـق مـی‌کنـد داشته باشیم. در **قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش**(Value-based Pricing)، نقطه کلیدی قیمت‌گذاری بجـای هزینـه‌هـای فروشـنده، درک مشتری از ارزش می‌باشد. قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش یعنی بازاریابان نمی‌توانند محصول و برنامـه بازاریـابی را طراحـی کنند و بعد قیمت را مشخص نمایند. قیمت هم مانند دیگر متغیرهای بازاریابی، *قبل از* اینکه برنامه بازاریابی تنظیم شود مـورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

در تصویر ۱۰-۲ قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه را با قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش مقایسه کرده‌ایم. قیمت‌گذاری مبتنی بـر هزینه، مبتنی بر محصول است. شرکت محصولی که فکر می‌کند خوب است را تولید کرده، کل هزینـه‌هـای تولیـد محصـول را جمع کرده، و قیمتی برای آن تعیین می‌کند که هم هزینه‌ها را بپوشاند و هم سود مورد انتظار را عایدش کنـد. بازاریابـان هـم باید خریداران را متقاعد کنند که محصول آنقدر ارزش دارد که قیمت مشخص شده را برای آن بپردازند. اگر مشخص شود کـه قیمت بالا است، یا شرکت باید سودش را کاهش دهد یا به فروش پایین‌تر رضایت دهد که در هر صورت باعث می‌شود سـودی پایین‌تر از حد مورد انتظار عایدش شود.



تصویر ۱۰-۵
ملاحظات اساسی در تعیین قیمت

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش این فرآیند معکوس می‌شود. در این روش قیمت هدف را بر اساس ادراک مشتری از محصول تعیین می‌کنند. تصمیمات مربوط به طراحی و اینکه تا چه حد می‌توان برای محصول هزینه کرد هم بر اساس ارزش مورد هدف و قیمت اتخاذ می‌شوند. در نتیجه، قیمت‌گذاری با تحلیل نیازهای مشتری و ارزش درک شده او آغاز می‌شود و قیمت طوری تعیین می‌گردد که با ارزش درک شده او همخوانی داشته باشد.

توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که «ارزش خوب» مترادف «قیمت پایین» نیست. به عنوان مثال، قیمت کیف‌های هِرمِس بیرکین از ۶،۰۰۰ دلار شروع می‌شود- در کیف‌های ارزان‌تر هم می‌توان همانقدر چیز جای داد، اما برای بعضی مشتریان خصوصیات ناملموس این کیف منحصر به فرد اهمیت دارد و با وجود قیمت بالا، برای خرید آن یک سال در لیست انتظار می‌مانند. برای بعضی مشتریان خودرو هم لوکس بودن ماشین بِنتلی کانتینِنتال جی تی مهم است و حاضرند قیمت بسیار بالای ۱۵۰،۰۰۰ دلاری آنرا بپردازند:

> صبر کنید تا برایتان بگویم که چرا اتومبیلی ۱۵۰،۰۰۰ دلاری گران که نیست هیچ، بلکه واقعاً ارزشش را هم دارد. هر کدام از بنتلی جی تی ها را با دست درست می‌کنند؛ در دوره تولید غیر صنعتی خودرو، برای ساخت هر دستگاه ۱۸۰ ساعت وقت صرف می‌شد. صنعت گران فقط برای نصب کردن و دوختن چرم دسته فرمان این ماشین ۱۸ ساعت وقت می‌گذارند که تقریباً با زمان لازم برای مونتاژ یک فولکس واگن گلف برابر است. نتیجه کار خارق العاده است: روکش چوب گردو داشبورد و درها مثل آینه می‌مانند؛ پدالها از آلومینیوم تراشیده شده‌اند؛ پنجره‌ها و صندلی‌ها را از فلز واقعی درست کرده‌اند، نه از پلاستیک؛ هر کدام از دریچه‌های هوا را هم کاملاً با کروم آبکاری کرده‌اند . . . در مجموع کابین این خودرو با خودرویی ۳۰۰،۰۰۰ دلاری قابل مقایسه است، موتور خودرو هم به ماشین‌های ۲۰۰،۰۰۰ دلاری می‌خورد، در مجموع ماشین فوق العاده‌ای است . . . که از نظر تکنولوژی شگفت آور است. همانطور که گفتم جی تی واقعاً ارزشش را دارد.(فقط کافی است از آنها که در لیست انتظار هستند بپرسید) برای اینکه بتوانید جی تی خودتان را داشته باشید باید شش ماه در لیست انتظار باشید.[۵]

شرکتی که از قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش استفاده می‌کند، باید ارزش پیشنهادهای رقبا را از نظر مشتریان بداند. با اینحال معمولاً شناسایی ارزشی که هر محصول برای مشتریان دارد کار سختی است. مثلاً محاسبه قیمت ترکیبات غذا در یک رستوران تجملاتی، کار نسبتاً ساده‌ای است. اما ارزش گذاری بر چیزهایی چون رضایت از طعم، محیط، آسودگی خاطر، طرز برخورد و پرستیژ کار دشواری است. علاوه بر این ارزش گذاری در مورد مشتریان مختلف و موقعیت‌های مختلف هم فرق می‌کند.

با وجود این مسائل، مشتریان بر اساس ارزش‌های درک شده خود در مورد اینکه آیا قیمت محصول مناسب است یا خیر نظر می‌دهند، بنابراین شرکتها باید به شکلی این ارزش را اندازه گیری کنند. در بعضی موارد، شرکتها از مشتریان می‌پرسند که برای محصول اصلی و ویژگیهای انتخابی چقدر حاضرند پول پرداخت کنند، یا آزمایشی انجام می‌دهند تا ارزش درک شده هر پیشنهاد را محک بزنند. یک ضرب‌المثل قدیمی روسی می‌گوید: " در هر بازاری دو احمق وجود دارد؛ کسی که خیلی گران می‌فرشد و کسی که خیلی ارزان می‌فروشد". اگر فروشنده قیمت را بالاتر از ارزش درک شده خریدار تعیین کند، فروش

تصویر ۱۰-۷

قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه در مقابل قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش

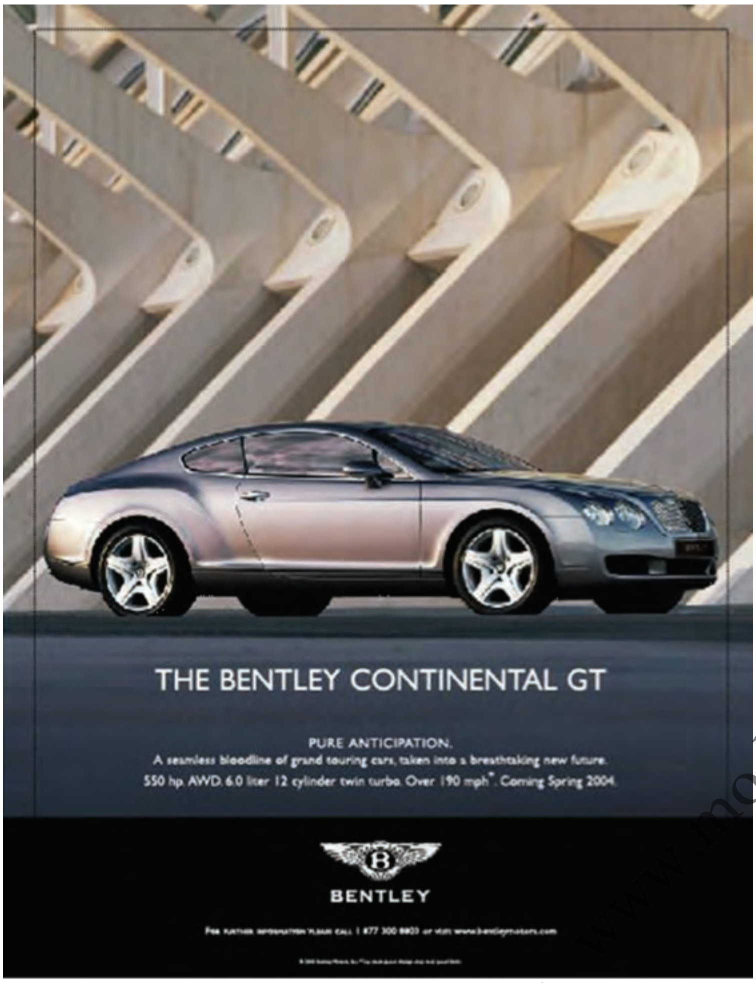
www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکت با مشکل روبرو می‌شود. اگر قیمت را پایین‌تر در نظر بگیرد، محصولش خیلی خوب فروش می‌رود، اما آنقدر که می‌توانست با تعیین قیمت متناسب با سطح ارزش درک شده ایجاد کند، ایجاد نمی‌شود.

در اینجا به بررسی دو روش قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش می‌پردازیم: قیمت‌گذاری ارزشی و قیمت‌گذاری ارزش افزوده.



قیمت‌گذاری ارزش مناسب

در دهه گذشته بازاریابان متوجه شدند که تغییری اساسی در نگرش مصرف کنندگان نسبت به قیمت و کیفیت رخ داده است. شرکتهای بسیاری رویکرد قیمت‌گذاری‌شان را تغییر دادند تا خود را با شرایط در حال تغییر اقتصادی و احساس مشتریان نسبت به قیمت تطبیق دهند. بسیاری از بازاریابان استراتژی قیمت‌گذاری ارزش مناسب (Good-Value Pricing) را پیش گرفته‌اند که به معنی ارائه ترکیب درستی از کیفیت و خدمات خوب با قیمت منصفانه می‌باشد.

در بیشتر موارد برای اجرای این روش باید نسخه‌های ارزان قیمت‌تری از برندهای معروف را به بازار عرضه کرد. رستورانهای غذای فوری مثل تاکو بل و مَک دونالدز غذاهایی با قیمت مناسب عرضه کردند. آرمانی خط تولید پوشاک ارزان‌تر و کمتر رسمی آرمانی اِکسچنج را معرفی کرد. پروکتر اَند گَمبِل هم دستمال توالتهای ارزان‌تر و کمی زبرتر چَرمین بِیسیک را در کنار دیگر محصولات خود در اختیار مصرف کنندگان قرار داد. خودش می‌گوید: « نرم، محکم و لطیف است.»[۴] در موارد دیگر قیمت‌گذاری ارزش مناسب مستلزم طراحی مجدد برندهای موجود است تا کیفیت بالاتر را با قیمت فعلی یا پایین‌تر در اختیار مصرف کننده قرار داد.

یکی از انواع قیمت‌گذاری ارزش مناسب در سطح خرده فروشی، *هر روز پایین قیمت‌گذاشتن (Everyday Low Pricing)* است. این روش شامل تعیین قیمتی پایین به شکل ثابت و عدم ارائه تخفیف‌های موقتی یا ارائه آنها به تعداد کم می‌باشد. در مقابل، *قیمت‌گذاری بالا-پایین (High-Low Pricing)* یعنی قیمت بالایی برای محصول تعیین کنید و به مناسبت‌های مختلف قیمت محصولات مشخصی را کاهش دهید. در سالهای اخیر این روش جای خود را به روش هر روز پایین

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

قیمت گذاشتن داده و خرده فروشهای مختلفی از نمایندگیهای فروش ماشین‌های ساتورن گرفته تا سوپرمارکتهای بزرگ ایگل و فروشگاه مبلمان روم آند بُرد همگی این روش را بکار می‌برند.

سلطان روش هر روز پایین قیمت‌گذاشتن ول مارت است که عملاً خودش این مفهوم را خلق کرد. ول مارت، بجز اقلام محدودی که هر ماهه با تخفیف به فروش می‌رساند، متعهد شده که قیمت هر چیزی که به فروش می‌رساند را در پایین‌ترین حد ممکن تعیین کند. باید توجه داشت که در پیش گرفتن این استراتژی کار ساده‌ای نیست. مثلاً مدتی قبل که فروشگاههای کِی مارت تلاش کرد قیمتهایش را با وال مارت تطبیق دهد، نتوانست این کار را انجام دهد و شکست خورد. وقتی شرکتی می‌خواهد هر روز قیمت‌هایش را پایین تعیین کند، باید در گام اول بتواند هزینه‌های هر روزش را پایین بیاورد. اما با توجه به اینکه هزینه‌های کِی مارت خیلی از ول مارت بالاتر بود، نتوانست از فروش با قیمت‌های پایین سود ببرد و خیلی زود این روش را کنار گذاشت.[۷]

قیمت‌گذاری ارزش افزوده

قیمت‌گذاری ارزش افزوده
اضافه کردن ویژگیها و خدمات ارزش افزوده به پیشنهاد بازاریابی شرکت تا پرداخت قیمت بالاتر را توجیه کند.

در بسیاری از موقعیتهای بازاریابی شرکت به شرکت، چالش پیش روی، ایجاد *قدرت قیمت‌گذاری* شرکت است؛ یعنی شرکت اقدرت داشته باشد وارد رقابت قیمتی نشده و بدون از دست دادن سهم بازار بتواند قیمت بالاتر و حاشیه سود بیشتر را توجیه کند. سازمان برای حفظ قدرت قیمت‌گذاری باید پیشنهاد ارزشمندی به بازار ارائه کند. این موضوع علی‌الخصوص در مورد کالاهای عمومی که با هم تفاوتهای جزئی داشته و بازاری با رقابت شدید قیمتی دارند از اهمیت بیشتری برخوردار است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: «اگر شرکتها فقط بخواهند قیمتی که برای کالا تعیین کرده‌اند را از مشتری طلب کنند و تنها به فکر حفظ کسب و کار خودشان باشند، آنچه در بازار می‌فروشند را کاهش داده و اتفاقی که خواهد افتاد این است که چیزی از وفاداری مشتریان باقی نخواهد ماند.»[۸]

شرکتهای بسیاری برای افزایش قدرت قیمت‌گذاری، استراتژیهای قیمت‌گذاری ارزش افزوده را در پیش گرفته‌اند. آنها بجای اینکه قیمتهایشان را در نتیجه رقابت کاهش دهند، ویژگیها و خدمات ارزش افزوده‌ای به پیشنهادشان می‌افزایند تا آنرا متمایز کرده و قیمت بالاتر را توجیه نماید(به بازاریابی در عمل ۱۰-۱ نگاه کنید). یکی از متخصصین قیمت‌گذاری می‌گوید: «حتی در وضعیت اقتصادی امروز هم مسئله قیمت نیست، بلکه حفظ وفاداری مشتریان با ارائه خدماتی است که در هیچ جای دیگر نمی‌توانند بدست آورند.»[۹]

www.modirefarda.com مدیر فردا

هزینه‌های شرکت و محصول

همانطور که ارزش درک شده مشتری سقف قیمت را تعیین می‌کند، هزینه‌ها هم کف قیمتی که شرکت می‌تواند دریافت کند را مشخص می‌کنند. قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه شامل تعیین قیمت براساس هزینه‌های تولید، توزیع و فروش و اضافه کردن نرخ بازگشتی منصفانه برای زحمات و ریسک‌های مربوطه می‌باشد. معمولاً هزینه‌های شرکت، عنصر مهمی در استراتژی تعیین قیمت آن می‌باشد. شرکتهای بسیاری همچون خطوط هواپیمایی ساوت وِست، فروشگاههای ول مارت، و کامپیوتر دِل سعی می‌کنند در صنعت خودشان «تولید کننده‌های کم هزینه» باشند. شرکتهایی که هزینه‌های کمتری دارند می‌توانند قیمتهای پایین‌تری تعیین کرده و بدین ترتیب فروش و سود بیشتری بدست آورند.

انواع هزینه

هزینه‌های شرکت، دو شکل دارد: هزینه‌های ثابت و متغیر. **هزینه‌های ثابت**(Fixed Costs) یا *سربار(Overhead)*، هزینه‌هایی هستند که به سطح تولید یا فروش بستگی ندارند. مثلاً هر ماه باید هزینه‌های اجاره، سوخت، بهره، و حقوق مدیران را پرداخت کرد و این هزینه‌ها به خروجی شرکت بستگی ندارند. **هزینه‌های متغیر**(Variable Costs)، مستقیماً با میزان تولید تغییر می‌کنند. برای تولید هر کامپیوتری که توسط هیولت پاکارد تولید می‌شود، باید هزینه پردازشگر، سیمها، پلاستیک، بسته‌بندی و دیگر چیزها پرداخت شود. این هزینه‌ها تقریباً برای هر دستگاه که تولید می‌شود یکسان است. از آنجا که جمع این هزینه‌ها با توجه به تعداد تولید شده تغییر می‌کنند، به آنها هزینه متغیر می‌گوییم. **هزینه‌های کل**(Total Costs) مجموع هزینه ثابت و

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۱۰-۳

هزینه هر واحد در سطوح مختلف تولید در هر بازه

متغیر در هر سطح تولید می‌باشد. مدیریت انتظار دارد قیمتی که از مشتری طلب می‌کند، حداقل در هر سطح تولید کل هزینه‌های تولید را پوشش دهد.

هر شرکتی باید هزینه‌هایش را به دقت زیر نظر داشته‌باشد. اگر هزینه‌های تولید شرکت از رقبا بالاتر باشد، یا باید قیمت بیشتری برای محصول تعیین کند یا به سود کمتر بسنده کند که در هر صورت آن را در موقعیت عدم مزیت رقابتی قرار می‌دهد.

هزینه‌های متغیر

هزینه‌هایی که مستقیماً با سطح تولید رابطه دارند.

هزینه‌ها در سطول تولید متفاوت

مدیر شرکت برای قیمت‌گذاری عاقلانه، باید بداند هزینه‌ها در سطوح تولید متفاوت چطور تغییر می‌کنند. به عنوان مثل، فرض کنید تِگزاس اینسترومِنت(تی آی) می‌خواهد کارخانه‌ای تأسیس کند که روزانه ظرفیت تولید ۱۰۰۰ عدد ماشین‌حساب را دارد. تصویر ۱۰-۳ الف، نمودار هزینه‌های میانگین در کوتاه مدت(Short Run Average Cost=SRAC) را نشان می‌دهد. این نمودار نشان می‌دهد که اگر تولید روزانه کم باشد، هزینه‌ها به ازای هر ماشین‌حساب بالا خواهد بود. اما با افزایش تولید به ۱۰۰۰ عدد ماشین‌حساب در روز، هزینه میانگین کاهش می‌یابد. دلیلش هم این است که هزینه‌های ثابت، بین تعداد بیشتری محصول تقسیم شده و هر کدام سهم کمتری از هزینه ثابت را تحمل می‌کنند. تی آی می‌تواند سطح تولید را به بیش از ۱۰۰۰ عدد افزایش دهد، اما در این حالت هزینه میانگین بدلیل عدم کارایی کارگاه، افزایش پیدا می‌کند. کارگران باید بیشتر منتظر دستگاهها بمانند، دستگاهها بیشتر خراب می‌شوند و کارگران به کارهای دیگر مشغول خواهند شد.

هزینه‌های کل

مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر در هر سطح تولید می‌باشند.

اگر تی آی تصور کند که می‌تواند روزانه ۲۰۰۰ ماشین‌حساب بفروشد، باید به فکر ایجاد کارخانه بزرگتری باشد. در این کارخانه از ماشین‌آلات و برنامه کارآمدتری استفاده خواهد کرد. علاوه بر این، همانطور که در تصویر ۱۰-۲ ب، نمودار هزینه میانگین در دراز مدت(Long Run Average Cost=LRAC)، دیده می‌شود، هزینه واحد تولید ۲۰۰۰ ماشین‌حساب در هر روز نیز کمتر از هزینه واحد تولید ۱۰۰۰ ماشین‌حساب در هر روز خواهد بود. در حقیقت، با توجه به تصویر ۱۰-۲ ب، حتی کارخانه‌ای با ظرفیت ۳۰۰۰ عدد، کارایی بالاتری خواهد داشت. اما با افزایش ظرفیت به ۴۰۰۰ عدد در روز، به دلیل غیر اقتصادی بودن ظرفیت، کارایی کاهش می‌یابد- تعداد زیاد کارگران که باید مدیریت شوند، کاغذ بازی که باعث کند شدن فرآیندها می‌شود و چیزهای دیگر. تصویر ۱۰-۲ ب نشان می‌دهد که در صورت وجود تقاضای کافی، بهترین ظرفیت تولید کارخانه، روزانه ۳۰۰۰ عدد می‌باشد.

هزینه‌ها به عنوان تابعی از تجربه تولید

فرض کنید تی آی کارخانه تأسیس کرده که روزانه ۳۰۰۰ عدد ماشین‌حساب تولید می‌کند. هرچه تجربه تی آی در تولید ماشین‌حساب بیشتر می‌شود، یاد می‌گیرد که چطور این کار را بهتر انجام دهد. کارگران میانبرهایی یاد می‌گیرند و با دستگاهها بیشتر آشنا می‌شوند. کارها در اثر تمرین بهتر سازماندهی می‌شوند و تی آی تجهیزات و فرآیندهای بهتری برای تولید پیدا می‌کند. با افزایش حجم تولید، تی آی صرفه‌جویی‌های به مقیاس بیشتری بدست آورده و کارایی‌اش بالا می‌رود. در نتیجه با افزایش تجربه تولید انباشته‌شده، هزینه میانگین کاهش می‌یابد. این روند در تصویر ۱۰-۴ نشان داده شده است.[۱۰] همانطور که در نمودار می‌بینید، هزینه تولید ۱۰۰،۰۰۰ عدد ماشین‌حساب اول، ۱۰ دلار به ازای هر ماشین‌حساب می‌باشد. وقتی مجموع

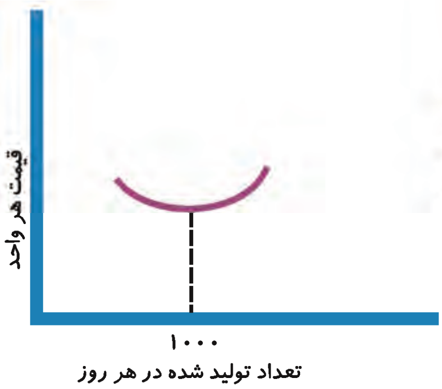
منحنی تجربه(منحنی یادگیری)

کاهش در هزینه میانگین تولید هر واحد که در نتیجه افزایش تجربه انباشته‌شده تولید، رخ می‌دهد.

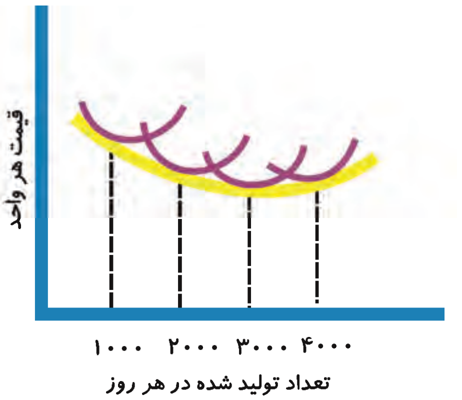
www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



الف. رفتار هزینه در ظرفیت ثابت تولید



ب. رفتار هزینه در ظرفیتهای مختلف تولید

تولید به ۲۰۰،۰۰۰ عدد می‌رسد، هزینه تولید به ۹ دلار کاهش پیدا می‌کند. زمانیکه تجربه تولید دو برابر شده و تعداد کل تولید شده به ۴۰۰،۰۰۰ عدد می‌رسد، هزینه میانگین به ۷ دلار کاهش می‌یابد. کاهش هزینه میانگین در نتیجه انباشته شدن تجربه تولید را **منحنی تجربه**(Experience Curve) یا **منحنی یادگیری**(Learning Curve) می‌نامند.

اگر منحنی تجربه تولید نزولی باشد، برای شرکت اهمیت بسیاری زیادی دارد. در این حالت نه تنها هزینه تولید هر واحد با افزایش حجم تولید کاهش پیدا می‌کند، بلکه اگر شرکت بتواند در یک بازه زمانی، تولید و فروش را افزایش دهد، سرعت کاهش آن نیز افزایش می‌یابد. اما بازار هم باید آماده خرید تولیدات بیشتر باشد. علاوه بر این تی آی باید بتواند در مراحل اولیه چرخه عمر محصول، سهم بازار بیشتری به خود اختصاص دهد که این رویکرد، مستلزم بکارگیری چنین استراتژی است: تی آی باید قیمت پایینی برای ماشین‌حسابها در نظر بگیرد؛ با این کار فروش افزایش یافته و بدین ترتیب با کسب تجربه بیشتر، هزینه‌هایش کاهش پیدا می‌کند، بعد می‌تواند قیمت را باز هم کاهش دهد.

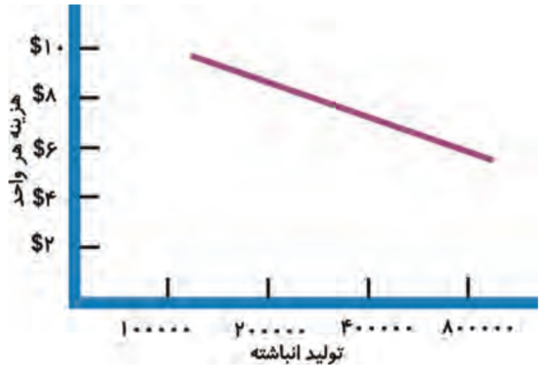
برخی شرکتها، بر اساس منحنی تجربه، استراتژیهای موفقی بکار گرفته‌اند. مثلاً بوُش اَند لُمب، با بکارگیری سیستم کامپیوتری طراحی لنز و توسعه پیوسته کارخانه ساخت لِنز، موقعیتش را در بازار لِنز تماسی تثبیت کرده است. در نتیجه سهم بازارش به طور یکنواخت تا ۶۵ درصد افزایش یافته است.

اما تمرکز یکجانبه بر کاهش هزینه و استفاده از منحنی تجربه، همیشه نتیجه نمی‌دهد. قیمت‌گذاری بر اساس منحنی تجربه مستلزم ریسکهای بزرگی است. قیمت‌گذاری تهاجمی ممکن است باعث شود مصرف کنندگان تصور کنند که محصول بنجل است. همچنین در این استراتژی فرض بر این است که رقبا ضعیف هستند و نمی‌خواهند از طریق کاهش قیمت با شرکت مبارزه کنند. نکته آخری اینکه ممکن است وقتی شرکت تلاش می‌کند حجم تولید را با فن‌آوری فعلی افزایش دهد، شرکت رقیب با بکارگیری فن‌آوری جدید کم هزینه‌تر، قیمتهای رقبایی که بر اساس منحنی تجربه قدیمی کار می‌کنند را بشکنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تصویر ۱۰-۳

هزینه هر واحد به عنوان تابعی از تولید انباشته: منحنی تجربه



www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه

اضافه کردن مبلغی متعارف به هزینه محصول.

ساده‌ترین روش قیمت‌گذاری، **قیمت‌گذاری اضافه بر هزینه** است یعنی اضافه کردن مبلغی متعارف به هزینه محصول. به عنوان مثال، شرکتهای ساختمانی با تخمین زدن هزینه‌های کل پروژه و اضافه کردن مبلغی به عنوان سود، در مناقصه‌ها قیمت می‌دهند. وکلا، حسابداران، و دیگر افراد متخصص نیز نوعاً با اضافه کردن مبلغی به هزینه‌ها، قیمت را تعیین می‌کنند. بعضی فروشندگان هم به مشتریانشان می‌گویند که هزینه‌ها را با مبلغ مشخصی جمع می‌کنند؛ مثلاً شرکتهای هوا فضا قیمت را با این روش به دولت اعلام می‌کنند.

برای توضیح قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام شده فرض کنید هزینه‌ها و فروش پیش‌بینی شده یک شرکت تولید کننده توستِر بدین قرار باشد:

هزینه‌های متغیر	۱۰ دلار
هزینه‌های ثابت	۳۰۰،۰۰۰ دلار
تعداد فروش پیش‌بینی شده	۵۰،۰۰۰

هزینه تولید هر واحد توستر برای تولید کننده بدین شکل محاسبه می‌شود:

$$\text{هزینه واحد} = \text{هزینه متغیر} + \frac{\text{هزینه ثابت}}{\text{تعداد فروش}} = 10\$ + \frac{300{,}000}{50{,}000} = 16\$$$

حالا فرض کنید که تولید کننده می‌خواهد از فروش ۲۰ درصد سود بدست آورد.

قیمت اضافه بر بهای تولید کننده، از این رابطه بدست می‌آید:[11]

$$\text{قیمت اضافه بر بها} = \frac{\text{هزینه واحد}}{(\text{۱} - \text{بازگشت از فروش انتظاری})} = \frac{16\$}{1-0/2} = 20\$$$

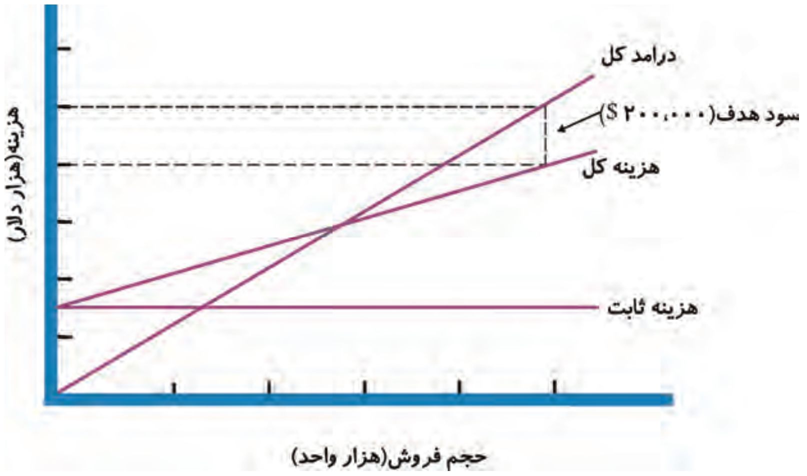
تولید کننده هر توستر را به قیمت ۲۰ دلار به نمایندگان می‌فروشد و از فروش هر واحد ۴ دلار سود می‌برد. نماینده فروش هم به نوبه خود نرخ فروش را افزایش می‌دهد. اگر نماینده فروش بخواهد ۵۰ درصد از فروش سود ببرد، قیمت توستر را به ۴۰ دلار افزایش می‌دهد(۲۰$ + ۵۰٪ از ۴۰$). این عدد با افزایش ۱۰۰ درصدی قیمت برابر است(۲۰$/۲۰$).

آیا بکارگیری روش مرسوم قیمت‌گذاری اضافه بر بها کار درستی است؟ بطور کلی خیر. هر روش قیمت‌گذاری که در آن تقاضا و قیمت رقبا منظور نشود، احتمالاً نمی‌تواند بهترین قیمت را مشخص کند. در روشهای قیمت‌گذاری اضافه بر بها، فرض غلط این است که قیمت را می‌توان بدون تحت تأثیر قرار دادن حجم فروش تعیین کرد. در مثال توستر فرض کنید که از نظر مصرف کننده، قیمت ۴۰ دلار نسبت به قیمت رقبا بالا است و این موضوع سبب می‌شود بجای ۵۰،۰۰۰ دستگاه فقط ۳۰،۰۰۰ دستگاه فروخته شود. بدین ترتیب هزینه تولید هر واحد بالاتر خواهد بود چون هزینه ثابت بین تعداد کمتری محصول تقسیم شده و در نتیجه درصد اضافه بهای فروش نیز در عمل کمتر خواهد بود. قیمت اضافه بر بها، تنها در صورتی نتیجه مورد نظر را بدست می‌دهد که سطح فروش در قیمت تعیین شده با انتظارات همخوانی داشته باشد.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG



تصویر ۱۰-۵
نمودار سر به سر برای بدست آوردن قیمت هدف

قیمت‌گذاری اضافه بر بها، حتی با وجود این مسائل هم به دلایل متعددی بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. دلیل اول اینکه فروشندگان بیشتر در مورد هزینه‌ها مطمئن هستند تا تقاضا. مرتبط کردن قیمت به هزینه، قیمت‌گذاری را تسهیل کرده و دیگر لازم نیست با تغییر تقاضا، پیوسته قیمت را تغییر دهند. دلیل دوم اینکه وقتی همه شرکتها در صنعت خاصی این روش قیمت‌گذاری را بکار می‌گیرند، قیمتها شبیه به هم شده و در نتیجه رقابت بر سر قیمت به شدت کاهش پیدا می‌کند. سومین دلیل اینکه بسیاری از مردم احساس می‌کنند قیمت‌گذاری اضافه بر بها هم برای خریدار و هم برای فروشنده منصفانه‌تر از دیگر روشها است. فروشندگان سود منصفانه‌ای از سرمایه‌گذاری می‌برند، و افزایش تقاضای خریداران هم مزیت خاصی برایشان ایجاد نمی‌کند.

تحلیل نقطه سر به سر و قیمت‌گذاری با سود هدف

قیمت‌گذاری نقطه سر به سر(قیمت‌گذاری با سود هدف)
تعیین قیمتی که هزینه‌های تولید و بازاریابی محصول را پوشش دهد؛ یا تعیین قیمتی که سود هدف را بدست دهد.

یکی دیگر از رویکردهای قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه، **قیمت‌گذاری نقطه سر به سر**(Break-Even Pricing) یا حالت تغییر یافته آن، **قیمت‌گذاری با سود هدف**(Target Profit Pricing) می‌باشد. شرکت تلاش می‌کند قیمتی را بیابد که در آن هزینه‌ها با فروش سر به سر شده یا سود هدف بدست می‌آید. جِنرال موتورز چنین روشهای قیمت‌گذاری را بکار می‌برد و قیمت اتوموبیلها را طوری تعیین می‌کند که از سرمایه‌گذاری ۱۵ تا ۲۰ درصد سود عایدش شود. شرکتهای خدمات عمومی هم که مجبور هستند از سرمایه‌گذاری‌هایشان سود منصفانه‌ای بدست آورند نیز این روش را بکار می‌گیرند.

قیمت‌گذاری هدف‌مند از مفهوم نمودار سر به سر استفاده می‌کند که در آن هزینه‌های کل و درآمد کل انتظاری در هر سطح فروش نشان داده می‌شود. تصویر ۱۰-۵، نمودار سر به سر تولیدکننده توستر است که در مورد آن بحث کردیم. هزینه‌های ثابت، بدون توجه به فروش، ۳۰۰،۰۰۰ دلار می‌باشند. هزینه‌های متغیر هم با مقدار تولید افزایش پیدا می‌کنند و مجموع آن با هزینه‌های ثابت، هزینه کل را بدست می‌دهد. منحنی درآمد کل از صفر شروع شده و با فروش هر واحد، افزایش می‌یابد. شیب منحنی درآمد کل، منعکس کننده قیمت ۲۰ دلار می‌باشد.

منحنی درآمد کل و هزینه کل، در ۳۰،۰۰۰ واحد همدیگر را قطع می‌کنند. این محل نقطه سر به سر است. با قیمت ۲۰ دلار، شرکت باید ۳۰،۰۰۰ واحد بفروشد تا به حالت سر به سر برسد؛ یعنی کل فروش، کل هزینه را بپوشاند. محل نقطه سر به سر را می‌توان از فرمول زیر نیز بدست آورد:

$$\text{مقدار نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه ثابت}}{\text{قیمت} - \text{هزینه متغیر}} = \frac{۳۰۰،۰۰۰\$}{۲۰\$-۱۰\$} = ۳۰،۰۰$$

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اگر شرکت بخواهد به سود مورد هدف بدست پیدا کند، باید بیش از ۳۰،۰۰۰ واحد را به قیمت ۲۰ دلار بفروشد. فرض کنید که شرکت تولید کننده توستر، ۱،۰۰۰،۰۰۰ دلار برای این کار سرمایه‌گذاری کرده و می‌خواهید ۲۰ درصد یا ۲۰۰،۰۰۰ دلار سود بدست آورد. در این حالت باید حداقل ۵۰،۰۰۰ واحد را به قیمت ۲۰ دلار بفروشد. اگر قیمت را افزایش دهد، دیگر لازم نیست برای کسب سود مورد انتظار به این تعداد فروش داشته باشد. اما ممکن است حجم پایین‌تر فروش هم در بازار برآورده نشود. این وضعیت به کشش بازار و قیمت رقبا بستگی زیادی دارد.

تولید کننده باید قیمتهای مختلف را در نظر گرفته و حجم فروش نقطه سر به سر، و تقاضای احتمالی و سود را در هر حالت محاسبه کند. این کار در جدول ۱۰-۱ انجام شده است. این جدول نشان می‌دهد که با افزایش قیمت، حجم نقطه سر به سر کاهش می‌یابد(ستون ۲)، اما با افزایش قیمت تقاضای توستر نیز کاهش پیدا می‌کند(ستون ۳). در قیمت ۱۴ دلار، چون فقط ۴ دلار برای تولید کننده باقی می‌ماند(۱۴ دلار منهای ۱۰ دلار که برای جبران هزینه متغیر هزینه می‌شود)، باید حجم فروش بسیار بالایی داشته باشد تا به نقطه سر به سر برسد. در این حالت، با اینکه قیمت کم باعث جذب خریداران بسیاری می‌شود، اما باز هم تقاضا پایین‌تر از نقطه سر به سر بوده و از اینرو تولید کننده ضرر می‌دهد. در طرف دیگر، با قیمت ۲۲ دلار، ۱۲ دلار برای تولید کننده باقی می‌ماند و فقط با فروش ۲۵،۰۰۰ واحد به نقطه سر به سر می‌رسد. اما با این قیمت بالا، حجم فروش بسیار پایین بوده و بنابراین سود منفی(زیان ده) است. این جدول نشان می‌دهد که در قیمت ۱۸ دلار، بیشترین سود عاید شرکت می‌شود. توجه داشته باشید که در هیچکدام از قیمتها، سود انتظاری تولید کننده، یعنی ۲۰۰،۰۰۰ دلار، پوشش داده نمی‌شود. تولید کننده برای دست یابی به این سود باید راههایی برای کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر بیابد و بدین ترتیب حجم نقطه سر به سر را کاهش دهد.

دیگر ملاحظات درونی و بیرونی که بر تصمیمات قیمت‌گذاری اثر می‌گذارند

درک مشتری از ارزش، حد بالای قیمتها و هزینه‌ها حد پایین آنرا مشخص می‌کنند. اما شرکتها هنگام تعیین قیمت بین این دو حد، باید عوامل درونی و بیرونی بسیاری را مد نظر قرار دهند. عوامل درونی مؤثر بر قیمت‌گذاری شامل استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی و همچنین ملاحظات سازمانی می‌باشد. عواملی بیرونی نیز شامل ماهیت بازار و تقاضا، استراتژی‌ها و قیمت‌های رقبا و دیگر عوامل محیطی می‌باشد.

جدول ۱۰-۱

سود و حجم نقطه سر به سر در قیمتهای متفاوت

(۱) قیمت $	(۲) تعداد واحد لازم برای نقطه سر به سر	(۳) تعداد تقاضای انتظاری در قیمت داده شده	(۴) درآمد کل (۱) * (۳) $	(۵) هزینه کل* $	(۶) سود (۵) - (۴) $
۱۴	۷۵،۰۰۰	۷۱،۰۰۰	۹۹۴،۰۰۰	۱،۰۱۰،۰۰۰	- ۱۶،۰۰۰
۱۶	۵۰،۰۰۰	۶۷،۰۰۰	۱،۰۷۲،۰۰۰	۹۷۰،۰۰۰	۱۰۲،۰۰۰
۱۸	۳۷،۵۰۰	۶۰،۰۰۰	۱،۰۸۰،۰۰۰	۹۰۰،۰۰۰	۱۸۰،۰۰۰
۲۰	۳۰،۰۰۰	۴۲،۰۰۰	۸۴۰،۰۰۰	۷۲۰،۰۰۰	۱۲۰،۰۰۰
۲۲	۲۵،۰۰۰	۲۳،۰۰۰	۵۰۶،۰۰۰	۵۳۰،۰۰۰	- ۲۴،۰۰۰

* با فرض هزینه ثابت ۳۰۰،۰۰۰ دلار و هزینه متغیر ۱۰ دلار به ازای هر واحد.

www.modirefaida.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی

قیمت تنها یکی از عناصر استراتژی کلی بازاریابی است، از اینرو شرکت باید قبل از تعیین قیمت، در مورد استراتژی کلی خود در قبال محصول یا خدمت تصمیم گیری کند. اگر شرکت، بازار هدف و موقعیت مورد نظر در آن بازار را به درستی انتخاب کرده باشد، استراتژی آمیخته بازاریابی که قیمت نیز در آن قرار دارد، به درستی مشخص خواهد شد. به عنوان نمونه زمانی که تویوتا برند لِکسوز را جهت رقابت با خودروهای لوکس اروپایی در بخش با درآمد بالای مصرف کنندگان به وجود آورد، قیمت بالایی برای آن تعیین کرد. در مقابل موقعیتی که برای تویوتا یاریس - «خودرویی که استطاعت خرید آن را دارید، خودرویی است که واقعاً می‌خواهیدش»- در نظر گرفته شده بود، مستلزم معرفی آن با قیمت پایین بود. بنابراین استراتژی قیمت‌گذاری، بیشتر بر اساس تصمیماتی که درباره موقعیت بازاریابی گرفته می‌شود تعیین می‌گردد.

■ تثبیت موقعیت بر اساس قیمت بالا: پورشه در آگهی کایِنه با افتخار می‌گوید: "قیمت از ۵۵،۰۰۰ دلار شروع می‌شود."

اهداف عمومی قیمت‌گذاری معمولاً شامل حفظ بقا، حداکثر کردن سود فعلی، رهبری سهم بازار، یا حفظ و ایجاد رابطه با مشتری می‌باشد. به بیان دیگر شرکت می‌تواند قیمت را با هدف جذب مشتریان جدید یا حفظ سود آور مشتریان فعلی تعیین کند. یا می‌تواند قیمت را پایین تعیین کند تا رقبا امکان ورود به بازار را نداشته باشند، یا قیمت را در سطحی تعیین کند که باعث تعادل بازار شود. همچنین می‌توان قیمت را طوری تعیین کرد که وفاداری مشتریان و پشتیبانی نمایندگان فروش حفظ شود و یا اینکه دولت مجبور به دخالت نشود. قیمت را می‌توان به طور موقتی کاهش یافت تا مصرف کنندگان نسبت به برندی خاص تحریک شوند. یا قیمت را طوری تعیین کرد که به فروش دیگر محصولات شرکت کمک کند. بنابراین قیمت‌گذاری در پیاده سازی اهداف شرکت، در تمام سطوح نقش مهمی ایفا می‌کند.

قیمت تنها یکی از ابزارهای آمیخته بازاریابی است که شرکت برای دستیابی به اهداف بازاریابی از آن استفاده می‌کند. تصمیمات قیمت باید با تصمیمات طراحی محصول، توزیع، و تبلیغات هماهنگی داشته باشد تا برنامه بازاریابی یکپارچه پایدار و مؤثری شکل بگیرد. تصمیماتی که در مورد دیگر متغیرهای آمیخته بازاریابی گرفته می‌شود ممکن است بر تصمیمات قیمت‌گذاری اثر بگذارد. مثلاً اگر تصمیم گرفته شود که موقعیت محصول به عنوان محصولی با کیفیت تثبیت شود، باید

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

فروشنده قیمت بیشتری برای آن تعیین کند تا هزینه‌های بالاتر پوشش داده شود. تولید کنندگانی هم که می‌خواهند توزیع کنندگان از محصولشان پشتیبانی کرده و به تبلیغ آن بپردازد باید حاشیه سود بالاتر آنها را در قیمت منظور کنند.

معمولاً شرکتها ابتدا موقعیت محصولشان را بر اساس قیمت مشخص می‌کنند و بعد دیگر تصمیمات آمیخته بازاریابی را با قیمتی که مشخص شده هماهنگ می‌نمایند. در این حالت، قیمت عامل تعیین کننده‌ای در موقعیت محصول است که بازار، رقبا، و طراحی محصول را مشخص می‌کند. شرکتهای بسیاری چنین استراتژیهای تعین موقعیت-قیمتی را با تکنیکی به نام **قیمت‌گذاری هدفدار** بکار می‌برند که اسلحه استراتژیک نیرومندی می‌باشد. در قیمت‌گذاری هدفدار، فرآیند معمول که در آن ابتدا محصول طراحی شده، هزینه‌های آن مشخص شده و بعد این سوال مطرح می‌شود که "آیا می‌توانیم آنرا به این قیمت بفروشیم؟" معکوس می‌شود. در این روش، کار را با قیمت ایده‌آلی که بر اساس ذهنیت مشتری شکل گرفته آغاز می‌کنند و بعد هزینه‌ها را هدف می‌گیرند تا مطمئن شوند به آن قیمت خواهند رسید.

قیمت‌گذاری هدفدار
قیمت‌گذاری که با قیمت ایده‌آل فروش آغاز شده و هزینه‌ها را هدف می گیرند تا مطمئن شوند که به آن قیمت خواهند رسید.

پروکتِر اَند گَمبِل، قیمت‌گذاری هدفدار را برای قیمت‌گذاری و ایجاد محصول بسیار موفقش با نام مسواک برقی اِسپین بِراش کِرِست بکار برد:

> پی اَند جی، معمولاً قیمتها را بالا تعیین می‌کند، اما در مورد کِرِست اِسپین بِراش، طرز تفکر معمولش را عوض کرد. این شرکت، کار را با قیمت که برای بازار پایین بود شروع کرد و بعد راهی برای سود بردن از آن یافت. ایده اِسپین بِراش، هنگامی به ذهن مخترع آن رسید که در فروشگاههای وال مارت محل زندگی‌اش قدم می‌زد و متوجه شد که سونی کِیر، اینترِ پلاک و دیگر مسواکهای برقی بیش از ۵۰ دلار قیمت دارند. این مسواکهای گران قیمت، سهم بسیار ناچیزی از کل بازار مسواک را به خود اختصاص داده بودند. طراحان استدلال کردند که یک مسواک برقی ارزان، می‌تواند بازار خیلی خوبی داشته باشد. آنها تصمیم گرفتند قیمت هدف به همراه باطری، فقط ۵ دلار باشد- ۱ دلار بیشتر از گرانترین مسواک معمولی- و طراحی مسواکی را آغاز کردند که بتوان آنرا به این قیمت فروخت. هر کدام از عناصر طراحی را به دقت با قیمت هدف تطابق دادند. پی اَند جی برای اینکه بتواند به این قیمت دست پیدا کند، برنامه تبلیغاتی گسترده‌ای که برای محصولات جدید اجرا می‌کرد را کنار گذاشت. در عوض برای اینکه اِسپین بِراش بیشتر در جلو صندوق توجه مردم را به خود جلب کند، روی بسته‌بندی عبارت " امتحان کن" را درج کرد و به مصرف‌کنندگان اجازه داد مسواک را در فروشگاه روشن کنند. قیمت‌گذاری هدفدار باعث شد اِسپین بِراش به یکی از موفق‌ترین محصول جدید پی اَند جی تا آن زمان تبدیل شود. امروزه این مسواک در آمریکا بین مسوالکهای دستی و برقی پر فروش‌ترین بوده و بیش از ۴۰ درصد از بازار مسواکهای برقی را به خود اختصاص داده است.[۱۲]

www.modirefarda.com مدیر فردا

برخی شرکتها هم بر قیمت تأکیدی ندارند و دیگر ابزارهای آمیخته بازاریابی را برای ایجاد *موقعیتی غیر قیمتی*(Nonprice Positioning) بکار می‌برند. غالباً بهترین استراتژی، تعیین کمترین قیمت نیست، بلکه باید پیشنهاد بازاریابی را متمایز کرد تا ارزش قیمت بالاتر را داشته باشد. مثلاً شرکت وایکینگ لوازم خانگی باکیفیت بهتر عرضه کرده و محصولاتش را نسبت به رقبا با قیمت‌های بالاتری عرضه می‌کند. مشتریان هم کیفیت بالاتر وایکینگ را درک کرده‌اند و حاضرند برای آن پول بیشتری بپردازند.

حتی برخی بازاریابان، قیمت بالا را به عنوان ویژگی محصولشان در تثبیت موقعیت معرفی می‌کنند. مثلاً گرَند مارنییر هر بطری از نوشیدنی Curvée du Cent Cinquantenaire را به قیمت ۲۲۵ دلار و با این شعار به بازار عرضه کرده است: «یافتنش سخت است، تلفظ اسمش غیر ممکن است، و آنقدر گران است که فقط بعضی‌ها بخرندش». پورشه با افتخار در تبلیغات کِی‌مَن می‌گوید " قیمت از ۴۹،۴۰۰ دلار شروع می‌شود." اِشتاین ویز نیز بهترین پیانو دنیا را به قیمتی که با آن همخوانی دارد عرضه می‌کند. گرَند پیانو اِشتاین وِیز ممکن است تا ۱۶۵،۰۰۰ دلار هم قیمت داشته باشد(به بازاریابی در عمل ۱۰-۲ مراجعه کنید).

بنابراین، بازاریابان در تعیین کردن قیمت باید کل آمیخته بازاریابی را در نظر داشته باشند. اگر موقعیت محصول بر اساس عوامل غیر قیمتی ثبیت شود، آنگاه تصمیمات در مورد کیفیت، تبلیغات، و توزیع، قیمت را به شدت تحت تأثیر قرار خواهند داد. اگر قیمت عامل تعیین کننده‌ای در تثبیت موقعیت باشد، آنگاه تصمیماتی که در مورد دیگر عناصر آمیخته بازاریابی گرفته

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

می‌شود به شدت تحت تأثیر آن قرار خواهد گرفت. اما بازاریابان باید توجه داشته باشند که حتی وقتی قیمت به عنوان یک ویژگی معرفی می‌شود نیز مشتریان به ندرت فقط بر اساس قیمت خرید می‌کنند. آنها در مقابل به دنبال محصولی هستند که با توجه به پول پرداخت شده، بیشترین مزیت را برایشان دارد.

ملاحظات سازمانی

مدیریت باید مشخص کند که چه کسی در سازمان قیمت را تعیین می‌کند. شرکتها، قیمت‌گذاری را به شکلهای مختلفی مدیریت می‌کنند. معمولاً در شرکتهای کوچک، قیمت‌گذاری توسط مدیر ارشد انجام می‌شود، نه بخش بازاریابی یا فروش. در شرکتهای بزرگ، قیمت‌گذاری توسط مدیران بخش یا خط محصول انجام می‌شود. در بازارهای صنعتی ممکن است مسئولین فروش اجازه داشته باشند تا در محدوده مشخصی با مشتری در مورد قیمت مذاکره کنند. به هر حال، مدیر ارشد اهداف و سیاستهای قیمت‌گذاری را تعیین کرده و در بیشتر موارد قیمتهایی که توسط مدیران سطوح پایین‌تر یا مسئولان فروش پیشنهاد شده را تأیید می‌کند.

در صنایعی که قیمت‌گذاری، عاملی کلیدی محصوب می‌شود(خطوط هواپیمایی، هوا فضا، فولاد، خطوط راه آهن، شرکتهای نفتی)، معمولاً بخشی برای قیمت‌گذاری در شرکت وجود دارد که بهترین قیمت را مشخص کرده یا دیگران را در تعیین آن یاری می‌کند. این واحد به بخش بازاریابی یا مدیر ارشد گزارش می‌دهد. دیگر افرادی که بر قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند شامل مدیران فروش، مدیران تولید، مدیران مالی، و حسابداران می‌باشند.

بازار و تقاضا

همانطور که قبلاً اشاره کردیم، برای قیمت‌گذاری درست باید بدانیم که درک مشتری از ارزش محصول بر قیمتی که حاضر است برای آن بپردازد اثر می‌گذارد. هم خریداران مصرفی و هم خریداران صنعتی سعی می‌کنند بین قیمتی که برای محصول یا خدمت باید بپردازند و مزایایی که از آن برایشان حاصل می‌شود توازنی برقرار کنند. بنابراین بازاریابان قبل از آنکه قیمت را مشخص کنند باید از رابطه بین قیمت و تقاضا برای محصول درکی پیدا کنند. در این بخش با جزئیات بیشتر به بررسی رابطه قیمت-تقاضا پرداخته و چگونگی تغییر آن در بازارهای مختلف را مورد بررسی قرار خواهیم داد. پس از آن روشهایی برای تحلیل رابطه قیمت-تقاضا را معرفی خواهیم کرد.

قیمت‌گذاری در بازارهای مختلف آزادی فروشنده در قیمت‌گذاری به نوع بازار بستگی دارد. اقتصاددانان چهار نوع بازار مختلف را تعریف کرده‌اند که در هر کدام چالشهای متفاوتی برای قیمت‌گذاری وجود دارد.

در شرایط *رقابت محض*(*Pure Competition*)، بازار از خریداران و فروشندگان بسیاری تشکیل شده که به طور یکسان کالاهایی همچون گندم، مس، و اوراق قرضه را داد و ستد می‌کنند. هیچ خریدار یا فروشنده مستقلی تأثیر زیادی روی قیمت بازار ندارد. هیچ فروشنده‌ای نمی‌تواند قیمت را افزایش دهد چون خریداران می‌توانند به میزان کافی از دیگر فروشندگان خریداری کنند. هیچ فروشنده‌ای هم محصولش را کمتر از قیمت بازار نمی‌فروشد، چون می‌تواند هرچه دارد را در قیمت بازار به فروش برساند. اگر قیمت و سود افزایش پیدا کند، فروشندگان جدید می‌توانند به سادگی وارد بازار شوند. در بازار کاملاً رقابتی، تحقیقات بازاریابی، توسعه محصول، قیمت‌گذاری، تبلیغات، و ترویج فروش هیچ نقشی ایفا نمی‌کنند یا نقش بسیار کمی دارند. از اینرو فروشندگان در این بازارها، وقت زیادی برای استراتژی بازاریابی صرف نمی‌کنند.

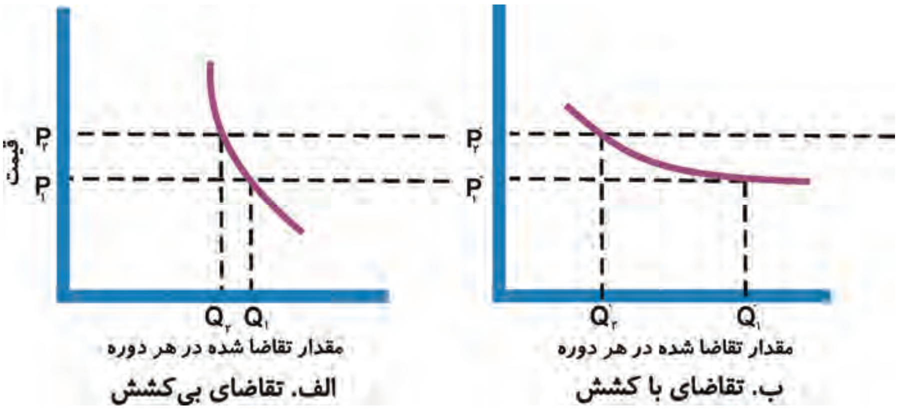
در شرایط *رقابت انحصاری*(*Monopolistic Competition*)، بازار از خریداران زیاد و چند فروشنده تشکیل شده که بجای یک قیمت مشخص، در محدوده‌ای از قیمتها به داد و ستد مشغول هستند. با توجه به اینکه فروشندگان می‌توانند پیشنهادهایشان را از هم متمایز کنند، محدوده‌ای از قیمتها در بازار ایجاد می‌شود. ممکن است خود محصول از نظر کیفیت، ویژگیها و ظاهر متفاوت باشد و یا اینکه خدمات همراه آن متمایز باشد. خریداران نیز تفاوت در محصولات فروشندگان را مشاهده کرده و قیمتهای متفاوتی را برای آنها پرداخت می‌کنند. فروشندگان سعی می‌کنند مشتریان را به بخشهای متفاوتی تقسیم کرده و علاوه بر قیمت، در برند، تبلیغات و فروش شخصی نیز تمایز بوجود آورند تا پیشنهاد متفاوتی به بازار ارائه کنند. مثلاً بیک با ایجاد برندی قوی و تبلیغات گسترده سعی کرده محصولات غذایی خود را از رقبای دیگر متمایز کرده و تأثیر

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۱۰-٤
منحنی تقاضا



قیمت بالاتر را کاهش دهد. با توجه به اینکه در این بازار، تعداد رقبا بسیار زیاد است، استراتژیهای قیمت گذاری رقبا نسبت به بازارهای انحصاری چند جانبه، تأثیر کمتری بر شرکت می‌گذارد.

در شرایط *رقابت چند جانبه(Oligopolistic Competition)*، بازار از تعداد کمی فروشنده تشکیل شده که به شدت نسبت به استراتژی‌های قیمت‌گذاری و بازاریابی یکدیگر حساس هستند. محصول ممکن است یکسان(فولاد، آلومینیوم) یا غیر یکسان(خودرو، کامپیوتر) باشد. از آنجا که ورود به بازار برای فروشندگان جدید دشوار است، تعداد آنها محدود می‌باشد. هر فروشنده مراقب استراتژیها و اقدامات رقبا است. اگر یکی از شرکتهای تولید کننده فولاد قیمتهایش را ۱۰ درصد کاهش دهد، خریداران فوراً به این عرضه‌کننده روی می‌آورند. دیگر تولید کنندگان فولاد هم یا باید قیمت‌ها را کاهش دهند یا اینکه خدمات بهتری ارائه نمایند.

در شرایط *انحصار کامل(Pure Monopoly)*، در بازار فقط یک فروشنده وجود دارد. این فروشنده ممکن است از انحصار دولتی(خدمات پست ایالات متحده آمریکا)، انحصار کنترل شده خصوصی(یکی از شرکتهای برق)، یا انحصار کنترل نشده خصوصی(دو پونت وقتی پلاستیک را معرفی کرد) بهره ببرد. قیمت‌گذاری در هر مورد به شکلی متفاوت مدیریت می‌شود. در انحصار کنترل شده، دولت شرکت را مکلف می‌کند تا نرخی تعیین کند که بازدهی عادلانه‌ای برایش در بر داشته باشد. در انحصار کنترل نشده می‌توان آزادانه قیمتی تعیین کرد که بازار تحمل آنرا دارد. اما آنها در هر صورت همیشه به دلایلی حداکثر قیمت را تعیین نمی‌کنند: تمایل به عدم جذب رقبا، تمایل به نفوذ سریع‌تر در بازار با قیمتهای پایین‌تر، و یا ترس از کنترل دولتی.

www.modirefarda.com مدیر فردا

منحنی تقاضا
منحنی که نشان می‌دهد در زمانی مشخص، بازار در سطح قیمتهای مختلف چه تعداد محصول خریداری می‌کند.

تحلیل رابطه قیمت-تقاضا هر قیمتی که شرکت تعیین کند، به سطح خاصی از تقاضا منجر می‌شود. رابطه بین قیمت تعیین شده و سطح تقاضای نتیجه شده در **منحنی تقاضا** در تصویر ۱۰-۶ نمایش داده شده‌است. منحنی تقاضا نشان می‌دهد که در هر سطح قیمت در بازه زمانی مشخص، چه تعداد محصول را می‌توان در بازار به فروش رساند. در حالت طبیعی، تقاضا و قیمت با هم نسبت عکس دارند؛ یعنی هرچه قیمت بیشتر باشد، تقاضا کمتر است. بنابراین اگر شرکت قیمت را از P_1 به P_2 افزایش دهد، فروش کاهش می‌یابد. به طور خلاصه می‌توان گفت که مشتریان با بودجه محدود، وقتی چیزی گران‌تر باشد، تعداد کمتری از آنرا خریداری می‌کنند.

در مورد کالاهای لوکس، منحنی تقاضا بعضی وقتها صعودی می‌شود. مشتریان تصور می‌کنند که قیمت بالاتر به معنی کیفیت بیشتر است. مثلاً مدتی قبل، شرکت گیتار گیبسون سعی کرد با کاهش قیمت، به شکل مؤثرتری با رقبای ژاپنی مثل یاماها و ایبانِز رقابت کند. اما با کمال تعجب متوجه شد که محصولاتش با قیمت پایین‌تر بدتر از قبل فروخته می‌شوند. مدیر اجرایی گیبسون متذکر می‌شود که: «ما با رابطه معکوس قیمت-تقاضا روبرو بودیم، هر چه قیمت را بالاتر می‌بردیم، فروش بیشتر می‌شد.» زمانی که دیگر تولید کنندگان گیتار، آلات موسیقی را سریعتر، ارزانتر و به تعداد بیشتر تولید می‌کردند، گیبسون همانند قبل ادعا می‌کرد که گیتارها را دانه به دانه و با دست می‌سازد. نتیجه این بود که قیمت پایین با سنت قدیمی گیبسون که خلق ابزاری با کیفیت عالی و منطبق با بالاترین استانداردهای طراحی بود، همخوانی نداشت.[۱۳] حتی در این حالت هم اگر شرکت قیمت را خیلی بالا ببرد، سطح تقاضا کاهش پیدا خواهد کرد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اکثر شرکتها سعی می‌کنند با تخمین زدن تقاضا در سطوح مختلف قیمت، منحنی تقاضایشان را بدست آورند. نوع بازار نیز تمایزهایی بوجود می‌آورد. در حالت انحصار، منحنی تقاضا نشان دهنده کل تقاضای بازار است که از سطوح مختلف قیمت منتج می‌شود. اگر شرکت با رقابت روبرو باشد، تقاضا در سطوح مختلف بستگی به این دارد که آیا قیمت رقبای دیگر با تغییر قیمت شرکت ثابت می‌ماند یا خیر.

■ منحنی تقاضا بعضی وقتها صعودی می‌شود: وقتی گیبسون متوجه شد که محصول با کیفیتش با قیمت کم به خوبی قیمت زیاد فروش نمی‌رود، شگفت زده شد.

کشش قیمت
مقیاسی از حساسیت تقاضا به تغییرات قیمت.

کشش قیمتی تقاضا بازاریابان باید از **کشش قیمت**، یعنی چگونگی پاسخ تقاضا به تغییر قیمت، نیز اطلاع داشته باشند. به دو منحنی تقاضای نشان داده شده در تصویر ۱۰-۶ توجه کنید. در تصویر ۱۰-۶ الف، افزایش قیمت از P_1 به P_2، باعث کاهش نسبتاً کم تقاضا از Q_1 به Q_2 شده است. در تصویر ۱۰-۶ ب، همان افزایش قیمت، منجر به کاهش شدید تقاضا از Q'_1 به Q'_2 شده است. اگر تقاضا با کمی تغییر در قیمت، تغییر جزئی بکند، می‌گوییم تقاضا بی‌کشش است. اگر تقاضا زیاد تغییر بکند، می‌گوییم تقاضا کشسان است. کشش قیمتی تقاضا با فرمول ذیل محاسبه می‌شود:

$$\text{کشش قیمتی تقاضا} = \frac{\text{٪تغییرات مقدار تقاضا}}{\text{٪تغییرات در قیمت}}$$

فرض کنید فروشنده قیمت را ۲ درصد افزایش داده و تقاضا ۱۰ درصد کاهش پیدا کرده‌است. در این حالت کشش قیمتی تقاضا ۵- است(علامت منفی نشان دهنده رابطه معکوس بین قیمت و تقاضا است) و تقاضا کشسان می‌باشد. اگر تقاضا با ۲ درصد افزایش قیمت، ۲ درصد کاهش پیدا کند، کشش ۱- است. در این حالت درآمد کل فروشنده ثابت باقی می‌ماند: فروشنده تعداد کمتری می‌فروشد، اما قیمت بالاتر باعث می‌شود درآمد کاهش پیدا نکند. اگر تقاضا با افزایش ۲ درصدی قیمت، ۱ درصد کاهش پیدا کند، کشش $-\frac{1}{2}$ است و تقاضا غیر کشسان می‌باشد. هرچه کشش تقاضا کمتر باشد، افزایش قیمت برای فروشنده بهتر است.

چه چیزی کشش تقاضا را مشخص می‌کند؟ وقتی خریداران محصولی می‌خرند که منحصر به فرد بوده یا از نظر کیفیت، وجهه، یا استثنایی بودن بی‌همتا است، نسبت به قیمت حساسیت کمتری نشان می‌دهند. اگر پیدا کردن کالای جایگزین دشوار باشد یا کیفیت آنرا به سادگی نتوان مقایسه کرد نیز حساسیت کمتری به قیمت وجود دارد. مورد آخر اینکه اگر هزینه محصول نسبت به درآمدشان کم باشد یا هزینه با افراد دیگری تقسیم شود نیز حساسیت به قیمت کاهش پیدا می‌کند.[۱۴]

اگر تقاضا کشسان باشد، فروشندگان به کاهش قیمتها فکر می‌کنند. پایین آوردن قیمت باعث می‌شود درآمد کل افزایش پیدا کند. این کار وقتی عاقلانه است که هزینه‌های تولید و فروش بیشتر، از درآمد اضافی بیشتر نباشد. در عین حال، اکثر شرکتها دوست ندارند قیمت گذاری به شکلی انجام شود که محصولاتشان به عنوان کالای عمومی تلقی گردد(مثل گندم یا فولاد). در سالهای اخیر، اتفاقاتی چون قطع کنترل دولتی و ایجاد امکان مقایسه فوری قیمتها در اینترنت و فن‌آوریهای مشابه باعث شده است که کالاهای مختلفی از تلفن و کامپیوتر گرفته تا اتومبیل صفر کیلومتر همگی در نظر مشتری به صورت کالاهای یکسان در آیند و متمایز کردن آنها از هم به دشواری صورت پذیرد.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابان باید از همیشه بیشتر کار کنند تا بتوانند پیشنهادهایشان را از رقبایی که محصولی تقریباً مشابه را با قیمت مشابه یا حتی پایین‌تر به فروش می‌رسانند، متمایز کنند. شرکتها بیش از هر زمان دیگری نیازمند درک حساسیت قیمت مشتریان فعلی و بالقوه بوده و باید از نحوه مقایسه قیمت و خصوصیات محصول توسط مشتری دید بهتری پیدا کنند. از نظر کِوین کِلَنسی که مشاور بازاریابی است، «آنهایی که فقط به حساسیت قیمت توجه می‌کنند، پول را روی میز رها می‌کنند.»

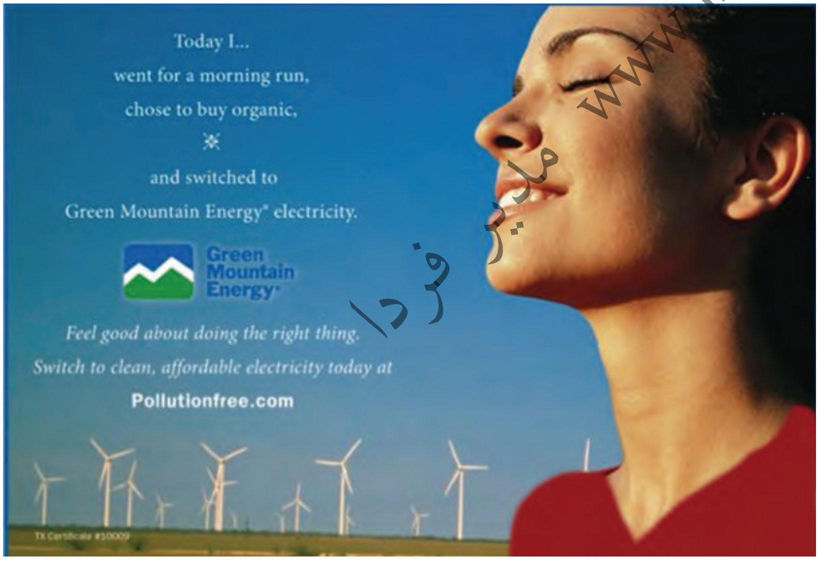
حتی در بازار انرژی که همه فکر می‌کنند کیلو وات با کلیو وات فرقی ندارد هم برخی شرکتها سعی می‌کنند این تصور را تغییر دهند. آنها سعی دارند برق تولیدی خود را متمایز کرده، جایگاه برند آنرا متمایز کرده و برنامه بازاریابی را بر اساس ملاحظاتی بجز قیمت استوار کنند. به عنوان نمونه، شرکت انرژی کوهستانهای سبز مصرف‌کنندگانی را هدف گرفته که نه فقط نگران محیط زیست هستند، بلکه حاضرند برای این نگرانی شرکت ارائه دهنده برق مورد نیاز خود را هم تغییر دهند. این شرکت برق را با منابع انژی پاک و تجدیدپذیری همچون آب، باد، خورشید و متانول تولید می‌کند. بدین ترتیب این شرکت موفق شده موقعیت خود را به عنوان برندی سبز در سطح آمریکا به مردم بشناساند و از تولید کنندگانی که خود را درگیر رقابت قیمت کرده و می‌خواهند به مشتریان حساس به قیمت خدمات بدهند، متمایز کند.[۱۵]

استراتژی‌ها و قیمت‌های رقبا

شرکت در هنگام قیمت‌گذاری باید هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای بازار رقبا را نیز در نظر داشته باشد. مصرف‌کنندگان بر اساس قیمتی که رقبا برای محصول مشابه تعیین کرده‌اند در مورد ارزش محصول قضاوت می‌کنند. مصرف‌کننده‌ای که می‌خواهد یک دوربین دیجیتال کانون خریداری کند، ارزش و قیمت این دوربین را بر اساس قیمت محصولات مشابهی که توسط کوداک، نیکون، سونی و شرکتهای دیگر تولید شده ارزیابی می‌کند.

علاوه بر این ممکن است استراتژی قیمت‌گذاری شرکت، ماهیت رقابتی که با آن روبرو است را هم تغییر دهد. اگر کانون استراتژی قیمت بالا، سود زیاد را در پیش گیرد ممکن است رقبا نیز جذب آن بازار شوند. استراتژی قیمت کم، سود کم ممکن است رقبا را منصرف کرده و باعث شود آنها از بازار خارج شوند. کانون باید هزینه‌ها و ارزشش را با هزینه‌ها و ارزش رقبا مقایسه کند. پس از آن می‌تواند این مقایسه را به عنوان نقطه شروع قیمت‌گذاری بکار برد.

وقتی شرکت می‌خواهد استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقبا را ارزیابی کند باید چند سؤال بپرسد. اول اینکه پیشنهاد بازاریابی شرکت در مقایسه با پیشنهاد بازاریابی رقبا از نظر مشتریان چه ارزشی دارد؟ اگر مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که محصول یا خدمات شرکت ارزش بالاتری دارد، می‌توان قیمت را بالاتر برد. اگر مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که ارزش پیشنهاد از رقبا پایین‌تر است، یا باید قیمت را پایین آورد یا اینکه تصور مشتریان را عوض کرد تا قیمت بالاتر توجیه داشته باشد.



■ جی اِم ای با وعده پیشرو بودن در عرضه انرژی از منابع پاک و تجدید پذیر و کمک به مصرف‌کنندگان در حفظ محیط زیست توانست در رقابت با برندهای ارزان‌تری که بر مصرف‌کنندگان حساس‌تر متمرکز شده‌بودند، موفقیت کامل را بدست آورد.

سؤال دوم اینکه رقبای فعلی تا چه حد قدرتمند هستند و استراتژیهای فعلی قیمت‌گذاری آنها چیست؟ اگر با تعدادی

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

رقیب کوچک روبرو هستید که نسبت به ارزش چیزی که ارائه می‌کنند، قیمت‌های بالایی طلب می‌کنند می‌توان قیمت‌ها را کاهش داد تا رقبای ضعیف‌تر بازار را ترک کنند. اگر بازار در انحصار شرکت‌های بزرگی است که قیمت‌های پایینی تعیین کرده‌اند می‌توان بخشهای خاص بازار که مورد توجه نبوده‌اند را هدف گرفت و با ارائه محصولات ارزش دارای ارزش افزوده، قیمت بالاتری طلب کرد. به عنوان مثال کتاب فروشی محله شما نمی‌تواند با کتابفروشی آمازون یا بارنس اند نابل بر سر قیمت رقابت کند. از اینرو عاقلانه این است که خدمات ویژه‌ای برای مشتریان در نظر بگیرد تا قیمت‌های بالاتری که طلب می‌کند، توجیه داشته باشد.

سؤال آخری که باید پرسید این است که چشم انداز رقابت چه تأثیری بر حساسیت قیمتی مشتری خواهد داشت؟[16] مثلاً اگر محصولات با هم تفاوت‌های کمتری داشته باشند، مشتریان بیشتر به قیمت حساسیت نشان می‌دهند. آنها محصولی را خواهند خرید که قیمت پایین‌تری دارد. هر چقدر مصرف‌کنندگان قبل از خرید اطلاعات بیشتری در مورد محصول داشته باشند، حساسیت آنها به قیمت بیشتر خواهد بود. امکان مقایسه آسان بین محصولات باعث می‌شود مشتریان ارزش گزینه‌های مختلف را بهتر ارزیابی کرده و موردی را انتخاب کنند که به نظرشان بیشتر ارزشمند است. آخرین مورد اینکه اگر جایگزین کردن یک محصول با محصول مشابه ساده باشد، مشتریان بیشتر نسبت به قیمت حساسیت نشن خواهند داد.

هنگام تصمیم گیری در مورد قیمت در مقایسه با قیمت رقبا از چه اصلی باید پیروی کنیم؟ پاسخ تئوریک به این سؤال ساده است، اما در عمل کار دشواری است: مهم نیست که می‌خواهید چه قیمتی تعیین کنید – بالا، پایین، متوسط – اطمینان حاصل کنید که در ازای آن قیمت ارزش ممتازی به مشتری ارائه می‌کنید.

دیگر عوامل بیرونی

هنگام قیمت‌گذاری، شرکت باید عوامل بسیاری که در محیط بیرونی‌اش قرار دارند را نیز در نظر بگیرد. *وضعیت اقتصادی* ممکن است بر استراتژی قیمت‌گذاری شرکت تأثیر زیادی بگذارد. عوامل اقتصادی مثل توسعه یا رکود، تورم، و نرخ بهره نیز تصمیمات قیمت‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چون هم درک مشتری از قیمت و ارزش محصول را تغییر می‌دهند و هم هزینه‌های تولید محصول را.

شرکت باید تأثیری که قیمتهایش بر دیگر گروههای بازار می‌گذارد را هم مد نظر داشته باشد. خرده فروشان نسبت به قیمتهای متفاوت چه واکنشی نشان می‌دهند؟ شرکت باید قیمت را طوری تعیین کند که سود منصفانه‌ای برای خرده‌فروشان فراهم شود، از تلاششان تقدیر شود، و به آنها در فروش مؤثر محصول کمک کند. *دولت*، یکی دیگر از تأثیرگذاران مهم بر تصمیمات قیمت‌گذاری است. مورد آخر اینکه ممکن است لازم باشد *نگرانیهای اجتماعی* را هم در تصمیم‌گیری دخیل کرد. هنگام قیمت‌گذاری ممکن است لازم باشد فروش کوتاه مدت، سهم بازار، و هدف‌گذاری سود را به نحوی تغییر داد تا ملاحظات کلان اجتماعی هم مد نظر قرار گیرد. مسائل سیاست گذاری عمومی در قیمت‌گذاری را در فصل بعد مورد بررسی قرار خواهیم داد.

تا اینجا متوجه شدیم که تصمیمات قیمت‌گذاریت تحت تأثیر مجموعه پیچیده‌ای قرار دارد که شامل مشتری، شرکت، رقابت و نیروهای محیطی می‌باشد. در فصل بعدی به بررسی استراتژی‌های قیمت‌گذاری خواهیم پرداخت که در اختیار بازاریابان قرار دارد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرور مفاهیم

امروزه شرکتها با محیط قیمت‌گذاری بسیار رقابتی و شدیداً در حال تغییری روبرو هستند. شرکتها پس از آنکه ارزش‌های مورد نظر مشتری را از طریق دیگر فعالیت‌های آمیخته بازاریابی خلق کردند، باید بخشی از این ارزش را به وسیله قیمتی که برای محصول تعیین می‌کنند، از مشتری دریافت نمایند. این فصل به بررسی ملاحظات درونی و بیرونی پرداخته که بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند و در مورد رویکردهای عمومی در قیمت‌گذاری بحث می‌کند.

۱. **به سؤال «قیمت چیست؟» پاسخ داده و در مورد اهمیت قیمت گذاری در محیط شدیداً متغیر امروزی بحث کنید.**

قیمت را به طور خلاصه می‌توان مقدار پولی دانست که برای کالا یا خدمتی از مشتری اخذ می‌شود. به عبارت دیگر، قیمت مجموع کل

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

ارزشهایی است که مصرف‌کننده می‌پردازد تا مزایای به‌دست‌آوردن و یا استفاده کردن محصول یا خدمت را بدست آورد. چالش پیش روی قیمت‌گذاری، یافتن قیمتی است که وقتی مشتری آنرا در ازای ارزشی که برایش خلق شده می‌پردازد، سود منصفانه‌ای نصیب شرکت شود.

علیرغم افزایش نقش عوامل غیر قیمتی در فرآیندهای مدرن بازاریابی، هنوز هم قیمت جزء عناصر تأثیر گذار آمیخته بازاریابی می‌باشد. قیمت تنها عنصر آمیخته بازاریابی است که درآمد ایجاد می‌کند؛ عناصر دیگر همگی هزینه‌ساز هستند. قیمت یکی از منعطف‌ترین عناصر آمیخته بازاریابی نیز می‌باشد. قیمت را بر خلاف ویژگیهای محصول و تعهدات در قبال کانالهای توزیع می‌توان به سرعت تغییر داد. حتی با این وجود هم شرکتهای بسیاری در مدیریت قیمت خوب عمل نمی‌کنند– تصمیمات قیمت‌گذاری و رقابت بر سر قیمت جزء بزرگترین مشکلات مدیران بازاریابی می‌باشند. مشکلات قیمت‌گذاری معمولاً به دلیل عجله مدیران در کاهش قیمت، مبتنی بر هزینه بودن قیمت بجای مبتنی بر ارزش بودن آن، و هماهنگ نبودن قیمت با دیگر بخشهای آمیخته بازاریابی ایجاد می‌شود.

۲. در مورد اهمیت شناخت ارزشهای درک شده مشتری هنگام تعیین قیمت توضیح دهید.

نقطه شروع قیمت‌گذاری درست، ایجاد درک کاملی از ارزشی است که محصول یا خدمت برای مشتری خلق می‌کند. پس از آن باید قیمتی تعیین کرد که آن ارزش را جذب کند. درک مشتری از ارزش محصول، سقف قیمت را مشخص می‌کند. اگر مشتری احساس کند که قیمت محصول از ارزش آن بالاتر است، آنرا نخواهد خرید. در *قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش*، درک مشتری از ارزش را به عنوان عنصر کلیدی قیمت‌گذاری در نظر می‌گیریم، نه هزینه‌های فروشنده را. شرکتها می‌توانند یکی از دو نوع روش قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش را بکار گیرند. در قیمت‌گذاری ارزش مناسب، ترکیب درستی از کیفیت و خدمات خوب را با قیمتی منصفانه به مشتری پیشنهاد می‌کنیم. *هر روز پایین قیمت‌گذاشتن* یکی از مثالهای این استراتژی می‌باشد. *قیمت‌گذاری ارزش افزوده* مستلزم اضافه کردن ویژگیها و خدمات دارای ارزش افزوده به محصول می‌باشد تا شرکت بتواند پیشنهاد بازاریابی‌اش را متمایز کرده و تعیین قیمت بالاتر را توجیه کند.

۳. درباره اهمیت هزینه‌های شرکت و محصول در تعیین قیمت بحث کنید.

قیمتی که شرکت تعیین می‌کند، کمتر از حدی است که هیچ تقاضایی ایجاد نشود و بیشتر از مقداری است که باعث شود شرکت ضرر بدهد. ارزش درک شده از نظر مشتریان، سقف قیمت را تعیین کرده و هزینه‌های شرکت و محصول کف آن را مشخص می‌کنند. اگر قیمت پایین‌تر از هزینه‌ها تعیین شود، شرکت ضرر خواهد داد. *قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه* شامل تعیین قیمت بر اساس هزینه‌های تولید، توزیع و فروش و اضافه کردن نرخ بازگشتی منصفانه برای زحمات و ریسک‌های مربوطه می‌باشد.

هزینه‌ها یکی از ملاحظات مهم در تعیین قیمت می‌باشند. اما قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه بیشتر مبتنی بر محصول است تا مشتری. شرکتی محصولی که فکر می‌کند خوب است را طراحی کرده و قیمتی برای آن تعیین می‌کند که هزینه‌هایش را پوشش داده و سود هدف را عایدش کند. اگر قیمت بالا باشد، شرکت مجبور می‌شود حاشیه سود خود را کاهش داده و یا به فروش پایین‌تر قناعت کند که در هر صورت باعث کاهش سود خواهد شد. شرکت باید هزینه‌ها را به دقت زیر نظر داشته باشد. اگر هزینه‌های تولید و فروش نسبت به رقبا بالاتر باشد، یا باید قیمت بالاتری تعیین کند و یا سود خود را کاهش دهد که در هر دو صورت آنرا در موقعیت عدم مزیت رقابتی قرار می‌دهد. هزینه کل، مجموع هزینه ثابت و متغیر در هر سطح تولید می‌باشد. مدیریت انتظار دارد قیمتی که از مشتری طلب می‌کند، حداقل در هر سطح تولید هزینه کل را پوشش دهد. مدیر شرکت برای قیمت‌گذاری عاقلانه، باید بداند هزینه‌ها در سطوح تولید متفاوت چطور تغییر می‌کنند. رویکرد قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه شامل روش *قیمت‌گذاری اضافه بر هزینه* و *قیمت‌گذاری نقطه سر به سر* (یا قیمت‌گذاری سود هدف) می‌باشد.

۴. دیگر عوامل مهم درونی و بیرونی که بر تصمیم‌گیری سازمان در مورد قیمت تأثیر می‌گذارند را برشمارید.

دیگر عوامل درونی که بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیرگذار هستند شامل استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی، و ملاحظات سازمانی می‌باشد. برخی شرکتها هم دیگر ابزارهای آمیخته بازاریابی را بکار می‌گیرند تا موقعیتی غیر قیمتی برای خود ایجاد کنند.

اهداف عمومی قیمت‌گذاری معمولاً شامل حفظ بقا، حداکثر کردن سود فعلی، رهبری سهم بازار، یا حفظ و ایجاد رابطه با مشتری می‌باشد. تصمیمات قیمت باید با تصمیمات طراحی محصول، توزیع، و تبلیغات هماهنگی داشته باشد تا برنامه بازاریابی یکپارچه پایدار و مؤثری شکل بگیرد. مورد آخر اینکه مدیریت برای هماهنگ شدن اهداف و تصمیم‌گیری‌های قیمت‌گذاری، باید مشخص کند که چه کسی در سازمان مسئول تعیین قیمتها می‌باشد.

دیگر ملاحظات بیرونی در قیمت‌گذاری شامل ماهیت بازار و تقاضا، استراتژی‌ها و قیمت‌های رقبا، و عوامل محیطی مثل اقتصاد، نیازهای نمایندگان فروش و عملکرد دولت می‌باشد. آزادی فروشنده در قیمت‌گذاری به نوع بازار بستگی دارد. در نهایت این مشتری است که مشخص می‌کند آیا شرکت قیمت مناسبی تعیین کرده است یا خیر. مشتری قیمت را با ارزش درک شده خود از محصول مقایسه می‌کند – اگر قیمت

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

از مجموع ارزش بالاتر باشد، محصول را نخواهد خرید. بنابراین شرکت باید درک درستی از مفاهیمی چون منحنی تقاضا(رابطه قیمت–تقاضا) و کشش قیمتی(حساسیت مصرف‌کننده به قیمت‌ها) داشته باشد. مصرف‌کنندگان قیمت محصول را با قیمت محصول رقبا نیز مقایسه خواهند کرد. از اینرو شرکت باید ارزش و قیمت پیشنهادات رقبا را هم بداند.

مرور اصطلاحات کلیدی

قیمت ۳۷۹	قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ۳۸۰	قیمت‌گذاری هدفدار ۳۹۰	هزینه‌های ثابت ۳۸۳
قیمت‌گذاری ارزشی Error! Bookmark not defined.	قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت Error! Bookmark not defined.	کشش قیمت ۳۹۳	هزینه‌های کل ۳۸۳
قیمت‌گذاری اضافه بر هزینه ۳۸۶	قیمت‌گذاری نقطه سر به سر	منحنی تجربه(منحنی یادگیری) ۳۸۵	هزینه‌های متغیر ۳۸۳
قیمت‌گذاری پویا Error! Bookmark not defined.	(قیمت‌گذاری سود هدف) ۳۸۷	منحنی تقاضا ۳۹۲	

گفتگو در مورد مفاهیم

۱. در این فصل اشاره شد که شرکتهای بسیاری قیمت‌گذاری را به خوبی انجام نمی‌دهند. بازاریابان بجز تکیه زیاد بر هزینه‌ها، دیگر با چه مشکلاتی در تعیین قیمت روبرو هستند؟

۲. تفاوت بین قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه و قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش چیست؟

۳. چهار تن از فارغ‌التحصیلان دوره مدیریت بازرگانی(MBA) می‌خواهند شرکت خدماتی مالی تأسیس کنند. آنها می‌خواهند استراتژی قیمت‌گذاری ارزش مناسب را در قیمت‌گذاری بکار گیرند. آیا بکارگیری این استراتژی را به آنها پیشنهاد می‌کنید؟

۴. ریسک‌های قیمت‌گذاری منحی یادگیری برای شرکتی که به تازگی تولید پرینترهای جوهر افشان را آغاز کرده چیست؟

۵. قیمت‌گذاری بر اساس ارزش درک شده مشتری، هزینه‌ها و دیگر عوامل درونی انجام می‌شود. در مورد این عوامل درونی و تأثیری که ممکن است بر قیمت‌گذاری یک دستگاه پخش MP3 سونی بگذارند توضیح دهید.

۶. توضیح دهید که چرا کشش تقاضا یکی از عوامل مهم در قیمت‌گذاری محصولات عمومی(مثل گندم) می‌باشد؟

www.modirefarda.com مدیر فردا

بکارگیری اصول

۱. به سایت اخبار آمریکا و گزارش جهانی در آدرس http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/college رفته و فهرست دانشکده‌هایی که بالاترین ارزش را دارند، ببینید. در اینجا ارزش چطور تعریف شده است؟ آیا تعریف معتبری از ارزش می‌باشد؟

۲. با توجه به اطلاعات داده شده، تعداد پرسهای غذایی که رستوران باید بفروشد تا به نقطه سر به سر برسد را محاسبه کنید:

- قیمت متوسط هر پرس = ۱۰/۳۵ دلار
- پرسهای فروخته شده = ۸،۵۶۰
- غذا = ۲۷،۶۵۳ دلار
- نیروی کارگری غذا: ۱۸،۳۸۶ دلار
- نگهداری = ۲،۲۱۳ دلار
- بازاریابی = ۱،۶۵۰ دلار
- بیمه/حقوق = ۱،۹۰۴دلار
- بازیافت = ۹۸۸ دلار
- مدیریت = ۴،۸۵۵ دلار
- تدارکات = ۳،۱۳۳ دلار
- آب/برق/گاز = ۳،۱۵۹دلار
- اجاره = ۳،۹۶۰ دلار

۳. به نظر شما بر اساس این بیانیه تثبیت موقعیت، اهداف بازاریابی، استراتژی آمیخته بازاریابی و هزینه‌های سازمان چه وضعیتی دارد؟ « هیچکس نمی‌توان قیمت ما را بشکند. رقبایمان را مچاله خاهیم کرد.»

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تمرکز بر فن آوری

کاربران اینترنت به دریافت *رایگان* اطلاعات عادت کرده‌اند، اما بسیاری از خدمات دهندگان اینترنتی دوست دارند به سمت مدل‌های کمتر رایگان گام بردارند. این در حالیست که کاربران در مقابل پرداخت پول مقاوت کرده و بازاریابان به دنبال روش‌های خلاقانه‌ای هستند تا بتوانند این مدلها را با هم ترکیب کنند. گوگل که یکی از پربازدیدترین وب سایتهای اینترنتی و موتور جستجوی شماره یک اینترنت است برای این کار طرحی دارد. این شرکت برای آنکه در کنار خدمات جستجوی رایگان، راهی برای کسب درآمد ایجاد کند، وب سایت پاسخهای گوگل را راه اندازی کرده است(**answers.google.com**). این وب سایت که در سال ۲۰۰۶ بکار افتاد، دارای بیش از ۵۰۰ محقق گزینش شده بود تا به سؤالات پاسخ دهند. هر کاربر باید مبلغ نیم دلار که قابل استراد نبود را جهت ثبت سؤال خود پرداخت می‌کرد و مبلغی را تعیین می‌کرد که حاضر بود برای پاسخی دقیق و مبتنی بر تحقیقات کافی پرداخت کند. این مبلغ تنها در صورتی از کاربر اخذ می‌شد که از پاسخ سؤال ابراز رضایت می‌کرد. گوگل سه چهارم این مبلغ را به محققینی که پاسخ سؤال را تنظیم می‌کردند پرداخت می‌کرد و ۲۵ درصد باقیمانده را برای خود نگه می‌داشت. حداقل هزینه پاسخ دهی به هر سؤال ۲/۵ دلار بود و به طور متوسط برای هر سؤال ۷۵ دلار پرداخت شده بود. بررسی که به تازگی انجام شده نشان می‌دهد که در ازای پرداخت ۵ دلار به این سؤال پاسخ داده شده که آیا هنرمندی در حال کار بر روی آلبوم تازه‌ای هست یا خیر و در ازای مشخص کردن میزان درآمد حاصل از کار یک هنرمند خاص، ۱۵۰ دلار دریافت شده است.

در حال حاضر گوگل این وب سایت را به حالت معلق درآورده و تنها امکان جستجو در سؤالاتی که قبلاً ثبت شده‌اند وجود دارد.

۱. گوگل در قیمت‌گذاری از رویکرد مبتنی بر هزینه استفاده کرده یا مبتنی بر ارزش؟ توضیح دهید.

۲. هدف گوگل از ارائه این محصول چه بوده است؟

۳. افزایش رقابت چه تأثیری بر استراتژی بازاریابی گوگل برای این محصول می‌توانست داشته باشد؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

خرده فروشان مستقل در رقابت با فروشگاههای بزرگی چون ول مارت، تویز آر آس و بست بای بسیار ضعیف هستند. معمولاً خرده فروشان بزرگتر به دلیل کارآمدتر بودن عملکر خود می‌توانند قیمتهای پایین‌تری تعیین کنند. همچنین با توجه به حجم فروش بسیار بالا می‌توانند درصد سود پایین‌تری تعیین کنند. اما اگر یک فروشگاههای بزرگ برای رقابت با خرده فروشان مستقل قیمت را از هزینه‌هایشان هم پایین‌تر تعیین کنند چه؟ بست بای مدتهاست توسط خرده فروشان مستقل موسیقی در مظن اتهام است که موسیقی را به عنوان رهبر زیان ده انتخاب کرده و با عبور از خط قرمز و تعیین قیمت پایین‌تر از قیمت عمده فروشی، روشی غارتگرانه برای قیمت‌گذاری در پیش گرفته است. بِست بای در سال ۲۰۰۶ فروش فوق‌العاده یک هفته‌ای را برای ۲۰ عنوان فیلم مستقل آغاز کرد و آنها را به قیمت ۷/۹۹ دلار یعنی ۲ دلار ارزان‌تر از قیمت عمده فروشی آن عرضه کرد. در کل بازار فروش سی دی های مستقل به شدت بالا رفت و در آن هفته نسبت به هفته قبل ۶۵ درصد افزایش نشان داد. مشکل از نظر خرده فروشان مستقل این بود که بخش جزئی از این فروش عاید آنها شد. مدیران اجرایی شرکتهای تولید کننده این سی دی‌ها ادعا کردند که از کار بست بای یعنی تعیین قیمت زیر قیمت عمده فروشی اطلاعی نداشته‌اند و در مورد وضعیت خرده فروشان در آینده ابراز نگرانی کردند.

۱. قیمت‌گذاری سی دی‌ها با استراتژی کلی آمیخته بازاریابی بِست بای چطور هماهنگی دارد؟

۲. در مورد کشش تقاضای موسیقی‌های مستقل نظر بدهید. آیا به نظر شما بست بای به نقطه سر به سر این سی دی‌ها رسیده است؟

۳. آیا تبلیغات بِست بای قانونی بوده است؟ اخلاقی چطور؟ توضیح دهید.

نگاه کنید به: "Best But Promo Raises Ire" توسط Todd Martens در مجله Billboard شماره ۱۸ فوریه ۲۰۰۶ صفحه ۱۰

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۱۰–۱

قدرت قیمت‌گذاری: ارزشِ ارزش افزوده

وقتی شرکتی متوجه می‌شود که رقبای اصلی‌اش محصول مشابهی را با قیمت پایین‌تری عرضه کرده‌اند، به طور طبیعی تمایل دارد قیمت را یا معادل آنها و یا حتی پایین‌تر از آنها تعیین کند. با وجود اینکه ایده شکستن قیمت رقبا و مشاهده حجوم آوردن مشتریان برای خرید، جالب به نظر می‌رسد اما خطراتی هم در بر دارد. کاهش پی در پی قیمت ممکن است باعث بروز جنگ بر سر قیمتها بشود که می‌تواند حاشیه سود همه رقبا را در یک صنعت از بین ببرد. حتی ممکن است اوضاع از این هم بدتر شده و تخفیف دادن باعث شود ارزش محصول از چشم مشتریان بیافتد و قدرت فروشندگان برای حفظ قیمتهایی که در درازمدت برایشان سودآورد است، کاهش یابد.

خوب پس وقتی رقیبی قیمتها را می‌شکند، شرکت چطور می‌تواند قدرت قیمت‌گذاری خود را حفظ کند؟ معمولاً بهترین استراتژی این است که بجای شکستن قیمت رقبا، قیمت را کمی بالاتر از آنها تعیین کرده و مشتری را قانع کنید که قیمت بالاتر ارزشش را دارد. شرکت باید از خودش بپرسد که «محصول برای مشتریان چه ارزشی دارد؟» و بعد همه چیز را بر اساس این ارزش بنا کند. بدین ترتیب شرکت تمرکزش را از قیمت به ارزش معطوف می‌کند.

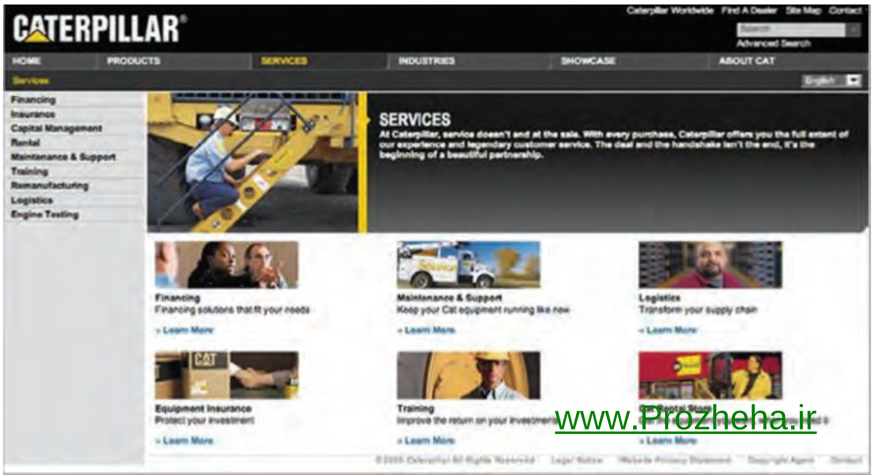
اما اگر محصولاتی که شرکت تولید می‌کنند، جزو محصولات عادی باشند که به طور معمول با محصولات رقیب تفاوت خاصی ندارند چه کار باید کرد؟ در این حالت شرکت باید راهی برای «غیر عادی» کردن محصولاتش بیابد- تا برای مشتری ارزش ممتازی ایجاد کند. می‌توان خصوصیات و خدمات دارای ارزش افزوده‌ای ایجاد کرد که پیشنهاد را متمایز کرده و قیمت و حاشیه سود بالاتر را توجیه می‌کند. در اینجا مثالهایی را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا ببینید تأمین‌کنندگان چطور با اضافه کردن خصوصیات و خدمات ارزش افزوده، برای خود مزیب رقابتی ایجاد کرده‌اند:

- *کاترِ پیلار:* کاتر پیلار برای تجهیزات ساختمانی و معدنی که تولید می‌کند، قیمتهای بالایی تعیین کرده و از سوی دیگر مشتریانش را قانع کرده که هر سنت یا شاید هم چند ده هزار دلار بیشتر پرداخت کردن، ارزشش را دارد. به طور معمول قیمتهای کاتر پیلار ۲۰ تا ۳۰ درصد از رقبایش بالاتر است- این درصد برای ماشینهای چند میلیون دلاری زرد رنگ غول پیکر، معادل ۲۰۰،۰۰۰ دلار می‌شود.

  اگر یکی از مشتریان مهم بالقوه به نماینده کاتر پیلار بگوید «می‌توانم همین دستگاه را از رقیبتان به قیمت پایین‌تری بخرم»، نماینده برای او تخفیف قائل نمی‌شود. او توضیح می‌دهد که با وجود قیمت‌های بالاتر، در مجموع پیشنهاد کاترپیلار بهترین پیشنهاد است. تجهیزات کاتر پیلار ماژولار طراحی شده‌اند تا بتوان در هنگام خرابی، قطعه معیوب را سریع خارج کرده و تعمیر کرد و بدین ترتیب زمان خواب ماشین کاهش می‌یابد. نمایندگان کاتر پیلار هم قطعات را در حجم زیادی انبار کرده‌اند و تضمین می‌کنیم قطعات مورد نیاز را در هر نقطه‌ای از دنیا که باشید، حداکثر ظرف ۴۸ ساعت به دست‌تان برسانیم تا زمان خواب ماشین زیاد نباشد. همچنین محصولات کاتر پیلار طوری طراحی شده‌اند که می‌توان آنها را بازسازی کرد، به همین دلیل است که رقبا نمی‌توانند با «زندگی دوم» کاتر پیلار رقابت کنند. از اینرو قیمت دستگاههای دست دوم کاتر پیلار معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد از رقبا بالاتراست. کاترپیلار علاوه بر کیفیت بالا و تدارک دیدن خدمات پس از فروش عالی، خدمات ارزش افزوده متنوعی هم در اختیار مشتریان قرار می‌دهد که از امکان لیزینگ و بیمه کردن تجهیزات گرفته تا آموزش نحوه استفاده و توصیه‌های مدیریت سرمایه‌گذاری را در بر می‌گیرد.

  فروشندگان کاتر پیلار توضیح می‌دهند که روی هم رفته با وجود قیمت بالاتر این دستگاهها، هزینه کل انتقال هر متر مربع خاک، هر تن استخراج مواد معدنی، و هر کیلومتر صاف کردن جاده با دستگاههای کاتر پیلار از رقبا ارزان‌تر تمام می‌شود- و این ادعا را گارانتی می‌کنند! به نظر می‌رسد بیشتر مشتریان هم با پیشنهاد ارزش کاتر پیلار موافق باشند چون سهم بازار این شرکت در بازار جهانی بیش از ۳۷ درصد است. صدای خر و خر این شرکت بزرگ شنیده می‌شود. ظرف دو سال گذشته فروش ۶۰ درصد و سود ۲۵۰ درصد رشد کرده است. با وجود قیمت‌های بالا، تقاضا آنقدر زیاد است که کاترپیلار در انجام به موقع تعهدات فروش خود با مشکل روبرو شده است.

- *پایونیر های-بِرِد اینترنشنال:* با اینکه به نظر می‌رسد یک عرضه کننده عمده بذر و دیگر محصولات کشاورزی در بازاری فعالیت می‌کند که محصولات با هم تفاوت آنچنانی ندارند، اما پایونیر های-بِرد که یکی از شرکتهای زیر مجموعه دو پونت است، اصلاً شبیه به شرکتهای فعال در این بازار عمل نمی‌کند. بذرهای پیوندی این شرکت که ثبت اختراع هم شده‌اند، نسبت به دیگر بذرها ۱۰ درصد بیشتر محصول می‌دهند. محققین این شرکت هر ساله ده‌ها هکتار زمین در مزارع آزمایشی که در نقاط مختلف دنیا واقع شده را به زیر کشت می‌برند تا نشان دهند که این ادعا واقعیت دارد.



البته این شرکت علاوه بر محصولات با کیفیت برتر، مجموعه‌ای از خدمات ارزش افزوده را هم در اختیار مشتریان گذاشته است. به عنوان مثال نمایندگان فروش این شرکت به لپ‌تاپ مجهز

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شده‌اند تا بتوانند اطلاعات و توصیه‌های سفارشی را در اختیار کشاورزان قرار دهند. نماینده می‌تواند نوع بذر ترکیبی که کشاورز استفاده کرده و اطلاعات دیگری در مورد قیمت، وسعت زمین، و خصوصیات محصول را وارد دستگاه کرده و از طریق این سیستم توصیه‌هایی در رابطه با چگونگی مدیریت مزرعه را در اختیار کشاورز قرار دهد. نماینده موارد متنوع دیگری را هم می‌تواند در اختیار کشاورز قرار دهد که از گزارش تحقیقات کشاورزی گرفته تا کمک به او در مقایسه محصولات شرکتهای رقیب را در بر می‌گیرد. پایونیر های-بِرِد حتی خدمات بیمه، مالی و بازاریابی را هم در اختیار کشاورزان قرار می‌دهد تا برایشان ارزش بیشتری خلق کند.

این شرکت ادعای خود مبنی بر اینکه «ما به موفقیت مشتریانمان ایمان داریم» را با عرضه محصولات برتر و خدمات ارزش افزوده به اثبات رسانده و از این رو توانسته قدرت قیمت‌گذاری بالای بدست آورد. با وجود قیمت‌های بسیار بالای این شرکت-شاید هم اصلاً به همین دلیل- سهم بازار آن در آمریکای شمالی از ۳۵ درصد در اوایل دهه ۱۹۸۰، به بیش از ۴۴ درصد افزایش یافته است.

- *شرکت مهندسی ماکرو سیستمز:* مارک بِکمَن، مدیر فروش شرکت ماکرو سیستمز که یک شرکت نرم افزاری است، می‌گوید: «دلیل اینکه ما توانسته‌ایم محصولمان را با این قیمت بفروشیم این است که خودمان را متمایز کرده‌ایم. محصولات ما دو برابر نزدیک‌ترین رقیبمان قیمت دارند و در بعضی موارد فاصله قیمت از این هم بیشتر است، ولی اگر بیشتر از آنها نفروشیم، کمتر هم نمی‌فروشیم.» ماکرو سیستمز بجای اینکه خود را درگیر جنگ قیمتها کند، با افزودن اجزاء و خدمات جدید، ارزش محصولاتش را بالا برده است. این شرکت با مشتریانش رابطه‌ای نزدیک برقرار می‌کند که برای آنها دارای ارزش افزوده است. وب سایت این شرکت اعلام شده که: «ما برای حفظ رابطه کاری خود با مشتریان، آنچه در توان داریم را انجام می‌دهیم. شهرتی که در این صنعت کسب کرده‌ایم هم بخاطر خدمات اضافه‌ای است که ارائه می‌کنیم.» بِک مَن می‌گوید نتیجه این است «که مشتریان بیش از پولی که پرداخت کرده‌اند خدمات می‌گیرند. ما هم چون فهمیده‌ایم مشتری چه می‌خواهد پول می‌گیریم.» وقتی مشتریان متوجه ارزش اضافی می‌شوند، قیمت برایشان در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. سخن پایانی بِک مَن این است که «بگذارید مشتریان مشخص کنند که محصول شما به این قیمت می‌ارزد یا خیر." به عقیده او اگر پاسخ این سوال منفی بود، آخرین کاری که باید انجام داد کاهش قیمتها است. بجای این به فکر ارزشِ ارزش افزوده باشید.

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۱۰-۲

اِشتاین وِی: قیمت اهمیتی ندارد؛ همه چیز، احساس اِشتاین وِی است

پیانو اِشتاین وِی قیمت بسیار بالایی دارد. گرند پیانوی معمولی اِشتاین وی بین ۴۰،۰۰۰ تا ۱۶۵،۰۰۰ دلار قیمت دارد. محبوب‌ترین مدل هم حدوداً ۷۲،۰۰۰ دلار فروخته می‌شود. اما خریداران اِشتاین وی اصلاً دنبال تخفیف نیستند. واقعیت این است که حتی قیمت بالاتر، بهتر هم هست. قیمت بالاتر نشان می‌دهد اِشتاین وِی بهترین چیزی است که می‌توان با پول بدست آورد- نمونه‌ای از برتری کیفیت یک محصول دست ساز. مهم این است که نام اِشتاین وِی در آداب و رسوم مردم رخنه کرده است. این نام تصویری از صحنه کنسرتهای سنتی، میهمانیهای مجلل، و مراسم و اجراهایی که طی ۱۵۰ سال گذشته برگزار شده‌اند را به خاطر می‌آورد. «در مورد اِشتاین وِی، قیمت اهمیتی ندارد؛ همه چیز، احساس اِشتاین وِی است.»

بی شک اِشتاین وِی و پسران با کیفیت‌ترین پیانوها را تولید می‌کنند. ثبت ۱۱۵ اختراع نشان می‌دهد که تا بحال هیچکس بیشتر از اِشتاین وِی و پسران به پیشرفت فن‌آوری تولید پیانو کمک نکرده‌اند. اِشتاین وی اولین کسی است که توانست زهوار یکپارچه پیانو را از روی هم قرار دادن ۱۷ لایه روکش شده بسازد. این شرکت فرآیندی برای خم‌کردن نواری ۷ متری از این ورقه‌های روی هم قرار گرفته اختراع کرده تا آنها را داخل گیره بزرگی به شکل پیانو قرار دهد. این همان قاب محکمی است که صدای واضح و منحصر به فرد اِشتاین وِی را خلق می‌کند. اِشتاین وِی و پسران تکمیل این طراحی را ادامه داده‌اند و امروزه یک پیانو ۲۴۳ تُن اِشتاین وِی که در آن از زه‌های فولادی محکم استفاده شده می‌تواند ۳۵ تن فشار را تحمل کند- آنقدر زه‌ها محکم هستند که اگر آنرا بین سقف و کف یک خانه سه اتاق متصل کرده و این فشار را به آن اعمال کنید، خانه منفجر می‌شود.

اِشتاین وِی و پسران علاوه بر در اختیار داشتن پیشرفته‌ترین فن‌آوری، بهترین مواد اولیه را هم در تولید پیانو بکار می‌برند. چوب درخت افرا، کاج، فان، سپیدار، و چهار نوع چوب دیگر در تولید این پیانو به کار می‌رود که هر کدام نقش خاصی در خلق زیبایی ظاهری و آکوستیک اِشتاین وِی دارند. تخته بزرگ موجد صدا که لرزش زه‌ها را به صدا تبدیل می‌کند، از چوب کاج برگزیده سیتکا آلاسکا تهیه می‌شود- یک درجه از استانداردهای هواپیمایی بالاتر است. اِشتاین وِی با مهارت خاصی این مواد اولیه به دقت انتخاب شده را به پیانوهای با کیفیتی تبدیل می‌کند که هیچکس توان رقابت با صدای آنها را ندارد. ساختن قطعات دست ساز و سر هم کردن بیش از ۱۲،۰۰۰ قطعه که در هر پیانوی اِشتاین وِی بکار می‌رود، در مجموع یکسال زمان برده و ۴۵۰ کارگر ماهر در آن مشارکت دارند. از اینرو نام این روش تولید را هر چیزی بجز تولید انبوه می‌توان گذاشت. کارخانه‌های اِشتاین وِی در آستوریا، نیویورک، و هامبورگ آلمان در هر سال حدوداً ۵،۰۰۰ پیانو تولید می‌کنند(این حجم تولید را با ۱۰۰،۰۰۰ پیانو که هر سال یاماها تولید می‌کند، مقایسه کنید).

کیفیت بسیار عالی اِشتاین وِی به تنهایی قیمت بالای آن را توجیه می‌کند، اما خریداران علاوه بر یک پیانو بسیار مرغوب چیزهای دیگری هم بدست می‌آورند. شهرت معنوی اِشتاین وِی هم به خریداران می‌رسد. داشتن یا نواختن پیانو اِشتاین وِی برای هر کسی مایه افتخار و سرافرازی است. ۹۸ درصد از تک نوازان پیانو در ارکستر سمفونی‌های مهم ترجیح می‌دهند آهنگ را با اِشتاین وِی بنوازند. بیش از ۹۰ درصد از پیانیست‌های کنسرتهای جهان که کلاً ۱۳۰۰ نفر هستند، عنوان هنرمند اِشتاین وِی را یدک می‌کشند؛ این عنوان مربوط به یک کلوپ ویژه برای موسیقی‌دانان حرفه‌ای است که اِشتاین وِی دارند. مشتریان اِشتاین وِی شامل آهنگ سازان و موسیقی‌دانان حرفه‌ای(از فَن کلیبرن گرفته تا بیلی جوئل)، مشتریان اشرافی(از لامار اَلکساندر گرفته تا پول ژان)، و مقامات دولتی(۲۵،۰۰۰ امین پیانو به سِزار اِلکساندر روسیه فروخته شد و پیانو شماره ۳۰۰،۰۰۰ نیز در اتاق شرقی کاخ سفید قرار گرفته و جایگزین ۱۰۰،۰۰۰ امین پیانو شد که هم اکنون در اِسمیتسونیا قرار دارد) می‌باشد.

اما فقط پیانیست‌های بسیار معروف و افراد ثروتمند نیستند که پیانوهای اِشتاین وِی را می‌خرند. ۹۹ درصد مشتریان اِشتاین وِی افراد مبتدی هستند که پیانو را برای استفاده شخصی در خلوتگاه خودشان خریداری می‌کنند. یکی از بازاریابان اِشتاین وِی می‌گوید: « بارها مدیران شرکتها و پزشکانی را دیده‌ام

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

که پیانوهای بزرگ اِشتاین وِی را خریداری کرده‌اند. اما خرید پیانو توسط فردی از طبقه متوسط هم موضوع غیر عادی نیست. به نظر می‌رسد قیمت بسیار بالا هم نمی‌تواند مشتاقان بی‌پول را از خرید این پیانو منصرف کند. اِشتاین وِی امکان پرداخت قسطی قیمت پیانو ظرف ۱۲ سال را فراهم کرده است.

پیانوهای اِشتاین وِی را هر نوع نوازنده‌ای می‌ستاید. ولادیمیر آشکِنازی، یکی از پیانیستها و رهبران مطرح ارکست سمفونی می‌گوید: «اِشتاین وِی تنها پیانویی است که نوازنده می‌تواند با آن هر کاری که بخواهد انجام دهد. و هر کاری که تصورش را بکند.» راندی نیومَن که از خوانندگان و آهنگسازان معاصر بوده و در طرف دیگر طیف نوازندگان قرار می‌گیرد، می‌گوید: «من در تمام عمرم اِشتاین وِی داشته‌ام و با آن نواخته‌ام. این پیانو، بهترین پیانو برای بِتهوون، چوپین، و رای چارلز بوده و من هم دوستش دارم.» بعضی مردم دوست دارند در پارکینگ منزلشان یک خودرو پورشه باشد، بعضی هم دوست دارند در اتاق نشیمنشان یک اِشتاین وِی باشد- هر دو تقریباً قیمت یکسانی دارند، و چیزی در مورد دارنده آن بیان می‌کنند.

اِشتاین وِی و پسران حتی در بدترین اوضاع هم به اصول حرفه‌ای و تصویری که در جامعه ایجاد کرده بودند، وفادار باقی ماندند – و همچنین قیمت بالایی که تعیین کرده بودند. با وجود اینکه دیگر این شرکت در مالکیت خانواده اِشتاین وِی قرار ندارد، اما صاحب فعلی آن نیز برای این برند منحصر به فرد، ارزش زیادی قائل بوده و با تمام قوا از آن محافظت کرده است. مدیران جدید این شرکت را در سال ۱۹۸۴ و در وضعیت بسیار اسفناکی خریداری کردند. در آن زمان بیش از ۹۰۰ پیانو در انبار باقی مانده بود و خاک می‌خورد. اما مدیریت جدید برای اینکه در کوتاه مدت سود کند، قیمت را کاهش نداد چون می‌دانست با این کار برند در معرض خطر بی‌ارزش شدن قرار می‌گیرد. آنها در عوض قیمتها را حفظ کرده و خودشان را بیش از پیش به حفظ کیفیت متعهد کردند. با این کار موقعیت برند حفظ شد و هنوز هم بازار را در اختیار دارد. اِشتاین وِی با وجود قیمت بسیار بالا – یا شاید هم به خاطر این قیمت بالا- توانسته ۹۵ درصد از بازار سالنهای کنسرت را در اختیار داشته باشد.

به همین دلیل است که پیانوی اِشتاین وِی هیچوقت حراجی ندارد. تعیین قیمت بسیار بالا، پایه و اساس پیشنهاد قیمت «خیلی بیشتر در مقابل خیلی بیشتر» می‌باشد که شرکت انتخاب کرده است. همانطور که می‌بینید تعیین قیمت بالا برای اِشتاین وِی و پسران نتایج خیلی خوبی داشته است. با وجود اینکه تنها دو درصد از حجم کمی فروش پیانو آمریکا در اختیار این شرکت قرار دارد، اما ۲۵ درصد از پولی که برای آن پرداخت می‌شود و حدوداً ۳۵ درصد از کل سود عایدی در این صنعت به اِشتاین وِی تعلق می‌گیرد.

از نظر مشتریان هم پولی که برای اِشتاین وِی پرداخت می‌کنند، در مقابل احساسی که بدست می‌آورند اصلاً به چشم نمی‌آید. کافی است نظر مجموعه‌داری را بپرسیم که اخیراً سفارش ساخت یک کپی از پیانو ۳ متری معروف آلما-تادما که در سال ۱۸۸۷ ساخته شده بود را داده است. قیمت این اِشتاین وِی رویایی چقدر است؟ ۶۷۵،۰۰۰ دلار- چشمانتان از حدقه بیرون نزند! کریستیان زیمِرمان، پیانیست کلاسیک، تجربه خود از اِشتاین وِی را اینگونه خلاصه می‌کند: «آشنایی من با اِشتاین وِی یکی از مهمترین و زیباترین چیزها در زندگی‌ام بوده است. چه کسی می‌تواند برای این احساس قیمت بگذارد؟»

منابع:

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

خطوط هواپیمایی ساوت وِست: جنگ در فیلادِلفیا

مارس سال ۲۰۰۴ بود که دِیوید سیگل، مدیر شرکت هواپیمایی آمریکا، در یک کنفرانس اینترنتی کارمندانش را اینطور خطاب قرار داد: «آنها فقط بـه یـک دلیل آمده‌اند: می‌خواهند ما را بکشند. در وِست کُوست بر ما غلبه کردند، در بالتیمور هم همینطور. اگر در فیلادِلفیا هم بـر مـا غلبـه کننـد، آنوقت معلـوم می‌شود که تنها هدفشان نابودی ماست.» سیگل قبل از آنکه ساوت وست به فرودگاه بین‌المللی فیلادلفیا وارد شود و رقابت با خطـوط هواپیمـایی آمریکـا را آغاز کند، این سخنرانی را ترتیب تا به کارمندانش بفهماند که یا از ساوت بهتر عمل می‌کنند و یا به کل سازمان از بین خواهد رفت.

یکشنبه ۹ مِی ۲۰۰۴، ساعت ۵:۰۵ صبح، مسافران توریستی و تعدادی از تاجرانی که به فکر صرفه‌جویی بودند، در صف ایسـتادند تـا بلـیط پـرواز سـاعت ۷ صبح هواپیمایی ساوت وِست از فیلادلفیا به شیکاگو را تهیه کنند- این پرواز افتتاحیه شرکت ساوت وست در بازاری جدید بود. صف خرید بلیط پرواز ساوت وست به اُرلاندو هم خیلی زود طویل شد. خوب چرا اینکار را نکنند؟ اعضای یک خانواده شش نفره گفتند که هر بلیط رفت را بـه قیمـت ۴۹ دلار و رفت و برگشت را ۹۸ دلار تهیه کرده‌اند. برای مقایسه باید گفت قیمتی که خطوط هواپیمایی آمریکا برای بلیط رفت و برگشت همین مسیر تعیین کرده، ۲۰۰ دلار است.

کارمندان ساوت وِست، تی شرت و شلوار خاکستری به تن کرده بودند و محل فروش بلیط را با بادکنکهای بنفش، قرمز، و طلایی رنگ تزئین کـرده و سـعی داشتند به مشتریانی که در صف ایستاده بودند کمک کنند. وقتی سر و صدای جمعیت خوابید و نقل و شیرینی بین آنها پخش شد، نوبت به هِرب کِلِر، مدیر اجرایی عجیب و غریب ساوت وِست رسید. او با صدای بلند گفت: «بدین وسیله اعلام می‌کنم دیگر فیلادلفیا از سیطره قیمتهـای ظالمانـه حمـل و نقـل آزاد شده است!»

پرواز ۷۴۱ ساوت وِست در ساعت ۶:۵۹ صبح فیلادلفیا را به مقصد شیکاگو ترک کرد.

جنگ شروع شد

آیا وارد شدن ساوت وِست به بازار فیلادلفیا ارزش این همه درد سر را داشت؟ توجه داشـته باشـید کـه شـرکت هواپیمـایی آمریکـا، جـای پـای خـود را در فیلادلفیا، که هشتمین بازار بزرگ پروازی در آمریکا است، سفت و محکم کرده بود؛ هر روز بیش از ۳۷۵ پرواز از این فرودگاه انجام می‌داد و دو سوم گیتهای فروگاه که تعداد آنها ۱۲۰ عدد بود را در اختیار داشت. ساوت وِست که در سال ۲۰۰۴ شرکت کوچکی به حساب می‌آمد، فقط ۵۸ شهر و ۵۹ فرودگـاه را در ۳۰ ایالت تحت پوشش خود داشت و هر روز در فیلادلفیا، تنها ۱۴ پرواز را از طریق ۲ گیت انجام می‌داد. همچنین ساوت وِست تا قبل از ورود بـه فیلادلفیـا تنها در بازارهای کوچک و ارزان و فرودگاههایی که مورد توجه دیگر شرکتها نبود، وارد شده بود و تا آن زمان به طور مستقیم با شرکتهایی چون هواپیمـایی آمریکا رودرو رقابت نکرده بد. آیا ساوت وِست واقعاً شانسی هم داشت؟

این سؤال برای ساوت وِست عادی بود. سال ۱۹۷۱ که کِلِر و همکارش طرح تجاری این شرکت را روی دستمال سفره اختراع کردند، هیچ کس فکر نمی‌کرد شانسی برای موفقیت داشته باشند. استراتژی مورد نظر آنها با فرضیات اساسی صنعت هواپیمایی کاملاً در تضاد بود. آنها می‌خواستند بجـای پیـروی از روش «هاب و اسپوک» که جزو اصول اساسی شرکتهای هواپیمایی بود و بر اساس آن مسافر باید از فرودگاههای محلی به فرودگاههای بین‌المللی منتقل و از آنجـا به نقاط دور سفر می‌کرد، روش نقطه به نقطه را بکار گیرند. این استراتژی باعث شد انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باند و بتوانند هواپیماها را بر اساس تقاضا بین مسیرها منتقل کنند. ساوت وِست در پروازها غذا سرو نمی‌کرد و تنها خوراکی مختصری می‌داد. همچنین از مشتریان برای تغییر بلیط یکسان نیـز پـول نمی‌گرفت. امکان رزو صندلی خاص قبل از پرواز وجود نداشت. سرگرمی‌های الکترونیکی هم در پروازها وجـود نداشـت و فقـط مهمانـداران خـوش برخـورد مسافران را سرگرم می‌کردند. این شرکت برنامه بازنشستگی هم نداشت و بجای آن کارمندان را در سـود شـریک کـرده بـود. ایـن مسـائل باعـث شـده بـود هزینه‌های ساوت وِست در مقایسه با رقبا بسیار پایین‌تر باشد و بدین ترتیب توانست با پایین آوردن قیمت بلیط، رقبایش را شکست دهد.

ساوت وِست با پیگیری استراتژی حذف موارد زائد و کاهش هزینه، ۳۲ سال است که به موفقیت باورنکردنی دسـت یافتـه اسـت. ایـن شـرکت تنهـا شـرکت هواپیمایی است که از زمان تأسیس در سال ۱۹۷۲ تا به امروز هر سال سود داده است. در سـال ۲۰۰۳، یعنـی یـک سـال قبـل از ورود بـه فیلادلفیـا، ۴۴۲ میلیون دلار سود بدست آورد که از مجموع سود همه شرکتهای هواپیمایی آمریکا بیشتر بود. ساوت وِست ظرف سه سال گذشته بـیش از ۱/۲ میلیـارد دلار سود کرده و این در حالی است که رقبایش در مجموع ۲۲ میلیارد دلار ضرر کرده‌اند. در مِی سال ۲۰۰۳ تعداد مسافران داخلی که ساوت وِست جابجـا کـرد برای اولین بار از همه شرکتهای دیگر بیشتر شد. سهام ساوت وِست از سال ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۲، پر بازده‌ترین سهام در بازار آمریکا بوده و در این بازه زمـانی بـا نرخ مرکب ۲۶ درصد رشد کرده است. همچنین با اینکه پس از حوادث ۱۱ سپتامبر، شرکتهای رقیب هزاران کارمند را اخراج کردند اما سـاوت وِسـت حتـی

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

یک نفر را هم اخراج نکرد. در سال ۲۰۰۴ هزینه میانگین پرواز هر مایل یک صندلی(سی اِی اِس اِم) ۸/۰۹ سنت بود، در حالیکه هزینه رقبای بزرگ بین ۹/۴۲ و ۱۱/۱۸ سنت بود.

ژنرال‌ها: کمبود مهمات

در اوایل دهه ۲۰۰۰ شرکتهای بزرگ هواپیمایی همچون هواپیمایی آمریکا، دِلتا، یونایتِد، اَمریکَن، و کُنتینِنتال با سه مشکل عمده روبرو بودند. اول اینکه ساوت وِست کوچک دیگر کوچک نبود. دوم اینکه شرکتهای بسیاری همچون جِت بلو، اِیر ترَن، آتا، و ویرجین آتلانتیک استراتژیهایی شبیه به ساوت وِست در پیش گرفته بودند. واقعیت این است که هزینه سی اِی اِس اِم جت بلو و اَمریکَن وِست به ترتیب ۵/۹۰ و ۷/۷۲ سنت بود. در سال ۱۹۹۰، تعداد مسیرهایی که برای آنها پرواز ارزان قیمت وجود داشت، فقط ۱۵۹ مسیر از ۱۰۰۰ مسیر اصلی آمریکا بود. اما در سال ۲۰۰۴، تعداد این مسیرها به ۷۵۴ مسیر افزایش پیدا کرده بود. در نتیجه شرکتهای بزرگی که به سود ۳۰ درصدی عادت کرده بودند متوجه شدند که حتی ممکن است ۱۰ درصد هم سود نکنند. مورد سوم که از همه موارد بیشتر اهمیت داشت این بود که شرکتهای بزرگ هواپیمایی، ساختار هزینه‌ای سنگینی داشتند که تغییر آن هم دشوار بود. تعداد کارمندان دائمی که حقوق بیشتری می‌گرفتند و مزایای بازنشستگی و درمان بالاتری به آنها تعلق می‌گرفت به نسبت بیشتر بود. بسیاری هم دارای اتحادیه‌های کارگری بودند که برای حفظ حقوق و مزایا هر کاری می‌کردند.

تک و پاتک

هواپیمایی آمریکا قبلاً حمله ساوت وِست را تجربه کرده بود. ساوت وِست در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد بازار کالیفرنیا شد که سهم هواپیمایی آمریکا از آن ۵۸ درصد بود. ساوت وِست در اواسط دهه ۱۹۹۰ هواپیمایی آمریکا را مجبور کرد این بازار را رها کند. در مسیر اُکلَند به بوربانک هم هزینه بلیط یک طرفه از ۱۰۴ دلار به ۴۲ دلار کاهش پیدا کرده و تعداد مسافران سه برابر شد. ساوت وِست در اوایل دهه ۱۹۹۰ به فرودگاه بین‌المللی بالتیمور واشنگتون هم وارد شد. این فرودگاه یکی از هابهای مهم هواپیمایی آمریکا بود و سهم بازار هواپیمایی آمریکا از این بازار ۵۵ درصد بود. در سال ۲۰۰۴، سهم هواپیمایی آمریکا از ترافیک فرودگاه بالتیمور واشنگتون تنها ۴/۹ درصد بود، در حالیکه ساوت وِست رتبه اول را کسب کرده بود و ۴۷ درصد بازار را در اختیار داشت.

هواپیمایی آمریکا که متوجه شده بود ساوت وِست قصد دارد در فیلادلفیا هم با او وارد جنگ شود، با بی میلی تغییراتی را آغاز کرد. مهمترین کار این بود که تصور مردم در مورد اینکه این شرکت پول زیادی دریافت می‌کند و خدمات خوبی ارائه نمی‌کند تغییر داده می‌شد. در این راستا زمان‌بندی پروازها را توسعه داد تا ازدحام مردم و در نتیجه تأخیرها کاهش پیدا کند، همچنین دو باند پروازی که کمتر مورد استفاده قرار می‌گرفتند را وارد برنامه کرد تا مشکل زمان بندی پروازها کمتر شود. همچنین قیمت بلیط را کاهش داد تا بتواند با ساوت وِست رقابت کند و همچنین الزام توقف در روز شنبه را در مورد پروازهای ارزان قیمت از میان برداشت. روشهای تبلیغاتی جدیدی را هم به کار گرفت و بخش آگهی‌در برنامه‌های تلویزیونی همچون "فِرِندز"، "اَمِریکَن آیدِل"، و "فِرِیزِر" را آغاز کرد تا به مشتریان بگوید که ماساژ، بلیط سینما، پیتزا، و گل را مجانی هدیه می‌کند.

از طرف دیگر، ساوت وِست هم می‌دانست که ورود به فیلادلفیا چالش بزرگی را به همراه دارد. فرودگاه بین‌المللی فیلادلفیا یکی از بزرگترین فرودگاه‌هایی بود که تا به حال شرکت به آن پا گذاشته بود. حضور شرکت هواپیمایی آمریکا هم در آن بسیار پررنگ بود و با تمام وجود از موقعیتش حفاظت می‌کرد. مسئله دیگر خود فرودگاه بود که به تأخیر، ازدحام، بوروکراسی، و بی‌نظمی در انتقال چمدان‌ها مشهور بود و این مسائل اجرای استراتژی بازگشت ۲۰ دقیقه‌ای هواپیما را برای ساوت وِست با مشکل روبرو می‌کرد.

به همین دلیل ساوت وِست برنامه ترویجی جدیدی را در فیلادلفیا به اجرا درآورد. این شرکت روشی که قبلاً امتحانش را پس داده بود را کنار گذاشت و چند جلسه گروه تمرکزی با مسافران برگزار کرد تا نظراتشان را در مورد چگونگی ترویج خدمات بدست آورد-اولین بار بود که ساوت وِست چنین کاری می‌کرد. در نتیجه شرکت برنامه تبلیغاتی قوی‌تری تهیه کرد و تعداد کارمندانی که به طور معمول برای راه اندازی یک خط پروازی جدید بکار می‌گرفت را ۵۰ درصد افزایش داد. علاوه بر این چندین داوطلب استخدام کرد تا سر چهار راهها بایستند و کلاههای باد شدنی به شکل هواپیما، برچسب چمدان، و کلاه مردانه را به طور رایگان بین مردم تقسیم کنند. این شرکت از بیل بوردها، تلویزیون، و رادیو نیز استفاده کرد تا به همه اعلام کند بلیطهای ارزان قیمت در دسترسشان است و می‌توانند از برنامه سخاوتمندانه زیاد سفرکنندگان شرکت هم استفاده کنند.

مبارزه داغ‌تر می‌شود

دو سال پس از آنکه ساوت وِست فعالیت در فیلادلفیا را آغاز کرد، دورنمای بازار به شدت تغییر کرد. ساوت وِست تعداد پروازهای یکسره را از ۱۴ پرواز در هر روز به ۵۳ پرواز افزایش داد. ۱۱ شهر جدید را هم تحت پوشش قرار داد و تعداد گیت‌ها را نیز چهار برابر کرده و به ۸ عدد رساند و تصمیم داشت سه گیت دیگر هم به آن اضافه کند. تعداد کارمندان فعال در فرودگاه فیلادلفیا هم که در شروع کمتر از ۳۰ نفر بود تقریباً به ۲۰۰ نفر می‌رسید.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اما تأثیری که حضور دو ساله ساوت وِست بر محیط گذاشته بود، پدیده قابل پیش‌بینی بود که نام آنرا «تأثیر ساوت وِست» گذاشته‌اند- کاهش هزینه پرواز توسط همه شرکتهای حمل و نقل و افزایش مسافرتهای هوایی. رقابت شدیدی که ساوت وِست در فیلادلفیا آغاز کرد باعث شد هزینه بلیط در برخی از مسیرها تا ۷۰ درصد کاهش پیدا کند. ترافیک هوایی فرودگاه فیلادلفیا در سال ۲۰۰۵ نسبت به سال ۲۰۰۴، ۱۵ درصد افزایش یافت. این فرودگاه اعلام کرد که افزایش پروازها بیشتر به ساوت وِست مربوط می‌شود. ساوت وِست در مجموع توانست تا پایان سال ۲۰۰۵، ۱۰ درصد از کل سفرهای انجام شده در این فرودگاه را از آن خود کند. در مقابل سهم شرکت هواپیمایی آمریکا به پایین‌تر از ۵ درصد سقوط کرد.

اما شرکت هواپیمایی آمریکا از شر این مهمان ناخوانده خلاص نمی‌شد. ساوت وِست در ماه مِی ۲۰۰۵ خدمات دهی در پیتسبورگ یکی دیگر از هاب‌های هوایی مهم آمریکا بود را آغاز کرد. مدتی بعد هم اعلام کرد که می‌خواهد خدمات دهی در مرکز شارلوت که آخرین نقطه قوت هواپیمایی آمریکا بود را آغاز کند.

با وجود اینکه به نظر می‌رسید ساوت وِست در آسمان هفتم سیر می‌کند، اما عوامل متعددی باعث شد سودآورترین شرکت هواپیمایی مجبور شود در برنامه پروازها تغییراتی ایجاد کند. اول اینکه رقابت برای معروف‌ترین شرکت هواپیمایی ارزان قیمت، نسبت به قبل بسیار شدیدتر شده بود. شرکتهای تازه‌تأسیسی چون فِرانتییِر، اِیر تِرَن، و جِت بلو به خوبی مدل تجاری ساوت وِست را کپی کرده بودند. علاوه بر این می‌خواستند با ارائه خدمات تکمیلی چون تلویزیون مجانی و رادیوی ماهواره‌ای که برای هر صندلی تدارک دیده بودند، ساوت وِست را شکست دهند.

حالا دیگر حتی شرکتهای قدیمی هم برای رقابت با ساوت وِست بر سر قیمت بلیط در موقعیت بسیار بهتری قرار گرفته بودند. همه شرکتهای بزرگ هواپیمایی هزینه‌های خود را علی‌الخصوص در بخش حقوق و دستمزد به شدت کاهش داده بودند. برخی مثل شرکت هواپیمایی آمریکا با استفاده از قانون ورشکستگی اتحادیه‌های کارگری را مجبور کرده بودند از حقوق خود عقب نشینی کنند. واقعیت این بود که حالا ساوت وِست بود که بالاترین میزان حقوق را در صنعت هواپیمایی پرداخت می‌کرد. همچنین با وجود اینکه هنوز هم ساوت وِست از نظر هزینه کل نسبت به شرکتهای بزرگ دارای مزیت رقابتی بود اما این شرکتها هم توانسته بودند عدم مزیت قیمتی‌شان را از ۴۲ درصد به ۳۱ درصد کاهش دهند. دیگر باد موافق برای رقبا وزیدن گرفته بود و آنها هم می‌توانستند خیلی زود فاصله هزینه‌هایشان را به ۲۰ درصد کاهش دهند.

حفظ موقعیت رهبری کم هزینه، اشکالاتی هم دارد. ساوت وِست ساختار هزینه خود را تا حد ممکن سبک کرده بود و امکان بهبود کمی برایش وجود داشت. مثلاً درصد پرداختی به آژانسهای مسافرتی صفر درصد بود(ساوت وِست هیچ وقت با آژانسها کار نکرد). شصت و پنج درصد مشتریان بلیط‌هایشان را از طریق اینترنت خریداری می‌کردند و بدین ترتیب هزینه مراکز تلفن به حداقل خود کاهش یافته بود. علاوه بر این ساوت وِست مزیت رقابتی که سالها از آن سود برده بود را به زودی از دست می‌داد. این شرکت توانسته بود از طریق مذاکره، شرایطی در قرادادهای دراز مدت خرید بنزین خود بگنجاند که قیمت را برایش تثبیت کرده بود. قیمتی که ساوت وِست برای بنزین پرداخت می‌کند از میانگین پرداختی توسط شرکتهای دیگر بسیار پایین‌تر است. اما تاریخ پایان این قراردادهای سودآور نزدیک است. بدین ترتیب افزایش قیمت بنزین برای ساوت وِست محسوس‌تر از شرکتهای دیگر خواهد بود. هزینه سوخت ساوت وِست در چهارماهه اول سال ۲۰۰۶ نسبت به دوره مشابه سال گذشته ۶۳ درصد افزایش یافت.

این عوامل باعث شده‌اند شرایط برای ساوت وِست به شدت تغییر کند و حتی بعضی از تحلیلگران جهت گیری استراتژیک فعلی شرکت را زیر سؤال برده‌اند. اِستیوِن کَسلی، یکی از مشاورین صنعت می‌گوید: « ساوت وِست آرام آرام دچار همان وضعیتی می‌شود که رقبایش گرفتار آن شدند. خدمات دهی در فرودگاه‌های بسیار شلوغ، همکاری با رقبا برای رزور مشترک بلیط و رقابت مستقیم با بزرگان صنعت از آن اقداماتی است که ساوت وِست حتی فکرش را هم نمی‌کرد.

البته گَری کِلی، مدیر عامل جدید ساوت وِست، از جهت گیری شرکت دفاع می‌کند. او می‌گوید: «اوه، من که با آن موافقم، رقبایمان بهتر شده‌اند. خوب مطمئناً ما در زمینه ساختار هزینه مزیت رقابتی خیلی بزرگی داریم. البته قطعاً کارآمدترین نیستیم. مشکل آن است که نمی‌دانیم چطور می‌توان این مزیت رقابتی را بدون کمی فداکاری برای همیشه حفظ کرد. از نظر کِلی این فداکاری‌ها کمی افزایش قیمت و عقد قراردادهای کارگری بیشتر محافظه کارانه است. ساوت وِست حتی سیاست قدیمی خود مبنی بر «هرکه زودتر آمد، جای بهتری گیرش می‌آید» را در برخی پروازها کنار گذاشته و سیستم تعیین صندلی را به کار گرفته است. وقتی هم که از آقای کِلی پرسیده شد که آیا نگران از دست رفتن مزیت رقابتی ساوت وِست نیست، با اطمینان خاطر پاسخ داد:

> ما می‌دانیم که مهمترین عامل از نظر مشتریان، کرایه است و ما هم مشکل آنرا حل کرده‌ایم. اما بالاخره ما در صنعتی خدمات-محور فعالیت می‌کنیم و بهترین افراد را برای خدمت‌گذاری به مشتریان در اختیار داریم . . . مزیت رقابتی اصلی ما همین است. از زمانی که اداره دولتی حمل و نقل، جمع آوری و انتشار آمار عملکرد را آغاز کرده، ما همیشه از نظر عملکرد سر موقع، مدیریت بار، کمترین تعداد شکایت، و حداقل تعداد پروازهای کنسل شده رتبه اول را کسب کرده‌ایم. از سوی دیگر ما هنوز هم خدمات را با کمترین هزینه ممکن ارائه می‌کنیم و قیمت بلیط‌هایمان در آمریکا از همه پایین‌تر است. قصد هم نداریم این موقعیت را واگذار کنیم.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

از هر دیدگاهی که به موضوع نگاه کنیم باز هم به این نتیجه می‌رسیم که وضعیت ساوت وِست از همه شرکتهای هواپیمایی بهتر است. اما این مطلب مثل این است که بگوییم بیماری ساوت وِست از باقی بیماران ضعیف‌تر است. کل صنعت هواپیمایی پس از واقعه یازده سپتامبر با رکود شدیدی روبرو شده و ساوت وِست هم از این موضوع مستثنی نیست. درآمد شرکت در سال ۲۰۰۵ تنها ۳۱۳ میلیون دلار بود که نصف درآمد سال ۲۰۰۰ است. قیمت سهام شرکت نیز در حدود ۱۵ دلار می‌باشد که ۳۰ درصد از قیمت سال ۲۰۰۱ پایین‌تر است. از اینرو با توجه به اینکه وضعیت بیماران دیگر رو به بهبود است شاید بهتر باشد ساوت وِست هم داروهای دیگری را امتحان کند.

سوالاتی برای گفتگو

۱. اهداف بازاریابی و استراتژی آمیخته بازاریابی ساوت وِست بر تصمیمات قیمت‌گذاری آن چه تأثیراتی گذاشته است؟
۲. در مورد عواملی که از سال ۲۰۰۰ بر ماهیت هزینه‌های صنعت هواپیمایی تأثیر گذاشه گفتگو کنید. این عوامل تصمیمات قیمت‌گذاری را چطور تحت تأثیر قرار خواهند داد؟
۳. طبیعت بازار هواپیمایی و تقاضا برای خدمات هواپیمایی چه تأثیری بر تصمیمات ساوت وِست خواهد گذاشت؟
۴. شرکتهای هواپیمایی از کدام رویکردهای اصلی قیمت‌گذاری پیروی کردند؟
۵. به نظر شما آیا ساوت وِست می‌تواند مزیت رقابتی خود که مبتنی بر قیمت است را حفظ کند؟ اگر شرکتهای دیگر قیمت‌هایشان را با ساوت وِست یکی کنند چه اتفاقی خواهد افتاد؟

منابع: ص ۳۰۴

۱
۲
۳
۴
۵
۶
۷
۸
۹
۱۰
۱۱
۱۲
۱۳
۱۴
۱۵
۱۶

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۱. استراتژیهای اصلی قیمت‌گذاری محصولات تقلیدی و جدید را شرح دهید.
۲. توضیح دهید که شرکتها چگونه مجموعه‌ای از قیمتها را می‌یابند که سود عایدی از کل آمیخته بازاریابی را حداکثر می‌کند.
۳. در مورد اینکه شرکتها برای در نظر گرفتن مشتریان و حالتهای مختلف، چگونه قیمت‌هایشان را تغییر می‌دهند، بحث کنید.
۴. در مورد مسائل کلیدی مرتبط با شروع به تغییر قیمت و عکس‌العمل نشان دادن به این تغییرات توضیح دهید.

قیمت‌گذاری محصولات: استراتژیهای قیمت‌گذاری

www.modirefarda.com مدیر فردا

آشنایی ابتدایی با مفهوم

در فصل قبل بسیاری از عوامل درونی و بیرونی که بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند را بررسی کرده و در مورد سه رویکرد اصلی در قیمت‌گذاری صحبت کردیم. در این فصل استراتژیهای قیمت‌گذاری که بازاریابان می‌توانند بکار گیرند را مرور می‌کنیم- استراتژی قیمت‌گذاری محصولات جدید، استراتژی قیمت‌گذاری آمیخته محصول، استراتژیهای تغییر قیمت، و استراتژیهای واکنشی قیمت.

بیشتر شرکتهای هواپیمایی آمریکا این روزها دوران سختی دارند. یکی از بزرگترین چالشها، روش قیمت‌گذاری خدمات ارائه شده با توجه به رقابت بسیار شدید، هزینه‌های بالای سوخت، و مشتریان ناراضی می‌باشد. اما به نظر می‌رسد رایان اِیر – که اصالتاً اروپایی و بزرگترین و سودآورترین خط هواپیمایی ارزان قیمت می‌باشد – روشی متحیرانه برای این مشکل یافته است: مجانی پرواز کنید! اما قطعاً این استراتژی محکوم به شکست خواهد بود. رایان ایر چطور از بلیطهای مجانی پول در می‌آورد؟

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

این روزها شرکتهای هواپیمایی بزرگ به دلیل رکود سفرهای هوایی، باید در زمینه استراتژی‌های قیمت‌گذاری تصمیمات بسیار دشواری بگیرند. بعضی شرکتها تمام خدمات جانبی را حذف کرده و قیمت را به حداقل خود رسانده‌اند(ساوت وِست، جت بلو، فرانتیِر). برخی دیگر خدمات لوکس ارائه کرده و قیمتی متناسب با آن تعیین می‌کنند(ویرجین، خطوط هوایی سنگاپور). اما باقی شرکتها وضعیت خودشان را مشخص نکرده‌اند و بدین ترتیب باعث نارضایتی مسافران سفر هوایی از بابت قیمت بلیط شده‌اند. مثلاً خطوط هواپیمایی نورت وِست اخیراً پول بلیط را به طور کامل از مسافران دریافت کرده، اما خدمات جانبی اولیه (مثل روزنامه، بالش و بیسکوییت رایگان) را حذف کرده و برای مواردی هزینه جداگانه دریافت کرده که واقعاً باعث ناراحتی انسان می‌شود(مثل غذای مختصر و صندلی کنار راهرو). نتیجه این شد که از نظر رضایت مشتریان به قعر فهرست سقوط کرد.

حالا شرکتی پیدا شده که روشی جدید برای قیمت‌گذاری یافته و مشتریان هم عاشق آن هستند: مجانی پرواز کنید! کاملاً درست است، مایکل اُ لیری، مدیر عامل رایان ایر ایرلندی که سودآورترین خط هواپیمایی اروپا می‌باشد، می‌خواهد سفر هوایی را مجانی کند. نه اینکه فقط حرفش را بزند و بعداً به شکلی از مسافران پول بگیرد، نه، واقعاً بدون پرداخت هیچ پولی پرواز کنید. او قول داده که تا پایان این دهه بیش از نیمی از مسافران به صورت کاملاً مجانی پرواز خواهند کرد. نکته جالب این است که تعداد کمی از تحلیلگران فکر می‌کنند که پیش‌بینی او دور از انتظار باشد: رایان ایر همین الان نیمی از مسافران را مجانی جابجا می‌کند.

رایان ایر حتی بدون پروازهای مجانی هم یکی از معروف‌ترین خطوط هواپیمایی اروپا است. سال گذشته این شرکت بیش از ۳۵ میلیون مسافر را بین ۱۰۰ مقصد اروپایی جابجا کرده و مسافران به طور متوسط فقط ۵۳ دلار برای هر پرواز پرداخت کردند. درآمد این شرکت در حالیکه باقی رقبا نگران بقای خود بودند، ۱/۷ میلیارد دلار بود که نسبت به سال گذشته آن ۲۰ درصد رشد نشان می‌دهد. موضوع تحسین برانگیزتر این است که توانست با کسب ۲۲ درصد سود، بالاترین میزان سود در این صنعت را از آن خود کند(به عنوان مقایسه، شرکت هواپیمایی ساوت وست که جزو شرکتهای سودآور است، تنها ۷/۲ درصد سود کسب کرد). یکی از تحلیلگران شرکتهای هواپیمایی می‌گوید: «رایان ایر بهترین ساختار مالی را در صنعت هواپیمایی اروپا دارد.»

اما رمز موفقیتش چیست؟ این شرکت آنقدر در مورد هزینه‌ها سختگیری می‌کند که حتی شرکتی مثل ساوت وست که به کم هزینه کردن معروف است هم در مقابل آن دست و دلباز به حساب می‌آید. این شرکت روی هر چیزی بجز بلیط قیمت گذاشته است؛ از هزینه برای دریافت چمدان گرفته تا هزینه برای تبلیغات پشت صندلیهای مسافران. نتیجه این شده که رایان ایر سال گذشته ۲۶۵ میلیون دلار – معادل ۱۵/۶ درصد از کل درآمد خود را – از محلی بجز فروش بلیط تأمین کرده است. اُ لیری می‌گوید: «ما اولین کسی نیستیم که از این روش استفاده می‌کنیم، اما از آن به بهترین شکل استفاده می‌کنیم.»

این تشابه با مدل ساوت وست امری اتفاقی نیست. در سال ۱۹۹۱، رایان ایر هم مثل دیگر شرکتهای حمل و نقل اروپایی وضعیت خوبی نداشت، اُ لیری به دالاس رفت تا با مدیر اجرایی ساوت وست ملاقات کرده و تجربیات او را به ایرلند منتقل کند. این ملاقات باعث تجدید نظری اساسی در روش کار رایان ایر شد. بر

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اساس راهنمایی ساوت وست، یک نوع خاص از هواپیماها را بکار گرفت – هواپیمای خیلی معروف بوئینگ ۷۳۷ – و علاوه بر آن بر فرودگاههای فرعی متمرکز شد و امکان عدم تخصیص صندلی به مسافران را فراهم کرد.

اما رایان ایر در ارائه پروازهای ارزان قیمت چند گام بیشتر برداشت. یکی از حسابدارانی که در چهار شرکت بزرگ حسابداری دنیا فعالیت کرده می‌گوید اُ لیری هزینه‌ها را به شکل دیوانه‌واری پایین نگه می‌دارد. او می‌گوید: «ما می‌خواهیم ول مارت صنعت هواپیمایی باشیم.» رایان هم درست مثل خرده فروشان بزرگ، هر وقت که بتوان به شکلی هزینه‌ها را چند میلیون دلار کاهش داد – مثلاً با حذف جیب پشت صندلی که منجر به کاهش وزن هواپیما و هزینه‌های تمیزی می‌شود – این کاهش هزینه را با کاهش قیمتها به مشتریان منتقل می‌کند.

همچنین از مسافران برای هر چیز کوچکی که درخواست کنند نیز پول می‌گیرد. در پرواز هیچ غذایی هم سرو نمی‌شود؛ سال گذشته ۲۷ میلیون نفر از مسافران در هواپیما چیز خریدند که فروشی معادل ۶۱ میلیون دلار ایجاد کرد، یعنی به طور متوسط هر نفر ۲/۲۵ دلار. در مارس گذشته هم دریافت رایگان بسته به همراه مسافر را متوقف کرد و به ازای هر بسته ۳/۵ دلار دریافت می‌کند؛ در نتیجه این کار بلیطها به طور متوسط ۳/۵ دلار ارزانتر شدند. رایان ایر پیش‌بینی می‌کند که بدین طریق هر ساله ۳۶ میلیون دلار به وسیله کاهش مصرف سوخت و هزینه‌های مدیریت صرفه جویی کند.

رایان ایر به شدت دنبال راه‌های جدیدی برای کسب درآمد نیز می‌باشد. امروزه ۹۸ درصد از بلیطها را مسافران از طریق وب سایت اینترنتی رزرو می‌کنند و وب سایت شرکت ماهانه حداقل ۱۵ میلیون بازدیدکننده دارد –بدین‌ترتیب محبوب‌ترین وب سایت مرتبط با سفر در اروپا است. ترافیک بالای وب سایت آن را به ابزاری بسیار قوی در زمینه بازاریابی محصولات مشابه تبدیل کرده است؛ هر بار که مسافری از طریق این وب سایت هتل یا ماشین رزرو می‌کند، درصدی از مبلغ آن به رایان ایر تعلق می‌گیرد. ایجاد ارتباط بین مسافران و شرکتهای خدماتی مرتبط در سال گذشته ۱۰۰ میلیون دلار برای شرکت درآمد ایجاد کرد.

اُ لیری در حال تبدیل هواپیماها به ابزارها و رسانه‌های تبلیغاتی نیز می‌باشد. او به شرکتها پیشنهاد کرده با رنگ آمیزی فضای بیرونی هواپیماها، بیلبوردهای غول پیکری را در آسمان به پرواز درآورند(هِرتس، جگوار و وودافون فضای روی بندی هواپیماهای ۷۳۷ رایان ایر را خریداری کرده‌اند). رایان ایر در نظر دارد به زودی امکان شرط بندی در داخل هواپیما را هم برای مسافران فراهم کند و درصد کمی از مبلغ را از افرادی که شرط بندی می‌کنند، دریافت کند. اُ لیری فکر می‌کند شرط بندی درآمد رایان ایر را در دهه آینده دو برابر خواهد کرد، اما او کار را در اینجا ختم نمی‌کند. او روزی را تصور می‌کند که مسافران برای امکان برقراری ارتباط از طریق تلفن همراه در ارتفاع ۱۱ هزار متری زمین به او پول پرداخت خواهند کرد. علاوه بر این تمایل خود به شراکت با اداره کنندگان پارکینگ‌ها و شرکتهای تاکسیرانی را هم ابراز کرده و می‌خواهد بخشی از پولی که مسافران برای آمدن تا هواپیما و ترک فرودگاه پرداخت می‌کنند را هم از آن خود کند. در مجموع با در نظر گرفتن تلاش شدید او در کاهش هزینه‌های عملیاتی و بکارگیری روشهای ابتکاری در جذب درآمد بیشتر از مسافران نشان می‌دهد که وعده اُ لیری در مورد پرواز رایگان نیمی از مسافران تا ابتدای سال ۲۰۱۰ حرف نامعقولی هم نیست. مسافرت با هواپیماهای رایان شاید بیشتر به سفر با مترو شبیه باشد تا هواپیما، اما در هر صورت با قیمت آن نمی‌توان رقابت کرد. شرکتهای حمل و نقل آمریکایی که با مشکلات مالی بسیاری دست و پنجه نرم می‌کنند باید بدانند که مجانی سفر کردن با این شرکت واقعاً ممکن است واقعیت پیدا کند. برای رایان ایر حتی آسمان هم نمی‌تواند محدودیتی ایجاد کند.[1]

www.modirfarda.com مدیر فردا

همانطور که در مثال رایان ایر دیدیم، تصمیمات قیمت‌گذاری تحت تأثیر مجموعه پیچیده و جذابی از نیروهای شرکت، محیط و رقابت می‌باشند. باید بدانیم که شرکت فقط قیمت یک محصول خاص را تعیین نمی‌کند، بلکه باید *ساختار قیمت‌گذاری* ایجاد کند که قیمت اقلام مختلف خط محصول را پوشش می‌دهد و بدین ترتیب تصمیم‌گیری بیش از پیش پیچیده می‌شود. ساختار قیمت‌گذاری با گذشت زمان و تغییر مرحله چرخه عمر محصول تغییر می‌کند. شرکت با توجه به تغییر هزینه‌های تولید و تقاضا و همچنین تنوع در خریداران و موقعیت‌های خرید، قیمت محصول را تعدیل می‌کند. با تغییر محیط رقابتی شرکت باید تصمیم بگیرد که چه زمان تغییر قیمت را آغاز کرده و چطور نسبت به اقدامات رقبا عکس‌العمل نشان دهد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در این فصل استراتژیهای اساسی قیمت‌گذاری پویا که بازاریابان می‌توانند بکار گیرند را بررسی خواهیم کرد. پس از آن به ترتیب در مورد این موضوعات صحبت خواهیم کرد: استراتژی‌های قیمت‌گذاری محصولات جدیدی که در مرحله معرفی چرخه عمر قرار دارند، استراتژی‌های قیمت‌گذاری آمیخته محصول برای محصولات مشابه در آمیخته محصول، استراتژی‌های تعدیل قیمت در مواجهه با مشتریان متفاوت و شرایط متغیر، و استراتژی‌های شروع به تغییر قیمت و عکس‌العمل نشان دادن به تغییرات قیمت.[۲]

استراتژیهای قیمت‌گذاری محصول جدید

معمولاً استراتژیهای قیمت‌گذاری با تغییر مرحله چرخه عمر محصول تغییر می‌کنند. مرحله چالش بر انگیز، مرحله معرفی است. شرکتهایی که محصول جدیدی تولید کرده‌اند، با چالش تعیین قیمت برای محصول جدید روبرو می‌شوند. آنها می‌توانند یکی از دو استراتژی کلی را انتخاب کنند: *قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار* و *قیمت‌گذاری نفوذ در بازار*.

قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار

تعیین قیمت بالایی برای محصول جهت حداکثر کردن درآمد حاصل شده از لایه‌های بخش بازار که حاضر به پرداخت قیمت بالا هستند؛ شرکت کمتر فروش می‌کند ولی سود فروش بیشتر است.

قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار

بسیاری از شرکتهایی که محصول جدیدی اختراع کرده‌اند، قیمت زیادی برای آن تعیین می‌کنند تا درآمد قابل جذب از هر سطح بازار را بدست آورند. این استراتژی که به **قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار**(Market-Skimming Pricing) معروف است، بارها توسط سونی بکار برده شده است. زمانی که سونی اولین تلویزیون اِچ دی(High-Definition TV) را در سال ۱۹۹۰ به بازار ژاپن عرضه کرد، قیمت آنرا ۴۳،۰۰۰ دلار تعیین کرد که قیمت بسیار بالایی بود. مشتری این تلویزیونها فقط افرادی بودند که استطاعت خرید چنین فن‌آوری گران قیمتی را داشتند. سونی در سالهای بعد قیمت را به سرعت کاهش داد تا خریداران بیشتری جذب شوند. در سال ۱۹۹۳خرید یک تلویزیون ۲۸ اینچ اِچ دی برای خریداران ژاپنی بیش از ۶،۰۰۰ دلار هزینه در بر داشت. در سال ۲۰۰۱، خریدار ژاپنی می‌توانست یک تلویزینون ۴۰ اینچ اِچ دی را فقط با ۲،۰۰۰ دلار خریداری کند؛ مشتریان بسیاری توان پرداخت این قیمت را داشتند. در حال حاضر یک تلویزیون اچ دی معمولی را در آمریکا می‌توان با کمتر از ۵۰۰ دلار خریداری کرد و قیمت همینطور رو به کاهش است. بدین ترتیب سونی توانست حداکثر درآمد را از بخشهای مختلف بازار بدست آورد.[۳]

بکارگیری استراتژی کشیدن عصاره بازار، فقط در شرایط خاصی عاقلانه است. اول اینکه کیفیت و تصویر ذهنی محصول باید قیمت بالای آنرا تأیید کند و تعداد خریدارانی که می‌خواهند محصول را با آن قیمت بالا خریداری می‌کنند کافی باشد. دوم اینکه هزینه تولید تعداد کمتر نباید آنقدر بالا باشد که درآمد کسب شده از قیمت بالاتر را بی‌فایده کند. مورد آخر اینکه رقبا نتوانند به سادگی وارد بازار شده و قیمت بالا را بشکنند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

قیمت‌گذاری نفوذ در بازار

تعیین قیمت پایین برای محصول جهت جذب تعداد بیشتری خریدار و بدست آوردن سهم بازار بیشتر.

قیمت‌گذاری نفوذ در بازار

بعضی شرکتها بجای اینکه قیمت اولیه را خیلی بالا تعیین کرده و حداکثر سود را از بخشهای کوچک اما پر سود بازار ببرند، **قیمت‌گذاری نفوذ در بازار**(Market-Penetration Pricing) را بکار می‌گیرند. آنها قیمت پایینی تعیین می‌کنند تا سریعاً و عمیقاً به بازار نفوذ کنند- خریداران بسیاری را جذب کرده و سهم بازار زیادی بدست آورند. حجم فروش بالا باعث کاهش هزینه‌ها شده و شرکت می‌تواند قیمتها را باز هم کاهش دهد. به عنوان مثال وال مارت و دیگر فروشگاههای ارزان قیمت، قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را بکار می‌برند. دِل هم برای ورود به بازار کامپیوترهای شخصی، قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را بکار برده و کامپیوترهای با کیفیت را از طریق کانالهای توزیع مستقیم که هزینه کمتری دارند، به بازار عرضه کرد. در آن زمان شرکتهایی چون آی بی اِم و آپل از طریق فروشگاههای خرده فروشی محصولاتشان را به فروش می‌رساندند و از اینرو نتوانستند با قیمت‌های پایین دل رقابت کنند.

برای اینکه این استراتژی درست کار کند، باید چندین شرط فراهم باشد. اول اینکه باید بازار آنقدر به قیمت حساسیت داشته باشد که قیمت پایین باعث رشد بیشتر بازار شود. دوم اینکه هزینه‌های تولید وتوزیع باید با افزایش حجم فروش کاهش

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

پیدا کنند. مورد آخر اینکه قیمت پایین باید جلوی رقابت را بگیرد و نفوذ کننده به بازار بتواند قیمت پایین را حفظ کند-در غیر اینصورت مزیت قیمتی موقتی خواهد بود. به عنوان مثال وقتی آی بی اِم و دیگر رقبا، کانالهای توزیع مستقیم مخصوص به خودشان را ایجاد کردند، دِل با مشکلاتی روبرو شد. اما دل با تأکیدی که بر هزینه‌های پایین تولید و توزیع داشت، توانست مزیت قیمتی‌اش را حفظ کرده و عنوان تولید کننده شماره یک بازار کامپیوترهای شخصی را از آن خود کند.

استراتژیهای قیمت‌گذاری آمیخته محصول

به طور معمول وقتی محصولی جزو یک آمیخته محصول است، استراتژی قیمت‌گذاری تغییر می‌کند. در این حالت شرکت به دنبال قیمتی است که سود حاصل از کل آمیخته محصول را حداکثر می‌کند. قیمت‌گذاری نیز کار دشواری است چون محصولات مختلف تقاضا و هزینه‌های متفاوتی دارند و با درجات متفاوتی از رقابت روبرو هستند. در اینجا پنج وضعیت قیمت‌گذاری آمیخته محصول که در جدول ۱۱-۱ به طور خلاصه بیان شده‌اند را بررسی می‌کنیم: *قیمت‌گذاری خط محصول*، *قیمت‌گذاری محصول اختیاری*، *قیمت‌گذاری محصول اجباری*، *قیمت‌گذاری محصول جانبی*، و *قیمت‌گذاری مجموعه محصول*.

قیمت‌گذاری خط محصول

تعیین فاصله قیمتی بین محصولات مختلف خط محصول بر اساس تفاوت بین محصولات، ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های مختلف، و قیمتهای رقبا.

قیمت‌گذاری خط محصول

معمولاً شرکتها بجای تولید یک محصول منفرد، خطوط محصول را ایجاد می‌کنند. مثلاً اِسنَپِر ماشین‌های چمن‌زنی مختلفی تولید می‌کند که از مدلهای ساده‌ای با قیمت ۳۴۹ دلار شروع شده و مدلهای بزرگتر و صنعتی مثل تراکتور مخصوص چمن با قیمت ۲،۲۰۰ دلار و حتی بالاتر را هم در بر می‌گیرد. هر کدام از مدلهای بعدی امکانات ویژگیهای بالاتری دارند. شرکت گرامافون هم سیستم‌های صوتی عرضه می‌کند که از ۵،۰۰۰ دلار تا ۱۲۰،۰۰۰ دلار قیمت دارند. مدیریت، هنگام **قیمت‌گذاری خط محصول** باید در مورد فاصله قیمتی بین محصولات مختلف یک خط تصمیم‌گیری کند.

در تعیین فاصله قیمتی بین محصولات یک خط باید تفاوت در هزینه‌های محصولات، ارزیابی مشتریان از ویژگیهای مختلف و قیمتهای رقبا را در نظر گرفت. در بسیاری از صنایع، فروشندگان *سطوح قیمتی(Price Points)* را بکار می‌گیرند که به خوبی در بازار جا افتاده است. مثلاً فروشگاههای پوشاک مردانه، کت و شلوار مردانه را در سه سطح قیمتی عرضه می‌کنند: ۱۸۵ دلار، ۳۲۵ دلار، و ۴۹۵ دلار. مشتریان نیز احتمالاً سه سطح قیمتی را معادل سه سطح کیفیت پایین، متوسط و بالا در نظر می‌گیرند. حتی وقتی قیمت کمی افزایش پیدا می‌کند هم مردان به طور عادی کت و شلوار را در سطح مورد نظرشان خریداری می‌کنند. وظیفه فروشندگان این است که طوری بین کیفیت درک شده تمایز ایجاد کنند که با تفاوت قیمتها همخوانی داشته و آنرا تأیید کند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

قیمت‌گذاری محصول اختیاری

قیمت‌گذاری محصولات اختیاری یا جانبی که برای تکمیل محصول اصلی به فروش می‌روند.

قیمت‌گذاری محصول اختیاری

شرکتهای بسیاری روش **قیمت‌گذاری محصول اختیاری** را بکار می‌گیرند که به معنی پیشنهادی برای فروش محصولات اختیاری یا جانبی به همراه محصولات اصلی می‌باشد. مثلاً خریدار ماشین ممکن است تصمیم بگیرد رینگ آلومینیومی و پخش کننده سی‌دی را هم خریداری کند. یخچالها با یخ ساز اختیاری عرضه می‌شوند و خریدار دستگاه آی‌پاد هم می‌تواند از بین ده‌ها دستگاه جانبی مثل شارژر مسافرتی، بلندگو و کیف حمل روی بازو، موارد مورد نظرش را انتخاب کند

قیمت‌گذاری محصولات اختیاری، کاری دشوار است. خودروسازها باید تصمیم بگیرند که کدام اقلام را در قیمت پایه منظور کنند و چه چیزهایی را به صورت اختیاری عرضه نمایند. تا چند سال پیش استراتژی قیمت‌گذاری معمول جِنِرال موتورز این بود که مدلهای ساده را با قیمت پایه تبلیغ می‌کرد تا مردم را به نمایشگاهها بکشاند. در نمایشگاهها هم بیشتر فضا را به نمایش ماشینهایی اختصاص داده بود که دارای اقلام اختیاری بودند و به قیمت بالاتری عرضه می‌شدند. اما این مدل اقتصادی باعث می‌شد بسیاری از امکانات و ویژگیها در خودرو وجود نداشته باشد و از اینرو خریداران آنرا رد می‌کردند. در ادامه، جی اِم و دیگر شرکتهای خودروسازی آمریکا، به تقلید از خودرو سازان ژاپنی و آلمانی، بسیاری از اقلامی که قبلاً به

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

صورت اختیاری فروخته می‌شد را بـه صـورت پـیش‌فـرض روی خودرو نصب کرده و قیمـت آنهـا را در قیمـت اصـلی خـودرو منظـور کردنـد. بیشـتر قیمتهـایی کـه امـروزه در تبلیغات مشاهده می‌کنید، مربوط به خودروهایی با امکانات بسیار زیاد می‌باشد.

قیمت‌گذاری محصول اجباری

اگر شرکت محصولی تولید کند که باید با محصـول اصـلی مورد استفاده قـرار گیـرد، روش **قیمـت‌گـذاری محصـول اجباری**(Captive-Product Pricing) را بکار گرفته است. تیـغ ریش‌تراشی، بازی ویـدیویی، و جـوهر پرینتـر، مثالهـایی از محصـولات اجبـاری مـی‌باشـند. شـرکتهای تولیـد کننـده محصـولات اصلی، اغلـب بـرای آنهـا قیمـت کمـی در نظـر می‌گیرند و حاشیه سود بالایی برای مواد مصـرفی در نظـر می‌گیرند. مثلاً ژیلت ریش‌تراشهایش را ارزان می‌فروشـد و درآمدش از فروش تیغهای ریـش‌تراشـی تـأمین مـی‌شـود. فروش پرینتر سود بسیاری کمـی عایـد هیولـت پاکـارد(اچ پی) می‌کند، اما از فروش کارتریج و دیگر لوازم مصرفی سود زیادی بدست می‌آورد. سونی از فروش دستگاه بازی ویدیویی سود کمی بدست می‌آورد و درآمد اصلی‌اش از فروش بازیها تأمین می‌شود. به عنـوان مثـال سـال گذشـته بـا اینکـه از فـروش کـل دستگاه‌های بازی تنها ۱۹۰ میلیون دلار حاصل شد، فروش بازی‌ها ۶/۱ میلیارد دلار درآمد ایجاد کرد.[۴]

در مورد خدمات، این استراتژی به *قیمت‌گذاری دو بخشی*(*Two-Part Pricing*) معروف است. قیمت خدمات به دو بخـش *بهای ثابت* و *نرخ استفاده متغیر* تقسیم می‌شود. مثلاً شهر بازیها، یک هزینـه ورودیـه دریافـت مـی‌کننـد و هزینـه اسـتفاده از امکانات، همچون غذا و وسایل بازی بر اساس میزان استفاده دریافت می‌شود. تئاترها هم یک هزینه ورودیه دریافت مـی‌کننـد، ولی درآمدشان از اعطاء حق امتیاز است. اپراتورهای تلفن همراه هم بر اساس سطح خدمات انتخاب شده، هزینه آبونمان ثـابتی

www.modirefarda.com
مدیر فردا

جدول ۱۱-۱

استراتژیهای قیمت‌گذاری آمیخته محصول

۱.		۲.	
۳.	**استراتژی**	۴.	**شرح**
۵.	قیمـت‌گـذاری خـط محصول	۶.	تعیین فاصله قیمتی برای اقلام خط محصول
۷.	قیمت‌گذاری محصول اختیاری	۸.	قیمت‌گذاری محصولات اختیاری و جانبی که بـا محصول اصـلی بـه فـروش می‌روند
۹.	قیمت‌گذاری محصول اجباری	۱۰.	قیمت‌گذاری محصولاتی که باید با محصول اصلی مصرف شوند
۱۱.	قیمت‌گذاری محصول جانبی	۱۲.	قیمت‌گذاری محصولات کم ارزش فرعی برای خلاص شدن از دست آنها
۱۳.	قیمت‌گذاری مجموعه محصول	۱۴.	قیمت‌گذاری مجموعه محصولاتی که با هم فروخته می‌شوند

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

دارند و هرچه مشتری تماس بگیرد، هزینه مکالمه را هم از او دریافت می‌کنند. شرکتهای خدماتی باید در مورد بهای ثابت و نرخ متغیر تصمیم‌گیری کنند. مقدار ثابت باید آنقدر کم باشد که مصرف‌کنندگان به استفاده از خدمات ترغیب شوند؛ سود را می‌توان از هزینه متغیر بدست آورد.

قیمت گذاری محصول جانبی

معمولاً هنگام تولید گوشت فرآوری شده، محصولات پتروشیمی، شیمیایی و محصولات دیگر، محصولات جانبی نیز تولید می‌شوند. اگر محصول جانبی ارزشی نداشته و خلاص شدن از آن هزینه‌بر نیز باشد، قیمت‌گذاری محصول اصلی را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. **قیمت‌گذاری محصول جانبی** (By-Product Pricing) مستلزم یافتن بازار برای محصول جانبی بوده و تولید کننده باید هر قیمتی که بالاتر از هزینه‌های نگهداری و حمل و نقل آنها می‌باشد را قبول کند.

قیمت‌گذاری محصول جانبی
قیمت‌گذاری محصول جانبی با هدف رقابتی‌تر کردن قیمت محصول اصلی.

از محصولات جانبی حتی سود هم می‌توان بدست آورد. مثلاً شرکت تولید کاغذ مید وِست واکو ضایعات شیمیایی که در فرایند تولید کاغذ ایجاد می‌شوند را به محصول سودآوری تبدیل کرده است:

> مید وِست واکو شرکت مجزایی به نام ابداعات آسفالت راه اندازی کرده که از محصولات جانبی فرآیند پردازش چوب مید وست واکو، مواد شیمیایی مفیدی تولید می‌کند. واقعیت این است که شرکت ابداعات آسفالت اصلاً با این هدف راه اندازی شده که به بزرگترین تأمین کننده مواد شیمیایی خاص صنعت تولید آسفالت تبدیل شود. شرکتهای راه سازی می‌توانند با استفاده از این مواد شیمیایی ضایعاتی، آسفالتی را تولید کنند که هم در دمای پایین‌تر بدست می‌آید، هم نسبت به آسفالت معمولی طول عمر بالاتری دارد و هم هنگام تعمیر، ساده‌تر بازیافت می‌شود. موضوع دیگر این است که بدین ترتیب هزینه‌های بازیافت و آثار مخرب زیست محیطی آن هم که زمانی مشکلی بزرگ محصول می‌شد، از بین رفته است.[۵]

گاهی اوقات شرکتها ارزش محصولات جانبی‌شان را درک نمی‌کنند. مثلاً بیشتر باغ وحشها پی نبرده‌اند که می‌توانند با

فروش یکی از محصولات جانبی‌شان-کود جانوران- سود سرشاری کسب کنند. با اینحال شرکت زو دو کامپوست، به بسیاری از باغ وحشها کمک کرده تا ارزش هزینه و فرصت محصول جانبی خود را درک کنند. زو دو حق استفاده از برندش را در اختیار باغ وحشها می‌گذارد و در ازای آن از آنها حق‌الامتیاز دریافت می‌کند. تا بحال بیشترین حجم فروش توسط روش جدید فروش صورت گرفته است؛ در این روش، محصول به

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

صورت جعبه‌های کوچک زو دو(و حتی کادوی روز وَلنتاین که روی جعه آن نوشته شده "عشق، دو، مرا دوست داشته باش") در بیش از ۱۶۰ فروشگاه باغوحشها و ۷۰۰ فروشگاه متفرقه عرضه شده است. این محصول را از طریق اینترنت هم می‌توان سفارش داد(زو دو می‌گوید "راحت‌ترین راه برای خرید کود ما")؛ حتی می‌توانید کارت پستال مخصوص این کود را از طریق ایمیل برای دوستان(یا دشمنانتان) بفرستید. باغ وحشهای دیگر محصولات جانبی را به صورت مستقل می‌فروشند. مثلاً باغ وحش وود لَند در سیاتِل، از جشنواره‌های کود حمایت کرده و کود فرآوری شده را در سطلهای آشغال و یا کامیون به برنده خوش شانس بخت آزمایی می‌دهد. این باغ وحش در مجموع سالانه ۵۰۰ تن کامپوست تولید می‌کند و بدین ترتیب ۶۰،۰۰۰ دلار در هزینه‌های امحاء صرفه‌جویی کرده است.[۶]

قیمت‌گذاری مجموعه محصول

قیمت‌گذاری مجموعه محصول

ترکیب چند محصول و عرضه آنها به قیمت کاهش یافته.

در روش **قیمت‌گذاری مجموعه محصول**(**Product Bundle Pricing**)، فروشندگان چند محصول را با هم ترکیب کرده و با قیمت ارزان‌تری به فروش می‌رسانند. مثلاً رستورانهای غذای فوری، مجموعه‌ای از برگر، سیب‌زمینی سرخ کرده، و نوشیدنی را با نام کومبو و با قیمت ارزان‌تری عرضه می‌کنند. تأترها و باشگاه‌های ورزشی هم بلیطهای یک فصل کامل را نسبت به بلیط تک با قیمت کمتری عرضه می‌کنند. مراکز تفریحی نیز مجموعه‌ای از بلیط هواپیما، هتل، غذا و استفاده از امکانات تفریحی را به قیمت ارزان‌تری می‌فروشند. شرکتهای کامپیوتری نیز مجموعه‌ای از نرم افزارهای جذاب را به همراه کامپیوترها می‌فروشند. در عرضه مجموعه محصول، می‌توان محصولاتی را به مصرف‌کننده معرفی کرد که در حالت عادی خریداری نمی‌کرد، اما باید قیمت مجموعه آنقدر پایین باشد که خریدار به خرید آن ترغیب شود.[۷]

مدیر فردا www.modirefarda.com

استراتژیهای تعدیل قیمت

شرکتها معمولاً قیمت‌های پایه را با هدف تطابق با مشتریان متفاوت و موقعیتهای متغیر تعدیل می‌کنند. در اینجا به بررسی هفت استراتژی تعدیل قیمت که به طور خلاصه در جدول ۱۱-۲ درج شده است می‌پردازیم: قیمت‌گذاری تخفیف و پاداش، قیمت‌گذاری بخش بندی شده، قیمت‌گذاری روانشناختی، قیمت‌گذاری ترویجی، قیمت‌گذاری جغرافیایی، قمیت‌گذاری پویا و قیمت‌گذاری بین‌المللی.

تخفیف

کاهش مستقیم قیمت خرید طی دوره زمانی مشخص.

قیمت‌گذاری تخفیف و پاداش

بیشتر شرکتها برای قدردانی از برخی واکنشهای مشتریان همچون پرداخت به موقع صورتحساب، خرید عمده، و خرید پایان فصل، قیمتها را تعدیل می‌کنند. این تعدیل قیمتها- که به تخفیف و پاداش معروف است- به شکلهای متفاوتی اعمال می‌شود.

یکی از انواع **تخفیف**، *تخفیف نقدی(Cash Discount)* است که در آن قیمت را برای مشتری که صورتحساب را فوراً

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

پرداخت می‌کند، کاهش می‌دهند. یک مثال نوعی، ن/۳۰-۱۰/۲ است که بدین معنی می‌باشد: با اینکه موعد پرداخت صورتحساب ۳۰ روز می‌باشد، اگر خریدار آنرا ظرف ۱۰ روز پرداخت کند، از ۲ درصد تخفیف برخوردار می‌شود. *تخفیف عمده فروشی(Quantity Discount)*، به خریداری تعلق می‌گیرید که به صورت عمده خرید می‌کند. مثال نوعی بدین صورت می‌باشد: قیمت برای تعداد کمتر از ۱۰۰ واحد، هر واحد ۱۰ دلار؛ قیمت برای تعداد بیشتر، هر واحد ۹ دلار. این تخفیف مشتری را ترغیب می‌کند که بجای خرید از چند منبع، از یک فروشنده حجم بیشتری بخرد.

تخفیف عملیاتی(Functional Discount) که به *تخفیف تجاری(Trade Discount)* نیز معروف است، توسط فروشنده به اعضای کانال تجاری اعطا می‌شود تا کارهای مشخصی همچون فروش، انبارداری، و حفظ سوابق را بر عهده گیرند. *تخفیف فصلی(Seasonal Discount)* نیز کاهش قیمتی است که برای خرید محصولات یا خدمات خارج از فصل به خریدار اعطا می‌شود. مثلاً تولید کنندگان دستگاههای چمن‌زنی و باغبانی، در فصلهای پاییز و زمستان به خرده‌فروشان تخفیف می‌دهند تا به سفارش پیش‌هنگام تشویق شوند و قبل از فصلهای شلوغ بهار و تابستان تجهیزات را خریداری کنند. تخفیف فصلی به فروشنده کمک می‌کند تا تولید را در کل سال ثابت نگه دارد.

پاداشها(Allowances)، نوع دیگری از کاهش قیمت رسمی می‌باشند. مثلاً *پاداش مبادله*(Trade-in Allowances)، کاهش قیمتی است که برای تعویض جنس قدیمی با جدید اعمال می‌شود. پاداش مبادله بیشتر در صنعت خودرو و دیگر محصولات بادوام متداول است. *پاداش ترویجی(Promotional Allowances)*، پرداخت یا کاهش قیمتی است که به عنوان پاداش شرکت در برنامه‌های تبلیغاتی یا پشتیبانی فروش به نمایندگان فروش پرداخت می‌شود.

پاداش

جایزه ترویجی که توسط تولیدکننده و در عوض تلاش برای معرفی محصولات به شکلهای مختلف به خرده فروش پرداخت می‌شود.

قیمت گذاری بخش‌بندی‌شده

شرکتها، اغلب قیمتهای پایه را براساس تفاوتهای مشتریان، محصولات و مکانها، تعدیل می‌کنند. اگر شرکت برای محصولی دو یا چند قیمت تعیین کند، و حتی این تفاوت قیمت مبتنی بر هزینه‌های متفاوت نباشد، **قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده**(Segmented Pricing)، بکار گرفته شده است.

قیمت‌گذاری بخش‌بندی‌شده

فروش یک محصول یا خدمت با دو یا چند قیمت، در حالیکه اختلاف قیمت بر اساس اختلاف هزینه‌ها نباشد.

قیمت‌گذاری بخش‌بندی‌شده به شکلهای مختلفی انجام می‌شود. در *قیمت‌گذاری بخش-مشتری(Customer-Segment Pricing*، مشتریان مختلف برای محصولی یکسان، هزینه متفاوتی پرداخت می‌کنند. مثلاً ورودیه موزه‌ها ممکن است برای دانشجویان و شهروندان مسن ارزان‌تر از قیمت معمول باشد. در *قیمت‌گذاری اقسام-محصول(Product-Form Pricing)*، قیمت‌های متفاوتی برای اقسام مختلف محصول تعیین می‌شود که ارتباطی با هزینه‌های محصول ندارد. به عنوان مثال یک بطری یک لیتری(یک کیلوگرمی) آب معدنی اِوِیِن در سوپرمارکت به قیمت ۱/۵۹ دلار فروخته می‌شود، اما یک بطری ۱۰۰ گرمی اسپری آب معدنی در آرایشگاهها و چشمه‌های آب معدنی ۱/۳۹ دلار قیمت دارد. آب هر دو بطری از یک چشمه در کوه‌های آلپ فرانسه تأمین می‌شود و بسته بندی اسپری نسبت به بطری پلاستیکی اندکی بیشتر هزینه در بر دارد، با اینحال به ازای هر گرم آب معدنی ۰/۱ سنت پرداخت می‌کنید درحالیکه به ازای هر گرم اسپری باید ۱۰ سنت بپردازید

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

در *قیمت‌گذاری موقعیتی*(Location Pricing)، شرکت حتی با وجود هزینه‌های یکسان بر اساس محل و موقعیت، قیمت‌های متفاوتی تعیین می‌کند. مثلاً تئاترها قیمت صندلیها را بر اساس ارجحیتی که تماشاچیان برای برخی بخشهای سالن قائلند، تغییر می‌دهند. دانشگاههای ایالتی هم از دانشجویانی که در ایالت دیگری زندگی می‌کنند، هزینه تحصیل بیشتری دریافت می‌کنند. مورد آخر اینکه شرکتها در روش *قیمت‌گذاری زمانی*(Time Pricing)، قیمت را بر اساس فصل، ماه، روز یا حتی ساعت تغییر می‌دهند. مثلاً قیمت برخی خدمات عمومی مثل برق و گاز برای مصرف‌کنندگان تجاری بر اساس ساعات خاص روز و یا آخر هفته تغییر می‌کند. محلهای تفریحی نیز برای تعطیلات آخر هفته و فصل‌های تعطیلی تخفیف در نظر می‌گیرند.

برای قیمت‌گذاری بخش‌بندی‌شده، اسامی مختلفی بکار برده‌اند. رابرت کِراس که یکی از مشاوران قدیمی شرکت‌های هواپیمایی است، نام آنرا *مدیریت درآمد*(Revenue Management) گذاشته است. بقول رابِرت، با این کار می‌توان مطمئن بود که شرکتها محصول درست را در زمان درست و به قیمت درست به مشتری درست می‌فروشند. شرکتهای هواپیمایی، هتل‌ها، و رستورانها آنرا *مدیریت عایدی*(Yield Management) نامیده‌اند و به شدت از آن استفاده می‌کنند. به عنوان مثال شرکتهای هواپیمایی به طور معمول قیمتها را با توجه به تعداد صندلی موجود، تقاضا، و تغییر قیمتهای رقبا، ساعت-به-ساعت یا حتی دقیقه-به-دقیقه تغییر می‌دهند.

شرکت هواپیمایی کُنتینِنتال، روزانه ۳،۲۰۰ پرواز انجام می‌دهد. رزو بلیط ۳۳۰ روز قبل از پرواز آغاز می‌شود و تا روز پرواز هر روز با روز دیگر تفاوت دارد. در نتیجه، کُنتینِنتال در هر لحظه حدوداً ۷ میلیون قیمت متفاوت در بازار دارد. این وضعیت مستلزم حجم عظیمی فعالیت بازاریابی است، چون تمام قیمتها را باید در هر لحظه مدیریت کرد. از دیدگاه کُنتینِنتال، تعیین قیمتها فرایند پیچیده‌ای است که باید بین تقاضا و رضایت مشتریان و سودآوری شرکت توازن ایجاد کند.[۸]

> شرکتهای هواپیمایی به خوبی می‌دانند که ما از قیمت‌گذاریهای کنترل نشده و تغییر قیمتی که مرتباً اعمال می‌کنند، گیج شده‌ایم- اگر خیلی عصبانی نباشیم حداقل گیج هستیم! جیم کامپتون، مدیر ارشد قیمت‌گذاری و مدیریت درآمد شرکت هواپیمایی کُنتینِنتال می‌گوید: « قیمت را ما تعیین نمی‌کنیم، بازار آنرا تعیین می‌کند. این نکته اول است. نکته دوم این است که کالای ما کاملاً نابود شدنی است. با بسته

www.modirefarda.com مدیر فردا

جدول ۱۱-۲

استراتژیهای تعدیل قیمت

.۱۵		.۱۶	
.۱۷	**استراتژی**	.۱۸	**شرح**
.۱۹	قیمت گذاری تخفیفات و پاداشها	.۲۰	کاهش قیمت برای تشویق مشتری به واکنش مورد نظر مثل پرداخت زود هنگام یا ترویج محصول
.۲۱	قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده	.۲۲	تعدیل قیمت با توجه به تفاوت در مشتریان، محصولات، یا مکانها
.۲۳	قیمت‌گذاری روانشناختی	.۲۴	تعدیل قیمت بر اساس تأثیرات روانشناختی
.۲۵	قیمت‌گذاری ترویجی	.۲۶	کاهش موقتی قیمت برای افزایش فروش کوتاه مدت
.۲۷	قیمت‌گذاری جغرافیایی	.۲۸	تعدیل قیمت در پاسخ به مکان مشتریان
.۲۹	قیمت‌گذاری پویا	.۳۰	تعدیل پیوسته قیمت با هدف تطابق با نیازهای مشتریان و موقعیت‌های منحصر به فرد
.۳۱	قیمت‌گذاری بین‌المللی	.۳۲	تعدیل قیمت برای بازارهای جهانی

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شدن در هواپیما، کاملاً از بین می‌رود. یک صندلی خالی به معنی از دست دادن درآمد است.» با ارزش‌ترین صندلی هواپیما، صندلی است که فردی یک ساعت قبل از پرواز خواهان آن است و حاضر است تقریباً هر قیمت برای آن بپردازد. ارزش صندلیهای هواپیما به زمان است؛ قیمت یک بلیط یک سره ممکن است ۱۰۰۰ دلار باشد یا هیچ ارزشی نداشته باشد.

این هم طرز تفکر کامپتون و همکارانش در مورد قیمت: هر کسی می‌خواهد تمام صندلیها را به فروش برساند، بجز آن تعداد که احتمالاً می‌خواهید برای سودآورترین (گذشته از اینکه سپاسگزارترین هم هست) مشتری نگه دارید. شرکتهای هواپیمایی به سادگی می‌توانند تمام صندلیها، پروازها و حتی کل پروازهای یک روز را به فروش برسانند. کافی است قیمت را به اندازه کافی پایین آورده، همه صندلیها را فروخته و به انتظار پرواز هواپیما بنشینند. اما بدین ترتیب ۲ تا ۳ هفته قبل از پرواز دیگر هیچ جای خالی وجود نخواهد داشت. وقتی مشتری متوجه شود که ۳ روز قبل از پرواز هیچ جای خالی وجود ندارد چقدر عصبانی می‌شود؟ وقتی با این وضع روبرو شوید، دیگر قیمتهای پروازها همچون الان استثمارگونه نخواهند بود. با اینکه تمام صندلیهای پرواز نیویورک-میامی به محل یکسانی می‌روند، اما محصولات یکسانی نیستند. وقتی بلیط را ۴ هفته زودتر خریداری می‌کنید، پول کمتری باید بپردازید؛ کُنتینِنتال باید ریسک نگه داشتن آن صندلی را تا زمان پرواز بعهده بگیرد- و وقتی آخرین صندلی را برایتان خالی نگه می‌دارد، یعنی آن صندلی خالی پرواز می‌کند؛ به همین دلیل برای متوازن کردن هزینه‌ها باید پول بیشتری بگیرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

برای اینکه قیمت‌گذاری بخش‌بندی‌شده مؤثر واقع شود، باید شرایط خاصی مهیا باشد. بازار باید قابل بخش‌بندی بوده و هر بخش میزان تقاضای متفاوتی داشته باشد. هزینه بخش‌بندی و زیر نظر گرفتن بازار هم نباید از درآمد اضافه‌ای که با متمایز کردن قیمت ایجاد می‌شود، بیشتر باشد. علاوه براین قیمت‌گذاری بخش‌بندی‌شده حتماً باید قانونی هم باشد. مهمترین نکته این است که قیمت‌های بخش‌بندی‌شده باید منعکس کننده ارزشهای درک شده مشتریان باشد. در غیر اینصورت، این رویکرد در دراز مدت باعث تنفر مشتریان و دشمنی آنها خواهد شد.

قیمت‌گذاری روانشناختی

قیمت‌گذاری روانشناختی
رویکردی در قیمت‌گذاری که نه تنها روانشناسی اقتصاد، بلکه روانشناسی قیمتها را نیز در نظر می‌گیرد؛ قیمت را برای بیان چیزهایی در مورد محصول بکار می‌برند.

قیمت، چیزهایی در مورد محصول می‌گوید. به عنوان نمونه بسیاری از مصرف‌کنندگان، قیمت را به عنوان معیاری جهت قضاوت در مورد کیفیت بکار می‌برند. به طور معمول در یک شیشه عطر ۱۰۰ دلاری، بیش از ۳ دلار عطر وجود ندارد، اما برخی انسان‌ها دوست دارند ۱۰۰ دلار برای آن بپردازند، چون این قیمت نشان می‌دهد که چیز خاصی خریده‌اند.

در **قیمت‌گذاری روانشناختی**(Psychological Pricing)، فروشندگان نه تنها روانشناسی اقتصاد، بلکه روانشناسی قیمتها را نیز در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال معمولاً مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که محصولات گرانتر، کیفیت بهتری دارند. اگر امکان بررسی کیفیت محصول از طریق امتحان کردن یا رجوع به گذشته آن ممکن باشد، تأثیر قیمت بر قضاوت در مورد کیفیت کمتر خواهد بود. اما وقتیکه به دلیل عدم وجود اطلاعات یا مهارتهای لازم نمی‌توان کیفیت را ارزیابی کرد، قیمت در ارزیابی کیفیتی معیار مهمی خواهد بود.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ قیمت‌گذاری روانشناختی: قیمتهایی که روی این برچسب می‌بینید چه چیزهایی در مورد محصول و موقعیت خرید در ذهن تداعی می‌کنند؟

چند سال قبل، هیوبلین تولید اِسمیرناف را آغاز کرد که آن وقت معروف‌ترین برند وودکا در آمریکا بود. برند دیگری با نام ولف اِشمیت به اِسمیرناف حمله کرد و با این ادعا که همان کیفیت اِسمیرناف را دارد، قیمت هر بطری را یک دلار ارزان‌تر تعیین کرد. هیوبلین برای اینکه سهم بازار را حفظ کند، فکر کرد که یا باید قیمت اِسمیرناف را یک دلار کاهش دهد یا قیمت را ثابت نگه داشته و هزینه تبلیغات را افزایش دهد. هر دو استراتژی به سود کمتر منجر می‌شدند و به نظر می‌رسید که هیوبلین با موقعیت بدون برد روبرو است. اما در این موقع بود که بازاریابان هیوبلین استراتژی سومی را پیشنهاد کردند. آنها قیمت اِسمیرناف را یک دلار بالا بردند! بعداً هیوبلین یک برند جدید با نام رِلسکا به بازار معرفی کرد تا با ولف اِشمیت رقابت کند. علاوه بر این در حال حاظر برند جدیدی با نام پوپوف را به بازار معرفی کرده و قیمتش را از ولف اِشمیت هم پایین‌تر آورده است. این استراتژی زیرکانه باعث شد اِسمیرناف به عنوان برند ممتاز بازار شناخته شده و ولف اِشمیت به برندی معمولی تبدیل شود که در نهایت سود زیادی را عاید هیوبلین کرد. نکته خنده‌دار این است که طعم و هزینه تولید هر سه برند هیوبلین تقریباً یکسان است. هیوبلین می‌داند که قیمت محصول، نشانه‌ای از کیفیت آن است، از اینرو با بکارگیری قیمت به عنوان یک نشانه، توانسته محصول تقریباً یکسانی را با سه قیمت متفاوت که نشان‌دهنده سه کیفیت متمایز هستند، به فروش رساند.

www.modirefarda.com مدیر فردا

یکی دیگر از جنبه‌های قیمت‌گذاری روان شناختی، **قیمتهای مرجع(Reference Prices)** هستند؛ قیمتهایی که خریدار در ذهنش دارد و هنگام نگاه کردن به محصولات، به آنها رجوع می‌کند. قیمتهای مرجع ممکن است از طریق یادداشت کردن قیمتهای فعلی، به یاد آوردن قیمتهای قبلی، و ارزیابی موقعیت خرید شکل گیرند. فروشندگان می‌توانند هنگام قیمت‌گذاری این قیمتها را تحت تأثیر قرار داده یا از آنها استفاده کنند. مثلاً یک شرکت می‌تواند محصولش را در کنار محصولی گرانتر به نمایش بگذارد تا این موضوع را القاء کند که هر دو به گروه یکسانی تعلق دارند. فروشگاههای بزرگ نیز البسه بانوان را در چند طبقه عرضه می‌کنند که در هر طبقه محصولات متعلق به رده قیمتی مشخصی فروخته می‌شود؛ فرض بر این است که پوشاک عرضه شده در طبقه گرانتر، کیفیت بهتری دارد.

مصرف‌کنندگان، در بیشتر خریدهایی که انجام می‌دهند، مهارتها یا اطلاعات لازم برای ارزیابی اینکه آیا محصول قیمت مناسبی دارد یا خیر را ندارند. آنها وقت کافی، توانایی، یا تمایل به تحقیق، مقایسه قیمت و انتخاب بهترین برند یا فروشگاه را ندارند. در عوض ممکن است بر اساس نشانه‌هایی که نمایانگر قیمت بالا یا پایین است، تصمیم‌گیری نمایند. مثلاً این واقعیت که محصولی در یک فروشگاه باکلاس فروخته می‌شود ممکن است باعث شود مشتری تصور کند که ارزش قیمت بالا را دارد.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

نکته قابل توجه این است که نشانه‌های قیمت اغلب توسط فروشنده فراهم می‌شود. ممکن است خرده فروش قیمتی که تولید کننده پیشنهاد کرده را در کنار قیمت تعیین شده ثبت کند تا نشان دهد که قیمت واقعی محصول خیلی بیشتر از قیمت تعیین شده است. یا ممکن است خرده فروش برای محصولاتی که مصرف‌کننده با آنها آشنا بوده و از قیمت آن اطلاع دارد، قیمت کمی تعیین کند تا مصرف‌کننده تصور کند که فروشگاه قیمت محصولاتی که برای او ناآشنا هست را هم پایین تعیین کرده است. بکارگیری چنین نشانه‌های قیمت‌گذاری در تلاشهای بازاریابی معمول شده است.(به بازاریابی در عمل ۱۱-۱ نگاه کنید).

حتی اختلافات جزئی قیمتی هم می‌تواند القاء کننده اختلاف کیفیت باشد. دستگاه استریویی را در نظر بگیرید که ۳۰۰ دلار قیمت دارد و آنرا با دستگاه مشابهی مقایسه کنید که ۲۹۹/۹۹ دلار قیمت‌گذاری شده است. اختلاف قیمت واقعی فقط ۱ سنت است، اما اثر روانی آن خیلی بیشتر است. به عنوان مثال، مشتری که قیمت ۲۹۹/۹۹ دلار را می‌بیند، قیمت را در بازه ۲۰۰ دلار در نظر می‌گیرد، در حالیکه دستگاه دیگر در بازه ۳۰۰ دلار قرار دارد. قیمت ۲۹۹/۹۹ به نظر قیمت با صرفه‌تری است، در حالیکه ۳۰۰ دلار، القاء کننده کیفیت بالاتر است. برخی روانشناسان استدلال می‌کنند که رقمها، دارای کیفیت نمادی و بصری هستند که باید در قیمت‌گذاری مورد توجه قرار گیرند. مثلاً ۸ کامل بوده و ایجاد آرامش می‌کند، در حالیکه ۷ گوشه‌دار بوده و تأثیر نامطلوبی می‌گذارد.[۹]

قیمت‌گذاری ترویجی

قیمت‌گذاری ترویجی

کاهش موقتی قیمت محصولات به کمتر از قیمت اصلی یا حتی کمتر از هزینه‌ها و با هدف افزایش فروش کوتاه مدت.

قیمت‌گذاری ترویجی(Promotional Pricing) بدین صورت انجام می‌شود که شرکت، قیمت محصولات را به صورت موقتی از قیمت اصلی یا حتی قیمت تمام شده پایین‌تر می‌برد تا خریداران تحریک به خرید شده و برایشان فوریت ایجاد شود. قیمت‌گذاری ترویجی به شکلهای مختلفی صورت می‌گیرد. سوپرمارکتها و فروشگاههای بزرگ قیمت بعضی محصولات را به عنوان *سردسته‌های زیان‌ده(Loss Leaders)* کاهش می‌دهند و امیدوارند مشتریانی که به فروشگاه جذب می‌شوند، محصولات دیگری که با حاشیه سود عادی عرضه می‌شوند را هم خریداری کنند. مثلاً سوپر مارکتها، اغلب پوشک یک بار مصرف نوزادان را با قیمت کمتری از هزینه‌هایشان می‌فروشند تا خریداران خانوادگی که معمولاً در هر بار، بیش از میانگین خرید می‌کنند را جذب خود کنند. همچنین فروشندگان در فصلهای خاصی، با استفاده از *قیمت‌گذاری رویداد ویژه(Special-Event Pricing)* مشتریان بیشتری را به فروشگاههایشان می‌کشند. مثلاً فروشگاههای پوشاک در ژانویه محصولات را طوری قیمت‌گذاری می‌کنند که مشتریان خسته از کریسمس را مجدداً به فروشگاهها بکشانند.

بعضی اوقات تولید کنندگان برای مصرف‌کنندگانی که محصول را در بازه زمانی مشخصی مستقیماً از نمایندگی خریداری می‌کنند، *تخفیف نقدی(Cash Rebate)* در نظر می‌گیرند؛ در این حالت تولید کننده مبلغ تخفیف را مستقیماً برای مشتری ارسال می‌کند. تخفیفها بیشتر در بین خودروسازان و تولید کنندگان محصولات با دوام رایج است، اما بعضی تولید کنندگان محصولات مصرفی بسته‌بندی شده هم تخفیف می‌دهند. برخی از تولید کنندگان *تأمین مالی کم بهره*، *ضمانت طولانی‌تر*، یا *تعمیر و نگه‌داری رایگان* را به همراه محصولاتشان ارائه می‌کنند تا قیمت برای مصرف‌کننده کاهش پیدا کند. همچنین ممکن است فروشنده نسبت به قیمت اصلی تخفیفی در نظر بگیرد تا با افزایش فروش، موجودی انبار را کاهش دهد.

قیمت‌گذاری ترویجی ممکن است نتیجه عکس هم بدهد. استفاده بیش از حد و تکرار آن توسط رقبا، باعث شده مشتریان *اهل معامله* شده و قبل از خرید صبر کنند تا محصولات با تخفیف عرضه شوند. همچنین کاهش پیوسته قیمت ممکن است ارزش برند را از چشم مردم بیاندازد. معمولاً بازاریابان قیمت‌گذاری ترویجی را به عنوان راه حلی فوری بکار می‌برند و از آن در تدوین استراتژی کارآمد برای ایجاد برند در درازمدت استفاده نمی‌کنند. واقعیت این است که حتی یکی از ناظرین می‌گوید: قیمت‌گذاری ترویجی، صرفاً به معتاد شدن مشتری و شرکت می‌انجامد: «قیمت‌گذاری ترویجی برای برند همچون هروئین می‌ماند؛ آنرا راحت می‌توان بدست آورد، اما کنار گذاشتنش کار دشواری است. همینکه برند و مشتریانش به کاهش قیمت زیاد در کوتاه مدت معتاد شدند، کنار گذاشتن آن برای ایجاد برندی واقعی دشوار می‌شود . . . این روند ادامه پیدا کرده و برند در نهایت به واسطه هزاران تخفیف از بین می‌رود.»[۱۰]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ قیمت‌گذاری ترویجی: شرکتها برای ایجاد تهییج و فوریت، قیمتهای ترویجی را ارائه می‌کنند.

استفاده پی در پی از قیمت‌گذاری ترویجی ممکن است در آن صنعت باعث جنگ قیمتها نیز بشود. معمولاً این چنین جنگ قیمتهایی بین یک یا چند رقیب رخ می‌دهد که در صنعتی خاص، بهترین عملکرد را دارند. مثلاً شرکتهای تولید کننده کامپیوتر تا چند سال پیش جلوی جنگ قیمتها را گرفته بودند. برای تکنولوژی‌های جدید عرضه شود توسط شرکتهایی مثل آی بی اِم، هیولِت-پاکارد و گِت وِی بازار خیلی خوبی وجود داشت و مصرف‌کنندگان مشتاقانه به بازار هجوم می‌آوردند اما وقتی بازار کمی از جذابیت خود را از دست داد، شرکتهای مختلف سعی کردند مشکل را با ارائه تخفیف حل کنند. شرکت کامپیوتر دِل که از نظر پایین بودن هزینه‌ها، مقام اول بازار را در اختیار داشت، در واکنش به این وضعیت، جنگ قیمت‌ها را به شکل بی‌رحمانه‌ای آغاز کرد؛ جنگی که تنها برنده آن خودش بود. نتیجه معلوم بود. آی بی اِم بخش تولید کامپیوترهای شخصی را به لِنوو فروخت و گِت وِی هم وضعیت سودآوری بسیاری بدی پیدا کرد. شرکت اِچ پی به طور متوسط ۳/۹ دصد سود می‌برد، در حالیکه دِل ۶/۴ درصد سود نشان می‌داد. در نهایت دِل توانست مقام اول تولید کامپیتر در سطح دنیا را از آن خود کند.[۱۱]

موضوع این است که قیمت‌گذاری ترویجی را در شرایط خاصی می‌توان به عنوان ابزاری کارا جهت تحریک فروش در بعضی شرکتها بکار برد، اما بکار بردن آن در شرکتهای دیگر و یا استفاده مستمر از آن می‌توان زیان آور باشد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

قیمت‌گذاری جغرافیایی

شرکت باید در مورد قیمت‌گذاری محصولات برای مشتریانی که در مناطق مختلف کشور یا جهان قرار دارند نیز تصمیم‌گیری کند. آیا باید برای پوشش دادن هزینه‌های بالاتر حمل و نقل به نقاط دورتر، قیمت بیشتری برای آنها تعیین کرده و ریسک از دست دادن کسب و کار در آن نقاط را پذیرفت؟ یا بدون در نظر گرفتن محل، قیمت را برای همه مشتریان یکسان تعیین کرد؟ پنج استراتژی قیمت‌گذاری جغرافیایی را بر اساس وضعیت فرضی ذیل بررسی می‌کنیم:

> شرکت کاغذ پیرلِس در شهر آتلانتا ایالت جورجیا واقع شده و به همه مشتریانی که در ایالات متحده قرار دارند، کاغذ می‌فروشد. هزینه حمل و نقل بالا بوده و این موضوع بر اینکه مشتری از چه شرکتی خرید کند، تأثیر می‌گذارد. پیرلِس می‌خواهد خط مشی قیمت‌گذاری جغرافیایی را تدوین کند. در این مثال باید مشخص کنیم که که یک سفارش ۱۰۰ دلاری برای سه مشتری خاص، چطور قیمت‌گذاری می‌شود: مشتری الف واقع در آتلانتا، مشتری ب واقع در شهر بلومینگتون ایالت ایندیانا، و مشتری پ واقع در شهر کامپتون ایالت کالیفورنیا.

قیمت‌گذاری در مبداء

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که در آن کالا بدون هزینه بر روی وسیله نقلیه تحویل می‌شود؛ مشتری هزینه حمل و نقل تا مقصد را پرداخت خواهد کرد.

یکی از گزینه‌ها این است که هزینه حمل و نقل از آتلانتا تا محل مورد نظر را مشتری بپردازد. در این حالت، همه مشتریان مبلغ ۱۰۰ دلار را برای سفارش و هزینه حمل و نقل را بر اساس محل خودشان پرداخت می‌کنند؛ یعنی مشتری الف ۱۰ دلار، مشتری ب ۱۵ دلار و مشتری پ ۲۵ دلار. این روش که به **قیمت‌گذاری در مبداء** (FOB-Origin Pricing) معروف شده بدین معنی است که کالا روی عرشه کشتی یا وسیله نقلیه به مشتری تحویل شده و از این نقطه به بعد هزینه و مسئولیت کالا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بر عهده او می‌باشد. طرفداران این روش ادعا می‌کنند که چون هر مشتری هزینه حمل و نقل مربوط به خودش را پرداخت می‌کند، پس این روش منصفانه‌ترین راه برای تعیین هزینه حمل و نقل می‌باشد. در هر صورت مشکل بکارگیری این روش این است که قیمت پیرلس برای مشتریان دوردست بالا خواهد بود.

قیمت‌گذاری تحویل شده–یکسان(**Uniform-Delivered Pricing**)، عکس قیمت‌گذاری در مبداء است. در این حالت، شرکت بدون در نظر گرفتن محل مشتری، قیمت را با احتساب هزینه حمل و نقل محاسبه کرده و بطور یکسان به آنها اعلام می‌کند. در این حالت، میانگین هزینه حمل و نقل به کار گرفته می‌شود. اگر فرض کنید این هزینه ۱۵ دلار باشد، قیمت‌گذاری تحویل شده-یکسان، قیمت بیشتری را به مشتری آتلانتا(بجای ۱۰ دلار، باید ۱۵ دلار بپردازد) تحمیل کرده و برای مشتری کامپتون(بجای ۲۵ دلار، ۱۵ دلار می‌پردازد) به صرفه خواهد بود. علیرغم اینکه احتمال دارد مشتری واقع در آتلانتا ترجیح دهد از شرکتی محلی خرید کند که روش قیمت‌گذاری در مبداء را بکار می‌برد، اما شانس پیرلس در فروش به مشتری واقع در کالیفرنیا افزایش خواهد یافت. مزیتهای دیگر قیمت‌گذاری تحویل‌شده-یکسان این است که مدیریت آن نسبتاً ساده بوده و شرکت می‌تواند قیمت یکسانی را در سطح کشور تبلیغ کند.

قیمت‌گذاری منطقه‌ای(**Zone Pricing**)، حالتی بین قیمت‌گذاری در مبداء و قیمت‌گذاری تحویل‌شده-یکسان می‌باشد. شرکت دو یا چند منطقه را مشخص کرده و برای همه مشتریانی که در یک منطقه خاص قرار می‌گیرند، قیمت کل یکسانی تعیین میکند. هر چقدر هم که فاصله منطقه از شرکت بیشتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود. مثلاً پیرلس می‌تواند منطقه شرقی با ۱۰ دلار هزینه، منطقه غرب میانه با ۱۵ دلار هزینه و منطقه غربی با ۲۵ دلار هزینه را مشخص کند. بدین ترتیب، مشتریانی که در یک منطقه قیمتی قرار می‌گیرند، نسبت به هم مزیت قیمتی ندارند. مثلاً مشتریانی که در آتلانتا و بوستون قرار دارند، هزینه کل یکسانی را به پیرلس پرداخت می‌کنند. مشکل اصلی اینجاست که بخشی از هزینه‌های حمل و نقل مشتریان بوستون را مشتریان آتلانتا پرداخت می‌کنند.

در **قیمت‌گذاری نقطه مبداء**(Basing-Point Pricing)، فروشنده شهرهایی را به عنوان نقاط مبداء انتخاب کرده و هزینه حمل و نقل را بدون در نظر گرفتن اینکه کالا واقعاً از کجا برای مشتری ارسال می‌شود، از آن شهر محاسبه می‌کند. به عنوان مثال پیرلس می‌تواند شیکاگو را به عنوان نقطه مبداء انتخاب کرده و هزینه حمل و نقل همه مشتریان را از این نقطه محاسبه کند؛ یعنی مشتری که در آتلانتا ساکن است، حتی اگر محصول برایش از آتلانتا فرستاده شود هم باید هزینه حمل و نقل از شیکاگو را بپردازد. اگر همه تأمین‌کنندگان نقطه مبداء یکسانی را انتخاب کنند، هزینه حمل و نقل برای همه آنها یکسان شده و رقابت بر سر قیمت از بین خواهد رفت. قیمت‌گذاری نقطه مبداء، سالها در صنایعی همچون شکر، سیمان، فولاد، و خودرو، متداول بود، اما امروزه این روش کمتر بکار برده می‌شود. بعضی شرکتها با هدف ایجاد انعطاف بیشتر، چندین نقطه مبداء را بکار می‌برند؛ در این حالت هزینه حمل و نقل از نزدیکترین شهر مبداء تا محل مشتری محاسبه می‌شود.

آخرین روش هم **قیمت‌گذاری تقبل کرایه**(**Freight-Absorption Pricing**) است. در این روش فروشنده‌ای که نگران از دست دادن داد و ستد با مشتری خاص یا منطقه جغرافیایی بخصوصی است، تمام یا بخشی از کرایه را تقبل می‌کند. فروشنده ممکن است اینطور استدلال کند که با بدست آوردن تجارت بیشتر، هزینه‌ها به طور متوسط کاهش یافته و این مقدار، هزینه اضافی کرایه را جبران خواهد کرد. قیمت‌گذاری تقبل کرایه برای نفوذ در بازار و حفظ موقعیت در بازارهای بسیار رقابتی کاربرد دارد.

قیمت‌گذاری تحویل شده-یکسان

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که در آن شرکت قیمت یکسانی را برای همه مشتریان در نظر گرفته و هزینه حمل و نقل مشترکی را بدون در نظر گرفتن بعد مسافت مشتری، به قیمت اضافه می‌کند.

قیمت‌گذاری منطقه‌ای

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری منطقه‌ای که شرکت قیمت را بر اساس دو یا چند منطقه تعیین می‌کند. مشتریانی که در یک منطقه قرار دارند، قیمت یکسانی پرداخت می‌کنند؛ هر چه منطقه دورتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود.

قیمت‌گذاری نقطه مبداء

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که شرکت قیمت را بر اساس دو یا چند منطقه تعیین می‌کند. مشتریانی که در یک منطقه قرار دارند، قیمت یکسانی پرداخت می‌کنند؛ هر چه منطقه دورتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود.

قیمت‌گذاری تقبل کرایه

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که در آن فروشنده برای بدست آوردن تجارت مورد نظر، تمام یا بخشی از کرایه حمل و نقل را تقبل می‌کند.

قیمت‌گذاری پویا

در گذشته معمولاً قیمت را بر اساس مذاکره بین خریدار و فروشنده تعیین می‌کردند. سیاست *قیمت‌گذاری ثابت*-تعیین یک قیمت برای همه خریداران- ایده نسبتاً جدیدی است که همزمان با توسعه خرده فروشیهای بزرگ در اواخر قرن نوزدهم مطرح شد. امروزه قیمتها بیشتر بدین شکل تعیین می‌شوند، اما بعضی شرکتها در حال تغییر روند قیمت‌گذاری ثابت هستند. این شرکتها روش **قیمت‌گذاری پویا**(Dynamic Pricing) را بکار می‌گیرند که به معنی تعدیل پیوسته قیمت‌ها بر اساس مشتریان و موقعیت‌های مختلف می‌باشد.

قیمت‌گذاری پویا

دریافت قیمتهای مختلف بر اساس مشتریان و موقعیتهای منحصر بفرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

■ وب سایتهای بسیاری همچون یاهو! شاپینگ، امکان مقایسه بر خط محصولات و قیمتهای عرضه‌کنندگام مختلف را فراهم کرده‌اند.

مثلاً به این موضوع فکر کنید که اینترنت چطور قیمت‌گذاری را تحت تأثیر خود قرار داده است. وب، قیمت‌گذاری کاملاً ثابت که در قرن گذشته بکار گرفته می‌شد را کنار گذاشته و عصر جدیدی در قیمت‌گذاری آغاز کرده که در آن قیمت‌ها شناور هستند. یکی از نویسندگان می‌گوید: «اینترنت می‌تواند برچسب قیمت‌ها را کنار زده و طلیعه‌دار عصر قیمت‌گذاری پویا شود که در آن قیمتها دائماً بر اساس تحمل بازار به صورت لحظه‌ای تعیین می‌شوند.»[۱۲]

قیمت‌گذاری پویا برای بازاریابان مزیتهای بسیاری دارد. به عنوان مثال فروشگاه‌های اینترنتی چون آمازون دات کام می‌توانند بانکهای اطلاعاتی‌شان را زیر و رو کنند تا تمایلات هر مشتری خاص را ارزیابی کرده، درآمد او را اندازه‌گیری کنند و در همان لحظه محصولات را با رفتارهای خرید او تطبیق دهند و قیمت را مطابق آن تعیین نمایند. خرده فروشان همچون اِل اِل بین یا اِشپیگِل که با کاتالوگ کار می‌کنند هم می‌توانند قیمتهایشان را بر اساس تغییر در تقاضا یا هزینه، به صورت روزانه یا حتی ساعتی تغییر دهند. بسیاری از بازاریابان مستقیم، به طور پیوسته موجودی انبار، هزینه‌ها و تقاضا را تحت نظر داشته و قیمت‌ها را به سرعت تعدیل می‌کنند. مثلاً شرکت دِل با بکارگیری قیمت‌گذاری پویا، بین عرضه و تقاضای اجزاء کامپیوتری توازن لحظه‌ای برقرار کرده است. توماس فریدمن، نویسنده معروف، در مورد سیستم قیمت‌گذاری پویایی که دل بکار گرفته می‌نویسد:[۱۳]

> سمفونی زنجیره تأمین دِل -از ثبت سفارش من از طریق تلفن گرفته تا تولید کامپیوتر و ارسال آن به منزل- یکی از عجایب دنیای ماست . . . سطح تقاضا به‌صورت پیوست توسط سیستم به شکل مناسب تغییر داده می‌شود . . . مثلاً این کارها صورت می‌گیرد: دل در ساعت ۱۰ صبح متوجه می‌شود که امروز مشتریان بسیاری کامپیوتر کیفی با هارد دیسک ۴۰ گیگابایتی سفارش داده‌اند و در صورت تداوم این وضعیت، تا دو ساعت آینده موجودی این قطعه به اتمام خواهد رسید. این سیگنال به صورت خودکار به بخش بازاریابی دل مخابره شده و از آنجا به وب سایت Dell.com و اپراتورهای تلفن که در حال سفارش گرفتن هستند، ارسال می‌شود. اگر ساعت ۱۰:۳۰ صبح برای سفارش دادن یک دستگاه کامپیوتر با دِل تماس بگیرید، اپراتور می‌گوید: «عجب شانسی دارید! ما یک پیشنهاد عالی برایتان داریم که فقط یک ساعت معتبر است. می‌توانید هارد دیسک ۴۰ گیگابایتی را فقط با پرداخت ۱۰ دلار به ۶۰ گیگابایتی ارتقا دهید. تازه اگر همین الان سفارش دهید یک کیف رایگان هم به شما تعلق می‌گیرد، چون ما برای مشتریان خیلی ارزش قائلیم.» دل با اجرای چنین برنامه ترویجی می‌تواند تقاضا برای هر کدام از قطعات را بر اساس عرضه پیش‌بینی شده در زنجیره بین‌المللی‌اش تغییر دهد. امروز ممکن است حافظه جانبی با تخفیف عرضه شود، فردا درایو دی وی دی.

وب و قیمت‌گذاری پویا برای خریداران هم سودمند است. وب سایت‌های بسیاری برای مقایسه قیمت راه اندازی شده‌اند که امکان مقایسه فوری بین برندها و قیمت‌های عرضه شده توسط فروشگاههای مختلف را فراهم می‌کنند(Froogle.com, shopping.yahoo.com, Bizrate.com NexTag.com, PriceGrabber.com, mySimon.com). مثلاً خریداران در سایت

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

epinions.com می‌توانند محصولات و برندها را بر اساس دسته‌بندی‌ها مشاهده کنند. پس از آن لینک فروشگاههایی که محصول را به بهترین قیمت عرضه می‌کنند در اختیارشان قرار گرفته و می‌توانند نظرات دیگر مشتریان را هم درباره آن مشاهده کنند. مشتریانی که علاوه بر بهترین محصول و برند، در مورد قیمت هم اطلاعات دارند می‌توانند در مذاکرات خرید به قیمت پایین‌تری دست پیدا کنند.

خریداران در سایتهای حراجی هم می‌توانند در مورد قیمت مذاکره کرده و داد و ستد انجام دهند. هنر قدیمی چانه زنی مجدداً باب شده‌است. می‌خواهید کوزه آنتیک قدیمی که سالها گرد و خاک خورده را بفروشید؟ تنها کافی است اطلاعات آنرا در ای‌بای که بزرگترین سایت حراجی دنیاست وارد کنید. می‌خواهید هتل یا ماشین را با قیمت مورد نظرتان اجاره کنید؟ به سایت پرایس لاین یا یک سایت حراجی معکوس دیگر مراجعه کنید. می‌خواهید بلیط کنسرت را با قیمت مناسبی بخرید؟ به سایت Ticketmaster.com بروید که بلیط کنسرتها را به صورت حراجی می‌فروشد.

قیمت‌گذاری پویا ممکن است اثرات منفی هم بگذارد. بیشتر مشتریان اگر متوجه بشوند مسافری که در هواپیما روی صندلی کناری‌شان نشسته تنها به دلیل اینکه در زمان مناسب و یا از طریق کانال مناسب بلیط را خریده، ۱۰ درصد تخفیف گرفته است، خوشحال نخواهند شد. فروشگاه آمازون هم چند سال قبل این موضوع را به خوبی درک کرد. موضوع از این قرار بود که این سایت برای مشتریان که بار اول بود از آن خرید می‌کردند، تخفیفی در نظر گرفته بود. وقتی دیگر مشتریان از طریق اتاق‌های گفتگو و انجمن‌های مباحثه از این موضوع با خبر شدند، به شدت اعتراض کردند و آمازون هم مجبور شد در کمال شرمساری این تخفیف را متوقف کند.

قیمت‌گذاری پویا که به معنی تعدیل قیمت بر اساس نیروهای بازار می‌باشد، در بیشتر موارد به خوبی عمل کرده و اغلب به سود مشتری هم می‌باشد. اما بازاریابان باید دقت کنند تا قیمت‌گذاری پویا که به نفع گروه خاصی از مشتریان می‌باشد، باعث تخریب روابط با گروهی دیگر از آنها نشود. وفاداری مشتریان علی الخصوص در محیط برخط بسیار شکننده است. آنطور که یکی از محققین بر خط می‌گوید: «مصرف‌کنندگان در کوتاه‌ترین لحظه می‌توانند فروشنده دیگری را انتخاب کنند. یافتن بهترین قیمت کار بسیار ساده‌ای است؛ کافی است به سایتهای دیگر هم سر بزنید. شروع کنید و خیلی زود نتیجه خواهید گرفت.»[۱۴]

www.modirefarda.com مدیر فردا

قیمت‌گذاری بین‌المللی

شرکتهایی که محصولاتشان را در بازارهای جهانی عرضه می‌کنند باید در مورد قیمت‌هایی که می‌خواهند در کشورهای مختلف تعیین کنند، تصمیم‌گیری نمایند. یک روش این است که برای کل دنیا قیمت یکسانی تعیین کرد. مثلاً شرکت بوئینگ هواپیماهای جِت را در تمام دنیا با قیمت تقریباً یکسانی می‌فروشد و فرقی نمی‌کند که خریدار آمریکایی، اروپایی، یا یک کشور جهان سوم باشد. اما بیشتر شرکتها، قیمتها را با درنظر گرفتن وضعیت بازار محلی و ملاحظات هزینه‌ای تعدیل می‌کنند.

قیمتی که شرکت برای هر کشور تعیین می‌کند به عوامل بسیاری همچون وضعیت اقتصادی، موقعیت رقابتی، قوانین و مقررات، و میزان گسترش سیستم فروش عمده و خرده فروشی بستگی دارد. ترجیحات و درک مصرف‌کنندگان هم در کشورهای مختلف متفاوت بوده و هر کدام مستلزم قیمت‌گذاری خاصی است. علاوه بر این ممکن است شرکت در بازارهای مختلف دنیا، اهداف بازاریابی متفاوتی داشته باشد که هر کدام مستلزم تغییراتی در استراتژی قیمت‌گذاری است. به عنوان مثال ممکن است سامسونگ محصول جدیدی را در بازار رشد یافته کشورهای پیشرفته صنعتی عرضه کند و هدفش دستیابی فوری به سهم بازار باشد- لازمه این هدف، بکارگیری استراتژی قیمت‌گذاری نفوذ در بازار است. در مقابل ممکن است وارد بازار کشور کمتر توسعه یافته‌ای شود و بخش کوچکتری را هدف بگیرد که نسبت به قیمت حساسیت پایین‌تری دارد: در این حالت، استراتژی مناسب، استراتژی کشیدن عصاره بازار است.

هزینه‌ها در قیمت‌گذاری بین‌المللی، نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. معمولاً مسافرانی که به خارج از کشور می‌روند، از مشاهده کالاهایی که در وطنشان نسبتاً ارزان قیمت بوده، اما در آن کشور بسیار گران‌تر عرضه می‌شوند، تعجب می‌کنند. یک شلوار لیوایز که در آمریکا به قیمت ۳۰ دلار فروخته می‌شود، در توکیو ۶۳ دلار و در پاریس ۸۸ دلار قیمت دارد. بیگ مَک

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مَک دونالدز نیز که در آمریکا با قیمت نسبتاً ارزان ۲/۴۹ دلار فروخته می‌شود، در مسکو ۵/۷۵ دلار قیمت دارد؛ قیمت مسواک اُرال بی نیز که در آمریکا فقط ۲/۴۹ دلار است، در چین بیش از ۱۰ دلار می‌باشد. در مقابل، کیفی دستی گوچی که در میلان ایتالیا فقط ۱۴۰ دلار قیمت دارد، در آمریکا بیش از ۲۴۰ دلار فروخته می‌شود. در موارد کمی *تعدیل قیمت*(Price Escalation) به دلیل تفاوت در استراتژیهای فروش یا وضعیت بازار رخ می‌دهد، اما در بیشتر موارد، دلیـل آن هزینـه‌هـای فـروش بـالاتر در دیگر کشورها می‌باشد- هزینه‌های اضافی تغییر کالا، حمل و نقل و بیمه، مالیت و عوارض واردات، هزینـه تسـعیر ارز، و توزیـع فیزیکی.

به عنوان نمونه شرکت کَمپِل متوجه شد که هزینه‌های توزیع در انگلستان نسبت به آمریکا ۳۰ درصد بیشتر است. خرده فروشان آمریکایی معمولاً صابون را به مقدار زیاد سفارش می‌دهند- چند جین، صدها بسته، یا حتی چند کامیون از قوطی‌های ۴۸ تـایی صــابون. در مقابــل، خواروبـار فروشیهای انگلیسی، صابون را در حجم کم خریداری می‌کنند- معمـولاً کارتونهـای ۲۴ تایی صابونهای مختلف بسته‌بندی شده کـه هــر جعبــه را بایــد بــه صــورت دســتی بسته‌بندی کرد. کَمپِل برای اینکه بتواند از عهده این سفارشها بر بیاید، مجبور بود کـه یک سطح عمده فروشی زائد را بـه کانـال توزیع اروپا اضافه کند که هزینـه بـالایی در بر داشت. همچنـین چـون مقـدار سـفارش خرده فروشان انگلیسـی نسـبتاً بـه خـرده فروشان آمریکایی کمتـر بـود، آنهـا مجبـور بودند دو یا سه برابر همتایان آمریکایی خود سفارش بدهند که این رویه، هزینه سفارش و صدور صورت حساب را به شدت افـزایش داده بود. این عامل و عوامل دیگر کَمپِل را مجبور کرد تا قیمت صابون‌هایش را در انگلستان بسیار بالاتر تعیین کند.[۱۵]

■ شرکتهایی که محصولاتشان را به شکل بین‌المللی می‌فروشند، بایـد در مـورد قیمت‌گذاری در کشورهای مختلف تصمیم‌گیری کنند.

همانطور که دیدید، قیمت‌گذاری بین‌المللی مشکلات و دشواریهای خاصی در بر دارد. مسائل قیمت‌گذاری بـین‌المللـی را در فصل ۱۹ با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

تغییرات قیمت

معمولاً شرکتها پس از تهیه ساختار و استراتژی قیمت‌گذاری، در موقعیتهایی قرار می‌گیرند کـه یـا مجبـور هسـتند خودشـان تغییر قیمتها را آغاز کنند و یا در پاسخ به تغییر قیمت رقبا باید این کار را انجام دهند.

شروع به تغییر قیمت

در بعضی موارد، شرکت به این نتیجه‌گیری می‌رسد که کاهش یا افـزایش قیمـت کـار درسـتی اسـت. در هـر دو حالـت، بایـد واکنشهای محتمل خریداران و رقبا به این تغییرات را پیش بینی کرد.

شروع به کاهش قیمت

موقعیتهای مختلفی ممکن است باعث شود شرکت قیمت را کاهش دهد. یکی از این پیشامدها، ظرفیـت اضـافی اسـت. حالـت دیگر کاهش تقاضا به دلیل مواجهه با رقابت شدید بر سر قیمت است. در چنین مواردی ممکن است شرکت قیمت را به شـدت

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

کاهش دهد تا فروش بهبود یافته و سهم بازار حفظ شود. اما همانطور که شرکت‌های هواپیمایی، رستوران‌های غذای فوری، خودروسازان، و دیگر صنایع در سالهای اخیر یاد گرفته‌اند، کاهش قیمت در صنعتی که با ظرفیت اضافی روبرو است ممکن است به جنگ بر سر قیمت منجر شود، چون رقبا هم سعی خواهند کرد سهم بازارشان را حفظ کنند.

همچنین شرکت ممکن است قیمت را کاهش دهد تا از طریق هزینه‌های پایین‌تر بر بازار چیره شود. در این راستا یا شرکت باید نسبت به رقبا کار را با هزینه‌های پایین‌تر شروع کند و یا اینکه قیمت را پایین بیاورد و امیدوار باشد که افزایش فروش باعث کاهش هزینه‌ها شود. مثلاً بوش آند لامب، استراتژی هزینه کم، قیمت کم را با پشتکار زیاد در پیش گرفت و خیلی زود توانست رهبری بازار رقابتی لنزهای تماسی را در دست بگیرد. دِل هم این استراتژی را در بازار کامپیوترهای شخصی بکار برده است.

شروع به افزایش قیمت

افزایش موفقیت‌آمیز قیمت می‌تواند سود را به شدت افزایش دهد. مثلاً اگر حاشیه سود شرکت ۳ درصد از فروش باشد، ۱ درصد افزایش در قیمت، در صورت ثابت ماندن فروش، سود را ۳۳ درصد افزایش می‌دهد. یکی از عوامل مهم در افزایش قیمت، تأثیر تورم بر هزینه‌ها است. افزایش هزینه‌ها، حاشیه سود را کاهش داده و شرکتها را وادار می‌کند تا این افزایش هزینه‌ها را به مشتریان منتقل کنند. یکی دیگر از عواملی که باعث افزایش قیمت می‌شود، فزونی تقاضا است: وقتی شرکت نمی‌تواند به تقاضای تمام مشتریان پاسخ دهد، ممکن است به افزایش قیمت، جیره بندی محصول یا هر دو دست بزند.

وقتی شرکت تصمیم می‌گیرد قیمت‌ها را افزایش دهد، باید طوری عمل کند که منجر به ایجاد تصویری نامناسب در ذهن مشتریان نشود. مشتریان حافظه بسیار قوی دارند و ممکن است به طور کلی شرکت یا حتی کل صنعتی که تصور می‌کنند قیمت‌های ناعادلانه‌ای طلب می‌کند را کنار بگذارند. تکنیک‌هایی برای جلوگیری از این مشکل وجود دارد. یکی از این روشها، القای حس منصفانه بودن افزایش قیمت است. کانال‌های ارتباطی شرکت هم باید از افزایش قیمت پشتیبانی کنند و دلایل آنرا با مشتریان در میان بگذارند.

■ عکس‌العمل خریداران به تغییر قیمت: اگر جوی، ناگهان قیمت را نصف کند، چه فکری می‌کنید؟

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

روش دیگری که می‌توان بکار برد این است که ابتدا قیمت را با روشهای نامحسوس بالا ببرید: مثلاً تخفیف را حذف کرد، حداقل مقدار سفارش را افزایش داد و محصولات با حاشیه سود کم را از تولید حذف کرد. در این حالت نیروهای فروش شرکت باید به مشتریان تجاری کمک کنند تا روشهایی برای سفارش اقتصادی بیابند.

شرکت باید همواره به فکر روشهایی باشد تا بتواند هزینه‌ها یا تقاضای بالاتر را بدون افزایش قیمت تحمل کند. مثلاً می‌تواند روشهای کم هزینه‌تری برای تولید یا توزیع محصولاتش بیابد. می‌تواند بجای افزایش قیمت، از حجم محصول بکاهد یا از مواد ارزان‌تری در تولید محصول استفاده کند؛ یعنی همان کاری که تولید کنندگان شکلات بارها انجام داده‌اند. می‌تواند از ترکیبات ارزانتری استفاده کند یا برخی ویژگیها، بسته‌بندی یا خدمات را حذف کند. همچنین می‌توان اجزاء پیشنهاد بازاریابی را از هم جدا کرد؛ یعنی ویژگیها، بسته‌بندی یا خدمات را جدا کرده و برای هر کدام از این اجزاء که قبلاً جزو پیشنهاد بوده، قیمت تعیین کرد. مثلاً آی بی اِم به تازگی آموزش و مشاوره را از خدماتش جدا کرده و برای آنها به صورت مجزا قیمت می‌دهد.

واکنش خریداران به تغییرات قیمت

مشتریان تغییرات قیمت را به یک شکل تفسیر نمی‌کنند. *کاهش* قیمت ممکن است معانی مختلفی داشته باشد. مثلاً به نظر شما اگر عطر جوی که گران‌ترین عطر دنیاست قیمتش را نصف کند، چه اثری خواهد داشت؟ یا اگر سونی قیمت لپ‌تاپ‌هایش را به شدت کاهش دهد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ شاید تصور کنید که لپ‌تاپها در حال جایگزینی با مدلهای جدیدتر هستند یا اینکه مشکلی دارند و به خوبی فروش نمی‌روند. شاید هم فکر کنید که سونی می‌خواهد تولید کامپیوتر را متوقف کرده و در آینده قطعات جدیدی عرضه نخواهد کرد. ممکن است فکر کنید کیفیت کاهش یافته است. یا فکر کنید که قیمتها در آینده بیشتر کاهش خواهد یافت و بنابراین بهتر است منتظر بمانید.

از سوی دیگر، افزایش قیمت که معمولاً باعث کاهش فروش می‌شود، ممکن است برای خریداران معنی خوبی داشته باشد. اگر سونی قیمت جدیدترین مدل لپ‌تاپ‌اش را افزایش دهد، چه فکری می‌کنید؟ از یک سو ممکن است تصور کنید که این محصول خیلی ویژه است و اگر آنرا فوراً نخرید، از دستش خواهید داد. یا ممکن است فکر کنید که این کامپیوتر خیلی خوبی است که قیمتش افزایش یافته است. از طرف دیگر ممکن است تصور کنید که سونی گران فروش است و قیمت را هر چقدر که بتواند افزایش می‌دهد.

عکس‌العمل به تغییرات قیمت

شرکتی که می‌خواهد قیمتش را تغییر دهد، باید علاوه بر مشتریان، نگران عکس‌العمل رقبا هم باشد. وقتی تعداد شرکتهای درگیر کم بوده، محصول یکسان است، و خریداران اطلاعات کافی در مورد محصولات و قیمت آنها دارند، احتمال واکنش نشان دادن رقبا افزایش می‌یابد.

شرکت چطور می‌تواند واکنش احتمالی رقبایش را پیش‌بینی کند؟ مسئله پیچیده‌ای است، چون همانطور که مشتریان کاهش قیمت را به شکلهای مختلفی تفسیر می‌کنند، رقبا هم از آن تفسیرهای متفاوتی دارند. ممکن است تصور کنند که شرکت می‌خواهد سهم بیشتری از بازار بدست آورد، یا اینکه عملکرد خوبی ندارد و می‌خواهد با این کار فروشش را افزایش دهد. شاید هم تصور کنند که شرکت می‌خواهد کل بازار را وادار به کاهش قیمت کند تا کل تقاضا افزایش یابد.

شرکت باید عکس‌العمل احتمالی هر رقیب را حدس بزند. اگر همه آنها، شبیه به هم عمل می‌کنند، کافی است یک رقیب نوعی را تحلیل کند. در مقابل، اگر رقبا عملکردی شبیه به هم نداشته‌باشند- مثلاً به دلیل تفاوت اندازه، سهم بازار، یا سیاستها- مجبور است هر کدام را به صورت مجزا تحلیل کند. به هر حال، اگر برخی رقبا خود را با تغییر قیمت وفق دهند، می‌توان استدلال کرد که باقی هم همین کار را خواهند کرد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

عکس‌العمل نشان دادن به تغییرات قیمت

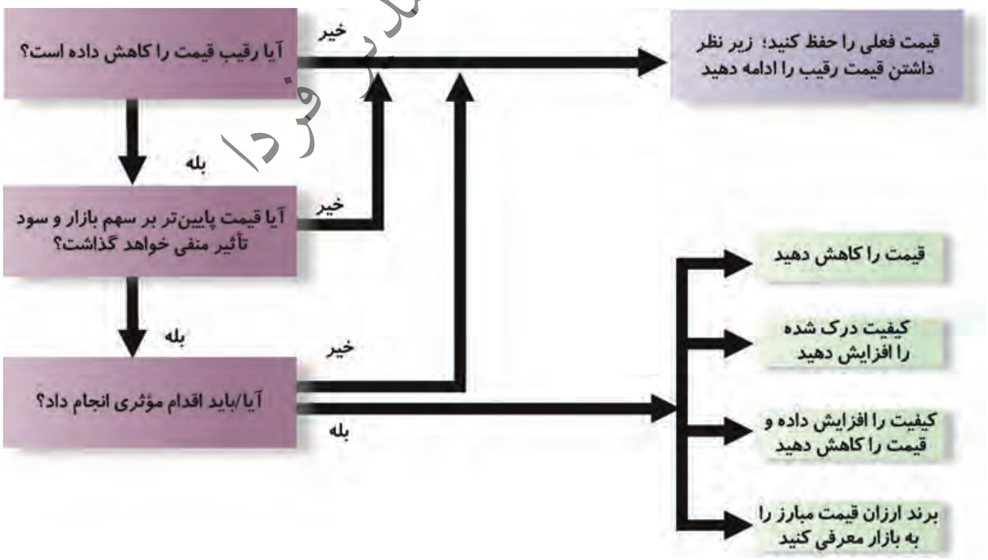
حالا سوال را بر عکس کرده و می‌پرسیم شرکت چطور باید به تغییر قیمت رقیب واکنش نشان دهد. شرکت باید چند مسئله را در نظر بگیرد: چرا رقیب قیمت را تغییر داده است؟ تغییر قیمت موقتی است یا دائمی؟ اگر به تغییر قیمت عکس‌العملی نشان ندهد، در سهم بازار و سود چه تغییری ایجاد خواهد شد؟ شرکت در کنار این مسائل باید موقعیت و استراتژی خود را هم در نظر گرفته و در مورد واکنش احتمالی مشتریان به تغییر قیمت فکر کند.

تصویر ۱۱-۱ راههایی را نشان می‌دهد که شرکت برای ارزیابی و عکس العمل نشان دادن به کاهش قیمت رقبا پیش رو دارد. فرض کنید شرکت با خبر شده که رقیب قیمتش را کاهش داده و این کار احتمالاً برای آسیب زدن به فروش و سود او صورت گرفته است. شاید تصمیم بگیرد که قیمت و حاشیه سود فعلی را حفظ کند. شاید تصور می‌کند که سهم بازار، زیاد آسیب نخواهد دید یا اینکه کاهش قیمت برایش ضرر بالایی خواهد داشت. شاید تصمیم بگیرد فعلاً منتظر بماند تا اطلاعات بیشتری از اثرات تغییر قیمت رقیب بدست آورد و بعد واکنش نشان دهد. در هر صورت تأخیر در تصمیم‌گیری باعث تقویت رقیب شده و افزایش فروش اطمینان بیشتری در او ایجاد خواهد کرد.

اگر شرکت اطمینان یابد که می‌تواند و باید اقدامی مؤثر انجام دهد، چهار عکس‌العمل پیش رویش خواهد بود. اول اینکه برای تطابق با رقبا، قیمت را *کاهش* دهد. ممکن است به این نتیجه برسد که بازار نسبت به قیمت بسیار حساس بوده و کاهش قیمت رقیب، باعث از دست رفتن سهم زیادی از بازار خواهد شد. کاهش قیمت در کوتاه مدت باعث کاهش سودآوری شرکت خواهد شد. بعضی شرکتها هم ممکن است کیفیت محصول، خدمات، و ارتباطات بازاریابی را کاهش دهند تا حاشیه سود را حفظ کنند، اما این کار در دراز مدت به سهم بازارشان آسیب خواهد زد. شرکت باید سعی کند کیفیت را با وجود کاهش قیمت حفظ نماید.

کار دیگری که می‌توان انجام داد این است که قیمت را ثابت نگه داشته و *ارزش درک شده پیشنهاد* را *افزایش* داد. می‌توان ارتباطات را بهبود بخشیده و در مقایسه با کیفیت محصول ارزان قیمت رقیب، بر کیفیت محصول تکیه کرد. ممکن است شرکت به این نتیجه برسد که حفظ قیمت فعلی و هزینه کردن برای بهبود ارزش درک شده، ارزان‌تر از کاهش قیمت و عملکرد با حاشیه سود پایین‌تر است. همچنین شرکت می‌تواند کیفیت را بهبود بخشیده و قیمت را هم افزایش دهد تا محصول در موقعیت قیمت–ارزش بالاتری قرار بگیرد. کیفیت بالاتر برای مشتری ارزش بیشتری داشته و قیمت بالاتر را توجیه می‌کند. قیمت بالاتر هم حاشیه سود بیشتری برای شرکت خواهد داشت.

آخرین راه این است شرکت، *برند مبارز*(Fighting Brand) ارزان قیمتی به بازار معرفی کند- اضافه کردن یک قلم جنس



ارزان قیمت به خط محصول یا ایجاد یک برند مجزای ارزان قیمت. اگر بخشی از بازار که در حال از دست رفتن است، نسبت

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

به قیمت حساس بوده و تکیه بر کیفیت بالاتر، نتیجه بخش نیست، باید این کار را انجام داد. از اینرو شرکتهای هواپیمایی ساوت وِست، جِت بلو و دلتا شرکت هواپیمای سانگ را تأسیس کردند و شرکت یونایتد هم تِد را راه اندازی کرد. پروکتِر اند گَمبِل هم در رقابت با برندهای مغازه‌ای و دیگر برندهای ارزان قیمت، بسیاری از برندهایش همچون پوشک یک بار مصرف لووس، پودر ماشین ظرفشویی جوی، دستمال توالت چَرمین و صابون آرایشی کَمِی را به برندهای مبارز تبدیل کرد. کیمبرلی کِلارک هم که از رقبای پروکتِر اند گَمبِل به حساب می‌آید، موقعیت حوله‌های ارزان قیمت اِسکات را با شعار "کُشنده باونتی" تثبیت کرد. شعار تبلیغاتی این محصول این است: «اِسکات احساس خوبی ایجاد می‌کند». این محصول توانسته در نظرسنجی از مشتریان، امتیاز خوبی کسب کند. اما نسبت به برند باونتی که محصول پروکتر اند گمبل است، با قیمت پایین‌تری عرضه می‌شود. در وب سایت اسکات کوپون‌های قابل چاپی وجود دارد که از موقعیت ارزشی مناسب این برند حمایت می‌کند.

برندهای مبارز: کیمبرلی کلارک برند با ارزشش را به عنوان کشنده باونتی معرفی کرد. این برند در ارزیابیهایی که از رضایت مشتریان انجام شد، نمره خوبی بدست آورد ولی قیمتی کمتر از برند باونتی تعیین کرد.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

سیاست عمومی و قیمت‌گذاری

رقابت قیمتی، یکی از عناصر اصلی اقتصاد بازار آزاد است. اما معمولاً شرکتها در قیمت‌گذاری آنقدر آزاد نیستند که هر قیمتی می‌خواهند، تعیین کنند. قوانین فدرال، ایالتی، و حتی محلی بسیاری وجود دارند که برای منصفانه بودن قیمت‌گذاری وضع شده‌اند. علاوه بر این، شرکتها باید نگرانیهای اجتماعی گسترده‌تر مربوط به قیمت‌گذاری را هم در نظر بگیرند(به بازاریابی در عمل ۱۱-۲ نگاه کنید). مهمترین قوانینی که با هدف جلوگیری از انحصار وضع شده‌اند و کارهایی که جهت ایجاد محدودیت غیر قانونی در تجارت انجام می‌شوند را تحت کنترل در می‌آورند، قوانین شِرمَن، کِلایتون و رابینسون-پَت مَن می‌باشند. بعضی ایالتها با توجه به اینکه این قوانین فدرال تنها در مورد تجارت بین ایالتی کاربرد دارند، قوانین مشابهی وضع کرده‌اند که در مورد شرکتهایی که دارای عملکرد محلی هستند، بکار می‌رود.

تصویر ۱۱-۲ موضوعات اساسی سیاست عمومی در مورد قیمت‌گذاری را نشان می‌دهد. این مسائل شامل قیمت‌گذاری بالقوه زیان آور در سطحی از کانال(تثبیت قیمت و قیمت‌گذاری غارتگرانه) و در کل سطح کانال(حفظ قیمت خرده فروشی، قیمت‌گذاری تبعیض آمیز، و قیمت‌گذاری فریبنده) می‌باشد.[۱۶]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

تصویر ۱۱-۲

مسائل سیاست عمومی در قیمت‌گذاری

قیمت‌گذاری در سطحی از کانال

www.modirefarda.com مدیر فردا

قوانین فدرال مربوط به *تثبیت قیمت(Price-Fixing)* می‌گوید فروشنده باید قیمتها را بدون صحبت با رقبا تعیین کند. در غیر اینصورت به ساخت و پاخت در قیمت‌گذاری متهم خواهد شد. تثبیت قیمت بخودی خود غیر قانونی است؛ یعنی دولت هیچ عذری را در این مورد نمی‌پذیرد. شرکتهایی که به این جرم متهم می‌شوند، ممکن است با جریمه‌های سنگینی روبرو شوند. اخیراً دولت آمریکا در سطح ملی و ایالتی قانون تثبیت قیمت را در صنایع مختلف از نفت، بیمه، و سیمان گرفته تا کارت اعتباری، سی دی، و چیپهای کامپیوتری به شدت اعمال می‌کند. به عنوان مثال شرکت سامسونگ و دو شرکت دیگر تولید کننده چیپهای کامپیوتری قبول کردند برای خاتمه دادن به شکایتی که بر علیه آنها انجام شده بود، مبلغ ۱۶۰میلیون دلار بپردازند. در این شکایت ادعا شده بود که این شرکتها برای بالا نگه داشتن مصنوعی قیمت DRAM، با هم تبانی کرده و میزان عرضه را پایین نگه داشته بودند. آنها با کنترل عرضه، قیمت را در سطح بالایی حفظ کرده و از آن سود بالایی نصیبشان شده بود. از آن موقع به بعد، دولت ایالتی و فدرال شکایتهای بسیار دیگری بر علیه تولید کنندگان چیپهای کامپیوتری مطرح کرده‌اند.[۱۷]

شرکتها از قیمت‌گذاری غارتگرانه هم منع شده‌اند؛ تعیین قیمت پایین‌تر از هزینه‌ها با هدف مجازات کردن یک رقیب یا کسب سود در دراز مدت به وسیله بیرون کردن رقبا از بازار. این قانون از شرکتهای کوچک در مقابل شرکتهای بزرگ حمایت می‌کند تا نتوانند با پایین آوردن قیمتها از هزینه‌ها به صورت موقتی یا در منطقه‌ای خاص آنها را از بازار بیرون کنند. بزرگترین مشکل، تشخیص دادن قیمت‌گذاری غارتگرانه است. اگر قیمت برای فروش موجودی اضافی انبار کمتر از هزینه‌ها تعیین شود، مشکلی وجود ندارد؛ اما اگر برای خارج کردن رقبا از بازار باشد، جرم است. بنابراین، عملی یکسان ممکن است بسته به نیت، قیمت‌گذاری غارتگرانه باشد یا نباشد. تشخیص نیت و اثبات آن هم کار دشواری است.

در سالهای اخیر، چندین شرکت بزرگ و قدرتمند متهم به قیمت‌گذاری غارتگرانه شده‌اند. مثلاً ول مارت از طرف چندین رقیب کوچک تحت تعقیب قانونی قرار گرفت. این شرکتها ادعا می‌کردند که ول مارت قیمتها را در مناطق آنها پایین آورده تا آنها را از بازار بیرون کند. ایالت نیویورک نیز به تازگی فروشندگان بنزین را ملزم کرده که قیمت بنزین را کمتر از ۹۸ درصد هزینه‌ها تعیین نکنند تا دیگر همچون مورد ول مارت درگیر شکایتهای قیمت‌گذاری نشود. پیشنهاد اجرای همین طرح در مورد قیمت‌گذاری بنزین در ایالت داکوتای شمالی مورد قبول واقع نشد، چون نمایندگان دولت اعتقاد داشتند که این کار مصداق قیمت‌گذاری غارتگرانه نمی‌باشد.[۱۸]

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

قیمت‌گذاری در کل سطح کانال

قانون رابینسون-پَت مَن با هدف جلوگیری از قیمت‌گذاری تبعیض آمیز وضع شده و به کنترل این موضوع می‌پردازد که آیا فروشنده محصول را به مشتریانی که در سطح تجاری یکسانی قرار دارند، با قیمت یکسانی می‌فروشد یا خیر. مثلاً هر خرده‌فروشی باید محصولاتش را طبق این قانون با قیمت یکسانی از تولید کننده بخرد و فرقی نمی‌کند که فروشگاههای زنجیره سیرِز باشد یا یک دوچرخه فروشی محلی. با این وجود اگر فروشنده بتواند اثبات کند که هزینه‌های فروش به خرده‌فروشان مختلف، متفاوت است، می‌تواند برای آنها قیمتهای متفاوتی تعیین کند؛ به عنوان مثال هزینه‌های فروش هر واحد در فروش با حجم بالابه سیرز، پایین‌تر از فروش کم به دوچرخه فروشی محلی است.

■ نگرانی در مورد قیمت‌گذاری فریبنده: استفاده گسترده از صندوقهای پرداخت مبتنی بر کامپیوتر و اسکنر، باعث افزایش شکایت مشتریان در مورد گران فروشی و دریافت زیادی فروشگاهها شده است

همچنین اگر فروشنده محصول یکسانی را با چند کیفیت متفاوت تولید کند، می‌تواند قیمتهای متفاوتی برای آنها تعیین کند. این فروشنده باید ثابت کند که اختلاف قیمت با اختلاف کیفیت متناسب است. همچنین اگر فروشنده وارد یک رقابت سالم شود، مشروط بر اینکه تبعیض قیمت موقتی، محلی و تدافعی، نه تهاجمی باشد، می‌تواند از آن استفاده کند.

حفظ قیمت خرده فروشی نیز ممنوع است- تولید کننده نمی‌تواند عرضه کنندگان را ملزم به خرده فروشی محصول با قیمت مشخصی بکند. با اینکه فروشنده می‌تواند قیمت خرده فروشی را پیشنهاد کند، اما در صورتیکه فروشنده بخواهد به شکل مورد نظر خودش قیمت‌گذاری کند، حق ندارد از فروش سرباز زند یا با تأخیر در تحویل او را تحت فشار گذاشته و یا اینکه حق تبلیغات را پرداخت نکند. به عنوان مثال، اخیراً دفتر مدعی‌العموم فلوریدا اطلاعاتی بدست آورده که نشان می‌دهد نایکی آشکارا اقدام به تثبیت قیمت خرده فروشی کفشها و پوشاک تولیدی‌اش کرده است. این مسئول قضایی در حال بررسی این موضوع است که آیا نایکی فروش به خرده فروشیهایی که کفشهای گران قیمت- مثل جوردَن و شوکس- را با قیمت مورد نظر نایکی نفروخته‌اند را قطع کرده است یا خیر.

قیمت‌گذاری فریبنده هم زمانی رخ می‌دهد که فروشنده قیمتی تعیین کند یا گزینه‌ای برای صرفه‌جویی در قیمت به مشتریان پیشنهاد کند که آنها را به اشتباه بیندازد یا عملاً در دسترس‌شان نباشد. این عمل ممکن است شامل قیمتهای مرجع یا مقایسه‌ای قلابی باشد که خرده فروش به صورت مصنوعی بالا تعیین کرده است تا با مقایسه آنها با قیمت‌های عادی، مشتری را به اشتباه بیاندازد. به عنوان مثال اخیراً سایت Overstock.com به دلیل نمایش قیمت‌های پیشنهادی خرده‌فروشی تولید کنندگان به صورت نادرست تحت بررسی قضایی قرار گرفت. این شرکت اغلب قیمت‌ها را از قیمت‌های واقعی خرده فروشی بالاتر نشان می‌داد و آنها را با قیمت ارائه شده توسط خودش مقایسه می‌کرد. چنین کارهایی در اینترنت بسیار متداول است.

اگر این ادعاها صادقانه باشند، کاملاً قانونی‌اند. اما *دستورالعمل جلوگیری از قیمت‌گذاری فریبنده* که توسط کمیسیون تجارت فدرال تهیه شده، به فروشندگان هشدار می‌دهد که تنها در صورتی به تبلیغ کاهش قیمت بپردازند که واقعاً قیمت را

www.modirefarda.com (مدیر فردا)

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

نسبت به قیمت خرده فروشی معمول کاهش داده‌اند، قیمت کارخانه و فروش عمده را تنها در صورتیکه واقعی است تبلیغ کنند و در مورد ارزش محصولاتی که هنوز کامل نشده‌اند هیچ تبلیغاتی انجام ندهند.[۱۹]

دیگر مسائل قیمت‌گذاری فریبنده شامل *دزدی اسکنر* و آشفتگی قیمتها می‌باشد. استفاده روز افزون از صندوقهای پرداخت مبتنی بر کامپیوتر و اسکنر باعث افزایش شکایت مشتریان در مورد گران فروشی و بیش از قیمت پول گرفتن فروشگاهها شده است. بسیاری از این مشکلات، نتیجه مدیریت ضعیف است- اشتباه در وارد کردن قیمت فعلی و قیمت فروش. اما در موارد دیگر، گران فروشی بصورت عمدی رخ می‌دهد. *آشفتگی قیمت* وقتی روی می‌دهد که شرکت، از روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کند که در آن درک چگونگی محاسبه قیمت برای مشتری دشوار است. به عنوان نمونه، معمولاً قراردادهای وام خانه یا فروش اقساطی خودرو باعث گمراهی مشتریان می‌شود. در موارد دیگر، جزئیات مهم قیمت‌گذاری طوری در قرارداد چاپ می‌شوند که مشتری به آن توجهی نکند.

قوانین فدرال و ایالتی بسیاری بر علیه قیمت‌گذاری فریبنده تصویب شده‌اند. مثلاً قانون افشاء اطلاعات خودرو، خودروسازان را ملزم کرده که بر روی پنجره ماشینهای جدید، برچسبی الصاق کنند که روی آن قیمت پیشنهادی تولید کننده در خرده فروشی ، قیمت تجهیزات اختیاری، و هزینه حمل و نقل نماینده فروش درج شده است. البته فروشندگان مشهور پا را از قوانین فراتر گذاشته و عملکرد بهتری نشان می‌دهند. تجارت منصفانه با مشتریان و حصول اطمینان از اینکه قیمتها و شرایط قیمت‌گذاری را کاملاً درک کرده‌اند، یکی از اجزاء مهم در ایجاد رابطه محکم و استوار با مشتریان می‌باشد.

www.modirefarda.com

مرور مفاهیم

تصمیمات قیمت‌گذاری، تحت تأثیر مجموعه‌ای بسیار پیچیده از نیروهای محیطی و رقابتی قرار دارند. شرکت، تنها یک قیمت را تعیین نمی‌کند، بلکه *ساختار قیمت‌گذاری* را تدوین می‌نماید که محصولات مختلف خط را پوشش می‌دهد. ساختار قیمت‌گذاری، با تغییر مرحله عمر محصول، تغییر می‌یابد. شرکت برای منعکس کردن تغییرات هزینه‌ها و تقاضا و با توجه به تغییر در خریداران و موقعیتهای آنها، قیمتها را تعدیل می‌کند. شرکت باید با تغییر محیط رقابتی، در مورد زمان شروع به تغییر قیمت و زمان پاسخ دادن به تغییرات دیگران، تصمیم‌گیری کند.

۱. استراتژیهای اساسی قیمت‌گذاری محصولات تقلیدی و جدید را توضیح دهید.

قیمت‌گذاری، فرآیندی پویا است. شرکت‌ها ساختار قیمت‌گذاری طراحی می‌کنند که تمام محصولاتشان را در بر می‌گیرد. آنها این ساختار را با گذشت زمان تغییر داده و برای در نظر گرفتن شرایط و مشتریان مختلف، تعدیل می‌کنند. تا مشتریان و موقعیتهای مختلف را در آن به حساب آورند. استراتژیهای قیمت‌گذاری معمولاً با تغییر مرحله چرخه عمر محصول، نیز تغییر می‌کنند. شرکت برای معرفی محصولی تقلیدی، می‌تواند یکی از انواع استراتژیهای قیمت–کیفیت را بکار برد که شامل قیمت‌گذاری اضافه ارزش، قیمت‌گذاری اقتصادی، ارزش خوب، یا گران قیمت‌گذاشتن می‌باشد. در قیمت‌گذاری محصولات خلاقانه جدید می‌توان سیاست کشیدن عصاره بازار را بکار برد که به معنی تعیین قیمتی بالا برای بدست آوردن حداکثر درآمد از هر بخش می‌باشد. همچنین می‌توان قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را مورد استفاده قرار داد. در این حالت باید قیمت پایینی برای محصول تعیین کرد تا بتوان عمیقاً در بازار نفوذ کرده و سهم زیادی از بازار بدست آورد.

۲. توضیح دهید شرکتها چطور می‌توانند مجموعه قیمتهایی بیابند که سود عاید از کل مجموعه محصول را حداکثر می‌کند.

در حالتیکه محصول، جزئی از آمیخته محصول است، شرکت به دنبال مجموعه قیمتهایی است که سود عایدی از کل مجموعه را حداکثر می‌کند. در قیمت‌گذاری خط محصول، شرکت در مورد مراحل قیمت‌گذاری کل مجموعه محصولاتی که عرضه می‌کند، تصمیم‌گیری می‌نماید. علاوه بر این باید در مورد قیمت‌گذاری محصولات اختیاری(محصولات اختیاری یا فرعی به همراه محصول اصلی)، محصولات اجباری(محصولاتی که برای استفاده از محصول اصلی، لازم هستند)، محصولات جانبی(پسماند یا محصولات ته مانده که طی فرایند تولید محصول اصلی، تولید می‌شوند)، و مجموعه محصولات(ترکیبی از محصولات با قیمت کاهش یافته) نیز تصمیم‌گیری کند.

۳. توضیح دهید که شرکتها برای در نظر گرفتن حالت‌ها و مشتریان مختلف، قیمت‌ها را چطور تعدیل می‌کنند.

شرکتها برای در نظر گرفتن تفاوتهایی که در بخشها و موقعیتهای مختلف مشتریان وجود دارد، استراتژیهای تعدیل قیمت مختلفی را بکار می‌گیرند. یکی از اینها، قیمت‌گذاری تخفیفات و پاداشها است که در آن، شرکت تخفیفاتی همچون نقدی، عمده، عملیاتی، یا فصلی و یا انواع مختلف پاداشها را وضع می‌کند. استراتژی دوم، قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده است

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

که در این حالت، شرکت برای تطابق با مشتریان مختلف، اقسام کالا، محلها، یا زمانهای مختلف، محصول را با دو یا چند قیمت به فروش می‌رساند. در بعضی مواقع، شرکتها علاوه بر عوامل اقتصادی، عوامل *روانشناختی* را هم در تصمیمات قیمت‌گذاری بکار می‌برند تا موقعیت مورد نظر محصول را بهتر منتقل کنند. در *قیمت‌گذاری ترویجی*، شرکت برای فروش محصول، تخفیفاتی بر اساس رویدادهای خاص تعیین می‌کند یا محصول را به طور موقتی ارزانتر از قیمت تعیین‌شده به فروش می‌رساند یا حتی آنرا به عنوان سردسته‌های زیانده، ارزانتر از هزینه‌هایش می‌فروشد. یکی دیگر از روشهای قیمت‌گذاری نیز، قیمت‌گذاری جغرافیایی است که در آن شرکت در مورد قیمت‌گذاری مشتریان دورتر تصمیم‌گیری می‌کند. در این حالت، شرکت یکی از روشهای قیمت‌گذاری در مبداء، قیمت‌گذاری تحویل‌شده یکسان، قیمت‌گذاری منطقه‌ای، قیمت‌گذاری نقطه مبداء، و یا قیمت‌گذاری تقبل کرایه را بکار می‌برد. بالاخره، قیمت‌گذاری بین‌المللی بدین معنی است که شرکت برای تطابق با موقعیتها و انتظارات مختلف در بازار جهانی باید قیمت را تعدیل کند.

۴. **در مورد مسائل کلیدی مرتبط با شروع به تغییر یا پاسخ دادن به تغییر قیمت، بحث کنید.**

وقتی شرکت می‌خواهد در قیمتها تغییری بدهد، باید در مورد واکنش مشتریان و رقبا فکر کند. *شروع به کاهش قیمت* و *شروع به افزایش قیمت* معانی متفاوتی می‌تواند داشته باشد. واکنش خریداران به تغییر قیمت، به تفسیری که از این اقدام می‌کنند بستگی دارد. واکنش رقبا یا بر اساس مجموعه سیاستهایی است که در قبال این موضوع دارند و یا بر اساس تحلیلی است که درباره هر مورد خاص انجام می‌دهند.

برای پاسخ دادن به تغییرات قیمت رقیب هم باید عوامل بسیار دیگری را در نظر گرفت. شرکتی که با تغییر قیمت رقیب روبرو می‌شود، باید سعی کند علاوه بر شناسایی نیت رقیب از تغییر قیمت، اطلاعاتی از مدت و تأثیرات این تغییر کسب کند. اگر واکنشی سریع مورد انتظار است، باید در مقابل هر واکنش محتمل از طرف رقیب، برنامه‌ای داشت. وقتی شرکتی با کاهش قیمت رقیب روبرو می‌شود، می‌تواند هیچ کاری انجام ندهد، قیمت را کاهش دهد، کیفیت درک شده را افزایش دهد، کیفیت و قیمت را بهبود دهد، یا برندی مبارز را در بازار جا بیاندازد.

www.modirefarda.com مدیر فردا

مرور اصطلاحات کلیدی

۱. پاداش ۴۱۶
۲. قیمت‌گذاری تقبل کرایه ۴۲۲
۳. قیمت‌گذاری مجموعه محصول ۴۱۵
۴. قیمت‌گذاری نفوذ در بازار ۴۱۱
۵. تخفیف ۴۱۵
۶. قیمت‌گذاری خط محصول ۴۱۲
۷. قیمت‌گذاری محصولات اجباری ۴۱۳
۸. قیمت‌گذاری نقطه مبداء ۴۲۲
۹. قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده ۴۱۶
۱۰. قیمت‌گذاری در مبداء ۴۲۱
۱۱. قیمت‌گذاری محصولات اختیاری ۴۱۲
۱۲. قیمتهای مرجع ۴۱۹
۱۳. قیمت‌گذاری تحویل‌شده-یکسان ۴۲۲
۱۴. قیمت‌گذاری روانشناختی ۴۱۸
۱۵. قیمت‌گذاری محصولات جانبی ۴۱۴
۱۶.
۱۷. قیمت‌گذاری ترویجی ۴۲۰
۱۸. قیمت گذاری کشیدن عصاره بازار ۴۱۱
۱۹. قیمت‌گذاری منطقه‌ای ۴۲۲
۲۰.

گفتگو در مورد مفاهیم

۱. چرا شرکت پالم در قیمت‌گذاری گوشی تلفن همراه جدید خود، استراتژی کشیدن عصاره بازار را به استراتژی نفوذ در بازار ترجیح می‌دهد؟

۲. چرا قیمت‌گذاری مجموعه محصولات(فروش چند محصول در یک بسته بندی ویژه و با قیمتی پایین‌تر از مجموع محصولات) کارآمد است؟

۳. قیمت‌گذاری روانشناختی یکی از استراتژیهای تعدیل قیمت است که معمولاً توسط خرده فروشان بکار می‌رود. این استراتژی را شرح دهید. چه ارتباطی با قیمتهای مرجع دارد؟

۴. در مورد مشکلاتی که یک شرکت بین‌المللی در صورت تعیین قیمتی ثابت برای محصولی عمومی با آن روبرو می‌شود، بحث کنید.

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

۵. شرکت سفرهای کونتیننتال می‌خواهد قیمت سفر دریایی ۵ روزه از بوستون به برمودا را از نفری ۷۰۰ دلار به ۱،۰۰۰ دلار افزایش دهد. مشتریان این تغییر قیمت را چطور تفسیر خواهند کرد؟ کونتیننتال چطور می‌تواند اثر واکنش‌های منفی احتمالی را کاهش دهد؟

۶. تبعیض قیمت قانونی، معمولاً کاری عادی نزد فروشندگان است. در مورد شرایطی که تبعیض قیمتی را غیر قانونی می‌کند، بحث کنید.

بکارگیری اصول

۱. به وب سایت دو تا از اپراتورهای تلفن همراه مراجعه کنید(مثلاً اِسپرینت و سینگولار). استراتژی‌های قیمت‌گذاری آنها برای خدمات موبایل را با هم مقایسه کنید. کدام استراتژی‌های آمیخته محصول و تعدیل قیمت را مشاهده می‌کنید؟

۲. قیمت‌گذاری ترویجی باعث ایجاد حس فوریت و برانگیختگی می‌شود. بهر حال، مدیر شما با درک خطرات این روش قیمت‌گذاری، از شما خواسته استراتژی قیمت‌گذاری دیگری طراحی کنید که در دراز مدت فروش را افزایش داده و باعث بهبود وفاداری مشتریان شود. استراتژی قیمت‌گذاری پیشنهادی شما چیست؟ آیا این استراتژی در کوتاه مدت به اندازه قیمت‌گذاری ترویجی نتیجه می‌دهد؟توضیح دهید.

۳. شما مدیر یک کافی شاپ زنجیره‌ای مستقل هستید که شانه به شانه با اِستارباکز رقابت می‌کند. قیمت خرده فروشی که مشتریان شما پرداخت می‌کنند، دقیقاً با قیمت اِستارباکز برابر است. هزینه کل پرداختی شما برای دانه بوداده قهوه، ۲۵ درصد افزایش پیدا کرده است. می‌دانید که این افزایش را نمی‌توانید به تنهایی تحمل کرده و مجبور هستید بخشی از آنرا به مشتریان منتقل کنید. در عین حال نگران پی‌آمدهای افزایش قیمت آشکار نیز هستید. در مورد سه استراتژی افزایش قیمت مشابهی که می‌تواند مشکل شما را حل کند، بحث کنید.

www.modirefarda.com
مدیر فردا

تمرکز بر فن آوری

تا چند وقت پیش، سفر فضایی فقط در داستان‌های تخیلی وجود داشت. اما در ۲۸ آوریل ۲۰۰۱، دِنیس تیتو که جزو میلیاردرهای کالیفرنیا بود، به عنوان اولین شهروند فضانورد در دنیا به فضا سفر کرد. تیتو به وسیله یک کپسول سایوز روسی به این سفر رفت و ثابت کرد که شهروندان عادی هم می‌توانند به فضا سفر کنند. سفر تیتو در کنار پیشرفت تکنولوژی فضای باعث تسریع در پیشرفت صنعت توریست فضایی شد. یکی از پیشتازان این عرصه، ریچارد بِرَنسون است که شرکت ویرجین گَلَکتیک را تأسیس کرده و می‌خواهد اولین ناوگان از کشتی‌های فضای را برای سفر به فضا ایجاد کند. دفتر مرکزی این شرکت در نیو مکزیکو تأسیس خواهد شد و قرار است یک فرودگاه فضایی به وسعت ۷ هکتار در بخش جنوبی این ایالت بسازد. ویرجین گَلَکتیک فعلاً در حال جمع آوری سپرده‌هایی قابل بازگشت به مبلغ ۲۰،۰۰۰ دلار است تا برای سفر سال اول استفاده شود. این سپرده در صورت انتظار مشتری تا زمان سفر، معادل کل هزینه سفر که ۲۰۰،۰۰۰ دلار می‌باشد محاسبه خواهد شد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این شرکت به سایت www.virgingalactic.com مراجعه کنید.

۱. چطور می‌توان برای محصولی یا خدمتی جدید و مبتنی بر فن‌آوری پیشرفته قیمت تعیین کرد؟ استراتژی قیمت‌گذاری محصول جدید ویرجین گَلَکتیک برای سفر فضایی چیست؟

۲. ورود رقیبی به این بازار، چه تأثیری بر قیمت‌گذاری خواهد گذاشت؟

۳. ویرجین گَلَکتیک چطور می‌تواند محصولات دیگر را با سفر فضای به صورت مجموعه محصول عرضه کند؟

تمرکز بر اصول اخلاقی

محصولات مبتنی بر تکنولوژی و به طور خاص خدمات اینترنت پر سرعت در نقاط مختلف دنیا با قیمت‌های متفاوتی عرضه می‌شوند. این تعدیل قیمت‌ها که معمولاً بر اساس مناطق جغرافیایی اعمال می‌شود، بر اساس هزینه‌های فزاینده ارتباطات محلی توجیه می‌شود. اما در موارد استثنایی علیرغم بالا بودن هزینه‌های مرتبط با زیرساخت، به دیل انگیزه‌های رهبران سازمان قیمت‌ها در سطح پایینی تعیین می‌شوند. به عنوان نمونه، شرکتهای ماکروسافت و اِم تی اِن که بزرگترین اپراتور تلفن همراه در آفریقای جنوبی می‌باشد، در ژوئن ۲۰۰۶ پروژه مشترکی را آغاز کردند که هدف آن ارائه

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

اینترنت در سراسر آفریقا بود. بیل گِیتس، مدیر عامل شرکت ماکروسافت، معتقد است که ارتباطات بی‌سیم، کلید توسعه هر کشوری بوده و ساختار فعلی، باعث شده هزینه‌های ارتباط در مناطق شهری بالا بوده و در مناطق روستایی امکان ارتباط به کلی وجود نداشته باشد. برنامه مشترک ماکروسافت–اِم تی اِم امکان ارتباط ارزان قیمت با اینترنت را برای کاربرانی فراهم می‌کند که هزینه اینترنت و نسخه ابتدایی ماکروسافت ویندوز را بپردازند.

۱. مزایای این برنامه برای ماکروسافت چیست؟

۲. نظر شما در مورد این برنامه چیست؟ آیا هیچ مسئله اخلاقی دارد؟

۳. کدام یک از استراتژی‌های قیمت‌گذاری مطرح شده در این فصل در این برنامه بکار گرفته شده است؟

مدیر فردا www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۱۱–۱

بجنب، قیمت خوب برای .... چقدر است؟ یک راهنمایی می‌کنیم.

صبح شنبه است و کنار سوپرمارکت محل نگه می‌دارید تا چیزهایی که برای کباب میهمانی شب لازم دارید را تهیه کنید. هنگام چرخ زدن در راهروهای سوپرمارکت، با قیمت‌هایی روبرو می‌شوید که شما را به طمع می‌اندازد تا بیشتر خرید کنید. یک کیسه ۵ کیلویی زغال منقل را با کارت خریدار همیشگی می‌توانید فقط به قیمت ۳/۹۹ دلار بخرید(بدون کارت قیمتش ۴/۳۹ دلار است). ۴ کنسرو گوشت و لوبیا وَن کَمپ را هم فقط ۱ دلار می‌دهند(بدون کارت ۲/۱۶ دلار). در یکی از راهروها هم تابلویی نصب شده که نشان می‌دهد قیمت یک کیسه چیپس سیب زمینی به ارزان‌ترین قیمت ممکنه یعنی ۱/۹۹ دلار عرضه می‌شود. آگهی بزرگی که روی بسته‌های کوکا نصب کرده بودند هم پیشنهاد می‌کرد دو بسته ۱۲ تایی را فقط با پرداخت ۷ دلار خریداری کنید.

■ نشانه‌های قیمت‌گذاری چون نشان قیمت و ختم قیمت به ۹ می‌تواند در القاء پایین بودن قیمت به مشتریان مؤثر بوده و فروش را در خرده فروشی افزایش دهد.

جداً که قیمتهای خوبی به نظر می‌رسند، اینطور نیست؟ اگر مثل بیشتر خریداران باشید، واقعاً پاسخی برای این سؤال ندارید. در مقاله‌ای که اخیراً در مجله هاروارد بیزینِس ریویو به چاپ رسید، دو محقق قیمت‌گذاری چنین نتیجه‌گیری کردند که «بیشتر مصرف‌کنندگان نمی‌دانند قیمتها چقدر باید باشد.» واقعیت این است که مصرف‌کنندگان حتی نمی‌دانند چه قیمتهایی پرداخت می‌کنند. در مطالعه‌ای که اخیراً انجام شد، محققین از افرادی که در حال خرید از سوپرمارکت بودند، قیمت چیزی که همان موقع در سبد خرید گذاشته بودند را پرسیدند. کمتر از نیمی از خریداران توانستند پاسخ درست بدهند.

برای اینکه مطمئن شوید قیمتها مناسب هستند، باید قیمتهای متمایز شده را با قیمتهای قبلی، قیمت برندهای رقیب، و قیمت فروشگاههای دیگر مقایسه کنید. مصرف‌کنندگان در بیشتر خریدها خودشان را به دردسر نمی‌اندازند و در عوض به نشانه‌های غیر قابل اعتماد اکتفا می‌کنند. این محقق می‌گوید: «جالب است بدانید که . . . آنها به حرف فروشنده که می‌گوید قیمت خوبی تعیین شده اعتماد می‌کنند. خرده فروشان با استفاده از روشهای ماهرانه و نیمه ماهرانه، سیگنالهایی برای مشتری ارسال می‌کنند تا به او بگویند که قیمت نسبتاً پایین است یا بالا.» این محققین در مقاله‌شان نشانه‌هایی که معمولاً خرده‌فروشان برای ارسال سیگنال به مشتریان بکار می‌گیرند را مشخص کردند:

- *نشان فروش.* سر راست‌ترین نشانه‌ای که خرده فروشان برای ارسال سیگنال قیمت‌گذاری بکار می‌برند، نشان فروش است. شکل‌های مختلف این نشان را دیده‌اید: «فروش ویژه!» ، « قیمت جدید حراجی!» ، «تخفیف ویژه!» ، «۲ تا فقط به قیمت ...!» این نشانه‌ها سیگنال

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

قیمت ارزان را به خوبی به مصرف‌کنندگان مخابره کرده و فروش خرده فروشان را افزایش می‌دهد. مطالعات محققین نشان داد که اگر در خرده فروشیها و کاتالوگهای سفارش، فقط در کنار قیمت کلمه «فروش ویژه» را هم بکار بریم (اگر حتی هیچ تغییری هم در قیمت ایجاد نکنیم)، تقاضا بیش از ۵۰ درصد افزایش پیدا می‌کند.

با وجود اینکه نشان فروش تأثیر زیادی دارد، اما استفاده بیش از حد یا سوء استفاده از آن می‌تواند هم اعتبار فروشنده را به خطر بیاندازد و هم فروش را با مشکل روبرو کند. متأسفانه بعضی از خرده فروشان این علامت را صادقانه بکار نمی‌برند. پس چرا با این وجود مصرف‌کنندگان باز هم به نشان فروش اعتماد می‌کنند؟ محقق می‌گوید: «چون اغلب درست هستند. وانگهی مشتریان هم به سادگی فریب نمی‌خورند.» اگر علامت فروش را درست استفاده نکنند، فوراً شک مشتریان برانگیخته می‌شود.

- *قیمتی که با ۹ تمام می‌شود.* قیمتی که به ۹ تمام می‌شود هم مثل علامت فروش، معنی حراجی می‌دهد. چنین قیمتهایی را هر جا می‌توان دید. مثلاً به وب سایت ارزان فروشانی چون تارگِت، بِست بای، یا پِتس مارت مراجعه کنید؛ تقریباً هیچ قیمتی نمی‌توانید پیدا کنید که به ۹ تمام نشده باشد(واقعیت دارد، امتحان کنید). محققین می‌گویند: «در واقع این تاکتیک خیلی مرسوم است. شاید تصور کنید که مشتریان به آن اعتنا نمی‌کنند. در افکارتان تجدید نظر کنید. واکنش به این نشانه بسیار چشمگیر است.» احتمالاً انتظار دارید افزایش قیمت محصول باعث کاهش تقاضای آن شود. در مطالعه‌ای که به تازگی در رابطه با قیمت‌گذاری لباس زنانه انجام شد، مشخص گردید که افزایش قیمت لباس از ۳۴ دلار به ۳۹ دلار تقاضای آن را ۳۰ درصد افزایش می‌دهد. در مقایسه، افزایش قیمت از ۳۴ دلار به ۴۴ دلار تغییری در تقاضا ایجاد نکرد.

ولی آیا قیمتهایی که به ۹ تمام می‌شوند، نشانه قیمت‌گذاری دقیقی هستند؟ محققین می‌گویند «بستگی دارد. بعضی خرده فروشان این روش را تنها برای محصولات حراجی بکار می‌برند. مثلاً جی. کِرو و رالف رولِن قیمت محصولات معمولی را به ۰۰ ختم می‌کنند و قیمت محصولاتی که حراج شده‌اند را با ۹۹ تمام می‌کنند. بررسی روش قیمت‌گذاری در فروشگاههای بزرگ نشان داد که این روش علی‌الخصوص در فروشگاههای پوشاک مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما در بعضی فروشگاهها، از این روش سوء استفاده می‌کنند و همه محصولات را بدین شکل قیمت‌گذاری می‌کنند.»

- *قیمت‌گذاری تابلو راهنما(یا قیمت‌گذاری رهبر زیان ده).* قیمت‌گذاری تابلو راهنما برخلاف نشان فروش یا ختم قیمت به ۹، برای محصولاتی بکار می‌رود که به دفعات خریداری شده و مشتری احتمالاً اطلاعات بیشتری در مورد قیمت دقیق آن دارد. به عنوان نمونه، احتمالاً می‌دانید قیمت یک بسته ۱۲ تایی کوکاکولا چقدر است. پدران و مادران تازه کار هم از قیمت پوشک بچه خبر دارند. تحقیقات نشان داده که مشتریان بر اساس قیمت محصولاتی که همچون تابلو راهنما می‌مانند، در مورد سطح کلی قیمتهای فروشگاه قضاوت می‌کنند. اگر فروشگاهی نوشابه یا پوشک یا تاید را به قیمت مناسبی عرضه کند، احتمالاً قیمت محصولات دیگر را هم خوب تعیین کرده است.

خرده فروشان از قدیم به اهمیت قیمت‌گذاری تابلو راهنما، که به آن قیمت‌گذاری رهبر زیان ده هم گفته می‌شود، واقف بوده‌اند. خرده فروشان معمولاً قیمت این کالاها را به این امید که مشتری بخاطر آنها وارد فروشگاه شده و محصولات دیگری هم خواهد خرید، معادل یا حتی پایین‌تر از هزینه‌هایشان تعیین می‌کنند. مثلاً بِست بای فیلمهای دی وی دی جدید را به طور معمول چند دلار پایین‌تر از قیمت عمده فروشی می‌فروشد. قیمت پایین باعث می‌شود مشتریان بسیاری به فروشگاه مراجعه کنند و علاوه بر محصول اصلی، محصولات مکملی همچون دستگاه پخش دی وی دی را خریداری کنند که حاشیه سود بالاتری دارید.

- *تضمین پایین‌ترین قیمت.* روش دیگری که به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، تضمین ارائه پایین‌ترین قیمت است. در این روش فروشنده قول می‌دهد قیمتش را یا در سطح قیمت رقیب یا پایین‌تر از آن تعیین کند. مثلاً بِست بای می‌گوید: «ما قیمت هر رقیب محلی را می‌شکنیم، تضمین شده!» اگر طی ۳۰ روز از زمان خرید محصولی از بِست بای بتوانید قیمت بهتری پیدا کنید، بِست بای علاوه بر اختلاف قیمت، ۱۰٪ هم اضافه به شما پرداخت می‌کند. شرکت توئیتِر که لوازم الکترونیکی را در منطقه نیو اِنگلَند می‌فروشد، پا را از این هم فراتر گذاشته و سیاست شکستن خود محور قیمت را به اجرا گذاشته است. هر وقت توئیتر متوجه شود که شرکتی وجود دارد که قیمت محصولی که مشتری طی ۳۰ روز گذشته خریداری کرده را پایین‌تر از آن قیمت تعیین کرده، خودش شخصاً چکی معادل اختلاف قیمت برای او صادر کرده و به آدرسش ارسال می‌کند.

شواهد حاکی بر این است که مشتریان تصور می‌کنند سطح کلی قیمت، علی الخصوص اگر مقایسه قیمتها ساده باشد، در فروشگاههایی که تضمین پایین‌ترین قیمت دارند، از فروشگاههای رقیب پایین‌تراست. اما آیا چنین تصوری درست است؟ محققین می‌گویند: «نمی‌توان حکم کلی داد.» مشتریان می‌توانند اطمینان داشته باشند که قیمت محصولات واجد شرایط در پایین‌ترین سطح ممکن تعیین شده است. اما برخی تولید کنندگان کاری کرده‌اند که مشتریان نتوانند از این مزیت سود ببرند. آنها برای هر خرده فروشی، نسخه‌های متفاوتی از محصول را با تغییرات جزئی و شماره مدل متفاوتی عرضه می‌کنند. محققین اشاره می‌کنند که «وقتی توئیتر سیاست شکستن خود محور قیمت را به اجرا گذاشت، تنها ۶ درصد از خریدهای انجام شده در عمل شرایط استفاده از این طرح را داشتند.»

www.modirfarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بکارگیری مناسب نشانه‌های قیمت‌گذاری، برای مشتری مشتری سودمند است. خریداران با دقت می‌توانند بر اساس سیگنالهایی چون نشانه فروش، ختم قیمت به ۹، رهبران زیان ده و تضمین پایین‌ترین قیمت، پیشنهادهای مناسب را شناسایی کنند. اما سوء استفاده از این ابزار هم ممکن است منجر به گمراه شدن مشتری شده، اعتبار برند را خدشه‌دار کند و رابطه با مشتریان را هم دچار آسیب کند.

محققین اینطور نتیجه‌گیری کردند که: «مشتریان همانطور که به محصول نیاز دارند، به اطلاعات قیمت هم نیاز دارند. آنها از خرده فروشان انتظار دارند که هر دو را برایشان فراهم کند. خرده فروشان باید همانطور که کیفیت را مدیریت می‌کنند، نشانه‌های قیمت‌گذاری را هم مدیریت کنند. . هیچ خرده فروشی . . . دوست ندارد رابطه سودآور درازمدت با مشتریان را به دلیل ارائه محصولات معیوب از بین ببرید. به همین ترتیب، خرده فروشی که برای مشتریان ارزش قائل است، آنها را با سوء استفاده از نشانه‌های قیمت‌گذاری فریب نمی‌دهد. شرکتها می‌توانند با ارسال سیگنالهای صادقانه در مورد قیمتها، اعتماد مشتریان را جلب کرده و روابط مستحکمی با آنها برقرار کنند.»

منابع: ص ۳۱۶

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

بازاریابی در عمل ۱۱–۲

گِلاکسو اِسمیت کِلاین: نباید فقط به سود و فروش فکر کرد

صنعت داروسازی آمریکا همواره جزو سودآورترین صنایع این کشور بوده است. درآمد این صنعت از اواسط دهه ۱۹۹۰ سالانه به طور متوسط ۱۰ درصد رشد کرده است. صنایع محدودی توانسته‌اند چنین رشدی داشته باشند. گِلاکسو اِسمیت کِلاین، به عنوان دومین شرکت بزرگ دارویی در دنیا، نقش مهمی در این موفقیت داشته است. بسیاری از داروهای معروف و پر استفاده در درمان عفونت‌ها، افسردگی، آسم، مشکلات قلبی و گردش خون و سرطان را این شرکت تولید می‌کند. چندین مورد از داروهای بدون نسخه از کونتاک، نیکورِته و سنسودین گرفته تا تاگامِت و تامز را هم این شرکت تولید می‌کند.

گِلاکسو اِسمیت کِلاین در این بازار کارآمد عملکرد خیلی خوبی داشت است. فروش شرکت سال گذشته ۷ درصد رشد داشت؛ درآمد هر سهم نیز ۱۸ درصد افزایش یافت. در سراسر دنیا هر دقیقه ۱،۱۰۰ نسخه نوشته می‌شود که در آن داروهای این شرکت وجود دارد. تعداد داروهایی که در بخش تحقیق و توسعه قرار دارد هم نسبت به رقبا بسیار بیشتر است که خود آینده بسیار خوبی را پیش روی شرکت قرار می‌دهد.

معمولاً بهبود سودآوری شرکتها، تحسین مردم را به همراه دارد. اما وقتی نوبت به شرکتهای دارویی می‌رسد، منتقدین ادعا می‌کنند که سود خوب ممکن است به سود مصرف‌کنندگان نباشد. دانستن این واقعیت که گِلاکسو اِسمیت کِلاین سود زیادی کسب کرده، به مذاق بسیاری از مصرف‌کنندگان خوش نمی‌آید- مثل این است که بدانید افزایش قیمت بنزین باعث سودآوری شرکتهای نفتی شده است. با وجود اینکه اکثر مصرف‌کنندگان ارزش تولید پایدار و پیوست داروها توسط شرکتهای دارویی آمریکایی را درک می‌کنند اما در عین حال می‌دانند که این سودآوری به قیمت سلامت آنها تمام شده است.

آمریکایی‌ها هر سال ۲۰۰ میلیارد دلار برای داروهایی که توسط نسخه تجویز شده، هزینه می‌کنند که معادل نصف مصرف کل دنیا است. بر اساس پیش‌بینی‌ها این مبلغ تا سال ۲۰۱۵ بالغ بر ۴۵۰ میلیارد دلار خواهد شد. قیمت داروهای نسخه‌ای طی سالهای اخیر به سرعت افزایش یافت و جهت هزینه‌های مرتبط با بهداشت نیز ادامه دارد. در بررسی که توسط انجمن آمریکایی بازنشستگان(AARP) بر روی ۱۹۳ قلم از داروهای معروف نسخه‌ای انجام شد، مشخص گردید که نرخ عمده فروشی آنها در سه ماهه اول سال ۲۰۰۶ به طور متوسط ۳/۹ درصد افزایش یافته که این رقم چهار برابر نرخ تورم بود. قیمت بالای داروها باعث شده بسیاری از مصرف کنندگان و علی‌الخصوص سالمندانی که درآمد پایین‌تر و ثابتی دارند، در جستجوی داروهای مشابه ارزانتر به مکزیک و کانادا بروند. یکی از سالمندانی بعد از مسافرت به مکزیک گفت: «اگر نتوانیم داروهای ارزان قیمت پیدا کنیم، دیگر نمی‌توانیم زندگی کنیم.»

منتقدین می‌گویند نیروهای رقابتی در بازار دارو خوب عمل نمی‌کند و به همین دلیل گِلاکسو اِسمیت کِلاین و شرکتهای دیگر می‌توانند قیمتهای بالایی طلب کنند. خرید دارو را نمی‌توان مثل محصولات مصرفی دیگر به تعویق انداخت. علاوه بر این مصرف‌کنندگان معمولاً به دنبال بهترین قیمت نیستند، بلکه دقیقاً همان چیزی که پزشک توصیه کرده را می‌خرند. پزشکان هم چون نباید پول داروها را پرداخت کنند، زیاد به قیمت آن توجه نمی‌کنند. مورد آخر اینکه چون در این صنعت حق ثبت و تأیید سازمان دارویی آمریکا نقش مهمی ایفا می‌کند، برندهای جدید به سادگی نمی‌توانند وارد بازار شوند و آنهایی که حضور دارند هم بر سر قیمت پایین‌تر با هم رقابت نمی‌کنند. منتقدین مدعی هستند که این خصوصیات بازار باعث شده شرکتهای دارویی قیمت‌گذاری را بر اساس فرضیات بازار انحصاری انجام دهند و در نتیجه شرایط غیر منصفانه و قیمت‌های اجحاف‌گرانه‌ای بوجود آورند. منتقدین برای آنکه نمک بیشتری به زخممان بپاشند می‌گویند شرکتهای دارایی هر سال ۷/۵ میلیارد دلار برای تبلیغات مستقیم به مصرف‌کنندگان و ۱۶ میلیارد دلار برای توزیع نمونه‌های رایگان هزینه می‌کنند. هزینه‌های سنگین این تلاشهای بازاریابی باعث می‌شود قیمت داروهایی که می‌خواهند به ما گران بفروشند، باز هم گران‌تر شود و در عین حال تقاضا برای آنها نیز افزایش یابد. حتی زمانی که پزشکان و داروسازان هم به بیماران توصیه می‌کنند از داروهای معمولی و ارزان قیمت استفاده کنند نیز آنها تمایل دارند داروهای گران‌تری که برای شرکتها بیشتر سود دارد را خریداری کنند. شاید فکر کنید داروسازانی که مردم را به مصرف داروهای معمولی تشویق می‌کنند آدمهای خوبی هستند، اما باید بدانید که آنها به فکر جیب خودشان هم هستند. بررسی که به تازگی انجام شده نشان داد که داروخانه‌ها و پزشکان داروساز داروهای معمولی را تا ۱۰۰۰ درصد بیشتر از قیمت رسمی به فروش می‌رسانند.

گِلاکسو اِسمیت کِلاین به عنوان یکی از رهبران این صنعت حجم زیادی از انتقادات را به خود دیده است. این شرکت که بزرگترین تولید کننده داروی ایدز می‌باشد، متهم شده که قیمت دارو را آنقدر بالا برده که مردم فقیر که بیش از همه به آن احتیاج دارند، توان خرید آنرا ندارند. اخیراً هم وزارت دادگستری آمریکا شکایتی بر علیه گِلاکسو اِسمیت کِلاین تنظیم کرده و ۴۰ ایالت نیز مدعی شده‌اند که قیمت عمده فروشی داروهای سرطان و دیگر داروهای مورد استفاده بیماران را بیش از حد افزایش داده است. به همین دلیل است که منتقدین جدی گِلاکسو اِسمیت کِلاین می‌گویند سود این شرکت غیر منصفانه است – و حتی به قیمت جان انسان‌ها تمام شده.

البته مسئله قیمت‌گذاری دارو جنبه دیگری هم دارد. طرفداران این صنعت معتقدند که گِلاکسو اِسمیت کِلاین طی این سالها داروهای بسیاری را به تولید رسانده و زندگی مردم زیادی را تغییر داده است. تولید این داروهای جدید، فعالیتی بسیار پر مخاطره بوده و نیازمند بکارگیری صدها دانشمند، فن‌آوریهای پیشرفته و سالها تلاش

www.modirefarda.com
مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

است و در مورد موفقیت آن هم نمی‌توان اطمینان داشت. صنعت داروسازی سالانه حدود ۵۰ میلیارد دلار صرف تحقیق و توسعه می‌کند –سال گذشته گِلاکسو اِسمیت کِلاین به تنهایی ۵/۴ میلیارد دلار خرج این کار کرد. در حال حاضر ۱۴۹ دارو و واکسن در بخش تحقیق و توسعه گِلاکسو اِسمیت کِلاین وجود دارد. فرآیند تحقیق و توسعه هر داروی جدید به طور متوسط ۱۵ سال زمان برده و بیش از ۸۰۰ میلیون دلار هزینه در بر دارد. توجه داشته باشید که ۷۰ درصد از داروهای جدید حتی نمی‌توانند پولی که برایشان خرج شده را بازپرداخت کنند. از اینرو علیرغم اینکه به نظر می‌رسد قیمت داروها بالا است، اما باید آنرا پرداخت کرد تا هزینه‌های سنگین تولید داروهای بعدی پوشش داده شود.

در آگهی که به تازگی توسط گِلاکسو اِسمیت کِلاین به چاپ رسیده، به این موضوع اشاره شده که تکمیل آزمایشهای لازم و یافتن ترکیب درست داروی قلب جدید این شرکت، بیش از ۱۵ سال به طول انجامید و هزینه آن از عملیات شاتل فضایی بیشتر بوده است. سود حاصل از فروش داروی قلب نیز صرف هزینه تحقیقات برای درمان بیماریهایی همچون اِم اِس و آلزایمر می‌شود. آگهی نتیجه‌گیری کرده که: «سرمایه‌گذاری برای داروهای جدید ساده نیست، اما ارزشش را دارد. . . داروهای امروز هزینه معجزات فردا را تأمین می‌کنند.»

و این مجادله ادامه دارد. وقتی قیمت دارو افزایش می‌یابد، شرکتهای چون گِلاکسو اِسمیت کِلاین از سوی دولت فدرال، شرکتهای بیمه، ارائه دهندگان خدمات مدیریت شده درمانی، و مصرف‌کنندگانی که طرفدار کنترل قیمت‌گذاری هستند، تحت فشار زیادی قرار گیرند. برخی شرکتهای پیشرو بجای اینکه منتظر بمانند تا قوانین سخت‌گیرانه‌تری بر قیمت‌گذاری وضع شود–یا اینکه فقط چون کار درستی است- دست به ابتکاراتی زده‌اند تا دارو در اختیار افرادی که به آن احتیاج دارند، اما استطاعت خرید آنرا ندارند قرار گیرد. این شرکت سالهاست که داروی ایدز و مالاریا را به قیمت تمام شده به مشتریان سازمانهای غیرانتفاعی در کشورهای در حال توسعه می‌فروشد. گِلاکسو اِسمیت کِلاین با شرکت در برنامه‌های حمایت از بیماران و ارائه کارتهای تخفیف ویژه، داروها را برای افراد کم درآمد و آنهایی که تحت پوشش بیمه نیستند، به صورت مجانی یا با حداقل قیمت عرضه می‌کند. همچنین داروهایش را برای کمک به آسیب دیدگان بلایای طبیعی، به صورت رایگان به سراسر دنیا ارسال می‌کند.

شکی نیست که مجادله بر سر قیمت گذاری دارو هیچوقت پایان نخواهد یافت. برای گِلاکسو اِسمیت کِلاین، بیشتر جنبه مالی و سودآوری این موضوع مطرح است. در هنگام قیمت‌گذاری، باید برای نگرانی‌های عمومی جامعه، بیش از اهداف مالی کوتاه مدت اهمیت قائل شد. مأموریت قلبی گِلاکسو اِسمیت کِلاین، «بهبود کیفیت زندگی انسان‌ها از طریق توانمند سازی آنها برای بیشتر انجام دادن ، بهتر احساس کردن و طولانی‌تر زندگی کردن» می‌باشد. بیشتر مشتریان درک می‌کنند که باید این قیمت را به نحوی پرداخت کنند. اما آنچه برایشان اهمیت دارد این است که بدانند به شکل منصفانه‌ای با آنها برخورد شده است.

منابع: ص ۳۲۶

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

مورد کاوی

اِکسون موبیل: دست یابی به سود زیاد در دوران سختی

جو تیلور، یک روز بهاری در سال ۲۰۰۶ برای بنزین زدن به تویوتای مدل ۱۹۹۸ خود به پمپ بنزین اِکسون موبیل محله‌شان رفته بود. شمارشگر پمپ بنزین همینطور کار کرد و وقتی باک پر شد، عددی روی دستگاه به نمایش در آمد که باعث شد چشمان جو از حدقه بیرون بزند. ۳۰ دلار و ۳۰ سنت برای پر کردن باک یک ماشین ارزان قیمت. چطور چنین چیزی ممکن است؟ درست است که باک ماشین تقریباً خالی بود و تقریباً ۴۲ لیتر بنزین گرفت، اما این اولین باری است که او برای پر کردن باک ماشین‌اش بیشتر از ۳۰ دلار پرداخت می‌کند.

معمولاً جو حتی به رسید بنزین هم نگاه نمی‌کرد. علیرغم افزایش پی در پی قیمت بنزین در سالهای گذشته، باز هم قیمت این ماده نسبت به استانداردهای جهانی پایین است؛ حتی از آب معدنی هم ارزان‌تر است. ماشین تویوتای او هم تقریباً در هر ۱۰۰ کیلومتر تنها ۷/۱ لیتر بنزین می‌سوزاند. تا به حال جو تصور نمی‌کرد که افزایش قیمت بنزین، تأثیر زیادی در هزینه‌های او داشته باشد، اما عبور از مرز ۳۰ دلار باعث شد او از خواب غفلت بیدار شود. پولی که او پرداخت کرده بود هنوز هم با هزینه ۱۰۰ دلاری که مالکین خودروهای دو دیفرانسیل باید در لوس آنجلس برای هر باک بنزین پرداخت کنند، فاصله زیادی دارد. اما او از طرف دیگر نمی‌تواند فراموش کند که چند سال پیش برای هر باک بنزین کمتر از ۱۰ دلار پرداخت می‌کرد. سال ۱۹۹۸ قیمت بنزین واقعاً پایین بود. حتی یادش می‌آید که زمانی بنزین همین ماشین را هر لیتر فقط ۲۳ سنت می‌خرید. حالا او هم مثل مردم بسیار دیگری احساس ناامیدی می‌کند. چه اتفاقی افتاده است؟

فردی مثل جو به شدت نگران افزایش قیمت بنزین است، اما احتمالاً آدمی به اسم لی رِیموند هنگام بنزین زدن به ماشین‌اش نگرانی بابت قیمت بالای بنزین ندارد – شاید هم هنگام بنزین زد به هواپیمای شخصی‌اش. آقای رِیموند پس از ۱۳ سال ریاست شرکت اِکسون موبیل، به تازگی بازنشست شده است. بسته بازنشستگی رِیموند که شامل مقرری بازنشستگی و سهام شرکت است، تقریباً ۴۰۰ میلیون دلار ارزش دارد(این رقم دیوانه کننده درست است). خوب چرا که نه؟ زمانی که او رئیس اِکسون موبیل بود، این شرکت هر سال در فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا که توسط مجله فورچون تهیه می‌شود، رتبه اول یا نزدیک به آن را کسب می‌کرد. سالی که قرار بود او بازنشسته شود، اِکسون موبیل توانست با ۳۴۰ میلیارد دلار فروش، پس از چهار سال متوالی قرار گرفتن در رتبه دوم، جایگاه اول را از وَل مارت پس گرفت. سود سالانه شرکت در سال ۲۰۰۵ هم به رکورد بی نظیر ۳۶ میلیارد دلار رسید که نسبت به سال گذشته آن ۴۴ درصد رشد نشان می‌داد. درآمد چهارماهه اِکسون موبیل به تنهایی از تولید ناخالص داخلی سالانه برخی از کشورهای بزرگ صادرکننده نفت مثل امارات متحده عربی و کویت بیشتر است.

آیا همزمانی ثبت رکوردهای پی در پی در سودآوری اِکسون موبیل و دیگر شرکتهای بزرگ نفتی و افزایش ناراحتی‌های مردم از افزایش قیمت سوخت اتفاقی است؟ اکثریت مصرف‌کنندگان چنین تصوری ندارند و ناراحتی‌شان را با صدای بلند اعلام کرده‌اند. سیاستمداران و گروه‌های مدافع حقوق مصرف‌کننده برای آرام کردن مصرف‌کنندگان ناراضی دست به اقداماتی زده‌اند. ماریا کَنت وِل یکی از چهار نماینده مجلس سنای آمریکا است که پیگیر وضع قانونی در راستای کنترل بیشتر بازار نفت، بنزین و الکتریسیته می‌باشند. سناتور کَنت وِل گفت: «این روزها شرکتهای نفتی برای توجیه افزایش قیمت‌ها اطلاعات نادرستی ارائه می‌کنند. قضایای شرکت اِنرون در رابطه با دستکاریهای شدیدی که در بازار رخ می‌دهد، به ما درس تلخی داد. من هم نمی‌خواهم که مصرف‌کنندگان آمریکایی یک بار دیگر آن شرایط را تجربه کنند.»

دادستانهای ایالت‌های مختلف نیز پیگیر تحقیق و تفحص از این شرکتها هستند. حتی خود رئیس جمهور بوش هم دستور داده افزایش قیمت بنزین توسط کمیسیون تجارت فدرال مورد بررسی قرار گیرد. ایشان در سخنرانی که خطاب به ملت آمریکا انجام داد، گفت: «ملت آمریکا می‌داند که قیمت نفت خام در حال افزایش است و به همین دلیل قیمت بنزین هم افزایش یافته است، اما چیزی که نمی‌خواهد و نمی‌تواند بپذیرد، دستکاری در بازار است. من هم نمی‌توانم آنرا تحمل کنم.»

این تحقیق و بررسی نیز مثل دیگر طرحهای تحقیق و بررسی آغاز شد و با گرم شدن بازار در تابستان ۲۰۰۶، کمیسیون تجارت فدرال اخبار مربوط به بررسی‌های خود را در کنار اخبار طوفانهای بزرگ سال ۲۰۰۵ ، کاترینا و ریتا، اعلام کرد. این سازمان دولتی گزارش داد که با وجود شناسایی چندین مورد قیمت‌گذاری غیر منصفانه، اما بیشتر افزایشها دارای توجیه بوده و موردی از دستکاری گسترده در بازار یافت نشده است.

عرضه و تقاضا: آیا واقعاً به همین سادگی است؟

با وجود آنکه بیشتر گروه‌های سیاسی نمی‌دانستند گناه افزایش نجومی قیمت‌های بنزین را باید گردن چه کسی انداخت، اما در بین اقتصاددانان و ناظرین این صنعت اتفاق نظر عجیبی وجود داشت. به نظر آنها نفت خام و حتی بنزین جزو کالاهای عادی طبقه بندی می‌شوند و مثل ذرت و برنج می‌مانند که محصول شرکتهای مختلف با هم تفاوت خاصی ندارند. حتی اِکسون موبیل هم که سعی کرده بود بنزین خود را با اضافه کردن ترکیبات مختلف از بنزین

www.modirefarda.com

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

شرکتهای دیگر متمایز کند، زیاد موفق نشده بود و مشتریان بین بنزین او و شرکتهای دیگر تفاوتی قائل نبودند. بنابراین بازار پیشنهادهای مختلف را یکسان فرض می‌کند.

والتِر لوکِن، یکی از اعضای کمیسیون معاملات فیوچر کالاهای عادی آمریکا عبارتی را بیان کرد که خیلی‌ها آنرا در ارتباط با قیمت‌گذاری کالاهای عادی قبول داشتند. آقای والتر در برابر کنگره آمریکا گفت: «کمیسیون فکر می‌کند که بازار، شرایط دشوار عرضه و تقاضای انرژی که امسال با آن روبرو بودیم را به دقت منعکس کرده است.» اما آیا موضوع به سادگی عرضه و تقاضا است؟

بیایید تقاضا را بررسی کنیم. در سال ۱۹۹۵ که نفت ارزان بود، تقاضای روزانه جهان در حدود ۷۰ میلیون بشکه بود. ده سال بعد مصرف جهانی به ۸۴ میلیون بشکه رسید و در سال ۲۰۰۶ نیز ۲ میلیون بشکه دیگر افزایش یافت. بسیاری از طرفداران محیط زیست انگشت اتهام را به سوی آمریکایی‌هایی گرفته‌اند که عادت دارند ماشین‌های بزرگ دو دیفرانسیل برانند – البته دلیل خوبی هم دارند. آمریکا یکی از بزرگترین مصرف‌کنندگان نفت در دنیا است و میزان مصرف آن هم هر سال افزایش می‌یابد. همچنین علیرغم اینکه آمریکایی‌های بسیاری از افزایش قیمت بنزین ناراحت هستند اما هیچ اقدامی برای کاهش مصرف خود انجام نمی‌دهند.

اما با وجود آنکه آمریکا بالاترین میزان مصرف بنزین را به خود اختصاص داده، ولی رشد مصرف آن محدود است. رشد مصرف جهانی نفت طی دهه‌های گذشته بیشتر به دلیل رشد انفجاری نیاز اقتصادهای در حال توسعه رخ داده است. بخش اعظم این نیاز توسط چین و هند ایجاد شده که در مجموع ۳۷ درصد جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند. نیاز هر دو کشور به شدت رو به افزایش است که نشان می‌دهد اقتصادی در حال رشد دارند. ظرفیت تولید این دو کشور رو به افزایش بوده و با بهبود وضعیت اقتصادی، روز به روز مردم بیشتری دوچرخه‌هایشان را با خودرو تعویض می‌کنند. چین و هند بالاترین نرخ رشد اقتصادی را کسب کرده‌اند که به ترتیب ۱۰ و ۸ درصد می‌باشد.

حالا بیایید طرف عرضه را بررسی کنیم. قیمت نفت به تازگی رشد زیادی کرده و در عین حال با وجود افزایش تقاضا، امکان عرضه بیشتر وجود نداشته است. محدودیت عرضه در سطوح مختلف تولید مثل حفاری، پالایش و توزیع وجود دارد. شرکتهای بزرگ نفتی در دهه گذشته انگیزه زیادی برای سرمایه‌گذاری در زمینه حفاری و توسعه ظرفیت نداشته‌اند. نفت ارزان بود و قوانین زیست محیطی محدودیتهای بیشتری ایجاد کرده بود. شرکتهای نفتی نیز مدعی هستند که تولیدشان با ظرفیت کامل یا نزدیک به آن انجام می‌شود. تحلیلگران بسیاری هم این موضوع را تأیید کرده و تذکر می‌دهند که میزان مصرف جهانی در حال پیشی گرفتن از میزان تولید است.

در دیگر بخشهای زنجیره تأمین نیز محدودیت‌های مشابهی وجود دارد. مثلاً پالایشگاه‌های آمریکا دیگر توان پالایش بنزین مورد نیاز این کشور را ندارند. همچنین با توجه به اینکه قوانین دولتی، پالایشگاه‌ها را ملزم کرده‌اند بنزین را در مناطق متفاوت با ترکیبهای متفاوتی عرضه کنند، محدودیتهای بیشتری برای آنها ایجاد شده و خطوط انتقال نفت نیز گلوگاه دیگری در این فرآیند ایجاد کرده‌اند.

علیرغم تمام مسائلی که در عرضه و تقاضای نفت وجود دارد، عامل سومی نیز در نوسان قیمت نفت دخیل است. امروزه که میزان تقاضای نفت می‌توان بر اساس تقاضای رو به رشد جهانی قابل پیش‌بینی است، بخش عمده‌ای از نوسانات شدید در قیمت آن را باید با معاملات جهانی فیوچر مرتبط دانست. بازارهای نوین فیوچر بر اساس سفته بازی بنا شده‌اند. وقتی نشانه‌ها حاکی از افزایش قیمت است، معامله‌گران به امید کسب سود در آینده اقدام به خرید می‌کنند. وقتی که به نظر می‌رسد ارزش نفت در حال کم شدن است، آنرا می‌فروشند. در مجموع این خرید و فروشها باعث نوسان در قیمت نفت می‌شود که قسمتی از آن به دلیل وضعیت بنیادی عرضه و تقاضا است و بخش دیگر مربوط به مخاطرات در حال تغییر بحران‌های سیاسی و بلایای طبیعی می‌باشد.

برخی از قانون‌گذاران و گروه‌های مدافع مصرف‌کنندگان اعتقاد دارند که مبادلات سوداگرایانه فیوچر دلیل اصلی افزایش قیمت نفت است. اما همانطور که والتِر لوکِن می‌گوید: «مقصد دانستن بازارهای فیوچر در قبال افزایش قیمت کالاهای عمومی مثل این است که دماسنج را مقصر افزایش دما بدانید.» با وجود آنکه معاملات فیوچر در کوتاه مدت می‌توانند قیمتها را به صورت مصنوعی بالا ببرند اما اقتصاددانان به این نتیجه رسیده‌اند که چنین عملکردهایی در دراز مدت بیشتر باعث تثبیت بازار می‌شود. سوداگران ریسک را به جان خریده و زمانی وارد بازار می‌شوند که هیچکس نمی‌خواهد خرید و فروش کند. واقعیت این است که در این بازار هم هر چه معامله‌گران بیشتری حضور داشته باشند، فاصله بین قیمت خرید و فروش کمتر خواهد شد. بدین ترتیب هزینه‌های شرکتها در تمام بخشهای زنجیره ارزش کاهش پیدا می‌کند و نتیجه نهایی آن، کاهش قیمت برای مصرف‌کننده است. بنابراین اگر بازارهای جهانی فیوچر برای نفت وجود نداشت، قیمتها شدیدتر و احتمالاً به دفعات بیشتری نوسان می‌کرد.

کالبد شناسی قیمت یک لیتر بنزین

مصرف‌کنندگان مثل جو تیلور کاری به عوامل تعیین کننده قیمت بنزین ندارند، آنها می‌خواهند بدانند با خرید هر لیتر بنزین چقدر پول به جیب شرکتهای نفتی ریخته می‌شود. اگر ساختار قیمت یک لیتر بنزین را برای آنها توضیح دهیم احتمالاً شگفتزده خواهند شد. حدوداً ۷۵ قیمت خرده فروشی بنزین مربوط به مالیات‌های فروش و هزینه نفت خام است. مالیات بر مصرف بنزین در ایالتهای مختلف آمریکا با هم تفاوت دارد، اما در سال ۲۰۰۵ به طور متوسط

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir

WWW.20FILE.ORG

به ازای هر لیتر ۱۰ سنت بوده است. طی سالهای ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶، قیمت نفت خام تقریباً دو برابر شد و به ۷۰ دلار در هر بشکه رسید. خوب تعجبی ندارد که قیمت بنزین هم به واسطه آن افزایش پیدا کند.

هزینه‌های پالایش، توزیع و بازاریابی بخش عمده دیگر قیمت بنزین را تشکیل می‌دهند. همانطور که می‌بینید سود شرکتهای نفتی از آنچه بیشتر مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند پایین‌تر است. کل سود خالص صنعت نفت در سال ۲۰۰۵، ۸/۵ درصد بود. با وجود اینکه این رقم از متوسط صنایع بیشتر بوده، اما از نصف سود بهداشت، خدمات مالی و داروسازی هم پایین‌تر بوده است. اما شرکتهای بزرگ نفتی بالاترین میزان سود را نشان می‌دهند. نماینده اِکسون موبیل با حاضر جوابی خاصی می‌گوید: «دلیل سود آوری ما خیلی ساده است، حجم بالا.» اِکسون موبیل در سال ۲۰۰۵ بالاترین سودآوری را داشت، دلیلش این بود که بالاترین فروش هم به آن اختصاص داشت. وقتی که شرکت بزرگی مثل جنرال موتورز(سومین شرکت بزرگ دنیا بر اساس رده بندی فورچون) در عمل ظرف یک سال ۱۰ میلیارد دلار زیان می‌دهد، سود ۳۶ میلیارد دلاری اِکسون موبیل خیلی به چشم می‌آید.

با در نظر گرفتن ماهیت قیمت گذاری عادی(نفت کالای عادی به حساب می‌آید) نفت، واضح است که هزینه اکتشاف نفت بر قیمت آن تأثیری نخواهد داشت. اِکسون موبیل نمی‌تواند هزینه تولید نفت را حتی ۱۰ درصد بالا ببرد. اُپک هم نمی‌تواند. از اینرو وقتی نیروهای بازار باعث می‌شوند قیمت نفت افزایش پیدا کند، هزینه‌های اِکسون موبیل به نسبت ثابت باقی می‌مانند و بدین ترتیب دوران خوش شرکتهای نفتی آغاز شده و همزمان اوضاع برای مصرف‌کنندگان وخیم می‌شود.

چه کار باید کرد؟

اگر قیمت بنزین آنطور که که بسیاری از متخصصین گفته‌اند تعیین می‌شود، پس چرا بسیاری از مصرف‌کنندگان به شرکتهای نفتی تهمت می‌زنند؟ با توجه به تأثیری که قیمت نفت بر سبد هزینه‌های خانوار و اقتصاد کشورها می‌گذارد، می‌توان درک کرد که مردم خواهان شنیدن پاسخی صریح هستند. متخصصین بسیاری معتقد هستند که شاید بتوان نمونه‌هایی از خطا و دخالت در قیمت‌گذاری را شناسایی کرد، اما این عوامل تنها باعث گمراهی بوده و ما را از عوامل اصلی که قیمت نفت را مشخص می‌کنند، دور خواهد کرد.

برای مشکل قیمت‌گذاری بنزین راه حل‌های بسیار متنوعی پیشنهاد شده است. برخی از یک سو معتقدند که دولت باید با وضع قوانین و دخالت مستقیم این بازار را تنظیم کند. در طرف دیگر افرادی قرار دارند که می‌گویند هیچ کاری نباید انجام داد. اِوان اِسمیت، یکی از مدیران سرمایه‌گذاری گروه سرمایه گذاران بین‌المللی آمریکایی در سَن آنتونیو، می‌گوید: «به نظر من دولت نباید در اینجا خود را وارد معادلات عرضه و تقاضا بکند. فکر نمی‌کنم بتواند تغییری ایجاد کند.» اگر این آشفتگی‌ها هم به بازار اضافه شود، اِکسون موبیل علاوه بر تفکر برای حل مشکلات فعلی، باید به این موضوع هم فکر کند که دیگران چه تأثیری می‌توانند بر عملکردش بگذارند.

سؤالاتی برای گفتگو

۱. کدامیک از استراتژی‌های قیمت‌گذاری که در این فصل مورد بحث قرار گرفت، اگر اصلاً از این استراتژی‌ها پیروی کرده‌اند، توسط اِکسون موبیل و دیگر شرکتهای نفتی به کار گرفته شده است؟ آیا استراتژی‌های دیگری را مورد استفاده قرار داده‌اند؟
۲. در مورد واکنش خریداران به افزایش قیمت بنزین بحث کنید. چطور می‌توانید این واکنش‌ها را توضیح دهید؟
۳. اِکسون موبیل نسبت به تغییر قیمت بنزین توسط دیگر شرکتهای کوچک و بزرگ نفتی باید چه واکنشی نشان بدهد؟ آیا هنگامی که قیمت در بازار افزایش یافته اِکسون موبیل می‌تواند قیمت خودش را حفظ کرده یا حتی آنرا از رقبا پایین‌تر تعیین کند؟ اصلاً باید اینکار را بکند؟
۴. در مورد مسائلی که سیاست عموی در داخل و در سطح کانال توزیع شرکتهای نفتی با آن روبرو می‌شود فکر کنید. آیا دستیابی اِکسون موبیل به سودهای تاریخی در زمانی که مصرف‌کنندگان به دلیل افزایش قیمت بنزین بسیار ناراحت شده‌اند کاری قانونی و مسئولانه است؟
۵. شما مشکل افزایش قیمت بنزین را چطور حل می‌کردید؟ در مورد راه حلهایی که برای گروه‌های مختلف مثل دولت، شرکتها، سازمانهای غیر انتفاعی، و مصرف‌کنندگان وجود دارد، فکر کنید. مزیت‌ها و اشکالات راه حلهای پیشنهادی شما چیست؟

منابع: ص ۳۳۱

www.modirefarda.com مدیر فردا

www.Prozheha.ir