



دانشگاه جامع علمی کاربردی

مرکز آموزش علمی کاربردی بازرگانی فارس

عنوان:

بازار، بازاریابی و فروش در ایران

استاد راهنما:

دکتر عبدالحمید راهدار

پژوهشگر:

مجتبی محمدی فر

پاییز ۹۷

الحمد لله
الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله

تعاریف استراتژی

با واژه «استراتژی، از کلمه یونانی استراتگوس» گرفته شده است، که دقیقاً به معنای ژنرالی است که در مقام فرماندهی ارتش قرار دارد. از نظر سازمانی، استراتژی، الگوی متغییر کسب و کار و اهداف اجتماعی شرکت، فلسفه وجودی و اهداف و مقاصد و خط مشی های اجرایی لازم برای دستیابی به اهداف منتخب آن، می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک از دید ناگل، روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می کند. برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر می شود به تعریف اهداف و به تعیین استراتژیهای مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان توجه فزاینده نسبت به تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر مدیریت کل سازمان، به توسعه مدیریت استراتژیک منجر شده است. «ورتمن»، مدیریت استراتژیک را بعنوان یک برنامه تغییر سازمانی که هدف آن تغییر دیدگاهها و رفتار مدیریت در سراسر سازمان است، تلقی می کند. ویلن و هانگر در تعریف مدیریت استراتژیک بر مجموعه تصمیمها و اقدامهایی که عملکرد بلند مدت شرکت را مشخص می سازند، تأکید می کنند. براکر خاطر نشان می سازد که اهمیت عمده مدیریت استراتژیک آن است که چهارچوبی برای توسعه توانایی جهت پیش بینی و تطبیق با تغییر به سازمان می دهد. همچنین، مدیریت استراتژیک مهرتهای لازم برای توجه به عملکرد یک شرکت و مهارتهای لازم برای مورد خطاب قرار دادن آینده مطمئن را از طریق تعریف رویه ای برای تحقق اهداف، توسعه می بخشد. (گالووی، این دی، ۱۹۹۰، ۱۰۹).

تعریف مدیریت استراتژیک

با توجه به اهمیت زیاد مدیریت استراتژیک و نقش آن در استراتژیهای بازاریابی ابتدا چند تعریف متفاوت در این زمینه ارائه می گردد. مدیریت استراتژیک عبارتست از مجموعه تصمیمات و فعالیتهایی که موجب صورت بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدفهای سازمان (پیرسون و رابینسون، ۱۸، ۱۳۸۰)

روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان در مدیریت استراتژیک سعی می شود اطلاعات کمی و کیفی بگونه ای تنظیم گردند که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ نمود. (دیوید، ۲۹، ۱۳۸۲)

مفهوم اصطلاحی استراتژی: استراتژی در معنای اصطلاحی جدید به این صورت تعریف میشود:

فن و علم توسعه و به کارگیری قدرت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی ملت، هنگام جنگ و صلح، به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاستهای ملی و افزایش احتمال دستیابی به نتایج مطلوب برای کسب حداکثر پیروزی و حداقل شکست. هرگاه قدرت سیاسی، نظامی، فرهنگی و اقتصادی، در جهت دستیابی به اهداف نظامی یک ملت به کار رود، استراتژی نظامی نامیده میشود به همین ترتیب برای هر یک از ابعاد سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز می توان یک تعریف از استراتژی ارائه داد. استراتژی در معنای قدیمی خود به مفهوم به کارگیری همه امکانات کشور برای دست یافتن به هدفهای نظامی بود، اما به تدریج استراتژی از بعد نظامی محض، فاصله گرفت و در حال حاضر اهداف نظامی، بخشی از اهداف ملی یک کشور را تشکیل میدهد. (نولون، ۱۳۸۹)

در هر سطحی از سلسله مراتب مدیریت حیطه های مسئولیت و افق دید مدیران از یکدیگر متفاوت است. هرچه به سطوح بالاتر نزدیک می شویم حیطه های مسئولیت مدیران گسترش یافته و کوشش ها در جهت برنامه ریزی اهمیت بیشتری پیدا می کند. در سطوح پایین هم اجرای استراتژی ها در اولویت قرار می گیرد. به همین سبب در هر سطح مدیریتی کوشش استراتژیکی متفاوت از یکدیگر ضرورت پیدا می کند.

سطوح مختلف مدیریت استراتژیک

✓ سطح سازمان

✓ سطح کسب و کار

✓ سطح وظیفه ای

استراتژی سطح سازمان:

استراتژی سطح سازمان در مورد کسب و کارهایی که سازمان می خواهد در آنها سرمایه گذاری کند تصمیم می گیرد و اهداف کلی را تعیین می سازد. این سطح عمدتاً شامل اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران اداری است. این گروه مسئول عملکرد مالی کل سازمان و دستیابی به هدف های غیر مالی به عنوان مثال تصویر ذهنی و مسئولیت اجتماعی سازمان می باشند. با استفاده از رویکرد پرتفوی (سبد سرمایه گذاری در مدیریت استراتژیک، مدیران استراتژیک سطح سازمان کوشش می نمایند که معمولاً ضمن برنامه ریزی برای افق مالی پنج ساله از توانایی های متمایز خود در صنعت مربوطه بهره برداری نمایند (ویسه، ۱۳۷۸)

استراتژی در این سطح با موارد زیر در ارتباط است:

برد و حیطه فعالیت های سازمان:

تعریف موضوعات و مسائلی که سازمان نسبت به آنها مسئولیت دارد. شامل تعیین اهداف کلی سازمان - مدل کسب و کارهایی که سازمان در آنها حضور خواهد داشت و نحوه یکپارچه سازی کسب و کارهای مختلف سازمان.

ارتباط رقابتی:

مشخص کردن این موضوع که رقابت در کدام بخش سازمان انجام می شود. آیا رقابت در سطح کسب و کار است یا عملیاتی و ...

مدیریت فعالیتها و ارتباط بین کسب و کارها:

مدیریت در سطح سازمان تلاش می کند تا بین کسب و کارهای مختلف یک هم افزایی (*synergy*) ایجاد کند و همچنین امکان استفاده از منابع مختلف سازمان در همه کسب و کارها و به اشتراک گذاری منابع کسب و کارها با یکدیگر از دیگر اهداف مدیران در سطح سازمان است

سبک مدیریت کسب و کارهای سازمان:

در اینجا به مدیریت کسب و کارهای مختلف به صورت متمرکز یا غیر متمرکز اشاره دارد. نیوندی،

(۱۳۷۹)

استراتژی سطح کسب و کار:

واحد استراتژیک کسب و کار (*Strategic Business Unit*) که به اختصار *SBU* گفته می شود می تواند یک بخش سازمان باشد و یا یک خط محصول و یا سایر مراکز سودآوری سازمان هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار می توانند به صورت مستقل از سایر واحدها به فعالیت پردازند. در سطح واحدهای کسب و کار موضوعات کمتر مربوط به همسو سازی کسب و کارها می باشد و موضوعات مربوط به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محصولات می باشد. (نیکوکار و دیگران، ۱۳۸۸)

در این سطح با موضوعات زیر روبرو خواهیم بود:

۱- جایگاه یابی کسب و کار در مقایسه با سایر رقبا

۲- پیش بینی تغییرات مربوط به رفتار مصرف کننده - تکنولوژی و.. و اتخاذ استراتژی مناسب برای روبرو شدن با آن تغییرات

۳- تاثیر گذاشتن بر ماهیت رقابت از طریق یکپارچه سازی عمودی و یا اقدامات سیاسی همچون لابی کردن (گفتگو و جلب نظر رهبران بازار) مایکل پورتر ۳ استراتژی عام برای کسب و کارها برشمرده است.

رهبری هزینه تمایز - تمرکز که می توانند در سطح واحدهای کسب و کار به کار گرفته شوند و ایجاد کننده ارزش افزوده برای کسب و کار باشند.

سطح کسب و کار عمدتاً مدیران سازمان و کسب و کار را در بر می گیرد. این مدیران باید بیانیه های عمومی مربوط به جهت ها و مقاصد سطح سازمان را به هدف ها و استراتژی های ملموس وظیفه ای برای بخش های کسب و کار با واحد استراتژیک کسب و کار تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می تواند در یک میدان محصول - بازار انتخاب شده - رقابت کند، معین نمایند. در مبادرت به این کار سعی می کنند که پرسودترین و نوید بخش ترین بخش بازار را شناسایی کرده و در اختیار گیرند. این بخش بازار قسمت نسبتاً منحصر به فردی از کل بازار است که سازمان می تواند به لحاظ مزیت های رقابتی خود مدعی شود و از آن دفاع کند. هر شرکتی، حتی بزرگ ترین چند ملیتی ها، برای کار آیی مداوم به قوت بخش های بازار متکی است شماری از تصمیمات معمول سطح کسب و کار عبارتند از: محل کارخانه، بخش بندی بازار، پوشش جغرافیایی و کانال های توزیع.

سطح وظیفه ای:

سومین رده سطح وظیفه ای است که عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه های وظیفه ای را در بر می گیرد. مسئولیت آنها تدوین هدف های سالیانه و استراتژی های کوتاه مدت در زمینه هایی مثل تولید، عملیات، تحقیق و توسعه مالی و حسابداری؛ بازاریابی و روابط انسانی است. با این وجود، مسئولیت های بزرگتر آنها در اجرا یا پیاده کردن برنامه های استراتژیک سازمان است. در حالی که مدیران سطح سازمان و سطح کسب و کار توجه خود را به انجام کارهای درست «معطوف می دارند، مدیران وظیفه ای باید بر «انجام درست کارها تأکید نمایند. لذا، آنها مستقیماً مسائلی چون کارآیی و اثربخشی نظام های تولید و بازاریابی، دامنه و کیفیت خدمات مشتری و موفقیت محصولات و خدمات ویژه در افزایش سهم بازار را مورد نظر قرار می دهند. (قوچانی و دیگران، ۱۳۹۲)

تصمیمات سطح وظیفه ای عمدتاً مسائل عملیاتی متمرکز بر فعالیت را در بر می گیرد. این تصمیمات دوره ای اتخاذ می شوند و مستقیماً به اجرای بخشی از استراتژی یکپارچه صورت بندی شده در سطح سازمان و در سطح کسب و کار می انجامد. بنابراین، تصمیمات سطح وظیفه ای نسبتاً کوتاه مدت اند و خطر و هزینه کمتری به همراه دارند، زیرا به منابع موجود وابسته اند. تصمیمات سطح وظیفه ای معمولاً با فعالیت هایی سر و کار دارند که به حداقل هماهنگی سراسری سازمان نیاز دارند. این فعالیت ها ضمیمه فعالیت های جاری حوزه های وظیفه ای می شوند و قابل انطباق بر فعالیت های جاری هستند، لذا برای اجرای موفق آنها به حداقل هماهنگی نیاز می افتد. اگر چه قابلیت سودآوری تصمیمات سطح وظیفه ای در مقایسه اندک است، ولی نظر به این که این تصمیمات نسبتاً عینی و عددی هستند، تجزیه و تحلیل و توجه بسیاری را به خود جلب می کنند برخی تصمیمات معمول سطح وظیفه ای عبارتند از: نام گذاری تجارتي تحقیق و توسعه پایه با کاربردی، میزان سطح موجودی کالا، تجهیزات تولیدی چند کاره یا مخصوص و سرپرستی نزدیک یا آزاد. (غفاریان، ۱۳۸۵)

فرایند مداوم اطمینان از تناسب برتر رقابتی یک سازمان و محیط در حال تغییرش می باشد. در این تعریف، مدیریت استراتژیک عبارت است از: برنامه ریزی استراتژیک + اجرا + پایش (اسلام، ۱۳۸۵).

استراتژی ها بازاریابی

کانون اصلی استراتژی بازاریابی ، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیتها ، منابع بازاریابی است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص . لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمرو استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول و یا یک محصول خاص ، سپس، شرکتها از طریق آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف ، بدنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی می باشند. (داکر، ۳۹، ۱۳۸۹).

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت هانیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی هایی هستند که بتوانند آنها را در بهبود روز افزون عملکردشان یاری رساند. زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند. به عبارت دیگر، مدیران شرکت ها، حاصل تصمیم گیری های خود را در قالب انتخاب استراتژی، در آینه معیارهای عملکردی مشاهده خواهند نمود. تجزیه و تحلیل و مقایسه عملکرد مشاهده شده با روند گذشته، رقبا و یا متوسط صنعت، بازخورد مناسبی را جهت تصمیم گیری و انجام فعالیت های آتی فراهم می آورد . به همین دلیل یکی از مهمترین اهداف تمامی شرکت ها در طول زمان، بهبود مستمر عملکرد بوده است. رویکردهای اخیر معمولاً بر روی نوآوری و نام تجاری به عنوان قابلیت های بازاریابی متمرکز شده اند شاخص های دیگری نیز وجود دارند که به عنوان محرک های مهم برای عملکرد شرکت ها محسوب می شوند. با توجه به تحولاتی که امروزه در اداره سازمان ها و سامانه های تولیدی به وجود آمده، ابزارها و تکنیک های فراوانی توسعه یافته و به کار گرفته می شوند (فیض و همکاران، ۱۳۹۱). پس از تدوین دیدگاه و استراتژی بازاریابی می بایست تاکتیک های بازاریابی بنگاه اقتصادی مشخص شود. علاوه بر عوامل فرهنگی، اجتماعی، گروهی، عوامل روانی فردی و موقعیتی همه خریداران تحت تاثیر عناصر گوناگون آمیخته بازاریابی اند و تصمیم گیری آنها وابسته به نوع محصول و ویژگی های آن ، شیوه های قیمت گذاری و روشهای پرداخت ، امکانات و تسهیلات توزیع و روشهای ترغیبی و ترفیعی شرکتهاست (افشاری پوری وهاب، ۱۳۹۱).

ماندگاری دراز مدت و رشد و گسترش سازمان های امروز، در گرو کسب خشنودی مشتریان است از این رو مدیریت بازاریابی که متولی این امر خطیر است ، نیازمند برخورداری از نگاهی فراگیر و آگاهی گسترده از درون و برون سازمان است. مدیریت بازار تاکنون هیچگاه به تلاطم سخت و دگرگونی

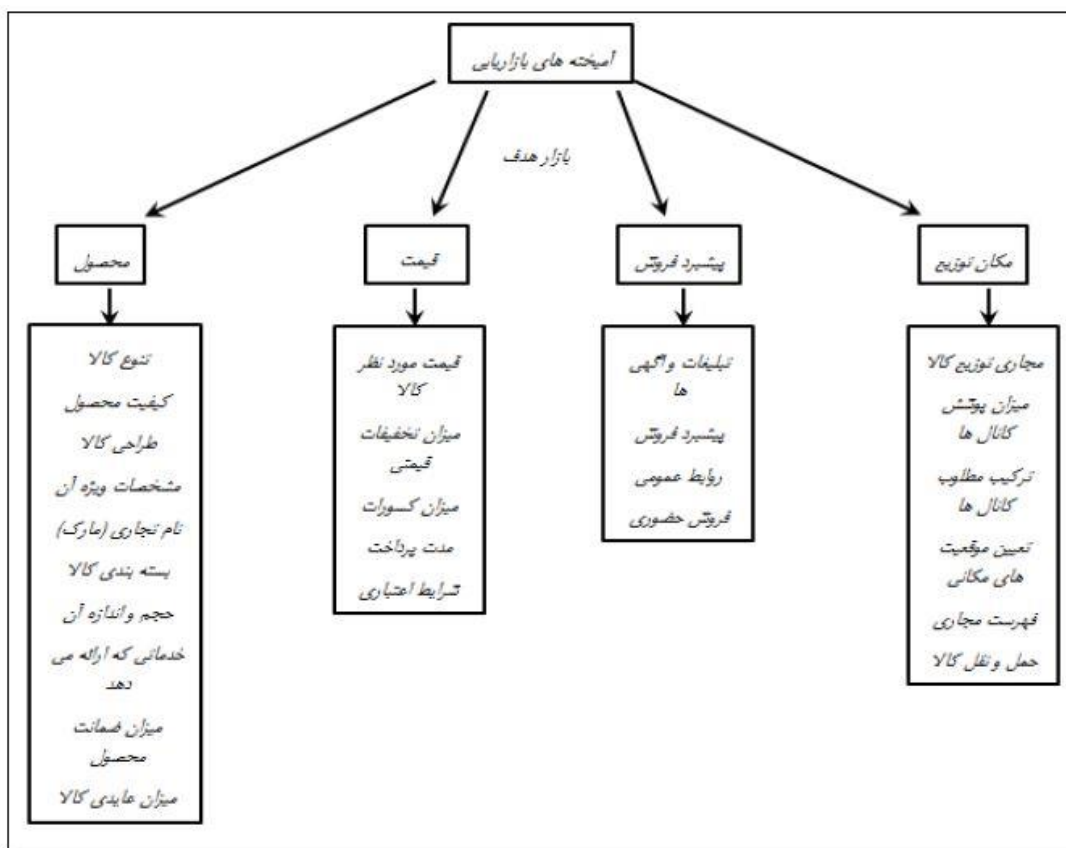
پرشتاب مانند امروز دچار نبوده است، ظهور رسانه ها و فنون نوین بویژه بازاریابی الکترونیکی، مسامحه در مورد مقررات و محتوای پیام های تبلیغاتی، بخش بندی و هدف یابی در بازار، واقعیت های تازه بازارهای جهانی و رقابت شدید شرکت های چند ملیتی، چالش های عمده ای هستند که رو در روی روش های سنتی مدیریت بازار قرار گرفته اند. از همین رو، مفاهیم و رهیافت های علمی تدوین شده همواره دارای کاستی هایی هستند و این موضوع بویژه در زمینه گردآوری و مدیریت اطلاعات، که پایه و بنیان بازاریابی الکترونیکی است، چشمگیرتر است (مومنی، ۱۳۹۲).

مدل فروش قدیمی؛ بخش داشت: اول ابراز صمیمیت (تحویل گرفتن مشتری)، دوم صلاحیت دادن به مشتری (شما چقدر پول دارید یا چقدر می خواهید هزینه کنید)، سوم سخنرانی برای مشتری (معرفی کالا) و چهارم نهایی سازی فروش کالا را بخر، مشتری) اما مدل جدید فروش برعکس شده است. توصیه می شود ۴۰ درصد از وقت خود را بگذارید برای ابراز صمیمیت و جلب اعتماد مشتری، ۳۰ درصد از وقت را به شناسایی نیازهای مشتری اختصاص دهید (برای این منظور باید خیلی با دقت به حرفهای مشتری گوش کنید)، ۲۰ درصد از وقت را بگذارید برای معرفی کالا تا نشان دهید این کالا چگونه نیاز مشتری را برطرف می کند و ۱۰ درصد آخر را هم اختصاص بدهید به نهایی سازی فروش. صحبت مشتری را قطع نکنید، وقتی او حرف می زند یک کلمه هم نگویید. اگر مکث کنید و با توجه به حرفهایش گوش کنید و سوال های مرتبط بپرسید، مشتری این گونه تعبیر می کند که او برای من ارزش قائل است. خوب سوال کنید. سوال ملایمی مثل: منظورتان چیست؟» به مشتری می فهماند که شما به درک نیاز او علاقمندید براهویی و خاکساری، (۱۳۹۳)

ترکیب عناصر بازاریابی یا آمیخته بازاریابی به مجموعه ای از متغیرهای بازاریابی قابل کنترل که شرکت آنها را در بازار هدف و برای ایجاد واکنش مورد نیاز خود ترکیب می کند. این ترکیب شامل هر نوع اقدامی است که شرکت بتواند برای کالای خود به منظور تحت تاثیر قرار دادن تقاضا انجام دهد. امکانات و شقوق مختلف را میتوان در چهار گروه از متغیرها جمع آوری کرد که به چهار پی P معروف اند به مفهوم محصول، قیمت، مکان، ارتقاء یا فعالیت های ترفیعی و تشویقی پیشبردی است که این متغیرها به همراه اجزای تابع هر کدام در شکل (۱) ارائه شده اند (فروغی و زارع، ۱۳۸۸).

آمیخته بازاریابی به عنوان ابزار موثر کسب و کار و مجموعه ای از عوامل قابل کنترل در بازاریابی است که برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان و به منظور ایجاد رفتارها، واکنش ها و عکس العمل های

مورد نیاز ترکیب می شود تا پاسخگوی تقاضای بازار هدف باشد. از آمیخته بازاریابی که شامل محصول، قیمت، ترفیع و توزیع است، بعنوان تاکتیک های بازاریابی هم یاد می شود. منظور از تاکتیک، ابزار و وسیله شرکت ها برای جنگیدن در بازار و توفیق بیشتر نسبت به رقبا است. از آنجا که چهارپی های (ps4) کلاسیک بازاریابی به دلیل ناکافی بودن زیر سوال برده شده توسط برخی نویسندگان به هفت پی توسعه یافته اند. با وجود این، چهارپی ها هنوز متداول ترین الگوی آمیخته بازاریابی است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).



شکل ۲-۱- آمیخته بازاریابی روستا و همکاران، ۱۳۸۹.

✓ محصول

محصول ترکیبی از کالاها و خدماتی است که شرکت به بازار هدف عرضه می کند و زیرمجموعه آن شامل توسعه و تنوع محصول، کیفیت، طرح، اندازه، مشخصات، نام و نشان تجاری، بسته بندی، ضمانت نامه ها و خدمات پس از فروش و... می باشد. محصول به عنوان اولین عنصر آمیخته

بازاریابی، معمولاً با توسعه محصول جدید که یکی از مهمترین تاکتیک های ناپایدارسازی است، مورد توجه قرار میگیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

✓ قیمت

قیمت، مقدار پول یا مبلغی است که مشتری حاضر به پرداخت آن برای یک محصول می باشد و به وسیله عواملی مانند سهم بازار، رقابت، هزینه های عوامل تولید، خصوصیات و ماهیت محصول و ارزش محصول از دید مشتری تعیین می گردد. از این رو، قیمت گذاری هم یک موضوع پیچیده و بغرنجی در بازاریابی میباشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

✓ مکان/توزیع

آمیخته توزیع به فعالیت هایی اشاره میکند که شرکت انجام میدهد تا محصول در دسترس مصرف کنندگان مورد نظر قرار گیرد. زیرمجموعه توزیع شامل انواع واسطه ها (نمایندگی عمده فروش، خرده فروش، بنکدار و فعالیت های آنان می باشد یکی از متداول ترین تاکتیک های محافظه کارانه بازاریابی است که با حداقل تغییر از دیرباز مورد استفاده قرار می گیرد. توزیع و قابلیت دسترسی دو بعد اصلی پایدارسازی در آمیخته بازاریابی میباشد؛ زیرا، تامین کننده با کنترل ارتباط بین تامین کننده و مشتری، توانایی مشتری را در تغییر تامین کنندگان کاهش و از این رو، بازار را پایدارتر می سازد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

✓ ترفیع

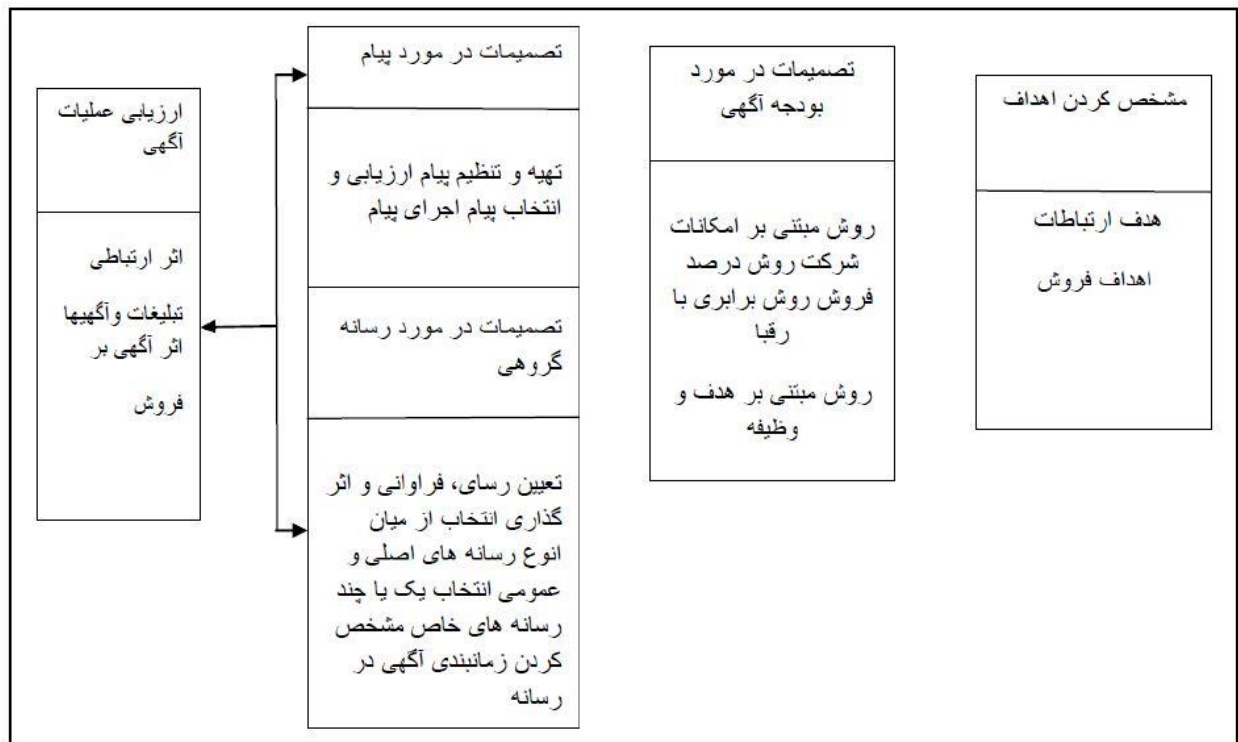
فعالیت هایی که شرکت انجام میدهد تا بتواند در مورد ارزش و مطلوبیت محصول اطلاعاتی را به خریداران انتقال تا از بین محصولات موجود در بازار، محصول ارائه شده بنگاه ما را | خریدارای نمایند. زیرمجموعه های آن شامل تبلیغات، پیشبرد فروش، فروش شخصی، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

نظریه پردازان مدیریت بازاریابی، فعالیت هایی که در قالب بازاریابی انجام میشود را به ۴ عنصر محصول، قیمت، توزیع و ترفیع تقسیم بندی کرده و این چهار عنصر را آمیخته بازاریابی نامیده اند. از طرف دیگر فعالیت هایی که در جهت تحقق اهداف ترفیعی انجام میگیرد در قالب آمیخته ترفیع طبقه بندی میشود. عناصر این آمیخته عبارتند از تبلیغات، پیشبرد فروش، روابط عمومی،

فروشنده‌گی شخصی و بازاریابی مستقیم تبلیغات هر گونه ارابه و پیشبرد غیرشخصی ایده، کالا یا خدمات توسط تبلیغ کننده است که انجام آن مستلزم پرداخت هزینه باشد (پایگاه علمی پژوهشی پارس مدیر، ۱۳۹۳).

✓ تبلیغات

آگهی و تبلیغ علمی است که علی‌رغم قدمت آن هنوز در ایران ناشناخته است. این علم که هر روز علوم مختلفی از قبیل جامعه‌شناسی، اقتصاد، روانشناسی و هنرهای موسیقی، ادبیات و عکاسی را در خدمت می‌گیرد در رساندن پیام فروش به بازارها و مصرف‌کنندگان نقش اساسی دارد. همه ما بوسیله تبلیغات احاطه شده ایم و به نحوی با آن در ارتباطیم. تبلیغ به معنی رساندن پیام، شناساندن امری به دیگران یا امری را خوب یا بد وانمود کردن است و پیام‌های دیداری و گفتاری را شامل می‌شود که برای ترویج عقیده یا محصولی از طرف یک منبع به وسیله کانال‌های تبلیغاتی به کل جامعه منتقل می‌گردد و برای آن پول پرداخت می‌کند. امروزه شرکت‌های بزرگ و معروف در کشورهای پیشرفته درصد بالایی از فروش خود را صرف تبلیغات می‌کنند. آگهی کاربردهای بسیاری دارد از جمله ایجاد تصویر و ذهنیتی از یک سازمان و ایجاد بازار فروش برای مارکی مشخص با اعلان یک حراج و یا حمایت از یک ایده و آرمان. آگهی وسیله مناسبی برای آگاه کردن، ترغیب، تشویق یا متقاعد کردن خریداران و مخاطبان است (پایگاه علمی پژوهشی پارس مدیر، ۱۳۹۳).



شکل ۲-۲- گامهای اصلی برنامه تبلیغات و آگهیها (پرچ و سهرابی، ۱۳۹۳)

نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی

اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمامی سطوح، شناسایی تهدیدات به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و فرصتها به منظور بهره برداری از آنها به مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیری، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ سازد. لذا از آنجاکه مدیران بازاریابی موفقیت‌هایی را در محدوده‌ی بین شرکت و مشتریان، توزیع کنندگان و رقبا اشغال می‌کنند، معمولاً بیشتر با شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح‌های استراتژیک برای اقلان بازار - محصول خود هستند، بلکه اغلب مشارکت کنندگان اصلی در فرآیند برنامه ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز می‌باشند.

استراتژیهای ورود به بازار برای کسب و کارهای کوچک

همواره نحوه ورود به بازار برای کسب و کارهای کوچک و افراد کارآفرین یکی از مهمترین تصمیمات است. خصوصاً اگر صاحب کسب و کار قصد ورود به یک بازار رقابتی را داشته باشد، این موضوع از

اهمیت دوجندانی برخوردار خواهد شد. البته در متون بازاریابی و مدیریت، از عبارت «استراتژیهای ورود به بازار» عموماً برای استراتژیهای ورود به بازارهای جهانی و نظیر آن استفاده می‌شود، که طبیعت برای شرکتهای کوچک و متوسط کاربردی ندارند. در اینجا می‌خواهیم ضمن ارائه مثالی کاربردی، روشهای ورود به بازار را برای کسب و کارهای کوچک مورد بررسی قرار دهیم. منظور ما از کسب و کارهای کوچک، از یک کارآفرین جوان که یک کسب و کار خانگی را راه اندازی نموده تا یک رستوران با حدود ۱۰ پرسنل می‌باشد. به طور کلی برای ورود به بازار کسب و کارهای کوچک ۴ ابزار رخدادهای اجتماعی (*Community Events*) «خدمات متفاوت»، «تبلیغات» و «قیمت گذاری» پیشنهاد می‌شود که به ترتیب به شرح آنها پرداخته شده است (شیرکوند، ۱۳۷۹)

استراتژی بازاریابی برای مرحله رشد بازار

این فرض که برای یک شرکت، افزایش سهم بازار خود در یک بازار در حال رشد ساده تر است بر پایه دو دلیل استوار می‌باشد. اولاً، ممکن است بسیاری کاربران و مصرف کنندگان بالقوه وجود داشته باشند که هنوز به یک نام تجاری وفادار نشده اند یا احساس تعهد نمی‌کنند و ممکن است نیازها یا ترجیحات متفاوتی با نیازها یا ترجیحات پذیرندگان اولیه و زودتر محصول جدید داشته باشند. بنابراین ممکن است شکاف‌ها یا بخش‌هایی توسعه نیافته در بازار وجود داشته باشد. پس برای یک رقیب تازه جذب آن کاربران بالقوه جدید آسان تر است از تبدیل مشتریان در یک بازار بالغ ثانیاً، رقبای با سابقه و قوی تا زمانی که محصولاتشان با نرخ رضایت بخشی به فروش می‌رسد و فروششان بیشتر می‌شود، واکنش جدی‌ای نسبت به کاهش سهم بازار نشان نمی‌دهند. (برایسون، ۱۳۸۳)

این فرض که «وقتی بازار در حال رشد است، ارزش هر سهم بازار کسب شده بیش تر است». بازار ناشی از این انتظار شرکت هاست که با رشد بازار، عواید حاصل از هر سهم نیز افزایش خواهند یافت. البته فرضیه پنهان در این استدلال این است که شرکت می‌تواند سهم بازار نسبی خود را هنگام رشد بازار حفظ کند. اعتبار این چنین فرضیه‌ای به چند عامل بستگی دارد؛ از جمله

۱- وجود آثار شبکه‌ای مثبت. شرکت‌هایی که در بازارهای محصول جدید پیش‌گام می‌شوند، از چندین مزیت رقابتی بالقوه بهره می‌برند که با کمک آن می‌توانند. اما همیشه موفق نمی‌شوند - جایگاه خود را هم زمان با رشد بازار ارتقا بخشند.

۲- تغییرات آتی در تکنولوژی یا دیگر عوامل کلیدی موفقیت. اگر قوانین بازی تغییر کند، آن گاه آن دسته از شایستگی های یک شرکت که به کسب سهم بازار به آن شرکت کمک می کند، دیگر قادر نخواهد بود موجب حفظ آن سهم بازار شود.

۳- ساختار رقابتی صنعت در آینده. تعداد شرکت هایی که نهایت تصمیم می گیرند که تا برای کسب سهمی از بازار رقابت کنند بیش تر از تعداد مورد انتظار رقابایی است که زود وارد آن بازار شده اند، به ویژه اگر موانع ورود محدود باشد.

۴- پراکندگی بازار در آینده. با گسترش بازار، آن بازار به چند بخش کوچک تبدیل می شود؛ به ویژه اگر مشتریان بالقوه، نیازهای خدماتی، نیازهای توزیع یا نیازهای وظیفه ای نسبتاً متفاوتی از یکدیگر داشته باشند.

رقابت بر سر قیمت

در بسیاری از بازارهای به سرعت در حال رشد، تقاضای بازارها از عرضه آن بیش تر می شود. در این بازار ابتدا روی قیمت ها فشار و تغییری ایجاد نمی شود. مازاد تقاضا حتی ممکن است موجب افزایش قیمت ها گردد. بنابراین، ورود زود هنگام فرصت خوبی برای یک شرکت فراهم می آورد تا هزینه هایی را که صرف توسعه محصول کرده است و سرمایه گذاری های مالی ای را که در این خصوص انجام داده، به سرعت جبران کند و پوشش بدهد. (فردار، ۱۳۸۴)

ورود زود هنگام

در صنایع از نظر تکنولوژیکی پیشرفته با صنایع های تک، زود درگیر شدن در تولید و عرضه انواع محصول جدید ممکن است برای آگاهی از آخرین تحولات رخ داده در تکنولوژی، | ضروری باشد. تجربه اولیه ای که در طراحی و تولید نسل اول محصولات و در کمک به مشتریان در استفاده از تکنولوژی جدید نصیب شرکت می شود، آن شرکت را در موضع قوی برای طراحی و تولید نسل بعدی محصولات برتر قرار می دهد. شرکت هایی که بعداً وارد این بازار می شوند از چنین تجربیاتی در تحقیق و توسعه، تولید و تماس با مشتری محروم می شوند و مغبون خواهند شد.

استراتژی های رشد بازار

برای شرکتی که از حیث داشتن سهم بازار، پیش گام است، مسئله مزایا و منافع نسبی در مقابل ریسک های ورود به بازار دیگر مسئله ای مهم به شمار نمی رود. شرکتی که بیش ترین سهم بازار را داراست معمولاً یک شرکت پیش گام است یا حداقل یکی از آن شرکت هایی است که زود وارد آن بازار شده است. حفظ سهم بازار ممکن است هدف چندان مهمی به شمار نیاید، زیرا به این معنی است که شرکت تنها دارد تلاش می کند تا باقی بماند نه این که به دنبال تحولی سریع باشد. اما در حقیقت مهم را می باید به خاطر سپرد. اولاً، پویایی های یک بازار در حال رشد - از جمله افزایش تعداد رقبا، پراکندگی بخش های بازار و تهدید نوآوری در محصول در درون و بیرون صنعت - کار حفظ یک سهم بازار نسبت برتر را برای شرکت بسیار دشوار می کند. ثانیاً، یک شرکت تنها زمانی می تواند جایگاه خود را از حیث سهم بازار در یک بازار در حال رشد حفظ کند که حجم فروش محصولاتش با نرخ معادل نرخ رشد کل بازار افزایش یابد و آن شرکت را قادر سازد تا بتواند سهم بازار مطلق خود را حفظ کند. (سید جوادین و دیگران، ۱۳۸۳)

اهداف بازاریابی

حفظ سهم بازار برای یک شرکت پیش گام در بر دارنده دو هدف بازاریابی مهم است. اولاً، شرکت می باید مشتریان فعلی اش را حفظ کند تا مطمئن باشد که آن مشتریان هنگام نیاز به خرید مجدد یا خرید محصولی جایگزین محصول قبلی باز هم از آن شرکت خرید خواهند کرد و به نام تجاری آن وفادار خواهند ماند. ثانیاً، شرکت باید تقاضای آگاهانه و گزینشی را میان مشتریانی که دیرتر محصول جدید را می پذیرند برانگیزد تا مطمئن شود که سهم زیادی از بازار پیوسته در حال رشد را در اختیار خواهد داشت.

اقدامات و استراتژی های بازاریابی برای تأمین هدف

حفظ سهم بازار: یک شرکت ممکن است برای حفظ جایگاه برتر خود از حیث سهم بازار، در یک بازار در حال رشد، اقدامات بازاریابی مختلفی را اتخاذ کند و اجرا نماید. اقدامات بازاریابی به منظور حفظ سهم بازار عبارتست از:

۱- حفظ رضایت آنها با افزایش میزان رضایت و وفاداری آنها

۲- ترغیب مشتریان به خرید تکراری یا تسهیل این فرایند برای آنان

۳- کاهش جذابیت تعویض نام تجاری برای مشتریان

۴- مقابله مستقیم با محصولات رقابتی یا محصولات موجود

۵- موقعیت یابی متمایز در برابر محصولات رقابتی رقبا با محصولات موجود.

اقدامات و فعالیت های ذکر شده را می تواند به پنج دسته استراتژی همگون دسته بندی کرد و شرکت پیش گام در بازار می تواند به منظور حفظ سهم بازار برتر خود از یکی از استراتژی های موجود در هر دسته یا از تلفیقی از استراتژی های مشابه همگون استفاده کند. این پنج دسته استراتژی عبارتند از: استراتژی دژ یا استراتژی دفاع از موقعیت؛ استراتژی مهاجم یا هجوم کاذب، استراتژی مقابله؛ استراتژی توسعه بازار؛ استراتژی انقباض یا استراتژی عقب نشینی استراتژیک این مجموعه استراتژی ها با آنچه که چند تن از استراتژیست های نظامی و محققان بازاریابی آن را به عنوان استراتژی های دفاعی مشترک نامیده اند جور در می آید. اما اگر این استراتژی ها را کاملاً دفاعی بدانیم، اشتباه کرده ایم. شرکت ها می توانند از برخی از این استراتژی ها به شکل تهاجمی استفاده کنند و از اقدامات آنتی و مورد انتظار رقبا بالقوه پیشگیری کنند. این که کدام یک از این استراتژی ها یا کدام یک از این پنج دسته استراتژی در تلفیق با یکدیگر برای یک بازار - محصول خاص مناسب تر می باشند به عوامل زیر بستگی دارد: (۱) اندازه بازار ویژگی های مشتریان، (۲) تعداد و نقاط قدرت نسبی رقبا با رقبا بالقوه موجود در آن بازار، (۳) منابع و شایستگی های خود شرکت پیش گام. (آکر، ۱۳۸۵)

استراتژی دژ یا دفاع از موقعیت

اساسی ترین و مهم ترین استراتژی دفاعی، عبارت است از تقویت پیوسته یک جایگاه قوی کسب شده - برای اتخاذ استحكاماتی غیر قابل نفوذ که بتواند حملات رقبا فعلی یا آتی را دفع کند. این استراتژی، تقریباً بخشی است از تلاش های یک شرکت پیش گام جهت حفظ جایگاه خود در بازار با پشتیبانی و حمایت از جایگاه قوی ای که قبلاً کسب شده است، این شرکت می تواند رضایت مشتریان فعلی را بهبود بخشد و در همان حال جذابیت محصول جدیدش را برای مشتریان جدیدی با نیازها و مشخصات مشتریانی که زودتر محصول جدید را پذیرفته اند، افزایش بدهد.

اقدامات جهت بهبود و افزایش رضایت و وفاداری مشتری

توسعه و گسترش سریع بازده لازم برای عقب نماندن یک شرکت پیش گام از یک بازار در حال رشد اغلب می تواند منجر به بروز مشکلاتی از حیث کنترل کیفیت برای آن شرکت شود. شاید راحت ترین و مشهودترین راهی که یک شرکت پیش گام بتواند جایگاه خود را تقویت کند این باشد که به تغییر و بهبود در محصول خود ادامه بدهد. این کار می تواند فرصت های موجود فراروی رقبا را، برای متمایز کردن خود از طریق طراحی و عرضه محصولاتی مشابه اما با ویژگی های ظاهری و فنی و عملکرد بهتر، محدود کند. شرکت پیش گام باید قدم هایی بردارد تا نه تنها محصول خود را بهبود بخشد، بلکه دیدگاه مشتریان نسبت به آن را نیز بهتر کند. وقتی که رقبا وارد بازار می شوند یا آماده ورود به آن می شوند، تأکید عملیات پیشبرد فروش و تبلیغات شرکت می باید از تحریک تقاضای اولیه به سمت ایجاد تقاضای گزینشی و آگاهانه برای نام تجاری شرکت تغییر کند. در خصوص کالاهای صنعتی، برخی فعالیت های کارکنان فروش از تلاش برای جلب مشتریان جدید می باشد معطوف خدمات رسانی به مشتریان جدید گردد. سرانجام این که، هنگام رشد بازار یک شرکت پیش گام می تواند جایگاه خود را از طریق توجه بیشتر به خدمات پس از فروش تقویت کند. (بردبار، ۱۳۸۰)

اقداماتی جهت ترغیب مشتری به خرید مکرر و تسهیل این کار برای او

یکی از اساسی ترین اقداماتی که یک شرکت پیش گام می تواند انجام بدهد تا مطمئن شود که مشتریان باز هم محصولش را خریداری خواهند کرد این است که عرضه و فراوانی آن محصول در بازار را حداکثر کند. به این منظور شرکت پیش گام یا باید تعداد دفعاتی که محصول شرکت در قفسه فروشگاه ها کاملاً به فروش رفته است و تمام شده است را کاهش بدهد یا زمان تحویل را در مورد کالاهای صنعتی کاهش بدهد و کوتاه کند. برخی از شرکت های پیش گام بازار، به ویژه در بازارهای صنعتی، می توانند اقدامات فعالانه تری، برای وفادار نمودن مشتریان عمده خود و تضمین این که آنها در آینده باز هم از شرکت خرید خواهند کرد، اتخاذ کنند.

استراتژی مهاجم یا هجوم کاذب

یک نقیصه استراتژی دز در این است که احتمال دارد یک شرکت پیرو چالشگر و رقابت جو تصمیم بگیرد دز و استحکامات شرکت پیش گام را دور بزند و آن جایی را که شرکت پیش گام حضور کم رنگی دارد اشغال کند و به قلمروی خود بیفزاید. این اقدام می تواند مبین تهدید خاصی باشد به خصوص وقتی که بازار به چند بخش بزرگ با نیازها و ترجیحات مختلف تقسیم می شود و محصول

فعلی شرکت پیش گام، نیازهای یک یا چند تا از آن بخش ها را برآورده نمی سازد. برای دفاع در برابر چنین حمله ای، که مستقیماً متوجه نقاط ضعف محصول فعلی شرکت می باشد، یک شرکت پیش گام می تواند یک نام تجاری دومی (یک مهاجم کاذب یا یک نام تجاری مؤثر) به بازار عرضه کند تا مستقیماً با محصول شرکت چالشگر رقابت کند. این کار ممکن است مستلزم طاق زدن شرکت پیش گام باشد. معمولاً محصولی که به عنوان مهاجم کاذب عمل می کند، محصولی است با کیفیت پایین تر که با هدف جلب و جذب بخش حساس به قیمت بازار طراحی شده است و شرکت پیش گام با تولید و عرضه این محصول قصد دارد تا از محصول و نام تجاری اصلی خود در برابر رقابت مستقیم رقبا بر سر قیمت حفاظت و پشتیبانی کند. استراتژی هجوم کاذب تنها زمانی مناسب است که شرکت منابع کافی برای تولید و معرفی و حمایت همه جانبه از دو یا چند محصول داشته باشد. اما اگر از یک محصول دوم با مهاجم کاذب آن قدر کم حمایت شود که یک رقیب بتواند به راحتی اثر آن را خنثی کند، آن گاه این استراتژی ارزش چندانی ندارد. (روستا، ۱۳۷۵)

استراتژی مقابله

فرض کنید که یک رقیب تصمیم می گیرد به شرکت پیش گام حمله کند و مستقیماً با او رقابت کند، و تلاش می کند تا مشتریان بازار هدف اصلی شرکت پیش گام را برآید. اگر شرکت پیش گام از جایگاه مستحکم و قوی برخوردار باشد و مشتریان محصولات آن را به محصولات دیگر ترجیح بدهند و نسبت به نام تجاری اش وفادار باشند، آن گاه می تواند با خیال راحت یک جا بنشیند و منتظر باشد تا رقیب چالشگر شکست بخورد. شرکت پیش گام با ایجاد و تقویت مزیت رقابتی آسیب دیده و کاهش یافته ناشی از حملات مستقیم چالشگران می تواند از بروز مشکلات موجود در استراتژی مقابله، جلوگیری کند. اما این کار معمولاً مستلزم سرمایه گذاری های بیشتر در (۱) فعالیت هایی است که به منظور بهبود در فرایند تولید و با هدف کاهش هزینه های واحد صورت می گیرند، در (۲) فعالیت هایی است که به منظور بهبود در کیفیت یا خدمات مشتری صورت می گیرد، یا حتی در (۳) ایجاد و توسعه نسل جدیدی از محصولات بهبود یافته جهت ارائه ارزش بیش تر به مشتریان می باشد. (سلطانی، ۱۳۷۹)

استراتژی توسعه بازار

یک استراتژی توسعه بازار نوع فعال و هجومی تری از استراتژی هجوم کاذب است. طبق این استراتژی، شرکت پیش گام با ورود به بخش های مختلف بازار و توسعه بازار خود، از سهم بازار خود دفاع و حمایت می کند. هدف اصلی این استراتژی، کسب و جلب سهم زیادی از گروه های جدید مشتری است که به دنبال چیزی متفاوت از محصول اولیه شرکت می باشند تا بدین وسیله از شرکت به طرق مختلف در برابر تهدید های رقابتی آینده حمایت شود. مشخص ترین و ساده ترین شیوه ای که یک شرکت پیش گام به کمک آن می تواند یک استراتژی توسعه بازار را اجرا کند، تولید انواع جدید و مختلفی از یک محصول تولید محصولات و نام های تجاری جدید، یا حتی شکل های محصول مختلفی با استفاده از تکنولوژی های مشابه ای است برای جلب بخش های مختلف بازار. یک روش ارزان تر برای جلب بخش های مختلف مشتریان، حفظ محصول اصلی اما تغییر دیگر عناصر بازاریابی است برای جذاب تر کردن آن برای مصرف کنندگان خاص. (پورتر، ۱۳۸۲)

استراتژی انقباضی یا عقب نشینی استراتژیک

در برخی از بازارهای بسیار پراکنده، یک شرکت پیش گام ممکن است نتواند از خود به اندازه کافی در تمام بخش ها دفاع کند. این امر به ویژه در وقتی که رقبای جدید منابع بیش تری از رقیب در اختیار دارند، صدق می کند لذا ممکن است شرکت پیش گام مجبور شود از حجم تلاش های خود در برخی بخش ها بکاهد یا منصرف شود تا بلکه بتواند روی حوزه هایی تمرکز کند که مزیت نسبی بیش تری برایش دارند یا از شانس و پتانسیل بیش تری برای رشد در آینده برخوردارند.

استراتژی های رشد سهم بازار برای شرکت های پیرو

اهداف بازاریابی شرکت های پیرو: تمام شرکت هایی که بعدا وارد یک بازار در حال رشد می شوند، خوش باورانه به دنبال غلبه بر شرکت پیش گام و کسب سهم بازار بیش تر نیستند. برخی رقبا، به ویژه آنهایی که منابع و شایستگی های محدودی دارند، ممکن است تنها به دنبال ایجاد کسب و کاری کوچک اما سودآور در یک بخش خاص از بازاری بزرگ تر باشند، بخش های خاصی که مورد بی توجهی شرکت های رقیب بزرگ تر یا زودتر وارد بازار شده قرار گرفته اند.

بسیاری از شرکت های پیرو، به ویژه شرکت های بزرگ تری که اندکی پس از شرکت پیش گام وارد یک بازار می شوند، اهداف والا و بلندتری دارند. اغلب آنها به دنبال آن هستند که جای شرکت پیش

گام را بگیرند یا حداقل به یک رقیب قدرتمند در بازار کل تبدیل بشوند. بنابراین، هدف اصلی بازاریابی آنها دستیابی به رشد در سهم بازار است، و میزان افزایشی که آنها به دنبالش هستند معمولاً قابل توجه می باشد. (سالم، ۱۳۷۱)

استراتژی ها و اقدامات بازاریابی به منظور دستیابی رشد در سهم بازار

شرکت چالشگری که قصد دارد از شرکت پیش گام پیشی بگیرد، در انتخاب استراتژیک اساسی پیش روی خود دارد، که هر یک از اهداف و اقدامات بازاریابی تا حدی تفاوت دارند. جایی که پیش گام از حیث سهم بازار و شاید چند شرکت پیروی دیگر قبلاً وارد شده اند و بخش بزرگی از بازار بالقوه را از آن خود کرده اند، یک شرکت چالشگر چاره و انتخابی جز دزدیدن و قاپیدن خرید های تکراری یا تقاضای جایگزینی مشتریان فعلی رقبا ندارد. (شاکری، ۱۳۸۰)

اقدامات بازاریابی برای دستیابی سهم بازار بیش تر

۱- مقابله و رقابت مستقیم با شرکت پیش گام در بازار هدف اصلی

۲- تمایز فنی محصول شرکت از محصول رقیب هدف در بازار هدف اصلی

۳- مقابله سیستم با محصول رقیب هدف در بخش های تثبیت شده بازار

۴- موقعیت یابی متمایز با هدف جلب بخش های توسعه نیافته یا مورد توجه قرار نگرفته بازار

اگر بازار در مراحل اولیه رشد است و هیچ رقیب قبلی ای نتوانسته است سهم برتر مشتریان بالقوه این بازار را از آن خود کند، شرکت چالشگر می تواند روی جذب سهم بیشتری از مشتریان جدید بالقوه که برای اولین بار وارد آن بازار می شوند، تمرکز کند. فعالیت هایی که با یکدیگر وجود در می آیند را معمولاً در قالب پنج استراتژی عمده دسته بندی می کنند که شرکت چالشگر می تواند از یکی از فعالیت های هر دسته یا از ترکیبی از فعالیت های هر دسته استفاده کند و به این ترتیب مطمئن باشد که سهم بازارش افزایش خواهد یافت. این پنج استراتژی رشد عبارت اند از: حمله مستقیم، استراتژی جهش بلند، حمله یا هجوم کاذب، محاصره و حمله چریکی (رضایی، ۱۳۸۳)

این که کدامیک یا کدام ترکیب از این پنج استراتژی، برای یک شرکت چالشگر خاص مناسب می باشد به عوامل زیر بستگی دارد: ویژگی های بازار، نقاط قوت و موقعیت فعلی رقبای موجود، و شایستگی ها و منابع خود شرکت چالشگر.

تصمیم گیری برای حمله

وقتی بیش تر از یک رقیب قبلا در بازار وجود داشته باشد، یک چالشگر باید هدف تعیین کند. چند گزینه وجود دارد

۱- بازار هدف اصلی پیش گام از حیث سهم بازار را هدف حمله قرار دادن.

۲- حمله به یک شرکت پیرو دیگر که جایگاه خوب و برجسته ای در یک بخش بزرگ بازار دارد.

۳- حمله به یک یا چند رقیب کوچک تر که تنها منابع محدودی در اختیار دارند.

۴- پرهیز و خودداری از حملات مستقیم به رقبای قوی و جا افتاده.

تصمیم گیری درباره این که کدام رقیب باید حمله کند، مستلزم مقایسه نقاط قوت و ضعف نسبی است به عنوان اولین گام در راه طراحی یک استراتژی مؤثر جهت افزایش سهم بازار این کار همچنین به شرکت چالشگر کمک می کند تا قلمروی عرصه نبرد خود را محدود کند، مسئله ای که برای شرکت های چالش گر با منابع محدود از اهمیت بسیاری برخوردار می باشد.

۱- استراتژی حمله از جلو (حمله مستقیم): وقتی بازار یک محصول نسبتا ناهماهنگ است، تعداد بخش های دست نخورده بازار ناچیز است و حداقل یک رقیب قوی و باسابقه در آن بازار در حال فعالیت می باشد؛ شرکت چالشگری که می خواهد سهم بازار خود را افزایش بدهد، چاره ای ندارد جز این که مستقیما با یک رقیب بزرگ رو در رو درگیر شود. چنین روشی معمولا وقتی جواب می دهد که بیش تر مشتریان موجود ترجیح یا وفاداری قوی ای نسبت به یک نام تجاری نداشته باشند، محصول رقیب هدف از آثار شبکه ای مثبت بهره مند نباشد، و منابع و شایستگی های شرکت چالشگر - به ویژه در حوزه بازاریابی، بیش تر از منابع و شایستگی های رقیب هدف باشد. برای اجرای موفق یک استراتژی حمله مستقیم، شرکت چالشگر باید به دنبال راه یا راه هایی برای کسب برتری ای پایدار بر رقیب هدف باشد. صرفا با کاهش قیمت ها به جنگ شرکت های پیش گام رفتن،

خطرناک است و راه به جایی نمی برد، مگر این که شرکت چالشگر واقعا از حیث هزینه های عملیاتی خود از شرکت پیش گام برتر باشد. نکته دیگری که شرکت چالشگر هنگام حمله مستقیم باید به آن نکته توجه کند، آن است که بودجه عملیات پیشبردی لازم برای اجرای این استراتژی، سنگین تر است. مگر آن که منابع رقیب هدف بسیار کمتر از منابع شرکت چالشگر باشد. بهترین راه حل برای اجرای مؤثر یک حمله مستقیم، آن است که شرکت چالشگر محصولات یا خدمات همراه خود را، به گونه ای که بهتر بتواند نیازها و ترجیحات بسیاری از مشتریان در بازار هدف را تأمین کند، متمایز کند. اگر شرکت چالشگر می تواند با عملیات پیشبردی قوی یا ارائه قیمتی جذاب، آن تمایزها را پررنگ تر کند، خوب خیلی بهتر است. متغیرهایی که ممکن است میل یا توانایی رقیب را به مقابله به مثل و تلافی کم کنند، می توانند شانس موقعیت شرکت چالشگر را در پیروی از استراتژی حمله مستقیم افزایش بدهند. (چاقمی، ۱۳۸۹)

۲- استراتژی جهش بلند: اگر شرکت چالشگر بتواند محصولی را روانه بازار کند که به نحوی جذاب متمایز از محصول رقیب باشد، آن گاه از بهترین شانس برای جذب فرصت های خرید مجدد یا خرید به قصد جایگزینی و تعویض مشتریان فعلی رقیب هدف برخوردار می باشد. اگر شرکت چالشگر بتواند محصولی تولید و عرضه کند که از نظر تکنولوژیکی بسیار پیشرفته تر یا از نظر طرح بسیار پیچیده تر از محصول رقیب هدف باشد، آن گاه شانس موفقیتش باز هم بیش تر خواهد شد. استراتژی جهش بلند تلاشی است جهت کسب برتری قابل توجه بر رقیب موجود از طریق معرفی و عرضه نسل جدیدی از محصولاتی که به نحوی قابل توجه برتر از محصول آن رقیب می باشند یا منافع بیش تر و بهتری را نصیب مشتری می کنند. پیروی از یک چنین استراتژی ای اغلب مانع واکنش و مقابله به مثل سریع رقبای باسابقه و قدرتمند می شود. شرکت چالشگر اگر می خواهد با پیروی از این استراتژی موفق باشد، می باید هم تکنولوژی برتری نسبت به تکنولوژی رقبای اصلی و باسابقه داشته باشد، هم قابلیت های مهندسی فرایند و محصول برتری داشته باشد که بتواند آن تکنولوژی را به یک محصول جذاب تبدیل کند. (کاظمی، ۱۳۷۸)

۳- استراتژی های هجوم کاذب و محاصره: معمولا عاقلانه تر آن است که از حمله به نقطه قوت یک دشمن قدرتمند خودداری شود و بر عکس روی نقاط ضعف آن دشمن در دفاع تمرکز شود. این نکته مهم، فرض اصلی نهفته و پشت سر استراتژی های هجوم کاذب و محاصره می باشد. شرکت چالشگر

با پیروی از این دو استراتژی و با تمرکز روی آن بخش هایی از بازار که نیازهایشان توسط نام های تجاری موجود تأمین و برآورده نمی شود و رقیب فعلی جایگاه مستحکمی در آنها ندارد، از رویارویی مستقیم پرهیز می کند.

۴- استراتژی هجوم کاذب : یک هجوم کاذب وقتی جواب می دهد که بازار را بتوان به دو یا چند بخش بزرگ تقسیم کرد، وقتی که شرکت پیش گام و یا دیگر رقبای عمده جایگاه مستحکمی در بخش اصلی بازار داشته باشند و نام های تجاری موجود در بازار نتوانند نیازهای مشتریان در حداقل یک بخش دیگر را تأمین و برآورده سازند. یک شرکت چالشگر ممکن است بتواند از طریق تمرکز روی یک بخش بزرگ و دست نخورده بازار، سهم قابل توجهی از کل بازار را از آن خود کند. در برخی موارد، برای یک حمله یا هجوم کاذب موفق نیازی به منحصر به فرد بودن ویژگی های محصول نمی باشد. در مقابل، یک شرکت چالشگر می تواند گاهی نیازهای خاص یک بخش دست نخورده بازار را با ارائه خدمات مشتری خاص یا کانال های توزیع مناسب، برآورده سازد.

۵- استراتژی های محاصره : طبق یک استراتژی محاصره بخش های توسعه نیافته یا دست نخورده کوچک تر بازار به طور همزمان مورد توجه و هدف قرار می گیرند. هدف از این کار، محاصره کردن نام تجاری شرکت پیش گام با انواع محصولاتی است که با هدف جلب بخش های جانبی و فرعی بازار عرضه می شوند. این استراتژی وقتی خوب جواب می دهد که بازار به چند بخش کاربردی کوچک تر و مختلف یا به چند منطقه جغرافیایی مختلف، که نیازها و سلیقهشان نیز مختلف می باشد، تقسیم شده باشد. این استراتژی معمولاً می طلبد که شرکت چالشگر، طیف متنوعی از محصولاتی با ویژگی های مورد نظر و مطابق با نیازهای بخش های مختلف تولید و عرضه کند. (کاهلر، ۱۳۷۰)

۶- حمله چریکی : وقتی که رقبای با سابقه و قدیمی، تمام بخش های بزرگ یک بازار را از آن خود کرده اند و منابع شرکت چالش گر نیز نسبتاً محدود می باشد؛ ممکن است اجرای استراتژی هایی چون هجوم کاذب، محاصره یا هجوم مستقیم همه جانبه عملی نباشد. در چنین مواردی، چالش گر ممکن است مجبور بشود تا یک سری حملات غافلگیرانه علیه رقبای قدرتمند خود انجام بدهد. چالشگر برای پرهیز و در امان ماندن از حملات متقابل آن رقبای، باید به طور پراکنده از حملات چریکی استفاده کند، شاید در حوزه های جغرافیایی محدود که رقیب هدف از دفاع و استحکامات خوبی برخوردار نیست. یک شرکت چالشگر می تواند به طرق مختلفی دست به حملات چریکی بزند.

این طرق و روش ها عبارت اند از: ۱- تلاش های پیشبرد فروش (مثل کوپن های تخفیف دار)، ۲- تبلیغات محلی ناگهانی و گسترده اما موقتی، ۳- اتخاذ اقدامات قانونی و ۴- کاهش قیمت محصول برای کوتاه مدت از طریق عملیات پیشبرد فروش، یک تاکتیک چریکی رایج و مطلوب برای بازارهای کالاهای مصرفی به شمار می رود. هدف نهایی از اجرای یک سلسله حملات چریکی توسط شرکت چالشگر این نیست که سهم بازاری برای خود دست و پا کند، بلکه می خواهد یک شرکت پیش گام را از توسعه بیشتر سهم بازار خود یا اتخاذ اقداماتی جدی در مقابل خود بازدارد؛ اقداماتی که پاسخ گویی به آنها برای شرکت پیرو می تواند پرهزینه باشد. (محسنوند، ۱۳۸۳)

استراتژی بازاریابی برای مرحله بلوغ و افول بازار

همین که یک بازار بالغ می شود، حجم کل فروش باثبات می شود، و خریدارانی که به قصد تعویض خرید می کنند در مقایسه با خریدارانی که برای اولین بار اقدام به خرید یک محصول می کنند، بخش بیشتری از آن حجم فروش را ایجاد میکنند. بنابراین، یک هدف بازاریابی اصلی تمام رقبایی که در بازارهای بالغ فعالیت دارند این است که مشتریان فعلی خود را حفظ کنند تا بتوانند یک مزیت رقابتی مهم را که به تداوم رضایت و وفاداری آن مشتریان کمک می کند، حفظ کنند. چالش های موجود در بازارهای در حال افول پیشرفت ها و تحولات تکنولوژیکی؛ تغییر ویژگی ها و خصوصیات جمعیت شناختی، سلیق با سبک های زندگی مشتریان؛ و توسعه محصولات جایگزین موجب کاهش تقاضای بیشتر شکل های محصول و نام های تجاری می شوند. یک استراتژی بازاریابی مناسب، میتواند حتی در بازاری در حال افول نیز فروش و سود قابل توجهی ایجاد کند. اگر موانع ورود محدود باشند، شرکت پیشگام در صنعت می تواند تلاش کند تا با اجرای سیاست هایی چون کاهش شدید قیمت محصول خود یا انجام عملیات پیشبردی گسترده که با هدف بیرون راندن رقبای ضعیف تر طراحی شده اند، سهم بازار خود را افزایش بدهد.

دام های استراتژیک موجود در مسیر انتقال

توانایی یک شرکت در جان سالم به در بردن از فرایند انتقال از رشد بازار به بلوغ بازار، تا حد زیادی به این بستگی دارد که آیا آن شرکت میتواند از برخی از دام های استراتژیک مشترک اجتناب کند یا نه مشخص ترین و مشهودترین دام، ناتوانی شرکت در شناسایی رویدادهایی است که آغاز دوره تکان شدید را علامت و نشان میدهند بهترین راه برای حداقل کردن اثر کند شدن رشد بازار، پیش بینی

دقیق زمان کاهش در فروش ها و حفظ ظرفیت تولید شرکت در سطحی ثابت است. دام استراتژیک دومی که فرا روی شرکت ها قرار دارد آن است که یک شرکت در میانه مسیر و فرایند انتقال، بدون در اختیار داشتن یک مزیت استراتژیکی مشخص، گرفتار می شود. یک شرکت می تواند حین مرحله رشد باقی بماند و موفق شود، حتی اگر محصول آن شرکت برتری و تمایزی بر محصولات مشابه رقبا نداشته باشد. دام سومی که وجود دارد ناکامی شرکت در شناسایی و تشخیص اهمیت رو به زوال تمایز محصول و اهمیت رو به تزاید قیمت و خدمات همراه آن محصول می باشد. چهارمین دام استراتژیک تسلیم کردن راحت سهم بازار به طمع کسب سود بیشتر در کوتاه مدت است بسیاری از شرکت ها تلاش می کنند تا با ورود بازار به دوره انتقال، سودآوری قبلی را حفظ کنند. (آکر، ۱۳۸۵)

انتخاب های استراتژیک در بازارهای بالغ

مرحله بلوغ چرخه حیات یک صنعت را اغلب مرحله ای باثبات پیش بینی می کنند که مشخصه های اصلی آن بروز تغییرات محدود در سهم بازار رقبا، پیشگام و ثابت قیمت هاست. بهبودهایی که در محصول صورت می گیرد (همچون تولید سوپ جوهای مقوی با فیبر بالا)، پیشرفت هایی که در تکنولوژی فرایند صورت میگیرد (ایجاد کارگاه های کوچک برای تولید فولاد؛ کاهش هزینه های مواد اولیه ، افزایش بهای جایگزین های محصول، یا تغییرات محیطی می توانند فرصت هایی را برای افزایش فروش و سود برای یک شرکت خلق کنند. وقفه ها و ناپیوستگی هایی که طی مرحله بلوغ صنعت رخ می دهد به معنای آن است که اگر شرکتی بخواهد گاوهای شیرده خود را بدوشد، واقعاً کوتاه بینانه عمل کرده است موفقیت در بازارهای بالغ مستلزم انجام دو سری اقدامات استراتژیکی است: (۱) طراحی یک استراتژی تجاری خوب برای حفظ یک مزیت رقابتی، رضایت مشتری و وفاداری او و (۲) طراحی طرح های بازاریابی منعطف و خلاق با هدف بهره برداری از فرصت های افزایش سود و رشد فعالیت ها، فرصت هایی که به دنبال بروز تغییراتی در بازارهای محصول خاص روی می دهند. (اسلام، ۱۳۸۵).

استراتژی هایی برای حفظ مزیت رقابتی

استراتژی های مدافع و تحلیلگر میتوانند برای واحدهای فعالیتی که سهم برتر ، یا حداقل سهم سودآور یک یا چند بخش مهم از بازار را در یک صنعت بالغ در اختیار دارند، مفید و مناسب باشند. هر دو استراتژی تحلیلگر و مدافع بر حفظ یک موقعیت قوی از حیث سهم بازار در بازارهای محصول

تثبیت شده تمرکز و تأکید می کنند. یک استراتژی تحلیلیگر، بیشتر به درد صنایع توسعه یافته ای می خورد که هنوز در حال تجربه تغییرات تکنولوژیکی هستند و ممکن است از فرصت برای تداوم رشد برخوردار باشند. تحلیلیگران و مدافعان می توانند با متمایز کردن محصول با نام تجاری خود (یا از حیث کیفیت برتر یا از حیث خدمات مشتری بهتر)، یا با حفظ جایگاه خود به عنوان شرکتی کم هزینه، مزیت رقابتی ای را که در بازارهای محصول تثبیت شده کسب کرده اند، حفظ نمایند و پایدار نگه دارند توانایی حفظ یک جایگاه متمایز یا کم هزینه، تعیین کننده اساسی موفقیت یک شرکت در سراسر دوره انتقال و مرحله بلوغ می باشد. پیشگامان بازار معمولاً از یکی از سه استراتژی پیروی می کنند. آنها با برتری عملیاتی تأکید می کنند، که موجب کاهش هزینه ها می شود؛ یا خود را از حیث کیفیت محصول یا رابطه نزدیک با مشتری و خدمات بهتر و برتر متمایز می کنند. (قوچانی و دیگران، ۱۳۹۲).

پیروی از استراتژی کاهش هزینه ها به معنای آن نیست که یک شرکت می تواند اهمیت ارائه منافع مطلوب به مشتری را نادیده بگیرد. به همین ترتیب، مشتریان نیز حاضر نیستند که بابت برتر بودن کیفیت محصول یا خدمات همراه آن هر قیمت بالایی را بپردازند، حال این محصول هر قدر هم که برتر باشد بنابراین، حتی تولیدکنندگان کم هزینه نیز باید دائماً به دنبال راه هایی برای بهبود کیفیت و عملکرد محصولات خود بر اساس محدودیت های مالی استراتژی رقابتی شان باشند و حتی مدافعان متمایز نیز باید دائماً تلاش کنند تا بدون این که کیفیت یا عملکرد محصول خود را قربانی کنند، کارایی آن را افزایش بدهند. پرسش های استراتژیک اساسی فراروی مدیر بازاریابی عبارت اند از: یک شرکت چگونه می تواند به متمایز کردن محصولات خود و توجیه قیمت بالای آنها، هم زمان با بلوغ بازار و رقابتی تر شدن آن ادامه بدهد؟ و چگونه شرکتها، به ویژه شرکت هایی که از آن استراتژی های کم هزینه پیروی می کنند می توانند به کاهش هزینه ها و بهبود کارایی و بازدهی خود هم زمان با بلوغ بازار ادامه بدهند؟ (عطاقر و محمودی، ۱۳۸۸)

روش های حفظ جایگاه شرکت به عنوان شرکتی کم هزینه

حرکت به سمت پایین منحنی تجربه، متداول ترین روش مورد بررسی برای به دست آوردن و حفظ جایگاهی است کم هزینه در یک صنعت. اما یک شرکت لزوماً برای اجرای استراتژی کم هزینه شدن، به سهم بازار نسبتاً بزرگی نیاز ندارد دیگر روش های کسب مزیتی پایدار از حیث هزینه ها عبارت اند

از : تولید محصولی معمولی و بی حاشیه (محصولی که لوکس و تجملی نیست ؛ اما نیازهای اساسی مصرف کننده را تأمین می کند. م) ، خلق طرح محصولی جدید و بدیع ، پیدا کردن مواد اولیه ارزان تر ، مکانیزه کردن فرایند تولید و یا واگذار کردن آن به پیمانکاران ، ایجاد و بهره برداری از کانال های توزیع کم هزینه و کاهش هزینه های بالاسری .(خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۳)

استراتژی های بازاریابی برای بازارهای بالغ

استراتژی هایی برای حفظ سهم بازار کنونی

از آنجا که بازارها می توانند در مرحله بلوغ برای چند ده سال به فعالیت خود ادامه بدهند ، اصطلاحاً دوشیدن یا برداشت کردن بازارهای محصول بالغ از طریق حداکثر کردن سودها در کوتاه مدت چندان منطقی به نظر نمی رسد. پیروی از چنین دیدگاه و هدفی معمولاً مستلزم کاهش گسترده مخارج بازاریابی و تحقیق و توسعه است ، که می تواند در بلندمدت منجر به کاهش حجم فروش ، سهم بازار و سودآوری شرکت گردد. آن دسته از شرکت هایی که از مرحله تکان شدید جان سالم به در می برند می توانند برای حفظ سهم بازار نسبتاً قوی خود ، از این استراتژی های بازاریابی استفاده کنند. ساده ترین و مشخص ترین استراتژی برای چنین پیشگامان از حیث سهم بازار ، تقویت مداوم جایگاه خود از طریق یک دفاع جانانه و قدرتمند می باشد. اجرای چنین استراتژی های ، مستلزم اتخاذ دو دسته اقدامات بازاریابی است : اقداماتی که با هدف افزایش رضایت و وفاداری مشتری انجام می شوند و اقداماتی که با هدف ترغیب مشتریان به خرید مجدد صورت می گیرند. با توجه به این که هم زمان با رشد و بلوغ بازارها، آنها پراکنده تر می شوند ؛ پیشگامان سهم بازار نیز ممکن است مجبور شوند تا با خطوط یا خانواده های محصول خود را توسعه بدهند یا این که یک یا چند نام تجاری مهاجم کاذب اضافه کنند تا به این وسیله بتوانند از موقعیت خود در برابر اقدامات رقبا دفاع کنند. شاه محمدی و دیگران، ۱۳۹۰).

استراتژی هایی برای افزایش رشد حجم فروش

مشخصه بارز مرحله بلوغ بازار ، کند شدن نرخ رشد می باشد. در برخی موارد، رشد بازار به دلیل برخی عوامل ساختاری همچون ظهور و عرصه محصولات جایگزین یا تغییر در ترجیحات مشتری گند میشود.

استراتژی افزایش نفوذ: حجم کل فروش های ایجاد شده به وسیله یک بخش هدف از مشتریان ، تابع است از (۱) تعداد مشتریان بالقوه در آن بخش ؛ (۲) نفوذ محصول در آن بخش ، یعنی ، نسبت مشتریان بالقوه ای که واقعا از آن محصول استفاده میکنند به کل مشتریان بالقوه ؛ (۳) میانگین دفعاتی که مصرف کنندگان از آن محصول استفاده میکنند و خرید دیگری انجام میدهند. وقتی میانگین دفعات یا تناوب استفاده میان مشتریان فعلی بالاست اما تنها بخش نسبتا کوچکی از مصرف کنندگان بالقوه واقعا محصول را خریداری میکنند ، شرکت ممکن است افزایش نفوذ در بازار هدف خود قرار بدهد. این یک استراتژی مناسب برای یک شرکت پیشگام صنعت از حیث سهم بازار به شمار می رود. (روستا و دیگران، ۱۳۹۰)

راز موفقیت یک استراتژی افزایش نفوذ در بازار به کشف دلیل بی علافگی مشتریانی بستگی دارد که یک محصول را مصرف نمی کنند. راه دیگر افزودن ارزش به یک محصول ، طراحی و فروش سیستم های یکپارچه ای است که به بهبود عملکرد محصول اصلی یا راحتی استفاده از آن کمک می کند یک شرکت همچنین میتواند با ارائه خدماتی که عملکرد آن کالا با راحتی استفاده از آن را برای مشتریان بالقوه بهبود می بخشد ، ارزش یک محصول را افزایش بدهد. برخی مشتریان بالقوه ممکن است در پیدا کردن محصول مشکلاتی داشته باشند ، که این مشکلات می تواند ناشی از دو چیز باشد : یا ناشی از توزیع محدود محصول یا به دلیل این که منافع محصول قادر نیست تلاش های خرید را توجیه کند. در چنین مواردی ، توسعه فرایند توزیع یا ایجاد کانال های توزیع در دسترس تر و راحت تر می تواند به افزایش نفوذ آن محصول در بازار کمک کند. (اسچافر، ۲۰۰۵)

استراتژی افزایش میزان مصرف

در مواقعی که نفوذ محصول در بازار خوب است ، اما دفعات استفاده از آن پایین است، استفاده از استراتژی افزایش میزان استفاده یا میزان مصرف می تواند موجب افزایش حجم فروش آن محصول شود. یک روش موثر برای تحریک افزایش دفعات استفاده از محصول ، نزدیکتر کردن محصول به نقطه یا محل استفاده از آن است . این روش به ویژه در مورد کالاهای مصرفی کم استفاده صدق می کند. یک روش ساده برای نزدیکتر کردن کالا به محل مصرف ، ارائه آن محصول در بسته بندی های بزرگتر است طرح یک بسته نیز می تواند به افزایش میزان مصرف محصول کمک کند زیرا استفاده از محصول را برای مشتری راحت تر می کند طرح های پیشبرد فروش مختلف نیز می تواند به نزدیکتر

کردن کالا به محل استفاده کمک کند، زیرا این طرح ها می توانند مصرف کننده را به خریداری حجم بیشتری از کالا ترغیب کنند. گاهی، مشخصات یک محصول مانع استفاده بیشتر مصرف کننده از آن محصول می شود. اگر شرکت ها بتوانند چنین مشخصاتی را تغییر بدهند - مشخصاتی چون پرکارایی بودن یا دشواری تهیه کالا - آنگاه مشتریان به استفاده بیشتر از آن محصول یا استفاده از آن در اغلب موارد ترغیب می شوند. گاهی تبلیغات می تواند با یادآوری استفاده بیشتر از محصول به مصرف کنندگان، به نحوی مؤثر دفعات استفاده از آن را افزایش بدهد. (روستا و دیگران، ۱۳۹۰)

استراتژی توسعه بازار

در یک صنعت بالغ با بازاری پراکنده و ناهمگن، که برخی بخش ها در مقایسه با بخش های دیگر خوب توسعه نیافته اند، یک استراتژی توسعه بازار می تواند موجب رشد قابل توجه حجم فروش اضافی شود. یک چنین استراتژی با هدف گیری بخش های جغرافیایی (منطقه ای یا خارجی) جدید با توسعه نیافته بازار یا بخش های مشتری جدید، به دنبال جلب مشتریان جدید است پیروی از استراتژی توسعه بازار از طریق تقویت جایگاه یک شرکت در بازارهای جغرافیایی داخلی جدید با توسعه نیافته میتواند منافع منحنی تجربه و هم افزایی های عملیاتی را برای یک شرکت به ارمغان بیاورد شرکت می تواند برای اجرای این استراتژی، تا حد زیادی به همان تخصص و تکنولوژی و شاید حتی به همان تسهیلات تولید و توزیع که قبلا ایجاد کرده است، اتکا کند. برای مقابله با مشکل مقابله به مثل رقبا، یک تولید کننده منطقه ای ممکن است تلاش کند تا با خریداری تولیدکنندگان کوچک در مناطق دیگر، بازار خود را توسعه بدهد. این کار میتواند کار درستی باشد به شرط آن که (۱) سود آوری پایین برخی تولیدکنندگان منطقه ای، شرکت خریداری کننده شرکت های رقیب کوچکتر را قادر سازد تا دارایی های آنها را به هزینه های پایین تر از هزینه جایگزینی ظرفیت مورد استفاده خریداری کند و (۲) هم افزایی های حاصل از ترکیب عملیات منطقه ای و تزریق منابع شرکت خریداری کننده بتواند اثربخشی و سود آوری تولیدکنندگان خریداری شده را بهبود بخشد. در روشی متفاوت با توسعه بازار داخلی، شرکت بخش های کاربردی یا مشتری کاملاً جدید را شناسایی میکند و توسعه می دهد. گاهی شرکت می تواند با توسعه سیستم توزیع و بدون تغییر مشخصات محصول یا دیگر عناصر آمیخته بازاریابی، به بخش های مشترک جدید دست یابد یک راه دیگر برای توسعه بازار داخلی، تولید نام های تجاری با برچسب خصوصی برای فروشندگان بزرگی

چون سیرز یا سیفیری است برچسب زنی خصوصی به چنین شرکت هایی امکان میدهد تا به بخش های مشتری تثبیت شده دست یابند بدون این که مجبور باشند مخارج بیشتری صرف عملیات بازاریابی کنند، به این ترتیب حجم فروش محصول شرکت افزایش و هزینه های هر واحد آن کاهش می یابد. (اسدی، ۱۳۷۹)

توسعه بازار جهانی - استراتژی های متوالی

برای شرکت هایی که از جایگاهی برتر در بازارهای داخلی بالغ برخوردارند، بازارهای کمتر توسعه یافته موجود در کشورهای خارجی اغلب به مثابه فرصت هایی مطمئن برای توسعه جغرافیایی محسوب می شوند. فارغ از این که شرکت ها برای ورود به یک بازار خارجی از چه روشی استفاده می کنند، یک شرکت هنگام پیروی از استراتژی توسعه جهانی بازار می تواند از چند روش مختلف استفاده کند. یک نوع دوم مسیر توسعه، در ابتدا برای محصولات فوق مدرنی چون کامپیوترها و نیمه هادی ها استفاده شده است از نظر ژاپنی ها این مسیر توسعه تشکیل می شود از ابتدا تضمین بازار داخلی و سپس هدفگیری بازار کشورهای توسعه یافته (روستا و دیگران، ۱۳۹۰)

استراتژی هایی برای بازارهای در حال افول

بیشتر محصولات، سرانجام وارد مرحله پیری یا افول خود در چرخه حیات محصول می شوند با کاهش فروش ها، دوباره ظرفیت مازاد تولید پدیدار می شود. با رقابت سخت و نبرد رقبای باقی مانده برای حفظ سطح فروش خود در این مرحله، سودهای آنها نیز کاهش می یابد در نتیجه، خرد جمعی حکم می کند که شرکت ها باید تولید محصولات در حال زوال خود را متوقف کنند یا برای حداکثر کردن سود در کوتاه مدت، از آنها برداشت کنند.

جذابیت نسبی بازارهای در حال سقوط

تجربه جاستنر نشان میدهد که برخی بازارهای محصول در حال زوال می توانند حداقل برای یک یا دو رقیب قوی، فرصت های جذابی را در آینده فراهم کنند. در دیگر بازارهای محصول، به ویژه وقتی که افول محصول نتیجه تمایل مشتریان به استفاده از تکنولوژی جدید است سه دسته عوامل به تعیین جذابیت استراتژیک بازارهای محصول در حال افول کمک میکنند: شرایط تقاضا، که شامل

میزان و قطعیت بروز کاهش در حجم فروش در آینده می باشد؛ موانع خروج یا سهولت خروج رقبای ضعیف تر از بازار؛ و عوامل موثر بر شدت رقابت میان رقبا در آینده.

شرایط تقاضا: تقاضا در یک بازار محصول به چند دلیل کاهش می یابد پیشرفت های تکنولوژی، محصولات جایگزین (همچون ماشین های حساب الکترونیکی برای خط کش های مهندسی)، اغلب با کیفیتی بهتر با هزینه ای کمتر تولید میکنند.

موانع خروج: هر چه موانع خروج بالاتر باشد، یک بازار محصول طی مرحله پیری یا زوال چرخه حیات محصول، از مطلوبیت کمتری برخوردار خواهد بود. اگر رقبای ضعیف تر نتوانند به راحتی یک بازار محصول در حال افول را ترک کنند، آنگاه ظرفیت مازاد شکل می گیرد و شرکت ها مجبور به جنگ با یکدیگر بر سر کاهش قیمت محصولات خود می شوند یا دست به فعالیت های ترویجی گسترده می زنند تا بتوانند حجم فروش خود را افزایش بدهند و هزینه های واحد را کاهش بدهند. بنابراین، موانع خروج موجب تغییرات شدید شرایط رقابتی می شود. (شاه محمدی و اسکویی، ۱۳۹۰)

شدت افزایش رقابت میان رقبا در آینده: حتی وقتی که تقاضای نسبتا زیادی برای یک فعالیت در حال افول وجود دارد، ممکن است عاقلانه نباشد که شرکت، با افزایش رقابت میان رقبا در آینده، به آن فعالیت بدهد دیگر عوامل نیز بر توانایی شرکت های باقیمانده در اجتناب از رقابت شدید بر سر قیمت محصول و حفظ حاشیه های سود معقول، تأثیر می گذارند. این عوامل عبارت اند از: اندازه و قدرت چانه زنی مشتریانی که به خرید محصول در حال زوال ادامه میدهند؛ توانایی مشتریان در تعویض محصول در حال زوال و استفاده از محصولات جایگزین با مراجعه به تأمین کنندگان دیگر؛ و هر عدم صرفه جویی در مقیاس (افزایش هزینه های واحدی علی رغم افزایش تعداد محصول) بالقوه در قبضه سهمی افزایش یافته از حجم فروش باقی مانده.

حذف یا انحلال

وقتی که محیط بازار در یک صنعت در حال زوال، جذاب نیست یا وقتی که یک فعالیت از جایگاه رقابتی قوی در بازار برخوردار نیست؛ ممکن است تصمیم بگیرد با فروش آن فعالیت در مرحله اول زوال، بیشتر سرمایه گذاری هایش را باز یافت کند و هر چه که فعالیتی زودتر فروخته شود، تعداد

خریداران بالقوه نامطمئن نسبت به میزان تقاضا در آینده بیشتر و لذا تعداد خریدارانی که مایل به خرید آن فعالیت باشند بیشتر خواهند بود. (عادلی و شعبانپور، ۱۳۸۹)

استراتژی های بازاریابی برای رقبای باقی مانده

خرید حکم می کند که شرکت یا فعالیتی که در یک بازار محصول در حال زوال باقی می ماند، می باید با هدف حداکثر کردن جریان نقدینگی اش در کوتاه مدت، از یک استراتژی برداشت پیروی کند. اما این دسته از شرکت ها و فعالیت ها، از استراتژی های دیگری نیز می توانند پیروی کنند.

استراتژی برداشت: هدف از استراتژی برداشت یا دوشیدن، خلق سریع نقدینگی است از طریق حداکثر کردن جریان نقدینگی طی یک دوره نسبتاً کوتاه اجرای این استراتژی معمولاً مستلزم سرمایه گذاری بیشتر در فعالیت در حال زوال، کاهش بیشتر هزینه ها و مخازن عملیاتی (از جمله مخارج بازاریابی) و شاید افزایش قیمت محصولات است. یک استراتژی برداشت بیشتر به درد شرکتی می خورد که از جایگاه رقابتی نسبتاً قوی در بازار، در آغاز مرحله زوال آن، برخوردار است، ضمن این که مشتریان کنونی اش به خرید محصول شرکت علی رغم کاهش حمایت های بازاریابی از آن ادامه می دهند. اجرای یک استراتژی برداشت، به معنای اجتناب و پرهیز از هرگونه سرمایه گذاری بلندمدت بیشتر در کارخانه، تجهیزات، یا تحقیق و توسعه است. این استراتژی همچنین، کاهش قابل توجه در مخارج عملیاتی فعالیت های بازاریابی را ضروری می سازد. (رافی، ۲۰۰۶)

استراتژی حفظ: در بازارهایی که روند حجم فروش های آینده آن اصلاً مشخص و معلوم نیست؛ شرکتی که از جایگاه برتری در سهم بازار برخوردار است ممکن است تصمیم بگیرد برای حفظ سهم بازار خود، حداقل تا زمانی که آینده بازار مشخص تر بشود، از یک استراتژی حفظ پیروی کند طبق این استراتژی، شرکت از آن استراتژی پیروی خواهد کرد که موجب موفقیت شرکت طی مرحله بلوغ بازار شده است. اما این روش اغلب موجب کاهش حاشیه های سود و سود در کوتاه مدت می شود، زیرا شرکت ها معمولاً می باید برای حفظ سهم بازار خود در زمان کاهش حجم فروش محصول در صنعت، یا قیمت محصولات خود را کاهش بدهند یا برای مخارج بازاریابی خود بیفزایند.

استراتژی بازمانده سودآور: یک روش جسورانه که شرکت برخوردار از سهم بزرگ و مزیت رقابتی پایدار، در یک بازار - محصول در حال زوال، میتواند از آن پیروی کند، سرمایه گذاری کافی است

برای بهبود جایگاه خود از حیث سهم بازار و جا انداختن خود به عنوان پیشگام صنعت در باقی مانده عمر آن بازار استفاده از این استراتژی بیشتر وقتی توصیه می شود که شرکت انتظار داشته باشد تا تقاضای بازار به تدریج کاهش یابد یا تقاضاهای فعلی در آینده نیز برقرار باشند. این استراتژی هم چنین وقتی جذاب است که فعالیت در حال زوال رابطه بسیار تنگاتنگ با دیگر واحدهای فعالیت استراتژیک شرکت داشته باشد یک رقیب قدرتمند اغلب میتواند در بازاری در حال زوال جایگاه خود را از حیث سهم بازار، با هزینه ای نسبتاً کم، حفظ کند و بهبود بخشد؛ به شرط آن که دیگر رقبا شروع به برداشت فعالیت یا محصول مشابه خود کنند یا خود را برای خروج از آن بازار آماده نمایند. یک شرکت می تواند با اظهار علنی و نمایش صریح عزم جزم خود برای تبدیل شدن به یک بازمانده موفق، رقبای کوچکتر را به ترک صنعت ترغیب کند. لذا باید با قدرت به دنبال افزایش سهم بازار خود باشد؛ یا از طریق کاهش قیمت ها یا از راه افزایش مخارج تبلیغات و پیشبرد این شرکت همچنین می تواند با معرفی انواع جدیدی از محصول برای بخش باقی مانده از تقاضای بازار، کار پیدا کردن بخش های خاص و کوچک اما سودآور بازار را برای رقبای کوچکتر دشوارتر نماید. آخرین راه برای برداشتن و رفع موانع خروج رقبا، خریداری عملیات آنها و بهبود کارایی آنها یا حذف آن عملیات از صنعت است با هدف جلوگیری از پیدایش ظرفیت مازاد. (کمیل و وایت، ۲۰۰۸)

استراتژی بخش بازار بسیار خاص و کوچک

حتی وقتی که انتظار می رود بیشتر بخش های یک صنعت به سرعت پیر و زوال شوند، یک استراتژی بازار بسیار خاص و کوچک می تواند استراتژی موفق و خوبی باشد، به شرط آن که یا تقاضای یک یا چند بخش بزرگ بازار ثابت بماند یا این که به کندی کاهش یابد. شرکتی که می خواهد از این استراتژی پیروی کند، می باید از جایگاه رقابتی پر قدرتی در بخش هدف برخوردار باشد یا بتواند برای پیش دستی بر رقبا، به سرعت به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد. این استراتژی را حتی رقبای کوچکتر نیز می توانند با موفقیت دنبال کنند، زیرا آنها میتوانند دارایی ها و منابع لازم را روی بخش محدودی از کل بازار متمرکز کنند. (بومگاتنر، ۲۰۰۹)

تاثیر استراتژی های تجاری مختلف بر تصمیم های بازاریابی

واحدهای تجاری معمولاً در چند بازار محصول مشخص فعالیت می کنند. مدیر بازار یابی یک قلم بازار محصول خاص، وضعیت محیطی آن محصول را کنترل می کند و یک برنامه ریزی مناسب آن طراحی

و آماده می کند. اما، آزادی عمل این مدیر برای طراحی چنین طرحی ممکن است به وسیله استراتژی رقابتی یک واحد فعالیت محدود شود. این امر ناشی از آن است که استراتژی های مختلفی روی اهداف مختلف تمرکز می کنند و به دنبال آن هستند که به شیوه های مختلف به یک مزیت رقابتی دست یابند و آن را حفظ کنند. در نتیجه، فعالیت های مختلفی که توسط یک واحد فعالیت استراتژیک انجام می شود. و فعالیت های مختلفی که در یک حوزه کاری خاص انجام می شود، مثل حوزه بازاریابی برای موفقیت استراتژی های مختلف حیاتی اند.

سیاست های محصول

مجموعه ای از سیاست های بازاریابی، ماهیت محصولاتی را که یک واحد فعالیت قصد دارد آنها را به بازارهای هدف خود معرفی کند، تعریف می کند و مشخص می سازد. این سیاست ها، به دامنه یا تنوع خانواده های محصول، سطح پیچیدگی آنها و سطح کیفی مورد نظر آنها در مقایسه با رقبا مربوط می شوند. (حسینی، ۲۰۱۱)

سیاست های توزیع

برخی ناظران مدعی اند که شرکت های فرصت جو تمایل بیشتری به یکپارچگی عمودی رو به بالا نشان می دهند تا شرکت های مدافع منطقی که پشت این ادعا قرار دارد این است که تمرکز و توجه خاص فرصت به توسعه بازار و محصولات جدید مستلزم کسب اطلاعات مربوط به بازار و آموزش مجدد و مستمر انگیزش اعضای کانال توزیع است. با اعمال کنترل شدید بر کانال های توزیع تحت تملک شرکت می توان این مهم را محقق نمود. اما، به نظر می رسد این ادعاها با نیاز فرصت طلب به انعطاف پذیری در ایجاد کانال های جدید به منظور توزیع محصولات جدید و دستیابی به بازارهای جدید، جور در نیاید و هم خوانی نداشته باشد.

برای آن دسته از مدافعانی که تلاش می کنند تا جایگاه های برتر خود را در بازارهای تثبیت شده حفظ کنند، تلاش به منظور اعمال کنترل شدید بر رفتار اعضای کانال توزیع، سیاستی است مفیدتر و مناسب تر. این نکته به خصوص در مورد آن دسته از مدافعانی که به کیفیت خوب خدمات مشتری برای متمایز کردن خود از رقبا تکیه می کنند، بیش تر صدق می کند بنابراین و به احتمال زیاد، یکپارچگی عمودی رو به بالا میان شرکت های مدافع و به ویژه مدافعان متمایز بیش تر روی می دهد

و صورت می پذیرد، حال آن که فرصت جویان برای توزیع محصولات خود بیش تر روی اعضای مستقل کانال توزیع. مثل نمایندگان فروش یک تولید کننده یا توزیع کنندگان عمده-تکیه می کنند. (مک ماهون و اسمیت، ۲۰۱۰)

سیاست های پیشبرد

ارتباطات بازاریابی گسترده نیز، نقشی مهم در اجرای موفق استراتژی های مدافع متمایز و فرصت جویا می کنند. اما شکل آن نوع ارتباط ممکن است در هر یک از این دو استراتژی متفاوت باشد. از آن جا که فرصت جویان باید دائما به دنبال ایجاد آگاهی و اطلاع رسانی، تحریک حس کنجکاوی و توجه مشتری نسبت به محصولات خود و ایجاد تقاضای اولیه برای محصولات جدید و ناآشنای خود باشند؛ مخارجی که صرف تبلیغ و پیشبرد فروش می شود، رابطه مستقیمی با موفقیت آنها از حیث رشد سهم بازار و استقبال مشتری از محصول جدید دارد. مثلا واحد فعالیت استراتژیک تحویل داروی تری ام، منابع قابل توجهی را به تبلیغ در مجلات حرفه ای و توزیع نمونه هایی از محصولات جدید خود و هم چنین حفظ یک نیروی فروش ورزیده و بزرگ اختصاص داده است.

از طرف دیگر، مدافعان متمایز اساسا به دنبال حفظ وفاداری مشتریان قدیمی خود، از طریق تعدیل و تغییر خود مطابق با نیازهای آنها و ارائه خدمات خوب، می باشند. با بهره گیری از یک نیروی فروش خوب آموزش دیده و بزرگ و حمایت از آن، این وظایف را می توان به نحو احسن و به بهترین شکل انجام داد. به ویژه در خصوص خدمات و کالاهای صنعتی. بنابراین، مدافعان متمایز در مقایسه با رقبای خود، مخارج بیش تری را صرف کارکنان فروش خود می کنند. سرانجام این که، مدافعان کم هزینه با کاهش قیمت محصولات خود به دنبال جذب مشتری هستند. لذا، صرف مخارج سنگین روی عملیات تبلیغ، پیشبرد فروش یا کارکنان فروش مانع اجرای استراتژی اساسی آنها می گردد و ممکن است اثری منفی بر بازده سرمایه آنها بگذارد. در نتیجه چنین شرکت هایی درصد کم تری از عایدات فروش خود را به فعالیت های پیشبردی اختصاص می دهند. نیکوکار و دیگران، ۱۳۸۸)

ایجاد یا بهبود سیستم اطلاعات بازاریابی

این هدف روی سازماندهی جریان اطلاعات به درون تاکید دارد تا تغییرات مهم محیط، صنعت و مشتریان را شناسایی کند و تمرکز اولیه آن روی رقبا است شناسایی رقبا در ابعاد زیر تاثیر مهمی در ارزیابی آینده دارد.

۱- ابعاد رقبا با سهم بازار، نرخ رشد و سودآوری تعیین می شود.

۲- هدف رقبا از نظر کمی (فروش، سود، نرخ بازگشت سرمایه) و غیر کمی (کیفی) (نوآوری کالا، رهبری بازار، توزیع محلی، ملی و بین المللی).

۳- استراتژی رقبا که به صورت استراتژی های داخلی (ظرفیت تولید، تحویل، بازاریابی تخصصی و استراتژی های خارجی) (شبکه توزیع، پیشتیبانی صنعتی، پوشش بازار و توانایی ایجاد و نگهداری سهم بازار) است.

۴- سازمان رقبا که ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم های مدیریت و مهارت کارکنان را شناسایی می کند.

۵- ساختار هزینه رقبا که با انعطاف پذیری در قیمت گذاری، توان ماندن در یک بازار و نگرش به سمت سودآوری بلند مدت در مقابل نگرش کوتاه مدت مشخص می شود.

۶- نقاط ضعف و قوت رقبا که با سیستم داخلی و موقعیت آسیب پذیر آنها در بازار، رای حمله مشخص می شود. این ارزیابی کلی همانند پنجره ای از درون به بیرون به شما کمک می کند تا بتوانید از درون آن تصویر رشنی از فعالیتهایی را که برای حفظ مزینت رقابی لازم است را بینید.

داشتن یک چشم انداز جهانی

به طور خیلی اختصاصی، مفهوم چشم انداز جهانی، داشتن مجموعه تفکرانی برای کمک به شما در مدیریت موفق یک کسب و کار مشتری گرا است. همانند:

✓ نمایش خبرگی و برجستگی در استراتژها کسب و کار

✓ ترغیب برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

✓ تشویق نوآوری کالا

✓ ترغیب کارآفرینی

✓ پای بندی به نظارت کیفیت جامع کالا

✓ حرکت به سمت تمایز کالا

✓ تعقیب بازاریابی (بومی)

✓ حفظ چشم انداز جامع جهانی

به کارگیری چشم انداز جهانی، جبهه گیری علیه موانع شدید، مثل رقابت تهاجمی کشورهای در حال رشد جهان و سپس میل به جنگیدن با شرکت های بومی و احساسات ملی و مبارزه با سیستم محافظتی بعضی از دولت ها، است. (محمدیان، ۱۳۷۹)

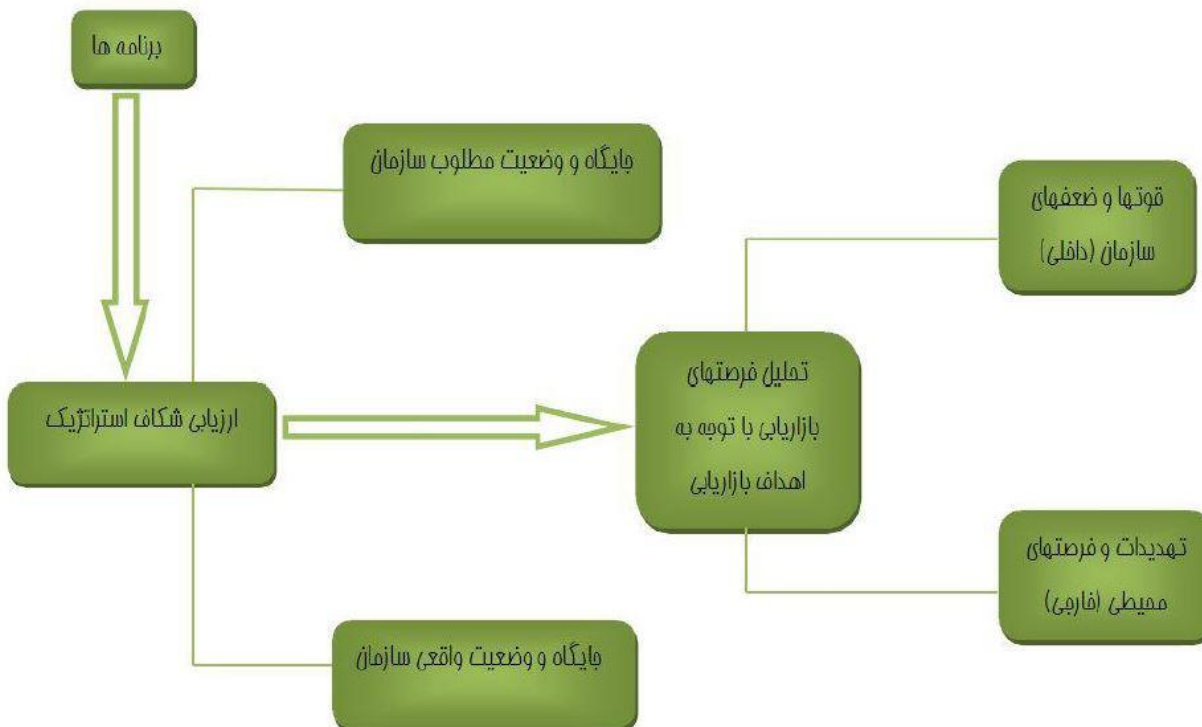
شناسایی و تحلیل فرصتهای بازار:

یک فرصت بازار از ترکیب صحیح شرایط و زمانبندی دقیق فعالیتهای حاصل می شود که سازمان با اتخاذ تصمیمات و اقدامات با آن قادر می شود از فرصتهای موجود در بازارهای هدف استفاده نماید.

یکی از اهداف اصلی مطالعه محیطی تعیین فرصتهای جدید بازاریابی است. یک فرصت بازاریابی حوزه نیاز یک خریدار است که در آن شرکت می تواند به نحوی سودآور عمل کند. فرصت ها را می توان بنابر جذابیت و احتمال موفقیت آنها دسته بندی کرد. احتمال موفقیت شرکت، فقط به این امر بستگی دارد که آیا توانمندی موجود در رشته فعالیت شرکت با آنچه برای موفق شدن در بازار هدف مورد نیاز است مطابقت دارد یا خیر، حتی این توانمندی باید از توانمندی باید از توانمندی رقبایش بیشتر هم باشد. توانایی و قابلیت صرف نمی تواند مزیت رقابتی محسوب شود شرکت موفق شرکتی است که بتواند بالاترین فایده را به مشتری برساند و این فایده رسانی را در طول زمان همچنان حفظ کند. (علمدارلو، ۱۳۷۷)

از آنجاکه اثرات متغیرهای محیط بازاریابی بر کسب و کار و عملیات شرکت اساسی و مهم است و تعامل این نیروها و متغیرها فرصتها و تهدیداتی را برای شرکت ایجاد می کند. هر سازمانی باید قادر باشد که تهدیدات را به فرصتهای بازاریابی سودآور بریا شرکت تبدیلی کند یا حداقل اینکه تهدیدات محیطی را به حداقل رسانده و از فرصتها حداکثر استفاده را به عمل آورند.

بازاریابان سازمان برای تشخیص و تحلیل چنین فرصتهای بازاری باید توانا باشد. در حقیقت یک سازمان پویا و فعال همواره به توسعه محصولات خود می اندیشد و بدان عمل می کند تا رضایت و تامین نیازهای مشتریان را در بازارهای هدف بدست آورد. امروز کمتر سازمانی می تواند تصور کند که محصولاتش تا ۵ سال بعد یا یک سال یا حتی تا چند ماه و روز دیگر در بازارها دوام خواهد داشت. برای ماندن در وضعیت رقابتی، سازمان می تواند چند آلترناتیو را برای توسعه و بهبود مداوم محصولاتی که اهداف سازمان و رضایت خریداران را برآورده سازد، انتخاب نماید. این گزینه ها می توانند اصلاح و تعدیل محصولات موجود، معرفی محصول جدید یا حذف برخی مشتریانی که خواسته های کوتاه مدتی دارند و سازمان نمی تواند در بلند مدت روی آنها حساب کند، باشد. بدین ترتیب، "تحلیل فرصت بازاریابی" فعالیت تشخیص و تعبیر و تفسیر متغیرهای محیطی و تغییرات واقع در آن با اتکا به توانایی سازمان در تسخیر و غلبه بر فرصتهای بالقوه بازار است. این چنین تحلیلی هم یک سیستم هشدار دهنده را برای مدیران زیرک و هوشیار فراهم می کند که نسبت به تهدیدات محیطی به عنوان مسایل بالقوه آگاه باشند و هم یک سیستم ارزیابی و نظارت را برای آگاهی مدیران از مزایا و منافع خاص حاصله از فرصتهای کشف شده ارایه می دهد. هر تغییر محیطی به مثابه یک تهدید یا فرصت تلقی می شود بسته به اینکه ماهیت سازمان و جایگاه رقابتی *SUB* چه باشد. از سوی دیگر، تحلیل فرصتها بازاریابی نیاز به ملاحظات درونی به سازمان دارد. سازمانها باید قوتها و ضعفهای داخلی خود را در رابطه با محیط بیرونی ارزیابی کنند. این امر به کمک تحلیل *SWOT* انجام می گیرد که قوتها و ضعفهای داخلی را در برابر فرصتها و تهدیدات خارجی قرار می دهد. از این رو، هدف اصلی تحلیل فرصتهای بازاریابی و مقایسه محیط درونی با محیط بیرونی سازمان است. نتایج حاصل از این مقایسه که از ترکیب دو مرحله شناسایی و ارزیابی و شناسایی و تحلیل فرصتهای بازاریابی به دست می آید را می توان در نموداری به شرح زیر ارایه نمود. بر اساس این نمودار، تحلیل فرصتهای بازاریابی محیط داخلی و خارجی را با تاکید بر اهداف سازمانی برای تعیین جایگاه مطلوب و مورد آن سازمان مورد توجه قرار می دهد چنین تحلیلی همچنین به سازمان اجازه می دهد که جایگاه و وضعیت موجود خود را ارزیابی نماید تفاوت بین این دو شکاف را می توان "شکاف استراتژیک" نامید. (عطا فر و محمودی، ۱۳۸۸)



نمودار تحلیل فرصت بازاریابی برای استفاده حداکثر از فرصتها و کاهش شکاف استراتژیک

سپس برنامه‌هایی برای کاهش و پر کردن این شکاف احتمالی تهیه می‌شود. این مطلب بدین معنا است که سازمان باید از نقطه‌ای که برایش مطلوب نیست به سمت وضعیت مورد نظر هدایت شود. در ارزیابی فرصتها، بازاریابان باید قوتها و ضعفهای رقبا را نیز مدنظر قرار دهند و مواردی چون شناخت کامل رقبا از جنبه‌های برنامه‌های عملیاتی آنها در بازار، قابلیت‌های نسبی و منابع آنها و اینکه چگونه مشتریان خود را حفظ می‌کنند. همانطور که بررسی‌های دقیق و اقدامات رقبا در گذشته برای شرکت مهم است، استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی که ممکن است در آینده مورد استفاده قرار دهند ضروری می‌باشد به علاوه، مدیران بازاریابی باید ظهور احتمالی رقبای جدید را در نظر بگیرند و اثرات بالقوه آنها را بر فرصتهای بازاریابی شرکت مورد بررسی قرار دهند. (واردارجان و یاداو، ۲۰۰۹)

استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر آمیخته بازاریابی

استراتژی محصول بازار

این استراتژی رویکرد سازمان را در انتخاب بازار برای ارائه کردن محصولات و خدمات تعیین می کند. سازمان استراتژیهای محصول بازار را به منظور بکارگیری استراتژی رقابتی مورد استفاده قرار میدهد. راس و موریسون (۱۹۹۲) بیان میکنند که استراتژیهای محصول - بازار شامل ابعاد چه ارگانهای هستند: نوآوری پیچیده، تمایز بازاریابی، قلمرو محصول بازار و کنترل محافظه کارانه هزینه ها. بعلاوه، دی و ندونگادی (۱۹۹۶) هفت استراتژی محصول - بازار را مورد توجه قرار دادند: فرآیند کم هزینه، خدمات برتر، دلالتی و واسطه گری قوی، کمترین هزینه تحویل دهی، قلمرو بازار گسترده، تمرکز بر تقسیم بازار و خصوصیات نوآورانه برایت و همکاران (۱۹۹۰) بیان میکنند که سه بعد موقعیتی استراتژی محصول بازار شامل هزینه های بالا و نوآوری تمایز پایین؛ هزینه های پایین و نوآوری تمایز پایین؛ و هزینه های پایین و نوآوری تمایز بالا میشود

بر مبنای پژوهشها و گونه شناسیهای مختلف و با توجه به عمومیت داشتن ابعاد رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول بازار در استراتژی محصول بازار (دسابور و همکاران، ۲۰۰۹) در این پژوهش استراتژی محصول بازار را شامل ابعاد سه گانه رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول بازار قلمداد میکنیم.

استراتژیهای محصول بازار تمایز

شرکتهایی که استراتژی تمایز را بر میگزینند، میتوانند گروههای مشتریانی را شناسایی کنند که مزایایی فراتر از مزایای محصولات غیر متمایز میخواهند. این مشتریان تمایل دارند مزایای کافی برای کسب ارزش بیشتر بدست آورند.

به منظور توسعه بهتر منابع، جهت حمایت از تمایز در سطح محصول بازار، شرکتهای نیاز به قابلیتهای بازاریابانی دارند که آنها را قادر سازد بطور مداوم بسته های مزیت خواسته شده را به مشتریان تحویل داده و بازارهای جدیدی را توسعه دهند (دی و ونسلی، ۱۹۸۸) فرایند تمایز ممکن است به طرق زیر بدست آید و با شناسایی دقیق تفاوتیهای بین تقسیمات بازار گوناگونی که در آنها فعالیت می کنیم.

و با طراحی محصول یا خدمت به گونهای که نیاز هر بخش بازار تأمین شود و تغییر آن در زمان مورد نیاز به طریقی که محصولات و خدمات به بهترین شکل ممکن نیازهای بخش بندی های مختلف را تأمین کنند.

منابع تمایز میتوانند شامل هر یک از مباحث زیر شوند:

- ✓ ویژه بودن محصول یا خدمت؛ :
- ✓ مزیت عملیاتی با وظیفه ای؛
- ✓ کیفیت قابلیت، رقابت و رهبری؛
- ✓ ارائه خدمات متمایز به مشتری؛
- ✓ کیفیت محصول یا خدمت؛ :
- ✓ کیفیت توزیع یا دسترسی؛
- ✓ طرح و سبک؛
- ✓ استفاده از سرمایه دانشی یا معنوی؛
- ✓ کیفیت تکنولوژی؛
- ✓ کیفیت نوآوری؛
- ✓ کیفیت زنجیره تأمین؛
- ✓ کیفیت جهانی، بین المللی و قابلیت بین المللی (علمدارلو، ۱۳۷۷)

استراتژی محصول بازار رهبری هزینه

استراتژی رهبری هزینه، تلاش شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی با دستیابی به هزینه حداقل در صنعت را بیان میکند. شرکتهای در بکارگیری استراتژی رهبری هزینه بر کنترل شدید هزینه ها و اثربخشی هزینه ها در تمام حوزه های عملیاتی تمرکز می یابند (آمو اکوگئومپا و آکوا، ۲۰۰۸)

سازمان برای اینکه به تولیدکنندهای با حداقل هزینه در صنعت تبدیل شود، از یک با همه منابع دستیابی به مزیت از طریق هزینه ها استفاده میکند اگر سازمانی بتواند به رهبری هزینه دست یافته و آن را حفظ نماید، به فعالی بالاتر از سطح متوسط در صنعت خود تبدیل میشود.

دستیابی به رهبری هزینه از روشهای گوناگونی بدست می آید. این روشها شامل تولید انبوه، توزیع انبوه، صرفه جویی ناشی از مقیاس، تکنولوژی، طراحی محصول، بهینه سازی منابع و دسترسی به مواد خام میشوند (آلن و هلمز، ۲۰۰۹) دستیابی به مزیت هزینه به هشت طریق ممکن می باشد

✓ مقیاس اقتصادی

✓ یادگیری اقتصادی

✓ تکنولوژی فرایند

✓ طراحی محصول

✓ طراحی فرایند

✓ بهینه سازی ظرفیت

✓ هزینه های درونداد

✓ تفاوتهای در کارایی عملیات که از طریق یادگیری حاصل میشود

استفاده گسترده از استراتژی رهبری هزینه، زمانی مناسب است که مقیاس و قلمرو اقتصادی با اهمیت بوده و قابل حصول است و از طرفی تمایز محصول نیز مشکل باشد (سالامون و اش، ۲۰۰۳)

استراتژی محصول بازار قلمرو

استراتژی محصول بازار قلمرو بیان کننده میزانی است که شرکت استراتژی تقسیمات بازار / بازارهای خود را در عمل بکار میگیرد (ورهایس و همکاران، ۲۰۰۹) باید توجه کنیم که قلمرو استاندارد وابسته به عوامل گوناگونی است که شامل ماهیت محصول، بازار هدف و عوامل محیطی و بازار خاص شرکت میشود (دیامانتوپلاس و دیگران، ۱۹۹۵)

ویلسون و گیلیگان (۲۰۰۵) بیان میکنند که آبل قلمرو را از منظر سه بعد تعریف کرده:

✓ گروه های مشتریانی که میخواهیم به آنها خدمت کنیم

✓ نیازهایی از مشتری که میخواهیم تأمین کنیم

✓ تکنولوژی مورد نیاز برای تأمین این نیازها.

استراتژیهای ویژه هر بخش بندی ممکن است بطور متمایز مزیت ارزش را بر اساس هزینه، فایده و استراتژیهای رهبری هزینه عرضه کنیم استراتژیهای تمایز ممکن است بیشتر بر مبنای استراتژیهای ویژه بخش بندی ها مزیت ارزش را ایجاد کنند چرا که این امر فرصتهای برابری جهت ارتقاء ارزش ارائه می کند و از طرفی ریسک بخش بندی کمتری دارد (موردن، ۲۰۰۷).

ماتریس SWOT

ماتریس تهدیدات فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توان با استفاده از آن چهار نوع استراتژی *WO*، *ST*، *SO* و *WT* را ارائه نمایند. این ماتریس دارای ۹ خانه است که چهارخانه آن اصلی، چهار خانه آن نشان دهنده استراتژی ها و یک خانه سفید است. برای ساخت این ماتریس ها باید به طریق زیر عمل کرد: فهرستی از فرصت ها و تهدیدات محیطی و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی را تهیه کرده سپس نقاط قوت داخلی و فرصت داخلی با هم مقایسه و نتیجه در گروه *SO* نوشته می شود. همچنین نقاط ضعف با فرصت های محیطی مقایسه شده و این بار در گروه استراتژی *WO* نوشته می شود و به همین ترتیب با مقایسه نقاط قوت با تهدیدات و نقاط ضعف با تهدیدها نتایج به ترتیب در گروه های استراتژی *WT* و *ST* نوشته می شود. هدف از مقایسه ۲ عامل در هر مرحله، تعیین استراتژی های قابل اجرا می باشد. (عبودی، ۱۳۸۹)

نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید	سازمان محیط
استراتژیهای WO با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژیهای SO با بهره جستن از نقاط قوت درصدد بهره برداری از فرصتها برآید	فرصتها - O فرصتها را فهرست کنید
استراتژیهای WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژیهای ST برای اجتناب از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید

Swot و مکاتب :

در روش تحلیل راهبردی Swot دو مکتب اصلی مدیریت در مواجهه با تحولات محیطی وجود دارد:

مکاتب پیش تدبیری یا تجویزی:

این مکتب مبتنی بر طراحی رسمی و پیش بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق اهداف بلند مدت است و مدیریت استراتژیک را تحت نظم و قاعده در آوردن، به اجرا در آوردن و ارزیابی کردن کلیه اقداماتی می داند که سازمان را قادر می سازد آینده را دقیق تر و روشن تر ترسیم کند.

مکاتب توصیفی:

این مکاتب ، مدیریت استراتژیک را مبتنی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و اعمال تدابیر تقریبا غیر رسمی می داند که از طریق آزمون و تجربه به دست می آید.

بنابراین مشاهده می شود که در مکاتب تجربی انطباقی تعامل با محیط ، تعاملی انفعالی و پذیرش شرایط تحمیلی محیط بر سازمان است. برخلاف مکاتب پیش تدبیری که در برخورد با تحولات محیط ، رفتار فعال و تأثیر گذار دارد. روستا و دیگران، ۱۳۹۰)

آمیخته ی بازاریابی

توجه به آمیخته ی بازاریابی و تعیین اولویت عوامل تشکیل دهنده ی آن بسیار مهم است. آمیخته ی بازاریابی بنیان اصلی سیستم بازاریابی می باشد زیرا ترکیبی از عناصر لازم برای برنامه ریزی و اجرای کل عملیات بازاریابی است. آمیخته ی بازاریابی، مجموعه ای از ابزار بازاریابی است که سازمان با استفاده از آنها، سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارد (حجاب، ۱۳۸۵).

مفهوم آمیخته ی بازاریابی برای اولین بار در دهه ی ۱۹۵۰ به وسیله ی نیل بوردن از مدرسه تجاری هاروارد معرفی شد و به معروف گشت و به فعالیت هایی اشاره داشت که بازاریابان می توانند برای تاثیر بر تصمیم خرید مشتری بکار ببرند (کاتلر، ۱۳۸۵).

آمیخته ی بازاریابی بر مدل ها و روش های سنتی مدیریت بازار مانند روش کارکردگرای پویای درسون در کنار سایر روش های سیستمی و نیز تئوری پارامتر که توسط دانشگاه کپنهاگ در اروپا توسعه یافت ، غلبه کرد و روش های جدید مانند دیدگاه محصولی ، دیدگاه وظیفه ای و دیدگاه

جغرافیایی نیز با چنین سرنوشتی مواجه شدند. تنها تعداد کمی از این مدل ها توانسته اند بقای خود را در مقابل $4p$ حفظ کنند

آمیخته بازاریابی خدمات ، شامل عواملی است که می توان آنها را تغییر داد و برای کسب پاسخ مطلوب از مشتریان در بازار ، آنها را با یکدیگر به کار برد. به منظور برآوردن نیازها و سلائق بازار به گونه ای که با اهداف سازمان نیز هماهنگ باشند ، سازمان باید عرضه ای طراحی و به بازار مصرف ارائه دهد و با استفاده از ابزارها و آمیخته ی بازاریابی است که این امر امکان پذیر می شود. بازاریابی برای طراحی ، توزیع ، برقراری ارتباط و در نهایت فروش ((عرضه) در بازار دلخواه خود ، ابزار گوناگونی در دست دارد. این ابزار عموماً تحت چهار عنوان محصول ، قیمت ، تبلیغ و مکان طبقه بندی می شوند (وودروف ۴۵: ۱۳۸۰).

منابع:

۱. احمدی، حسین، مؤلف؛ برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، ناشر، کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما، چاپ اول، ۱۳۷۷، تهران.
۲. اسدی، ک. (۱۳۷۹). "بررسی تاثیر تبلیغات بازرگانی بر رفتار خریداران مواد بهداشتی شوینده ، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی.
۳. اسلام ، علی اکبر. ۱۳۸۰ برنامه ریزی بازاریابی ، تهران: انتشارات موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی.
۴. آکر ، دیوید ۱۳۸۰. مدیریت استراتژی بازار ، ترجمه: حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی ، تهران: انتشارات کتاب پرش.
۵. صبوری، اصغر (۱۳۸۶) بررسی و تعیین آمیخته ترفیع مناسب برای محصولات لبنی پگاه لرستان با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره، پایان نامه کارشناس ارشد، منتشر نشده ، دانشگاه شهید چمران اهواز
۶. مورهد، گریفین (۱۳۸۳) رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید ، تهران چاپ سوم، .
۷. بخشی، جواد و حتی زاده، پیام؛ رویکردی جهت باز طراحی فرایندهای کسب و کار مبتنی بر بهترین راهای استراتژیک؛ (مقاله)، قسمتنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۱، ۱۳۸۹.
۸. برایسون، جان ام. (۱۳۸۳) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۹. برایسون، جان. ام ، مؤلف؛ منوریان، عباس ؛ مترجم؛ برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی (با اصطلاحات و اضافات)؛ ناشر، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۸۱، تهران.

۱۰. برنامه استراتژیک مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی (سمت)؛ طرح پژوهشی؛ مجری طرح، سمت؛ ۱۳۸۲.
۱۱. برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات شیمی دارویی و گیاهی دانشگاه دانشگاه علوم پزشکی شیراز؛ طرح پژوهشی؛ مجری طرح، مرکز تحقیقات شیمی دارویی و گیاهی دانشگاه دانشگاه علوم پزشکی شیراز؛ ۱۳۷۸.
۱۲. برنامه استراتژیک مؤسسه مطالعات و تحقیقات بین المللی تهران؛ ط محشی؛ مجری طرح، مؤسسه مطالعات و تحقیقات بین المللی تهران، بهمن ۱۳۷۸.
۱۳. برنامه ریزی استراتژیک در پژوهشکده صنعت نفت، طرح پژوهشی؛ مجری طرح، پژوهشکده صنعت نفت، خرداد ۱۳۸۴.
۱۴. جعفری، مصطفی؛ علی احمدی، علیرضا و مبلغ، سید مهدی؛ یک چارچوب فکری نو در عرصه مکاتب استراتژی و مدیریت استراتژیک به روش رویکرد مجازی گری؛ (مقاله)، مجله شریف ویژه علوم مهندسی، ۱۳۸۷.
۱۵. حاکی، محمد کاظم؛ موسی خان، محمد و مانیان، امیر؛ استفاده از مدل مبادلات ساختاری در ارائه مدلی برای موفقیت برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات؛ (مقاله)، قسمتنامه دانش مدیریت، شماره ۲۰، ۱۳۸۹.
۱۶. حسینی، معصومه و آصف زاده، سعید؛ نگاهی بر برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۸۹؛ (مقاله)، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۸، ۱۳۸۱.
۱۷. دیوید، فرد آر. ۱۳۸۲. مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۶) مدیریت استراتژی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۹. رابینسون پیرسون. ۱۳۸۰. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره

۲۰. رستم پور، عاطفه؛ برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی؛ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی؛ ۱۳۸۸
۲۱. روستا، ا. ونوس، د. و ابراهیمی، ع. (۱۳۹۰). "مدیریت و بازاریابی"، انتشارات سمت، تهران، چاپ پانزدهم، ص. ۷.
۲۲. سیدجوادین، سیدرضا و هاشم آقازاده. (۱۳۸۳) استراتژی بازاریابی هوشمند، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۵ ص ۱۲۳
۲۳. سیدهاشمی تولون، محمدرضا. (۱۳۸۹) شناسایی و رتبهبندی موانع اجرای استراتژیهای بازاریابی در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، گروه مدیریت بازرگانی.
۲۴. شاه محمدی، ع. و اسکویی، ن. (۱۳۹۰). "سنجش میزان توجه مردم شهر مشهد به تبلیغات بازرگانی پخش شده از سیمای محلی"، مجله مطالعات رسانه‌های، سال ششم، شماره ۱۳، صص. ۲۱۸
۲۵. شیرکوند، سعید (۱۳۷۹). پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی الزامات، پیامدها و راهکارهای عملی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۱، ص ۹۱.
۲۶. طیبی، سید جمال الدین و جهانگیری، کتایون؛ رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در کاهش پیامدهای مخرب اقتصادی ناشی از وقوع بلایای طبیعی؛ (مقاله)، مجله پایش، شماره ۵۴، ۱۳۸۵.