



ویراست چهاردهم

مدیریت بازاریابی

جلد ۲

نویسندگان

فیلیپ کانلر

کولین لین کلر

مترجم

دکتر مهدی امیر جعفری



نص

مدرسه	فیلیپ کاتلر: کوین لین کلر
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت بازاریابی / نویسندگان: فیلیپ کاتلر، کوین لین کلر
مشخصات نشر	[ترجمه] مهدی امیرجعفری، تهران: نص، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۵۳۴ صفحه، ۲ جلدی، مصور، جدول، نمودار، رنگی.
شابک	شابک جلد ۱: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۲-۰ شابک جلد ۲: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۳-۷ شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۴-۲
وضعیت فهرست نویسی	فپا.
عنوان اصلی	Marketing Management, 14th ed.
موضوع	مدیریت بازاریابی، برنامه ریزی راهبردی.
شناسه افزوده	امیرجعفری، مهدی، ۱۳۵۸ - [مترجم].
رده بندی کنگره	۷۱۳۹۳ الف ۲ ب/ ۲۲/ ۳ HD
رده بندی دژی	۳۴۸/۵۰۲۴۶۵۹:
شماره کتابشناسی ملی	۲۴۸۸۶۷۷:



موسسه علمی فرهنگی

مدیریت بازاریابی / جلد دوم

نویسندگان: فیلیپ کاتلر، کوین لین کلر

مترجم: مهدی امیرجعفری

چاپ هشتم: زمستان ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۰۰۰

ناشر: نص

طراحی، آماده سازی، چاپ و صحافی: موسسه علمی فرهنگی «نص»



6300000

انتشارات: تهران، میدان انقلاب، خیابان منیری جازید، ساختمان بهمن طبقه اول

تلفن: ۶۶۳۱۲۳۸۵ - ۶۶۴۶۵۶۷۴ - ۶۶۳۸۸۳

فروشگاه: تهران - ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب، شماره ۲۵

تلفن: ۶۶۴۰۵۳۷۲ - ۶۶۱۷۵۲۹۲ - ۳

ISBN: 978-964-410-353-7

شابک ج ۳: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۳-۷

ISBN: 978-964-410-354-4

شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۳۵۴-۲

ایمیل: info@nasspub.com

وب سایت: www.nasspub.com

درباره نویسندگان



فیلیپ کاتلر یکی از معتبرترین اندیشمندان و نظریه‌پردازان بازاریابی در سراسر جهان می‌باشند. ایشان استاد شاخص بازاریابی دانشکده مدیریت کلاگ در دانشگاه نورث‌وسترن می‌باشند. فیلیپ کاتلر مدرک کارشناسی ارشد خود را از دانشگاه شیکاگو و مدرک دکتری تخصصی خود را نیز از دانشگاه آی‌آی‌تی و هر دو را در رشته اقتصاد کسب کرده‌اند. این استاد ارزنده بازاریابی، دو مدرک فوق‌دکتر در رشته ریاضیات از دانشگاه هاروارد و در رشته علوم رفتاری از دانشگاه شیکاگو دارند.

دکتر کاتلر در نگارش دو کتاب دیگر در حوزه بازاریابی با عنوان اصول بازاریابی و مقدمه‌ای بر بازاریابی نیز مشارکت داشته‌اند و کتاب ارزشمند

ایشان با عنوان بازاریابی استراتژیک برای سازمان‌های غیرانتفاعی به عنوان پرفروش‌ترین کتاب در این حوزه می‌باشد که به چاپ هفتم رسیده است. علاوه بر این، ایشان تاکنون صدها مقاله بازاریابی را در مجلات معتبری مانند هاروارد بیزینس ریویو به چاپ رسانده‌اند.

دکتر کاتلر به عنوان مشاور با بسیاری از شرکت‌های بزرگ مانند شرکت مخابراتی آی‌تی‌آند‌تی، آی‌بی‌ام، جنرال الکتریک، بانک آمریکا، مرک، هواپیمایی اسی‌ای‌اس، میشلین و چندین و چند شرکت دیگر در حوزه‌های تلویزیون استراتژی‌های بازاریابی، تهیه برنامه‌های بازاریابی، سازماندهی واحدهای بازاریابی و بازاریابی بین‌المللی همکاری داشته‌اند.



جوین لین کاتلر به عنوان یکی از معتبرترین اساتید بازاریابی در ۲۵ سال اخیر شناخته می‌شوند. ایشان استاد شاخص بازاریابی دانشکده بازرگانی تاک در دانشگاه دارتموث می‌باشند. ایشان مدارک دانشگاهی خود را از دانشگاه‌های کورنل، کارنگی‌میلون و داک اخذ کرده‌اند. ایشان در دانشکده بازرگانی تاک در مقطع کارشناسی ارشد و در زمینه مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک نام‌های تجاری تدریس می‌کنند.

دکتر کاتلر به عنوان یکی از مشهورترین اساتید بین‌المللی در زمینه مدیریت نام‌های تجاری و نام‌سازی شناخته می‌شوند. کتاب مرجع ایشان در این زمینه‌ها به عنوان مدیریت استراتژیک نام تجاری در معتبرترین دانشکده‌های

بازرگانی تدریس و توسط بسیاری از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی بکار برده می‌شود.

ایشان به عنوان مشاور بازاریابی با برخی از نام‌های تجاری موفق دنیا مانند اکسی‌جنر، آمریکن اکسپرس، دیزنی، فورد، اپتل، پروکتر آند گمبل و سامسونگ همکاری داشته‌اند.

مقدمه نویسندگان

کتاب مدیریت بازاریابی، معتبرترین مرجع بازاریابی در دنیا است زیرا محتوا و مثال‌های آن، تغییرات رخ داده در تئوری‌ها و دنیای واقعی بازاریابی را به طور کامل منعکس می‌کنند. نخستین ویراست این کتاب که در سال ۱۹۶۷ به چاپ رسید، دو مفهوم مهم بازاریابی را به شرکت‌ها و حلقه‌مندان به بازاریابی معرفی کرد: مشتری-و-بازار محور بودن. با این حال، ویراست‌های ابتدایی این کتاب خالی از مباحث مهم دیگری مانند بخش‌بندی بازارها، انتخاب بهترین بازارهای هدف و موضع‌یابی مناسب در بازارهای هدف بودند. از سوی دیگر، مباحث و تئوری‌های نوینی مانند ارزش ویژه نام تجاری، تحلیل ارزش مشتری، بازاریابی با کمک پایگاه‌های داده، تجارت الکترونیک، شبکه‌های ارائه ارزش، شبکه‌های بازاریابی مرکب، مدیریت شبکه تامین و مدیریت ارتباطات بازاریابی یکپارچه نیز در این ویراست‌ها به چشم نمی‌خوردند. با این حال، تمام این تغییرات و تئوری‌های نوین در طول ۴۵ ساله که از ویراست نخست کتاب می‌گذرد، به این کتاب افزوده شده‌اند.

امروزه، دنیای بازاریابی شاهد تغییرات وسیع دیگری نیز بوده است: شرکت‌ها، محصولات و خدمات خود را به کمک شبکه‌های بازاریابی متعدد و متفاوتی به مشتریان‌شان عرضه می‌کنند؛ تبلیغات انبوه دیگر مانند گذشته اثرگذار نیست و در نتیجه، بازاریاب‌ها روش‌های ارتباطی جدیدی مانند ارتباطات تجربه‌گرا، تفریحی و ویروسی را ابداع کرده‌اند؛ مشتریان، مشخصات محصولات و خدمات مورد نیازشان و همچنین زمان، مکان و نحوه خرید آنها را به شرکت‌ها دیکته می‌کنند؛ مشتریان با کمک ابزارهای ارتباطی نوین مانند نامه‌های الکترونیکی، وبلاگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی و ویدیوهای اینترنتی، نظرات و تجربیات خود در مورد شرکت‌ها، محصولات و نام‌های تجاری مختلف را به سرعت با مشتریان دیگر در میان می‌گذارند؛ و پیام‌های تبلیغاتی شرکت‌ها به بخش کوچکی از «مکان» آنها با مشتریان‌شان تبدیل شده است.

این تغییرات باعث شده است تا شرکت‌ها از مدیریت سبب محصولات‌شان، به سمت مدیریت سبب مشتریان‌شان تغییر مسیر بدهند. در این تغییر مسیر، شرکت‌ها از پایگاه‌های داده بسیار پیشرفته برای شناخت و درک بهتر تک تک مشتریان‌شان و ارائه پیشنهادات بازاریابی شخصی‌شده به آنها استفاده می‌کنند. این روند به این معنا است که شرکت‌ها از استانداردسازی محصولات و خدمات‌شان قاصه گرفته و به سمت گوشه‌گردی در بازارها و شخصی‌سازی حرکت کرده‌اند. از سوی دیگر، شرکت‌ها صحبت یک طرفه با مشتریان را کنار گذاشته و گفتگوی دو طرفه با آنها را آغاز کرده‌اند. شرکت‌ها همچنین روش‌های محاسبه سودآوری مشتریان و ارزش طول عمر آنها را بهبود داده‌اند. این بهبودها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی خود را بهتر محاسبه و ارزش‌های بیشتری را برای سهامداران خود خلق کنند. یکی دیگر از تغییرات مهم دنیای بازاریابی، پایبندی و توجه عمیق‌تر شرکت‌ها به مسائل اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی‌شان می‌باشد.

با تغییر شرایط شرکت‌ها، فعالیت‌های بازاریابی آنها نیز تغییر کرده است. امروزه، بازاریابی دیگر یک وظیفه سازمانی محدود به یک واحد از شرکت نیست، بلکه، وظیفه‌ای است که بر عهده تمام بخش‌های شرکت گذاشته شده است. این بازاریابی است که مأموریت، چشم‌انداز و برنامه استراتژیک شرکت را مشخص و هدایت می‌کند. این بازاریابی است که مشخص می‌کند شرکت باید به چه کسانی خدمت کند؟ کدام نیاز و خواسته آنها را برآورده کند؟ چه محصولات و خدماتی را به آنها پیشنهاد کند؟ چه قیمتی را از آنها مطالبه کند؟ با آنها چگونه مکالمه و ارتباط برقرار کند؟ از چه شبکه‌های توزیعی استفاده کند؟ و چه همکاری‌های مشترکی را با شرکت‌های دیگر آغاز کند؟ بنابراین، موفقیت شرکت‌ها به موفقیت بازاریابی وابسته است و بازاریابی نیز وقتی موفق است که تمام بخش‌ها و واحدهای شرکت به خوبی از عهده وظایف‌شان برآیند. واحد مهندسی، مناسب‌ترین محصولات و خدمات را طراحی کند؛ واحد مالی، نیازمندی‌های مالی شرکت را به خوبی تأمین کند؛ واحد خرید، باکیفیت‌ترین مواد اولیه مورد نیاز شرکت را خریداری کند؛ واحد تولید، باکیفیت‌ترین محصولات را در موعد مقرر تولید کند؛ و واحد حسابداری هم سود و زیان مشتریان، محصولات و بازارهای جغرافیایی مختلف را به درستی اندازه‌گیری کند.

بازارباب‌های حرفه‌ای برای درک این تغییرات و هماهنگ شدن با آنها از رویکرد بازاریابی کل‌نگر تبعیت می‌کنند. بازاریابی کل‌نگر عبارت است از توسعه، طراحی و اجرای برنامه‌ها، فرایندها و فعالیت‌های بازاریابی با در نظر گرفتن ابعاد مختلف و به هم وابسته محیط بازاریابی. چهار پایه اصلی بازاریابی کل‌نگر عبارتند از:

۱. بازاریابی داخلی: حصول اطمینان از این که تمام کارمندان شرکت و به خصوص مدیران ارشد آن، به خوبی با اصول و خط‌مشی بازاریابی شرکت آشنا هستند.
۲. بازاریابی یکپارچه: حصول اطمینان از این که ابزارهای مختلف خلق، معرفی و ارائه ارزش به مشتریان با یکدیگر هماهنگ هستند و به خوبی بکار گرفته می‌شوند.
۳. بازاریابی وابسته‌مند: حصول اطمینان از برقراری ارتباطات قوی و بلندمدت با مشتریان، اعضای شبکه‌های بازاریابی شرکت و سایر شرکایی که در خلق و ارائه ارزش به مشتریان دخالت دارند.
۴. بازاریابی عملیاتی: حصول اطمینان از طراحی برنامه‌های بازاریابی با در نظر گرفتن منافع شرکت و اجرای موفق آنها از یک سو و در نظر گرفتن مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی، اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت از سوی دیگر.

کتاب مدیریت بازاریابی بر اساس چهار پایه فوق نوشته شده است. این کتاب بیش از هر چیز دیگری بر اساس اهداف زیر نگارش یافته است تا مخاطبان خود را با بازاریابی مدرن در قرن ۲۱ ام آشنا کند:

۱. طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی
۲. درک کامل نگرش بازاریابی
۳. برقراری ارتباط با مشتریان
۴. خلق نام‌های تجاری قدرتمند
۵. طراحی پیشنهادات بازاریابی منحصر به فرد و متمایز
۶. معرفی و ارائه پیشنهادات بازاریابی شرکت
۷. رشد بلندمدت و سودآور شرکت

درباره مترجم



دکتر مهدی امیرجعفری متولد ۱۳۵۸ در تهران می باشد. دکتر امیرجعفری، کارشناسی خود را در رشته مدیریت صنعتی، کارشناسی ارشد خود را در رشته مدیریت بازرگانی-گرایش بازاریابی داخلی و دکتری تخصصی خود را نیز در رشته مدیریت بازاریابی اخذ کرده است. ایشان تمام مقاطع تحصیلات دانشگاهی خود را در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به پایان رسانده است. پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد ایشان در زمینه «نام سازی و مدیریت نام های تجاری» و پایان نامه مقطع دکتری تخصصی شان نیز در زمینه «بازاریابی محصولات مده می باشد.

ایشان علاوه بر تدریس دروس تخصصی بازاریابی و تبلیغات در مراکز

دانشگاهی مختلف، به طور عملی نیز دانش خود را در پروژه های گوناگون و به ویژه در صنایع خودروسازی، بانکداری، مواد غذایی و آواپس بهداشتی بکار گرفته و ده ها پروژه عملی را با موفقیت و در زمینه های تحقیقات بازاریابی، برنامه ریزی بازاریابی، توسعه محصولات جدید، برنامه ریزی شبکه های بازاریابی و برنامه ریزی تبلیغات مدیریت کرده است.

دکتر امیرجعفری، علاوه بر طی مسیر علمی-تحصیلی خود در یکی از بهترین دانشگاه های ایران، تا کنون به عنوان همکار و یا مشاور با بسیاری از شرکت های مطرح ایرانی مانند شرکت همکاران سیستم، موسسه تحقیقات بازاریابی اطلاعات فردا، شرکت ایران خودرو، شرکت کیش ویر و غیره همکاری داشته است.

ایشان علاوه بر ترجمه کتاب مدیریت بازاریابی، کتاب اصول بازاریابی، نوشته کانلر و آرمسترانگ (ویراست ۲۰۱۲)، کتاب تبلیغات و ترویج، نوشته بلچ و بلچ (ویراست ۲۰۱۲) را نیز ترجمه نموده است.

مقدمه مترجم

هدف غایی هر کسب و کاری، جذب مشتری می‌باشد و من برای این هدف فقط و فقط دو راه می‌شناسم: بازاریابی و خلاقیت.

پیتر دراکر

امروزه، کمتر صاحب کسب و کار یا مدیری را می‌توان یافت که از اهمیت بازاریابی بی‌خبر باشد. بازاریابی در دنیای امروزی به شاه‌کلید موفقیت شرکت‌های کوچک و بزرگ تبدیل شده است. اهمیت بازاریابی به قدری زیاد است که دیوید پاکارد یکی از موسسین شرکت ای‌بی‌سی معتقد است: «بازاریابی آن قدر مهم است که نمی‌توان آن را فقط به واحد بازاریابی واگذار کرد».

به همین دلیل، آموختن تئوری‌ها، اصول و روش‌های نوین بازاریابی به یکی از نیازمندی‌های تمام مدیران و کارشناسان شرکت‌های مختلف انتفاعی و غیرانتفاعی، دولتی و خصوصی و تولیدی و خدماتی تبدیل شده است. نکته مهم این که، دنیای بازاریابی، دنیای به شدت متغیر و رو به رشدی است که به‌روز ماندن در آن نیازمند روزآمد کردن مستمر دانش و اطلاعات فردی و سازمانی در این زمینه می‌باشد. از سوی دیگر، بدون شک آموختن صرف آخرین و مدرن‌ترین تئوری‌های بازاریابی، بدون بکارگیری کارآمد و اثربخش آنها، نمی‌تواند گره‌گشای مشکلات شرکت‌ها و راهگشای مسیر رشد آنها باشد به گونه‌ای که فلیپ کانلر، یکی از تئوری‌پردازان شهیر بازاریابی معتقد است که: «بکارگیری بازاریابی فقط چند روز، اما، خبره شدن در آن و بکارگیری اصول آن یک عمر طول می‌کشد».

پس چاره‌یادگیری و بکارگیری اصول چنین علم مهمی چیست؟ بدون شک، کتاب ارزشمند مدیریت بازاریابی کانلر و کیلر را می‌توان پاسخ مناسبی برای این سوال دانست. کتاب پیش‌رو معتبرترین مرجع علمی بازاریابی در سراسر دنیا به حساب می‌آید و در اکثر دانشکده‌های بازرگانی و دوره‌های بازاریابی تدریس می‌شود. در ایران نیز ویراست‌های قدیمی این کتاب ترجمه و چندین و چند بار تجدید چاپ شده‌اند. اما دلیل محبوبیت فزاینده این کتاب چیست؟ پاسخ به این سوال را می‌توان از سه منظر عمق، گوناگونی و جذابیت مطالب کتاب بررسی کرد:

۱. عمق مطالب کتاب: این کتاب بر اساس جدیدترین، مهم‌ترین و کامل‌ترین تئوری‌ها، مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌های بازاریابی نگاشته شده است به گونه‌ای که خواندن آن، درک کاملی از بازاریابی و نحوه اجرای آن را در خواننده ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، مطالب این کتاب بیشتر از میان مطالب انتخاب شده‌اند که می‌توانند به صورت عملی و برای حل مشکلات واقعی شرکت‌های مختلف بکار گرفته شوند.

۱. گوناگونی مطالب کتاب: این کتاب تمام موضوعات مرتبط با بازاریابی را به خوبی و به اندازه پوشش می‌دهد به گونه‌ای که کتاب با آموزش مطالب مربوط به مدیریت استراتژیک بازاریابی آغاز می‌شود، با نحوه برنامه‌ریزی بازاریابی در چهار حوزه محصول، قیمت، توزیع و ارتباطات ادامه می‌یابد و در نهایت، با بحث پیرامون نحوه اجرای برنامه‌های بازاریابی در بازارهای داخلی و بین‌المللی پایان می‌پذیرد.
۲. جذابیت مطالب کتاب: مطالب کتاب به گونه‌ای سلیس و ساده و همراه با مثال‌های عملی و واقعی متعددی بیان شده‌اند که خواننده را جذب خود می‌کنند. هر فصل این کتاب با یک مثال عملی آغاز می‌شود و با دو مثال عملی پایان می‌پذیرد و در طول فصل نیز مثال‌های متعددی بیان می‌شود که این نوع سازماندهی مطالب کتاب، بر جذابیت آن افزوده است.

این دلایل از یک سو و عدم ترجمه ویراست جدید این کتاب ارزشمند از سوی دیگر، باعث شد تا ترجمه این کتاب در دستور کار مترجم قرار گیرد تا بلکه بتواند خلأ موجود در زمینه به‌روز نبودن کتاب‌های مرجع بازاریابی در ایران را به نحو مناسبی پر کند. بدون شک، ترجمه چنین کتاب مفصل و حجیمی، آن هم به صورت فردی، کاری بس دشوار بوده و در نتیجه، حاصل ترجمه نیز خالی از اشکال نیست. به همین دلیل، مترجم بر خود لازم می‌داند تا پیشاپیش بابت هر گونه اشکالی در ترجمه از خوانندگان محترم پوزش و از آنها بخواهد تا نظرات و انگیزهای خود را برای اصلاح کتاب در چاپ‌های آینده بیان نمایند.

در پایان لازم می‌دانم تا از حسن مسئولیت‌پذیری جناب آقای مهندس زارع، مدیریت محترم انتشارات نصر، که چاپ این کتاب را بر عهده گرفته‌اند تا از این راه خدمت عظیمی به جامعه بازاریابی ایران نمایند، و همچنین از دوست گرامی‌ام جناب آقای فرهاد شریبانی و خانم لیلا زارعی که زحمت طراحی و صفحه‌آرایی این کتاب را بر دوش داشتند و به خوبی از عهده آن برآمدند، صمیمانه تشکر نمایم.

همچنین، لازم است تا از خانواده، همسر و فرزند خود بابت همراهی در ترجمه این اثر گرانبها قدردانی و بابت اوقاتی که متعلق به آنها بود ولی اینجانب آن را برای این کار خطیر از آنها سلب کردم، از صمیم قلب تشکر کنم.

دکتر مهدی امیرجعفری
بهار ۱۳۹۳

مرور اجمالی کتاب

(نگاه سریع)

کتاب مدیریت بازاریابی نوشته کانلر و کیلر، معتبرترین، به‌روزترین و کامل‌ترین مرجع برای علاقه‌مندان به بازاریابی در سراسر دنیا می‌باشد. این کتاب، جدیدترین تئوری‌ها و نکات کاربردی بازاریابی را به شیواترین بیان ممکن و همراه با مثال‌های عملی از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی برای مخاطبان خود توضیح می‌دهد؛ تئوری‌ها و مثال‌هایی که در سایر کتاب‌های مدیریت بازاریابی، به خصوص کتاب‌های ترجمه شده به زبان فارسی، کمتر یافت می‌شوند. یکی دیگر از ویژگی‌های ارزشمند این کتاب، بیان اجمالی اصلی‌ترین مباحث مربوط به مدیریت نام‌های تجاری می‌باشد که توسط نظریه‌پرداز شهره پرفسور کیلر، به رشته تحریر درآمده است. مهم‌ترین ویژگی‌های کتاب پیش‌رو که ترجمه ویراست چهاردم آن می‌باشد، عبارتند از:

۱. ترجمه آخرین و جدیدترین ویراست کتاب، چاپ سال ۲۰۱۲.
۲. ترجمه کامل و منسجم کتاب شامل تمامی فصل‌ها؛ مثال‌های عملی ابتداء، داخل و انتهای هر فصل؛ و بخش‌های تکمیلی هر فصل مانند بینش بازاریابی و یادداشت بازاریابی.
۳. صفحه‌بندی بر اساس کتاب اصلی و چاپ چهار رنگ و در نتیجه افزایش جذابیت کتاب و درک بهتر متن، شکل‌ها و مثال‌های آن.

فهرست مطالب

بخش ۵

فصل ۱۲: طراحی استراتژی‌های محصول

۴۶۵	
۴۶۷	ویژگی‌ها و طبقه‌بندی محصولات
۴۷۱	ایجاد تمایز
۴۷۷	طراحی محصول
۴۷۹	روابط داخلی محصولات و نام‌های تجاری
۴۹۸	بسته‌بندی، برچسب زدن و ضمانت‌نامه‌ها
۵۰۳	خلاصه فصل
۵۰۴	بحث‌های کاربردی

فصل ۱۳: طراحی و مدیریت خدمات

۵۱۰	ماهیت خدمات
۵۱۹	ولعیت‌های جدید بخش خدمات
۵۲۳	دستیابی به حد اعلای بازاریابی خدمات
۵۳۲	مدیریت کیفیت خدمات
۵۳۸	مدیریت خدمات پشتیبانی از محصول
۵۴۲	خلاصه فصل
۵۴۲	بحث‌های کاربردی

فصل ۱۴: استراتژی‌ها و برنامه‌های

۵۴۷	قیمت‌گذاری
۵۴۹	قیمت‌گذاری چیست؟

تعیین قیمت‌ها

۵۵۶	
۵۷۸	تعدیل قیمت‌ها
	آغاز تغییر قیمت و واکنش به تغییر قیمت رقبا
۵۸۲	
۵۸۷	خلاصه فصل

بخش ۶

فصل ۱۵: طراحی و مدیریت شبکه‌های

۵۹۵	بازاریابی یکپارچه
۵۹۶	شبکه‌های بازاریابی و ارائه ارزش
۶۰۱	نقش شبکه‌های بازاریابی
	تصمیم‌گیری درباره طراحی شبکه‌های
۶۰۷	بازاریابی
	تصمیم‌گیری درباره مدیریت شبکه‌های
۶۱۴	بازاریابی
۶۲۰	یکپارچگی شبکه‌های بازاریابی
۶۲۵	تضاد همکاری و رقابت
۶۳۰	تجارت الکترونیک
۶۳۳	تجارت از طریق تلفن همراه
۶۳۵	خلاصه فصل

فصل ۱۶: مدیریت خرده‌فروشی‌ها،

۶۴۱	عمده‌فروشی‌ها و تدارکات
-----	-------------------------

۷۶۰	خلاصه فصل
۷۶۱	بحث‌های کاربردی
	فصل ۱۹: مدیریت ابزارهای ارتباطی
	شخصی: بازاریابی مستقیم و تعاملی،
	بازاریابی دهان به دهان و فروش
۷۶۷	شخصی
۷۶۹	بازاریابی مستقیم
۷۷۵	بازاریابی تعاملی
۷۸۳	بازاریابی دهان به دهان
۷۹۵	طراحی نیروی فروش
۸۰۱	مدیریت نیروی فروش
۸۰۸	اصول فروش شخصی
۸۱۰	خلاصه فصل

بخش ۸

	فصل ۲۰: معرفی پیشنهادات بازاریابی
۸۱۷	جدید
۸۱۹	گزینه‌های محصولات جدید
۸۲۰	چالش‌های توسعه محصولات جدید
۸۲۲	ترتیبات سازمانی
	مدیریت فرایند توسعه محصولات جدید: ایده‌ها
۸۲۸	
۸۳۷	مدیریت فرایند توسعه:
۸۳۷	از مفهوم محصول تا استراتژی
۸۴۵	مدیریت فرایند توسعه:
۸۴۵	از توسعه محصول تا تجاری‌سازی
	فرایند پذیرش محصول جدید توسط مشتری
۸۵۲	

۶۳۲	خرده‌فروشی
۶۶۰	نام‌های تجاری اختصاصی
۶۶۳	عمده‌فروشی
۶۶۷	تدارکات بازار
۶۷۶	خلاصه فصل
۶۷۷	بحث‌های کاربردی

بخش ۷

	فصل ۱۷: طراحی و مدیریت ارتباطات
۶۸۳	بازاریابی یکپارچه
۶۸۵	نقش ارتباطات بازاریابی
	طراحی سیستم ارتباطات بازاریابی اثربخش
۶۹۳	
	تصمیم‌گیری درباره آمیخته ارتباطات
۷۰۵	بازاریابی
	مدیریت فرایند ارتباطات بازاریابی یکپارچه
۷۱۱	
۷۱۵	خلاصه فصل
۷۱۵	بحث‌های کاربردی
	فصل ۱۸: مدیریت ارتباطات انبوه:
	تبلیغات، ترویج فروش، رویدادها و
۷۲۱	تجربه‌ها و روابط عمومی
۷۲۳	طراحی و مدیریت برنامه‌های تبلیغاتی
	تصمیم‌گیری درباره رسانه و اندازه‌گیری
۷۳۲	نتایج
۷۳۳	ترویج فروش
۷۵۰	رویدادها و تجربه‌ها
۷۵۶	روابط عمومی

۸۵۶	خلاصه فصل	۹۳۲	پایه‌سازی و کنترل بازاریابی
۸۵۶	بحث‌های کاربردی	۹۳۷	آینده بازاریابی
		۹۳۲	خلاصه فصل
فصل ۲۱: نفوذ در بازارهای جهانی ۸۶۱		۹۳۳	بحث‌های کاربردی
۸۶۳	رقابت در بازارهای جهانی	۹۳۸	پیوست فصل ۲۲
	تصمیم‌گیری در خصوص حضور در بازارهای	۹۳۸	ابزارهای کنترل بازاریابی
۸۶۴	خارجی		
	تصمیم‌گیری درباره انتخاب بازارهای هدف	۹۵۶ پیوست	
۸۶۶			اقدامات و برنامه‌های بازاریابی شرکت سونیک
	تصمیم‌گیری درباره نحوه ورود به بازارهای	۹۵۶	
۸۷۵	خارجی		آشنایی با برنامه‌ریزی بازاریابی
۸۷۹	تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های بازاریابی		نمونه‌ای از یک برنامه بازاریابی: شرکت
۸۹۱	اثرات کشور مبدأ	۹۵۸	سونیک
۸۹۵	تصمیم‌گیری درباره سازمان بازاریابی		تکالیف فصل‌های مختلف مرتبط با برنامه
۸۹۷	خلاصه فصل	۹۶۷	بازاریابی سونیک
۸۹۸	بحث‌های کاربردی	۹۷۶ واژه‌نامه موضوعی	
فصل ۲۲: مدیریت سازمان بازاریابی با			
۹۰۳ رویکرد بنفدمدت		۹۸۸ واژه‌نامه (انگلیسی - فارسی)	
۹۰۵	روندهای بازاریابی اجرایی	۹۹۰ نمایه	
۹۰۷	بازاریابی داخلی		
۹۱۶	مسئولیت اجتماعی بازاریابی		



بخش

- فصل ۱۲ | طراحی استراتژی‌های محصول
- فصل ۱۳ | طراحی و مدیریت خدمات
- فصل ۱۴ | استراتژی‌ها و برنامه‌های قیمت‌گذاری

طراحی استراتژی های محصول



این نمایشگاه تجاری که در آوریل سال ۲۰۰۹ در شانگهای چین برگزار شد، یکی از مکان های معرفی خودروی فورد فیستای بود.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. منظور از ویژگی های یک محصول چیست و بازاریاب ها چگونه محصولات مختلف را طبقه بندی می کنند؟
۲. شرکت ها برای متمایز کردن محصولات خود از چه روش هایی استفاده می کنند؟
۳. چرا طراحی محصول مهم است و چه عواملی بر یک طراحی خوب اثر می گذارند؟
۴. شرکت ها آمیخته محصول و خطوط محصولات خود را چگونه ایجاد و مدیریت می کنند؟
۵. شرکت ها چگونه می توانند با ترکیب خطوط محصول، نام های تجاری همکار و اجزاء محصول را به وجود آورند؟
۶. شرکت ها از بسته بندی، پرچسب زدن، خدمات پس از فروش و ضمانت نامه چگونه استفاده می کنند؟

در قلب یک نام تجاری بزرگ و موفق، یک محصول بزرگ و موفق قرار دارد. محصول یکی از عناصر کلیدی پیشنهادات بازاریابی شرکت‌ها است. در اکثر موارد، رهبران بازار، محصول یا خدمت بسیار با کیفیتی که ارزش زیادی برای مشتریان خلق می‌کند را به بازار عرضه می‌کنند.

شرکت خودروسازی فورد، اوضاع بسیار سختی را در اوایل قرن ۲۱م پشت سر گذاشت. بحث‌های جدی پیرامون امنیت، فروش‌ترین خودروی این شرکت (فورد اکسپلورر) و افزایش شدید قیمت سوخت و در نتیجه کاهش فروش کامیون‌ها و ون‌های فورد باعث شد تا شرکت با محدودیت‌های مالی بسیار شدیدی مواجه شود. در آن زمان، مهم‌ترین دغدغه فورد این بود که مردم فکر می‌کردند خودروهای فورد، کیفیت بالایی ندارند. آلن مولالی، مدیرعامل جدید شرکت، در سال ۲۰۰۶ کارش را آغاز کرد و تصمیم گرفت فورد را به مسیر جدیدی هدایت کند. با این که نپذیرفتن کمک‌های دولت در اوج بحران مالی، اعتبار شرکت را افزایش داد اما مولالی به خوبی می‌دانست که فورد، خودروهای قابل اتکاء، شیک و با قیمت مناسبی دارد که سرمایه‌گذاری روی آنها یا آینده شرکت را می‌سازد یا آن را نابود می‌کند. در این بین، طراحی مجدد خودروی فورد فیوژن و افزودن امکانات رفاهی جدید به آن و تولید و معرفی نسل دوگانه‌سوز و دوستدار محیط زیست آن، توجه مشتریان را به خود جلب کرد. افزودن امکانات جدید مثل یک یخچال کوچک به خودروی شامسی بلند و هفت صندلی فورد فلیکس نیز فروش این محصول را افزایش داد.

مولالی به درستی تشخیص داده بود که می‌تواند با بهره‌گیری از امکانات وسیع تولیدی فورد و با کمک طراحی مجدد خودروهای خوب شرکت، این خودروها را در سراسر جهان به فروش برساند. نتیجه این تفکر و انجام تحقیقات بازاریابی وسیع در سراسر جهان، منجر به طراحی خودروهای جدیدی مثل خودروی بنون صنوق فورد فیستا شد. بنده این خودرو کاملاً شبیه خودروهای اسپورت و مسابقه‌ای طراحی شده بود. چراغ‌های بزرگ آن مثل خودروهای لوکس و گران قیمت بود و داشبورد این خودرو هم مثل یک رایانه بسیار پیشرفته طراحی شده بود. بعد از موفقیت فیستا در نمایشگاه‌های خودرو در چین، اروپا و آمریکا بود که فورد مطمئن شد این خودرو در بازار هم موفق خواهد شد. فورد برای بازاریابی فیستا، بر بازاریابی تجربه‌آفرین و استفاده از وبسایت‌های اجتماعی تمرکز کرد.

فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی با طراحی پیشنهادی که باید نیاز یا خواسته‌ای را برآورده کند، آغاز می‌شود. مشتریان برای ارزیابی پیشنهادات مختلف، از سه معیار اصلی استفاده می‌کنند: ویژگی‌ها و کیفیت محصولات، آمیخته و کیفیت خدمات و قیمت (شکل ۱-۱۲). در این فصل، ما درباره طراحی استراتژی‌های محصول بحث می‌کنیم. در فصل ۱۳، طراحی و عرضه خدمات بررسی می‌شود. فصل ۱۴ نیز به بحث قیمت اختصاص داده شده است. به نظر ما، شرکت‌ها باید از این سه معیار برای بهبود جایگاه رقابتی خود استفاده کنند.

قبل از معرفی این محصول به بازار آمریکا، فورد، ۱۵۰ نمونه از فیستا را در سراسر آمریکا و برای تست رانندگی در اختیار مردم قرار داد و ۱۰۰ نمونه از آن را در اختیار وبلاگ‌نویسان قرار داد تا آنها تجربه رانندگی با فیستا را در وبلاگ‌هایشان منتشر کنند. محصول و برنامه‌های بازاریابی خلافت فورد به خوبی جواب دادند. در حالی که بقیه خودروسازان آمریکایی شرایط سختی را پشت سر می‌گذاشتند، صف انتظار خرید فیستا به هزاران خریدار رسید و فورد توانست سود خوبی را از محل عرضه این خودرو در سه ماهه اول سال ۲۰۱۰ به دست آورد.^۱

ویژگی‌ها و طبقه‌بندی محصولات

قیمت‌های ارزش - محور



شکل ۱۲-۱

اجزای پیشنهاد بازاریابی

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که محصول یک پیشنهاد ملموس و عینی است، اما بازاریاب‌ها معتقدند که محصول فراتر از اینها است. به طور کلی، محصول چیزی است که می‌توان برای ارضای یک نیاز یا خواسته به بازار عرضه کرد. مفهوم «محصول» تمامی محصولات فیزیکی، خدمات، تجربه‌ها، رویدادها، اشخاص، مکان‌ها، دارایی‌ها، سازمان‌ها، اطلاعات و ایده‌ها را پوشش می‌دهد.

سطوح محصول: سلسله مراتب ارزش ارائه‌شده به مشتری

در طراحی پیشنهادات بازاریابی، بازاریاب‌ها به پنج سطح از محصول توجه می‌کنند (شکل ۱۲-۲). مطابق این شکل، هر طبقه‌ای از محصولات ارزش بیشتری را به مشتریان عرضه می‌کند.

- **منافع اصلی:** اساسی‌ترین سطح یک محصول را تشکیل می‌دهند. منافع اصلی عبارتند از خدمت یا منفعتی که مشتری برای کسب آن محصول را می‌خرد. به عنوان مثال، میهمان یک هتل و آرامش و خواب را می‌خرد. با این دیدگاه، بازاریاب باید به محصول به عنوان «مجموعه‌ای از منافع» نگاه کند.
- در سطح دوم، بازاریاب منافع اصلی را به یک **محصول اصلی** تبدیل می‌کند. به عنوان مثال، یک هتل برای عرضه منافع اصلی به میهمانان خود باید اتاقی را فراهم کند که تخت‌خواب، حمام، حوله، میز، آینه و کمد داشته باشد.
- در سطح سوم، بازاریاب باید **محصول مورد انتظار** را طراحی کند. محصول مورد انتظار، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و شرایطی است که مشتری هنگام خرید محصول انتظار دارد آنها را به دست آورد. به عنوان مثال، میهمان یک هتل انتظارات مشخصی دارد: یک تخت‌خواب مرتب و تمیز، حوله تازه، لامپ‌های سالم و سکوت نسبی.
- در سطح چهارم، بازاریاب **محصول مکمل** را طراحی می‌کند. محصول مکمل از ویژگی‌ها و شرایطی فراتر از حد انتظار مشتریان تشکیل می‌شود. در کشورهای توسعه‌یافته، موضع نام‌های تجاری و رقابت بین شرکت‌ها در این سطح از محصولات شکل می‌گیرند. اما در کشورهای در حال توسعه و نوظهور مثل هند و برزیل، شرکت‌ها در سطح محصول مورد انتظار با یکدیگر رقابت می‌کنند.
- در سطح پنجم، بازاریاب باید **محصول بالقوه** را پیش‌بینی کند. محصول بالقوه عبارت است از ویژگی‌ها و بهبودهای مکمل و اضافه‌ای که در آینده به محصول افزوده می‌شوند. در این سطح، شرکت‌ها محصولات جدید خود را طراحی و پیشنهادات بازاریابی‌شان را از پیشنهادات بازاریابی سایر رقبا متمایز می‌کنند.



شکل ۱۲-۲

پنج سطح محصول

افزایش تمایز بین محصولات و شدت رقابت بین شرکت‌ها در سطح محصولات مکمل، بازاریاب‌ها را به بررسی دقیق «سیستم مصرفی» مشتریان سوق می‌دهد. سیستم مصرفی به معنی روش خرید و مصرف محصول و خدمات همراه آن است.^۲ بازاریاب‌ها به خوبی می‌دانند که افزودن ویژگی‌های جدید به محصول مکمل، هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، با گذشت زمان، ویژگی‌های جدید به سطح محصول مورد انتظار تنزل پیدا می‌کنند و در نتیجه، شرکت باید همواره آن ویژگی‌ها را عرضه کند. به عنوان مثال، مشتریان امروزی هتل‌ها انتظارات جدیدی دارند: داشتن تلویزیون کابلی یا ماهواره‌ای با کنترل از راه دور، دسترسی به اینترنت پرسرعت و داشتن حداقل دو خط تلفن آزاد. این شرایط و ویژگی‌ها در گذشته‌ای نه چندان دور جزء محصولات مکمل هتل‌ها بودند اما امروزه به محصول مورد انتظار تبدیل شده‌اند. در حالی که بسیاری از شرکت‌ها در حال افزایش ویژگی‌های محصولات مکمل و قیمت‌های خود هستند، شرکت‌های دیگری نیز وارد بازار شده‌اند که از استراتژی محصول لخت (Stripped-down product) تبعیت می‌کنند. این شرکت‌ها ویژگی‌های چندانی را به محصولات مکمل خود نمی‌افزایند و در نتیجه قیمت‌های پایینی را از مشتریان‌شان مطالبه می‌کنند. به عنوان مثال، همزمان با تولد هتل‌های بسیار لوکس فور سیزن و ریتز-کارلتون، مشتریان شاهد تولد هتل‌های ارزان قیمت و خوبی مثل سیکس و کامفورت این هستند. این هتل‌های ارزان ولی خوب، کسانی را هدف گرفته‌اند که از یک هتل، ارائه منافع و محصول اصلی را انتظار دارند.

چیمپ استون کانپینر تمایز کردن چه محصولی از تمایز کردن «کارتن‌های مقوایی مخصوص بسته‌بندی محصولات» سخت‌تر است؛ با وجود سختی بسیار، چیمپ استون کانپینر این کار را انجام داده است. این شرکت کارتن‌های مقوایی مخصوص بسته‌بندی را به شرکت‌های بزرگی مثل قیری ام عرضه می‌کند. چیمپ استون کانپینر با عقد قرارداد با شرکت‌های حمل و نقل محلی و تامین کارتن‌های مورد نیاز این شرکت‌ها، رهبری بازار کارتن‌های مخصوص بسته‌بندی را در دست گرفته است. این شرکت برای تمایز شدن از رقبا از استراتژی ساده‌ای تبعیت می‌کند: عرضه چسب، طناب و سایر لوازم مورد نیاز برای بسته‌بندی محکم محصولات و اسباب و اثاثیه. مدیر عملیات این شرکت می‌گوید: «ما مشتریان ما دوست داریم که با یک تلفن تمام وسایل و لوازم مورد نیاز برای بسته‌بندی محصولات مختلف را دریافت کنند. ما هم این کار را برای آنها انجام می‌دهیم».

شرکت چیمپ استون کانپینر، برای ارائه ارزش‌های بیشتر به مشتریان، همراه با کارتن‌های مقوایی، اسکناس‌های دیگری را هم در اختیار مشتریان قرار می‌دهد.



طبقه‌بندی محصولات

از دیرباز، بازاریاب‌ها محصولات را بر اساس سه ویژگی «دوام»، «ملموس بودن» و «کاربرده» به طبقات مختلفی تقسیم می‌کنند. هر طبقه محصول نیازمند تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی متفاوتی است.^۵

دوام و ملموس بودن بازاریاب‌ها محصولات را بر اساس دو معیار دوام و ملموس بودن به سه طبقه تقسیم می‌کنند:

۱. محصولات بی‌دوام: محصولات ملموسی هستند که معمولاً با یک یا چند بار مصرف تمام می‌شوند. محصولات مثل نوشابه و صابون در این طبقه قرار دارند. چون نرخ خرید این محصولات بسیار بالا است، بهترین استراتژی‌های بازاریابی برای این قبیل محصولات عبارتند از: «توزیع گسترده» و «دسترس بودن در تمامی فروشگاه‌ها»، «حاشیه سود پایین» و «تبلیغات سنگین برای تشویق مشتریان به خرید و مصرف مداوم محصول».

۴. محصولات یادوام: محصولات ملموسی هستند که معمولاً بارها استفاده می‌شوند. محصولات مانند یخچال، ماشین‌آلات صنعتی و لباس در این طبقه قرار می‌گیرند. بهترین استراتژی‌های بازاریابی برای این قبیل محصولات عبارتند از: «فروش شخصی»، «خدمات مناسب»، «حاشیه سود بالا» و «ضمانت محصولات».

۳. خدمات: کالاهای ناملموس، غیرقابل تفکیک، متغیر و غیرقابل ذخیره را «خدمات» می‌نامند. با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص خدمات، بهترین استراتژی‌های بازاریابی برای این قبیل محصولات عبارتند از: «کنترل کیفیت دقیق و مستمر»، «افزایش اعتبار شرکت» و «انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر». خدماتی مثل آرایشگری، مشاوره حقوقی و خدمات تعمیراتی در این طبقه قرار دارند.

طبقه‌بندی کالاهای مصرفی بازاریاب‌ها برای طبقه‌بندی کالاهای مصرفی از معیار «عادت‌های خرید» استفاده می‌کنند. با کمک این معیار، بازاریاب‌ها، کالاهای مصرفی را به چهار گروه کالاهای آسان (Convenience goods)، کالاهای بازاری (Shopping goods)، کالاهای ویژه (Specialty goods) و کالاهای ناخواسته (Unsought goods) تقسیم می‌کنند.

مصرف‌کنندگان معمولاً کالاهای آسان را به صورت مستمر، سریع و با حداقل درگیری ذهنی خریداری می‌کنند. به عنوان مثال، نوشیدنی‌های غیرالکلی، صابون و روزنامه جز کالاهای آسان طبقه‌بندی می‌شوند. بازاریاب‌ها، کالاهای آسان را به چند طبقه تقسیم می‌کنند: **کالاهای ضروری (Staples)**، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کنندگان به صورت مستمر آنها را می‌خرند. به عنوان مثال، حبه‌ی زیادی از مصرف‌کنندگان آمریکایی به صورت مستمر و از روی عادت سی‌گاره‌قرنگی هاینز، خمیردندان کرست و شیرینی فندقی ریتز را خریداری می‌کنند.

کالاهای هوس (Impulse goods)، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کننده بدون برنامه‌ریزی قبلی و جستجوی زیاد و بر اساسی یک هوس زودگذر آنها را می‌خرند. به عنوان مثال شکلات و مجله در بیشتر موارد در طبقه کالاهای هوسی قرار می‌گیرند. **کالاهای اضطراری (Emergency goods)**، کالاهای آسانی هستند که مصرف‌کننده در موارد اضطراری و برای رفع یک نیاز فوری آنها را می‌خرند. به عنوان مثال، خرید چتر در یک روز بارانی یا خرید چکمه و دستکش در نخستین روز برفی در طبقه کالاهای اضطراری قرار می‌گیرند. بنابراین، تولیدکنندگان کالاهای هوسی و کالاهای اضطراری، محصولات‌شان در مکان‌هایی عرضه می‌کنند که یا مصرف‌کننده را به هوس می‌اندازند یا ضرورت خرید محصول را به وی یادآوری می‌کنند.

کالاهای بازاری، کالاهای مصرفی‌ای هستند که مصرف‌کنندگان هنگام خرید آنها از معیارهایی مثل «تناسب داشتن»، «کیفیت»، «قیمت» و «مد» برای مقایسه کالاهای نام‌های تجاری مختلف استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، مبل‌مان، لباس، خودرو و لوازم منزل در طبقه کالاهای بازاری قرار می‌گیرند. بازاریاب‌ها این طبقه را نیز به چند طبقه دیگر تقسیم می‌کنند. **کالاهای بازاری همگن (Homogeneous shopping goods)**، کالاهای بازاری هستند که کیفیت مشابه و نزدیک اما قیمت‌های مختلفی دارند. **کالاهای بازاری ناهمگن (Heterogeneous shopping goods)**، کالاهای بازاری هستند که ویژگی‌ها و کیفیت‌های مختلفی دارند. افزون بر این، قیمت این کالاها نیز متفاوت است. شرکت‌هایی که کالاهای بازاری ناهمگن عرضه می‌کنند باید محصولات متنوعی را تولید و نیروهای فروش مجرب و آموزش‌دیده‌ای را استخدام کنند.

کالاهای ویژه، کالاهای مصرفی‌ای هستند که مشخصات و ویژگی‌های منحصر به فرد یا نام تجاری متمایزی دارند. به عنوان مثال، خودروهای لوکس، ضبط‌صوت‌های استریویی گران قیمت، دوربین‌های عکس‌برداری حرفه‌ای و کت و شلوارهای مردانه گران قیمت در طبقه کالاهای ویژه قرار می‌گیرند. مصرف‌کنندگان برای خرید کالاهای ویژه، تلاش ذهنی و فیزیکی قابل توجهی را از خود نشان می‌دهند. به عنوان مثال، بسیاری از مصرف‌کنندگان برای رسیدن به نمایندگی مردس بسز و خرید خودروی بنز مورد نظرشان، مسافت‌های طولانی‌ای را طی می‌کنند. مصرف‌کنندگان در خرید کالاهای ویژه از «معیارهای مقایسه‌ای» استفاده نمی‌کنند.

کالاهای ناخواسته، کالاهای مصرفی‌ای هستند که مصرف‌کنندگان در شرایط عادی از وجود آنها بی‌خبرند یا تمایلی به خرید آنها ندارند. به عنوان مثال، کالاهایی مثل بیمه‌های عمر، قبر، تابوت و دایره‌المعارف‌ها در طبقه کالاهای ناخواسته قرار می‌گیرند. فروش کالاهای ناخواسته نیازمند تبلیغات و فروش شخصی سنگین است.

طبقه‌بندی کالاهای صنعتی بازاریاب‌ها، کالاهای صنعتی را بر اساس دو معیار «هزینه» و «چگونگی استفاده» از کالا در فرایند تولیدی، به مواد اولیه و قطعات، کالاهای سرمایه‌ای و خدمات تجاری طبقه‌بندی می‌کنند. **مواد اولیه و قطعات**، کالاهایی هستند که خریدار، آنها را برای تولید کالای دیگری به کار می‌گیرد. بازاریاب‌ها، مواد اولیه و قطعات را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند: مواد خام و مواد و قطعات ساخته‌شده. **مواد خام** خود به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: **محصولات کشاورزی** (مثل گندم، کتان، دام و طیور، میوه و سبزیجات) و **مواد طبیعی** (مثل ماهی، چوب، نفت و ذغال سنگ). بیشتر تولیدکنندگان محصولات کشاورزی، محصولات خود را از طریق واسطه‌های فروششی که محصولات را می‌خرند و آنها را درجه‌بندی، انبار و جابه‌جا می‌کنند، به فروش می‌رسانند. با توجه به فصلی بودن و فسادپذیری محصولات کشاورزی، تولیدکنندگان این محصولات باید برای فروش محصولات خود تمهیدات خاصی را در نظر بگیرند. از سوی دیگر، به دلیل همگن بودن محصولات کشاورزی، تولیدکنندگان این محصولات جز در موارد خاصی، از برنامه‌های تبلیغاتی و ترویج فروش استفاده نمی‌کنند. با این وجود، برخی از انجمن‌های تولیدکنندگان محصولات کشاورزی برای افزایش مصرف محصول خاصی از برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی کمک می‌گیرند. برخی دیگر از تولیدکنندگان نیز از نام‌های تجاری خاصی استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، می‌توان به «کاهوی دل»، «سیب مژ» و «موز چیکویتا» اشاره کرد.

عرضه مواد طبیعی بسیار محدود است. مواد طبیعی عموماً به صورت عمده به فروش می‌رسند. تولیدکنندگان این محصولات عموماً کار بازاریابی و فروش محصولات را نیز خودشان انجام می‌دهند و محصولات‌شان را به صورت مستقیم به کارخانه‌ها و بازارهای مختلف می‌فروشند. به دلیل وابستگی مصرف‌کنندگان به محصولات طبیعی، قراردادهای بلندمدت بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، یک امر عادی و مرسوم است. مصرف‌کنندگان مواد طبیعی در مقایسه عرضه‌کنندگان مختلف، دو عامل «قیمت» و «ارسال به موقع و قابل اطمینان» را مد نظر قرار می‌دهند.

مواد و قطعات ساخته‌شده به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: ماده اولیه (مثل آهن، نخ، سیمان و سیم) و قطعه اولیه (مثل قطعات موتور، لاستیک و چدن). استفاده از **ماده اولیه** بعد از پردازش و ساخت آن امکان‌پذیر است. به عنوان مثال: آهن به فولاد و نخ به پارچه تبدیل می‌شوند. به دلیل استاندارد و همگن بودن مواد اولیه، خریداران در ارزیابی‌های خود به دو عامل «قیمت» و «قابلیت اطمینان کالا» توجه می‌کنند. **قطعات اولیه** به صورت مستقیم در تولید محصول نهایی استفاده می‌شوند و خریدار تغییری در آنها ایجاد نمی‌کند. به عنوان مثال: شرکت‌های خودروسازی از قطعات موتور به صورت مستقیم در تولید خودرو استفاده می‌کنند و لاستیک هم در مرحله نهایی روی خودرو نصب می‌شود. تولیدکنندگان قطعات اولیه معمولاً محصولات‌شان را به صورت مستقیم به خریداران عرضه می‌کنند. در این میان، خریداران به دو عامل «قیمت» و «خدمات» اهمیت می‌دهند. در این میان، «نام تجاری» و «تبلیغات» اهمیت کمتری دارند.

کالاهای سرمایه‌ای، کالاهای بادوامی هستند که در فرایند تولید و کنترل محصولات به کار می‌روند. کالاهای سرمایه‌ای خود به دو گروه تقسیم می‌شوند: کالاهای نصب‌شدنی و تجهیزات. گروه **کالاهای نصب‌شدنی** به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود: ساختمان (مثل ساختمان کارخانه‌ها و ادوات) و تجهیزات تولیدی (مثل ژنراتورهای برق، دستگاه‌های پرس، رایانه‌های بزرگ و آسانسور). کالاهای نصب‌شدنی قیمت‌های بسیار بالایی دارند. مشتریان این کالاها عموماً کالای مورد نیازشان را به صورت مستقیم از تولیدکننده تهیه می‌کنند. فرایند خرید کالاهای نصب‌شدنی معمولاً بسیار طولانی است و دو طرف درگیر مذاکرات پیچیده‌ای می‌شوند. از طرف دیگر، تولیدکنندگان این کالاها از نیروی فروش حرفه‌ای و آموزش‌دیده استفاده می‌کنند. افزون بر این، تولیدکنندگان باید توانایی تولید سفارشی و ارائه خدمات پس از فروش مناسب را داشته باشند. در فروش این قبیل محصولات، تبلیغات در مقایسه با فروش شخصی از اهمیت کمتری برخوردار است.

گروه **تجهیزات** به دو گروه اصلی تقسیم می‌شود: تجهیزات و لوازم تولیدی قابل حمل (مثل انواع آچارهای دستی و جراثیل) و تجهیزات اداری (مثل رایانه‌های شخصی، میز و صندلی اداری). هیچ خریداری از تجهیزات به عنوان بخشی از محصول نهایی استفاده نمی‌کند. همچنین، عمر تجهیزات معمولاً کمتر از عمر کالاهای سرمایه‌ای

است. با وجود این که تعدادی از تولیدکنندگان تجهیزات از روش فروش مستقیم استفاده می‌کنند، اما بیشتر تجهیزات، توسط واسطه‌های فروش فروخته می‌شوند، زیرا خریداران بسیار پراکنده هستند، تعداد خریداران بسیار زیاد و مقدار سفارشات بسیار کم است. در خرید تجهیزات، خریداران به «کیفیت»، «ویژگی‌ها»، «قیمت» و «خدمات» توجه می‌کنند. در فروش تجهیزات هم تبلیغات نقش کمتری دارد اما برخی شرکت‌ها از تبلیغات هم استفاده می‌کنند.

تدارکات و خدمات تجاری، محصولات و خدمات کم‌دوامی هستند که فرایند توسعه یا کنترل محصولات ساخته شده را تسهیل می‌کنند. تدارکات به دو بخش تقسیم می‌شوند: *خدمات نظامی* (مثل نقاشی ساختمان‌های اداری و تمیز کردن محیط‌های تولیدی) و *تدارکات عملیاتی* (مثل روغن کاری دستگاه‌ها، سوخت‌رسانی و ملزومات اداری مثل کاغذ و خودکار). نقش کارکردی تدارکات در بازارهای صنعتی شبیه کالاهای آسان در بازارهای مصرفی است: خرید این اقلام مستلزم درگیری ذهنی و فیزیکی بسیار کمی است و شرکت‌ها معمولاً از فرایندهای خرید طولانی مدت و مستمر استفاده می‌کنند. این محصولات عموماً به وسیله واسطه‌های فروش عرضه می‌شوند، زیرا ارزش واحد این محصولات بسیار کم است و خریداران بسیار زیاد و پراکنده هستند. در بازاریابی این محصولات، «قیمت» و «خدمات» نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

خدمات تجاری به دو بخش اصلی تقسیم می‌شوند: *خدمات تعمیر و نگهداری* (مثل تعمیر دستگاه‌های تولیدی و تعمیر تجهیزات اداری از قبیل دستگاه نکتیر) و *خدمات مشاوره‌ای* (مثل خدمات مشاوره حقوقی، مشاوره‌های مدیریتی و تبلیغات). خدمات تعمیر و نگهداری عموماً از سوی شرکت‌های کوچک یا تولیدکننده اصلی دستگاه ارائه می‌شوند. در بازاریابی خدمات مشاوره‌ای «اعتبار فروشنده» و «کارمندان حرفه‌ای فروشنده» نقش بسیار مهمی دارند.

ایجاد تمایز

برای این که برای یک محصول، نام تجاری مناسب انتخاب شود، آن محصول باید از محصولات سایر رقبا متمایز باشد. محصولات فیزیکی از نظر «ظرفیت تمایزپذیری» متفاوت هستند. در یک سر طیف، ما با محصولاتی مواجه هستیم که ظرفیت تمایزپذیری بسیار کمی دارند، محصولاتی مثل مرغ، آسپیرین و فولاد از این نوع هستند. با این وجود، برخی بازاریاب‌ها این محصولات را نیز متمایز کرده‌اند. به عنوان مثال مرغ پردو، آسپیرین بایر و فولاد نانای هند از جمله محصولاتی هستند که خود را از محصولات رقبا متمایز کرده‌اند. به عنوان مثالی دیگر، پروکتر اند گمبل پودرهای لباس‌شویی تقریباً مشابهی را با سه نام تجاری مختلف به بازار عرضه می‌کنند: تاید، چیر و گین. در سر دیگر طیف، ما با محصولاتی مواجه هستیم که ظرفیت تمایزپذیری بسیار بالایی دارند، محصولاتی مثل خودرو، ساختمان‌های تجاری و میلمان از این نوع محصولات هستند. بازاریاب‌های این محصولات از روش‌های ایجاد تمایز متنوعی استفاده می‌کنند: «تغییر فرم»، «تغییر ویژگی‌ها»، «تولید سفارشی»، «بهبود کیفیت عملکردی»، «افزایش کیفیت انطباقی»، «افزایش دوام»، «افزایش قابلیت اطمینان»، «افزایش تعمیرپذیری» و «تغییر سبک». افزون بر این، «تغییر طراحی محصول» یکی دیگر از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تمایز است، به همین دلیل ما این روش را به صورت جداگانه بررسی می‌کنیم.

روش‌های متمایز کردن محصولات

تغییر فرم محصول شرکت‌ها، فرم محصولات خود را با تغییر «اندازه»، «شکل» یا «ساختار فیزیکی» محصول، تغییر می‌دهند. به عنوان مثال، به فرم‌های مختلف قرص‌های آسپیرین توجه کنید. هر چند آسپیرین یک محصول ثابت و همگن است، اما شرکت‌ها با تغییر اندازه، شکل، رنگ، روکش یا زمان تأثیرگذاری آن، آسپیرین‌های متمایزی را به بازار عرضه می‌کنند.

تغییر ویژگی‌های محصول بیشتر محصولات موجود را می‌توان با کم یا زیاد کردن ویژگی‌های مختلف، از یکدیگر متمایز کرد. شرکت‌ها برای تغییر ویژگی‌های محصولات خود روش خاصی را به کار می‌گیرند. در این روش، بازاریاب‌ها از خریداران محصول می‌خواهند که ویژگی‌های مدنظرشان و ارزش هر یک از آنها را تعیین کنند؛ سپس بازاریاب‌ها با در نظر گرفتن ارزش هر ویژگی و هزینه‌های افزودن آن، ویژگی‌های جدیدی را انتخاب و به محصول اضافه می‌کنند. علاوه بر این، شرکت‌ها هنگام افزودن ویژگی جدید باید پاسخ مناسبی به این سوالات بدهند: «چند درصد از مشتریان هدف خواهان این ویژگی هستند؟»، «افزودن این ویژگی چقدر زمان می‌برد؟» و «آیا رقیب می‌تواند از این ویژگی تقلید کند؟»^۲

بازاریاب‌ها هنگام افزودن ویژگی‌های جدید باید مراقب دام «بی‌خاصیت شدن ویژگی‌ها» باشند. برای دوری از این دام، شرکت‌ها باید: ۱) ویژگی‌های جدید را اولویت‌بندی کنند و ۲) روش مناسبی را برای آگاه کردن مشتریان هدف از ویژگی‌های جدید و چگونگی استفاده از آنها بیابند.^۳ همچنین، بازاریاب‌ها باید به هزینه‌های افزودن ویژگی‌های جدید و تأثیر آن بر قیمت محصول نیز توجه کنند. برخی شرکت‌ها، با تولید سفارشی، ویژگی‌های مورد نظر مشتریان را به محصول اضافه و در نتیجه قیمت‌های بالایی را از مشتریان مطالبه می‌کنند. برخی دیگر از شرکت‌ها، ویژگی‌های استاندارد را به محصول اضافه می‌کنند و در نتیجه قیمت محصول چندان افزایش نمی‌یابد.

تولید سفارشی برخی شرکت‌ها با کمک روش‌های تولید سفارشی، برای هر مشتری محصولات متمایزی را تولید می‌کنند. با افزایش توانایی شرکت‌ها در زمینه جمع‌آوری اطلاعات دقیق درباره خواسته‌های مشتریان و توانایی‌های تولیدی اعضای شبکه تأمین از یک سو و افزایش انعطاف‌پذیری خطوط تولیدی از سوی دیگر، امکان سفارشی کردن محصولات، پیام‌ها و رسانه‌های ارتباطی افزایش یافته است. با کمک روش‌های تولید سفارشی انبوه، شرکت‌ها، فهرست خواسته‌ها و نیازمندی‌های تک تک مشتریان را می‌گیرند و محصول سفارشی خاصی را برای هر یک از آنها تولید می‌کنند.^۴

به عنوان مثال، لیوایز و لندز اند جزم نخستین شرکت‌هایی بودند که شلوارهای جین سفارشی را به بازار عرضه کردند. بعد از این شرکت‌ها، سایر شرکت‌های تولیدکننده لباس مجبور شدند خطوط تولید سفارشی را راه‌اندازی کنند. شرکت اسکای لایت هم با تبعیت از رویکرد طراحی «شیء، محوره»، تولید سفارشی پنجره‌های سقفی را آغاز کرده است. به عنوان مثالی دیگر، ۶۰٪ از ۳۰،۰۰۰ خودروی ون بی.ام.و که در آمریکا به فروش می‌رسند، به صورت سفارشی تولید می‌شوند. به طور مثال، دو بانکدار بزرگ آمریکایی، در سفارش‌شان، خواهان نصب پاله‌های کوسه‌های شکل روی سقف خودروشان شدند. نکته مهم در بحث تولید سفارشی این است که مشتریان باید بدانند که چطور می‌توانند خواسته‌هایشان را بیان کنند. برای این کار، شرکت‌ها برنامه‌هایی را به عنوان «راهنمای سفارشی کردن محصولات» توسعه داده‌اند.^۵

بهبود کیفیت عملکردی بازاریاب‌ها از نظر سطح کیفی، محصولات را به چهار گروه «پایین»، «متوسط»، «بالا» و «عالی» تقسیم می‌کنند. کیفیت عملکردی عبارت است از میزانی که ویژگی‌ها و بخش‌های اصلی محصول به درستی عمل می‌کنند. با افزایش کیفیت اکثر محصولات و تمرکز شرکت‌ها بر ارائه ارزش‌های بیشتر به مشتریان در مقابل دریافت قیمت‌های کمتر، کیفیت به عامل تأثیرگذاری در متمایز کردن محصولات تبدیل شده است. با این وجود، شرکت‌ها لزوماً نباید بالاترین سطح کیفیت عملکردی ممکن را ارائه کنند. بلکه کیفیت محصولات شرکت باید متناسب با نیازهای مشتریان هدف و کیفیت محصولات سایر رقیب باشد. افزون بر این، شرکت‌ها باید در طول زمان کیفیت محصولات‌شان را مدیریت و کنترل کنند. بهبود مستمر کیفیت محصولات، درآمد و سهم بازار شرکت را افزایش می‌دهد. نادیده گرفتن این استراتژی مهم، نتایج ناگواری را به دنبال دارد.



کیفیت عملکردی به یکی از مهم‌ترین اجزاء استراتژی محصول مرسدس بنز تبدیل شده است به نحوی که این شرکت اخیراً تغییرات گسترده‌ای را در فرآیندهای کنترل کیفیتش ایجاد کرده که هدف آنها کاهش خطاها و کاستی‌های فرآیندهای مختلف کنترل کیفیت است.

مرسدس بنز از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۶، مرسدس بنز یکی از سخت‌ترین دوران زندگی ۱۲۷ ساله خود را گذراند. در این دوران سخته اعتبار درخشان شرکت در زمینه عرضه خودروهای با کیفیت زیر سوال رفت. با لغت کیفیت محصولات مرسدس بنز، رقیب دیرینه آن، بی‌ام‌و، در بازارهای جهانی از بنز سبقت گرفت. به تبع این حوادث ناگوار، مدیرعامل جدید شرکت به همراه تیم مدیریتی جدید تغییرات بنیادینی را در ساختارهای شرکت ایجاد کرد. در ساختار جدید شرکت، واحدهای سازمانی پیرامون بخش‌های عملیاتی مهم خودرو مثل موتور، شاسی و قطعات الکتریکی سازماندهی شدند و ساختار قدیمی که در آن واحدها پیرامون مدل‌های مختلف سازماندهی شده بودند، کنار گذاشته شد. علاوه بر این و با هدف بهبود کیفیت محصولات، بنز فرایند طراحی محصولات خود را نیز تغییر داد. به عنوان مثال، مهندسان فنی شرکت یک سال قبل از معرفی مدل جدید به بازار، تمامی قطعات خودرو و به ویژه قطعات الکتریکی آن را کنترل می‌کنند. بعد از انجام این کنترل‌ها، نوبت به آزمایشگاه‌های شرکت می‌رسد. آزمایشگاه‌ها تمامی قطعات الکتریکی شاسی را به مدت سه هفته و به صورت شبانه‌روزی آزمایش می‌کنند. با کمک فرایند جدید، شرکت موفق شد نواقص خودروهایش را به حداقل ممکن برساند. به عنوان مثال، مهندسان شرکت تنها حدود ۱۰۰۰۰ نقص فنی مدل‌های داس کلاس به را پیدا و آنها را رفع کردند. در سال‌های اخیر، فرایند کنترل کیفیت محصولات سخت‌گیرانه‌تر شده است. در این فرایند، مدت آزمایش مدل‌های جدید سه برابر افزایش یافته است و افزون بر آن، مهندسان شرکت باید با هر مدل جدید حداقل ۴ میلیون کیلومتر رانندگی کنند. در نتیجه ایجاد این تغییرات و تغییرات دیگر، درصد اشتباهات و نقص‌های فنی خودروهای بنز ۷۲٪ کاهش یافته است. در نتیجه این کاهش چشمگیر، هزینه‌های خدمات پس از فروش و ضمانت خودروها نیز ۲۵٪ کاهش یافته است.^{۱۱}

بهبود کیفیت انطباقی خریداران از شرکت‌ها انتظار دارند که محصولاتی با کیفیت تطابق‌پذیری بالا را به بازار عرضه کنند. کیفیت انطباقی عبارت است از میزان که محصولات تولیدی شرکت از نظر کیفیت مشابه هستند و مطابق مشخصات اعلام‌شده‌ای تولید می‌شوند. به عنوان مثال، فرض کنید که پورشه در تبلیغ مدل ۹۱۱ خود اعلام می‌کند که سرعت این مدل ظرف ۱۰ ثانیه به ۶۰ مایل بر ثانیه می‌رسد. اگر تمامی مدل‌های ۹۱۱ پورشه در ظرف این مدت به سرعت اعلام‌شده برسند، پورشه می‌تواند ادعا کند که کیفیت انطباقی مدل ۹۱۱ بسیار بالا است. در صورت پایین بودن کیفیت انطباقی، اعتماد مشتریان به شرکت کاهش می‌یابد.

افزایش دوام دوام به معنی طول عمر محصول در شرایط طبیعی یا در موقعیت‌های غیرطبیعی است. با دوام بودن برخی محصولات بسیار مهم است. به عنوان مثال، مصرف‌کنندگان از خودروها و لوازم خانگی که دوام بیشتری دارند، بیشتر استقبال می‌کنند. اما این قانون، یک قانون کلی نیست و نیازمند یک اصلاح کوچک است: دوام محصول باید تا اندازه‌ای افزایش یابد که هزینه‌های این افزایش از ارزش آن از نظر مشتری بیشتر نشود. علاوه بر این، این قانون دوباره محصولاتی که فناوری آنها مدام در حال تغییر است نیز کاربرد چندانی ندارد. از جمله این محصولات می‌توان به رایانه‌های شخصی و دوربین‌های ویدیویی اشاره کرد.

افزایش قابلیت انطباق بیشتر مصرف‌کنندگان حاضرند برای خرید محصولات مطمئن قیمت‌های بالاتری را بپردازند. قابلیت انطباق به معنی درجه‌ای است که محصول در دوره زمانی مشخص بدون هیچ عیب و نقص کار می‌کند. به عنوان مثال، می‌تنگ، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان لوازم منزل در آمریکا، به تولید و عرضه محصولات مطمئن شهرت دارد.



شرکت سیمکس در تبلیغات خود مدعی است که ۵۰ سال سیمان آماده را در زمانی کمتر از زمان تحویل پیترا به شما تحویل می‌دهیم.

انرژی‌های تعمیرپذیری: تعمیرپذیری به معنی امکان تعمیر محصول در صورت خرابی یا معیوب شدن است. در شرایط ایده‌آل، بهترین روش تعمیر محصول روشی است که در آن مشتری شخصاً بتواند با هزینه و زمان کمی محصول را تعمیر کند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها همراه محصولات خود «دفترچه عیب‌یابی» را نیز به خریدار عرضه می‌کنند. خریداران با مراجعه به این دفترچه‌ها یا تماس با شماره‌های مندرج در آن، شخصاً عیب محصول را پیدا و آن را برطرف می‌کنند.

تغییر سبک محصول: سبک محصول عبارت است از ظاهر محصول و احساسی که با دیدن آن در مشتری ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، بسیاری از خریداران به دلیل ظاهر فریبنده و فوق‌العاده جگوار، حاضرند قیمت‌های بسیار بالایی را برای خرید این خودرو بپردازند. مزیت اصلی نام‌های تجاری‌ای از قبیل دُداهای اِیسولوت، رایانه‌های اپل، خودکارهای مونث بلاتک، شکلات‌های گویدا و موتور سیکلت‌های هارلی-دیویدسون، در سبک محصولات آنها است.^{۱۱} مزیت اصلی سبک محصول در این است که رقبا به راحتی نمی‌توانند از سبک یک محصول تقلید کنند. اما عیب این روش در این است که سبک فوق‌العاده همیشه به معنای یک محصول عالی و بدون نقص نیست. به عنوان مثال، بسیاری از خودروهای لوکس، سبک بسیار جذابی دارند اما تعمیر و صافکاری آنها بعد از تصادف، کار بسیار سخت و دشواری است.

تمایز از طریق خدمات

زمانی که تمایز کردن محصولات فیزیکی دشوار باشد، رمز دستیابی به مزیت رقابتی در افزودن خدمات ارزشمند به محصول و بهبود کیفیت خدمات شرکت نهفته است. به عنوان مثال، شرکت رولز-رویس که افزون بر تولید خودرو در صنعت موتورهای هواپیما نیز فعال است، خدمات جالبی را به ۴۵ شرکت هوایی عرضه می‌کند.

رولز-رویس برای برنامه‌های خدمات‌رسانی خود به بیش از ۳,۵۰۰ موتور هواپیماهای فروخته شده نام نوتال کر را انتخاب کرده است. در این برنامه، شرکت به طور مستمر عملکرد موتورهای نصب‌شده را کنترل می‌کند. علاوه بر این، شرکت‌هایی که از موتورهای رولز-رویس استفاده می‌کنند به ازای هر ساعت پرواز مبلغی را به رولز-رویس می‌پردازند، در مقابل، رولز-رویس هم تمامی خطرات و هزینه‌های احتمالی ناشی از عملکرد ضعیف موتورها را تقبل می‌کند.^{۱۳}

شرکت‌ها برای متمایز کردن خود از خدمات مختلفی استفاده می‌کنند. مهم‌ترین این خدمات عبارتند از: سفارش آسان، تحویل، نصب و راه‌اندازی، آموزش مشتری، خدمات مشاوره‌ای، تعمیر و نگهداری و عودت محصول.

سفارش آسان سفارش آسان به میزان راحتی فرایند سفارش محصول یا خدمت اشاره دارد. به عنوان مثال، باکستر هلث‌کیر، رایانه‌های مخصوصی را در بیمارستان‌هایی که از شرکت خرید می‌کنند، نصب کرده است. با استفاده از این رایانه‌ها، مدیران خرید بیمارستان‌ها سفارش‌های خود را به صورت مستقیم برای باکستر ارسال می‌کنند. بسیاری از بانک‌ها و موسسات مالی نیز برای دریافت سفارش‌ها و دستورات پرداخت مشتریان خود، خطوط تلفن یا وب‌سایت‌های اینترنتی بسیار امنی را راه‌اندازی کرده‌اند.

تحویل تحویل به چگونگی و کیفیت فرایند ارسال محصول یا ارائه خدمت اشاره دارد. مشتریان در ارزیابی کیفیت تحویل شرکت‌ها به عواملی مثل «سرعت تحویل»، «تحویل درست» و «مراقبت از محصول در فرایند تحویل» توجه می‌کنند. مشتریان امروزی خواهان تحویل سریع محصولات هستند. از این‌رو، به عنوان مثال: پیتزافروشی‌ها سفارش‌های مشتریان را در مدتی کمتر از نیم ساعت تحویل می‌دهند؛ آتلیه‌های عکاسی، عکس‌های مشتریان را در مدتی کمتر از یک ساعت چاپ می‌کنند؛ فروشگاه‌های عینک‌سازی، عینک‌های مشتریان را کمتر از یک ساعت تحویل می‌دهند؛ تعمیرگاه‌ها نیز در زمانی کمتر از ۱۵ دقیقه، روغن خودرو مشتریان را تعویض می‌کنند. شرکت‌های لوی استراتوس، پیتون و د لیمیتد، با کمک سیستم‌های رایانه‌ای (QRS) (Quick Response System) و یکپارچه کردن سیستم‌های اطلاعاتی تامین‌کنندگان، پایگاه‌های تولیدی، شبکه‌های توزیع و شبکه‌های خرده‌فروشی‌شان، سرعت تحویل لباس‌های جدید به شعب‌شان در سراسر جهان را افزایش داده‌اند. به عنوان مثالی دیگر، شرکت بی‌کس، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سیمان در مکزیکوسیتی، بازار سیمان را متحول کرده است. این شرکت در تبلیغات خود مدعی است که «ما سیمان آماده را در زمانی کمتر از زمان تحویل پیتزا به شما تحویل می‌دهیم». بی‌کس در قراردادهای خود بند جالبی را گنجانده است «اگر فرایند تخلیه سیمان با ۱۰ دقیقه تاخیر انجام شود، شرکت ۲۰٪ به مشتری تخفیف می‌دهد».^{۱۴}

نصب و راه‌اندازی نصب و راه‌اندازی به فرایند به کارگیری محصول در محل مورد نظر مشتری اشاره دارد. مشتریانی که تجهیزات فنی یا تولیدی را خریداری می‌کنند، انتظار دارند که محصول خریداری‌شده در زمان مقرر و در محل مورد نظرشان نصب و راه‌اندازی شود. شرکت‌هایی که محصولات فنی پیچیده‌ای را عرضه می‌کنند، برای متمایز کردن بیشتر خود، از این روش استفاده می‌کنند. نصب و راه‌اندازی آسان به یکی از نقاط تمایز شرکت‌هایی که با مشتریان مبتدی و غیرفنی رو به رو هستند، تبدیل شده است.

آموزش مشتری آموزش مشتری به فرایند آموزش نحوه استفاده درست از محصول یا خدمت خریداری‌شده به مشتری یا کارکنان وی (در خریدهای سازمانی) اشاره دارد. به عنوان مثال، جنرال الکتریک افزون بر فروش و نصب دستگاه‌های پیچیده عکس‌برداری پزشکی در بیمارستان‌ها، نحوه استفاده درست از دستگاه را به کارمندان بیمارستان‌ها آموزش می‌دهد. مک‌دونالد هم از تمامی کارمندان جدید خود می‌خواهد که به مدت دو هفته در کلاس‌های مدیریت رستوران در «دانشگاه همبرگر» در ایلینویز شرکت کنند.

خدمات مشاوره‌ای خدمات مشاوره‌ای به داده‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و مشاوره‌هایی که فروشنده در اختیار خریدار قرار می‌دهد، اشاره دارد. شرکت‌های فناوری‌محور مثل آی‌بی‌ام و اوراکل به خوبی متوجه شده‌اند که خدمات ارائه مشاوره، هم خدماتی ضروری‌اند و هم بسیار سودآور.

تعمیر و نگهداری تعمیر و نگهداری خدماتی هستند که برای حفظ محصول خریداری‌شده در شرایط کاری مناسب به مشتری کمک می‌کنند. به عنوان مثال، هولت-پاکارد خدمات «تعمیر و نگهداری اینترنتی» را عرضه می‌کند. در صورت بروز مشکل، مشتری به وب‌سایت شرکت مراجعه و راه‌حل رفع آن مشکل را پیدا می‌کند. این خدمت به گونه‌ای طراحی شده که تمامی مشتریان به راحتی از آن استفاده می‌کنند: مشتریانی که مشکل خود را می‌دانند با کمک موتورهای جستجو، راه‌حل مناسب را پیدا می‌کنند و مشتریانی که از مشکلات خود آگاه نیستند با کمک نرم‌افزارهای تشخیص مشکل، ابتدا مشکل خود را شناسایی و سپس راه‌حل مناسب را پیدا می‌کنند. در صورتی که هیچ‌کدام از این راه‌ها مشکل مشتری را حل نکنند، مشتری مشکل خود را در تالارهای گفتگوی اختصاصی شرکت با متخصصان فنی در میان می‌گذارد.

پست پای با افزایش رقابت قیمتی و اتحادهای بیشتر در میان فروشگاه‌های زنجیره‌ای محصولات الکترونیکی، این فروشگاه‌ها، به دنبال راه‌های بهتری برای متمایز شدن از رقبای می‌گردند. دقیقاً به همین دلیل است که پست پای هم طی قراردادی با یک شرکت کوچک خدمات رایانه‌ای به نام گیک اسکوآد در مقر اصلی شرکت در مینسوتا، در حید تأمین به موقع خدمات رایانه‌ای (خدمات تعمیرات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) می‌باشد. تا پیش از عقد این قرارداد، پست پای، خدمات تعمیراتی مورد نیازش را از نمایندگی‌های منطقه‌ای شرکت‌های رایانه‌ای دریافت می‌کرد. فرایندی که هم بسیار وقت‌گیر بود و هم به دلیل مشکل شدن فرایندهای کاری شرکت، نارضایتی مشتریان را به دنبال داشته. با عقد این قرارداد، امروزه نیمی از خدمات تعمیرات رایانه‌ای در داخل فروشگاه‌های شرکت صورت می‌پذیرد.^{۱۸}

عودت محصول هر چند عودت محصول برای خریدار و فروشنده، دشوار و دردآور است، اما در دنیای کسب و کار امروزی و به ویژه در کسب و کارهای اینترنتی گاهی اوقات چاره‌ای جز پس گرفتن محصول باقی نمی‌ماند. هر چند نرخ عودت محصول در کسب و کارها و خریدهای اینترنتی تنها ۵٪ است اما تحقیقات نشان می‌دهند که یک سوم تا یک دوم مشتریان این کسب و کارها به شرایط عودت محصول اهمیت می‌دهند. علاوه بر این، هزینه‌های عودت محصول هم بسیار بالا است به نحوی که عودت محصولاتی که از طریق اینترنت خریداری شده‌اند، هزینه‌ای بین ۳۰ تا ۳۵ دلار را به شرکت تحمیل می‌کند. شرکت‌ها از عودت محصولاتشان به دو نتیجه اصلی دست می‌یابند:^{۱۹}

- **عودت‌های قابل کنترل** از مشکلات و خطاهایی ناشی می‌شوند که با اتخاذ تدابیر و برنامه‌های مناسب توسط مشتری، شرکت یا اجزای زنجیره تأمین قابل پیشگیری هستند. شرکت‌ها برای حذف یا جلوگیری از عودت‌های قابل کنترل از روش‌های کوتاه‌مدتی مثل «تخیرسازی»، «بسته‌بندی» و «حمل و نقل» بهتر استفاده می‌کنند.
- **عودت‌های غیرقابل کنترل** از مشکلات و خطاهایی ناشی می‌شوند که شرکت با اتخاذ تدابیر کوتاه‌مدت نمی‌تواند آنها را حذف کند یا کاهش دهد.

با توجه به درس‌های ناشی از عودت‌های مختلف، بهترین راه برای مدیریت ضررهای ناشی از عودت محصولات این است که شرکت با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، عودت‌های قابل کنترل را به حداقل ممکن برساند و روش‌های بلندمدتی را برای کاهش عودت‌های غیرقابل کنترل طراحی کند. هدف تمامی برنامه‌های عودت محصول باید حداقل کردن نرخ عودت و استفاده مجدد از محصولات عودت داده‌شده در زنجیره تأمین یا فروش باشد.



رِد رانِر اسپورتنس شرکت رِد رانِر اسپورتنس که در سن دیگو مستقر است، کفش، لباس و تجهیزات ورزشی متنوعی را عرضه می‌کند. شرکت بر آموزش دقیق و کامل نیروهای فروش خود تمرکز کرده است. تیروهای فروش شرکت به گونه‌ای آموزش دیده‌اند که بهترین محصول را به مشتری پیشنهاد می‌کنند. در نتیجه اتخاذ این استراتژی، نرخ عودت کفش‌های ورزشی این شرکت تنها ۱۲٪ است، در حالی که نرخ متوسط صنعت بین ۱۵ تا ۲۰ درصد است.^{۱۸}

رِد رانِر اسپورتنس با آموزش فروشندگان گشتش توانسته نرخ عودت محصولاتی را به شدت کاهش دهد.

طراحی محصول

با شدت گرفتن رقابت، طراحی محصول به عامل قدرتمندی برای متمایز کردن و موضع‌پایی محصولات و خدمات شرکت‌ها تبدیل شده است. در بازارهایی که نرخ تغییرات بسیار بالایی دارند، داشتن قیمت و فناوری خوب، کفایت نمی‌کند.^{۱۹} در این بازارها، طراحی محصول برای دستیابی به مزیت رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند. طراحی محصول عبارت است از ویژگی‌های کلی‌ای که بر ظاهر، حس و عملکرد محصول اثر می‌گذارد.^{۲۰}

طراحی محصول به ویژه در مورد تولید و بازاریابی خدمات خرده‌فروشی، پوشاک، کالاهای بسته‌بندی‌شده و تجهیزات بادوام بسیار مهم و تاثیرگذار است. طراح محصول باید در مورد فرم، ویژگی‌ها، عملکرد، تطابق‌پذیری، دوام، قابلیت اطمینان، تعمیرپذیری و سبک محصول تصمیم‌گیری کند. از نظر شرکت‌ها، محصولی خوب طراحی شده است که تولید و توزیع آن آسان باشد. از نظر مشتریان، محصولی خوب طراحی شده است که «ظاهر خوبی داشته باشد»، «بسته‌بندی آن به راحتی باز شود»، «بتوان آن را به راحتی نصب کرد»، «استفاده از آن آسان باشد»، «تعمیر آن آسان باشد» و «بتوان آن را به راحتی کنار گذاشت یا دور ریخت». از این‌رو، طراحان محصول باید به تمامی این عوامل و خواسته‌ها توجه کنند.^{۲۱}

بازاریاب‌ها به خوبی اثرگذاری احساسی یک طراحی خوب و اهمیت نوع نگاه و احساس مشتری نسبت به یک محصول را درک کرده‌اند. امروزه، طراحی خوب، حتی در طبقاتی از محصول که طراحی اهمیت چندانی نداشته هم بسیار مهم شده است. به عنوان مثال، یکی از دلایل رشد هولت-پاکارد در بازار رایانه‌ها، تمرکز این شرکت بر طراحی رایانه‌های زیبا است. هولت-پاکارد به قدری بر طراحی زیبا پافشاری کرده است که رقبای دیگری مثل دل هم طراحی‌محور شده‌اند. متعلق این تغییر، بسیار واضح است: در یک تحقیق مشخص شد که مشتریان حاضرند برای خرید یک رایانه زیبا، به طور متوسط، ۲۰۴ دلار بیشتر بپردازند.^{۲۲}

شرکت‌ها و کشورهای مختلفی در طراحی طبقات گوناگون محصول، تجربه شده‌اند.

شرکت‌ها و کشورهای مطرح در طراحی محصولات مختلف کشورها و شرکت‌های متعددی وجود دارند که صرفاً به دلیل طراحی‌های زیبایشان به موفقیت رسیده‌اند به عنوان مثال، می‌توان به موفقیت ایتالیا در طراحی پوشاک و میلمان و طراحی‌های باکیفیت، زیبا و مطابق با محیط زیست کشورهای اسکندیناوی اشاره کرد دوباره شرکت‌ها هم می‌توان به عرضه نخستین گوشی‌های تلفن همراه با قابلیت عوض کردن جلد و گوشی‌های بیضی‌شکل زیبا با نمایشگرهای بزرگ توسط شرکت فنلاندی نوکیا و همچنین به عرضه ریش تراش‌های برقی، قهوه‌سازها، سشوارها و غذاسازهای بسیار زیبا توسط شرکت آلمانی براون اشاره کرد در شرکت براون، بخش طراحی محصول از نظر ساختار سازمانی، هیردیف، بخش‌های مهندسی و تولید است شرکت گوهر هم در طراحی شیرآلات حمام و آفیزخانه، نهایت هنر و ظرافت را به کار می‌گیرد. جایزه بین‌المللی طراحی و کیفیت (IDEA) هر سال به شرکت‌هایی تعلق می‌گیرد که محصولاتشان را بر اساس چند اصل مهم طراحی می‌کنند: افزایش منافع مشتری، افزایش منافع شرکت، افزایش منافع جامعه، مسئولیت‌پذیری زیست محیطی، زیبایی و جذابیت بصری و کاربری آسان. در سال ۲۰۰۹، سامسونگ هشت جایزه، اپل، هفت جایزه، دلب شش جایزه و جنرال الکتریک هم پنج جایزه را از آن خود کردند در این سال، جایزه ویژه هم به شرکت طراحی آیدیتو تعلق گرفت.^{۳۳}

بازاریاب‌ها معتقدند در فرهنگی که بسیار بصری و دیداری است، ترجمه ماهیت و موضع یک نام تجاری به یک طراحی مناسب و زیبا، کاری حیاتی است. به عنوان مثال، ویرجینیا پُستِرل در کتاب، خود یا عنوان «ذات سبک» می‌نویسد: «در فضای شلوغ بازار، طراحی زیبا تنها راه متمایز کردن محصول است. طراحی زیبا، ادراکات مشتری را تغییر می‌دهد و تجربه لذت‌بخش‌تری از خرید و مصرف نام تجاری را به ارمغان می‌آورد.»^{۳۴} به عنوان مثال، تیم طراحی خودروی الکتریکی چوی وُلِت در شرکت جنرال موتورز، می‌خواهد این خودروی الکتریکی را متفاوت از سایر خودروهای الکتریکی، طراحی کنند. مدیر طراحی چوی وُلِت می‌گوید: «اکثر خودروهای الکتریکی، مثل چای سبز هستند. با این که این چای برای شما مفید است اما علاقه‌ای به خوردن آن ندارید.»

به عنوان مثال، تلاش‌های بوتینگ برای مجل‌تر و راحت‌تر کردن بوتینگ‌های ۷۷۷ را در نظر بگیرید. بزرگ‌تر کردن میز تعبیه‌شده، در جلوی هر صندلی، تعبیه صندلی‌وجه مخصوص نگهداری کیف دستی در کنار هر صندلی، نصب تابلوهای راهنمای بسیار زیبا در کابین هواپیما، سقف قوسی‌شکل بسیار زیبای کابین هواپیما و صندلی‌های بسیار راحت‌تر، همگی باعث شده‌اند که بوتینگ ۷۷۷، هواپیمای بزرگ‌تر، مجل‌تر و راحت‌تری به نظر برسد. یکی از مهندسان طراح این هواپیما معتقد است که: «وقتی که ما کارمان را خوب انجام می‌دهیم، مردم هم احساس راحتی بیشتری می‌کنند.»

از سوی دیگر، یک طراحی زشت و ناپسند، اعتبار و آبروی شرکت را از بین می‌برد. به عنوان مثال، می‌توان به شکست سونی در عرضه محصول ای-ویلا اشاره کرد. این محصول با هدف دسترسی به اینترنت در آشپزخانه‌ها طراحی و به بازار عرضه شد. اما این محصول ۵ کیلوپی و ۴۰ سانتی‌متری که شبیه یک فیل بود (نه یک دستگاه الکترونیکی)، به قدری زشت و سنگین بود که شرکت در دفترچه راهنمای آن نوشته بود: «برای درآوردن این محصول از جعبه، باید از زانو خم شوید تا بتوانید محصول را بلند کنید.» ای-ویلا به قدری التضاح بود که سونی بعد از سه ماه این محصول را از بازار جمع‌آوری کرد.

طراحی محصول باید تمامی بخش‌های برنامه بازاریابی شرکت را تحت تأثیر خود قرار دهد. به عنوان مثال، دیوید پاتلر، مدیر ارشد طراحی کوکاکولا، برای طراحی هویت جهانی شرکت، چهار اصل را برای بخش طراحی در نظر گرفته است: هر گونه طراحی‌ای در کوکاکولا، از طراحی بسته‌بندی گرفته تا طراحی تبلیقات محل فروش، دستگاه‌های فروش اتوماتیک و خلاصه طراحی تمامی نقاط تماس مشتریان با شرکت، باید بر اساس این چهار اصل صورت بگیرد: (۱)سادگی محض، (۲)اصالت واقعی، (۳)قدرت رنگ قرمز و (۴)هویت «آشنا اما همچنان‌انگیز».^{۳۵} با توجه به ماهیت خلاقیت‌آمیز طراحی محصولات، جای تعجب نیست که رویکرد مشخصی برای استانداردسازی طراحی محصولات وجود ندارد. برخی شرکت‌ها برای طراحی محصولاتشان از فرایندهای کاملاً



طراحی‌های زیبا و شیکه پنگه آند آلفسین، باعث شده تا این شرکت، محصولاتش را با قیمت‌های بسیار بالایی به فروش برساند.

رسمی و ساختاریافته تبعیت می‌کنند. به طور مثال، رویکرد «تفکر طراحی» رویکردی سه مرحله‌ای است؛ مشاهده، ایده‌پردازی و اجرا. بکارگیری رویکرد تفکر طراحی، مستلزم انجام تحقیقات انسان‌شناسانه وسیع از مصرف‌کنندگان نهایی، برگزاری جلسات متعدد طوفان مغزی و کارگروهی گسترده برای تبدیل ایده‌ها به واقعیت، می‌باشد. به عنوان مثال، شرکت ورلپول، برای طراحی لوازم آشپزخانه «آرکیکت» خود، از این رویکرد تبعیت و محصولاتی کاملاً متفاوت از محصولات موجود در بازار را طراحی کرد.^{۳۵}

در سوی دیگر، شرکت دانمارکی پنگه آند آلفسین - که جوایز متعددی را برای طراحی سینماهای خانگی، تلویزیون‌ها و تلفن‌های بسیار زیبایش دریافت کرده است - مسئولیت طراحی محصولاتش را به طور کامل به طراحان زبردستی که همواره با مشتریان شرکت ارتباط دارند، واگذار کرده است. از آنجایی که شرکت در طول یک سال، محصولات جدید زیادی را به بازار معرفی نمی‌کند، فروش محصولات جدید شرکت باید چند سال ادامه پیدا کند. به عنوان مثال، بلندگوهای پتولب شرکت در سال ۱۹۹۲ و با قیمتی معادل ۳,۰۰۰ دلار به بازار معرفی شدند. این بلندگوها ۱۵ سال بعد هم فروخته می‌شدند اما با قیمت ۴,۵۰۰ دلار. جالب است بدانید که نمونه‌های اولیه سه اثر طراح معروف شرکت، دیوید لوئیس، در موزه هنرهای معاصر نیویورک نگهداری می‌شوند.^{۳۶}

طراحی، به بخش جدایی‌ناپذیر بازاریابی محصولات لوکس تبدیل شده است. «پیش بازاریابی: بازاریابی نام‌های تجاری لوکس»، برخی از مسائلی را که بازاریاب‌های محصولات لوکس با آنها مواجه‌اند، شرح می‌دهد.

روابط داخلی محصولات و نام‌های تجاری

شرکت‌ها رابطه بین محصولات‌شان را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که مجموعه محصولات آنها به صورت یک سبد متحد و مطلوب عمل کند.



بازاریابی نام‌های تجاری لوکس

نام‌های تجاری لوکس، یکی از بهترین نمونه‌های نام‌سازی می‌باشند زیرا هم نام تجاری و هم تصویر ذهنی آن، مزایا و برتری‌هایی دارند که ارزش و ثروت فراوانی را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورند. بازاریاب‌های نام‌های تجاری لوکس مثل پراته، گوجی، کاترپیلر و لوتیس ویتون، دهه‌ها است که قراردادهای پرسودی را با تولیدکنندگان مختلف منعقد و مجوز استفاده از نام‌های تجاری‌شان را به آنها اعطاء می‌کنند. طبق برآوردهای موجود، حجم این قراردادهای سالانه به حدود ۲۷۰ میلیارد دلار می‌رسد.

با این وجود، بازاریاب‌هایی که این حجم از ثروت را مدیریت می‌کنند، باید مثل بازاریاب‌های سایر نام‌های تجاری معمولی و روزان سر، خود را با محیط به شدت در حال تغییر بازاریابی وفق دهند. جهان شدن، فناوری‌های جدید، بهران‌های مالی، تغییر فرهنگ مصرف‌کنندگان و عوامل متعدد دیگر، لزوم تغییر نگرش و برنامه‌های بازاریابی برای مدیریت نام‌های تجاری لوکس را دو چندان کرده است. جنول ۱۲-۱، برخی از رهنمودهای کلیدی در مدیریت نام‌های تجاری لوکس را به صورت خلاصه بیان کرده است.

نام‌های تجاری لوکس، که معمولاً قیمت‌های بسیار بالاتری از محصولات هم طبقه‌شان دارند، سالیان سال بر اساس مقام اجتماعی مصرف‌کننده موضع‌یابی می‌شدند. به عبارت دیگر، بر اساس این که مصرف‌کننده چه مقامی دارد یا دوست دارد چه مقامی داشته باشد. اما زمانه تغییر کرده است. به خصوص در بحران اقتصادی اخیر، نام‌های تجاری به ابزاری برای خوشی‌های ثروتمند و خودنمایی آنها تبدیل شده‌اند.

وجه مشترک تمامی نام‌های تجاری لوکس، کیفیت و منحصر به فرد بودن آنها است. خریدار نام‌های تجاری لوکس باید به این نتیجه برسد که آن چیزی که می‌خرد، بسیار خاص و منحصر به فرد است. طراحی و زیبایی‌خیره‌کننده، معمولاً دو عاملی هستند که بازاریاب‌های نام‌های تجاری لوکس، قیمت‌های نجومی محصولات‌شان را با کمک آنها توجیه می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت فرانسوی هرمس، تولیدکننده محصولات چرمی بسیار لوکس، محصولاتش را صدها و بعضاً هزاران دلار قیمت‌گذاری می‌کند. یکی از تحلیلگران صنعت چرم در این باره می‌گوید: «این قیمت‌های نجومی به خاطر این نیست که محصولات هرمس، محصولات لوکسی هستند بلکه به این دلیل است که محصولات

هرمس، مدهایی هستند که هیچ وقت کهنه نمی‌شوند». در ادامه، مثال‌هایی از نام‌های تجاری لوکس در طبقات مختلف محصول را برای آشنایی بیشتر شما با اصول بازاریابی آنها، آورده‌ایم:

- **پنجپال‌های سبب‌زیر:** قیمت پنجپال‌های سبب‌زیر و از حدود ۱٫۶۰۰ دلار شروع می‌شود. پنجپال‌های مدل پرو ۴۸ این شرکت، که پنجپال‌هایی تمام استیل هستند، حدود ۱۲٫۰۰۰ دلار به فروش می‌روند. بازار هدف این شرکت، ثروتمندانی هستند که به عملکرد عالی و طراحی خیره‌کننده اهمیت می‌دهند و دوست دارند خانه‌هایشان را با شیک‌ترین وسایل موجود در بازار، تجهیز کنند. سبب‌زیر و برای طراحی محصولاتش، علاوه بر بررسی دقیق مشتریان هدف، با طراحان آشپزخانه‌های شیک، معماران خانه‌های مجلل و فروشندگان لوازم منزل گران قیمت، گفتگو و همکاری می‌کند.
- **مشروبات الکلی پیتز:** پل میشل و جان پل دجوریا، بعد از بازدید از یک کارخانه کوچک مشروبات‌سازی در مکزیک، شرکت مشروبات الکلی پیتز را در سال ۱۹۸۹ تأسیس کردند. نام «پیتز» به این دلیل انتخاب شد که روحیه خدمت‌گذاری شرکت را به همگان اعلام کند (پیتز در زبان انگلیسی به معنی مشتری ویژه می‌باشد). مشروبات الکلی پیتز در بطری‌های بسیار شیک عرضه می‌شوند. قیمت این مشروبات از بطری‌های ۲۵ دلار شروع می‌شود.
- **آلما‌های هارتس آن فایر:** گروه شرکت‌های دایرز (مالک جواهر و طلاهای زنجیرهای زنجیرهای)، سال‌ها پیش تصمیم گرفت تا یک نام تجاری قوی را در بازار جواهرات آلما‌نشان، ایجاد و آن را به سمبل عشق و وفاداری تبدیل کند. برای این کار، شرکت اولین سری از تبلیغات خود را با شمار «جواهرات آلما‌نشان» یادگاری برای همیشه، در سال ۱۹۳۸ پخش کرد. بازاریاب‌های شرکت هارتس آن فایر، یک گوشه بسیار کوچک از بازار آلما‌س و جواهرات آلما‌نشان را برای خود انتخاب کرده‌اند. خوش‌تر از آن، آلما‌های جهان، با این که، تفاوت میان آلما‌های مختلف به دلیل استاندارد شدن آنها در چهار عامل تشکیل‌دهنده یک آلما خوب (تراش، شفافیت، رنگ و درجه خلوص یا همان عیار)، تا حدود زیادی از بین رفته است اما هارتس آن فایر توانسته با طراحی‌های منحصر به فردش، خود را متمایز کند. تمامی آلما‌های این شرکت به گونه‌ای طراحی می‌شوند که وقتی از زیر و با یک ذره‌بین به آنها نگاه می‌کنید، هشت قلب ریز را مشاهده می‌کنید و وقتی که از بالا و با ذره‌بین به آنها نگاه می‌کنید، هشت شعله کوچک را که زیر هشت قلب روشن شده‌اند، می‌بینید. جواهرآلات آلما‌س نشان هارتس آن فایر

در این میان، نام تجاری راقب لاین، یکی از محدود نام‌های تجاری است که توانسته طیف وسیعی از محصولات مختلف را با شمار محصولات برای همه آمریکایی‌های خوش تیپ، پوشش دهد. این نام تجاری علاوه بر پوشاک و عطر، وارد بازار محصولات دیگری مثل لباس زیر، محصولات خواب (مثل تشک، پتو، بالش و غیره)، سمع‌های تزئینی، مبلمان، آلبوم عکس و جواهر آلات شده است. کلون کپن هم در اجرای استراتژی توسعه افقی موفق بوده اما مشتریان هدف متفاوتی را هدف گرفته است.

در دنیای به شدت دیجیتال امروز، بازاریاب‌های نام‌های تجاری لوکس هم سعی می‌کنند محصولاتشان را در اینترنت عرضه و از استراتژی‌های تبلیغات اینترنتی استفاده کنند. اما بسیاری از متخصصان معتقدند که رمز موفقیت نام‌های تجاری لوکس در بکارگیری همزمان روش‌های سنتی و مدرن نام‌سازی است. یکی از نکات مهم در بازاریابی نام‌های تجاری لوکس این است که این نام‌ها در همه جای دنیا، یکسان دیده نمی‌شوند. به طور مثال، در روسیه پس از دوران کمونیستی، هر چه لوگوی حک شده روی محصول لوکس، بزرگ‌تر و پر زرق و برق‌تر باشد، بهتر است. نکته آخر این که، بازاریاب‌های محصولات لوکس باید به خاطر داشته باشند که چیزی که می‌فروشند، آرزو است، آرزویی که خود را در قالب جاذبه اجتماعی، کیفیت عالی و پرفسوری بودن نشان می‌دهد.

نقد در جواهرفروشی‌های اختصاصی شرکت عرضه می‌شوند و قیمت آنها به نسبت جواهر آلات شرکت‌های مشهوری مثل تیفانی، بین ۱۵ تا ۲۰ درصد گران‌تر است.

با این که بحران اقتصادی اخیر، بسیاری از نام‌های تجاری لوکس را به چالش انداخته است اما آنها سعی می‌کنند ارزش پیشنهادشان را افزایش دهند و از ارائه تخفیف جلوگیری کنند. در این میان، نام‌هایی که به طور عمودی گسترش یافته‌اند و سطوح قیمتی مختلف را پوشش داده‌اند، در مقابل اثرات بحران اقتصادی، ایمن‌تر و مقاوم‌ترند.

به طور مثال، آرمانی، دو نام تجاری بسیار لوکس خود «جورجیو آرمانی» و «جورجیو آرمانی پرایو» را به صورت عمودی گسترش داده و نام‌های تجاری جدید و ارزان‌تری را معرفی کرده است. دامپریو آرمانی، برای طبقه متوسط به بالا و آرمانی چیزه و آرمانی ایکسپنچ، برای طبقات متوسط. این نام‌های تجاری به حدی از هم متمایزند که از گیج شدن مشتریان و خوردن سهم بازار یکدیگر جلوگیری می‌کنند. علاوه بر این، این نام‌های تجاری جدید کاملاً با هویت نام تجاری اصلی (آرمانی) هماهنگ هستند و از مخدوش شدن تصویر ذهنی آن جلوگیری می‌کنند.

توسعه افقی و ورود به طبقات جدید هم راهکار فریبنده دیگری برای مدیریت نام‌های تجاری لوکس می‌باشد. به عنوان مثال، حتی وفادارترین مشتریان نام تجاری بولگاری (که از ابتدا در بازار جواهر آلات فعال بوده است) هم نمی‌توانند دلایل ورود این نام تجاری به بازار محصولات مثل ساعت، وُدکا، هتلداری، عطر، شکلات و حتی محصولات آرایشی را توجیه کنند. به همین دلیل است که بسیاری از متخصصین مدیریت نام‌های تجاری لوکس معتقدند که بولگاری، بیش از حد توسعه یافته و تمرکزش را از دست داده است.

در گذشته، دو نام تجاری پیر کاردین و هالستون هم اشتباه بولگاری را مرتکب شدند و بسا عبور مجوز تولید محصولات مختلف تحت نام‌های تجاری‌شان، خود را به شدت تخریب کردند.

سلسله مراتب محصولات

سلسله مراتب محصولات از نیازهای اساسی مشتریان آغاز و با محصولات خاصی که آن نیازها را ارضا می‌کنند، پایان می‌یابد. به اعتقاد بازاریاب‌ها، سلسله مراتب محصولات از شش سطح تشکیل شده است. در ادامه و با در نظر گرفتن یک شرکت بیمه فرضی، این سطح‌ها را توضیح می‌دهیم:

۱. خانواده نیاز: نیاز اصلی‌ای که خانواده محصولات شرکت آن را ارضا می‌کنند. به عنوان مثال امنیت.
۲. خانواده محصول: تمامی محصولات عضو یک خانواده خاصی، یک نیاز اساسی را برآورده می‌کنند. به عنوان مثال: پس‌انداز و درآمد.
۳. طبقه محصول: گروهی از محصولات هم خانواده که از نظر کارکردی به هم وابسته‌اند. به عنوان مثال: خدمات مالی.

رهنمودهایی برای مدیریت نام‌های تجاری لوکس

جدول ۱۲-۱

۱. خلق تصویری رویایی برای نام‌های تجاری لوکس، بسیار حیاتی است. بنابراین، حفظ چنین تصویری نیز جزء اولویت‌های نخست بازاریاب‌های نام‌های تجاری لوکس است.
۲. مدیریت نام‌های تجاری لوکس معمولاً مستلزم خلق مفاهیم و عناصر نام‌نویسی لها جنبه زیادی است.
۳. تمام بخش‌ها و جنبه‌های برنامه‌های بازاریابی نام‌های تجاری لوکس باید بین‌گرا کیفیت بالای محصول و خدمات مرتبط با آن و لذت خرید و مصرف آن باشد.
۴. علاوه بر نام، سایر عناصر نام‌های تجاری لوکس - مثل لوگو، بسته‌بندی و سبیل‌ها - هم بسیار مهم هستند و می‌توانند ارزش ویژه نام تجاری لوکس را افزایش دهند.
۵. مفاهیم ثانویه‌ای مثل طراحی محصول، کشور محل ساخت محصول یا رویدادهای مرتبط با محصول نیز بسیار مهم هستند و می‌توانند ارزش ویژه نام تجاری لوکس را افزایش دهند.
۶. بازاریاب‌ها باید شبکه‌های توزیع محصولات لوکس را به شدت کنترل و از استراتژی «توزیع گزینشی» تبعیت کنند.
۷. بازاریاب‌ها برای تعیین قیمت محصولات لوکس باید استراتژی «قیمت‌گذاری بسیار بالا» را در کنار نشانه‌هایی از با کیفیت بودن محصول به کار گیرند و از اجرای برنامه‌های تخفیفی به شدت پرهیز کنند.
۸. مهندسی نام‌های تجاری لوکس و نوع گسترش و توسعه آنها باید به شدت و با وسواس زیادی انجام گیرد.
۹. نحوه رابطه‌ی نام‌های تجاری لوکس باید بسیار وسیع تعریف شود زیرا معمولاً، رقبای محصولات لوکس، از طبقات دیگری وارد می‌شوند نه از همان طبقه محصولی که نام تجاری لوکس عضو آن است.
۱۰. بازاریاب‌ها باید تمامی عناصر نام‌های تجاری لوکس را به صورت قانونی ثبت کنند و به شدت با عرضه محصولات تقلبی بجنگند.

منبع: Based on Kevin Lane Keller, "Managing the Growth Backlog: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management*, 16 (March/April 2009), pp. 290-301.

مسئله‌ی زیر، پیشنهادی بسیار گران‌خود را به فروشندگانی پیشنهاد می‌کند که می‌خواهند خانه‌شان را با بهترین‌ها تجهیز کنند.



۴. خط محصول: گروهی از محصولات هم‌طبقه که رابطه نزدیکی با یکدیگر دارند. این محصولات نیاز مشخصی را ارضاء می‌کنند، به گروه خاصی از مشتریان فروخته می‌شوند، با کمک برنامه‌ها و شبکه‌های بازاریابی مشابه عرضه می‌شوند و قیمت‌های نزدیکی دارند. برخی شرکت‌ها در یک خط محصول از نام‌های تجاری مختلفی استفاده می‌کنند. در حالی که برخی دیگر از شرکت‌ها از نام‌های تجاری هم‌خانواده و برخی نیز از یک نام تجاری توسعه یافته استفاده می‌کنند. به عنوان مثال: بیمه عمر.

۵. نوع محصول: گروهی از محصولات هم‌خط که ویژگی‌ها و مزایای مشترکی دارند. به عنوان مثال: بیمه عمر مدت‌دار.

۶. گونه محصول: یک محصول خاص با یک نام تجاری یا ویژگی‌های مشخص از قبیل اندازه، قیمت، ظاهر یا سایر ویژگی‌های دیگر. به عنوان مثال: بیمه عمر مدت‌دار احتیاطی قابل تمدید.

سیستم‌ها و آمیخته‌های محصول

سیستم محصول عبارت است از گونه‌های محصول متنوع اما مرتبطی که کارکرد مشابهی دارند. به عنوان مثال، شرکت پالم وان، محصولات رایانه‌ای مرتبطی را تولید می‌کند: گوشی‌های هدفون، دوربین‌های وب‌کم، صفحه کلید، ویدیو پروژکتور، کتاب الکترونیکی، پخش MP3 و دستگاه ضبط صوت رایانه‌ای. آمیخته محصول (که مجموعه محصول نیز نامیده می‌شود)، مجموعه‌ای از تمامی محصولات و خدماتی است که یک فروشنده به بازار عرضه می‌کند.

آمیخته محصول از خطوط محصول متعددی تشکیل می‌شود. به عنوان مثال، آمیخته محصول شرکت ژاپنی ان‌ای‌سی، از دو خط محصول تشکیل شده است: محصولات مخابراتی و محصولات رایانه‌ای؛ آمیخته محصول میشلین از سه خط تشکیل شده است: خط تولید لاستیک، خط تولید نقشه‌های هوایی و خط رتبه‌بندی رستوران‌ها؛ آمیخته خدمات دانشگاه نورث‌وسترن از خطوط مختلفی تشکیل شده است: دانشکده پزشکی، دانشکده حقوق، دانشکده بازرگانی، دانشکده فنی، دانشکده موسیقی، دانشکده ادبیات، دانشکده روزنامه‌نگاری و دانشکده کتابداری. آمیخته محصول هر شرکتی، «عرضه»، «طول»، «عمق» و «درجه سازگاری» خاصی دارد. این مفاهیم درباره آمیخته محصول شرکت پروکتر اند گمبل در جدول ۱۲-۲ تشریح شده است.

• هر خط آمیخته محصول عبارت است از تعداد خطوط محصولی که شرکت به بازار عرضه می‌کند. همانطور که در جدول ۱۲-۲ مشخص است، آمیخته محصول پروکتر اند گمبل از پنج خط محصول (مواد شوینده، خمیردندان، صابون، پوشک بچه و دستمال کاغذی) تشکیل شده است. (در دنیای واقعی، پروکتر اند گمبل خطوط محصول دیگری هم دارد)



آمیخته محصول میشلین از سه خط به ظاهر غیرمرتبط اما کاملاً مرتبط تشکیل شده است: تولید لاستیک، خودرو، تهیه نقشه‌های هوایی و رتبه‌بندی رستوران‌ها.

جدول ۱۲-۲

عرض و طول آمیخته محصولات پروکتر آند گمبل				
عرض آمیخته محصولات				
مواد شونده	عمودنشان	صافرد	پوشک بچه	دستمال کاغذی
آبوری استر (۱۹۳۰)	گلپ (۱۹۵۲)	آبوری (۱۸۷۹)	بمبرز (۱۹۶۱)	چارمین (۱۹۲۸)
درفت (۱۹۳۳)	کرمست (۱۹۵۵)	گمبی (۱۹۲۶)	لاور (۱۹۷۶)	پانص (۱۹۶۰)
تاید (۱۹۶۶)		ژست (۱۹۵۲)		بستی (۱۹۶۵)
چپر (۱۹۵۰)		بیب گارد (۱۹۶۳)		
تشی (۱۹۵۴)		آیل آف آبی (۱۹۹۳)		
گلد (۱۹۵۵)				
گین (۱۹۶۶)				
برا (۱۹۷۳)				

طول آمیخته محصولات

- **طول آمیخته محصول عبارت است از تعداد گونه‌های محصول موجود در آمیخته محصول.** به عنوان مثال، آمیخته محصول پروکتر آند گمبل از ۲۰ گونه محصول تشکیل شده است (طول آمیخته محصول شرکت برابر با ۲۰ است). برخی بازارها از مفهوم «طول متوسط آمیخته محصول» استفاده می‌کنند. برای محاسبه طول متوسط، باید طول آمیخته را بر عرض آن تقسیم کنید. به عنوان مثال، طول متوسط آمیخته محصول پروکتر آند گمبل مساوی با ۴ است.
 - **عمق آمیخته محصول عبارت است از تعداد گونه‌های محصول موجود در هر خط محصول یا هر نام تجاری.** به عنوان مثال، نام تجاری تاید با ترکیبی از دو رایحه، دو ترکیب و دو نوع مواد افزودنی مختلف و جمعاً با هشت نوع محصول مختلف به بازار عرضه می‌شود. در نتیجه عمق نام تجاری تاید مساوی با ۸ است.^{۳۷} برای تعیین عمق آمیخته محصول پروکتر آند گمبل باید میانگین عمق نام‌های تجاری مختلف شرکت را محاسبه کنیم.
 - **درجه سازگاری آمیخته محصول عبارت است از میزان هماهنگی خطوط محصول شرکت از نظر نوع مصرف، نوع مواد اولیه، شبکه‌های توزیع و سایر عوامل مرتبط.** اگر نوع مصرف و شبکه‌های توزیع را در نظر بگیریم، می‌توانیم ادعا کنیم که درجه سازگاری آمیخته محصول پروکتر آند گمبل بسیار بالا است؛ زیرا تمام محصولات این شرکت یک نیاز را ارضا می‌کنند (بهداشتن) و به وسیله یک شبکه توزیع به بازار عرضه می‌شوند. اما اگر محصولات شرکت، نیازهای مختلف و متنوعی را ارضا می‌کردند، درجه سازگاری آمیخته محصول شرکت کاهش می‌یافت.
- با در نظر گرفتن اجزای چهارگانه آمیخته محصولات شرکت نتیجه می‌گیریم که شرکت‌ها برای گسترش آمیخته محصولات خود از چهار استراتژی تبعیت می‌کنند: (۱) افزودن خط محصول جدید و افزایش عرض آمیخته محصولات؛ (۲) افزایش طول خطوط محصول با معرفی نام‌های تجاری جدید؛ (۳) افزایش عمق خطوط محصول یا نام‌های تجاری با افزودن گونه‌های محصول جدید و (۴) تغییر درجه سازگاری آمیخته محصولات با معرفی محصولات هم‌خانواده یا محصولات غیرمرتبط. بازارها برای ارزیابی این که از کدام استراتژی تبعیت کنند، ارزیابی به نام «تجزیه و تحلیل خط محصول» را به کار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل خط محصول

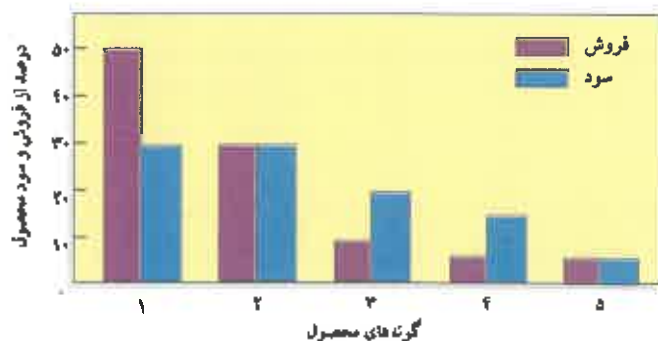
در طراحی یک خط محصول، شرکت‌ها معمولاً یک محصول پایه و چند بخش مجزا را طراحی می‌کنند و با افزودن بخش‌های مختلف به محصول پایه، محصولات جدیدی را توسعه می‌دهند. به عنوان مثال: شرکت‌های خودروسازی یک خودرو پایه را طراحی می‌کنند و با در نظر گرفتن نظرات و خواسته‌های مشتریان، بخش‌های

خاصی را تغییر می‌دهند، یا شرکت‌های خانه‌سازی، یک نقشه کلی را به مشتری ارائه و از وی می‌خواهند که تغییرات دلخواه خود را اعمال کند. استفاده از این روش، امکان تولید متنوع را میسر می‌سازد و هزینه‌های تولیدی را کاهش می‌دهد. مدیران خطوط محصول برای تصمیم‌گیری درباره افزودن، حفظ، بهره‌برداری یا کنار گذاشتن گونه‌های محصول باید از میزان فروش و سود گونه‌های مختلف خط محصول تحت مدیریت خود باخبر باشند.^{۳۸} علاوه بر این، مدیران خطوط محصول باید از وضعیت رقابتی گونه‌های مختلف محصول نیز مطلع باشند.

فروش و سود شکل ۱۲-۳، فروش و سود خط محصولی که از پنج گونه محصول تشکیل شده است را نشان می‌دهد. مطابق این شکل، ۵۰٪ فروش و ۳۰٪ سود خط محصول از عرضه محصول شماره یک حاصل می‌شود. همچنین ۸۰٪ فروش و ۶۰٪ سود خط محصول از عرضه محصولات شماره یک و دو حاصل می‌شود. اگر این دو محصول ارزشمند بر اثر حمله رقبای صدمه ببینند، فروش و سود خط محصول به شدت افت می‌کند. بنابراین، مدیر خط محصول باید شرایط رقابتی این دو محصول را به خوبی کنترل و از موقعیت رقابتی آنها مراقبت کند. از سوی دیگر، ۵٪ فروش و سود خط محصول از عرضه محصول شماره پنج حاصل می‌شود. در مواجهه با چنین محصول ضعیفی، مدیر خط محصول ممکن است تصمیم بگیرد که محصول را حذف کند. مدیر خط محصول تنها در صورتی از تصمیم خود منصرف می‌شود که بازار محصول شماره پنج در حال رشد باشد.

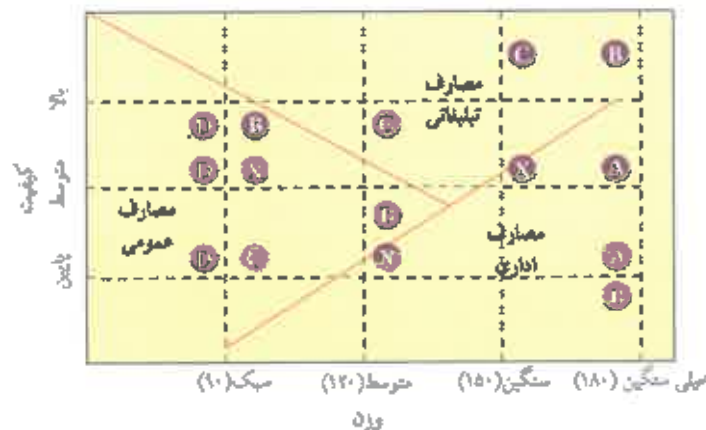
گونه‌های مختلف محصولات یک خط محصول حاشیه سود متفاوتی دارند. به عنوان مثال، بیشتر فروشگاه‌های زنجیره‌ای از فروش شیر و نان سود چندانی کسب نمی‌کنند اما از فروش محصولات غذایی کنسروی و منجمد سود متعادل و از فروش گل، غذاهای محلی و کیک‌های تازه سود خوبی را بدست می‌آورند. یا به عنوان مثالی دیگر، بخش مهمی از سود شرکت‌های مخابراتی از محل عرضه خدماتی مثل انتظار مکالمه، نمایشگر شماره و صندوق پستی صوتی حاصل می‌شود.^{۳۹}

وضعیت بازار مدیران خطوط محصول افزون بر بررسی وضعیت فروش و سودآوری محصولات، باید وضعیت رقابتی و موضع محصولات در مقابل محصولات رقیب را نیز بررسی کنند.^{۴۰} به عنوان مثال، خط محصول «مقواهای کاغذی» شرکت کاغذسازی «X» را در نظر بگیرید. ویژگی‌های اصلی این محصول عبارتند از وزن و کیفیت. مقواهای کاغذی معمولاً در وزن‌های استاندارد ۹۰، ۱۲۰، ۱۵۰ و ۱۸۰ گرمی به بازار عرضه می‌شوند. کیفیت نیز در سه طبقه پایین، متوسط و خوب طبقه‌بندی می‌شود. شکل ۱۲-۴، وضعیت رقابتی محصولات شرکت «X» در مقابل محصولات چهار رقیب مهم «A»، «B»، «C» و «D» را نشان می‌دهد. همانگونه که در شکل ۱۲-۴ مشخص است: شرکت «A» تنها در طبقه محصولات خیلی سنگین حضور دارد و در این طبقه دو محصول با کیفیت‌های پایین و متوسط را به بازار عرضه می‌کند. شرکت «B» چهار محصولی را که از نظر وزن و کیفیت بسیار متنوع



شکل ۱۲-۳ تجزیه و تحلیل فروش و سود خط محصول

شکل ۴-۱۲

نقشه محصول شرکت
مقواسازی

منبع: Dennis P. Shapiro, Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line (Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77-110), Copyright © 2003. Reprinted by permission of Marketing Science Institute and Dennis P. Shapiro.

هستند، به بازار عرضه می‌کند. شرکت «C» نیز سه محصول را به بازار عرضه می‌کند. این سه محصول به گونه‌ای طراحی شده‌اند که با افزایش وزن، کیفیت محصول نیز افزایش می‌یابد. شرکت «D» هم سه محصول را به بازار عرضه می‌کند. این سه محصول همگی سبک هستند ولی کیفیت‌های مختلفی دارند. از سوی دیگر، شرکت «X» نیز سه محصولی که از نظر وزن و کیفیت متفاوت هستند را به بازار عرضه می‌کند.

نقشه محصول (شبه آن چیزی که در شکل ۴-۱۲ نمایش داده شده است) رقبای مستقیم محصولات شرکت «X» را مشخص می‌کند. به عنوان مثال، محصول «سبک و با کیفیت متوسط» شرکت «X» با محصولات شرکت‌های «B» و «D» رقابت می‌کند؛ اما محصول «سنگین و با کیفیت متوسط» شرکت هیچ رقیب مستقیمی ندارد. نقشه محصول افزون بر کمک به شرکت‌ها برای شناسایی رقبای مستقیم، مسیرهای توسعه‌ای و بازارهای محصولات جدید را نیز به شرکت نشان می‌دهد. به عنوان مثال، در نقشه محصول شکل ۴-۱۲، هیچ شرکتی در بازار محصول «سنگین و با کیفیت پایین» حضور ندارد. در نتیجه اگر شرکت «X» تشخیص دهد که تقاضای این بخش از بازار قابل توجه است و شرکت می‌تواند محصولی مناسب با قیمت پایین را به این بخش از بازار معرفی کند، شرکت به احتمال زیاد محصول جدیدی را به خط محصولات خود اضافه می‌کند و وارد این بخش می‌شود.

یکی دیگر از کاربردهای نقشه محصول، تعیین بخش‌های بازار است. به عنوان مثال، شکل ۴-۱۲ ویژگی‌های (وزن و کیفیت) محصولات مورد نیاز بخش‌های «مصارف عمومی»، «مصارف اداری» و «مصارف تبلیغاتی» را مشخص می‌کند. با دقت در شکل ۴-۱۲ متوجه می‌شویم که وضعیت شرکت «X» در بازار مصارف عمومی خوب و ایده‌آل است اما وضعیت این شرکت در دو بازار دیگر چندان مساعد و مطلوب نیست؛ زیرا محصولات این شرکت در مرزهای این دو بخش قرار دارند.

بازاریاب‌ها نتایج تجزیه و تحلیل خطوط محصول را در دو حوزه تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند: ۱) تعیین طول خط محصول و ۲) قیمت‌گذاری آمیخته محصول.

تعیین طول خط محصول

اهداف بلندمدت شرکت بر طول خط محصول تأثیر می‌گذارند. برخی شرکت‌ها با افزایش طول خط محصول خود به دنبال فروش محصولات گران‌تر به مشتریان خود هستند. به عنوان مثال، هدف جنرال موتورز از افزایش طول خط محصولات شورولت تشویق مشتریان به خرید بویک و کادیلاک است. یکی دیگر از هدف‌های افزایش طول خط محصول، استفاده از فرصت‌های فروش مقاطع (Cross-Selling) است. به عنوان مثال، هولت-سپاکارد، دستگاه‌های چاپگر و رایانه‌های شخصی را به بازار عرضه می‌کند. یکی دیگر از هدف‌های افزایش طول خط محصول، حضور در بخش‌های مختلف بازار است. به عنوان مثال، الکترولوکس (تولیدکننده

یخچال، ماشین ظرفشویی و جاروبرقی) نام‌های تجاری متفاوتی را به بخش‌های «ارزان»، «متوسط» و «گران» بازار عرضه می‌کند. افزون بر این، شرکت‌هایی که به دنبال افزایش سهم بازار و نفوذ بیشتر در بازار هستند باید طول خطوط محصولات خود را افزایش دهند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که دنبال سود بیشتر هستند معمولاً طول خطوط محصولات خود را کاهش می‌دهند و تنها محصولات خاص و منحصر به فردی را به بازار عرضه می‌کنند.

در بیشتر موارد، طول خط محصول در طول زمان افزایش می‌یابد. خالی ماندن ظرفیت‌های تولیدی شرکت، فشار بر مدیران خطوط محصول برای معرفی محصولات جدید را افزایش می‌دهد. همچنین، نیروهای فروش و واسطه‌های توزیع نیز بر مدیران خطوط محصول فشار می‌آورند. خواسته اصلی این دو گروه، تکمیل آمیخته محصولات شرکت برای ارضای بهتر نیازهای مشتریان هدف است. اما با افزوده شدن محصولات جدید به خطوط محصول، هزینه‌های شرکت نیز افزایش می‌یابد؛ زیرا هزینه‌های طراحی و مهندسی، انبارداری، تغییر خطوط تولیدی، دریافت و پردازش سفارش‌ها، حمل و نقل و ترویج محصول جدید به هزینه‌های فعلی شرکت اضافه می‌شوند. اما با گذشت زمان، مدیریت ارشد ممکن است به دلیل کمبود منابع مالی و نبود ظرفیت‌های تولیدی، گسترش خطوط محصولات را متوقف کند. از سوی دیگر، بسیاری از مشتریان امروزی، از خطوط شلوغ محصولات، نام‌های تجاری بسیار گسترش یافته و مزایای متعدد و بعضاً بی‌فایده محصولات، خسته شده‌اند. (پیش بازاریابی: کمی کمتر، بهتر است؟ را مطالعه کنید).

شرکت‌ها برای افزایش طول خطوط محصول خود دو روش مختلف را به کار می‌گیرند: ۱) انبساط خطوط محصول و ۲) پر کردن خطوط محصول.

انبساط خطوط محصول محصول تمامی شرکت‌ها بخش مشخصی از بازار را پوشش می‌دهد. به عنوان مثال، خودروهای مرسدس بنز بخش «خودروهای لوکس و گران‌قیمت» بازار خودرو را پوشش داده‌اند. **انبساط خطوط محصول** زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت حوزه پوشش محصولات خود را گسترده‌تر می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند حوزه پوشش محصولاتشان را رو به بالا، رو به پایین یا به هر دو طرف گسترش دهند.

ال‌اس‌اچ رو به پایین در این استراتژی، شرکت‌هایی که در بخش‌های میانی یک بازار فعالیت می‌کنند، ممکن است محصولاتی را به بخش‌های پایین‌تر بازار عرضه کنند. شرکت‌ها به سه دلیل این کار را انجام می‌دهند:

۱. شرکت ممکن است بخواهد از رشد بخش‌های پایین‌تر بازار استفاده کند. به عنوان مثال، وال‌سمارت محصولات ارزان‌قیمتی را به مشتریان متوسط خود عرضه می‌کند.
۲. شرکت ممکن است بخواهد از ورود رقبای بخش‌های پایین‌تر بازار به بخش‌های بالاتر جلوگیری کند. به عبارت دیگر، شرکت با کمک این استراتژی، قبل از آن که رقبای پایین‌تر وارد بخش‌های بالاتر شوند، وارد بازار آنها می‌شود.
۳. شرکت ممکن است بخواهد از شرایط دشوار و وخیم بخش‌های میانی بازار فرار کند.

شرکت‌ها در حرکت خود به سمت بخش‌های پایینی بازار و برای انتخاب نام تجاری مناسب با سه گزینه رو به رو هستند:

۱. استفاده از نام تجاری اصلی برای تمامی محصولات. به عنوان مثال، سونی در تمامی بخش‌های قیمتی بازار از نام تجاری اصلی خود (سونی) استفاده می‌کند.
۲. استفاده از یک نام تجاری مرتبط. به عنوان مثال، پروکتر اند گمبل برای ورود به بخش‌های قیمتی پایین‌تر از نام‌های تجاری مرتبط استفاده می‌کنند: چارمین بیسکر، ژلوت گود نیوز و زامادا لیمیتد.
۳. استفاده از نام تجاری کاملاً جدید ولی ارزان‌تر از نام تجاری اصلی. مثل معرفی نام تجاری آلد نیوی توسط شرکت گپ. اجرای این استراتژی هم بسیار هزینه‌بر است و هم این که ممکن است مشتریان به دلیل ارزش پایین‌تر نام تجاری جدید از ارزش نام تجاری اصلی، از پذیرش نام تجاری جدید خودداری کنند.

استراتژی حرکت به سمت بخش‌های پایینی بازار، مخاطرات و ریسک‌های خاصی را به دنبال دارد. به عنوان مثال، گدازک برای پوشش بخش‌های پایینی بازار، نام تجاری گدازک فان‌تایم را به بازار معرفی کرد، اما شرکت قیمت این نام تجاری را به اندازه کافی کاهش نداد و در نتیجه این نام تجاری با شکست مواجه شد. علاوه بر این، گدازک متوجه شد که بخشی از مشتریان نام تجاری اصلی شرکت به سمت خرید نام تجاری جدید مایل شده‌اند و در نتیجه، سهم بازار نام تجاری اصلی شرکت نیز کاهش یافت. در نتیجه، گدازک نام تجاری جدید را کنار گذاشت اما تصویر کیفی گدازک مخدوش شد.

به عنوان مثالی دیگر، خودروهای ۳۰،۰۰۰ دلاری «سی‌کلاس» مرسدس بنز به خوبی در بازار جا افتاده‌اند و موقعیت رقابتی خودروهای ۱۰۰،۰۰۰ دلاری بنز نیز به خطر نیفتاده است. یا جان دیر (یکی از تولیدکنندگان بزرگ تراکتور در آمریکا) با نام تجاری سابِر به بخش‌های پایینی بازار تراکتور وارد شده است. برای مخدوش شدن نام تجاری اصلی و موقعیت رقابتی محصولات گران‌قیمت، جان دیر از شعار تبلیغاتی «سابِر محصولی از جان دیر» استفاده می‌کند. موارد مرسدس بنز و جان دیر به خوبی نشان می‌دهند که برای ورود به بخش‌های پایینی بازار، شرکت باید مصرف‌کنندگان را نسبت به تفاوت‌های کارکردی و کیفی محصولات مختلف آگاه سازد و مصرف‌کنندگان هم باید این تفاوت‌ها را بپذیرند.

تجاری‌سازی در بازار

شرکت‌ها برای رسیدن به اهدافی مانند رشد فروش، افزایش حاشیه سود یا معرفی خود به عنوان شرکتی پرستیژی، به سمت بخش‌های بالایی بازار حرکت می‌کنند. به عنوان مثال، استارباکس در بازار قهوه، هایگن-داز در بازار بستنی و اویِن در بازار آب معدنی، اغلب خودروسازان ژاپنی نیز که در تولید و فروش خودروهای ارزان مهارت دارند، وارد بخش‌های گران قیمت بازار خودرو شده‌اند: تویوتا با لکسوس، نیسان با اینفینیتی و هوندا با آکیورا. نکته مهم درباره حرکت خودروسازان ژاپنی به بخش‌های بالایی بازار، استفاده تمامی آنها از نام‌های تجاری کاملاً جدید و غیرمرتبط است، زیرا این شرکت‌ها به خوبی می‌دانستند که مصرف‌کنندگان اجازه نمی‌دهند که نام‌های تجاری اصلی آنها وارد بخش‌های بالایی بازار شوند.

برخی دیگر از شرکت‌ها با نام‌های تجاری مرتبط (نام‌های تجاری که بخشی از آن نام تجاری اصلی شرکت گرفته شده است) وارد بخش‌های بالایی بازار می‌شوند. به عنوان مثال، گالو (یکی از تولیدکنندگان بزرگ نوشیدنی‌های الکلی در آمریکا) برای ورود به بخش‌های بالایی بازار نام تجاری گالو آف سونوما را توسعه داده است (سونوما از نام نوّه صاحب شرکت اخذ شده است). این نام تجاری جدید به قدری موفق بوده است که شرکت در سال ۲۰۰۶ به پیروی از این نام تجاری، نام تجاری گالو فامیلی را به بازار عرضه کرد. یا به عنوان مثالی دیگر، جنرال الکتریک نام تجاری جی‌ای پرو فایبل را برای بخش‌های بالایی بازار انتخاب کرده است.^۳ برخی دیگر از نام‌های تجاری، ترجیح داده‌اند نام تجاری «اصلاح‌کننده‌ای» را برای ورود به بخش‌های بالایی بازار، توسعه دهند. این نام‌های تجاری، به گونه‌ای توسعه داده می‌شوند که هم کمی جذاب باشند و هم این که خیلی برتر و با کیفیت‌تر از نام تجاری اصلی، تشخیص داده نشوند. نام‌های تجاری‌ای مثل اولترا درای پمپرز، اکسترا اکسترنگت تایلنول و پاور پرو داستامپِر پلاس از جمله این نام‌های تجاری می‌باشند.

تجاری‌سازی در بازار

شرکت‌هایی که در میانه بازار فعالیت می‌کنند، ممکن است تصمیم بگیرند که هم وارد بخش‌های بالایی و هم وارد بخش‌های پایینی بازار شوند. به عنوان مثال، شرکت روپرت مُوندلوی، یکی از تولیدکنندگان بزرگ نوشیدنی‌های الکلی در آمریکا، سه نام تجاری مختلف را برای سه بخش مختلف بازار توسعه داده است: ۱) نام تجاری نیو وُردل و این با قیمت ۳۵ دلار برای بخش‌های میانی بازار؛ ۲) نام تجاری مُوندلوی ریزو با قیمت ۸۵ دلار برای بخش‌های بالایی بازار؛ و ۳) نام تجاری وودبریج با قیمت ۱۱ دلار برای بخش‌های پایینی بازار. با به عنوان مثالی دیگر، انبساط دو طرفه نام تجاری شرکت پورینا، تولیدکننده غذای سگ‌های خانگی را در نظر بگیرید. این شرکت برای انبساط دو طرفه‌اش، سه معیار متفاوت را به کار گرفته است: مزایای غذاهای مختلف برای سگ‌های خانگی، انواع مختلف غذاها و ترکیبات مختلف مواد غذایی؛

- نام تجاری پُرو پلن (در بسته‌های ۹ کیلوگرمی با قیمت ۳۴ دلار و ۸۹ سنت): عمر سگ‌های خانگی را طولانی می‌کند، بدن آنها را سالم نگه می‌دارد و از بهترین مواد اولیه (گوشت قرمز، ماهی و مرغ تازه) تهیه می‌شود.
- نام تجاری پورینا وان (در بسته‌های ۹ کیلوگرمی با قیمت ۲۹ دلار و ۷۹ سنت): بر اساس نیازهای تغذیه‌ای و تغییرات فیزیکی سگ‌های خانگی، طراحی شده است و از مواد اولیه کاملاً بهداشتی و سالم تهیه می‌شود.
- نام تجاری پورینا داگ چاکو (در بسته‌های ۹۵ کیلوگرمی با قیمت ۱۸ دلار و ۲۹ سنت): به سگ‌ها کمک می‌کند که بدن‌شان را در سنین مختلف، بازسازی کنند.
- نام تجاری آلپو (در بسته‌های ۱۰ کیلوگرمی با قیمت ۱۰ دلار و ۹۹ سنت): بر اساس ترکیبی از طعم‌دهنده‌های طبیعی گوشت، جگر و پنیر و در سه نوع مختلف تهیه می‌شود.

هتل هالییدی این شرکت هتل‌های هالییدی یکی از شرکت‌هایی است که از استراتژی انحصار دو طرفه استفاده می‌کند. برای این کار، شرکت بازار داخلی آمریکا را به پنج بخش تقسیم و گروهی از هتل‌های خود را مسئول خدمت‌رسانی به هر بخش کرده است. ۱) گروه هتل‌های کرون پلازا در بخش لوکس بازار؛ ۲) گروه هتل‌های هالییدی این در بخش سستی بازار؛ ۳) گروه هتل‌های هالییدی این اکسپرس در بخش صرفه‌جویی بازار؛ ۴) گروه هتل‌های هالییدی این سیلک در بخش مسافران تجاری و اداری و ۵) گروه هتل‌های هالییدی این سوئیتز در بخش مسافرت‌های خانوادگی. شرکت برای هر کدام از گروه‌های هتل، برنامه‌های بازاریابی خاصی را در نظر گرفته است.^{۳۳}

پرکردن خطوط محصول برخی شرکت‌ها برای افزایش طول خط محصول خود، گونه‌های محصولات جدید و مرتبطی را به خط محصول اضافه می‌کنند. روش پرکردن خط محصول چند مزیت مهم دارد: افزایش سودآوری، جلب رضایت واسطه‌های فروشی که به خاطر سبد محصولات ناقص از شرکت شکایت دارند، استفاده از ظرفیت تولیدی موجود، بهبود موقعیت رقابتی شرکت در خط محصول، پرکردن خلأهای بازار و پیشگیری از ورود رقبای جدید.

بی‌ایمو تا چند سال پیش بی‌ایمو تنها یک نام تجاری و پنج مدل خودرو را به بازار عرضه می‌کرد اما شرکت طی چهار سال با پرکردن خط محصول خود به وضعیتی رسیده که امروزه سه نام تجاری و ۱۰ مدل خودرو را به بازار عرضه می‌کند. بی‌ایمو برای حضور در بخش‌های ارزان بازار «سری ۱» خود را معرفی کرده است. علاوه بر این، شرکت با خرید نام تجاری «رولز-رویس» به طبقات بسیار لوکس و گران بازار هم وارد شده و توانسته است شکاف بین مدل‌های «X3» و «X5» را پر کند. بی‌ایمو با عرضه مدل‌های «Z3» و «Z4» و «سری ۵»، به خوبی خط تولید خود را پر و موقعیت خود را در بخش‌های «مشتریان ثروتمند»، «مشتریان بسیار ثروتمند» و «مشتریان فوق ثروتمند» تثبیت کرده است.^{۳۴}

اگر استراتژی پرکردن خط محصول به جا به جایی فروش بین محصولات یک خط محصول و گنج شدن مشتریان منتهی شود، شرکت‌ها باید از اتخاذ و اجرای این استراتژی خودداری کنند. اتخاذ استراتژی پرکردن خط محصول زمانی مفید و نتیجه‌بخش خواهد بود که شرکت بتواند بین گونه‌های مختلف محصولات موجود و محصولات جدید، تمایز و تفاوت مناسب و قابل توجهی را ایجاد کند.^{۳۵} به عنوان مثال و طبق قانون ویستر، مشتریان تفاوت بین تخته سیاه با ابعاد ۲ در ۳ متر و تخته سیاه با ابعاد ۲۰ در ۳۰ متر را به خوبی درک می‌کنند، اما درک تفاوت بین یک تخته سیاه با ابعاد ۲۰ در ۳۰ متر و تخته سیاه دیگری با ابعاد ۲۰ در ۲۹ متر کار بسیار سختی است. افزون بر این، شرکت‌ها باید مطمئن شوند که محصول جدید قرار است نیازهای بازار و مشتری را برآورده کند نه نیازهای گروهی از کارمندان و مهندسان شرکت را. خودرویی ادیسل شرکت فورد که در اواخر دهه ۱۹۵۰ ضرری ۳۵۰ میلیون دلاری را به این شرکت وارد کرد، مثال بسیار خوبی در این زمینه است. دلیل اصلی شکست ادیسل

این بود که شرکت اصلاً به نیازهای بازار توجهی نداشت و تنها می‌خواست شکاف بین مدل فورد و لینکلن را با عرضه ادیسون پر کند، در صورتی که این شکاف از نظر مشتریان بی‌اهمیت بود.

نوسازی، برجسته‌سازی و قرّس کردن خطوط محصول با گذشت زمان، خطوط محصول به نوسازی نیاز پیدا می‌کنند. نکته مهم در نوسازی خطوط محصول این است که آیا خطوط محصول باید به صورت تدریجی نوسازی شوند یا به صورت کلی و یکباره؟ نوسازی تدریجی به شرکت اجازه می‌دهد که عکس‌العمل مشتریان و واسطه‌های فروش در قبال تغییرات ایجادشده را بررسی کند. از سوی دیگر، این روش فشار مالی کمتری را به شرکت تحمیل می‌کند. عیب این روش در این است که رقبا نیز فرصت تغییر محصولات خود را پیدا می‌کنند.



نایک، کفش‌های ورزشی نایک ایرفورس خود را چندین و چند بار نوسازی کرده است. کفش‌هایی که در این تصویر می‌بینید، در ۲۵مین سالگرد تولد این نام تجاری، طراحی و معرفی شدند.

در بازارهایی که نرخ تغییر فناوری در آنها بسیار بالا است، شرکت‌ها باید به صورت مستمر خطوط محصول خود را نوسازی کنند. در این بازارها، تنها راه افزایش ارزش ارائه‌شده به مشتری، نوسازی و بهبود مستمر پیشنهادات بازاریابی است. به عنوان مثال، شرکت‌های تولیدکننده ریزپردازنده مثل ای‌ام‌دی و شرکت‌های نرم‌افزاری بزرگ مثل مایکروسافت و اوراکل مدام در حال تغییر و بهبود محصولات و نرم‌افزارهای خود هستند و در فواصل زمانی بسیار کوتاهی نسخه‌های جدیدی را به بازار عرضه

می‌کنند. نکته مهم درباره معرفی نسخه‌های بهبودیافته یا پیشرفته محصولات، بحث زمان‌بندی است. شرکت‌ها باید زمان معرفی نسخه‌های جدید را به گونه‌ای تنظیم کنند که محصول خیلی دیر یا خیلی زود به بازار معرفی نشود. معرفی زود هنگام نسخه‌های جدید، فرصت‌های موجود را از بین می‌برد و باعث می‌شود که رقبا از شرکت پیشی بگیرند.^{۳۵}

مدیران محصول معمولاً سالانه یک یا چند محصول را انتخاب و آنها را برجسته می‌کنند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۴، سیرز محصول ماشین لباسشویی ارزان قیمت خود را برجسته کرد و تبلیغات وسیعی را برای این محصول در نظر گرفت. گاهی اوقات، مدیران خطوط محصول، یک محصول مدرن و منحصر به فرد خود را برجسته می‌کنند تا با این شیوه، پرمسئول‌کل خط محصول افزایش پیدا کند. در مواردی که گروهی از محصولات یک خط، فروش خوب و گروه دیگر فروش ضعیفی دارند، مدیران محصول عملاً تأصمیم می‌گیرند که محصولات ضعیف را برجسته کنند.

اما برخی بازاریاب‌ها با نظر و تصمیم این مدیران مخالف هستند. این دسته از بازاریاب‌ها معتقدند که به جای محصولات ضعیف، باید محصولات قوی را برجسته کرد. این دسته از بازاریاب‌ها به موفقیت کفش‌های بسکتبال نایک با نام نایک ایرفورس اشاره می‌کنند. با وجود این که این کفش‌ها در سال ۱۹۸۰ به بازار معرفی شدند، ولی هنوز هم محبوب کفش‌فروشی‌ها و مصرف‌کنندگان آمریکایی هستند به نحوی که ارزش امروزی این نام تجاری، به بیش از ۱ میلیارد دلار رسیده است. دلیل این امر، طراحی منحصر به فرد و عرضه بدون وقفه این کفش‌ها از سوی نایک است.^{۳۶}

علاوه بر نوسازی و برجسته‌سازی خطوط محصول، مدیران خطوط محصول باید به صورت دوره‌ای «شاخه‌های خشکیده خط محصول» را شناسایی و آنها را قرّس کنند.^{۳۷} برای این کار، اغلب مدیران خطوط محصول روش تجزیه و تحلیل فروش و هزینه را به کار می‌گیرند. نکته مهم درباره قرّس کردن خطوط محصول این است که این کار مزایا و معایب تعامی را به همراه دارد. به عنوان مثال، تحقیقات درباره بزرگ‌ترین فروشگاه

زنجیره‌ای در آلمان نشان می‌دهند که هر سال که این فروشگاه خط محصول خود را هزرس می‌کند، تعدادی از مشتریان را از دست می‌دهد ولی مشتریان جدیدی را نیز جذب می‌کند. اما نکته مهم درباره مشتریان جدید این است که این مشتریان معمولاً هزینه‌های کمتری را به شرکت تحمیل می‌کنند و همچنین درآمد‌های بیشتری را برای شرکت به همراه دارند.^{۲۸}

شرکت یونیلور در سال ۱۹۹۹ اعلام کرد که برای بهینه‌سازی سبد ۱۶۰۰ محصولی خود، سه چهارم محصولات خود را تا سال ۲۰۰۳ حذف می‌کند.^{۲۹} دلیل این تصمیم این بود که بیش از ۹۰٪ سود شرکت از ۴۰۰ محصولی که قرار بود در سبد محصولات باقی بمانند، حاصل می‌شد. نیل فیتزجرالد، مدیر عامل شرکت، معتقد بود که با هزرس کردن محصولات اضافه، نور و هوای کافی به محصولات و نام‌های تجاری اصلی بیشتر می‌رسد و در نتیجه، این محصولات، شکوفه و میوه بیشتری می‌دهند. با اتخاذ این استراتژی، یونیلور تنها نام‌های تجاری معتبر و جهانی خود مثل لیبتون و نام‌های تجاری محلی که در بازار خود رهبر بودند مثل پرمیل (رهبر بازار مواد شوینده انگلیس) را حفظ و تقویت کرده است.

شرکت‌های بین‌المللی که نام‌های تجاری مختلفی دارند، همیشه سعی می‌کنند سبد نام‌های تجاری خود را بهینه کنند. در اکثر موارد، این قبیل شرکت‌ها به این نتیجه می‌رسند که باید تعداد نام‌های تجاری خود را کم و تنها بر نام‌های تجاری معتبر و سودآور خود تمرکز کنند. به عنوان مثال، شرکت هائیرو، تولیدکننده بزرگ اسباب‌بازی در جهان، تصمیم گرفته است که تعداد نام‌های تجاری‌اش را به چند نام تجاری معتبر، کاهش دهد. جی‌ای جیو، ترانسفورمرز و مای لیتل پونی. پروکتر آند گمبل نیز در سال‌های اخیر به این نتیجه رسیده است که تنها باید نام‌های تجاری‌ای را تقویت کند که فروشی بیش از ۱ میلیارد دلار دارند، یا توجه به این استراتژی، شرکت بر تقویت نام‌های تجاری مثل تاید، کرسست، پمپرز و پرینگلس تمرکز کرده است. یکی دیگر از نکات مهم درباره مدیریت خط محصول این است که هر محصول یا نام تجاری باید نقش خاصی را در خط محصول بر عهده بگیرد.

فولکس واگن فولکس واگن چهار نام تجاری مختلف را به بازار اروپا عرضه می‌کند: آئودی و سیت که بیشتر جوان‌پسند و مدرن هستند و فولکس واگن و اسکودا که بیشتر خانواده‌پسند و بزرگ و جاندار هستند. آئودی و فولکس واگن در بخش خودروهای گران قیمت حضور دارند در حالی که سیت و اسکودا در بخش خودروهای ارزان قیمت و متوسطه رقابت می‌کنند. سیت و اسکودا با استفاده از طراحی‌های داخلی زیبا و موتورهای بسیار خوب و قوی، خود را از سایر خودروهای ارزان قیمت متمایز کرده‌اند اما در سال‌های اخیر، شرکت با هدف کاهش هزینه و دوباره کاری‌های هزینه‌زا، دو تولید چهار مدل خود از قطعات مشابهی استفاده می‌کند. با این کار سهم بازار سیت و اسکودا در بازار اروپا افزایش یافته است اما با نزدیک شدن این دو مدل ارزان قیمت به سطح دو مدل گران قیمت دیگر، جایگاه فولکس واگن و آئودی تضعیف شده است. تحقیقات اخیر انجمن‌های خودروسازی نشان می‌دهند که مصرف‌کنندگان اروپایی معتقدند کیفیت سیت و اسکودا همانند کیفیت فولکس واگن و آئودی است با این تفاوت که برای خرید سیت و اسکودا پول کمتری می‌پردازیم. بازاریاب‌ها از هم اکنون به شرکت هشدار می‌دهند که چنین طرز تفکری به موقعیت رقابتی فولکس واگن و آئودی ضربه می‌زند. بنابراین شرکت باید جایگاه و نقش هر نام تجاری را به خوبی تعریف کند.^{۳۰}

قیمت‌گذاری آمیخته محصول

ساز فصل ۱۴ درباره جزئیات قیمت‌گذاری بحث خواهیم کرد اما در این بخش اصول قیمت‌گذاری آمیخته محصول را توضیح می‌دهیم. نخستین مطلبی که بازاریاب‌ها باید به آن دقت کنند این است که قیمت‌گذاری یک محصول منحصر به فرد با قیمت‌گذاری همان محصول هنگامی که عضوی از یک سبد محصول است، بسیار متفاوت است. در **قیمت‌گذاری آمیخته محصول** شرکت‌ها قیمت تک‌تک محصولات را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که سودآوری کل سبد محصولات حداکثر شود. قیمت‌گذاری سبد محصولات کار بسیار سخت و پیچیده‌ای

است؛ زیرا علاوه بر روابط داخلی موجود میان محصولات یک سبد، هر محصولی شرایط عرضه، تقاضا و رقابتی خاص خود را دارد. بازاریاب‌ها از شش روش قیمت‌گذاری آمیخته محصول استفاده می‌کنند: (۱) قیمت‌گذاری خط محصول، (۲) قیمت‌گذاری بر مبنای ویژگی‌های انتخابی، (۳) قیمت‌گذاری محصولات جنبی، (۴) قیمت‌گذاری دو بخشی، (۵) قیمت‌گذاری محصولات فرعی و (۶) قیمت‌گذاری بسته محصولات.

قیمت‌گذاری خط محصول شرکت‌ها عمدتاً به جای معرفی یک محصول، یک خط محصول را به بازار معرفی می‌کنند. با توجه به این واقعیت، شرکت‌ها سعی می‌کنند برای محصولات خود بهترین قیمت ممکن را تعیین کنند. به عنوان مثال، فرض کنید یک شرکت تولیدکننده کت و شلوار مردانه، محصولاتش را با سه قیمت مختلف به بازار عرضه می‌کند: ۴۰۰، ۳۰۰ و ۶۰۰ دلار. با در نظر گرفتن این قیمت‌ها، مشتریان شرکت به این نتیجه می‌رسند که کیفیت این سه نوع کت و شلوار باید متفاوت باشد. در چنین شرایطی، وظیفه اصلی شرکت این است که تفاوت قیمت محصولاتش را برای مشتریان تشریح و ثابت کند که این تفاوت قیمتی تنها به دلیل تفاوت در کیفیت است.^{۱۱}

قیمت‌گذاری بر مبنای ویژگی‌های انتخابی اغلب شرکت‌ها در کنار محصولات اصلی و عادی خود، محصولات، ویژگی‌ها یا خدمات انتخابی و دلخواه را نیز به مشتریان عرضه می‌کنند. به عنوان مثال، خریداران خودرو می‌توانند امکاناتی مثل سقف نورگیر یا دزدگیر را به صورت انتخابی سفارش دهند. در چنین شرایطی، شرکت‌ها باید میان امکانات یا ویژگی‌های استاندارد که هزینه آنها در قیمت محصول محاسبه می‌شود و امکانات یا ویژگی‌هایی که اختیاری هستند و هزینه آنها به صورت جداگانه محاسبه و از مشتری دریافت می‌شود، تفاوت قائل شوند. به عنوان مثال، در سال‌های اخیر، فروشندگان و دلال‌های خودرو در آمریکا برای جذب مشتریان بیشتر از حق بازاریابی



مای لیبل پونی، یکی از نام‌های تجاری اصلی شرکت هازرو است. این نام تجاری، توجه و حمایت مشتریان را به شدت به خود جلب کرده است.

جالبی استفاده می‌کنند: این شرکت‌ها در تبلیغات خود قیمت پایه خود را اعلام می‌کنند و با این شیوه مشتری را به فروشگاه خود می‌کشانند. بعد از حضور مشتری، فروشنده‌گان امکانات یا ویژگی‌های انتخابی را به وی معرفی می‌کنند و مشتری هم اکثر آنها را انتخاب می‌کند. در نتیجه، زمانی که مشتری می‌خواهد قیمت نهایی را پردازد متوجه می‌شود که باید چند هزار دلار بیشتر از آنچه که در تبلیغات عنوان شده بود، پرداخت کند.

رستوران‌های بسیار لوکس هم از همین روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند. این رستوران‌ها، قیمت مشروبات‌شان را بسیار بالا و قیمت غذاهایشان را بسیار پایین تعیین می‌کنند. در این میان، قیمت غذاها به گونه‌ای تعیین می‌شود که هزینه‌های رستوران را پوشش دهد و در مقابل، قیمت مشروبات به گونه‌ای تعیین می‌شود که مورد نظر رستوران، حاصل شود. به همین دلیل است که گارسون‌های این رستوران‌ها، از تمامی مشتریان‌شان می‌خواهند که حتماً مشروب سفارش بدهند. در مقابل، برخی از رستوران‌ها، کاملاً برعکس عمل می‌کنند. این دسته از رستوران‌ها، قیمت غذایشان را بالا و قیمت مشروبات‌شان را پایین تعیین می‌کنند تا بتوانند با این کار، افراد معتاد به مشروبات الکلی را جذب کنند.

قیمت‌گذاری محصولات جانبی استفاده از برخی محصولات نیازمند استفاده از یک محصول فرعی و کمکی دیگر است. به عنوان مثال، استفاده از دوربین فیلم‌برداری مستلزم استفاده از یک حلقه فیلم مخصوص است. در این مثال، فیلم یک محصول فرعی برای دوربین محسوب می‌شود. شرکت‌ها معمولاً قیمت محصولات فرعی خود را بسیار پایین تعیین می‌کنند.^{۳۳} به عنوان مثال، ای‌تی‌اند‌تی (یکی از شرکت‌های مخابراتی بزرگ در آمریکا) در ازای خرید یک خط تلفن همراه دو ساله، یک گوشی تلفن همراه را به خریدار هدیه می‌دهد. اما بازاریاب‌ها معتقدند که استراتژی افزایش قیمت محصولات جانبی همیشه موفقیت‌آمیز نخواهد بود. اگر محصولات و خدمات فرعی بسیار گران باشند، جمل محصولات و خدمات فرعی افزایش و فروش محصول اصلی کاهش می‌یابد. به عنوان مثال، یکی از مشکلاتی که شرکت‌هایی مثل هولت-پاکارد با آن مواجه شده‌اند این است که قیمت تونرهای رنگی تقلبی در بازار سیاه بین ۲۰ تا ۳۰ درصد ارزان‌تر از قیمت محصولات اصلی است.

هولت-پاکارد در سال ۱۹۹۶، هولت-پاکارد قیمت تمیزی از چاپگرهای خود را تا ۶۰٪ کاهش داد. دلیل اصلی کاهش شدید قیمت این بود که براساس تحقیقات هزینه‌های خرید و تعویض کارتریج، تونر رنگی و کادلهای مخصوص چاپ تا دو برابر قیمت خرید یک چاپگر بود. در نتیجه، شرکت به این نتیجه رسید که با کاهش قیمت و افزایش فروش چاپگرها و افزایش قیمت محصولات جانبی، سود شرکت از محل فروش محصولات جانبی افزایش می‌یابد. با کمک این استراتژی، سود هولت-پاکارد از محل فروش تونرهای رنگی در سال ۲۰۰۲ به بیش از ۲/۲ میلیارد دلار افزایش یافت.^{۳۴}

قیمت‌گذاری دویختی بیشتر شرکت‌های خدماتی از روش قیمت‌گذاری دویختی استفاده می‌کنند. در این روش، قیمت نهایی از یک بخش ثابت و یک بخش متغیر و متناسب با میزان مصرف تشکیل می‌شود. به عنوان مثال، هزینه‌ای که مشترکین تلفن‌های ثابت باید پردازند از دو بخش تشکیل شده است: یک بخش ثابت به نام آبونمان و یک بخش متغیر که بسته به میزان کارکرد خط تلفن تعیین می‌شود. شرکت‌های خدماتی که از این روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند با مشکلی مشابه مشکل قیمت‌گذاری محصولات جانبی مواجه‌اند: هزینه ثابت باید چقدر باشد و هزینه متغیر چگونه محاسبه شود؟ بازاریاب‌ها معتقدند که بخش ثابت قیمت باید به قدری پایین باشد که مشتری را به خرید خدمت ترغیب کند؛ از سوی دیگر، بخش متغیر نیز باید به گونه‌ای محاسبه شود که سود مناسبی را نصیب شرکت کند.

قیمت‌گذاری محصولات فرعی محصولات فرعی، محصولاتی هستند که از فرایند تولید محصولات خاصی مثل مواد غذایی، فرآورده‌های نفتی و مواد شیمیایی حاصل می‌شوند. اغلب محصولات فرعی، محصولات ارزشمندی هستند که شرکت می‌تواند قیمتی را برای این محصولات تعیین و آنها را به فروش برساند. اکثر شرکت‌ها با کمک درآمدهای ناشی از فروش محصولات فرعی، غبروهای ناشی از کاهش قیمت محصولات اصلی را جبران می‌کنند. برخی شرکت‌ها نیز به انکای این

درآمدها، قیمت محصولات اصلی خود را کاهش می‌دهند. به عنوان مثال، شرکت سی‌ایس، آو که یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین کارخانه‌های شکرسازی در استرالیا است، از محل فروش محصولات فرعی سود خوبی را به دست می‌آورد. اصلی‌ترین محصول فرعی این شرکت نوعی دیوار پیش‌ساخته است که با تقاله‌های نیشکر ساخته می‌شود. فروش این محصول به قدری زیاد بوده است که سی‌ایس، آو بعدها وارد صنعت ساختمان‌سازی شد تا از این مزیت خود استفاده بیشتری ببرد.

قیمت‌گذاری بسته محصولات بیشتر شرکت‌ها سعی می‌کنند محصولات و خدمات خود را به صورت یک بسته کامل به فروش رسانند. یکی از روش‌های قیمت‌گذاری بسته محصولات، روش بسته مطلق نام دارد. در این روش، شرکت تنها یک بسته کامل را به فروش می‌رساند و از فروش جداگانه اجزای آن بسته خودداری می‌کند. در روش دیگر یعنی در روش بسته مخلوط، فروشنده هم یک بسته کامل و هم اجزای آن بسته را عرضه می‌کند. در این روش، معمولاً قیمت خرید بسته کامل کمتر از قیمت خرید اجزای آن به صورت جداگانه تعیین می‌شود. به عنوان مثال، خرید بلیت‌های سالن‌های تئاتر در ابتدای هر فصل و به صورت بسته‌های فصلی بسیار ارزان‌تر از خرید جداگانه بلیت‌ها تمام می‌شود. شرکت‌هایی که از این روش تبعیت می‌کنند باید به تفاوت میان قیمت بسته کامل و اجزای آن بسته توجه کنند. این تفاوت قیمتی باید به اندازه‌ای باشد که مشتری را به خرید کل بسته ترغیب کند.^{۲۷} برخی مشتریان ممکن است به کل بسته نیاز نداشته باشند.^{۲۸} در این صورت قیمت چگونه تعیین می‌شود؟ برای پاسخ به این سوال، یک فروشنده تجهیزات پزشکی را در نظر بگیرید. بسته کامل این شرکت عبارت است از: محصول خریداری‌شده علاوه بر حمل و نقل و آموزش رایگان. حال فرض کنید بیمارستانی از فروشنده می‌خواهد که حمل و نقل و آموزش رایگان را از بسته پیشنهادی حذف و در عوض قیمت بسته را کاهش دهد. هزینه حمل و نقل و آموزش ۱۰۰ دلار است. فروشنده در پاسخ به درخواست مشتری، قیمت بسته را ۸۰ دلار کاهش می‌دهد. با این کار، هم مشتری بسیار راضی می‌شود زیرا توانسته محصول مورد نیاز خود را با تخفیف خوبی خریداری کند و هم سود شرکت افزایش می‌یابد زیرا ۲۰ دلار به سود شرکت اضافه شده است. «پادداشت بازاریابی: ملاحظاتی در خصوص قیمت‌گذاری بسته محصول»، پیشنهاداتی را در خصوص استفاده بهینه از این روش قیمت‌گذاری ارائه می‌کند.

نام‌های تجاری همکار و نام‌های تجاری اجزاء محصول

نام‌های تجاری همکار بازاریاب‌ها به روش‌های مختلفی، محصولات‌شان را با محصولات سایر شرکت‌ها ترکیب می‌کنند. در روش نام‌های تجاری همکار، که روش نام‌های تجاری دو-جانبه و روش نام‌های تجاری گروهی نیز نامیده می‌شود، دو یا چند نام تجاری معروف با یکدیگر ترکیب می‌شوند یا به یک روش مشابه، بازاریابی و فروخته می‌شوند.^{۲۹} یکی از روش‌های نام‌های تجاری همکار، روش نام تجاری همکار در یک شرکت (same-company co-branding) است. در این روش، شرکت دو یا چند نام تجاری خود را به طور همزمان و با هم تبلیغ می‌کند. به عنوان مثال، شرکت جنرال میلز، ماست‌های تریکس و یو‌پلیت را با هم تبلیغ می‌کند. روش دیگر نام‌های تجاری همکار، روش نام تجاری همکار در سرمایه‌گذاری مشترک (joint-venture co-branding) است. به عنوان مثال، جنرال الکتریک و هیتاچی، لامپ‌های روشنایی مشترکی را تولید و در ژاپن عرضه می‌کنند. روش دیگر نام‌های تجاری همکار، روش نام تجاری همکار با چندین حامی (multiple-sponsor co-branding) نام دارد. به عنوان مثال، شرکت‌های آی، بی، ام، موتورولا و ابل در گذشته‌ای نه چندان دور، در توسعه نام تجاری خاصی به نام تالیچنت با هم همکاری می‌کردند.^{۳۰} در نهایت این که، روش دیگری نیز به نام روش نام تجاری همکار در خرده‌فروشی (retail co-branding) نیز وجود دارد. در این روش، دو یا چند خرده‌فروش، محصولات و خدمات خود را در یک مکان عرضه می‌کنند. این روش، صرفه‌جویی‌های مکانی و هزینه‌ای زیادی را برای خرده‌فروش‌ها به دنبال دارد. به عنوان مثال، رستوران‌های زنجیره‌ای پینا هات، کی.اف.سی و تاکو بلی، به تازگی رستوران‌های زنجیره‌ای مشارکتی‌ای را در سراسر آمریکا راه‌اندازی کرده‌اند.

مزیت اصلی روش نام‌گذاری همکار در این است که محصول مورد نظر را می‌توان با کمک موقعیت‌های ممتاز و با چند نام تجاری مشهور، موضع‌یابی نمود. نام‌گذاری همکار علاوه بر این که فروش شرکت‌های همکار در بازارهای

یاسادداشت بازاریابی

ملاحظات در خصوص قیمت گذاری بسته محصول

- اگر تصمیم دارید که بخش عمده‌ای از قیمت یک جزء از یک بسته را به مشتری عودت دهید، این کار را با احتیاط کامل انجام دهید زیرا در غیر این صورت، مشتری، پولی که به وی پس می‌دهید را به عنوان قیمت مرجع در نظر می‌گیرد و در نتیجه، ارزش بسته کامل، کاهش می‌یابد.
- میزان تجربه و آگاهی مشتریان از محصولات‌تان را در نظر بگیرید. هر چه میزان آگاهی مشتریان هدف‌تان از محصولات‌تان بیشتر باشد، کمتر از بسته‌های محصول استقبال می‌کنند زیرا ترجیح می‌دهند در انتخاب یک یا چند محصول از بسته محصولات‌تان، آزادی عمل داشته باشند.
- به یاد داشته باشید که هزینه نقشی کلیدی دارد. اگر هزینه نهایی محصولات‌تان پایین است، روش قیمت گذاری بسته محصولات، بهتر از سایر روش‌ها جواب می‌دهد.
- شرکت‌های تک محصولی که برای مقابله با یک رقیب مشترک چندمحصولی، یک بسته مشترک را طراحی و عرضه می‌کنند، در این کار چندان موفق نخواهند بود مگر این که جنگ قیمتی در بازار راه افتاده باشد.

تحقیقات بازاریابی ثابت کرده‌اند که اگر غرض‌های یکی از اجزای یک بسته کامل را برجسته و در تبلیغ بسته کامل بر آن محصول خاص تمرکز کند، مشتری از خرید بسته کامل صرف‌نظر می‌کند. در این حالت مشتری فکر می‌کند که قیمت آن محصول خاص و برجسته بخش مهم قیمت بسته را تشکیل می‌دهد و در نتیجه، اگر آن محصول خاص را ببرد، مابقی پولش را پس‌انداز می‌کند. با توجه به نتایج این تحقیقات، بازاریاب‌ها برای افزایش کارایی روش قیمت گذاری بسته محصول توصیه‌هایی را مطرح کرده‌اند:

- هیچ وقت، یک جزء از یک بسته را به شدت تمام آن بسته تبلیغ نکنید. تفاوت میان قیمت بسته کامل با مجموع قیمت اجزای آن بسته باید به قدری زیاد باشد که مشتری را به خرید بسته کامل ترغیب کند. در غیر این صورت، مشتری احساس نمی‌کند که بسته، بسته جداگانه است.
- اگر می‌خواهید که یک جزء از بسته را ترویج کنید، تمام برنامه‌های تبلیغاتی-ترویجی‌تان را به همان یک جزء خلاصه کنید. راه‌حل دیگر این است که، اجزای مختلف یک بسته را به نوبت و یکی بعد از دیگری، تبلیغ یا ترویج کنید.

منابع: Aranya Das and Palmit Vohra, "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy," *Marketing Science*, 28 (July - August 2009), pp. 292-302; Bikram Ghosh and Subramanian Hinduja, "Combining Bundling and Crossbundling: A Comprehensive and Sequential Form," *Management Science*, 53 (January 2007), pp. 139-48; Loren M. Hui and Png-ia Chiu, "Bundling with a Premium Bell Schedule: A Simple Approach to Bundling Low-Marginal Cost Goods," *Management Science*, 54 (October 2008), pp. 1441-49; George Froehle, "Strategic Differentiation (One Understood)," *Marketing News*, March 16, 2002, pp. 9-12; Stefan Seidenberg and Gerald J. Lohr, "Strategic Bundling of Products and Prices," *Journal of Marketing Education*, 2002, pp. 55-62.

کنونی را افزایش می‌دهد، فرصت‌های فروش و شبکه‌های بازاریابی و توزیعی جدیدی را برای شرکت‌های همکار به ارمغان می‌آورد. این روش همچنین هزینه‌های معرفی محصول جدید را نیز کاهش می‌دهد زیرا در این روش، دو یا چند نام تجاری معروف با یکدیگر ترکیب می‌شوند و این کار، سرعت پذیرش محصول در بازار را افزایش می‌دهد. مهم‌ترین عیب روش نام‌گذاری همکار، ریسک‌های ناشی از ضعف یکی از نام‌های تجاری و همچنین کنترل کم شرکت‌ها بر نام‌های تجاری شرکت‌های همکار است. از سوی دیگر، عملکرد ضعیف یک نام تجاری، اثر نامطلوبی بر ادراکات و سطح رضایت‌مندی مشتریان هدف از تمامی نام‌های همکار بر جای می‌گذارد.^{۳۵}

شرط موفقیت روش نام‌های تجاری همکار در این است که تمامی نام‌های تجاری‌ای که با یکدیگر همکار می‌شوند، باید: ۱) قوی باشند؛ ۲) شهرت و آوازه مناسبی داشته باشند و ۳) تصویر ذهنی مطلوبی از آنها در میان مصرف‌کنندگان هدف وجود داشته باشد. در این میان، عامل مهم‌تر در موفقیت روش نام‌های تجاری همکار، وجود ارتباط منطقی بین نام‌های تجاری‌ای است که قرار است با یکدیگر همکاری کنند. تنها در این حالت است که مزایای تمامی نام‌های تجاری همکار به یکدیگر افزوده می‌شود (خاصیت هم‌افزایی) و یک نام تجاری قوی‌تر را به وجود می‌آورد. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مشتریان هدف، درک بهتری از همکاری نام‌های تجاری مکمل دارند تا از همکاری نام‌های تجاری مشابه.^{۳۶}

علاوه بر به خاطر داشتن و مراعات نکات و استراتژی‌های فوق‌الذکر، مدیران بازاریابی هنگام استفاده از روش نام‌های تجاری همکار باید به دقت مراقب فرآیند همکاری باشند؛ مدیران بازاریابی شرکت‌های همکار باید توافق

جزئی و بسیار دقیقی را برای نحوه همکاری به اعضا برسانند؛ بر سر مباحث مالی به توافق برسند و از همه مهم‌تر این که، برنامه‌های بازاریابی‌شان را با یکدیگر هماهنگ کنند.

همکاری نام‌های تجاری مستلزم اتخاذ چند تصمیم اساسی است:^{۵۰} شرکت‌های همکار، فاقد چه توانایی‌هایی هستند؟ شرکت‌های همکار، با چه محدودیت‌هایی (انسانی، زمانی، مالی و غیره) مواجه‌اند؟ دستیابی به اهداف رشد با فروش مستلزم چه فعالیت‌هایی است؟ بهترین راه برای ارزیابی نام‌های تجاری همکار، پاسخ دادن به این سوالات است که «این نام تجاری جدید چه منافع و سودی را به دنبال دارد؟» «این نام تجاری جدید چه کمکی به ثبوت یا حفظ جایگاه نام‌های تجاری قبلی می‌کند؟» «آیا عرضه این نام تجاری جدید، باعث سردرگمی مشتریان هدف می‌شود یا خیر؟» و «آیا این همکاری مشترک، مزایای دیگری از قبیل یادگیری دو طرفه را به دنبال دارد؟».

نام‌های تجاری اجزاء محصول روش نام‌های تجاری اجزای محصول، نوع خاصی از نام‌های تجاری همکار محسوب می‌شود.^{۵۱} در این روش، نام تجاری اجزاء، مواد اولیه یا بخش‌های به کار رفته در تولید و عرضه محصولات و خدمات اسم و رسم‌دار، ترویج داده می‌شوند. برخی از نام‌های تجاری اجزاء محصول از جمله تجهیزات الکتریکی (دلی) (که در سیستم‌های کاهش آلودگی صوتی به کار می‌روند)، فیبرهای گور-تکس (که در تولید محصولات ضدآب به کار می‌روند) و پارچه‌های اسکاج‌گارد (که در تولید انواع لباس به کار می‌روند) به نام‌های تجاری موفق تبدیل شده‌اند. در این میان، ترکیب چند نام تجاری اجزاء محصول هم، یک نام تجاری موفق را تشکیل داده است، مثل ترکیب نان ساندویچی تاکو پل، چیس سب‌زمینی لی و سس بارمیکو گی. سس سب‌زمینی، علاوه بر این، برخی از نام‌های تجاری، اجزاء سالم و مقوی‌شان را تبلیغ می‌کنند. به طور مثال، شرکت دنون در تبلیغ ماست‌های آکتیوا، روی پروبیوتیک بودن این ماست‌ها و خاصیت آنها برای دستگاه گوارشی تمرکز کرده است یا شرکت هاینز هم در تبلیغ سس‌های کچاپ‌اش، روی خاصیت لیکوین (آنتی‌اکسیدان بسیار قوی‌ای که باعث قرمز رنگ شدن گوشت‌فرنگی می‌شود) تاکید می‌کند.

یکی از روش‌های نام‌گذاری اجزای محصول، روش خود نام‌گذاری (self-branding) است. در این روش، شرکت، اجزاء یا قطعات به کار رفته در تولید و عرضه محصولات و خدمات خود را نام‌گذاری و تبلیغ می‌کند. به عنوان مثال، هتل‌های وستین را در نظر بگیرید. این هتل به نازکی نام‌های تجاری خاصی را برای فروش تخت‌خواب‌ها و دوش‌های حمامی که در هتل‌هایش از آنها استفاده می‌کند، توسعه داده است. نام تجاری هیونلی پد به قدری موفق شده که هتل‌های وستین تصمیم گرفته است پتو، پائش و ملحفه را نیز به خط تولید این نام تجاری خود اضافه کند.^{۵۲}

هدف اصلی روش نام‌گذاری اجزای محصول این است که نام تجاری اجزای محصول به قدری قوی و فراگیر شود که مشتریان هدف، محصولات نهایی‌ای که فاقد آن اجزاء هستند را خریداری نکنند.^{۵۳} دوپونت یکی از شرکت‌هایی است که در استفاده از این روش، حرفه‌ای شده است.

دوپونت در طول سالیان اخیر، دوپونت چندین و چند محصول (نام تجاری)

خلاقانه را به بازار عرضه کرده است. یکی از این نام‌های تجاری که قدرت مثال زدنی‌ای را در سطح جهان پیدا کرده است، نام تجاری تفلون می‌باشد. تفلون در حقیقت نام تجاری‌ای است که دوپونت آن را برای عرضه پوشش نچسب ظروف آشپزخانه توسعه داده است. امروزه تفلون به قدری قدرتمند شده است که مشتریان نهایی ظروفی که در آنها از این ماده اولیه استفاده نشده باشد را خریداری نمی‌کنند. حتی در برخی از کشورها، مشتریان تمامی ظروف نچسب را به نام تفلون می‌شناسند. از سال ۲۰۰۴ تا کنون، دوپونت بیش از ۵۰۰۰ محصول (مواد اولیه) جدید را معرفی کرده و توانسته برای بیش از ۲۵۰۰ تای آنها حق اختراع ثبت کند. یکی از مواد اولیه جدید، سورونا نام دارد. سورونا در حقیقت پلیمری است که در تولید فرش‌های بسیار ظریف و لباس به کار برده می‌شود.^{۵۴}



ماده اولیه سورونا، یکی از محصولات دوپونت است که در تولید فرش و موکت به کار برده می‌شود.

بسیاری از تولیدکنندگان، قطعات یا موادی را تولید می‌کنند که در تولید یک محصول نهایی دیگر به کار می‌رود و بنابراین، این قطعات یا مواد اولیه، ماهیت‌شان را از دست می‌دهند. یکی از محدود تولیدکنندگانی که توانسته ماهیت و نام تجاری قطعات اولیه‌ای که تولید می‌کند را حفظ کند، اپتل است. برنامه‌های نام‌سازی اپتل که با هدف گنجینه مصرف‌کنندگان نهایی، طراحی و اجرا می‌شوند، بسیاری از خریداران رایانه‌های شخصی را قانع کرده‌اند که فقط رایانه‌هایی را بخرند که برچسب «Intel Inside» روی آنها نصب شده است. در نتیجه، تولیدکنندگان اصلی رایانه‌های شخصی - از قبیل آی‌بی‌ام، دل و کامپک - ترجیح می‌دهند به جای مراجعه به تولیدکنندگان ناشناس، ریزپردازنده‌های مورد نیازشان را با قیمت‌های بالاتری از اپتل خریداری می‌کنند. با این وجود، بسیاری از تولیدکنندگان قطعات و مواد اولیه معتقدند که الگوبرداری از اپتل، کار بسیار سختی است.

عوامل موفقیت‌زا در طراحی و اجرای برنامه‌های نام‌سازی اجزاء محصول، چه عواملی هستند؟^{۵۴}

۱. مصرف‌کنندگان نهایی باید به این نتیجه برسند که قطعات و مواد اولیه به کار رفته در محصول نهایی، در عملکرد و کارایی آن تأثیر گذارند. در ایده‌آل‌ترین حالت، مصرف‌کنندگان خودشان به این نتیجه می‌رسند که نوع قطعات و مواد اولیه به کار رفته در محصول، روی عملکرد آن اثرگذار است.
۲. مصرف‌کنندگان نهایی باید به این نتیجه برسند که قطعات و مواد اولیه مختلف، از نظر کیفی یکسان نیستند و در این میان، قطعات و مواد اولیه‌ای که شرکت مورد نظر بازاریاب، آنها را تولید می‌کند، برتر از سایر قطعات و مواد اولیه موجود در بازار هستند.
۳. برای شناساندن قطعات یا مواد اولیه به کار رفته در محصول نهایی به مصرف‌کننده یا خریدار نهایی باید از لوگو یا سمبل منحصر به فردی استفاده کرد. لوگو یا سمبل به کار رفته در محصول نهایی باید به عنوان «مهر تایید» عمل کند بدین معنا که، استفاده از این قطعات یا مواد اولیه، کیفیت و کارایی محصول را افزایش داده است.
۴. برای شناساندن مزایا و اهمیت قطعات یا مواد اولیه به کار رفته در محصول نهایی به مصرف‌کننده نهایی، باید از برنامه‌های ترویجی و تبلیغی مختلفی استفاده کرد. در این میان، اعضای شبکه بازاریابی باید به طور کامل از نام تجاری اجزاء محصول حمایت کنند. جلب حمایت اعضای شبکه و جلب توجه مصرف‌کنندگان نهایی مستلزم اجرای برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی متعدد می‌باشد.

بسته‌بندی، برچسب زدن و ضمانت‌نامه‌ها

بیشتر محصولات فیزیکی با بسته‌بندی و برچسب زدن به بازار عرضه می‌شوند. بسته‌بندی بعضی محصولات مثل نوشابه‌های کوکاکولا و تخم‌مرغ‌های لیاگز، در تمام دنیا بسیار مشهور هستند. بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که بسته‌بندی عضو پنجم آمیخته بازاریابی شرکت محسوب می‌شود و اهمیت آن به میزان اهمیت قیمت، محصول، توزیع و ترویج است. اما برخی از بازاریاب‌ها نیز معتقدند که بسته‌بندی جزئی از استراتژی محصول است. علاوه بر بسته‌بندی و برچسب زدن، ضمانت‌نامه‌ها نیز جزئی از استراتژی‌های محصول محسوب می‌شوند.

بسته‌بندی

از نظر بازاریاب‌ها، بسته‌بندی عبارت است از تمامی فعالیت‌های لازم برای طراحی و تولید ظرف و محفظه‌ای برای محصول. بسته‌بندی یک محصول از سه سطح تشکیل می‌شود: به عنوان مثال: بسته‌بندی بطریک‌های کوک از سه جز تشکیل می‌شود: ۱) بطری شیشه‌ای (بسته‌بندی اولیه)، ۲) جعبه مقوایی (بسته‌بندی ثانویه) و ۳) جعبه بزرگ برای حمل و نقل ۱۲ بطری شش اونس (بسته‌بندی مخصوص حمل و نقل).

بازاریاب‌ها بر این عقیده‌اند که بسته‌بندی خوب علاوه بر افزایش فروش، ارزش نام تجاری را نیز افزایش می‌دهد. بسته‌بندی نخستین جزئی از محصول است که مشتری با آن مواجه می‌شود. از این رو، بسته‌بندی می‌تواند

مشتری را جذب یا دفع کند. علاوه بر این، بسته‌بندی بر تجربه مصرف مشتریان نیز اثرگذار است. از سوی دیگر، بسته‌بندی‌های جذابی مثل بسته‌بندی واکس‌های کیوی، قرص‌های نعنای آلتویلز و وِدکای اِپسولوت، به بخش مهمی از ارزش ویژه این نام‌های تجاری تبدیل شده‌اند.^{۳۳}

امروزه، عوامل مختلفی اهمیت بسته‌بندی را افزایش داده‌اند:

- خودخدمتی: امروزه، بیشتر محصولات به ویژه محصولات مصرفی، در فروشگاه‌هایی به فروش می‌رسند که به صورت خودخدمتی (Self-service) اداره می‌شوند. به عنوان مثال، یک خرده‌فروش متوسط در آمریکا بیش از ۱۵,۰۰۰ نوع محصول را به مشتریان عرضه می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهند مشتری‌ای که وارد چنین فروشگاه‌هایی می‌شود در هر دقیقه از رو به روی حدود ۳۰۰ محصول عبور می‌کند. اگر فرض کنیم که مشتری ۵۰ تا ۷۰ درصد مایحتاج خود را از این فروشگاه می‌خرد، به این نتیجه می‌رسیم که بسته‌بندی باید به عنوان یک فروشنده عمل کند. به عبارت دیگر، بسته‌بندی باید: نظر مشتری را به خود جلب کند، ویژگی‌های محصول را برای مشتری توضیح دهد، اعتماد مشتری را جلب و مشتری را به خریدن محصول ترغیب کند.
- افزایش ثروت مشتریان: افزایش ثروت و درآمد مشتریان به این معنا است که مشتریان امروزی توان خرید محصولات لوکس و با بسته‌بندی‌های جذاب و زیبا را دارند.
- تصویر ذهنی نام تجاری و شرکت: بسته‌بندی مناسب، امکان شناخت سریع شرکت و نام‌های تجاری آن را فراهم می‌کند. در یک فروشگاه، این بسته‌بندی محصول است که نقش «تابلوی راهنما» را بازی می‌کند و مشتری را به سمت نام تجاری سوق می‌دهد. به عنوان مثال، بسته‌های سبز رنگ و درخشان شامپوهای گارنیر، فراکتیس، در قفسه‌های محصولات مراقبت از پوست و مو، کاملاً خودنمایی می‌کنند.
- فرصت‌های نوآوری: بسته‌بندی‌های خلاقانه مزایای فراوانی را برای مشتری و شرکت به همراه دارند. به عنوان مثال، شرکت‌های زیادی در تولید بسته‌بندی‌های خود از مواد اولیه طبیعی و قابل بازیافت استفاده می‌کنند. برخی از شرکت‌ها نیز در طراحی بسته‌بندی‌هایشان، خلاقیت به خرج می‌دهند. به عنوان مثال، قوطی‌های منحصربه‌فرد و وارونه سس‌های کچاپ هاینز، فروش این نام تجاری را به شدت افزایش داده‌اند.

از نظر مشتریان و شرکت‌ها، بسته‌بندی باید به گونه‌ای طراحی شود که بیانگر هدف‌های مهم زیر باشد:^{۳۴}

۱. شناسایی نام تجاری
۲. ارائه اطلاعات مختلف به مشتری
۳. تسهیل جا به جایی و محافظت از محصول
۴. تسهیل ذخیره‌سازی محصول در منزل
۵. تسهیل مصرف محصول

بازاریاب‌ها برای رسیدن به هدف‌های بازاریابی و نام‌سازی و جلب رضایت مشتریان، باید درباره جنبه‌های زیبایی‌شناختی و عملکردی بسته‌بندی تصمیم‌گیری کنند. جنبه زیبایی‌شناختی موارد متعددی را شامل می‌شود: اندازه، شکل، مواد سازنده، رنگ، کلمات و تصاویر بسته‌بندی. بازاریاب‌ها در طراحی جنبه‌های زیبایی‌شناختی بسته‌بندی از علوم روان‌شناسی کمک می‌گیرند.

رنگ، عامل بسیار مهمی در بسته‌بندی است زیرا هر رنگی، در هر فرهنگ و حتی خرده‌بازاری، معنای متفاوتی می‌دهد. جدول ۱۲-۳، نظرات برخی از متخصصین بسته‌بندی نسبت به رنگ‌های اصلی را به صورت خلاصه بیان می‌کند.



بسته‌بندی، نام و لوگو واکس‌های کیوی به بخشی از ارزش ویژه این نام تجاری تبدیل شده‌اند.

جدول ۱۲-۳ اثر رنگ‌های مختلف بر بسته‌بندی و نام‌سازی	
قرمز رنگ بسیار سرزندگی است که نشانه انرژی، علاقه و حتی خطر است. رنگ قرمز برای محصولات یا نام‌های تجاری سرزنده و فعال، محصولات یا نام‌های تجاری مرتبط با سرعت یا قدرت و محصولات و نام‌های تجاری پیشرو و برتر، بسیار مناسب است.	
نارنجی معمولاً نشان‌دهنده ماجراجویی و سرگرمی است. رنگ نارنجی، چل رنگ قرمز، توجه بیننده را به خود جلب می‌کند و دل‌های وی را گرم‌نگه‌دارد اما به اندازه رنگ قرمز، عشن نیست. رنگ نارنجی معمولاً برای اعلام تخفیف‌ها و کاهش قیمت‌ها به کار برده می‌شود. امروزه و به لطف صنعت فست‌فود این رنگ به رنگ جوانی و شیک بودن تبدیل شده است.	
زرد معادل سرزندگی و گرمی خورشید است. به دلیل طریقت نهفته در آن، رنگ زرد حس غوطه‌ی را تحریک و فعالیت‌های مغزی را تسهیل می‌کند. به همین دلیل، این رنگ برای ایجاد حس طاقی و هوش بکار برده می‌شود. رنگ زرد برای محصولات و نام‌های تجاری مرتبط با ورزش یا فعالیت‌های اجتماعی یا برای جلب توجه مشتریان بسیار مناسب است.	
سبز معادل پاکیزگی، تازگی، نو شدن و البته، سازگاری با محیط زیست است. اما متخصصان بسته‌بندی هشدار می‌دهند که این رنگ، در بسته‌بندی‌های معطفی به کار رفته و معنای اسیل آن کهرنگ شده است. از آنجایی که این رنگ در طبیعت بسیار مشاهده می‌شود به مظهر سلامتی تبدیل شده است. این رنگ برای محصولات ارگانیک یا بازیافت‌شده یا نام‌های تجاری مرتبط با سلامتی و تندرستی، بسیار مناسب است.	
آبی یکی دیگر از رنگ‌های غالب در طبیعت است. آبی مساوی است با امنیت، کارآمدی، بهروری و روشنگری. آبی به رنگ محبوبی در شرکت‌های مختلف، به ویژه در شرکت‌های با فناوری بالا تبدیل شده است. آبی همچنین مترخاف است با پاکیزگی، آزادی و آرامش. بنابراین، این رنگ برای محصولات و نام‌های تجاری مرتبط با پاکیزگی (مثل محصولات بهداشتی-آرایشی)، سلامتی (مثل آب‌های معدنی) و آرامش (مثل قهریگ‌های یکر و طبیعی) بسیار مناسب است.	
ارغوانی برای قرن‌ها، مترادف لطافت و ثروت بود و امروزه نیز همین معنای را می‌دهد. ارغوانی، یکی از بهترین رنگ‌ها برای محصولات و نام‌های تجاری لوکس یا شرکت‌هایی که می‌خواهند لذت و قدرت خود را به مخاطبان افقا کنند می‌باشد. این رنگ محبوب زنان در سن‌های مختلف است.	
صورتی از دیرباز، به عنوان رنگ بیدگاه و دخترانه شناخته می‌شود و با ویژگی‌های مثل توفنی بودن و ملایم‌سته ارتباط دارد. ویژگی‌های اصلی این رنگ عبارتند از لطافت، آرامش و آسودگی خیال. این رنگ برای محصولات آرایشی-بهداشتی و همچنین محصولات مرتبط با کودکان، بسیار مناسب است. صورتی با شیری نیز ارتباط دارد و بنابراین برای مواد غذایی که در آنها مواد شیرین‌کننده به کار می‌رود نیز مناسب است.	
قهوه‌ای رنگ بسیار قوی و خاک‌ای که پیشگرم صداقت و اعتماد است. لوه‌ای معمولاً به عنوان رنگ محبوب مردان شناخته می‌شود. قهوه‌ای تیره معمولاً پیشگرم ثروت و نیرومندی است. سایر انواع قهوه‌ای به عنوان رنگ‌های زمینی به کار برده می‌شوند. به عبارت دیگر، این رنگ در ترکیب با رنگ‌های دیگر، بهتر به چشم می‌آید.	
مشکی پیشگرم قدرت و لذت است. رنگ مشکی در اکثر طراحی‌ها، با به عنوان رنگ زمینه‌ای یا به عنوان رنگ نوشته‌ها به کار برده می‌شود. مشکی معمولاً مترادف است با ثروت، قدرت، پیچیدگی و اقتدار. به همین دلیل، این رنگ در محصولات و نام‌های تجاری معطفی، از خودرو و وسایل الکترونیکی گرفته تا هتل‌های بسیار شیک و خدمات مالی، به کار برده می‌شود.	
سفید رنگ لهرهای زیبا و برف تازه و پیشگرم خلوص و پاکیزگی است. سفید معمولاً به عنوان رنگ زمینه‌ای و برای شفاف شدن طرح، به کار برده می‌شود. رنگ سفید عالی معمولاً برای طلاها و محصولات آرایشی ارگاتیک به کار برده می‌شود. سفید گاهی اوقات برای بیان خلایق و مدرن بودن نیز به کار برده می‌شود.	

منبع: Elisabeth Sullivan, "Color Me Profitable," Marketing News, October 15, 2008, p. 8. Reprinted with permission from Marketing News, published by the American Marketing Association.

جنبه‌های عملکردی بسته‌بندی بر کارایی آن اثر می‌گذارند. به عنوان مثال، امروزه شرکت‌های مواد غذایی از بسته‌بندی‌های قابل بازیافت با قابلیت نگهداری طولانی‌مدت مواد استفاده می‌کنند. بازاریاب‌ها معتقدند که اجزای بسته‌بندی باید با سایر استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی شرکت، مثل قیمت‌گذاری و تبلیغات همخوانی داشته باشند.

برنامه‌های به‌روز کردن یا طراحی مجدد بسته‌بندی معمولاً برای به‌روز و قابل استفاده‌تر کردن محصول به کار برده می‌شوند. با این که تغییر بسته‌بندی معمولاً بر فروش محصول تاثیر مثبت می‌گذارد اما گاهی اوقات، این تاثیر یک تاثیر منفی است. به عنوان مثال، پیپسی، تاثیرات منفی تغییر بسته‌بندی بر فروش را در مورد نام تجاری تروپیکانای خود تجربه کرده است.

تروپیکانا پسر نام تجاری تروپیکانا را در سال ۱۹۹۸ خریداری کرده و منافع بسیاری را از این نام تجاری به دست آورده است. اما در سال ۲۰۰۹، پسی تصمیم گرفت برای بهروز و مدرن کردن این نام تجاری، بسته‌بندی آن را تغییر دهد. هدف شرکت از این کار افزایش بار احساسی نام تجاری از طریق تمرکز بر خواص و تازگی آب پرتقال‌های تروپیکانا بود. موسسه آرنل گروپ مسئول بازطراحی بسته‌بندی تروپیکانا شد و بسته‌بندی کاملاً جدیدی را طراحی کرد. اما بسته‌بندی جدید به گونه‌ای بود که واژه تروپیکانا، چندان به چشم نمی‌آمد و به جای آن، عبارت «آب پرتقال صد در صد طبیعی و خالص» خودنمایی می‌کرد. بازخورد و عملکرد مشتریان بسیار منفی بود. تحقیقات پسی نشان داد که اکثر مشتریان هدف، بسته‌بندی جدید را «زشت» یا «احمقانه» می‌دانستند و برخی حتی فکر می‌کردند که این یک محصول جدید است نه همان تروپیکانای معروف. به همین دلیل بود که فروش این نام تجاری، ۲۰ درصد کاهش یافته پسی تنها بعد از دو ماه به طور رسمی اعلام کرد که مجبوره‌آل همان بسته‌بندی قدیمی استفاده خواهد کرد.^{۳۹}

بعد از طراحی بسته‌بندی، شرکت باید بسته‌بندی طراحی شده را آزمایش کند. **آزمون‌های مهندسی** برای آزمایش بسته‌بندی در شرایط مختلف به کار برده می‌شوند؛ **آزمون‌های بصری** در سنجش هماهنگی میان کلمات و تصاویر کاربرد دارند؛ **آزمون‌های واسطه‌های فروش** برای سنجش عکس‌العمل فروشندگان نسبت به بسته‌بندی و تعیین میزان جذابیت و راحتی بسته‌بندی از نظر واسطه‌های فروش به کار برده می‌شوند؛ **آزمون‌های مشتریان** نیز در سنجش عکس‌العمل مشتریان در مواجهه با بسته‌بندی کاربرد دارند. امروزه، بازاریاب‌ها با استفاده از ابزارهای الکترونیکی پیشرفته مثل دوربین‌های مخفی، عکس‌العمل مشتریان در مواجهه با بسته‌بندی‌های مختلف را می‌سنجند. به عنوان مثال، تحقیقاتی از این نوع در خصوص تغییر بسته‌بندی قرص‌های سرماخوردگی کامترکس نشان داده است که فقط ۵۰٪ از مشتریان، بسته‌بندی قبلی این قرص‌ها را در میان قرص‌های دیگر تشخیص می‌دادند در حالی که این نرخ برای بسته‌بندی جدید این قرص‌ها به ۶۲٪ افزایش یافته است.^{۴۰}

با این که شرکت‌ها وقت و پول زیادی را به طراحی بسته‌بندی‌های جذاب اختصاص می‌دهند اما یکی از دغدغه‌های اصلی بازاریاب‌ها در طراحی بسته‌بندی، سازگاری مواد به کار رفته در بسته‌بندی با محیط‌زیست است. خوشبختانه، بسیاری از شرکت‌ها با صرف میلیون‌ها دلار بودجه و ماه‌ها وقت، نوع بسته‌بندی‌های خود را تغییر داده‌اند تا بتوانند مواد بکار رفته در بسته‌بندی را با محیط زیست سازگار کنند و نگرانی‌ها درباره ایمنی آنها را کاهش دهند. به عبارت دیگر، بسیاری از شرکت‌ها، امروزه، به شرکت‌های «سبز» تبدیل شده و راه‌های جدیدتری برای انطباق بیشتر بسته‌بندی‌ها با محیط زیست یافته‌اند. به عنوان مثال، اسنک‌های سان چپس (یکی از نام‌های تجاری متعلق به شرکت فریتول-ی)، ۳۰٪ کمتر از سایر اسنک‌ها چربی دارد و به عنوان «اسنکی سالم برای شما» موضع‌یابی شده است. سان چپس برای تقویت موضع خود در بازار، بسته‌بندی‌هایش را هم تغییر داده و از مواد اولیه‌ای که قابلیت تبدیل به کود شیمیایی را دارند، استفاده می‌کند. اما میزان استفاده از این مواد اولیه به قدری زیاد بود که بسیاری از مشتریان از بسته‌بندی‌های جدید ناراضی بودند و ادعا می‌کردند این بسته‌بندی‌های جدید خیلی سبز و صفا تولید می‌کنند و خیلی خشک هستند. به همین دلیل، شرکت تصمیم گرفت باز هم بسته‌بندی‌هایش را تغییر دهد.

برچسب زدن

برچسب ممکن است یک نوشته ساده یا یک طرح و تصویر دقیق و حساب‌شده باشد. برچسب ممکن است تنها حاوی نام تجاری شرکت یا حاوی اطلاعات بیشتری باشد. افزون بر این، فروشنده ممکن است برچسب ساده را ترجیح دهد ولی قانون وی را مجبور کند که از برچسبی حاوی اطلاعات بیشتر استفاده کند.

برچسب‌ها چند وظیفه را بر عهده دارند: ۱) برچسب‌ها، نام تجاری و نوع محصول را مشخص می‌کنند؛ ۲) برچسب‌ها، درجه کیفی محصول را تعیین می‌کنند. به عنوان مثال بسیاری از مواد غذایی با درجه‌بندی کیفی بسیار عالی، «خوب» و «متوسط» به بازار عرضه می‌شوند؛ ۳) برچسب‌ها، ویژگی‌های مختلف محصول مانند شرکت سازنده، کشور سازنده، تاریخ تولید، ترکیبات و مواد اولیه، نحوه استفاده و تاریخ انقضا را بیان می‌کنند و ۴) برچسب‌ها، با به کار بردن تصاویر و جملات زیبا و جذاب، نظر بیننده را جلب می‌کنند.^{۴۱}



بازاریابها باید عیان طراحی بسته‌بندی‌های جذاب و نگارشی‌های زیست محیطی، تعادل مناسب و ایجاد کنند بسته‌بندی‌های دوستدار محیط زیست میان چپ‌ها و راست‌ها. مشتریانی را به دنبال داشته‌اند که شرکت مجبور شد بسته‌بندی‌هایش را مجدداً تغییر دهد.

بازاریابها بر این باورند که پرچسب‌های موجود در بازار بسیار کهنه شده و باید مجدداً بازسازی و طراحی شوند. به عنوان مثال، پرچسب صابون آیوری از سال ۱۸۹۰ (سالی که این محصول به بازار معرفی شد) تا به امروز بیش از ۱۸ بار تغییر کرده اما این تغییرات تنها به بزرگ یا کوچک کردن اندازه نوشته‌ها محدود بوده است. با این وجود شرکت‌ها هنگام تغییر پرچسب باید به نظرات مشتریان توجه کنند.

از دیرباز، شرکت‌ها در طراحی پرچسب‌ها و بسته‌بندی‌های محصولاتشان با محدودیت‌ها و نگرانی‌های قانونی متعددی مواجه بوده‌اند. در سال ۱۹۱۴، وزارت بازرگانی آمریکا طی قانونی به تمامی شرکت‌های آمریکایی اعلام کرد که ارائه اطلاعات غلط، گمراه‌کننده و فریبنده از طریق پرچسب‌ها و بسته‌بندی‌ها به مثابه رقابت ناهادانه تلقی می‌شود. قانون بسته‌بندی و پرچسب‌های عادلانه در سال ۱۹۶۷ در کشور آمریکا به تصویب رسید. طبق این قانون، ممنوعیت‌ها و محدودیت‌های طراحی بسته‌بندی‌ها و پرچسب‌ها به شرکت‌ها اعلام شد.

اداره مرکزی دارو و غذای آمریکا هم تولیدکنندگان غذاهای فرآوری‌شده را ملزم کرده است که روی تمامی محصولاتشان، پرچسب اطلاعات تغذیه‌ای را بچسباند. این پرچسب باید مقدار پروتئین، چربی، کربوهیدرات‌ها و کالری و همچنین میزان ویتامین‌ها و مواد معدنی موجود در محصول را به صورت درصدی از نیاز روزانه و مجاز بدن، به مصرف‌کننده اعلام کند.^{۳۱} اداره مرکزی دارو و غذای آمریکا همچنین با تولیدکنندگانی که با نصب پرچسب‌هایی با عناوینی مانند «کم کالری»، «فا فیور بالا» یا «کم چرب»، مشتریان‌شان را گمراه کنند، برخورد قانونی می‌کند.

ضمانت‌نامه‌ها

طبق قانون، تمامی فروشندگان باید به انتظارات قانونی و منطقی خریداران خود پاسخ دهند. ضمانت‌نامه به معنی بیان دقیق، مکتوب و رسمی نحوه عملکرد محصول است. مشتریان می‌توانند با توجه به شرایط ضمانت‌نامه، محصول را به شرکت عودت دهند یا از شرکت بخواهند که آن را تعمیر کنند. از نظر قانونی نیز تمامی ضمانت‌نامه‌ها لازم‌الاجرا هستند و هیچ شرکتی نمی‌تواند از اجرای ضمانت‌نامه شانه خالی کند.

ضمانت‌نامه‌های بدون قید و شرط، گاهی اوقات منافع بسیاری را برای تولیدکننده یا خرده‌فروش خلق می‌کنند.^{۳۲} تحلیلگران صنعت خرده‌فروشی لوازم الکترونیکی پیش‌بینی کرده‌اند که ارائه ضمانت‌نامه‌های بدون قید و شرط توسط خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای پست بای و سیرکوئیت میثی، باعث رشد به ترتیب یک سومی و صد در صدی فروش این دو خرده‌فروشی زنجیره‌ای در سال ۲۰۰۵ شده است.^{۳۳} علاوه بر این، این دو خرده‌فروشی با کمک ارائه ضمانت‌نامه‌های بدون قید و شرط، به جنگ استراتژی «هر روز قیمت‌های کمتر» وال-مارت رفته و تا حدودی هم موفق شده‌اند.^{۳۴}

شرکت‌ها به طور کلی از دو نوع ضمانت‌نامه عمومی و خاص استفاده می‌کنند. ضمانت‌نامه عمومی، ضمانت‌نامه‌ای است که هیچ‌گونه شرط یا شرایطی را بیان نمی‌کند.^{۳۵} به عنوان مثال، پروکتر اند گمبل در ضمانت‌نامه‌های خود تعهد می‌کند که «اگر به هر دلیلی محصول ما شما را راضی نکرد، آن را به ما پس بدهید و در مقابل محصول دیگری یا پول خود را دریافت کنید». در مقابل، ضمانت‌نامه خاص، دارای شرایط خاص و ویژگی‌های است.

ارائه ضمانت‌نامه به مشتری، ریسک‌های ادراکی وی را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر، ضمانت‌نامه به مشتری اطمینان می‌دهد که محصول از کیفیت مناسبی برخوردار است و شرکت و خدمات آن قابل اطمینان هستند. ارائه ضمانت‌نامه در شرایطی که نام تجاری شرکت چندان شناخته‌شده نیست یا کیفیت محصولات و خدمات شرکت از کیفیت محصولات و خدمات رقبا پایین‌تر است، استراتژی بسیار مناسبی است.

خلاصه فصل

۱. محصول، نخستین و مهم‌ترین جزء آمیخته بازاریابی به حساب می‌آید. تدوین استراتژی محصول مستلزم تصمیم‌گیری درباره آمیخته محصول، خطوط محصول، نام‌های تجاری، بسته‌بندی و برچسب زدن است.
۲. هر محصول از پنج سطح تشکیل می‌شود: منافع اصلی، محصول اصلی، محصول مورد انتظار، محصول مکمل و محصول بالقوه.
۳. محصولات به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند. از نظر دوام و ملموس بودن، محصولات به سه دسته تقسیم می‌شوند: محصولات بی‌دوام، محصولات بادوام و خدمات. در بازار محصولات مصرفی، محصولات به کالاهای آسان (شامل کالاهای اساسی، هومسی و اضطراری)، کالاهای بازاری (شامل کالاهای بازاری همگن و ناهمگن)، کالاهای ویژه و کالاهای ناخواسته تقسیم می‌شوند. محصولات صنعتی به سه طبقه تقسیم می‌شوند: مواد اولیه و قطعات (شامل مواد خام و قطعات ساخته‌شده)، کالاهای سرمایه‌ای (شامل کالاهای نصب‌شدنی و تجهیزات) و خدمات مشاوره‌ای و تجاری (شامل تدارکات، خدمات تعمیر و نگهداری و خدمات مشاوره‌ای).
۴. نام‌های تجاری به روش‌های مختلفی متمایز می‌شوند. مهم‌ترین این روش‌ها عبارتند از: تغییر فرم محصول، تغییر ویژگی‌های محصول، تولید سفارشی، بهبود کیفیت عملکردی، بهبود کیفیت انطباقی، افزایش دوام، افزایش قابلیت اطمینان، افزایش تعمیرپذیری، تغییر سبک و تغییر طراحی. علاوه بر این، برخی شرکت‌ها برای متمایز کردن نام تجاری خود، خدمات خاصی را ارائه می‌کنند: سفارش آسان، تحویل، نصب و راه‌اندازی، آموزش مشتری، خدمات مشاوره‌ای، تعمیر و نگهداری و عودت محصول.
۵. طراحی محصول عبارت است از ویژگی‌های کلی‌ای که بر ظاهر، حس و عملکرد محصول اثر می‌گذارد. یک طراحی خوب، هم مزایای کارکردی و هم مزایای احساسی قابل توجهی را برای مشتریان خلق می‌کند و به منبع مهمی برای تمایز محصولات تبدیل می‌شود.
۶. بیشتر شرکت‌ها بیش از یک محصول را به بازار عرضه می‌کنند. آمیخته محصول با توجه به طول، عرض، عمق و سازگاری محصولات، طبقه‌بندی می‌شود. بازاریاب‌ها با کمک این چهار ویژگی درباره گسترش، بهره‌برداری مالی، رشد یا تعطیل کردن خط محصول تصمیم‌گیری می‌کنند. برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع مختلف به خطوط محصول، مدیران خطوط محصول از روش‌های تجزیه و تحلیل فروش، سود و شرایط رقابتی خط محصول استفاده می‌کنند.
۷. شرکت‌ها برای تغییر و مدیریت خطوط محصول خود استراتژی‌های مختلفی را به کار می‌گیرند: گسترش خط محصول با انبساط یا پر کردن خط محصول، نوسازی خط محصول، برجسته کردن یکی از محصولات و هرس کردن خط محصول.
۸. نام‌های تجاری معمولاً به همراه نام‌های تجاری دیگری، فروخته یا بازاریابی می‌شوند. نام‌های تجاری اجزاء محصول و نام‌های تجاری همکار، ارزش نام‌های تجاری مشترک را افزایش می‌دهند و به مشتریان اقیاء می‌کنند که نام‌های تجاری مورد نظر، یکسان و کاملاً با هم منطبق هستند.
۹. محصولات فیزیکی باید در بسته‌بندی و با برچسب به فروش برسند. بسته‌بندی خوب، راحتی مشتری را به دنبال دارد و نقش یک ابزار اطلاع‌رسانی و ترویجی مناسب را برای شرکت بازی می‌کند. ضمانت‌نامه، رسک‌ها و تردیدهای مشتری را کاهش می‌دهد.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

فرم و شکل محصول مهم است یا عملکرد آن؟

بحث فرم و شکل محصول در مقابل عملکرد محصول، بحث بسیار طولانی‌ای است که از دیرباز در بازاریابی مطرح بوده است. برخی از بازاریاب‌ها معتقدند که عملکرد محصول، مهم‌ترین عامل در طراحی یک محصول و در حقیقت، عصاره اجزای دیگر آن است. بازاریاب‌های دیگری معتقدند که فرم، شکل و سایر اجزای ظاهری محصول، عواملی هستند که محصول را از محصولات رقیب متمایز می‌کنند.

موضع‌تان را مشخص کنید: این عملکرد محصول است که برای موفقیت نام تجاری آن محصول مهم است یا این که خیر، این طراحی ظاهری محصول است که موفقیت نام تجاری آن را تعیین می‌کند.

مباحثه بازاریابی

تمایز کردن محصولات و خدمات

روش‌های مختلف متمایز کردن محصولات و خدمات گوناگون را در نظر بگیرید. کدام یک از این روش‌ها، بیشترین تاثیر را روی انتخاب شما بر جا می‌گذارد؟ آیا می‌توانید نام تجاری‌ای که به نحوی از این روش‌ها استفاده می‌کند را نام ببرید و دلایل موفقیتش را ذکر کنید؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< کاترپیلار

کاترپیلار در سال ۱۹۲۵، زمانی که دو شرکت تراکتورسازی کالیفرنیا با یکدیگر ادغام شدند، تاسیس شد. اما تاریخچه نام «کاترپیلار» به اوایل دهه ۱۹۰۰، زمانی که بنجامین هالست، یکی از موسسین شرکت، تراکتوری را طراحی و به جای پسرخ در آن از زنجیرهای خزنده استفاده کرد، باز می‌گردد. این زنجیرها مانع از سر خوردن تراکتورها در زمین‌های لغزنده و دره‌های عمیق کالیفرنیا می‌شدند. این تراکتورهای جدید چوری روی زمین‌های کشاورزی می‌خزیدند که کشاورزان با خودشان می‌گفتند «هل کرم هزارپا می‌خزد» (کاترپیلار در زبان انگلیسی به معنای کرم هزار پا است).

به همین دلیل بود که حالت تصمیم گرفت تراکتورهایش را با نام تجاری کاترپیلار عرضه کند و بعد از ادغام هم نام شرکت به شرکت تراکتورسازی کاترپیلار تغییر نام داد. از آن زمان به بعد، کاترپیلار، با به انحصار گشت، به بزرگ‌ترین شرکت طراحی و تولیدکننده ماشین‌آلات سنگین در سراسر دنیا تبدیل شده است. کاترپیلار با عرضه بیش از ۳۰۰ نوع محصول مختلف، ماشین‌آلات مورد نیاز هشت صنعت مختلف را تامین می‌کند: ساختمان‌سازی، راه‌سازی، ماشین‌آلات صنعتی، کشاورزی، معدن، تولید انرژی،



صنایع تبدیلی و جنگل‌داری. ماشین‌های زرد رنگ، کانتریلار در سراسر جهان یافت می‌شوند به گونه‌ای که این نام تجاری به نمادی برای آمریکا تبدیل شده است.

اما چگونه یک شرکت کوچک تراکتورسازی توانست به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان تبدیل شود؟ شرکت در ابتدای کارش به آرامی و به سختی رشد کرد و در همان سال‌های اولیه فعالیتش به موفقیت‌های چشمگیری مثل ساخت تانک‌های مورد نیاز ارتش آمریکا در جنگ‌های جهانی اول و دوم دست یافت. بازسازی گسترده پس از جنگ و تقاضای بالا برای ماشین‌آلات شرکت در خارج از آمریکا، فروش کانتریلار در اواسط قرن بیستم را به شدت افزایش داد و شرکت برای ادامه این روند، محصولات خلافت‌های مثل تراکتورهای دیزلی و تراکتورهایی با تایرهای تمام لاستیکی را عرضه کرد.

اما بحران اقتصادی اوایل دهه ۱۹۸۰، اوضاع را به هم ریخت و ضربات سختی را به کانتریلار وارد آورد و در نتیجه، رقبای جهانی شرکت مثل شرکت ژاپنی کوماتسو، بازار را از دست کانتریلار خارج کردند. قیمت‌های بسیار بالای کانتریلار و بوروکراسی خشک حاکم بر آن، شرکت را تا مرز ورشکستگی پیش بردند. تنها در سال ۱۹۸۲، کانتریلار بیش از ۶۱۵ میلیارد دلار ضرر کرد، هزاران کارمند خود را اخراج کرد، چندین کارخانه خود را تعطیل کرد و با اعصاب کارگری گسترده‌ای رویه‌رو شد. در دهه ۱۹۹۰، کانتریلار به این نتیجه رسید که باید خود را تغییر دهد. شرکت توانست با رهبری تیم مدیریت جدید خود، یکی از بزرگ‌ترین تغییرات در تاریخ شرکت‌های تجاری بزرگ را با موفقیت پشت سر بگذراند. در این میان، چند عامل، نقش بسیار مهمی را بر عهده داشتند:

- کانتریلار به شدت با اعصاب کارگری مبارزه کرد و در این مدت، دو اعصاب کارگری جدی را بدون نتیجه گذاشت و هفت سال تمام، با اتحادیه‌های کارگری دست و پنجه نرم کرد.
- شرکت، ساختار سازمانی خود را به طور کلی تغییر داد و چند واحد تجاری استراتژیک جدید را که هر یک مسئول سود و ضرر خود بودند، ایجاد کرد.
- شرکت بودجه هنگفتی را (حدود ۱۸ میلیارد دلار) به برنامه مدرن‌سازی خطوط تولیدی کارخانه‌هایش اختصاص داد و توانست سیستم‌های مدرنی مثل سیستم‌های اتیواری درست به موقع (Just in Time) و خطوط تولیدی خود کار و منعطف را راه‌اندازی کند. با این که، خود کارسازی سیستم‌های تولیدی، کارآمدی و قدرت رقابتی کانتریلار را به شدت افزایش داد اما شرکت مجبور شد تعداد زیادی از کارمندانش را اخراج کند.
- شرکت، تحقیق و توسعه را به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های کاری خود تبدیل کرد و برای توسعه فناوری‌ها، ماشین‌آلات و محصولات مدرن، صدها میلیون دلار هزینه کرد. این سرمایه‌گذاری‌ها به خوبی جواب دادند و ماشین‌آلات کانتریلار به ماشین‌آلاتی مدرن، رقابتی و دوستدار محیط زیست تبدیل شدند.

امروزه، کانتریلار در تمامی بازارهایی که حضور دارد، یا شرکت شماره یک است یا شماره دو. محصولات این شرکت از نظر کیفیت و قابلیت اعتماد بی‌نظیرند و شرکت همچنان سعی می‌کند با تمرکز بر خلافت، فاصله‌اش با رقیب را بیشتر و بیشتر کند. کانتریلار با تخصیص بودجه ۲ میلیارد دلاری به فعالیت‌های تحقیق و توسعه، هر ساله محصولات جدید و خلافت‌های را معرفی می‌کند. برخی از جدیدترین محصولات خلافت شرکت عبارتند از: تراکتورهای دو گانه سوز (با سوخت ترکیبی گازوئیل و برق که در نوع خود اولین هستند)، موتورهای دیزل با آلودگی بسیار کمتر و موتورهای دیزل بهبود یافته با مصرف سوخت بسیار کمتر.

سبد محصولات کانتریلار، یک سبد بسیار گسترده است و از تراکتورهای کوچک ۴۷ اسب بخاری گرفته تا تراکتورهای بزرگ ۸۵۰ اسب بخاری و ماشین‌آلات حمل سنگ معدن با قدرت ۳۳۷۰ اسب بخار در آن وجود دارد. شرکت محصولات خود را بر اساس نیازهای بخش‌های مختلف بازار و ویژگی‌های خاص مناطق جغرافیایی گوناگون، طراحی می‌کند. به عنوان مثال، کانتریلار محصولاتی را که به بازار چین (یکی از مهم‌ترین بازارهای آینده شرکت) عرضه می‌کند، به سه بخش اصلی تقسیم کرده است: محصولات با کلاس جهانی، محصولات خوب و محصولات معمولی. شرکت، محصولات با کلاس جهانی خود را به شرکت‌های بزرگ چینی عرضه می‌کند و با کمک محصولات معمولی‌اش، با تولیدکنندگان محلی رقابت می‌کند.

مثل کسب و کار شرکت، یکی دیگر از دلایل موفقیت و برتری این شرکت در بازار ماشین‌آلات سنگین است. کانتریلار تمامی محصولات و خدمات مرتبط با کسب و کارش را عرضه می‌کند. پنجاه و سه درصد از فروش شرکت از محل فروش محصولات و مابقی آن از محل عرضه خدمات مختلف تامین می‌شود. شرکت خدمات مختلف خود را از طریق شبکه جهانی واسطه‌های کانتریلار عرضه می‌کند. اعضای این شبکه، واسطه‌های بسیار حرفه‌ای و آموزش‌دیده‌ای هستند که عالی‌ترین خدمات را به مشتریان کانتریلار در سراسر جهان عرضه می‌کنند. این واسطه‌ها ضمن هماهنگی با استراتژی‌های جهانی کانتریلار، خود را با نیازهای مشتریان محلی نیز هماهنگ می‌کنند.

همانگی با نیازهای بازارهای محلی، عامل بسیار مهمی است زیرا حدود ۵۶ درصد از درآمد کاترپیلار از بازارهای غیر آمریکایی تأمین می‌شود و شرکت از این نظر، یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان آمریکایی است. کاترپیلار یکی از بزرگ‌ترین سازندگان ماشین‌آلات ساختمان‌سازی، راه‌سازی، بزرگراه‌سازی، پلی‌سازی و فرودگاه‌سازی در سراسر جهان است. به عنوان مثال، در شهر در حال توسعه‌ای مثل آنتامپن در پرو، که به شهر معادن مس معروف است، شرکت‌های فعال سالانه صدها میلیون دلار برای خرید ماشین‌آلات و خدمات مختلف کاترپیلار هزینه می‌کنند. بولدوزرها، لودرها، ماشین‌آلات حفاری و کامیون‌های مخصوص حمل سنگ معدن کاترپیلار، به ساخت راه‌های معنی، اکتشاف و حمل سنگ‌های مس از معادن این شهر کمک می‌کنند. چالش است بدانید که تمامی ماشین‌آلات مورد نیاز معادن این شهر در کارخانه‌ای در ایلینویز ساخته، به صورت قطعات متفک از هم به این شهر منتقل و در این شهر و در کارگاه بسیار بزرگی، سرهم می‌شوند.

فروش کاترپیلار در سال ۲۰۰۸ به رقم ۵۱ میلیارد دلار رسید و در سال ۲۰۰۹ و به دلیل ادامه رکود اقتصادی به ۳۹ میلیارد دلار کاهش یافت. شرکت ژاپنی کوماتسو، با درآمدی تقریباً نصف درآمد کاترپیلار، همچنان و با فاصله‌ای بسیار دور، شرکت شماره دو در صنعت ماشین‌آلات سنگین به حساب می‌آید. کاترپیلار، حدود ۵۰ کارخانه تولیدی در آمریکا و حدود ۶۰ کارخانه تولیدی در خارج از آمریکا دارد و خود را در نزدیک به ۲۰۰ کشور جهان عرضه می‌کند. چه آینده‌ای در انتظار کاترپیلار است؟ شرکت، کاهش بیش از پیش تولید گازهای گلخانه‌ای، طراحی موتورهای سبز با مصرف سوخت کمتر، تمرکز بر تقویت نام تجاری خود و سرمایه‌گذاری در بازارهای نوظهوری مثل چین و هند را در اولویت نخست خود قرار داده است. کاترپیلار معتقد است که موفقیت در بازارهای در حال رشد، موتور محرکه شرکت در آینده خواهد بود.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، مهم‌ترین عوامل تبدیل‌کننده کاترپیلار به بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده ماشین‌آلات سنگین در سراسر جهان چیست؟
۲. برنامه‌های آتی شرکت را بررسی کنید. به نظر شما، شرکت در هر گروه از محصولاتش، چه استراتژی‌هایی را باید دنبال کند؟ منبع رشد آتی شرکت در چه زمینه‌ای نهفته است؟

منبع: Green Rankings, The 2009 List. "Newweek, <http://greenrankings.newweek.com>; Tim McKeough, "The Caterpillar Self-Driving Dump Truck," Fast Company, December 1, 2008; Alan Taylor III, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude," Posture, August 13, 2007; Tudor Van Hampton, "A New Heavyweight Among Hybrids," New York Times, January 21, 2010; Steven Pearlstein, "After Caterpillar's Turnaround, A Chance to Reinvent Globalization," Washington Post, April 19, 2006; Dale Bum, "CAT Is Back: An Icon That Once Seemed Headed for the Dustbin, Caterpillar Has Made an Impressive Turnaround. Here's How," Chief Executive, July 2009; Jamie Scanlon, "Caterpillar Rids Out Its Hybrid D7E Tractor," BusinessWeek, July 20, 2009; Caterpillar, Inc. supporting materials at CUSA Asia USA Forum: www.cat.com.

شگفتی‌های بازاریابی

<< تویوتا



تویوتا در صنعت خودروسازی کار خود را با تقلید سریع آغاز کرد، اما این شرکت امروزه به یکی از رهبران بازار تبدیل شده است. تا سال ۱۹۳۳، تویوتا از خودروهای شورولت تقلید می‌کرد، اما در سال ۱۹۳۶، این شرکت به طور رسمی اعلام کرد که از این به بعد از خودروهای کرایسلر تقلید خواهد کرد. در سال ۲۰۰۰ تویوتا با معرفی نخستین خودروی دوگانه‌سوز (برقی-بنزینی) خود به نام پریوس، به همه نشان داد که به یک شرکت خلاق و بزرگ تبدیل شده است. در سال ۲۰۰۲ و با معرفی نسل دوم پریوس، واسطه‌های فروش تویوتا با انبوه تقاضاهای خرید مواجه

شدند به نحوی که قبل از ورود رسمی خودرو به بازار، توپوتا بیش از ۱۰۰۰۰ تقاضای خرید رسمی را دریافت کرد. از این سال به بعد، توپوتا را می‌توان رهبر بازار خودرو در جهان معرفی کرد، زیرا در این سال جنرال موتورز (رهبر آن سال‌های بازار) به طور رسمی اعلام کرد که به تقلید از توپوتا، وارد بازار خودروهای دوگانه‌سوز (برقی-بنزینی) می‌شود.

توپوتا خودروهای متنوعی را به بازار آمریکا عرضه می‌کند، از خودروهای خانوادگی بزرگ، وانت و کامیونت‌های کوچک گرفته تا مدل‌های اسپرت و لوکس. علاوه بر این، توپوتا وارد بخش‌های قیمتی مختلفی نیز شده است. این شرکت مدل‌های خاصی بسیار ارزانی مثل ساین را به افراد پایین‌تر از متوسط، مدل‌هایی مثل کیمیری را به افراد متوسط و مدل لکسوس را به افراد ثروتمند پیشنهاد می‌کند. عرضه چنین محصولات متنوعی به معنای «گوش کردن به مشتریان مختلف»، «طراحی خودروهایی مطابق خواسته‌ها و نیازهای آنان» و «طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی متنوع برای تقویت جایگاه خودروهای مختلف در بازار» است. به عنوان مثال، توپوتا قبل از معرفی مدل ساین خود و هدف گرفتن مشتریان جوان، به مدت چهار سال، جوانان آمریکایی و علائق و خواسته‌های آنان را مطالعه و بررسی کرد. در مقابل صرف چنین زمانی، توپوتا به خوبی بازار هدف ساین را تشخیص داد: جوانان ۱۶ تا ۲۱ ساله‌ای که شواهد خودروهای سفارشی هستند. برای ارضای این خواسته مشتریان، توپوتا مدل ساین را به گونه‌ای طراحی کرده است که خریداران می‌توانند تا ۴۰ قطعه آن از رادیو، بخش گرفته تا روکش صندلی و حتی نوع لاستیک خودرو را انتخاب کنند. افزون بر فراهم آوردن این امکان، توپوتا، ساین را به صورت بسیار خاصی بازاریابی کرده است. جیم لیز، مدیر ارشد ساین می‌گوید: «ساین در کنسرت‌های موسیقی جوان‌پسند تبلیغ می‌شود و فروشگاه‌هایی که ساین را عرضه می‌کنند به گونه‌ای طراحی شده‌اند که باب میل جوانان هستند».

در نقطه مقابل ساین، لکسوس قرار دارد. توپوتا در تبلیغ این خودرو بر «کامل بودن آن» تأکید می‌کند. شعار تبلیغاتی لکسوس در کل جهان «دنیا با احساس کامل بودن» است. فروشندگان این خودرو مانند پیشخدمت‌های رستوران‌های لوکس رفتار می‌کنند. توپوتا به خوبی می‌داند که «کامل بودن» در کشورهای مختلف دنیا، معانی متفاوتی دارد. به عنوان مثال، در آمریکا، کامل بودن به معنای «لوکس، راحت، بزرگ و مطمئن بودن» است، اما در اروپا، کامل بودن به معنای «توجه کامل به جزئیات و داشتن نام تجاری قوی» است. از این رو، با وجود این که شعار تبلیغاتی لکسوس در کل دنیا، یک شعار است اما توپوتا در کشورهای مختلف از برنامه‌ها و پیام‌های تبلیغاتی متفاوتی استفاده می‌کند.

یکی از دلایل اصلی موفقیت خارق‌العاده توپوتا، سیستم تولیدی این شرکت است. سیستم تولیدی این شرکت به گونه‌ای طراحی شده است که «سرعت» را با «انعطاف‌پذیری» ادغام می‌کند. امروزه، توپوتا به عنوان سرآمد تمامی شرکت‌ها در زمینه «تولید ناب» و «بهبود مستمر» شناخته می‌شود. خطوط تولیدی توپوتا به گونه‌ای طراحی شده‌اند که می‌توانند هشت مدل مختلف را به صورت همزمان تولید کنند. با کمک این توانایی، علاوه بر افزایش کارایی شرکت، سرعت پاسخگویی به سفارش‌های مشتریان نیز به طرز چشم‌گیری افزایش یافته است. یکی دیگر از توانایی‌های فوق‌العاده توپوتا، بهبود مستمر فرایندهای تولیدی است. این شرکت به حدی به بهبود و خلاقیت اهمیت می‌دهد که سالانه هزاران تغییر را در خطوط تولیدی خود ایجاد می‌کند. در زمینه بهبود مستمر و افزایش خلاقیت، توپوتا از شعار جالبی تبعیت می‌کند: «در کار خود به سه چیز اهمیت بدهید: ۱) خودرو بسازید؛ ۲) خودروهای بهتری بسازید؛ ۳) ساختن خودروهای بهتر را به دیگران آموزش دهید». رویکرد «حل مسئله» به عنوان رویکرد غالب در توپوتا، همواره باعث بهبود مستمر تمامی فرایندهای کاری-تولیدی این شرکت می‌شود.

یکی دیگر از موفقیت‌های توپوتا، ادغام تمامی پایگاه‌های تولیدی توپوتا در سراسر جهان در قالب یک شبکه بزرگ جهانی است. این کار باعث شده است که تمامی پایگاه‌های تولیدی توپوتا در سراسر جهان، قابلیت تولید سفارشی خودروهای مختلف برای ارضای نیازهای مشتریان محلی و تغییر سریع خطوط تولید برای پاسخگویی به هر نوع تغییر در بازارهای جهانی را داشته باشند. توپوتا با کمک شبکه بزرگ جهانی‌اش، هزینه‌های تولیدی‌اش را به مقدار قابل توجهی کاهش داده است و خودروهایش را ارزان‌تر از سایر خودروسازان، تولید می‌کند. یکی دیگر از مزایای شبکه جهانی توپوتا این است که این شرکت می‌تواند بدون راه‌اندازی خطوط تولیدی جدید، گوشه‌های جدیدی که در بازار خلق می‌شوند را خیلی سریع پوشش دهد. تاتسو یوشیدا، تحلیلگر صنعت خودرو در موسسه تحقیقاتی دنوچ سکیوریتیز می‌گوید: «توپوتا به محض این که بازار یا بخشی از بازار را خالی می‌بیند، خیلی سریع وارد آن می‌شود». چنین قدرت تحرکی، مزیت رقابتی قابل توجهی به توپوتا بخشیده است.

با اتخاذ و اجرای صحیح این استراتژی‌ها، سود توپوتا در سال ۲۰۰۶ به بیش از ۱۱ میلیارد دلار رسید، سودی که از مجموع سود سه شرکت بزرگ آمریکا (جنرال موتورز، فورد و کرایسلر) هم بیشتر بود. در این سال و در مقایسه با سال ۲۰۰۱، تولید توپوتا بیش از ۵۰٪ افزایش یافت. در سال ۲۰۰۸، توپوتا بیش از ۹/۲ میلیون دستگاه خودرو را تولید و عرضه کرد. این مقدار، ۱ میلیون دستگاه بیشتر از تولید جنرال موتورز و ۳ میلیون دستگاه بیشتر از تولید فولکس واگن بود. در طول سال‌های متعادی، محصولات توپوتا همواره به عنوان خودروهایی با کیفیت و قابل اعتماد مطرح بوده‌اند. اما این

واقعیت شیرین، در سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ و با فراخوان بیش از ۸ میلیون دستگاه انواع خودروهای تویوتا به دلیل نقص‌های مختلف مثل سفت بودن پدال گاز، سرعت گرفتن ناگهانی خودرو و خرابی‌های ناگهانی نرم‌افزارهای خودروها، به تلخی گرایید و نام‌های تجاری مختلف شرکت مثل لکسوس، پریوس، کمری، کورولا و تاندر را تضعیف کرد. این قبیل نقص‌های فنی نه تنها باعث تصادفات شدید شدند بلکه جان ۵۰ نفر را هم گرفتند. به همین دلیل بود که مدیرعامل تویوتا، آکیو توئودا، در کنفرانس آمریکا حاضر شد و به دلایل این مشکلات را توضیح داد: «شرکت ما چنان سریع رشد کرد که ما از برخی از جنبه‌های کاری‌مان غافل شدیم. من متأسفم که این غفلت باعث تصادفات شد که در نهایت شرکت را مجبور به فراخوان محصولاتش کرد و من عمیقاً به خاطر تصادفات که رانندگان تویوتا در آن صدمه دیدند، متأسفم».

تحلیلگران جهانی معتقدند که این فراخوان‌ها، هزینه‌های مختلف تویوتا مثل هزینه‌های خدمات پس از فروش، هزینه‌های حقوقی و هزینه‌های ناشی از کاهش فروش را بین ۲ تا ۶ میلیارد دلار افزایش دادند. علاوه بر این، سهم بازار تویوتا در سه ماهه اول پس از آغاز فراخوان‌ها، حدود ۴ درصد کاهش یافت و پیش‌بینی می‌شود با عدم حل مشکلات فنی، سهم بازار شرکت باز هم کاهش یابد. تویوتا برای راضی کردن مشتریان، راهکارهای مختلفی مثل افزایش دو ساله دوره ضمانت خودروها و اعطای وام‌های بدون بهره را در پیش گرفته است.

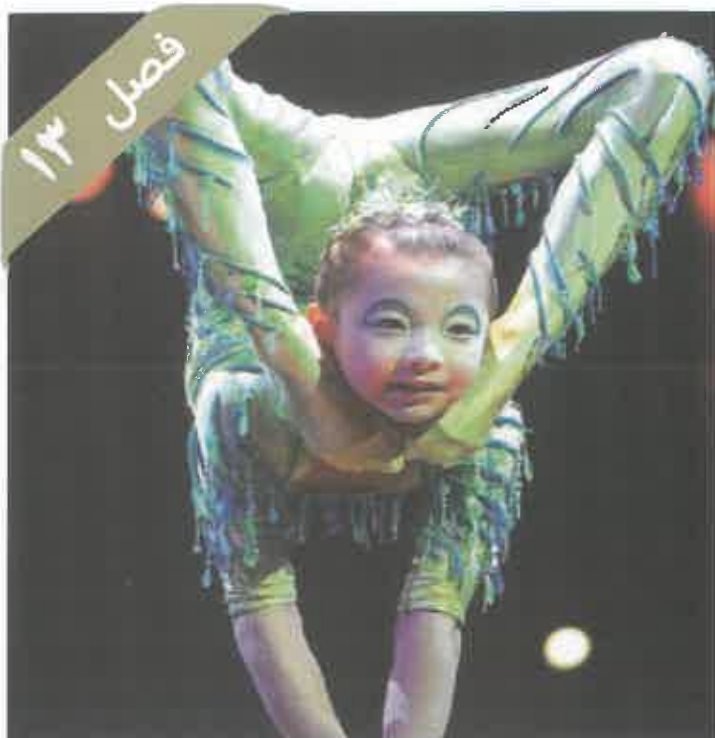
با این که تویوتا با فراخوان‌های بیشتری در سال ۲۰۱۰ روبرو شد و دوران سختی را پشت سر گذاشت، اما شرکت در برخی از زمینه‌های صنعت خودروسازی مثل سیستم‌های تولیدی منطف و فناوری‌های دوستدار محیط زیست، همچنان حرف اول را می‌زند.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. تویوتا، کارخانه‌های بسیار بزرگی را راه‌اندازی کرده است و سالانه، میلیون‌ها دستگاه خودرو را تولید و به بازار عرضه می‌کند. به نظر شما، دلیل اصلی رشد سریع تویوتا و پشت سر گذاشتن سایر شرکت‌های خودروسازی چیست؟
۲. به نظر شما، کار تویوتا در تولید خودروهایی برای هر ملیقه و با هر بودجه‌ای، کار درستی بوده است؟ چرا؟
۳. به نظر شما، آیا سرعت رشد تویوتا به اندازه‌ای که مدیرعامل آن گفته، سریع بوده است؟ به نظر شما، شرکت در سال آینده، در ۵ سال آینده و در ۱۰ سال آینده، چه برنامه‌هایی را باید در پیش بگیرد؟ شرکت برای جلوگیری از بروز مشکلات کیفیتی، چه راهکارهایی را می‌تواند اتخاذ کند؟

منابع: Martin Zimmerman, "Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers," Los Angeles Times, April 24, 2007; Charles Fehren, "No Satisfaction at Toyota," Fiat Company, December 2006-January 2007, pp. 63-90; Stuart F. Brown, "Toyota's Global Body Shop," Fortune, February 9, 2004, p. 120; James B. Thomas, "Ford Downs; Toyota Aims for No. 1," Automotive News, February 2, 2004, p. 1; Brian Berman and Chester Dawson, "Can Anything Stop Toyota?" Business Week, November 17, 2003, pp. 114-22; Tomoko A. Honda, "Toyota Counts Rising Costs of Recall Work," Associated Press, March 16, 2010; "World Motor Vehicle Production by Manufacturer," OICA, July 2009; Chris Laidra, "Toyota Recall Costs \$2 Billion," <http://money.com.com>, February 4, 2010; www.toyota.com.

طراحی و مدیریت خدمات



شرکت سیرک د شیلل توانسته
تجارب به یاد ماندنی‌ای را برای
مخاطبان خود از طریق بازتعریف
فناوری مفهوم سیرک، خلق کند.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. تعریف خدمت چیست؟ بازاریاب‌ها خدمات را چگونه تقسیم‌بندی می‌کنند؟ و خدمات چه تفاوت‌هایی با محصولات دارند؟
۲. ارائه خدمات با چه شرایط و واقعیت‌های جدیدی روبرو است؟
۳. شرکت‌ها خدمات خود را چگونه بازاریابی می‌کنند؟
۴. شرکت‌ها چگونه می‌توانند کیفیت خدمات خود را بهبود بخشند؟
۵. بازاریاب‌های محصولات چگونه می‌توانند خدمات مشتریان را بهبود بخشند؟

با سخت‌تر شدن موضوع متمایز کردن محصولات فیزیکی، شرکت‌ها به متمایز کردن خدمات خود راغب شده‌اند. از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها متوجه این موضوع شده‌اند که امروزه، ارائه خدمات سود سرشاری را به همراه دارد. خدمات طیف وسیعی را پوشش می‌دهد، از تحویل به موقع و پاسخگویی سریع و دقیق به درخواست‌های خرید مشتریان گرفته تا رسیدگی به موقع و عادلانه به شکایت‌های مشتریان. شرکت‌های خدماتی برتر با این مزایا به خوبی آشنا هستند و در کنار آنها سعی می‌کنند تجارب به یاد ماندنی‌ای را برای مشتریان‌شان خلق کنند.^۱

سیرک د شلیل (که در زبان فرانسوی به معنای سیرک خورشید می‌باشد) در تاریخ ۲۵ ساله‌اش همیشه عرف رایج در سیرک‌های مشهور دیگر را زیر پا گذاشته است. هر چند که این سیرک از هنرمندان سنتی‌ای مثل بندبازها، دلقک‌ها، پهلوان‌ها و آکروبات‌ها استفاده می‌کند، اما فرقی بین سیرک با سیرک‌های دیگر در لباس‌های بسیار شیک و مجلل هنرمندان، بخش موسیقی‌های امروزی و صحنه‌آرایی بسیار زیبا و جذاب است. علاوه بر این، این سیرک برخی از نمایش‌های متداول در سیرک‌های دیگر را حذف کرده است. به طور مثال، این سیرک از هیچ حیوانی استفاده نمی‌کند. تمامی اجراهای این سیرک یک بسته کاملاً یکپارچه به حساب می‌آیند. به عنوان مثال، بخش‌های مختلف تور «وارکای» این سیرک (که برای اولین بار در سال ۲۰۰۲ و در مونترال کانادا برگزار شد)، بر اساس «احترام به روح چادرنشینی» و بخش‌های گوناگون تور «سالتیمبالتکو» این سیرک (که در فاصله سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۶ اجرا می‌شد) نیز بر اساس «خیال‌پردازی زندگی شهرنشینی» طراحی و اجرا می‌شوند. این شرکت بزرگ امروزی از یک سیرک خیال‌بانی که در کپک کانادا فعالیت می‌کرد، آغاز شد و امروزه به یک شرکت ۵۰۰ میلیون دلاری با چندین شعبه در تمامی قاره‌های جهان و با بیش از ۳۰۰۰ کارمند تبدیل شده است و سالانه میلیون‌ها بازدیدکننده را جذب می‌کند.

یکی از دلایل اصلی موفقیت این سیرک، بازگذاشتن هنرمندان در نوآوری و خلاقیت هنری و همچنین مرابیت ویژه از نام تجاری شرکت می‌باشد. یکی دیگر از ابتکارات این شرکت، آزمایش تورهای جدید در کپک و سپس جهانی کردن آن می‌باشد. ضمن این که این شرکت هیچ توری را تکرار نمی‌کند. علاوه بر این، این شرکت در کنار تبلیغات سنتی مثل چاپ پوستر و تبلیغات محیطی در شهرهای مختلف، از تبلیغات مدرن و دیجیتال نیز استفاده می‌کند. این شرکت اطلاعات مربوط به تورهای جدیدش را از طریق نامه الکترونیکی برای اعضای باشگاه سیرک د شلیل ارسال می‌کند. جالب اینجاست که بین ۲۰٪ تا ۳۰٪ از بلیت تورهای مختلف این سیرک، به صورت الکترونیکی و توسط اعضای این باشگاه خریداری می‌شود. موفقیت این شرکت به حدی است که شرکت به تازگی تصمیم گرفته است سیرک‌های تلویزیونی را در لاس‌وگاس، لورلاندو و توکیو، راه‌اندازی کند.^۲



به دلیل اهمیت فوق‌العاده درک صحیح ماهیت خدمات و کاربرد آن در بازاریابی، کل این فصل به بررسی خدمات اختصاص یافته است. در این فصل سعی کرده‌ایم روش‌های بازاریابی خدمات را تشریح کنیم.

ماهیت خدمات

اداره آمارهای نیروی کار آمریکا در تازه‌ترین گزارش‌های خود مدعی شده است که اشتغال‌زایی در بخش خدمات بسیار بیشتر از اشتغال‌زایی در بخش‌های دیگر است به نحوی که انتظار می‌رود تا سال ۲۰۱۸ حدود ۱۶٫۶ میلیون شغل جدید در بخش خدمات در آمریکا ایجاد شود. این آمار بدین معنا است که تا آن سال، حدود ۹۶ درصد از مشاغل جدید در آمریکا

در بخش خدمات ایجاد خواهند شد. آمارهای این اداره نشان می‌دهند که تا سال ۲۰۱۸، سهم بخش تولید از کل شغل‌های موجود در آمریکا، ۱۶٫۹ درصد خواهد بود این در حالی است که این نرخ در سال ۱۹۹۸، ۱۷٫۳ درصد و در سال ۲۰۰۸ نیز ۱۶٫۲ درصد بود. این آمار نشان می‌دهد که تعداد شغل‌های بخش تولید، طی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸، حدود ۴٫۱ میلیون شغل کاهش یافته است و پیش‌بینی می‌شود این تعداد بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸، ۱٫۲ میلیون دیگر کاهش یابد. این آمارها و سایر آمارهای موجود به خوبی اهمیت بازاریابی خدمات در سال‌های پیش‌رو را نمایان می‌کنند.^۲

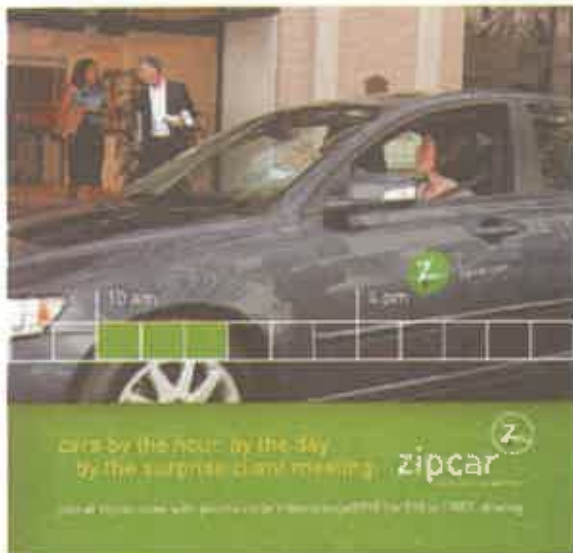
بخش خدمات در همه جا حضور دارد

دادگاه‌ها، بنگاه‌های کاریابی، بیمارستان‌ها، موسسات وام‌دهنده، ارتش، پلیس، آتش‌نشانی، شرکت پست، موسسات حقوقی و مدارس دولتی همگی جزئی از بخش خدمات به حساب می‌آیند. در بخش خدمات بسیاری غیر انتفاعی هم بخش‌هایی مثل موزه‌ها، بنیادها و بنگاه‌های خیریه، کلیساها، دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها نیز در صنعت خدمات مشغول به فعالیت هستند. در بخش خدمات بسیاری هم شرکت‌های هوایی، بانک‌ها، هتل‌ها، شرکت‌های بیمه، موسسات حقوقی، موسسات مشاوره مدیریت، پزشکان، شرکت‌های فیلم‌سازی، شرکت‌های تعمیراتی و بنگاه‌های مسکن همگی در بخش خدمات فعالیت می‌کنند. افزون بر این، بسیاری از کارمندان بخش‌های تولیدی نیز از قبیل مهندسان رایانه، حسابدارها و وکلای شرکت‌ها در اصل در بخش خدمات فعالیت می‌کنند. بسیاری از کارمندان بخش خرده‌فروشی هم از قبیل صندوقداران، فروشنده‌ها و متصدیان غرفه‌ها در اصل کارمندان خدماتی محسوب می‌شوند.

زیپ‌کار استفاده مشترک از یک خودرو ابتدا در اروپا و به منظور گسترش حمل و نقل عمومی رواج پیدا کرد. در آمریکا شرکت

زیپ‌کار، که رهبر و پیشروی این صنعت به حساب می‌آید، هم جاذبه‌های اقتصادی فراوانی دارد و هم جلوه‌های زیست محیطی متعددی هر فردی می‌تواند با پرداخت حق اشتراک سالانه به مبلغ ۵۰ دلار و هزینه روزانه‌ای معادل حداکثر ۱۰۰ دلار (این مبلغ هزینه‌هایی

مثل سوخت، بیمه و پارکینگ را پوشش می‌دهد) از خدمات زیپ‌کار استفاده و با این کار، سالانه بین ۳۰۰۰۰ تا ۴۰۰۰۰ دلار صرفه‌جویی کند. در ناوگان زیپ‌کار انواع و اقسام خودروها یافت می‌شود، از برامبو و ژلورو گرفته تا وانت‌های دوکابین، خودروهای اسپرت و حتی خودروهای ترکیبی مثل پریوس. زیپ‌کار مدعی است که اضافه شدن یک خودرو به این ناوگان بسیار متنوع، از تردد حداقل ۲۰ خودروی شخصی در خیابان‌ها جلوگیری می‌کند. مشتریان - هم مشتریان نهایی و هم مشتریان سازمانی مثل دانشگاه‌ها و بسیاری از شرکت‌ها - خودروی مورد نظرشان را به صورت اینترنتی رزرو می‌کنند و با کمک سیستم بسیار پیشرفته رزرواسیون زیپ‌کار، خودروشان را در محلی که مایلند، تحویل می‌گیرند. زیپ‌کار قوانین جهانی دارد مثلاً هیچ مشتری حق ندارد داخل خودروهای شرکت، سیگار بکشد، اسکات گریفت، مدیرعامل شرکت در خصوص کمپ و کار زیپ‌کار می‌گوید: «زیپ‌کار برای افزایش آگاهی مشتریان از نام تجاری‌اش، لوگوی خود را روی درب‌های تمامی خودروهایش حک می‌کند. شرکت با تمرکز بر شهرهای بزرگ و شهرهای دانشگاهی، توانسته هر سال حدود ۳۰ درصد رشد کند».



زیپ‌کار راهکارهای مدرسه و دوستان محیط زیستی را به مشتریان متعدد خود پیشنهاد می‌دهد و از آنها می‌خواهد که از خودروی شخصی‌شان زیاد استفاده نکنند.

منظور ما از خدمت چیست؟ خدمت عبارت است از هر فعالیت با عملکردی که یک طرف به طرف دیگر پیشنهاد می‌کند به نحوی که هیچ چیز ملموسی بین طرفین مبادله نمی‌شود و هیچ کس هم مالک محصول فیزیکی‌ای نمی‌شود. ارائه یک خدمت ممکن است به یک محصول فیزیکی مرتبط باشد یا نباشد. امروزه شرکت‌های تولیدی توزیعی و خرده‌فروشی با ارائه خدمات عالی و منحصر به فرد به مشتریان، محصولات خود را متمایز می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های صرفاً خدماتی هم سعی می‌کنند با کمک اینترنت، به مشتریان‌شان دسترسی پیدا کنند به گونه‌ای که برخی از شرکت‌های خدماتی به شرکت‌هایی صرفاً اینترنتی تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال، وبسایت amazon.com یکی از برندگان جایزه وی بی، تمام خدمات کاربری خود را به صورت اینترنتی ارائه می‌کند. هر گونه بهبود یا خلاقیتی در ارائه خدمات عالی به مشتریان، نتایج بسیار درخشانی، مثل تقابلی که زیپ‌کار به آنها دست یافته است را به دنبال دارد.

طبقه‌بندی آمیخته خدمات

خدمت می‌تواند بخش کوچک یا بزرگی از کل پیشنهاد بازاریابی یک شرکت را تشکیل دهد. بازاریاب‌ها بین پنج گروه از پیشنهادات بازاریابی تمایز قائل می‌شوند:

۱. **کالای کاملاً مشهود:** پیشنهاد بازاریابی از محصول کاملاً مشهود و ملموسی تشکیل شده است. محصولاتی مثل صابون، خمیردندان یا نمک در این دسته قرار دارند. هیچ خدمتی همراه این محصولات عرضه نمی‌شود.
۲. **محصول مشهود همراه با خدمات سرپوشه:** پیشنهاد بازاریابی از یک محصول مشهود و یک یا چند خدمت تشکیل شده است. به طور کلی، هر چه سطح فناوری محصول بالاتر باشد، خدمات بیشتری همراه با محصول عرضه می‌شود. به عنوان مثال، خدمات بخش مهمی از پیشنهادات بازاریابی شرکت‌های خودروسازی، وایانه و تلفن همراه را تشکیل می‌دهد.
۳. **مختلط:** پیشنهاد بازاریابی از ترکیب برابری از محصول و خدمت تشکیل شده است. به عنوان مثال، رستوران‌ها هم محصول (غذا) و هم خدمت (پذیرایی) ارائه می‌کنند.
۴. **خدمت همراه با محصول:** پیشنهاد بازاریابی از یک محصول اصلی و یک یا چند محصول یا خدمت فرعی تشکیل شده است. به عنوان مثال، هر چند در سفرهای هوایی محصولاتی مثل غذا یا نوشیدنی به مسافران عرضه می‌شود اما آن چیزی که مشتری دریافت می‌کند خدمت حمل و نقل است. در این طبقه شاید عرضه خدمت منوط به استفاده از یک محصول ملموس (مثل هواپیما) باشد اما هدف اصلی از خرید آن محصول ملموس ارائه یک خدمت خاص به مشتریان است.
۵. **خدمت محض:** پیشنهاد بازاریابی تنها از خدمت مشخصی تشکیل شده است. به عنوان مثال، خدماتی مثل پرستاری بچه، روان‌شناسی یا ماساژ دادن جزء این طبقه هستند.

استفاده و مدیریت صحیح خدمات مستلزم توجه به چند نکته کلیدی دیگر است:

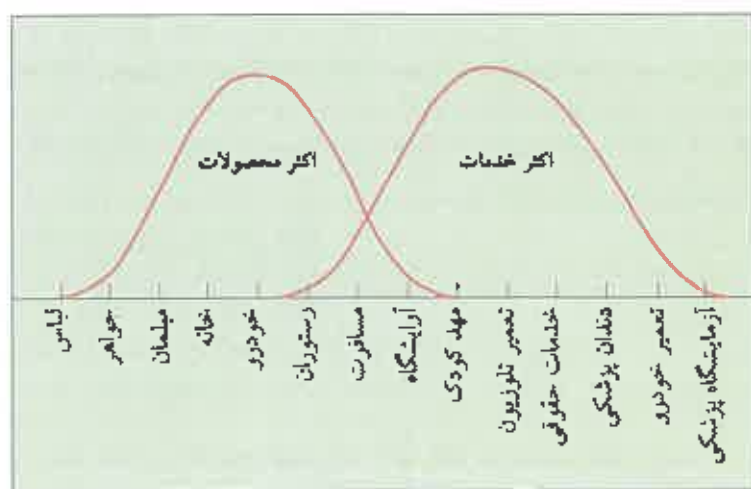
- خدمات از نظر **تجهیزات-محور بودن** (مثل کارواش‌های خودکار یا ماشین‌های فروش خودکار) یا **انسان-محور بودن** (مثل شستشوی خودرو توسط یک کارگر یا خدمات حسابداری) متفاوت هستند. خدمات انسان-محور نیز از نظر غیرمخصص، متخصص یا حرفه‌ای بودن نیروی ارائه‌دهنده خدمت متفاوت هستند.
- شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات برای ارائه خدمت خود از **فرایندهای مختلفی** استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، رستوران‌ها فرایندهای مختلفی را به کار می‌گیرند: سبک کافه‌تریایی، غذاهای سریع و آماده، میک رستورانی و میک فوکس.
- ارائه بعضی از خدمات منوط به **حضور فیزیکی مشتری** است. به عنوان مثال، اجرای عمل جراحی منوط به حضور مشتری است. در حالی که هنگام تعمیر خودرو، نیازی به حضور مشتری نیست. اگر مشتری برای دریافت خدمات باید حتماً حضور داشته باشد، شرکت باید به راحتی وی توجه کند. به عنوان مثال، سالن‌های زیبایی دکورهای بسیار زیبایی دارند و معمولاً با پخش موسیقی سعی می‌کنند که با گرمی و به طور دوستانه با مشتری صحبت کنند.
- خدمات ممکن است برای ارضای یک **نیاز شخصی** (مثل خدمات بهداشتی یا درمانی) یا برای ارضای یک **نیاز تجاری** (خدمات مشاوره مدیریت) طراحی شده باشد. بازاریاب‌ها معتقدند که این دو دسته از خدمات نیازمند برنامه‌ها و استراتژی‌های بازاریابی متفاوتی هستند.

شکل ۱۳-۱

مقیاس سختی ارزیابی کیفیت

منبع: Valeriu A. Zotos, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," James H. Donnelly and William R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981). Reported with permission of the American Marketing Association.

ارزیابی کیفی آسان



ارزیابی کیفی مشکل

ارزیابی کیفیت
قبل از خریدارزیابی کیفیت بعد از
خرید و مصرف

ارزیابی بسیار سخت

• ارائه‌دهندگان خدمت از نظر هدف (سودآوری یا غیرانتفاعی) و مالکیت (خصوصی یا عمومی) متفاوت هستند. با ترکیب این دو متغیر، ارائه‌دهندگان خدمات به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند. به عنوان مثال، برنامه‌های بازاریابی یک بیمارستان خصوصی با برنامه‌های بازاریابی یک بیمارستان خیریه متفاوت هستند.^۱

مشتریان به راحتی نمی‌توانند کیفیت خدمات مختلف را، حتی بعد از دریافت خدمت، ارزیابی کنند. شکل ۱۳-۱، کالاهای مختلف را از نظر سختی ارزیابی کیفیت طبقه‌بندی کرده است.^۲ در سمت چپ، کالاهایی قرار دارند که مشتری قبل از خرید آنها می‌تواند کیفیت کالا را ارزیابی کند. در بخش میانی، کالاهایی قرار دارند که ارزیابی کیفیت آنها تنها بعد از خرید آن کالا امکان‌پذیر است. در سمت راست، کالاهایی قرار دارند که ارزیابی کیفیت آنها کار بسیار سختی است.^۳ چون ارزیابی کیفیت خدمات کار بسیار سختی است، به همین دلیل ریسک خرید و استفاده از خدمات هم بالا می‌رود. این امر تبعات زیادی را به همراه دارد: ۱) خریداران خدمات بیشتر به تبلیغات دهان به دهان توجه می‌کنند تا به تبلیغات رسمی شرکت؛ ۲) خریداران برای ارزیابی کیفیت خدمات بیشتر از معیارهایی مثل قیمت، کارمندان و ویژگی‌های فیزیکی استفاده می‌کنند؛ ۳) خریداران به شرکت‌های خدماتی که از آن راضی هستند، وفادار باقی می‌مانند و ۴) به دلیل هزینه بالای تغییر شرکت خدماتی، ترغیب مشتریان یک شرکت به ترک آن و روی آوردن به شرکت‌های رقیب کار بسیار سختی است.

ویژگی‌های مشخصه خدمات

خدمات چهار ویژگی مشخص دارند. این ویژگی‌ها بر طراحی برنامه‌ها و استراتژی‌های بازاریابی خدمات تأثیرگذار هستند. این ویژگی‌ها عبارتند از: ناملموس، غیرقابل تفکیک، متغیر و غیرقابل نگهداری بودن خدمات.^۴

ناملموس بودن خدمات بر خلاف محصولات فیزیکی، خدمات را نمی‌توان پیش از خرید و استفاده، دید، چشید، حس کرد، شنید یا بوئید. به عنوان مثال، کسی که تحت عمل جراحی زیبایی قرار می‌گیرد تا بعد از عمل نمی‌تواند نتیجه عمل را مشاهده کند. از این‌رو، مشتریان با هدف کاهش عدم اطمینان خود به دنبال شواهدی می‌گردند که با کیفیت بودن ارائه‌دهنده خدمت را نشان دهند: محل ارائه خدمت، افسران ارائه‌دهنده خدمت، تجهیزات، نوع ارتباط و تعامل، سبیل‌ها و قیمت. بنابراین، وظیفه بازاریاب‌های خدمات، مدیریت صحیح شواهد برای تبدیل یک خدمت ناملموس به یک خدمت ملموس است.^۵

شرکت‌های خدماتی برای حل مشکل ناملموس بودن خدمات از **سرامد فیزیکی و نحوه ارائه خدمات** استفاده می‌کنند.^{۱۱} به عنوان مثال، هتل‌ها امکانات فیزیکی و نوع برخورد کارکنان با مشتریان را به گونه‌ای تنظیم و مدیریت می‌کنند که کیفیت بالای هتل را به مشتریان نشان دهند. به عنوان مثالی دیگر، فرض کنید که بانکی موضوع «بانک سریع» را برای خود انتخاب کرده است. این بانک برای ملموس کردن موضوع خود می‌تواند استراتژی‌های مختلفی را اتخاذ و اجرا کند:

۱. **عملی ارائه خدمت:** فضای داخلی و خارجی بانک باید تمیز باشد. صف‌های مشتریان باید به خوبی مدیریت شوند. صف باجه‌های بانک نباید بیش از حد شلوغ باشد.
۲. **ارائه دهنده‌گان خدمت:** حجم کار کارمندان بانک باید زیاد باشد و کارمندی نباید بیکار بماند. تعداد کارمندان بانک باید کافی باشد تا سرعت ارائه خدمت کاهش نیابد.
۳. **تجهیزات:** رایانه‌ها، دستگاه‌های تکثیر و سایر تجهیزات بانک باید به روز و سریع باشند.
۴. **ابزارهای ارتباطی:** به عنوان مثال، تبلیغات چاپی باید به گونه‌ای طراحی شوند که سرعت عملیات را به مشتریان بانک ثابت کنند.
۵. **سمبل‌ها:** نام بانک و سمبل‌های آن باید به گونه‌ای انتخاب شوند که بیانگر سرعت عمل بانک باشند.
۶. **گیمیت:** به عنوان مثال، بانک می‌تواند به مشتریان خود اعلام کند که هر کسی بیش از پنج دقیقه در صف باجه‌ها منتظر بماند، بانک پنج دلار به حساب وی واریز می‌کند.

بازاریاب‌های خدمات باید ویژگی‌های ناملموس خدمات را به مزایای ملموس و تجربه‌های مناسب تبدیل کنند.^{۱۲} والت دیزنی یکی از شرکت‌هایی است که مهارت خاصی در تبدیل خدمات ناملموس به تجربه‌های سحرآمیز و ملموس در شهرهای بازی‌اش دارد. شرکت‌های دیگری مثل جامبا جوس و بارنز آند نابل هم همین قابلیت را در فروشگاه‌های خرده‌فروشی‌شان دارند.^{۱۳} جدول ۱۳-۱، میزان تجربه‌آفرینی نام‌های تجاری مختلف را در ابعاد گوناگون، بررسی می‌کند. این ابعاد عبارتند از: ابعاد حسی، ابعاد عاطفی، ابعاد رفتاری و ابعاد ذهنی. کاربرد این جدول در مدیریت نام‌های تجاری بخش خدمات، کاملاً واضح و روشن است.

ابعاد یک نام تجاری تجربه‌آفرین	جدول ۱۳-۱
ابعاد حسی <ul style="list-style-type: none"> این نام تجاری، حواس مختلف من، به خصوص حس بصری‌ام را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. من این نام تجاری را یک نام تجاری تقریباً حسی و ملموس می‌دانم. این نام تجاری، هیچ حسی در من ایجاد نمی‌کند. 	
ابعاد عاطفی <ul style="list-style-type: none"> این نام تجاری، احساسات و عواطف من را به شدت تحریک می‌کند. من حس عاطفی خیلی خوبی نسبت به این نام تجاری دارم. این نام تجاری، یک نام تجاری کاملاً عاطفی است. 	
ابعاد رفتاری <ul style="list-style-type: none"> من هنگام استفاده از این نام تجاری، به شدت درگیر فعالیت‌ها و رفتارهای فیزیکی می‌شوم. این نام تجاری، تجربه فیزیکی خاصی را برای من خلق می‌کند. این نام تجاری با هیچ فعالیت فیزیکی‌ای مرتبط نیست. 	
ابعاد ذهنی <ul style="list-style-type: none"> وقتی با این نام تجاری مواجه می‌شوم، ذهنم به شدت درگیر آن می‌شود. این نام تجاری، من را به فکر نمی‌اندازد. این نام تجاری، حس کنجکاوی‌ام را به شدت تحریک می‌کند. 	

منابع: Joe Fournier, Bernd H. Schmitt, and Lisa Zarantonello, "Retail Experiences: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 52-68. Reprinted with permission from Journal of Marketing, published by the American Marketing Association.

از آنجایی که شرکت‌های خدماتی، محصول فیزیکی‌ای را عرضه نمی‌کنند، امکانات و فضای فیزیکی آنها شامل طراحی نمای بیرونی، طراحی فضای داخلی، طراحی محل پذیرش مشتری، نوع لباس کارکنان، برگه‌های ثبت اطلاعات و سایر اجزای فیزیکی فرایند ارائه خدمت، اهمیت زیادی دارند. از این‌رو، شرکت‌های خدماتی می‌توانند تمامی اجزای فیزیکی فرایند خدمت‌رسانی را با نام تجاری خود تلفیق کنند. به عنوان مثال، شرکت حمل و نقل آلاید ون لاینز، ظاهر مرتب و شیک رانندگان و کارگزارانش؛ شرکت پستی یو.پی.اس، کامیون‌های پستی فقه‌های رنگش؛ و شرکت هتل‌های زنجیره‌ای دابل‌تیری هم کیک‌های تازه و خوشمزه‌اش را با نام تجاری خود عجین کرده‌اند.^{۱۴}

سایر اجزای نام تجاری از قبیل نمادها، شخصیت‌ها، شعارهای تبلیغاتی و تصاویر نیز بر خلق نام تجاری قوی و تصویر ذهنی مثبت از نام تجاری تأثیرگذارند. شرکت‌ها، نام تجاری و اجزای آن را برای ملموس و عینی کردن بخش از خدمات به کار می‌گیرند. به عنوان مثال، «جو دوستانه» شرکت هوایی یونایتد، «دست‌های حمایت‌کننده» شرکت بیمه‌ای آل‌امینیت و ماهیت «سختکوش» موسسه بریل لیج به نمادهای این شرکت‌ها تبدیل شده‌اند.

غیرقابل تفکیک بودن خدمات بر خلاف محصولات فیزیکی که در کارخانه تولید می‌شوند، در انبارهای مختلفی ذخیره می‌شوند، در شبکه‌های توزیع گسترده به فروش می‌رسند و در نهایت از سوی مصرف‌کنندگان متعددی مصرف می‌شوند، اکثر خدمات در لحظه تولید، مصرف می‌شوند.^{۱۵} به عنوان مثال، یک آرایشگر بدون حضور در مقارن خود نمی‌تواند موی سر مشتریانش را اصلاح کند. از این‌رو می‌توان گفت که ارائه‌دهنده خدمت جزئی از فرایند ارائه خدمت به حساب می‌آید. چون در فرایند ارائه اکثر خدمات، مشتری نیز حضور دارد، تعامل ارائه‌دهنده مشتری به بخش مهمی از فرایند خدمت‌رسانی تبدیل شده است. در خدمات فیزیکی و حرفه‌ای، مشتریان معمولاً ترجیح می‌دهند از خدمات ارائه‌دهنده خاصی استفاده کنند. به عنوان مثال، کنسرت موسیقی‌ای که تیلور سوئیف اجرا می‌کند با کنسرت موسیقی‌ای که بیونس جرا می‌کند، متفاوت است و نمی‌توان این دو را جانشین یکدیگر کرد. به عنوان مثالی دیگر، مشتریان بین خدمات حقوقی یک وکیل معروف مثل دیوید بوئیز و یک وکیل تازه‌کار تفاوت قائل هستند و ترجیح می‌دهند که از خدمات وکیل معروف استفاده کنند. اگر مشتریان به ارائه‌دهنده خاصی گرایش داشته باشند، آن ارائه‌دهنده می‌تواند قیمت بالاتری را از مشتریان طلب کند.

بازاریاب‌ها برای غلبه بر محدودیت‌های ناشی از غیرقابل تفکیک بودن خدمات، استراتژی‌های بازاریابی خاصی را به کار می‌گیرند. شرکت‌ها به کارمندان خود می‌آموزند که در یک لحظه به چند مشتری خدمت کنند. به عنوان مثال، فیزیوتراپ‌های امروزی به جای درمان تک به تک مشتریان، چند نفر از بیماران را در سالن بزرگی جمع و بر فرایند درمان همگی آنها نظارت می‌کنند. شرکت‌ها به کارمندان خود می‌آموزند که سرعت فرایند خدمت‌رسانی را افزایش دهند. به عنوان مثال، فیزیوتراپ‌ها در گذشته برای هر بیمار خود حدود ۵۰ دقیقه زمان صرف می‌کردند ولی امروزه و با کمک دستگاه‌های پیشرفته و جمع‌کردن تعداد زیادی از بیماران، این زمان به ۳۰ دقیقه کاهش یافته است. برخی شرکت‌ها نیز تعداد ارائه‌دهندگان خدمات خود را افزایش داده‌اند.

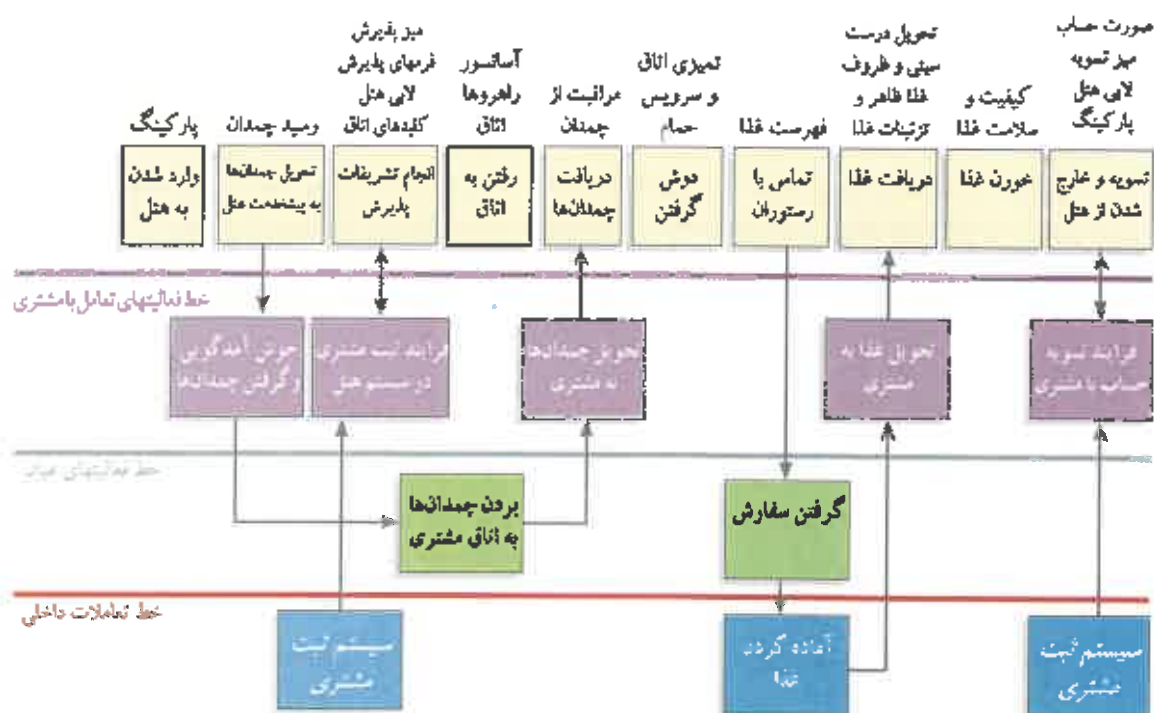
متغیر بودن خدمات چون کیفیت خدمات به ارائه‌دهنده خدمت، زمان و محل ارائه خدمت و وضعیت خدمت‌گیرنده وابسته است، بنابراین کیفیت خدمات بسیار متغیر است. به عنوان مثال، برخی پزشکان قدرت تشخیص فوق‌العاده‌ای دارند در حالی که برخی دیگر فاقد این توانایی هستند. بسیاری از خریداران خدمات از این موضوع آگاه هستند و در نتیجه قبل از انتخاب یک ارائه‌دهنده خدمت، با اطرافیان خود مشورت می‌کنند. برای حل این مشکل، برخی شرکت‌ها خدمات خود را تقسیم می‌کنند. هدف این شرکت‌ها این است که ریسک‌های احتمالی مشتریان را کاهش دهند.^{۱۶} بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها برای افزایش کیفیت خدمات خود باید سه مرحله زیر را طی کنند:

۱. سرمایه‌گذاری در استخدام کارمندان مناسب و آموزش آنها: استخدام کارمندان مناسب و آموزش صحیح و درست آنها برای ارائه خدمات بسیار حیاتی است. این امر درباره کارمندان حرفه‌ای و نیز درباره کارمندان ساده



خوانندگان مختلف، تجربه‌های موسیقایی مختلفی را برای مخاطبان‌شان ایجاد می‌کنند مثلاً کنسرت‌های سوئیت تفاوت‌های زیادی از کنسرت‌های پاپ دارد.

- و بی‌تجربه صادق است. کارمندانی که به خوبی آموزش دیده‌اند از شش خصیصه مشخص بهره‌مند می‌شوند:
- ۱) صلاحیت: آنها به مهارت و دانش لازم برای ارائه خدمت دست می‌یابند؛ ۲) ادب و مهربانی: این کارمندان می‌آموزند که مودب، دوست‌داشتنی و با ملاحظه باشند؛ ۳) اعتبار: این کارمندان می‌آموزند که امین و درستکار باشند؛ ۴) اعتماد: این کارمندان، خدمات درست و با کیفیتی را ارائه می‌کنند؛ ۵) پاسخگویی: این کارمندان توانایی پاسخ صحیح و سریع به خواسته‌ها و مشکلات مشتریان را به دست می‌آورند و ۶) ارتباطات: این کارمندان روش برخورد و تعامل صحیح با مشتری را می‌آموزند.^{۳۷} به عنوان مثال، بانک ولز فارگو بر آموزش کارمندان خود تمرکز کرده است. این استراتژی، باعث شده که هر مشتری بانک حدود ۲۵ خدمت از بانک خریداری کند، در حالی که میانگین سایر بانک‌ها تنها ۲،۴ خدمت است. این موفقیت تنها با کمک کارمندان آموزش‌دیده و با انگیزه دست یافتنی است.^{۳۸}
 ۲. استاندارد کردن فرایند خدمت‌رسانی در سراسر سازمان: معمولاً شرکت‌ها چارچوب ارائه خدمت استاندارد به مشتریان را ترسیم می‌کنند و آن را در اختیار کارمندان خود قرار می‌دهند.^{۳۹} به عنوان مثال، شکل ۱۳-۲، چارچوب خدمت‌رسانی به مشتریان یک هتل را نشان می‌دهد. طبق این شکل، تجربه خرید مشتری از اقدامات مختلف هتل تأثیر می‌پذیرد.^{۴۰} از سوی دیگر، کارمندان هتل باید در طول این فرایند مشتری را به خوبی هدایت و کمک کنند. علاوه بر این، چارچوب ارائه خدمت در توسعه خدمات جدید، خلق فرهنگ خدمت‌رسانی بدون نقص و تدوین استراتژی‌های بهبود خدمات کاربرد دارد.
 ۳. نظارت بر میزان رضایت مشتریان: شرکت‌های خدماتی موفق سیستم‌های پیشنهاد و انتقاد، رسیدگی به شکایات مشتریان، نظرسنجی از مشتریان و الگوبرداری از رقبای خود را به خوبی به کار می‌گیرند. به عنوان مثال، جنرال الکتریک سالانه از ۷۰۰،۰۰۰ نفر از خریداران محصولات الکترونیکی خود نظر سنجی می‌کند و از آنها می‌خواهد که کیفیت کار کارمندان خدماتی شرکت را درجه‌بندی کنند. همچنین سیتی بانک در ارزیابی رضایت



شکل ۱۳-۲ چارچوب خدمت‌رسانی در یک هتل

منابع: Valerie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).



سیستم اختصاص قفسه‌های دیزنی، عرضه و تقاضای دستگاه‌های شهرهای بازی شرکت را با یکدیگر تطبیق داده است.

مشتریان خود از روشی به نام آرت (ART: accuracy, responsiveness and timeliness) به معنای درستی پاسخگویی به جا بودن استفاده می‌کنند.^{۱۱} شرکت‌ها همچنین می‌توانند برای ارائه خدمات شخصی‌شده و سفارشی به مشتریان‌شان، پایگاه‌های داده مشتریان را راه‌اندازی و از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان استفاده کنند.^{۱۲}

از آنجایی که خدمات، ماهیتی ذهنی دارند، شرکت‌های خدماتی می‌توانند با کمک برنامه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی، دانسته‌ها و اطلاعات مشتریان از نام‌های تجاری‌شان را افزایش دهند و خدماتی که واقعاً به آنها عرضه خواهند کرد را به درستی معرفی کنند.

غیرقابل نگهداری بودن خدمات چون خدمات را نمی‌توان ذخیره کرد، به همین دلیل مدیریت تقاضاهای پرنوسان، کار بسیار سختی است. به عنوان مثال، شبکه اتوبوسرانی شهری هنگام صبح و عصر به اتوبوس‌های بیشتری نیاز دارد تا در طول روز. یا به عنوان مثالی دیگر، برخی از پزشکان از بیمارانی که وقت (نوبت) خود را از دست می‌دهند، غرامت دریافت می‌کنند، زیرا معتقدند که وقت آنها از بین رفته است.

با توجه به این شرایط، مدیریت تقاضا در بازاریابی خدمات امر بسیار مهمی است. بازاریاب‌ها معتقدند مدیریت تقاضای خدمات باید به گونه‌ای باشد که: خدمات مناسب به مشتری مناسب در مکان و زمان مناسب و با قیمتی مناسب عرضه شود تا از این راه سود شرکت حداکثر شود. بازاریاب‌ها استراتژی‌های متعددی را برای مدیریت تقاضای موثر به کار می‌گیرند.^{۳۳} استراتژی‌های طرف تقاضا عبارتند از:

- **قیمت‌گذاری متغیر** می‌تواند بخشی از تقاضا در زمان‌های شلوغ را به زمان‌های خلوت منتقل کند. به عنوان مثال، می‌توان به بلیت‌های ارزان سانس‌های صبح سینماها و تخفیف‌های مناسب برای اجاره خودرو در آخر هفته اشاره کرد.
 - شرکت می‌تواند **تقاضا در زمان‌های خلوت** را ترویج کند. به عنوان مثال، مک‌دونالد بر وعده صبحانه خود متمرکز شده است و هتل‌ها در ایام غیر تعطیل سال امکانات ویژه‌ای را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهند.^{۳۴}
 - ارائه **خدمات مکمل** به مشتریانی که در صف انتظار ایستاده‌اند، می‌تواند تعدادی از آنها را از صف خارج کند. به عنوان مثال، برخی رستوران‌ها به مشتریانی که در صف ایستاده‌اند، بردن غذا به منزل را پیشنهاد می‌کنند یا بانک‌ها در شعبه‌های خود از دستگاه‌های خودپرداز استفاده می‌کنند.
 - **سیستم‌های رزرو** برای مدیریت سطح تقاضا به کار برده می‌شوند. به عنوان مثال، شرکت‌های هوایی، هتل‌ها و پزشکان به طور گسترده از این سیستم‌ها استفاده می‌کنند.
- استراتژی‌های موثر بر طرف عرضه عبارتند از:
- استفاده از **کارکنان پاره‌وقت** در زمان‌های شلوغ، مدت انتظار مشتریان را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، دانشگاه‌ها زمانی که ثبت‌نام برخی درس‌ها افزایش می‌یابد از استادان پاره‌وقت استفاده می‌کنند یا برخی مغازه‌ها در تعطیلات سال نو فروشندگان پاره‌وقت استخدام می‌کنند.
 - **افزایش کارایی در زمان‌های شلوغ** به این معنا است که شرکت از کارمندان خود می‌خواهد در زمان‌های اوج کاری، کارهای فرعی خود را کنار بگذارند و تنها به کارهای اصلی خود بپردازند. به عنوان مثال، در روزهای شلوغ، اغلب پزشکان از دستیاران و حتی منشی‌های خود می‌خواهند که تنها به آنها کمک کنند و سایر کارهای خود را کنار بگذارند.
 - برخی شرکت‌ها **مشارکت مشتری** در فرایند ارائه خدمت را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، در روزهای شلوغ، منشی‌های پزشکان از بیماران می‌خواهند که برگه‌های اطلاعات شخصی را خودشان تکمیل کنند.
 - برخی شرکت‌ها با ارائه **خدمات اشتراکی**، پیشنهادات بازاریابی‌شان را بهبود داده‌اند. به عنوان مثال، بیمارستان‌ها می‌توانند خرید تجهیزات پزشکی‌شان را به صورت مشترک انجام بدهند.
 - پیش‌بینی اسکانات لازم برای **فوسمه‌های آبی** می‌تواند بسیار مفید باشد. به عنوان مثال، اکثر شهرهای بازی، زمین‌های اطراف خود را برای افزایش مساحت پارک در آینده خریداری کرده‌اند.
- بسیاری از خطوط هوایی، هتل‌ها و رستوران‌ها، نامه‌های تبلیغاتی خاصی را برای مشتریان مخصوص خود ارسال می‌کنند و در آنها، تخفیفات یا ترویج‌های خاص دوران کاهش تقاضا را پیشنهاد می‌دهند. به عنوان مثال، کلاب مد، یک رستوران زنجیره‌ای بزرگ در آمریکا، در نامه‌های الکترونیکی‌ای که برای مشتریان عضو خود ارسال می‌کند، تخفیف ۳۰ تا ۴۰ درصدی خدمات رستوران در روزهای میانی هفته را پیشنهاد می‌دهد. یا به عنوان مثال، دیگر، بعد از ۴۰ سال از افتتاح اولین پارک دیزنی لند، والت دیزنی در سال ۱۹۹۵ تصمیم گرفت سیستم رزرو خاصی به نام **فست‌پس** را برای مشتریان ایجاد کند. این سیستم به مشتریان پارک‌های شرکت اجازه می‌دهد زمان خاصی را برای حضور در پارک‌های شرکت رزرو کنند. مدیر این سیستم می‌گوید: «ما تا سال ۱۹۹۵ به مردم یاد می‌دادیم که چگونه در صف بایستند اما از آن سال به بعد، به آنها یاد می‌دهیم که چگونه از سیستم رزرو استفاده کنند و دیگر در صف‌های طولانی منتظر نمانند.»^{۳۵}

واقعیت‌های جدید بخش خدمات

سال‌ها پیش، شرکت‌های خدماتی در استفاده از استراتژی‌های بازاریابی عقب‌تر از شرکت‌های تولیدی بودند. زیرا این شرکت‌ها: عمدتاً شرکت‌های کوچکی بودند، در حرفة خاصی فعالیت می‌کردند و از بازاریابی آگاهی نداشتند، با تقاضای زیادی مواجه بودند یا رقبای بسیار کمی داشتند. بدون شک، این شرایط کاملاً تغییر کرده است. امروزه، تعداد بسیار زیادی از شرکت‌های حرفه‌ای در زمینه بازاریابی، شرکت‌های خدماتی هستند. یکی از شرکت‌های خدماتی که نگاه همه بازاریاب‌ها را به خود جلب کرده، شرکت هواپیمایی سنگاپور است.

هواپیمایی سنگاپور

به اعتقاد بسیاری از فعالان صنعت هوایی، هواپیمایی سنگاپور یکی از بهترین شرکت‌های هواپیمایی است. به اعتقاد این متخصصان، دلیل اصلی این موفقیت، تعیت کامل این هواپیمایی از رویکرد بازاریابی کل‌نگر در طراحی برنامه‌های بازاریابی است. مدیران هواپیمایی سنگاپور بر خلق مستمر ارزش‌های بیشتر و برنامه‌ریزی برای ارائه خدماتی فراتر از انتظارات مشتریان تاکید می‌کنند. این شرکت به یکی از مهمان‌نوازترین شرکت‌های هواپیمایی در دنیا تبدیل شده است. هواپیمایی سنگاپور، نخستین شرکتی در صنعت هوایی بود که از سیستم‌های ویدیویی شخصی در هواپیمایش استفاده کرد. این شرکت از مسافران با

بهترین فضای ممکن پذیرایی می‌کند. به عنوان مثال، تمامی هواپیماهای شرکت به دستگاه‌های خاصی مجهز هستند. این دستگاه‌ها فشار و رطوبت هوای داخل کابین هواپیما را می‌سازند. شرکت از نتایج این دستگاه‌ها در تهیه غذا استفاده می‌کند. به نحوی که در مسیرهای مختلفه ادویه و کنده غذاها متفاوت است. زیرا متخصصان تغذیه شرکت معتقدند که فشار و رطوبت هوا بر طعم غذا تاثیر می‌گذارد. شرکت هزینه‌های بسیار سنگینی را به امر آموزش کارکنان در پنج زمینه تخصصی اختصاص می‌دهد: مهمان‌نوازی، مهندسان، کارگران زمینی، کارمندان تجهیزات هواپیما و نیروهای فروش و پذیرش مسافران. تمامی مدیران شرکت از قانون خاصی به نام قانون ۳۰-۳۰-۳۰ تعیت می‌کنند. طبق این قانون، ۳۰٪ منابع شرکت به آموزش کارکنان، ۳۰٪ به بازاریابی و بهبود فرایندهای خدمت‌رسانی و ۳۰٪ هم به توسعه خدمات جدید اختصاص می‌یابد.^{۳۸}



یکی از دلایل موفقیت هواپیمایی سنگاپور، خلق تجربه‌های فوق‌العاده برای مسافران و ارائه خدماتی برای انتظارات آنها است.

تغییر در رابطه شرکت‌های خدماتی با مشتریان

همه شرکت‌ها حداقل در ارائه خدمات عالی به برخی از مشتریان، نه به همه آنها، سرمایه‌گذاری می‌کنند. در سال‌های اخیر، رضایت مشتریان از بعضی شرکت‌های خدماتی، مانند شرکت‌های هوایی، بانک‌ها، فروشگاه‌ها و هتل‌ها، نه تنها افزایش نیافته بلکه کاهش نیز یافته است.^{۳۹} مشتریان: از ارائه اطلاعات و راهنمایی‌های نادرست ناراضی هستند؛ معتقدند که شرکت‌ها و کارکنان پاسخگو نیستند؛ کارکنان بی‌ادب و مبتدی هستند و زمان انتظار بسیار طولانی است. بدتر از همه، بسیاری از مشتریان آمریکایی از فرایند رسیدگی به شکایت شرکت‌ها راضی نیستند و معتقدند که تلفن‌ها و وب‌سایت‌های رسیدگی‌کننده به شکایت‌های مشتریان بسیار ضعیف هستند.

به نظر بازاریاب‌ها این وضعیت باید تغییر کند. به عنوان مثال، شرکت تولیدکننده بوقلمون‌های باتریال برای پاسخگویی به پرسش‌های مشتریان، ۵۵ نفر را استخدام کرده است. این افراد سالانه به بیش از ۱۰۰،۰۰۰ تماس تلفنی پاسخ می‌دهند. بیشتر تماس‌های تلفنی درباره نحوه استفاده، پخت و تزیین بوقلمون‌های باتریال است. تمامی این ۵۵ نفر از بین آشپزهای حرفه‌ای انتخاب شده و در دوره‌های آموزشی شرکت در دانشگاه باتریال حضور داشته‌اند.^{۴۰}

بازاریاب‌های حرفه‌ای در بخش خدمات، به خوبی با واقعیت‌های جدیدی در حوزه خدمات‌رسانی کنار آمده‌اند. برخی از مهم‌ترین این واقعیات‌ها عبارتند از: مشتریان آگاه‌تر و قدرتمندتر، همکاری مشتریان با شرکت‌ها و لزوم درگیر و متعهد کردن کارمندان.

افزایش قدرت مشتریان مشتریان امروزی بسیار پیچیده‌تر و قدرتمندتر از قبل شده‌اند. یکی از خواسته‌های اصلی مشتریان امروزی «تفکیک کردن» خدمات است. امروزه مشتریان خواهان قیمت‌گذاری اجزای مختلف خدمت به صورت مجزا هستند تا بتوانند بخش‌هایی را که لازم دارند انتخاب و سایر بخش‌ها را کنار بگذارند. علاوه بر این، مشتریان از رویارویی با چند نفری که هر یک بخشی از خدمت را ارائه می‌کنند، خسته شده‌اند و ترجیح می‌دهند کلی خدمات مورد نیازشان را از یک نفر دریافت کنند.

از سوی دیگر و از همه مهم‌تر، گسترش اینترنت، قدرت مشتریان را افزایش داده است به نحوی که امروزه مشتریان با مراجعه به وبسایت‌های خاص، تجربه‌های بد (و گاهی اوقات، تجربه خوب) خود از شرکت‌های خدماتی را به کل جهان متعارف می‌کنند.^{۲۹} به عنوان مثال، تحقیقی نشان داده است که ۹۰٪ مشتریان ناراضی، عدم رضایت خود را با دوستان‌شان در میان می‌گذارند. امروزه و با کمک اینترنت، این مشتریان، عدم رضایت‌شان را با افراد ضربه نیز در میان می‌گذارند. به عنوان مثال، مشتریان با مراجعه به www.planetfeedback.com، شکایت‌ها، نظرات و سوالات خود از شرکت‌های مختلف را در این وبسایت ثبت می‌کنند. دیگران نیز به راحتی شکایت‌ها را می‌خوانند و نظرات خود را اعلام می‌کنند.

هواپیمایی یونایتد گیتارم را شکست

وقتی که خواننده مشهور کلدانی، جیو کارول متوجه شد که در طول پروازش با خطوط هواپیمایی یونایتد گیتار ۲۰۰۰ دلاری‌اش حدود ۱۰۲۰۰ دلار خسارت دیده است، تصمیم گرفت تمام انرژی‌اش را برای بهربرداری مثبت از این رویداد، صرف کند وی فیلم ویدیویی طنزی به نام «هواپیمایی یونایتد گیتارم را شکسته» را ساخت و آن را در یوتیوب به همراه قطعه شعر زیر، منتشر کرد:

یونایتد، تو گیتار عزیزم را شکستی؛ فقط تو می‌تونی کمک کنی؛ تو آن را شکستی پس خودت هم باید درسش کنی؛ تو مسئول این کاری و باید مسئولیت را قبول کنی؛ آیا من باید با هواپیمایی دیگری سفر کنم یا با خودروام این ور و آن ور برم و منم بگم: «یونایتد گیتارم را شکسته» این فیلم ویدیویی بیش از ۵ میلیون بار مشاهده شد بعد از عدم پاسخگویی یونایتد جیو تصمیم گرفت فیلم ویدیویی دیگری را از تلاش‌هایش برای گرفتن خسارت از یونایتد بسازد. وقتی یونایتد متوجه این تصمیم جیو شد، خیلی سریع دست به کار شد و یک چک ۱۰۲۰۰ دلاری در وجه موسسه خیریه‌ای که جیو مشخص کرده بود، صادر کرد.^{۳۰}



نارضایتی مشتریان از خدمات شرکت‌ها، خیلی سریع همه جا پخش می‌شود. به طور مثال، فیلم ویدیویی نارضایتی دیو از هواپیمایی یونایتد، توسط میلیون‌ها نفر مشاهده شد.

با توجه به این شرایط، اکثر شرکت‌ها سعی می‌کنند در مدتی کمتر از یک ساعت به شکایت‌ها، سوالات و خواسته‌های مشتریان پاسخ دهند. به عنوان مثال، کامکست برای آگاهی از نارضایتی مشتریان، علاوه بر راه‌اندازی خطوط تلفن و تالار گفتگوی اینترنتی شبانه‌روزی، وبلاگ‌ها، وبسایت‌ها و وبسایت‌های اجتماعی را برای یافتن نارضایتی‌های احتمالی رصد می‌کند. اگر کارمندی متوجه اعلام نارضایتی مشتری‌ای بشود، خیلی سریع نامه الکترونیکی‌ای را برای وی ارسال و به وی پیشنهاد می‌کند تا مشکلش را حل کند. متخصصین صنعت خدمات معتقدند که اگر نامه‌های الکترونیکی به دقت طراحی شوند، ابزار بسیار مناسبی برای بررسی و رفع شکایت‌های

مشتریان هستند. یکی از متخصصین معتقد است که شرکت‌ها باید: (۱) نامه الکترونیکی خودکاری را برای مشتری ناراضی ارسال و زمان دقیق پاسخگویی شرکت و رفع مشکل احتمالی را اعلام کنند (این زمان نباید بیشتر از ۲۴ ساعت باشد)؛ (۲) همیشه در موضوع نامه الکترونیکی، نام شرکت را درج کنند؛ (۳) چاپ نامه را آسان کنند تا مشتری بتواند برای پیگیری‌های احتمالی، نامه را در دست داشته باشد؛ و (۴) فرایندهای ساده و پرسش‌گونه‌ای را برای پی بردن به مشکل واقعی مشتری، در نظر بگیرند.^{۱۱}

بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که جلوگیری از ناراضی شدن مشتری و رفع نواقص موجود با هدف کاهش شکایت‌های آتی بسیار مهم‌تر از پاسخگویی سریع به مشتری است. از این رو، بسیاری از بازاریاب‌ها توصیه می‌کنند که شرکت‌ها ارتباطات خود را با مشتریان بهبود دهند و برای برقراری ارتباط بیشتر با مشتریان تنها به دستگاه‌های خودکار بسنده نکنند. به همین دلیل است که شرکتی مثل کلمبیا رکورد با صرف ۱۰ میلیون دلار، مرکز تماس خود را ارتقاء داده است. امروزه، مشتریانی که به مرکز تماس این شرکت زنگ می‌زنند می‌توانند میان صحبت کردن با یک کارمند واقعی یا یک دستگاه خودکار، یکی را انتخاب کنند. هواپیمایی جت بلو هم بعد از مشکلاتی که در خدمت‌رسانی‌اش به وجود آمد، رویکرد خود به حل مشکلات را تغییر داد.

JETBLUE AND YOU SITTING IN A TREE

For the fifth year in a row, a C. Powell and Associates named JetBlue "Highest in Customer Satisfaction Among Low-Cost Carriers in North America." Thanks for the love. The feeling is mutual. Fly JetBlue again.



jetBlue

جت بلو دیوید نیلسن، مدیر عامل جت بلو، بعد از مشکل پیش آمده در روز واینتین سال ۲۰۰۷، بر پاسخگویی سریع به مشتریان تمرکز کرده است. در این روز به دلیل طوفان‌های شدید در نیویورک و بسیاری از شهرهای دیگر، جت بلو بسیاری از مشتریان را برای مدت زیاد (به طور میانگین ۹ ساعت) در هواپیماها معطل و بیش از ۶۰۰۰ پرواز خود را لغو کرد. این امر به شدت به آبروی شرکت که خود را به عنوان شرکتی پاسخگو و با کمترین تأخیر معرفی کرده، ضربه وارد کرد. برای خنثی کردن اثرات این آبروریزی، نیلسن روز بعد در تمامی روزنامه‌های سراسری آمریکا پیامی را با امضای شخصی خود درج کرد. همین و همکارانم پایت مشکلات پیش آمده بسیار متأسف و خجالت‌زده هستیم. علاوه بر عذرخواهی رسمی، جت بلو خسارت‌های وارده به مشتریان را نیز جبران کرد. به عنوان مثال، شرکت به مشتریانی که بیشتر از ۳ ساعت در هواپیما معطل مانده بودند یا پروازشان کنسل شده بود، بلیت رفت و برگشت به همان مقصد هدیه داد. معذرت‌خواهی سریع شرکت و جبران خسارت‌های مشتریان، از تأثیر بد اتفاقات پیش آمده بر اختیار شرکت جلوگیری کرد.^{۱۲}

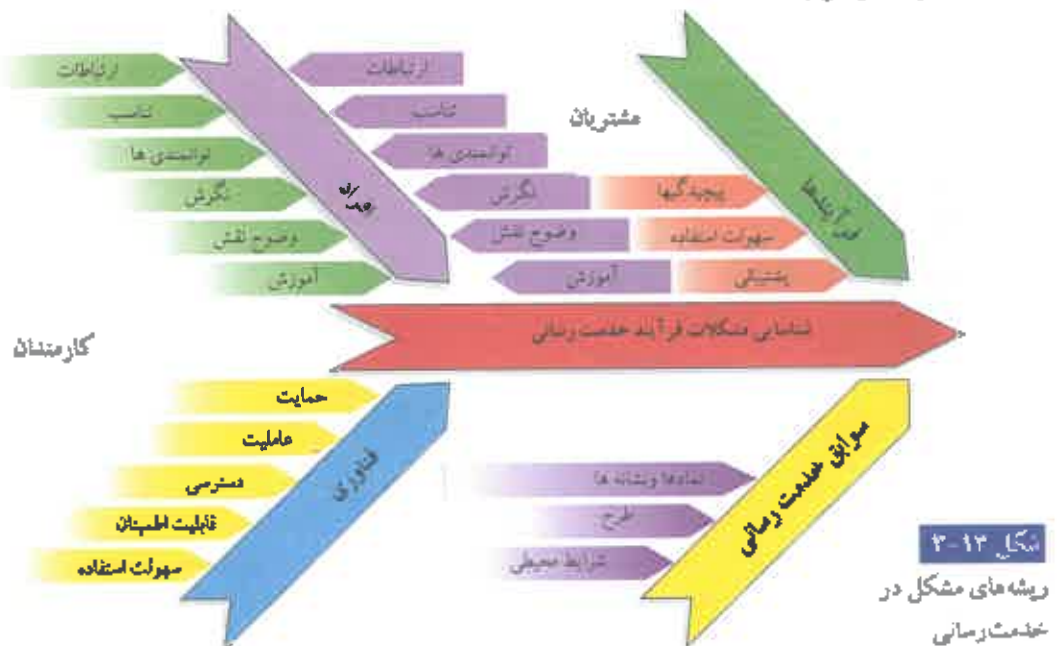
پاسخگویی سریع هواپیمایی جت بلو به مشکلات پیش آمده، تحسین مشتریان را به دنبال داشت.

خدمت‌رسانی مستقیم حقیقت این است که مشتریان تنها یک خدمت را خریداری و مصرف نمی‌کنند بلکه در تمامی مراحل فرایند خدمت‌رسانی حضور فعالی دارند^{۱۳}، به نحوی که نظرات و رفتارهای یک مشتری در طول فرایند خدمت‌رسانی بر میزان رضایت وی و سایر مشتریان و همچنین عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

اگر مشتریان فعالانه در فرایند ارائه خدمت مشارکت کنند، معمولاً احساس می‌کنند که هم ارزش‌های بیشتری را به دست آورده‌اند و هم رابطه قوی‌تری را با ارائه‌دهنده خدمات برقرار کرده‌اند. اما نکته مهم اینجا است که خدمت‌رسانی مشترک به خصوص در شرایطی که کارمند از نظر فرهنگی یا از نظر سایر عوامل، متفاوت از مشتری است، فشار روانی کارمندان را افزایش و میزان رضایت آنها را کاهش می‌دهد.^{۳۳} علاوه بر این، نتایج یک بررسی نشان می‌دهد که یک سوم مشکلات و نارضایتی‌های موجود در فرایند خدمت‌رسانی از بدرفتاری مشتریان آغاز می‌شود.^{۳۴} با افزایش علاقه شرکت‌ها به فناوری‌های خودخدمتی، پیش‌بینی می‌شود که سهم مشتریان از مشکلات و نارضایتی‌ها افزایش پیدا کند.

بازاریاب‌ها بر این باورند که جلوگیری از بروز مشکل در فرایند خدمت‌رسانی و حل آن در مراحل اولیه بسیار مهم است؛ زیرا حل مشکل در مراحل بعدی به کار بسیار سخت و چالش‌برانگیزی تبدیل می‌شود. یکی از مشکلاتی که در بیشتر موارد به وجود می‌آید مشکل «اسناد» است؛ در صورت حل نشدن مشکل در مراحل اولیه، مشتری فکر می‌کند که شرکت نمی‌تواند مشکل را حل کند یا همچنان درگیر حل مشکل است. متأسفانه با وجود این که بسیاری از شرکت‌ها فرایند خدمت‌رسانی را به خوبی طراحی و مدیریت می‌کنند اما مدیریت مشکلات ناشی از بدرفتاری‌های مشتریان کار بسیار سختی است. شکل ۱۳-۳، ریشه‌ها و دلایل اصلی مشکلات فرایند خدمت‌رسانی را نشان می‌دهد. هر چند در این شکل، این ریشه‌ها و دلایل را از هم جدا کرده‌ایم اما در بیشتر موارد این ریشه‌ها با یکدیگر ترکیب و بر رفتار مشتریان تأثیر می‌گذارند. مثال‌هایی که در ادامه آورده‌ایم، راه‌حل‌هایی را برای حل این مشکلات پیشنهاد می‌کنند.^{۳۵}

۱. برای تسهیل خدمت‌رسانی، فرایند ارائه خدمات و نقش مشتریان در آن را از نو طراحی کنید؛ یکی از دلایل اصلی موفقیت نیت‌فلیکس (وبسایت اجاره فیلم‌های DVD) حذف کرایه‌های یکسان برای تمامی فیلم‌ها و ارائه امکان برگشت دادن فیلم‌ها از طریق سیستم پستی است. با این کار، قدرت کنترل و انعطاف‌پذیری مشتریان افزایش یافته است.



۲. برای رفع هرچه بیشتر کارمندان و مشتریان تان، فناوری‌های نوین را به خدمت بگیرید: فروشگاه‌های زنجیره‌ای مسرکویت سیتی، تمامی اطلاعات خرید مشتریان را با یکدیگر می‌کند تا اگر مشتری‌ای خواهان صدور مجدد فاکتور بود، بتواند فاکتور جدیدی برای وی صادر کند.

۳. عملکرد مشتریان تان در فرایند خدمت‌رسانی را از طریق بهبود نقش، انگیزه و توانایی‌های آنها، افزایش دهید: مدیران سترن (یکی از مدل‌های جنرال موتورز) برای بهبود استفاده رانندگان تازه‌کار از این خودرو، کاتالوگ جامع و کاملی را برای آنها طراحی کرده‌اند. بیمه یواس‌ای‌ای هم زمان تمدید بیمه خودروی نظامیانی که در خارج از آمریکا مشغول خدمت هستند را به آنها یادآوری می‌کند. شرکت گوردین هلت سولوشنز که در زمینه ارائه خدمات بیمه کارگری فعال است، برای مشارکت هر چه بیشتر کارگران در برنامه‌های بیمه‌ای و درمانی، مشوق‌های مختلفی مانند تخفیف ۲۰٪ در حق بیمه پرداختی را به آنها ارائه می‌کند.

۴. مشتریان تان را تشویق کنید که به یکدیگر کمک کنند: به عنوان مثال، یکی از قوانین باشگاه‌های گلف این است که یادگیری گلف و قوانین آن، کافی نیست، شما باید این قوانین را به همبازی‌هایتان هم آموزش دهید.

راضی کردن کارمندان شرکت‌های خدماتی موفق، به خوبی می‌دانند که نگرش‌های مثبت کارمندان‌شان، وفاداری مشتریان‌شان را به شدت افزایش می‌دهد.^{۳۲} اقاء تفکر مشتری‌مداری در میان کارمندان هم تعهد شغلی و هم رضایت شغلی آنها را افزایش می‌دهد. به خصوص اگر کارمندان، ارتباطات زیادی با مشتریان داشته باشند. کارمندان در صورتی ارتباطات بهتری با مشتریان برقرار می‌کنند که: (۱) آنها را ولی نعمت خود بدانند، (۲) نیازهای آنان را به درستی تشخیص دهند، (۳) با آنها رابطه‌های شخصی برقرار کنند و (۴) برای حل مشکلات آنها، خدمات باکیفیتی را ارائه کنند.^{۳۳}

سپرز با توجه به این دلایل، رابطه نزدیکی میان رضایت مشتریان، رضایت کارمندان و سودآوری فروشگاه‌ها برقرار کرده است. در شرکت‌هایی مثل هال‌مارک، جان دیر و هتل‌های فور سیزن، کارمندان به معنای واقعی کلمه، به جایی که در آن کار می‌کنند، افتخار می‌کنند. در نقطه مقابل، عدم برخورد مناسب با کارمندان، تبعات سنگینی را به دنبال دارد. تحقیقی از ۱۰،۰۰۰ کارمند از ۶،۰۰۰ شرکت بزرگ نشان داد که ۴۰ درصد از کارمندان این شرکت‌ها از «کمبود احترام و قدردانی در محیط کار» ناراضی‌اند و آن را اصلی‌ترین دلیل برای ترک شغل خود می‌دانند.^{۳۴}

با توجه به تاثیر مستقیم رضایت و نگرش‌های کارمندان بر رضایت مشتریان، شرکت‌های خدماتی باید «مسیر شغلی جذابی» را به کارمندان‌شان پیشنهاد کنند نه صرفاً یک شغل ساده و تکراری را. علاوه بر این، شرکت‌های خدماتی باید برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای کارمندان‌شان تدارک ببینند و برای عملکردهای خوب و مناسب آنها، پاداش‌ها و قدردانی‌های مناسبی را در نظر بگیرند. شرکت‌های خدماتی برای تقویت نگرش مشتری‌مداری در میان کارمندان‌شان می‌توانند از ابزارهایی مثل شبکه‌های داخلی، خبرنامه‌های داخلی، جلسات روزانه و میزگردهایی با کارمندان استفاده کنند. در نهایت این که، شرکت‌های خدماتی باید رضایت و عملکرد شغلی کارمندان‌شان را به صورت مستمر بررسی کنند.^{۳۵}

دستیابی به حد اعلای بازاریابی خدمات

افزایش روزافزون اهمیت بخش خدمات، اهمیت تمرکز بر عوامل موثر در دستیابی به حد اعلای بازاریابی خدمات را افزایش داده است.^{۳۶} در ادامه، رهنمودهایی را برای دستیابی به این هدف ارائه می‌کنیم.

بوتری بازاریابی

بوتری بازاریابی در بخش خدمات از سه مولفه تشکیل شده است: (۱) بازاریابی خارجی، (۲) بازاریابی داخلی و (۳) بازاریابی تعاملی^{۳۷} (شکل ۱۳-۴).



شکل ۱۳-۲ مولفه‌های برتری بازاریابی در شرکت‌های خدماتی

- بازاریابی خارجی، اهداف فعالیت‌های طراحی، قیمت‌گذاری، عرضه و ترویج خدمات را تشریح می‌کند.
 - بازاریابی داخلی، روش‌های افزایش انگیزه و آموزش کارمندان شرکت برای خدمت‌رسانی عالی را توصیف می‌کند. در فرایند بازاریابی داخلی، مهم‌ترین وظیفه واحد بازاریابی شرکت، مشارکت تمامی کارمندان در فرایندهای بازاریابی و استفاده از نظرات آنها در طراحی برنامه‌های بازاریابی است.^{۳۳}
 - بازاریابی تعاملی بر توانایی و مهارت کارکنان در خدمت‌رسانی به مشتریان متمرکز است. مشتریان کیفیت خدمات دریافتی را تنها بر اساس معیار **کیفیت فنی** (به عنوان مثال آیا عملی جراحی موفقیت‌آمیز بود؟) ارزیابی نمی‌کنند بلکه به **کیفیت کارکردی** خدمات هم توجه می‌کنند (به عنوان مثال، آیا جراح نسبت به وضعیت بیمار حساس بود؟ آیا جراح از اعتماد به نفس کافی برخوردار بود؟).^{۳۴}
- چارلز شواب یکی از شرکت‌های خدماتی است که به برتری بازاریابی خوبی دست یافته است.

چارلز شواب چارلز شواب یکی از بزرگ‌ترین دلان مسکن در آمریکا، از تلفن، اینترنت و سیستم‌های سیستم استفاده می‌کند. این شرکت از فناوری‌های سطح بالا به گونه‌ای استفاده می‌کند که به روابط انسانی بین کارمندان و مشتریان صلح‌های وارد نشود. شواب با فراهم کردن امکان ردیابی اینترنتی مبادلات، تعداد مشتریان را به بیش از ۸ میلیون افزایش داده است. شرکت از مبارزه قیمتی با رقبای دیگری مثل سایت اینترنتی www.ameritrade.com خودداری و در عوض بر ارائه راه کارهای مالی کامل و اطلاعات دقیق به مشتریان تمرکز کرده است. به عنوان مثال، شرکت در وبسایت اینترنتی خود خدمات مختلفی را ارائه می‌کند: ارائه اطلاعات مربوط به نمایندگی‌های شرکت در سراسر آمریکا، دریافت سفارش‌های مشتریان، ارائه پیشنهادات خرید یا فروش، مرکز آموزش دلانی مسکن، خبرهای جدید بازار مسکن، گفتگوی اینترنتی با فروشندگان و دلان شرکت، پیشنهاد خرید مسکن در سایر کشورهای ارسال آخرین خبرها و توصیه‌ها از طریق پست الکترونیکی. افزون بر دلانی مسکن، شرکت با تأسیس بانک چارلز شواب وارد بازارهای مالی جدیدی از قبیل خرید و فروش اوراق قرضه، سهام و اوراق نیز شده است. شرکت برای پیشی گرفتن از رقبایش از سه استراتژی مشخص تبعیت می‌کند: ۱) ارائه خدمات عالی از طریق اینترنت، تلفن و نمایندگی‌های شرکت. ۲) ارائه خدمات خلاقانه و جدید و ۳) قیمت‌های پایین و مناسب.^{۳۵}

در بازاریابی تعاملی، کار گروهی و تفویض اختیارات لازم به کارکنان صنفی دو عامل مهم در افزایش انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری ارائه‌دهندگان خدمات محسوب می‌شوند. با کمک این دو عامل، کارکنان مشکلات به وجود آمده را راحت‌تر حل می‌کنند، همکاری بین کارکنان افزایش می‌یابد و کارکنان در تجربه و دانش یکدیگر سهیم می‌شوند.^{۲۹}

فناوری نیز نقش مهمی را در بهبود توانایی کارکنان برای ارائه خدمات بهتر بر عهده دارد. به عنوان مثال، وقتی که هواپیمایی یو‌اس ایرویز در سال ۲۰۰۸، فناوری جدیدی را برای مدیریت بهتر چمدان‌های مسافران راماندازی کرد، نرخ گم شدن چمدان‌ها نسبت به سال قبل، ۵۰ درصد کاهش یافت. این فناوری کاملاً به نفع شرکت بوده به گونه‌ای که نرخ شکایت‌های مشتریان از شرکت نیز حدود ۳۵ کاهش یافته است.^{۳۰}

گاهی اوقات، فناوری‌های جدید، منافع غیرقابل پیش‌بینی‌ای را به دنبال دارند. به عنوان مثال، از وقتی که بی‌ام‌و برای سرگرم شدن مشتریان در زمان انتظار برای دریافت خودروهای در حال سرویس، سیستم اینترنت وای-فای را در نمایندگی‌هایش دایر کرده، بیشتر مشتریان ترجیح می‌دهند به جای کرایه خودروی جایگزین (که یکی از تعهدات بی‌ام‌و به آنها است) تا زمان سرویس و تحویل خودرو، در نمایندگی منتظر بمانند. این کار، هزینه‌های نمایندگی‌ها را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش داده است.^{۳۱}

البته شرکت‌ها نباید بیش از حد بر افزایش کارایی کارمندان خدماتی خود متمرکز شوند، زیرا این کار کیفیت خدمات ارائه‌شده از سوی کارمندان را کاهش می‌دهد. به بیان دیگر، برخی از روش‌های افزایش کارایی، کارمندان را به ماشین‌های بی‌روح تبدیل می‌کند. از این رو، بازاریاب‌ها معتقدند علاوه بر فناوری سطح بالا، تعامل خوب بین کارمندان و مشتریان هم بسیار مهم است. به عنوان مثال، با این که آمازون، یکی از پیشرفته‌ترین فناوری‌های حوزه خرده‌فروشی اینترنتی را در اختیار دارد اما باز هم ترجیح می‌دهد برای حل مشکلات احتمالی مشتریان و جلب رضایت آنها، از سیستم‌های انسانی کمک بگیرد تا ارتباط خود با مشتریان را از حالت ماشینی خارج کند.^{۳۲} اینترنت به شرکت‌ها در بهبود فرایند عرضه خدمات و تقویت رابطه مشتری با کارمندان خدماتی کمک کرده است. امروزه، شرکت‌ها به کمک اینترنت با تقویت تعامل بین مشتری و کارمند، خدمات سفارشی بیشتری را عرضه و اشکالات خدمات ارائه‌شده را در سریع‌ترین زمان ممکن برطرف می‌کنند.^{۳۳} اما با افزایش قدرت شرکت‌های خدماتی در جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و استفاده از اطلاعات شخصی مشتریان از طریق اینترنت، نگرانی‌های جامعه و دولت درباره مسائل امنیتی و نقض حریم خصوصی افراد بیشتر شده است.^{۳۴}

الگوبرداری از شرکت‌های خدماتی برتر

شرکت‌های خدماتی برتر برای جلب رضایت مشتریان‌شان، روی عوامل مشابهی تمرکز کرده‌اند: تمرکز استراتژیک بر مشتریان، تعهد عمیق و ریشه‌دار مدیریت ارشد به ارائه خدمات باکیفیت، تدوین و رعایت استانداردهای سطح بالا در ارائه خدمات مختلف، ارتباط بر اساس میزان سودآوری مشتریان، و طراحی سیستم‌هایی برای رصد عملکرد واحدهای خدمت‌رسانی و ناراضایی مشتریان.

تمرکز استراتژیک بهترین شرکت‌های خدماتی روحیه مشتری‌مداری فوق‌العاده‌ای دارند. این شرکت‌ها از نیازها و خواسته‌های مشتریان درک و دانش صحیح و کاملی دارند و برای ارضای نیازها و خواسته‌های آنها، استراتژی‌های خاصی را تدوین و اجرا می‌کنند. به عنوان مثال، در شرکت هتل‌های زنجیره‌ای و لوکس فور سیزن، تمامی کارکنان هتل چهار مرحله مصاحبه استخدامی را طی می‌کنند و تنها در صورتی به استخدام هتل در می‌آیند که تمامی این مراحل را با موفقیت پشت سر بگذارند. علاوه بر این، تمامی رفتارها و درخواست‌های تک تک مشتریان هتل‌ها در یک سیستم رایانه‌ای منسجم ذخیره می‌شوند. بازاریاب‌های شرکت با تجزیه و تحلیل این اطلاعات، ترجیحات و خواسته‌های آتی مشتریان را پیش‌بینی می‌کنند. به عنوان مثالی دیگر، موسسه خدمات مالی انوار جونز، موسسه‌ای که تعداد شعبه‌هایش در آمریکا از تعداد شعبه‌های استارباکس هم بیشتر است، با استخدام و بکارگیری یک تحلیلگر مالی و یک مدیر مشتری در تمامی شعبه‌هایش در سراسر آمریکا، ارتباط نزدیکی با تمامی مشتریان برقرار و نیازهای آنها را به خوبی شناسایی کرده است. هر چند که این کار، هزینه‌های شرکت را به شدت افزایش داده اما تعداد مشتریان شرکت و گستره رابطه شرکت با آنها را نیز افزایش داده است.^{۳۵}

تعهد مدیریت ارشد به کیفیت تمامی کارمندان و به ویژه مدیران ارشد شرکت‌های خدماتی موفق مثل هتل‌های ماریوت، شرکت بیمه یواس‌ای‌ای و پارک‌های تفریحی والت دیزنی به بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده اهمیت می‌دهند. مدیران ارشد این شرکت‌ها نه تنها به عملکرد مالی ماهانه شرکت خود توجه می‌کنند بلکه به کیفیت خدمات ارائه‌شده نیز توجه ویژه‌ای دارند. به عنوان مثال، ری کراک، مدیرعامل مک‌دونالد، علاوه بر حسابرسی مالی شعبه‌های مک‌دونالد در سراسر دنیا، کیفیت خدمات شعبه‌های مک‌دونالد را نیز حسابرسی می‌کند. وی برای این کار استاندارد ی با عنوان کیو.اس.سی.وی (QSCV) را توسعه داده است: کیفیت (Quality)، خدمات (Service)، تمیز بودن (Cleanliness) و ارزش (Value). به عنوان مثالی دیگر، برخی شرکت‌های خدماتی در چک دستمزد کارمندان‌شان جمله جالبی را درج می‌کنند: «از طرف مشتری، شم والتون، مدیرعامل وال‌سارت، از تمامی کارمندان جدید خود می‌خواهد که سوگندنامه‌ای را در ابتدای کارشان قرائت کنند: «من به طور رسمی سوگند می‌خورم که هرگاه مشتری به من نزدیک شده لبخند بزنم، در چشم مشتری نگاه کنم، به وی خوشامد بگویم و تا آنجایی که بتوانم به مشتری کمک کنم».

استانداردهای کیفی سخت‌گیرانه بهترین شرکت‌های خدماتی استانداردهای کیفی سخت‌گیرانه‌ای را توسعه داده‌اند. به عنوان مثال، مسیتی‌تک از تمامی کارمندان‌ش می‌خواهد که حداکثر ظرف مدت ۱۰ ثانیه به تلفن‌های مشتری و حداکثر ظرف مدت ۲ روز به نامه‌های آنها پاسخ دهند. بازاریاب‌ها معتقدند که استانداردهای کیفی باید بسیار سخت‌گیرانه و سطح بالا تعیین شوند. به عنوان نمونه، دقت ۹۸ درصدی به نظر خوب می‌رسد اما با رعایت این استاندارد، روزانه ۶۴،۰۰۰ نامه در فدرال اکسپرس گم می‌شود؛ حداقل ۶ غلط در صفحات یک کتاب مشاهده می‌شود؛ روزانه ۲۰۰،۰۰۰ داروی غلط به بیماران داده می‌شود و مردم حداقل ۸ روز در سال از آب آشامیدنی ناسالم استفاده می‌کردند.

ارتباط بر اساس میزان سودآوری اغلب شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند از مشتریانی که سودآوری کمتری دارند، قیمت‌های بالاتری را مطالبه نماید و خدمات کمتری را به آنها ارائه کنند. از سوی دیگر، مشتریان سودآور از تخفیف‌های ویژه، برنامه‌های ترویجی خوب و خدمات ویژه‌ای برخوردار می‌شوند. اما قهیه درباره مشتریان غیرسودآور برعکس است. این مشتریان قیمت‌های بالاتر را می‌پردازند، خدمات کمتری را دریافت می‌کنند و ارتباطات محدودتری با شرکت برقرار می‌کنند.

به عنوان مثال، وقتی که بحران اقتصادی اخیر آغاز شد، زاپوس (تولیدکننده کفش، لباس و زیورآلات) تصمیم گرفت ارائه خدمت تحویل رایگان شبانه‌روزی به مشتریان جدید خود را متوقف و این خدمت را صرفاً به مشتریان قدیمی و وفادارش ارائه کند. شرکت، مبلغ هرفه‌جویی شده را به بهبود ارائه خدمات ویژه به مشتریان بسیار وفادار تخصیص داد.^{۳۳} شرکت‌هایی که از این استراتژی تبعیت می‌کنند باید مراقب باشند که خدمت‌رسانی به مشتریان غیرسودآور نباید موجب نارضایتی آنها شود؛ زیرا در این صورت این دسته از مشتریان درگیر تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی می‌شوند و اعتبار شرکت را زیر سؤال می‌برند. اما تمرکز بر تمامی مشتریان و در عین حال سودآور بودن نیز کار بسیار سختی است.

سیستم‌های نظارتی شرکت‌های خدماتی موفق به طور مستمر عملکرد خود و رقبایشان را بررسی و حسابرسی می‌کنند. این شرکت‌ها با نظرخواهی از مشتریان، عوامل ایجاد رضایت و عدم رضایت را شناسایی می‌کنند. علاوه بر این، اکثر شرکت‌های خدماتی موفق از سیستم‌های حسابرسی مختلفی استفاده می‌کنند: خریدهای مقایسه‌ای، خریدهای خیالی، پرس و جو از مشتریان، برگه‌های انتقادات و پیشنهادات، گروه‌های حسابرسی خدمات و صندوق‌های انتقادات و پیشنهادات.

بازاریاب‌ها برای ارزیابی عملکرد فرایند ارائه خدمت از روشی به نام «تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد» استفاده می‌کنند که شامل دو معیار «اهمیت از نظر مشتری» و «عملکرد شرکت» است. در این روش، اهمیت شاخص‌های مختلف فرایند ارائه خدمت از نظر مشتری تعیین و عملکرد شرکت در هر شاخص مشخص می‌شود.

جدول ۱۳-۲ شاخص‌های «اهمیت» و «عملکرد» یک فروشگاه خودرو		
ردیف	شاخص	اهمیت از نظر مشتری
۱	خدمت‌رسانی درست در نخستین مراجعه مشتری	۳/۸۳
۲	پاسخگویی سریع به شکایت‌های مشتری	۳/۶۳
۳	عرضه درست و سریع خدمات پس از فروش	۳/۶۰
۴	توانایی ارائه نیازهای مختلف مشتری	۳/۵۵
۵	خدمت‌رسانی سریع در مواقع مورد نیاز مشتری	۳/۴۱
۶	کارمندان مودب و مهربان	۳/۴۱
۷	تعمیر به موقع خودرو	۳/۳۸
۸	پرهیز از انجام تعمیرات غیر ضروری	۳/۳۷
۹	تعمیرات با قیمت‌های عادلانه	۳/۲۹
۱۰	همیز کردن خودرو بعد از اتمام تعمیرات	۳/۲۷
۱۱	نزدیکی به محل زندگی	۲/۵۲
۱۲	نزدیکی به محل کار	۲/۴۳
۱۳	دسترسی آسان به وسایل حمل و نقل عمومی	۲/۳۷
۱۴	اعلام مواقع تعمیرات پیشگیرانه به مشتری	۲/۰۵

• نحوه محاسبه ضرایب اهمیت از نظر مشتری: این ضرایب از میانگین نظرات مشتریان حاصل شده است. نظرات مشتریان در یک مقیاس چهار گزینه‌ای دریافت شده‌اند: بسیار مهم (۴)، مهم (۳)، تقریباً مهم (۲) و غیرمهم (۱).

• نحوه محاسبه ضرایب عملکرد شرکت: این ضرایب از میانگین ارزیابی عملکرد شرکت از سوی مشتریان حاصل شده است. نظرات مشتریان در یک مقیاس چهار گزینه‌ای دریافت شده‌اند: عالی (۴)، خوب (۳)، متوسط (۲) و ضعیف (۱).

علاوه بر این، شرکت با کمک این روش اصلاحات آتی خود را مشخص می‌کند. جدول ۱۳-۲، استفاده از این روش درباره یک فروشنده خودرو را نشان می‌دهد. به عنوان مثال، اهمیت شاخص شماره یک یا «خدمت‌رسانی درست در اولین مراجعه مشتری» از نظر مشتری برابر است با ۳/۸۳ در حالی که عملکرد شرکت در این شاخص مساوی است با ۲/۶۳. در نتیجه می‌توان گفت که شرکت در مهم‌ترین شاخص از نظر مشتری، عملکرد بسیار ضعیفی دارد. ۱۴ شاخص مورد اشاره در جدول ۱۳-۲، در شکل ۱۳-۵ در چهار گروه تقسیم‌بندی شده‌اند.

- ناحیه «الف» نشان‌دهنده شاخص‌های مهمی است که عملکرد شرکت در آنها چندان مناسب نیست (شاخص‌های ۱، ۲ و ۹). در نتیجه شرکت مورد بحث باید بر بهبود عملکرد خود در این شاخص‌ها تمرکز کند.
- ناحیه «ب» نشان‌دهنده شاخص‌های مهمی است که عملکرد شرکت در آنها خوب و مطلوب است. شرکت مورد مثال باید از عملکرد خود در این شاخص‌ها محافظت کند.
- ناحیه «ج» نشان‌دهنده شاخص‌های غیرمهمی است که عملکرد شرکت در آنها متوسط است. در این بخش هم شرکت احتیاجی به بهبود عملکرد ندارد.
- ناحیه «د» نشان‌دهنده شاخص‌های غیرمهمی است که عملکرد شرکت در آنها خوب و بسیار مطلوب است. اما به دلیل اهمیت کم این شاخص‌ها، شرکت در عملکرد و توجه خود زیاده‌روی کرده است.

با توجه به نتایج جدول ۱۳-۲ و شکل ۱۳-۵ می‌توان گفت که شرکت باید از هزینه‌های اعلام تعمیرات پیشگیرانه به مشتریان کاسته و بودجه صرفه‌جویی‌شده را برای بهبود عملکرد خود در شاخص‌های مهم‌تر به کار گیرد. افزون بر تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد، شرکت‌ها می‌توانند رقابت خود را نیز با کمک این روش تجزیه و تحلیل کنند.^{۶۹}



شکل ۱۳-۵

تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد

سیستم‌های بررسی شکایات‌های مشتریان به طور متوسط، ۴۰ درصد از مشتریانی که تجربه بدی از یک شرکت خدماتی دارند، دیگر به آن شرکت مراجعه نمی‌کنند.^{۵۵} اما اگر این مشتریان راضی می‌شدند که مشکلات‌شان را با شرکت در میان بگذارند و به شرکت شکایت کنند، در حقیقت، هدیه گرانبهایی را به شرکت داده بودند و شرکت می‌توانست با مدیریت خوب این هدایا، به منافع قابل ملاحظه‌ای دست یابد.

شرکت‌هایی که مشتریان خود را به شکایت کردن و کارمندان‌شان را به حل شکایات‌های مشتریان تشویق می‌کنند، در مقایسه با شرکت‌هایی که رویکرد جامعی در این باره ندارند، درآمد و سود بالاتری را کسب می‌کنند.^{۵۶} به عنوان مثال، پیتزا هات روی تمامی جعبه‌های پیتزا، شماره تلفن رایگان شکایات‌های مشتریان را ثبت کرده است. زمانی که مشتری با این شماره تماس می‌گیرد و شکایت خود را مطرح می‌کند، دفتر مرکزی پیتزا هات شکایت مشتری را به مدیر رستوران مربوطه ارجاع می‌دهد و وی باید ظرف حداکثر ۴۸ ساعت به شکایت مشتری رسیدگی و آن را برطرف کند.

تشویق کارمندان شرکت به ایفای نقش جدی در دریافت شکایات‌های مشتریان و رسیدگی دقیق به آنها در مدیریت موثر شکایات‌های مشتریان نقش مهمی را ایفا می‌کند.^{۵۷} تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که سه عامل بر ارزیابی مشتریان از فرایند رسیدگی به شکایات‌ها تأثیرگذارند: (۱) نتیجه فرایند رسیدگی به شکایت، (۲) فرایند دریافت و رسیدگی به شکایت و (۳) تعاملات بین مشتری و کارمندان در طول فرایند رسیدگی به شکایت‌ها. علاوه بر این، شرکت‌ها در حال افزایش تلاش‌هایشان برای بهبود کیفیت خدمات مرکز تماس مشتریان و خدمات‌دهندگان به مشتریان می‌باشند.^{۵۸}

بهبود عملکرد مراکز تماس به بهبود کیفیت خدمات شرکت، کاهش شکایات علیه شرکت و افزایش وفاداری مشتریان منجر می‌شود. با این وجود مشتریان بسیاری از افزایش استفاده از سیستم‌های تلفنی خودکار از سوی شرکت‌ها ناراحت و عصبانی هستند. این دسته از مشتریان معتقدند که شرکت‌ها به جای تمرکز و استفاده صرف از این سیستم‌ها باید جنبه‌های انسانی مراکز تماس خود را تقویت کنند. دینش بازاریابی: بهبود مراکز تماس شرکت‌ها، برخی از فعالیت‌های شرکت‌های خدماتی پیشرو را بیان شرح می‌دهد.

دورکاری به کار می‌گیرند و با دو اختیار گذاشتن تلفن‌های هوشمند و وب‌ایتهای متصل به شبکه مرکزی شرکت، از آنها می‌خواهند که در خانه‌شان پاسخگوی تماس‌های مشتریان باشند. این قبیل شرکت‌ها متوجه شده‌اند که این روش، هزینه‌های مراکز تماس و نرخ خروج کارمندان این مراکز را کاهش و کیفیت خدمات این مراکز را افزایش می‌دهد.

شرکت‌ها باید تعداد کارمندان مراکز تماس خود را به دقت مدیریت کنند. نتایج یک مطالعه نشان داد که کاهش تعداد کارمندان مراکز تماس از ۱۲ نفر به هشت نفر، زمان انتظار مشتریان برای وصل شدن به یک متصدی را حدود چهار تا هشت دقیقه افزایش می‌دهد. شرکت‌ها همچنین می‌توانند میزان کارایی هر کارمند را به میزان مقولانه‌ای افزایش دهند. به عنوان مثال، شرکت بیمه یواس‌ای‌ای کارمندان مراکز تماس خود را به کارمندان چندپیشه تبدیل کرده است به گونه‌ای که کارمندان مراکز تماس بیمه‌های عمر و سرمایه‌گذاری می‌توانند مشکلات مشتریان بیمه‌های درمانی را نیز پاسخ دهند و بالعکس، کارمندان مراکز تماس بیمه‌های درمانی، به مشکلات مشتریان بیمه‌های عمر و سرمایه‌گذاری هم رسیدگی می‌کنند. این کار، نرخ انتقال تماس بین دو مرکز را به شدت کاهش و بهره‌وری آنها را به شدت افزایش داده است. علاوه بر این، شرکت‌هایی مثل بیمه یواس‌ای‌ای، کینگ و ایس هاردور، مراکز تماس خود را با یکدیگر ادغام کرده و تعداد مراکز تماس مستقل خود را کاهش داده‌اند. این کار، هم هزینه‌های این شرکت‌ها و هم تعداد کارمندان مراکز تماس را کاهش داده است.

در نهایت این که، حفظ روحیه، شادابی و انگیزه کارمندان مراکز تماس، عاملی کلیدی در ارائه خدمات عالی به تماس‌گیرندگان است. به عنوان مثال، آمریکن اکسپرس برای این کار، ساعات کاری کارمندان مراکز تماس خود را شتابور کرده است.

منابع: Michael Sauterino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," Wall Street Journal, July 27, 2009, p. B4; Spencer E. Anso, "Spring's Wake-Up Call," BusinessWeek, March 3, 2008, pp. 54-57; Jena McGregor, "Customer Service Champions," BusinessWeek, March 5, 2007; Jena McGregor, "When Service Means Survival," BusinessWeek, March 2, 2009, pp. 26-30.



بیلتن بازاریابی

بهبود مراکز تماس شرکت‌ها

بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مشتریان قدرتمند و آگاه امروزی، خدمات ضعیف شرکت‌ها را به سختی تحمل و قبول می‌کنند.

به عنوان مثال، بعد از ادغام دو شرکت اسپرنت و نیکتل، شرکت تازه‌تاسیس تصمیم گرفت به مراکز تماس دو شرکت به عنوان مراکز هزینه‌ای نگاه کند نه به عنوان مراکزی برای بهبود میزان وفاداری مشتریان در دیدگاه جدید پاداش کارمندان مراکز تماس بر اساس زمان گفتگو با مشتریان محاسبه می‌شد و هر چه زمان گفتگوها کمتر بود، پاداش بیشتر می‌شد. اما وقتی که مدیریت ارشد شرکت تصمیم گرفت نتایج این رویکرد جدید را بررسی کند، با وضعیتی نگران‌کننده مواجه شد. نرخ خروج مشتریان به حدی زیاد بود که اسپرنت نیکتل تصمیم گرفت خدمات مراکز تماس خود را تا پایان سال ۲۰۰۷ بهبود دهد و به جای کاهش هزینه‌ها بر افزایش سطح و کیفیت خدمات تمرکز کند. شرکت برای این کار، اولین مدیر ارشد بخش خدمات خود را منصوب کرد و سیستم پاداش کارمندان مراکز تماس را هم تغییر داد. در سیستم جدید، پاداش کارمندان بر اساس حل مشکل مشتریان در اولین تماس، محاسبه می‌شد نه بر اساس زمان گفتگو با آنها. این کار باعث شد تا متوسط تعداد تماس یک مشتری با مرکز به حدود چهار تماس در سال ۲۰۰۸ کاهش یابد در حالی که این نرخ در سال ۲۰۰۷ حدود هشت تماس بود.

بسیاری از شرکت‌ها در خصوص استفاده از مراکز تماس فعال در خارج از آمریکا، با وسواس بیشتری عمل می‌کنند. این قبیل شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌هایشان بر آموزش بیشتر کارمندان مراکز تماس و ارجاع مشکلات پیچیده مشتریان به کارشناسان حرفه‌ای، تمرکز کرده‌اند. به تازگی، برخی از شرکت‌ها به جای راهاندازی مراکز تماس در داخل شرکت، کارمندان مراکز تماس خود را به وسیله

متمایز کردن خدمات

بازاریاب‌های شرکت‌های خدماتی مدام از سخنی متمایز کردن خدمات شکایت می‌کنند. خصوصی‌سازی تعدادی از صنایع خدماتی بزرگ - از قبیل صنعت مخابراتی، حمل و نقل، انرژی و بانکداری - رقابت قیمتی بین شرکت‌های فعال در این صنایع را به شدت افزایش داده است. در چنین صناعی، اگر مشتری احساس کند که خدمت ارائه شده یگان است، به شرکت ارائه‌دهنده خدمت توجیهی نمی‌کند و تنها قیمت برای وی مهم می‌شود.

خدمات اولیه و ثانویه بازاریاب‌های شرکت‌های خدماتی برای متمایز کردن خدمات خود روش‌های مختلفی را که مبتنی بر متمایز کردن ارائه‌دهندگان خدمات، نحوه ارائه خدمات و ارزش افزوده خدمت ارائه شده می‌باشند، به کار می‌گیرند. برخی بازاریاب‌ها، ویژگی‌های خلاقانه‌ای را به پیشنهادات خود می‌افزایند. این شرکت‌ها، هسته مرکزی یک خدمت را شناسایی و مزایای خلاقانه‌ای را به آن اضافه می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت وُن‌گارد، دومین شرکت بزرگ در زمینه تأمین سرمایه، ساختار خدمت‌رسانی‌اش را به گونه‌ای طراحی کرده است که هم هزینه‌های مشتریان کاهش یافته و هم این که مشتریان، بدی‌های‌شان را خیلی راحت‌تر تسویه می‌کنند. این شرکت برای متمایز شدن از رقبایش، از روش‌های ارتباطی خاصی استفاده می‌کند: تبلیغات دهان به دهان، روابط عمومی و بازاریابی ویروسی.^{۵۹}

برخی دیگر از بازاریاب‌ها، مزایای پیشنهادات خود را افزایش می‌دهند. به عبارت بهتر، این دسته از بازاریاب‌ها، ویژگی‌های اضافی را به بسته خدماتی‌شان می‌افزایند. به عنوان مثال، در صنعت هتل‌داری، هتل‌های مختلف خدمات اضافی متفاوتی از قبیل صبحانه رایگان و برنامه‌های جلب وفاداری را به مشتریان خود پیشنهاد می‌کنند. به طور مثال، هتل‌های ماریوت تمامی اتاق‌هایش را به امکانات ارتباطی پیشرفته از قبیل اینترنت بی‌سیم، فکس و رایانه شخصی مجهز کرده است.

نگرانی اصلی شرکت‌های خدماتی این است که رقبا به راحتی از خدمات جدید شرکت تقلید می‌کنند. با این حال، بسیاری از مشاوران بازاریابی معتقدند که ارائه خدمات جدید و خلاقانه، به شرکت در کسب مزیت رقابتی در مقابل رقبایش کمک می‌کند. شرکت اِشنایدر نِشنال، یکی از شرکت‌های خدماتی است که با روش بهبود و خلاقیت مستمر، همواره یک گام از رقبایش جلوتر است.

اشنایدر نِشنال شرکت اِشنایدر نِشنال با درآمد سالانه ۳/۷ میلیارد دلاری و با داشتن بیش از ۵۴۰۰۰ کامیون و تریلر به بزرگ‌ترین شرکت حمل و نقل زمینی در دنیا تبدیل شده است. هر چند کسب و کار فزاینده شرکت حمل‌محموله‌های مختلف از

یک شهر به شهر دیگر است اما مدیر عامل شرکت، دِن اِشنایدر، معتقد است که کسب و کار شرکت اِشنایدر نِشنال ارائه راه‌حل‌هایی برای حل مشکلات مشتریان است نه حمل و نقل کالاها و بارهای مختلف. به عنوان مثال، اِشنایدر نِشنال در تعیین کوتاه‌ترین و ارزان‌ترین مسیر حمل کالا تبحر خاصی دارد. شرکت برای کسب اطمینان مشتریان، اقتصادی بودن مسیرهای پیشنهادی را تضمین می‌کند. همچنین، اِشنایدر نِشنال برنامه‌های آموزشی مقصدی را با هدف بهبود مهارت‌های رانندگی برای رانندگان خود برگزار می‌کند. این شرکت نخستین شرکت حمل و نقلی است که سیستم‌های ردیاب ماهواره‌ای را در تمامی کامیون‌ها و تریلرهای خود نصب کرده است. در سال ۲۰۰۹، شرکت جایزه بهترین شرکت استفاده‌کننده از مدل‌های تحلیلی در عملیات را از آن خود کرد. از سوی دیگر، اِشنایدر نِشنال بر جذب رانندگان متبحر و ماهر توجه ویژه‌ای دارد، به نحوی که تمام در شبکه‌های تلویزیونی، روزنامه‌ها و مجلات تخصص حمل و نقل و کامیون و تریلر، مزایای کار در شرکت را تبلیغ می‌کند.^{۶۰}



شرکت اِشنایدر نِشنال، سیستم حمل و نقل کامیونی‌اش در سراسر آمریکا را با کمک روش‌های مختلفی نظیر ردیابی ماهواره‌ای کامیون‌ها، تشویق مالی رانندگان، غرض قبول و ننگ آمیزی منحصر به فرد تمامی کامیون‌ها و تریلرهایش، از رقبایش متمایز کرده است.

خلاقیت در ارائه خدمات اهمیت خلاقیت و نوآوری در خدمات مختلف کمتر از صنایع گوناگون نیست. شرکت‌های موفق، همواره به دنبال راه‌های خلاقانه‌ای برای بهبود تجربیات مشتریان‌شان هستند. به عنوان مثال، شرکت هتل‌های زنجیره‌ای استاروود بعد از سال‌ها شکست در مقابل رقبایی مثل هتل هیلتون و هتل ماریوت، تصمیم گرفت با تخصیص بودجه‌ای ۷/۷ میلیارد دلاری به ۴۰۰ شعبه هتل شراپتون (یکی از هتل‌های زیرمجموعه)

شرکت) در سراسر جهان، دکوراسیون، رنگ آمیزی، رستوران‌ها، کافه‌ها و لابی‌های این هتل‌ها را کاملاً بازسازی و خدمات خلاقانه‌ای را به فهرست خدمات این هتل‌ها اضافه کند. یکی از تحلیلگران صنعت هتلداری در توجیه این کار شرکت می‌گوید: «زمانی، شرایتون یکی از لوکس‌ترین هتل‌های دنیا محسوب می‌شد. اما این هتل در زیبامازی مستمر خود و ارائه خدمات جدید، غفلت کرد و در نتیجه، از رقبایش عقب ماند.»^{۲۱}

این خدمات جدید و خلاقانه و چگونگی ارائه خدمات خلاقانه در خدمات موجود را نیز بررسی کنید:

• **آژانس‌های اینترنتی:** آژانس‌های مسافرتی اینترنتی مثل اکسپدیا و تریپ‌آدیس، امکان رزرو تورهای مسافرتی تخفیف‌دار را برای مشتریان‌شان فراهم آورده‌اند. این آژانس‌ها فقط وقتی پولی به دست می‌آورند که مشتری، توری را رزرو کند. شرکت کایاک، آژانس اینترنتی جدیدی است که از مدل کمپ و کار گوگل قیمت و به ازای هر کلیک مشتریان، درآمد کمپ می‌کند. کمپ و کار این آژانس، راهنمایی یک موتور جستجوی اختصاصی برای یافتن بهترین، به صرفه‌ترین و مناسب‌ترین تورها، هتل‌ها و هواپیمایی‌ها برای مشتریان مختلف با ویژگی‌های گوناگون می‌باشد.

• **درمانگاه‌های عمومی:** خدمات درمانی، یکی از سخت‌ترین حوزه‌های خدماتی برای ارائه خدمات خلاقانه می‌باشد. اما، در حالی که سیستم کنونی درمانگاه‌ها (در آمریکا) بر اساس «تخصص‌گرایی» بنا شده و هر درمانگاهی بر درمان بیماری‌های خاصی تمرکز کرده است، درمانگاه‌های عمومی‌ای مثل کولیک کر، ردی کلینیک و مینت کلینیک، درمانگاه‌هایی هستند که شعبه‌هایشان را درون داروخانه‌های زنجیره‌ای و حتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند تارگت و وال-مارت تأسیس می‌کنند. این درمانگاه‌ها که معمولاً زیر نظر یک پزشک عمومی و چند پرستار کارگشته کار می‌کنند، به درمان بیماری‌های معمولی‌ای مثل سرماخوردگی، آنفلوآنزا و یا عفونت‌های گوش و به صورت هفت روز در هفته کار می‌کنند و هزینه‌های درمانی‌شان هم پایین‌تر از سایر درمانگاه‌ها است. زمان ویزیت اکثر مریضان حداکثر ۱۵ دقیقه طول می‌کشد و هزینه درمان در این درمانگاه‌ها بین ۲۵ تا ۱۰۰ دلار در نوسان است.

• **هواپیمایی‌های خصوصی:** در ابتدا، صنعت هواپیمایی‌های خصوصی، فقط به ارائه پروازهای چارتر یا خدمات پروازی به هواپیمای شخصی محدود بود. اما تأسیس شرکت نت‌جت، این صنعت را به کلی دگرگون کرد. این شرکت، خدمت «هواپیمای شخصی اشتراکی» را عرضه می‌کند. استفاده از این خدمت به این صورت است که چند نفر، هزینه خرید هواپیمای شخصی و هزینه‌های نگهداری آن را به صورت شراکی پرداخت می‌کنند و هر فرد، هزینه‌های مستقیم پروازهایش را شخصاً می‌پردازد. بعدها، شرکت مارکز جت در بازار حضور پیدا کرد و خدمت خلاقانه جدیدی را عرضه کرد: استفاده اشتراکی از هواپیمای شخصی بدون پرداخت هزینه خرید آن و به صورت اشتراک زمانی.

با گسترش اینترنت، بسیاری از شرکت‌ها مزایایی را به پیشنهادات خود می‌افزایند که قبل از این امکان افزودن آنها وجود نداشت. به عنوان مثال، وب‌سایت salesforce.com برای راه‌اندازی و مدیریت پایگاه‌های داده مشتریان، از رویکرد خاصی به نام «محاسبات انبوه»

Treatments: Price listed as per treatment only	
Anytime Visit Fee	\$25
Physical Examination	\$25
Medical History	\$25
Immunization	\$25
Diagnosis of Ill	\$25
Prescription	\$25
Lab Tests (Blood, Urine, etc.)	\$25
Specialty Services	\$25
Emergency Services	\$25
First Aid & Triage	\$25
Minor Procedures	\$25
First Aid & Triage	\$25
Minor Procedures	\$25

Vaccinations: Price listed as per vaccination only	
Flu Shot	\$25
MMR	\$25
MMR II	\$25
MMR III	\$25
MMR IV	\$25
MMR V	\$25
MMR VI	\$25
MMR VII	\$25
MMR VIII	\$25
MMR IX	\$25
MMR X	\$25
MMR XI	\$25
MMR XII	\$25
MMR XIII	\$25
MMR XIV	\$25
MMR XV	\$25
MMR XVI	\$25
MMR XVII	\$25
MMR XVIII	\$25
MMR XIX	\$25
MMR XX	\$25
MMR XXI	\$25
MMR XXII	\$25
MMR XXIII	\$25
MMR XXIV	\$25
MMR XXV	\$25
MMR XXVI	\$25
MMR XXVII	\$25
MMR XXVIII	\$25
MMR XXIX	\$25
MMR XXX	\$25

درمانگاه‌های عمومی، روش درمان بیمارهای جزئی و خدمات صرپایی را متحول کرده‌اند

تبعیت می‌کند. این رویکرد بدین صورت است که مشتریان این وبسایت به یک پایگاه داده مرکزی متصل می‌شوند و داده‌های مورد نیازشان را از طریق این پایگاه داده و با کمک اینترنت، جمع‌آوری می‌کنند. به عنوان مثال، هاگن-داز (تولیدکننده بستنی) پیش‌بینی کرده بود که برای راهاندازی یک پایگاه داده از خرده‌فروشی‌های طرف قرارداد، باید ۶۵,۰۰۰ دلار هزینه کند. اما به جای این کار، شرکت ترجیح داد ۲۰,۰۰۰ دلار برای خرید یک حساب در وبسایت salesforce.com بپردازد و از خدمات این وبسایت استفاده کند.^{۳۲}

مدیریت کیفیت خدمات

مشتریان، کیفیت خدمات یک شرکت را در طول فرایند عرضه خدمت ارزیابی می‌کنند. به عنوان مثال، اگر کارمندان خدماتی شرکت خسته باشند، نتوانند به سوالات ساده مشتریان پاسخ دهند یا مشتری را بدون دلیل متظر نگه دارند، مشتری قطعاً درباره تکرار خرید از آن شرکت تجدید نظر خواهد کرد. یکی از شرکت‌های خدماتی که توانسته خدمات باکیفیتی را به مشتریان ارائه کند، شرکت بیمه یواس‌ای‌ای است.

یواس‌ای‌ای یواس‌ای‌ای دو ابتدای فعالیتش بر فروش بیمه‌های خودرو تمرکز کرده بود و به مرور زمان، فروش سایر محصولات بیمه‌ای به کارمندان نیروهای مسلح آمریکا را نیز شروع کرد. شرکت در طول زمان، سهم خود از بیمه‌ها و خدمات مورد نیاز هر مشتری را از طریق تأسیس بانک، صدور کارت‌های اعتباری، تأسیس شرکت کارگزاری بورس و ارائه وام‌های کم‌بهره و بدون کارمزد افزایش داد. با این که یواس‌ای‌ای بیش از ۱۵۰ نوع محصول بیمه‌ای و مالی را از طریق تلفن و اینترنت عرضه می‌کند اما نرخ رضایت مشتریان از این شرکت، نسبت به سایر شرکت‌های آمریکایی، بسیار بالاتر است. یواس‌ای‌ای اولین بانکی بود که استفاده از خدمات بانکی مالی تلفن‌های هوشمند آی‌فون را برای کارمندان نیروهای مسلح آغاز کرد. یواس‌ای‌ای با کمک امکانات این تلفن‌های هوشمند، صورتحساب و گزارش تراکنش‌های مالی حساب‌های سربازان آمریکایی شاغل در خارج از آمریکا را برای آنها ارسال و بیمه‌های خودروی خود را با تخفیف مناسبی به آنها ارائه می‌کند. یکی از تحلیلگران صنعت خدمات مالی، یواس‌ای‌ای را که تقریباً در هر جایزه و انجمنی کیفی، یکی از شرکت‌های تحسین‌شده است، این گونه توصیف کرده است: هیچ شرکتی روی کره زمین، مشتریان را بهتر از یواس‌ای‌ای نمی‌شناسد.^{۳۳}

LOWER YOUR RATES.
NOT YOUR EXPECTATIONS.

Try usaainurance.com



یواس‌ای‌ای با تمرکز فوق‌العاده بر نیروهای مسلح آمریکا، خدمات بسیار عالی‌ای را عرضه و رضایت مشتریان را جلب می‌کند.

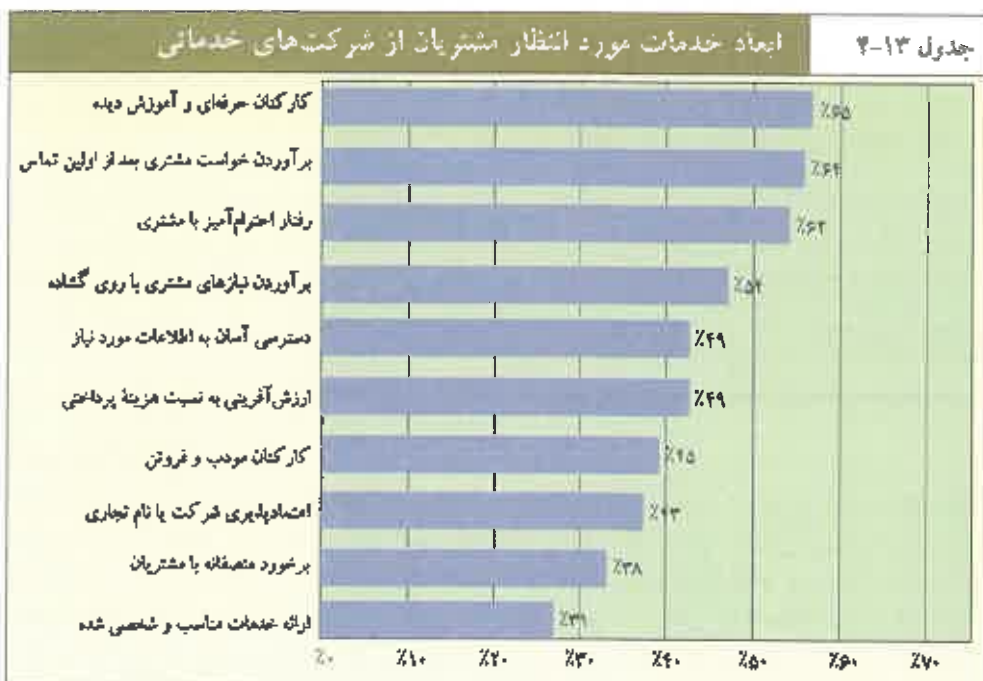
نتیجه فرایند ارائه خدمت و میزان وفاداری مشتریان به یک عرضه‌کننده خاص تحت تاثیر گروهی از متغیرها قرار دارند. به عنوان مثال، نتایج تحقیقی نشان داده است که بیش از ۸۰۰ متغیر بر تغییر عرضه‌کننده خدمات از سوی مشتری تاثیرگذارند.^{۳۴} این متغیرها در هشت طبقه اصلی تقسیم می‌شوند. طبقه‌های اصلی این متغیرها و برخی از متغیرهای اصلی در جدول ۱۳-۳ فهرست شده‌اند.

به نازگی، تحقیق دیگری در مورد جنبه‌هایی از خدمت که مشتریان به آنها اهمیت بیشتری می‌دهند نیز انجام شده است. همان گونه که جدول ۱۳-۴ نشان می‌دهد، دو جنبه «کاوکتان صنی حرقه‌ای» و «توانایی انجام درخواست مشتری پس از فقط یک تماس»، در فهرست موارد مورد علاقه مشتریان قرار دارند.^{۳۵}

ارائه خدمات بدون نقص، ایده‌آل‌ترین حالتی است که هر شرکت خدماتی‌ای به دنبال آن است. یادداشت بازاریابی: پیشنهاداتی برای بهبود کیفیت خدمات، روش‌هایی را که شرکت‌های بزرگ خدماتی برای بهبود خدمات‌شان به کار برده‌اند، به شما معرفی می‌کند. در این بین، دو عامل «مدیریت انتظارات مشتریان» و «استفاده بهینه از فناوری‌های خودخدمتی»، اهمیت بسیار زیادی دارند.

عوامل اصلی اثرگذار بر کنار گذاشتن شرکت‌های خدماتی	جدول ۱۳-۳
متغیرهای مربوط به نحوه پاسخگویی	متغیرهای مربوط به قیمت گذاری
<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی منفی و ناخوشایند عدم پاسخگویی پاسخگویی با بی‌مبلی و فرسایشی 	<ul style="list-style-type: none"> قیمت‌های بالا افزایش قیمت قیمت گذاری غیرمنصفانه قیمت گذاری فریبنده
متغیرهای مربوط به رقابت	متغیرهای مربوط به شرایط ناراحت کننده
<ul style="list-style-type: none"> کیفیت پایین نسبت به رقیب 	<ul style="list-style-type: none"> محل یا زمان نامناسب انتظار بیش از حد برای گرفتن وقت انتظار بیش از حد برای گرفتن خدمت
متغیرهای اخلاقی	متغیرهای مربوط به نارسایی‌های خدمت
<ul style="list-style-type: none"> تقلب چرب‌زبانی بیش از حد عدم رعایت امنیت مشتری تضاد منافع 	<ul style="list-style-type: none"> اشتباه در ارائه خدمت اشتباه در صدور صورتحساب هزینه‌ها کیفیت پایین خدمت
سایر متغیرها	متغیرهای مربوط به لوازم‌فروشان خدمت
<ul style="list-style-type: none"> جای به جای مشتری پسته بدلت شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> بی‌توجهی به مشتریان بی‌لذتی عدم پاسخگویی عدم آشنایی با فرایند ارائه خدمت

منبع: Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," Journal of Marketing (April 1995), pp. 71-82. Reprinted with permission from Journal of Marketing, published by the American Marketing Association.



منبع: Convergys 2008 U.S. Customer Scorecard.

سادداشت بازاریابی

پیشنادهایی برای بهبود کیفیت خدمات

۵. **بهبود خدمات** شرکت‌های خدماتی برای راضی کردن مشتریانی که با مشکلی مواجه شده‌اند، باید آنها را به طرح شکایت و بیان مشکل تشویق کنند. بعد از شنیدن شکایت‌ها و مشکلات مشتریان، آن مشکلات را به سرعت رفع کنید. برای این کار تیم‌های حل مشکل را تشکیل دهید.

۶. **حسرت‌زده کردن مشتری** خدمتی فراتر از انتظارات مشتریان به آنها عرضه کنید. برای این کار از کارکنانی مودب، مهربان، شایسته و حرفه‌ای استفاده کنید.

۷. **رهایت اضافی** شرکت‌های خدماتی باید در برخورد با مشتریان و کارکنان‌شان منصف باشند.

۸. **کار گروهی** رمز موفقیت شرکت‌های خدماتی بزرگ و موفق «کار گروهی» است. برای این کار، انگیزه‌ها و قابلیت‌های کارکنان خود را بهبود بخشید.

۹. **تحقیق از کارکنان** برای یافتن مشکلات و راه‌حل‌های مناسب برای رفع آنها، نظر کارکنان‌تان را جویا شوید.

۱۰. **رهبری درست** کیفیت خدمات از رهبری درست شرکت سرچشمه می‌گیرد. برای این کار خدمات مناسبی را طراحی کنید؛ از فناوری و ارتباطات به خوبی استفاده کنید و فرهنگ سازمانی خدمت به مشتری را نهادینه کنید.

یکی از استراتژی‌های اصلی شرکت‌های خدماتی «بهبود کیفیت» است. از این رو، دو نفر از خبرگان بازاریابی خدمات به نام‌های پاراسورامان و زی‌تامل برای بهبود کیفیت خدمات ۱۰ پیشنهاد زیر را ارائه کرده‌اند:

۱. **گوش دادن** با بررسی مستمر انتظارات و ادراکات مشتریان بالقوه و بالفعل خود با خواسته‌های اصلی آنها آشنا شوید. در این زمینه می‌توانید مثلاً از سیستم‌های اطلاعاتی کیفیت خدمات استفاده کنید.

۲. **اعتماد** اعتماد، یکی از مهم‌ترین اجزای سازنده کیفیت خدمات است. پس تلاش کنید که اعتماد مشتریان را جلب کنید.

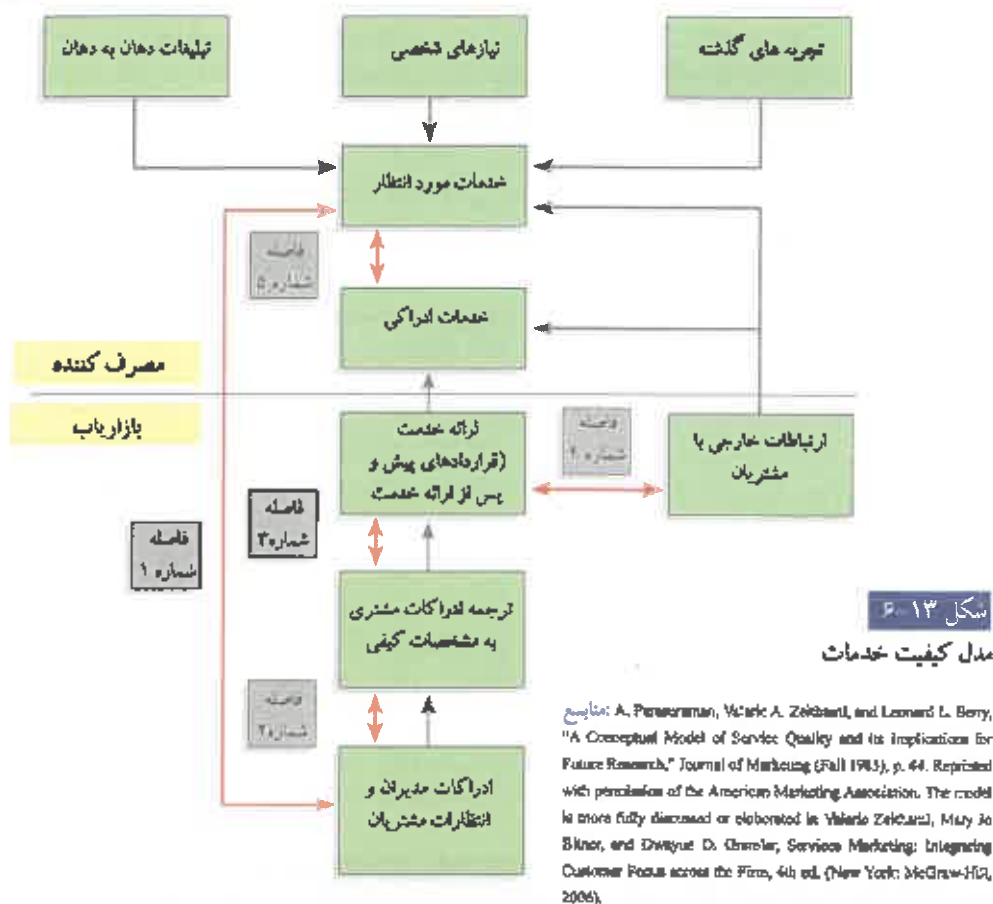
۳. **خدمت‌رسانی درست** شرکت‌های خدماتی باید خدمت را عرضه کنند که مشتری می‌خواهد. برای این کار، به حرف مشتریان گوش کنید، به قول‌های خود عمل کنید، خرد جمعی را به کار بگیرید، مشتریان‌تان را از خدمات خود آگاه سازید و به ارائه ارزش‌های بیشتر به مشتریان پایبند باشید.

۴. **طراحی خدمت** در طراحی خدمت دیدگاهی کلی‌نگر داشته باشید و در عین حال به جزئیات فرایند خدمت‌رسانی نیز توجه کنید.

منابع: Leonard L. Berry, A. Parasuraman, and Valarie A. Zeithaml, "Ten Lessons for Improving Service Quality," *MST Reports Working Paper Series*, No. 03-001 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003), pp. 61-82. See also, Leonard L. Berry's books, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006) and *Discovering the Soul of Service* (New York: Free Press, 1999), as well as his articles: Leonard L. Berry, Anandesh Shrivastha, Janet P. Pardo, Jason C. Caldwell, and Thomas Dobet, "Creating New Markets through Service Innovation," *Strategic Management Journal* (Winter 2006), 56-63; Leonard L. Berry, Stephen H. Haeckel, and Lewis P. Carbone, "How to Lead the Customer Experience," *Marketing Management Journal* (January-February 2004), pp. 18-23; and Leonard L. Berry, Kathleen Seldin, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* (July 2002), pp. 1-11.

مدیریت انتظارات مشتری

انتظارات مشتری بر پایه تجربه‌های گذشته، تبلیغات دهان به دهان و تبلیغات شکل می‌گیرد. به طور کلی، مشتری **خدمت ادراکی** را با **خدمت مورد انتظار** مقایسه می‌کند.^{۳۷} اگر خدمت ادراکی کمتر از خدمت مورد انتظار باشد، مشتریان ناراضی و ناامید می‌شوند. شرکت‌ها برای جلوگیری از این حالت و موفق شدن در بازار، منافع و مزایایی را به خدمات خود اضافه می‌کنند که نه تنها مشتری را راضی می‌کند بلکه وی را خوشنود و خوشحال می‌سازد. مشتری تنها در صورتی خشنود می‌شود که خدمت ادراکی بسیار بالاتر از خدمت مورد انتظارش باشد.^{۳۸}



شکل ۱۳-۶، مدل مدیریت کیفیت خدمات را نشان می‌دهد.^{۶۴} در این شکل، شما با الزامات اساسی ارائه خدمات با کیفیت آشنا می‌شوید. همانگونه که در شکل ۱۳-۶ مشخص است، پنج فاصله، باعث شکل‌گیری عرضه ناموفق و بی‌کیفیت خدمات می‌شوند. این فاصله‌ها عبارتند از:

۱. **فاصله بین ادراکات مدیران و انتظارات مشتریان:** مدیران شرکت همواره نمی‌توانند برداشت درستی از خواسته‌های مشتریان داشته باشند. به عنوان مثال، مدیریت یک بیمارستان فرض می‌کند که بیماران غذاهای بهتر و سالم‌تری می‌خواهند در حالی که ممکن است بیماران بیشتر نگران مسئولیت‌پذیری پرستاران باشند.
۲. **فاصله بین ادراکات مدیران و مشخصات کیفی خدمت:** مدیران شرکت ممکن است خواسته‌های مشتریان را به خوبی درک کنند اما استانداردهای کیفی خوبی را طراحی نکنند. به عنوان مثال، مدیریت یک بیمارستان ممکن است از پرستاران بخواهد که به سرعت به خواسته‌های بیماران رسیدگی کنند اما مفهوم سرعت را برای پرستاران تشریح نکند.
۳. **فاصله بین مشخصات کیفی خدمت و ارائه خدمت:** کارکنان شرکت ممکن است آموزش کمی دیده باشند و نخواهند یا نتوانند استانداردهای کیفی را رعایت کنند؛ یا ممکن است استانداردهای کیفی متناقض باشند. به عنوان مثال، مدیریت بیمارستان ممکن است از پرستاران بخواهد که با آرامش با مشتریان برخورد و خدمات سریعی را ارائه کنند (دو معیاری که متضاد هستند).

۴. **فاصله بین ارائه خدمت و ارتباطات خارجی:** تبلیقات و گفته‌های فروشندگان شرکت بر انتظارات مشتری تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، اگر پرورشور بیمارستانی نشان دهد که اتاق‌های بیمارستان بسیار تمیز و شیک هستند، اما بیمار موقع ورود به بیمارستان با اتاقی معمولی و کثیف مواجه شود، در آن صورت ارتباطات خارجی انتظارات مشتریان را مخدوش می‌کنند.

۵. **فاصله بین خدمت ادراکی و خدمت مورد انتظار:** این فاصله زمانی به وجود می‌آید که مشتری درباره کیفیت خدمات، تصور نادرستی داشته باشد. به عنوان مثال، ممکن است پزشک بیمارستانی به طور مرتب به بیمار خود سر بزند اما بیمار فکر کند این کار نشان می‌دهد که حال من خیلی خوب نیست.

بر اساس مدل کیفیت خدمات، محققان بازاریابی پنج عامل افزایش کیفیت خدمات را شناسایی کرده‌اند. این پنج عامل که بر اساس میزان اهمیت فهرست شده‌اند، عبارتند از^{۳۰}:

۱. **قابلیت اطمینان:** توانایی ارائه خدمت تعهدشده به صورت دقیق و کامل
۲. **پاسخگویی:** تمایل برای کمک به مشتریان و عرضه سریع خدمات
۳. **دلیگرمی:** دانش و ادب کارمندان و توانایی آنها برای جلب اعتماد مشتریان
۴. **همدلی:** توجه کامل و شخصی به تک تک مشتریان
۵. **ملموس بودن:** ظاهر و شکل دستگاه‌ها و تجهیزات فیزیکی، کارکنان و موارد ارتباطی مورد استفاده

بر اساس این پنج عامل، بازاریاب‌ها مدلی به نام **سروگوال** را توسعه داده‌اند^{۳۱} (جدول ۱۳-۵). افزون بر این، بازاریاب‌ها معتقدند که هر خدمتی یک **حد بی‌تفاوتی** دارد. به عبارت دیگر، استانداردهای کیفی یک حداقلی دارند و مشتریان معتقدند که تمامی شرکت‌های خدمات باید آن حداقل‌ها را رعایت کنند.

مدل کیفیت خدمات (شکل ۱۳-۶) تعدادی از عوامل و شرایطی که باعث کاهش کیفیت خدمات می‌شوند را تشریح می‌کند. تحقیقات بعدی، این مدل را گسترش داده و متغیرها و نظرات جدیدی را به آن افزوده‌اند. به عنوان مثال، یکی از مدل‌های جدید به نام **مدل فرایندهای پویا** مدعی است که: «انتظارات و ادراکات مشتری از کیفیت

جدول ۱۳-۵ مدل سروگوال	
<p>قابلیت اطمینان</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارائه خدمت مطابق تعهدات • توانایی مدیریت و رفع مشکلات مشتری در فرایند ارائه خدمت • ارائه دقیق و درست خدمت در تعیین مراجعه مشتری • ارائه خدمت در زمان‌های تعهدشده • ارائه خدمت بدون خطا و مشکل به صورت مستمر • به کارگیری کارمندی که توانایی پاسخگویی به سوالات مشتریان را داشته باشند 	<p>همدلی</p> <ul style="list-style-type: none"> • توجه شخصی به مشتریان • کارمندی که با دلسوزی و خونگرمی با مشتری رابطه برقرار می‌کنند • آرزوی قلبی برای ارائه بهترین خدمات به مشتری • کارمندی که نیازهای مشتری را به خوبی درک می‌کنند • فعلی کسب و کار دوستانه و راحت
<p>پاسخگویی</p> <ul style="list-style-type: none"> • اطلاع‌رسانی زمان ارائه خدمت به مشتری • ارائه سریع و بی‌درنگ خدمت • تمایل به کمک به مشتری • آمادگی برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان 	<p>ملموس بودن</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجهیزات پیشرفته • ظاهر زیبا و جذاب تجهیزات • کارمندی که ظاهری حرفه‌ای و آراسته دارند • ظاهر زیبا و جذاب وسایلی که در ارائه خدمت به کار می‌روند
<p>دلیگرمی</p> <ul style="list-style-type: none"> • کارمندی که صمیمیت و اعتماد را به مشتریان القا می‌کنند • اتقایی اساسی امنیت در مشتری • کارمندی که در تمینی شرایط مودب و با وقار هستند 	

منابع A. Parasuraman, Vitorio A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985), pp. 41-50. Reprinted by permission of the American Marketing Association.

خدمات، در طول زمان تغییر می‌کند. در هر بار ارائه خدمت، انتظارات و ادراکات مشتری تابعی از تجربه‌های گذشته وی درباره آن چیزی است که شاید اتفاق بیفتد علاوه آن چیزی است که باید اتفاق بیفتد علاوه آن چیزی است که در آخرین بار اتفاق افتاده است.^{۳۶} آزمون‌های صورت گرفته برای سنجش درستی این مدل نشان می‌دهند که دو نوع از انتظارات مشتری، اثرات متضادی را بر ادراکات وی از کیفیت خدمت بر جا می‌گذارند:

۱. **انتظارات افزایشی:** انتظارات مشتری از آن چیزی که شاید اتفاق بیفتد، ادراک وی از کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد.
۲. **انتظارات کاهششی:** انتظارات مشتری از آن چیزی که باید اتفاق بیفتد، ادراک وی از کیفیت خدمات را خدشه‌دار می‌سازد.

تحقیقات متعددی، نقش مهم انتظارات مشتریان در ادراک و ارزیابی آنها از کیفیت خدمات و ارتباط آنها با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات در طول زمان را تأیید کرده‌اند.^{۳۷} طبق این مدل، مشتریان برای تصمیم‌گیری درباره ادامه یا قطع مراجعه به یک شرکت خدماتی خاص، به آینده بیشتر توجه می‌کنند. در نتیجه، هر برنامه بازاریابی که بر انتظارات آینده مشتری اثر مثبت بگذارد، احتمال حضور مجدد مشتری را افزایش می‌دهد.

نتایج تحقیقات دیگر نشان می‌دهند که مشتری در انتخاب خدمت به عامل «منصفانه بودن قیمت» هم توجه می‌کند. منظور از منصفانه بودن قیمت، این است که مشتری، قیمتی که باید برای دریافت خدمت خاصی بپردازد را با منافع اقتصادی حاصل از دریافت آن خدمت مقایسه می‌کند. نقش این عامل با گسترش خدمات مختلف از قبیل خدمات عمومی (مثل حمل و نقل عمومی، آب، برق، تلفن و گاز)، خدمات درمانی، خدمات مالی، خدمات حسابداری، خدمات بیمه‌ای و سایر خدمات حرفه‌ای و همچنین افزایش رقابت بین شرکت‌های خدماتی، افزایش یافته است. در این مدل، منظور از قیمت یک خدمت، ترکیبی از پرداخت‌های اولیه از قبیل حق عضویت؛ هزینه‌های دورهای ثابت مثل آبونمان؛ و هزینه‌های دوره‌ای متغیر مثل هزینه میزان مصرف می‌باشد. علاوه بر این، این مدل ادعا می‌کند که منصفانه بودن قیمت‌های شرکت بر رضایت کلی مشتری و وفاداری وی به شرکت تأثیر گذار است. به عبارت دیگر، طبق این مدل مشتری همواره از خود می‌پرسد که «آیا من به اندازه پولی که می‌پردازم، خدمت دریافت می‌کنم؟»

یکی دیگر از نکات قابل تأمل در این مدل، بحث «جنبه‌های تاریک» برقراری روابط بلندمدت با یک ارائه‌کننده خدمت می‌باشد. به عنوان مثال، اکثر شرکت‌هایی که روابط بلندمدتی با یک بنگاه تبلیغاتی دارند، بعد از مدتی احساس می‌کنند که بنگاه تبلیغاتی، دیگر آن خلاقیت گذشته را ندارد و دچار رکود و سکون شده است یا دنبال بهره‌برداری مالی از روابطش با شرکت می‌باشد.^{۳۸}

استفاده بهینه از فناوری‌های خودخدمتی

بیشتر مشتریان نسبت به دریافت راحت و بدون دردسر خدمت حساس هستند.^{۳۹} از این رو، امروزه بسیاری از تعاملات فردی جای خود را به فناوری‌های خودخدمتی داده‌اند؛ ماشین‌های خودکاری که با دریافت پول، محصول مورد نظر را به مشتری تحویل می‌دهند؛ دستگاه‌های خودپرداز؛ دستگاه‌های خودکار پرکننده پاک خودروها در پمپ بنزین‌ها؛ دستگاه‌های تسویه حساب خودکار در هتل‌ها و خدمات خرید اینترنتی مثل خرید بلیت، خرید سهام و سفارشی کردن محصولات.

اما بازاریاب‌ها معتقدند که تمامی فناوری‌های خودخدمتی، کیفیت خدمات را افزایش نمی‌دهند، بلکه تنها دقت، سرعت و راحتی فرایندهای ارائه خدمت را بهبود می‌بخشند. افزون بر این، استفاده از این فناوری‌ها هزینه‌های شرکت‌های خدماتی را کاهش داده است. به عنوان مثال، شرکت کامپوس (توسعه‌دهنده فناوری‌های مختلف) در بررسی‌هایش متوجه شد که هزینه پاسخگویی به هر تلفن در مرکز تماس، حدود ۷ دلار اما هزینه پاسخگویی اینترنتی به تماس‌های مشتریان فقط حدود ۱۰ سنت است. یکی از شرکت‌های طرف قرارداد توانست با کمک فناوری‌های کامپوس، هفته‌ای ۲۰۰,۰۰۰ تماس را به صورت اینترنتی پاسخ دهد و از این راه، سالانه حدود ۵۲ میلیون دلار صرفه جویی کند.^{۴۰}

دو تن از استادان و مشاوران بازاریابی به نام‌های جفری ری پورت و برنی جاؤرسکی مفهوم «نقطه تماس مشتری و خدمت» را توسعه دادند. طبق تعریف این مشاوران، نقطه تماس مشتری و خدمت عبارت است از هر جایی و هر روشی که مشتری با شرکت رابطه برقرار می‌کند. ری پورت و جاؤرسکی معتقدند که شرکت‌ها با مشکلات جدی‌ای در بحث تعامل با مشتریان و مدیریت ارتباط با آنها، مواجه‌اند. هر چند که اکثر شرکت‌ها برای مدیریت ارتباط با مشتریان، روش‌ها و فناوری‌ها پیشرفته‌ای مثل فروشندگان حرفه‌ای، وبسایت‌های تعاملی و تلفن‌های خودکار را به کار گرفته‌اند اما این روش‌ها و فناوری‌ها، بیشتر «شکل ظاهری» ارتباط با مشتریان محسوب می‌شوند تا «سیستم ارتباط با مشتریان»^{۳۳}. به عبارت دیگر، سیستم‌های کنونی ارتباط با مشتریان، سیستم‌های جامعی نیستند که بخش‌های مختلف آن بتوانند از طریق هم‌افزایی با یکدیگر، مدیریت ارتباط با مشتریان و خدمت‌رسانی به آنها را ارتقاء دهند. در نتیجه، از یک سو، پیچیدگی و هزینه تعامل میان شرکت‌ها و مشتریان آنها روز به روز افزایش می‌یابد و از سوی دیگر، مشتریان نیز روز به روز ناراضی‌تر می‌شوند. در این میان، برخی از شرکت‌ها سعی کرده‌اند با بکارگیری فناوری‌های پیشرفته‌تری مثل پورتال‌های تجاری، باجه‌های هوشمند، سیستم‌های تلفنی تعاملی، ماشین‌های خودکار و کیوسک‌های اطلاع‌رسانی تعاملی، عامل فناوری را جایگزین عامل انسانی کنند.

بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مشکل اصلی در استفاده از فناوری‌های خودخدمتی، خود این فناوری‌ها نیستند بلکه راضی کردن مشتریان برای استفاده از آنها به ویژه برای نخستین بار بسیار مهم و حیاتی است. محققان بازاریابی معتقدند که برای استفاده موفقیت‌آمیز از این فناوری‌ها، شرکت‌ها باید نقش مشتریان در فرایند خودخدمتی را به وضوح روشن کنند. مشتری باید به ارزش‌های استفاده از این فناوری‌ها ایمان بیاورد و شرکت باید نحوه استفاده موثر از این فناوری‌ها را به خوبی به مشتریان آموزش دهد^{۳۴}. به عنوان مثال، هواپیمایی دلتا برای جابجایی مشتریان باجه‌های خودخدمتی خود در فرودگاه‌ها از روش‌های مختلفی استفاده می‌کند: تبلیغ مزایای باجه‌های خودخدمتی، استفاده از کارمندان حرفه‌ای برای آموزش نحوه استفاده از این باجه‌ها به مشتریان و افزایش تعداد باجه‌ها در تمامی فرودگاه‌ها به منظور افزایش سهولت دسترسی به این خدمت.

مدیریت خدمات پشتیبانی از محصول

بازاریاب‌ها معتقدند که اهمیت خدمات همراه محصول کمتر از اهمیت خدمات مستقل نیست. به عنوان مثال، شرکت‌های سازنده تجهیزات مختلف مثل لوازم منزل، ماشین‌های اداری، تراکتور، رایانه و هواپیمای همگی باید همراه محصولاتشان، خدماتی را نیز ارائه کنند. از این‌رو، ارائه خدمات همراه محصول به یک میدان نبرد واقعی برای کسب مزایای رقابتی بیشتر تبدیل شده است.

در فصل ۱۲ درباره متمایز کردن محصولات با ارائه خدمات اضافی - مانند سهولت سفارش، تحویل، نصب و راهنمایی، آموزش مشتری، مشاوره با مشتری، نگهداری و تعمیر - بحث کردیم. در همان فصل گفتیم که ۵۰٪ سود شرکت‌هایی مثل کاترپیلار و جان دیر از محل ارائه خدمات به دست می‌آید.^{۳۵} تحقیقات مختلف در بازارهای جهانی نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که محصولات بسیار خوبی را عرضه می‌کنند ولی خدمات همراه آن محصولات ضعیف هستند، به تدریج موقعیت رقابتی خود را از دست می‌دهند.

بسیاری از شرکت‌های تولیدی، نسبت به گذشته، حضور پررنگ‌تری در فضای مجازی دارند. به همین دلیل، شرکت‌های تولیدی باید نحوه خدمت‌رسانی الکترونیکی‌شان را به دقت مدیریت کنند تا مطمئن شوند که خدمات باکیفیتی را به مشتریان‌شان عرضه می‌کنند. «یادداشت بازاریابی: ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیکی»، دو مدل ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیکی را شرح می‌دهد.

شناسایی و ارضای نیازهای مشتریان

از نظر بازاریاب‌ها، مشتریان سه دغدغه اصلی دارند:^{۳۶}

- مشتریان نگران قابلیت اطمینان محصول و عدم خرابی‌های پی در پی آن هستند. به عنوان مثال، یک کشاورز ممکن است یک بار خراب شدن کمپاین در سال را قبول کند اما دو یا سه بار خراب شدن آن در طول سال را نمی‌پذیرد.

یادداشت بازاریابی

ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیکی

و کاملی را به مشتری ارائه کند و مشتری بتواند از خدمات شخصی شده استفاده کند. با توجه به این نتایج، این دو محقق ۱۶ عامل تاثیرگذار بر کیفیت خدمات الکترونیکی را شناسایی کرده‌اند:

اطمینان/ارائه کامل:

معرفی کامل و درست محصولات موجود در وبسایت
تحويل درست و کامل محصولات سفارش داده شده به مشتری
تحويل به موقع محصولات سفارش داده شده.

طراحی وبسایت

ارائه اطلاعات کامل و دقیق به مشتری

عدم اتلاف وقت مشتری

پرداخت سریع و راحت هزینه خرید محصول یا خدمت

ارائه سطح مناسبی از امکانات شخصی

طراحی جذاب و زیبا

امنیت/حفظ حریم شخصی

اتقاي حس حفظ حریم شخصی و خصوصی مشتریان

اتقاي حس حفظ امنیت پرداخت‌های مالی مشتریان

اتقاي حس امنیت کافی در ورود اطلاعات شخصی و مالی

خدمات مشتریان

آمادگی و تمایل وبسایت برای پاسخگویی به نیازها و

سوالات مشتریان

داشتن راه حل مشخص برای حل مشکلات احتمالی مشتریان

پاسخگویی سریع به سوالات و مشکلات مشتریان

سه نفر از محققان دانشگاهی به نام‌های پاراسورامان، زایتامل و مالهورتا معتقدند که کیفیت خدمات الکترونیکی عبارت است از «کیفیت تسهیلات، امکانات یک وبسایت در زمینه انتخاب، خرید و تحويل محصول یا خدمت خریداری شده». این محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ۱۱ عامل بر ادراک کیفیت خدمات الکترونیکی تاثیرگذارند. این عوامل عبارتند از: دسترسی، سهولت جستجو در وبسایت، کارایی، اطمینان، شخصی سازی، امنیت/حفظ حریم شخصی، پاسخگویی، دلگرمی/اعتقاد، زیبایی وبسایت و قیمت. برخی از این عوامل مشابه عوامل تاثیرگذار بر کیفیت خدمات معمولی (غیرالکترونیکی) هستند، اما برخی نیز تنها در ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیکی کاربرد دارند. از سوی دیگر، تمامی عوامل موثر بر کیفیت خدمات غیرالکترونیکی بر کیفیت خدمات الکترونیکی تاثیرگذار نیستند. به عنوان مثال، همذلی را در نظر بگیرید. این عامل تا زمانی که در ارائه خدمات الکترونیکی مشکلی به وجود نیاید، تاثیری بر کیفیت خدمات الکترونیکی ندارد.

دو محقق دیگر به نام‌های فولین، بارگر و گیلی، مدل مختصرتری را برای سنجش کیفیت خدمات الکترونیکی توسعه داده‌اند. این دو محقق بر این عقیده‌اند که کیفیت خدمات الکترونیکی از چهار عامل تاثیر می‌پذیرد: اطمینان/ارائه کامل، طراحی وبسایت، امنیت/حفظ حریم شخصی و خدمات مشتریان. این محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که «از نظر مشتریان، خدمت الکترونیکی با کیفیت خدمتی است که: در وقت مشتری صرفه جویی کند، پرداخت وجه خرید در آن آسان باشد، مشتری بتواند محصولات مورد نیاز خود را به راحتی انتخاب کند، وبسایت اطلاعات دقیق

منابع: Mary Weisberg and Mary C. Oilly, "E-Tail Q: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting E-Tail Quality," *Journal of Retailing* 79 (Fall 2003), pp. 163-98; Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Arvind Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice," *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 00-115, 2000.

- مشتریان نگران زمان لازم برای تعمیر محصول خریداری شده هستند. هر چه این زمان بیشتر شود، هزینه‌های مختلف مشتری هم بیشتر می‌شود. از این رو، مشتریان نسبت به خدمات تعمیراتی سریع و درست شرکت‌ها حساس هستند.^{۹۱}

- مشتریان نگران هزینه‌های واقعی محصول خریداری‌شده هستند. مشتریان همواره از خود می‌پرسند که «من چقدر باید بابت تعمیر این محصول هزینه کنم؟».

خریداران، همه این عوامل و هزینه‌ها را در نظر می‌گیرند و **هزینه طول عمر** محصول را محاسبه می‌کنند. هزینه طول عمر محصول مساوی است با هزینه خرید محصول به‌علاوه هزینه‌های تعمیر و نگهداری آن منهای ارزش اسقاط محصول. علاوه بر این، مانتا مشتری هم بر هزینه طول عمر محصول موثر است. به عنوان مثال، برای شرکتی که تنها از یک رایانه استفاده می‌کند، زمان تعمیر و ارسال رایانه بسیار مهم‌تر از شرکتی است که چند رایانه دارد. یا قابلیت اطمینان یک هواپیما در طول پرواز باید ۱۰۰٪ باشد. با توجه به این مثال‌ها، می‌توان گفت که قابلیت اطمینان محصول و خدمات تعمیراتی آن بسیار مهم هستند و در نتیجه شرکت‌ها می‌توانند با ارائه ضمانت‌های مختلف فروش خود را افزایش دهند.

شرکت‌های تولیدی برای ارائه بهترین خدمات پشتیبانی، باید نیازهای خدماتی مشتریان را شناسایی و درجه اهمیت آنها را تعیین کنند. در صنعت تجهیزات و محصولات گران قیمت، شرکت‌ها معمولاً **تسهیلات** مختلفی را به خریداران ارائه می‌کنند: نصب و راه‌اندازی، آموزش کارکنان، خدمات تعمیر و نگهداری و تامین مالی خریدار. از مسوی دیگر، این شرکت‌ها ممکن است **ارزش افزوده‌ای** را به مشتریان خود عرضه کنند. این خدمات، خدماتی هستند که فراتر از کارکرد و عملکرد محصول اصلی عمل می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت جانسون کنترلز، خدماتی را عرضه می‌کند که بسیار فراتر از تجهیزات کنترل هوای ساختمان‌ها هستند. این خدمات عبارتند از: آموزش نحوه استفاده بهینه از منابع انرژی و بهبود ایمنی و راحتی ساکنین یک ساختمان.

برخی شرکت‌ها نیز در ازای ارائه خدمات همراه محصول، هزینه‌ای را از مشتری مطالبه می‌کنند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات شیمیایی، محصول اصلی خود را همراه خدمات اصلی به مشتری

اهداف استراتژیک	
گسترش خدمات مستقل	مداخلت از محصول یا ارائه آن
<ul style="list-style-type: none"> • خدمات مدیریت داتلود موسیقی روی دستگاه‌های iPod • محصول شرکت آبل (iTunes) • خدمات تشخیصی عیوب و کنترل از راه دور شرکت آمانوسازی آتیس • خدمات تشخیصی از راه دور عیوب خودروهای جنرال موتورز (OnStar) • خدمات ضد جاسوسی و ضد ویروس شرکت Symantec 	<ul style="list-style-type: none"> • خدمات یکپارچه طراحی و نگهداری شبکه‌های رایانه‌ای شرکت سیمکو EMC • نرم افزارهای یکپارچه شرکت SAP • خدمات فنی شرکت UTC
<ul style="list-style-type: none"> • خدمات مدیریت تجهیزات بیمارستانی شرکت Cardinal Healthcare • خدمات مرکز داده شرکت آی‌بی‌ام • خدمات مدیریت یکپارچه تجهیزاتی فنی شرکت Jonson Controls 	<ul style="list-style-type: none"> • خدمات مرکز تماس شرکت Cincinnati Bell • خدمات تعمیرات موتورهای هواپیمای شرکت جنرال الکتریک • خدمات تشخیصی از راه دور عیوب تجهیزات بیمارستانی شرکت جنرال الکتریک • خدمات یکپارچه شرکت آی‌بی‌ام

سلب مسئولیت

بهار نهایی به صرفه

استراتژی‌های ارائه خدمت توسط شرکت‌های تولیدی ۱۶-۷

ارائه می‌کند اما اگر مشتری خدمات بیشتری بخواهد یا باید هزینه آن را بپردازد یا باید مقدار خرید خود در طول سال را افزایش دهد. برخی دیگر از شرکت‌ها از قراردادهای تعمیر و نگهداری استفاده می‌کنند. طبق این قراردادها، شرکت تنها در صورتی محصول را به فروش می‌رساند که مشتری خدمات تعمیر و نگهداری را به شرکت واگذار کند. شرکت هم در ازای ارائه خدمات، مبلغی را از مشتری دریافت می‌کند.

از سوی دیگر، شرکت‌های تولیدی باید از وضعیت رقابتی و هدف‌های استراتژیک خود در میدان عرضه خدمات همراه محصول آگاه باشند: آیا خدمتی که همراه محصول عرضه می‌کنیم، از موقعیت رقابتی محصول دفاع می‌کند؟ آیا این خدمات باعث بهبود موقعیت محصول در بازار می‌شوند؟ آیا این خدمات بر اساس مقیاس‌های اقتصادی عرضه می‌شوند یا بر اساس دارایی‌های فنی شرکت؟ شکل ۱۳-۷، استراتژی‌های مختلف شرکت‌های خدماتی را به شما معرفی می‌کند.

استراتژی‌های خدمات پس از فروش

بخش‌های مختلف شرکت از نظر میزان اهمیت خدماتی که ارائه می‌کنند، بسیار متفاوت هستند. در یک سر طیف، بخش‌هایی قرار دارند که تنها مشتری را به فرد یا بخش خاصی از شرکت ارجاع می‌دهند و نحوه رسیدگی به درخواست مشتری را پی‌گیری نمی‌کنند. در سر دیگر طیف، بخش‌هایی قرار دارند که خواسته‌ها، پیشنهادات و حتی شکایت‌های مشتریان را دریافت و به سرعت به آنها رسیدگی می‌کنند.^{۴۳}

سپهر کاپهر خدمات مشتریان بیشتر شرکت‌ها در مرحله معرفی محصولات جدید سعی می‌کنند که برای ارائه خدمات پس از فروش، از خدمات و قطعات یدکی داخلی خود استفاده کنند. هدف از این کار این است که شرکت می‌خواهد از نزدیک بر عملکرد محصول خود نظارت و مشکلات و ایرادات احتمالی آن را بررسی کند. علاوه بر این، آموزش افراد یا شرکت‌های خارجی برای ارائه خدمات پس از فروش معمولاً هزینه‌بر و زمان‌بر است. از طرف دیگر، (به ویژه اگر شرکت انحصار عرضه قطعات یدکی را در اختیار داشته باشد)، عرضه انحصاری خدمات پس از فروش درآمد خوبی را وارد شرکت می‌کند. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌های تولیدی، قیمت محصول خود را پایین تعیین می‌کنند و در مقابل، سود مناسبی را از محل عرضه قطعات یدکی به دست می‌آورند.

در طول زمان، شرکت‌ها به تدریج امتیاز ارائه خدمات پس از فروش و قطعات یدکی را به نمایندگی‌های مجاز خود واگذار می‌کنند. مزیت این کار در این است که این نمایندگی‌ها معمولاً در دسترس هستند، در محل‌های جغرافیایی بیشتری پراکنده‌اند و خدمات سریع‌تری را ارائه می‌کنند. در مرحله بعد، شرکت‌های خدماتی مستقل وارد بازار می‌شوند و خدمات پس از فروش سریع‌تر و قطعات یدکی ارزان‌تری را عرضه می‌کنند. به عنوان مثال، بخش مهمی از خدمات پس از فروش در صنعت خودرو از سوی تعمیرگاه‌ها و فروشگاه‌های لوازم یدکی مستقلی مثل مبداس، مافیر، سیرز و جی.سی.پی عرضه می‌شود.

لزوم ارائه خدمات مشتریان ارائه خدمات گوناگون به مشتریان، به سرعت در حال افزایش است. در مقابل، شرکت‌های تولیدی باید نحوه کسب درآمدهای بیشتر از محل فروش محصولات، و نه خدمات همراه آنها را ارزیابی کنند. به عنوان مثال، برخی از خودروسازها، دوره ضمانت خودروهای تولیدی‌شان را تا سقف حدود ۱۶۰ هزار کیلومتر، افزایش داده‌اند. روند افزایش دوره ضمانت محصولات مصرفی یا مادام‌العمر و رساندن آن به ضمانت دائمی، هزینه‌های خرید خدمات توسط مشتریان، که معمولاً به ۲ تا ۱۰ درصد هزینه خرید یک محصول می‌رسید، را به شدت کاهش داده است. به همین دلیل است که برخی از شرکت‌های بزرگ که صدها نفر پرسنل، رایانه و چاپگر دارند، ترجیح می‌دهند که خدمات‌شان را به صورت داخلی دریاورند و از خرید خدمات شرکت‌های دیگر صرف‌نظر کنند.

خلاصه فصل

۱. خدمت عبارت است از هر فعالیتی یا عملکردی که یک طرف به طرف دیگر پیشنهاد می‌کند به نحوی که هیچ چیز ملموسی بین طرفین مبادله نمی‌گردد و هیچ کس هم مالک محصول فیزیکی‌ای نمی‌شود.
۲. خدمات: غیر ملموس، غیر قابل تفکیک، متغیر و غیر قابل نگهداری هستند. هر کدام از این ویژگی‌ها، چالش‌های خاصی را به همراه دارند و در نتیجه، شرکت‌ها باید استراتژی‌های خاصی را برای مدیریت این چالش‌ها اتخاذ کنند. بازاریاب‌ها باید برای ملموس کردن خدمات، افزایش بهره‌وری عوامل فرایند خدمت‌رسانی، بهبود استانداردهای خدمت‌رسانی و کیفیت خدمات و تطابق بیشتر عرضه خدمت با تقاضای آن چاره‌اندیشی کنند.
۳. در گذشته، شرکت‌های خدماتی در استفاده از ابزارها و مفاهیم بازاریابی عقب‌تر از شرکت‌های تولیدی بودند، اما امروزه این وضعیت تغییر کرده است. همانند بازاریاب‌های محصولات فیزیکی، بازاریاب‌های خدمات هم باید از نگرش بازاریابی کل‌نگر تبعیت کنند. در این نگرش، بازاریاب باید به بازاریابی داخلی و خارجی توجه کند.
۴. انتظارات مشتریان در ارزیابی و تجربه‌های آنها از خدمات ارائه‌شده نقش مهمی را ایفا می‌کنند. از این‌رو، شرکت‌ها باید به کنترل کیفیت فرایند خدمت‌رسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند.
۵. شرکت‌های خدماتی بسیار موفق، رفتارها و عملکردهای خاصی دارند: تفکر استراتژیک، تعهد مدیریت ارشد به کیفیت، استانداردهای کیفی سخت‌گیرانه، فناوری‌های خودخدمتی، سیستم‌های نظارت بر عملکرد ارائه خدمت، سیستم‌های برومی شکایت‌های مشتریان و تمرکز بر رضایت کارمندان.
۶. نام‌سازی موفق یک شرکت خدماتی، مستلزم طراحی بسته‌های خدماتی اولیه و ثانویه و همچنین تدوین استراتژی‌های موثر در زمینه نام‌سازی است. برنامه‌های موفق نام‌سازی در عرصه صنعت خدمات معمولاً ابعاد مختلف یک نام تجاری را پوشش می‌دهند. این برنامه‌ها همچنین سلسه مراتب و سب نام‌های تجاری شرکت‌ها را تکمیل می‌کنند و با کمک تکنیک‌های تصویرسازی، ابعاد مختلف نام تجاری مورد نظر را ارتقاء می‌دهند.
۷. حتی شرکت‌های تولیدی و محصول‌محور هم باید خدمات پس از فروشی را به مشتریان‌شان ارائه کنند. تولیدکنندگان برای ارائه خدمات پس از فروش قابل اطمینان باید با ارزش‌ترین خدمات از نظر مشتریان‌شان را شناسایی و اهمیت نسبی تمامی خدمات مورد نظر آنها را برآورد کنند. در این میان، سبب خدمات شرکت‌های تولیدی هم باید خدمات قبل از فروش (خدمات تسهیل‌کننده و ارزش‌افزای فرایند فروش) و هم خدمات پس از فروش (بخش‌های خدمات مشتریان و خدمات تعمیر و نگهداری) را پوشش بدهد.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا بازاریابی خدمات، متفاوت از بازاریابی محصولات است؟

برخی از متخصصان بازاریابی خدمات معتقدند که بازاریابی خدمات اساساً متفاوت از بازاریابی محصولات است و از اصول خاصی پیروی می‌کند. در مقابل، برخی از بازاریاب‌های سنتی مخالف این عقیده هستند و می‌گویند: «بازاریابی، بازاریابی است».

موضوع‌تان را مشخص کنید: بازاریابی خدمات و بازاریابی محصولات، در مقوله کاملاً متفاوت‌اند یا این که خیر، بازاریابی محصولات و بازاریابی خدمات، تا حدود زیادی به هم وابسته‌اند.

مباحثه بازاریابی

موسسات آموزشی

دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها و سایر موسسات آموزشی را می‌توان در زمرهٔ موسسات خدماتی به حساب آورد. آیا می‌توانید اصولی که در این فصل یاد گرفته‌اید را برای موسسه‌ای که در آن تحصیل می‌کنید، به کار بگیرید؟ آیا برای بهتر شدن موقعیت بازاریابی موسسه‌ای که در آن درس می‌خوانید، پیشنهاد خاصی دارید؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< ریتز-کارلتون



نام‌های تجاری بسیار کمی توانسته‌اند به سطح رضایت‌مندی مشتریان از هتل‌های لوکس ریتز-کارلتون، برسند. تاریخچهٔ ریتز-کارلتون به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد. این هتل ابتدا به نام ریتز-کارلتون بوستون شناخته می‌شد. ریتز-کارلتون بوستون هتلی بود که نگرش و تجربهٔ مسافران آمریکایی از خدمات عالی و یک هتل لوکس را کاملاً دگرگون کرد. ریتز-کارلتون بوستون، اولین هتلی بود که در تمامی اتاق‌هایش، حمام اختصاصی داشت.

گل‌های واقعی موجود در هتل هر روز عوض می‌شدند؛ و تمامی

کارمندان آن، لباس‌های یکدست و بسیار شیکی را می‌پوشیدند.

در سال ۱۹۸۳، هورست شولتز، یکی از هتل‌داران بزرگ آمریکا، به همراه تیم چهار نفره‌اش، امتیاز استفاده از نام تجاری ریتز-کارلتون را خریداری و مفهوم امروزی هتل‌های ریتز-کارلتون را ایجاد کردند: تمرکز عالی بر جنبه‌های انسانی و عملیاتی ارائه خدمات لوکس. با این که این هتل پنج ستاره، امکانات بی‌نقصی را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد اما از ارائه خدمات عالی، فاضل‌نمانده است. ذکر مقدس این هتل عبارت است از: «ما، آقایان و خانم‌های محترمی هستیم که به آقایان و خانم‌های محترم دیگری خدمت می‌کنیم». طبق وب‌سایت رسمی هتل، ریتز-کارلتون «خود را به ارائه عالی‌ترین خدمات به مسافران و فراهم آوردن بهترین امکانات برای آنها، ملزم می‌داند. ما همواره سعی می‌کنیم محیطی صمیمی، آرامش‌بخش و پرطراوت را برای مسافرانمان فراهم آوریم».

ریتز-کارلتون این وعده‌ها را از طریق آموزش گسترده کارکنانش و توسعهٔ همه‌گام اصلی خدمت‌رسانی و «۱۲ اصل خدمت‌رسانی» عملی کرده است. سه گام اصلی خدمت‌رسانی در ریتز-کارلتون عبارتند از: کارکنان هتل همواره باید با گرمی و روی باز با مسافران برخورد و آنها را با نام کوچک‌شان صدا کنند؛ نیازهای مسافران را پیش‌بینی و تمامی آنها را به خوبی ارضاء کنند؛ و در آخر، با گرمی یا مسافران خودحافظی و نیاز هم با صدا کردن نام کوچک‌شان، برای آنها آرزوی سلامتی کنند. تمامی کارکنان ریتز-کارلتون، کارت‌هایی را در اختیار دارند که روی آنها ۱۲ اصل خدمت‌رسانی نوشته شده است. مثلاً اصل ۳ عبارت است از: «من استخدام شده‌ام تا تجربه‌هایی منحصر به فرد، به یادماندنی و صمیمی‌ای را برای تک تک مسافران خلق کنم». یا اصل ۱۰ بیان می‌کند که: «من به ظاهر، زبان و وظایف کاری‌ام افتخار می‌کنم». سایمون کوپر، مدیر ارشد اجرایی شرکت، می‌گوید: «تمام تمرکز ما روی انسان‌ها است. هیچ کسی نمی‌تواند خاطره به یادماندنی‌ای از اقیانوس داشته باشد. ما سعی می‌کنیم احساسات انسانی کارکنان و مسافرانمان را ارضاء کنیم». بیش از ۳۸,۰۰۰ کارمند ریتز-کارلتون در ۷۰ هتل شرکت در ۴۴ کشور جهان، تمام تلاش‌شان را می‌کنند تا خاطراتی به یادماندنی و منحصر به فرد را برای مسافران‌شان خلق کنند.

با این که ریتز-کارلتون در زمینه آموزش تمامی کارکنانش برای ارائه خدمات عالی به مسافران، بسیار مشهور است اما از یادآوری روزانه چشم‌پنداز و ارزش‌های کاری‌اش به کارمندان، غافل نمانده است. مدیران تمامی هتل‌ها موظفند تمامی کارکنان را هر روز صبح و در یک نشست ۱۵ دقیقه‌ای، ملاقات کنند. در طول این نشست‌ها، مدیران با کارمندان‌شان گپ کوتاهی می‌زنند و بعد از آن، وقت‌شان را به خواندن «داستان‌های شگفت‌انگیز ریتز-کارلتون» و بحث پیرامون آنها اختصاص می‌دهند.

هر روزه یک «داستان شگفت‌انگیز ریتز-کارلتون» برای تمامی کارمندان شرکت در سراسر جهان خوانده می‌شود. این داستان‌های واقعی، در حقیقت، شرح خدمات عالی‌ای است که یکی از کارمندان ریتز-کارلتون به مسافری ارائه کرده است. به عنوان مثال، بچه یکی از مسافران ریتز-کارلتون در بالی اندونزی، آلرژی غذایی داشت و صبحانه فقط شیر و تخم‌مرغ خاصی را می‌خورد. کارکنان هتل نتوانستند شیر و تخم‌مرغ فاقد آلرژی را در شهر پیدا کنند. اما تاگهان، مدیر اجرایی هتل پادش آمد که فروشگاه در سنگاپور، این گونه شیر و تخم‌مرغ‌ها را می‌فروشد. وی با مادر زن خود در سنگاپور تماس گرفت و از وی خواست تا به آن فروشگاه برود و شیر و تخم‌مرغ مورد نظر را بخرد. مدیر اجرایی هتل، شخصاً حدود ۱۰۰۰ کیلومتر راه را با هواپیمای شخصی کرد و به سنگاپور رفت و شیر و تخم‌مرغ را تحویل گرفت و به هتل آورد. این داستان شگفت‌انگیز، بیانگر پایبندی این مدیر اجرایی به اصل شماره ۶ ریتز-کارلتون است؛ هنر، مشکلات مسافران را مشکلات خود می‌دانم و آنها را سریع حل می‌کنم.

در داستان شگفت‌انگیز دیگری، پیشخدمت یکی از هتل‌ها به طور ناگهانی گفتگوی زن و شوهری را شنید. مرد از این که نمی‌توانست زنش را که روی ویلچر بود، به ساحل برده، خیلی ناراحت بود. پیشخدمت، این گفتگو را با کارکنان فنی شرکت در میان گذاشت. صبح روز بعد آنها یک مسیر چوبی را تا دم ساحل ایجاد و در آخر مسیر و در کنار ساحل، چهار زیبایی را برای استراحت زن برپا کردند. کوپر معتقد است که: «داستان‌های شگفت‌انگیز، در حقیقت، بهترین راه برای بیان خواسته‌های شرکت از غایب‌ها و آقایان محترمی است که در هتل‌های ریتز-کارلتون کار می‌کنند. هر داستانی، یکی از ارزش‌های کاری ریتز-کارلتون و نقش تمامی کارمندان در رسیدن شرکت به اهدافش و ارائه خدمات عالی به مسافران را بازگو می‌کند». طبق اصول کاری شرکت، هر کارمندی می‌تواند برای ارضای نیازها و خواسته‌های پیش‌بینی‌نشده مسافران، تا ۲,۰۰۰ دلار هزینه کند.

ریتز-کارلتون موفقیت هتل‌هایش در ارائه خدمات عالی به مشتریان را با کمک مصاحبه‌های تلفنی موسسه تحقیقاتی گالوپ، بررسی می‌کند. این موسسه هم راجع به جنبه‌های انسانی و هم راجع به جنبه‌های عملیاتی فنی خدمات‌رسانی در هتل‌های ریتز-کارلتون، پرس و جو می‌کند. به عنوان مثال، برخی از سوالات عملیاتی فنی عبارتند از: «کیفیت غذا چگونه بود؟» یا «آیا اتاق‌تان تمیز بود؟». سوالات مربوط به جنبه انسانی-احساسی نیز تجربه مسافران از اقامت در هتل‌های ریتز-کارلتون را بررسی می‌کنند. ریتز-کارلتون نتایج این بررسی‌ها را هم در مدیریت اجرایی و روزانه هتل‌هایش در سراسر جهان و هم در برنامه‌ریزی برای خلق تجارب بهتر و لذت‌بخش‌تر در آینده به کار می‌گیرد.

این سیاست‌ها باعث شده تا ریتز-کارلتون طی سه دهه، تعداد هتل‌هایش را از ۶ هتل به بیش از ۷۰ هتل افزایش دهد و دو جایزه کیفیت «هالکوم بالتزریج» را برنده شود. جالب است بدانید که تا امروز، ریتز-کارلتون تنها شرکتی است که توانسته این جایزه را دو بار ببرد.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، ریتز-کارلتون برای متمایز کردن خود از رقبای چه استراتژی‌ها و اقداماتی را در پیش گرفته است؟ مهم‌ترین نقاط تمایز این هتل از رقبایش کدامند؟
۲. راجع به اهمیت خواندن «داستان‌های شگفت‌انگیز» برای ارائه خدمات بهتر در هتل لوکسی مثل ریتز-کارلتون بحث کنید.

منابع: Robert Reiss, "How Ritz-Carlton Stays at Top," *Forbes*, October 30, 2009; Caroline Gallo, "Employee Motivation the Ritz-Carlton Way," *BusinessWeek*, February 29, 2008; Caroline Gallo, "How Ritz-Carlton Maintains Its Mystique," *BusinessWeek*, February 13, 2007; Jennifer Robison, "How The Ritz-Carlton Manages the Mystique," *DeDup Management Journal*, December 11, 2008; The Ritz-Carlton, www.RitzCarlton.com.

شگفتی‌های بازاریابی

<< مایو کلینیک



مایو کلینیک، اولین و بزرگ‌ترین مجتمع درمانی غیرانتفاعی در دنیا است. ویلیام و چارلز مایو این کلینیک را حدود ۱۰۰ سال پیش به عنوان درمانگاه بیماران سرپایی و مجتمع درمانی تأسیس کردند. از آن زمان به بعد بود که تأسیس مجتمع‌های درمانی در جهان مرسوم شد.

مایو کلینیک، خدمات درمانی بسیار باکیفیتی را عرضه می‌کند و در زمینه درمان بیماری‌های صعب‌العلاجی مثل سرطان، بیماری‌های قلبی، بیماری‌های تنفسی و پیشرفته‌ترین مراکز درمانی در سراسر آمریکا

بیماری‌های کلیوی، یکی از

است. مایو کلینیک همواره به عنوان بهترین بیمارستان

بر اساس فهرست یواس نیوز آند وُردل رپورت انتخاب می‌شود. حدود ۸۵ درصد از بزرگانان آمریکایی، نام تجاری این بیمارستان را به خوبی می‌شناسند. مایو کلینیک موفقیت‌هایش را مدیون نگرش متفاوت به خدمات درمانی و بیمارستانی و تمرکز فوق‌العاده بر خلق تجارب لذت‌بخش برای بیماران است. تمامی فعالیت‌های امروزی این بیمارستان بر اساس دو ارزش اساسی موسسان آن، طراحی و مدیریت می‌شود: ترجیح منابع بیماران بر هر چیز دیگری و تمرکز بر کار گروهی.

هر سه مجتمع درمانی متعلق به مایو کلینیک در روجستر (در ایالت مینه‌سوتا)، اسکاتزویل (در ایالت آریزونا) و جکسونویل (در ایالت فلوریدا)، بر بهبود تمامی تجربه‌های بیماران تمرکز کرده‌اند. بیماران از همان لحظه اولی که وارد بیمارستان‌های مایو می‌شوند، تفاوت را به خوبی احساس می‌کنند. کارمندان حرفه‌ای و بسیار مودب به بیماران تازه‌وارد خوشامد می‌گویند و آنها را در تمامی مراحل پذیرش همراهی می‌کنند. بیماران بهبودیافته هم با پذیرفته گرم مسوولان بیمارستان روانه خانه‌هایشان می‌شوند. ساختمان‌های بیمارستان‌های مایو به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به قول یکی از معماران معروف آمریکا: «بیماران قبل از ویزیت دکترها، حالشان اندکی بهتر می‌شود». ساختمان ۲۱ طبقه بیمارستان مایو در روجستر، در فضایی بسیار زیبایی ساخته شده است و امکان افزودن ۱۰ طبقه دیگر را نیز دارد. در تمام راهروها، تابلوهای زیبایی نصب شده است و اتاق کار دکترها نیز اتاق‌های بسیار راحت و خودمانی‌ای هستند.

در لابی بیمارستان مایو در اسکاتزویل، یک آپشمار مصنوعی نصب شده است و پنجره اتاق‌های بیماران رو به کوه مشرف به بیمارستان باز می‌شود. یا در اتاق عمل مخصوص کودکان، تجهیزات عمل و دستگاه‌های بیهوشی در پشت پرده بسیار زیبایی پنهان شده‌اند. تمام اتاق‌های بیماران مجهز به مایکروویو و صندلی‌های راحتی تخت‌خواب‌شو هستند زیرا به قول مدیر یکی از بیمارستان‌ها: «بیماران تنها به بیمارستان نمی‌آیند و ما باید به فکر همراهان آنها هم باشیم». هلی‌کوپترهای اورژانس بیمارستان نیز به جدیدترین و پیشرفته‌ترین تجهیزات و دستگاه‌های پزشکی مجهز شده‌اند و یکی از پیشرفته‌ترین هلی‌کوپترهای اورژانس در جهان محسوب می‌شوند.

یکی دیگر از نقاط تمایز مایو کلینیک، نهاده‌ها شدن همکاری گروهی در این بیمارستان‌ها است. بیمارستان‌های مایو، بیماران را با یادون نامه پزشک، پذیرش می‌کنند. به محض ورود بیمار جدید به بیمارستان، گروه درمان وی تشکیل می‌شود. در هر گروه درمانی، بنا به نوع بیماری، متخصصینی مثل دکتر عمومی، جراح، متخصص عفونی، پرتوشناس (رادیولوژیست)، پرستار، سرپرستار و سایر متخصصین با دانش و حرفه‌ای حضور دارند.

گروه‌های درمانی با همکاری یکدیگر، ابتدا علت مریضی را تشخیص می‌دهند. فرایند تشخیص بیماری ممکن است به چندین جلسه چند ساعته برای بحث پیرامون آزمایش‌های مختلف و یافتن بهترین راه درمان تبدیل شود. بعد از آن که گروه درمانی روی علت بیماری توافق کردند، رهبر گروه با بیمار ملاقات می‌کند و نتایج فرایند تشخیص را با وی در میان می‌گذارد. بیمارستان‌های مایو معمولاً بیماران را تشویق می‌کنند که در فرایند تشخیص بیماری و یافتن راه درمان، مشارکت کنند. اگر در نهایت، گروه درمانی به این نتیجه برسد که باید عمل جراحی صورت گیرد، اقدامات لازم برای عمل جراحی ظرف حدود ۲۴ ساعت صورت

می‌گیرد. در حالی که در سایر بیمارستان‌ها، این کار روزها و شاید هفته‌ها طول می‌کشد. متخصصین بیمارستان‌های مایو به خوبی می‌دانند که بیمارانی که به بیمارستان مراجعه می‌کنند، می‌خواهند در سریع‌ترین زمان ممکن بهبود پیدا کنند.

دکترهای بیمارستان‌های مایو، برخلاف دکترهای سایر بیمارستان‌ها که حقوق‌شان بر مبنای تعداد ویزیت‌ها یا عمل‌های جراحی تعیین می‌شود، حقوق ثابتی دریافت می‌کنند. در نتیجه، دکترها وقت بیشتری را به هر مریض اختصاص می‌دهند و هر مریض را با دقت و وسواس بیشتری معاینه می‌کنند و به جای رقابت با یکدیگر، با هم همکاری می‌کنند. یکی از متخصصین اطفال در یکی از بیمارستان‌های مایو می‌گوید: «این روش پرداخت، ارتباط بین دکترها را بسیار صمیمانه کرده است زیرا دکترها با یکدیگر رقابت نمی‌کنند بلکه همکاری می‌کنند. من مجبور نیستم حقوقم را با سایر متخصصین تقسیم کنم یا حقوق من بر اساس عملکرد آنها پرداخت نمی‌شود. من حقوق خودم را دارم و آنها هم حقوق خودشان را».

بیمارستان‌های مایو، بیمارستان‌هایی کاملاً غیرانتفاعی‌اند و بنابراین، تمام سود بیمارستان‌ها در فعالیت‌هایی مثل خرید تجهیزات جدید، انجام تحقیقات پزشکی یا اجرای برنامه‌های آموزشی هزینه می‌شود. در بیمارستان‌های مایو، تمامی تحقیقات پزشکی با هدف درمان سریع‌تر و راحت‌تر بیماران انجام می‌شوند. بسیاری از دکترهای شاغل در بیمارستان‌های مایو در دوره‌های آموزشی پنج ساعته مرکز آموزشی مایو شرکت می‌کنند و در آنجا هم دانش به‌روزی را به دست می‌آورند و هم با فلسفه کاری بیمارستان‌های مایو آشنا می‌شوند: «منافع بیماران، مهم‌ترین چیزی است که باید به آن فکر کنیم».

باراک اوباما، رئیس‌جمهور آمریکا، سیستم کاری مایو کلینیک را به عنوان سرلوحه تغییر سیستم درمانی آمریکا انتخاب کرده است. بیمارستان‌های مایو به دلیل خط مشی مستقل، عملکرد و خدمات بسیار عالی و تمرکز صرف بر جلب رضایت بیماران و بهبود آنها، مورد احترام تمامی دولت‌های آمریکا بوده است.

پرسش‌هایی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، دلیل اصلی موفقیت مایو در ارائه خدمات درمانی عالی چیست؟ چرا بیمارستان‌های مایو، خدمات درمانی متمایزی را ارائه می‌کنند؟
۲. به نظر شما، آیا ممکن است بین جلب رضایت بیماران و انجام بهترین و منطقی‌ترین درمان، تضادی به وجود آید؟ چرا؟

منابع: Avery Corman, "America's Best Hospital," *U.S. News & World Report*, July 15, 2009; Chen May Yee, "Mayo Clinic Reports 2007 Revenue Grow 10%," *Star Tribune*, March 17, 2008; Leonard L. Berry and Kent D. Soltman, *Management Lessons from Mayo Clinic* (New York: McGraw-Hill, 2006); Leonard L. Berry, "Leadership Lessons from Mayo Clinic," *Organizational Dynamics* 33 (August 2004), pp. 228-42; Leonard L. Berry and Neeli Bendapudi, "Cloning in Customers," *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 100-106; John Le Fargis, Kent Soltman, and Scott Swanson, "Mayo Clinic: Sustaining a Legacy Brand and Leveraging Its Equity in the 21st-Century Market," Presentation at the Marketing Science Forum's Conference on Brand Orchestration, Orlando, FL, December 4-5, 2003; Paul Roberts, "The Agenda—Total Teamwork," *Fast Company*, March 31, 1999.

استراتژی ها و برنامه های قیمت گذاری



تلفاتی به عنوان یکی از تولیدکنندگان محصولات بسیار لوکس، به خوبی به اهمیت حفظ یکپارچگی قیمت محصولاتش آشنا است.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. مصرف کنندگان قیمت ها را چگونه ارزیابی می کنند؟
۲. شرکت ها قیمت های اولیه محصولات و خدمات شان را چگونه تعیین می کنند؟
۳. شرکت ها چگونه قیمت ها را برای تطابق بیشتر با شرایط و موقعیت های بازار تغییر می دهند؟
۴. شرکت ها چه زمانی باید قیمت محصولات شان را تغییر دهند؟
۵. شرکت ها چگونه به تغییرات قیمت های رقبایشان پاسخ می دهند؟

در میان اجزای آمیخته بازاریابی، قیمت تنها عاملی است که درآمداست؛ سایر عوامل تنها هزینه‌های مختلفی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کنند. از سوی دیگر، تغییر قیمت‌ها در ظاهر راحت‌تر از تغییر سایر عوامل آمیخته بازاریابی از قبیل ویژگی‌های محصول، شبکه‌های توزیع و برنامه‌های ارتباطی به نظر می‌رسد. افزون بر این، قیمت‌ها، موضع ارزشی محصول یا نام تجاری در بازار را تعیین و آن را به مشتری اعلام می‌کند. از این رو، محصولی که به خوبی طراحی و بازاریابی شده است، قیمت بالاتری دارد و سود بیشتری را نصیب شرکت می‌کند. اما بحران‌های اقتصادی، مشتریان را بسیار وسواسی می‌کند و در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها مجبور می‌شوند استراتژی‌های قیمت‌گذاری‌شان را تغییر دهند.



نام تجاری تیفانی در تمام طول عمر حدوداً صد و پنجاه ساله‌اش، بیاتر جواهرآلات بسیار لوکس و خاص بوده است. اما در اواخر دهه ۱۹۹۰ و با افول بازار جواهرآلات بسیار لوکس و گران‌قیمت تیفانی تصمیم گرفت که جواهرآلات لوکس قابل خرید برای همه را به بازار عرضه کند. با اتخاذ این استراتژی، تیفانی جواهرآلات نقره خود را به بازار معرفی کرد که با استقبال گسترده جوانان آمریکایی مواجه شد به نحوی که تقریباً هر جوان آمریکایی یکی از گردنبندهای نقره تیفانی را خریداری کرد. هر چند این جواهرات ارزان با موفقیت رو به رو شدند (به نحوی که فروش آنها طی سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ حدود ۶۷٪ رشد کرد) اما میزان فروش محصولات گران قیمت تیفانی به شدت کاهش یافت و افزون بر این، وجهه تیفانی هم به شدت صدمه دید. نتیجه اجرای این استراتژی این بود که جوان‌های آمریکایی، فکر می‌کردند که فروشگاه‌های تیفانی، محل خرید گردنبندهای شیک ولی ارزان برای دوستان‌شان می‌باشند. در نتیجه این بحران‌ها، شرکت در سال ۲۰۰۲ تصمیم گرفت که مجدداً قیمت‌هایش را افزایش دهد و عرضه محصولات ارزان قیمت خود را محدود کند (در این سال، قیمت گردنبندهای نقره تیفانی از ۱۱۰ دلار به ۱۷۵ دلار افزایش یافت. به عبارت دیگر، قیمت‌ها نسبت به سال ۲۰۰۱، ۳۰٪ گران‌تر شد). علاوه بر این، تیفانی دکوراسیون فروشگاه‌های خود را تغییر داد و تلاش کرد لوکس و انحصاری بودن جواهرآلاتش را بار دیگر در ذهن مشتریان جا بیندازد. در کنار این استراتژی‌ها، تیفانی سعی کرد شبکه فروشش را هم گسترش دهد و لذا شعبه‌های جدیدی را در شهرها و مراکز خرید بیشتری تأسیس کرد. با اتخاذ این استراتژی‌ها و از سال ۲۰۰۵ به بعد و همزمان با کاهش فروش جواهرآلات ارزان قیمت، بازهم فروش جواهرآلات گران قیمت تیفانی (جواهرآلات بین ۲۰۰۰۰ تا ۵۰۰۰۰۰ دلار) افزایش یافت. حواشی این سال‌ها، درس خوبی به مدیران تیفانی داد تا دیگر نام تجاری‌شان که با جواهرآلات

مثال تیفانی، قدرت قیمت‌گذاری درست را به خوبی نشان می‌دهد. تصمیمات و برنامه‌های قیمت‌گذاری، تصمیمات بسیار سخت، پیچیده و مهمی هستند، اما بسیاری از شرکت‌ها از این تصمیمات مهم و استراتژیک غفلت می‌کنند. ۲. بازاریاب‌های حرفه‌ای عوامل متعددی را برای تعیین قیمت محصولات مد نظر قرار می‌دهند: شرکت، مشتریان، رقبا و محیط بازاریابی. علاوه بر این، استراتژی‌های قیمت‌گذاری باید با استراتژی‌های بازاریابی، بازارهای هدف و موضع محصولات و نام‌های تجاری شرکت همخوانی داشته باشند.

در این فصل، مفاهیم و ابزارهای مورد نیاز برای تعیین قیمت‌های اولیه و تغییر و تعدیل قیمت‌ها در طول زمان و در شرایط محیطی مختلف بررسی می‌کنیم.

گران قیمت عجین شده است را خراب نکنند. یکی از مشتریان تیفانی می‌گوید: «ما عادت کرده بودیم که محصولات ارزان‌قیمتی را از تیفانی بخریم. اما باید این عادت‌ها را ترک کنیم». مدیران شرکت در بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ به خوبی می‌دانستند که دیگر نباید نام تجاری لوکس‌شان را خراب کنند. تیفانی برای عبور از بحران‌های اقتصادی اخیر، روش‌های دیگری مثل کاهش هزینه‌ها و افزایش بهرهوری تولید و توزیع را در پیش گرفته است. با این حال، شرکت به نازکی به این نتیجه رسیده که باید قیمت محصولات پر فروشش را با زیرکی و با ترغیب‌های مختلف حدود ۱۰ درصد کاهش دهد.

قیمت‌گذاری چیست؟

قیمت تنها یک عدد روی یک برچسب نیست. قیمت به شکل‌های مختلفی بروز و کارکردهای مختلفی را اجرا می‌کند. اجاره بها، شهریه، کرایه، حق‌الزحمه، مالیات، عوارض، دستمزد و کالت، حقوق کارکنان و حق دلالتی، قیمت‌های مختلفی هستند که مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها می‌پردازند. قیمت از اجزای مختلفی تشکیل می‌شود. به عنوان مثال، قیمت یک خودرو از قیمت واقعی آن، تخفیف‌های نقدی و حق دلالتی واسطه فروش تشکیل می‌شود. از سوی دیگر، برخی شرکت‌ها قیمت محصولات و خدمات خود را به شکل‌های مختلفی تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، بیشتر شرکت‌های هوایی قیمت بلیت خود را به یک شکل تعیین می‌کنند؛ مثلاً ۱۲۹ دلار به علاوه ۲۵،۰۰۰ مایل رایگان به دلیل خرید مکرر بلیت.^۴

در طول تاریخ، قیمت در مذاکره خریدار و فروشنده تعیین می‌شد. امروزه هم چانه‌زنی بر سر قیمت‌ها در بسیاری از کشورها همچنان رایج است. از پایان قرن نوزدهم و با گسترش فروشگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای بزرگ در آمریکا و اروپا، قیمت یکسان برای همه خریداران به یک روند مهم تبدیل شده است. به عنوان مثال، خرده‌فروشی‌هایی مانند ای‌دی‌بلیو و ول‌وورت، تیفانی و جان وانا می‌یکو، در تبلیغات آن روزهای خود، با افتخار اعلام می‌کردند که: «یک قیمت، برای همه». دلیل این شعار تبلیغاتی این بود که این فروشگاه‌ها، محصولات مختلفی را عرضه می‌کردند و با کارمندان مختلفی سروکار داشتند.

از دیرباز، قیمت به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر انتخاب خریداران مطرح بوده است. خریداران حرفه‌ای و مأموران خرید شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ بیشتر از بقیه خریداران با اطلاعات قیمتی و مقدار تخفیف شرکت‌های مختلف آشنایی دارند. افزون بر این، امروزه خریداران برای کاهش قیمت محصولات و خدمات مورد نیازشان به فروشندگان فشار می‌آورند. فروشندگان هم این فشار را به تولیدکنندگان منتقل می‌کنند. در نتیجه، فضای بازارهای امروزی به فضای تخفیف‌های مختلف و برنامه‌های ترویجی متعدد تبدیل شده است.

محیط متغیر قیمت‌گذاری

در سال‌های اخیر، استراتژی‌ها و برنامه‌های قیمت‌گذاری تغییر کرده است. در ابتدای قرن ۲۱م، مصرف‌کنندگان به راحتی به کارت‌های اعتباری پرپول دسترسی داشتند و شرکت‌ها نیز با استفاده از این شرایط و ترکیب کردن محصولات جذاب با برنامه‌های بازاریابی خیره‌کننده، روند کاهش قیمت‌ها را دور می‌زدند و قیمت‌های بسیار بالایی را از مشتریان‌شان طلب می‌کردند. اما آغاز بحران اقتصادی اخیر - بحرانی که بسیار شدیدتر از بحران‌های قبلی است و تا کنون، مشاغل بسیاری را از بین برده و بسیاری از شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان به دلیل بحران بدهی‌ها قادر به دریافت وام جدید نیستند - محیط قیمت‌گذاری را کاملاً تغییر داده است.

از سوی دیگر، روندهایی مثل حمایت از محیط زیست، تجدید صرفه‌جویی‌های مالی، ناامنی شغلی و نگرانی بابت کاهش ارزش بازار مسکن و دلاری‌های مالی، بسیاری از مصرف‌کنندگان را به سمت تجدیدنظر در مخارج‌شان سوق داده است. بسیاری از مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند به جای خرید محصولات لوکس، محصولات مورد نیاز و اساسی‌شان را تهیه کنند. امروزه مصرف‌کنندگان کمتر سراغ محصولات تزئینی مثل جواهرآلات، ساعت و کیف می‌روند. آنها ترجیح می‌دهند به جای رستوران در خانه غذا بخورند و به جای نوشیدن قهوه در کافه‌های گران، با خرید یک دستگاه قهوه‌ساز، قهوه مورد نظرشان را در خانه دم کنند. اگر فردی تصمیم بگیرد خودروی جدیدی بخرد، قطعاً به سمت خودروهای کوچک‌تر و کم‌صرف‌تر می‌رود. مصرف‌کنندگان حتی مخارج ورزشی و تفریحی‌شان را هم کاهش داده‌اند.^۵

امروزه، اینترنت هم بر روند و استراتژی‌های قیمت‌گذاری تأثیرگذار بوده است. یکی از تحلیل‌گران اقتصادی معتقد است که: «ما در فضای اقتصادی به شدت پیچیده‌ای زندگی می‌کنیم. فضای امروزی، در حقیقت جنگ قدرت میان فناوری‌های طرفدار تولیدکنندگان و فناوری‌های طرفدار مصرف‌کنندگان است». در ادامه، فهرست مختصری از ابزارهای اینترنتی‌ای که مصرف‌کنندگان آنها را برای تبعیض قائل شدن میان تولیدکنندگان مختلف، و تولیدکنندگان هم آنها را برای تبعیض قائل شدن میان مصرف‌کنندگان مختلف، به کار می‌گیرند را ارائه کرده‌ایم.^۶



موفقیت در عرضه محصولات رایگان

امروزه، توزیع نمونه‌های رایگان به یک فعالیت بازاریابی گسترده و فراگیر تبدیل شده است. به عنوان نمونه، شرکت ایسی لود، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان لوازم آرایشی در آمریکا، محصولات خود را به طور رایگان در اختیار هنرمندان و ورزشکاران معروف قرار می‌دهد. این شرکت همچنین با برگزاری مسابقات مختلفی، سبد کاملی از محصولات گوناگون‌اش را به صورت رایگان به برندگان اهدا می‌کند. شرکت‌های دیگری نظیر ژیلت و هولتسپاکارد نیز قیمت محصولات اصلی‌شان را بسیار پایین تعیین می‌کنند و در عوض از فروش قطعات جاتی (مثل تیغ‌های یدکی یا جوهرهای یدکی) سود خوبی به دست می‌آورند.

با ظهور اینترنت، شرکت‌های نرم‌افزاری نیز بسیاری از محصولات خود را به رایگان در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند. به عنوان مثال، شرکت آدبی بسیاری از نرم‌افزارهای خود مانند پی‌دی‌اف ریدر و آدبی فلتس پلیر را در سال‌های ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵ و به رایگان عرضه کرد. با عرضه رایگان نرم‌افزار، شرکت مالک نرم‌افزار سعی می‌کند محصول خود را به عنوان نرم‌افزار استاندارد معرفی کند تا بتواند با فروش نرم‌افزارهای مرتبط با نرم‌افزار استاندارد، سود مناسبی را به دست آورد. امروزه، شرکت‌های بزرگی مانند مایکروسافت که یک گروه اینترنتی بزرگ است و اسکایپ که بزرگ‌ترین عرضه‌کننده خدمات تلفن اینترنتی است، یا عرضه رایگان محصولات و خدمات خود به موفقیت‌های مالی بسیار خوبی دست یافته‌اند.

کریس آندرسون، سردبیر مجله وایرد، به شدت معتقد است که در دنیای دیجیتال امروزی، شرکت‌ها می‌توانند از مدل عرضه محصولات «رایگان»، درآمد‌های کلانی به دست آورند. وی برای اثبات ادعایش، دو مدل کسب و کار جدید و مبتنی بر عرضه محصولات رایگان را نام می‌برد: مدل پارانه متقابل (cross-subsidy) مثل عرضه رایگان دستگاه‌های گیرنده شبکه‌های تلویزیونی دیجیتال در مقابل خرید حق عضویت این شبکه‌ها و مدل عضویت رایگان (freemium) مثل عرضه خدمات رایگان مدیریت و اشتراک گذاری اینترنتی. عکس‌ها در وبسایت فلیکر برای جذب مشتریان و سپس فروش خدمات بسیار پیشرفته فلیکرو به کاربران علاقه‌مند.

برخی از شرکت‌های اینترنتی با موفقیت از شرکت‌های «مجان» به شرکت‌های «پولی» تبدیل شده‌اند و در ازای خدمات‌شان، حق عضویت دریافت می‌کنند. اکثر این شرکت‌ها برای این انتقال از مدلی به نام قیمت گذاری مشارکتی استفاده می‌کنند. طبق این مدل، مشتریان هزینه‌هایی را که برای ثبات و ادامه حیات شرکت لازم تشخیص می‌دهند، پرداخت می‌کنند. بررسی‌ها نشان داده است که بیشتر خریداران، هزینه‌های ناوطلبانه را به گونه‌ای پرداخت می‌کنند که درآمد شرکت‌ها از حائلی که قیمت ثابتی را می‌گرفتند، بیشتر می‌شود.

شرکت‌های سنتی نیز از استراتژی عرضه رایگان محصولات، تبعیت می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت هواپیمایی رایان‌ایر، که در اروپا فعالیت می‌کند، توانست با تغییر مدل کسب و کارش، سود مرشاری را به دست آورد. راز این موفقیت این بود که موسس این شرکت، مایکل آلری، به صنعت حمل و نقل هوایی، مثل صنعت خرده‌فروشی می‌نگریست و معتقد بود که شرکت‌های هواپیمایی باید پول هر خدمتی که ارائه می‌کنند را از مشتری بگیرند، به جز صندلی‌ای که در اختیار وی قرار می‌دهند.

۱. یک چهارم صندلی‌های هواپیماهای رایان‌ایر، به صورت رایگان عرضه می‌شوند. آلری می‌خواهد که این نرخ را تا پنج سال آینده به یک دوم برساند. هدف وی، ارائه رایگان تمامی صندلی‌ها است. در این مدل جدید قیمت گذاری، مسافران فقط مالیات متعلقه و سوارش فرودگاهی که بین ۱۰ تا ۲۴ دلار است را می‌پردازند. میانگین بهای ارائه خدمت «مسافرت هوایی» نیز تقریباً ۵۳ دلار است که آن هم به عهده مسافران است.

۲. مسافران باید بهای هر خدمت اضافی که در طول پرواز دریافت می‌کنند را بپردازند: کنترل بار (۹/۵۰ دلار به ازای هر چمدان)، خوراکی بین‌راهی (۵/۵۰ دلار برای هات داگ، ۴/۵۰ دلار برای سوپ مرغ و ۳/۵۰ دلار برای آب معدنی)، و بهای حمل و نقل داخل فرودگاهی و از فرودگاه تا محل اسکان مسافر (به طور میانگین، ۲۴ دلار).

۳. در طول مسافرت، خدمه پرواز، محصولات مختلفی را به مسافران عرضه می‌کنند: مثل دوربین دیجیتال (به قیمت ۱۳۷/۵۰ دلار) و دستگاه پخش موسیقی آی‌پاد (به قیمت ۱۶۵ دلار). علاوه بر این محصولات، خدمات جدیدی مثل خدمات نظن همراه با بازی‌های قمار هم به تازگی به خدمات این شرکت اضافه شده‌اند.

۴. هواپیماهای این شرکت نیز، حداقل خدمات را ارائه می‌کنند. صندلی‌های این هواپیماها، خم نمی‌شوند (برای

حاشیه سود سایر شرکت‌های هواپیمایی است. موفقیت این شرکت به حدی بوده است که برخی از تحلیل‌گران صنعت هوایی، آن را جوال-مارت بال‌داره نامیده‌اند. در این میان، بسیاری از شرکت‌های هواپیمایی ارزان در اروپا، مثل ایزی جت، از روی دست این شرکت تقلید می‌کنند. آوازه موفقیت این شرکت حتی به آمریکا هم رسیده است و شرکت‌های آمریکایی هم الگوبرداری از این شرکت را آغاز کرده‌اند. شرکت هواپیمایی اسپریت (یکی از شرکت‌های هواپیمایی ارزان قیمت در آمریکا) دریافت هزینه کنترل چمدان‌ها و سرو نوشیدنی در طول پرواز را آغاز کرده است. حتی شرکت‌های لوکس مثل آمریکن، سوئیس و دلتا هم دریافت هزینه‌های صندلی‌های راحت‌تر، هدفون‌های نصب‌شده روی صندلی‌ها و غذاهای میان‌راهی را آغاز کرده‌اند.

منابع: Chris Anderson, Free: The Future of a Radical Price (New York: Hyperion, 2009); Peter J. Howe, "The Next Pinch: Feet to Check Bags," Boston Globe, March 8, 2007; Katherine Haines, "Why It Pays to Give Away the Store," Business 2.0 (October 2006): 36-37; Kerry Capel, "Wal-Mart with Wings," BusinessWeek, November 37, 2006, pp. 44-45; Matthew Major, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free," Business 2.0 (April 2006): 32-34; Ju-Young Kim, Martin Kassar, and Martin Spann, "Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism," Journal of Marketing 73 (January 2009), pp. 44-54; Koon Pauwels and Allen Weiss, "Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully," Journal of Marketing 72 (May 2008), pp. 14-31; Bruce Wynnson, "Skype Takes Its Show on the Road," BusinessWeek, October 29, 2007, p. 38.

خواب یا استراحت) و پرده‌های روی پنجره هواپیماها جمع‌آوری شده‌اند. به طور کلی، هواپیماهای این شرکت هیچ نوع امکانات رفاهی‌ای ندارند. علاوه بر این، پشنی صندلی‌های هواپیماهای این شرکت به تبلیغات اختصاص دارد و بدنه هواپیماها هم به تابلوی دیجیتال تبلیغات شرکت‌هایی نظیر وُدفین گروپ، جگوار، هرنز و سایر شرکت‌ها تبدیل شده است.

د. بیش از ۶۹۸٪ از بلیت‌های این شرکت به صورت اینترنتی فروخته می‌شوند. وبسایت این شرکت علاوه بر فروش بلیت، خدمات دیگری مثل رزرو هتل، بیمه مسافرتی، تورهای اسکی و اجاره خودرو هم ارائه می‌کند.

ع. این شرکت فقط از یوئینگ‌های ۷۳۷ و ۸۰۰ استفاده می‌کند. این کار، هزینه‌های تعمیر و نگهداری هواپیماها را به شدت کاهش داده است. علاوه بر این، خدعه پروازی این شرکت، موفق‌اند هزینه خرید لباس‌هایشان را بهراندند.

این مدل کسب و کار، به خوبی جواب داده است به نحوی که تعداد مسافران این شرکت به بیش از ۴۲ میلیون نفر رسیده و تعداد مقصدهای پروازی هم به ۱۲۷ شهر افزایش یافته است. این موفقیت، باعث افزایش ۱۵ درصدی فروش این شرکت شده است. علاوه بر این، حاشیه سود این شرکت، ۱۵٪ است در حالی که میانگین حاشیه سود سایر شرکت‌های هواپیمایی در اروپا، فقط ۶٪ است. این یعنی این که حاشیه سود رایان‌ایر، بیش از دو برابر



شرکت هواپیمایی رایان‌ایر قصد دارد که در نزدیکی هزینه‌های صندلی‌های هواپیماهایش، از عرضه هر خدمت یا محصول دیگری در طول پرواز، درآمد کسب کند. این شرکت، علاوه بر دریافت هزینه‌های کنترل چمدان‌های مسافران و سرو غذاهای میان‌راهی و حذف تمامی امکانات رفاهی موجود در هواپیماهای امروزی، خطای داخلی و خارجی هواپیماهایش را به بنگاه‌های تبلیغاتی فروخته است.

مصرف کنندگان می توانند:

- قیمت عرضه کنندگان مختلف را با یکدیگر مقایسه کنند: به عنوان مثال، خریداران حرفه‌ای کتاب با مراجعه به وبسایت www.mysimon.com، قیمت کتاب‌فروشی‌های مختلف را با هم مقایسه می‌کنند. یا خریداران حرفه‌ای و به ویژه خریداران سازمانی با مراجعه به وبسایت www.pricescan.com، قیمت هزاران محصول مختلف را با یکدیگر مقایسه می‌کنند.
- قیمت مورد نظرشان را تعیین کنند: به عنوان مثال، خریداران با مراجعه به وبسایت www.priceline.com قیمت محصول یا خدمت مورد نظرشان (از بلیت هواپیما و یک شب اقامت در هتل گرفته تا اجاره خودرو) را پیشنهاد می‌دهند و موتورهای جستجوی این وبسایت، فروشندگانی که محصول یا خدمت مورد نظر را با آن قیمت پیشنهادی عرضه می‌کنند، به مشتری نشان می‌دهند.^۴ چنین وبسایت‌هایی، فشارهای فزاینده‌ای را به عرضه کنندگان برای ارائه تخفیف‌های بیشتر وارد می‌کنند.
- محصولات مورد نظرشان را به صورت رایگان به دست آورند: به عنوان مثال، با معرفی نرم‌افزار لینوکس و امکان دسترسی به کدهای این نرم‌افزار، حاشیه سود بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری به شدت کاهش یافت. چالش جدی شرکت‌های نرم‌افزاری بزرگ مثل مایکروسافت، اوراکل و آی.بی.ام مقابله با شرکت‌هایی است که نرم‌افزارهای رایگان عرضه می‌کنند. ^۵پیش‌بازاریابی: موفقیت در عرضه محصولات رایگان، داستان موفقیت شرکت‌های ارائه‌دهنده محصولات و خدمات رایگان را برای شما شرح می‌دهد.
- از سوی دیگر، فروشندگان با کمک اینترنت می‌توانند:
- رفتارهای خرید مصرف کنندگان را پی‌گیری و پیشنهادات بازاریابی خاصی را به آنها ارائه می‌کنند: به عنوان مثال، بخش محصولات الکترونیکی شرکت جنرال الکتریک سالانه حدود ۵۵,۰۰۰ تقاضای ارسال قیمت را دریافت می‌کند. این بخش با کمک اینترنت و پایگاه‌های داده‌ای خود بیش از ۳۰۰ عامل تأثیرگذار بر قیمت پیشنهادی را بررسی و در نهایت قیمت متفاوتی را به خریداران مختلف پیشنهاد می‌کند. نکته جالب اینجا است که تمامی این کارها ظرف مدت شش ساعت انجام می‌شوند.
- قیمت‌های خاصی را به مشتریان ویژه خود پیشنهاد می‌کنند: به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های بخش لوح‌های فشرده موسیقی در آمریکا به نام سی‌دی نو، آدرس وبسایت‌هایی که محصولات شرکت را با قیمت‌های کمتری عرضه می‌کنند، برای مشتریان وفادار خود از طریق نامه الکترونیکی ارسال می‌کند.
- فروشندگان و خریداران با کمک اینترنت می‌توانند:
- در وبسایت‌های مرجعی بر سر قیمت‌ها چانه می‌زنند: آیا به محصول بسیار خاصی نیاز دارید و نمی‌دانید آن را از کجا تهیه کنید؟ برای این کار کافی است درخواست خود را برای وبسایت ای‌بی ارسال کنید. یا اگر بلیت تیم بیسبال مورد علاقه‌تان را نخریده‌اید، کافی است به وبسایت www.baseballplanet.com مراجعه و بلیت مسابقات تیم مورد علاقه‌تان را با قیمت‌های مناسبی خریداری کنید.^۶

فرایند تعیین قیمت

شرکت‌ها از روش‌های قیمت‌گذاری مختلفی استفاده می‌کنند. در شرکت‌های کوچک، قیمت معمولاً از سوی مدیرعامل شرکت و در شرکت‌های بزرگ، از سوی بخش‌های تخصصی یا مدیران محصول تعیین می‌شود. در شرکت‌های بزرگ، مدیریت ارشد معمولاً سیاست‌ها و اهداف اصلی قیمت‌گذاری را تعیین و قیمت‌های پیشنهادی بخش‌ها یا مدیران محصول را تأیید می‌کند.

در صنایعی که قیمت نقش مهمی را ایفا می‌کند (مثل صنایع هوایی، رادآهن و نفت) شرکت‌ها معمولاً واحدهای را به عنوان مسئول قیمت‌گذاری انتخاب می‌کنند. این واحد، قیمت‌ها را تعیین و آنها را به واحدهای بازاریابی، مالی و مدیریت اطلاع می‌دهد. با این حال، ممکن است مدیران سایر واحدها به ویژه مدیران فروش، تولید، عالی و حسابداری هم در فرایند قیمت‌گذاری حضور داشته باشند.

اکثر مدیران عامل از سختی فرایند قیمت‌گذاری گله‌مند هستند و معتقدند که قیمت‌گذاری هر روز سخت‌تر می‌شود. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها قیمت‌گذاری را رها کرده و به استراتژی مشخصی روی آورده‌اند؛ اما هزینه‌های خود را کاهش می‌دهیم و حاشیه سود مرسوم بازار را به هزینه‌های خود اضافه می‌کنیم. برخی دیگر از شرکت‌ها اشتباه دیگری را مرتکب می‌شوند. این دسته از شرکت‌ها روندها و تغییرات بازار را نادیده گرفته‌اند و در نتیجه قیمت‌های خود را اصلاح نمی‌کنند. اشتباهات رایج دیگر در زمینه قیمت‌گذاری عبارتند از: تعیین استراتژی‌های قیمت‌گذاری به صورت مجزا از سایر اجزای آمیخته بازاریابی؛ در نظر نگرفتن موضع محصول یا نام تجاری در فرایند قیمت‌گذاری؛ عدم اصلاح و تعدیل قیمت‌ها با توجه به نوع محصول، بازارهای هدف، شبکه‌های توزیع و موارد خرید و مصرف محصول. بازاربای‌ها بر این عقیده‌اند که طراحی و اجرای مناسب استراتژی‌های قیمت‌گذاری منوط به درک صحیح قیمت‌گذاری روانی و داشتن رویکردی جامع به تعیین، اصلاح و تغییر قیمت‌ها است.

روانشناسی مشتریان و قیمت‌گذاری

بسیاری از اقتصاددانان بر این باورند که مصرف‌کنندگان «قیمت‌های اسمی» محصولات و خدمات را می‌پذیرند. اما بازاربای‌ها معتقدند که مصرف‌کنندگان قیمت‌های اسمی را تجزیه و تحلیل می‌کنند. برای این کار، مصرف‌کنندگان به تجربه‌های قبلی خود، منابع اطلاعاتی رسمی مثل تبلیغات، تلفن‌های تبلیغاتی و بروشورها، منابع اطلاعاتی غیررسمی مثل دوستان، همکاران یا اعضای خانواده، منابع اینترنتی و سایر منابع اطلاعاتی در دسترس مراجعه می‌کنند.^۸ از این‌رو، تصمیمات خرید مصرف‌کننده تحت تأثیر درک وی از قیمت محصول و همچنین تصویر وی از قیمت واقعی محصول قرار دارد و نه تحت تأثیر قیمت‌های اعلامی شرکت. بنابراین، ممکن است به نظر گروهی از مصرف‌کنندگان، قیمت محصول بسیار بالا ولی به عقیده گروه دیگری، قیمت محصول بسیار پایین باشد. مثال (یک نی‌شرت مشکی) زیر نقش روان‌شناسی مشتری در تعیین قیمت برای یک محصول مشابه (یک نی‌شرت مشکی) را به خوبی نشان می‌دهد.

یک نی‌شرت مشکی یک نی‌شرت مشکی زنانه به نظر بسیاری از مشتریان یک محصول کاملاً معمولی است و نی‌شرت‌های آرماتی، گپ و ایچ‌اند‌ام (یکی از خرده‌فروشی‌های ارزاق‌فروش در سوئد) تلفونی با یکدیگر ندارند اما قیمت نی‌شرت آرماتی حدود ۲۵۷ دلار، قیمت نی‌شرت گپ حدود ۱۴۹ دلار و قیمت نی‌شرت ایچ‌اند‌ام حدود ۷۸۰ دلار است. خوب است بدانید که ترکیب نی‌شرت آرماتی از این فرار است: ۷۰٪ نایلون، ۲۵٪ پلی‌استر و ۵٪ الیستر. در صورتی که نی‌شرت‌های گپ و ایچ‌اند‌ام از کتان تهیه می‌شوند. درست است که



نی‌شرت‌های آرماتی طرح و دوخت بهتری دارند و روی آنها نوشته ساخت ایتالیا وجود دارد اما آیا این مسائل، دلیل خوبی برای تعیین قیمت ۲۵۷ دلاری برای یک نی‌شرت ساده به حساب می‌آیند؟ آرماتی به واسطه عرضه کت و شلوار، کیف و لباس شب زنانه به یک نام تجاری لوکس تبدیل شده است و این محصولات را با قیمت‌های چند هزار دلاری به فروش می‌رساند بنابراین، آرماتی نمی‌تواند قیمت نی‌شرت‌های خود را ۱۵ یا حتی ۱۰۰ دلار تعیین کند؛ زیرا در این صورت وجهه سایر محصولاتش خدشه‌دار می‌شود. آرنولد آرنلسون، مدیر بخش خرده‌فروشی موسسه مشاوره مدیریت کورت سالمون و مدیرعامل سابق سگس فیفت آونیو معتقد است که: «کسانی که نی‌شرت‌های آرماتی را می‌خرند، در حقیقت دنبال یک محصول لوکس و منحصر به فرد هستند نه به دنبال یک نی‌شرت ساده از نظر این افراد ارزش محصول تنها به کیفیت عملکرد با شبکه‌های توزیع آن برنمی‌گردد بلکه ارزش واقعی محصول زمانی مشخص می‌شود که محصول بتواند شما را از دیگران متمایز کند»^۹

آرزش ادراکی یک محصول، حتی یک محصول ساده مثل یک نی‌شرت مشکی، تا حدودی به روش عرضه بستگی دارد.

نگرش مصرف‌کنندگان به قیمت‌ها و روش‌های قیمت‌گذاری، در شرایط بحران اقتصادی به شدت تغییر می‌کند به گونه‌ای که بسیاری از مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند که دیگر نمی‌توانند سبک زندگی لوکس قبلی خود را ادامه دهند.^{۱۰} خریداران ترجیح می‌دهند به جای ارضای آرزوهایشان، اول نیازهایشان را ارضاء کنند. این امر بدین معنا است که آنها به سمت محصولاتی با قیمت‌های پایین‌تر سوق پیدا می‌کنند. مصرف‌کنندگان گرفتار در بحران اقتصادی، به شدت از مصرف تجمعاتی دوری می‌کنند و در نتیجه، فروش محصولات لوکس به شدت کاهش می‌یابد. حتی فروش محصولاتی که چندان لوکس نیستند نیز سخت‌تر می‌شود. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۰، بیش از ۱ میلیون آمریکایی ترجیح دادند برای درمان به خارج از آمریکا بروند زیرا هزینه‌های سفر به خارج و درمان در کشورهای دیگر، کمتر از هزینه‌های درمان در آمریکا است. این رونق حتی شرکت‌های بیمه درمانی را نیز به چالش کشانده است.^{۱۱} اما حتی در شرایط اقتصادی هم شرکت‌ها می‌توانند قیمت‌های بالایی را از مشتریان‌شان مطالبه کنند به شرط این که هم محصول‌شان، محصول بسیار خاصی و منحصر به فردی باشد و هم این که با نیازها و خواسته‌های گروه بزرگی از مشتریان منطبق باشد. به عنوان مثال، شرکت پانچی ارگانیک توانسته با استفاده از روند علاقه به محیط زیست و حفاظت از آن و با کمک بسته‌بندی‌های بسیار زیبای خود، صابون‌هایش را با قیمت ۸ دلار و روغن‌های خوراکی‌اش را با قیمت ۵۰ دلار بفروشد.^{۱۲}

از این‌رو، درک صحیح روان‌شناسی مشتریان و ادراکات آنها از قیمت محصولات به یکی از دغدغه‌های اصلی بازاریاب‌ها تبدیل شده است. بازاریاب‌ها بر این باورند که سه عامل بر درک مشتری از قیمت اثر می‌گذارد: قیمت‌های مرجع، رابطه قیمت-کیفیت و عده‌های پایانی قیمت‌ها.

قیمت‌های مرجع تحقیقات مختلف نشان می‌دهند که هر چند مشتریان حدود قیمت‌های محصولات و خدمات مختلف را می‌دانند اما هنگام خرید، تعداد بسیار کمی از مشتریان می‌توانند قیمت‌های حدودی را به درستی به خاطر بیاورند.^{۱۳} با این وجود، مشتریان هنگام بررسی محصولات مختلف، قیمت محصول را با قیمت‌های مرجع ذهنی یا با شواهد محیطی مثل نوشته قیمت مصرف‌کننده^{۱۴} مقایسه می‌کنند.^{۱۵}

اغلب خریداران، قیمت‌های مرجع مختلفی را مد نظر قرار می‌دهند (جدول ۱۴-۱). از این‌رو، فروشندگان سعی می‌کنند از قیمت‌های مرجع حداکثر استفاده را ببرند. به عنوان مثال، یک فروشنده می‌تواند با تعیین قیمت‌های بالا برای محصول یا خدمت خود به مشتری القا کند که شرکت در طبقه محصولات و خدمات لوکس قرار دارد. فروشگاه‌های خرده‌فروشی هم با جدا کردن بخش لباس‌های زنانه و تقسیم آن به بخش معمولی و لوکس، به مشتریان‌شان القا می‌کنند که لباس‌های بخش لوکس‌تر، با کیفیت‌تر هستند.^{۱۶} علاوه بر این، بازاریاب‌ها با ترفندهایی مثل «تولیدکننده، قیمت را بالا

جدول ۱۴-۱	قیمت‌های مرجع
• قیمت عادلانه (هزینه‌های ترمیمی ساخت و فروش محصول)	
• قیمت‌های رایج	
• آخرین قیمت پرداخت‌شده	
• قیمت‌های کره بالا (قیمت‌هایی که اکثر خریداران می‌پردازند)	
• قیمت‌های کره پایین (قیمت‌هایی که تعداد اندکی از خریداران حاضر به پرداخت آن هستند)	
• قیمت‌های رقبا	
• قیمت‌های آبی مورد انتظار	
• قیمت‌های تحبیبی	

منبع: Adapted from Russell S. Winer, Pricing, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006).

تعیین کرده است؛ یا «قیمت این محصول، قبلاً خیلی بالاتر بوده با «قیمت رقبا، خیلی بالاتر از قیمت ما است» سعی می‌کنند از مفهوم قیمت‌های مرجع، نهایت استفاده را ببرند.^{۱۲}

زمانی که مشتری، قیمت اعلامی یک محصول را با قیمت‌های مرجع مقایسه می‌کند ادراکات و تصورات مختلفی در ذهنش شکل می‌گیرد.^{۱۳} تحقیقات مختلف درباره قیمت‌های مرجع نشان می‌دهند که «غافلگیری‌های ناخوشایند» (قیمت‌های اعلامی بالاتر از قیمت‌های مرجع مشتری) در مقایسه با «غافلگیری‌های خوشایند» (قیمت‌های اعلامی کمتر از قیمت‌های مرجع مشتری)، بر تصمیم‌گیری‌های خرید مشتری تأثیر بیشتری می‌گذارند.^{۱۴} علاوه بر این، انتظارات مشتری هم در عکس‌العمل وی نسبت به قیمت‌ها نقش کلیدی را بر عهده دارند. به عنوان مثال، مشتری‌ای را در نظر بگیرید که در حراجی‌های اینترنتی، مثل ای‌بی، شرکت می‌کند. اگر این مشتری انتظار داشته باشد که قیمت محصول حراج‌شده در آینده کاهش خواهد یافت، قیمت پیشنهادی کمتری را اعلام می‌کند، اما اگر این انتظار وجود نداشته باشد، احتمالاً قیمت‌های بالاتری را پیشنهاد می‌کند.^{۱۵}

بازاریاب‌های حرفه‌ای سعی می‌کنند که خودشان قیمت‌های مرجع مشتری را تعیین کنند. به عنوان مثال، اگر شما یک قیمت بالا را به چند قیمت پایین تقسیم کنید، مشتری تصور می‌کند که محصول یا خدمت را با قیمت پائینی خریداری کرده است. به عنوان مثال، فرض کنید که حق اشتراک یک ساله یک مجله ۵۰۰ دلار است. حال اگر مدیران مجله اعلام کنند که حق اشتراک مجله ماهانه کمتر از ۵۰ دلار است، در چنین حالتی مشتری فکر می‌کند که قیمت کمتری را پرداخت می‌کند در صورتی که قیمت نهایی همان ۵۰۰ دلار است.^{۱۶}

رابطه قیمت-کیفیت بسیاری از مصرف‌کنندگان معتقدند که قیمت، نشان‌دهنده کیفیت محصول یا خدمت است. از این‌رو، برخی بازاریاب‌ها قیمت محصولات مثل عطر، خودروهای لوکس و لباس‌های قد روز شرکت آرمانی را به صورت آگاهانه‌ای بالا تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، هزینه ساخت یک بطری عطر ۱۰۰ دلاری ممکن است تنها ۱۰ دلار باشد اما کسی که این عطر را می‌خرد تا آن را به کسی هدیه دهد، در حقیقت می‌خواهد به طرف مقابلش ثابت کند که برای من با ارزش هستی!

رابطه قیمت-کیفیت درباره خودروها هم صادق و بسیار جالب است.^{۱۷} هر چه قیمت خودرویی بالاتر باشد، مشتری فرض می‌کند که خودرو با کیفیت‌تر است. با در نظر گرفتن این رابطه، تولیدکنندگان خودروهای لوکس، قیمت‌های خود را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که مشتری فرض کند ارزش این خودرو بسیار بیشتر از قیمت اعلامی شرکت است. زمانی که مشتری به اطلاعات صحیحی راجع به کیفیت واقعی یک خودرو دسترسی دارد، قیمت، به عامل کم‌اثرتری در رابطه با ارزیابی کیفی خودروها تبدیل می‌شود. در مقابل، وقتی که این اطلاعات در دسترس نیستند، این قیمت خودرو است که نقش مهمی را در ارزیابی کیفی آن ایفا می‌کند.^{۱۸}

برخی نام‌های تجاری خود را به عنوان محصولات «خاص و کمیاب» مطرح می‌کنند. هدف این نام‌های تجاری این است که بتوانند قیمت‌های بالای خود را توجیه کنند. به عنوان مثال، اکثر نام‌های تجاری تولیدکننده سبک، جواهرات، عطر و سایر محصولات لوکس از این استراتژی تبعیت می‌کنند. بازاریاب‌های این شرکت‌ها به خوبی می‌دانند که هر چه قیمت محصولاتشان را افزایش و عرضه را کاهش دهند، تقاضا هم افزایش می‌یابد. زیرا با عرضه کمتر محصولات لوکس، خریداران به این نتیجه می‌رسند که افراد کمتری می‌توانند محصول را بخرند و در نتیجه، حالت انحصاری و خاص بودن محصول خریداری‌شده بیشتر می‌شود.

عده‌های پایانی قیمت‌ها بسیاری از فروشندگان معتقدند که قیمت باید به یک عدد فرد ختم شود. به عنوان مثال، این دسته از فروشندگان بر این باورند که مثلاً یک محصول ۲۹۹ دلاری جز دسته محصولات ۲۰۰ دلاری طبقه‌بندی می‌شود نه جز دسته محصولات ۳۰۰ دلاری. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مشتریان عادت دارند قیمت را از چپ به راست تحلیل کنند و آن را رند نمی‌کنند.^{۱۹} علاوه بر این، برخی فروشندگان معتقدند که قیمت محصول باید به ۹ ختم شود؛ زیرا با این شیوه به مشتری القاء می‌شود که فروشنده تخفیف مناسبی را در تعیین قیمت مد نظر داشته است.



محصولی که مثلاً ۲٫۹۹ دلار قیمت گذاری می‌شود، ارزان‌تر از یک محصول ۳ دلاری ارزیابی می‌شود.

اما شرکت‌هایی که می‌خواهند قیمت‌های بالا و ذهنی را برای محصولات خود در نظر بگیرند، نباید از این روش تبعیت کنند.^{۳۶} با این وجود، نتایج یک بررسی نشان می‌دهد که با افزایش قیمت یک تی‌شرت از ۳۴ دلار به ۳۹ دلار، تقاضای آن تی‌شرت بیش از یک سوم افزایش یافت اما با افزایش قیمت همین محصول از ۳۴ دلار به ۴۴ دلار، تقاضا بدون تغییر ماند.^{۳۷}

قیمت‌هایی که به ۵ یا ۵ ختم می‌شوند هم در بازار رایج هستند. بازاریاب‌ها معتقدند قیمت‌هایی که به این دو عدد ختم می‌شوند راحت‌تر در ذهن مشتری ثبت می‌شوند و مشتری راحت‌تر آنها را به خاطر می‌آورد.^{۳۸} تحقیقات دیگری نشان داده‌اند که استفاده به جا و مناسب از تابلوها و نوشته‌های «حراج»، فروش محصول را افزایش می‌دهند. بر اساس این تحقیقات، حراج کل محصولات یک طبقه تأثیر بیشتری بر افزایش تقاضا دارد تا حراج تنها یک محصول از آن طبقه. از سوی دیگر، با گذشت زمان، اثر تابلوها و نوشته‌های حراج به مرور کاهش می‌یابد و حتی منفی می‌شود.^{۳۹}

اما بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که استفاده بیش از حد شرکت‌ها از تابلوهای حراج، یا قیمت‌هایی که به ۹ ختم می‌شوند، اثربخشی این استراتژی‌ها را به شدت کاهش داده است. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که استفاده از این استراتژی‌ها تنها زمانی مفید خواهد بود که: اطلاعات قیمتی مشتریان ضعیف باشد؛ مشتری، محصول را به تدریج خریداری کند؛ محصول جدید باشد؛ طراحی محصول مدام در حال تغییر باشد؛ قیمت‌ها فصل به فصل تغییر کنند؛ یا کیفیت و اندازه بسته‌بندی‌های محصول از یک فروشگاه به فروشگاه دیگر متغیر باشد.^{۴۰} افزون بر این، برخی شرکت‌ها در کنار تابلوها و نوشته‌های حراجی خود از عباراتی مثل «تنها تا سه روز» نیز استفاده می‌کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که این نوع حراج‌ها معمولاً اثر بیشتری بر افزایش تقاضا دارند تا حراج‌های بدون مدت.^{۴۱}

تعیین قیمت‌ها

شرکت‌ها زمانی که محصول جدیدی را به بازار معرفی می‌کنند، محصول فعلی‌شان را به بازارها یا شبکه‌های توزیع جدیدی عرضه می‌دارند یا قراردادهای جدید را امضا می‌کنند، باید قیمت‌های اولیه خود را تعیین کنند. در چنین شرایطی، شرکت باید جایگاه کیفی و قیمتی محصول یا نام تجاری خود را نیز مشخص کند.



هتل‌های متعلق شرکت هتل‌های زنجیره‌ای ماریوت، بر اساس قیمت و سطح خدمات‌شان تقسیم‌بندی می‌شوند.

اکثر شرکت‌ها بازارهای خود را به سه تا پنج بخش قیمتی تقسیم می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت هتل‌های زنجیره‌ای ماریوت در بخش‌بندی قیمتی بازار هدف بسیار دقیق عمل کرده و برای هر بخش قیمتی، نام تجاری خاصی را توسعه داده است: ویکشن ویلاز (بالاترین قیمت)، ماریوت مارکر (قیمت بالا)، ماریوت (قیمت بالایی رو به متوسط)، رنسانس (قیمت متوسط رو به بالا)، کورت یارد (قیمت متوسط)، تون پلیس سوئیتز (قیمت متوسط رو به پایین) و فیرفیلد این (قیمت پایین). مصرف‌کنندگان نیز معمولاً نام‌های تجاری موجود در یک بازار را بر اساس قیمتی که دارند، به لایه‌های مختلفی بخش‌بندی می‌کنند.^{۲۰} شرکت‌ها در تعیین قیمت‌های خود شش گام مهم را مد نظر قرار می‌دهند. جدول ۱۴-۲، این شش گام را به شما معرفی می‌کند.^{۲۱}

گام نخست: تعیین هدف‌های قیمت‌گذاری

در نخستین گام، شرکت باید درباره موضع‌یابی پیشنهاد بازاریابی خود در بازار تصمیم‌گیری کند. هر چه هدف‌ها و موضع شرکت در بازار روشن‌تر باشد، تعیین قیمت هم آسان‌تر است. هدف‌های پنج‌گانه قیمت‌گذاری عبارتند از: بقاء، به حداکثر رساندن سود فعلی، به حداکثر رساندن سهم بازار، کشیدن عصاره بازار و پیشرو شدن از نظر کیفیت.

بقا اگر شرکتی با رقابت شدید و ظرفیت تولید مازاد یا تغییرات مداوم خواسته‌های مصرف‌کنندگان مواجه باشد، هدف بقا را برای خود انتخاب می‌کند. تا جایی که قیمت، هزینه‌های متغیر و بخشی از هزینه‌های ثابت را پوشش می‌دهد، شرکت می‌تواند در بازار باقی بماند. بازاریاب‌ها معتقدند که بقاء، یک هدف کوتاه‌مدت است و در بلندمدت، اگر شرکت مورد نظر راهی برای بهبود وضعیت خود نیابد، با خطر حذف از بازار مواجه می‌شود.

به حداکثر رساندن سود فعلی بسیاری از شرکت‌ها، قیمت محصولات خود را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که سود فعلی‌شان حداکثر شود. این شرکت‌ها، با تخمین تقاضا و هزینه‌های خود در سطوح مختلف قیمت، قیمتی را انتخاب می‌کنند که سود جاری، نقدینگی یا نرخ بازگشت سرمایه آنها را حداکثر می‌کند. برای دستیابی به این هدف، شرکت باید تخمین خوبی از تقاضای احتمالی و ساختار هزینه‌ای خود داشته باشد. اما در عمل تخمین این دو عامل کار بسیار دشواری است. با تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت، شرکت از عملکرد و سودآوری بلندمدت خود و اثر سایر اجزای آمیخته بازاریابی، عکس‌العمل رقبا و محدودیت‌های قانونی غافل می‌شود.

گام‌های تعیین سیاست‌های قیمت‌گذاری	جدول ۱۴-۲
۱) تعیین هدف‌های قیمت‌گذاری	
۲) تخمین تقاضا	
۳) تخمین هزینه‌ها	
۴) تجزیه و تحلیل هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادات رقبا	
۵) انتخاب روش قیمت‌گذاری	
۶) انتخاب قیمت نهایی	

به حداکثر رساندن سهم بازار برخی شرکت‌ها به دنبال افزایش و حداکثر کردن سهم بازار خود هستند. این دسته از شرکت‌ها معتقدند که حجم فروش بیشتر، بهای تمام‌شده محصولات را کاهش و سود بلندمدت شرکت را افزایش می‌دهد. همچنین، این قبیل شرکت‌ها با فرض این که مشتریان هدف نسبت به قیمت حساس هستند، پایین‌ترین قیمت ممکن را انتخاب می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت نگراس ایترومتر منالهاست که برای رسیدن به این هدف قیمت‌گذاری، از روش **قیمت‌گذاری نفوذ در بازار** تبعیت می‌کند. از این‌رو، این شرکت کارخانه‌های تولیدی بزرگی را تأسیس و قیمت‌هایش را در پایین‌ترین سطح ممکن تعیین کرده است. در نتیجه، این شرکت توانسته سهم بازار خوبی را کسب کند و با افزایش فروش و تجربه خود، بازهم هزینه‌های تولیدی و قیمت‌های خود را کاهش دهد.

بازاریاب‌ها معتقدند که شرایط مناسب برای انتخاب این هدف عبارتند از: ۱) مشتریان هدف نسبت به قیمت حساس هستند و کاهش قیمت، سهم بازار شرکت را به شدت افزایش می‌دهد؛ ۲) با افزایش حجم فروش، هزینه‌های تولید و توزیع کاهش می‌یابد و ۳) قیمت‌های پایین از ورود رقبای بالقوه و بالفعل جدید به بازار هدف شرکت جلوگیری می‌کند.

کشیدن عصاره بازار شرکت‌هایی که فناوری‌های جدید و سطح بالایی را به بازار معرفی می‌کنند معمولاً ترجیح می‌دهند که عصاره بازار را بکشند. به عنوان مثال، سونی در امر کشیدن عصاره بازار شهرت دارد. این شرکت در مرحله معرفی محصولات یا فناوری‌های جدید خود، قیمت‌های بسیار بالایی را از مشتریان مطالبه می‌کند و به مرور زمان قیمت‌هایش را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۰ زمانی که سونی برای نخستین بار تلویزیون‌های پلاسمای خود را به بازار ژاپن معرفی کرد، قیمتی معادل ۴۳،۰۰۰ دلار را برای این تلویزیون‌ها در نظر گرفت. با این قیمت، سونی سود بسیار سرشاری را به دست آورد. با گذشت زمان، سونی قیمت این محصول را کاهش داد به نحوی که در سال ۱۹۹۳ قیمت آن به حدود ۶،۰۰۰ دلار و در سال ۲۰۰۷ به حدود ۱،۲۰۰ دلار کاهش یافت.

اگر رقبای اصلی شرکت قیمت‌های خود را کاهش دهند، پیروی از این استراتژی بسیار خطرناک خواهد بود. به عنوان مثال، زمانی که شرکت هلندی فیلیپس، تولیدکننده لوازم الکترونیکی مصرفی، تصمیم گرفت برای کسب سود بیشتر، قیمت دستگاه‌های ویدیوی خود را افزایش دهد، شرکت‌های ژاپنی با کاهش قیمت‌های خود، بازار اروپا را به سرعت از دست این شرکت خارج کردند و در نتیجه توانستند با افزایش حجم فروش‌شان، هزینه‌هایشان را به طور مستمر کاهش دهند.

علاوه بر این، مصرف‌کنندگانی که محصول جدید را در زمان معرفی و در بالاترین قیمت خریداری می‌کنند، خود را با خریدارانی که بعدها محصول را بسیار ارزان‌تر می‌خرند، مقایسه می‌کنند و در نتیجه، از شرکت و نرخ قیمت‌گذاری آن ناراضی می‌شوند. به عنوان مثال، وقتی که اپل فقط دو ماه پس از معرفی آی‌فون به بازار، قیمت آن را از ۶۰۰ دلار به ۴۰۰ دلار کاهش داد، ناراضی عمومی باعث شد تا شرکت به خریداران اولیه، ۱۰۰ دلار اعتبار برای خریدهای آتی اعطاء کند.^۳

بازاریاب‌ها معتقدند این هدف زمانی مفید خواهد بود که: ۱) تقاضای بالفعل برای محصول بسیار زیاد باشد؛ ۲) هزینه‌های تولیدی به حدی بالا نباشد که سود ناشی از تعیین قیمت‌های بالا را از بین ببرند؛ ۳) قیمت‌های بالا، سایر شرکت‌ها را به ورود به بازار تشویق نکند و ۴) محصول به گونه‌ای باشد که بتوان قیمت‌های بالایی آن را توجیه کرد.

پیشرو شدن از نظر کیفیت برخی شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که در بازاری که در آن حضور دارند، رهبری کیفیت را از آن خود کنند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌ها از استراتژی محصولات لوکس قابل خرید برای



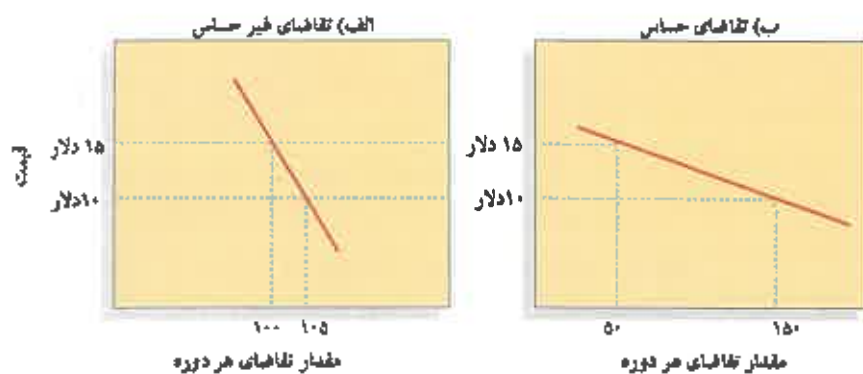
وقتی که اپل قیمت محصول جدید خود را تنها دو ماه بعد از معرفی آن به بازار کاهش داد، ناراضی بسیاری را میان مشتریان تولیدش ایجاد کرد.

همه تبعیت می‌کنند. طبق این استراتژی، شرکت محصول یا خدمت لوکس و با کیفیتی را به بازار عرضه می‌کند اما قیمت آن محصول یا خدمت را در حدودی تعیین می‌کند که بخش بزرگی از بازار توان خرید محصول یا خدمت را داشته باشند. شرکت‌های متعددی مثل کافه‌های استاریاکس (مالک قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای)، آودا (تولیدکننده شامپو)، ویکتوریا ز سیکرت (تولیدکننده لباس زیر زنانه)، بی.ام.و (خودروهای آلمانی) و ویکینگ (تولیدکننده لوازم آشپزخانه) خود را به عنوان شرکت‌های پیشرو از نظر کیفیت مطرح کرده‌اند.^{۳۳} این شرکت‌ها با ترکیب کیفیت، لوکس بودن و قیمت‌های بالا، مشتریان وفادار بسیاری را جذب کرده‌اند. شرکت‌های جورج گووس و آسولوت هم از طریق ارائه ویدکاهای بسیار خاص و اجرای برنامه‌های بازاریابی بسیار هوشمندانه، خود را به عنوان رهبر گوشه‌ای بسیار ویژه از بازار ویدکا معرفی کرده‌اند: مشتریانی که خواهان ویدکاهای بی‌رنگ، بی‌بو و خالص (بدون طعم‌دهنده) هستند.^{۳۴}

سایر هدف‌ها سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی ممکن است برای خود هدف‌های قیمتی دیگری را در نظر بگیرند. به عنوان مثال، اکثر دانشگاه‌ها هدف پوشش بخشی از هزینه‌ها را برای خود انتخاب کرده‌اند. برای رسیدن به این هدف، دانشگاه‌ها باید به دنبال جذب کمک‌های بخش‌های خصوصی و اعانه‌های سازمان‌های خیریه باشند. همچنین بسیاری از بیمارستان‌ها هدف پوشش کامل هزینه‌ها را برای خود انتخاب کرده‌اند؛ یا بسیاری از سالن‌های تئاتر، قیمت بلیت‌های خود را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که حداکثر مشتریان را جذب کنند. فارغ از هدف قیمت‌گذاری، شرکت‌هایی که قیمت‌گذاری را به عنوان ابزاری استراتژیک به کار می‌گیرند، در بلندمدت از شرکت‌هایی که قیمت‌گذاری را به عنوان وسیله‌ای برای پاسخگویی به محیط بازار و فشار هزینه‌ها به کار می‌برند، موفق‌تر و سودآورترند. به عنوان مثال، موزه‌های آثار هنری را در نظر بگیرید. این موزه‌ها فقط ۵٪ از درآمدهایشان را از محل بلیت‌فروشی تأمین می‌کنند، دلیل این کار این است که تعیین قیمت‌های بالا برای بلیت‌های ورودی، هم اعتبار اجتماعی آنها را خدشه‌دار می‌کند و هم کمک‌ها و اعانه‌های مالی به آنها را کاهش می‌دهد.

گام دوم: تخمین تقاضا

هر قیمتی منجر به سطح متفاوتی از تقاضا می‌شود و در نتیجه، بر هدف‌های بازاریابی شرکت اثر متفاوتی بر جای می‌گذارد. اقتصاددانان رابطه بین قیمت و تقاضا را در منحنی تقاضا نشان می‌دهند (شکل ۱۴-۱). در حالت عادی، تقاضا و قیمت رابطه‌ای معکوس دارند: هر چه قیمت افزایش می‌یابد، تقاضا کاهش می‌یابد. در مورد محصولات لوکس و با پرستیژ، منحنی تقاضا گاهی شیب صعودی پیدا می‌کند. به عنوان مثال، برخی شرکت‌های سازنده عطر وقتی که قیمت را افزایش می‌دهند، با افزایش تقاضا مواجه می‌شوند؛ زیرا برخی خریداران، قیمت‌های بالاتر را نشانه محصول بهتر می‌دانند. با این حال، اگر قیمت بسیار بالا تعیین شود، سطح تقاضا به شدت کاهش می‌یابد.



شکل ۱۴-۱ تقاضای غیر حساس و حساس

حساسیت قیمتی منحنی تقاضا نشان‌دهنده مقدار خرید احتمالی بازار در قیمت‌های مختلف است. این منحنی بیانگر مجموع واکنش‌های مصرف‌کنندگان مختلف با حساسیت‌های قیمتی متفاوت است. نخستین گام در تعیین تقاضا، درک نقش حساسیت قیمتی است. در حالت کلی، مصرف‌کنندگان نسبت به قیمت کالاهای ارزان یا کالاهایی که به ندرت خریداری می‌کنند، حساسیت کمتری دارند. افزون بر این، حساسیت نسبت به قیمت، زمانی کاهش می‌یابد که (۱) تعداد محصولات جانشین یا رقیب بسیار محدود باشد؛ (۲) مصرف‌کنندگان به سختی متوجه قیمت‌های بالاتر باشند؛ (۳) مصرف‌کنندگان به کندی عادات‌های خرید خود را تغییر دهند؛ (۴) مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند که قیمت‌های بالاتر عادلانه و قانع‌کننده هستند و (۵) قیمت، بخش کوچکی از هزینه‌های خرید محصول، راه‌اندازی و تعمیر و نگهداری آن را تشکیل می‌دهد.

شرکت در صورتی می‌تواند قیمت‌های بالاتری را از مشتریان مطالبه کند و مشتریان نیز آن قیمت‌ها را بپردازند که بتواند مشتریان را قانع کند که کم‌ترین هزینه‌های کلی مالکیت محصول را پیشنهاد کرده است. متأسفانه، بازاریاب‌ها به ارزش کلی‌ای که محصول برای مشتری به همراه دارد، توجه نمی‌کنند و تنها بر ویژگی‌های محصول خود تمرکز می‌کنند. بازاریاب‌ها، خدمات اضافی همراه محصول را به عنوان وسیله‌ای برای افزایش فروش به کار می‌برند، نه به عنوان وسیله‌ای که ارزش کلی محصول را افزایش می‌دهد و در نتیجه، می‌توان قیمت‌های بالاتری را از مشتری مطالبه کرد. از این رو، تام نایجل، یکی از متخصصان قیمت‌گذاری، معتقد است: «اشتباه رایجی که اکثر شرکت‌ها در سال‌های اخیر مرتکب شده‌اند این است که با هدف متمایز کردن نام تجاری خود، خدمات اضافی را به مشتریان ارائه می‌کنند بدون آن که بابت این خدمات اضافه، مبلغی را از مشتری مطالبه کنند»^{۳۵}.

مسئله همه شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که با مشتریانی سر و کار داشته باشند که نسبت به قیمت‌ها حساسیت کمتری دارند. جنول ۱۴-۳، برخی از عوامل کاهش حساسیت قیمتی مصرف‌کنندگان را فهرست کرده است. از سوی دیگر، امروزه اینترنت به عنوان عاملی شناخته می‌شود که حساسیت قیمتی را افزایش داده است. تحقیقات متعدد نشان می‌دهند که در بازارهای رقابتی مثل بازار خودرو یا بیمه، خریداران با جستجو در اینترنت، ارزان‌ترین محصول یا خدمت را پیدا می‌کنند. خریداران خودرو می‌توانند با گشت و گذار در وبسایت‌های اینترنتی مختلف، خودرو مورد نظرشان را با کمترین قیمت و بهترین شرایط پرداخت، پیدا کنند.^{۳۶} همانطور که متوجه شدید، خریداران برای این که بتوانند کمترین قیمت را پیدا کنند، باید به وبسایت‌های مختلفی سر بزنند و این دقیقاً کاری است که بسیاری از خریداران آن را انجام نمی‌دهند. نکته مهم دیگر این است که هدف گرفتن مشتریان حساس به قیمت، مثل بافای گذاشتن پول روی میز می‌ماند (منظور، صرف‌نظر کردن از قیمت می‌باشد).

عوامل کاهش حساسیت نسبت به قیمت	جدول ۱۴-۳
محصولی که بسیار متمایز است.	
خریدارانی که از وجود محصولات جانشین آگاهی ندارند.	
خریدارانی که به راحتی نمی‌توانند کیفیت محصولات جانشین را مقایسه کنند.	
زمانی که هزینه خرید محصول بخش کوچکی از درآمدهای خریداران را تشکیل می‌دهد.	
هنگامی که هزینه خرید محصول بخش کوچکی از هزینه محصول نهایی را تشکیل می‌دهد.	
زمانی که فرد دیگری غیر از خود خریدار بخشی از هزینه خرید محصول را می‌پردازد.	
هنگامی که محصول خریداری‌شده همراه با محصولاتی که پیش از این خریداری شده‌اند، استفاده می‌شود.	
هنگامی که خریدار فرض می‌کند که محصول یک محصول بسیار با کیفیت، پرمیو یا منحصر به فرد است.	
زمانی که خریداران نمی‌توانند محصول را نگه‌داری (لبار) کنند.	

منبع: Based on information from Thomas L. Nagle, John F. Hogan, and Anselm Zeng, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001. Printed and electronically reproduced by permission of Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

برآورد مدلی تقاضا اکثر شرکت‌ها برای برآورد منحنی تقاضای محصولات و خدمات خود از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند:

- **نمونه‌گیری:** در این روش، شرکت از مشتریان خود می‌خواهد که میزان خریدشان در قیمت‌های مختلف را بیان کنند. خطای احتمالی این روش این است که مشتریان معمولاً برای نشویق شرکت به کاهش قیمت، مقدار خرید خود در قیمت‌های پایین‌تر را بالاتر از میزان واقعی بیان می‌کنند.^{۳۷}
- **آزمایش قیمت:** در این روش، شرکت قیمت محصول مشابهی را در یک مغازه یا یک منطقه جغرافیایی تغییر می‌دهد و اثرات آن بر میزان تقاضا را می‌سنجد. برخی شرکت‌ها برای آزمایش قیمت از اینترنت استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، برخی وب‌سایت‌های اینترنتی قیمت‌های مختلفی را به تعداد مشخصی از بازدیدکنندگان خود پیشنهاد می‌کنند (به طور مثال، ۱۰ دلار به ۴۰ نفر اول، ۱۲ دلار به ۴۰ نفر بعدی و به همین ترتیب) و با این شیوه، اثر قیمت بر تقاضا را می‌سنجند. شرکت‌ها در استفاده از این روش باید مراقب بدبین شدن مشتری و از دست دادن وی باشند.^{۳۸}
- **تجزیه و تحلیل آماری:** در این روش، شرکت رابطه بین قیمت‌ها، میزان فروش و سایر عوامل موثر بر تقاضا در گذشته را به صورت آماری بررسی می‌کند. بعد از تعیین رابطه، شرکت‌ها می‌توانند رابطه گذشته را به زمان حال تعمیم دهند. طراحی مدل آماری مناسب مستلزم به کارگیری فنون آماری پیچیده‌ای است و هر کسی نمی‌تواند این کار را به راحتی انجام دهد.

پشرفت فناوری‌های رایانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی، کار بازاریاب‌ها در زمینه تخمین تقاضا را آسان‌تر کرده است. به عنوان مثال، شرکت داون رید، مالک داروخانه‌های زنجیره‌ای در آمریکا که دفتر مرکزی آن در نیویورک است، با تجزیه و تحلیل اطلاعات پایگاه‌های داده‌ای خود به نتایج جالبی دست یافته است: میزان تقاضا برای پوشک بچه با سن بچه رابطه مستقیم دارد. با درک این رابطه، شرکت قیمت پوشک مخصوص نوزاد را افزایش و قیمت پوشک مخصوص کودکان را کاهش داد. با این شیوه، درآمد شرکت از محل فروش پوشک بچه ۲۷٪ افزایش یافت.

در بررسی رابطه بین قیمت و تقاضا، محقق بازاریابی باید عوامل مختلف موثر بر این رابطه را کنترل کند. عکس‌العمل رقبا قطعاً بر میزان تقاضا تأثیر می‌گذارد.^{۳۹} افزون بر این، اگر شرکت علاوه بر قیمت، سایر عوامل آمیخته بازاریابی خود را نیز تغییر دهد، بررسی جداگانه تأثیر قیمت بر تقاضا بسیار سخت می‌شود.

کنش قیمت تقاضا بازاریاب‌ها باید حساسیت یا تغییر تقاضا در مقابل تغییر قیمت را نیز بررسی کنند. به عنوان مثال، دو نمودار شکل ۱۴-۱ را در نظر بگیرید. در نمودار الف، با افزایش قیمت از ۱۰ دلار به ۱۵ دلار، تقاضای محصول کمی کاهش یافته و از ۱۰۵ واحد به ۱۰۰ واحد رسیده است. در نمودار ب، افزایش قیمت به همان میزان، تقاضا را به شدت کاهش داده به نحوی که تقاضا از ۱۵۰ واحد به ۵۰ واحد رسیده است. در حالتی که با تغییر قیمت، تقاضا تغییر چندانی نمی‌کند (مثل نمودار الف) شرکت با تقاضای غیرحساس مواجه است. اما چنانچه با تغییر قیمت، تقاضا به شدت تغییر کند (مثل نمودار ب) شرکت با تقاضای حساس مواجه است.

در شرایطی که تقاضا بسیار حساس است، شرکت می‌تواند با کاهش قیمت، تقاضا برای محصولات و خدمات را به شدت افزایش دهد. در چنین شرایطی، اکثر شرکت‌ها کاهش قیمت را مد نظر قرار می‌دهند؛ زیرا به خوبی می‌دانند که با کاهش قیمت و افزایش چند برابری تقاضا، در نهایت درآمد شرکت افزایش خواهد یافت. اما این قانون زمانی حاکم خواهد بود که هزینه‌های تولید محصول با افزایش حجم تولید، کاهش یابد.^{۴۰}

کشش قیمتی تقاضا به مقدار و جهت تغییر قیمت وابسته است. به عبارت دیگر، ممکن است کاهش اندک قیمت بر تقاضا اثر چندانی نداشته باشد اما کاهش شدید قیمت، تقاضا را به شدت افزایش دهد. از این‌رو، اقتصاددانان بر این باورند که قیمت‌ها در محدوده‌های بی‌تفاوتی قرار دارند، یعنی تغییر اندک قیمت ممکن است تأثیری بر افزایش تقاضا نداشته باشد یا تأثیر آن بسیار کم باشد.

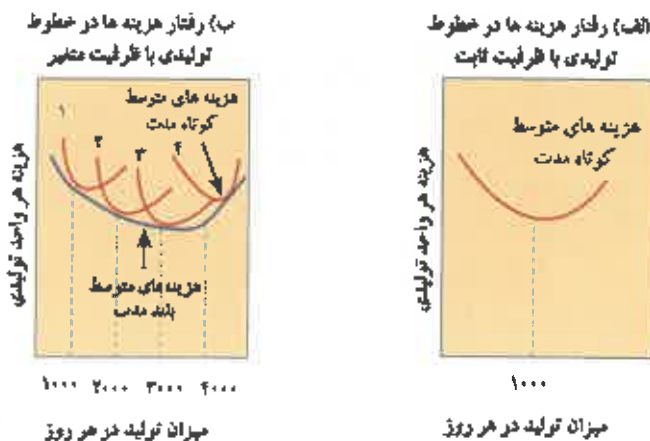
در نهایت این که، کسب قیمتی تقاضا در کوتاهمدت با کسب قیمتی تقاضا در بلندمدت متفاوت است. خریداران ممکن است همچنان از فروشنده‌ای که قیمت‌هایش را افزایش داده است، خرید کنند، اما به تدریج و با گذشت زمان، خریداران منابع خرید خود را تغییر می‌دهند. در چنین حالتی، کسب قیمتی تقاضا در کوتاهمدت، کم، ولی در بلندمدت، زیاد است. حالت عکس این شرایط نیز اتفاق می‌افتد: خریداران منبع خرید خود را به دلیل افزایش قیمت‌ها، تغییر می‌دهند اما در بلندمدت باز هم به همان منبع مراجعه می‌کنند. از این‌رو، بازاریاب‌ها بر این عقیده‌اند که برای بررسی دقیق اثر تغییرات قیمتی بر تقاضا باید عامل زمان نیز در نظر گرفته شود. بررسی و مرور جامع تحقیقات ۴۰ سال اخیر درباره رابطه قیمت و تقاضا و منحنی کسب قیمتی، یافته‌های جذیبی را آشکار کرده است:^{۲۹}

- میانگین کسب قیمتی تقاضا در محصولات، بازارها و زمان‌های مختلف مساوی است با ۶۶٪.
- محصولات مصرفی با دوام در مقایسه با سایر محصولات، کسب قیمتی تقاضای بالاتری دارند. کسب قیمتی تقاضا در مراحل معرفی و رشد محصول، بیشتر از کسب قیمتی تقاضا در مراحل بلوغ و افول محصول است.
- افزایش نرخ تورم به افزایش کسب قیمتی تقاضا در کوتاهمدت منجر می‌شود.
- کسب قیمتی محصولاتی که حراج شده‌اند، حداقل در کوتاهمدت، بیشتر از کسب قیمتی محصولاتی است که به صورت عادی به فروش می‌روند (این رابطه در بلندمدت، عکس می‌شود).
- کسب قیمتی تقاضای یک محصول مشخص بیشتر از کسب قیمتی تقاضای یک خط محصول است.

گام سوم: تخمین هزینه‌ها

تقاضا، حداکثر قیمتی را که شرکت می‌تواند برای محصولات خود در نظر بگیرد، تعیین می‌کند. از سوی دیگر، هزینه‌ها هم حداقل قیمت ممکن را مشخص می‌کنند. شرکت‌ها مایلند قیمتی را تعیین کنند که هزینه‌های مختلف مانند هزینه‌های تولید، توزیع و فروش را پوشش دهد و برای کار و ریسکی که پذیرفته‌اند، بازده معقولی داشته باشد.

الگوی هزینه‌ها و سطح تولید هزینه‌های شرکت به دو صورت خود را نشان می‌دهند: هزینه‌های ثابت و متغیر. **هزینه‌های ثابت** (یا همان هزینه‌های صریح) هزینه‌هایی هستند که با تغییر میزان تولید یا فروش، تغییر نمی‌کنند. به عنوان مثال، شرکت باید هزینه‌های اجاره، بهره، سوخت و حقوق کارکنانش را بدون توجه به میزان تولید پرداخت کند. **هزینه‌های متغیر** هزینه‌هایی هستند که با تغییر میزان تولید یا فروش، تغییر می‌کنند. به عنوان مثال، هزینه‌های متغیر یک ماشین‌حساب ساخت شرکت تگزاس اینسترومنت عبارتند از: هزینه پلاستیک مصرفی، هزینه ویزپردازنده‌های مورد استفاده و هزینه بسته‌بندی. با این که این هزینه‌ها برای هر واحد محصول ثابت هستند اما با تغییر حجم تولید، مجموع این هزینه‌ها تغییر می‌کند. به همین دلیل است که این هزینه‌ها را هزینه‌های متغیر نامیده‌اند. **هزینه‌های کل** به معنی جمع هزینه‌های ثابت و متغیر در سطوح تولیدی مختلف است. هزینه متوسط عبارت است از هزینه هر واحد محصول در سطوح تولیدی مختلف؛ به عبارت دیگر، هزینه متوسط مساوی است با هزینه‌های کل تقسیم بر تعداد محصولات تولیدشده. شرکت‌ها سعی می‌کنند قیمتی را تعیین کنند که هزینه‌های کل تولیدی را پوشش دهد. شرکت‌ها برای قیمت‌گذاری درست و هوشمندانه، باید از میزان تغییر هزینه‌های کل در سطوح تولیدی مختلف آگاهی داشته باشند. به عنوان مثال، فرض کنید خط تولید ماشین‌حساب‌های شرکت تگزاس اینسترومنت به گونه‌ای است که می‌تواند روزانه ۱،۰۰۰ عدد ماشین‌حساب تولید کند. با نزدیک شدن سطح تولید به ۱،۰۰۰ عدد در روز، هزینه متوسط تولید یک ماشین‌حساب کاهش می‌یابد، زیرا هزینه‌های ثابت بر تعداد بیشتری از محصولات تقسیم می‌شوند. اما، با عبور تعداد ماشین‌حساب‌های تولیدی از مرز ۱،۰۰۰ عدد در یک روز، هزینه متوسط تولید یک ماشین‌حساب در کوتاهمدت افزایش می‌یابد، زیرا کارایی تولیدی شرکت کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، در صورت تولید بیش از ۱،۰۰۰ واحد در روز، کارگران باید بیشتر کار کنند و در نتیجه دستمزد کارگران بیشتر می‌شود و دستگاه‌ها به دلیل فعالیت زیاد مرتب خراب می‌شوند. (به بخش الف شکل ۲-۱۲ توجه کنید)

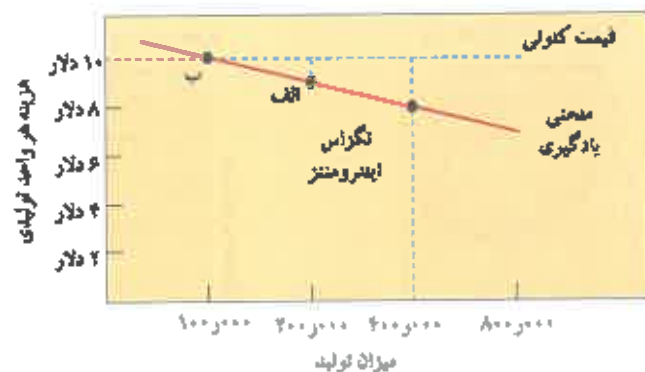


شکل ۱۴-۲ هزینه‌های متوسط هر واحد تولیدی در سطوح مختلف تولید در زمان‌های مختلف

اگر تگزاس اینسترومنتز به این نتیجه برسد که می‌تواند روزانه ۲,۰۰۰ ماشین حساب را به فروش برساند، باید ظرفیت تولیدی خود را افزایش دهد. با افزایش ظرفیت تولیدی به ۲,۰۰۰ ماشین حساب در روز، ضمن افزایش کارایی سیستم‌های تولیدی، هزینه متوسط تولید یک ماشین حساب در مقایسه با زمان تولید ۱,۰۰۰ عدد در روز نیز کاهش می‌یابد. برای درک بهتر این مساله به شکلی بخش ب شکل ۱۴-۲ توجه کنید. در حقیقت، کارایی سیستم‌های تولیدی تگزاس اینسترومنتز با افزایش ظرفیت تولیدی به ۳,۰۰۰ عدد در روز بهبود می‌یابد. اما با افزایش ظرفیت تولیدی به ۴,۰۰۰ عدد در روز، کارایی سیستم‌های تولیدی شرکت کاهش می‌یابد، زیرا: تعداد کارگران به حدی زیاد می‌شود که مدیریت کردن آنها بسیار سخت خواهد بود. همچنین به دلیل افزایش حجم فعالیت‌های شرکت، سرعت و بهره‌وری نیز کاهش می‌یابد. طبق بخش ب شکلی ۱۴-۲، بهترین ظرفیت تولیدی برای تگزاس اینسترومنتز همان ظرفیت تولیدی ۳,۰۰۰ عدد در روز است.

شرکت‌ها علاوه بر هزینه‌های تولیدی، هزینه‌های دیگری را نیز پرداخت می‌کنند. شرکت‌ها برای محاسبه دقیق میزان سود ناشی از فروش محصول یا خدمت به گروهی از فروشندگان یا مشتریان خاص، از روش حسابداری **بهای تمام‌شده بر مبنای عملکرد** استفاده می‌کنند (نه از روش‌های محاسبه بهای تمام‌شده سستی و استاندارد). در روش حسابداری بهای تمام‌شده بر مبنای عملکرد، همانگونه که در فصل ۵ ذکر کردیم، شرکت سعی می‌کند که هزینه‌های واقعی رابطه با گروه‌های مختلف مشتریان را محاسبه کند. به عنوان مثال، در این روش، شرکت هزینه‌های اداری، بازاریابی، حمل و نقل و سایر هزینه‌های ارتباط با گروه‌های مشتریان را به همان گروه تخصیص می‌دهد (نه به کل هزینه‌های ثابت و تقسیم مساوی آن بین تمامی گروه‌های مشتریان). به عبارت دیگر، هزینه‌های ثابت و متغیر ارتباط با هر مشتری (گروه مشتریان) به همان مشتری (گروه) اختصاص می‌یابد.

تولید تیرتیر فرض کنید که تگزاس اینسترومنتز ظرفیت تولیدی خود را به ۳,۰۰۰ دستگاه در روز افزایش داده است. با افزایش تجربه این شرکت در تولید ماشین حساب‌های دستی، روش‌های تولیدی و کاری شرکت بهبود می‌یابند؛ تجربه کاری کارگران شرکت افزایش می‌یابد؛ جریان کار و مبادله مواد اولیه سریع‌تر می‌شود و هزینه‌های خرید مواد اولیه کاهش می‌یابد. در نتیجه، همانطور که در شکلی ۱۴-۳ مشاهده می‌کنید، با افزایش تجربه و مهارت شرکت در تولید محصولی خاص، هزینه‌های متوسط تولید یک واحد آن محصول کاهش می‌یابد. طبق شکلی ۱۴-۳، هزینه تولید نخستین ۱۰۰,۰۰۰ ماشین حساب، ۱۰ دلار به ازای هر واحد است. پس از این که شرکت ۲۰۰,۰۰۰ ماشین حساب نخست خود را تولید کرد، هزینه متوسط تولید یک واحد به حدود ۹ دلار می‌رسد. پس از تجمیع تجربه‌های شرکت و تولید ۴۰۰,۰۰۰ دستگاه، هزینه متوسط تولید یک واحد به حدود ۸ دلار کاهش پیدا می‌کند. اقتصاددانان مفهوم اثر افزایش تجربه تولیدی شرکت بر کاهش هزینه متوسط تولید یک واحد را **اثر متحنی تجربه** یا **اثر متحنی یادگیری** نامیده‌اند.



شکل ۱۴-۳ منحنی یادگیری

حال فرض کنید که سه شرکت تگزاس اینسترومنتز، الف و ب در بازار ماشین حساب‌های دستی با یکدیگر رقابت می‌کنند. طبق شکل ۱۴-۳، متوسط هزینه‌های تولیدی تگزاس اینسترومنتز از دو شرکت دیگر کمتر و حجم تولیدی این شرکت از دو شرکت الف و ب بیشتر است. اگر این سه شرکت محصولاتشان را به قیمت ۱۰ دلار به فروش برسانند، تگزاس اینسترومنتز روی هر ماشین حساب ۲ دلار و شرکت الف حدود ۱ دلار سود می‌کند ولی شرکت ب هیچ سودی را کسب نمی‌کند و در حقیقت در نقطه سر به سر قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی، هوشمندانه‌ترین حرکت تگزاس اینسترومنتز این است که قیمت خود را به ۹ دلار کاهش دهد. در این صورت، شرکت ب از بازار حذف می‌شود و شرکت الف هم در شرایط سر به سر قرار می‌گیرد و ممکن است تصمیم بگیرد که بازار را ترک کند. یا این کار، تگزاس اینسترومنتز مهم بازار شرکت ب (و احتمالاً شرکت الف) را تصاحب می‌کند. همچنین، مشتریانی که نسبت به قیمت حساس هستند با آگاهی از کاهش قیمت، وارد بازار می‌شوند. در نتیجه تگزاس اینسترومنتز می‌تواند حجم تولید خود را افزایش دهد. با این کار، هزینه‌های متوسط شرکت کاهش و سود شرکت در همان قیمت ۹ دلار، افزایش می‌یابد. جالب است بدانید که تگزاس اینسترومنتز سالهاست که از همین روش قیمت‌گذاری استفاده و رقبای خود را از بازار خارج می‌کند.

با این حال، قیمت‌گذاری بر مبنای منحنی یادگیری، ریسک‌های خاصی را نیز به همراه دارد: کاهش قیمت محصولات ممکن است به وجه محصول صدمه بزند و آن را به عنوان یک محصول ارزان و بی ارزش مطرح کند. اجرای این استراتژی زمانی مفید خواهد بود که رقبای شرکت، شرکت‌های ضعیفی باشند؛ اما همیشه این گونه نیست. افزون بر این، برای اجرای موفقیت‌آمیز این روش، شرکت باید با گسترش تأسیسات تولیدی، ظرفیت تولیدی خود را افزایش دهد. اگر در این شرایط، رقیب جدیدی با فناوری پیشرفته‌تری وارد بازار شود، شرکتی که از این استراتژی تبعیت کرده است با مشکلات جدی‌ای مواجه می‌شود.

اکثر شرکت‌ها در ترسیم منحنی‌های یادگیری خود بر هزینه‌های تولیدی تمرکز می‌کنند در حالی که سایر هزینه‌های شرکت مانند هزینه‌های بازاریابی هم با افزایش تجربه شرکت، کاهش می‌یابند. به عنوان مثال، اگر سه شرکت مورد نظر ما، پول هنگفتی را در برنامه‌های بازاریابی‌شان سرمایه‌گذاری کنند، شرکتی که سابقه بیشتری در زمینه بازاریابی ماشین‌های حساب دارد، موفق‌تر از سایرین عمل می‌کند و می‌تواند هزینه‌های بازاریابی‌اش را کاهش دهد. در این میان، شرکت با تجربه‌تر، در مقایسه با سایر رقبایش، کمتر هزینه می‌کند اما درآمد بیشتری به دست می‌آورد ولی رقبایش، با هزینه‌های بیشتری، همان درآمد را به دست می‌آورند.^{۳۳}

هزینه‌یابی بر مبنای هدف هزینه‌های شرکت با افزایش تجربه و تولید شرکت تغییر می‌کنند. علاوه بر این، هزینه‌های شرکت بر اساس تلاش‌های متمرکز طراحان، مهندسان و مسئولان خرید شرکت برای کاهش هزینه‌ها از

طریق **هزینه‌یابی** بر مبنای هدف نیز تغییر می‌کنند.^{۲۹} طبق این روش، شرکت ابتدا با تحقیقات بازاریابی گسترده و در نظر گرفتن میزان تقاضای احتمالی و قیمت محصولات رقیب، ویژگی‌های محصول جدید و قیمتی که مشتریان حاضرند بابت خرید محصول بپردازند را مشخص می‌کند. در مرحله بعد، شرکت حاشیه سود مورد نظر خود را از قیمت تعیین شده کم می‌کند تا در نهایت هزینه‌های مورد نظر برای توسعه محصول جدید مشخص شود.

در این روش، شرکت باید تمامی بخش‌های هزینه‌ها را از قبیل طراحی، مهندسی، تولید و فروش را مدنظر قرار دهد. همچنین، شرکت سعی می‌کند هزینه‌های عرضه محصول را تا حد هزینه‌های هدف که در مرحله قبلی تعیین شده بود، کاهش دهد. اگر شرکت به این نتیجه برسد که کاهش هزینه‌ها تا حد هزینه‌های هدف امکان‌پذیر نیست، باید فرایند توسعه محصول جدید را متوقف کند، زیرا با افزایش بیش از حد مجاز هزینه‌ها، شرکت نمی‌تواند محصول را با قیمت مد نظر مشتریان به فروش برساند و سود مورد نظرش را کسب کند. به عنوان مثال، وقتی که شرکت کن آگرا فودز تصمیم گرفت برای جبران افزایش هزینه‌ها، قیمت غذاهای منجمد بنگوئیت خود را افزایش دهد، متوسط قیمت محصولات مختلف این نام تجاری از ۱ دلار به ۲۵ دلار افزایش یافت. اما وقتی که فروش این نام تجاری به شدت افت کرد، مدیریت ارشد تصمیم گرفت میانگین قیمت را به همان ۱ دلار کاهش دهد و ۲۵۰ میلیون دلار افزایش هزینه‌ها را به روش‌های دیگری مثل کاهش هزینه‌های مختلف، جبران کند. شرکت برای این کار، فرایند خرید و تدارکات خود را متمرکز کرد، از مواد اولیه ارزان‌تری استفاده کرد و وزن محصولات خود را اندکی کاهش داد.^{۳۰}

شرکت‌ها به روش‌های مختلفی، هزینه‌هایشان را کاهش می‌دهند.^{۳۱} به عنوان مثال، جنرال میلز برای کاهش هزینه‌های نام تجاری همبرگر هلیز خود، تنوع این محصول را از ۷۵ نوع به ۴۵ نوع و تنوع ماکارانی‌های خود را از ۳۰ شکل به ۱۰ شکل کاهش داد. شرکت همچنین با کاهش تنوع رنگ بسته‌بندی ماست‌های یوگرت خود، سالانه حدود ۲ میلیون دلار صرفه‌جویی می‌کند. برخی شرکت‌ها، آموخته‌های خود از عرضه محصولات ارزان‌قیمت در کشورهای در حال توسعه مثل هند را در کشورهای توسعه‌یافته نیز بکار می‌گیرند. به عنوان مثال، سیسکو برای کاهش هزینه‌هایش، مهندسين آمریکایی را زیر نظر مهندسين ارشد هندی به کار می‌گیرد. برخی شرکت‌ها مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلدی هم با کمک فعالیت‌های جهانی‌شان، هزینه‌هایشان را کاهش می‌دهند.

آلدی شرکت آلمانی آلدی برای کاهش هزینه‌هایش از فرمولی جهانی تبعیت می‌کند. این شرکت در تمامی فروشگاه‌هایش در سراسر جهان، فقط ۱۰۰۰۰ نوع خوراکی و لوازم منزل را عرضه می‌کند در حالی که رقبای شرکت مثل رولال آهولد بیش از ۲۰۰۰۰۰ نوع محصول را عرضه می‌کنند. علاوه بر این، بیشتر این محصولات هم با نام تجاری و بسته‌بندی اختصاصی آلدی عرضه می‌شوند. با این کار، آلدی کنترل خود روی کیفیت محصولات و قیمت آنها را به شدت افزایش داده و فرایندهای تامین و تدارکات خود را نیز به شدت ساده کرده و در نتیجه، حاشیه سود خود را افزایش داده است. با این روش، آلدی درآمد سالانه خود از بیش از ۸۰۳۰۰ فروشگاه در سراسر جهان را به حدود ۶۰ میلیارد دلار رسانده است.^{۳۲}

گام چهارم: تجزیه و تحلیل هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادات بازاریابی رقیب

بعد از تعیین محدوده قیمتی حاصل از برآورد تقاضا و تخمین هزینه‌های مختلف، شرکت در این گام باید هزینه‌ها، قیمت‌ها و عکس‌العمل‌های احتمالی رقیب نسبت به قیمت اعلامی شرکت را بررسی کند. در نخستین مرحله، شرکت باید قیمت‌های نزدیک‌ترین رقیبش را تجزیه و تحلیل کند. اگر پیشنهاد بازاریابی شرکت حاوی ویژگی‌ها و مزایایی است که پیشنهاد بازاریابی نزدیک‌ترین رقیب فاقد آن است، شرکت می‌تواند ارزش این دسته از ویژگی‌ها و مزایا از نظر مشتریان هدف را تعیین و این ارزش را به قیمت نزدیک‌ترین رقیب خود اضافه کند. اما چنانچه پیشنهاد



نکن اگر با خبری معرجه شده است که نمی تواند قیمت غذاهای منجمد بنکوئست خود را بیشتر از ۱ دلار تعیین کند.

بازاریابی نزدیکترین رقیب شرکت حاوی ویژگی ها و مزایایی است که پیشنهاد بازاریابی شرکت فاقد آن است، شرکت باید ارزش این دسته از ویژگی ها و مزایا را از قیمت خود کم کند. با این کار، شرکت می تواند تصمیم بگیرد که قیمتی بیشتر، برابر یا کمتر از نزدیکترین رقیب از مشتریان مطالبه کند یا نه. اعلام قیمت محصول جدید یا تغییر قیمت محصولات موجود با عکس العمل مشتریان، رقبای توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه و حتی دولت مواجه می شود. اگر تعداد رقبای کم باشد، محصولات موجود در بازار مشابه و همگن باشند و مشتریان از وجود محصولات مختلف خبر داشته باشند، عکس العمل رقبای در مقابل قیمت های شرکت شدیدتر از حالت های دیگر خواهد بود، به ویژه این که اگر رقبای مثل گرین وُرکز در موقعیت بهتری قرار داشته باشند.

گرین وُرکز با این که بازار مواد شوینده طبیعی توسط یونیت چیریشن ابداع و رهبری می شد اما امروزه گرین وُرکز حدود ۴۴ درصد از بازار را در اختیار دارد. سید محصول گرین وُرکز از ۱۰ ماده شوینده کاملاً طبیعی تشکیل شده است. مواد اولیه این محصولات، مولدی کاملاً طبیعی و سازگار با محیط زیست هستند؛ بسته بندی های این محصولات، بسته بندی هایی قابل بازیافت هستند؛ و از همه مهم تر، این محصولات هیچ اثر سوتی روی حیوانات و گیاهان ندارند. با این که شرکت اولین شوینده طبیعی خود را حدود ۲۰ سال پیش به بازار معرفی کرده اما توانست طی این سال ها و با تبعیت از یک استراتژی اصلی، سید محصولات خود را دو برابر کند. استراتژی اصلی گرین وُرکز عبارت است از: «عرضه شوینده های طبیعی با قیمتی عادلانه و مناسب برای مصرف کنندگان، توزیع کننده و محیط زیست». شرکت، قیمت محصولاتش را تنها ۱۰ تا ۲۰ درصد گران تر از شوینده های مصنوعی تعیین می کند. در حالی که قیمت محصولات رقبای حدوداً ۳۰ درصد گران تر از شوینده های غیرطبیعی است. شرکت برای بازاریابی محصولاتش، روش های بسیار کم هزینه ای را در پیش گرفته است: استفاده از بازاریابی ویروس و وبسایت های اجتماعی، حضور در برنامه های تلویزیونی پربیننده، همکاری با فروشگاه های زنجیره ای مثل سیفوی و وال مارت و معرفی و تبلیغ محصولات در این فروشگاه ها و اجرای برنامه های بازاریابی انگیزه آفرین با همکاری موسسه خیریه سیرا کلاب (این همکاری مشترک کمک های خیریه به این موسسه در سال ۲۰۰۹ را حدود ۶۴۵،۰۰۰ دلار افزایش داد).^۹

اما شرکت‌ها عکس‌العمل رقبایشان را چگونه پیش‌بینی می‌کنند؟ یک راه این است که فرض کنیم رقیب ما در مقابل قیمت‌های جدید یا تغییر یافته، عکس‌العملی عادی و متعارف از خود نشان می‌دهد. راه دیگر این است که فرض کنیم رقیب ما در مقابل تغییرات قیمتی یا قیمت‌های جدید ما، طبق منافع فعلی خود عکس‌العمل نشان می‌دهد. اگر فرض دوم را قبول کنیم، در نتیجه باید وضعیت مالی، میزان فروش فعلی، وفاداری مشتریان و هدف‌های بلندمدت رقیب را بررسی کنیم. به عنوان مثال، اگر در بررسی‌های خود متوجه شویم که رقیب به دنبال حفظ سهم بازار خود است، در نتیجه می‌توانیم پیش‌بینی کنیم چنانچه ما قیمتی کمتر از قیمت رقیب پیشنهاد دهیم، رقیب هم برای حفظ سهم بازارش، قیمت‌های خود را کاهش می‌دهد.^{۱۴} اما اگر رقیب به دنبال افزایش سودآوری باشد، ممکن است هزینه‌های تبلیغاتی‌اش را افزایش یا کیفیت محصولاتش را بهبود بخشد.

اما در دنیای واقعی مسأله کاهش قیمت‌ها یا اعلام قیمت‌های پایین‌تر به این راحتی میسر نیست زیرا هر رقیبی برداشت متفاوتی از قیمت ما خواهد داشت: برخی ممکن است فرض کنند که شرکت می‌خواهد سهم بازار آنها را از آن خود کند، برخی دیگر فرض می‌کنند که شرکت در وضعیت بدی قرار دارد و با این کار می‌خواهد فروشش را افزایش دهد، برخی دیگر فرض می‌کنند که شرکت می‌خواهد کل صنعت را راضی کند که قیمت‌ها را کاهش دهند تا تقاضای کل صنعت افزایش یابد.

گام پنجم: انتخاب روش قیمت‌گذاری

بعد از تعیین تقاضای مصرف‌کنندگان، تابع هزینه‌های شرکت و قیمت‌های رقیب، شرکت در مرحله‌ای قرار دارد که می‌تواند قیمت ابتدایی را تعیین کند. شکل ۱۴-۴، سه عامل مهم و تأثیرگذار در تعیین قیمت را نشان می‌دهد: هزینه‌ها که حداقل قیمت را تعیین می‌کنند، قیمت‌های رقیب و قیمت محصولات جانشین که مسیر تعیین قیمت را مشخص می‌کنند و نظرات و ارزیابی‌های مشتریان درباره ویژگی‌های محصول که حداقل قیمت را مشخص می‌کنند.

شرکت‌ها با در نظر گرفتن این سه عامل، روش قیمت‌گذاری خود را مشخص می‌کنند. در ادامه، شش روش قیمت‌گذاری را بررسی می‌کنیم: قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام‌شده، قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار، قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش ادراکی محصول، قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش، قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج و قیمت‌گذاری بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده.

قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام‌شده ابتدایی‌ترین روش قیمت‌گذاری این است که عدد استاندارد را به بهای تمام‌شده محصول اضافه کنیم. به عنوان مثال، شرکت‌های عمرانی هنگام شرکت در مناقصه، قیمت پیشنهادی خود را از این روش تعیین می‌کنند. این شرکت‌ها با تخمین هزینه کل پروژه، عددی را به عنوان سود به هزینه کل پروژه اضافه می‌کنند، و کلاً و حسابداران رسمی هم معمولاً از این روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند. برای درک بهتر این روش، یک تولیدکننده «ساندویچ‌ساز خانگی» را در نظر بگیرید. برآورد هزینه‌ها و فروش این شرکت عبارتند از:

هزینه‌های متغیر هر واحد:	۱۰ دلار
هزینه‌های ثابت:	۳۰۰,۰۰۰ دلار
حجم فروش موردانتظار:	۵۰,۰۰۰ عدد

هزینه تولید یک واحد محصول در این شرکت عبارت است از:

$$\text{بهای تمام‌شده یک واحد} = \text{هزینه متغیر} + \frac{\text{هزینه‌های ثابت}}{\text{حجم فروش موردانتظار}} = ۱۰ + ۶ = ۱۶ \text{ دلار}$$

بالاترین قیمت

(یا این قیمت تقاضای شدت کاهش می‌یابد یا ممکن است به صفر برسد)

حداکثر قیمت

ارزیابی مشتریان
تأثیر گهگاهی
متخصص به فرد
محصول

نقاط راهت

قیمت‌های رقیب و

قیمت محصولات

جانشین

هزینه‌ها

حداقل قیمت

پایین‌ترین قیمت

(یا این قیمت سودی نصیب شرکت نمی‌شود)

شکل ۱۴-۴

مدل سه عاملی در تعیین قیمت

فرض کنیم شرکت بخواهد از محل فروش این محصول ۲۵٪ سود کسب کند. در این صورت، قیمت این محصول مساوی است با:

$$\text{قیمت} = \frac{\text{بهای تمام شده یک واحد}}{\text{بازده مورد نظر از فروش} - ۱} = \frac{۲۰ \text{ دلار}}{۱ - ۰.۲۵}$$

با توجه به این محاسبات، شرکت قیمت هر دستگاه سازنده و پخش‌ساز خانگی را ۲۰ دلار تعیین و روی هر دستگاه ۴ دلار سود کسب می‌کند. فروشنده این دستگاه‌ها هم عددی را به قیمت شرکت اضافه می‌کند. اگر فرض کنیم که فروشنده بخواهد روی هر دستگاه ۵۰٪ سود کسب کند، باید هر دستگاه را به قیمت ۴۰ دلار به فروش برساند. در این حالت، قیمت دستگاه دو برابر می‌شود. سود محصولاتی مانند محصولات فصلی (برای پوشش زمان‌هایی که فروش محصول به شدت پایین می‌آید)، محصولات خاص، محصولاتی که سرعت فروش‌شان کم است، محصولاتی که هزینه‌های نگهداری و جا به جایی آنها زیاد است و محصولاتی که تقاضای غیرحساس دارند، معمولاً از سود سایر محصولات بالاتر است.

اما آیا استفاده از این روش به تنهایی معقول است؟ معمولاً پاسخ منفی است. به طور کلی، هر روش قیمت‌گذاری‌ای که تقاضای فعلی، ارزش ادراکی محصول و رقابت را نادیده بگیرد، معمولاً روش خوب و کاملی نیست. این روش تنها زمانی مفید است که قیمت تعیین‌شده بتواند میزان فروش مورد انتظار را تضمین کند. مثال شرکت پارکیر هانیفان را به دقت مطالعه کنید.

پارکیر هانیفان زمانی که دونالد واتسکوئیکز به مدیر عاملی

پارکیر هانیفان تولیدکننده بیش از ۸۰۰۰۰۰۰ نوع قطعه بدنه برای صنایع خودروسازی، حمل و نقل و خطوط تولیدی، انتخاب‌شده شرکت از یک روش قیمت‌گذاری ثابت یعنی محاسبه بهای تمام‌شده تولید و عرضه محصول و افزودن سود ۳۵ درصدی به بهای تمام‌شده هر محصول استفاده می‌کرد. هر چند این روش در گذشته امتحان خود را به خوبی پس داده بود اما واتسکوئیکز مدیران بخش‌های مختلف شرکت را مجبور کرد که قیمت محصولات را بر مبنای ارزش هر محصول از نظر مشتری تعیین کنند. هم‌طور که پیش‌بینی می‌شد اکثر بخش‌های شرکت (شرکت در حدود ۱۱۵ بخش مختلف دارد) با دستور جدید واتسکوئیکز مخالفت کردند. واتسکوئیکز برای مقابله کردن مدیران زیردستی فهرستی از ۵۰ اشکال روش قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن سود مشخص به بهای تمام‌شده را تهیه و آن را در اختیار مدیران بخش‌ها قرار داد و اعلام کرد که تنها به مخالفت‌هایی گوش می‌کند که خارج از این فهرست باشند. با اجرای روش مد نظر واتسکوئیکز، شرکت متوجه شد که بیش از یک سوم محصولات شرکت در موقعیت‌هایی بسیار خوبی قرار دارند و شرکت می‌تواند قیمت این محصولات را افزایش دهد. بعد از مشخص شدن این واقعیت واتسکوئیکز به تمامی بخش‌های شرکت اعلام کرد که هر بخش باید یک نفر متعین قیمت‌گذاری را استخدام کند. با آغاز به کار این متخصصان مشخص شد که قیمت ۴۸٪ از محصولات شرکت بسیار پایین تعیین شده است و شرکت می‌تواند قیمت این اقلام را بین ۱۵٪ تا ۶۰٪ افزایش دهد.*



پارکیر هانیفان با تمرکز بر افزایش ارزش محصولات و قیمت‌گذاری رقابتی، روش قیمت‌گذاری هزاران نوع محصول خود را بسیار ساده کرده است.

با وجود مشکلات فراوان، هنوز هم در بسیاری از شرکت‌ها روش قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام‌شده متداول و رایج است، زیرا: (۱) تخمین هزینه‌های تولیدی از تخمین تقاضای بازار بسیار راحت‌تر است. به عبارت دیگر، با مبنای قرار دادن هزینه‌ها، مدیران بازاریابی فرایند قیمت‌گذاری را ساده و مختصر می‌کنند؛ (۲) وقتی که تمامی شرکت‌های فعال در یک صنعت از این روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند، قیمت تمامی رقبا تقریباً مشابه خواهد بود و شرکت‌ها از آغاز جنگ‌های قیمتی خودداری می‌کنند؛ (۳) بسیاری از مصرف‌کنندگان معتقدند که این روش قیمت‌گذاری یک روش عادلانه است و منافع فروشنده و خریدار را مد نظر قرار می‌دهد. با تبعیت از این روش، تولیدکنندگان در زمان افزایش تقاضا، قیمت‌هایشان را افزایش نمی‌دهند و از سوی دیگر، تولیدکنندگان به سود معقولی دست می‌یابند.

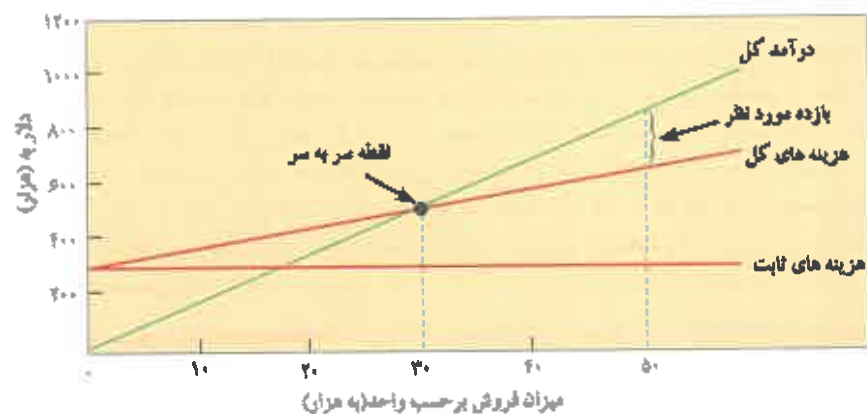
قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار در روش قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار، شرکت قیمتی را تعیین می‌کند که نرخ بازده سرمایه‌گذاری‌های شرکت را پوشش دهد. به عنوان مثال، جنرال موتورز قیمت خودروهای خود را به گونه‌ای تعیین می‌کند که نرخ بازده سرمایه‌گذاری ۱۵ تا ۲۰ درصد را پوشش دهد. فرض کنید شرکت مثال قبلی (تولیدکننده ساندویچ‌ساز خانگی) برای تولید این محصول ۱ میلیون دلار سرمایه‌گذاری و نرخ بازده سرمایه‌گذاری‌هایش را ۲۰٪ (۲۰۰,۰۰۰ دلار) تعیین کرده است. قیمت محصول این شرکت در این روش به صورت زیر تعیین می‌شود:

$$\text{قیمت} = \text{هزینه متوسط هر واحد} + \frac{\text{میزان سرمایه‌گذاری} \times \text{بازده مورد نظر}}{\text{حجم فروش مورد انتظار}} = ۱۶ + \frac{۷۲۰ \times ۱,۰۰۰,۰۰۰}{۱,۵۰,۰۰۰} = ۲۰ \text{ دلار}$$

قیمت ۲۰ دلاری زمانی هزینه‌ها و سود مورد نظر شرکت را پوشش می‌دهد که شرکت بتواند ۵۰,۰۰۰ عدد از محصول را به فروش برساند. اما اگر شرکت موفق به این کار نشود چه اتفاقی می‌افتد؟ شرکت برای آگاهی از اتفاقاتی که در سطوح مختلف فروش می‌افتد از نمودار نقطه سر به سر استفاده می‌کند (شکل ۱۴-۵). همان گونه که در این مثال ذکر کردیم، هزینه‌های ثابت شرکت ۳۰۰,۰۰۰ دلار است. هزینه‌های متغیر که در شکل ۱۴-۵ نشان داده شده‌اند، با افزایش حجم فروش افزایش می‌یابند. هزینه کل نیز با هزینه‌های ثابت به علاوه هزینه‌های متغیر برابر است. درآمد کل نیز از نقطه صفر شروع شده و با فروش هر واحد از محصول، افزایش می‌یابد. همان گونه که در شکل ۱۴-۵ مشخص است، نمودارهای درآمد کل و هزینه‌های کل یکدیگر را در نقطه ۳۰,۰۰۰ واحد قطع می‌کنند. این نقطه را اصطلاحاً نقطه سر به سر می‌نامند. اقتصاددانان نقطه سر به سر را با روش زیر محاسبه می‌کنند:

$$\text{نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه‌های ثابت}}{(\text{هزینه‌های متغیر} - \text{قیمت})} = \frac{۳۰۰ \text{ دلار}}{۱۰ \text{ دلار} - ۲۰ \text{ دلار}} = ۳۰,۰۰۰ \text{ واحد}$$

اگر شرکت بتواند ۵۰,۰۰۰ واحد از محصول را با قیمت ۲۰ دلار به ازای هر واحد به فروش برساند، از محل سرمایه‌گذاری ۱ میلیون دلاری خود سودی معادل ۲۰۰,۰۰۰ دلار کسب می‌کند. اما کسب این میزان سود به کسب قیمتی محصول و قیمت محصولات رقبا بستگی دارد. متأسفانه، این روش، این دو عامل تأثیرگذار را نادیده می‌گیرد. بنابراین، شرکت باید قیمت محصولات دیگر را مد نظر قرار دهد و اثر احتمالی آنها بر قیمت و حجم فروش خود را بسنجد. علاوه بر این، شرکت باید راه‌هایی را برای کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر خود طراحی کند، زیرا با کاهش هزینه‌های مختلف، نقطه سر به سر شرکت نیز پایین‌تر می‌آید و کمتر می‌شود. به عنوان مثال، ایسر توانسته با کاهش هزینه‌های مختلف خود و کاهش نقطه سر به سر، قیمت لپ‌تاپ‌هایش را کاهش و از این طریق، سهم بازارش را افزایش دهد. برای این کار، ایسر محصولاتش را از طریق فروشگاه‌ها و مغازه‌های مستقل عرضه می‌کند و هیچ فروشگاه اختصاصی‌ای ندارد؛ تمامی فرایندهای تولیدی خود را برون‌سپاری کرده است؛ و نسبت هزینه‌های سربار به فروش خود را به ۸ درصد کاهش داده در حالی که این نرخ در دل، ۱۴ درصد و در هولت-پاکارد، ۱۵ درصد است.



شکل ۱۴-۵ نمودار نقطه سر به سر

قیمت گذاری بر مبنای ارزش ادراکی محصول بسیاری از شرکت ها قیمت محصولات خود را بر اساس ارزش ادراکی مشتری از محصول تعیین می کنند. ارزش مورد تصور مشتری از محصول، از اجزای مختلفی تشکیل شده است: تصور خریدار درباره عملکرد محصول، کیفیت خدمات پس از فروش، پیچیدگی خدمات مشتریان، اعتبار فروشندگان، قابلیت اعتماد فروشندگان و شهرت فروشندگان. در این روش، شرکت باید ارزش مورد نظرش را به مشتریان اعلام کند و مطابق ارزش اعلام شده، محصول را به مشتری تحویل بدهد. به عبارت دیگر، محصول باید به گونه ای طراحی شود که مشتری تصور کند که ارزش اعلام شده را دریافت کرده است. شرکت ها روش های ارتباطی مختلفی از قبیل تبلیغات و نیروی فروش را برای اعلام و بهبود ارزش مورد تصور محصول به کار می گیرند.^{۳۴}

کاترپیلار یکی از شرکت هایی است که از این روش قیمت گذاری به خوبی استفاده می کند. به عنوان مثال، شرکت قیمت مدلی از تراکتورهای خود را در حدود ۱۰۰,۰۰۰ دلار تعیین کرده در حالی که قیمت محصولات مشابه رقبا در حدود ۹۰,۰۰۰ دلار است. اگر یک مشتری احتمالی از فروشنده کاترپیلار بپرسد که چرا من باید ۱۰,۰۰۰ دلار بیشتر بابت خرید این تراکتور بپردازم؟، فروشنده کاترپیلار جواب بسیار روشنی می دهد:

۹۰,۰۰۰ دلار قیمت تراکتوری است که دقیقاً مشابه تراکتورهای رقیب است
 ۷,۰۰۰ دلار به قیمت رقیب بابت دوام بیشتر تراکتورهای کاترپیلار اضافه کنید
 ۶,۰۰۰ دلار دیگر به قیمت رقیب بابت اطمینان بیشتر تراکتورهای کاترپیلار اضافه کنید
 ۵,۰۰۰ دلار دیگر نیز بابت خدمات بسیار خوب کاترپیلار به قیمت تراکتورهای رقیب اضافه کنید
 ۲,۰۰۰ دلار دیگر هم بابت خدمات پس از فروش طولانی کاترپیلار اضافه کنید
 بنابراین، شما باید ۱۱۰,۰۰۰ دلار بابت تمامی این هزینه ها بپردازید
 اما ما ۱۰,۰۰۰ دلار هم به شما تخفیف می دهیم، پس شما باید ۱۰۰,۰۰۰ دلار بپردازید.

همانطور که مشاهده کردید، فروشندگان کاترپیلار به خوبی دلایل برتری محصولات شرکت در مقایسه با محصولات رقیب را به مشتریان خود تفهیم می کنند. مشتری که در اول مذاکره معتقد بود که باید ۱۰,۰۰۰ دلار اضافه پرداخت کند حالا متوجه شده است که ۱۰,۰۰۰ دلار هم کمتر از ارزش واقعی محصول می پردازد. از این رو، مشتری به احتمال بسیار زیادی تراکتور کاترپیلار را انتخاب می کند زیرا به خوبی متوجه شده است که ارزش طول عمر محصولات این شرکت بیشتر از ارزش طول عمر محصولات رقیب است.

مثال شرکت کاترپیلار اهمیت درک صحیح ارزش محصول توسط مشتری را به خوبی نشان می دهد. به عنوان مثال، تلاش های شرکت پاکار را نیز مد نظر قرار دهید.

پاکار پاکار، تولیدکننده کامیون‌های کنورت، و پتربیلد، توانسته با تمرکز بر بهبود تجربیات مشتری از خرید و بکارگیری محصولات شرکت، و حداکثر کردن ارزش این تعاملات، قیمت محصولاتش را ۱۰٪ بیشتر از رقبایش تعیین کند. به همین دلیل،



پاکار توانسته با واریت استانداردهای تولیدی، سخت‌گیرانه و تمهید دائمی به بهبود مستمر قیمت کامیون‌هایش را بیشتر از قیمت رقیب تعیین کند.

شرکت حمل و نقل فربرز، یکی از مشتریان بسیار وفادار پاکار که حدود ۲۰ سال است از این شرکت خرید می‌کند، در سال ۲۰۰۶ سفارش ساخت ۷۰۰ کامیون دیگر را به پاکار ارائه کرد. با وجود قیمت‌های بالاتر محصولات پاکار، تنها دلیل این سفارش، ارزش اداری بیشتر محصولات این شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌ها بود (اعتماد بیشتر به کامیون‌های این شرکت، ارزش آفرینی این شرکت، در فرایند ملایم و ثبت سفارش و حتی موارد کوچک‌تری مثل طراحی و امکانات داخلی بهتر کامیون‌های این شرکت که در جذب رانندگان حرفه‌ای‌تر موثر واقع می‌شوند). یکی دیگر از ارزش‌هایی که پاکار برای مشتریانش خلق کرده است، کنار گذاشتن فرایند تولید انبوه و روی آوردن به فرایند تولید سفارشی کامیون‌های مختلف با در نظر گرفتن نیازهای خاص هر مشتری است.^{۵۴}

با این وجود، حتی اگر شرکت بتواند مشتریان را قانع کند که ارزش بیشتری را به آنها ارائه می‌کند باز هم برخی از مشتریان به پیشنهاد شرکت پاسخ مثبت نمی‌دهند، زیرا همیشه گروه‌هایی از مشتریان هستند که تنها به قیمت اهمیت می‌دهند. از سوی دیگر، برخی از مشتریان هم معتقدند که شرکت‌ها در ارزش محصولات خود مبالغه می‌کنند. برای حل این مشکل، یک شرکت نرم‌افزاری راه حل جالبی را اتخاذ کرده است. این شرکت برای این که نشان دهد نرم‌افزارش هزینه‌های تولیدی شرکتی را کاهش می‌دهد، نرم‌افزار خود را روی دو خط تولیدی آن شرکت نصب کرد و بعد از چند ماه با کمک اطلاعات نرم‌افزارهای نصب‌شده به مشتری نشان داد که نرم‌افزار مورد نظر، هزینه‌های تولیدی را به شدت کاهش داده است. با در نظر گرفتن این اطلاعات، شرکت مجاب شد که نرم‌افزار را روی خطوط تولیدی دیگر خود نیز نصب کند.^{۵۵}

نکته کلیدی در استفاده صحیح از روش قیمت‌گذاری مبنی بر ارزش مورد تصور این است که شرکت باید ارزش‌های بیشتری را در مقایسه با رقبای خود به مشتری عرضه و ارزش محصولاتش را به خوبی به مشتریان ثابت کند. از این‌رو، شرکت‌هایی که از این روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند باید به خوبی با فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتریان خود آشنا باشند. به عنوان مثال، شرکت گویدر، تولیدکننده لاستیک خودرو، در بررسی‌هایش متوجه شد که نمی‌تواند قیمت بالایی را برای لاستیک‌های جدید خود در نظر بگیرد. با این که لاستیک‌های جدید، ویژگی‌های خلاقانه زیادی داشتند و بیشتر عمر می‌کردند اما مشتریان، هیچ قیمت مرجعی را برای مقایسه قیمت لاستیک‌های جدید با آن، در ذهن نداشتند و در نتیجه ترجیح می‌دادند به جای خرید این لاستیک‌های گران، همان لاستیک‌های ارزان و جاافتاده را بخرند. گویدر برای حل این مشکل و آسان کردن مقایسه محصول جدید با محصولات موجود، قیمت «هر کیلومتر رانندگی با لاستیک‌های جدید» را با قیمت «هر کیلومتر رانندگی با لاستیک‌های موجود» مقایسه و از تمرکز بر ویژگی‌های فنی محصول صرف‌نظر کرد.^{۵۶} شرکت‌ها می‌توانند ارزش پیشنهادات بازاریابی‌شان را به چندین روش افزایش دهند: استفاده از تجارب مدیران داخلی شرکت، مقایسه ارزش محصول با ارزش محصولات مشابه، گروه‌های کانون، تحقیقات بازاریابی، تحقیقات تجربی، تجزیه و تحلیل داده‌های قبلی و تجزیه و تحلیل ترکیبی.^{۵۷} جدول ۱۴-۳، شش ملاحظه اساسی برای بکارگیری بهینه روش قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش اداری محصول را بیان می‌کند.

قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش در سال‌های اخیر، برخی شرکت‌ها روش قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش را اتخاذ کرده‌اند. در این روش، شرکت قیمت محصولات و خدمات را برای مشتریان وفادار خود اندکی کاهش می‌دهد. اما این روش به همین سادگی هم نیست. این روش بر این مبنا بنا شده است که: شرکت باید با مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی و کاری خود، هزینه‌ها را کاهش دهد تا با این شیوه بتواند مشتریانی که نسبت به ارائه ارزش بیشتر حساس هستند را جذب کند.

جدول ۱۴-۲	ملاحظات برای استفاده بهینه از قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش اداری محصول
۱.	استراتژی بازاریابی شرکت برای بخش مورد نظر از بازار چیست؟ (هدف شرکت از حضور در این بخش از بازار چیست؟ حرکت چگونه می‌خواهد به هدفش برسد؟)
۲.	ارزش خاص محصول چیست و آیا مشتریان این ارزش را به طور کامل و شفاف درک می‌کنند؟ (شفافیت به این معنا است که مشتریان به تفاوت محصولات یا پیشنهادت بازاریابی شرکت با بهترین محصول موجود در بازار را به خوبی درک و این تفاوت را با کمک داده‌های ذهنی‌شان بررسی می‌کنند.)
۳.	قیمت بهترین محصول یا پیشنهاد موجود در بازار چقدر است؟
۴.	مزایای بازاریابی و عرضه پیشنهاد بازاریابی شرکت چقدر است؟
۵.	شرکت برای بیان دقیق ارزش بیشتر پیشنهاد بازاریابی‌اش از چه تاکتیک‌های قیمت‌گذاری استفاده می‌کند؟ (در اینجا منظور از تاکتیک‌های قیمت‌گذاری روش‌هایی مثل ارائه تخفیف است که مشتریان را به خرید و امتحان پیشنهاد ارزشی شرکت تشویق می‌کنند.)
۶.	قیمت «مادامه و مناسبه» از نظر مشتریان، برای چنین پیشنهاد ارزشی چقدر است؟

منبع: James C. Anderson, Mary Winters, and Walter Van Rompaey, "Why the Highest Price Isn't the Best Price," MIT Sloan Management Review (Winter 2010), pp. 69-76. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Thomson Media Services.

شرکت‌هایی از قبیل ایکیا، تارگت و هواپیمایی سوئیس از جمله شرکت‌هایی هستند که روش قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش را به خوبی اجرا کرده‌اند. در سال‌های اولیه دهه ۱۹۹۰، پروکتر اند گمبل با کاهش قیمت خردفروشی برخی از محصولاتش مثل پوشک‌های بچه‌گانه پمپرز و لاور، مایع لباسشویی تاید و قهوه‌های قوری فولجیر، حرکت تازمائی را در روش قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش آغاز کرد. تا قبل از آن سال‌ها، به طور مثال، هزینه سالیانه خرید این قبیل محصولات برای خانواده‌ای که به محصولات پروکتر اند گمبل وفادار بودند، حدود ۷۲۵ دلار بود.^{۵۷} مدیران پروکتر اند گمبل برای کاهش این هزینه‌ها، فرایندهای توسعه محصولات جدید، تولید، توزیع، قیمت‌گذاری، بازاریابی و فروش محصولات‌شان را از نو طراحی کردند تا بتوانند با افزایش ارزش افزوده این فرایندها و سایر فرایندهای زنجیره تأمین‌شان، قیمت‌هایشان را بر اساس رویکرد قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش، تعیین کنند.

ژیلت ژیلت یکی از خلاق‌ترین شرکت‌ها در دنیا محسوب می‌شود. این شرکت در سال ۱۹۰۱ نخستین تیغ اصلاح مخصوص خود را به بازار عرضه کرد. با گذشت زمان، شرکت در سال ۱۹۷۱، تیغ‌های اصلاح دولبه، در سال ۱۹۷۷، تیغ‌های اصلاح با لبه‌های قابل گردش، در سال ۱۹۸۹، تیغ‌های اصلاح با لبه‌های قابل تمویض و در سال ۱۹۹۸ نیز تیغ‌های اصلاح سه لبه خود را به بازار عرضه کرد. در ژانویه سال ۲۰۰۶، شرکت بهترین تیغ اصلاح موجود در کره زمین را به بازار عرضه کرد: فیوژن با تیغ فشر لبه که پنج لبه آن در جلو و یک لبه آن در پشت قرار دارد. ژیلت قبل از معرفی محصولاتش، تحقیقات بازاریابی گسترده‌ای را اجرا می‌کند و بعد از طراحی محصول هم برنامه‌های بازاریابی پر حجمی را برای معرفی محصول در نظر می‌گیرد. به عنوان مثال، شرکت برای طراحی تیغ‌های اصلاح فیوژن بیش از ۱٫۲ میلیارد دلار هزینه کرد. در فرایند طراحی، ژیلت از ۹۰۰۰۰ مرد خواست که ریش خود را با تیغ‌های جدید اصلاح و نظرات و پیشنهادت اصلاحی خود را اعلام کنند. برای معرفی و بازاریابی محصول جدید ژیلت بیش از ۲۰۰ میلیون دلار در آمریکا و بیش از ۱ میلیارد دلار در سراسر دنیا هزینه کرد. اما نتیجه این همه سرمایه‌گذاری چه بود؟ نتیجه این همه سرمایه‌گذاری و تلاش کاملاً مشخص است: رهبری بازار تیغ‌های اصلاح در جهان با سهم بازاری در حدود ۷۰٪. ژیلت با معرفی محصولات جدید خود، سود بیشتری را به دست می‌آورد. به عنوان مثال تیغ‌های یدکی فیوژن در بسته‌های پنج‌تایی و با قیمت ۱۴ دلار به بازار عرضه می‌شوند در حالی که تیغ‌های یدکی محصولات قدیمی‌تر (مثل منج ۲) در بسته‌های پنج‌تایی و با قیمت ۵٫۲۹ دلار به بازار عرضه می‌شوند. این نوع قیمت‌گذاری، سود سرشاری را نصیب شرکت کرده است.^{۵۸}

قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش، روش و فرایند قیمت‌گذاری محصولات را نیز تغییر داده است. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات مخابراتی در بررسی‌هایش متوجه شد که احتمال خرابی تجهیزات مخابراتی - و در نتیجه افزایش هزینه‌های نگهداری شرکت‌های مخابراتی - به تعداد سوئیچ‌هایی که در یک صندوق مخابراتی وجود دارد بستگی دارد نه به هزینه اولیه خرید هر صندوق مخابراتی. بنابراین، شرکت تصمیم گرفت هزینه‌های تعمیراتی را بر اساس تعداد سوئیچ‌های خریداری شده توسط شرکت‌های مخابراتی محاسبه کند نه بر اساس قیمت سوئیچ‌ها (روش قبلی).^{۲۰}

یکی از روش‌های اصلی قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش، روش «هر روز قیمت‌های پایین‌تر» نام دارد. اکثر فروشگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای از این روش قیمت‌گذاری تبعیت می‌کنند. در این روش، فروشگاه‌ها سعی می‌کنند که هر روز قیمت محصولاتشان را کاهش دهند. شرکت‌هایی که از این روش تبعیت می‌کنند، سایر روش‌های کاهش قیمت مانند تخفیف و برنامه‌های ترویجی را کنار می‌گذارند. شرکت‌ها این روش قیمت‌گذاری را برای کاهش عدم اطمینان مشتریان نسبت به قیمت‌های آتی و بخشی کردن روش قیمت‌گذاری «زیاد-کم» رقبا به کار می‌گیرند. در روش «قیمت‌گذاری پالاسپاین»، شرکت برای محصولات که عرضه می‌کند، قیمت‌های بالایی را از مشتری مطالبه می‌کند. اما برای جبران قیمت‌های بالا، شرکت در مقاطع زمانی مختلفی برنامه‌های تخفیفی و ترویج فروش متعددی را اجرا می‌کند و در این برنامه‌ها، قیمت محصولاتش را به شدت کاهش می‌دهد.^{۲۱} تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که روش قیمت‌گذاری «هر روز قیمت‌های پایین‌تر» اثرات مثبت زیادی بر رفتار مشتریان بر جای می‌گذارد. زیرا: کاهش روزانه قیمت‌ها به مشتری اطمینان می‌دهد که قیمت‌ها در آینده هم کاهش می‌یابند، اما روش «قیمت‌گذاری پالاسپاین» تنها به ارائه تخفیف‌های کوتاه‌مدت بسته می‌کند.^{۲۲}

فروشگاه‌های یک دلاری

امروزه فروشگاه‌های یک دلاری به سرعت در حال رشد هستند و سعی می‌کنند علاوه بر فشر جواهر، خریداران تروتمندتر را نیز جذب کنند. این فروشگاه‌ها، برخلاف تصور بسیاری که فکر می‌کنند محصولات محدودی را با قیمت یک دلار عرضه می‌کنند، محصولات بسیار متنوعی را با قیمت بیش از ۱ دلار به فروش می‌رسانند. با این وجود، اکثر محصولات که در این شرکت‌ها عرضه می‌شوند قیمتی کمتر از ۱۰ دلار دارند. این شرکت‌ها به قدری موفق بوده‌اند که به فکر جذب مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای



با این که قیمت همه محصولات که در فروشگاه‌های فامیلی دلار عرضه می‌شوند، ۱ دلار نیست، اما این شرکت به یکی از معروف‌ترین فروشگاه‌های یک دلاری تبدیل شده است.

تاریک و وال-اسکات هم اتفاقاً در این میان، دو فروشگاه دلار جنرال و فامیلی دلار از بقیه فروشگاه‌های یک دلاری پیش گرفته‌اند. برخی از دلایل موفقیت این فروشگاه‌ها عبارتند از: فروشگاه‌های کوچک و جمع و جور، جبهه‌مان قابل دسترس محصولات فضا پرکنی زیاد و رایگان، پایین نگاه داشتن هزینه‌های سربار از طریق کاهش هزینه‌های انبارداری، کاهش هزینه‌های تجهیز و تزئین فروشگاه‌ها و استفاده محض از تبلیغات دهان به دهان این دو فروشگاه به حدی موفق بوده‌اند که تقریباً هر روز، یک فروشگاه جدید را در سراسر آمریکا افتتاح می‌کنند. این دو فروشگاه روی هم رفته بیش از ۱۵۰۰۰ شعبه در سراسر آمریکا دارند. در این میان، تنوع محصولات دلار جنرال بیشتر از رقیب اصلی‌اش است. این فروشگاه، محصولات مختلفی مثل، محصولات آرایشی-بهداشتی، مواد غذایی بسته‌بندی‌شده و منجمد، محصولات پاک‌کننده منزل، لوازم منزل، لوازم التحریر، محصولات فصلی و لباس‌های زیر و راحتی را عرضه می‌کند. در مارس سال ۲۰۰۷، شرکت کوئلیترگ کراویس را برتر، که یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی است، به طور

رسمی اعلام کرد که می‌خواهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای دلار جنرال را بخرد و آن را به صورت خصوصی اداره کند.^{۲۳}

با توجه به نتایج این قبیل تحقیقات، در سال‌های اخیر، روش «قیمت‌گذاری بالاسپاین» جای خود را به روش «قیمت‌گذاری هر روز» قیمت‌های پایین‌تر داده است. به نحوی که علاوه بر خرده‌فروشی‌ها، شرکت‌های خودروسازی بزرگ مثل جنرال موتورز و فروشگاه‌های زنجیره‌ای پسمار شیک مثل نورداستورم هم از این روش قیمت‌گذاری تبعیت می‌کنند. با این وجود، اکثر بازاریاب‌ها معتقدند که فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال-مارت در زمینه استفاده مناسب از روش قیمت‌گذاری «هر روز» قیمت‌های پایین‌تر، سرآمد بقیه شرکت‌ها است. جالب است بدانید این شرکت اولین شرکتی بود که این روش قیمت‌گذاری را ابداع کرد. یکی از مدیران ارشد وال-مارت معتقد است که «این یک استراتژی کوتاه‌مدت یا تبلیغاتی نیست، بلکه شما باید نسبت به کاهش روزانه قیمت‌های خود متعهد باشید. به عبارت دیگر، شما باید عادت کنید که هر روز قیمت‌هایتان را کاهش دهید. تنها در این صورت است که این روش به موفقیت شما کمک می‌کند». در این میان، برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کل استراتژی بازاریابی‌شان را بر اساس نسخه جدیدی از رویکرد «هر روز» قیمت‌های پایین‌تر، یعنی «هر روز قیمت‌های خیلی پایین‌تر» بنا کرده‌اند.^{۲۱} در چنین فضایی و با عنایت به شرایط سخت اقتصادی، فروشگاه‌های معروف به فروشگاه‌های یک دلاری، به شدت مشهور شده‌اند. یکی از دلایل اصلی موفقیت‌آمیز بودن روش قیمت‌گذاری «هر روز» قیمت‌های پایین‌تر این است که برنامه‌های ترویج فروش و تخفیفی، هزینه‌های گزافی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کنند و از طرف دیگر، اعتماد مشتری به قیمت محصولات را هم از بین می‌برند. افزون بر این، مشتریان امروزی وقت و حوصله جمع‌آوری کوپن‌های تخفیفی، منتظر ماندن در صف‌های طولانی برنامه‌های تخفیفی یا منتظر ماندن برای شروع تخفیف‌های فصلی را ندارند. با این وجود برخی بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها نباید برنامه‌های ترویج فروش و تخفیف را کنار بگذارند؛ زیرا این برنامه‌ها در ایجاد هیجان بین مشتریان و کشاندن مشتریان به سمت شرکت موفق عمل می‌کنند. از این رو، این دسته از بازاریاب‌ها مدهی‌اند که روش قیمت‌گذاری «هر روز» قیمت‌های پایین‌تر، موفقیت شرکت‌ها را تضمین نمی‌کند. برای حل این مشکل، بسیاری از خرده‌فروشی‌های بزرگ تصمیم گرفته‌اند که از یک روش ترکیبی (ترکیب دو روش قیمت‌گذاری هر روز قیمت‌های پایین‌تر و قیمت‌گذاری بالاسپاین) استفاده کنند.

قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج در روش قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج، شرکت قیمت محصولات خود را بر اساس قیمت محصولات رقبا تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، در این روش شرکت قیمت محصولاتش را کمتر، برابر یا بیشتر از قیمت‌های رقبایش تعیین می‌کند. به عنوان مثال، در بازارهای انحصاری چند جانبه، مثل بازار فولاد، کافه یا کود شیمیایی، همه شرکت‌ها معمولاً یک قیمت را برای محصولات خود تعیین می‌کنند. در این بازارها، شرکت‌های کوچک به جای تغییر قیمت‌ها بر اساس تغییر تقاضا یا هزینه‌های خود، تنها هنگامی قیمت را تغییر می‌دهند که رهبر بازار قیمت‌هایش را تغییر دهد. همچنین، شرکت‌های فعال در این بازارها ممکن است قیمت خود را افزایش یا کاهش دهند ولی مقدار این افزایش یا کاهش بسیار اندک است. به عنوان مثال، شرکت‌های نفتی کوچک ممکن است قیمت گازوئیل خود را اندکی کاهش دهند اما همیشه سعی می‌کنند تفاوت قیمتی اندکی را با شرکت‌های نفتی بزرگ حفظ کنند.

روش قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج یک روش کاملاً جا افتاده و متداول است. شرکت‌ها از این روش قیمت‌گذاری زمانی استفاده می‌کنند که تخمین هزینه‌ها کار دشواری است یا ممکن است عکس‌العمل رقبا بسیار شدید باشد. بسیاری از شرکت‌ها معتقدند که این روش بیانگر خرد جمعی یک صنعت است.

قیمت‌گذاری بر مبنای پیشنهادهای محدود و موم هنده قیمت‌گذاری بر اساس روش‌های مناقصه‌ای روز به روز مرسوم‌تر و متداول‌تر می‌شود. این امر به ویژه با ظهور اینترنت شتاب بیشتری گرفته است. امروزه هزاران وب‌سایت اینترنتی وجود دارند که انواع و اقسام محصولات مختلف از دام و طیور گرفته تا خودروهای دست دوم و خدمات حمل و نقل و مواد شیمیایی را خرید و فروش می‌کنند. در این میان حدود ۲۰۰۰ وب‌سایت حراجی هم حضور دارند. هدف اصلی این قبیل وب‌سایت‌ها، حراج کردن محصولات نو یا کارکرده است. بازاریاب‌ها باید با سه روش اصلی حراجی‌ها و شیوه قیمت‌گذاری آنها آشنا باشند. این سه روش عبارتند از:

• **حراجی‌های انگلیسی (پیشنهادهای صمودی):** در این حراجی‌ها همیشه یک فروشنده و چند خریدار حضور دارند. فروشنده، محصول خود را در وب‌سایت‌هایی مثل یاهو و ای‌بی عرضه می‌کند و خریداران هم قیمت‌های خود را پیشنهاد می‌کنند و در نهایت محصول به بالاترین قیمت پیشنهادی به فروش می‌رسد. امروزه، حراجی محصولاتمانند عتیقه، احشام، املاک و تجهیزات و خودروهای کارکرده به این روش برگزار می‌شود. به عنوان مثال، بعد از مشاهده موفقیت‌های ای‌بی و سایر دلال‌های بلیت رویدادها و برنامه‌های مختلف و درآمدهای میلیونی آنها، شرکت تیکت‌مستر که در زمینه فروش بلیت برنامه‌های مختلف فعالیت می‌کند، روش کاری‌اش را به طور کلی تغییر داد. امروزه، این شرکت بیش از ۳۰٪ از بلیت تورهای کنسرت خوانندگان مشهوری مثل باربارا استریشند و مدونا را به روش حراجی‌های انگلیسی به فروش می‌رساند. علاوه بر این، دارندگان بلیت‌های کنسرت‌های مختلف می‌توانند بلیت‌هایشان را در وب‌سایت این شرکت به مزایده بگذارند.^{۳۱}

• **حراجی‌های هلندی (پیشنهادهای نزولی):** در این حراجی‌ها یک خریدار و چند فروشنده یا یک فروشنده و چند خریدار حضور دارند. در یک روش، مسئول حراجی بالاترین قیمت محصول یا خدمت حراج‌شده را اعلام می‌کند و سپس آن را کم‌کم کاهش می‌دهد تا در نهایت خریداری اعلام می‌کند که حاضر است محصول یا خدمت را با قیمت اعلام شده خریداری کند. در روش دیگر، خریدار، محصول یا خدمت مورد نظرش را اعلام می‌کند و فروشنندگان سعی می‌کنند با ارائه کم‌ترین قیمت، محصول یا خدمت خود را به این خریدار بفروشند. در این روش، فروشنندگان از آخرین قیمت پیشنهادی اطلاع دارند و در نتیجه می‌توانند تصمیم بگیرند که آیا قیمت‌شان را کاهش دهند یا نه. به طور مثال، وب‌سایت FreeMarkets.com - که بعدها توسط وب‌سایت آریبا خریداری شد - در سال ۲۰۰۳ و با برگزاری مناقصه میان شرکت‌های حمل و نقل هوایی و تعیین کمترین قیمت برای خدمات پست هوایی به شرکت رویال میل گروپ (شرکت ملی پست انگلیس) کمک کرد که هزینه‌هایش را ۲/۵ میلیون پوند کاهش دهد.^{۳۲}

• **حراجی با قیمت‌های مهر و موم‌شده:** در این روش، هر فروشنده‌ای تنها می‌تواند یک قیمت را پیشنهاد کند. علاوه بر این، فروشنندگان از قیمت‌های یکدیگر خبر ندارند. دولت مرکزی آمریکا برای تأمین محصولات و خدمات خود معمولاً از این روش حراجی استفاده می‌کند. در این روش، فروشنندگان حق ندارند قیمت پیشنهادی‌شان را پایین‌تر از هزینه‌های عرضه محصول یا خدمت مورد نظر تعیین کنند. فروشنندگان همچنین نمی‌توانند به بهانه نرس از دست دادن موقعیت، از سود معقولانه‌شان صرف‌نظر کنند. این دو قانون کلی، باعث می‌شود که فروشنندگان، سود معقولانه‌ای را برای عرضه محصول یا خدمت مورد نظر تعیین کنند و لذا قیمت به صورت کاذب افزایش نیابد. فروشنندگان حرفه‌ای که بارها در این نوع حراجی‌ها شرکت کرده‌اند، به خوبی با مفهوم سود معقولانه آشنا هستند و می‌توانند آن را برای محصولات و خدمات مختلف‌شان، حساب کنند. در مقابل، شرکت‌هایی که به این نوع حراجی‌ها عادت ندارند یا بنا به ضروریاتی در این نوع حراجی‌ها حضور می‌یابند، معمولاً نمی‌توانند سود معقولانه‌ای را محاسبه کنند و لذا در این حراجی‌ها شکست می‌خورند. شرکت‌هایی از این دست، نمی‌توانند بین سود ۱,۰۰۰ دلاری که احتمال کسب آن ۱۰٪ است و سود ۱۲۵ دلاری که احتمال کسب آن ۸۰٪ است، تفاوتی قائل شوند اما شرکت‌های حرفه‌ای، سراغ گزینه دوم می‌روند و لذا موفق هم می‌شوند.^{۳۳}

با گسترش روزافزون حراجی‌های اینترنتی و تمایل شرکت‌ها به خرید محصولات و خدمات مورد نیاز خود از این طریق، شرکت‌ها باید با اثرات این روش بر عرضه‌کنندگان خود آشنا شوند. اگر صرفه‌جویی‌های خریداران در حراجی‌های اینترنتی به عرضه‌کنندگان محصولات صنعتی ضرر وارد کند، عرضه‌کنندگان به این نتیجه می‌رسند که شرکت، شرکت سودجویی است و می‌خواهد از این طریق سود آنها را به حداقل ممکن برساند.^{۳۴} تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که حراجی‌های اینترنتی‌ای که شرکت‌کنندگان زیادی در آنها حاضر می‌شوند، پول‌های کلان‌تری در آنها رد و بدل می‌شوند و قیمت‌ها، شفاف‌تر هستند، موفق‌تر از سایر حراجی‌ها هستند و شرکت‌کنندگان در آنها هم راضی‌ترند.

گام ششم: انتخاب قیمت نهایی

روش‌های قیمت‌گذاری، دامنه انتخاب قیمت نهایی را محدودتر می‌کنند. در انتخاب قیمت نهایی، شرکت‌ها باید عوامل دیگری را نیز مد نظر قرار دهند: اثرات سایر فعالیت‌های بازاریابی، سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت، قیمت‌گذاری بر مبنای شراکت در سود و زیان و اثر قیمت بر سایر گروه‌های ذی‌نفع.

تفاوت سایر فعالیت‌های بازاریابی شرکت هنگام تعیین قیمت نهایی باید کیفیت محصول و تبلیغات خود در مقایسه با رقیب را در نظر بگیرد. در یک مطالعه کلاسیک، فاریس و ریب‌اسپین رابطه بین قیمت با کیفیت و تبلیغات نسبی را درباره ۲۲۷ شرکت عرضه‌کننده کالاهای مصرفی بررسی کردند. مهم‌ترین نتایج این تحقیق عبارتند از:^{۳۸}

- شرکت‌هایی که کیفیت متوسط ولی هزینه‌های تبلیغاتی بالایی دارند، معمولاً قیمت‌های بالاتری را از مشتریان مطالبه می‌کنند. مشتریان معمولاً ترجیح می‌دهند که برای محصولات شناخته‌شده قیمت‌های بالاتری را بپردازند تا برای محصولات نا آشنا.
- شرکت‌هایی که کیفیت و هزینه‌های تبلیغاتی بالایی دارند، معمولاً بالاترین قیمت‌های بازار را از مشتریان خود مطالبه می‌کنند. در مقابل، شرکت‌هایی که کیفیت و هزینه‌های تبلیغاتی پایینی دارند نیز معمولاً کمترین قیمت‌های بازار را از مشتریان خود مطالبه می‌کنند.
- رابطه مثبت بین هزینه‌های تبلیغاتی و سطح قیمت، در مراحل پایانی چرخه عمر محصول بیشتر از مراحل اولیه خود را نشان می‌دهد.

این تحقیق نشان می‌دهد که قیمت به اندازه کیفیت و سایر مزایای پیشنهاد بازاریابی، اهمیت ندارد. به عنوان مثال، در تحقیق دیگری از مشتریان خواسته شد که اجزای مختلف پیشنهاد بازاریابی وب‌سایت‌های خرده‌فروشی اینترنتی را رتبه‌بندی کنند. تنها ۱۹٪ مشتریان، قیمت را در نخستین رتبه قرار دادند. در حالی که ۶۵٪ مشتریان، «خدمات شرکت»، ۵۸٪ مشتریان، «تحويل به موقع» و ۲۹٪ مشتریان هم «نحوه حمل و نقل و تحويل کالا» را به عنوان اولویت نخست خود معرفی کردند.

سیاست‌های قیمت‌گذاری قیمت نهایی محصول باید با سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت سازگار باشد. با این وجود، برخی شرکت‌ها در شرایط خاصی، جریمه‌های قیمتی خاصی را مد نظر قرار می‌دهند.^{۳۹}

به عنوان مثال، شرکت‌های هواپیما از مشتریانی که زمان بلیت تخفیف‌دار خود را تغییر می‌دهد، ۱۵۰ دلار مطالبه می‌کنند. بانک‌ها از مشتریانی که به طور مرتب نوع حساب‌های خود را تغییر می‌دهند یا حساب خود را پس از مدت کوتاهی می‌بندند، مبالغ اضافی را مطالبه می‌کنند. با اکثر دندان‌پزشکان، هتل‌ها و شرکت‌های کرایه خودرو هم در صورت لغو شدن وقت ملاقات یا رزرو، از مشتری غرامت می‌گیرند. هر چند این جریمه‌ها توجیه‌پذیر هستند اما بازاریاب‌ها باید از این جریمه‌ها به درستی استفاده کنند زیرا استفاده نادرست از این جریمه‌ها، مشتریان را فراری می‌دهد «بیش بازاریابی: افزایش مخفیانه قیمت را مطالعه کنید».

با توجه به اهمیت سیاست‌های قیمتی، بسیاری از شرکت‌ها بخش خاصی را برای طراحی و تغییر سیاست‌های قیمتی شرکت تأسیس کرده‌اند. با این کار شرکت می‌خواهد مطمئن شود قیمت‌هایش به گونه‌ای هستند که هم مشتریان را راضی نگه می‌دارند و هم سود خوبی را نصیب شرکت می‌کنند.

قیمت‌گذاری بر مبنای شراکت در سود و زیان برخی مشتریان با این استدلال که پیشنهادات عرضه‌شده از طرف فروشنده، ریسک‌هایشان را افزایش می‌دهد، از پذیرفتن پیشنهادات فروشنده خودداری می‌کنند. در این شرایط، شرکت باید پیشنهاد خود را به گونه‌ای تنظیم کند که تمام یا بخشی از ریسک‌های مشتری را پوشش دهد.

به عنوان مثال، شرکت پاکستر هلت‌یکر، عرضه‌کننده نرم‌افزارهای مدیریت درمانگاه‌ها و بیمارستان‌ها، در قراردادهای با شرکت درمانگاه‌های زنجیره‌ای کلمبیا ایچ.سی.ای، ضمانت کرد که بکارگیری نرم‌افزار مورد معامله،

اتخاذ این روش‌ها، پیامدهایی را به دنبال داشته است. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، این است که شرکت‌ها قیمت مصوب خود را ثابت نگه می‌دارند و در نتیجه، نرخ توزیعی که توسط بانک مرکزی اعلام می‌شود، نرخ واقعی‌ای نخواهد بود. علاوه بر این، مشتریان نیز دیگر به راحتی نمی‌توانند پیشنهادهای شرکت‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه کنند. به این که برخی از گروه‌های حامی مصرف‌کنندگان، فشارهایشان بر شرکت‌ها برای لغو این سیاست‌های مخفیانه را افزایش داده‌اند اما شرکت‌هایی که به سمت یکبارگیری این سیاست‌ها رفته‌اند، گوش شنوایی ندارند و تذکرات دولت‌های محلی و مرکزی را نادیده می‌گیرند.

این دسته از شرکت‌ها در توجیه این اقدام خود، ادعا می‌کنند که افزایش تعرفه خدمات خاص، تنها راه عادلانه، موجه و بدون ریسک‌هایی نظیر از دست دادن مشتریان، برای پوشش هزینه‌های رو به افزایش شرکت‌ها می‌باشد. برخی دیگر از این شرکت‌ها در توجیه این اقدام خود چنین استدلال می‌کنند که گرفتن هزینه بابت ارائه خدمات خاصی که تنها بخش کوچکی از مشتریان، خواستار آن هستند، بسیار عادلانه‌تر از روشی است که هزینه ارائه چنین خدماتی، میان تمامی مشتریان سرشکن شود. علاوه بر این، این شرکت‌ها مدعی‌اند که گرفتن هزینه‌های مربوط به ارائه چنین خدماتی، کل هزینه‌های آنها و در نتیجه، قیمت محصولات و خدمات اصلی آنها را کاهش می‌دهد و این به نفع عموم مصرف‌کنندگان است. در کنار چنین استدلال‌هایی، برخی از شرکت‌ها نیز مدعی‌اند که گرفتن این هزینه‌ها، باعث حذف مشتریان ضررده یا تشویق آنها به تغییر رفتارهای زیان‌آورشان می‌شود.

در نهایت این که، قضاوت در مورد موجه یا موجه نبودن چنین اقداماتی، بر عهده بازار است. به عبارت دیگر، مشتریان مختارند که به ازای دریافت خدمات اضافه یا بسیار خاص، سرکیه را شل کنند و پول آن را بپردازند، یا این که از معامله با شرکت امتناع کنند و سراغ شرکت دیگری بروند.

منابع: Alexis Landon and Jeff Phang, "The Latest Credit Card Tricks," Bloomberg BusinessWeek, December 28, 2009 & January 4, 2010, p. 95; Brian Barnard, "A New Price in the Credit Card Wars," BusinessWeek, November 9, 2009, p. 60; Kathy Chu, "Credit Card Fees Can Suck You In," USA Today, December 15, 2006; Michael Anich, "Ploof! Ploof! Ploof!" BusinessWeek, September 29, 2003, pp. 99-104; "The Price Is Wrong," Economist, May 25, 2002, pp. 99-80.



بینش بازاریابی

افزایش مخفیانه قیمت

با فشار مضاعف مشتریان بر شرکت‌ها برای کاهش قیمت‌ها، برخی شرکت‌ها سعی می‌کنند که بدون تغییر سیاست‌های قیمتی یا افزایش قیمت‌ها، درآمد خود را افزایش دهند روشی که بسیاری از شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند عبارت است از دریافت پول در ازای ارائه خدمات یا مزایایی که در گذشته مجاني بودند. با این کار، شرکت مبلغ بسیار کمی را به قیمت‌های خود می‌افزاید اما همین افزایش قیمت اندک، درآمد شرکت را افزایش می‌دهد.

به عنوان مثال، بانک‌ها با دریافت هزینه‌های اضافه بسیار اندکی از مشتریان خود در قبال نقد کردن چک‌ها، صدور کارت‌های اعتباری، پرداخت‌های اینترنتی یا استفاده از دستگاه‌های خودپرداز، درآمدهای سرشاری را کسب کرده‌اند. افزون بر این، جریمه‌های دیرکرد پرداخت اقساط کارت‌های اعتباری طی ۱۰ سال گذشته حدود دو برابر افزایش یافته و از ۱۳ دلار در ماه در سال ۱۹۹۵ به حدود ۳۳ دلار در ماه در سال ۲۰۰۵ رسیده است. با افزایش جریمه‌های دیرکرد، درآمد شرکت‌های صادرکننده کارت‌های اعتباری در سال ۲۰۰۶ بیش از ۱۷/۱ میلیارد دلار افزایش یافت.

با به عنوان مثالی دیگر، صنعت مخابرات را در نظر بگیرید. شرکت‌های فعال در این صنعت، بابت خدماتی از قبیل رانندگی خط تلفن جدید، افزودن خدمات جیبی (مثل انتظار مکالمه و انتقال مکالمه)، پس گرفتن خط تلفن، سامانه اعلام شماره تلفن‌های درخواستی (مثل ۱۱۸)، بررسی خرابی خط تلفن، نقل و انتقال خط تلفن و جمع کردن کابل‌ها و تجهیزات مربوط به خط تلفن پس داده شده، پول دریافت می‌کنند. در حالی که تمامی خدمات در گذشته‌ای نه چندان دور، کاملاً مجاني بودند. به عنوان مثال، بررسی‌ها نشان می‌دهند که شرکت مخابراتی ای‌تی‌اند تی تنها از محل دریافت پول بابت بررسی خرابی خطوط تلفن، سالانه بیش از ۳۷۵ میلیون دلار درآمد به دست می‌آورد.

هزینه‌های شرکت خریدار در طول هشت سال آینده را چند میلیون دلار کاهش خواهد داد. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌هایی که محصولات و خدمات صنعتی عرضه می‌کنند، علاوه بر ارائه ضمانت‌های مختلف، میزان صرفه‌جویی مشتری از محل خرید محصول یا خدمت پیشنهادی را نیز ضمانت می‌کنند. در سال‌های اخیر، این ضمانت‌ها به این شکل تغییر یافته‌اند که اگر میزان صرفه‌جویی از میزان مشخص شده در قرارداد بیشتر شود، فروشنده در مابه‌التفاوت صرفه‌جویی صورت گرفته سهم می‌شود.

نقد قیمت بر سایر گروه‌های ذی‌نفع شرکت در تعیین قیمت نهایی خود باید به واکنش سایر گروه‌های ذی‌نفع نیز توجه کند^{۳۰}. شرکت‌های پخش و واسطه‌های فروش نسبت به قیمت احتمالی چه احساسی خواهند داشت؟ آیا نیروی فروش شرکت می‌تواند محصول را با قیمت احتمالی به فروش برساند؟ رقبا چه واکنش را از خود نشان می‌دهند؟ آیا عرضه‌کنندگان مواد اولیه با مشاهده قیمت احتمالی، قیمت‌هایشان را تغییر می‌دهند؟ آیا دولت در مقابل این قیمت از خود واکنشی نشان می‌دهد؟

از این‌رو، بازاریاب‌ها باید با قوانین و مقررات قیمت‌گذاری در کشورهای مختلف آشنا باشند. به عنوان مثال، طبق قوانین آمریکا، شرکت در تعیین قیمت خود نباید با وقبایش تئانی کند، زیرا ثابت نگاه داشتن قیمت‌ها خلاف قانون است. افزون بر این، اکثر ایالت‌های آمریکا نیز از مصرف‌کنندگان خود در مقابل قیمت‌گذاری‌های نامعادلانه شرکت‌ها مراقبت می‌کنند. به عنوان مثال، افزایش مصنوعی قیمت‌ها و سپس کاهش قیمت‌ها تحت عنوان «تخفیف» غیرقانونی است.

تعدیل قیمت‌ها

شرکت‌ها معمولاً یک قیمت منحصر به فرد را تعیین نمی‌کنند، بلکه ساختار قیمت‌گذاری خود را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که بیانگر تقاضا و هزینه بخش‌های جغرافیایی مختلف، نیازمندی‌های بخش‌های گوناگون بازار، زمان خرید، میزان سفارش، دفعات تحویل، ضمانت، خدمات و سایر عوامل باشد. با ارائه تخفیف‌ها، اقدامات ترویجی و پاداش‌های مختلف، شرکت‌ها به این نتیجه می‌رسند که نمی‌توانند یک واحد محصول را با قیمت ثابتی به فروش برسانند. در ادامه درباره این فصل، استراتژی‌های تعدیل قیمت‌ها بحث خواهیم کرد: قیمت‌گذاری جغرافیایی، تخفیف‌های نقدی، قیمت‌گذاری ترویجی و قیمت‌گذاری متغیر.

قیمت‌گذاری جغرافیایی (نقد، تجارت متقابل و تهاوری)

در قیمت‌گذاری جغرافیایی، شرکت قیمت محصولاتش را با در نظر گرفتن محل جغرافیایی مشتری (شهرها یا کشورهای مختلف) تعیین می‌کند. آیا شرکت‌ها برای پوشش هزینه‌های حمل و نقل محصول به مکان‌های جغرافیایی دور دست باید قیمت خود را افزایش دهند؟ یا این که بالعکس، شرکت‌ها باید برای نفوذ به این بازارها، قیمت‌هایش را کاهش دهند؟ شرکت‌ها برای مقابله با نرخ‌های متغیر ارز و قدرت‌های مختلف ارزهای گوناگون چه تدابیری را به کار می‌گیرند؟

سوال دیگری که شرکت‌ها باید به آن پاسخ دهند این است که شیوه پرداخت چگونه باید باشد؟ این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که شرکت می‌خواهد با کشورهایی که ارز قابل قبولی ندارند، تجارت کند. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که به جای پرداخت وجه نقد، محصولی را در مقابل محصول خریداری‌شده به فروشنده تحویل دهند که اصطلاحاً به این کار «تجارت متقابل» می‌گویند. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی معتقدند که برای ماندن در صحنه رقابت چاره‌ای جز درگیر شدن در تجارت متقابل وجود ندارد. اقتصاددانان معتقدند که ۱۵ تا ۲۵ درصد تجارت بین‌المللی از طریق تجارت متقابل انجام می‌شود. تجارت متقابل به چند روش انجام می‌گیرد^{۳۱}:

- **تهاوت:** فروشنده و خریدار بدون دخالت افراد دیگر و بدون مبادله پولی، محصولات و خدمات خاصی را با یکدیگر مبادله می‌کنند.
- **تهاوت جبرانی:** فروشنده بخشی از درآمد خود را به صورت نقدی و بخشی دیگر را به صورت محصول دریافت می‌کند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های هواپیماسازی انگلیسی، در فروش هواپیما به کشور برزیل از این روش استفاده کرد. این شرکت ۷۰٪ وجه هواپیماهای فروش رفته را پول و مابقی را «قهوه» دریافت کرد.
- **قرارداد بازرگانی:** فروشنده، تجهیزات، فناوری یا خط تولیدی را به شرکت دیگری واگذار می‌کند و به ازای بخشی از مبلغ قرارداد، محصولات تولیدی خریدار را دریافت می‌کند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های

جدول ۱۴-۵	انواع تعدیل قیمت‌ها
تخفیف نقدی	کاهش قیمت برای مشتریانی که وجه خرید را به سرعت پرداختند. نمونه بارز این نوع تخفیف ۲/۱۰٪ خاص ۳۰ نام دارد در این روش، مشتری می‌تواند صورت حساب خود را ظرف ۳۰ روز پرداخت ولی اگر مشتری صورت حساب خود را ظرف ۱۰ روز پرداخت، ۲٪ تخفیف می‌گیرد.
تخفیف حجمی	تخفیف برای خریدارانی که مقدار بیشتری از محصول را خریداری می‌کنند. به عنوان مثال ۹۵ دلار به ازای کمتر از ۱۰۰ واحد و ۱۰ دلار به ازای ۱۰۰ واحد یا بیشتر. تخفیف کمی باید به همه مشتریان تعلق بگیرد و هزینه آن نباید از مقدار صرفه‌جویی‌های شرکت بیشتر شود. این نوع تخفیف می‌تواند در هر بار سفارش یا در تعداد مشخصی از سفارشات در یک دوره مشخصی اعمال شود.
تخفیف تجاری	این تخفیف از طرف تولیدکننده به اعضای شبکه‌های توزیعی داده می‌شود شرط اعمال این تخفیف این است که واسطه‌های توزیع و فروش وظایف خود از جمله فروش، ذخیره‌سازی و مدیریت موجودی انبارها را به خوبی انجام کنند.
تخفیف فصلی	این تخفیف به مشتریانی تعلق می‌گیرد که محصول یا خدمتی را خارج از فصل رونق آن خریداری کنند. هتل‌ها، مهمانخانه‌ها و شرکت‌های هواپیما زمان‌هایی که مسافرت کم می‌شود از این نوع تخفیف‌ها استفاده می‌کنند.
سایر تخفیف‌ها	پرداخت پول اضافی به فروشنده‌هایی که در یک برنامه خاص شرکت کنند. به عنوان مثال «تخفیف مشروط به تعویض» به کسانی تعلق می‌گیرد که در ازای برگرداندن محصول قدیمی، یک محصول جدید بخرند یا «تخفیف ترویجی» به فروشندگان تعلق می‌گیرد که در هزینه‌های تبلیغاتی و برنامه‌های ترویجی مشارکت کنند.

تولیدکننده مواد شیمیایی در آمریکا، خط تولیدی را برای یک شرکت هندی راه‌اندازی کرد. این شرکت بخشی از پول را به صورت نقدی و بخش دیگر را به صورت مواد شیمیایی تولیدشده در شرکت هندی دریافت کرد. **گزارده جبرانی:** فروشنده تمام پولش را به صورت نقدی دریافت می‌کند ولی در مقابل، بخش زیادی از پول دریافتی را در کشور خریدار و برای مدت معینی سرمایه‌گذاری می‌کند. به عنوان مثال، شرکت پیسی پول فروش عصاره نوشابه‌های خود در روسیه را به صورت نقدی دریافت می‌کند ولی در مقابل، با بخشی از پول دریافتی و دکای روسی را می‌خرد و آن را در آمریکا به فروش می‌رساند.

تخفیف‌های نقدی

برخی شرکت‌ها برای تشویق مشتریان به پرداخت به موقع، افزایش میزان خرید و خرید خارج از فصل، قیمت‌های خود را تعدیل می‌کنند (جدول ۱۴-۵). شرکت‌ها باید تخفیف‌های نقدی را به دقت به کار گیرند زیرا در غیر این صورت با کاهش شدید سود برنامه‌ریزی‌شده خود مواجه می‌شوند.^{۳۳} امروزه، تعداد زیادی از شرکت‌های تولیدی و خدماتی از قیمت‌گذاری تخفیفی و تخفیف‌های نقدی استفاده می‌کنند. اما برخی شرکت‌ها با اتخاذ روال «همیشه در حال تخفیف بودن» عملاً خود را نابود می‌کنند. در این قبیل شرکت‌ها، اکثر فروشندگان برای افزایش فروش خود، بدون درنگ تخفیف می‌دهند. این کار باعث می‌شود که مشتریان به این نتیجه برسند که فهرست قیمت‌های شرکت فهرست دقیقی نیست و همیشه می‌توان تخفیف‌های خوبی را از شرکت گرفت. در چنین شرایطی، تخفیف، اعتبار و ارزش پیشنهاد بازاریابی شرکت را از بین می‌برد.

از سوی دیگر، تولیدکنندگانی که با ظرفیت مازاد مواجه هستند، نام تجاری حک‌شده روی محصولات خود را با نام تجاری اختصاصی خرده‌فروشی‌های طرف قرارداد، عوض می‌کنند و محصولات مورد نظر را با تخفیف قابل توجهی به خرده‌فروشی‌های مورد نظر عرضه می‌کنند. از آنجایی که نام‌های تجاری اختصاصی، معمولاً قیمت و البته کیفیت پایین‌تری دارند این قبیل برنامه‌های تخفیفی نیز به اعتبار نام تجاری شرکت‌ها لطمه وارد می‌کنند. بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌های تولیدی نباید با هدف کسب درآمدهای کوتاه‌مدت، سودآوری بلندمدت‌شان را فدا کنند و تن به برنامه‌های تخفیفی گسترده و کاهش شدید قیمت‌ها بدهند.

کوپن کلاسی، مدیرعامل موسسه تحقیقات بازاریابی کرپرنیکس، یکی از شرکت‌های تحقیقات بازاریابی بزرگ در آمریکا، در تحقیقات شخصی‌اش به این نتیجه رسیده است که تنها ۱۵ تا ۳۵ درصد مشتریان (در تماس طبقه محصول) نسبت به قیمت‌ها حساس هستند. طبق این تحقیقات، مشتریانی که درآمد‌های بالاتری دارند یا به محصول علاقه زیادی دارند معمولاً حاضرند که قیمت‌های بالاتری را برای ویژگی‌های بیشتر، خدمات مشتریان بهتر، کیفیت بالاتر، راحتی بیشتر و نام تجاری معتبر بپردازند. از این رو، شرکت‌هایی که نام‌های تجاری قوی دارند نباید زیاد خود را درگیر برنامه‌های تخفیفی مختلف کنند. به عنوان مثال، شبکه تلویزیونی بلومبرگ که یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های خبری در دنیا است، از دادن تخفیف خودداری می‌کند. در نقطه مقابل، برنامه‌های تخفیفی زمانی مناسب هستند که شرکت بتواند در قبال تخفیف‌ها، امتیازات بیشتری از مشتریانش به دست آورد. به عنوان مثال، برخی شرکت‌ها ارائه تخفیف را منوط به عقد قراردادهای طولانی‌مدت یا دریافت سفارش‌های الکترونیکی می‌کنند. در چنین شرایطی، میزان صرفه‌جویی‌های شرکت افزایش می‌یابد. مدیران فروش شرکت‌ها باید در سه زمینه اطلاعات خوبی را کسب کنند: (۱) نسبت مشتریانی که از تخفیف استفاده می‌کنند، (۲) میانگین تخفیف‌های شرکت و (۳) فروشندگان که بیش از حد از تخفیف استفاده می‌کنند. مدیران سطح بالاتر شرکت باید با تجزیه و تحلیل قیمت خالص، قیمت واقعی محصول فروخته‌شده را محاسبه کنند. تنها تخفیف‌های نقدی بر قیمت واقعی محصول فروخته‌شده تأثیر نمی‌گذارند بلکه سایر انواع تخفیف‌ها و به ویژه قیمت‌گذاری ترویجی هم بر قیمت واقعی محصول فروخته‌شده موثرند. به عنوان مثال، فرض کنید که قیمت مقطوع محصولی، ۳,۰۰۰ دلار، میانگین تخفیف‌های شرکت، ۳۰۰ دلار و میانگین هزینه‌های ترویجی شرکت هم ۴۵۰ دلار است. علاوه بر این، شرکت به ازای هر محصول ۱۵۰ دلار هم به فروشندگان بابت مشارکت در تبلیغات می‌پردازد. در این صورت، قیمت واقعی محصول فروخته‌شده، ۲,۱۰۰ دلار است نه ۳,۰۰۰ دلار.

قیمت‌گذاری ترویجی

شرکت‌ها برای تشویق مشتریان به خرید زودهنگام از چند روش قیمت‌گذاری ترویجی استفاده می‌کنند:

- **قیمت‌گذاری بر مبنای رهبری در محصول زیاد:** فروشگاه‌های زنجیره‌ای و سوپرمارکت‌ها معمولاً برای افزایش از-هم-فروشگاه‌های خود و افزایش فروش محصولات دیگر، برای خرید محصولات و نام‌های تجاری شناخته‌شده تخفیف خوبی را در نظر می‌گیرند. این روش زمانی مفید خواهد بود که درآمد حاصل از فروش محصولات جنبی از هزینه‌های کاهش قیمت محصولات شناخته‌شده بیشتر شود. مشکل این روش این است که تولیدکنندگان محصولات و نام‌های تجاری شناخته‌شده معمولاً از این روش استقبال نمی‌کنند؛ زیرا معتقدند این روش به ارزش نام‌تجاری آنها ضربه می‌زند و فروش بقیه فروشگاه‌هایی که تخفیف نمی‌دهند را نیز کاهش می‌دهد.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای رویدادهای ویژه:** فروشندگان در برخی از فصول سال برای جذب مشتریان بیشتر، تخفیف‌های خاصی را طراحی می‌کنند. به عنوان مثال، اکثر فروشندگان در ماه آگوست و به دلیل بازگشایی مدرسه‌ها، تخفیف‌های فوق‌العاده‌ای را در نظر می‌گیرند.
- **قیمت‌گذاری مخصوص مشتریان ویژه:** شرکت‌ها ممکن است برای مشتریان ویژه‌شان، قیمت‌های خاصی را در نظر بگیرند. به عنوان مثال شرکت رد رابر، تولیدکننده کفش‌های ورزشی، به مشتریانی که عضو باشگاه مشتریان شرکت هستند و به صورت اینترنتی خرید می‌کنند، دو برابر سایر مشتریان تخفیف می‌دهد.^{۳۴}
- **استرداد وجه نقد:** اکثر شرکت‌های خودروسازی و برخی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی، برای تشویق مشتریان به خرید محصول در بازه زمانی مشخص، از روش استرداد وجه نقد استفاده می‌کنند. شرکت‌ها عموماً برای کاهش موجودی انبار خود و ثابت نگاه داشتن قیمت‌های مقطوع خود از این روش استفاده می‌کنند.
- **وام‌های کم بهره:** شرکت به جای کاهش قیمت‌های خود، وام‌های کم بهره‌ای را به مشتریان خود پیشنهاد می‌کند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های خودروسازی به خریداران خود وام‌های بدون بهره اعطا می‌کنند.
- **پرداخت‌های طولانی‌مدت:** برخی شرکت‌ها و به ویژه بانک‌ها و شرکت‌های خودروسازی، زمان بازپرداخت وام‌های اعطایی را افزایش می‌دهند و در نتیجه قسط‌های ماهیانه مشتری کاهش می‌یابد. این شرکت‌ها معتقدند که مشتریان چندان نگران نرخ بهره وام نیستند بلکه نگرانی اصلی آنها، عدم توانایی پرداخت اقساط ماهانه است.

- **خدمات نام‌ها و قراردادها:** خدماتی: برخی شرکت‌ها با افزودن خدمات پس از فروش رایگان یا ارائه خدمات اضافه، سعی می‌کنند مشتریان بیشتری را جذب کنند.
 - **تخفیف‌های روانشناختی:** در این روش، شرکت قیمت‌های خود را به صورت مصنوعی افزایش می‌دهد و سپس تخفیف‌های بسیار مناسبی را در نظر می‌گیرد. به عنوان مثال، شرکتی ابتدا قیمت محصول خود را ۲۵۹ دلار تعیین می‌کند و سپس طی برنامه‌های تخفیفی، قیمت را به ۲۹۹ دلار کاهش می‌دهد. اما وزارت بازرگانی آمریکا و اداره بازرگانی سالم‌تر، با تخفیف‌های روانشناختی غیرقانونی به شدت برخورد می‌کنند.
- بازاریاب‌های حرفه‌ای معتقدند که اغلب استراتژی‌های قیمت‌گذاری ترویجی، یک بازی بدون نتیجه هستند. اگر اجرای این استراتژی‌ها موفقیت‌آمیز باشد، شرکت‌های رقیب هم اجرای استراتژی‌های مشابه را آغاز می‌کنند و لذا اثربخشی استراتژی یکبار گرفته شده کاهش می‌یابد. در نقطه مقابل، اگر اجرای این استراتژی‌ها، موفقیت‌آمیز نباشد، شرکت پولی که می‌توانست در سایر استراتژی‌های بازاریابی از قبیل بهبود کیفیت محصولات و خدمات یا تقویت جایگاه نام‌های تجاری از طریق برنامه‌های ارتباطی، سرمایه‌گذاری کند را هدر داده است.

قیمت‌گذاری تبعیضی

اغلب شرکت‌ها برای مشتریان، محصولات و مکان‌های جغرافیایی مختلف، قیمت‌های متفاوتی را در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، شرکت لندز ایند، تی‌شرت‌های مردانه متفاوتی را از نظر طرح، وزن و کیفیت تولید و عرضه می‌کند. از این‌رو، شرکت هم تی‌شرت‌های ۱۸ دلاری می‌فروشد و هم تی‌شرت‌های ۴۸ دلاری.^{۳۵}

قیمت‌گذاری تبعیضی زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت محصول مشابهی را به قیمت‌های مختلفی به فروش می‌رساند. در ابتدایی‌ترین سطح قیمت‌گذاری تبعیضی، شرکت بنا به میزان تقاضای مشتری، قیمت‌های متفاوتی را از مشتری طلب می‌کند.

در دومین سطح قیمت‌گذاری تبعیضی، شرکت از مشتریانی که بیشتر خرید می‌کنند، قیمت‌های کمتری را مطالبه می‌کند. اما جالب است بدانید که این روش، در بعضی از صنایع مثل صنعت خدمات تلفن همراه، هزینه‌های شرکت‌ها را به شدت افزایش داده است. به طور مثال، شرکت ای‌تی‌اند تی به مشترکانی که از تلفن‌های همراه آی‌فون استفاده می‌کنند، تخفیف ویژه‌ای می‌دهد. ۳ درصد از این مشتریان، ۴۰ درصد ترافیک شبکه مخابراتی شرکت را به خود اختصاص و با این کار، هزینه‌های تعمیر و نگهداری و به‌روزرسانی شبکه‌های شرکت را به شدت افزایش داده‌اند.^{۳۶}

در سومین سطح قیمت‌گذاری تبعیضی، شرکت قیمت‌های مختلفی را از گروه‌های مختلف مشتریان مطالبه می‌کند. برخی از روش‌های قیمت‌گذاری تبعیضی در این سطح عبارتند از:

- **قیمت‌گذاری بر مبنای بخش‌های بازار:** گروه‌های مختلف مشتریان برای خرید یک محصول یا خدمت مشابه، قیمت‌های مختلفی را می‌پردازند. به عنوان مثال، اکثر موزه‌ها برای دانشجویان و افراد بازنشسته تخفیف‌های خوبی را در نظر می‌گیرند.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای نوع محصول:** شرکت انواع مختلف محصول را بدون در نظر گرفتن هزینه‌های تولید آن، به صورت‌های مختلف قیمت‌گذاری می‌کند. به عنوان مثال، شرکت اویان، تولیدکننده آب معدنی، بطری‌های آب معدنی ۲ لیتری خود را ۲ دلار به فروش می‌رساند در حالی که بطری‌های نیم لیتری که به افشاننده‌های خاصی مجهز هستند را ۶ دلار به فروش می‌رساند.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای تصویر ذهنی محصول:** برخی شرکت‌ها به دلیل تفاوت تصاویر ذهنی یک محصول، در قیمت متفاوت را برای یک محصول در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های عطرسازی، عطرهای خود را در دو نوع به بازار عرضه می‌کنند: یک نوع در بسته‌بندی مناسب و با یک نام تجاری شناخته‌نشده و نوع دیگر در بسته‌بندی بسیار زیبا و با نام تجاری بسیار شناخته‌شده. شرکت ممکن است قیمت نوع اول را ۱۰ دلار و قیمت نوع دوم را ۳۰ دلار تعیین کند، در حالی که هر دو محصول به غیر از تصویر ذهنی، کاملاً یکسان هستند.

- **قیمت‌گذاری بر مبنای شبکه‌های توزیع:** به عنوان مثال، قیمت نوشابه‌های کوکاکولا در رستوران‌های شیک، رستوران‌های فست‌فود یا دستگاه‌های خودکار متفاوت است.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای منطقه:** برخی شرکت‌ها حتی اگر هزینه عرضه محصول در مناطق مختلف یکسان باشد باز هم قیمت‌های مختلفی را برای محصولات‌شان در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، بهای بلیت صندلی‌های ردیف‌های جلویی تئاترها معمولاً گران‌تر از بهای بلیط سایر صندلی‌ها است.
- **قیمت‌گذاری بر اساس زمان:** قیمت‌ها ممکن است در طی فصل، روز یا حتی ساعت تغییر کنند. به عنوان مثال، بهای برق مصرفی در ساعات‌های اوج مصرف و روزهای کاری گران‌تر از بهای برق مصرفی در صبح‌ها و روزهای تعطیل است. یا بیشتر رستوران‌ها وعده‌های صبحانه یا عصرانه خود را ارزان‌تر از سایر وعده‌ها عرضه می‌کنند.

برخی شرکت‌های هوایی و بیمارستان‌ها از روش **قیمت‌گذاری بر مبنای بازده** استفاده می‌کنند. در این روش، شرکت برنامه‌های تخفیفی خود را محدود می‌کند: خریدهای زود هنگام و خرید صندلی‌ها یا اتاق‌های فروش نرفته تخفیف بیشتری می‌گیرند و خریدهای دیر هنگام تخفیف‌های کمتری.^{۳۸} برخی شرکت‌های هوایی محدودیت‌های بیشتری را در نظر می‌گیرند. برخی از این محدودیت‌ها عبارتند از: کلاس بلیط، موقع روز (ساعات کاری یا خارج از ساعات کاری)، روز هفته (روزهای کاری یا روزهای تعطیل)، فصل سال، خریدهای گذشته، یا موقعیت اجتماعی مسافر (جوان، ارتشی یا بازنشسته) و غیره.

به همین دلیل ممکن است شما در پرواز نیویورک به میامی ۲۰۰ دلار بپردازید و کسی که روی صندلی مجاور شما نشسته است ۱,۲۹۰ دلار. هواپیمایی کانتینتال، روزانه بیش از ۲,۰۰۰ پرواز دارد و در هر پرواز هم، بین ۱۰ تا ۲۰ نوع بلیط با قیمت‌های مختلف دارد. کانتینتال، پیش‌فروش بلیط‌هایش را ۳۳۰ روز قبل از روز پرواز شروع می‌کند و هر روز که به روز پرواز نزدیک‌تر می‌شود، قیمت بلیط‌های آن پرواز را تغییر می‌دهد. با یک حساب سرانگشتی متوجه می‌شویم که در هر لحظه از روز، فهرست قیمت‌های این شرکت، شامل بیش از ۷ میلیون نوع بلیط با قیمت‌های مختلف است. علاوه بر این، سیستم تعیین قیمت این شرکت، با تحلیل قیمت بلیط شرکت‌های رقیب، فهرست قیمت‌های شرکت را بیش از ۷۵,۰۰۰ بار در روز تغییر می‌دهد! می‌شود قیمت‌گذاری کانتینتال به گونه‌ای تنظیم شده که خریدارانی که خریدشان را به تعویق می‌اندازند را به شدت تنبیه می‌کند.

بازاریاب‌ها معتقدند که روش‌های قیمت‌گذاری متغیر و تغییر پی در پی قیمت‌های تعیین‌شده، به حدی زیاد شده‌اند که در حال انفجار هستند.^{۳۹} بسیاری از شرکت‌ها برای مدیریت برنامه‌های قیمت‌گذاری خود و منجش سریع عکس‌العمل مشتریان نسبت به تغییرات قیمتی، نرم‌افزارهای رایانه‌ای بسیار قوی‌ای را طراحی کرده‌اند. با این وجود، شرکت‌هایی که با مشتریان خود رابطه خوب و قوی‌ای دارند کمتر از برنامه‌های تغییر قیمت استفاده می‌کنند. به اعتقاد بازاریاب‌ها و طبق تحقیقات مختلف، تغییر مداوم قیمت‌ها و برنامه‌های تخفیفی، بیشتر برای شرکت‌هایی مناسب هستند که با مشتریان خود رابطه قوی و پایداری ندارند. یکی از جایگزین‌های مناسب برای برنامه‌های تغییر قیمت و تخفیف، ارائه بسته‌ای از محصولات و خدمات مختلف به مشتریان است، بسته‌ای که بتواند نیازهای مشتریان را به خوبی و به طور کامل، ارضاء کند. ویژگی اصلی چنین بسته‌ای، سخت‌تر کردن مقایسه قیمت‌های شرکت با قیمت‌های رقبایی است که چنین روشی‌هایی را به کار نمی‌گیرند.

از سوی دیگر، اکثر شرکت‌ها، برنامه‌های تخفیفی را به عنوان ابزار تشویقی (تشویق رفتارهای مناسب مشتریان) به کار می‌برند تا ابزار تنبیهی. به عنوان مثال، شرکت کشتیرانی ای.بی.آل تنها به مشتریانی تخفیف می‌دهد که هم مقدار بارشان را درست اعلام می‌کنند و هم فضای مورد نیازشان را زودتر از سایر مشتریان، رزرو می‌کنند. از سوی دیگر، مشتریان امروزی نیز به قدری زرنگ شده‌اند که جلوی افزایش بی‌رویه قیمت‌ها را می‌گیرند. به عبارت دیگر، مشتریان امروزی، رفتارهایشان را مطابق با واقعیت‌های کنونی فضای قیمت‌گذاری، تغییر داده‌اند، فضایی که در آن، قیمت‌ها در شبکه‌های بازاریابی، طبقات محصول، گروه‌های مشتریان و زمان‌های مختلف، مدام در حال تغییر است.



احتمالاً این که مسافرانی که در سالن فرودگاه جمع شده‌اند، بلیت‌های خود را به قیمت‌های مخفی خریده باشند، بسیار زیاد است حتی اگر از یک پرواز استفاده کنند.

نکته جالب توجه درباره روش‌های قیمت‌گذاری متغیر، این است که بسیاری از مشتریان، از این که هدف چنین برنامه‌هایی هستند هم بی‌خبرند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مثل ویکتوریا و سیکرت، کانالوگ‌هایی که قیمت‌های مختلفی برای یک محصول در آنها درج شده است را به طور مداوم برای مشتریان‌شان ارسال می‌کنند. این کانالوگ‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به طور مثال، مشتریانی که در مناطق مرفه‌نشین زندگی می‌کنند، باید پول بیشتری بابت خرید یک محصول مشخص بپردازند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای استیبلز، فروشنده لوازم و ملزومات اداری، هم از چنین کانالوگ‌هایی استفاده می‌کند.

نکته حائز اهمیت این است که برخی از روش‌های قیمت‌گذاری تبعیضی (که در آنها، شرکت، محصول کاملاً مشابهی را به مشتریان کاملاً مشابهی، به قیمت‌های مختلفی می‌فروشد) روش‌های غیرقانونی‌اند. به عبارت دیگر، روش‌هایی قانونی‌اند که فروشنده بتواند ثابت کند که هزینه‌های فروش حجم‌های مختلفی از محصول به مشتریان یا کیفیت محصول عرضه شده به گروه‌های مختلف مشتریان، کاملاً متفاوت‌اند. روش قیمت‌گذاری غارت‌گرانه - روشی که در آن، شرکتی، با تعیین قیمت محصولی کمتر از هزینه تولید و عرضه آن، می‌خواهد رقابتش را از بازار بیرون کند - نیز روش کاملاً غیرقانونی‌ای است. جالب اینجا است که حتی اجرای برخی از روش‌های قانونی نیز باعث بروز ناراحتی در یک بازار می‌شود. به طور مثال، ایده کوکاکولا برای نصب دماسنج‌های خودکار روی دستگاه‌های خودکار فروش نوشابه و تغییر قیمت نوشابه‌های موجود در دستگاه با در نظر گرفتن دمای هوا (قیمت‌های بالاتر در روزهای گرم‌تر و قیمت‌های پایین‌تر در روزهای سردتر)، موجب ناراحتی مشتریان این شرکت شد.^{۳۴}

موفقیت استراتژی‌های قیمت‌گذاری متغیر، مستلزم وجود شرایط خاصی است. این شرایط عبارتند از: (۱) شرکت باید بتواند بازار را به بخش‌های مختلف و متمایزی تقسیم کند که تقاضای متفاوتی دارند؛ (۲) برنامه باید به گونه‌ای باشد تا کسانی که محصول را با قیمت ارزان‌تری می‌خرند نتوانند محصول را با قیمت گران‌تری به فروش

برسانند، ۳) برنامه باید به گونه‌ای باشد که رقبای شرکت نتوانند محصول مشابهی را ارزان‌تر به فروش برسانند، ۴) هزینه‌های بخش‌بندی بازار و اجرای برنامه‌های قیمت‌گذاری تبعیضی نباید بیشتر از درآمدهای ناشی از اجرای این برنامه‌ها باشد، ۵) برنامه‌ها باید به گونه‌ای اجرا شوند که مشتری را از شرکت متنفر نکنند و ۶) برنامه‌های قیمت‌گذاری تبعیضی نباید غیرقانونی باشند.^{۸۸}

آغاز تغییر قیمت و واکنش به تغییر قیمت رقبا

شرکت‌ها اغلب مجبور می‌شوند که قیمت‌های خود را افزایش یا کاهش دهند.

آغاز کاهش قیمت

شرکت‌ها در شرایط خاصی قیمت‌های خود را کاهش می‌دهند. یکی از این شرایط، وجود ظرفیت مازاد است: شرکت به فروش بیشتری نیاز دارد ولی با تلاش‌های بازاریابی، بهبود محصول یا سایر تلاش‌ها به این هدف خود نمی‌رسد. دلیل دیگر، شرایطی است که در آن شرکت امیدوار است بتواند با کاهش هزینه‌ها، سهم بازار خود را افزایش دهد: هزینه‌های شرکت یا از ابتدا کمتر از رقیب بوده یا شرکت امیدوار است بتواند با کاهش قیمت‌ها و افزایش سهم بازار، هزینه‌هایش را کاهش دهد. کاهش قیمت‌ها برای حفظ مشتریان یا ضربه‌زدن به رقبای معمولاً پیامدهایی هم به همراه دارد. در چنین مواردی، توقع مشتریان برای کاهش قیمت‌ها افزایش می‌یابد و تیروهای فروش هم خیلی سریع قیمت‌های خود را کاهش می‌دهند.^{۸۹} افزون بر این دو پیامد، استراتژی کاهش قیمت، پیامدهای دیگری را هم به همراه دارد:

- **دام کیفیت پایین:** بعد از کاهش قیمت، مشتری تصور می‌کند که کیفیت محصول کاهش یافته است.
- **دام سهم بازار شکستنده:** قیمت پایین، تنها مهم بازار شرکت را افزایش می‌دهد نه وفاداری مشتریان به شرکت را. اگر شرکتی قیمت‌های پایین‌تری را پیشنهاد کند، مشتری از آن شرکت خرید خواهد کرد.
- **دام چسب‌های خالی:** شرکت‌هایی که قیمت‌های بالایی را از مشتریان خود مطالبه می‌کنند معمولاً در اجرای برنامه‌های کاهش قیمت موفق‌تر از شرکت‌هایی هستند که بودجه لازم را در اختیار ندارند.
- **دام جنگ قیمتی:** رقبای قیمت‌های خود را بیشتر از شرکت کاهش می‌دهند و در نتیجه یک جنگ قیمتی آغاز می‌شود. با توجه به این شرایط، مشتریان در اغلب موارد به دنبال دلیل کاهش قیمت می‌گردند.^{۹۰} آیا شرکت می‌خواهد نوع جدیدتری را جایگزین این نوع (نوعی که با تخفیف فروخته می‌شود) کند؟ آیا محصول عیب و ایرادی دارد که شرکت نمی‌تواند آن را به خوبی به فروش برساند؟ آیا اوضاع مالی شرکت وخیم شده است؟ آیا شرکت قیمت‌هایش را بیشتر از این مقدار کاهش می‌دهد؟ آیا کیفیت محصول کاهش نیافته است؟ با توجه به این سوالات، شرکت‌ها باید نظرات مشتریان خود را کنترل کنند.

آغاز افزایش قیمت

اجرای درست برنامه‌های افزایش قیمت، سود شرکت را به شدت افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، اگر حاشیه سود شرکتی از فروش هر محصول ۳٪ باشد و این شرکت قیمت‌های خود را ۱٪ افزایش دهد، (با فرض ثابت ماندن حجم فروش)، حاشیه سود هر محصول حدود ۴۴٪ افزایش می‌یابد. این وضعیت در جدول ۱۴-۶ نشان داده شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌کنید، در این مثال فرض کردیم که قیمت محصول شرکت ۱۰ دلار است، شرکت ۱۰۰ واحد از محصول را به فروش می‌رساند هزینه‌های شرکت ۹۷۰ دلار است و در نتیجه شرکت ۳۰ دلار یا ۳٪ سود کسب می‌کند. با افزودن ۱۰ سنت به قیمت محصول، سود شرکت (با فرض ثابت ماندن حجم فروش)، ۴۴٪ افزایش می‌یابد.

دلیل اصلی افزایش قیمت‌ها، **افزایش هزینه‌های تولیدی** نیست. با افزایش هزینه‌های تولیدی و ثابت ماندن قیمت‌های فروش، سود شرکت کاهش می‌یابد و در نتیجه شرکت مجبور می‌شود قیمت‌های خود را افزایش دهد.

جدول ۱۲-۶ سودآوری قبل و بعد از افزایش قیمت	
قبل از افزایش قیمت	بعد از افزایش قیمت
قیمت ۱۰ دلار	۱۰/۱۰ دلار (افزایش یک درصدی قیمت)
حجم فروش (تعداد) ۱۰۰ واحد	۱۰۰ واحد
درآمد ۱۰۰۰ دلار	۱۰۱۰ دلار
هزینه‌ها ۹۷۰ دلار	۹۷۰ دلار
سود ۳۰	۴۰ (افزایش ۳۳ درصدی سود)

شرکت‌ها عموماً قیمت‌های خود را بیشتر از مقدار هزینه‌ها، افزایش می‌دهند، زیرا ممکن است بازهم هزینه‌ها افزایش یابند یا دولت با افزایش قیمت مخالفت کند. بازاریاب‌ها این روش را **روش قیمت‌گذاری پیش‌بین** می‌نامند. یکی دیگر از دلایل افزایش قیمت‌ها، **پیشی گرفتن تقاضا از عرضه** است. زمانی که شرکتی نمی‌تواند تقاضای کل بازار را پاسخ دهد، معمولاً قیمت‌هایش را افزایش می‌دهد، یا میزان عرضه به هر مشتری را کاهش می‌دهد یا هر دو کار را با هم انجام می‌دهد. شرکت‌ها برای افزایش قیمت خود از روش‌های زیر استفاده می‌کنند:

- **قیمت‌گذاری با تأخیر:** شرکت تا زمان تکمیل یا تحویل محصول، قیمت نهایی را اعلام نمی‌کند. این روش در صنایعی که تولید محصول زمان زیادی طول می‌کشد (مثل صنایع ساختمان‌سازی یا ماشین‌سازی)، رایج است.
- **گنجاندن شرط افزایش قیمت:** شرکت، محصول یا خدمت را به قیمت روز به مشتری می‌فروشد ولی در قرارداد ذکر می‌کند که در صورت تورم و افزایش هزینه‌ها، مشتری باید تمام یا بخشی از افزایش هزینه‌ها را بپردازد. در این روش، برای محاسبه افزایش هزینه‌ها، از شاخص‌های متعددی استفاده می‌شود. شرکت‌های هواپیماسازی یا پلی‌سازی از این روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کنند.
- **حذف اعلام شرکت برای فروش محصول:** قیمت روز را در نظر می‌گیرد اما یا بخشی از پیشنهاد اولیه را حذف می‌کند یا قیمت این بخش‌ها را به صورت مجزا محاسبه و دریافت می‌کند. به عنوان مثال، شرکت‌های خودروسازی معمولاً افزودن ترمزهای ضد قفل یا کیسه هوا برای سرنشینان را منوط به پرداخت وجه اضافه می‌دانند.
- **کاهش تخفیف‌ها:** شرکت به فروشندگان خود اعلام می‌کند که انواع مختلف تخفیف‌ها را حذف کرده است.

علی‌رغم این که افزایش قیمت معانی مثبتی را در ذهن مشتریان به وجود می‌آورد - به عنوان مثال، محصول بسیار خوب است - ولی مشتریان عموماً قیمت‌های بالا را دوست ندارند. از این رو شرکت‌ها در اعلام افزایش قیمت‌های خود به مشتریان باید بسیار مراقب باشند.^{۸۴} به عنوان مثال، مشتریان از افزایش روز افزون قیمت بنزین و دارو نگران و ناراضی هستند. ولی از سوی دیگر، کوکاکولا قیمت‌های خود را به خوبی افزایش می‌دهد. کوکاکولا با کمک دستگاه‌های فروش خودکار، قیمت محصولاتش را در روزهای گرم سال اندکی افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، هر چه محصولات شرکت شبیه‌تر و همگن‌تر باشند، مشتریان هر گونه تفاوت قیمتی بین محصولات را ناعادلانه‌تر درک می‌کنند. از این رو، شخصی‌سازی محصولات برای عادلانه جلوه دادن تفاوت‌های قیمتی، روش مناسبی است.^{۸۵}

به طور کلی، مشتریان از افزایش تدریجی قیمت‌ها کمتر ناراحت می‌شوند تا از افزایش ناگهانی و شدید قیمت‌ها. از سوی دیگر، افزایش قیمت‌ها بدون بهبود کیفیت محصولات و خدمات، پرستیژ نام تجاری شرکت را کاهش می‌دهد و به مرور زمان، نام تجاری شرکت در طبقه نام‌های تجاری بی‌کیفیت ولی گران قرار می‌گیرد. همچنین، در صورت عدم بهبود ارزش محصول و افزایش قیمت، مشتریان به مرور شرکت را ترک می‌کنند. چون پیش خود فکر می‌کنند که این محصول دیگر ارزش سابق را ندارد. شرکت‌ها برای پیش‌گیری از شوکه شدن مشتریان در مقابل افزایش قیمت‌ها روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند: (۱) برخی شرکت‌ها از مدتی قبل، زمان و میزان افزایش قیمت را اعلام می‌کنند. با این کار، مشتریان هم آمادگی لازم را

کسب می‌کنند و هم می‌توانند مایحتاج خود را قبل از آغاز گرانی، تهیه کنند؛ یا برخی شرکت‌ها سعی می‌کنند که دلایل افزایش قیمت را برای مشتریان خود توضیح دهند. با این کار، افزایش قیمت عادلانه جلوه می‌کند و ۳۰٪ برخی دیگر از شرکت‌ها از روش افزایش قیمت تدریجی استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها: ابتدا تخفیف‌های خود را حذف می‌کنند، سپس حداقل سفارش را تعیین و کمتر از این میزان، سفارش نمی‌گیرند، و سپس اندکی قیمت‌های خود را افزایش می‌دهند.^{۳۰} برخی شرکت‌ها با در نظر گرفتن مقاومت شدید مشتریان در مقابل افزایش قیمت‌ها، ترجیح می‌دهند که از استراتژی‌های دیگری به غیر از استراتژی افزایش قیمت استفاده کنند. برخی از این استراتژی‌های جایگزین عبارتند از:

- کاهش وزن یا مقدار محصول به جای افزایش قیمت (به عنوان مثال، در سال‌های اخیر شرکت هرشی وزن برخی از شکلات‌های خود را کاهش داده ولی قیمت آنها را ثابت نگه داشته است. ولی در مقابل، نستله، اندازه و وزن محصولات خود را ثابت نگه می‌دارد و در مقابل، قیمت‌هایش را افزایش می‌دهد).
- استفاده از مواد اولیه ارزان‌تر (به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های شکلات‌سازی برای کاهش هزینه‌های تولیدی خود به جای شکلات‌های طبیعی از شکلات‌های مصنوعی استفاده می‌کنند).
- کاهش یا حذف برخی از ویژگی‌های محصول (به عنوان مثال، مسپرز، برای مقابله با محصولات و نام‌های تجاری ارزان قیمت موجود در بازار لوازم برقی، برخی از ویژگی‌های لوازم برقی و الکترونیکی خود را حذف کرده است).
- کاهش یا حذف برخی از خدمات همراه محصول از قبیل نصب و راه‌اندازی یا تحویل مجانی.
- استفاده از بسته‌بندی‌های ارزان قیمت یا بسته‌بندی‌های بزرگ.
- کاهش تنوع سید محصولات.
- خلق نام‌های تجاری ارزان قیمت (به عنوان مثال، شرکت چول، یکی از شرکت‌های مواد غذایی در آمریکا، در چند سال اخیر بیش از ۱۷۰ محصول جدید را به بازار عرضه کرده است. تمامی این محصولات ۱۰ تا ۳۰ درصد ارزان‌تر از محصولات کنونی شرکت هستند).

پاسخ به تغییرات قیمتی رقبا

شرکت‌ها چگونه باید به کاهش قیمت‌ها از سوی رقبای پاسخ دهند؟ به طور کلی، پاسخ شرکت‌ها با در نظر گرفتن موقعیت، متفاوت خواهد بود. شرکت‌ها برای پاسخگویی به کاهش قیمت رقبا باید به: مرحله عمر محصول، اهمیت آن در سبد محصولات، هدف‌ها و منابع مالی رقبای، حساسیت بازار نسبت به قیمت و کیفیت، تغییر هزینه‌ها در مقابل تغییر حجم فروش و فرصت‌های پیش‌روی خود توجه کنند.

در بازارهایی که محصولاتی مشابه و همگن عرضه می‌شوند، شرکت‌ها با افزایش ویژگی‌های محصولات خود به کاهش قیمت‌های رقبا پاسخ می‌دهند. اما اگر شرکتی نتواند ویژگی‌های جدیدی را اضافه کند، در نتیجه به اجبار قیمت‌هایش را کاهش می‌دهد. اگر در چنین بازارهایی شرکتی قیمت خود را افزایش دهد، سایر شرکت‌ها اگر احساس کنند که افزایش قیمت به نفع کل صنعت نیست، قیمت‌های خود را تغییر نمی‌دهند. در این صورت، شرکتی که قیمت‌هایش را افزایش داده است، مجبور می‌شود که قیمت‌هایش را کاهش دهد.

در بازارهایی که محصولات متمایز و غیرهمگن عرضه می‌شوند، شرکت‌ها آزادی عمل بیشتری دارند. در چنین بازارهایی، شرکت برای مقابله با تغییرات قیمتی رقبا باید موارد متعددی را مدنظر قرار دهد: ۱) رقیب چرا قیمت‌هایش را تغییر داده است؟ (برای افزایش سهم بازار، استفاده از ظرفیت تولیدی مازاد، پوشش افزایش هزینه‌ها، یا تغییر سطح قیمتی کل صنعت؟)، ۲) تغییر قیمت رقیب موقت است یا دائمی؟ ۳) اگر ما به تغییرات قیمتی رقیب پاسخ ندهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا سهم بازار یا سود ما کاهش می‌یابد؟ آیا شرکت‌های دیگر به رقیبی که قیمتش را تغییر داده، واکنش نشان می‌دهند؟ ۴) عکس‌العمل‌های احتمالی رقیب در مقابل نحوه واکنش ما چگونه خواهد بود؟

اکثر شرکت‌های بزرگ، با کاهش قیمت‌های پی در پی رقبای کوچک‌تر خود مواجه هستند. به عنوان مثال، با کاهش قیمت‌ها، فوجی به گنگاک، شیک به ژیلت و ای.ام.دی به ایتل حمله می‌کنند. علاوه بر این حملات، شرکت‌های بزرگ با حملات قیمتی فروشگاه‌های خرده‌فروشی نیز مواجه هستند. شرکت‌های بزرگ برای مقابله با این حملات از

روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها، برای پاسخگویی به تهدید رقبای ارزان‌فروش، راه‌حل دیگری را مد نظر قرار داده‌اند: تبعیت از استراتژی‌های کاهش هزینه‌ها و قیمت و وارد شدن به کسب و کار عرضه محصولات ارزان قیمت. این استراتژی زمانی مفید خواهد بود که دو شرط مهیا باشند: (۱) با استفاده از این استراتژی، موقعیت رقابتی شرکت اصلی (شرکت مادر) تقویت شود و (۲) وابسته بودن شرکت جدید به شرکت اصلی، مزایایی را برای شرکت جدید به همراه داشته باشد، مزایایی که در صورت مستقل بودن شرکت جدید، به دست نمی‌آمدند.^{۸۷}

اگر بین شرکت اصلی و شرکت جدید (شرکت ارزان‌فروش)، هم‌افزایی مناسبی وجود نداشته باشد، شرکت‌ها باید دو گزینه دیگر را بررسی کنند: شرکت‌ها می‌توانند از فروششده محصول به فروششده راهکار، یا کاملاً به یک شرکت ارزان‌فروش تبدیل شوند. شرکت می‌تواند با کمک این استراتژی، بازار هدفش را گسترش بدهد و مشتریانی که خواهان مزایای بیشتری هستند را نیز هدف بگیرد. لازمه موفقیت این استراتژی، مدیریت بهینه فرایندهای خدمت‌رسانی به مشتریان با هدف افزایش ارزش‌های آنها یا کاهش هزینه‌های آنها می‌باشد.

خلاصه فصل

۱. علی‌رغم افزایش نقش عوامل غیرقیمتی در بازاریابی امروزی، قیمت همچنان به عنوان یکی از عوامل مهم آمیخته بازاریابی مطرح است. قیمت تنها عامل درآمدزا است، سایر عوامل تنها هزینه به بار می‌آورند.

۲. در طراحی سیاست‌های قیمتی، شرکت‌ها از یک فرایند شش مرحله‌ای تبعیت می‌کنند. شرکت‌ها ابتدا هدف‌های بلندمدت قیمت‌گذاری را تعیین می‌کنند. سپس تقاضای کل بازار، یعنی میزان تقاضای بازار در سطوح قیمتی مختلف را تخمین می‌زنند. در گام بعدی، شرکت‌ها هزینه‌های تولیدی خود در سطوح مختلف تولید و تجربه را برآورد می‌کنند. در مرحله بعد، شرکت‌ها، هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادات بازاریابی رقبایشان را تجزیه و تحلیل می‌کنند. در قدم بعد، شرکت‌ها باید روش قیمت‌گذاری خود را انتخاب کنند. در گام آخر نیز، شرکت‌ها قیمت نهایی خود را تعیین می‌کنند.

۳. شرکت‌ها معمولاً یک قیمت منحصر به فرد را تعیین نمی‌کنند بلکه یک ساختار قیمتی را برای خود طراحی و انتخاب می‌کنند. شرکت‌ها در این ساختار: هزینه‌ها و تقاضای مناطق جغرافیایی مختلف، نیازمندی‌ها و خواسته‌های بخش‌های مختلف بازار، زمان‌بندی خرید مشتریان هدف، میزان سفارشات مشتریان و سایر عوامل را مد نظر قرار می‌دهند. علاوه بر این، شرکت‌ها از چند استراتژی تعدیل قیمتی تبعیت می‌کنند: (۱) قیمت‌گذاری بر مبنای مناطق جغرافیایی، (۲) تخفیف‌های نقدی، (۳) قیمت‌گذاری ترویجی و (۴) قیمت‌گذاری متفاوت.

۴. بعد از طراحی استراتژی‌های قیمت‌گذاری، شرکت‌ها با شرایطی مواجه می‌شوند که باید قیمت‌های خود را تعدیل و اصلاح کنند. اگر شرکت با ظرفیت مازاد، کاهش سهم بازار، تمایل برای افزایش سهم بازار یا شرایط اقتصادی بدی مواجه شود، ممکن است تصمیم بگیرد که قیمت‌های خود را کاهش دهد. اما اگر شرکت با تقاضای بیش از حد یا افزایش هزینه‌های تولیدی مواجه شود، ممکن است قیمت‌های خود را افزایش دهد.

۵. شرکت‌ها باید رفتارهای قیمتی رقبای خود را پیش‌بینی کنند و عکس‌العمل مناسبی را برای پاسخگویی به این رفتارها در نظر بگیرند.

۶. شرکتی که با تغییرات قیمتی رقبا مواجه می‌شود در ابتدا باید از هدف‌های رقیب و مدت زمان دوام تغییرات آگاه شود. نحوه پاسخ دادن به تغییرات قیمتی رقبا به نوع محصولی که شرکت عرضه می‌کند نیز وابسته است. رهبرانی که با حمله رقبای ارزان‌فروش مواجه‌اند، می‌توانند یا محصولات و نام تجاری خود را متمایز کنند، یا خودشان محصولات ارزان قیمتی را به بازار عرضه کنند، یا به طور کامل کسب و کار خود را تغییر دهند.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا قیمت مناسب، اصولاً یک قیمت عادلانه هم هست؟

بازاریاب‌ها معمولاً قیمت‌ها را برای دستیابی به یکی از این دو هدف مهم، تعیین می‌کنند: یک، ارضای تقاضاهای موجود در بازار و یا انعکاس مبلغی که مشتریان حاضرند برای داشتن محصول یا بهره‌مندی از خدمت، بپردازند. با این وجود، برخی از منتقدان، معتقدند که تعیین قیمت ۲ دلاری برای یک بطری آب معدنی، قیمت ۱۵۰ دلاری برای یک کفش ورزشی و ۵۰۰ دلاری برای بلیت کنسرت، بسیار ناعادلانه است.

موقع‌تان را مشخص کنید: قیمت، باید منعکس‌کننده مبلغی باشد که مشتریان حاضرند آن را بپردازند یا این که خیر، قیمت فقط باید منعکس‌کننده هزینه‌های تولید و بازاریابی و سود مورد نظر تولیدکننده محصول یا ارائه‌کننده خدمت باشد.

مباحثه بازاریابی

روش‌های قیمت‌گذاری

روش‌های مختلف قیمت‌گذاری که در این فصل آموختناید را در نظر بگیرید. به عنوان یک مصرف‌کننده، ترجیح می‌دهید که قیمت محصولات و خدمات مورد نیازتان، با کدام روش تعیین بشود؟ اگر فرض کنیم که میانگین قیمت محصولات و خدمات یک شرکت، تقریباً ثابت بماند، کدامیک از این روش‌های قیمت‌گذاری را می‌پسندید؟ ۱) شرکتی که قیمت محصولات و خدماتش را ثابت و تقریباً پایین نگه می‌دارد ولی آن را به هیچ وجهی تغییر نمی‌دهد؛ یا ۲) شرکتی که قیمت محصولات و خدماتش را تقریباً بالا تعیین می‌کند و در طول سال، حراجی‌های مختلفی را برگزار می‌نماید و قیمت‌هایش را کاهش می‌دهد.

شگفتی‌های بازاریابی

<< ای بی



در سال ۱۹۹۵، یک مهاجر فرانسوی-ایرانی به نام پیر امیدآیار، برنامه‌نویسی یک وبسایت حراجی را با هدف دسترسی تمام مردم جهان به یک بازار واحد، به اتمام رساند. امیدآیار به کار این وبسایت امید چنانچه نباشد تا این که یک کلکسیونر، یک اشاره گر لیزر را به قیمت ۱۶/۳۵ دلار خرید. پس از مدتی کوتاه، این وبسایت به شهرت رسید و مشترکان آن محصولات دیگری مثل عروسک‌های باری یا بلیت‌های بیسیال را هم به مزایده گذاشتند. با این کار، حرکت جدی وبسایت آغاز شد. با افزایش شهرت این وبسایت، شرکت‌های کوچک هم وارد بازی شدند و محصولات خود را از طریق این وبسایت در معرض فروش قرار دادند. اندکی پس، شرکت‌های بزرگ هم به مشتریان ای بی ملحق شدند و محصولات فروش نرفته خود را در این وبسایت به مزایده

گذاشتند. امروزه، مشترکان این وب‌سایت تقریباً هر محصول و خدمتی را در این وب‌سایت عرضه می‌کنند و می‌خرند به گونه‌ای که ای‌بی به بزرگ‌ترین بازار دیجیتال در سراسر دنیا تبدیل شده است. خریداران، هر چیزی را که بخواهند در این وب‌سایت پیدا می‌کنند، از لوازم منزل و رایانه گرفته تا خودرو و حتی مسکن. در ای‌بی فقط خرید و فروش محصولات غیرفانونی و محصولاتی که مغایر قوانین و سیاست‌های کاری ای‌بی هستند، ممنوع است.

موفقیت ای‌بی، یک انقلاب واقعی را در قیمت‌گذاری ایجاد کرده است به گونه‌ای که این مشتریان هستند که تعیین می‌کنند چه قیمتی را حاضرند برای یک محصول یا خدمت بپردازند نه شرکت‌ها. این روش کاری به نفع هر دو طرف است: خریداران، قیمت‌ها را کنترل می‌کنند و مایحتاج‌شان را به قیمت دلخواه‌شان تهیه می‌کنند و فروشندگان هم به دلیل کارایی بالای وب‌سایت و نفوذ جهانی آن، محصولات و خدمات‌شان را با حاشیه سود مناسبی می‌فروشند. سالیان سال است که شرکت‌ها و افراد، ای‌بی را به عنوان مرکز ارزش‌گذاری محصولات و خدمات مختلف می‌شناسند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها با عرضه محصولات مختلف و حتی محصولات جدید خود در حراجی‌های این وب‌سایت، ارزش محصولات‌شان را از نظر مشتریان می‌سنجند.

هر چند ای‌بی کار خود را با برگزاری حراجی‌های اینترنتی آغاز کرد اما امروزه این وب‌سایت برنامه‌ای به نام «هم اکنون خرید کنید» را راه‌اندازی کرده است. هدف از راه‌اندازی این خدمت جدید، خدمت‌رسانی به مشتریانی است که نمی‌خواهند منتظر برگزاری حراج باشند و می‌خواهند محصول مورد نظرشان را با قیمت اعلامی فروشنده خریداری کنند. فروشندگان هم از این خدمت جدید نفع می‌برند زیرا می‌توانند محصولات‌شان را در بخش «بهترین پیشنهاد» بفروشند. این بخش به گونه‌ای است که فروشندگان می‌توانند قیمت‌های اعلامی را رد یا قبول کنند.

ای‌بی به قدری موفق بوده است که در سال ۲۰۰۹ بیش از ۶۰ میلیارد دلار در این وب‌سایت خرید و فروش صورت گرفت - به عبارت دیگر، در هر ثانیه، حدود ۲۰۰۰ دلار در این وب‌سایت داد و ستد می‌شود. تا کنون، بیش از ۴۰۵ میلیون نفر در ای‌بی ثبت‌نام کرده‌اند و این وب‌سایت بیش از ۹۰ میلیون عضو فعال دارد و ماهانه بیش از ۸۱ میلیون بازدیدکننده منحصر به فرد از این وب‌سایت بازدید می‌کنند. جالب است بدانید که بیش از ۱ میلیون نفر در سراسر آمریکا زندگی خود را از طریق شرکت در مناقصه‌های ای‌بی تأمین می‌کنند. روش کار ای‌بی به این صورت است که این وب‌سایت خودش هیچ محصول یا خدمتی را خریداری یا انبار نمی‌کند. درآمد این وب‌سایت از محل اخذ حق دلالتی از هر مزایده به دست می‌آید. به طور مثال، اگر محصولی به قیمت ۶۰ دلار به فروش برسد، حق دلالتی این معامله بدین صورت محاسبه و توسط فروشنده پرداخت می‌شود: ۸۷۵ درصد از ۲۵ دلار اولیه (که در این مثال، ۲۱۹ دلار می‌شود) و ۳/۵ درصد از ۳۵ دلار مابقی قیمت محصول (که در این مثال، ۱/۲۳ دلار می‌شود). بنابراین، حق دلالتی نهایی ای‌بی از چنین معامله‌ای، ۲۳/۲۲ دلار می‌شود. این روش تضمین حق دلالتی با هدف جذب فروشندگان محصولات گران‌قیمت و بی‌صرفه کردن عرضه محصولات اوزان قیمت، طراحی شده است. با این حال، شرکت‌ها یا افرادی هم که در این مزایده‌ها شرکت می‌کنند، سود بسیار خوبی را به دست می‌آورند به نحوی که برخی شرکت‌ها گزارش داده‌اند که سودی معادل ۴۰٪ کسب کرده‌اند. با گسترش دامنه محصولات قابل مزایده در ای‌بی و افزوده شدن محصولاتی مثل قایق، خودرو، اتاق هتل‌ها، بلیت هواپیما، محصولات آرایشی و بهداشتی، لوازم منزل و لوازم باغبانی به سبد محصولات ای‌بی، سهم مزایده محصولات کلک‌بونی از کل مزایده‌های برگزار شده به ۱۳٪ کاهش یافته است.

مدل کسب و کار ای‌بی بر اساس «برقراری ارتباط بین مردم»، طراحی شده است، مردمی که در صورت نبود ای‌بی، نمی‌توانستند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. ای‌بی، که سال‌ها قبل از ظهور وب‌سایت‌هایی مثل تویتر و فیس‌بوک بنا شده است را می‌توان اولین نمونه از وب‌سایت‌های اجتماعی دانست. بنابراین، اعتماد مشتریان به این وب‌سایت را می‌توان دلیل اصلی موفقیت آن به حساب آورد. با اینکه منتقدان اولیه این وب‌سایت معتقد بودند که مردم به خرید از بیگانگان آن هم در فضای مجازی، اعتماد ندارد، اما امیدآیار معتقد بود که مردم ذاتاً خوب و قابل اعتمادند. ای‌بی برای افزایش اعتماد مشتریان، دو کار را در اولویت قرار داد: تبدیل ای‌بی به یک جامعه مجازی و توسعه ابزارهایی برای افزایش اعتماد میان طرف‌های یک معامله. یکی از ابزارهای اعتمادسازی ای‌بی، رصد و انتشار میزان اعتبار طرفین هر معامله بر اساس بازخوردهای قبلی از معاملات گذشته می‌باشد. ای‌بی، خدمت هرصد اعتبار طرفین معامله را در سال ۲۰۰۷ گسترش داد و فروشندگان عضو را بر اساس میزان اعتماد به محصول و تحویل آن، رتبه‌بندی کرد. با این که این رتبه‌بندی، کاملاً مخفی است اما هر خریداری می‌تواند رتبه فروشنده طرف معامله را مشاهده کند. فروشندگان که رتبه اعتمادی بالاتری دارند در رتبه‌های بالاتر فهرست جای می‌گیرند.

میلیون‌ها طرفدار پر و پا قرص ای‌بی، با کمک برنامه‌های مشتریان، در تمامی فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های ای‌بی مشارکت و اعلام نظر می‌کنند. ای‌بی، هر چند ماه یکبار، خریداران و فروشندگان مختلف را دور هم جمع می‌کند و با آنها راجع به دو موضوع مهم گفتگو می‌کند: اول، میزان رضایت آنها از خدمات مختلف وب‌سایت و دوم، بهبودهای احتمالی در بخش‌ها و فرایندهای کاری وب‌سایت. علاوه بر این، ای‌بی قبل از افزودن هر خدمت یا ویژگی جدیدی، ویدیو کنفرانس‌هایی را با خریداران و فروشندگان مختلف برگزار می‌کند و نظرات آنها را جویا می‌شود. نتیجه چنین رویکردی این است که کاربران این وب‌سایت احساس مالکیت می‌کنند و تمام تلاش‌شان را برای بهبود کسب و کار ای‌بی و توسعه خدمات و ویژگی‌های خلاصانه آن به کار می‌گیرند.

ای‌بی‌سی می‌کند با افزودن خدمات، مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های جدید، توانایی‌های خود برای شبکه‌سازی و تقویت ارتباط میان خریداران و فروشندگان مختلف را بهبود دهد. در همین راستا، ای‌بی‌سی در سال ۲۰۰۲ شرکت پی‌پال را که یک شرکت پرداخت اینترنتی است، خریداری کرد. علاوه بر این شرکت، ای‌بی‌سی در سال ۲۰۰۵ هم شرکت اسکایپ را که در زمینه ارتباطات اینترنتی فعال است را خرید. اما ای‌بی‌سی در سال ۲۰۰۹ تصمیم گرفت بخش عمده‌ای از سهام خود در اسکایپ را بفروشد و صرفاً روی کسب و کار اصلی خود (تجارت الکترونیک و پرداخت الکترونیک) تمرکز کند. به همین دلیل بود که شرکت وبسایت www.shopping.com که در زمینه مقایسه محصولات و قیمت‌ها فعالیت می‌کند و وبسایت www.stubbclub.com که در زمینه فروش مجدد پلیت فعال است را خریداری کرد. با این که ای‌بی‌سی را می‌توان ستاره درخشان دوران رونق تجارت الکترونیک به حساب آورد و از موفقیت‌های بی‌شمار آن به نیکی یاد کرد اما کسب و کار این وبسایت بدون چالش و مشکل نبوده است. برخی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی ای‌بی‌سی عبارتند از: بحران اقتصادی، افزایش فشار رقابتی از جانب گوگل و مسخ‌های بی‌شمار برای گسترش حضور شرکت در بازارهای نوظهور مثل چین. از سوی دیگر، مگ وایتین، مدیرعامل بسیار موفق شرکت، در سال ۲۰۰۸ و بعد از ۱۰ سال رهبری ای‌بی‌سی، بازنشسته شد و جای خود را به جان دوناهو داد. بعد از تغییر رهبری شرکت، ای‌بی‌سی تصمیم گرفت روی اصول و ارزش‌های موسسین خود تمرکز کند؛ تعهد حقیق و سرمایه‌گذاری گسترده در توسعه فناوری‌هایی برای تعمیق ارتباطات مردمی. در همین راستا، ای‌بی‌سی خدمات جدیدی مثل نسخه مخصوص تلفن‌های همراه، یکپارچگی کامل با گوشی‌های هوشمند آی‌فون و استفاده بیشتر از فناوری‌های سبز را گسترش داده است. این تغییر رویکرد به خوبی جواب داده به گونه‌ای که شرکت، در صدر فهرست‌هایی مثل «فهرست سبزترین شرکت‌ها از نظر محیط زیست» و «فهرست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار از نظر محیط زیست» قرار دارد.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، چرا علی‌رغم شکست وبسایت‌های مختلف حراجی اینترنتی، ای‌بی‌سی به بزرگ‌ترین وبسایت حراجی در دنیای اینترنت تبدیل شده است؟
۲. ساختار محاسبه حق دلای ای‌بی‌سی را بررسی کنید. به نظر شما، آیا این روش محاسبه مناسب است یا خیر؟ چرا؟
۳. به نظر شما، چه آینده‌ای در انتظار ای‌بی‌سی است؟ ای‌بی‌سی برای رشد بیشتر به خریداران و فروشندگان بیشتری نیاز دارد. به نظر شما، شرکت چگونه می‌تواند به این هدف برسد؟ رشد آتی شرکت از چه منابعی تغذیه می‌شود؟

منابع: Douglas MacMillan, "Can eBay Get Its Tech Savvy Back?" *BusinessWeek*, June 22, 2009, pp. 46-49; Catherine Holahan, "eBay's New Tough Love CEO," *BusinessWeek*, February 4, 2008, pp. 58-59; Adam Lashinsky, "Building eBay 2.0," *Fortune*, October 16, 2006, pp. 161-64; Matthew Cramer, "A Million Marketers," *Advertising Age*, June 26, 2006, pp. 1, 71; Chris Thompson, "eBay Heads East," *Fast Company* (July-August 2006): 87-89; Glen L. Urwin, "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004): 77-82; www.ebay.com.

شگفتی‌های بازاریابی

<< هواپیمایی شوت‌وست

شوت‌وست در سال ۱۹۷۱ با سرمایه‌اندک و ایده‌های جالبی وارد صنعت هوایی آمریکا شد. شرکت در بدو ورود، خود را به عنوان یک شرکت دوست‌داشتنی مطرح و در آرم خود از یک قلب قرمز بزرگ استفاده کرد. در دهه ۱۹۷۰ مهمانداران شرکت با لباس‌های قرمز-نارنجی جالب خود از مسافران با کوچولوهای دوست‌داشتنی (بادام زمینی) و شربت شش (نوشیدنی)، پذیرایی می‌کردند. شرکت در تبلیغات اولیه خود (که



به دلیل بودجه کم بسیار محدود بودند) بر تفاوت‌های دوست‌داشتنی تمرکز می‌کرد تا با این شیوه مشتریان را با تبلیغات دهان به دهان درگیر کند.

شرکت در تبلیغات بعدی خود بر چند مزیت اصلی تمرکز کرد: قیمت‌های پایین‌تر، پروازهای گسترده، پروازهای بدون تاخیر و امنیت پروازی بسیار خوب. اما باز هم در تمامی تبلیغات شرکت عنصر «شوخی طبیعی» حضور داشت. به عنوان مثال، شرکت در یکی از تبلیغات تلویزیونی خود بسته پادام زمینی کوچکی را نشان می‌داد که روی ریل‌های مخصوص چمدان‌های مسافران در حال حرکت بود زیر روی این بسته نوشته شده بود: «این بسته شبیه میان وعده‌ای است که شما در سوت‌وست میل می‌کنید... این بسته همچنین شبیه پولی است که شما بابت خرید بلیت می‌پردازید». شرکت با کمک این تبلیغات سعی می‌کرد به مشتریان نشان دهد که شخصیت سوت‌وست یک شخصیت «شوخی طبع و دوست‌داشتنی» است.

مدل کسب و کار سوت‌وست بر مبنای ساده‌سازی فرایندهای کاری و در نهایت، کاهش قیمت‌ها و جلب رضایت مشتریان، طراحی شده است. شرکت برای کاهش هزینه‌ها و در نهایت کاهش قیمت بلیت مسرهای مختلف و جلب رضایت مشتریان، برنامه‌های مختلفی را اجرا کرده است. سوت‌وست روزانه حدود ۳,۱۰۰ پرواز کوتاه داخلی را انجام می‌دهد. این پروازها به دلیل ارزانی، عمدتاً پر می‌شوند به گونه‌ای که نرخ اشغال صندلی‌های شرکت بسیار بیشتر از نرخ اشغال صندلی‌های سایر رقیبا است. هر هواپیمای شرکت، روزانه به طور متوسط ۶/۲۵ پرواز انجام می‌دهد یا به عبارت دیگر ۱۲ ساعت در حال پرواز است. دلیل دستیابی به این رکورد، ساده‌سازی و تسریع فرایندهای فنی قبل، حین و بعد از پرواز می‌باشد به گونه‌ای که در سال‌های اولیه و به دلیل تعداد کم هواپیماها، زمان آماده‌سازی هر هواپیما حدود ۱۰ دقیقه بود اما امروزه و به دلیل افزایش تعداد هواپیماها، این زمان به ۲۰ تا ۳۰ دقیقه افزایش یافته که باز هم در نوع خود رکوردی بسیار قابل توجه است (این زمان، نصف زمان آماده‌سازی هواپیماها در سایر شرکت‌های هواپیمایی است). علاوه بر این، شرکت به جای تخصیص صندلی به هر مسافر، مسافران را به سه گروه مختلف تقسیم می‌کند و به هر مسافر، یک عدد را اختصاص می‌دهد. مسافران طبق گروه و اعداد تخصیص‌یافته، سوار هواپیما می‌شوند و در هواپیما روی هر صندلی که دوست داشته باشند، می‌نشینند.

از سوی دیگر، سوت‌وست با ورود به بازارهایی که در آنها مسافران به دلیل قیمت‌های بالا یا خدمات ضعیف سایر شرکت‌ها ناراضی هستند، بازار خود را توسعه می‌دهد. این شرکت از استراتژی قیمت‌های پایین برای ورود به بازارهای جدید کمک می‌گیرد، یعنی با قیمت‌هایی که یک سوم تا یک دوم کمتر از قیمت‌های شرکت‌های دیگر است، وارد بازارهای جدید می‌شود. با این استراتژی، شرکت تاکنون وارد بازار ۶۸ شهر در ۱۳۵ ایالت شده است. افزون بر این، شرکت برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت خدمت‌رسانی، تنها از فرودگاه‌های کوچک‌تری که هزینه‌های فرودگاهی و ترافیک کمتری دارند، استفاده می‌کند. با کمک این استراتژی، زمان پذیرش مسافران تا زمان پرواز تنها ۱۵ تا ۲۰ دقیقه طول می‌کشد در حالی که این زمان برای سایر فرودگاه‌ها و شرکت‌های هوایی ۴۰ تا ۵۰ دقیقه است.

علاوه بر این، شرکت فقط از هواپیماهای بوئینگ ۷۳۷ استفاده می‌کند زیرا استفاده از این هواپیما زمان و هزینه‌های شرکت را کاهش می‌دهد: آموزش خلبان‌ها، مهندسان و مهندسان پرواز برای استفاده از این هواپیما بسیار آسان‌تر از سایر هواپیماها است؛ در صورت خراب شدن هواپیما شرکت می‌تواند از هواپیماهای جایگزین استفاده کند؛ و به دلیل آشنایی تمامی کارمندان عملیاتی شرکت با این هواپیما، جا به جایی خلبان‌ها، مهندسان و مهندسان پرواز بسیار آسان‌تر و سریع‌تر است.

در این بین، هزینه سوخت، مهم‌ترین و مستقیم‌ترین هزینه شرکت به حساب می‌آید. طبق آمار اتحادیه حمل و نقل هوایی، امروزه سهم هزینه سوخت از قیمت یک بلیت به حدود ۴۰ درصد افزایش یافته است در حالی که هشت سال پیش، این رقم فقط ۱۵ درصد بود. سوت‌وست برای غلبه بر این مشکل و مصونیت در مقابل افزایش‌های ناگهانی قیمت سوخت، روش خاصی را در پیش گرفته است: پیش‌خرید سوخت چند سال جلوتر. به عنوان مثال، شرکت در زمان لوچ بحران نفتی در اواسط دهه ۲۰۰۰ و در حالی که قیمت هر بشکه نفت حدود ۱۰۰ دلار بود، سوخت مورد نیازش را بشکه‌ای ۵۱ دلار می‌خرید و از این طریق، هزینه‌هایش را به نسبت رقبا به شدت کاهش می‌داد. تحلیلگران صنعت حمل و نقل هوایی معتقدند که شرکت در آنها سال‌ها حدود ۲ میلیارد دلار صرفه‌جویی کرد.

از آنجایی که هواپیماهای سبک، سوخت کمتری مصرف می‌کنند، سوت‌وست، موتور تمام هواپیماهایش را هر شب شستشو می‌کند تا هم وزن موتور آنها کاهش و هم عملکرد آنها بهبود یابد! آب کمتری را برای شستشو و استفاده در دستشویی‌ها، بار هر هواپیما می‌کند؛ و صندلی‌های هواپیماها را با صندلی‌های سبک‌تر جایگزین می‌کند. هر چند این تغییرات ممکن است بی‌اهمیت به نظر آیند اما اگر بدانیم که سوت‌وست سالانه حدود ۱/۵ میلیارد بشکه بنزین مصرف می‌کند، آن وقت متوجه می‌شویم که هر صرفه‌جویی اندکی، هزینه‌های شرکت را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد. برآوردهای شرکت نشان می‌دهد که همین تغییرات اندک، هزینه سه ماهه سوخت را حدود ۱/۶ میلیون دلار کاهش می‌دهد.

با این که تمرکز اصلی سوت‌وست روی کاهش هزینه‌ها است اما شرکت از ارائه خدمات جدید و خلاقانه نیز غافل نمانده است: پروازهای متوالی و با فاصله‌های زمانی کم، تخفیف‌های قابل توجه به مشتریان وفادار، پروازهای مفرح و شاد و مسافرت‌های

رایگان برخی از خدمات خلاقانه شرکت هستند. علاوه بر این، شوت‌وست اولین شرکتی بود که: بلیت‌هایش را به صورت اینترنتی عرضه کرد؛ برنامه‌های پروازی‌اش و ظرفیت خالی و پرشدۀ هر پرواز را روی وبسایت اینترنتی‌اش قرار داد؛ وبلاگ رسمی‌ای را برای ارتباط بیشتر با مشتریان در نظر گرفت. هر چند که شوت‌وست به عنوان یک شرکت ارزان قیمت و معمولی شناخته می‌شود ولی توانسته است با کمک ارائه این خدمات دوستانه و خلاقانه، قلب مشتریان را تسخیر کند. به عنوان مثال، با این که میانگین قیمت بلیت‌های این شرکت همچنان ۱۰۵ دلار است اما این شرکت همواره در بالاترین رده فهرست رضایت مشتریان از شرکت‌های هوایی قرار دارد و کمترین نرخ شکایت‌های مشتریان از این شرکت است.

یکی دیگر از افتخارات این شرکت، عنوان «بهترین شرکت هوایی از سال ۱۹۹۷» است که از طرف مجله فورچون به این شرکت اعطا شده است. این شرکت همچنین در سال ۲۰۰۷ به عنوان «یکی از پنج جای عالی برای کار» انتخاب شد. در کنار این افتخارات، موفقیت‌های مالی شوت‌وست نیز بسیار حائز اهمیت است؛ شرکت برای ۳۴ سال متوالی، سودآور بوده است؛ شرکت تنها شرکت هوایی است که از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ به بعد، همواره سودآور باقی مانده است؛ و شوت‌وست تنها شرکت هوایی است که علی‌رغم مشکلات اقتصادی و طغرات تروریستی، اقدامی برای کاهش نیروی کارش انجام نداده است.

با این که مدت‌های مدیدی است که غفقه پروازی این شرکت دیگر آن لباس‌های زیبا و دوست‌داشتنی قمرخاترجی را کنار گذاشته‌اند اما روحیه خدمت‌رسانی و برخورد دوستانه با مسافران، همچنان میان کارمندان شوت‌وست موج می‌زند. کارمندان همچنان به علامت قلب بزرگ قرمز رنگ شرکتشان افتخار و آن را روی تمامی دیوارهای دفتر مرکزی شرکت نصب می‌کنند. شری فلیس، مدیر امور داخلی شوت‌وست، معتقد است که: «روحیه خدمت‌رسانی به خود، به همکاران و به مسافران بر شرکت ما حاکم است. شرکت‌های دیگر ممکن است از قیمت‌ها، هواپیماها و حملات ما تقلید کنند اما ما خدماتی را ارائه می‌کنیم که سایرین نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند. ما کارمندان و فرهنگ شوخ طبع و جلالی داریم که مشتریان را به شرکت وفادار کرده است». دقیقاً به همین دلیل است که شوت‌وست، افرادی را استخدام می‌کند که خوش‌برخورد و شوخ طبع هستند. در حقیقت، معیار اصلی استخدام در شوت‌وست، حسن نوع دوستی و کمک به دیگران است. به قول یکی از کارمندان شوت‌وست: «ما نحوه انجام کارهای مختلف را به افراد یاد می‌دهیم اما نمی‌توانیم روحیه نوع دوستی را در آنها ایجاد کنیم». به همین دلیل است که وقتی شرکت در سال ۲۰۰۴ تصمیم گرفت که سه شعبه بلیت‌فروشی‌اش در سه شهر کوچک در آمریکا را تعطیل کند، هیچ کارمندی را اخراج نکرد بلکه با پرداخت حقوق اضافه به آنها، از آنها خواست که محل کارشان را تغییر بدهند.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. شوت‌وست توانایی غارت‌العهادهای در کاهش هزینه‌ها دارد و با عملکرد مالی خود، این توانایی را ثابت کرده است. به نظر شما، چرا سایر شرکت‌های هواپیمایی از مدل کسب و کار شوت‌وست تبعیت نمی‌کنند.
۲. به نظر شما، مهم‌ترین ریسکی که شوت‌وست با آن مواجه است، چیست؟ آیا این شرکت در شرایط سخت اقتصادی هم می‌تواند مدل کسب و کارش را با موفقیت ادامه دهد؟

منابع: Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan," *Fortune*, May 16, 2005, pp. 93-98; Melodie Trotman, "Domination: Philadelphia," *Wall Street Journal*, May 4, 2004; Andy Sewer, "Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky," *Fortune*, March 3, 2004; Colleen Barrett, "Femin Your Seat Belts," *Adweek*, January 26, 2004, p. 17; Jeff Bailey, "Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts," *New York Times*, November 28, 2007; Michelle Maynard, "To Serve Pudd, Airline's Find No Space Too Small," *New York Times*, June 11, 2008; Daniel B. Horliger, "Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction," *Marketing News*, May 1, 2008, pp. 34-36; Matthew Malone, "In for a Landing," *Canal West Portfolio*, August 2008, pp. 91-93; www.southwest.com.



بخش

فصل ۱۵ | طراحی و مدیریت شبکه‌های بازاریابی یکپارچه

فصل ۱۶ | مدیریت خرده‌فروشی‌ها، عمده‌فروشی‌ها و
تدارکات

طراحی و مدیریت شبکه های بازاریابی یکپارچه



رید، سیستم‌نگز، بنیانگذار
دیتالیکس، با کمک قیمت‌گذاری
متمرکز به فرد و شبکه توزیع
گسترده، به موفقیت‌های قابل
ملاحظه‌ای در صنعت اجازه
دیویدی دست یافته است.

در این فصل به سؤالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. منظور از سیستم شبکه‌های بازاریابی و شبکه‌های ارزش چیست؟
۲. شبکه‌های بازاریابی چه کارهایی را انجام می‌دهند؟
۳. شبکه‌های بازاریابی را چگونه طراحی می‌کنند؟
۴. شرکت‌ها در مدیریت شبکه‌های بازاریابی خود با چه تصمیماتی مواجه هستند؟
۵. شرکت‌ها چگونه باید شبکه‌های خود را یکپارچه و تضادهای شبکه‌ای را مدیریت کنند؟
۶. تجارت الکترونیک و تجارت از طریق تلفن همراه چه پیامدهایی را به دنبال دارند؟

خلق موفقیت آمیز یک ارزش نیازمند ارائه موفق آن ارزش است. امروزه شبکه‌های ارائه ارزش به امر مهمی در نگرش بازاریابی کل‌نگر تبدیل شده‌اند. در نگرش بازاریابی کل‌نگر، شرکت‌ها به جای تمرکز مجزا بر عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان، بر کل زنجیره تأمین تمرکز و سعی می‌کنند فرایند تأمین مواد اولیه و قطعات، تولید محصولات نهایی و عرضه آنها به مشتریان نهایی را تجزیه و تحلیل کنند. در این نگرش، شرکت‌ها حتی با تأمین‌کنندگان مواد اولیه تأمین‌کنندگان خود و توزیع‌کنندگان توزیع‌کنندگان خود هم سر و کار دارند. همچنین، شرکت‌ها نحوه فروش، توزیع و ارائه خدمات پس از فروش را با در نظر گرفتن ویژگی بخش‌های مختلف بازار طراحی می‌کنند.

رید هستینگز، بنیانگذار نیتفلیکس با اعتقاد به این که دیدن دی‌وی‌دی در خانه، آینده صنعت فیلمسازی را رقم می‌زند، سیستم جدیدی از کرایه دی‌وی‌دی را در سال ۱۹۹۷ طراحی کرده سیستمی که بسیار متفاوت از رقبای سنتی آن روزهای خود مثل بلاکباستر بود. وفاداری بالای مشتریان به نیتفلیکس و تبلیغات دهان به دهان مثبت پیرامون فعالیت‌های شرکت، نتیجه نقاط تمایز نیتفلیکس در ارائه خدمات عالی به مشتریان می‌باشند: هزینه اشتراک ماهانه در نیتفلیکس حداکثر ۹ دلار در ماه است؛ این شرکت هیچ جریمه‌ای را بابت تاخیر در پس دادن دی‌وی‌دی دریافت نمی‌کند؛ خدمات تحویل شبانه دی‌وی‌دی، اولین بار توسط این شرکت ابداع شده و در فهرست شرکت، بیش از ۱۰۰،۰۰۰ عنوان فیلم سینمایی و بیش از ۱۲،۰۰۰ عنوان فیلم و سریال تلویزیونی به چشم می‌خورد. ترمافزار بسیار پیشرفته نیتفلیکس به مشترکان اجازه می‌دهد که فیلم‌های روز، پرفروش‌ترین فیلم‌ها و فیلم‌های مورد علاقه‌شان را به راحتی پیدا کنند. نیتفلیکس برای بهبود نتایج جستجوی ترمافزار خود، مسابقه‌ای چند میلیون دلاری را بین تیم‌های برنامه‌نویسی برگزار کرد. پیشنهاد تیم برنده به گونه‌ای است که در صورت اجرایی شدن، کیفیت نتایج جستجو در فهرست فیلم‌های نیتفلیکس را دو برابر بهتر می‌کند. سرسخت‌ترین رقیب نیتفلیکس، شرکت ردباکس است که فیلم‌های دی‌وی‌دی خود را از طریق هزاران کیوسک نصب‌شده در رستوران‌های مک‌دونالد، آجاره می‌دهد. نیتفلیکس برای مقابله با این رقیب، فهرست فیلم‌های خود را جذاب‌تر کرده و سیستم تحویل فیلم‌ها را بهبود داده است. با این حال، نیتفلیکس به شدت در حال رشد است.



شرکت‌های امروزی باید سیستم شبکه‌های بازاریابی و شبکه‌های ارائه ارزش پیچیده و رو به رشدی را طراحی و مدیریت کنند. در این فصل، مباحث استراتژیک و عملیاتی طراحی و مدیریت شبکه‌های بازاریابی و شبکه‌های ارائه ارزش به مشتریان را بررسی می‌کنیم. در فصل ۱۶، به طور ویژه درباره شبکه‌های خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و توزیع فیزیکی محصولات بحث خواهیم کرد.

به گونه‌ای تعداد مشترکان ثابت شرکت به حدود ۱۱ میلیون نفر می‌رسد. موفقیت نیتفلیکس، توجه استودیوهای فیلمسازی هالیوود را هم به خود جلب کرده است. این استودیوها به خصوص به انجمن مشترکان شرکت و نظرات و بحث‌هایی که در آن راجع به فیلم‌های مختلف می‌شود، علاقه دارند.^۱

شبکه‌های بازاریابی و ارائه ارزش

امروزه، اکثر شرکت‌ها محصول خود را به طور مستقیم به مشتریان نهایی به فروش نمی‌رسانند، بلکه میان شرکت‌ها و مشتریان نهایی، مجموعه‌ای از واسطه‌های مختلف قرار دارند که فعالیت‌ها و وظایف گوناگونی را انجام می‌دهند.

این واسطه‌ها، شبکه‌های بازاریابی (شبکه‌های تجاری یا شبکه‌های توزیعی) را تشکیل می‌دهند. از نظر تعریف رسمی، شبکه‌های بازاریابی مجموعه‌ای از واسطه‌هایی هستند که محصول یا خدمتی را برای استفاده یا مصرف در دسترس قرار می‌دهند. در حقیقت، شبکه‌های بازاریابی مسیرهای مشخصی هستند که محصولات یا خدمات را از تولیدکننده به مصرف‌کننده نهایی منتقل می‌کنند.^۱

تعدادی از اعضای شبکه‌های بازاریابی، مثل خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌ها، محصول را می‌خرند و آن را مجدداً به فروش می‌رسانند. بازاریاب‌ها این واسطه‌ها را تاجر می‌نامند. برخی دیگر از اعضای شبکه‌های بازاریابی، مثل دلال‌ها، نمایندگان فروش و کارگزاران فروش شرکت‌ها، مشتریان مختلف را شناسایی و با آنها درباره خرید محصول یا خدمت مذاکره می‌کنند. این دسته از اعضای شبکه‌های بازاریابی هیچ وقت مالک محصول یا خدمت نمی‌شوند. بازاریاب‌ها این دسته از اعضای شبکه‌های بازاریابی را حامل فروش می‌نامند. گروه دیگری از اعضای شبکه‌های بازاریابی نیز، مثل شرکت‌های حمل و نقل بار، انبارهای مستقل، بانک‌ها و شرکت‌های تبلیغاتی، نه مالک محصول یا خدمت می‌شوند و نه برای فروش آن با مشتریان نهایی مذاکره می‌کنند، بلکه تنها در فرایند عرضه محصول یا خدمت، مشارکت و آن را تسهیل می‌کنند. بازاریاب‌ها این دسته از اعضای شبکه‌های بازاریابی را تسهیل‌کنندگان می‌نامند.

انواع مختلف شبکه‌های بازاریابی، نقش بسیار مهمی را در موفقیت شرکت‌ها بر عهده دارند و بر سایر تصمیمات بازاریابی آنها اثر می‌گذارند. بازاریاب‌ها باید شبکه‌های بازاریابی را به صورت سیستمی بررسی کنند و تمام فرایندهای مربوط به تحویل محصولات ساخته شده به شبکه‌ها، توزیع محصولات درون شبکه‌ها، فروش محصولات به مشتریان نهایی و ارائه خدمات مختلف قبل، حین و پس از فروش را مد نظر قرار دهند. تمام این مباحث را در بخش‌های بعدی این فصل بررسی می‌کنیم.

اهمیت شبکه‌های بازاریابی

یک سیستم شبکه‌های بازاریابی، مجموعه‌ای از شبکه‌های بازاریابی است که شرکت آنها را برای رسیدن به هدف‌های خود به کار می‌گیرد. امروزه تصمیم‌گیری درباره نحوه مدیریت این سیستم جزء تصمیم‌گیری‌های اصلی مدیران ارشد شرکت‌ها محسوب می‌شود. به عنوان مثال، در آمریکا شبکه‌های بازاریابی بین ۳۰ تا ۵۰ درصد سود فروش محصولات و خدمات را از آن خود می‌کنند. در حالی که مثلاً یک پنگاه تبلیغاتی تنها بین ۵ تا ۷ درصد سود فروش محصولات و خدمات را تصاحب می‌کند.^۲ علاوه بر این، شبکه‌های بازاریابی بخش مهمی از هزینه فرصت‌های شرکت را تشکیل می‌دهند. به عنوان مثال، یکی از وظایف اصلی این شبکه‌ها تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان سودآور است. از این‌رو، بازاریاب‌ها معتقدند که شبکه‌های بازاریابی نه تنها باید به بازارهای موجود خدمت کنند، بلکه باید بازارهای جدیدی را نیز ایجاد کنند.^۳

انتخاب شبکه‌های بازاریابی بر تمامی فعالیت‌های بازاریابی شرکت اثر می‌گذارد. به عنوان مثال، قیمتی که شرکت‌های تولیدکننده پوشاک برای محصولات خود انتخاب می‌کنند به این امر بستگی دارد که محصول را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا در بوتیک‌های لوکس و گران عرضه کنند. یا به عنوان مثالی دیگر، تعداد نیروی فروش و حجم تبلیغات شرکت به توانایی و انگیزه اعضای شبکه‌های بازاریابی برای فروش محصول بستگی دارند. همچنین، تصمیم‌گیری درباره شبکه‌های بازاریابی مستلزم ایجاد تعهدات بلندمدت برای شرکت و طراحی سیاست‌ها و رویه‌های کاری مشخص است. به عنوان مثال، اگر یک شرکت خودروسازی تصمیم بگیرد که برای فروش خودروی جدید خود از واسطه‌های فروش مستقل استفاده کند، بعد از عقد قرارداد نمی‌تواند تصمیمش را تغییر دهد و از فروشگاه‌های خود برای این کار استفاده کند. از سوی دیگر، انتخاب و طراحی شبکه‌های بازاریابی به استراتژی‌های بازاریابی شرکت و به ویژه استراتژی‌های بخش‌بندی، هدف‌گیری و موضع‌یابی شرکت وابسته‌اند. از این‌رو، بازاریاب‌هایی که از دیدگاه بازاریابی کلی‌نگر تبعیت می‌کنند، به شرکت‌ها توصیه می‌کنند که استراتژی‌های مختلف بازاریابی و طراحی شبکه‌های بازاریابی خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که ارزش حاصل از این فعالیت‌ها به حداکثر ممکن برسد.

برای مدیریت شبکه‌های بازاریابی، شرکت باید درباره میزان استفاده از استراتژی‌های «به سوی خود کشیدن» (Push Strategy) یا «هُل دادن مشتری» (Pull Strategy) تصمیم‌گیری کند. در استراتژی «به سوی خود کشیدن»، شرکت از نیروهای فروش، برنامه‌های ترویجی، تخفیف تجاری و سایر ابزارها برای تشویق واسطه‌های فروش به فروش بیشتر محصول یا خدمت به مصرف‌کنندگان نهایی استفاده می‌کند. این استراتژی زمانی سودمند خواهد بود که مشتریان به نام‌های تجاری آن طبقه محصول وفادار نباشند؛ تصمیمات خرید خود را در فروشگاه‌ها اتخاذ کنند، از مزایای مختلف محصول آگاهی داشته باشند و محصول نیز جزء محصولات هوس‌ی باشد. در استراتژی «هُل دادن مشتری»، شرکت از تبلیغات، تخفیف‌های مصرف‌کنندگان و برنامه‌های پیشبرد فروش برای تشویق مشتریان به مراجعه به فروشگاه‌ها و درخواست محصول یا خدمت و وفادار کردن فروشگاه‌ها و واسطه‌ها به خرید و عرضه محصول استفاده می‌کند. این استراتژی زمانی مفید خواهد بود که مشتریان به نام‌های تجاری آن طبقه محصول بسیار وفادار باشند، تفاوت میان نام‌های تجاری را به خوبی تشخیص دهند و تصمیمات خرید خود را قبل از مراجعه به فروشگاه اتخاذ کنند. به عنوان مثال، برای سالیان متمادی شرکت‌های داروسازی تبلیغات خود را به پزشکان و داروخانه‌ها معطوف می‌کردند، اما در سال ۱۹۹۷، قانون تبلیغ تلویزیونی داروها به تصویب اداره غذا و داروی آمریکا رسید و شرکت‌های داروسازی راه استفاده از استراتژی‌های هُل دادن مشتریان را پیدا کردند.

شرکت‌های بزرگ و موفق از قبیل کوکاکولا، ایتل و نایک از هر دو استراتژی به صورت همزمان استفاده می‌کنند. بازاریاب‌های این شرکت‌ها معتقدند که استراتژی‌های جذب مشتری زمانی موفق خواهند بود که با استراتژی‌های هُل دادن مشتری همراه باشند. از سوی دیگر، بازاریاب‌ها بر این باورند که اگر مشتری به محصول علاقه نداشته باشد، فروش محصول به وی با کمک استراتژی‌های کشیدن مشتری، کار بسیار سختی خواهد بود.

شبکه‌های بازاریابی مرکب

شرکت‌های موفق امروزی دیگر از نوع خاصی از شبکه‌های بازاریابی استفاده نمی‌کنند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها شبکه‌های بازاریابی خود را متنوع کرده و از شبکه‌های بازاریابی مرکب یا همان بازاریابی چند شبکه‌ای استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، برخلاف شرکت دل که تنها از روش عرضه مستقیم استفاده می‌کند، هولت-پاکارد برای فروش به شرکت‌های بزرگ از کارمندان فروش، برای فروش به شرکت‌های متوسط از روش فروش تلفنی، برای فروش به شرکت‌های کوچک از روش فروش پستی، برای فروش به شرکت‌های بسیار کوچک و مشتریان شخصی از روش خرده‌فروشی و برای فروش محصولات و قطعات تخصصی از روش فروش اینترنتی استفاده می‌کند. فیلیپس، یکی از شرکت‌هایی است که از شبکه‌های بازاریابی مرکب استفاده می‌کند.

فیلیپس به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده لوازم الکترونیکی در دنیا و بزرگ‌ترین در اروپا مطرح است. فروش این شرکت در سال ۲۰۰۹ معادل ۶۶ میلیارد دلار بود. شرکت برای عرضه محصولات خود به مشتریان نهایی در سراسر دنیا، از خرده‌فروشی‌های محلی و بین‌المللی استفاده می‌کند. فیلیپس محصولات متنوعی از محصولات ارزان قیمت گرفته تا محصولات لوکس و گران را به بازار عرضه می‌کند. با توجه به تنوع محصولات، شرکت از شبکه‌های توزیع مختلفی استفاده می‌کند: عمده‌فروشی‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، خرده‌فروشی‌های مستقل و مغازه‌های الکترونیکی، خرده‌ای. فیلیپس برای مدیریت بهینه این عرضه‌کنندگان برای هر نوع از شبکه‌های توزیع، یک بخش مجزا را طراحی کرده است و هر بخش را یک مدیر جهانی هدایت می‌کند. به عنوان مثال، تمامی فروشگاه‌های زنجیره‌ای دنیا مثل پست پای، گریور، کاستکو، دیکسون، تسکو و کاتری آنتیپدرو، توسط بخش خاصی مدیریت و حمایت می‌شوند. همانند بسیاری از شرکت‌های پیشرفته امروزی فیلیپس هم محصولاتش را از طریق وبسایت رسمی خود و چند وبسایت دیگر به فروش می‌رساند.^۴

در اجرای استراتژی بازاریابی چند شبکه‌ای، هر شبکه‌ای، یا یک گروه از خریداران را هدف می‌گیرد یا یک نیاز مشخص خریداران را ارضاء می‌کند. به طور کلی می‌توان گفت که در این روش، هر شبکه‌ای باید محصول مناسب را در مکان مناسب و به روش مناسب و با حداقل هزینه، به مشتری مناسب تحویل دهد. اگر چنین شرایطی رعایت نشود، یا تضاد میان شبکه‌های مختلف به شدت افزایش می‌یابد، یا هزینه شبکه‌های بازاریابی شرکت چند برابر می‌شود یا فرایندهای کاری شرکت به شدت مختلف می‌شوند. به عنوان مثال، شرکت دایال-مترس، که در سال ۱۹۷۶ تأسیس شد، تا سه دهه، تشک‌های خود را با موفقیت و ابتدا از طریق تلفن و بعدها از طریق اینترنت به فروش می‌رساند. اما تصمیم شرکت برای راه‌اندازی ۵۰ فروشگاه سستی در ایستگاه‌های پر رفت و آمد مترو، یک شکست بزرگ را به دنبال داشت. دلیل این تصمیم این بود که شرکت اول می‌خواست فروشگاه‌های جدیدش را در مراکز تجاری دایر کند اما به دلیل هزینه‌ها بالا نتوانست این کار را انجام دهد و تصمیم گرفت از فروشگاه‌های اوزان‌تر مترو استفاده کند. این کار، شبکه بازاریابی شرکت را به شدت مختل کرد و حتی شرکت را تا مرز ورشکستگی پیش برد.^۵

از مسووی دیگر، وقتی که شرکت‌های کانالوگی یا اینترنتی، روی تأسیس فروشگاه‌های سستی سرمایه‌گذاری می‌کنند، نتایج متفاوتی را به دست می‌آورند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که وقتی شرکت‌های کانالوگی، فروشگاه‌های سستی دایر می‌کنند، مشتریان ترجیح می‌دهند که به فروشگاه‌ها مراجعه کنند و در نتیجه، فروش کانالوگی شرکت به شدت افت می‌کند اما این مساله در مورد فروشگاه‌های اینترنتی صادق نیست و فروش این شرکت‌ها چندان کاهش نمی‌یابد. متخصصین طراحی شبکه‌های بازاریابی معتقدند که دلیل این مساله این است که مشتریان هدف شرکت‌های کانالوگی، مشتریان کنج‌کار و خوشگذرانی هستند که دنبال تنوع‌اند و در نتیجه، وقتی که فروشگاه‌های باز می‌شود، برای گشت و گذار هم که شده، سری به آن فروشگاه می‌زنند و محصولات مورد نیازشان را از آنجا می‌خورند. اما در مقابل، مشتریان هدف فروشگاه‌های اینترنتی، به کارایی و صرفه‌جویی در وقت و هزینه اهمیت می‌دهند و بنابراین از فروشگاه‌های سستی زیاد استقبال نمی‌کنند.

آرای‌آی هیچ چیزی بدتر از این نیست که شما محصولی بخرید و بعدها متوجه شوید که نیازهای شما را ارضا نمی‌کند یا برای خرید محصول مورد علاقه‌تان به فروشگاه‌های متعددی مراجعه کنید ولی آن را پیدا نکنید. آرای‌آی، بزرگ‌ترین تعاونی مصرفی در آمریکا با بیش از ۲/۵ میلیون عضو رسمی، به گونه‌ای سازماندهی شده است که از بروز هر دو نوع مشکل جلوگیری می‌کند. مشتریان در تمامی ۹۰ فروشگاه آرای‌آی در سراسر آمریکا می‌توانند اجای گاز مورد علاقه‌شان را روشن و از آن استفاده کنند، چادر مسافرتی مورد علاقه‌شان را نصب کنند و در کیسه خواب مورد نظرشان بخوابند.



فروشگاه‌های آرای‌آی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مشتری می‌تواند گالایی که می‌خواهد بپردازد را تجربه کند. اگر مشتری کالای مورد نیاز را پیدا نکند، می‌تواند از کیوسک‌های اینترنتی موجود در فروشگاه‌ها استفاده و سفارش خود را در وبسایت شرکت ثبت کند. اما در صورتی که مشتری با نحوه استفاده از اینترنت و ثبت سفارش اینترنتی آشنا نباشد، می‌تواند به کارمندان شرکت مراجعه و از آنها بخواهد که این کار را برایش انجام دهند. به نظر بسیاری از بازاریاب‌های حرفه‌ای، آرای‌آی شرکتی است که ابزارهای مختلف شبکه‌های بازاریابی از خودفروشی گرفته تا فروش اینترنتی، فروش از طریق کانالوگ، فروش پستی و تلفنی را به خوبی با هم ادغام کرده است. لزومی دیگر، شرکت محصولات فروش رده در اینترنت را در منزل خریداران و نیز در فروشگاه مد نظر آنان تحویل می‌دهد.^۶

مشتریان آرای‌آی می‌توانند محصولاتی که در فروشگاه‌ها موجود نیست را از طریق کیوسک‌های اینترنتی سفارش دهند.

شرکت‌هایی که از شبکه‌های بازاریابی مرکب استفاده می‌کنند باید شبکه‌های خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که شبکه‌های مختلف ضمن فعالیت در کنار هم به خوبی به ترجیحات و نیازهای مشتریان هدف نیز توجه کنند. به نظر بسیاری از بازاریاب‌ها، مشتریان **خواهان شبکه‌های بازاریابی یکپارچه** هستند. این شبکه‌ها ویژگی‌های خاصی دارند که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- امکان سفارش اینترنتی محصول یا خدمت و دریافت محصول یا خدمت در محل جغرافیایی مد نظر مشتری
- امکان عودت محصول یا خدمت خریداری‌شده از طریق اینترنت به نزدیک‌ترین محل مورد نظر مشتری
- امکان برخورداری از تخفیف‌ها و برنامه‌های ترویجی با در نظر گرفتن سفارش‌ها و خریدهای اینترنتی و فیزیکی (در نظر گرفتن هر دو نوع خرید)

به عنوان مثال، شرکت سیرکوئیت سیئی در گزارشی اعلام کرد که در سال ۲۰۰۶، میزان خرید از وبسایت شرکت با میزان خرید از فروشگاه‌های فیزیکی آن برابر شد. در ادامه، با شرکت دیگری که به خوبی از شبکه‌های بازاریابی یکپارچه استفاده می‌کند، آشنا می‌شویم.

شبکه‌های ارزش

در نگرش زنجیره تامین، شرکت‌ها بازارهای هدف را به عنوان مقاصد نهایی خود در نظر می‌گیرند. در چنین نگرشی، شرکت ابتدا باید با ویژگی‌های بازار هدف آشنا شود و سپس زنجیره ارزش خود را به گونه‌ای طراحی کند که با ویژگی‌های بازارهای هدف همخوانی کامل داشته باشد. بازاریاب‌ها این نگرش را **طراحی زنجیره تامین بر اساس تقاضا** می‌نامند.^۱

دان شولتز، یکی از استادان بازاریابی دانشگاه نورث‌وسترن می‌گوید: «در نگرش طراحی زنجیره تامین بر اساس تقاضا، شرکت باید راه‌کارهای عرضه مطلوب از نظر مشتریان هدف را شناسایی کند نه این که ابتدا زنجیره‌ای را طراحی و سپس محصولات خود را در آن زنجیره عرضه کند». همچنین این استاد بازاریابی معتقد است که: «امروزه باید الگوی آمیخته بازاریابی را با نگرش جدیدی جایگزین کنیم. من این نگرش جدید را SIVA به معنای راه‌کار (Solution)، اطلاعات (Information)، ارزش (Value) و دسترسی (Access) می‌نامم».

در نگرش جدیدتر، بازاریاب‌ها، شرکت را در مرکز **زنجیره ارزش** قرار می‌دهند. از نظر این بازاریاب‌ها، زنجیره ارزش به معنی همکاری‌ها و اتحادهای استراتژیکی است که شرکت آن را برای تامین و عرضه پیشنهادات بازاریابی به مشتریان هدف خود تشکیل می‌دهد. زنجیره ارزش یک شرکت از عرضه‌کنندگان، عرضه‌کنندگان عرضه‌کنندگان، خود شرکت، واسطه‌های فروش و مشتری نهایی تشکیل می‌شود. افزون بر این، زنجیره ارزش سایر پیوندهای ارزشی شرکت با نهادهای دیگر مثل موسسات تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و دولت را نیز در برمی‌گیرد. شرکت‌ها باید زنجیره ارزش خود را به گونه‌ای طراحی و مدیریت کنند که در نهایت بیشترین ارزش ممکن برای مشتریان هدف خلق و عرضه شود.^۲ به عنوان مثال، پالم، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان تجهیزات الکترونیکی دستی، زنجیره ارزش بسیار گسترده‌ای را تشکیل داده است.^۳ عرضه‌کنندگان قطعات مختلف، کارخانه‌های تولیدی و مونتاژی متعدد، شرکت‌های تولیدکننده قطعات پلاستیکی، شرکت‌های تولیدکننده قطعات الکترونیکی، فروشندگان فیزیکی و اینترنتی، بیش از ۲۷۵,۰۰۰ کارشناس توسعه نرم‌افزارهای خاص و بیش از ۱۰۰ کارشناس توسعه سخت‌افزارهای کوچک.

نگرش طراحی زنجیره تامین بر اساس تقاضا، پیامدها و نگرش‌های خاصی را در شرکت ایجاد می‌کند:^۴ (۱) شرکت محل و چگونگی افزایش درآمد را به راحتی شناسایی و درباره اقدام‌ها یا اتحادهای رو به جلو یا رو به عقب تصمیم‌گیری می‌کند؛ (۲) شرکت نقاط کور و گلوگاه‌های زنجیره تامین را قبل از این که صدمه جبران‌ناپذیری به شرکت وارد کنند، شناسایی و برطرف می‌کند؛ (۳) شرکت می‌تواند با راه‌اندازی شبکه‌های ارتباطی اینترنتی بین بخش‌های مختلف زنجیره تامین، سرعت و دقت تبادل اطلاعات و مبادلات فیزیکی بین بخش‌های مختلف زنجیره

را افزایش و مزیت‌های این قبیل ارتباطات را کاهش دهد. به عنوان مثال، قُرد با تاسیس وبسایت‌ها و شبکه‌های اینترنتی خاصی، رابطه بین بخش‌های مختلف زنجیره ارزش خود را از طریق این وبسایت‌ها و شبکه‌ها طراحی و مدیریت می‌کند.

مدیریت شبکه‌های ارزش، مستلزم سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای مربوط به آن است. شرکت‌های مختلفی، نرم‌افزارهای مدیریت زنجیره تامین (SCM) را معرفی کرده‌اند. در این میان، شرکت‌های اس‌ای‌پی و اوراکل از این هم فراتر رفته و نرم‌افزارهای جامع برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) را توسعه داده‌اند. شرکت‌ها، این قبیل نرم‌افزارها را برای مدیریت جامع و هماهنگ جریان نقدینگی، تولید، منابع انسانی، خرید و تدارکات و سایر فرایندهای مهم سازمانی به کار می‌برند. این قبیل شرکت‌ها امیدوارند که با بکارگیری این نرم‌افزارها، بتوانند مرز میان واحدهای مختلف سازمانی را بشکنند و سازمان‌شان را به صورت یکپارچه‌ای مدیریت کنند. با این وجود، حتی شرکت‌هایی که از بهترین نرم‌افزارهای ای‌آرپی هم بهره می‌برند، فاصله زیادی با مدیریت یکپارچه تمامی منابع سازمانی‌شان دارند.

در این میان، بازاریاب‌ها از دیرباز، به بخش خاصی از این قبیل نرم‌افزارهای مدیریت شبکه‌های ارزش علاقه‌مندند، بخشی که روی مشتریان و مدیریت ارتباط با آنها متمرکز است. اما در آینده، بازاریاب‌ها هم باید مدیریت صرف مشتریان و محصولات را کنار بگذارند و به سمت مدیریت شبکه‌ای و یکپارچه حرکت کنند.

نقش شبکه‌های بازاریابی

شرکت‌ها بخشی از وظایف نیروهای فروش خود را به واسطه‌های خارج از شرکت واگذار می‌کنند. واگذاری اختیارات نیروهای فروش به خارج از شرکت به این معنا است که این واسطه‌ها می‌توانند به طور دلخواه به کسانی که می‌خواهند، محصول را به فروش برسانند. با این وجود، شرکت‌ها معتقدند که واگذاری اختیارات به واسطه‌های بازاریابی، اثربخشی و کارایی شرکت را افزایش می‌دهد. واسطه‌های فروش به خاطر تماس بیشتر با مشتریان، تجربه فروش بیشتر، تخصص‌گرایی و حجم انبوه فعالیت‌های فروش و بازاریابی، ابزارهای متنوع و بیشتری را برای ارتباط عمیق و نزدیک شرکت‌ها با مشتریان هدف فراهم می‌آورند.^{۱۲}

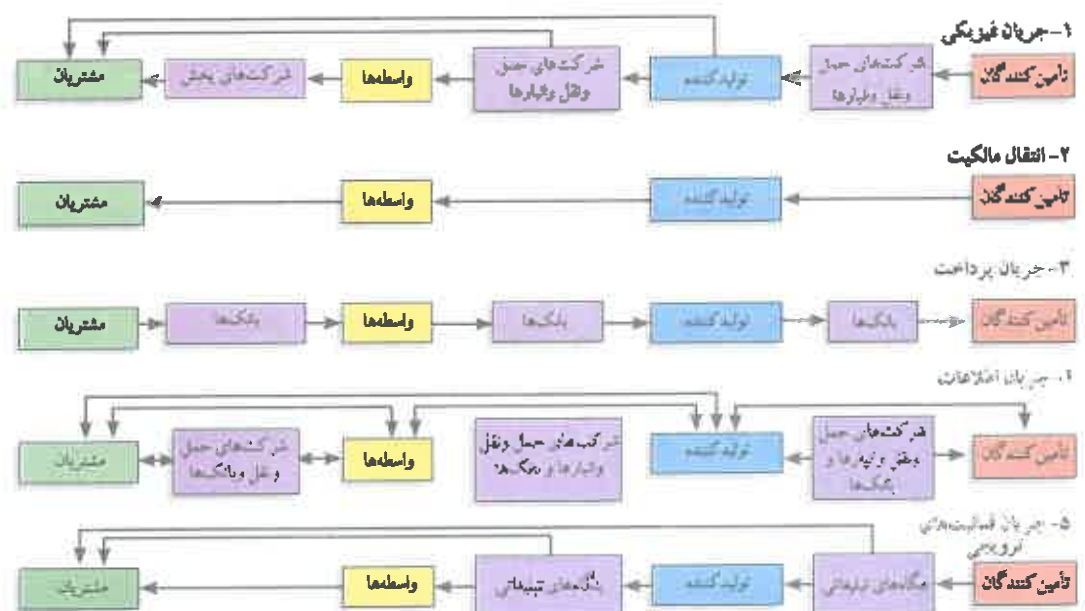
از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها فاقد منابع مالی و تخصص لازم برای فروش مستقیم محصولات‌شان هستند. به عنوان مثال، شرکت ویلیام ریگلی، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده آدامس در دنیا، نمی‌تواند فروشگاه‌های کوچکی را در سراسر دنیا برای فروش آدامس تاسیس کند یا محصولاتش را از طریق اینترنت به فروش برساند. از این‌رو، این شرکت و بسیاری دیگر از شرکت‌های مشابه، محصولات خود را از طریق خرده‌فروشی‌ها به فروش می‌رسانند. از سوی دیگر، مدیران ریگلی معتقدند که فروش از طریق شبکه‌های خرده‌فروشی مستقل کار بسیار راحت و کم هزینه‌ای است. حتی شرکت‌های بزرگی مثل فورد هم به این نتیجه رسیده‌اند که باید بخشی از وظایف و اختیارات بیش از ۱۲,۰۰۰ نمایندگان مجاز خود را به شرکت‌ها و فروشگاه‌های مستقل واگذار کنند.

کارکردها و جریان کار شبکه‌های بازاریابی

کارکرد اصلی شبکه‌های بازاریابی، انتقال محصول یا خدمت از تولیدکننده به مصرف‌کنندگان نهایی است. این شبکه‌ها، فاصله‌های زمانی، مکانی و مالکیتی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را برطرف می‌کنند. افزون بر این، اعضای شبکه‌های بازاریابی، کارکردها و وظایف مشخصی را انجام می‌دهند (جدول ۱۵-۱ را مطالعه کنید). برخی از کارکردهای شبکه‌های بازاریابی مثل نقل و انتقال فیزیکی کالا، تقویم مالکیت و اجرای برنامه‌های ترویج فروش کالا، به شکل «یک جریان رو به جلو» هستند که از تولیدکننده آغاز و به مشتری نهایی ختم می‌شوند. برخی دیگر از کارکردهای شبکه‌های بازاریابی از قبیل انتقال سفارش‌ها و درآمدهای فروش، به شکل «یک جریان رو به عقب» هستند که از مشتری نهایی آغاز و به تولیدکننده ختم می‌شوند. گروه دیگری از کارکردهای شبکه‌های

جدول ۱-۱۵	وظایف اعضای شبکه های بازاریابی
•	جمع آوری اطلاعات درباره مشتریان، رقبا و سایر نیروهای اثرگذار بالقوه و بالفعل
•	طراحی و اجرای برنامه های ارتباطی خاص برای تشویق مشتریان به خرید و استفاده از محصولات و خدمات شرکت
•	جلب نظر مشتریان درباره قیمت ها و شرایط فروش و تصاحب محصولات و خدمات شرکت
•	انتقال سفارش های مشتریان به شرکت
•	تامین و جود لازم برای ذخیره سازی محصولات شرکت، در انبارهای بخش های مختلف شبکه بازاریابی
•	پذیرش ریسک های مرتبط با انجام فعالیت های مختلف شبکه بازاریابی
•	فراهم کردن شرایط و امکانات لازم برای ذخیره سازی و انتقال فیزیکی محصولات
•	فراهم کردن امکان پرداخت هزینه محصولات یا خدمات غیرفیزیکی با کمک بانک ها و سایر نهادهای مالی
•	مدیریت فرایند انتقال مالکیت محصول از شرکت به شرکت یا اشخاص دیگر

بازاریابی از قبیل انتقال اطلاعات، مذاکرات فروش، تامین عالی و پذیرش ریسک های مختلف، در هر دو جهت اتفاق می افتند. شکل ۱-۱۵، پنج جریان اصلی شبکه های فروش یک تولیدکننده جریقی را نشان می دهد. همه این جریان ها در یک شبکه اتفاق می افتند اما در صورتی که بخواهیم همه این جریان ها را در یک شکل نشان دهیم، بسیار پیچیده و گیج کننده می شود.



شکل ۱-۱۵ پنج جریان اصلی در شبکه بازاریابی



دستگاه‌های بدنسازی بوفلیکس در شبکه‌های بازاریابی مختلفی عرضه می‌شوند.

تولیدکنندگانی که محصول فیزیکی یا خدمتی را عرضه می‌کنند ممکن است به سه نوع شبکه بازاریابی یعنی شبکه فروش، شبکه توزیع و شبکه خدمات نیاز داشته باشند. به عنوان مثال، شرکت ناتیپوس گروپ برای فروش دستگاه‌های بدنسازی بوفلیکس خود، روی تبلیغات تلویزیونی، تلفن، پست و اینترنت تمرکز کرده است. خدمات پست زمینی شرکت یوپیی‌اس هم محصولات سفارش داده شده را به محل مورد نظر مشتری تحویل می‌دهد و نمایندگی‌های محلی شرکت نیز خدمات پس از فروش را عرضه می‌کنند. امروزه و با تغییر عادات خرید مشتریان، شرکت ناتیپوس گروپ، محصولاتش را در فروشگاه‌های ورزشی و خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای نیز به فروش می‌رساند.

سوال اساسی‌ای که شرکت‌ها با آن مواجه هستند این نیست که شبکه‌های بازاریابی چه کارهایی را باید انجام دهند، زیرا وظایف و کارکردهای این شبکه‌ها تا حد زیادی شناخته شده‌اند، بلکه سوال و چالش اساسی این است که چه کسی باید این وظایف را انجام دهد؟ همه بخش‌های شبکه‌های بازاریابی سه وجه مشترک دارند: تمامی آنها از منابع کمیابی استفاده می‌کنند؛ در صورت تخصصی شدن، تمامی بخش‌ها وظایفشان را بهتر از قبل انجام می‌دهند و تمامی آنها می‌توانند وظایف و کارکردهای مختلف و متنوعی را انجام دهند. زمانی که یک تولیدکننده بعضی از وظایف خود را به بخش‌های مختلف شبکه بازاریابی واگذار می‌کند، هزینه‌ها و بهای تمام‌شده فعالیت‌های تولیدکننده کاهش می‌یابد ولی آن بخش خاص برای پوشش هزینه‌های انجام وظیفه جدید، هزینه‌های خود را افزایش می‌دهد. در این حالت، اگر واسطه‌های شبکه بازاریابی از تولیدکننده کارآتر باشند، بهای تمام‌شده محصول کاهش می‌یابد و محصول با قیمت ارزان‌تری به دست مشتری می‌رسد. اگر مشتریان حاضر باشند که خودشان قسمتی از وظایف بخش‌های شبکه بازاریابی را انجام دهند، قیمت محصول باز هم کمتر می‌شود.

سطوح شبکه‌های بازاریابی

در همه شبکه‌های بازاریابی، تولیدکننده و مصرف‌کننده حضور دارند. بازاریاب‌ها سطوح شبکه‌های بازاریابی را بر اساس تعداد واسطه‌های موجود در شبکه محاسبه می‌کنند. بخش الف شکل ۱۵-۲، چند نوع شبکه بازاریابی در بازارهای مصرفی را نشان می‌دهد.

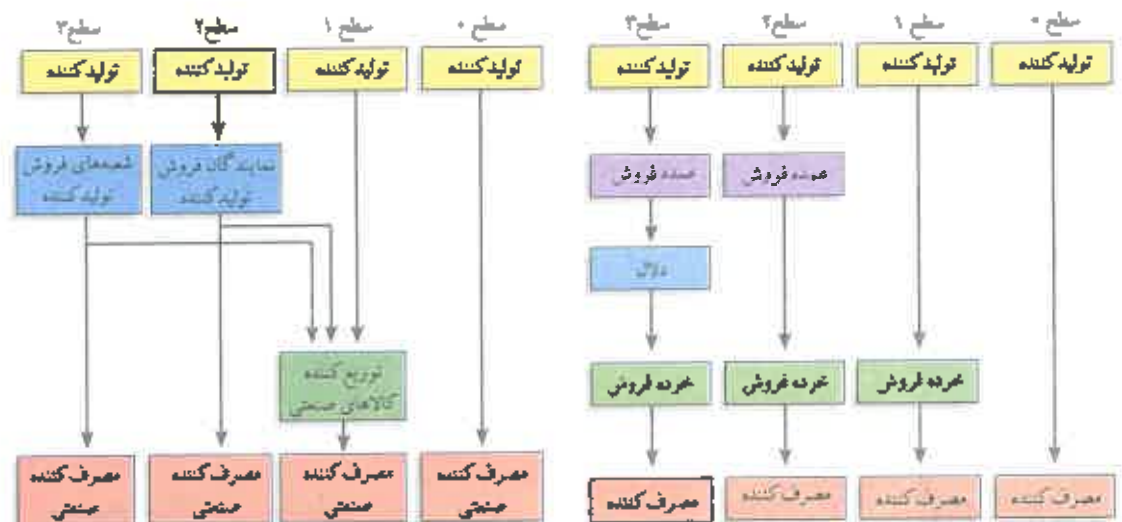


رد اینولوپ، محصولات کادویی‌اش را فقط از طریق وبسایت اینترنتی‌اش به فروش می‌رساند.

در سطح صفر شبکه‌های بازاریابی که شبکه بازاریابی مستقیم نیز نامیده می‌شود، تولیدکننده‌های فعال است که محصولاتش را به صورت مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی به فروش می‌رسانند. روش‌هایی مثل فروش خانه به خانه، فروش در مهمانی‌ها، فروش پستی، فروش تلفنی، فروش تلویزیونی، فروش اینترنتی و فروش از طریق مغازه‌های متعلق به تولیدکننده در زمره شبکه‌های بازاریابی مستقیم قرار می‌گیرند. فروشندگان شرکت آون، تولیدکننده لوازم آرایشی، محصولات شرکت را به روش فروش خانه به خانه، به فروش می‌رسانند؛ فروشندگان شرکت تاپرور، تولیدکننده لوازم آشپزخانه، محصولات شرکت را در مهمانی‌های خانوادگی، معرفی می‌کنند؛ شرکت فرانکلین میث، عرضه‌کننده محصولات کلکسیونی، محصولاتش را از طریق نامه‌های فروش، به فروش می‌رساند؛ شرکت ویزون، تولیدکننده تجهیزات و محصولات الکترونیکی، برای معرفی محصولاتش به مشتریان جدید یا فروش محصولات و خدمات جدید به مشتریان فعلی، از بازاریابی تلفنی استفاده می‌کند؛ شرکت تایم لایف، برای فروش مجموعه‌های فیلم و موسیقی خود، در شبکه‌های خرید تلویزیونی، تبلیغ می‌کند؛ شرکت رد اینولوپ، عرضه‌کننده محصولات کادویی، محصولاتش را از طریق وبسایت اینترنتی‌اش به فروش می‌رساند؛ شرکت اپل هم محصولاتش را صرفاً از طریق فروشگاه‌های اختصاصی‌اش به فروش می‌رساند.

در سطح یک شبکه‌های بازاریابی، یک واسطه (مانند یک خرده‌فروش) بین تولیدکننده و مصرف‌کننده قرار می‌گیرد.

در سطح دو، دو واسطه مختلف (به طور مثال یک خرده‌فروش و یک عمده‌فروش) بین تولیدکننده و مصرف‌کننده



ب) شبکه‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی

الف) شبکه‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی

نهایی قرار می‌گیرند و در سطح سه، سه واسطه مختلف (به طور مثال یک عمده‌فروش، یک دلال و یک خرده‌فروش) بین تولیدکننده و مصرف‌کننده نهایی قرار می‌گیرند. ممکن است سطوح شبکه‌های بازاریابی بیشتر از سه سطح باشد. به عنوان مثال، در بازار مواد غذایی ژاپن، بین تولیدکننده و مصرف‌کننده نهایی، شش سطح وجود دارد. از نظر تولیدکنندگان، با افزایش سطوح شبکه بازاریابی، شناخت مصرف‌کننده نهایی و کنترل شبکه بازاریابی سخت‌تر می‌شود. بخش ب شکل ۱۵-۲، سطوح مختلف شبکه‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی را نشان می‌دهد. تولیدکننده کالاهای صنعتی می‌تواند: با کمک نیروهای فروش خود، کالاهایش را به صورت مستقیم به مصرف‌کنندگان صنعتی بفروشد؛ یا با کمک توزیع‌کنندگان کالاهای صنعتی، کالاهایش را به دست مصرف‌کنندگان صنعتی برساند؛ یا با کمک نمایندگان فروش یا شعبه‌های خود، کالاهایش را به دست مصرف‌کنندگان صنعتی برساند یا از طریق نمایندگان فروش یا شعبه‌های خود، کالاهایش را به دست توزیع‌کننده کالاهای صنعتی و در نهایت به دست مصرف‌کنندگان صنعتی برساند. در بازارهای صنعتی، شبکه‌های بازاریابی سطح صفر، یک و دو کاملاً رایج هستند.

شبکه‌های بازاریابی معمولاً رو به جلو حرکت می‌کنند، یعنی محصول با خلعتی را از تولیدکننده به مصرف‌کننده می‌رسانند اما گاهی اوقات نیز شبکه‌های بازاریابی رو به عقب حرکت می‌کنند. برخی از حرکات رو به عقب شبکه‌های بازاریابی عبارتند از: عودت بسته‌های قابل استفاده مثل برگرداندن بشکه‌های خالی مواد شیمیایی به شرکت؛^{۱۲} استفاده مجدد از قطعات محصول برای فروش یا استفاده مجدد مثل فروش مجلد قطعات مختلف رباته؛^{۱۳} بازیافت محصولات مثل خمیر کردن کاغذهای باطله و استفاده مجدد از آنها و^{۱۴} بازبینی برخی محصولات یا بسته‌بندی‌ها مثل معلوم کردن خودروهای فرسوده. در این میان، واسطه‌های مختلفی در حرکات رو به عقب شبکه‌های بازاریابی، حضور دارند. برخی از این واسطه‌ها عبارتند از: مراکز بازخرید و جمع‌آوری محصولات فرسوده، مراکز بازیافت، شرکت‌های تخصصی جمع‌آوری زباله‌های خاص (مثل زباله‌های بیمارستانی)، شرکت‌های جمع‌آوری‌کننده محصولات قابل بازیافت و انبارهای مخصوص نگهداری محصولات قابل بازیافت.^{۱۵}

گرنوپولیس: متعلق به شرکت مدیریت پسماندها، مد از ادغام با شرکت بازیافت کد پلو، فاسیس شد. گرنوپولیس، یک

شرکت بازیافت پسماندها با یک سیستم بازیافت کاملاً جدید و منحصر به فرد است. سیستم کاری گرنوپولیس به گونه‌ای است که با کمک مشتریان و شرکت‌های عضو انجمن تولیدکنندگان محصولات مصرفی بسته‌بندی‌شده، فاصله بین بازیافت مواد و استفاده مجدد از آنها را از بین برده است. ذکر مقدس گرنوپولیس عبارت است از: «تبدیل نو، بازیافت، پاداش». پاداش، گرنوپولیس برای عمل به این ذکر مقدس خود، چند کار را انجام داده است: ۱) نصب کیوسک‌های مخصوص پسماندهای قابل بازیافت در مراکز خرید و فروشگاه‌های بزرگ؛ ۲) ارائه پاداشی چند کارخانه بزرگ بازیافت مواد؛ ۳) تعیین پاداش‌های مختلف برای مصرف‌کنندگان متعهد به جمع‌آوری پسماندهای قابل بازیافت؛ ۴) حضور گسترده در شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های محازی. شرکت‌های عضو انجمن تولیدکنندگان محصولات مصرفی بسته‌بندی‌شده نیز آرم گرنوپولیس را روی محصولاتشان درج می‌کنند و از مشتریان‌شان می‌خواهند که پسماندها را تحویل کیوسک‌های گرنوپولیس دهند. کیوسک‌های گرنوپولیس به گونه‌ای طراحی شده‌اند که پسماندهای قابل بازیافت را تحویل می‌گیرند و بر اساس جنس مواد تفکیک می‌کنند؛ پاداش فردی را که پسماندها را تحویل می‌دهد مشخص می‌کنند؛ و پسماندهای تفکیک‌شده را تحویل کارخانه‌های بازیافت می‌دهند. کیوسک‌های گرنوپولیس به گونه‌ای طراحی شده‌اند که فرآیندهای کاری بسیار ساده اما قابل اعتمادی دارند. افرادی که پسماندهایشان را تحویل این کیوسک‌ها می‌دهند، می‌توانند میزان کمک‌شان به حفظ محیط زیست را مشاهده و پاداش‌های دلخواهشان را بر اساس میزان کمک به محیط زیست دریافت کنند. شرکت‌های عضو انجمن تولیدکنندگان محصولات مصرفی بسته‌بندی‌شده نیز می‌توانند میزان بازیافت بسته‌بندی‌ها و اثربخشی برنامه‌های تشویق مشتریان به تحویل پسماندها به کیوسک‌های گرنوپولیس را رصد کنند.^{۱۶}



گرنوپولیس یک سیستم بازیافت کاملاً مفرد است که شوق‌های مالی و معنوی زیادی را به مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان ارائه می‌کند.

شبکه‌های بخش خدمات

با گسترش و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی، بنگاه‌های خدماتی مثل بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های خدمات مسافرتی و بورس‌ها هم شبکه‌های بازاریابی جدیدی را توسعه داده‌اند. به عنوان مثال، کدک چاپ عکس‌های دیجیتال را در اختیار مشتریان قرار داده است؛ چاپ در فروشگاه‌های کدک، چاپ در خانه با چاپگرهای مخصوص کدک، چاپ از طریق وبسایت اینترنتی کدک به آدرس www.ofoto.com و چاپ به کمک باجه‌های الکترونیکی کدک در سطح شهرها و مراکز خرید. کدک، با داشتن بیش از ۸۰,۰۰۰ باجه الکترونیکی در سراسر جهان که بیش از ۲,۰۰۰ تای آنها در فروشگاه‌های ول-مارت قرار دارند، هم از طریق اجازه کیوسک‌هایش، درآمد خوبی به دست می‌آورد و هم از طریق فراهم آوردن امکان چاپ با کیفیت عکس در این کیوسک‌ها.^{۱۵}

امروزه، شبکه‌های بازاریابی در بازاریابی افراد نیز مطرح شده‌اند. امروزه، موسیقی‌دانان، بازیگران، هنرمندان، نویسندگان و سایر افراد مشهور می‌توانند به کمک ابزارهای مختلفی از قبیل وبسایت‌های شخصی، وبسایت‌های اجتماعی مثل مای‌اسپیس و وبسایت‌های دیگر، ایده یا خدمت خود را به مشتریان و طرفداران خود عرضه کنند. به عنوان مثال، موسس گروه افسانه‌ای بیتل، پُل مک‌کارتنی، به تازگی تصمیم گرفته برای عرضه آخرین آلبوم گروه خود (آلبوم Memory Almost Full) که در ژوئن سال ۲۰۰۷ به اتمام رسید، رابطه کاری ۴۵ ساله‌اش با شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای عرضه موسیقی ای.ام.آی را قطع کند و به جای آنها از کافه‌های استارباکس و وبسایت آی‌تیونز کمک بگیرد. در این میان، سیاستمداران هم به سمت استفاده از شبکه‌های ارتباطی و بازاریابی چندگانه حرکت کرده‌اند. برنامه‌های تلویزیونی، کنفرانس‌های خبری، تبلیغات تلویزیونی، ییلوردها، نامه‌های الکترونیکی، وبلاگ‌ها و وبسایت‌ها تنها بخشی از شبکه‌هایی هستند که سیاستمداران از آنها استفاده می‌کنند.

شبکه‌های بازاریابی تنها به توزیع کالاهای فیزیکی محدود نمی‌شوند. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات یا طراحان آینده‌های مختلف نیز با چالش در دسترس قرار دادن و عرضه خروجی‌های خود به مخاطبان نهایی مواجه‌اند. در این میان، دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها به سمت طراحی و بکارگیری «سیستم‌های جامع آموزشی» و بیمارستان‌ها هم به سمت طراحی و بکارگیری «سیستم‌های جامع درمانی» حرکت کرده‌اند. هدف نهایی چنین سیستم‌هایی، دسترسی به مخاطبان هدفی است که در محدوده‌های جغرافیایی مختلفی پراکنده‌اند.

کلینیک کلینیک کلینیک کلینیک، که یکی از بزرگ‌ترین و معتبرترین بیمارستان‌ها در آمریکاست خدمات درمانی‌اش را به روش‌های مختلفی به بیماران ارائه می‌کند. بیمارستان اصلی کلینیک کلینیک در شهر کلینیک و در ایالت اوهایو واقع شده است. این بیمارستان با ۵۰ ساختمان

و مساحتی بالغ بر ۶۷۰,۰۰۰ متر مربع، مرکز ارائه خدمات درمانی، تحقیقات پزشکی و خدمات آموزشی است. کلینیک کلینیک حدود ۱۵ درمانگاه محلی نیز در حومه شهرهای این ایالت دارد. علاوه بر این، کلینیک کلینیک به نازکی هشت بیمارستان کوچک‌تر را در مناطق شمال‌شرقی اوهایو تأسیس کرده است. تمام این بیمارستان‌ها، خدمات آموزشی و کنترل سلامتی را به رایگان به شهروندان ایالت اوهایو ارائه می‌کنند. کلینیک کلینیک، خدماتش را به ایالت فلوریدا و تورنتو کانادا نیز گسترش داده و تا پایان سال ۲۰۱۲، بیمارستان بزرگ خود در ابوظبی، امارات را هم افتتاح می‌کند. تمام بیمارستان‌های کلینیک کلینیک از طریق یک سیستم جامع بیمارستان به یکدیگر متصل‌اند و هر بیمارستانی، از وضعیت بیماران و پزشکان بیمارستان‌های دیگر مطلع است. کلینیک کلینیک همکاری‌های مشترکی را با گوگل و مایکروسافت برای توسعه کاربرد اینترنت در خدمات درمانی، آغاز کرده است.^{۱۶}



کلینیک کلینیک، خدمات درمانی‌اش را در مکان‌های مختلف و به روش‌های گوناگونی عرضه می‌کند.

شرکت‌ها باید با در نظر گرفتن محیط بازاریابی، هدف‌های شبکه‌های بازاریابی خود را تعدیل کنند. به عنوان مثال، در شرایط رکود اقتصادی، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که سطح شبکه‌های بازاریابی خود را کوتاه‌تر و خدمات کمتری را ارائه کنند. از سوی دیگر، محدودیت‌های قانونی نیز بر انتخاب هدف‌های شبکه‌های بازاریابی مؤثرند. به عنوان مثال، قوانین آمریکا، طراحی شبکه‌های بازاریابی انحصاری یا شبکه‌هایی که باعث تضعیف رقابت سالم می‌شوند را منع کرده‌اند.

افزون بر این، عوامل دیگری نیز بر انتخاب هدف‌های شبکه‌های بازاریابی اثر می‌گذارند. به عنوان مثال، شرکت‌ها هنگام ورود به بازارهای جدید و برای طراحی شبکه‌های بازاریابی خود در این بازارها، از شرکت‌های قدیمی فعال در بازار تقلید می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت فرانسوی اوشان، مالک هایپرمارکت‌های زنجیره‌ای در سراسر دنیا، برای ورود به بازار لهستان، از روی دست دو رقیب دیرینه فرانسوی‌اش، شرکت‌های لک‌رک و کازینو، که از مدت‌ها قبل در بازار لهستان فعال بودند، تقلید کرد.^{۳۳} یا به عنوان مثالی دیگر، وقتی که آپل متوجه شد که شبکه کنونی‌اش، هدف شرکت از خلق تجربه‌ای هیجان‌انگیز برای مشتریان را برآورده نمی‌کند، شبکه جدیدی را راه‌اندازی کرد.^{۳۴}

فروشگاه‌های آپل در سال ۲۰۰۶، یعنی در زمانی که آپل فروشگاه‌های خود را افتتاح کرد، منتقدان زیادی از این کار شرکت

انتقاد کردند. کار به جایی رسید که مجله بیزنس ویک، مقاله‌ای با عنوان «بیشتر استیو، فروشگاه‌های آپل، موفق نخواهند بود» را به چاپ رساند. اما مدیران آپل به کار خود ادامه دادند و ظرف مدت پنج سال بعد از افتتاح اولین فروشگاه و نمایشگاه اختصاصی‌شان در مانتین نیویورک ۱۷۵ فروشگاه اختصاصی آپل را در سراسر آمریکا افتتاح کردند. بر خلاف نظر منتقدان، این فروشگاه‌ها

بسیار موفق شدند. دلیل این موفقیت، نسبت فروش ۴,۳۲۰ دلاری به ازای هر متر مربع بود (در حالی که این نرخ در فروشگاه‌های تیغنی، ۲,۶۶۶ دلار، در فروشگاه‌های پست بای، ۹۳۰ دلار و در فروشگاه‌های شکس، ۴۶۲ دلار بود). دلیل اصلی‌ای که مدیران آپل را به سمت افتتاح فروشگاه‌های اختصاصی سوق داد، نارضایتی مشتریان از روش بسیار ضعیف و ناکارآمد عرضه و معرفی محصولات شرکت در گذشته بود. در این فروشگاه‌های جدید، شرکت تمامی محصولات، نرم‌افزارها و وسایل جنبی خود را ارائه می‌کند و همه فروشندگان برای ارائه کمک‌ها و راهنمایی‌های فنی به خوبی آموزش دیده‌اند. این کار آپل هر چند که با مخالفت انحصاری فعلی شبکه‌های بازاریابی شرکت مواجه شده است اما مدیران شرکت معتقدند که این شبکه بازاریابی در کنار فروش‌های اینترنتی می‌تواند وضایت مشتریان را افزایش دهد.



فروشگاه‌های آپل، تجربه منحصر به فردی را برای طرفداران پر و پا قرص این نام تجاری خلق می‌کنند.

تعیین و ارزیابی شبکه‌های بازاریابی اصلی

شرکت‌ها از میان انواع مختلف شبکه‌های بازاریابی (نیروها و نمایندگان‌های فروش، توزیع‌کنندگان، واسطه‌ها، فروش پستی، فروش تلفنی یا فروش اینترنتی)، شبکه‌های مطلوب خود را انتخاب می‌کنند. هر شبکه‌ای، مزیت‌ها و عیب‌های ویژه‌ای دارد: نیروهای فروش در فروش محصولات پیچیده و گران قیمت بسیار موفق هستند اما از طرف دیگر، هزینه‌های نیروهای فروش بسیار بالا است؛ فروش اینترنتی بسیار ارزان تمام می‌شود اما فروش محصولات پیچیده در این شبکه، چندان کارآمد نیست؛ توزیع‌کنندگان ممکن است در فروش محصول موفق باشند اما با به کارگیری این شبکه، ارتباطات مستقیم شرکت با مشتریان هدف به حداقل ممکن می‌رسد؛ استفاده از نمایندگان فروش تولیدکنندگان،

هزینه‌های تماس با هر مشتری را کاهش می‌دهد زیرا این نمایندگان معمولاً به صورت همزمان با چند مشتری مختلف ملاقات می‌کنند اما از سوی دیگر، بکارگیری این روش، کارایی چندانی در افزایش فروش محصولات ندارد. شبکه‌های بازاریابی اصلی (شبکه‌هایی که می‌توانند جایگزین یکدیگر بشوند) با کمک سه ویژگی مشخص شناسایی می‌شوند: ۱) انواع واسطه‌های تجاری موجود، ۲) تعداد واسطه‌های مورد نیاز و ۳) مسئولیت‌ها و حقوق شبکه‌های مختلف.

انواع واسطه‌ها شرکت‌ها باید انواع واسطه‌های تجاری موجود را شناسایی کنند. به عنوان مثال، انواع واسطه‌های تجاری یک شرکت فرضی تولیدکننده تلفن‌های همراه مخصوص خودرو را می‌توان به این صورت فرض کرد: شرکت می‌تواند محصولاتش را به شرکت‌های خودروسازی بفروشد؛ شرکت می‌تواند محصولاتش را به دلالان خودرو بفروشد؛ شرکت می‌تواند محصولاتش را از طریق فروشگاه‌های قطعات یدکی و لوکس بفروشد؛ شرکت می‌تواند محصولاتش را از طریق فروشگاه‌های تخصصی لوازم تلفن بفروشد؛ شرکت می‌تواند محصولاتش را از طریق کاتالوگ و پست بفروشد؛ شرکت می‌تواند محصولاتش را از طریق خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای بفروشد. شرکت‌ها باید واسطه‌های ابتکاری و جدیدی را انتخاب و طراحی کنند. به عنوان مثال، شرکت مایکروسافت بیش از ۶۰۰،۰۰۰ رایانه شخصی را در سراسر اروپا و تنها از طریق برنامه‌های ترویجی یک تا دو هفته‌ای در فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلدی به فروش می‌رساند. شرکت کلمبیا هائوس هم آلبوم‌های موسیقی‌اش را از طریق دو شبکه مختلف، عرضه می‌کند: فروش پستی و فروش اینترنتی. شرکت‌های هری آند دیوید و کالیکس آند کورولا هم به ترتیب، میوه و گل‌های تزئینی‌شان را از طریق تحویل مستقیم، به فروش می‌رسانند.

گاهی اوقات، برخی شرکت‌ها به دلیل هزینه‌های بالا، مشکلات مختلف یا اثربخشی پایین شبکه‌های بازاریابی موجود، شبکه‌های بازاریابی جدید و غیرمبتدولی را توسعه می‌دهند. مزیت اصلی این روش این است که شرکت در ابتدای بکارگیری شبکه جدید خود با رقابتی کمتری مواجه می‌شود. به عنوان مثال، شرکت یو.اس. تایم، بعد از سال‌ها تلاش بی‌ثمر برای نفوذ در شبکه به شدت رقابتی ساعت‌فروشی‌ها و جواهرفروشی‌ها، بالاخره تصمیم گرفت که ساعت‌های ارزان قیمت تایمکس خود را از طریق فروشگاه‌های عمده‌فروشی ارزان قیمت به فروش برساند. به عنوان مثال دیگر، مدیران شرکت دیسپلی سابلای آند لایتینگ، عرضه‌کننده چراغ‌ها و سیستم‌های نورافشانی صنعتی، بعد از این که متوجه ناکارآمدی روش فروش از طریق کاتالوگ‌های چاپی شدند، تصمیم گرفتند که وبسایت اینترنتی تعاملی‌ای را برای فروش محصولات‌شان راه‌اندازی کنند. این وبسایت تعاملی، هم هزینه‌های شرکت را به شدت کاهش داد، هم زمان تکمیل فرایند فروش را کمتر کرد و هم، درآمد‌های شرکت را افزایش داد.^{۲۵}

تعداد واسطه‌ها شرکت‌ها باید درباره تعداد واسطه‌های شبکه‌های بازاریابی خود تصمیم‌گیری کنند. شرکت‌ها برای این کار از سه استراتژی: توزیع انحصاری، توزیع گزینشی و توزیع گسترده تبعیت می‌کنند.

در توزیع انحصاری تعداد واسطه‌ها به شدت محدود است. تولیدکنندگانی که می‌خواهند بر کیفیت و سطح خدمات و میزان بروداد شبکه‌های بازاریابی خود نظارت داشته باشند، از این روش استفاده می‌کنند. این دسته از تولیدکنندگان امیدوارند که بتوانند با عقد قراردادهای توزیع انحصاری، فروشندگان با مسئولیت و حرفه‌ای را به خدمت بگیرند.

موفقیت توزیع انحصاری منوط به وجود رابطه نزدیک بین تولیدکننده و فروشنده است. تولیدکنندگان خودروهای جدید، بعضی از لوازم خانگی و بعضی از محصولات آرایشی از این روش توزیع استفاده می‌کنند. برخی شرکت‌ها معتقدند که این روش به حفظ جایگاه رقابتی نام تجاری کمک می‌کند.^{۲۶} به عنوان مثال، شرکت مالک نام تجاری گوچی بعد از این که متوجه شد که فروش در خرده‌فروشی‌ها به لوکس و تجملاتی بودن نام تجاری گوچی لطمه زده است، تصمیم گرفت که این نوع فروش را متوقف و فروشگاه‌های انحصاری خود را تأسیس کند.^{۲۷}

در روش توزیع گزینشی، تعداد واسطه‌ها از تعداد واسطه‌های انحصاری بیشتر است اما باز هم شرکت از همه واسطه‌های بالقوه‌ای که تمایل دارند محصول را به فروش برسانند، استفاده نمی‌کند. شرکت‌هایی که به دنبال پوشش حداکثری بازار و کاهش هزینه‌های توزیعی هستند از این روش توزیع استفاده می‌کنند. شرکت استیبل، یکی از شرکت‌هایی است که از روش توزیع گزینشی به خوبی استفاده کرده است.

Why is the world's number one selling brand of chain saw not sold at Lowe's or The Home Depot?



استیهل استیهل یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان تجهیزات برقی در دنیا است. این شرکت، تمامی محصولاتش را با نام تجاری اختصاصی خود عرضه می‌کند و هیچ محصولی را برای شرکت دیگری تولید نمی‌کند. تمامی محصولات این شرکت تنها از طریق هفت توزیع‌کننده مستقل و پنج توزیع‌کننده متعلق به شرکت، توزیع و فروخته می‌شوند. توزیع‌کنندگان متعلق به شرکت بیش از ۸۱۱۰۰ خرده‌فروشی در سراسر آمریکا را پوشش می‌دهند. بخش صادرات شرکت هم وظیفه فروش محصولات شرکت به بیش از ۱۳۰ کشور در سراسر جهان را بر عهده دارد. استیهل یکی از محدود شرکت‌های بزرگ آمریکایی است که محصولاتش را از طریق عمده‌فروشان، کانال‌گ با اینترنت به فروش نمی‌رساند.^{۲۹}

با این که در استراتژی توزیع گزینشی استیهل، بیش از ۸۱۱۰۰ خرده‌فروشی انتخاب شده‌اند اما تمام خرده‌فروشی‌های تجهیزات برقی در این انتخاب قرار ندارند.

در توزیع گسترده، تولیدکننده محصول یا خدمت خود را در همه محل‌های ممکن به فروش می‌رساند. به طور کلی شرکت‌های تولیدکننده محصولات پرمصرف از قبیل تنقلات، نوشیدنی‌ها، روزنامه، شکلات و آدامس معمولاً از این استراتژی تبعیت می‌کنند. خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای مانند سون-الون و میرکل کی و فروشگاه‌های کوچک موجود در پمپ‌بنزین‌های زنجیره‌ای مانند اکسون-موبیل (که فروشگاه‌های موجود در پمپ‌های بنزینش را On the Run نامیده است) نیز، از راه فروش گسترده تنقلات و محصولات پر مصرف، به درآمد‌های کلانی دست یافته‌اند. شرایط رقابتی امروزی، شرکت‌ها را از استراتژی‌های توزیع گزینشی و انحصاری دور و آنها را به تبعیت از استراتژی توزیع گسترده مجبور کرده است زیرا تنها در این صورت است که پوشش بازار و فروش شرکت افزایش می‌یابد. با این وجود، برخی بازاریاب‌ها معتقدند که تبعیت از این استراتژی در کوتاه‌مدت، مفید خواهد بود ولی در بلندمدت به عملکرد شرکت لطمه می‌زند. این دسته از بازاریاب‌ها مدعی‌اند که هر چند استراتژی توزیع گسترده، دسترسی به محصول یا خدمت را افزایش می‌دهد اما خرده‌فروشان را به رقابت با شرکت تشویق می‌کند، با افزایش رقابت، جنگ‌های قیمتی آغاز می‌شوند و سودآوری، وفاداری خرده‌فروش‌ها به محصول و ارزش نام تجاری محصول کاهش می‌یابد. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که محصولات‌شان را در هر جایی به فروش نرسانند. به عنوان مثال، زمانی که سیرز فروشگاه‌های کی‌مارت را در سال ۲۰۰۵ خریداری کرد، نایک از سیرز خواست که محصولات نایک را در فروشگاه‌های کی‌مارت به فروش نرساند.^{۳۰}

مسئولیت‌ها و حقوق شبکه‌های مختلف بازاریابی شرکت باید با تمامی اعضای شبکه‌های بازاریابی‌اش به خوبی رفتار و شرایطی را فراهم کند که هر یک به سود مناسبی دست یابند. در این میان، مهم‌ترین مسائل موجود میان شرکت و اعضای شبکه‌های بازاریابی عبارتند از: سیاست‌های قیمتی، شرایط فروش، حوزه فعالیت و خدمات و مسئولیت‌های ویژه متقابل.

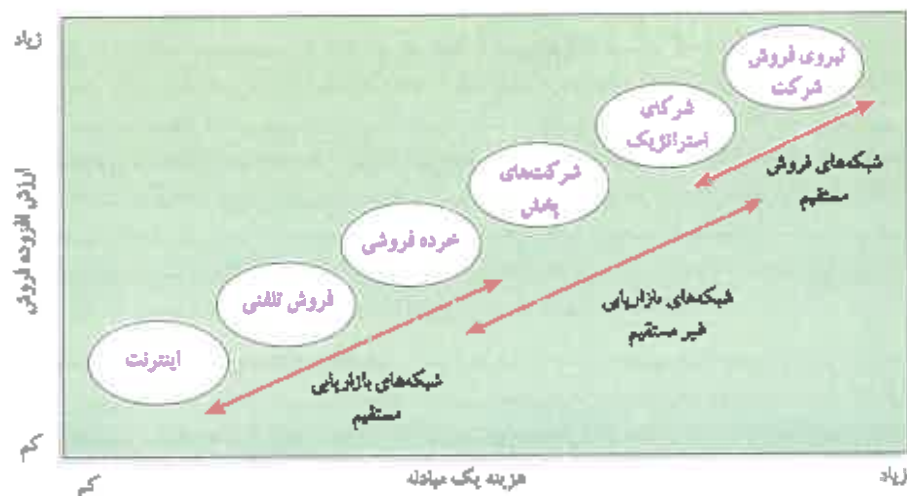
- **سیاست‌های قیمتی:** یکی از مهم‌ترین وظایف هر شرکتی، تهیه فهرست قیمت محصولات و جدول تخفیف‌های مختلف به صورت منصفانه و سودآور است.

- شرایط فروش: به معنی شرایط ضمانت و پراخت وجه محصولات خریداری شده است. بسیاری از تولیدکنندگان در لزای پرداخت نقدی و زود هنگام وجه محصولات خریداری شده، تخفیف‌های خوبی را به واسطه‌های فروش اعطا می‌کنند. همچنین، اکثر تولیدکنندگان تضمین‌های لازم درباره محصولات معیوب یا کاهش شدید قیمت‌ها را ارائه می‌کنند. تضمین عدم سقوط قیمت‌ها، واسطه‌های فروش را به خرید حجم بیشتری از محصولات تشویق می‌کند.
- حوزه فعالیت: به معنی حوزه جغرافیایی فعالیت یک واسطه و شرایط شرکت برای همکاری با سایر واسطه‌ها برای فعالیت در آن حوزه مشخص است. اکثر واسطه‌ها از شرکت‌ها می‌خواهند که امتیاز فروش کاملی در حوزه مشخصی را به آنها اعطا کند.
- خدمات و مسئولیت‌های ویژه متقابل: تمامی مسئولیت‌های دو طرف (شرکت و واسطه فروش) باید به طور دقیق تعیین شوند. به عنوان مثال، مک‌دونالد در قراردادهای واسطه‌های خود، ساختمان، پشتیبانی تبلیغاتی و ترویجی، سیستم حسابداری و اتیلرلری، آموزش کارکنان، مدیریت عمومی و پشتیبانی‌های فنی را به عهده می‌گیرد. در مقابل، شرکت از واسطه‌های خود می‌خواهد که استانداردهای محیط فیزیکی مک‌دونالد را رعایت کنند، در برنامه‌های تبلیغی و ترویجی همکاری کنند، اطلاعات لازم را در اختیار دفتر مرکزی قرار دهند و مواد اولیه خود را از تأمین‌کنندگان مد نظر مک‌دونالد تهیه کنند.

ارزیابی گزینه‌های اصلی

شرکت‌ها معمولاً گزینه‌های اصلی‌شان (انواع شبکه‌های بازاریابی) را با توجه به معیارهای اقتصادی، کنترلی و تطابق پذیری ارزیابی می‌کنند.

معیارهای اقتصادی انتخاب هر شبکه بازاریابی، سطح متفاوتی از فروش و هزینه‌ها را برای شرکت به دنبال دارد. شکل ۱۵-۴، ارزش افزوده حاصل از فروش یک واحد محصول و هزینه‌های مترب بر یک مبدله را در شش شبکه بازاریابی مختلف نشان می‌دهد. به عنوان مثال، فروش محصولات صنعتی با قیمتی در حدود ۲ تا ۵ هزار دلار را در نظر بگیرید. هزینه‌های فروش یک محصول در شبکه‌های بازاریابی مختلف این صنعت عبارتند از: ۵۰۰ دلار از طریق نیروهای فروش شرکت، ۲۰۰ دلار از طریق شرکت‌های پخش، ۵۰ دلار از طریق فروش تلفنی و ۱۰ دلار از طریق فروش اینترنتی. درباره ارائه خدمات بانکی، تحقیقات موسسه تحقیقاتی یوز آبن همپتون نشان می‌دهد که هزینه ارائه یک خدمت در شبکه‌های فیزیکی ۷۰۷ دلار است در حالی که خدمات تلفن بانک ۵۴ سنت، خدمات خودپردازها ۲۷ سنت و خدمات اینترنت بانک تنها ۱ سنت هزینه دارند.^۳



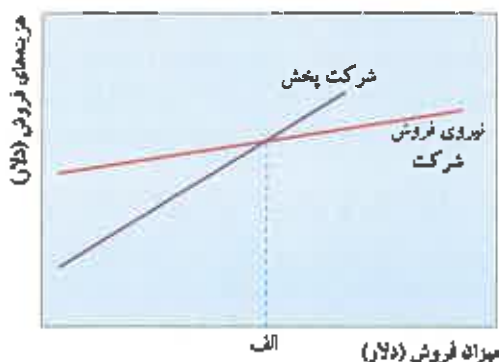
شکل ۱۵-۴ ارزش افزوده و هزینه‌های شبکه‌های بازاریابی مختلف

شرکت‌ها معمولاً سعی می‌کنند شبکه‌های بازاریابی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که علاوه بر افزایش تقاضا و فروش، هزینه‌های شرکت نیز کاهش یابد. از این رو، بیشتر شرکت‌ها تا جایی که ارزش افزوده حاصل از فروش یک واحد به حداکثر برسد، شبکه‌های بازاریابی کم‌هزینه را جایگزین شبکه‌های پر هزینه می‌کنند. به عنوان مثال، موسسه ون‌گارد، یکی از موسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی در آمریکا، طی برنامه‌های مختلفی، نحوه استفاده از وبسایت موسسه را به مشتریان خود آموزش داد و به تدریج خدمات تلفنی خود را حذف کرد. در نتیجه، شرکت توانست نیمی از کارمندان را بازنویس کند و هزینه‌های هر تماس مشتری را در حدود ۹ دلار کاهش دهد. برای آشنایی بیشتر با نحوه تجزیه و تحلیل اقتصادی شبکه‌های بازاریابی به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید که یک شرکت مبل‌ساز در کالیفرنیا شمالی می‌خواهد محصولاتش را در ایالت‌های غربی آمریکا به فروش برساند. این شرکت می‌خواهد از دو گزینه موجود یکی را انتخاب کند. در یکی از این گزینه‌ها، شرکت می‌تواند ۱۰ فروشنده جدید را در سانفرانسیسکو استخدام کند. این افراد خارج از اداره کار می‌کنند و حقوق‌شان بر اساس مبنای ثابت و حق فروش (کمسیون) محاسبه و پرداخت می‌شود. در پیشنهاد دیگر، شرکت می‌تواند با یک شرکت پخش محلی در سانفرانسیسکو قرارداد ببندد. این شرکت توزیع‌کننده ۳۰ نفر فروشنده دارد که بر اساس حق فروش (کمسیون) حقوق خود را دریافت می‌کنند.

در گام نخست، شرکت باید میزان فروش احتمالی هر کدام از این دو گزینه را تخمین بزند. در روش نخست، نیروهای فروش شرکت: بر فروش محصولات آن متمرکز می‌شوند؛ در فروش محصولات متخصص می‌شوند و با در نظر گرفتن این نکته که شغل و درآمدشان وابسته به موفقیت شرکت است، تلاش بیشتری را از خود نشان می‌دهند. به طور کلی، این روش احتمالاً موفق‌تر خواهد بود زیرا اکثر مشتریان هم ترجیح می‌دهند که مبل‌ساز را به طور مستقیم از شرکت تولیدکننده خریداری کنند. در روش دوم، شرکت پخش به جای ۱۰ نفر، از ۳۰ فروشنده استفاده می‌کند؛ به دلیل محاسبه حقوق بر مبنای میزان فروش، نیروهای شرکت پخش تلاش بیشتری را از خود نشان می‌دهند؛ مشتریان با این شرکت آشنا هستند و شرکت پخش هم با شرایط و فضای بازار بیشتر آشنا است. بازاریاب‌های شرکت باید تمامی این عوامل را در تخمین میزان فروش احتمالی در نظر بگیرند.

در گام بعدی، شرکت باید هزینه‌های دو شبکه بازاریابی در سطوح‌های مختلف فروش را تخمین بزند. در شکل ۱۵-۵ هزینه‌های تخمینی دو شبکه بازاریابی مد نظر شرکت مبل‌ساز نشان داده شده است. هزینه ثابت بکارگیری یک شرکت پخش محلی، کمتر از هزینه ثابت راه‌اندازی شعبه جدید شرکت (بکارگیری نیروی فروش شرکت) می‌باشد، اما در مقابل، نرخ رشد هزینه‌های شرکت پخش محلی، بسیار بیشتر از نرخ رشد هزینه‌های نیروهای فروش شرکت است. زیرا، حق فروش (کمسیون) فروشندگان شرکت پخش، بسیار بیشتر از حق فروش (کمسیون) فروشندگان خود شرکت است.



شکل ۱۵-۵

مقایسه هزینه‌های شبکه‌های بازاریابی

همانگونه که در شکل ۱۵-۵ ملاحظه می‌کنید، در نقطه الف، میزان هزینه‌های دو شبکه بازاریابی با هم برابر هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اگر حجم فروش کمتر از میزان الف باشد، بکارگیری یک شرکت پخش محلی، گزینه بهتری است اما در صورتی که حجم فروش بیشتر از میزان الف باشد، راه‌اندازی شعبه جدید شرکت و بکارگیری نیروهای فروش شرکت به صرفه‌تر و اقتصادی‌تر است. با توجه به این تحلیل‌ها، می‌توان ماهیت کاری شرکت‌های پخش محلی را تجزیه و تحلیل کرد. شرکت‌های پخش محلی، معمولاً یا برای شرکت‌های کوچکی که حجم فروش‌شان کم است یا برای شرکت‌های بزرگ، در مناطقی که حجم فروش پایین است، کار می‌کنند.

معیارهای کنترلی و تطابق‌پذیری استفاده از یک نمایندگی فروش، مسأله کنترل را به وجود می‌آورد زیرا نمایندگی‌های فروش، شرکت‌های مستقلی هستند که هدف آنها حداکثر کردن سود است. نمایندگی‌های فروش بیشتر بر مشتریانی تمرکز می‌کنند که محصولات زیادی را می‌خرند و نه بر مشتریانی که محصولات شرکت را می‌خرند. از سوی دیگر، اکثر نمایندگی‌های فروش با جزئیات فنی محصولات شرکت آشنا نیستند و برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی شرکت را به درستی و با دقت اجرا نمی‌کنند.

برای این که یک شبکه بازاریابی شکل بگیرد، اعضای شبکه باید برای مدت معینی نسبت به هم وفادار و متعهد باقی بمانند. اما از سوی دیگر، تعهد بالای اعضای شبکه به یکدیگر، توانایی کل شبکه برای پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را کاهش می‌دهد. از این‌رو، در بازارهای متغیر و نامطمئن، شرکت باید شبکه‌هایی را تشکیل دهد که قدرت تطابق‌پذیری بالایی داشته باشند.

تصمیم‌گیری درباره مدیریت شبکه‌های بازاریابی

بعد از این که شرکتی شبکه‌های بازاریابی خود را انتخاب کرده، باید اعضای شبکه را انتخاب کند و ضمن آموزش آنها، انگیزه کافی برای همکاری با شرکت را در آنها ایجاد و عملکرد تک‌تک آنها را ارزیابی کند. همچنین، شرکت باید ساختار شبکه‌های بازاریابی را در طول زمان تعدیل و اصلاح کند.

انتخاب اعضای شبکه‌های بازاریابی

از نظر مشتریان، اعضای شبکه‌های بازاریابی جزئی از شرکت به حساب می‌آیند. فرض کنید اگر یکی از نمایندگی‌های مک‌دونالد، شرکت نفتی شل یا مرسدس بنز، کیف، نامرتب و ضعیف باشد، چه بلایی بر سر مک‌دونالد، شل یا مرسدس بنز می‌آید.

از این‌رو، شرکت‌ها برای انتخاب اعضای مناسب باید معیارهای مشخصی را در نظر بگیرند. برخی از این معیارها عبارتند از: سابقه واسطه، سوابق فروش و سودآوری، قدرت مالی، روح همکاری با شرکت مادر و خوشنامی در میان مشتریان هدف. افزون بر این معیارها، تولیدکنندگان معمولاً سایر محصولاتی که نمایندگی‌های فروش به فروش می‌رسانند و همچنین تعداد و کیفیت فروشندگان نمایندگی‌ها را نیز مد نظر قرار می‌دهند. اگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای بخواهند که توزیع انحصاری محصولی را در دست بگیرند، تولیدکنندگان معمولاً مکان‌ها، رشد فروش و نوع مشتریان فروشگاه‌ها را نیز بررسی می‌کنند.

آموزش دادن و ایجاد انگیزه در اعضای شبکه بازاریابی

شرکت‌های موفق به اعضای شبکه‌های بازاریابی همانند مشتریان نهایی خود اهمیت می‌دهند. از این‌رو، تولیدکنندگان باید نیازها و خواسته‌های اعضای شبکه‌های بازاریابی را به دقت شناسایی و برآورده کنند. از طرفی، شرکت باید شبکه بازاریابی خود را به گونه‌ای طراحی کند که ارزش بیشتری برای اعضای آن ایجاد شود.

بازاریاب‌ها معتقدند که شناخت نیازها و خواست‌های اعضای شبکه‌های بازاریابی نقطه آغاز ایجاد شبکه‌های بازاریابی مدرن و موفق است. بیشتر شرکت‌ها برنامه‌های آموزشی بسیار دقیقی را برای واسطه‌های خود در نظر می‌گیرند و نتایج تحقیقات بازاریابی گسترده‌ای را در اختیار اعضای شبکه‌های خود قرار می‌دهند. همچنین برنامه‌های متعددی را برای افزایش عملکرد واسطه‌های خود اجرا می‌کنند. به عنوان مثال، مایکروسافت برای مهندسان تمامی شرکت‌های طرف قرارداد خود دوره‌های آموزشی گسترده‌ای را برگزار می‌کند. کسانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارند به عنوان نمایندگان رسمی مایکروسافت معرفی می‌شوند و با کمک اعتبار این عنوان، کسب و کار خود را تبلیغ می‌کنند.

قدرت شبکه تولیدکنندگان در مدیریت توزیع کنندگان و اعضای شبکه‌های بازاریابی خود، توانایی‌های متفاوتی دارند. بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها برای تغییر دادن رفتار اعضای شبکه‌های بازاریابی باید از قدرت کافی برخوردار باشند (بازاریاب‌ها، این قدرت را **قدرت شبکه** نامیده‌اند؛ قدرتی که بدون آن، تغییر رفتار اعضای شبکه، امکان‌پذیر نیست).^{۶۱} شرکت‌ها معمولاً منابع قدرت زیر را برای تغییر دادن رفتارهای اعضای شبکه‌های بازاریابی مورد استفاده قرار می‌دهند:

- **قدرت اجبار:** برخی تولیدکنندگان، واسطه‌های خود را تهدید می‌کنند که در صورت عدم همکاری مناسب، رابطه‌شان با آنها را قطع می‌کنند. هر چند این قدرت گاهی اوقات مناسب است اما خشم اعضای شبکه‌های بازاریابی را برمی‌انگیزد و تضادهای زیادی را به وجود می‌آورد و حتی ممکن است واسطه‌ها و اعضای شبکه دست به اقدامات متقابل بزنند.
- **قدرت پاداش:** برخی تولیدکنندگان به واسطه‌های خود قول می‌دهند که در صورت انجام درست وظیفه خاص، پاداش‌هایی را به آنها اعطا کنند. در اکثر موارد، قدرت پاداش نتایج بهتری را به همراه دارد، اما برخی شرکت‌ها، اثربخشی این روش را بیش از اندازه واقعی آن ارزیابی کرده‌اند. عیب این روش این است که توقع واسطه‌ها از تولیدکننده بالا می‌رود و برای هر کار خود پاداشی را طلب می‌کنند.
- **قدرت قانونی:** برخی تولیدکنندگان از واسطه‌های خود می‌خواهند که مطابق مفاد قرارداد عمل کنند. اگر قرارداد‌های بین تولیدکننده و واسطه به خوبی منعقد شده باشند، این نوع از قدرت موثرتر خواهد بود.
- **قدرت تخصصی:** این قدرت از فناوری یا دانشی که نزد تولیدکنندگان است اما واسطه‌ها به آن نیاز دارند یا به آن احترام می‌گذارند، ناشی می‌شود. اما در صورتی که واسطه‌ها به آن دانش یا فناوری دست یابند، این نوع قدرت ضعیف می‌شود. از این‌رو، تولیدکنندگانی که از این قدرت استفاده می‌کنند باید به طور مستمر دانش و فناوری‌های خود را توسعه دهند تا واسطه‌ها همچنان به قدرت آنها نیاز داشته باشند.
- **قدرت مرجع:** تولیدکنندگانی که از این نوع قدرت استفاده می‌کنند دارای چنان جایگاه و اعتباری هستند که هر واسطه‌ای آرزو می‌کند که با آن تولیدکننده همکاری کند. شرکت‌هایی مثل آی.بی.ام، کاترپیلار و هولت-پاکارد از شرکت‌هایی هستند که از این قدرت استفاده می‌کنند.^{۶۲}

قدرت‌های اجبار و پاداش، قدرت‌هایی هستند که در دنیای واقعی قابل مشاهده‌اند، اما قدرت‌های قانونی، تخصص و مرجع، قدرت‌هایی هستند که ذهنی بوده و میزان اثرگذاری آنها به تمایل و توانایی واسطه‌ها برای پذیرش آنها بستگی دارد. بسیاری از تولیدکنندگان معتقدند که جلب همکاری واسطه‌های توزیعی و اعضای شبکه‌های بازاریابی، کار چالشی و بسیار سختی است. از این‌رو، بیشتر شرکت‌ها، مشوق‌های متعددی را برای جلب همکاری اعضای شبکه‌های بازاریابی‌شان به کار می‌گیرند. برخی از این مشوق‌ها عبارتند از: حاشیه سودهای بالاتر، قرارداد‌های خاص، جوایز، تبلیغات محلی، تبلیغات محیطی و مسابقه‌های فروش. با این وجود، ممکن است شرکتی به این نتیجه برسد که یا برخی از اعضای شبکه بازاریابی‌اش را تحریم کند (مثلاً حاشیه سود محصولاتی که به اعضای متخلف می‌دهد را کاهش دهد یا سرعت تحویل محصولات به آنها را کند کند) یا رابطه‌اش با آنها را قطع نماید. نقطه ضعف عمده چنین روش‌هایی، در پیش گرفتن تحریم‌های خام، ناکارآمد و کهنه‌برانگیز است.

در بسیاری از موارد، این اعضای شبکه‌های بازاریابی هستند که قدرت را در دست دارند. به عنوان مثال، تولیدکنندگان بزرگ آمریکایی، هفته‌ای ۱۵۰ تا ۲۵۰ محصول جدید را به سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای معرفی و پیشنهاد می‌کنند اما سوپرمارکت‌ها حدود ۷۰ درصد از این پیشنهادات را رد می‌کنند. به همین دلیل، تولیدکنندگان باید با معیارهای مورد استفاده مدیران سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌ها و شرکت‌ها برای بررسی پیشنهادات جدید، به خوبی آشنا باشند. بررسی‌های موسسه تحقیقاتی ای‌سی نیلسون نشان می‌دهد که مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای بیشتر از هر عامل دیگری، تحت تأثیر عواملی مثل «ثوابدی دال بر پذیرش محصول جدید توسط مشتریان»، «تبلیغات وسیع و برنامه‌ریزی شده»، «برنامه‌های ترویجی وسیع و منظم» و «مشوق‌های مالی سخاوتمندانه» قرار می‌گیرند.

ارتباط با اعضای شبکه‌ها شرکت‌های موفق سعی می‌کنند که با واسطه‌های خود روابط بلندمدت و استراتژیکی را برقرار کنند.^{۳۳} شرکت‌ها برای برقراری این روابط، امکانات مختلفی را در اختیار واسطه‌های خود قرار می‌دهند: اطلاعات مربوط به میزان پوشش بازار، اطلاعات مربوط به سطح موجودی انبار، روش‌های توسعه بازار، کمک به حسابداری خرید و فروش، ارائه کمک‌ها و مشاوره‌های فنی و ارائه خدمات مختلف. علاوه بر این، تولیدکنندگان موفق سعی می‌کنند که نظر اعضای شبکه‌های بازاریابی‌شان درباره سیاست‌های مختلف مربوط به همکاری‌های فیما بین را جویا شوند و حتی برنامه خاصی را برای تشویق اعضای که به سیاست‌های کاری مورد توافق، پایبند هستند، طراحی و اجرا کنند.

از سوی دیگر، بسیاری از تولیدکنندگان و خرده‌فروش‌ها برای روان‌تر کردن فرایندهای کاری شبکه بازاریابی و کاهش هزینه‌های شبکه، از رویکرد **پاسخ‌های کارآمد مشتری (ECR)** تبعیت می‌کنند. این قبیل شرکت‌ها سعی می‌کنند در سه زمینه خاص، با واسطه‌های خود همکاری نزدیکی داشته باشند: ۱) برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های تشویقی و بازاریابی مشترک برای افزایش تقاضای مشتریان (مدیریت طرف تقاضا)؛ ۲) برنامه‌ریزی و مدیریت دقیق زنجیره تامین برای عرضه دقیق و به موقع محصولات (مدیریت طرف عرضه)؛ و ۳) توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی برای کاهش هزینه‌ها، بهبود استانداردهای کاری و حل مشکلات اجرایی تامین محصولات (عوامل توانمندساز و یکپارچه‌کننده).

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که تبعیت از رویکرد پاسخ‌های کارآمد مشتری، کارآمدی و عملکرد اقتصادی تولیدکنندگان را به طرز چشم‌گیری بهبود می‌دهد اما ممکن است باعث دلخوری اعضای شبکه‌های بازاریابی بشود، زیرا آنها فرض می‌کنند که در این میان، تمام زحمات اجرایی کردن رویکرد پاسخ‌های کارآمد مشتری، بر هنده آنها است ولی، تمام منافع حاصل، به جیب تولیدکننده می‌رود.^{۳۴}

ارزیابی اعضای شبکه‌های بازاریابی

تولیدکنندگان باید به صورت دوره‌ای، عملکرد اعضای شبکه‌های بازاریابی خود را ارزیابی کنند. برای این کار، تولیدکنندگان معیارهای متعددی را به کار می‌گیرند. برخی از این معیارها عبارتند از: میزان دست‌پایی به سهمیه‌های فروش، سطح موجودی انبار، میانگین زمان ارسال محصول برای مشتری، میزان محصولات معیوب یا گشده و میزان همکاری در اجرای برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی. گاهی اوقات، تولیدکنندگان احساس می‌کنند که در قبال خدمات واسطه‌های خود، امتیازهای بیشتری را به آنها می‌دهند. به عبارت دیگر، این دسته از تولیدکنندگان احساس می‌کنند که توازن بین امتیازهایی که به واسطه‌ها می‌دهند و مزایایی که از واسطه‌ها بدست می‌آورند، وجود ندارد. به عنوان مثال، برخی تولیدکنندگان متوجه می‌شوند که واسطه‌های فروش، هزینه‌های انبارداری را از شرکت دریافت ولی محصولات آن را در انبارهای عمومی و با هزینه‌های بسیار کمتری ذخیره می‌کنند و مابه‌التفاوت هزینه دریافتی را به جیب می‌زنند. در چنین شرایطی، شرکت باید ضمن ارائه مشاوره‌های بیشتر به واسطه‌های بازاریابی، عملکرد واقعی آنها را بر اساس استانداردهای کارآمد، بسنجد. علاوه بر این، شرکت می‌تواند با آموزش اعضای شبکه‌های بازاریابی، انگیزه آنها را افزایش دهد و در نهایت و در صورت عدم اصلاح، آنها را کنار بگذارد.

اصلاح ساختار شبکه‌های بازاریابی

هیچ شبکه بازاریابی‌ای در تمام طول عمر یک محصول یا خدمت، مفید و کارا نخواهد بود. در بازارهای رقابتی با موانع ورود بسیار کم، ساختار شبکه‌های بازاریابی با سرعت بسیار بیشتری تغییر می‌کند. اصلاح ساختار شبکه‌های بازاریابی می‌تواند افزودن یا حذف یک نوع خاص از شبکه‌های بازاریابی یا افزودن یا حذف یک یا چند همکار و عضو شبکه‌های بازاریابی یا ایجاد یک شبکه بازاریابی کاملاً جدید باشد.

گسترش شبکه‌های بازاریابی در بیشتر موارد، یک شرکت تازه‌وارد کار خود را از یک منطقه جغرافیایی محدود آغاز و از واسطه‌های فروش موجود در آن منطقه استفاده می‌کند. معمولاً تعداد این واسطه‌ها بسیار محدود است؛ عوامل فروش شرکت، تعداد محدودی عمده‌فروشی، چند فروشگاه خرده‌فروشی، تعداد کمی شرکت حمل و نقل و تعداد محدودی انبار. مسأله اصلی این قبیل شرکت‌ها، انتخاب بهینه اعضای شبکه بازاریابی نیست بلکه مسأله اصلی، راضی کردن اعضای موجود برای همکاری با شرکت و به دست گرفتن عرضه محصولات با خدمات شرکت است.

در صورت موفق بودن، شرکت وارد بازارهای جدیدی می‌شود و شبکه‌های بازاریابی متفاوتی را انتخاب می‌کند. در بازارهای کوچک‌تر، ممکن است شرکت تصمیم بگیرد که محصول را به طور مستقیم به خرده‌فروشان تحویل دهد؛ اما در بازارهای بزرگ‌تر، احتمال دارد که از شرکت‌های پخش موجود استفاده کند. در مناطق روستایی، شرکت ممکن است با تاجران محلی قرارداد همکاری منعقد کند؛ اما در مناطق شهری، با عمده‌فروشان قرارداد ببندد. احتمال دارد شرکت تصمیم بگیرد که در بخشی‌هایی از کشور، از نمایندگان فروش انحصاری و در بخش‌های دیگری از کشور از کلی خرده‌فروشی‌های موجود در آن مناطق استفاده کند. در یک کشور خارجی، شرکت ممکن است از شرکت‌های پخش بین‌المللی و در کشور دیگری از یک شرکت پخش محلی استفاده کند. خریداران اولیه محصول حاضرند از شبکه‌های بازاریابی لوکس و گران‌تر خرید کنند در حالی که خریداران بعدی ممکن است شبکه‌های بازاریابی ارزان‌تر را ترجیح دهند. به عنوان مثال، تولیدکنندگان دستگاه‌های تکثیر ابتدا محصولات خود را از طریق نیروهای فروش شرکت به فروش می‌رسانند ولی با گسترش بازار این محصولات، تولیدکنندگان ابتدا از فروشگاه‌های تخصصی لوازم اداری و سپس از فروشگاه‌های عمده‌فروشی و بعد از آن از روش فروش پستی و اینترنتی استفاده می‌کنند.

به طور خلاصه این که، شرکت‌ها باید شبکه‌های بازاریابی خود را با توجه به فرصت‌ها و شرایط محلی موجود، فرصت‌ها و چالش‌های آینده، منابع و توانایی‌های شرکت و سایر عوامل موثر طراحی کنند. به عنوان مثال، چالش‌هایی که در سال‌های اخیر برای توسعه شبکه‌های بازاریابی‌اش با آنها دست به گریبان بوده را به دقت مطالعه کنید.^{۳۵}

دل شرکت دل با دریافت سفارش‌های رایانه‌های شخصی از طریق تلفن و اینترنت و عرضه مستقیم رایانه شخصی به مشتریان نهایی و کنار گذاشتن خرده‌فروشی‌ها و واسطه‌های فروش، شبکه توزیع رایانه‌های شخصی را دگرگون کرده است. مشتریان دل رایانه مدنظرشان را سفارش می‌دهند و شرکت هم با کاهش روز افزون هزینه‌ها، رایانه‌های شخصی ارزان قیمت و با کیفیتی را به مشتریان خود عرضه می‌کند. این روش برای دو دهه موفق بود اما در سال ۲۰۰۶، دل با مشکلات و چالش‌های مختلفی مواجه شد. رقابت اصلی شرکت مثل هولت-اسپارک با مهندسی مجدد فرایندهای خود، فاصله‌شان را با دل کم کردند. از این‌رو، دل که سال‌ها بر بازارهای تجاری متمرکز بوده مجبور شد که به بازارهای مصرفی هم توجه کند. اما شرکت در این تغییر استراتژیک با مشکل بزرگی مواجه بود. مشتریان نهایی بر خلاف مشتریان تجاری تمایل چندانی به خرید مستقیم رایانه نداشتند ولی از سوی دیگر، دل هم زنجیره تامین خود را به گونه‌ای طراحی کرده بود که تنها برای عرضه مستقیم کارآمد و به صرفه بود. علاوه بر این، بخش‌های خدمات مشتریان دل به گونه‌ای طراحی شده بودند که توانایی خدمت‌رسانی به مشتریان انبوه را نداشتند. به عنوان مثال، مدت تماس‌های مشتریان شخصی با مراکز تماس دل به حدی طولانی می‌شد که مشتری فکر می‌کرد که شرکت یا نمی‌خواهد به مشکلاتش رسیدگی کند یا توانایی حل مشکل را ندارد علاوه بر این مشکلات، محصولات دل توان رقابت با محصولات جدید و خلاقانه و فابرا نداشتند. از این‌رو، بسیاری از بازاریاب‌ها به این نتیجه رسیدند که فصل نازی در حیات حرفه‌ای دل آغاز شده است و این شرکت باید شبکه‌های بازاریابی و عرضه ارزش خود را از نو طراحی کند.

تصمیمات مربوط به اصلاح شبکه‌های بازاریابی

تولیدکنندگان باید به صورت دوره‌ای، ساختار شبکه‌های بازاریابی خود را بازنگری و اصلاح کنند.^{۳۲} اگر شبکه‌های بازاریابی طبق برنامه‌های از قبل تعیین‌شده کار نکنند، رفتارها و عادات خرید مشتریان تغییر کنند، بازار گسترش یابد، رقبای جدیدی وارد بازار شوند، شبکه‌های بازاریابی جدید و خلاقانه‌ای ظهور پیدا کنند و مرحله عمر محصول تغییر کند، تولیدکنندگان به فکر اصلاح شبکه‌های بازاریابی خود می‌افتند.^{۳۳}

شرکت‌ها برای کاستن یا افزودن اعضای شبکه‌های بازاریابی باید شرایط بازار را به دقت بررسی و تجزیه و تحلیل کنند.^{۳۴} سوال اساسی در این میان این است که بودن یا نبودن یک واسطه خاص، چه منافع و ضررهایی را متوجه شرکت می‌کند؟ بیشتر تولیدکنندگان، واسطه‌هایی که فروششان از میزان معینی کمتر می‌شود را حذف می‌کنند. از سوی دیگر و با پیشرفت فناوری اطلاعات، اطلاعات بیشتری از مشتریان و رفتارهای خرید آنها در پایگاه‌های داده شرکت، ضبط و ثبت می‌شود. شرکت‌ها می‌توانند با یکارگیری این داده‌ها و با کمک نرم‌افزارهای تحلیلی پیچیده موجود عملکرد واسطه‌های بازاریابی و اعضای شبکه‌های بازاریابی‌شان را دقیق‌تر از هر زمان دیگری، تجزیه و تحلیل کنند.

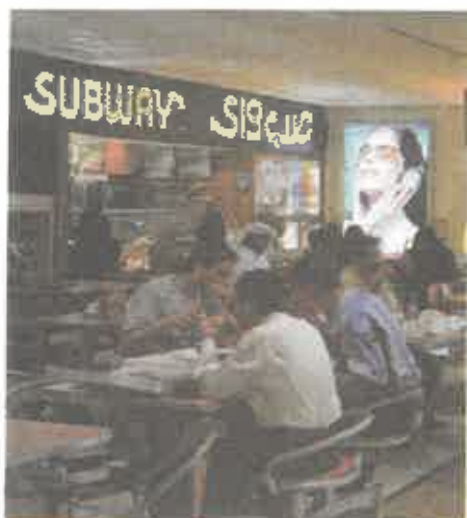
بازاریاب‌ها معتقدند که سخت‌ترین تصمیم درباره شبکه‌های بازاریابی، تغییر و اصلاح استراتژی کل شبکه‌های بازاریابی شرکت است.^{۳۵} برخی بازاریاب‌ها مدعی‌اند که با گذشت زمان، برخی شبکه‌های بازاریابی از دور خارج می‌شوند و عملکردشان با عملکرد مورد انتظار مشتریان غاصه می‌گیرد. به عبارت دیگر، با مرور زمان، توانایی شبکه‌های بازاریابی در ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف، کاهش می‌یابد. به عنوان مثال، با افزایش تعداد زنان شاغل، روش فروش خانه به خانه محصولات آرایشی آژن دیگر کارایی سابق را ندارد. یا به عنوان مثالی دیگر، شبکه بانکی را در نظر بگیرید. عقیقه رایج در صنعت بانکداری این است که پیشرفت فناوری‌های ارائه خدمات خود خدمتی نظیر دستگاه‌های خودپرداز، اینترنت بانک و تلفن بانک، وابستگی مشتریان به شعبه‌های بانک‌ها را کاهش می‌دهد. اما بانک‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مشتریان‌شان، هنوز هم خواهان برقراری ارتباطات انسانی هستند تا استفاده از فناوری‌های پیشرفته، به همین دلیل است که بانک‌ها، تعداد شعبه‌هایشان را افزایش داده‌اند و از فرصت برقراری ارتباطات چهره به چهره با مشتریان‌شان، برای فروش خدمات بیشتر به آنها، استفاده می‌کنند.

ملاحظات در خصوص شبکه‌های بازاریابی جهانی

شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها این است که شرکت‌ها مشتریانی با سلیقه‌ها و عادات‌های خرید متفاوت دارند.^{۳۶} علاوه بر این، بسیاری از شبکه‌های بازاریابی موجود در کشورهای دیگر، مثل آلمان، تسکو در انگلیس و زلدا در اسپانیا، ساختار و فرایندهای کاری خود را متناسب با نیازهای بازارهای محلی کشورهای خود طراحی کرده‌اند و این ساختارها ممکن است با ساختارها و روال کاری شبکه‌های بازاریابی آمریکایی متفاوت باشند.^{۳۷} از این‌رو، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل ای بی باور، مارکس آند اسپنسر و وال‌مارت که ساختارهای شبکه‌های بازاریابی خود را با مناطق جغرافیایی محدودی هماهنگ کرده‌اند، در ورود به بازارهای جدید با مشکل مواجه می‌شوند.

شرکت‌هایی مانند کروز (فعال در راهاندازی باشگاه‌های بدنسازی زنانه) و سابوی (فعال در راهاندازی ساندویچ‌فروشی‌های زنجیره‌ای)، توانسته‌اند با اعطای امتیاز به شرکت‌های خارجی، رشد خود در بازارهای بین‌المللی به خصوص در بازارهای در حال رشد مثل برزیل و اروپای مرکزی و شرقی را افزایش دهند. گاهی اوقات، شرکت‌های خارجی حاضرند برای کسب امتیاز و لیسانس انحصاری شرکت‌های بین‌المللی بزرگ در یک ناحیه یا کشور خاص، مبلغ هنگفتی بپردازند. دلیلی این امر این است که این شرکت‌ها، نسبت به شرکت‌های صاحب امتیاز، آگاهی بیشتری از قوانین محلی و نیازهای مشتریان محلی دارند و در نتیجه می‌توانند با اتکا به تجربه و محبوبیت شرکت‌های بین‌المللی، درآمدهای کلانی را کسب کنند.^{۳۸}

شرکت‌ها برای گسترش حضورشان در بازار جهانی، با مشکلات متعددی مواجه‌اند. از سوی دیگر، خرده‌فروشی‌ها و شبکه‌های بازاریابی باید به طور مرتب مراقب حضور رقبای خارجی در بازارهای داخلی باشند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای فرانسوی کرفور که هر چیزی را از غذا گرفته تا تلویزیون به فروش می‌رساند و از این طریق به دومین فروشگاه بزرگ در سراسر جهان تبدیل شده، در بازار داخلی خود با رقابت شدیدی از سوی شرکت‌های خارجی مثل آیکیا و خرده‌فروشی‌های تخصصی مثل فی‌ناک (که در زمینه عرضه خدمات و محصولات سرگرم‌کننده مثل فیلم و موسیقی تخصص دارد) روبه‌رو شده



شرکت ساب وی، تمامی فعالیت‌هایش در جهان را به نمایندگی‌های تحت لیسانس واگذار کرده است. این تصویر، نمایندگی شرکت در دوحه قطر نشان می‌دهد.

است. با این که کرفور موقعیت بسیار خوبی در اروپا، آسیا و آمریکای لاتین دارد اما به دلیل شدت رقابت مجبور شده بخشی از فعالیت‌های خود در کشورهای مثل ژاپن، کره جنوبی، مکزیک، جمهوری چک، اسلواکی، روسیه، سوئیس و پرتغال را تعطیل کند. یا به عنوان مثال سارت فرانسوی باد می‌کنند، در ورود به بازارهای نوظهوری مثل چین بسیار موفق بوده اما نتوانسته وارد بازارهای به شدت رقابتی مثل آمریکا و انگلیس شود.^{۳۳} اولین گام در گسترش شبکه‌های بازاریابی بین‌المللی، مثل هر اقدام دیگری در بازاریابی، نزدیک شدن به مشتریان است. به عنوان مثال، شرکت آرین آوتفیتوز، تولیدکننده لباس که دفتر مرکزی آن در فیلادلفیا است، برای انعطاف هر چه بیشتر با مشتریان اروپایی‌اش، قبل از افتتاح اولین نمایندگی‌اش در اروپا، دفتر طراحی و ویژه‌ای را در لندن افتتاح و وظیفه طراحی لباس برای بازارهای اروپایی را به آن واگذار کرد. هر چند این کار، هزینه‌های شرکت را افزایش داده است اما شرکت نتوانسته با ترکیب طرح‌های اروپایی و آمریکایی، موقعیت خود در بازار اروپا را مستحکم کند.^{۳۴} یا به عنوان مثالی دیگر، شرکت انگلیسی تسکو برای افتتاح سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای خود در آمریکا ۲۰ سال مشغول تحقیق پیرامون مصرف‌کنندگان آمریکایی بود. شرکت در طول این مدت طولانی، زندگی آمریکایی‌ها را از نزدیک زیر نظر گرفت و از تمامی خریدها و محتویات یخچال‌های خانوادگی مورد تحقیق، فیلم برداری کرد. تسکو برای ورود به بازار چین هم همین روال را در پیش گرفته است.^{۳۵}

یک شبکه بازاریابی که تجربه خرید منحصر به فردی را برای خریداران خلق کند و ارزش‌های بیشتری را برای آنها بیافریند اگر به درستی طراحی و اجرا شود، بدون شک در بازارهای متعددی موفق خواهد شد. به عنوان مثال، تجربه تاپ شاپ را مطالعه کنید.

تاپ شاپ تاپ شاپ که در سال ۱۹۹۲ و توسط سر ریچارد گرین در انگلستان تاسیس شد، در حقیقت یک فروشگاه زنجیره‌ای در زمینه عرضه پوشاک است. این شرکت حدود ۲۱۰ فروشگاه در انگلستان و حدود ۱۱۶ نمایندگی در خارج از انگلستان دارد. فروشگاه‌های تاپ شاپ درآمدهای



کسانی را از فروش لباس‌های مد، نصیب شرکت می‌کند. تاپ شاپ که بیشتر بر طراحی، تولید و فروش لباس‌های شبه زیروآلات و لباس‌های روز زنانه تمرکز کرده چند عامل را با یکدیگر ترکیب کرده است: طراحی‌های به‌نظیر انگلیسی، قیمت‌های معقول و خدمات فروشگاه‌های طایفه تاپ شاپ که از نظر کیفیت لباس و به‌روز بودن از بسیاری دیگر از تولیدکنندگان مد مثل زارا و ایچ آفد ایم جلوتر است. امکان خرید لباس‌های مد روز را برای طبقه متوسط جامعه فراهم آورده است. تاپ شاپ با همکاری سوپر مدل‌هایی مثل کیت ماس، استیلا واین و بلیا پوتنوله لباس‌های مد خود را به مشتریان هدیه معرفی می‌کند. علاوه بر این، تاپ شاپ دو خدمت منحصر به فرد نیز دارد: خدمت معرفی مدتها و لباس‌های جدید تاپ شاپ در منزل مشتریان و با حضور حداقل ۱۰ نفر و خدمت تحویل لباس‌های خریداری شده درب منزل خریداران فروشگاه ۵۰۰ متر مربعی تاپ شاپ در برنای در نیویورک. دومین فروشگاه بزرگ تاپ شاپ در جهان و اولین شعبه آن در خارج از انگلستان است.^{۳۶}

ترکیب منحصر به فرد مد، ارزش و فروش در فروشگاه‌های تاپ شاپ، موفقیت این فروشگاه‌ها در داخل و خارج از انگلستان را به دنبال داشته است.

یکپارچگی شبکه‌های بازاریابی

هیچ شبکه بازاریابی‌ای بدون تغییر نمی‌ماند. عمده‌فروشی‌ها و خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای جدیدی به وجود می‌آیند و در نتیجه، شبکه‌های بازاریابی متنازعی ایجاد و شبکه‌های بازاریابی قدیمی از دور خارج می‌شوند. در ادامه درباره رشد شبکه‌های بازاریابی عمودی، افقی و چندگانه بحث می‌کنیم. بخش‌های بعدی این فصل، به بحث پیرامون نحوه شکل‌گیری و همکاری، بروز تضاد و رقابت میان این شبکه‌های جدید، اختصاص دارند.

سیستم‌های بازاریابی عمودی

ظهور سیستم‌های بازاریابی عمودی یکی از جدیدترین تغییرات و پیشرفت‌های شبکه‌های بازاریابی محسوب می‌شود. یک **شبکه بازاریابی مستی** از یک تولیدکننده، یک یا چند عمده‌فروش و یک یا چند خرده‌فروش تشکیل می‌شود. اعضای شبکه‌های بازاریابی مستی، واحدهای تجاری مجزایی هستند که هر یک برای حداکثر کردن سود خود تلاش می‌کنند، حتی اگر این هدف، سود کل شبکه را کاهش دهد. افزون بر این، در این شبکه‌ها هیچ عضوی بر اعضای دیگر تسلط کامل یا حتی نسبی نیز ندارد.

در مقابل، یک **شبکه بازاریابی عمودی**، تولیدکننده، عمده‌فروش‌ها و خرده‌فروش‌ها را به عنوان یک سیستم یکپارچه و متحد در نظر می‌گیرد. در این شبکه‌ها، یک عضو، «ناخدای شبکه» یا مالک سایر اعضا می‌باشد و از چنان قدرتی برخوردار است که سایر اعضا را مجبور می‌کند که با کل سیستم همکاری کنند. «بیش بازاریابی»: اهمیت ناظران شبکه‌های بازاریابی، اهمیت و نحوه کارکرد ناظران شبکه‌های بازاریابی، به عنوان مبحث بسیار نزدیک به مفهوم شبکه‌های بازاریابی عمودی را برای شما شرح می‌دهد.

سیستم‌های بازاریابی عمودی در اثر تلاش اعضای شبکه‌های بازاریابی برای کنترل رفتارهای اعضا و حذف تضادهای ناشی از هدف‌های ناهم‌انگ و شخصی اعضا به وجود آمده‌اند. سیستم‌های بازاریابی عمودی با افزایش حجم کاری و قدرت چانه‌زنی شبکه و حذف دوباره‌کاری‌های اعضای شبکه، منافع اقتصادی اعضا را افزایش می‌دهند. در این میان، خریداران محصولات و خدمات پیچیده تجاری و صنعتی، قدر اطلاعات مهمی که از شبکه‌های بازاریابی عمودی به دست می‌آورند را بهتر از هر کس دیگری، می‌دانند.^{۳۷} به همین دلیل است که این نوع از شبکه‌های بازاریابی، به شبکه‌های بازاریابی متداول در بازارهای صنعتی در آمریکا تبدیل شده‌اند به نحوی که این شبکه‌ها، ۷۰٪ تا ۸۰٪ از کل بازارهای صنعتی آمریکا را تسخیر کرده‌اند. بازاریاب‌ها سه نوع از سیستم‌های بازاریابی عمودی را طراحی کرده‌اند: سیستم بازاریابی عمودی در قالب یک شرکت سهامی، سیستم هماهنگ‌کننده و سیستم‌های قراردادی.

سیستم بازاریابی عمودی در قالب یک شرکت سهامی در این رویکرد، بخش‌های مهم و متوالی تولید و توزیع محصولات نهایی در قالب یک شرکت سهامی، سازماندهی می‌شوند. به عنوان مثال، سیرل بیش از ۵۰٪ از محصولات خود را از شرکت‌هایی تهیه می‌کند که یا در آنها شریک است یا آنها را به طور کامل خریداری کرده است. یا به عنوان مثالی دیگر، شرکت شرورین-ویلیامز، علاوه بر تولید رنگ‌های مختلف، مالک بیش از ۳،۰۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای رنگ‌فروشی نیز می‌باشد.

سیستم هماهنگ‌کننده در این رویکرد، عضوی از شبکه که از سایر اعضا بزرگ‌تر یا قوی‌تر است، شبکه را کنترل و مراحل متوالی تولید و عرضه محصولات و خدمات مختلف را هماهنگ می‌کند. بیشتر شرکت‌های مالک نام‌های تجاری مطرح و قوی، رفتار اعضای شبکه‌های بازاریابی خود را هماهنگ می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی نظیر کدک، ژلستا و سوپ کمپل رفتارهای اعضای شبکه‌های بازاریابی خود را کنترل و محل و نحوه نمایش محصولات، میزان قفسه‌های اختصاص یافته به محصولات، نحوه ترویج محصولات و سیاست‌های قیمت‌گذاری اعضای شبکه را تعیین می‌کنند. پیشرفته‌ترین نوع سیستم‌های بازاریابی عمودی، سیستم‌هایی هستند که طبق قراردادهای **برنامه‌ریزی**

رنگان معتقد است که شرکت‌ها برای طراحی شبکه‌های بازاریابی با رویکرد ناظر شبکه باید سه اصل را مد نظر قرار دهند:

۱. نقشه‌برداری: به معنی شناسایی بخش‌های مهم استراتژی شبکه و تعیین نحوه اتخاذ آن استراتژی است. با کمک این اصل، ناظر شبکه می‌تواند بهترین استراتژی‌ها و فاصله شبکه با آن استراتژی‌ها را شناسایی و نیازمندی‌ها و اصلاحات آینده را مشخص کند.
۲. ساختن و تعقیب: عبارت است از بررسی فرایند کلری شبکه فعلی برای شناسایی نقاط ضعف شبکه در ارضای نیازهای مشتریان و رقابت با رقبای اصلی و برطرف کردن نقاط ضعف.
۳. تنظیم و تأثیر گذاری: عبارت است از تلاش برای از بین بردن فاصله بین وضع موجود شبکه با وضع مطلوب و افزایش ارزش و منافع اعضای شبکه.

رنگان معتقد است که مزیت اصلی و زیبایی واقعی رویکرد ناظران شبکه در این است که ناظران شبکه روی نیازهای مشتریان شبکه تمرکز می‌کنند نه روی نیازها و هدفهای کوتاهمدت اعضای شبکه. در نتیجه، اعضای شبکه می‌توانند با بهبود عملکرد شبکه و بدون این که کل ساختار شبکه را به یکباره تغییر دهند، نیازهای مشتریان‌شان را بهتر از هر زمان دیگری، برآورده کنند به عبارت دیگر، ایسن رویکرد رویکرد جلدینی و پیشرفته‌ای به بحث تغییر و بهینه‌سازی شبکه‌های بازاریابی است. موفقیت در اتخاذ این رویکرد، مستلزم کنترل فعالیت‌های شبکه، یادگیری و بهبود مستمر است. این رویکرد مدعی است که این اقدامات باید در سایه توجه به نیازهای مشتریان شبکه، منافع اعضای شبکه و منافع ناظر شبکه، طراحی و اجرا شوند. رنگان همچنین یادآور می‌شود که ناظر شبکه، لزوماً یک شرکت بزرگ یا یک رهبر بازار نیست. به همین دلیل است که وی در کنار ناظران بزرگی مثل وال‌مارت، بیست بای (مالک فروشگاههای زنجیره‌ای لوازم الکترونیکی) و ای‌بی‌ی (مالک سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای)، از شرکت‌های کوچک ولی توانمندی مثل هائووث و اطلس کوپکو نیز نام می‌برد.



اهمیت ناظران شبکه‌های بازاریابی

وی. کاستوری رنگان، یکی از اساتید بازاریابی دانشگاه هاروارد، معتقد است که شرکت‌ها در طراحی شبکه‌های بازاریابی خود باید رویکرد جدیدی را اتخاذ کنند وی این رویکرد را رویکرد ناظران شبکه (Channel Stewards) می‌نامد. رنگان در تعریف رویکرد ناظران شبکه‌های بازاریابی می‌گوید: توانایی یکی از اعضای شبکه در طراحی استراتژی‌ای که هم زمان هم منافع مشتریان شبکه را به حداکثر ممکن برساند و هم سود مناسبی را نصیب تمامی اعضای شبکه کند. ناظر شبکه می‌تواند تولیدکننده محصول یا خدمت نهایی (مثل پروکسر آند گمبل یا هواپیمایی آمریکان)، تولیدکننده بخش مهمی از محصول یا خدمت (مثل اپنل به عنوان سازنده ویزر دانه‌های وایانه‌ها)، عرضه‌کننده یا سرهم‌کننده محصول (مثل ول یا شرکت آرو الکترونیکس)، یک توزیع‌کننده (مثل دیلیو، دیلیو گرینگر) یا یک خردفروش (مثل وال‌مارت) باشد. رنگان معتقد است که درون هر ناظر شبکه نیز مسئولیت مستقیم نظارت باید بر عهده مدیرعامل، یکی از مدیران ارشد یا گروهی از مدیران میانی شرکت قرار بگیرد. رویکرد نظارت بر شبکه‌های بازاریابی با استقبال همه شرکت‌هایی که خواهان نظام‌مند شدن فرایند تدوین استراتژی‌های شبکه‌های بازاریابی هستند مواجه شده است. هنر اصلی ناظر شبکه این است که شبکه را از نظر مشتری و طبق خواسته‌ها و منافع وی طراحی کند. با در نظر گرفتن این رویکرد، ناظر شبکه، شبکه را به گونه‌ای طراحی می‌کند که بخش‌ها و اعضای پراکنده به یک سیستم کلی و منسجم با هدف واحد تبدیل می‌شوند.

رنگان معتقد است که تبعیت از رویکرد ناظران شبکه، دو نتیجه مهم را به همراه دارد: ۱. افزایش ارزش مشتریان شبکه و افزایش اندازه بازار با حجم فروش به مشتریان هدف از طریق گسترش شبکه فعلی و ۲. خلق شبکه متحد و منسجم و در عین حال پویا و انعطاف‌پذیری که اعضای قوی در شبکه باقی بمانند و اعضای ضعیف به خودی خود از شبکه حذف می‌شوند.

منابع: V. Kastori Rangan, Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Rami Rangan, "Channel Stewardship: An Introductory Guide," www.channelstewardship.com; Partha Rao and Rami Day, "Channel Stewardship: Driving Profitable Revenue Growth in High-Tech with Multi-Channel Management," *Industry ViewPoint*, August 2007.

توزیع، مدیریت می‌شوند. طبق این قراردادها، سیستم‌های بازاریابی عمودی به گونه‌ای طراحی و مدیریت می‌شوند که هم نیازهای تولیدکننده و هم نیازهای توزیع‌کننده را برآورده می‌کنند. در این سیستم‌ها، تولیدکننده، یکی از واحدهای خود را به عنوان رابط شرکت با توزیع‌کنندگان در نظر می‌گیرد (شرکت‌ها، این واحد را معمولاً واحد برنامه‌ریزی روابط با توزیع‌کنندگان می‌نامند). وظیفه اصلی این واحد، شناسایی توزیع‌کنندگان اصلی، تعیین نیازهای آنها و طراحی شبکه‌های بازاریابی به نحوی است که هم نیازهای توزیع‌کنندگان را برآورده کند و هم کارایی عملیاتی آنها را افزایش

دهد. همچنین، این بخش از شرکت به همراه توزیع کنندگان و واسطه‌های بازاریابی، استراتژی‌های مختلف شبکه بازاریابی در مواردی مانند هدف‌های شبکه بازاریابی، سطح موجودی انبار، برنامه‌ریزی فضای اختصاص یافته به محصولات، آموزش نیروهای فروش و برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی را تعیین می‌کنند. هدف نهایی چنین سیستمی بازاریابی عمودی‌ای، تغییر ذهنیت واسطه‌ها و توزیع کنندگان از «کسب درآمد بیشتر از طریق فروش بیشتر و چانه‌زنی مداوم با تولیدکننده به «کسب درآمد بیشتر از طریق عضویت در یک شبکه پیچیده اما یکپارچه بازاریابی» است.

سیستم‌های قراردادی: در این رویکرد، تولیدکننده و توزیع کنندگانی که از لحاظ حقوقی مجزا هستند، طبق قرارداد ویژه‌ای و برای افزایش صرفه اقتصادی یا فروش خود با یکدیگر همکاری می‌کنند.^{۲۱} دو معیار بازاریابی به نام‌های جانستون و لارنس، این شبکه‌های بازاریابی را «همکاری ارزش آفرین» نامیده‌اند. به همین دلیل است که این نوع از شبکه‌های بازاریابی، به عامل مهمی در توسعه اقتصادی کشورها تبدیل شده است. بازاریاب‌ها سه نوع از سیستم‌های قراردادی را شناسایی کرده‌اند:

۱. **زنجیره اختیاری تحت نظارت یک عمده‌فروش:** در این رویکرد، یک عمده‌فروش بزرگ، خرده‌فروشان مستقلی را به گونه‌ای سازماندهی می‌کند که بتوانند برای رقابت با خرده‌فروشان زنجیره‌ای بزرگ، فرایندهای فروش و عملکردهای اقتصادی خود را بهینه کنند.
۲. **کمیونی خرده‌فروشی‌ها:** در این رویکرد، چند خرده‌فروشی برای مدیریت امور تولید و توزیع محصولات، شرکت جدیدی را سازماندهی می‌کنند. خرده‌فروش‌های عضو تمامی محصولات‌شان را از طریق شرکت جدید خریداری و برنامه‌های تبلیغاتی مشابهی را اجرا می‌کنند. همچنین، خرده‌فروش‌هایی که عضو این شرکت نیستند نیز می‌توانند محصولات موردنیازشان را از این شرکت تهیه کنند ولی در سود شرکت سهم نمی‌شوند.
۳. **سازمان‌های مبتنی بر حق امتیاز:** در این رویکرد، یک شرکتی که **دارنده حق امتیاز** تولید و عرضه محصول یا خدمت خاصی است، مرحله‌های پایانی فرایند تولید-توزیع آن محصول یا خدمت را به یکدیگر متصل می‌کند. این نوع همکاری‌ها در سال‌های اخیر، به پر رشدترین نوع همکاری‌های تجاری در زمینه خرده‌فروشی محصولات و خدمات مختلف تبدیل شده‌اند.

هر چند قراردادهای واگذاری حق امتیاز از دیرباز وجود داشته‌اند اما امروزه انواع جدیدی به این قراردادها اضافه شده‌اند. نوع قدیمی این قراردادها **واگذاری حق امتیاز تولیدکننده به خرده‌فروش** نام دارد. به عنوان مثال، فورد حق فروش خودروهایش را به نمایندگی‌های مجاز خود واگذار کرده است. نمایندگی‌های مجاز فورد، شرکت‌های مستقلی هستند که شرایط فروش و خدمات پس از فروش فورد را پذیرفته‌اند. نوع دیگر این قراردادها، **قرارداد واگذاری حق امتیاز تولیدکننده به عمده‌فروش** نام دارد. به عنوان مثال، کوکاکولا در کشورهای مختلف با شرکت‌های مختلفی قرارداد دارد. طبق این قراردادها، کوکاکولا ماده اولیه نوشابه را در اختیار این شرکت‌ها قرار می‌دهد و شرکت‌ها هم نوشابه را تولید، بسته‌بندی و به بازار عرضه می‌کنند. قرارداد **واگذاری حق امتیاز ارائه خدمات به خرده‌فروش** نوع جدید این قراردادها است. در این نوع قراردادها، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات، حق ارائه خدمات به مشتریان نهایی را به شرکت‌های دیگری واگذار می‌کنند. قراردادهای حق امتیاز ارائه خدمات، در صنایع مختلفی از صنعت کرایه خودرو (مثل شرکت‌های آپس و هرنز) گرفته تا صنایع مسئورانداری (مثل مک‌دونالد و برگر کینگ) و هتلداری (مثل هتل‌های زنجیره‌ای هاولارد جانسون و ویتا این) منعقد می‌شوند. برخی شرکت‌ها نیز از شبکه‌های بازاریابی دوگانه استفاده می‌کنند، بدین ترتیب که برای ارائه خدمات و محصولات مختلف‌شان هم از امکانات خود و هم از امکانات شرکت‌های دیگر استفاده می‌کنند.^{۲۲}

روندهای رقابتی جدید در خرده‌فروشی: برخی از خرده‌فروشی‌هایی که به سیستم‌های عمودی بازاریابی ملحق نشده‌اند، بخش خاصی از بازار را برای خود انتخاب کرده‌اند و خدمات و محصولات بسیار خاصی را ارائه می‌کنند. این امر باعث دوگانه شدن صنعت خرده‌فروشی شده است، به نحوی که در یک طیف بازار، خرده‌فروشان قرار دارند که شبکه‌های بازاریابی عمودی را تشکیل داده‌اند، و در سر دیگر طیف، خرده‌فروشان هستند که به صورت تخصصی کار می‌کنند. این دوگانگی مشکلاشی را برای تولیدکنندگان به وجود آورده است. اکثر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که با خرده‌فروش‌های مستقل و تخصصی کار کنند ولی

به دلیل گسترش شبکه‌های بازاریابی عمودی، شرکت‌ها باید شرایط یک‌طرفه این شبکه‌ها را بپذیرند و همکاری با آنها را آغاز کنند. افزون بر این، برخی از شبکه‌های بازاریابی عمودی، شرکت‌های تولیدی را کنار گذاشته و خود وارد عرصه تولید محصول شده‌اند. از این‌رو، می‌توان گفت که رقابت اصلی در صنعت خرده‌فروشی دیگر بین خرده‌فروشی‌های مستقل نیست بلکه رقابت بین شبکه‌های بازاریابی عمودی‌ای است که هر یک به دنبال افزایش صرفه اقتصادی خود و جلب مشتریان بیشتر هستند.

سیستم‌های بازاریابی افقی

سیستم‌های بازاریابی افقی نوع جدیدی از شبکه‌های بازاریابی محسوب می‌شوند. یک سیستم بازاریابی افقی از چند شرکت مستقل تشکیل شده است که برای استفاده از یک فرصت بازاریابی، منابع و امکانات خود را با یکدیگر ادغام می‌کنند. این شرکت‌ها معمولاً شرکت‌هایی هستند که به تنهایی منابع مالی، دانش فنی، دانش بازاریابی یا توان تولیدی لازم برای استفاده از فرصت بازاریابی را در اختیار ندارند یا از ریسک بالای فرصت موجود هراس دارند. این شرکت‌ها ممکن است به صورت موقت یا دائم با هم همکاری کنند. با شرکت مشتری را تشکیل دهند. به عنوان مثال، بسیاری از خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای و سوپرمارکت‌های بزرگ برای ارائه خدمات بانکی در فروشگاه‌های خود، قراردادهای مشخصی را با بانک‌های محلی امضا می‌کنند. به عنوان مثال، بانک سیتی ۲۰۰۰ بیش از ۵۲۳ شعبه فروشگاهی دارد (این تعداد بیش از ۳۰٪ شعبه‌های این بانک را تشکیل می‌دهد). این بانک، کارمندان شعبه‌های فروشگاهی خود را از میان افراد جوان‌تر و با سابقه کار فروش در خرده‌فروشی‌ها انتخاب می‌کند.^{۵۰}

سیستم‌های بازاریابی چند شبکه‌ای یکپارچه

بسیاری از شرکت‌های امروزی سیستم‌های بازاریابی چندشبکه‌ای را برای خود انتخاب کرده‌اند. به عنوان مثال، دیزنی، فیلم‌های کارتونی خود را در پنج شبکه به فروش می‌رساند: فروشگاه‌های فروش و اجاره فیلم مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای بلاک‌باستر، فروشگاه‌های اختصاصی دیزنی، فروشگاه‌های خرده‌فروشی مثل بست بای، فروشگاه‌های اینترنتی مثل Amazon.com و فروشگاه‌های اینترنتی دیزنی و فروش کاتالوگ‌ها از طریق کاتالوگ‌های اختصاصی دیزنی و کاتالوگ‌های سایر شرکت‌ها. استفاده از شبکه‌های مختلف، پوشش بازار فیلم‌های دیزنی را افزایش داده است. همچنین دیزنی می‌تواند فیلم‌های خود را به قیمت‌های مختلفی به فروش برساند.^{۵۱} شرکت کوچک، تولیدکننده محصولات چرمی هم از چنین سیستم‌هایی استفاده می‌کند.

کوچ کوچ، کیف‌های دستی، کیف‌های اداری و چمدان‌های بسیار لوکس را تولید و عرضه می‌کند. حدود ۸۲ درصد از فروش



کوچ، تولیدکننده محصولات بسیار لوکس برای عرضه محصولات از شبکه‌های بازاریابی مختلفی استفاده می‌کند.

شرکت از محل فروش اینترنتی، کاتالوگ و فروشگاه‌های در آمریکای شمالی، ژاپن، هنگ کنگ، ماکائو و چین به دست می‌آید. کوچ به نازکی شعبه‌هایی را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای فعال در ژاپن و چین افتتاح کرده است. حدود ۱۰ درصد از فروش شرکت از محل فروش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل مکیز، دیلارز، نورداستورم، سنکس و لورد آند تیلور، به دست می‌آید. ۵ درصد از فروش شرکت نیز از محل فروش از طریق عمده‌فروشی‌های بین‌المللی فعال در بیش از ۲۰ کشور جهان تامین می‌شود. علاوه بر این، کوچ اعتبار از نام تجاری خود برای تولید محصولات دیگری مثل ساعت، کفش و عینک را به ترتیب به شرکت‌های موانو، جیمیلار و مارکین واگذار کرده است. این محصولات معمولاً در شبکه‌هایی مثل جواهرفروشی‌ها، کفش‌فروشی‌های بسیار لوکس و عینک‌فروشی‌ها عرضه می‌شوند.^{۵۲}

سیستم‌های چند شبکه‌ای زمانی تأسیس می‌شوند که شرکشی بخواهد محصولات و خدمات خود را از طریق دو یا چند شبکه به مشتریان هدف عرضه کند. اما **سیستم‌های بازاریابی چند شبکه‌ای یکپارچه**، در حقیقت یک شبکه هستند. به عبارت دیگر، شرکت تمامی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های یک شبکه را در شبکه‌های دیگر خود به کار می‌گیرد. شرکت‌ها با افزودن شبکه‌های جدید به شبکه‌های فعلی خود، به سه مزیت اصلی، دست پیدا می‌کنند: ۱) افزایش پوشش بازار؛ با افزایش شبکه‌های عرضه، مشتریان می‌توانند محصولات را از محل‌های بیشتری خریداری کنند. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که مشتریانی که از چند شبکه بازاریابی متفاوت، خرید می‌کنند معمولاً سودآورتر از مشتریانی هستند که فقط از یک شبکه بازاریابی خرید می‌کنند.^{۳۳} ۲) کاهش هزینه‌های شبکه‌های بازاریابی؛ به عنوان مثال، هزینه‌های فروش تلفنی از هزینه‌های فروش شخصی بسیار کمتر است و ۳) افزایش فروش سفارشی؛ به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات تولیدی، متخصصان فنی را به تیم فروش محصولات خود اضافه کرده‌اند.

با این وجود افزودن شبکه‌های بازاریابی جدید به شبکه‌های بازاریابی موجود، خالی از اشکال نیست. شبکه‌های جدید عموماً مشکلات کنترل و افزایش تضادها را به دنبال دارند زیرا شبکه‌های مختلف برای جذب مشتریان مشابه، با هم رقابت می‌کنند. افزون بر این، شبکه‌های جدید ممکن است مستقل باشند و همکاری بین شبکه‌ها و شرکت را دچار مشکل کنند.

واضح است که شرکت‌ها باید ساختار و معماری شبکه‌های بازاریابی خود را تعیین و اصلاح کنند. شرکت‌ها در بررسی‌های خود باید مشخص کنند که هر شبکه‌ای چه وظیفه‌ای را باید انجام دهد. شکل ۱۵-۹ روش ساده‌ای را برای تعیین وظایف شبکه‌های مختلف نشان می‌دهد. در این روش جدول مانند شبکه‌های اصلی در ردیف‌های جدول قرار می‌گیرند و وظایف گوناگون و مهمی که باید توسط شبکه‌های مختلف انجام پذیرند، در ستون‌های جدول یادداشت می‌شوند.^{۳۴}

با در نظر گرفتن روش شکلی ۱۵-۹ متوجه می‌شویم که به کارگیری تنها یک شبکه، تمامی نیازهای شرکت را برآورده نمی‌کند. به عنوان مثال، فرض کنید که شرکتی تنها از فروش مستقیم استفاده می‌کند. فروشندگان چنین شرکتی باید: مشتریان اولیه را پیدا کند، آنها را دسته‌بندی و مشتریان بالقوه را تعیین کند، محصول را به آنها معرفی کند،

وظایف شبکه‌های مختلف

	ارائه بهتر اطلاعات	منتشر کردن اطلاعات	دستیابی به توافقات قبلی	دستیابی به تسهیلات سفارشی‌ها	دستیابی به منابع مالی	کاهش ریسک‌ها	تسهیل فرایند نقل و انتقال محصول	تسهیل فرایندهای پرداخت	رسیدگی به فرایند واگذاری مالکیت	ایزرها و شبکه‌های بازاریابی
مشتری	ایزرت									
	فروش مستقیم									
	فروش تلفنی									
	فروش پستی									
	خرده‌فروشی‌ها									
	توزیع کنندگان									
	واسطه‌ها									
	تبلیغات									

شکل ۱۵-۹ تعیین وظایف شبکه‌های بازاریابی

مذاکرات فروش را مدیریت و به نتیجه برساند و با ارائه خدمات پس از فروش، حساب‌های مشتری را مدیریت کند.^{۵۰} اما اگر شرکت وقت گران‌بهای فروششده را صرفاً به مدیریت جلسه‌های فروش اختصاص دهد، قطعاً نتیجه بهتری می‌گیرد. چنین شرکتی می‌تواند: از طریق تبلیغات، نامه‌نگاری و بازاریابی تلفنی، مشتریان اولیه خود را شناسایی کند؛ مشتریان خود را به کمک روش‌های داده‌کاوی به مشتریان خوب، متوسط و ضعیف تقسیم کند و محصول را از طریق کانال‌های تبلیغات و نمایشگاه‌های تجاری به مشتریان بالقوه خوب معرفی کند. در چنین شرایطی، فروشندگان بعد از این که مشتری با محصول و شرکت آشنا شد، وارد عمل می‌شود و مذاکرات فروش را آغاز می‌کند. این روش سازماندهی، پوشش بازار، سفارشی‌سازی و کنترل را حداکثر و هزینه‌ها و تضادهای حداقل می‌کنند.

برخی شرکت‌ها برای فروش محصول به مشتریان تجاری با اندازه‌های مختلف، از شبکه‌های بازاریابی متفاوتی استفاده می‌کنند. این قبیل شرکت‌ها برای فروش به شرکت‌های بزرگ، نیروهای فروش، برای فروش به شرکت‌های متوسط، بازاریاب‌های تلفنی و برای فروش به شرکت‌های کوچک، واسطه‌های فروش و توزیع‌کنندگان را به کار می‌گیرند. اما چنین روشی، تضاد میان شبکه‌های مختلف را به شدت افزایش می‌دهد. دلیل اصلی تضاد در چنین روشی، اختلاف شبکه‌های مختلف درباره اندازه واقعی مشتریان تجاری است. علاوه بر این، نمایندگی‌های شرکت در مناطق مختلف، ممکن است زیر بار چنین روشی نروند و فروش به تمامی مشتریان تجاری، بدون در نظر گرفتن اندازه آنها را جزء اختیاراتشان تلقی کنند.

یکی دیگر از تصمیماتی که مدیران این قبیل شرکت‌ها با آن مواجه هستند، تصمیم‌گیری در خصوص محصولاتی است که هر یک از شبکه‌های توزیعی شرکت به مشتریان خود پیشنهاد می‌کنند. به عنوان مثال، مدیران شرکت پاتاگونیا معتقدند که وپسایت شرکت بهترین شبکه برای معرفی تمامی محصولات شرکت می‌باشد زیرا فضای فروشگاه‌های اختصاصی شرکت بسیار محدود می‌باشد و در نتیجه، شرکت نمی‌تواند تمامی محصولاتش را در این فروشگاه‌ها عرضه کند. از سوی دیگر، کامل‌ترین کانال‌های شرکت هم تنها ۷۰٪ محصولات شرکت را به نمایش می‌گذارند.^{۵۱} از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها هم نظر مخالفی دارند. مدیران این قبیل شرکت‌ها معتقدند که مشتریان دوست دارند محصولات را از نزدیک و در فروشگاه‌های واقعی مشاهده کنند نه عکس آنها را در کانال‌های صفحات اینترنتی.

تضاد، همکاری و رقابت

بدون توجه به چگونگی طراحی و مدیریت شبکه‌های بازاریابی، تضاد در این شبکه‌ها به دلیل منافع مختلف و متضاد اعضای شبکه‌ها به وجود می‌آید. تضاد در شبکه‌های بازاریابی زمانی به وجود می‌آید که رفتارهای یک عضو شبکه، مانع رسیدن عضو دیگری به هدف‌های خود شود. به عنوان مثال، اوراکل، غول صنعت نرم‌افزاری جهان، به نازکی با تضادی بین نیروهای فروش خود و توزیع‌کننده عمده محصولاتش مواجه شد. از این رو، شرکت تصمیم گرفت برنامه تازه‌ای به نام «همانگی تمامی شرکاء» را طراحی و اجرا کند.^{۵۲}

از سوی دیگر، همکاری در شبکه‌های بازاریابی زمانی رخ می‌دهد که اعضای شبکه بدون در نظر گرفتن منافع و هدف‌های ناسازگار خود، برای رسیدن به هدف‌های اصلی شبکه با یکدیگر همکاری کنند.^{۵۳} در این بخش ما به سه سوال پاسخ می‌دهیم: ۱) در شبکه‌های بازاریابی چه نوع تضادهایی به وجود می‌آیند؟ ۲) چه عواملی باعث بروز تضاد در شبکه‌های بازاریابی می‌شوند؟ ۳) بازاریاب‌ها برای حل و فصل تضادهای ایجاد شده چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟

انواع تضادها و رقابت‌ها

فرض کنید که تولیدکننده‌ای در شبکه بازاریابی عمودی خود تعدادی عمده‌فروش و خرده‌فروش را به خدمت گرفته است. این تولیدکننده امیدوار است که همکاری اعضای شبکه، سودآوری کل شبکه را افزایش دهد. با این وجود، ممکن است تضادهای عمودی، افقی و چندشبکه‌ای روی دهد.

- تضادهای عمومی به معنای تضاد بین سطوح مختلف یک شبکه بازاریابی است. به عنوان مثال، جنرال موتورز با واسطه‌های فروش خود بر سر چگونگی اجرای سیاست‌های خدمات پس از فروش، قیمت‌گذاری و تبلیغات با تضادهایی مواجه است.^{۵۸} تقویت جایگاه خرده‌فروشی‌ها، فشارهای قیمتی بر تولیدکنندگان و قدرت خرده‌فروشی‌ها را افزایش داده است. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۵، ۱۰ خرده‌فروشی بزرگ آمریکا بیش از ۸۰٪ محصولات شرکت‌های آمریکایی را به فروش رساندند، در حالی که این رقم در یک دهه پیش، حدود ۳۰٪ بود.^{۵۹} به عنوان مثال دیگر، وال-مارت، بزرگ‌ترین مشتری شرکت‌های مختلفی نظیر دیزنی، پروکتر آند گمبل و رولون به حساب می‌آید و همواره خواهان قیمت‌های پایین‌تر و تخفیف‌های بیشتر است که این امر تضاد بین تولیدکنندگان و این فروشگاه زنجیره‌ای را افزایش می‌دهد.^{۶۰}
- تضادهای قیمتی به معنای تضاد بین اعضای هم سطح یک شبکه بازاریابی است. به عنوان مثال، برخی از شعبه‌های پیتزا این مدعی هستند که تعدادی از شعبه‌ها در استفاده از مواد اولیه مرغوب تقلب می‌کنند و با ارائه خدمات تحویل ضعیف، تصویر ذهنی پیتزا این را مخدوش می‌مایانند.
- تضادهای چندشبکه‌ای زمانی اتفاق می‌افتند که تولیدکنندگانی برای فروش به یک بازار از دو یا چند شبکه بازاریابی مختلف استفاده می‌کنند.^{۶۱} این تضادها زمانی شدت می‌گیرند که اعضای یک شبکه، در مقایسه با سایر شبکه‌ها، محصول مشابهی را با قیمت‌های پایین‌تر یا حاشیه سود کمتر به فروش می‌رسانند. به عنوان مثال، زمانی که لاستیک‌سازی گودیر تصمیم گرفت که محصولاتش را از طریق سپرز، وال-مارت و دیسکانت تایر به فروش برساند، واسطه‌های فروش شرکت به شدت از این تصمیم ناراحت و عصبانی شدند. گودیر برای جلب رضایت این واسطه‌ها، لاستیک‌های جدید و خاص خود را تنها از طریق این واسطه‌ها به بازار عرضه می‌کند. برخی از دیگر راه‌های کاهش تضادهای چندشبکه‌ای عبارتند از: تعیین و وضع قوانین مشخص برای تعیین حدود اختیارات شبکه‌های مختلف (به جای منتظر ماندن و سپس تلاش برای حل اختلافات و تضادهایی که پیش می‌آیند) و جبران خدمات تمامی شبکه‌هایی که در ایجاد و افزایش فروش موثر بودند بدون در نظر گرفتن این که کدام شبکه، محصول یا خدمت را پیش‌فروش کرده است.



وقتی که گودیر تصمیم گرفت محصولاتش را از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ نیز به فروش برساند، واسطه‌های قدیمی شرکت به شدت از این تصمیم ناراحت و عصبانی شدند.

جدول ۱۵-۲	روش‌های مدیریت تضادها در شبکه‌های بازاریابی
تطبیق استراتژیک	
جبران دو جانبه	
انتظار هدف‌های برتر	
مبادله کارمندان	
مضویت در انجمن‌های صنفی	
انتخاب‌های مشترک	
دینداس، میانجیگری و حکمت	
مراجعه قانونی	

دلایل بروز تضادها

رفع بعضی از دلایل بروز تضادها آسان و رفع برخی دیگر کار بسیار سخت و طاقت‌فرسایی است. برخی از دلایل بروز تضادها در شبکه‌های بازاریابی عبارتند از:

- **ناسازگاری هدف‌ها:** به عنوان مثال، ممکن است تولیدکننده‌ای بخواهد با کاهش قیمت‌ها به سرعت در بازار نفوذ کند، در حالی که واسطه‌ها ممکن است سود کوتاه‌مدت را ترجیح دهند و حاشیه سود بیشتری بخواهند.
- **نقش‌ها و حقوق نامشخص:** به عنوان مثال، شرکت هولت-پاکارد رایانه‌های شخصی خود را توسط فروشندگان به شرکت‌های بزرگ عرضه می‌کند در حالی که واسطه‌ها و نمایندگی‌های شرکت نیز تلاش می‌کنند که بازار شرکت‌های بزرگ را به دست آورند. در این میان، منطقه‌بندی نواحی فروش و تعیین سهمیه فروش نیز به ایجاد تضادهای بیشتر، کمک می‌کنند.
- **برداشت‌های مختلف:** به عنوان مثال، تولیدکننده‌ای ممکن است نسبت به آینده اقتصاد خوشبین باشد و از واسطه‌های خود بخواهد که موجودی انبار خود را افزایش دهند اما در مقابل، احتمال دارد واسطه‌ها نسبت به آینده اقتصادی و شرایط بازار بدبین باشند. با به عنوان مثالی دیگر، یکی از تضادهای همیشگی میان تولیدکنندگان و فروشندگان مشروبات الکلی، تأثیر تبلیغات بیشتر و گسترده‌تر بر میزان فروش است.
- **وابستگی واسطه‌ها به تولیدکننده:** آینده واسطه‌ها و نمایندگی‌های انحصاری در گرو سیاست‌ها و استراتژی‌های قیمت‌گذاری و توسعه محصول تولیدکننده قرار دارد. به عنوان مثال، آینده نمایندگی‌های مجاز خودروسازها به عملکرد این خودروسازها وابسته است.

مدیریت تضادها

با افزایش فشار تولیدکنندگان بر واسطه‌ها و اعضای شبکه‌های بازاریابی برای افزایش فروش، احتمال تضاد در شبکه‌های بازاریابی افزایش می‌یابد. در شبکه‌های بازاریابی برخی از تضادها مفید هستند و سازگاری کل شبکه با محیط بازاریابی را افزایش می‌دهند، اما اکثر تضادها، غیرکارکردی و مضر هستند.^{۲۱} در این میان، مسأله اصلی شرکت‌ها حذف تضادها نیست بلکه مسأله اصلی، مدیریت بهینه تضادهای موجود است. جدول ۱۵-۲، برخی از روش‌ها و مکانیسم‌های مدیریت تضادها در شبکه‌های بازاریابی را شرح داده است.^{۲۲}

طبق استراتژیک گاهی اوقات، تدوین یک استراتژی دقیق برای کل شبکه و تعیین نقش استراتژیک هر عضو و همچنین بازاریابی که هر عضو باید آنها را هدف بگیرد، منابع و دلایل بروز تضاد را تا حد زیادی از بین

می‌برد. به عنوان مثال، توسعه نسخه‌های مختلفی از محصول برای شبکه‌های اصلی، یکی از بهترین راه‌ها برای کاهش تضاد میان آنها است.

جبران دو جانبه منظور ما از جبران دو جانبه، در نظر گرفتن درآمدهای اضافه برای اعضای موجود شبکه با هدف کاهش اثرات اضافه شدن یک شبکه جدید می‌باشد. به عنوان مثال، وقتی که بیمه آل‌استیت تصمیم گرفت فروش اینترنتی بیمه را شروع کند، برای راضی کردن نمایندگی‌های قدیمی‌اش، ۲ درصد کمسیون برای صدور و تحویل بیمه‌نامه‌های اینترنتی در نظر گرفت. با این که کمسیون صدور سنتی بیمه‌نامه‌ها ۱۰ درصد است اما همین ۲ درصد هم تضادهای احتمالی میان نمایندگی‌ها و شرکت را به مقدار قابل ملاحظه‌ای کاهش داد.^{۳۹}

انتخاب هدف‌های برتر در این روش، اعضای شبکه‌های بازاریابی بر سر اتخاذ و پی‌گیری هدف‌های بلندمدت و برتر به توافق می‌رسند. این هدف‌ها ممکن است بقا در بازار، افزایش سهم بازار، افزایش کیفیت یا افزایش رضایت مشتریان باشد. این روش بیشتر موقعی اتخاذ می‌شود که کل شبکه با یک تهدید خارجی مثل ورود یک شبکه رقیب و جدید، افزایش فشارهای قانونی و تغییر رفتارهای خرید مشتریان، مواجه شده است.

مدت‌های کارمندان به عنوان مثال، طبق یک سنت دیرینه، مدیران جنرال موتورز به صورت دوره‌ای، مدتی را در نمایندگی‌های مجاز فعالیت می‌کنند و مدیران نمایندگی‌ها نیز مدتی را در واحدهای مختلف شرکت می‌گذرانند. هدف اصلی این روش، نزدیکی دیدگاه‌های اعضای شبکه به یکدیگر است.

عضویت در انجمن‌های صنفی شبکه‌های بازاریابی به عنوان مثال، انجمن صنفی تولیدکنندگان محصولات و مواد غذایی آمریکا رابطه نزدیکی با اتحادیه نهادهای بازاریابی و فروش مواد غذایی آمریکا برقرار کرده است. (در این نهاد اکثر خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای و رستوران‌ها و اغذیه‌فروشی‌ها عضو هستند) این دو انجمن سعی می‌کنند که مشکلات و تضادهای احتمالی بین تولیدکنندگان و فروشندگان مواد و محصولات غذایی را مدیریت کنند.

انتخاب هیأت مشترک کسی از اعضا سعی می‌کند که با تشکیل شوراهای مشورتی، هیأت مدیره‌های مشترک و تشکل‌های مشابه، حمایت و همکاری رهبران و مدیران عالی سایر اعضای شبکه بازاریابی را جلب کند. این روش، زمانی به خوبی جواب می‌دهد که همه اعضای شبکه‌های بازاریابی، نظرات گروه‌ها و انتخاب‌های مشترک را جدی بگیرند و به ایده‌های آنها عمل کنند. علاوه بر این، ایجاد چنین گروه‌هایی نیازمند توافق بر سر سیاست‌ها و برنامه‌های کاری گروه است.

دیپلماسی، میانجیگری و حکمت زمانی که تضادها به مرحله حاد و بحرانی می‌رسند یا بسیار طولانی و مزمن می‌شوند، اعضای شبکه‌های بازاریابی از روش‌های دیپلماسی، میانجیگری و حکمت استفاده می‌کنند. روش دیپلماسی زمانی اتخاذ می‌شود که یک طرف تصمیم می‌گیرد برای حل مشکلات و تضادهای موجود، فرد یا گروهی را برای مذاکره یا مقامات طرف دیگر معین و ارسال کند. میانجیگری به معنی تعیین طرف سوم بی‌طرفی برای حل مشکلات و تضادهای بین دو عضو شبکه بازاریابی است. حکمت زمانی اتفاق می‌افتد که دو طرف تصمیم می‌گیرند توضیحات و دلایل خود را به طرف سوم ارائه دهند و تصمیم طرف سوم را بپذیرند.

مراجعه بالادستی در نهایت این که، اگر هیچ‌کدام از روش‌های بالا مفید واقع نشوند، اعضای شبکه ممکن است تصمیم بگیرند که دادخواستی قانونی را مطرح کنند. به عنوان مثال، زمانی که کوکاکولا تصمیم گرفت، نوشیدنی برطرف‌کننده تشنگی خود به نام پاوراید را تنها از طریق فروشگاه‌های وال-مارت عرضه کند، تضاد شدیدی میان شرکت و برخی از واسطه‌های طرف قرارداد آن، ایجاد شد. بعد از اصرار مدیران کوکاکولا بر تصمیم‌شان، ۶۰ شرکت طرف قرارداد با کوکاکولا به طور رسمی علیه کوکاکولا شکایت و اعلام کردند که این کار، وظایف آنها در تولید و توزیع مستقیم انواع نوشیدنی‌های کوکاکولا را نقض می‌کند. بعد از بررسی این شکایت، مقرر شد که کوکاکولا، علاوه بر استفاده از شبکه بازاریابی جدیدش (فروشگاه‌های وال-مارت)، محصول جدید را از طریق شبکه‌های بازاریابی طرف قراردادش نیز تولید و پخش کند.^{۴۰}

ضعیف و تکه تکه کردن

بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها نباید با طراحی ضعیف شبکه‌های بازاریابی خود، نام‌های تجاری‌شان را تضعیف کنند. این امر به ویژه برای نام‌های تجاری لوکسی که بر اساس ارائه خدمات منحصر به فرد و سفارشی ساخته شده‌اند، اهمیت بیشتری دارد. به عنوان مثال، تصویر نام‌های تجاری گران قیمتی مثل کلین کلین یا تامی هیلفیکر در صورتی که بیش از حد در فروشگاه‌های تخفیف‌دار به فروش برسند، تضعیف می‌شود.

در این میان، برخی از تولیدکنندگان نام‌های تجاری معروف (از قبیل دیور، لوتیس و یتون و فندی) تصمیم گرفته‌اند برای کمک به مشتریان پول‌دار ولی کم حوصله و کم وقت خود (مشتریانی که نمی‌توانند زمان زیادی را به خرید اختصاص بدهند)، وب‌سایت‌های اینترنتی و تجارت الکترونیک‌شان را راه‌اندازی کنند. این قبیل شرکت‌ها معتقدند که وب‌سایت‌های اینترنتی، ابزارهای بسیار خوبی برای آشنایی مشتریان با محصولات شرکت هستند. علاوه بر این، این دسته از مشتریان می‌توانند قبل از مراجعه به فروشگاه‌های این شرکت‌ها، محصولات دلخواه‌شان را در این وب‌سایت‌ها جستجو و انتخاب کنند. در نتیجه، مشتریان این شرکت‌ها می‌توانند قبل از مراجعه به فروشگاه‌های شرکت‌ها، به وب‌سایت شرکت‌ها مراجعه و با محصولات مختلف آشنا شوند.^{۳۳}

مسائل قانونی و اخلاقی در شبکه‌های بازاریابی

از لحاظ قانونی، شرکت‌ها در طراحی ساختار شبکه‌های بازاریابی خود آزادی عمل دارند. در حقیقت، قانون تنها با انحصاری شدن یک شبکه و ممانعت از بکارگیری یک شبکه توسط رقبای مخالف است. در این بخش، جنبه‌های قانونی برخی از روش‌های سازماندهی شبکه‌های بازاریابی را به طور خلاصه مرور می‌کنیم. این روش‌ها عبارتند از: واسطه انحصاری، حوزه انحصاری، قرارداد در مورد کل محصول و حقوق واسطه‌ها.

بسیاری از تولیدکنندگان تمایل دارند که محصولات‌شان را بوسیله شبکه‌های توزیع انحصاری به بازار عرضه کنند. توزیع انحصاری نوعی استراتژی است که در آن شرکت تنها به چند فروشگاه مشخص و محدود اجازه فروش و عرضه محصول را اعطا می‌کند. اما اگر شرکتی از فروشگاه‌های شبکه توزیع انحصاری خود بخواهد که فقط محصولات شرکت را عرضه و از عرضه محصولات رقبای خودداری کنند، حالت واسطه انحصاری به وجود می‌آید. بازاریاب‌ها معتقدند که هر دو طرف حالت واسطه انحصاری از این نوع قراردادها سود می‌برند: تولیدکننده به واسطه‌های وفادار و مطمئن دست می‌یابد و واسطه‌ها هم از عرضه مستمر محصول و پشتیبانی تولیدکننده سود می‌برند. شبکه‌های واسطه انحصاری تا زمانی که رقبای را تضعیف نکنند یا حالت انحصاری به وجود نیاورند یا هر دو طرف با رضایت خود وارد چنین شبکه‌هایی بشوند، قانونی هستند.

شبکه‌های واسطه انحصاری معمولاً شامل قراردادهای حوزه‌های انحصاری نیز می‌شوند. در قراردادهای حوزه انحصاری، تولیدکننده تعهد می‌کند که حق فروش محصول در منطقه مشخصی را تنها به واسطه طرف قرارداد واگذار کند و واسطه نیز متعهد می‌شود که تنها در حوزه خود، محصولات مورد نظر را به فروش برساند و وارد سایر حوزه‌ها نشود. تعهد نخست (تعهد تولیدکننده به فروشنده) جدیت و تعهد واسطه‌ها برای فروش بیشتر محصول را افزایش می‌دهد. این تعهد منع قانونی ندارد زیرا تولیدکننده بر اساس منافع و تشخیص خود عمل می‌کند. اما تعهد دوم (تعهد واسطه به تولیدکننده مبنی بر عدم فروش در خارج از منطقه مشخص شده) با مشکلات قانونی‌ای مواجه است. به عنوان مثال، شرکت دوچرخه‌سازی جی‌تی که دفتر مرکزی آن در سانتا آنا، کالیفرنیا متمرکز است، با مشکل قانونی شدیدی در این زمینه مواجه شد. مشکل از آنجایی آغاز شد که فروشگاه‌های زنجیره‌ای پرایس-کاستکو، ۲,۶۰۰ دستگاه از دوچرخه‌های کوهستانی این شرکت را به قیمت بسیار ارزانی به فروش رساندند و موجبات ناراحتی و شکایت سایر واسطه‌های جی‌تی در آمریکا را فراهم کردند. مدیران جی‌تی در پاسخ به شکایت‌های سایر واسطه‌ها، اعلام کردند که این دوچرخه‌ها را یک واسطه روسی خریداری کرده و قرار بود آنها را با این قیمت فقط در روسیه به فروش برسانند، اما در این میان، واسطه روسی، بدقونی کرده و دوچرخه‌ها را به فروشگاه‌های پرایس-کاستکو فروخته است.^{۳۴}

برخی تولیدکنندگان (به ویژه تولیدکنندگان محصولات لوکس)، تنها با واسطه‌هایی قرارداد می‌بندند که بخش عمده یا همهٔ خط محصول را خریداری و عرضه کنند. این نوع قراردادهای به قراردادهای عرضهٔ کلی محصول مشهور شده‌اند. این نوع قراردادهای لزوماً غیر قانونی نیستند اما چنانچه باعث تضعیف رقبا شوند، از نظر قانون تجارت آمریکا، وجاهت قانونی ندارند.

تولیدکنندگان در انتخاب واسطه‌های خود از آزادی عمل کافی برخوردارند اما در حذف واسطه‌ها با محدودیت‌هایی مواجه‌اند. به طور کلی، تولیدکنندگان برای حذف واسطه‌های خود باید دلایلی قانونی ارائه کنند و حذف بدون دلیل واسطه‌ها، مثل حذف واسطه به دلیل عدم انعقاد قراردادهای انحصاری، غیرقانونی است.

تجارت الکترونیک

کسب و کار الکترونیک به معنی به کارگیری ابزارها و شبکه‌های الکترونیکی برای مدیریت و کنترل فرایندهای کاری یک شرکت است. در مقابل، **تجارت الکترونیک** به معنای به کارگیری ابزارها و شبکه‌های الکترونیکی و اینترنتی برای فروش یا تسهیل فرایند فروش محصول یا خدمت است. امروزه تجارت الکترونیک به دو بخش مهم تقسیم شده است: ۱) خرید الکترونیک و ۲) بازاریابی الکترونیک. **خرید الکترونیک** به معنی خرید محصولات، خدمات یا اطلاعات به صورت الکترونیک و اینترنتی است. شرکت‌هایی که از روش‌های خرید الکترونیک استفاده می‌کنند، سالانه میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی می‌کنند. **بازاریابی الکترونیک** عبارت است از تلاش شرکت برای شناسایی مشتریان و تبلیغ، ترویج و فروش محصول با ابزارهای الکترونیک و اینترنتی.^{۲۸} بازاریاب‌ها، شرکت‌هایی که از ابزارهای تجارت الکترونیک استفاده می‌کنند را به دو دسته تقسیم کرده‌اند: ۱) شرکت‌های **صرفاً الکترونیک**: این دسته، شرکت‌های الکترونیکی هستند که از ابتدا به صورت اینترنتی تأسیس شده‌اند و سابقه‌ای در زمینهٔ تجارت‌های متداول ندارند و ۲) شرکت‌های **آجری-الکترونیک**: این دسته، شرکت‌هایی هستند که سابقه تجارت‌های غیرالکترونیکی (آجری) داشته و وبسایت‌های اینترنتی را برای استفاده از مزایای تجارت الکترونیک راه‌اندازی کرده‌اند.

شرکت‌های صرفاً الکترونیک

شرکت‌های صرفاً الکترونیک به چند دسته تقسیم می‌شوند: موتورهای جستجو، شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ خدمات اینترنتی، وبسایت‌های تجاری، وبسایت‌های مالی، وبسایت‌های محتوایی و وبسایت‌های کمک‌کننده. وبسایت‌های تجاری محصولات و خدمات مختلفی را به فروش می‌رسانند: کتاب‌های الکترونیکی و چاپی، موسیقی، اسباب‌بازی، بیمه، سهام، لباس، خدمات مالی و خدمات و محصولات دیگر. وبسایت‌های تجاری، استراتژی‌های رقابتی مختلفی را دنبال می‌کنند: آتونیشن، به یک فرواسطه در بازار خرید و فروش خود را تبدیل شده است. این وبسایت تجاری، تمامی خدمات مرتبط با خرید و فروش خودرو را عرضه می‌کند؛ Hotels.com به وبسایت برتر در زمینهٔ ارائه اطلاعات مربوط به هتل‌های مختلف و رزرو آنها، تبدیل شده است؛ Buy.com به برترین وبسایت در زمینهٔ فروش ارزان‌ترین نوع محصولات و خدمات مختلف تبدیل شده است؛ Winespecta.com به یک وبسایت کاملاً تخصصی در زمینهٔ مشروبات الکلی تبدیل شده است.

هوشمند موفقیّت در تجارت الکترونیک شرکت‌ها باید وبسایت‌های تجارت الکترونیک خود را به دقت طراحی و مدیریت کنند. در این میان، خدمات مشتریان اهمیت ویژه‌ای دارد. تحقیقات نشان داده‌اند اکثر مشتریانی که محصولی را برای خرید انتخاب می‌کنند، در تکمیل فرایند خرید خود با مشکل مواجه می‌شوند. به عنوان مثال، در حدود ۵٪ از خریداران ۱۰۰ وبسایت بزرگ و معتبر در زمینهٔ تجارت الکترونیک، نمی‌توانند فرایند خرید خود را تکمیل کنند.^{۲۹} از مسوئ دیگر، تنها ۱/۸٪ از بازدیدکنندگان این وبسایت‌ها، محصول یا خدمتی را که بررسی می‌کنند، می‌خرند و در حالی که این نرخ درباره فروشگاه‌های واقعی در حدود ۵٪ است.^{۳۰}

تحقیقات بازاریابی از مشتریان و خریداران الکترونیکی نشان می‌دهند که تجربه خرید ناموفق، نبود تعامل اجتماعی بین خریدار و فروشنده و عدم دسترسی به مشاوره‌های شخصی از طرف فروشنده، دلایل اصلی عدم استقبال مشتریان از وبسایت‌های تجاری محسوب می‌شوند.^{۳۴} در این میان، برخی شرکت‌ها، مثل شرکت ریتر گیمز، دست به کار شده‌اند تا این مشکلات را حل کنند. به عنوان مثال، برخی وبسایت‌ها با راه‌اندازی تالارهای گفتگوی زنده میان مشتریان و کارشناسان فروش، مشتریان خود را هنگام جستجو و انتخاب محصول، راهنمایی و کمک می‌کنند. این شرکت‌ها افزون بر حل مشکل عدم ارائه مشاوره، فروش خود را نیز افزایش داده و توانسته‌اند که محصولات و خدمات جنبی دیگری را نیز به فروش برسانند. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که زمانی که مشتری، با فروشنده یا متخصصی به صورت اینترنتی گفتگو می‌کند، میانگین خرید وی از وبسایت، به مقدار قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، وبسایت زاپوس، که در زمینه فروش اینترنتی کفش فعال است، در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده است که ارائه خدماتی نظیر تحویل یک روزه و پس گرفتن رایگان محصول، میزان فروش انواع مختلف کفش‌ها را به شدت افزایش داده است. نکته جالب توجه در این بررسی‌ها، تاثیر گفتگوی اینترنتی مشتریان با متخصصین فروش است. بررسی‌های شرکت نشان داده‌اند که حدود دو سوم از مشتریانی که با یک متخصص، به صورت اینترنتی گفتگو کرده‌اند، در همان روز مجدداً به وبسایت مراجعه کرده و کفش دیگری را خریده‌اند. در این میان، گفتگوی زنده با مشتریان صنعتی، اهمیت بیشتری دارد. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های صنعتی، با کمک فناوری‌های مبتنی بر نسل جدید وبسایت‌های اینترنتی (Web2)، از قبیل محیط‌های مجازی، ویلاگ، ویدئو کنفرانس و تالارهای گفتگوی زنده، با مشتریان‌شان به تبادل نظر و اطلاعات می‌پردازند.

برخی شرکت‌ها برای افزایش جنبه تفریحی و سرگرمی ارائه اطلاعات در وبسایت‌هایشان و جلب رضایت مشتریان‌شان از خرید و کسب اطلاعات اینترنتی، شخصیت‌های انیمیشنی خاصی را برای ارائه اطلاعات خلق کرده‌اند (بازاریاب‌ها، نام Avatar را برای این شخصیت‌های انیمیشنی، انتخاب کرده‌اند). این شخصیت‌ها در حقیقت نمایندگان شرکت به حساب می‌آیند. این شخصیت‌ها، اطلاعات بیشتری را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند، به مشتریان برای انتخاب محصول کمک می‌کنند، با نشان دادن بخش‌های مختلف وبسایت به مشتریان با آنان به گفتگو می‌پردازند. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که شخصیت‌های انیمیشنی (Avatarها)، به خصوص اگر جذاب یا متخصص به نظر برسند، رضایت مشتریان از وبسایت‌های تجاری را افزایش می‌دهند.^{۳۵}

امروزه، امنیت اطلاعات و حفظ حریم‌های شخصی به یکی از دغدغه‌های اصلی خریداران اینترنتی تبدیل شده است. وبسایت‌ها، حتی اگر شرکت معتبری مثل گداک پست سر آنها باشد، باید قابل اطمینان و امن باشند. از این رو، شرکت‌ها برای طراحی این وبسایت‌های خود هزینه‌های سنگینی را پرداخت می‌کنند.^{۳۶} افزون بر این، برخی خرده‌فروشان اینترنتی برای جذب مشتریان بیشتر، فناوری‌های جدیدتری مثل وب‌نوشت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و بازاریابی از طریق تلفن همراه را توسعه داده‌اند.

تجارت الکترونیک در حوزه بازاریابی صنعتی هر چند افکار عمومی و رسانه‌های جمعی بیشتر به وبسایت‌های رابط بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان نهایی توجه می‌کنند (وبسایت‌های B2C) ولی بیشتر وبسایت‌های تجاری در زمینه بازاریابی و فروش صنعتی فعال هستند (وبسایت‌های B2B). این دسته از وبسایت‌ها، رابطه تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان را به مقدار قابل توجهی تغییر داده‌اند. امروزه، شرکت‌های تولیدی برای خرید محصولات یا خدمات مورد نیازشان به بهترین قیمت ممکن، به وفور از حراجی‌های اینترنتی، کاتالوگ‌های اینترنتی، وبسایت‌های معاملات تهاتری و پایاپای و سایر وبسایت‌های تجاری استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت لندینگ نیرو، توانسته با کمک وبسایت تجاری‌اش، سالانه واسطه‌گری میلیون‌ها وام تجاری بیش از ۲۰۰ میلیون دلار اعتباری طرف قراردادش را با موفقیت به انجام برساند. در این میان، وام‌ها و اعتبارهای خرد، بازار بسیار مناسبی برای ورود وبسایت‌های تجاری محسوب می‌شوند، زیرا: این نوع از وام‌ها، وام‌های کاملاً استاندارد و مشخص شده‌ای هستند، موسسات ارائه‌دهنده وام، موسسات کاملاً پراکنده‌ای هستند (از نظر جغرافیایی) و میلیون‌ها نفر دنبال چنین وام‌های خردی هستند.

هدف اصلی وبسایت‌های صنعتی این است که کارایی بازار محصولات صنعتی را افزایش دهند. در گذشته، شرکت‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات عرضه‌کنندگان در کشورهای مختلف، زمان و تلاش زیادی را صرف می‌کردند. با ظهور اینترنت، تولیدکنندگان به منبع اطلاعاتی وسیعی دست یافته‌اند. امروزه، شرکت‌های تولیدی می‌توانند

اطلاعات مورد نیازشان را از: ۱) وبسایت‌های شرکت‌های مورد نظر، ۲) وبسایت‌های اطلاعاتی (وبسایت‌های که اطلاعات مربوط به محصولات و شرکت‌های مختلف را جمع‌آوری و عرضه می‌کنند)، ۳) وبسایت‌های واسطه‌ای (وبسایت‌هایی که خریدار و فروشنده را به یکدیگر معرفی و متصل می‌کنند) و ۴) وبسایت‌های انجمن‌های مشتریان (وبسایت‌هایی که مشتریان نظرات خود درباره محصولات و خدمات شرکت‌های مختلف را درج می‌کنند) جمع‌آوری کنند.^{۳۲} بزرگ‌ترین وبسایت فعال در بازارهای صنعتی به نام علی بابا در چین تأسیس و رشد کرده است.

علی بابا وبسایت علی بابا توسط یک چینی ۴۲ ساله به نام جیک ما تأسیس شد. این وبسایت امروزه به بزرگ‌ترین حراجی اینترنتی در بازارهای صنعتی تبدیل شده است. با خریدن وبسایت‌های متعدد از قبیل سایت اختصاصی یاهو در چین، علی بابا به بزرگ‌ترین وبسایت در آسیا و دوازدهمین وبسایت بزرگ دنیا تبدیل شده است. این وبسایت در حقیقت از دو وبسایت اصلی Alibaba.com و china.alibaba.com تشکیل شده است. وبسایت اولی، بزرگ‌ترین وبسایت حراجی محصولات و خدمات صنعتی به زبان انگلیسی است و وبسایت دومی نیز تنها در داخل چین فعالیت می‌کند. بر خلاف رقبای دیگر که هدفشان کاهش هزینه‌های میادلاتی شرکت‌های تولیدی است، علی بابا هدف بزرگ‌تری را دنبال می‌کند: بازاریابی برای محصولات چینی و به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط چینی. در حقیقت علی بابا هم رابطه بین تولیدکنندگان چینی را بهبود بخشیده و هم رابطه آنها با جهان و شرکت‌های چند ملیتی را افزایش داده است. با انتخاب این هدف و تمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط، جیک ما معتقد است که: «ما به دنبال صید میگو هستیم نه صید نهنگ. زمانی که شما میگو صید می‌کنید، می‌توانید نهنگ‌ها را هم به دنبال خود بکشید». علی بابا تا حد زیادی هم به این هدف خود رسیده است. امروزه شرکت‌های بزرگ اروپایی هم به مشتریان جدی این سایت تبدیل شده‌اند، زیرا می‌توانند مواد اولیه و محصولات مورد نیاز خود را با قیمت‌های پایین‌تر از یک وبسایت مطمئن خریداری کنند. در شروع کار، عضویت در علی بابا رایگان بود. این امر بر اعتماد مشتریان به وب سایت تأثیر منفی می‌گذاشت، بنابراین جیک ما تصمیم گرفت که عضویت را از حالت رایگان خارج کند. امروزه علاوه بر پرداخت حق عضویت، پنج شرکت عضو علی بابا باید عضو جدید را تأیید کنند. علاوه بر این، علی بابا از شرکت‌های خریدار می‌خواهد که نظر خود را درباره فروشندگان در محل مخصوصی درج کنند تا سایر خریداران هم بتوانند فروشندگان را راحت‌تر ارزیابی کنند. امروزه اعتبار علی بابا به حدی زیاد شده است که شرکت‌های بزرگ هم در وبسایت‌های خود عضویت‌شان در علی بابا را درج می‌کنند.^{۳۳}



جیک ما، رهبری است که ترقی وبسایت علی بابا و به یک وبسایت بسیار موفق چینی تبدیل کند

یکی از اثرات مهم وبسایت‌هایی مانند علی بابا این است که قیمت‌ها در بازارها شفاف‌تر شده‌اند.^{۳۴} به همین دلیل، در بازار محصولات همگن و مشابه، فشار قیمتی بر تولیدکنندگان افزایش یافته است؛ اما در بازار محصولات ناهمگن و غیرمشابه، مشتریان می‌توانند با مقایسه قیمت محصولات مختلف، ارزش واقعی آنها را بهتر بسنجند. در این میان، تولیدکنندگان باهوش، از وضعیت پیش‌آمده، نهایت استفاده را می‌برند: تولیدکنندگان محصولات ناهمگن، می‌توانند با مقایسه قیمت‌ها و مزایای محصولات و خدمات‌شان با قیمت‌ها و مزایای محصولات و خدمات رقبا، ارزش واقعی محصول یا خدمت را برای مشتری، مشخص‌تر کنند؛ تولیدکنندگان محصولات همگن نیز می‌توانند با کاهش هزینه‌هایشان، از فشار قیمتی خلاص شده و محصول یا خدمت‌شان را به کمترین قیمت ممکن، عرضه کنند.

شرکت‌های آجری-الکترونیکی

بسیاری از شرکت‌های سنتی هنوز هم درباره افزودن شبکه‌های بازاریابی الکترونیکی تردید دارند.^{۳۵} این دسته از شرکت‌ها بیم

دارند که افزودن شبکه‌های الکترونیکی، تضاد بین شبکه‌های سنتی و الکترونیکی را افزایش دهد.^{۹۸} اما بسیاری از این شرکت‌ها با مشاهده موفقیت رقیبای خود در استفاده از شبکه‌های اینترنتی و الکترونیکی، شبکه‌های الکترونیکی خود را تأسیس کرده‌اند.^{۹۹} با این وجود هنوز هم برخی شرکت‌ها از ناحیه واسطه‌ها، عمده‌فروش‌ها و خرده‌فروش‌های فیزیکی نه‌بید می‌شوند که اگر شبکه‌های الکترونیکی خود را راه‌اندازی کنند، رابطه خود را با شرکت قطع می‌کنند. بنابراین این شرکت‌ها با این مساله مواجه هستند که چگونه به طور همزمان از شبکه‌های سنتی و شبکه‌های الکترونیکی استفاده کنند. بازاریاب‌ها به این دسته از شرکت‌ها سه استراتژی را پیشنهاد می‌کنند: ۱) ارائه محصولات یا نام‌های تجاری متفاوت در شبکه‌های اینترنتی، ۲) افزایش حاشیه سود شبکه‌های سنتی و فیزیکی برای کاهش اثرات ظهور شبکه جدید و ۳) تکنیک نقش‌های دو شبکه و دریافت سفارش‌ها از طریق شبکه‌های الکترونیکی و تحویل محصول و ارائه خدمات پس از فروش از طریق شبکه‌های سنتی و فیزیکی.

هارلی دیویدسون با در نظر گرفتن درآمد ۸۵۰ میلیون دلاری هارلی دیویسون از محل فروش تجهیزات و قطعات بدکی به خریداران موتورسیکلت‌های فروخته شده، مدیران شرکت به این فکر افتادند که می‌توانند با طراحی شبکه‌های اینترنتی فروش این محصولات درآمد خود را افزایش دهند. مدیران شرکت به خوبی می‌دانستند که این شبکه را باید با ملاحظات و احتیاط‌های فراوانی طراحی و تأسیس کنند تاطمعای به ۸۵۰ نمایندگی شرکت که درآمد و سود خوبی را کسب می‌کنند، وارد نیاید. برای این کار شرکت از مشتریان خود خواست که محصولات مورد نظرشان را در وبسایت شرکت جستجو کنند و سفارش دهند قبل از ثبت سفارش، شرکت از مشتریان خود می‌خواهد که واسطه مورد نظر برای تحویل گرفتن محصول را انتخاب کنند. داین کار، هارلی دیویدسون نقش واسطه‌های فروش در شبکه بازاریابی خود را حفظ کرده است. در مقابل، شرکت از واسطه‌های خود می‌خواهد که روزی دو مرتبه تماس سفارش‌های رسیده را کنترل کنند و سفارش‌های ثبت‌شده را به سرعت تحویل دهند. با اتخاذ و اجرای این استراتژی، ماهانه بیش از یک میلیون نفر از وبسایت هارلی دیویدسون بازدید می‌کنند.^{۱۰۰}

بسیاری از شرکت‌ها با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد یک نام تجاری موفق، کار بسیار مشکلی است، نام‌های تجاری اینترنتی‌شان را به عنوان بخشی از نام‌های تجاری موجودشان، در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، در ژوئن ۱۹۹۹، بَنک وان، برای ورود به کسب و کار بانکداری الکترونیکی و اینترنتی، بانک اینترنتی خود به نام وینگزین بَنک را راه‌اندازی کرد. اشتباهی که این بانک انجام داد این بود که این بانک را به عنوان یک بانک کاملاً جدید، به همگان معرفی کرد. بعد از مدت‌ها تلاش، فقط حدود ۱۴۴،۵۰۰ نفر در این بانک اینترنتی حساب باز کردند. در نهایت، مدیران بَنک وان تصمیم گرفتند که این بانک اینترنتی را از حالت یک بانک کاملاً مستقل خارج و به زیرمجموعه بانک اصلی، اضافه کنند.^{۱۰۱}

تجارت از طریق تلفن همراه

امروزه، دیگر لازم نیست که حتماً رایانه‌ای در اختیار داشته باشید تا بتوانید از مزایای تجارت الکترونیکی استفاده کنید. تنها چیزی که مشتریان امروزی به آن احتیاج دارند یک تلفن همراه یا یک دستیار شخصی دیجیتال است. زمانی که مشتری در حال حرکت است می‌تواند با کمک تلفن همراه خود به اینترنت وصل شود و قیمت سهام، وضعیت آب و هوا، نتایج مسابقات ورزشی و نامه‌های الکترونیکی خود را چک کند و حتی محصولات مورد نظرش را سفارش دهد. امروزه دستگاه‌های مخصوصی در خودروها نصب می‌شوند که مشتری می‌تواند با کمک این دستگاه‌ها به اینترنت وصل شود و فعالیت‌ها و حتی لوازم الکترونیکی منزل خود را کنترل کند. امروزه، بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که تجارت از طریق تلفن همراه آینده تجارت در دنیا را تغییر خواهد داد.^{۱۰۲}

هر چند که در سال ۲۰۰۹، از هر پنج گوشی تلفن همراه، فقط یک گوشی هوشمند بود اما پیش‌بینی می‌شود تا پایان سال ۲۰۱۱، فروش گوشی‌های هوشمند از فروش گوشی‌های معمولی پیشی گیرد. با افزایش نرخ نفوذ گوشی‌های هوشمند و گسترش ابزارهای پرداخت از طریق تلفن‌های همراه و توسعه نرم‌افزارهای مختلف برای گوشی‌های هوشمند، قطعاً تجارت از طریق تلفن همراه به شدت رشد خواهد کرد. پیش‌بینی می‌شود تا پایان سال ۲۰۱۵، تعداد کسانی که به وسیله گوشی‌هایشان

به اینترنت وصل می‌شوند از تعداد کسانی که به وسیله رایانه‌های شخصی‌شان به اینترنت وصل می‌شوند، بیشتر شود.^{۸۸} در برخی از کشورهای تجارت از طریق تلفن همراه به یک پدیده فراگیر تبدیل شده است. به عنوان مثال، امروزه میلیون‌ها جوان ژاپنی از تلفن‌های همراه DoCoMo شرکت این‌تی‌تی استفاده می‌کنند. این جوانان بسیاری از محصولات و خدمات مورد نیازشان را از طریق تلفن‌های همراهشان خریداری می‌کنند. به همین دلیل، در قبض تلفن همراه جوانان ژاپنی، علاوه بر آبوسان و هزینه مکالمه و پیام‌های کوتاه، هزینه تمامی محصولات و خدماتی که خریداری می‌کنند نیز درج می‌شود. جوانان ژاپنی می‌توانند قبض‌هایشان را از طریق کیوسک‌های سون-۱ شرکت این‌تی‌تی پرداخت کنند. در ایالات متحده آمریکا، تجارت از طریق تلفن همراه شایع‌تر از سایر کشورها است و منحصر به چند روش محدود نیست.^{۸۹} خرده‌فروشی‌هایی نظیر آمازون، سی‌وی‌اس و سیرز، خدمات تجارت از طریق تلفن همراه را به شدت گسترش داده‌اند و مشتریان این خرده‌فروشی‌ها می‌توانند مایحتاج‌شان مانند کتاب، دارو و حتی لوازم برقی را از این طریق خریداری کنند. آژانس‌های گردشگری، تجارت از طریق تلفن همراه را برای رزرو هتل و بلیت هواپیما برای تجارتی که دائم در حال سفر هستند، به کار می‌گیرند.^{۹۰} به عنوان مثال، یکی از شعبه‌های نورداستورم توانست با ارسال آخرین اخبار و برنامه‌های ترویجی به صورت پیامک به تلفن همراه مشتریان، فروش خود را ۳۷ درصد افزایش دهد.^{۹۱} تجارت از طریق تلفن همراه در داخل فروشگاه‌ها نیز کاربرد دارد. به عنوان مثال، بسیاری از افراد برای خبر کردن دوستان و اقوام خود از برنامه‌های ترویجی موجود در فروشگاه‌های مختلف، پیام کوتاهی را برای آنها ارسال می‌کنند. در ادامه، تلاش‌های دانشجویان برای بهره‌گیری از تجارت با کمک تلفن همراه برای اجرای هر چه بهتر استراتژی‌های بازاریابی‌اش را مرور می‌کنیم.

دانشکده دانات دانشجویان دانات مردم پرکاری را که هازم محل کارشان هستند، هدف گرفته است. این شرکت، روزانه به بیش از ۲/۷ میلیون نفر در تقریباً ۸۰۰۰ فروشگاه خود در ۳۱ کشور جهان، خدمت می‌کند. از این تعداد فروشگاه حدود ۲۰۰۰ فروشگاه در آمریکا قرار دارند. قابلیت انتقال همچنان مهم‌ترین ویژگی پیشنهاد ارزشی دانشکده دانات است و در شمار تبلیغاتی شرکت هم به خوبی خودنمایی می‌کند. «آمریکایی‌ها با دانشکده به کار می‌افتند. شرکت با علم به این که بسیاری از مشتریان، بعد از ظهرها سران فروشگاه‌های دانشکده می‌آیند تا چیزی بخرند و برای خانواده و دوستان‌شان ببرند فرایند سفارش محصولات را با کمک ابزارهای جدیدی مثل یک وبسایت تعاملی و سفارش از طریق آی‌فون، لذت‌بخش‌تر و راحت‌تر کرده است. به عنوان مثال برنامه مخصوص مرتبط با دانشکده از طریق تلفن همراه به گونه‌ای تنظیم شده است که فرد می‌تواند زمان و شعبه‌ای که می‌خواهد به آن برود را از طریق پیام کوتاه برای دوستانش بفرستد و آنها را به خوردن محصولات دانشکده و گپ زدن در آنجا دعوت کند و حتی سفارش خود را هم به شعبه مورد نظرش ارسال کند. مهمان فرد هم می‌تواند با دیدن فهرست محصولات دانشکده روی گوشی خود، محصولات مورد نظرشان را انتخاب کنند و سفارش دهند تمام سفارشات فرد و مهمانش به صورت یک پیام کوتاه برای عزیزان ارسال می‌شود و وی می‌تواند آن را چاپ می‌کند و با خود به شعبه می‌برد و طبق آن، سفارشات را راس ساعت مقرری دریافت می‌کند. جالب است بدانید که این برنامه، اولین برنامه دانشکده دانات برای استفاده از تلفن همراه نیست بلکه شعبه شرکت در ایالتیلا، قبل از اجرای این برنامه، برنامه تبلیغاتی خاصی را با کمک تلفن‌های همراه توسعه داده و از این طریق، درآمد خود را ۱۰ درصد افزایش داده بود.^{۹۲}

با گسترش فناوری تلفن‌های همراه و به خصوص امکان ردیابی افراد با کمک تلفن همراه، مردم به دو دسته تقسیم شده‌اند. برخی از مردم، بیشتر به مزایای این فناوری نوین، مثل امکان تماس فوری با پلیس (۹۱۱ در آمریکا) و یا با خبر شدن از بچه‌هایی که تا دیر وقت بیرون می‌مانند، توجه می‌کنند. در نقطه مقابل، عده دیگری از مردم، نگران مسائل مربوط به حفظ حریم خصوصی‌شان هستند. به عنوان مثال، اگر مدیری بفهمد که یکی از کارمندانش مشغول درمان بیماری ایندز در یک کلینیک مخصوص بیماران ایندزی است، چه رفتاری با وی خواهد داشت؟ یا اگر زنی بفهمد که همسرش به همراه دوستانش به یک باشگاه شبانه رفته است، چه حسی پیدا می‌کند؟ در جواب این نگرانی‌ها می‌توان گفت که این فناوری نیز مثل هر فناوری جدید دیگری، هم مزایا و هم معایبی را به دنبال دارد اما در نهایت، این فناوری نیز به افزایش امنیت و قانونمداری جوامع بشری می‌انجامد.

خلاصه فصل

۱. اکثر تولیدکنندگان، محصولات‌شان را به صورت مستقیم به مشتریان نهایی نمی‌فروشند. یک یا چند واسطه بازاریابی بین تولیدکننده و مصرف‌کننده حضور دارند. این واسطه‌ها وظایف و نقش‌های مختلفی را بر عهده دارند.
۲. تصمیم‌گیری درباره طراحی و مدیریت شبکه‌های بازاریابی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران ارشد شرکت‌ها است. انتخاب یک شبکه بازاریابی خاص بر سایر اجزای آمیخته بازاریابی شرکت تأثیر می‌گذارد.
۳. شرکت‌ها زمانی که منابع مالی لازم برای فروش مستقیم محصول را در اختیار ندارند، فروش مستقیم محصول امکان‌پذیر نیست یا فروش از طریق شبکه‌های بازاریابی اقتصادی‌تر و به صرفه‌تر است؛ شبکه‌های بازاریابی را طراحی و ایجاد می‌کنند. مهم‌ترین وظایف شبکه‌های بازاریابی عبارتند از: ارائه اطلاعات، فعالیت‌های ترویجی، مذاکره با خریداران، دریافت و ثبت سفارش‌های مشتریان، تأمین منابع مالی لازم، نملک فیزیکی محصول، مدیریت و کنترل پرداخت وجه محصولات خریداری‌شده و انتقال مالکیت محصول از تولیدکننده به خریدار.
۴. تولیدکنندگان برای دسترسی به بازارهای هدف خود، شبکه‌های بازاریابی مختلفی را در اختیار دارند. تولیدکنندگان می‌توانند شبکه‌های فروش مستقیم یا شبکه‌های سطح یک، دو یا سه را انتخاب کنند. برای تصمیم‌گیری و انتخاب یک شبکه، شرکت‌ها باید نیازهای مشتریان خود را تجزیه و تحلیل کنند، هدف‌های شبکه‌های خود را تعیین کنند، انواع اصلی شبکه‌ها را شناسایی و هر یک از آنها را به دقت ارزیابی کنند.
۵. مدیریت اثربخش شبکه‌های بازاریابی نیازمند انتخاب دقیق واسطه‌ها و آموزش و ایجاد انگیزه در آنها است. هدف اصلی مدیریت شبکه‌های بازاریابی، برقراری رابطه بلندمدت با واسطه‌ها و افزایش سود و نفع تمامی اعضای شبکه‌های بازاریابی است.
۶. شبکه‌های بازاریابی به طور مستمر در حال تغییر هستند و گاهی اوقات به طور کلی تغییر می‌کنند. سه روند مهم در مدیریت شبکه‌های بازاریابی عبارتند از: توسعه سیستم‌های بازاریابی عمودی، توسعه سیستم‌های بازاریابی افقی و ظهور سیستم‌های چندشبکه‌ای.
۷. تمامی شبکه‌های بازاریابی به نوعی درگیر تضاد و رقابت هستند. دلایل اصلی بروز تضاد در شبکه‌های بازاریابی عبارتند از: ناسازگاری هدف‌های اعضا، نقش‌ها و وظایف نامشخص و مبهم، درک‌ها و فرض‌های مختلف و وابستگی اعضا به یکدیگر. شرکت‌ها از طریق اتحاد و پی‌گیری هدف‌های بلندمدت و برتر، مبادله کارکنان با سایر اعضا، تشکیل سیستم‌های همکاری چند جانبه، تشکیل انجمن‌های صنفی، پی‌گیری روش‌های دیپلماتیک، میانجیگری و حکمیت و استفاده از راه‌حل‌های قانونی، تضادهای بین اعضای شبکه را مدیریت می‌کنند.
۸. با وجود این که، شرکت‌های تولیدی در انتخاب روش‌های مختلف سازماندهی شبکه‌های بازاریابی‌شان، کاملاً آزاد هستند اما باید محدودیت‌های قانونی و اخلاقی را نیز مد نظر قرار دهند. مهم‌ترین محدودیت‌های قانونی و اخلاقی عبارتند از: واسطه انحصاری، حوزه انحصاری، قرارداد در مورد کل محصول و حقوق واسطه‌ها.
۹. با افزایش تعداد شرکت‌های آجری-الکترونیکی، اهمیت تجارت الکترونیک، روز به روز افزایش می‌یابد. در این میان، مدیران این قبیل شرکت‌ها باید تفاوت‌های موجود میان شبکه‌های بازاریابی الکترونیکی و اینترنتی و شبکه‌های بازاریابی سنتی را به خوبی درک کنند و همکاری و تعامل میان این شبکه‌ها را به حداکثر ممکن برسانند.
۱۰. ظهور فناوری‌های بازاریابی از طریق تلفن همراه و دستگاه‌های دستیار شخصی دیجیتال، فصل نوینی در تجارت الکترونیک، ایجاد کرده است.

بحث‌های کاربردی

ملاحظه بازاریابی

آیا محل فروش محصول یا خدمت، اهمیت دارد؟

برخی از بازاریاب‌ها فکر می‌کنند که تصویری که مشتریان هدف از یک شبکه بازاریابی خاص دارند (شبکه‌ای که محصولات و خدمات‌شان را در آن به فروش می‌رسانند)، به هیچ وجه اهمیت ندارد. این دسته از بازاریاب‌ها معتقدند که تنها چیزی که اهمیت دارد این است که مشتریان هدف، به محل مورد نظر مراجعه کنند و محصول یا خدمت را بخرند و محصول یا خدمت نیز در بهترین جای ممکن در آن محل، به نمایش گذاشته یا تبلیغ شود. در نقطه مقابل، بازاریاب‌هایی قرار دارند که معتقدند، تصویر ذهنی شبکه‌ای که محصول یا خدمت در آن به فروش می‌رسد، بسیار حائز اهمیت است. این دسته از بازاریاب‌ها بر این عقیده‌اند که تصویر ذهنی شبکه‌های بازاریابی مورد استفاده باید با تصویر ذهنی محصول یا خدمت مورد نظر، همخوانی داشته باشد.

موقع‌تان را مشخص کنید: تصویر ذهنی شبکه‌های بازاریابی، هیچ تاثیری روی تصویر ذهنی محصول یا خدمتی که می‌فروشند، ندارد یا این که، خیر، تصویر ذهنی شبکه‌های بازاریابی باید با تصویر ذهنی محصول یا خدمتی که می‌فروشند، همخوانی داشته باشد.

مباحثه بازاریابی

یکپارچه کردن شبکه‌های بازاریابی

خرده‌فروشی‌های مورد علاقه‌تان را در نظر بگیرید. این خرده‌فروشی‌ها، شبکه‌های عرضه مختلف‌شان را چگونه با یکدیگر یکپارچه می‌کنند؟ آیا شما از شبکه‌های عرضه مختلف آنها استفاده می‌کنید؟ چرا؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< آمازون

وبسایت amazon.com در جولای ۱۹۹۵ توسط جف. بزوس و با هدف تبدیل شدن به بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی دنیا تأسیس شد. آمازون در حقیقت یک کتاب‌فروشی مجازی است که مالک فیزیکی هیچ کتابی نیست. آمازون، صنعت خرده‌فروشی را به کلی دگرگون کرده است. هر چند که بعضی از منتقدان، آینده چندان درخشانی را برای آمازون پیش‌بینی نمی‌کنند، اما بزوس معتقد است که آمازون، پیش‌تاز الگویی از

تجارت الکترونیک است که همگان را به مطالعه موقعیت‌هایش و الگوبرداری از روش‌های کاری‌اش تشویق می‌کند.



استراتژی اصلی آمازون «طراحی و ایجاد کتاب‌فروشی شخصی مجازی برای هر مشتری با کمک اطلاعات و انتخاب‌های بیشتر» است به نحوی که شخص در هیچ کتاب‌فروشی واقعی با این همه پیشنهاد و انتخاب مواجه نمی‌شود. مشتریان آمازون می‌توانند کتابی که می‌خواهند بخوانند را مرور کنند، به آن کتاب نمره بدهند (روی مقایس ستاره‌ای شکلی که از پنج ستاره تشکیل شده است)، نظرات سایر خریداران را مطالعه کنند، به آن نظرات نمره بدهند و مربوط یا غیرمربوط بودن نظرات قبلی را مشخص کنند. آمازون با تجزیه و تحلیل متواقی خرید تک تک مشتریان، کتاب‌هایی را به آنها پیشنهاد می‌کند که ممکن است مشتریان، آن کتاب‌ها را بیسندند و خریداری کنند. مشتریان این وب‌سایت می‌توانند با مراجعه به بخش «جستجو محتویات کتاب» خلاصه، فهرست مطالب، پیش‌نویس‌ها و پیشگفتار بیش از ۶۲۰,۰۰۰ عنوان کتاب موجود در پایگاه داده آمازون را مطالعه کنند. جالب است بدانید که حتی کتاب‌فروشی‌های بسیار بزرگ پارک‌اند نایل هم حتی یک سوم این تعداد کتاب را عرضه نمی‌کنند. علاوه بر این، خدمت خرید کتاب با یک کلیک، به مشتریان آمازون اجازه می‌دهد که کتاب مورد نظرشان را خیلی سریع، انتخاب و خریداری کنند. در طول سال‌های اخیر، آمازون، سبد محصولاتی که عرضه می‌کند را گسترش داده و محصولات متنوع دیگری مثل فیلم‌های سینمایی، موسیقی، نرم‌افزارهای رایانه‌ای، بازی‌های ویدیویی، لوازم الکترونیکی، زیورآلات، مبلمان، غذاهای آماده، اسباب‌بازی و اقلام دیگری را نیز عرضه می‌کند. علاوه بر این، آمازون وب‌سایت‌های مستقلی را در کشورهای کانادا، انگلیس، آلمان، اتریش، فرانسه، چین و ژاپن راه‌اندازی کرده است. آمازون، گسترش سبد محصولاتی را با ارائه خدمتی جدید در سال ۲۰۰۷، ادامه داد. با کمک این خدمت جدید، مشتریان آمازون می‌توانند فیلم‌های سینمایی و برنامه‌های تلویزیونی مورد علاقه‌شان را به صورت اینترنتی کرایه یا خریداری کنند. سال بعد از آن، آمازون خدمت دیگری را معرفی کرد: دریافت موسیقی‌های MP3. این خدمت به عنوان رقیب اصلی خدمت آی‌تیونز اپل محسوب و در آن، تقریباً آثار اکثر استودیوهای معروف موسیقی عرضه می‌شود. اما معروف‌ترین و موفق‌ترین خدمت جدید آمازون، خدمتی به نام «کیندل» (Kindle) به معنای جرقه زدن یک ایده در ذهن) می‌باشد. کیندل در حقیقت یک دستگاه الکترونیکی مخصوص دریافت و مطالعه کتاب‌ها، مجلات، روزنامه‌ها و دست‌نوشته‌های الکترونیکی است و طرز استفاده آن می‌تواند صدها صحنه را در چند ثانیه دریافت و مطالعه کند. این دستگاه که به باریکی یک روزنامه و به سبکی یک کتاب کاغذی است، در سال ۲۰۰۹ به پرفروش‌ترین محصول آمازون تبدیل شد.

آمازون برای خلبه بر مشکلات فرایند تحویل محصولات خریداری شده، شبکه تحویل سریع و ارزانی را راه‌اندازی کرده است. مشتریان آمازون با پرداخت سالانه ۷۹ دلار عضو این شبکه می‌شوند. آمازون، محصولات خریداری شده از سوی اعضای این شبکه را به رایگان برای آنها ارسال می‌کند. با این که ارائه خدماتی مثل تحویل رایگان یا کاهش قابل ملاحظه قیمت محصولات، چندان به مذاق سهامداران شرکت خوش نمی‌آید اما بزوس معتقد است که این کارها، رضایت، وفاداری و مراجعه مجدد مشتریان را به دنبال دارد. آمازون با گسترش فعالیت‌های خود به یک «بازار الکترونیکی» تبدیل شده است به نحوی که هر تولیدکننده می‌تواند محصولاتی را در این وب‌سایت به فروش برساند. علاوه بر این، آمازون، وب‌سایت‌های شرکت‌های دیگری نظیر تارگت، تایمکس و مارکس آند اسپنسر و همچنین لیگ حرفه‌ای بسکتبال (NBA) را مدیریت می‌کند. آمازون همچنین با وب‌سایت‌های مختلفی قرارداد همکاری منعقد کرده است. طبق این قراردادها، وب‌سایت‌های دیگر، مشتری را برای خرید محصول یا خدمت مورد نظر خود به آمازون معرفی می‌کنند. جالب است بدانید که بیش از ۲۰٪ درآمد آمازون از طریق این وب‌سایت‌ها که به «شرکاء» شهرت دارند، به دست می‌آید. شرکاء در حقیقت میلیون‌ها وب‌سایتی هستند که در قبال هدایت مشتریان به سمت آمازون، مبلغی را به عنوان حق دلالتی از آمازون دریافت می‌کنند. شرکاء، مشتریان را به روش‌های مختلفی به سمت آمازون هدایت می‌کنند. دو روش اصلی مورد استفاده شرکاء عبارتند از: به نمایش گذاشتن آدرس آمازون برای خرید محصول یا خدمت مورد نظر مشتری و به نمایش گذاشتن جعبه ابزار آمازون (جعبه ابزار آمازون در حقیقت نرم‌افزار جمع و جور است که خدمات و محصولات مختلف آمازون را به فرد نشان می‌دهد).

آمازون به تازگی خدمت جدیدی به نام استور (eStore) را توسعه داده است. این خدمت، به شرکاء کمک می‌کند تا فروشگاه‌های الکترونیکی و وابسته به آمازون را درون وب‌سایت خود راه‌اندازی کنند. جالب اینجاست که استفاده از این خدمت، بسیار راحت است و راه‌اندازی آن نیازی به دانش گسترده برنامه‌نویسی ندارد. آمازون برای گسترش کسب و کار شرکای خود، راه‌های مختلفی را در پیش گرفته است: افزودن امکانات مختلف به فروشگاه‌های الکترونیکی شرکاء، حمایت نرم‌افزاری از فروشگاه‌های الکترونیکی شرکاء، ایجاد دسترسی شرکاء به کاتالوگ‌های الکترونیکی شرکت و از همه مهم‌تر، مدیریت پرداخت‌های الکترونیکی شرکاء و تضمین امنیت آنها در فضای اینترنت. علاوه بر این، آمازون «محصولات خریداری شده از فروشگاه‌های الکترونیکی شرکاء را آماده، بسته‌بندی و ارسال می‌کند. این خدمات، راه‌اندازی فروشگاه‌های الکترونیکی وابسته به آمازون را به فعالیتی کم‌خطر و بدون هزینه تبدیل کرده است.

یکی از دلایل اصلی موفقیت وب‌سایت‌های مختلف آمازون در کشورهای گوناگون، سرمایه‌گذاری هنگفت این شرکت در توسعه فناوری‌های خرید و فروش اینترنتی برای ارائه خدمات خرید اینترنتی سریع‌تر، راحت‌تر و شخصی‌تر است. به عنوان مثال، آمازون در سال ۲۰۰۲، پایگاه داده خود را در اختیار بیش از ۶۵,۰۰۰ برنامه‌نویس و شرکت نرم‌افزاری قرار داد. در قبال ارائه این

پایگاه داده، آمازون از این برنامه نویسی ها و شرکت های نرم افزاری خواست که وبسایت های پولساز دیگری را راه اندازی کنند. سرعت و راحتی مراحل خرید از آمازون را افزایش دهند و خدمات خلاقانه ای را به بیش از ۸۰۰,۰۰۰ مشتری ثابت آمازون، ارائه کنند. به عنوان مثال، یکی از این خدمات خلاقانه، خدمت اسکات پل نام دارد. این خدمت، گروشی تلفن همراه مشتریان آمازون را به یک دستگاه پارکدخوان تبدیل می کند.

اما حرکت بعدی آمازون چیست؟ آمازون به طور رسمی اعلام کرده است که حرکت بعدی شرکت، فراهم کردن امکان دریافت الکترونیکی موسیقی، فیلم و کتاب است. همانگونه که جف بزوس در نامه خود به سهامداران شرکت در سال ۱۹۹۷، اعلام کرد، و آن را در گزارش سالانه شرکت در سال ۲۰۰۵، مجدداً منتشر کرد: «آمازون، برای یک آینده پایدار، تأسیس شده است». امروزه، سالانه بیش از ۶۰۰ میلیون نفر از آمازون بازدید می کنند. این آمار، آمازون را به یکی از بزرگترین وبسایت های بین المللی تبدیل کرده است.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، چرا در حالی که بسیاری از وبسایت های تجارت الکترونیکی شکست می خورند، آمازون چنین موفقیت هایی را به دست می آورد؟
۲. به نظر شما، آیا کیندل می تواند صنعت کتابخوانی را دگرگون کند؟ چرا؟
۳. به نظر شما، چه آینده ای در انتظار آمازون است؟ آیا گسترش تجارت الکترونیک، راه رشد این شرکت را هموار می کند؟ آمازون در چه زمینه های دیگری به جز تجارت الکترونیکی می تواند وارد شود؟

منابع: "Click to Triumph," *Fortune*, August 16, 2006, pp. 77-96; Robert D. Hut, "Jeff Bezos' Risky Bet," *BusinessWeek*, November 13, 2006; Erick Schonfeld, "The Amazon Overview," *Business 2.0*, April 2005, pp. 38-46; Elizabeth Wein, "Win's Secret," *Entrepreneur*, February 2004, pp. 7-11; Robert D. Hut, "The Wound of Web Reliance," *BusinessWeek*, December 20, 2004, p. 10; Chris Taylor, "Amazon's Library," *Time*, November 17, 2003, p. 66; Deborah Solomon, "Questions for Jeffery P. Bezos," *New York Times*, December 2, 2003; Patrick Sims, "Amazon.com: What Jeff Bezos Keeps Leading Me Crazy," *Forbes*, Daily Business, December 11, 2004; Amazon.com, *Amazon.com 2004 Annual Report*.

شگفتی های بازاریابی

<< کاستکو



چشم انداز کاستکو عبارت است از: ارائه مستمر محصولات و خدمات با کیفیت به اعضا با پایین ترین قیمت ممکن. این شرکت بیش از ۶۰ میلیون عضو (دارنده کارت های عضویت کاستکو) و حدود ۷۱ میلیارد دلار درآمد فروش سالانه دارد. امروزه کاستکو، بزرگترین خرده فروشی ارزان فروش در آمریکا، سومین خرده فروشی زنجیره ای بزرگ در

آمریکا و نهمین خرده فروشی زنجیره ای بزرگ در سراسر جهان

است. موفقیت کاستکو ریشه در تلاش های چندین ساله این شرکت در جلب رضایت مشتریان

از طریق ارائه محصولات با کیفیت با پایین ترین قیمت و اجرای مداوم استراتژی های کاهش هزینه ها دارد.

استراتژی کاری کاستکو بر اساس عرضه طیف وسیعی از نام های تجاری مختلف با کمترین قیمت ممکن، بنا شده است. اما بر خلاف فروشگاه های زنجیره ای معمولی که حدود ۴۰,۰۰۰ یا فروشگاه های وال-مارت که حدود ۱۵۰,۰۰۰ نوع محصول مختلف را به فروش می رسانند، کاستکو فقط ۴,۰۰۰ نوع محصول پر فروش را عرضه می کند. اتنا از این استراتژی، پیام های مثبتی را برای شرکت به دنبال داشته است: فروش زیاد، تخلیه سریع انبارها، قیمت های بسیار پایین و مدیریت بهتر سبد محصولات.

کاستکو، محصولات مورد نیاز را به طور مستقیم از تولید کنندگان خریداری می کند. محصولات خریداری شده نیز به صورت مستقیم به انبارهای مرکزی کاستکو تحویل و از آنجا و طی ۲۴ ساعت به انبارهای فروشگاه های کاستکو منتقل می شوند.

این روش کاری، فرایند خرید و تحویل محصولات را ساده‌تر و کوتاه‌تر کرده است زیرا در این روش کاری، واسطه‌ها و توزیع کنندگان میان کاستکو و تولید کنندگان حذف شده‌اند؛ هزینه‌های ناشی از انبار و حمل و نقل محصول توسط واسطه‌ها، حذف شده است؛ و زمان مورد نیاز برای تحویل محصول به واسطه‌ها و از واسطه‌ها به کاستکو نیز حذف شده است. نکته جالب اینجا است که شعبه‌های کاستکو معمولاً انبارهای کوچکی دارند زیرا به محض ورود بار به انبار، بسته‌بندی‌ها باز، محصولات خیلی سریع به داخل فروشگاه منتقل و روی قفسه‌ها چیده می‌شوند.

در طول سال‌های اخیر، کاستکو، سبد محصولاتش را از محصولات ساده و بسته‌بندی شده‌ای مثل غلات مخصوص صبحانه و محصولات سلولوزی به محصولات پیچیده‌تری مثل گل‌های طبیعی و مواد غذایی گرم و تازه، گسترش داده است. این گسترش، روش مدیریت محصولات در کاستکو را پیچیده‌تر و پشرفته‌تر کرده است. امروزه، کاستکو، محصولات متنوعی مثل لبنیات، نان و شیرینی، غذاهای دریایی، الپه، کتاب، نرم‌افزار، لوازم منزل، لوازم الکترونیکی، جواهرآلات، قطعات یدکی و لاستیک خودرو، آثار هنری، مشروبات الکلی، محصولات آرایشی بهداشتی و مبلمان منزل را عرضه می‌کند. علاوه بر فروش محصولات، کاستکو، بخش‌های خدماتی مختلفی مثل داروخانه، بینایی‌سنجی، عکاسی و چاپ عکس، تهیه و سرو غذا و حتی پست پزین دارد. نام تجاری اختصاصی شرکت (کرکنند سیگنچر) در مقایسه با نام‌های تجاری مشابه، محصولات با کیفیت‌تر ولی ارزان‌تری را عرضه می‌کند. کرکنند سیگنچر محصولات متنوعی دارد از دستمال کاغذی گرفته تا قهوه و لوازم آرایشی.

از ۴,۰۰۰ نوع محصولی که کاستکو عرضه می‌کند، ۳,۰۰۰ نوع جزء کالاهای اساسی هستند و همیشه در کاستکو عرضه می‌شوند و ۱,۰۰۰ نوع محصول دیگر نیز جزء «گنجینه کاستکو» محسوب و به صورت دوره‌ای عرضه می‌شوند. محصولات «گنجینه کاستکو»، محصولاتی هستند که به صورت موقت عرضه می‌شوند و گاهی اوقات محصولات بسیار هیجان‌انگیز اما با قیمت بسیار مناسبی مثل کیف‌های کوچک، ظرف‌های کریستال و ترغورد و جواهرآلات بسیار لوکس در آنها یافت می‌شوند. مدیران کاستکو معتقدند که محصولات «گنجینه کاستکو»، هم خرید از فروشگاه‌های کاستکو را هیجان‌انگیز می‌کنند، هم وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهند و هم خریداران حساس به قیمت را تشویق می‌کنند که به طور مداوم به فروشگاه‌های کاستکو سر بزنند.

استراتژی قیمت گذاری کاستکو، یک استراتژی کاملاً شفاف است؛ کاستکو، حاشیه سود محصولات سایر تولید کنندگان را ۱۴ درصد و حاشیه سود محصولات اختصاصی خود را ۱۵ درصد در نظر می‌گیرد (در حالی که سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیگر، حاشیه سود متغیری دارند و حاشیه سود محصولات مختلف را از ۲۵ تا ۵۰ درصد در نظر می‌گیرند). در این میان، اگر قیمت یک محصول به شدت افزایش باید و کاستکو نتواند سیاست خود را در خصوص آن محصول ادامه دهد، از خرید مجدد آن صرف نظر می‌کند. جیم سیگنال، مدیرعامل کاستکو، در تشریح استراتژی قیمت گذاری شرکت می‌گوید: «هنر، فروشان متنی می‌گویند من این جنس را مثلاً ۱۰ دلار می‌فروشم. من همیشه در مواجهه با این شرایط می‌گویم چرا؟ به جای ۱۰ دلار، ۱۰/۵ یا ۱۱ دلار نمی‌فروشی؟ اما ما می‌گوییم، اگر قیمت این جنس ۹ دلار است، منظور می‌توانیم آن را مثلاً ۸ دلار بفروشیم».

روش‌های کاهش هزینه در کاستکو در تمامی ۵۶۰ فروشگاه بزرگ این شرکت در سراسر جهان اجرا می‌شوند. فروشگاه‌های کاستکو با مساحتی بالغ بر ۱۳,۰۰۰ مترمربع، به گونه‌ای طراحی شده‌اند که حمل و نقل و چین محصولات در آنها به بهترین نحو ممکن انجام می‌شود؛ چیدمان قفسه‌ها و محصولات به گونه‌ای است که فروش فروشگاه را حداکثر می‌کند و از هبه مهم‌تر، کنترل اقلام موجود در فروشگاه به گونه‌ای است که کنترل موجودی انبار را بسیار راحت می‌کند. دکوراسیون فروشگاه‌ها نیز بسیار ساده است؛ کف‌های بتونی، تابلوهای راهنمایی ساده و استفاده از پالت‌های چوبی و آهنی ساده به جای قفسه‌های مدرن و گران. پنجره‌های سقفی و سیستم روشنایی فروشگاه‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که هزینه برق مصرفی را به حداقل ممکن می‌رسانند. علاوه بر این، کاستکو بر خلاف سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای از دادن کیسه‌های مخصوص و با آرم فروشگاه به مشتریان برای بسته‌بندی محصولات خریداری شده خودداری می‌کند و مشتریان یا باید با خود کیسه بیاورند یا از کارتن‌های خالی موجود در فروشگاه استفاده کنند. کاستکو به استثنای ارسال کارت‌های عضویت برای مشتریان جدید و کوپن‌های تخفیف برای مشتریان وفادار خود، برنامه بازاریابی یا تبلیغاتی دیگری انجام نمی‌دهد.

تنها جایی که کاستکو در آن از برنامه‌های کاهش هزینه استفاده نمی‌کند، بحث کارکنان است. میانگین حقوق کارکنان کاستکو از میانگین حقوق کارکنان سایر فروشگاه‌ها بیشتر است و تمام کارمندان مشمول بیمه‌های درمانی با دو برابر پوشش بیمه‌های درمانی کارکنان فروشگاه‌های دیگری مثل وال-مارت و تارگت هستند. در نتیجه، نرخ خروج و استعفاء در کاستکو بسیار پایین است. این امر بدین معناست که توانایی استراتژیک کاستکو در جلب وفاداری مشتریان و ارائه تخفیف‌های خوب به آنها، ناشی از مدل کسب و کار بسیار کارآمد شرکت است نه ناشی از تحمیل فشارهای اقتصادی به کارکنان.

مشتریان کاستکو نه تنها مشتریان وفاداری هستند بلکه مشتریان ثروتمندی نیز می‌باشند. میانگین حقوق سالانه مشتریان کاستکو، ۷۴,۰۰۰ دلار است و حقوق ۳۱ درصد آنها بالای ۱۰۰,۰۰۰ دلار در سال است. بیشتر مشتریان کاستکو، خانه‌هایی با انباری‌های بزرگ دارند و در نتیجه می‌توانند مقدار زیادی محصول را در آنها انبار کنند. عضویت در کاستکو با پرداخت سالی ۵۰

دلار آغاز می‌شود و تا سطح «عالی» ادامه می‌یابد. نکته جالب دیگر این است که خرید از کاستکو فقط با کارت‌های بانکی، پول نقد، چک پول و کارت‌های اعتباری شرکت آمریکا، اکسپرس امکان‌پذیر است و شرکت، کارت‌های اعتباری سایر شرکت‌ها را قبول نمی‌کند. در حالی که شرط خرید از فروشگاه‌های کاستکو، عضویت در باشگاه مشتریان است اما خرید اینترنتی از آن برای عموم آزاد است. در سال ۲۰۰۸، بیش از ۵۸ میلیون نفر از وبسایت costco.com بازدید کردند. جالب است بدانید که افرادی که عضو باشگاه مشتریان کاستکو هستند، برای خرید از این وبسایت باید ۵٪ حق سرویس پرداخت کنند.

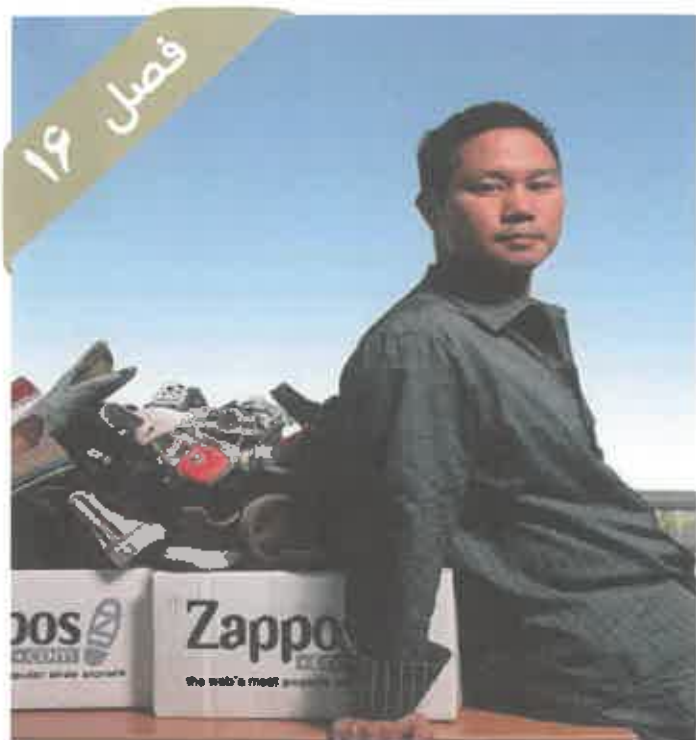
موفقیت کاستکو ریشه در تمرکز این شرکت بر یک سری استراتژی‌های خاص دارد: عرضه تعداد محدودی محصول، اجرای برنامه‌های مختلف برای کاهش هر چه بیشتر هزینه‌ها، تمرکز بر خرید عمده محصولات از تولیدکنندگان، پرداخت خوب به کارکنان، الزام مشتریان به عضویت در باشگاه مشتریان شرکت و هدف‌گیری مشتریان ثروتمند و دست و دلباز. این استراتژی‌ها، موفقیت‌های چشمگیری را برای شرکت به ارمغان آوردند: کسب رتبه ۷۴ام در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر و رتبه ۲۲ام در فهرست شرکت‌های همین‌شده مجله فورچون. علاوه بر این، کاستکو تنها شرکتی است که فروش خود را ظرف شش سال از صفر به ۳ میلیارد دلار رساند.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما ویژگی مشخصه کاستکو در مدیریت فروشگاه‌هایش چیست؟ سایر خرده‌فروشی‌ها چه عواملی را می‌توانند از کاستکو کپی‌برداری کنند؟
۲. به نظر شما کاستکو چگونه می‌تواند فرایندهایش را بهبود دهد؟ آیا باید تنوع محصولاتش را افزایش دهد یا برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی بیشتری را طراحی و اجرا کند؟ چرا؟

منابع: Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive," *Fortune*, October 23, 2006; Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Walmart," *New York Times*, July 17, 2008; Costco, *Costco.com 2009 Annual Report*.

مدیریت خرده‌فروشی‌ها، عمده‌فروشی‌ها و تدارکات



تونی هسیه، مؤسس شرکت زاپوس که در زمینه خرده‌فروشی اینترنتی کفش و زیورآلات فعال است، معتقد است که فرهنگ مشتری‌مداری باید در مرکز برنامه‌های شرکت قرار گیرد.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. چه سازمان‌هایی در بخش‌های خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و تدارکات فعالیت می‌کنند؟
۲. این سازمان‌ها چه تصمیم‌های بازاریابی را اتخاذ می‌کنند؟
۳. روندهای اصلی در بازاریابی این سازمان‌ها کدام‌اند؟
۴. چه آینده‌ای در انتظار نام‌های تجاری اختصاصی خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌ها است؟

در فصل قبل، واسطه‌های بازاریابی از دیدگاه تولیدکننده‌ای که می‌خواهد شبکه بازاریابی خاصی را طراحی و مدیریت کند، بررسی شدند. در این فصل، درباره الزامات و استراتژی‌های بازاریابی خاص واسطه‌های اصلی بازاریابی (خرده‌فروش‌ها، عمده‌فروش‌ها و سازمان‌های تدارکاتی) صحبت می‌کنیم. واسطه‌های بازاریابی نیز، همانند سایر شرکت‌ها، می‌توانند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب بازاریابی به سودهای سرشاری دست یابند.

زایوس، خرده‌فروشی اینترنتی کفش و زیورآلات، در سال ۱۹۹۹ توسط تونی سپیه و با هدف ارائه خدمات عالی به مشتریان و تغییر تجربه خرید اینترنتی، تأسیس شد. زایوس توانسته با ارائه خدماتی نظیر تحویل رایگان، خدمات ۲۴ ساعته و ۷ روز در هفته و ارائه حدود ۲۰۰,۰۰۰ مدل کفش از حدود ۱,۲۰۰ تولیدکننده مشتریان بسیار وفاداری را برای خود دست و پا کند به گونه‌ای که دو سوم خریدهای روزانه از زایوس، توسط مشتریان قبلی انجام می‌شود. برخلاف بسیاری از شرکت‌ها، زایوس خدمات مشتریان و مرکز تماس خود را برون‌سپاری نکرده است زیرا سپیه معتقد است که موفقیت شرکتش وابسته به موفقیت مرکز خدمات مشتریان آن است. در حقیقت، زایوس کارمندان بخش مرکز خدمات خود را به گونه‌ای تربیت کرده است که می‌توانند تمامی مشکلات مشتریان را حل و فصل کنند. به عنوان مثال، اگر مشتری‌ای با شرکت تماس بگیرد و از این که پوتین‌هایش فقط بعد از یک سال سوراخ شده‌اند شکایت کند کارمند مرکز خدمات می‌تواند برای جلب رضایت مشتری یک جفت پوتین نو را برای وی ارسال کند حتی اگر سیاست کاری شرکت مبتنی بر تمویض کفش‌های پوشیده نشده باشد. یکی دیگر از نکات جالب فرهنگ سازمانی زایوس این است که هر کارمندی می‌تواند پیامی را برای چاپ در مکتب



فرهنگ زایوس ارسال کند این پیام‌ها می‌تواند راجع به کار در زایوس و موفقیت واحدها و کارمندان آن در ارائه خدمات مختلف به مشتریان باشد. به همین دلیل است که بیش از نیمی از وقت مصاحبه با کارمندان جدید پیرامون شخصیت آنها و میزان تطابق آنها با فرهنگ کاری زایوس سپری می‌شود. با این که زایوس که در سال ۲۰۰۹ به قیمت ۸۵۰ میلیون دلار به آمازون فروخته شد اما هنوز هم به طور مستقل کار می‌کند و از آن سال به بعد فروش اینترنتی محصولات دیگری مثل لباس، کیف و زیورآلات را هم شروع کرده است. موفقیت‌های زایوس و فرهنگ کاری آن به قدری جذاب است که مدیران و بازاریاب‌های متعددی حاضرند برای شرکت در سمینارهای یک روزه آشنایی با رمز و راز زایوس ۳,۰۰۰ دلار بپردازند.^۱

با وجود این که خرده‌فروش‌هایی مثل زایوس، ایچ آند ایم سوئدی، مانگو اسپانیایی و تاپ‌شاپ انگلیسی با سرعت در حال رشد و کسب سود هستند خرده‌فروش‌هایی مثل گپ، هوم دیپو یا کی‌مارت در آمریکا با مشکل مواجه شده‌اند. خرده‌فروش‌ها و واسطه‌های بازاریابی موفق به طور گسترده‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و ابزارهای بازاریابی پیچیده استفاده می‌کنند. این قبیل واسطه‌ها به جای تمرکز بر نرخ بازگشت سرمایه برای ارزیابی عملکرد خود، عملکردشان را بر اساس حاشیه سود محصولات فروش رفته ارزیابی می‌کنند. واسطه‌های موفق، بازارهایشان را به طور دقیق بخش‌بندی می‌کنند، استراتژی‌های انتخاب بازار هدف و موضع‌یابی خود را بهبود می‌بخشند و به طور گسترده‌ای از استراتژی‌های توسعه و تنوع بازر استفاده می‌کنند. در این فصل، درباره استراتژی‌های بازاریابی مناسب خرده‌فروش‌ها، عمده‌فروش‌ها و شرکت‌های تدارکاتی بحث می‌کنیم.

خرده‌فروشی

خرده‌فروشی عبارت است از تمامی فعالیت‌های لازم برای فروش مستقیم محصول به مشتریان نهایی برای استفاده‌های شخصی و غیرتجاری. **خرده‌فروش** یا **فروشگاه خرده‌فروشی**، واحدی تجاری است که بخش اعظمی از درآمد آن از محل خرده‌فروشی حاصل می‌شود.

هر سازمانی که محصول یا خدمتی را به مشتری نهایی می‌فروشد، خواه تولیدکننده، خرده‌فروش یا عمده‌فروش باشد، در حقیقت خرده‌فروشی می‌کند. در بحث خرده‌فروشی، **چگونگی** فروش محصول (فروش شخصی، فروش پستی، فروش تلفنی، فروش از طریق دستگاه‌های خودکار، یا فروش اینترنتی) و **محل** فروش محصول (در یک مغازه، در خیابان یا در منزل مصرف‌کننده) تأثیری بر ماهیت خرده‌فروشی ندارند.

بعد از آشنایی با انواع خرده‌فروشی‌ها و محیط جدید خرده‌فروشی، تصمیمات بازاریابی‌ای را که خرده‌فروشی‌ها اتخاذ می‌کنند، مرور می‌کنیم. پیش از ورود به بحث، چهار خرده‌فروشی جدیدی را که در سال‌های اخیر به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند، با هم مرور می‌کنیم.

خرده‌فروشی‌های خلاقانه



رستوران‌های **پیرا برت**، دوسنداران غذاهای گرم و خانگی را هدف گرفته است.

پیرا برت، رستوران‌های زنجیره‌ای پیرا برت یا اودیش بیش از ۲٫۶ میلیارد دلار، مشتریانی را که عاشق طعم‌های خانگی و واقعی غذا هستند، هدف گرفته است. این رستوران‌ها، غذاهای گرم و بسیار خوشمزه‌ای به همراه نان‌های گرم و بسیار متنوعی را عرضه می‌کنند و قیمت‌های نه چندان بالایی را هم از مشتریان‌شان می‌گیرند، قیمت‌هایی که بعضی از مشتریان حاضرند بیشتر از آن را هم بپردازند. ظاهر و چیدمان بسیار عالی و شیک این رستوران‌ها، مشتریان را تشویق می‌کند که بیشتر در رستوران بمانند و غذاهای بیشتری را سفارش دهند. این رستوران‌ها خود را به عنوان محلی برای خوردن یک وعده غذای خوشمزه به همراه خانواده، موضوعیایی کرده‌اند. این رستوران‌ها تصویر ذهنی‌ای از خوردن غذاهای تازه با طعم خانگی در محیطی راحت و خودمانی و با قیمت‌هایی مناسب را برای خود خلق کرده‌اند.

گیم‌استاپ، گیم‌استاپ که در زمینه فروش بازی‌های ویدیویی و رایانه‌ای فعال است، بیش از ۶,۰۰۰ فروشگاه در مراکز خرید و فروشگاه‌های بزرگ در سراسر آمریکا دارد. این تعداد فروشگاه خرید بازی‌های ویدیویی و رایانه‌ای را بسیار آسان کرده است. کارمندان گیم‌استاپ همگی خودشان عاشق بازی‌های ویدیویی و رایانه‌ای و گپ زدن پیرامون آخرین بازی‌ها با مشتریان هستند. یکی از روش‌های کاری گیم‌استاپ، تمویض بازی‌های قدیمی با بازی‌های جدید است.

لاپری لیکوئیدیتورز، این شرکت، خرده‌چوب و ضایعات چوبی کارگاه‌ها و کارخانه‌های چوب‌بری و نجاری را به طور مستقیم و با قیمتی بسیار ارزان خریداری و به بیش از ۲۵۰ نوع کفپوش چوبی ارزان تبدیل می‌کند (جالب است بدانید که فروشگاه‌های بزرگی مثل فوژ و هوم دیو هم تقریباً همین تعداد کفپوش چوبی دارند). لاپری لیکوئیدیتورز توانسته با حذف واسطه‌ها و مکانی‌های فروشگاه‌ها در محل‌های ارزان، هزینه‌ها و در نتیجه، قیمت‌های خود را به شدت کاهش دهد. علاوه بر این، شرکت، مشتریانش را به خوبی می‌شناسد. به طور مثال، فروشندگان شرکت به خوبی می‌دانند که مشتری‌ای که نمونه محصول می‌خواهد، به احتمال ۳۰ درصد، در یک ماه آینده به شرکت مراجعه و خرید می‌کند. یا فروشندگان به خوبی می‌دانند که اکثر مشتریان ابتدا کفپوش یکی از اتاق‌هایشان را تمویض می‌کنند، نه کفپوش همه خانه‌شان را.

نت-آ-پورتو، شرکت نت-آ-پورتو که دفتر مرکزی‌اش در لندن قرار دارد، یک خرده‌فروشی اینترنتی در زمینه عرصة آلبه و زیورآلات بسیار لوکس است. وبسایت این شرکت به صورت ترکیبی از یک مجله مد و یک یوتیک بسیار شیک، طراحی شده است. این وبسایت که مشتریان بسیار وفاداری دارد، بیش از ۳۰۰ نام تجاری معتبر در زمینه مد مثل جیمي چو، الکساندر مک کوئین، استلا مکرتی، خرده‌فروشی

انواع خرده‌فروشی‌ها

مشتریان امروزی می‌توانند محصولات و خدمات مورد نیاز خود را از خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌های خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی و سازمان‌های خرده‌فروشی تهیه کنند.

خرده‌فروشی‌های فروشگاهی بدون شک مشهورترین نوع خرده‌فروشی‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ هستند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای تاکاشیمایا و میتسوکوشی در ژاپن، سالانه میلیون‌ها مشتری را جذب می‌کنند. این دو فروشگاه محصولات و خدمات بسیار متنوعی را عرضه می‌کنند: آثار هنری، غذاهای آماده، کلاس‌های آشپزی، باشگاه‌های بدنسازی و مهدکودک. انواع مهم خرده‌فروشی‌های فروشگاهی در جدول ۱۶-۱ توصیف شده‌اند.

مدل چرخه خرده‌فروشی دلایل ظهور خرده‌فروشی‌های جدید و متنوع را توضیح می‌دهد. به عنوان مثال، طبق این مدل، خواروبار فروشی‌ها با افزایش خدمات و قیمت‌های خود سعی می‌کنند هزینه‌های ارائه خدمات و محصولات متنوع را پوشش دهند. افزایش قیمت محصولات و خدمات خواروبار فروشی‌ها، فرصت بسیار مناسبی را برای ظهور فروشگاه‌های ارزان قیمت ایجاد می‌کند. این فروشگاه‌های جدید، با ارائه خدمات کمتر، قیمت‌های کمتری را از مشتریان خود مطالبه می‌کنند. طبق الگوی چرخه خرده‌فروشی، فروشگاه‌های خرده‌فروشی در یکی از چهار سطح ارائه خدمات طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. **خودخدمتی**: فرایند‌های خودخدمتی اساسی فروشگاه‌های تخفیف‌دار و ارزان قیمت را تشکیل می‌دهند. امروزه بسیاری از مشتریان دوست دارند که خودشان چرخه یافتن، مقایسه کردن و انتخاب محصول را طی کنند تا هزینه‌های کمتری را بپردازند.

جدول ۱۶-۱	انواع اصلی خرده‌فروشی فروشگاهی
فروشگاه‌های تخصصی: فروشگاه‌هایی هستند که محصولات و خدمات بسیار خاصی را عرضه می‌کنند. مثل آنتن فونته لیست و بادی شاپ.	
فروشگاه‌های بزرگ: فروشگاه‌هایی هستند که خدمات و محصولات بسیار متنوعی را عرضه می‌کنند. مثل سیر، جی‌سی پی، نوردامتورم و هایمن‌گاردیل.	
سوپرمارکت‌ها: فروشگاه‌هایی هستند که محصولات متنوع، ارزان قیمت با حاشیه سود کم و پر فروش را عرضه می‌کنند. این فروشگاه‌ها به صورت خودخدمتی اداره می‌شوند و عمدتاً محصولات غذایی و کالاهای مصرفی را به فروش می‌رسانند. مثل کروگر و مینسوی.	
خواروبار فروشی‌ها: فروشگاه‌های کوچکی هستند که در مناطق مسکونی فعالیت می‌کنند. این فروشگاه‌ها عمدتاً ۲۴ ساعت در روز و ۷ روز هفته فعالیت و معمولاً محصولات مصرفی پر فروش را عرضه می‌کنند. مثل سون-یون و میریکل کی.	
داروخانه‌ها: فروشگاه‌هایی هستند که دوز، لوازم آرایشی و بهداشتی و گاهی اوقات نیز تجهیزات درمانی را به فروش می‌رسانند. مثل سی‌وی‌اس و والگرنز.	
فروشگاه‌های تخفیف‌دار: فروشگاه‌های بزرگی هستند که محصولات ارزان قیمت و با حاشیه سود کم را عرضه می‌کنند. مثل کی‌مارت، وال-مارت و سیر کوئیت سیتی.	
فروشگاه‌های بسیار ارزان: فروشگاه‌هایی هستند که از فروشگاه‌های تخفیف‌دار کوچک‌تر و تنوع محصولی کمتری دارند اما قیمت‌هاشان پایین‌تر از قیمت فروشگاه‌های تخفیف‌دار است. مثل آلدی، لیدل، دلار جنرال و فامیلی دلار.	
فروشگاه‌های خارج از قیمت: فروشگاه‌هایی هستند که محصولات فروش نرفته، از شد آماده و میوه (محصولاتی که به‌به‌های کوچک و قابل دفعی دارند) را با قیمت‌های کمتر از قیمت‌های خرده‌فروشی به فروش می‌رسانند. مثل تی بی شکس و کامتکو.	
آب‌فروشگاه‌ها: فروشگاه‌های بسیار بزرگی هستند که عمدتاً محصولات غذایی و کالاهای مصرفی پر فروش را به فروش می‌رسانند. این فروشگاه‌ها خدماتی مثل خشک‌شویی، تعمیر کفش، تعمیر لوازم برقی و حتی خدمات مالی هم عرضه می‌کنند. حرکات‌های یک طبقه (معمولاً) فروشگاه‌هایی است که در عرضه انواع و اقسام محصولات یک طبقه خاصی، تیر دارند. مثل پتاسمارت، استیلز و هوم دیو: فروشگاه‌های مختلط مثل جی‌بی‌سی‌کس؛ خرده‌فروشی‌ها (خرده‌فروشی‌های بسیار بزرگی که روش‌های خرده‌فروشی، فروشگاه‌های تخفیف‌دار و همه‌فروش خرده را با یکدیگر ادغام کرده‌اند) مثل کرفور در فرانسه و میچرز در هلند.	
نمایشگاه‌های فروش کالاهای گران‌قیمت: فروشگاه‌هایی هستند که محصولات متنوعی را از طریق کاتالوگ و با قیمت‌های مناسب و عمدتاً با تخفیف‌های خوب به فروش می‌رسانند. در این فروشگاه‌ها مشتری با کمک کاتالوگ‌های موجود، محصول و تولیدکننده مدنظرش را انتخاب می‌کند. مثل لایج اسکی و بایک.	

۲. **خودانتخابی:** در این سطح، مشتری محصول مورد نیاز را خودش پیدا می‌کند اما ممکن است از راهنمایی‌های فروشندگان فروشگاه هم استفاده کند.

۳. **خدمات محدود:** این خرده‌فروشی‌ها خدمات بیشتری مانند فروش نسبه و پس گرفتن محصول را ارائه می‌کنند. در این سطح، مشتری به اطلاعات و کمک‌های بیشتری نیاز دارد.

۴. **خدمات کامل:** در این سطح، فروشندگان در تمامی مراحل فرایند یافتن، مقایسه کردن و انتخاب محصول، به مشتری کمک و خدمات مختلفی را ارائه می‌کنند. مشتریانی که با دقت و از سر حوصله خرید می‌کنند، این نوع فروشگاه‌ها را بیشتر می‌پسندند. هزینه‌های بالای نیروهای فروش و فراهم کردن خدمات و محصولات خاص، هزینه‌های این فروشگاه‌ها را افزایش می‌دهند.

خرده‌فروشی غیرفروشگاهی: هر چند بخش مهمی از محصولات و خدمات (در حدود ۹۷٪) در فروشگاه‌های خرده‌فروشی عرضه می‌شوند اما در سال‌های اخیر **خرده‌فروشی غیرفروشگاهی** به شدت رشد کرده است. خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی در چهار طبقه عمده قرار می‌گیرند: ۱) فروش مستقیم، ۲) بازاریابی مستقیم (شامل بازاریابی تلفنی و فروش اینترنتی)، ۳) دستگاه‌های خودکار و ۴) خدمات خرید.

۱. **فروش مستقیم:** بازاریاب‌ها به این روش، فروش چند سطحی یا «بازاریابی شبکه‌ای» هم می‌گویند. این روش خرده‌فروشی به یک صنعت چند میلیارد دلاری تبدیل شده است و شرکت‌های متعددی به کار فروش محصولات در منزل مشتری یا در مهمانی‌های خرید می‌پردازند. شرکت‌هایی مانند آژن (تولیدکننده لوازم آرایشی)، الکترولوکس (تولیدکننده لوازم منزل) و سوت‌سپرن آف نشویل (توزیع‌کننده انجیل) از روش فروش خانه به خانه استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی مثل تاپرویر و مری‌کپی (تولیدکننده لوازم آرایشی) از روش فروش «یک نفر به یک گروه» استفاده می‌کنند. در این روش، فروشنده شرکت به منزل یکی از مشتریان شرکت مراجعه و در آنجا محصولات شرکت را به جمعی از دوستان یا خانواده و اقوام مشتری عرضه و سفارش‌های افراد حاضر در مهمانی را دریافت می‌کند. برخی شرکت‌ها نیز از بازاریابی شبکه‌ای استفاده می‌کنند. در این روش، شرکت چند فروشنده مستقل را به عنوان نمایندگان فروش و توزیع محصولات یا خدمات خود استخدام می‌کند. دستمزد این فروشندگان بر اساس تعداد فروشندگان جدید استخدام شده و میزان محصول یا خدمت فروش رفته، محاسبه می‌شود.

۲. **بازاریابی مستقیم:** این روش، نوع پیشرفته‌تر روش‌های فروش پستی و فروش کانالوگی (روش‌هایی که به ترتیب توسط شرکت‌های لندز اند و ال، آل بین گسترش داده شدند) محسوب می‌شود. روش‌های بازاریابی مستقیم عبارتند از: ۱) بازاریابی تلفنی (مثل ۸۰۰-۱-Flowers)، بازاریابی از طریق تبلیغات مستقیم تلویزیونی (مثل Home Shopping Net)، و خرید الکترونیکی (مثل Amazon.com و Autobyte.com). با افزایش استقبال مصرف‌کنندگان از خریدهای اینترنتی، تعداد وبسایت‌هایی که محصولات و خدمات متنوعی را به بازار عرضه می‌کنند، به شدت افزایش یافته است. به عنوان مثال، میزان خرید اینترنتی در سال ۲۰۰۵ در آمریکا بیش از ۲۵٪ نسبت به سال ۲۰۰۴ افزایش یافت. در آمریکا، خدمات توریستی با بیش از ۶۴ میلیارد دلار فروش، رتبه نخست فروش اینترنتی را به دست آورده است. بعد از صنعت خدمات توریستی، صنعت تجهیزات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای با ۱۴ میلیارد دلار، صنعت خودروسازی با ۱۳ میلیارد دلار، صنعت پوشاک با ۱۱ میلیارد دلار و صنعت لوازم و مبلمان خانگی با ۸ میلیارد دلار قرار دارند.^۲

۳. **دستگاه‌های فروش خودکار:** این دستگاه‌ها، دستگاه‌های الکترونیکی و خودکاری هستند که محصولات متنوعی از قبیل سیگار، نوشیدنی‌های غیرالکلی، قهوه، شکلات، روزنامه و مجله را به فروش می‌رسانند. در سال‌های اخیر محصولات دیگری هم به فهرست محصولات این دستگاه‌ها اضافه شده‌اند: جوراب، لوازم آرایشی، غذاهای آماده و کتاب‌های کاغذی. دستگاه‌های خودکار تقریباً در همه جا و به ویژه در کارخانه‌ها، ادارات، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مراکز خرید، پمپ‌های بنزین، هتل‌ها و رستوران‌ها یافت می‌شوند. در میان کشورها، ژاپن بیشترین تعداد دستگاه‌های خودکار را در اختیار دارد (به عنوان مثال، شرکت کوکاکولا به تنهایی بیش از ۱ میلیون دستگاه خودکار در ژاپن دارد و سالانه بیش از ۵۰ میلیارد دلار از طریق این دستگاه‌ها درآمد کسب می‌کند).

جدول ۱۶-۲	انواع اصلی خرده‌فروشی سازمانی
فروشگاه‌های زنجیره‌ای: دو یا چند فروشگاه متعلق به یک سازمان که به صورت مرکزی مدیریت می‌شوند و تمامی محصولات خود را به صورت مشترک خریداری می‌کنند. این فروشگاه‌ها محصولات مشابهی را به فروش می‌رسانند. مثل گپ و پاتری بارن.	
فروشگاه‌های تحت نظارت یک عمده‌فروشی: گروهی از فروشگاه‌های خرده‌فروشی مستقل که از طرف یک عمده‌فروش حمایت می‌شوند. در این روش، فروشگاه‌های خرده‌فروشی محصولاتشان را به صورت یک‌جا و قلمبه از عمده‌فروش تهیه می‌کنند. مثل آی‌جی‌ای (Independent Grocers Alliance).	
تعاونی‌های خرده‌فروشی: خرده‌فروشی‌های مستقلی که تمامی محصولات خود را توسط یک سازمان مرکزی خریداری و برنامه‌های ترویجی مشترکی را اجرا می‌کنند. مثل اتحادیه غرلویار فروش‌ها.	
تعاونی‌های مصرفی: خرده‌فروشی‌هایی که مالک آنها، مشتریان و خریداران آنها هستند. در این روش، اعضای تعاونی هزینه افتتاح فروشگاه را می‌پردازند. اعضای هیأت مدیره را با رأی گیری انتخاب می‌کنند و سود حاصل از فعالیت فروشگاه را بین خود تقسیم می‌کنند.	
نمایندگان یا شعبه‌های فروش: نمایندگان یا شعبه‌های فروش طبق قراردادهای مشخص، محصولات یک تولیدکننده را به فروش می‌رسانند. مثل مک‌دونالد، ساب‌وی، پیتزا هات، جینی لوب و سون‌کونگ.	
مجموعه‌های تجاری: یک شرکت سهامی که چند خرده‌فروشی را خریداری و آنها را از سوی سازمان مرکزی مدیریت می‌کند. در این روش، شبکه‌های توزیع و مدیریت خرده‌فروشی‌ها تا حدودی با یکدیگر ادغام می‌شوند. مثل کیکز، فانکین دونات و بلوسگریدیل.	

۴. خدمات عرضه: در این روش، شرکت‌های خرده‌فروشی به جای تأسیس مغازه و فروشگاه، با گروه‌های بزرگی از مشتریان قرارداد می‌بندند. طبق این قراردادها، شرکت متعهد می‌شود که محصولات متنوع در فهرست محصولات چند خرده‌فروشی را با تخفیف‌های مناسبی برای مشتریان عضو خریداری کند و آنها را به مشتری تحویل بدهد.

خرده‌فروشی سازمانی هر چند افراد حقیقی مالک اکثر فروشگاه‌های خرده‌فروشی هستند اما تعداد خرده‌فروشی‌های سازمانی در حال افزایش است. خرده‌فروشی سازمانی مزایای متعددی از قبیل: صرفه‌جویی اقتصادی، قدرت خرید بیشتر، نام تجاری معتبر و کارمندان توانمند به همراه دارد. انواع اصلی خرده‌فروشی‌های سازمانی عبارتند از: فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های تحت نظارت یک عمده‌فروش، تعاونی‌های خرده‌فروشی، تعاونی‌های مصرفی، نمایندگان یا شعبه‌های فروش و مجتمع‌های تجاری. این انواع اصلی در جدول ۱۶-۲، شرح داده شده‌اند.

صنعت اعطای نمایندگی به شدت در حال رشد است. به طور مثال، شرکت‌هایی نظیر ساب‌وی، جینی لوب، هالیدی این، سورکاتز و سون‌آلون سالانه بیش از ۱ تریلیون دلار محصولات و خدمات مختلف را در سراسر آمریکا به فروش می‌رسانند. کسب و کار اعطای نمایندگی سالانه با نرخ ۴۰ درصد رشد می‌کند به نحوی که امروزه، از هر ۱۲ فروشگاه خرده‌فروشی در آمریکا، یک فروشگاه به روش اعطای نمایندگی کار می‌کند و از هر ۱۶ کارمند آمریکایی، یک نفر در چنین فروشگاه‌هایی کار می‌کند. شرکت‌های اعطالکننده نمایندگی برای رشد بیشتر کسب و کارشان وارد بازارهای بین‌المللی نیز شده‌اند و حتی فروشگاه‌های خود را در محل‌های تازه‌ای نظیر غرودگاه‌ها، استادیوم‌های ورزشی، خوابگاه‌های دانشجویی، بیمارستان‌ها، کلوب‌های شبانه، پارک‌های تفریحی و شهرهای بازی افتتاح کرده‌اند.^۲

در سیستم اعطای نمایندگی، نمایندگان فروش، گروه یکپارچه‌ای هستند که عملیات‌های مختلف آنها توسط یک شرکت (ارائه‌دهنده نمایندگی) برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل می‌شود. سیستم‌های نمایندگی سه ویژگی اصلی دارند:

۱. ارائه‌دهنده نمایندگی در حقیقت مالک یک خدمت یا محصول خاصی است که آن را در ازای دریافت حق‌الامتياز به نمایندگان فروش واگذار می‌کند.
۲. نمایندگان فروش با پرداخت حق عضویت، به عضویت سیستم نمایندگی درمی‌آیند. حق عضویت نمایندگی‌ها معمولاً از چند بخش تشکیل می‌شود: خرید تجهیزات و لوازم مورد نیاز برای ارائه خدمت یا عرضه محصول و یک مبلغ ثابت به عنوان پروانه بهره‌برداری. به عنوان مثال، حق عضویت در سیستم نمایندگی‌های مک‌دونالد در حدود ۱٫۶ میلیون دلار است. بعد از عضویت شرکتی در سیستم نمایندگی مک‌دونالد، آن شرکت باید درصدی از فروش خود را نیز به مک‌دونالد بپردازد.



مک‌دونالد، مدیران تمامی شعبه‌های جدیدش را مجبور می‌کند که در دوره‌های دو هفته‌ای آموزش مدیریت رستوران‌های مک‌دونالد که در دانشگاه همبرگر مک‌دونالد تشکیل می‌شود شرکت کنند.

۳. ارائه‌دهنده نمایندگی، سیستم‌ها و روش‌های مورد نیاز برای ارائه محصول یا خدمت را در اختیار نمایندگی‌های خود قرار می‌دهد. به عنوان مثال، مک‌دونالد از نمایندگی‌های خود می‌خواهد به مدت دو هفته در کلاس‌های آموزش مدیریت رستوران‌های مک‌دونالد که در دانشگاه همبرگر مک‌دونالد در ایلینویز تشکیل می‌شود، شرکت کنند. در این کلاس‌ها، فرایندهای کاری مک‌دونالد برای نمایندگی‌ها تشریح می‌شود و نمایندگی‌ها باید دقیقاً طبق این فرایندها فعالیت کنند.

سیستم‌های نمایندگی هم به نفع شرکتی است که نمایندگی را ارائه می‌کند و هم به نفع شرکتی است که نمایندگی را اخذ می‌کند. برخی از مزایایی که شرکت ارائه‌دهنده نمایندگی به دست می‌آورد عبارتند از: ۱) شرکت با کارآفرینانی که از انگیزه کافی برای رشد برخوردارند، شریک می‌شود نه با کارمندان ثابتی که انگیزه پایینی دارند؛ ۲) شرکت از آشنایی نمایندگی‌ها با محیط و شرایط محل نمایندگی بهره می‌برد و ۳) شرکت ارائه‌دهنده نمایندگی از خرید انبوه نمایندگی‌ها درآمد خوبی را به دست می‌آورد. در مقابل، نمایندگی‌ها نیز مزایای متعددی را به دست می‌آورند. برخی از این مزایا عبارتند از: ۱) نمایندگی‌ها با شرکتی که نام تجاری معتبر و مشهوری دارد، شریک می‌شوند؛ ۲) نمایندگی‌ها به دلیل پشتیبانی شرکت ارائه‌دهنده نمایندگی، از بانک‌ها و موسسات مالی تسهیلات مالی راحت‌تری را دریافت می‌کنند و ۳) نمایندگی‌ها از خدمات پشتیبانی شرکت مادر، از خدمات بازاریابی و تبلیغات گرفته تا خدمات یافتن محل فعالیت و استخدام کارمندان مناسب، بهره‌مند می‌شوند.

نمایندگی‌ها (شرکت‌های گیرنده نمایندگی) روی مرز استقلال و وفاداری به شرکت ارائه‌دهنده نمایندگی حرکت می‌کنند. برخی از شرکت‌های ارائه‌دهنده نمایندگی، در حوزه‌هایی مثل انتخاب نام نمایندگی یا حتی طراحی سید محصولات و قیمت‌گذاری، به نمایندگی‌هاشان استقلال عمل می‌دهند. به عنوان مثال، شرکت باردیز، قیمت‌گذاری خدمات ورزشی باشگاه‌های طرف قراردادش را به عهده خود آنها گذاشته است تا با توجه به شرایط بازارهای محلی، قیمت‌گذاری کنند. یا شرکت هاروست، مسئولیت طراحی نان‌های جدید را به نانواهای طرف قرارداد واگذار کرده است و از آنها می‌خواهد که اطلاعات مربوط به محصولات جدید و موفق‌شان را با سایر نمایندگی‌ها در میان بگذارند.^۵

محیط جدید خرده‌فروشی

با شروع بحران اقتصادی در سال ۲۰۰۸، بسیاری از خرده‌فروشی‌ها مجبور شدند کل فرایندهای کاری‌شان را بازنگری کنند، برخی از خرده‌فروشی‌ها برای مقابله با بحران، رویکردی تدافعی و احتیاطی را در پیش گرفتند و اقداماتی مثل کاهش سطح موجودی انبار، توقف افتتاح شعبه‌های جدید و ارائه تخفیف‌های گسترده را در دستور کارشان قرار دادند. بعضی از خرده‌فروشی‌ها نیز به جای انجام این کارهای تکراری، روش‌های خلاقانه‌ای را برای مدیریت بهینه انبارها، سبد کالاها و برنامه‌های ترویجی‌شان در پیش گرفتند. به عنوان مثال، جی‌مس پنی در عید سال ۲۰۰۹ تصمیم گرفت به جای افزایش ۲۰ درصد موجودی انبارهاش، موجودی انبارهای فروشگاه‌هایش را ۶۰ درصد افزایش دهد تا هم از کمبود محصولات در اوقات شلوغ سال جلوگیری کند و هم با گرفتن تخفیف‌های خوب از تولیدکنندگان، تخفیف‌های خوبی به مشتریانش بدهد. در مقابل، شرکت‌هایی مثل کانتینر استورز و سکس، متوسط قیمت محصولات‌شان را کاهش می‌دهند؛ برخی دیگر از شرکت‌ها مثل وب‌سایت gilt.com و ریچن مارکوس هم تخفیف‌های کوتاه‌مدت اما قابل توجهی را ارائه می‌کنند و برخی شرکت‌های دیگر مثل شرکت مبل‌های وستوریشن هم تصمیم می‌گیرند محصولات هادی را کنار بگذارند و روی عرضه محصولات لوکس و گران قیمت تمرکز کنند.^۶

با این که برخی از این تغییرات، تغییراتی کوتاه مدت و مخصوص دوران رکود اقتصادی هستند اما برخی از این تغییرات به روندهایی بلندمدت تبدیل شده‌اند. به بیان دیگر، محیط خرده‌فروشی‌های امروزی تغییرات دیگری را نیز تجربه کرده است، تغییراتی که نحوه خرید مشتریان و نحوه رقابت خرده‌فروشی‌ها و تولیدکنندگان با یکدیگر را به طور کلی تغییر داده است (جدول ۱۶-۳، این روندها را به طور خلاصه توضیح می‌دهد):

- **شکلی و ترکیب جدید خرده‌فروشی‌ها:** برخی خرده‌فروشی‌ها در فروشگاه‌های خود شعبه بانک‌های مختلف را تأسیس کرده‌اند. بیشتر کتاب‌فروشی‌ها، کافی‌شاپ‌هایی را در فروشگاه‌های خود افتتاح کرده‌اند. پمپ‌های بنزین، رستوران‌هایی را برای استفاده مشتریان خود در نظر گرفته‌اند. برخی سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل آبلووز، باشگاه‌های بدنسازی را به فروشگاه‌های خود اضافه کرده‌اند. مراکز خرید و ایستگاه‌های اتوبوس و قطار، دکمه‌های مختلف خرده‌فروشی را درون‌شان ایجاد کرده‌اند. برخی خرده‌فروشی‌ها، در فروشگاه‌هایشان مکان موقتی‌ای به نام *pop-ups* را برای ترویج و تبلیغ موقتی محصولات و نام‌های تجاری شرکت‌های مختلف، راه‌اندازی کرده‌اند. به عنوان مثال، جی‌مس پنی، فضایی حدوداً ۱۰ متر مربعی را در شعبه مرکز خرید واکفلر، برای تبلیغ یک ماه محصولات مختلف شرکت کریس مدینز از قبیل وسایل خانه، وسایل حمام و وسایل آشپزخانه اختصاص داد. برخی خرده‌فروشی‌ها نظیر لاغایه در پاریس و سلف‌ریجز

جدول ۱۶-۳	تغییرات اخیر در فضای خرده‌فروشی
• شکل و ترکیب جدید خرده‌فروشی‌ها	
• افزایش رقابت بین انواع خرده‌فروشی‌ها	
• افزایش رقابت بین خرده‌فروشی‌های ترویجگاهی و غیرترویجگاهی	
• رشد خرده‌فروشی‌های بزرگ	
• نفوذ خرده‌فروشی‌های فعال در میانه بازار	
• رشد سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید	
• حضور خرده‌فروشی‌ها در بازارهای جهانی	
• رشد بازاریابی غیرملموس	

در لندن حتی از این هم فراتر رفته‌اند و وظیفه تأمین فروشندگان، مدیریت موجودی و حتی طراحی فضای فروشگاه‌های خود را به عرضه‌کنندگان کالاهای مختلف واگذار کرده‌اند. در این روش کاری، عرضه‌کننده کالا درصدی از درآمد خود را به صاحب فروشگاه می‌دهد. درست است که این روش، حاشیه سود این فروشگاه‌ها را کاهش می‌دهد ولی هزینه‌های این فروشگاه‌ها را نیز کم می‌کند. نکته مهم در این روش کاری، این است که این صاحب فروشگاه است که باید مشتریان را به داخل فروشگاه بکشاند. بنابراین، بسیاری از فروشگاه‌هایی که از این روش استفاده می‌کنند به سمت جذاب‌تر و تفریحی‌تر کردن فضای فروشگاه‌هایشان حرکت کرده‌اند. به طور مثال، لاقاپه در پاریس، برای جذب مشتریان بیشتر، کلاس‌های رایگان نقاشی برگزار می‌کند.^۲

• **الزایش رقابت بین انواع خرده‌فروشی‌ها:** به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیگر تنها نگران رقابت با سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیستند؛ زیرا باید با رقبای دیگری هم رقابت کنند. به طور مثال، وال-مارت سعی می‌کند با عرضه محصولات مثل لباس، خدمات بهداشتی و درمانی، لوازم آرایشی و لوازم الکترونیکی با رقبای تازه خود رقابت کند. به عبارت دیگر، امروزه انواع مختلف خرده‌فروشی‌ها برای جلب مشتریان مشابهی با یکدیگر رقابت می‌کنند. در این میان، خرده‌فروشان موفق خواهند بود که منافع و صرفه‌جویی‌های اقتصادی بیشتری را برای مشتریان خود به وجود آورند، فرایندهای خرید خود را ساده‌تر کنند و با مشتریان خود رابطه عاطفی تری را برقرار کنند.

• **الزایش رقابت بین خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌های غیرفروشگاهی:** مشتریان امروزی به راحتی از طریق پست، کانال‌های تلویزیون، تلفن و اینترنت خرید می‌کنند. این خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی بازار خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها را کساد کرده‌اند. هرچند برخی از خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها مثل شوم دپو، ظهور فناوری‌های خرده‌فروشی غیرفروشگاهی را تهدیدی جدی به حساب می‌آورند اما بسیاری از این خرده‌فروشی‌ها هم روش‌های خرده‌فروشی غیرفروشگاهی را آزمایش می‌کنند. به عنوان مثال، اکثر فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مثل وال-مارت و کی‌مارت وب‌سایت‌های خرید اینترنتی خود را راه‌اندازی کرده‌اند.^۳

• **رشد خرده‌فروشی‌های بزرگ:** خرده‌فروشی‌های بزرگی مثل وال-مارت با کمک سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، سیستم‌های تدارکاتی دقیق و قدرت خرید خود، انبوهی از محصولات و خدمات متنوع را با قیمت‌های مناسبی به مشتریان عرضه می‌کنند. قدرت این خرده‌فروشی‌ها به حدی است که نوع محصول، زمان تولید، قیمت، نحوه ترویج، زمان و مکان تحویل محصول و حتی نحوه بهبود محصولات فعلی و معرفی محصولات جدید را به تولیدکنندگان کوچک و بزرگ دیکته می‌کنند. تولیدکنندگان هم چاره‌ای جز قبول برنامه‌های خرده‌فروشی‌های بزرگ ندارند زیرا در غیر این صورت بین ۱۰ تا ۳۰ درصد فروش خود را از دست می‌دهند. برخی از خرده‌فروشی‌های بزرگ در حقیقت به حرفه‌های یک طبقه تبدیل شده‌اند. این قبیل خرده‌فروشی‌ها فقط بر ارائه تخصصی و کامل تمامی انواع و اقسام محصولات یک طبقه خاص تمرکز می‌کنند. فروشگاه‌هایی مثل پتکو (که بر ارائه غذای حیوانات خانگی تمرکز کرده است)، شوم دپو (که بر ارائه وسایل منزل تمرکز کرده است) و استیپلز (که بر ارائه لوازم اداری تمرکز کرده است) از جمله این فروشگاه‌ها به حساب می‌آیند. در این میان، فروشگاه‌هایی مثل وال-مارت، با ادغام محصولات خواروباری و غیرخواروباری، به **تبدیل شدن** تبدیل شده‌اند.

• **افول خرده‌فروشی‌های فعال در میانه بازار:** امروزه، صنعت خرده‌فروشی به شکل یک ساعت شنی درآمده است به نحوی که تنها شرکت‌هایی که مثل نورد استورم و نین مارکوس در بخش‌های بالایی (بخش‌های لوکس و گران قیمت بازار) یا شرکت‌هایی که مثل تارگت و وال-مارت در بخش‌های پایینی بازار (بخش‌های ارزان قیمت و تخفیف‌دار بازار) قرار دارند، رشد می‌کنند و شرکت‌هایی که در میانه بازار حضور دارند، در حال افول‌اند؛ زیرا فرصت‌های میانه بازار به شدت کم شده‌اند و خرده‌فروشی‌هایی نظیر سیرز، کامپیو پراس‌ای و مانتگوبری وارد که در این بخش فعال‌اند یا استراتژی‌های خود را تغییر داده‌اند یا به طور کلی از بازار حذف شده‌اند. از سوی دیگر و با بهبود کیفیت و تصویر ذهنی فروشگاه‌های تخفیف‌دار، مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند مایحتاج خود را از این قبیل فروشگاه‌ها تهیه کنند. به همین دلیل است که تارگت، نام تجاری نام‌آلدهام را برای عرضه تخفیف‌دار لباس‌های مرد و کی‌مارت، نام تجاری جو باکسر را برای ارائه تخفیف‌دار لباس‌های زیر و خواب، معرفی کرده‌اند.^۴

در این میان، کوهلر (یکی از خرده‌فروشی‌های فعال در میانه بازار) سعی کرده است با عرضه محصولات و نام‌های تجاری معتبر مثل وِرا وُنگ، مجلات الِه اسکیت‌های توتی هسارک و فود نِت‌زُک خود را به بخش‌های بالایی بازار منتقل کند. علاوه بر این استراتژی، این قبیل خرده‌فروشی‌ها سعی می‌کنند با تغییر چیدمان و طراحی فروشگاه‌های خود، تجربه خرید لذت‌بخش‌تر و خاطره‌انگیزتری را برای مشتریان خرد خلق کنند.^{۱۱} از سوی دیگر، برخی از خرده‌فروشی‌های فعال در میانه بازار مثل مارکس آند اسپنسر در انگلستان هم سعی کرده‌اند با توسعه نام‌های تجاری اختصاصی، وضعیت خود در بازار را بهبود بخشند. هر چند که این استراتژی، هزینه‌های عملیاتی خرده‌فروشی‌ها را افزایش می‌دهد اما اگر این خرده‌فروشی‌ها بتوانند نام تجاری منحصر به فرد و پرستیژی‌ای را به مشتریان خود عرضه کنند، می‌توانند با افزایش فروش خود، افزایش هزینه‌های عملیاتی را جبران نمایند.^{۱۲}

• **رشته سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید:** امروزه خرده‌فروشی‌ها برای تخمین دقیق تقاضا، مدیریت بهینه موجودی انبار، ثبت سفارش‌های خرید به صورت الکترونیکی، الکترونیکی کردن رابطه بین دفتر مرکزی و فروشگاه‌ها و حتی الکترونیکی کردن رابطه فروشگاه‌ها با مشتریان از سیستم‌های رایانه‌ای هوشمند استفاده می‌کنند. برخی خرده‌فروشی‌ها فناوری‌های موفق سایر صنایع را به خدمت گرفته و به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. علاوه بر فناوری مراکز تماس، خرده‌فروشی‌ها از فناوری‌های پیشرفته دیگری نیز استفاده می‌کنند: سیستم‌های کنترل خودکار محصولات خریداری‌شده، انتقال الکترونیکی هزینه محصولات خریداری‌شده از حساب مشتری به حساب خرده‌فروشی، مبادله الکترونیکی اطلاعات با دفتر مرکزی و بین شعبه‌های خرده‌فروشی، تلویزیون‌های داخل فروشگاه‌ها و سیستم‌های کنترل ترافیک داخل فروشگاه، سیستم‌های کنترل الکترونیکی صف‌های بایچه‌های پرداخت پول و سیستم‌های الکترونیکی سفارش و تحویل محصول از تولیدکنندگان، برخی دیگر از خرده‌فروشی‌ها، «سیستم‌های مکان‌یاب الکترونیکی» را در فروشگاه‌های خود راه‌اندازی کرده‌اند. با کمک این سیستم‌ها، مشتریان محل دقیق محصول مورد نیاز، محصولات تخفیف‌دار و پیشنهادات ویژه فروشگاه را به سرعت پیدا می‌کنند. خرده‌فروشی‌ها همچنین سیستم‌های پیشرفته‌ای را برای کمک به مشتریان برای خرید بهتر و راحت‌تر توسعه داده‌اند. به عنوان مثال، امروزه بسیاری از سوپرمارکت‌ها، رایانه‌های دستی کوچکی را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهند. مشتریان می‌توانند با کمک این سیستم‌ها، محل محصولات مورد نیازشان را پیدا کنند، آخرین برنامه‌های تخفیفی و ترویجی سوپرمارکت را مرور نمایند و حتی سفارشات خود را با کمک این سیستم به سوپرمارکت ارسال نمایند.^{۱۳}

• **محصول خرده‌فروشی‌ها در بازارهای جهانی:** امروزه، خرده‌فروشی‌های معتبر و مطرح دنیا در بیشتر کشورهای جهان شعبه‌های خود را افتتاح کرده‌اند. شرکت‌هایی مثل گپ و لیمیتد امروزه به شرکت‌هایی جهانی تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال، وال-مارت بیش از ۳,۶۰۰ شعبه در خارج از آمریکا دارد و ۲۵٪ از درآمد این شرکت از محل این شعبه‌ها حاصل می‌شود. فروشگاه‌هایی مثل آهولد آلمانی و دلهایز بلژیکی، بیش از ۸۰٪ از درآمدشان را از بازارهای غیرداخلی به دست می‌آورند. علاوه بر این شرکت‌ها، خرده‌فروشی‌های مطرح سایر کشورها هم وارد بازارهای جهانی شده‌اند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای پتئون (از ایتالیا)، هایپرمارکت‌های شرکت کرفور (از فرانسه)، ایکپا (از سوئد) و سوپرمارکت‌های یوهان و هلافروشی‌های پونلکو (از ژاپن).

• **رشد بازاریابی خریدار:** طبق بررسی‌های صورت گرفته، خریداران حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد تصمیمات خریدشان را داخل فروشگاه اتخاذ می‌کنند. به همین دلیل، خرده‌فروشی‌ها به اهمیت تاثیرگذاری بر تصمیمات خریداران در داخل فروشگاه پی برده‌اند و روش‌های جدیدی را برای افزایش تاثیرگذاری بر خریداران توسعه داده‌اند.^{۱۴} تحقیقات نشان داده‌اند که چگونگی و محل به نمایش گذاشتن و فروش یک محصول، تاثیر بسیار زیادی بر میزان فروش آن محصول دارد.^{۱۵} به همین دلیل است که برخی از شرکت‌ها مثل وال-مارت، تلویزیون‌هایی را داخل فروشگاه‌هاشان و صرفاً برای تبلیغ محصولات مختلف، نصب کرده‌اند.^{۱۶} برخی خرده‌فروشی‌ها برای شناخت بهتر خریداران‌شان از ابزارهای بسیار پیشرفته الکترونیکی استفاده می‌کنند. یکی از این ابزارها، میدان دید مشتریان را اندازه‌گیری می‌کند. با کمک این ابزار، خرده‌فروشی‌ها متوجه شده‌اند که مشتریان بیشتر به محصولاتی توجه می‌کنند که بین کمر و قفسه سینه آنها قرار دارند.^{۱۷}



خریداران می‌توانند با کمک سیستم‌های پیشرفته‌ای که روی چرخ‌های خرید نصب می‌شوند، محل محصولات مورد نیازشان را پیدا کنند، آخرین برنامه‌های تخفیفی و ترویجی فروشگاه را بررسی کنند و حتی سفارشات خود را با کمک این سیستم به فروشگاه ارسال کنند.

تصمیمات بازاریابی

با در نظر گرفتن محیط جدید صنعت خرده‌فروشی، بازاریاب‌ها معتقدند که خرده‌فروشی‌ها برای بقا در بازار باید در زمینه‌های مختلفی تصمیمات استراتژیکی اتخاذ کنند. برخی از این تصمیمات عبارتند از: بازار هدف، سبد محصولات، سیستم خرید، قیمت‌ها، خدمات، جو فروشگاه‌ها، فعالیت‌ها و تجربه‌های فروشگاه‌ها، ارتباطات و مکان‌یابی.

بازار هدف تا زمانی که یک خرده‌فروش درباره بازار هدفش تصمیم نگرفته باشد، نمی‌تواند درباره سبد محصولات، چیدمان فروشگاه، پیام‌ها و رسانه‌های تبلیغاتی، قیمت و سطح خدمات خود تصمیم‌گیری کند. برای خرده‌فروشی‌ها اشتباه درباره انتخاب یا تغییر بازار هدف، هزینه‌های زیادی را به دنبال دارد.^{۳۷} به عنوان مثال، یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در آمریکا به نام آن تیلور، ماهانه از بیش از ۳,۰۰۰ نفر از مشتریان خود درباره محصولات و خدماتی که باید عرضه کند، تحقیق می‌کند. یا به عنوان مثالی دیگر، هل فودز توانسته با تمرکز بر مشتریان علاقه‌مند به غذاهای ارگانیک و طبیعی، به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کند.

هل فودز هل فودز با داشتن ۲۸۲ فروشگاه خرده‌فروشی مواد غذایی در آمریکای شمالی و انگلیس، به یک خرده‌فروشی مطرح و معتبر در این مناطق تبدیل شده است. فروشگاه‌های هل فودز بسیار شیک هستند و کارمندان حرفه‌ای در آنها کار می‌کنند. در این فروشگاه‌ها، محصولات غذایی ارگانیک در قفسه‌های پررنگ و جذابی چیده می‌شوند. امروزه، هل فودز با عرضه بیش از ۲,۰۰۰ نوع مواد غذایی به بزرگ‌ترین خرده‌فروشی مواد غذایی در آمریکا تبدیل شده است. یکی از استراتژی‌های اصلی هل فودز ارائه اطلاعات مناسب درباره انواع مواد غذایی عرضه‌شده در فروشگاه‌ها است. به عنوان مثال، اگر شما از فروشنده‌گان هل فودز درباره فرایند تهیه جوجه کباب‌های عرضه‌شده سوال کنید، آنها اطلاعات می‌شمارد از قبیل نحوه پرورش جوجه‌ها، مواد غذایی داده شده به آنها و حتی آدرس مزرعه پرورش جوجه‌ها را در اختیار شما قرار می‌دهند. با اتخاذ این استراتژی‌ها و توجه به نگرانی‌های مشتریان درباره مواد غذایی، هل فودز طی سال‌های ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۹ به طور متوسط، ۲۸ درصد رشد کرد و فروش سالیانه‌اش هر سال بیشتر می‌شود.^{۳۸}

اشتباه در انتخاب بازارهای هدف یا تغییر به موقع آنها، هزینه‌های سنگینی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کند. به عنوان مثال، زمانی که یکی از طلافروشی‌های زنجیره‌ای در آمریکا به نام زیلر تصمیم گرفت که بخش‌های ارزان قیمت بازار را هم هدف بگیرد، شروع به عرضه جواهرات ۱۴ قیراطی ارزان قیمت و محصولات آب‌طلاشده و نقره‌ای کرد. این طلافروشی زنجیره‌ای نه تنها موفق به ورود به این بخش نشد بلکه مشتریان ثروتمند خود را نیز از دست داد.^{۳۹} خرده‌فروشی‌های موفق، برای جذب مشتریان بیشتر، بازار خود را به دقت بخش‌بندی و بخش‌بندی می‌کنند تا به بخش‌های بسیار کوچکی با نیازهای مشخص و خاصی برسند و سپس برای هر بخش یا به عبارت دیگر، گوشه‌ای از بازار، فروشگاه‌ها و خدمات خاصی را در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای جیمبوری، فروشگاه‌های زنجیره‌ای چین آند جک و برای فروش کادویی مخصوص کودکان و نوزادان راه‌اندازی کرده است. فروشگاه‌های زنجیره‌ای هانت تایپک هم فروشگاه‌های زنجیره‌ای توریید را برای فروش لباس‌های مخصوص دختران سبزه بالا، راه‌اندازی کرده است.

شبکه‌های بازاریابی

خردفروشی‌ها بر اساس مشتریان هدف منتخب‌شان و تجزیه و تحلیل بازار و سایر نکاتی که در فصل ۱۵ مرور کردیم، برای دسترسی به مشتریان هدف‌شان باید شبکه‌های بازاریابی مناسبی را انتخاب کنند. نکته مهم اینجا است که شبکه بازاریابی مناسب معمولاً یک شبکه بازاریابی چند سطحی و مختلط است. به عنوان مثال، استیلز، محصولاتش را از طریق شبکه‌های مختلفی عرضه می‌کند: فروشگاه‌ها و نمایندگی‌های قدیمی و سستی شرکت، وب‌سایت تعاملی و پیشرفته شرکت، فروشگاه‌های مجازی طرف قرارداد با شرکت و هزاران وب‌سایت مرتبط با وب‌سایت رسمی شرکت.

همانطور که در فصل ۱۵ گفتیم، شبکه‌های بازاریابی باید همکاری کارآمدی با یکدیگر داشته باشند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای جی‌سی پی که عمرشان به بیش از یک قرن می‌رسد، شبکه‌های خود را به گونه‌ای طراحی کرده است که فروشگاه‌ها، وب‌سایت اینترنتی و فروش کاتالوگ شرکت کاملاً با یکدیگر همخوانی دارند: مشتریان تقریباً به تمامی محصولات شرکت از فروشگاه‌های شرکت ارائه می‌کنند، به صورت اینترنتی نیز دسترسی دارند؛ در کنار تمام ۳۵۰۰۰ پیشخوان موجود در فروشگاه‌های شرکت، کیوسک اینترنتی به منظور ثبت سفارشات اینترنتی نیز تعبیه شده است؛ مشتریان اینترنتی شرکت می‌توانند محصولات خریداری شده را در فروشگاه درخواستشان تحویل بگیرند یا محصولات معیوب را تحویل بدهند. این استراتژی‌ها و شبکه‌های بازاریابی یکپارچه - در کنار استراتژی‌های دیگری مثل معرفی محصولات جدید و باکیفیت‌تر - پهره‌ای جوان و محبوب‌تر از جی‌سی پی ایجاد کرده‌اند.^{۲۰}

بر خلاف نظر برخی از تحلیلگران، کسب و کار فروش کاتالوگ نه تنها در عصر تجارت الکترونیکی محدود نشد بلکه گسترش هم پیدا کرد. امروزه، بسیاری از شرکت‌ها، فروش کاتالوگ را به عنوان ابزاری برای نام‌سازی بکار می‌گیرند. به عنوان مثال، رویکرد شرکت ویکتوریا سیکرت در بکارگیری و یکپارچه‌سازی شبکه‌های فروشگاه‌ها، اینترنتی و کاتالوگ، نقشی کلیدی را در تقویت این نام تجاری ایفا کرده است.

ویکتوریا سیکرت

لسلی وکسین، پایه‌گذار چند نام تجاری موفق از جمله ویکتوریا سیکرت، در بررسی‌های خود متوجه شد که زنان آمریکایی بر خلاف زنان اروپایی، از خرید لذت‌بخش و راحت لباس‌های زیر زنانه محروماند و کمترین در بررسی‌هاش به این نتیجه رسید که: «زنان به لباس زیر احتیاج دارند اما چیزی که می‌خواهند، لباس‌های زیر متنوع، شبک و باکیفیت است». جنس و کمترین خیلی زود درست از آب درآمد: تنها یک دهه بعد از آن که وی فروشگاه‌های ویکتوریا سیکرت را در سال ۱۹۸۲ خریداری کرد، مشتریان شرکت به طور متوسط سال ۱۹۸۸ تا ۱۰ بار از آن خرید می‌کردند در حالی که متوسط خرید مشتریان از سایر لباس‌فروشی‌های زنجیره‌ای تنها دو بار در سال بود. ویکتوریا سیکرت برای تقویت نام تجاری لوکس و جذاب خود، سوپرمدل‌های بسیار معروف را در تبلیغات چاپی و نمایشگاهی‌اش به کار گرفت. از سوی دیگر، ویکتوریا سیکرت برای گسترش دسترسی مشتریان به شرکت و راحت‌تر و جذاب‌تر کردن خرید از شرکت، فروش مستقیم به مشتریان را آغاز کرد. ویکتوریا سیکرت برای هماهنگی فروشگاه‌ها، کاتالوگ‌ها و وب‌سایت اینترنتی‌اش، استراتژی بسیار کارآمدی را توسعه داده است. وکسین در توضیح این استراتژی می‌گوید: «ما خود را به عنوان یک نام تجاری یکپارچه و جهانی مطرح کردیم. ما تمام محصولاتمان را به صورت همزمان و در تمامی شبکه‌های بازاریابی‌مان از فروشگاه‌ها گرفته تا فروش کاتالوگ و اینترنتی، و با کیفیت قیمت و موضعی یکسان عرضه می‌کنیم. از سال ۱۹۸۵ تا کنون، فروش ویکتوریا سیکرت به طور متوسط سالانه ۲۵ درصد رشد کرده است. امروزه، شرکت بیش از ۱۰۰۰۰ فروشگاه دارد و فروش کاتالوگ و اینترنتی‌اش را نیز گسترش داده است. این شبکه‌ها به خوبی جواب داده‌اند به گونه‌ای که درآمد فروش شرکت در سال ۲۰۰۹ به حدود ۵/۶ میلیارد دلار رسید. ویکتوریا سیکرت سالانه بیش از ۳۰۰ میلیون نسخه کاتالوگ را چاپ و توزیع می‌کند. این تعداد کاتالوگ برابر است با ۱/۳ کاتالوگ به ازای هر شهروند آمریکایی. جذاب است بدانید که فروش کاتالوگ و اینترنتی حدود ۲۸ درصد از کل فروش شرکت را به خود اختصاص داده‌اند.^{۲۱}

سبده محصولات سبده محصولات خرده‌فروشی باید با انتظارات بازارهای هدف مطابقت داشته باشد. از این روی خرده‌فروشی‌ها باید دربارهٔ **عرض و عمق** سبده محصول خود تصمیم‌گیری کنند. به عنوان مثال، یک رستوران می‌تواند: سبده‌ای کم عرض و کم عمق مثل غذاهای میان‌وعده‌ای سبک؛ سبده‌ای کم عرض ولی عمیق مثل انواع ساندویچ‌های همبرگر؛ سبده‌ای وسیع ولی کم عمق مثل انواع نوشیدنی‌های گرم یا سبده‌ای وسیع و عمیق مثل انواع غذاها و نوشیدنی‌ها را به مشتریان خود عرضه کند.

طراحی و مدیریت سبده محصولات در صنایعی که نرخ تغییر بسیار سریعی دارند، از قبیل صنایع الکترونیکی یا مد، کار بسیار مشکلی است. به عنوان مثال، زمانی که یکی از خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای محصولات مد از روندها و مد‌های سال ۲۰۰۶ بازار عقب ماند، فروش شرکت در آن سال در حدود ۲۵٪ کاهش یافت.^{۳۳} از سوی دیگر، شرکت اروپومیتیل، شرکتی که در زمینهٔ عرضه محصولات و مد‌های مخصوص جوانان فعالیت می‌کند، توانسته است با تمرکز بر نیازهای مشتریان هدف خود، به سود سرشاری دست پیدا کند.

اروپومیتیل اروپومیتیل تصمیم گرفته است به جای مبارزه رو در رو با غول‌های صنعت مد، بر نیازهای مشتریان هدف خود یعنی پسران و دختران ۱۱ تا ۱۸ ساله تمرکز نماید. از این‌رو، شرکت تصمیم گرفته است که از یک سو تعداد لباس‌های مدی که عرضه می‌کند را افزایش دهد و از سوی دیگر، قیمت محصولاتش را به سطوحی که مشتریان هدفش توان پرداخت آن را دارند، کاهش

دهد. هر چند که ماندن در قلهٔ مدگرایی کار بسیار سختی است اما اروپومیتیل توانسته است با کمک تحقیقات بازاریابی گسترده، به این هدف خود دست یابد. برای این کار، اروپومیتیل علاوه بر برگزاری گروه‌های کانون در دبیرستان‌های سراسر آمریکا و تست محصول در فروشگاه‌های سراسری خود، وبسایت مخصوصی را برای معرفی و تست مد‌های جدید خود راه‌اندازی کرده است. این وبسایت به قدری موفق بوده است که شرکت سالانه ۲۰ تست مد‌های جدید را با حضور بیش از ۳۰۰ نفر از مشتریان هدف خود برگزار می‌کند. این استراتژی‌ها و برنامه‌ها، اروپومیتیل را از یک بازیگر غریب بازار مد (بازیگری که در گذشته تنها ۱۰۰ فروشگاه در سراسر آمریکا داشت) به یک بازیگر اصلی دنیای مد با ۹۱۳ فروشگاه در آمریکا تبدیل کرده است. درآمد شرکت نیز در سال‌های اخیر با نرخ متوسط ۱۶ درصد رشد کرده است.^{۳۴}

زمانی که بحث انتخاب سبده محصول مطرح می‌شود، شرکت‌های عرضه‌کننده لباس‌های مد، با مشکلات متعددی برای باقی ماندن روی موج‌های مد مواجه می‌شوند. اروپومیتیل توانسته با انجام تحقیقات بازاریابی گسترده، برگزاری جلسات گروه کانون و تست محصول قبل از معرفی آن به بازار، این مشکلات را حل کند.

خرده‌فروشی‌ها بعد از تعیین سبده محصولات خود با چالش «تعیین استراتژی‌های متمایز کردن سبده محصولات» مواجه می‌شوند. برخی از خرده‌فروشی‌های لوکس برای متمایز کردن خود و جلب توجه مشتریان، تنوع سبده محصولات‌شان را افزایش داده‌اند. به عنوان مثال، جینل برای متمایز کردن خود به نازکی کیف‌های بسیار لوکس و گرانی را با حداقل قیمت ۲۶۰۰۰ دلار به سبده محصولاتش اضافه کرده است.^{۳۵} برخی دیگر از استراتژی‌های مفید در این زمینه عبارتند از:

- **عرضه نام‌های تجاری معتبری که در همهٔ فروشگاه‌های خرده‌فروشی یافت نمی‌شوند:** به عنوان مثال، فروشگاه‌های سسکی که در خرده‌فروشی پوشاک فعال‌اند، نام‌های تجاری معتبری از سراسر دنیا را عرضه می‌کنند.



- **عرضه نام‌های تجاری اختصاصی:** به عنوان مثال، پتتون و گپ بیشتر نام‌های تجاری خود را در فروشگاه‌هایشان عرضه می‌کنند. بسیاری از سوپرمارکت‌ها نیز نام‌های تجاری اختصاصی خود را توسعه داده‌اند.
- **طراحی و اجرای برنامه‌های ترویجی بسیار ویژه:** به عنوان مثال، بلومینگ دهلز هر ماه محصولات کشور خاصی، مثل چین را در تمامی شعبه‌های خود به فروش می‌رساند. این فروشگاه‌ها در سال ۲۰۰۹، پنجاهمین سالگرد تولد عرومک‌های باری را جشن گرفتند.
- **حاذق‌گیر کردن مشتریان با عرضه کالاهای خاص:** به عنوان مثال، تی جی مکس، عرضه‌کننده انواع پوشاک، با عرضه محصولات خاصی از قبیل لباس‌های بسیار ارزان قیمتی که تولیدکننده آن به پول نیاز دارد یا لباس‌های بسیار ارزانی که در فروشگاه‌های دیگر به فروش نرفته‌اند، مشتریان خود را غافلگیر می‌کند. با این شیوه تی جی مکس هفته‌ای بیش از ۱۰,۰۰۰ نوع پوشاک جدید را به مشتریان عرضه می‌کند.
- **عرضه محصولات جدید زودتر از سایر رقبا:** به عنوان مثال، هات تاپیک در عرضه لباس‌های بسیار جدید و لباس‌هایی که پیدا کردن آنها سخت است، فعالیت می‌کند. این شرکت لباس‌های جدیدش را بین شش تا هشت هفته زودتر از سایر رقبا به بازار عرضه می‌کند.
- **ارائه خدمات سفارشی:** به عنوان مثال، فروشگاه‌های هارودز آف لندن در زمینه دوخت سفارشی کت و شلوار، پیراهن و کروات مردانه فعالیت می‌کنند. این فروشگاه‌ها علاوه بر دوخت سفارشی، لباس‌های مردانه از قبل دوخته‌شده را نیز عرضه می‌کنند.
- **تمرکز بر گروه بسیار خاصی از مشتریان:** به عنوان مثال، لین برایت، لباس‌های مخصوص خانم‌های چاق را عرضه می‌کند. یا بروک‌استون، اسباب‌بازی‌های مخصوص افراد بزرگسال را عرضه می‌کند.

خرده‌فروش‌هایی که در مناطق جغرافیایی مختلفی فعالیت می‌کنند، سید محصولات متفاوتی را در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، پست بای، که در زمینه خرده‌فروشی لوازم الکترونیکی فعال است، ماهانه حدود ۲۵,۰۰۰ نوع از محصولات شعبه‌های خود را با هدف هماهنگ کردن محصولات هر منطقه با نیازها و سطح درآمد افراد آن منطقه بازبینی می‌کند. افزون بر این، پست بای خدمات مختلفی را در مناطق جغرافیایی گوناگون عرضه می‌کند. به طور مثال، شرکت در مناطقی که آشنایی مشتریان هدف با رایانه بیشتر است، خدمات الکترونیکی بیشتر و پیچیده‌تری را عرضه می‌کند.^{۲۵} یا به عنوان مثالی دیگر، شرکت پد پت اند بیوند به مدیران شعب خود در سراسر جهان اجازه داده است تا ۲۰٪ سبد محصولاتی که فروشگاه تحت مدیریتشان ارائه می‌کند را بر اساس نیازهای منطقه‌ای که در آن حضور دارند تعیین کنند.^{۲۶}

سیستم خرید بعد از طراحی استراتژی‌های سبد محصولات، خرده‌فروش باید در زمینه تولیدکنندگان طرف قرارداد و سیاست‌ها و روش‌های خرید تصمیم‌گیری کند. در فروشگاه‌های زنجیره‌ای که از طرف دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند، افرادی با عنوان سازمانی **مدیران خرید**، مسئولیت مذاکره با شرکت‌های مختلف و تعیین سیاست‌ها و روش‌های خرید را بر عهده دارند. در برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مدیران خرید در زمینه انتخاب یا رد محصولات جدید اختیار تام دارند اما در تعدادی از این فروشگاه‌ها، این اختیار کمی محدودتر است و مدیر خرید باید تکلیف محصولات خاص را در کمیته‌های خرید مشخص کند. در برخی از فروشگاه‌ها سیستم خرید کمی پیچیده‌تر است. در این قبیل فروشگاه‌ها، حتی اگر محصولی از طرف کمیته‌های خرید تایید شده باشد نیز مدیران شعب فروشگاه در انتخاب یا رد محصول تاییدشده اختیار تام دارند. در چنین سیستم‌هایی معمولاً یک سوم محصولات از طرف دفتر مرکزی برای تمامی شعبه‌ها خریداری و ارسال می‌شود و مسئولیت خرید دو سوم محصولات با مدیران شعبه‌ها است.

خرده‌فروشی‌های امروزی در پیش‌بینی تقاضا، انتخاب محصولات، کنترل موجودی انبار، تخصیص فضای فروشگاه به محصولات مختلف و نحوه نمایش محصولات مختلف متخصص شده‌اند. این خرده‌فروشی‌ها برای کنترل انبارها، تعیین میزان سفارش‌ها، ارسال و ثبت سفارش‌ها و تجزیه و تحلیل درآمد و سود هر محصول از

سیستم‌های رایانه‌ای پیچیده‌ای استفاده می‌کنند. در این میان، فناوری «برچسب‌های هوشمند» مورد توجه بسیاری از خرده‌فروشی‌ها قرار گرفته است.

سیستم‌های شناسایی فرکانس‌های رادیویی (RFID) در حقیقت برچسب‌های هوشمندی هستند که از ریزتراشه‌های الکترونیکی، آنتن‌های رادیویی بسیار کوچک و خواننده‌های الکترونیکی تشکیل شده‌اند. این برچسب‌ها را می‌توان روی محصولات یا بسته‌بندی آنها نصب کرد. محصولاتی که دارای این برچسب‌ها هستند در انبارها یا مغازها از جلوی دستگاه‌های مخصوص عبور داده می‌شوند تا اطلاعات کامل آنها در پایگاه‌های داده انبار یا فروشگاه ذخیره شود. استفاده از این فناوری بسیار گسترش یافته است به نحوی که تنها در سال ۲۰۰۶ بیش از ۳ میلیارد از این برچسب‌های هوشمند در آمریکا فروخته شد. خرده‌فروشی‌ها با کمک برچسب‌های هوشمند، زمان سفارش مجدد محصول، قبل از خالی شدن انبارها یا قفسه‌ها از محصولات را به اطلاع تولیدکنندگان آنها می‌رسانند. با کمک این فناوری، خرده‌فروش‌ها میزان سفارش خود را به دقت تعیین می‌کنند و در نتیجه به خاطر کم یا زیاد بودن سفارش محصول ضرر نمی‌کنند.^{۲۷}

خرده‌فروشی‌های مختلف در تحقیقات خود پیرامون ارزش اقتصادی خرید و فروش محصولات مختلف متوجه شده‌اند که در حدود یک سوم از فضای فروشگاه‌هایشان توسط محصولاتی پر شده که ارزش اقتصادی مناسبی ندارند؛ یک سوم از فضای فروشگاه‌ها توسط محصولاتی پر شده که از نظر ارزش اقتصادی در نقطه سر به سر قرار دارند و حدود ۱۰۰٪ سود هم از فروش تنها یک سوم محصولات به دست می‌آید. اما نکته مهم این است که خرده‌فروشی‌ها نمی‌دانند کدام یک سوم، کل سود را تشکیل می‌دهد.^{۲۸}

برای حل این مشکل، خرده‌فروشی‌ها روشی به نام «سود مستقیم محصول» را توسعه داده‌اند. طبق این روش، خرده‌فروشی هزینه‌های خرید و عرضه هر محصول را از نقطه خرید، نگهداری و فروش به مشتری محاسبه می‌کند. در این میان، هزینه خرید محصول مهم‌ترین بخش هزینه‌های عرضه محصول را به خود اختصاص می‌دهد. مهم‌ترین اقلام هزینه‌ای خرید محصولات خرده‌فروشی عبارتند از: دریافت محصول، حمل و چیدن آن در انبار، انبارداری، خروج محصول از انبار، کنترل وضعیت محصول، حمل محصول به درون فروشگاه و چیدن آن در قفسه‌ها و هزینه‌های فضای اختصاص یافته به محصول. نکته جالب توجه این است که خرده‌فروشی‌ها متوجه شده‌اند که محصولات گران قیمت (حتی محصولات با حاشیه سود بالا)، لزوماً محصولات سودآوری نیستند زیرا ممکن است هزینه‌های خرید این محصولات به قدری زیاد باشد که حاشیه سود آنها را پویش دهد. در این میان، شرکت تریپلر جویز خودش را بر اساس استراتژی‌های خرید، از رقبایش متمایز کرده است.

تریپلر جویز خواروبار فروشی تریپلر جویز ۲۵ سال پیش در لوس‌آنجلس تأسیس شد. امروزه این خواروبار فروشی به بنگ خواروبار فروشی زنجیره‌ای در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی تبدیل شده است. تریپلر جویز با عرضه مواد غذایی و آشامیدنی با کیفیت ولی با قیمت‌های کمتر از قیمت‌های رایج در بازار، خود را به عنوان «متخصص امور غذایی و آشامیدنی» مطرح کرده است. در حدود ۸۰٪ محصولات تریپلر جویز، محصولاتی هستند که با نام تجاری اختصاصی شرکت عرضه می‌شوند. در بحث خرید محصولات، تریپلر جویز از فلسفه خاصی با عنوان «کمتر، بیشتر است» تبعیت می‌کند. طبق این فلسفه کاری، فروشگاه‌های تریپلر جویز تنها در حدود ۳۰۰۰ نوع محصول را عرضه می‌کنند در حالی که خواروبار فروشی‌های رقیب در حدود ۲۵۰۰۰ نوع محصول را به فروش می‌رسانند. طبق فلسفه «کمتر، بیشتر است»، تریپلر جویز تنها محصولاتی را انتخاب می‌کند که بتواند آنها را با قیمت‌های مناسبی خریداری کند. برای این کار، شرکت از ۱۸ متخصص خرید استفاده می‌کند. این متخصصان با مراجعه مستقیم به تولیدکنندگان و حذف واسطه‌های فروش، محصولات مورد نیاز شرکت را با قیمتی معادل ۲۰ تا ۲۵ درصد کمتر از قیمت واسطه‌ها، خریداری می‌کنند. با برقراری رابطه‌های مستقیم با تولیدکنندگان از سراسر جهان، تریپلر جویز استراتژی‌ای را انتخاب کرده است که تقلید از آن برای رفا کار بسیار مشکلی است. افزون بر این، فضای اختصاص یافته به هر محصول بر اساس نتایج آزمایش‌های فروش هر محصول مشخص می‌شود. طبق این روش، شرکت به طور مرتب محصولات موفق را جانشین محصولات ناموفق می‌کند.^{۲۹}

قیمت‌ها قیمت‌ها یکی از عوامل مهم تشکیل‌دهنده موضع خرده‌فروشی در بازار هستند و باید بر اساس بازار هدف، آمیخته و سبد محصولات و خدمات و نوع رقابت تعیین شوند.^{۳۰} به طور حتم همه خرده‌فروشی‌ها به فروش زیاد و سود خالص بالا علاقه دارند اما به خوبی می‌دانند که دستیابی همزمان به این دو عامل، امکان‌پذیر نیست. از این رو، بازاربازها، خرده‌فروشی‌ها را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند: ۱) خرده‌فروشی‌هایی که فروش زیاد و حاشیه سود کمی دارند (فروشگاه‌های تخفیفی) و ۲) خرده‌فروشی‌هایی که فروش کم و حاشیه سود زیادی دارند (فروشگاه‌های لوکس). به عنوان مثال، قیمت کت و شلوارهای بوتیک بیزن در پورلی هیلز، از ۱,۰۰۰ دلار و قیمت کفش‌هایش از ۳۰۰ دلار شروع می‌شود. البته خرده‌فروشی‌هایی نیز وجود دارند که دو گروه را با یکدیگر ترکیب کرده‌اند. به عنوان مثال، تارگت، خرده‌فروشی‌ای است که لوکس بودن را با قیمت‌های تخفیفی ترکیب و ارزش مشتریان را افزایش داده است.

تارگت در اواسط دهه ۱۹۸۰، کی‌مارت به عنوان رهبر بازار خرده‌فروشی مطرح بود و وال-مارت هم به شدت رخنه می‌کرد. تارگت با تشخیص فاصله پرنشده بازار، یعنی بخش فروشگاه‌های لوکس و ارزان و موضع‌یابی دقیق در این بخش، خود را از دو غول صنعت خرده‌فروشی متمایز کرد. تارگت برای اجرای این استراتژی و متمایز شدن از کی‌مارت و وال-مارت، طراحی فروشگاه‌ها و نوع و فرایند انتخاب محصولات، خود را تغییر داد و بیشتر بر تولیدکنندگانی تمرکز کرد که جدید و منحصر به فرد بودند. مدیران و همکاران خرید، تارگت با سفر به کشورهای مختلف، محصولاتی که احساس می‌کردند در آینده بازار را تسخیر خواهند کرد، زودتر از سایر رقبا شناسایی و در فروشگاه‌های خود عرضه می‌کردند. علاوه بر فروش خرید منحصر به فرد، تارگت فضای فروشگاه‌های خود را هم تغییر داد و از قفسه‌های بزرگ‌تر و جاذبه‌تر و چراغ‌های هالوژن استفاده کرد. علاوه بر این قبیل فعالیت‌ها، تارگت فعالیت‌های گسترده‌ای را برای ایجاد سر و صدا حول و حوش نام تجاری‌اش در سراسر آمریکا و جهان، آغاز کرد. به عنوان مثال، تارگت در تعطیلات آغاز سال ۲۰۰۲، فروشگاه شناور حدوداً ۲۰ متری می‌باش به نام یو.اس. تارگت را در ساحل غربی مینه‌سوتا ایجاد کرد. در سال ۲۰۰۳، تارگت شوی موقت طراحی‌های ایساک میزراهی را در مرکز خرید راکنیل در نیویورک راه‌اندازی کرد. در سال ۲۰۰۵، تارگت شوی مجلل دیگری را در همان مرکز خرید برگزار کرد. این شوها، علاوه بر این که مشتریان را به خرید محصولات تارگت تشویق می‌کردند، پوشش خبری مناسبی را هم برای تارگت در سراسر جهان ایجاد کردند. در کنار همه این فعالیت‌ها، تارگت، خلاقیت در میزبانی خریدش را نیز ادامه داد. در سال ۲۰۰۶، تارگت مفهوم «مد سریع» که قبلاً در اروپا مطرح شده بود را به مصرف‌کنندگان آمریکایی معرفی کرد. در این مفهوم، تارگت باید محصولات مد مختلفی را خریداری و در اسرع وقت در فروشگاه‌هایش در سراسر آمریکا به نمایش می‌گذاشت تا هم انتخاب‌های مشتریان هر روز تازه شوند و هم این که، مشتریان به مراجعه مجدد به فروشگاه‌های تارگت تشویق شوند.^{۳۱}



تارگت برای اجرای استراتژی لوکس اما ارزان، خود، لباس‌های طراحی شده توسط طراحان معروف را با قیمت‌هایی مناسب عرضه می‌کند.

خرده‌فروشی‌ها باید به روش‌های قیمت‌گذاری نیز توجه داشته باشند. اکثر خرده‌فروشی‌ها، قیمت برخی از محصولات را به هم پائین تعیین می‌کنند تا مشتریان بیشتری را به داخل فروشگاه‌های خود بکشانند.^{۳۲} برخی خرده‌فروشی‌ها، قیمت محصولات‌شان را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که کل سبد محصولات به راحتی به فروش برود. برخی دیگر، قیمت محصولاتی که فروش کمتری دارند را پایین‌تر از قیمت سایر محصولات تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهند که فروشگاه‌های کفش‌فروشی ۵۰٪ محصولات‌شان را به قیمت بازار، ۲۵ تا ۴۰ درصد محصولات‌شان را با سودی مناسب و ۲۵٪ محصولات‌شان را نیز به بهای خرید به فروش می‌رسانند.

همانطور که در فصل ۱۴ ذکر کردیم، برخی از خرده‌فروشی‌ها مثل وال-مارت از روش قیمت‌گذاری «هر روز قیمت‌های پایین‌تر» تبعیت می‌کنند. برخی از مزایای این روش عبارتند از: کاهش هزینه‌های تبلیغاتی، ثبات بیشتر استراتژی قیمت‌گذاری، بهبود وجهه شرکت به عنوان شرکتی منصف و قابل اعتماد و افزایش سود شرکت. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد سوپرمارکت‌هایی که از روش قیمت‌گذاری «هر روز قیمت‌های پایین‌تر» تبعیت می‌کنند، از سایر سوپرمارکت‌ها سودآورتر هستند.^{۳۲}

خدمات خدماتی که یک خرده‌فروش عرضه می‌کند بهترین ابزار متمایز شدن از رقبای محسوب می‌شود. مدیران خرده‌فروشی باید در زمینه آمیختن خدمات خود تصمیم‌گیری کنند:

- **خدمات قبلی از خرید** شامل دریافت سفارش از طریق تلفن یا پست، تبلیغات، نمایش محصول در ویترین یا قفسه‌های فروشگاه، اتاق‌های پرو و امتحان محصول، ساعت‌های فعالیت فروشگاه و نمایش محصولات جدید.
- **خدمات پس از خرید** شامل حمل و تحویل محصولات خریداری‌شده، کادو کردن محصول خریداری‌شده، تعمیر، تعویض و نصب و راه‌اندازی محصول.
- **خدمات فرعی** شامل ارائه اطلاعات کلی درباره محصول، نقد کردن چک پول و چک شخصی مشتریان، پارکینگ خودرو، رستوران، تعمیرات، دکوراسیون داخلی، فروش نبه و اعتباری، اتاق استراحت و خدمات نگهداری کودکان.

خرده‌فروشی‌ها همچنین می‌توانند از استراتژی‌های نمایش بر اساس ارائه خدمات مشتریان بدون نقص چه در تماس‌های رو در رو، چه در تماس‌های تلفنی و حتی در خدمات مبتنی بر فناوری‌های نوین، استفاده کنند. در این میان، کارمندان صفی، مهم‌ترین ابزار برای موضع‌یابی و تمایز مناسب نام تجاری یک خرده‌فروشی می‌باشند. به عنوان مثال، کتاب‌فروشی زنجیره‌ای بارنز آند نابل، از کارمندان و فروشندگانی استفاده می‌کند که هم خیلی خوش‌برخورد هستند و هم عاشق کتاب و کتاب‌خوانی‌اند. مدیران این شرکت معتقدند که وظیفه کارمندان و فروشندگان، فقط جستجو و فروش کتاب نیست بلکه آنها باید با در نظر گرفتن علائق مشتریان، کتاب‌های خاصی را به وی پیشنهاد کنند.^{۳۳}

بدون در نظر گرفتن خدماتی که خرده‌فروشی‌ها عرضه می‌کنند، تمامی این فروشگاه‌ها باید زنان را در نظر داشته باشند، زیرا در حدود ۸۵٪ محصولات که در آمریکا به فروش می‌رسند، یا توسط زنان خریداری می‌شوند یا زنان در خرید آنها تأثیر گذارند. نکته مهم این است که زنان از خدمات بی‌کیفیت خرده‌فروشی‌ها بسیار ناراحت و ناراضی می‌شوند.^{۳۴} از سوی دیگر، زنان خواهان چیدمان مرتب و منظم، فروشندگان مودب و کمک‌کننده و باجه‌های سریع هستند.^{۳۵}

جو فروشگاه‌ها جو فروشگاه یکی دیگر از اجزای مهم خرده‌فروشی‌ها است. هر فروشگاه ظاهراً و آرایش فیزیکی خاص خود را دارد. بازاریاب‌های خرده‌فروشی‌ها برای دست‌یابی به فروش مورد نظر، روش‌هایی را برای بهبود جو و محیط فروشگاه‌های خود در نظر می‌گیرند. (برای اطلاعات بیشتر در این باره، وب‌سایت بازاریابی: کمک به فروش بیشتر فروشگاه‌ها را مطالعه کنید). به عنوان مثال، کوهلز، یک خرده‌فروشی بزرگ در آمریکا، جو فروشگاه‌های خود را به خوبی مدیریت می‌کند. فروشگاه‌های کوهلز به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مشتری را به گشتن تمامی فروشگاه تشویق می‌کنند. راهروهای فروشگاه‌های کوهلز آن قدر عریض هستند که مشتری می‌تواند به راحتی در آنها قدم بزند و محصولات مورد نظرش را بررسی و انتخاب کند. افزون بر راهروهای فرعی متعدد، فروشگاه‌های کوهلز یک راهروی اصلی نیز دارند تا مشتریانی که عجله دارند بتوانند از طریق این راهرو، محصولات موردنیازشان را خیلی سریع پیدا کنند. این نوع طراحی باعث شده است که مشتریان زمان زیادی را در فروشگاه‌های کوهلز سپری کنند.^{۳۶}



بسیار شاپ در تمامی فروشگاه‌های خود امکان تست محصولات در آبشارهای مصنوعی و دنیایچه‌های حاوی ماهی‌های فزول را فراهم کرده است.

خرده‌فروشی‌ها باید به تمامی جنبه‌های تجربه مشتریان توجه کنند. به عنوان مثال، تحقیقات مختلف درباره زمانی که مشتریان در سوپرمارکت‌ها سپری می‌کنند، نشان می‌دهند که هر چه موسیقی در حال پخش در سوپرمارکت‌ها ملایم‌تر باشد، مدت زمان توقف و میزان خرید مشتریان هم بیشتر می‌شود. برخی خرده‌فروشی‌ها با خوشبو کردن فضای فروشگاه‌های خود، احساسات خاصی را در مشتریان خود به وجود می‌آورند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های سونی در آمریکا در فصل‌های مختلف سال، برای خوشبو کردن محیط فروشگاه از عطرهای متفاوتی استفاده می‌کنند. یا پلومینگ دیلز در بخش‌های مختلف فروشگاه‌های خود از عطرهای متفاوتی استفاده می‌کند؛ در بخش کودکان از بوی پودر بچه، در بخش محصولات بهداشتی از بوی قهوه ملایم، در بخش پوشاک زنانه از بوی یاس وحشی و در بخش لوازم منزل از عطر دارچین و کاج.^{۲۸}

سهولت‌ها و تجربه‌های فروشگاه‌ها رشد تجارت الکترونیکی، خرده‌فروشی‌های سنتی را به عکس‌العمل واداشته است. خرده‌فروشی‌های سنتی علاوه بر استفاده از مزایای ذاتی مانند امکان تجربه و لمس محصول از نزدیک، خدمات مشتریان با کمک عوامل انسانی و نبود فاصله زمانی بین خرید و تحویل محصول، خود را از طریق تجربه‌های خرید نیز از رقبای الکترونیکی خود متمایز می‌کنند.^{۲۹}

خرده‌فروشی‌های سنتی برای متمایز کردن خود از رقبای الکترونیکی، روش‌های ساده یا پیچیده‌ای را به کار می‌گیرند: برخی از آنها، مشتریان خود را با عنوان «همان عزیز ماه خطاب می‌کنند (یک روش ایجاد تمایز بسیار ساده)^{۳۰} برخی دیگر، داخل فروشگاه‌های خود پارک‌های تفریحی جذابی را راه‌اندازی می‌کنند (یک روش ایجاد تمایز بسیار سخت و پیچیده). بازاریاب‌ها معتقدند که فضا و جو فروشگاه‌های خرده‌فروشی باید با انگیزه‌های مشتریان هدف همخوانی و هماهنگی داشته باشد. طبق این استدلال، برخی خرده‌فروشی‌ها فضای فروشگاه‌های خود را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که تفریح و هیجان را برای مشتریان هدف به ارمغان بیاورد؛^{۳۱} آرای، آی، عرضه‌کننده لوازم و لباس‌های مخصوص کوه‌نوردی، به مشتریان خود اجازه می‌دهد که لوازم کوه‌نوردی مورد نیاز خود را بر روی دیوارهای ۵ تا ۲۰ متری مخصوصی که در فروشگاه‌هایش نصب کرده است، امتحان کنند. افزون بر این، خریداران بارانی‌های مخصوص آرای، آی می‌توانند بارانی خریداری‌شده را در اتاق‌های مخصوص زیر باران مصنوعی امتحان کنند. پس پرو شاپ، عرضه‌کننده لوازم شکار و ماهیگیری، در تمامی فروشگاه‌های خود امکان تست محصولات در آکواریوم‌های بزرگ، آبشارهای مصنوعی، دریاچه‌های حاوی ماهی‌های قزل‌آلا، میدان‌های تیراندازی با تفنگ و تیر و کمان و حتی ماهیگیری در دریاچه‌های یخ‌زده را به صورت کاملاً رایگان فراهم کرده است.

ارتباطات خرده‌فروشی‌ها برای ایجاد ترافیک در شعبه‌هایشان و افزایش خرید مشتریان، از ابزارهای ارتباطی مختلفی استفاده می‌کنند. خرده‌فروشی‌ها از تبلیغات تلویزیونی، فروش‌های فوق‌العاده، کوپن‌های تخفیفی، برنامه‌های تشویق مشتریان وفادار، عرضه نمونه رایگان محصولات در داخل فروشگاه‌ها و سایر ابزارهای ارتباطی به وفور استفاده می‌کنند. علاوه بر این، خرده‌فروشی‌ها به کارمندان و فروشندگان خود نحوه برخورد صحیح با مشتریان را آموزش می‌دهند. کارمندان و فروشندگان خرده‌فروشی‌ها در زمینه خوشامدگویی به مشتریان، شناسایی نیازهای واقعی آنها و مدیریت و برطرف کردن شکایت‌های مشتریان آموزش‌های متعددی می‌بینند.^{۳۲} خرده‌فروشی‌های موفق، تبلیغات یک صفحه‌ای تمام رنگی‌ای را در مجلات معتبری مثل وُگ، وِنیتی فر یا اسکوائر به چاپ می‌رسانند. در مقابل، خرده‌فروشی‌های تخفیف‌دار سعی می‌کنند با به نمایش گذاشتن محصولات بسیار ارزان‌قیمت‌شان و بیان میزان صرفه‌جویی اقتصادی ناشی از خرید این قبیل محصولات، مشتریان بیشتری را جذب کنند.^{۳۳} نکته مهم این است که این فروشگاه‌ها این کارها را در ازای کاهش خدمات مشتریان و خدمات مشاوره فروش انجام می‌دهند.

مکان‌یابی بازاریاب‌ها معتقدند که سه عامل در موفقیت یک خرده‌فروشی دخیل هستند: مکان فروشگاه، مکان فروشگاه و مکان فروشگاه‌های زنجیره‌ای، شرکت‌های تفریحی مالک پمپ‌های بنزین زنجیره‌ای و

سازدداشت بازاریابی

کمک به فروش بیشتر فروشگاه‌ها

فروشگاه‌های اسپرت، با پر فروش‌ترین محصولات این فروشگاه‌ها مثل کت‌تربیع چاپگرهای رنگی و سیاه و سفید، موبایل می‌شود.

محصولات نان را در دسترس‌شان قرار دهید. تاکید چند باره بر سالی «دسترس مشتری به محصولات مورد علاقه‌اش» اصلاً تاکید بیجایی نیست هر فروشگاه‌های می‌تواند بهترین، ارزان‌ترین و جذاب‌ترین محصولات را ارائه کند اما اگر مشتری‌ناب آنها دسترسی نداشته باشند، تمام این تلاش‌ها به هدر می‌رود.

فضای شادی را برای بچه‌ها خلق کنید. اگر بچه‌ها احساس خوب و راحتی داشته باشند، والدین هم تجربه‌شان را ادامه می‌دهند. خودتان را به جای بچه‌های مثلاً سه ساله قرار دهید و چیدمان و فضای فروشگاه را به گونه‌ای طراحی کنید که بخش‌هایی از فروشگاه صرفاً برای آنها جذاب باشد. به طور مثال، در نظر گرفتن یک زمین بازی برای بچه‌ها یا قرار دادن چند داینامور مصنوعی در بخش از فروشگاه، تجربه‌ای کامل‌کننده خرید را به یک تجربه لذت‌بخش تبدیل می‌کند.

به خاطر داشته باشید که مردها کمتر سوال می‌کنند، مردها در مقایسه با خانم‌ها، معمولاً خیلی سریع‌تر از میان قفسه‌های فروشگاه، عبور می‌کنند. در بسیاری از مواقع، جلب نظر مردها نسبت به محصولی که به آن نیاز ندارند، کار بسیار سختی است. مردها همچنین دوست ندارند که جای محصولی که پیدا نمی‌کنند را بپرساند. اگر مردی نتواند محصولی که می‌خواهد را پیدا کند، ممکن است یک یا دو بار دیگر همان قفسه‌ها را بگردد. اما اگر باز هم موفق نشود بدون این که جای آن محصول را پرمه از فروشگاه خارج می‌شود.

به خاطر داشته باشید که زن‌ها به فضا احتیاج دارند. یک خریدار، به خصوص یک خریدار خانم، معمولاً مست قفسه‌ای که جلوی آن اندکی شلوغ است، نمی‌روی حتی اگر محصول مورد نظرش در آن قفسه باشد. بنابراین، استفاده از قفسه‌های بزرگ و تمیز، عامل بسیار حیاتی‌ای است.

صندوق‌های نان را جذاب کنید. همیشه، محصولاتی که همیشه سود بالایی دارند را نزدیک صندوق‌های فروشگاه‌تان قرار دهید تا مشتریان‌تان را ورسه کنید که دم رفتن، آنها را بخرند. به یاد داشته باشید که مردم معمولاً ترجیح می‌دهند که موقع خروج از فروشگاه، شیرینی یا شکلات بخرند. پس شما هم به این نکته آنها احترام بگذارید.

خرده‌فروشی‌های مختلف برای افزایش میزان فروش‌شان، محیط فروشگاه‌هاشان را به دست زیر نظر می‌گیرند تا بتوانند رفاهی را برای بهبود تجربه خرید مشتریان، پیدا کنند. پاکو آلتو، مدیرعامل عروسه مشاورهای آلتو، می‌گوید: «موسیقی که مک‌دونالد استراکس، ایسی لودز، بلاک‌باستر، سییتی‌بانک، گپ، برگر کینگ، سی‌وی‌اس و ولزفراگو، جزء مشتری‌تس هستند، نظرات جالبی را جمع به بهبود محیط خرده‌فروشی‌ها دارد. آلتو، می‌گوید: «توصیه‌هایی را برای بهبود فضای خرده‌فروشی‌ها با هدف افزایش میزان فروش آنها، ارائه کرده است».

- مشتریان‌تان را جذب کنید و آنها را در فروشگاه‌تان نگه دارید. مدت زمانی که خریداران در یک فروشگاه می‌مانند، بهترین عامل برای پیش‌بینی میزان خریدی است که انجام می‌دهند. برای افزایش مدت زمان ماندن خریداران در فروشگاه، حس «عضو بودن در یک خانواده» را به آنها بدهید. کنید آنها را خوب بشناسید و با اسم با آنها صحبت کنید. آنها را تشویق کنید که رایج به خانواده‌شان، همسرشان و بچه‌شان با شما صحبت کنند. و فضای فروشگاه‌ها را همیشه تازه و دوستانه نگه دارید.
- «مرحله تصمیم‌گیری» را جلدی بگیرید. وقتی که مردم وارد یک فروشگاه می‌شوند، معمولاً آهسته حرکت می‌کنند تا بتوانند با محیط فروشگاه و محرک‌های محیطی بیشتر آشنا شوند. این امر بدین معنا است که آنها معمولاً در مقابل پیشنهادت تابلوهای راهنما و فروشندگان، خیلی سریع تصمیم می‌شوند. اما نکته مهم این است که این پیشنهادت باید خیلی زود ارائه شوند تا فرد وارد مرحله تصمیم‌گیری منطقی نشود. پس باید از تابلوها و فروشندگان حرفه‌ای استفاده کنید. در بخش‌های مختلف فروشگاه‌تان، میز «تلاشات» را بگذارید.
- فروشگاه‌تان را زیاد شلوغ نکنید. ترکیب قفسه‌های زیاد، پیشخوان‌های پراکنده و تر در تو، دلوهای باربک و تنگه تابلوهای مختلف و تلویزیون‌های متعلقه فروشگاه‌تان را به یک فروشگاه شلوغ تبدیل می‌کند و نمایی بصری آن را از الیسی می‌برد. برای جلب توجه مشتریان‌تان، تابلو نوشته‌های مختصری را به کار بگیرید و محصولات فروش ویژه‌تان را در بخش‌هایی قرار دهید که مشتری بتواند به راحتی با دست و محصول را بررسی کند.
- نظرسنجان را جلب کنید. محصولات پر فروش‌تان را در جلوی قفسه‌های بالایی‌شان قرار دهید تا این کار، نظر خریدارانی که با هیله دارند یا حوصله گفتن میان‌انبری از محصولات مختلف ندارند را به محصولات پر فروش‌شان جلب می‌کند. به عنوان مثال، مشتری به محض ورود به

رسمتورانهای زنجیره‌ای در انتخاب کشورهای، شهرها و محله‌های مناسب برای تأسیس شعبه‌های خود دقت عمل و وسواس زیادی به خرج می‌دهند. به عنوان مثال، ممکن است خرده‌فروشی‌ای تصمیم بگیرد که در مناطق شمال مرکزی آمریکا فعالیت کند. بعد از انتخاب این منطقه، این خرده‌فروشی تصمیم می‌گیرد که امکان تأسیس فروشگاه در شهرهای شیکاگو، میلواکی و ایندیاناپولیس را بررسی کند. بعد از بررسی این شهرها، فروشگاه خرده‌فروشی تصمیم می‌گیرد که ۱۴ فروشگاه جدیدش را در مناطق حومه‌ای شیکاگو تأسیس کند. خرده‌فروشی‌ها می‌توانند فروشگاه‌ها و شعبه‌های خود را در یکی از مکان‌های اصلی زیر تأسیس کنند:

- **بخش‌های تجاری شهر:** نواحی تجاری و شلوغ شهر که به مرکز شهر معروف شده‌اند.
- **مراکز خرید منطقه‌ای:** مراکز خرید موجود در محله‌های مختلف شهر که بین ۳۰ تا ۲۰۰ فروشگاه و مغازه را در درون خود جای می‌دهند. در مراکز خرید منطقه‌ای معمولاً فروشگاه‌های بسیار بزرگی مثل جی‌سی پتی یا لورد اند تیلور یا چند فروشگاه بزرگ مثل پتکو، سیرکوئیت سیئی و پد بیث آند بیوند در کنار ده‌ها فروشگاه و مغازه کوچک و متوسط دیگر فعالیت می‌کنند.^{۳۷}
- **مراکز خرید محله‌ای:** مراکز خرید کوچک موجود در محله‌های مختلف شهر که بین ۲۰ تا ۴۰ فروشگاه را در درون خود جای می‌دهند.
- **مجموعه‌های فروشگاه‌ها:** چند فروشگاه محلی که در یک ساختمان در نزدیکی مناطق مسکونی فعالیت می‌کنند. معمولاً فروشگاه‌های خواروبار، لوازم خانگی، خشکشویی و کفشی در این مجموعه‌ها یافت می‌شوند.
- **فروشگاه‌های مجزا داخل فروشگاه‌های بزرگ:** فروشگاه‌های خاص خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای بزرگ مثل مک‌دونالد، دانکین دونات و استارباکس بیشتر شعبه‌های خود را در مغازه‌های مجزا و اختصاصی و در محل‌هایی مثل فرودگاه‌ها، دانشگاه‌ها، مدارس یا فروشگاه‌های بزرگ و مراکز خرید تأسیس می‌کنند.
- **فروشگاه‌های اختصاصی:** خرده‌فروشی‌هایی مثل کوهلز و جی‌سی پتی معمولاً ترجیح می‌دهند فروشگاه‌هایشان را در یک مکان اختصاصی و نه درون سایر فروشگاه‌ها، تأسیس کنند.

مدیران خرده‌فروشی‌ها هنگام ایجاد تعادل میان ترافیک بالای یک مسکن (از نظر تعداد افرادی که از جلوی یک مکان عبور می‌کنند) و هزینه‌های خرید یا اجاره آن مکان، باید ابزارهای مختلفی نظیر مزایای مکان مورد نظر برای فعالیت خرده‌فروشی، تضمین ترافیک عبوری از جلوی مکان مورد نظر، تحقیق پیرامون عادات خرید مشتریان هدف و تجزیه و تحلیل مکان فروشگاه‌های رقیب را به کار گیرند. در این میان، بازاربازها الگوهای مختلفی را برای بررسی مکان مناسب برای تأسیس یک خرده‌فروشی، توسعه داده‌اند. خرده‌فروشی‌ها برای تجزیه و تحلیل اقتصادی بودن یک مکان، چهار معیار مختلف را در نظر می‌گیرند. این معیارها عبارتند از: ۱) تعداد افرادی که روزانه از جلوی آن مکان عبور می‌کنند؛ ۲) درصد کسانی که وارد فروشگاه می‌شوند؛ ۳) درصد کسانی که از فروشگاه خرید می‌کنند و ۴) میزان خرید هر مشتری در هر بار مراجعه به فروشگاه. علاوه بر این معیارها، بازاربازها مدل‌های مختلفی را برای تعیین مکان تأسیس خرده‌فروشی توسعه داده‌اند.

نام‌های تجاری اختصاصی

یک **نام تجاری اختصاصی** (که نام تجاری اختصاصی خرده‌فروشی، فروشگاه یا توزیع‌کننده نیز نامیده می‌شود) در حقیقت، نام تجاری‌ای است که یک خرده‌فروشی یا عمده‌فروشی آن را توسعه داده است. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای پنتون معمولاً لباس‌هایی با نام تجاری پنتون را عرضه می‌کنند تا نام‌های تجاری سایر تولیدکنندگان لباس را. دو فروشگاه زنجیره‌ای بادی شاپ و مارک آند اسپنسر هم اکثر محصولات خود را که عرضه می‌کنند، محصولات اختصاصی خودشان است. یا در انگلیس، دو فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ این کشور به نام‌های اسپنریوری و تسکو به ترتیب ۵۰ و ۴۵ درصد از محصولات خود را عرضه می‌کنند، محصولات خود را با نام‌های تجاری اختصاصی خود فروشگاه هستند.

از این‌رو، از نظر بسیاری از تولیدکنندگان، خرده‌فروشی‌ها هم نوعی همکار به حساب می‌آیند و هم نوعی رقیب. بنابر آمارهای انجمن نام‌های تجاری اختصاصی آمریکا، از هر پنج محصولی که در سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و داروخانه‌های این کشور به فروش می‌روند، یک محصول با نام تجاری اختصاصی عرضه می‌شود. از سوی دیگر و بر اساس آمارهای موجود، سهم نام‌های تجاری اختصاصی از کل نام‌های تجاری‌ای که در خرده‌فروشی‌های مختلف عرضه می‌شوند از ۳۸٪ در پنج سال پیش به ۴۱٪ در سال ۲۰۰۶ افزایش یافت و درآمد خرده‌فروشی‌ها از محل فروش نام‌های تجاری اختصاصی‌شان هم به رقم ۶۵ میلیارد دلار رسید. علاوه بر این، موسسه تحقیقات بازار ای.سی. نیلسن در تازه‌ترین گزارش خود اعلام کرده است که ۷۲٪ از مصرف‌کنندگان آمریکایی معتقدند که «نام‌های تجاری معروف، ارزش پولی که بابت خرید آنها می‌پردازیم را ندارند» و ۶۸٪ افراد مورد سوال هم معتقدند که «نام‌های تجاری اختصاصی، محصولات بهتر و اقتصادی‌تری را عرضه می‌کنند».^{۱۵}

برخی از متخصصان بازاریابی بر این عقیده‌اند که ۵۰٪ از نام‌های تجاری اختصاصی با مشکلات جدی‌ای سروکار دارند، زیرا: ۱) هنوز هم بسیاری از مصرف‌کنندگان آمریکایی، نام‌های تجاری مشهور و ملی را بر نام‌های تجاری اختصاصی ترجیح می‌دهند و ۲) تولید و عرضه برخی از طبقات محصول، فاقد جذابیت و صرفه اقتصادی برای مالکان نام‌های تجاری اختصاصی است.^{۱۶} جدول ۱۶-۴، بزرگ‌ترین بازارهای نام‌های تجاری اختصاصی را فهرست کرده است.

نقش نام‌های تجاری اختصاصی

اما به راستی چرا واسطه‌های تجاری و به خصوص خرده‌فروشی‌ها به دنبال توسعه نام‌های تجاری اختصاصی هستند؟^{۱۷} پاسخ واضح است: ۱) عرضه نام‌های تجاری اختصاصی به صرفه‌تر و سودآورتر از عرضه نام‌های تجاری شرکت‌های دیگر است. خرده‌فروشی‌ها معمولاً برای تولید محصولات مد نظر خود، تولیدکنندگانی را انتخاب می‌کنند که ظرفیت تولیدی اضافی دارند و حاضرند محصولات مورد نظر خرده‌فروشی‌ها را با کمترین هزینه ممکن تولید کنند. از سوی دیگر، هزینه‌های دیگر توسعه نام‌های تجاری اختصاصی از قبیل هزینه‌های تحقیق و توسعه، تبلیغات، ترویج فروش و توزیع فیزیکی نیز در سطح پایی قرار دارند و در نتیجه، خرده‌فروشی‌ها می‌توانند با کمک هزینه‌های پایین و حاشیه سود بالا، به سودهای کلانی دست یابند؛^{۱۸} خرده‌فروشی‌ها سعی می‌کنند از طریق توسعه نام‌های تجاری اختصاصی قوی، خود را از رقبایشان متمایز کنند.

جدول ۱۶-۴	۱۰ بازار بزرگ نام‌های تجاری اختصاصی در سال ۲۰۰۹ (ارقام به میلیارد دلار هستند)
• شیر (۸/۱)	
• نان و شیرینی (۴/۴)	
• پنیر (۳/۵)	
• دانه و مکمل‌های غذایی (۳/۴)	
• محصولات سلولوزی (۲/۶)	
• تخم‌مرغ تازه (۱/۸)	
• مواد غذایی فزونی (۱/۵)	
• گوشت پخته شده (۱/۵)	
• غذای حیوانات خانگی (۱/۵)	
• غذاهای آماده پخت و غذاهای دریایی (۱/۴)	

خرده‌فروشی‌ها باید نام‌های تجاری اختصاصی خود را از محصولات بدون نام تجاری متمایز کنند. محصولات بدون نام تجاری (محصولات ژنریک)، محصولات بی‌نام و نشان، یا بسته‌بندی‌های معمولی و ارزان قیمتی هستند که در حقیقت، کپی‌برداری‌هایی از محصولات اسم و رسم‌دار می‌باشند. امروزه، محصولات مختلفی از قبیل ماکارانی، دستمال کاغذی و کنسروهای مختلف به صورت محصولات بدون نام تجاری عرضه می‌شوند. کیفیت محصولات بدون نام تجاری معمولاً فاصله زیادی با کیفیت سایر محصولات ندارد اما قیمت این قبیل محصولات به طور متوسط ۲۰ تا ۴۰ درصد ارزان‌تر از محصولات معروف و ۱۰ تا ۲۰ درصد هم ارزان‌تر از محصولات اختصاصی خرده‌فروشی‌ها است. دلیل ارزانی محصولات بدون نام تجاری، استفاده از مواد اولیه درجه دو، هزینه‌های پایین بسته‌بندی و همچنین هزینه بسیار پایین تبلیغات است. در این میان، بازار داروهای ژنریک به بازار بسیار بزرگی تبدیل شده است.

داروهای ژنریک

تولید و عرضه داروهای ژنریک به یک کسب و کار بزرگ تبدیل شده است. در سال ۲۰۰۹، فروش داروهای با نام تجاری، برای اولین بار در تاریخ، کاهش یافته شرکت اسرائیلی توانسته با تولید و عرضه انواع ارزان‌تر داروهای بسیار گران به بزرگترین شرکت سازنده داروهای ژنریک تبدیل شود به گونه‌ای که درآمد این شرکت به رقم ۱۴ میلیارد دلار می‌رسد. شرکت داروسازی نووارتیس که یکی از پنج شرکت بزرگ داروسازی در سراسر جهان به حساب می‌آید و نام‌های تجاری معروفی مثل دیوآن را برای بیماری فشار خون و گلیتاک را برای انواع سرطان توسعه داده است نیز جذب این بازار شده به نحوی که امروزه این شرکت بعد از خرید شرکت‌هایی مثل سائووز، هگزال، اینو، فیز و شرکت‌های دیگری از این دست، به دومین شرکت بزرگ در بازار داروهای ژنریک تبدیل شده است. سایر شرکت‌های داروسازی مانند سانوفی-آونتیس و گلاکواسمیت-کلاپین نیز وارد بازار داروهای ژنریک شده‌اند. نکته تمایز این شرکت‌ها این است که به جای ورود به بازار آمریکا، بازارهایی در حال توسعه‌ای مانند اروپای شرقی، آمریکای لاتین و آسیا را هدف گرفته‌اند زیرا مصرف‌کنندگان این بازارها از یک سو توان مالی لازم برای خرید داروهای با نام‌های تجاری مشهور را ندارند و از طرف دیگر، تگاری داروهای تقلبی و با کیفیت پایین هستند این مصرف‌کنندگان حاضرند قیمت‌های بالاتری را برای خرید داروهای ژنریک از تولیدکنندگان معتبر بپردازند.^{۳۶}



داروهای ژنریک به کسب و کاری بزرگ و رایج برای کاهش هزینه‌های درمانی تبدیل شده‌اند.

عوامل موثر در موفقیت نام‌های تجاری اختصاصی

در جنگ بین نام‌های تجاری معروف و نام‌های تجاری اختصاصی، این خرده‌فروشی‌ها هستند که می‌توانند مزایای متعددی را به دست آورند و بر قدرت خود بیافزایند.^{۳۷} از آنجایی که فضای فروشگاه‌های خرده‌فروشی و سوپرمارکت‌ها بسیار محدود است، لذا بسیاری از خرده‌فروشی‌ها و به ویژه سوپرمارکت‌ها خواهان حاشیه سود بالاتری برای پذیرش و فروش نام‌های تجاری جدید می‌شوند. علاوه بر این، خرده‌فروشی‌ها و سوپرمارکت‌ها تنها در قبال دریافت حاشیه سود بالاتر، حاضر به تخصیص فضای اختصاصی به فروش یا تبلیغ نام‌های تجاری شرکت‌های مختلف می‌شوند. در این میان، خرده‌فروشی‌هایی که نام‌های تجاری اختصاصی خود را دارند، بیشترین و بهترین فضای فروشگاه‌ها و انبارهایشان را به محصولات اختصاصی خودشان تخصیص می‌دهند.

از سوی دیگر، خرده‌فروشی‌های مالک نام‌های تجاری اختصاصی سعی می‌کنند با افزایش کیفیت و بهبود بسته‌بندی محصولات اختصاصی‌شان، مشتریان بیشتری را جذب کنند. در این میان، حتی برخی از خرده‌فروشی‌ها از تبلیغات گسترده و انبوه نیز استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، سیفوی در سال ۲۰۰۵ بیش از ۱۰۰ میلیون دلار برای تبلیغ تلویزیونی و چاپی نام تجاری اختصاصی خود هزینه کرد.^{۳۸}

به حضور آنها نشان بدهند. این دو پرفسور، چهار استراتژی مقابله با نام‌های تجاری اختصاصی را به تولیدکنندگان پیشنهاد می‌کنند:

- در هر میدانی که فکر می‌کنید می‌توانید موفق بشوید به جنگ نام‌های تجاری اختصاصی بروید. در این میان، ارزش‌های بیشتری را برای مشتریان، خرده‌فروشی‌های طرف قرارداد و سهامداران‌تان خلق کنید. این استراتژی، به خصوص زمانی که نام تجاری شما جزء نام‌های تجاری درجه یک یا دو بازار است یا گوشه خاصی از بازار را اشغال کرده است، موثرتر خواهد بود.
- روابط بر دجری را با خرده‌فروشی‌ها برقرار کنید. بهترین راه برای برقراری این روابط، قدوم استراتژی‌هایی برای تکمیل نام‌های تجاری اختصاصی خرده‌فروشی‌ها است.
- محصولات جدیدتان را با خلاقیت هر چه تصامم طراحی و عرضه کنید. این راه بهترین راه برای غلبه بر نام‌های تجاری اختصاصی است. عرضه مستمر محصولات جدید، نام‌های تجاری شما را تازه و سرشار از نشان می‌دهد. در این میان، از طراحی و عرضه محصولات کاملاً جدید و خلاقانه غافل نشوید.
- پیشنهادات ارزشی قابل توجهی را از طریق بهبود نام‌های تجاری‌تان یا کمک سبیل‌های ذهنی و کیفیت عملکردی بالا، به مشتریان‌تان ارائه کنید. این استراتژی، راه مناسبی برای غلبه بر نام‌های تجاری اختصاصی است. کیفیت بسیاری از نام‌های تجاری متعلق به تولیدکنندگان، به گونهای است که کیفیت نام‌های تجاری اختصاصی، ملای یا حتی بهتر از آنها است. علاوه بر این، ارائه پیشنهادات ارزشی قابل توجه، مستلزم قیمت‌گذاری دقیق است به نحوی که مشتریان متوجه بشوند که قیمت‌های بالاتر به معنای کیفیت بالاتر است.

منابع: James A. Naranjo and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September-October 1987); Nitroshya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Nitroshya Kumar, "The Right Way to Fight for Shelf Domination," *Advertising Age*, January 22, 2007; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nitroshya Kumar, "Don't Be Undermold," *Harvard Business Review*, December 2009, p. 91.



نحوه مقابله با نام‌های تجاری اختصاصی

بازاریاب‌ها و مدیران نام‌های تجاری معروف سعی می‌کنند با سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تحقیق و توسعه، همواره از نظر کیفیت، ویژگی‌ها و مزایای محصول، یک قدم جلوتر از نام‌های تجاری اختصاصی حرکت کنند. علاوه بر این، شرکت‌های مالک نام‌های تجاری قوی به این نتیجه رسیده‌اند که برای ماندن در جایگاه رهبری بازار، باید هزینه‌های تبلیغ و شناساندن نام‌های تجاری خود را افزایش دهند. تنها در این صورت است که شرکت‌های بزرگ می‌توانند بر تلاش‌های بازاریابی و تبلیغاتی خرده‌فروشی‌ها غلبه کنند. یکی دیگر از استراتژی‌هایی که شرکت‌های بزرگ به دنبال اجرای آن هستند، استراتژی شراکت با توزیع‌کنندگان و تأمین‌کنندگان عمده برای افزایش صرفه اقتصادی، زنجیره عرضه شرکت می‌باشد. تنها در این صورت است که شرکت‌های بزرگ می‌توانند سودآوری خود را حفظ کنند. دستیابی به صرفه اقتصادی بالاتر و همچنین کاهش حذف هزینه‌های غیرضروری، امکان کاهش قیمت‌ها را (البته با در نظر گرفتن جایگاه ارزشی محصولات) را برای شرکت‌های بزرگ فراهم می‌آورند. در این میان، بازاریاب‌ها روش‌ها و تکنیک‌های متعددی را برای مقابله با نفوذ نام‌های تجاری اختصاصی توسعه داده‌اند.

پرفسور جان پندیت از دانشگاه کارولینای شمالی و پرفسور نیرمالیا کومار از دانشکده بازرگانی لندن به تازگی یافته‌هایشان در خصوص استراتژی‌های کارآمد برای خلق، ارتقاء و مقابله با نام‌های تجاری اختصاصی، منتشر کرده‌اند. کومار و پندیت معتقدند که نام‌های تجاری متعلق به کارخانه‌های تولیدی باید موفقیت نام‌های تجاری اختصاصی خرده‌فروشی‌ها را بپذیرند و عکس‌العمل مناسبی

لابلا از سال ۱۹۴۸ تا کنون، یعنی از زمانی که لابلا نام تجاری اختصاصی خود، پرزیدنت چویس را به بازار عرضه کرد، این نام تجاری در ذهن مشتریان شرکت به خوبی جا افتاده است. این شرکت کانادایی که دفتر مرکزی‌اش در تورنتو قرار دارد، در بازار شکلات، بیسکویت و جیبس فعالیت می‌کند. لابلا با توسعه نام تجاری اختصاصی خود به سایر شرکت‌ها نشان داده است که می‌توان با کمک یک نام تجاری اختصاصی منحصر به فرد و روش‌ها و تکنیک‌های بازاریابی خلاقانه، از رقبای سرسخت و بزرگ خود مسبق گرفت. لابلا نه تنها توانسته سهم بازار مناسبی را از بازار فنکلات کانادا و آمریکا نصیب خود کند، بلکه همچنین توانسته نام تجاری فروشگاه‌های زنجیره‌ای خود را نیز به خوبی در ذهن مشتریان جا بیندازد. نام تجاری پرزیدنت چویس به قدری موفق بوده است که لابلا به تازگی تصمیم گرفته امتیاز استفاده از این نام تجاری را به خرده‌فروشی‌هایی که در کسب و کارهایی غیر از کسب و کار اصلی شرکت فعالیت می‌کنند، واگذار کند.^{۱۱}

نکته‌ای که بازاریاب‌ها باید به آن توجه کنند این است که رشد و گسترش نام‌های تجاری اختصاصی تنها یکی از دلایل اصلی تضعیف بیش از پیش نام‌های تجاری مشهور و ملی است. یکی دیگر از دلایل تضعیف نام‌های تجاری مشهور این است که تولیدکنندگان و خرده‌فروشی‌های مختلف همواره سعی می‌کنند از کیفیت و ویژگی‌های نام‌های تجاری مشهور کپی برداری کنند. از مسری دیگر، برنامه‌های تخفیفی و قیمت‌های ویژه خرده‌فروشی‌ها نیز گروهی از مصرف‌کنندگان را نسبت به قیمت‌های بالای نام‌های تجاری مشهور مشکوک کرده است. علاوه بر این، کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌های تبلیغاتی نیز باعث کاهش قدرت نام‌های تجاری مشهور شده است. یکی دیگر از دلایل تضعیف نام‌های تجاری مشهور، گسترش بی‌رویه نام‌های تجاری می‌باشد. این امر باعث شده است که مشتریان گیج شوند و نتوانند مزایای اصلی نام‌های تجاری مشهور را به خوبی درک کنند. بسیاری از تولیدکنندگان و مالکان نام‌های تجاری مشهور برای مقابله با نام‌های تجاری اختصاصی، فعالیت‌های گسترده‌ای را انجام می‌دهند. «بیش بازاریابی: نحوه مقابله با نام‌های تجاری اختصاصی را مطالعه کنید».

عمده‌فروشی

عمده‌فروشی شامل تمامی فعالیت‌های لازم برای فروش محصولات به کسانی است که می‌خواهند محصول خریداری شده را مجدداً به فروش برسانند یا آن را در کسب و کار خود به کار گیرند. در این میان، شرکت‌های تولیدی و کشاورزی به دلیل این که بخش عمده‌ای از فعالیت‌هایشان، فعالیت‌های تولیدی است، در گروه شرکت‌های عمده‌فروشی قرار نمی‌گیرند. مهم‌ترین انواع عمده‌فروشی‌ها در جدول ۱۶-۵ شرح داده شده‌اند. عمده‌فروشی‌ها (که گاهی اوقات **توزیع‌کننده** نیز نامیده می‌شوند) از چند جهت با خرده‌فروشی‌ها تفاوت دارند: ۱) عمده‌فروشی‌ها به برنامه‌های ترویجی، جو و فضای فروشگاه و محل فروشگاه کمتر توجه می‌کنند؛ زیرا این بنگاه‌ها بیشتر با مشتریان صنعتی سروکار دارند تا با مشتریان نهایی؛ ۲) حجم معاملات عمده‌فروشی‌ها و منطقه تحت پوشش آنها معمولاً بسیار بیشتر و بزرگ‌تر از حجم معاملات و منطقه تحت پوشش خرده‌فروشی‌ها است و ۳) عمده‌فروشی‌ها با قوانین و مالیات‌های متفاوتی مواجه هستند.

اما چرا برخی از تولیدکنندگان، فروش به عمده‌فروشی‌ها را به فروش به خرده‌فروشی‌ها یا مشتریان نهایی ترجیح می‌دهند؟ به طور کلی، عمده‌فروشی‌ها در انجام برخی از وظایف زیر بهتر از خرده‌فروشی‌ها عمل می‌کنند:

- **فروش و ترویج محصول:** عمده‌فروشی‌ها با نیروهای فروش حرفه‌ای و کارآزموده خود به تولیدکنندگان در فروش و ترویج محصول بین مشتریان و خرده‌فروشی‌های متعدد با هزینه‌های بسیار پایین کمک می‌کنند. عمده‌فروشی‌ها معمولاً اعتبار مناسبی دارند و با اکثر مشتریان و خرده‌فروشی‌ها هم رابطه خوبی دارند.
- **توان خرید و مرتب کردن محصولات:** عمده‌فروشی‌ها در زمینه انتخاب محصولات و مرتب کردن آنها طبق نیاز و خواسته مشتریان تخصص دارند. از این‌رو، عمده‌فروشی‌ها حجم کاری تولیدکنندگان را کاهش می‌دهند.
- **خرید انبوه:** عمده‌فروشی‌ها با خرید انبوه محصول و تقسیم آن به واحدهای کوچک‌تر، هزینه‌های مشتریان و خرده‌فروشی‌ها را کاهش می‌دهند.
- **انبارداری:** بیشتر عمده‌فروشی‌ها انبارداری محصولات را به عهده می‌گیرند و در نتیجه هزینه‌ها و ریسک‌های مرتبط با انبارداری محصولات را کاهش می‌دهند.
- **حمل و نقل:** عمده‌فروشی‌ها به دلیل نزدیکی جغرافیایی به مشتریان و خرده‌فروشی‌ها، محصولات خریداری شده را سریع‌تر تحویل می‌دهند.
- **تامین مالی:** عمده‌فروشی‌ها با فروش اعتباری به مشتریان و سفارش زودهنگام محصولات و پرداخت به موقع صورتحساب‌ها به تولیدکنندگان، منابع مالی مورد نیاز فرایند عرضه محصول را تامین می‌کنند.
- **ریسک‌پذیری:** عمده‌فروشی‌ها با مالکیت محصول، برخی از ریسک‌های فرایند عرضه محصول از قبیل به سرقت رفتن، صدمه دیدن، فاسد شدن و از شد افتادن را کاهش می‌دهند.

انواع اصلی عمده‌فروشی

جدول ۱۶-۵

بازرگانی عمده‌فروشی: واحدهای تجاری مستقلی هستند که مالکیت محصولاتی که عرضه می‌کنند را در اختیار می‌گیرند. این عمده‌فروش‌ها خدمات کامل یا محدودی را عرضه می‌کنند. دلال‌ها و توزیع‌کنندگان جزء بازرگانی عمده‌فروش محسوب می‌شوند.

عمده‌فروش با خدمات کامل: عمده‌فروشی‌هایی هستند که خدمات کاملی از قبیل تبارداری محصول، استخدام و به کارگیری نیروهای فروش، ارائه اعتبار مالی، تحویل محصول و مشاوره‌های مدیریتی را ارائه می‌کنند. اغلب این عمده‌فروشان با خرده‌فروشی‌ها طرف هستند و محصولات مورد نیاز خرده‌فروش‌ها را تأمین می‌کنند.

عمده‌فروش با خدمات محدود: عمده‌فروشی‌های «دریافت نقدی و تحویل آنی»، «عمده‌فروشی‌هایی هستند که محصولات پرفروش را به خرده‌فروش‌ها عرضه می‌کنند. این عمده‌فروش‌ها وجه محصولات فروخته‌شده را به صورت نقدی دریافت و در زمان دریافت پول به محصول را تحویل می‌دهند. عمده‌فروش‌های «کمیون‌دار»، عمده‌فروشی‌هایی هستند که محصولات فاسدشدنی را به سوپرمارکت‌ها، خواروبار فروش‌ها، پاساژها، رستوران‌ها و هتل‌ها عرضه می‌کنند. عمده‌فروش‌های «هللی»، عمده‌فروشی‌هایی هستند که محصولات حجیم مثل زغال‌سنگ، آلوار و تجهیزات سنگین را عرضه می‌کنند. این عمده‌فروش‌ها مالک محصول هستند و ریسک‌های بین دریافت سفارش تا تحویل محصول را به عهده می‌گیرند. عمده‌فروش‌های «پخش‌کننده»، عمده‌فروشی‌هایی هستند که محصولات شیرعلایی را بین سوپرمارکت‌ها و خواروبار فروش‌ها توزیع می‌کنند. شرکت‌هایی تعاونی تولیدکنندگان، عمده‌فروش‌هایی هستند که محصولات اعضا را خریداری می‌کنند و در بازارهای مصرفی به فروش می‌رسانند. عمده‌فروش‌های «پیشی»، عمده‌فروشی‌هایی هستند که کالاهای عمده‌فروشی‌ها و مشتریان سازمانی و صنعتی ارسال می‌کنند. سفارش‌های آنها را از طریق پست دریافت و محصولات خریداری شده را از طریق پست، راه‌آهن، هواپیما یا کامیون ارسال می‌کنند.

واسطه‌ها و عاملین فروش: این عمده‌فروش‌ها، فرایند خرید و فروش محصولات را تسهیل می‌کنند. در ازای ارائه این خدمات، کارگزارها و عاملین فروش حق‌العملی معادل ۲ تا ۶ درصد پهای محصول فروخته‌شده را دریافت می‌کنند. اغلب این عمده‌فروش‌ها، خدمات محدودی را ارائه و در عرضه چند محصول مشخص با نمایندگانی به گروه‌های مشخصی از مشتریان تخصص پیدا می‌کنند. واسطه‌ها، خریدار و فروشنده را با یکدیگر آشنا می‌کنند؛ ملاک‌ها بین آنها را تسهیل و مدیریت می‌کنند و حق‌العمل خود را از کسی دریافت می‌کنند که آنها را استخدام کرده است. واسطه‌های ممکن و بیمه از جمله این عمده‌فروش‌ها محسوب می‌شوند. معمولاً عاملین فروش محصولات ثابت و مشخصی را به فروش می‌رسانند. عاملین فروش تولیدکنندگان، شرکت‌های تجاری کوچکی هستند که تعداد بسیار کمی فروشنده حرفه‌ای دارند و طبق قرارداد مشخصی، محصولات تولیدکننده را به فروش می‌رسانند. عاملین خرید تولیدکنندگان، محصول خریداری‌شده را تحویل می‌گیرند؛ کیفیت آن را ارزیابی می‌کنند؛ آن را ایتبار نگهداری می‌کنند و در زمان مشخص شده به تولیدکننده تحویل می‌دهند.

عاملین‌گی‌ها و شعبه‌های تولیدکنندگان و خرده‌فروش‌ها: این عمده‌فروش‌ها، به تولیدکنندگان با خرده‌فروش‌هایی وابسته هستند و به جای عمده‌فروش‌های مستقل، وظایف خرید یا فروش محصول را بر عهده می‌گیرند.

عمده‌فروش‌های تخصصی: عمده‌فروش‌هایی هستند که محصولات ویژه‌ای را عرضه می‌کنند. به طور مثال، شرکت‌های تعاونی کشاورزی که محصولات خاصی را از کشاورزان خریداری و در بازارها عرضه می‌کنند؛ ترمینال‌های نفتی که معاملات نفتی را مدیریت می‌کنند و جراحی‌ها که محصولات مختلفی مثل نوردرو، تجهیزات تولیدی و سایر انواع محصولات را جراحی می‌کنند.

- اطلاعات بازاریابی: عمده‌فروش‌ها اطلاعات جدید و دسته‌اولی از فعالیت‌های رقبای محصولات جدید، تغییرات قیمتی و سایر روندهای بازار را در اختیار تولیدکنندگان و مشتریان قرار می‌دهند.
- مشاوره و خدمات مدیریتی: عمده‌فروش‌ها در زمینه‌های آموزش فروشندگان، چیدمان و نمایش صحیح محصولات و راه‌اندازی سیستم‌های حسابداری و انبارداری به خرده‌فروش‌ها کمک می‌کنند. علاوه بر این، عمده‌فروش‌ها، خدمات و مشاوره‌های آموزشی-فنی مختلفی به خریداران صنعتی‌شان ارائه می‌کنند.

روندهای صنعت عمده‌فروشی

در سال‌های اخیر عمده‌فروش‌ها و توزیع‌کنندگان با فشارهای متعددی مواجه شده‌اند: ورود رقبای جدید، مشتریان هوشمند و آگاه، فناوری‌های جدید و افزایش روزافزون تمایل شرکت‌های تولیدی به استفاده از روش‌های فروش مستقیم و حذف واسطه‌های فروش. در این میان، تولیدکنندگان به دلایل متعددی از عملکرد عمده‌فروش‌ها ناراضی هستند، برخی از این دلایل عبارتند از: عدم ترویج صحیح و پر حجم محصولات تولیدکننده، فراموش کردن وظایف اصلی و تبدیل شدن به واسطه گرفتن سفارش‌های مشتریان، عدم خرید حجم مناسبی از محصول و پایین نگه داشتن موجودی انبار و در نتیجه ناتوانی در پاسخ‌دهی سریع به سفارش‌های مشتریان، عدم جمع‌آوری و انتشار اطلاعات به روز درباره مشتریان و رقبای کاهش ندادن هزینه‌های عملیاتی خود و در نتیجه افزایش بهای تمام‌شده محصول و افزایش بهای خدمات عمده‌فروشی. عمده‌فروش‌ها همچنان در برابر مقاومت مشتریان در برابر هر گونه افزایش قیمتی و پافشاری تولیدکنندگان بر بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها آسیب‌پذیرند. همچنین، تمایل شرکت‌ها به ادغام‌های عمودی، به معنای تلاش برای تصاحب و تسلط واسطه‌های توزیعی و کل اعضای شبکه بازاریابی، همچنان یک تهدید جدی برای عمده‌فروش‌ها به حساب می‌آید.

آرو الکترونیکس آرو الکترونیکس یکی از بزرگترین شرکت‌های عرضه‌کننده قطعات، تجهیزات و خدمات الکترونیکی به شرکت‌های تولیدی و ارائه‌ای است. بیش از ۶۰۰ تولیدکننده مختلف در زنجیره تأمین این شرکت عضو هستند در طرف دیگر، بیش از ۱۴۰,۰۰۰ مشتری صنعتی، تولیدی و تجاری در بیش از ۲۶۰ ناحیه در ۵۵ کشور جهان جزء مشتریان آرو الکترونیکس محسوب می‌شوند. این شرکت بزرگ به تازگی با چالش جدی‌ای مواجه شده است: تمایل مشتریان شرکت به خرید مستقیم از تأمین‌کنندگان اصلی آرو الکترونیکس. این چالش به حدی جدی است که ممکن است شرکت دیر یا زود از این صنعت حذف شود. آرو الکترونیکس برای غلبه بر این چالش، استراتژی‌های متعددی را به کار گرفته است: بهبود خدمات مشتریان، ارائه کمک‌های مالی به مشتریان، مدیریت موجودی مشتریان، نرم‌افزار اینترنتی رصد قطعات و تجهیزات خریداری‌شده و ارائه مشاوره‌های تخصصی به مشتریان. شرکت امیدوار است با افزودن این خدمات به خدمات فعلی خود، فروش طی پنج سال آینده چهار برابر شود.^{۳۲}

عمده‌فروشی‌های حرفه‌ای به این چالش‌ها توجه می‌کنند و ساختار خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که نیازهای تولیدکنندگان و مشتریان را بر طرف کنند. این دسته از عمده‌فروشی‌ها به خوبی متوجه شده‌اند که برای بقا در شبکه بازاریابی باید ارزش افزوده‌ای را برای شبکه ایجاد کنند. نارسون و اندرسون در تحقیق خود از توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشی‌های معتبر به این نتیجه رسیده‌اند که عمده‌فروشی‌های موفق برای بهبود رابطه خود با تولیدکنندگان از چهار روش زیر استفاده می‌کنند:

۱. این عمده فروش‌ها درباره نقش مورد انتظار خود در شبکه بازاریابی شرکت تولیدکننده به یک توافق رسمی دست می‌یابند و قراردادی را به امضا می‌رسانند.
 ۲. این عمده فروش‌ها برای آشنایی بیشتر با نیازها و خواسته‌های شرکت‌های تولیدی، از امکانات تولیدکنندگان طرف قرارداد بازدید و در نمایشگاه‌های تجاری آنها شرکت می‌کنند.
 ۳. این عمده فروش‌ها با خرید مقدار محصول تمهید شده، پرداخت سریع و به موقع صورتحساب‌ها و در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز تولیدکننده، تعهد و وفاداری خود به تولیدکننده را به خوبی نشان می‌دهند.
 ۴. این عمده فروش‌ها برای افزایش ارزش افزوده شرکت‌های تولیدی طرف قرارداد، خدماتی را طراحی و اجرا می‌کنند.^{۳۳}
- از این رو، عمده‌فروشی‌های حرفه‌ای: موجودی انبار و حساب‌های دریافتی خود را به خوبی مدیریت می‌کنند؛ هزینه‌های عملیاتی خود را با بهبود فناوری‌های به کار گرفته شده، بهبود سیستم‌های اطلاعاتی و استفاده بیشتر از اینترنت کاهش می‌دهند؛ درباره مشتریان هدف، سبد محصولات و خدمات، قیمت، ارتباطات و توزیع، تصمیم‌های استراتژیک مناسب‌تری را اتخاذ می‌کنند. یکی از عمده‌فروشی‌های بسیار موفق که توانسته بر این چالش‌ها غلبه کند، گرینگر است.

گرینگر گرینگر یکی از بزرگترین عرضه‌کنندگان خدمات تعمیر و نگهداری تأسیسات و امکانات تولیدی است. این شرکت به بیش از ۱/۸ میلیون شرکت صنعتی در آمریکای شمالی، خدمت می‌کند. فروش این شرکت در سال ۲۰۰۸ به بیش از ۶/۹ میلیارد دلار رسید. این شرکت اخیراً وارد بازار کشور چین نیز شده است. گرینگر نزدیک به ۶۰۰ نمایندگی در آمریکای شمالی و چین، نزدیک به ۱۸ شعبه، چهار وب‌سایت رسمی و صدانوع کانالوگ و فروش پستی را در شبکه بازاریابی خود به کار گرفته است. کانالوگ اصلی گرینگر بیش از ۳۰۰۰ صفحه حجم دارد و بیش از ۱۳۸,۰۰۰ نوع از انواع اصلی محصولات و خدمات شرکت از قبیل انواع موتورها، سیستم‌های روشنایی، ابزارهای صنعتی، چفت و بست‌های صنعتی و سیستم‌های آبیاری مصرفی می‌کند. علاوه بر کانالوگ جامع، مشتریان می‌توانند از وب‌سایت شرکت (www.grainger.com) نیز بازدید و بیش از ۲۰۰,۰۰۰ نوع محصول و خدمت دیگر را نیز بازیابی و بررسی کنند. تمامی شعبه‌ها و نمایندگی‌های شرکت با کمک شبکه‌های اینترنتی به دفتر مرکزی وصل هستند و در نتیجه سرعت پاسخگویی به درخواست‌ها و سفارش‌های مشتریان به شدت افزایش یافته است. افزون بر محصولات و خدمات اصلی، گرینگر با کمک بیش از ۴,۰۰۰ تولیدکننده دیگر، بیش از ۹۰۰,۰۰۰ نوع محصول و خدمت را به مشتریان خود عرضه می‌کند.^{۳۴}

تدارکات بازار

توزیع فیزیکی در کارخانه آغاز می‌شود. مدیران برای رساندن محصول در زمان مقرر و با کمترین هزینه ممکن، انبارها و شرکت‌های حمل و نقل متعددی را به کار می‌گیرند. امروزه مفهوم توزیع فیزیکی جای خود را به مفهوم جامع‌تری با عنوان **مدیریت زنجیره تأمین** داده است. «مدیریت زنجیره تأمین» قبل از توزیع فیزیکی محصول آغاز می‌شود: خرید دقیق و موثکافانه نهاده‌های تولیدی شامل مواد اولیه، قطعات و تجهیزات و ابزارهای تولیدی؛ تبدیل نهاده‌های تولیدی به محصولات نهایی؛ و رساندن محصولات نهایی به مقصدهای مقرر. حتی برخی از محققان مباحث استراتژیک پا را از این هم فراتر گذاشته و معتقدند که شرکت‌ها باید زنجیره تأمین تأمین‌کنندگان خود را نیز بررسی و مدیریت کنند. هدف اصلی مدیریت زنجیره تأمین «شناسایی تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان مناسب و حمایت از آنها برای افزایش کارایی عملیات انتقال محصول به هدف‌های مورد نظر با هدف کاهش هزینه‌های عملیاتی شرکت» است.

رویکرد مدیریت زنجیره تأمین به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان برتر را شناسایی کنند، بهره‌وری کل زنجیره را افزایش و هزینه‌های کل زنجیره را کاهش دهند. برخی از تولیدکنندگان محصولات مصرفی که زنجیره‌های تأمین بسیار کارآمدی را توسعه داده‌اند، عبارتند از: پروکتر آند گمبل، کرافت، جنرال میلز، پپسی و نستله. برخی از خرده‌فروشی‌های موفق در مدیریت زنجیره تأمین نیز عبارتند از: وال-مارت، تارگت، بالیکس، کاستکو، کروگر و میچر.^{۵۵}

شرکت‌ها همچنین سعی می‌کنند اثرات زیست محیطی زنجیره تأمین خود را از طریق کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و استفاده بیشتر از مواد قابل بازیافت در بسته‌بندی محصولات، کاهش دهند. به عنوان مثال، جانسون آند جانسون به تازگی به عضویت اتحادیه شرکت‌های محافظ جنگل‌ها درآمده است. مدیرعامل جانسون آند جانسون در توضیح این کار می‌گوید: «جانسون آند جانسون و شرکای تجاری‌اش، مصرف کاغذ و محصولات سلولوزی را به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که به بهبود وضع جنگل‌ها کمک بشود».^{۵۶}

تدارکات بازار، به عنوان بخشی از فرایند زنجیره تأمین، شامل تمامی برنامه‌ریزی‌ها و فرایندهایی است که شرکت برای برآوردن تقاضای مشتریان انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، تدارکات بازار عبارت است از برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت جریان فیزیکی محصول از محل تولید به محل مصرف با هدف ارضای نیازهای مشتریان و کسب سود برای شرکت. برنامه‌ریزی فرایند تدارکات بازار از چهار گام اصلی تشکیل شده است:^{۵۷}

۱. تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهاد اوزشی شرکت به مشتریان (به عنوان مثال، استانداردهای تحویل به موقع محصول و سطح دقت فرایندهای سفارش‌گیری و تحویل محصول)
۲. تصمیم‌گیری در خصوص طراحی بهترین شبکه بازاریابی برای دسترسی به مشتریان هدف (به عنوان مثال، تصمیم‌گیری در خصوص فروش مستقیم یا استفاده از واسطه‌های فروش، تصمیم‌گیری در خصوص آمیخته محصولات و تعیین روش‌های تأمین آن محصولات و تصمیم‌گیری درباره تعداد و محل انبارهای مورد نیاز)
۳. بهبود توانایی‌های شرکت در زمینه پیش‌بینی فروش، مدیریت انبارها، مدیریت حمل و نقل و مدیریت خرید مواد اولیه
۴. اجرای فرایندهای برنامه‌ریزی‌شده با کمک طراحی سیستم‌های اطلاعاتی دقیق و بهینه، خرید تجهیزات مورد نیاز، طراحی سیاست‌ها و رویه‌های کاری درست و اقتصادی

مطالعه و بررسی روش‌های تدارکات بازار، مدیران را به یافتن راه‌هایی برای افزایش ارزش فرایند تدارکات بازار هدایت می‌کند. به عنوان مثال، چالش اصلی یک تولیدکننده نرم‌افزار درباره تدارکات بازار عبارت است از: تولید و بسته‌بندی لوح‌های فشرده حاوی نرم‌افزار و تهیه دستورالعمل کار با آن، رساندن نرم‌افزار به دست عمده‌فروش، نظارت بر فرایند فروش محصول از عمده‌فروش به خرده‌فروش و از خرده‌فروش به مشتری نهایی.

مشتري نهايي پس از خريد نرم افزار مورد نياز خود، آن را روي رايانه منزل يا محل كارش نصب مي كند. با توجه به اين گرايند، مديران اين شركت نرم افزاري براي افزايش ارزش شيكه تداركات بازار مي توانند سيستم تداركات بازار را به دو شكل تغيير دهند: ۱) مشتري نرم افزار را به صورت مستقيم از وب سايت شركت دريافت و آن را روي رايانه خود نصب كند و ۲) شركت، نرم افزار خود را به شركت هاي توليدكننده رايانه به فروش برساند و آنها نيز نرم افزار را روي تمامي رايانه هاي خود نصب كنند. با كمك يكي از اين دو روش، فرايندهاي توليد لوح هاي محسره، چاپ بسته بندي و دستورالعمل نصب، بسته بندي، حمل و نقل و انبارداري به طور كامل حذف مي شوند. امروزه با كمك يكي از اين دو روش بسياري از انواع موسيقي ها، روزنامه ها، بازي هاي ويديويي، فيلم هاي سينمائي و ساير محصولات كه شامل صدا، متن، تصوير يا داده هستند، فروخته مي شوند. به عنوان مثال، با افزايش عادت مشتريان به خواندن روزنامه ها به صورت رايگان در شبكه هاي اينترنتي، صنعت روزنامه نگاري به فكر تغيير روش هاي تداركات بازار خود افتاده است.

سيستم هاي تداركات يکپارچه

تداركات بازار ايجاد مي كند كه شركت ها از سيستم هاي تداركات يکپارچه استفاده كنند. اين سيستم ها تمامي فعاليت هاي لازم براي مديريت مواد اوليه، جريان مواد اوليه بين خطوط توليدي و توزيع فزيكي محصول نهايي را در بر مي گيرند. سيستم هاي تداركات يکپارچه براي انجام وظايف خود به طور گسترده اي از فناوري اطلاعات استفاده مي كنند. پيشتر شركت ها براي طراحي و مديريت سيستم هاي تداركات يکپارچه، با شركت هاي ديگر قراردادهاي همكاري شخصي را به امضا مي رسانند. به عنوان مثال، ولوو براي تدارك بازار خود در آمريكا با شركت پستي فديكس به توافق رسيده است. طبق اين توافق، ولوو انبار مجهزي از قطعات يدكي را با كمك فديكس در ممفيس راه اندازي كرده است. هرگاه فروشنده اي به يك قطعه خاص نياز پيدا كند، با شماره تلفن رايگاني تماس مي گيرد و در همان لحظه تماس، قطعه از انبار خارج و با كمك سيستم پستي فديكس به سرعت براي مشتري ارسال مي شود. سيستم هاي اطلاعاتي به ويژه، رايانه هاي تخصصي، پايانه هاي الكترونيكي نصب شده در نقاط فروش، باركدهاي متحدالشكلي روي محصولات، سيستم هاي رهگيري ماهواره اي، سيستم هاي مبادله الكترونيكي داده ها و سيستم هاي نقل و انتقال الكترونيكي پول، نقش مهمي را در مديريت تداركات بازار بر عهده دارند. اين فناوري هاي جديد، چرخه سفارش تا تحويل را کوتاه تر كرده اند، تعداد كارمندان دفتری لازم براي مديريت اين چرخه را كاهش داده اند، نرخ خطا در تنظيم و هندور مسندها و فاكورهاي مختلف را كاهش داده اند و كنترل اين چرخه را بهينه كرده اند. اين فناوري ها همچنين امكان دادن وعده هايي مثل «محصولي كه سفارش داده ايد، فردا در اسكله ۷۵، راس ساعت ۱۰ صبح تحويل تان مي شود» و كنترل انجام اين وعده ها را فراهم آورده اند.

تداركات بازار، مستلزم انجام چند فعاليت مشخص است. اولين فعاليت، پيش بيني فروش است. شركت ها، فعاليت هاي توزيعي، توليدي و انبارداري شان را بر اساس پيش بيني هاي فروش، برنامه ريزي مي كنند. برنامه هاي توليدي، مواد اوليه و قطعاتي كه بخش تداركات شركت بايد خريداري كند را مشخص مي كنند. اين مواد اوليه و قطعات از طريق سيستم حمل و نقل داخلي، وارد محل مورد نظر مي شوند و در انبارهاي مورد نظر، انبار مي شوند. بعد از اين مرحله، مواد اوليه و قطعات در زمان لازم از انبارها خارج و به محصولات نهايي تبديل مي شوند. در اين ميان، انبار محصولات نهايي در حقيقت واسطه اي است ميان بخش دريافت سفارشات مشتريان و بخش توليدي. دريافت سفارشات مختلف از مشتريان، سطح موجودي انبارهاي محصولات نهايي را كاهش مي دهد و بياثر اين، بخش توليدي بايد اين كاهش را با جبران محصولات مورد نظر، جبران كند. در اين ميان، چرخه اي كه محصولات نهايي طی مي كنند، چرخه جالبي است: مواد اوليه و قطعات از خطوط توليدي مختلف عبور مي كنند و به محصولات نهايي تبديل و در آخر خط توليد، بسته بندي مي شوند؛ محصولات نهايي بسته بندي شده در انبارهاي مخصوصي انبار مي شوند؛ در محل هاي پردازش سفارش مشتريان، به مشتريان خاصي تخصيص مي يابند و تحويل

سیستم حمل و نقل می‌شوند؛ سیستم حمل و نقل هم محصولات را تحویل انبارهای عمده‌فروشی می‌دهند و در نهایت هم، انبارهای عمده‌فروشی، سفارشات مشتریان را به آنها تحویل می‌دهند.

در این میان، نگرانی عمده اکثر مدیران ارشد شرکت‌ها، هزینه سیستم تدارکات بازار است، هزینه‌ای که گاهی اوقات، ۳۰٪ تا ۴۰٪ از هزینه‌های کل یک محصول را به خود اختصاص می‌دهد. به عنوان مثال، متخصصان صنعت خواروبارفروشی معتقدند که اگر فعالین این صنعت بتوانند هزینه‌های تدارکات بازارشان را فقط ۸ تا ۱۰ درصد کاهش بدهند، می‌توانند هزینه‌های عملیاتی‌شان را سالانه حدود ۲۰ میلیارد دلار کاهش بدهند. به عنوان مثال، شرکت استاپ اند استاپ، مالک سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای در آمریکا، برای کاهش میزان مصرف پلاستیک در بسته‌بندی محصولات غذایی تازه‌اش، میزان خرید از تامین‌کنندگان را یک سوم کاهش داد و سعی کرد غذاهای تازه را در همان روز تولید، به فروش برساند. این استراتژی به خوبی جواب داده است به گونه‌ای که هزینه‌های سالانه شرکت حدود ۵۰ میلیون دلار و میزان ضایعات مواد غذایی تازه نیز حدود ۲ تن در سال کاهش یافته است. علاوه بر این و به دلیل نازکی مواد غذایی، رضایت مشتریان شرکت نیز افزایش یافته است.^{۵۸}

بسیاری از متخصصان تدارکات بازار معتقدند که تدارکات بازار، آخرین جایی است که شرکت‌ها می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها به فکر کاهش هزینه‌های سیستم‌های تدارکات بازار خود افتاده‌اند. به همین دلیل، سهم تدارکات بازار از تولید ناخالص داخلی آمریکا از ۱۴٫۵ درصد در سال ۱۹۸۲ به حدود ۱۰ درصد در سال ۲۰۰۷ کاهش یافت.^{۵۹} کاهش هزینه‌های تدارکات بازار به معنای فراهم شدن امکان کاهش قیمت محصول نهایی با افزایش حاشیه سود تولیدکنندگان و خرده‌فروشان و یا هر دوی این موارد است. از سوی دیگر و با توجه به بالا بودن هزینه‌های تدارکات بازار، شرکت‌هایی که بتوانند با یک برنامه‌ریزی دقیق، این هزینه‌ها را کاهش دهند، می‌توانند از این ابزار به عنوان یک ابزار کسب مزیت رقابتی نیز استفاده کنند.

از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند با پیروی از رویکرد تولید ناب، محصولات‌شان را با حداقل اتلاف زمان، مواد اولیه و پول، تولید و عرضه کنند. رویکرد تولید ناب، رویکردی است که توسط شرکت‌های ژاپنی مثل تویوتا گسترش داده شده و هدف آن، تولید با حداقل منابع است. به عنوان مثال، شرکت کان‌مد، تولیدکننده وسایل پزشکی یک بار مصرف، از رویکرد تولید ناب تبعیت می‌کند.^{۶۰}

کان‌مد کان‌مد تولیدکننده وسایل پزشکی یک بار مصرف، برای افزایش کارآمدی فرایند تولیدی‌اش، سعی کرده ارتباط فرایندهای تولیدی‌اش را با مصرف‌کنندگان نهایی به حداکثر ممکن برساند. این شرکت به جای انتقال فرایندهای تولیدی‌اش به چین، جایی که هزینه‌های کارگری پایین‌تری دارد ولی زمان فرایند تولید تا عرضه را به شدت افزایش می‌دهد، شرکت‌ها را مجبور می‌کند که برای کاهش زمان، موجودی انبار خود را افزایش دهند و تولید و ارسال محصول از آن کشور به سایر نقاط جهان معمولاً

با تاخیرهای ناخواسته روبه‌رو می‌شود. فرایندهای تولیدی‌اش را به گونه‌ای طراحی کرده است که به محض ثبت سفارش بیمارستان‌ها، کار تولید محصولات سفارش داده شده آغاز می‌شود. از سوی دیگر، شرکت توانسته با راه‌اندازی یک پایگاه داده قوی، حدود ۸۰ درصد از سفارشات را از قبل پیش‌بینی کند به نحوی که بخش تولید می‌تواند از ماه قبل، برنامه‌ریزی تولید خود را تا حدود زیادی مشخص کند. در نتیجه این برنامه‌ریزی‌های دقیق و تبعیت از رویکرد تولید ناب، شرکت توانسته فضای تولید حدوداً ۳۰۰ متر مربع خود را به یک فضای ۶۰ متر مربعی تبدیل کند و هزینه‌های تدارکات و انبارداری خود را از ۹۳٫۰۰۰ دلار در ماه به ۶٫۰۰۰ دلار در ماه کاهش دهد. در نتیجه، بهره‌وری این شرکت حدود ۲۱ درصد افزایش یافته است.



کان‌مد توانسته با طراحی مجدد فرایندهای تولیدی‌اش، بهره‌وری خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد.

رویکرد تولید ناب باید به دقت اجرا و کنترل شود. به عنوان مثال، بهران‌های اخیر در تویوتا بر سر کاهش ایمنی خودروهای تولیدی این شرکت، که به فراخوان‌های بزرگ انجامید و هزینه‌های زیادی را به شرکت تحمیل کرد، تا حدودی ریشه در تبصیت محض از رویکرد تولید ناب دارد به گونه‌ای که برنامه‌های تویوتا برای کاهش تنوع قطعات اصلی و استفاده از قطعات یکسان در تولید خودروهای مختلف و همچنین کاهش تعداد تامین‌کنندگان و قطعه‌سازان با هدف کاهش هزینه‌های شرکت، مشکلات جدی‌ای را در حوزه کنترل کیفیت به وجود آورده است.^{۲۱}

هدف‌های تدارکات بازار

بسیاری از شرکت‌ها مدعی‌اند که هدف اصلی سیستم‌های تدارکات بازار آنها رساندن محصول مناسب، به مکانی مناسب، در زمان مقرر و با کمترین هزینه است. متأسفانه، این هدف، طرح عملی خاصی را به عرضه نمی‌کند، زیرا هیچ سیستمی نمی‌تواند خدمات مشتریان را حداقل و هزینه‌های توزیع را حداقل کند. حداقل کردن خدمات مشتریان نیازمند موجودی انبار بالا، حمل و نقل سریع و عالی و انبارهای متعدد است. در حالی که تمامی این عوامل، ریسک‌ها و هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهند.

از سوی دیگر، هیچ شرکتی نیز نمی‌تواند با مجبور کردن مدیران تدارکات خود برای کاهش هزینه‌های عملیاتی، کارایی سیستم تدارکات بازار خود را افزایش دهد؛ زیرا هزینه‌های مختلف تدارکات بازار با هم در ارتباطند و بر یکدیگر تأثیر منفی می‌گذارند؛ به عنوان مثال:

- مدیر حمل و نقل ممکن است حمل و نقل ریلی را به خاطر هزینه‌های کمتر، بر حمل و نقل هوایی ترجیح دهد. اما به دلیل این که حمل و نقل ریلی بسیار کند است؛ سرمایه‌های شرکت مدت زمان بیشتری بدون استفاده می‌مانند؛ شرکت دیرتر به درآمدهای خود دست می‌یابد و حتی ممکن است مشتریان به دلیل تأخیر در ارسال محصول، سفارش خود را پس بگیرند و از شرکت‌های دیگری که خدمات سریع‌تری عرضه می‌کند، خرید کنند.
- ممکن است بخش ترابری شرکت با هدف کاهش هزینه‌های خود، از کانتینرهای ارزان قیمت استفاده کند. استفاده از کانتینرهای ارزان‌تر؛ نرخ آسیب پذیری محصولات و نارضایتی مشتریان را افزایش می‌دهد.
- مدیر انبارداری شرکت ممکن است از استراتژی حداقل موجودی انبار تبعیت کند. این استراتژی؛ نرخ موجود نبودن محصول قابل فروش، نرخ پس گرفتن سفارش‌ها، میزان کاغذبازی، پیچیدگی‌های برنامه‌ریزی تولید، هزینه‌ها و پیچیدگی‌های حمل و نقل محصول را افزایش می‌دهد.

با در نظر گرفتن این حقایق می‌توان گفت که مدیران شرکت‌ها باید بین هدف‌ها و هزینه‌های سیستم‌های تدارکات بازار خود تعادلی نسبی ایجاد کنند و کل سیستم را در نظر بگیرند. نقطه آغازین ایجاد چنین تعادلی؛ مطالعه و بررسی نیازها و خواسته‌های مشتریان و نحوه عملکرد رقبا است. مشتریان به؛ تحویل به موقع محصول، توان شرکت در پاسخگویی به نیازهای فوری و ضروری، حمل دقیق و ایمن محصول، پس گرفتن محصولات صدمه‌دیده و خراب و تحویل سریع محصول جایگزین علاقه دارند.

در گام بعدی، شرکت باید میزان اهمیت هر یک از عوامل مدنظر مشتریان را مشخص کند. به عنوان مثال، خریداران دستگاه‌های تکثیر به سرعت ارائه خدمات تعمیراتی بسیار حساس هستند. با شناخت این عامل، زیراکس به عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده دستگاه‌های تکثیر، استاندارد سخت‌گیرانه‌ای را برای نیروهای فنی خود طراحی کرده است؛ حضور در محل مشتری در هر جای آمریکا تنها سه ساعت پس از دریافت نقاضای خدمات تعمیراتی. اما این نهایت کار نیست؛ زیرا زیراکس برای اجرای این استاندارد، نیروها، قطعات یدکی و شعبه‌های مورد نیاز برای ارائه خدمات سریع را در نظر گرفته است.

علاوه بر شناخت نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف، شرکت باید به استانداردهای رقبا نیز توجه کند. اکثر شرکت‌ها به دنبال انطباق کامل یا بهتر بودن خدمات خود از خدمات رقبا هستند. اما افزون بر این هدف، شرکت باید افزایش سود را نیز مدنظر قرار دهد. به عبارت دیگر، شرکت در طراحی بسته خدماتی خود باید هزینه‌های

ن ارائه خدمات تعهدشده را نیز برآورد کند. طبق این اصل، برخی شرکت‌ها خدمات کمتری را ارائه اما قیمت‌های پایین‌تری را از مشتریان‌شان مطالبه می‌کنند؛ در صورتی که ممکن است شرکت‌های دیگر خدمات بیشتر و بهتر و در نتیجه قیمت‌های بالاتری را تعیین کنند.

در نهایت، شرکت باید خدماتی را عرضه کند که برای بازار و مشتریان هدف جذاب باشند. به عنوان مثال، استانداردهای خدماتی لندز اند، یکی از خرده‌فروشی‌های بزرگ پوشاک در آمریکا، عبارتند از: پاسخگویی به تمامی تلفن‌های مشتریان طی ۲۰ ثانیه و ارسال محصولات خریداری‌شده ظرف ۲۴ ساعت پس از دریافت سفارش. برخی شرکت‌ها برای تک‌تک بخش‌های خدماتی خود، استانداردهای مجزایی را تعریف می‌کنند. به عنوان مثال، یکی از تولیدکنندگان لوازم منزل، استانداردهای خدماتی متفاوتی را تعریف کرده است: تحویل حداقل ۹۵٪ سفارش‌های واسطه‌های فروش طی حداکثر هفت روز پس از دریافت و ثبت سفارش؛ دقت ۹۹٪ در تحویل سفارش‌های واسطه‌های فروش؛ پاسخگویی به وضعیت سفارش ثبت‌شده واسطه‌ها حداکثر سه ساعت پس از دریافت درخواست؛ و حمل و نقل محصولات با حداکثر نرخ آسیب ۱٪. بدون شک، یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در زمینه تدارکات بازار، وال‌مارت است.

با در نظر گرفتن هدف سیستم‌های تدارکات بازار، شرکت باید سیستم تدارکات بازار خود را به گونه‌ای طراحی کند که با کمترین هزینه به این هدف‌ها دست یابد. هزینه هر سیستم تدارکات بازاری از رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$M = T + FW + VW + S$$

در این رابطه:

M = هزینه کل سیستم تدارکات بازار

T = هزینه کل سیستم حمل و نقل

FW = کل هزینه ثابت انبارداری

VW = کل هزینه‌های متغیر انبارداری

S = کل هزینه‌های از دست دادن فروش به دلیل تاخیر در ارسال محصول سفارش داده شده

طبق این رابطه، شرکت باید سیستمی را انتخاب کند که حداقل هزینه را به شرکت تحمیل کند. اگر تخمین S کار سختی باشد، شرکت‌ها معمولاً سعی می‌کنند که $T + FW + VW$ را به حداقل ممکن برسانند.

تصمیم‌گیری درباره سیستم تدارکات بازار

شرکت‌ها باید درباره سیستم تدارکات بازار خود چهار تصمیم مهم را اتخاذ کنند: (۱) چگونگی مدیریت سفارش‌ها (پردازش سفارش‌ها)؛ (۲) محل نگهداری محصولات (انبارداری)؛ (۳) مقدار محصولات موجود در انبار (موجودی انبار)؛ و (۴) چگونگی حمل محصولات (حمل و نقل).

پردازش سفارش‌ها بیشتر شرکت‌ها سعی می‌کنند که چرخه سفارش تا تحویل و دریافت وجه محصول را کوتاه کنند. این چرخه از مراحل مختلفی تشکیل شده است: انتقال سفارش‌ها از فروشنده به شرکت، ثبت سفارش‌های دریافتی در سیستم و کنترل اعتبار مشتری، برنامه‌ریزی انبار و تولید، حمل سفارش و عبور صورتحساب و دریافت هزینه محصول. این چرخه هر چقدر طولانی‌تر باشد، رضایت مشتریان و سود شرکت کاهش می‌یابد. به عنوان مثال، جنرال الکتریک از یک سیستم اطلاعاتی بسیار قوی استفاده می‌کند. در این سیستم اطلاعاتی، همزمان با ثبت سفارش، اعتبار مشتری کنترل می‌شود و محل انبار و زمان و چگونگی حمل محصول مشخص می‌شود. افزون بر این، سیستم پردازش سفارش‌های جنرال الکتریک به گونه‌ای طراحی شده است که به طور همزمان و از طریق رایانه، سند حمل محصول، صورتحساب مشتری، سند حسابداری، سند انبار و پیامی برای مشتری و فروشنده مبنی بر ارسال محصول صادر می‌شوند.

انبارداری به دلیل عدم تطابق کامل چرخه مصرف با چرخه تولید، هر شرکتی مجبور است محصولات تولیدشده را تا زمان فروش در انبارهای مشخصی ذخیره کند. به عبارت دیگر انبار کردن محصولات ساخته شده، تفاوت بین میزان تولید و میزان تقاضای بازار را جبران می‌کند. از این رو، شرکت‌ها باید درباره تعداد انبارهای مورد نیازشان تصمیم‌گیری کنند. امروزه، شرکت‌ها به گونه‌ای سیستم‌های تولید و انبار خود را برنامه‌ریزی می‌کنند که به انبارهای کمتری نیاز داشته باشند. به طور مثال، در سال‌های اخیر، تعداد انبار شرکت‌های مواد غذایی از حدود ۱۰ تا ۱۵ انبار به حدود ۵ تا ۷ انبار و تعداد انبارهای شرکت‌های دارویی از حدود ۹۰ انبار به ۴۵ انبار کاهش یافته است. از سوی دیگر، برخی شرکت‌ها بر این باورند که افزایش تعداد انبارها به معنای افزایش سرعت تعویض محصول به مشتری است، اما تعدادی از شرکت‌ها نیز مخالف این نظر هستند و معتقدند که افزایش تعداد انبارها، هزینه‌های انبارداری و موجودی کالای شرکت را افزایش می‌دهد. برای کاهش هزینه‌های انبارداری و سرمایه در گردش موجودی انبارها، بیشتر شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که بهتر است به جای چند انبار، از یک انبار مرکزی استفاده کنند و در عوض، سرعت سیستم حمل و نقل خود را افزایش دهند تا محصول، سریع‌تر به دست مشتری برسد.

شرکت‌هایی که از چند انبار استفاده می‌کنند معمولاً یک انبار بزرگ را در نزدیکی محل کارخانه و چند انبار کوچک را در مکان‌های دیگر در نظر می‌گیرند. این قبیل شرکت‌ها ممکن است انبار را خریداری یا اجاره کنند. انبارهای اجاره‌ای خود به چند نوع مختلف تقسیم می‌شوند: **انبارهای ذخیره‌سازی**، انبارهایی هستند که تولیدکننده می‌تواند محصولاتش را برای مدت زمان متوسط تا طولانی در آنها نگهداری کند؛ **انبارهای توزیعی**، انبارهایی هستند که محصولات شرکت‌های مختلف را برای مدت کوتاهی ذخیره می‌کنند و در پایان مدت مقرر، محصولات ذخیره شده را در اختیار شرکت‌های حمل و نقل قرار می‌دهند. **انبارهای خودکار**، انبارهایی هستند که برای پذیرش و کنترل محصولات ذخیره شده از سیستم‌های رایانه‌ای متمرکز استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، وقتی که شرکت هیلن کریتس با صرف ۳۲ میلیون دلار، شش انبار اصلی‌اش را به انبارهای خودکار تبدیل کرد، هزینه‌های توزیعی شرکت حدود ۴۰٪ کاهش یافت.

امروزه، تعدادی از انبارها دامنه فعالیت‌ها و خدمات خود را گسترش داده‌اند و برخی از وظایف واحدهای تولیدی را انجام می‌دهند. این دسته از انبارها: محصولات را سرهم می‌کنند؛ محصولات را بسته‌بندی می‌کنند؛ و محصولات را با برنامه‌های ترویجی خاصی در معرض نمایش عموم قرار می‌دهند.

موجودی انبار میزان موجودی انبار یکی از هزینه‌های اصلی شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد. با این وجود، مدیران شرکت باید مراقب سطح موجودی انبار خود باشند تا در زمان‌های لازم برای ذخیره‌سازی فوری محصولات جدید اقدام کنند. اما برخی بازاریاب‌ها معتقدند که این روش، روش اقتصادی و مقرون به صرفه‌ای نیست زیرا هزینه‌های موجودی انبار با نرخ تصاعدی رشد می‌کند. بنابراین مدیران شرکت باید با تجزیه و تحلیل میزان فروش و سود حاصل از افزایش موجودی انبار، سطح بهینه موجودی انبار شرکت را تعیین کنند.

تصمیم‌گیری درباره موجودی انبار نیازمند تصمیم‌گیری درباره زمان و میزان سفارش محصولات جدید است. با کاهش موجودی انبار و رسیدن سطح آن به میزان مشخص، مدیران شرکت باید محصولات جدید را سفارش دهند. در ادبیات بازاریابی، سطحی از موجودی انبار که در آن سطح، شرکت محصولات جدیدی را سفارش می‌دهد، **نقطه سفارش** می‌نامند. به عنوان مثال، نقطه سفارش ۲۰ دستگاه تلویزیون به این معنا است که هرگاه موجودی انبار به ۲۰ دستگاه رسید، سفارش جدید ارسال می‌شود. نقطه سفارش باید به گونه‌ای محاسبه و تعیین شود که بین ضررهای ناشی از نبود محصول و هزینه‌های ناشی از سفارش اضافی محصول، نوعی تعادل نسبی برقرار شود. تصمیم دیگری که مدیران باید اتخاذ کنند، میزان سفارش محصولات جدید است. هر چه میزان سفارش بیشتر باشد، تعداد سفارش‌ها کمتر می‌شود. میزان سفارش محصول باید به گونه‌ای محاسبه شود که بین هزینه‌های ثبت و پردازش سفارش و هزینه‌های انبارداری محصولات سفارش داده شده نوعی تعادل نسبی برقرار شود. هزینه‌های ثبت و پردازش سفارش یک شرکت تولیدی از دو بخش اصلی تشکیل شده است: هزینه‌های **راه‌اندازی** و هزینه‌های **تولید** (هزینه‌های ناشی از به کار بردن محصولی که خطوط تولید در حال کار کردن

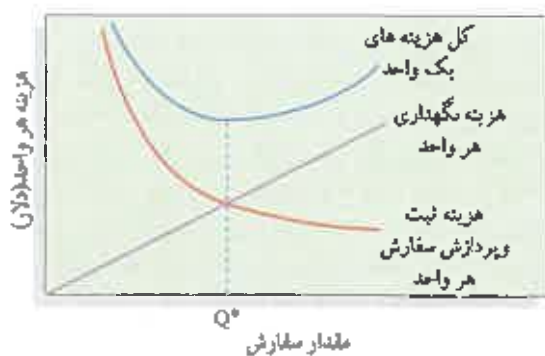
هستند). اگر هزینه‌های راه‌اندازی پایین باشند، واحد تولیدی می‌تواند بارها خط تولید خود را به کار اندازد و در نتیجه متوسط بهای تمام شده هر واحد به طور نسبی ثابت و با هزینه‌های تولید برابر می‌شود. اما اگر هزینه‌های راه‌اندازی بالا باشند، تولیدکننده با افزایش موجودی انبار و تولید واحدهای بیشتر، متوسط بهای تمام شده یک واحد محصول را کاهش می‌دهد.

شرکت باید هزینه‌های ثابت و پردازش سفارش را با هزینه‌های نگهداری محصولات در انبار مقایسه کند. هر چه موجودی انبار بیشتر باشد، هزینه‌های نگهداری محصولات در انبار بیشتر می‌شود. هزینه‌های نگهداری محصول از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است، برخی از این بخش‌ها عبارتند از: هزینه تملک یا اجاره انبار، هزینه سرمایه در گردش، مالیات و بیمه، استهلاک و کهنه شدن محصول. گاهی اوقات هزینه‌های نگهداری محصول در انبار تا ۳۰٪ بهای یک محصول را به خود اختصاص می‌دهد. به این معنی که اگر مدیران بازاریابی بخواهند موجودی انبار شرکت را افزایش دهند، باید ثابت کنند که داشتن موجودی بیشتر می‌تواند سود ناخالص را به میزان بیشتر از مقدار افزایش هزینه‌های شرکت، افزایش دهد.

شرکت‌ها با تجزیه و تحلیل مجموع هزینه‌های ثابت و پردازش سفارش علاوه بر هزینه‌های نگهداری محصول در انبار در سطوح مختلف موجودی انبار، نقطه بهینه موجودی انبار را تعیین می‌کنند (شکل ۱۶-۱). همان‌گونه که شکل ۱۶-۱ نشان می‌دهد، هزینه ثابت و پردازش سفارش با افزایش مقدار سفارش کاهش می‌یابد؛ زیرا هزینه کل ثابت و پردازش سفارش بین تعداد محصولات بیشتری سرشکن می‌شود. اما با افزایش مقدار سفارش، هزینه نگهداری هر واحد افزایش می‌یابد؛ زیرا هر واحد محصول زمان بیشتری در انبار می‌ماند. این دو نوع هزینه با یکدیگر جمع می‌شوند و هزینه کل انبارداری یک واحد را تشکیل می‌دهند. با اتصال نقطه حداقل منحنی هزینه کل انبارداری به محور افقی، مقدار سفارش بهینه محاسبه و مشخص می‌شود (Q^*).^{۲۲}

شرکت‌ها با طبقه‌بندی محصولات بر اساس دو عامل ریسک و فرصت ناشی از ذخیره‌سازی محصول، هزینه‌های نگهداری محصولات مختلف را به شیوه‌های متفاوتی محاسبه می‌کنند. طبق این دو عامل، بازارهای محصولات را به چهار دسته تقسیم می‌کنند: (۱) محصولات مشکل‌زا (محصولاتی با ریسک بالا و فرصت‌های سودآوری کم)؛ (۲) محصولات حیاتی (محصولاتی با ریسک بالا و فرصت‌های سودآوری زیاد)؛ (۳) محصولات مصرفی (محصولاتی با ریسک پایین و فرصت‌های سودآوری زیاد) و (۴) محصولات مزاحم (محصولاتی با ریسک پایین و فرصت‌های سودآوری کم).^{۲۳} افزون بر این تقسیم‌بندی، شرکت‌ها محصولاتی که به کندی به فروش می‌رسند را در یک انبار و محصولاتی که به سرعت به فروش می‌رسند را در چند انبار نزدیک به بازارهای مصرفی نگهداری می‌کنند.^{۲۴}

بهینه‌ترین روش انبارداری، روش موجودی انبار صفر نام دارد. در این روش، محصولات مورد نیاز شرکت برای به کار رفتن در خطوط تولیدی، سفارش داده می‌شوند نه برای نگهداری بیهوده در انبارهای شرکت. سونی نام SOMO را



شکل ۱۶-۱ تعیین مقدار بهینه سفارش

برای این روش انتخاب کرده است. SOMO به معنای «یکی بفروش، یکی بساز» می‌باشد (Sell one, Make one). دل نیز کل کسب و کار خود را بر اساس روش موجودی انبار صفر طراحی کرده است. روش کازی دل به این صورت است، که مشتری سفارش خود را به شرکت ارسال و وجه آن را پرداخت می‌کند و بعد، شرکت رقبانه مد نظر مشتری را تولید و به وی تحویل می‌دهد. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که تبعیت از روش موجودی انبار صفر، متوسط هزینه‌های انبارداری یک محصول مصرفی را از ۶۰ تا ۸۰ سنت به حدود ۱۰ سنت کاهش می‌دهد.^{۶۵} در این میان، عمده‌فروشی‌های هم وجود دارند که موجودی انبار اضافه خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌های دیگر را خریداری و با قیمت‌های پایین‌تری به فروش می‌رسانند.

کبرون هاگز

هاگز شرکت تولیدکننده مشروبات الکلی، هشت بشکه مشروب تولید بکند، ممکن است فقط پنج بشکه را به مشتریان نهایی بفروشد. این بخشی از گنجه‌های کبرون هاگز یکی از مشروب جمع‌کن‌هایی است که مشروبات الکلی اضافه تولیدکنندگان را می‌خرد، با یکدیگر ترکیب می‌کند و با قیمت مناسبی که بسیار کمتر از حجم بسیار مطلوب مشروب مخلوط است، به فروش می‌رساند. شغل «مشروب جمع‌کن» از سابق وجود داشته است اما این حرفه پیشتر منحصراً عمده‌فروشی‌های مشروبات الکلی بود و این، آنها بودند که مشروبات اضافه را با یکدیگر ترکیب می‌کردند و می‌فروختند. با گسترش این شغل و ورود شرکت‌های حرفه‌ای به این بازار، فرصت عرض انعام برای افرادی نظیر کبرون هاگز فراهم شد تا مشروبات الکلی مخلوط خاص خودشان را تولید و عرضه کنند. جالب است بدانید که کبرون هاگز هیچ‌گونه باغ انگور، ماشین آلات بطری‌پُرکنی یا خودروهای مخصوص حمل مشروب ندارد. وی، پُر کردن مشروبات مخلوط‌ش را به یکی از شرکت‌های تولیدکننده مشروبات الکلی واگذار کرده است و مشروبات مخلوط‌ش را به طور مستقیم و به صورت انحصاری به کانتینر می‌فروشد. این کار باعث حذف واسطه‌ها و افزایش سود کبرون هاگز شده است. نکته جالب دیگر این است که کبرون هاگز هیچ وقت به طور دقیق نمی‌داند که چه نوع مشروبات اضافه‌ای را خریده است. این «ندانستن» به مزیت رقابتی وی تبدیل شده است زیرا وی می‌تواند با ترکیب کردن طعم‌های مختلف، مشروبات جدیدی را تولید کند. علاوه بر این، کبرون هاگز مشروبات مخلوط‌ش را با قیمت بسیار مناسبی در اختیار کانتینر قرار می‌دهد. مشتریان کانتینر هم طعم‌های جدید مشروبات کبرون هاگز و قیمت‌های بسیار مناسب آن هستند. کبرون هاگز هم از این فرصت به خوبی استفاده کرده و طعم‌های جدید مشروبات الکلی‌اش را از طریق سایت‌گانه‌های تست مشروب و «نام‌های الکترونیکی تبلیغاتی» به اطلاع مشتریان می‌رساند. امتیاز مشتریان به حلی بوده است که تعداد ثبت‌نام‌های جدید در وبسایت clwine.com (وبسایت شخصی کبرون هاگز) به مقدار قابل توجهی افزایش یافته است.^{۶۶}



کبرون هاگز توانسته با جمع‌آوری مشروبات اضافی شرکت‌های مختلف و ترکیب کردن آنها و تولید مشروباتی با طعم‌های جدید، کب و کار خوبی را راه‌اندازی کند.

حمل و نقل سیستم حمل و نقل بر استراتژی قیمت‌گذاری، تحویل به موقع محصول و کیفیت محصول در زمان تحویل به مشتری تأثیر گذار است. تمامی این عوامل نیز به نوبه خود بر رضایت مشتری از شرکت اثر می‌گذارند. شرکت‌ها در ارسال محصول برای انبارها، واسطه‌ها و مشتریان خود می‌توانند از پنج الگوی اصلی حمل و نقل استفاده کنند: راه آهن، حمل و نقل هوایی، حمل و نقل زمینی، حمل و نقل از طریق آب و حمل و نقل از طریق خطوط لوله. شرکت‌ها برای انتخاب یک روش از میان این پنج روش، معیارهای مختلفی را در نظر می‌گیرند: سرعت، دفعات استفاده، قابلیت اطمینان، توانایی‌ها، در دسترس بودن، قابلیت ردیابی و هزینه. از نظر سرعت، حمل و نقل هوایی، راه آهن و حمل و نقل زمینی سریع‌ترین روش‌های حمل و نقل هستند. اما در صورتی که هدف شرکت کمترین هزینه حمل و نقل باشد، می‌تواند با حمل و نقل از طریق آب یا حمل و نقل از طریق خطوط لوله را انتخاب کند.

شرکت‌های امروزی به خاطر افزایش حمل و نقل یا کانتینر، به جای یک الگوی حمل و نقل از چند الگوی حمل و نقل استفاده می‌کنند. حمل و نقل با کانتینر عبارت است از قرار دادن محصولات درون جعبه‌ها یا کانتینرهای مخصوص

برای حمل آنها بین مقصدهای مختلف، در این میان، بازاربازها و واژه‌های مختلفی را برای الگوهای مختلف حمل و نقل ابداع کرده‌اند. واژه Piggyback، استفاده ترکیبی از حمل و نقل ریلی و زمینی را توصیف می‌کند؛ واژه Fishyback، برای توصیف ترکیب حمل و نقل از طریق آب و حمل و نقل زمینی به کار می‌رود؛ واژه Trainship، برای توصیف ترکیب حمل و نقل از طریق آب و حمل و نقل ریلی استفاده می‌شود؛ و واژه Airtruck، حمل و نقل ترکیبی هوایی و زمینی را توصیف می‌کند. هر یک از این الگوهای حمل و نقل ترکیبی، مزایای خاص خودش را دارد. به عنوان مثال، روش Piggyback هم ارزان‌تر از روش حمل و نقل زمینی و هم انعطاف‌پذیرتر و راحت‌تر از آن است.

شرکت‌ها همچنین می‌توانند از میان شرکت‌های حمل و نقل خصوصی، مقاطعه‌کاری یا عمومی یکی را انتخاب کنند. اگر شرکتی خودش کامیون‌ها یا هواپیماهای مورد نیاز سیستم حمل و نقلش را تأمین کند، از **سیستم حمل و نقل خصوصی** استفاده کرده است. **شرکت‌های حمل و نقل مقاطعه‌کار**، شرکت‌هایی هستند که بر اساس قراردادهای مشخصی، خدمات حمل و نقل را به سایر شرکت‌ها ارائه می‌کنند. **شرکت‌های حمل و نقل عمومی**، شرکت‌هایی هستند که بین مقصدهای مختلف طبق زمان‌بندی مشخصی حرکت و به تمامی مشتریان خود خدماتی با قیمت‌های مشابه عرضه می‌کنند.

برخی از شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌های تحویل بار در مقاصد مختلف، محصولات را در بسته‌های آماده برای چیدن در قفسه‌های فروشگاه‌ها، بسته‌بندی می‌کنند. در این روش، دیگر لازم نیست که ابتدا محصولات را از بسته‌های بزرگ خارج کرد و سپس آنها را در قفسه‌ها چید. به عنوان مثال، پروکتر اند گمبل برای حمل و نقل محصولات پُرفروش و کم‌فروش، محصولات حجیم و محصولات کوچک به بهترین و اقتصادی‌ترین روش ممکن در اروپا، از بسته‌های آماده برای چیدن در قفسه‌های فروشگاه‌ها، استفاده می‌کند.^{۲۴}

درس‌های سازمانی

استراتژی‌های تدارکات بازار باید بر اساس استراتژی‌های کسب و کار شرکت طراحی شوند نه صرفاً بر اساس ملاحظات هزینه‌ای. سیستم تدارکات بازار باید به نحوی طراحی شود که اطلاعات، بین بخش‌های مختلف به راحتی مبادله و بین تمامی بخش‌ها روابط الکترونیکی مناسبی برقرار شود. در نهایت، شرکت باید استانداردهای سیستم تدارکات بازار خود را به گونه‌ای طراحی کند که همسطح استانداردهای رقبا یا بالاتر از آنها باشد. اکثر شرکت‌های موفق برای طراحی سیستم تدارکات بازار خود از تمامی بخش‌های درگیر در سیستم استفاده می‌کنند. این دسته از شرکت‌ها با طراحی مناسب سیستم تدارکات بازار خود سودهای مناسبی را کسب می‌کنند.

امروزه، فشارهای تدارکاتی متعددی از جانب مشتریان مختلف به عرضه‌کنندگان محصولات گوناگون وارد می‌شود. تمامی این فشارها و تقاضاها، هزینه‌های عرضه‌کنندگان را افزایش می‌دهند. یکی از مهم‌ترین این فشارها، تعامل مشتریان به دریافت محصول در دفعات متعدد و متوالی است. با این کار، مشتری می‌تواند موجودی انبار خود را در پایین‌ترین سطح ممکن نگه دارد. علاوه بر این، مشتریان خواهان کاهش زمان بین سفارش و تحویل محصولات سفارش داده شده هستند. این تقاضا به معنای افزایش موجودی انبارهای عرضه‌کننده است، عاملی که هزینه‌های عرضه‌کننده را به شدت افزایش می‌دهد. یکی دیگر از تقاضاهای مشتریان امروزی، تحویل محصولات سفارش داده شده در محل مد نظر مشتری است نه در مراکز پخش یا انبارهای مختلف. علاوه بر این، مشتریان به شدت بر دریافت یکجای همه محصولات سفارش داده شده تأکید می‌کنند و از پذیرفتن محصولات به صورت مجزا خودداری می‌کنند. یکی دیگر از خواسته‌های جدید مشتریان، بسته‌بندی‌های سفارشی و نصب برچسب قیمت روی محصولات توسط عرضه‌کننده است.

نکته مهم در این میان این است که عرضه‌کنندگان نمی‌توانند به همه این تقاضاها پاسخ منفی بدهند. از این رو، بسیاری از عرضه‌کنندگان تصمیم گرفته‌اند سیستم‌های تدارکات بازار با سطوح خدمات و با قیمت‌های مختلف را برای مشتریان گوناگون خود در نظر بگیرند. عرضه‌کنندگان پاهوش، عرضه‌کنندگانی هستند که سیستم تدارکات بازار خود را با نیازهای مختلف مهم‌ترین مشتریان‌شان تطبیق می‌دهند. در این میان، عرضه‌کنندگان می‌توانند به جای یک سیستم تدارکات بازار، از چند سیستم تدارکات بازار نیز استفاده کنند و هر سیستم را برای خدمت‌رسانی به گروه خاصی از مشتریان‌شان در نظر بگیرند.

خلاصه فصل

۱. خرده‌فروشی عبارت است از تمامی فعالیت‌های لازم برای فروش مستقیم محصول به مشتریان نهایی برای استفاده‌های شخصی و غیرتجاری. خرده‌فروشی‌ها به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها، خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی و خرده‌فروشی‌های سازمانی.
۲. فروشگاه‌های خرده‌فروشی چرخه عمر مخصوص دارند و مراحل بلوغ و افول را طی می‌کنند. با رسیدن به مرحله بلوغ و افول، خرده‌فروشی‌ها سعی می‌کنند با ارائه خدمات بیشتر، همچنان در بازار باقی بمانند. این کار از یک سو هزینه‌ها و قیمت‌های این خرده‌فروشی‌ها را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر فضا را برای ورود خرده‌فروشی‌های جدید با قیمت‌ها و هزینه‌های کمتر فراهم می‌کند. انواع اصلی خرده‌فروشی عبارتند از: فروشگاه‌های تخصصی، فروشگاه‌های بزرگ، سوپرمارکت‌ها، خواروبار فروشی‌ها، فروشگاه‌های تخفیف‌دار، فروشگاه‌های عمارح از قیمت، آبرفروشگاه‌ها و نمایشگاه‌های فروش از طریق کاتالوگ.
۳. هرچند هنوز هم بخش مهمی از محصولات و خدمات از طریق خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها به فروش می‌رسند اما خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی نیز در سال‌های اخیر به شدت رشد کرده‌اند. انواع اصلی خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی عبارتند از: فروش مستقیم، بازاریابی مستقیم، دستگاه‌های خودکار و خدمات خرید.
۴. هرچند بخش مهمی از خرده‌فروشی‌ها به صورت مستقل اداره می‌شوند اما برخی از خرده‌فروشی‌های امروزی از سوی سازمان‌های مختلفی مدیریت می‌شوند. خرده‌فروشی‌های سازمانی از مزایای متعددی بهره می‌برند: قدرت خرید بیشتر، نام تجاری مشهورتر و کارمندان حرفه‌ای‌تر. انواع اصلی خرده‌فروشی‌های سازمانی عبارتند از: فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های تحت نظارت یک عمده‌فروش، تعاونی‌های خرده‌فروشی، تعاونی‌های مصرف، نمایندگانی یا شعبه‌های فروش و مجتمع‌های فروش.
۵. محیط خرده‌فروشی در سال‌های اخیر به شدت تغییر کرده است. مهم‌ترین این تغییرات عبارتند از: شکل و ترکیب جدید خرده‌فروشی‌ها، افزایش رقابت میان انواع اصلی خرده‌فروشی‌ها، افزایش رقابت بین خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها و غیرفروشگاهی؛ رشد خرده‌فروشی‌های بزرگ و قدرتمند؛ افول خرده‌فروشی‌های فعال در میانه بازار؛ رشد سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید خرده‌فروشی؛ حضور خرده‌فروشی‌ها در بازارهای جهانی؛ و رشد بازاریابی خریدار.
۶. همانند سایر شرکت‌ها، خرده‌فروشی‌ها نیز باید برنامه بازاریابی مدونی را برای خود در نظر بگیرند. در این برنامه، خرده‌فروش باید در زمینه انتخاب بازارهای هدف، انتخاب سبد محصولات، خدمات، جو فروشگاه، قیمت، ترویج و مکان فروشگاه تصمیم‌گیری کند.
۷. عمده‌فروشی شامل تمامی فعالیت‌های لازم برای فروش محصولات به کسانی است که می‌خواهند محصول خریداری‌شده را مجدداً به فروش برسانند یا آن را در کسب و کار خود به کار گیرند. عمده‌فروشی‌ها در انجام برخی وظایف، بهتر و اقتصادی‌تر از تولیدکنندگان عمل می‌کنند. این وظایف عبارتند از: فروش و ترویج محصولات، توان خرید و مرتب کردن محصولات، خرید انبوه، انبارداری، حمل و نقل، تأمین مالی، ریسک‌پذیری، اطلاعات بازار و مشاوره و خدمات مدیریتی.
۸. عمده‌فروشی‌ها به پنج گروه اصلی تقسیم می‌شوند: بازرگانان عمده‌فروش، عمده‌فروش با خدمات کامل، عمده‌فروش با خدمات محدود، واسطه‌ها و عاملین فروش و عمده‌فروشی‌های تخصصی.
۹. عمده‌فروشی‌ها نیز همانند خرده‌فروشی‌ها، باید در زمینه انتخاب بازار هدف، سبد محصولات، سبد خدمات، قیمت، ترویج و مکان فروشگاه تصمیم‌گیری کنند. موفق‌ترین عمده‌فروشی‌ها، عمده‌فروشی‌هایی هستند که خدماتی مطابق نیازها و خواسته‌های تولیدکنندگان و مشتریان هدف ارائه می‌کنند.

۱۰. تولیدکنندگان محصولات فیزیکی و خدمات باید درباره تدارکات بازار تصمیم‌گیری کنند. تصمیمات اصلی درباره تدارکات بازار عبارتند از: یافتن بهترین روش برای ذخیره‌سازی و ارسال محصولات و خدمات به مقصدها و بازارهای هدف و هماهنگ کردن فعالیت‌های عرضه‌کنندگان، عاملین خرید، تولیدکنندگان، بازاریاب‌ها، شبکه‌های بازاریابی و مشتریان. پیشرفت فناوری اطلاعات به افزایش کارایی سیستم‌های تدارکات بازار کمک فراوانی کرده است.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا مالکان نام‌های تجاری بزرگ باید به سمت توسعه نام‌های تجاری اختصاصی حرکت کنند؟

یکی از حرکت‌های بحث‌برانگیز برخی از مدیران نام‌های تجاری بزرگ (نام‌های تجاری‌ای که در سراسر کشور به فروش می‌رسند) حرکت به سمت توسعه نام‌های تجاری اختصاصی است. به عنوان مثال، شرکت‌های بزرگی مثل رالستون-پورینا، بورونگ-کن آگرا و هاینز همگی اعتراف کرده‌اند که محصولات (که معمولاً کیفیت پایین‌تری هم دارند) را برای عرضه در قالب نام‌های تجاری اختصاصی، تولید می‌کنند. با این وجود، برخی دیگر از بازاریاب‌ها معتقدند که اگر نمی‌توانید بر نام‌های تجاری اختصاصی غلبه کنید، با آنها شریک شوید یا آنها را بخرید. این دسته از بازاریاب‌ها، معتقدند که تولید محصولات بی‌کیفیت، اگر بر ملا بشود، آبروی چندین ساله نام‌های تجاری بزرگ را از بین خواهد برد و وفاداری مشتریان به آنها را کاهش خواهد داد.

موضع‌تان را مشخص کنید: تولیدکنندگان معتبر در عرضه نام‌های تجاری اختصاصی (که معمولاً کیفیت پایین‌تری دارند) به منظور کسب درآمدهای بیشتر، آزادی عمل دارند یا این که خیر، تولیدکنندگان معتبر هرگز نباید به سمت عرضه چنین محصولاتی حرکت کنند.

مباحثه بازاریابی

جلب وفاداری مشتریان خرده‌فروشی‌ها

به فروشگاه‌های مورد علاقه‌تان فکر کنید. این فروشگاه‌ها چه کارهایی انجام می‌دهند که وفاداری شما را جلب کرده‌اند؟ شما هنگام خرید از این فروشگاه‌ها، چه حسی را تجربه می‌کنید؟ به نظر شما، این فروشگاه‌ها چه بهبودهایی را می‌توانند ایجاد کنند؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< زارا

شرکت اسپانیایی زارا امروزه به رهبر بازار لباس‌های مُد در اروپا تبدیل شده است. این شرکت، لباس‌های مُد، با کیفیت و با قیمت مناسب را به مشتریان عرضه می‌کند. موفقیت زارا در کسب درآمدی حدود ۸/۷ میلیارد دلاری و افتتاح بیش از ۱۰۰۰ فروشگاه اختصاصی، مدیون پیشرو بودن این شرکت در تغییر قواعد مرسوم در خرده‌فروشی لباس‌های مُد می‌باشد. اولین فروشگاه زارا در سال ۱۹۷۵ افتتاح شد. در طول دهه ۱۹۸۰، موسس زارا، آمانسیو اورتگا، با کمک برنامه‌نویسان شرکت، برنامه مدیریت توزیع شرکت را طراحی کرد، برنامه‌ای که کل صنعت لباس را متحول کرد. این برنامه به گونه‌ای بود که زمان لازم برای طراحی محصولات جدید و توزیع آنها را به دو هفته کاهش داد، در حالی که متوسط این زمان در شرکت‌های دیگر، شش تا نه ماه بود. در نتیجه، شرکت سالانه بیش از ۲۰,۰۰۰ محصول جدید را به بازار عرضه می‌کند. این مقدار محصول جدید تقریباً سه برابر محصولات جدیدی بود که ایچ‌اند‌ام و گپ به بازار عرضه می‌کنند. زارا توانسته با کاهش قابل ملاحظه عرضه محصولات جدید در مقایسه با رقبای مفهوم مُد سریع* را برای مشتریان جاذب‌کننده، مُد سریع، مُدهایی هستند که زارا خیلی سریع طراحی و با



قیمتی مناسب عرضه می‌کند. تحلیلگران صنعت مد معتقدند که موفقیت زارا، ریشه در چهار عامل استراتژیک زیر دارد:

طراحی و تولید. زارا در دفتر مرکزی خود در اسپانیا از صدها طرح خوش ذوق استفاده می‌کند. بنابراین، شرکت، مد‌ها و مبک‌های جدیدی را به طور مستمر طراحی می‌کند و به خطوط تولیدی خود می‌سپرد و در آنجا، مد‌های مختلف را در اندازه‌ها و رنگ‌های متنوع، تولید می‌کند. زارا بیشتر کارخانه‌های تولیدی‌اش را در اسپانیا،

پرتغال و مراکش تأسیس کرده است تا با کاهش فاصله

مکانی بین دفتر مرکزی و کارخانه‌ها، فرایند طراحی تا تولید را تسریع کند. نکته جالب

این است که زارا از هر محصول جدید خود، تعداد محدودی را تولید می‌کند تا از این طریق بتواند وجهه خاص بودن نام تجاری خود را حفظ کند. شرکت، تولید محصولاتی که مدت زیادی روی قفسه‌ها باقی می‌مانند، مثل تی‌شرت‌ها را به تولیدکنندگان ارزان‌تری در آسیا و ترکیه پرون‌سپاری کرده است. زارا توانسته با کنترل دقیق فرایندهای تولیدی‌اش، سرعت عمل خود را در مقایسه با تمام رقبا به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد و هر هفته، محصولات کاملاً جدیدی را روی ویترین فروشگاه‌هایش به نمایش بگذارد.

تعداد گانت، زارا، تمام محصولاتش را بدون در نظر گرفتن مکان تولید آنها، از اسپانیا توزیع می‌کند. فرایند توزیع این شرکت به گولهای طراحی شده است که مدت زمان ثبت سفارش و تحویل سفارشات درب فروشگاه، در اروپا به طور میانگین ۲۴ ساعت و در آمریکا و آسیا به طور میانگین ۴۸ ساعت است. نزدیکی تقریباً نیمی از مکان‌های تولیدی به اسپانیا، رمز موفقیت این مدل است. تمام فروشگاه‌های زارا، هفته‌ای دو بار، مدل‌های جدید را دریافت می‌کنند و در ویترین‌های خود به نمایش می‌گذارند. از آنجایی که سرعت تغییر مدل‌های جدید در فروشگاه‌های زارا بسیار سریع است، مشتریان هم تشویق می‌شوند که زود به زود به فروشگاه‌ها سر بزنند و هم مدل مورد پسندشان را خیلی زود بخرند چون می‌دانند که ممکن است دیگر آن را پیدا نکنند. در حالی که مشتریان اسپانیایی مالی حداکثر سه بار به فروشگاه‌های مختلف سر می‌زنند، این نرخ برای فروشگاه‌های زارا، ۱۷ مرتبه در سال است. برخی از طرفداران پر و پا قرص زارا زمان به نمایش گذاشتن مدل‌های جدید را می‌دانند و روز آغاز نمایش مدل‌های جدید به فروشگاه می‌روند تا جزء اولین نفراتی باشند که مدل‌های جدید را می‌خرند. این مدل‌های فروش شرکت در طول سال را در سطح بالایی نگه می‌دارد و به شرکت کمک می‌کند تا بیشتر محصولاتش را بدون تخفیف، بفروشد (زارا حدود ۸۵ درصد از محصولاتش را بدون تخفیف می‌فروشد در حالی که میانگین صنعت حدود ۶۰ درصد است).

مشتریان در زارا، همه چیز حول مشتری می‌چرخد. طراحان شرکت، مدل‌های جدید را بر اساس گزارش‌های روزانه مدیران و فروشندگان فروشگاه‌های زارا در خصوص نیازها، خواسته‌ها و ذائقه‌های جدید مشتریان، طراحی می‌کنند. علاوه بر این، مدیران فروشگاه‌ها موظفند محصولات پر فروش و کم‌فروش خود را به صورت روزانه مشخص و با ذکر دلایل پر فروش و کم‌فروش، به دفتر مرکزی گزارش کنند. از آنجایی که حدود ۷۰ درصد حقوق مدیران و فروشندگان فروشگاه‌های زارا بر اساس میزان فروششان محاسبه و پرداخت می‌شود، بنابراین، انگیزه زیادی برای فروش بیشتر دارند. یکی از نتایج جالب این روش کاری این است که طراحان زارا نیازی به پیش‌بینی روندهای آتی در بازار مد ندارند. به جای این کار، آنها به عکس‌العمل‌ها و بازخوردهای مثبت و منفی مشتریان توجه می‌کنند و اگر طرحی موفق نشود، خیلی زود آن را کنار می‌گذارند. از آنجایی که میزان تولید هر طرح جدید بسیار اندک است، بنابراین کنار گذاشتن و حذف یک طرح، زیان مالی چندانی را به زارا وارد نمی‌کند.

فروشگاه‌ها. جالب است بدانید که زارا تا کنون هیچ تبلیغی انجام نداده است. فروشگاه‌های شرکت، که حدود ۹۰ درصد آنها متعلق به خود زارا هستند، مهم‌ترین ابزار تبلیغاتی شرکت به حساب می‌آیند و به همین دلیل در مراکز خرید لوکس و پر رفت و آمد دو سراسر دنیا مکان‌یابی می‌شوند. زارا برای جلب توجه عابران و مشتریان، بودجه و وقت زیادی را صرف ویترین و چیدمان فروشگاه‌هایش می‌کند. زارا، در مقایسه با سایر خرده‌فروشان فعال در بازار مد که حدود ۳ تا ۴ درصد از درآمد فروش خود را صرف برنامه‌های ترویجی و تبلیغی می‌کنند فقط ۰٫۶۳ درصد از درآمد فروش خود را به این برنامه‌ها اختصاص می‌دهد.

موفقیت زارا ریشه در کنترل تمام عیار مدل کسب و کار شرکت دارد به گونه‌ای که شرکت تمام فرایندهای کاری خود از طراحی و تولید گرفته تا توزیع را به دقت کنترل می‌کند. دانیل پیت، مدیر طراحی لوئیس ویتونه در وصف برتری‌های زارا می‌گوید: «خلاق‌ترین و منحصر به فردترین شرکت مد در سراسر جهان». امروزه و همزمان با تلاش زارا برای ورود به بازارها و کشورهای جدید، شرکت با خطر کاهش سرعت فرایند طراحی تا توزیع عدهای جدید مواجه شده است. امروزه زارا مجبور است برای هماهنگی فعالیت‌های خود در سراسر جهان با فعالیت‌هایش در اروپا، به سختی تلاش کند. یکی از این تلاش‌ها، ورود جدی‌تر به عرصه تجارت الکترونیکی است، تلاشی که باید با مدل کنونی کسب و کار شرکت به خوبی هماهنگ شود.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، آیا مدل کسب و کار زارا برای سایر خرده‌فروشان هم کاربرد دارد؟ چرا؟
۲. به نظر شما، زارا برای گسترش فعالیت‌هایش در سراسر جهان و در عین حال، حفظ سرعت فرایند طراحی تا عرضه خود چه اقداماتی را باید انجام دهد؟

منابع: Rachel Tiplady, "Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion," *BusinessWeek*, April 4, 2006; moles.com, Inc. overview; "Zara: A Spanish Success Story," *CNN*, June 15, 2001; "Fashion Conqueror," *BusinessWeek*, September 4, 2006; Caroline Raux, "The Reign of Spale," *The Guardian*, October 26, 2002; Kerry Capell, "Zara Thrives by Breaking All the Rules," *BusinessWeek*, October 20, 2008, p. 66; Christopher Horky, "Zara Is to Get Big Online Push," *Wall Street Journal*, September 17, 2009, p. B8.

شگفتی‌های بازاریابی

<< پست بای

پست بای با درآمدی معادل ۳۴/۲ دلار در سال مالی ۲۰۰۹، بزرگ‌ترین خرده‌فروشی لوازم برقی و الکترونیکی در سراسر دنیا است. در دهه ۱۹۸۰ و با گسترش فعالیت‌های پست بای در آمریکا، فروش این شرکت به شدت افزایش یافت و به همین دلیل، مدیران وقت شرکت تصمیم گرفتند فعالیت‌های مخاطره‌آمیزی مثل در نظر گرفتن حقوق ثابت برای کارمندان و کنار گذاشتن سیستم کمیسیون فروش را به اجرا بگذارند. این تصمیم محیط فروشگاه‌های پست بای را به محیطی مشتری‌پسند

و کم‌استرس تبدیل کرد و درآمدهای فروش شرکت را به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، پست بای، فروش محصولات رایانه‌ای را آغاز کرد و در سال ۱۹۹۵ توانست به بزرگ‌ترین فروشنده رایانه‌های شخصی تبدیل شود و فروش خود در عصر اینترنت را به شدت افزایش دهد.

در اوایل قرن بیست و یکم، پست بای با رغبتی جدیدی مثل کامپیوتر و لوازمارت مواجه شد، رقاباتی که فروش لوازم الکترونیکی را آغاز و محصولات بسیار متنوعی را به مشتریان‌شان عرضه کردند. در آن زمان، مدیران پست بای به این نتیجه رسیدند که بهترین راه برای متمایز شدن از این رقبا، تمرکز بیش از پیش بر ارائه خدمات عالی به مشتریان، گسترش ضمانت‌نامه‌ها و ارائه خدمات جدیدی مثل نصب در منزل یا تحویل درب منزل است. پست بای با خرید شرکت جیک اسکود، ارائه‌دهنده خدمات پشتیبانی ۲۴ ساعته به دارندگان رایانه‌های شخصی، نفوذ خود در بازار رایانه‌های شخصی و شبکه‌های مخصوص سازمان‌های کوچک را گسترش داد و توجه علاقه‌مندان به رایانه‌های شخصی را بیش از پیش به خود جلب کرد. در سال ۲۰۰۴، پست بای تصمیم گرفت در تمامی فروشگاه‌های خود یک شعبه جیک اسکود را راه‌اندازی کند و شبکه‌های خدمت‌رسانی به مشتریان این شرکت را گسترش دهد و خدمات خود را به صورت فروشگاه‌های حضوری، تلفنی و اینترنتی ارائه کند.

امروزه، پست بای استراتژی سازمانی جدیدی به نام «محوریت مشتری» را تدوین کرده است. برای اجرای این استراتژی،



شرکت، مشتریان متنوع خود را به بخش‌های مختلفی مثل «ثروتمندان عاشق فناوری»، «مادران پرکار ساکن حومه شهرهای بزرگ»، «چرانان عاشق فناوری‌های جدید و به‌روز» و «پدران حساس به قیمت‌ها» تقسیم کرد. در گام بعدی، پست بای با کمک تحقیقات گسترده، جذاب‌ترین بخش‌های هر بازار را شناسایی کرد. و در نهایت، فروشگاه‌های خود را برای جذب هر چه بیشتر بخش‌های منتخب بازار و تعویق آنها به مواجهه و خرید مکرر، بازطراحی کرد. به عنوان مثال، فروشگاه‌هایی که «ثروتمندان عاشق فناوری» را هدف گرفته‌اند، بخش خاصی را برای امتحان محصولات صوتی و تصویری جدید و گران قیمت، راه‌اندازی کرده‌اند و در این بخش‌ها از فروشندگان بسیار حرفه‌ای و مطلع استفاده می‌کنند. یا فروشگاه‌هایی که «مادران پرکار ساکن حومه شهرهای بزرگ» را هدف گرفته‌اند، روی خدماتی مثل تحویل و نصب در منزل تمرکز کرده‌اند و از این طریق، به این مادران کمک می‌کنند که محصولات مورد نیازشان را خیلی سریع خریداری و به کارهای دیگرشان رسیدگی کنند.

گاهی اوقات، برخی از فروشگاه‌ها با مشتریان جدید اما جالبی مواجه می‌شوند. به عنوان مثال، در شهر ساحلی پیتون در ایالت تگزاس، فروشگاه پست بای با مساله جالبی مواجه شد: خرید کارگرانی از اروپای شرقی که با کشتی‌های باربری و نفتی به شهر می‌آیند. این کارگران معمولاً اوقات فراغت خود را به گشت و گذار در فروشگاه پست بای و جستجوی آخرین مدل‌های آی‌فون و رایانه‌های قابل حملی که در آمریکا ارزان‌تر از اروپا هستند، اختصاص می‌دهند. این فروشگاه پست بای برای جذب بیشتر این گروه از مشتریان جدید، چیدمان خود را تغییر و محصولات مورد علاقه این دسته از مشتریان را در قفسه‌های ابتدایی فروشگاه قرار داد و تابلوهای خود را به زبان انگلیسی ساده بازنویسی کرد. در نتیجه، فروش به این دسته از مشتریان جدید حدود ۶۷ درصد افزایش یافت. این ابتکار عمل در سطح فروشگاه‌های محلی در کنار توانایی شرکت در ارضای نیازهای مشتریان مختلف به بهترین نحو ممکن، به پست بای کمک کرده تا در حالی که رقابانی مثل کامپیو یواس و سیر کوئیت سیتی یا مشکلات مالی فراوانی مواجه شده‌اند، همچنان به رشد خود ادامه دهند. این موفقیت وقتی بیشتر به چشم می‌آید که بدانیم کسب و کار فروش لوازم الکترونیکی به دلیل حاشیه سود پایین و معرفی زود به زود محصولات جدید، یک کسب و کار بسیار پیچیده و سخت است. با این وجود، پست بای توانسته با کمک بیش از ۱,۳۰۰ فروشگاه خود در آمریکا، کانادا، مکزیک، چین و ترکیه، سهم بازار خود را به ۱۹ درصد افزایش دهد و به یک نام تجاری مطمئن و دوستدار مصرف‌کنندگان تبدیل شود.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، دلیل اصلی موفقیت پست بای چیست؟ پست بای در ادامه راهش با چه مخاطراتی مواجه خواهد شد؟
۲. به نظر شما، پست بای برای مقابله با رقابانی قدری مثل وال-مارت و فروشگاه‌های اینترنتی، چه تدابیری را می‌تواند اتخاذ کند؟



بخش

فصل ۱۷ | طراحی و مدیریت ارتباطات بازاریابی یکپارچه

فصل ۱۸ | مدیریت ارتباطات انبوه: تبلیغات، ترویج
فروش، رویدادها و تجربه‌ها و روابط عمومی

فصل ۱۹ | مدیریت ابزارهای ارتباطی شخصی: بازاریابی
مستقیم و تعاملی، بازاریابی دهان به دهان و
فروش شخصی

طراحی و مدیریت ارتباطات بازاریابی یکپارچه

فصل ۱۷



این اسپری توانسته با کمک توسعه محصولات جدید و اجرای یک برنامه ارتباطات بازاریابی پیشرفته، نام تجاری خود را احیا کند.

در این فصل به سؤالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. نقش ارتباطات بازاریابی چیست؟
۲. ارتباطات بازاریابی چه تاثیری به جا می‌گذارد؟
۳. فرایند طراحی ارتباطات بازاریابی از چه مراحل تشکیل شده است؟
۴. منظور از آمیخته ارتباطات بازاریابی چیست و این آمیخته چگونه طراحی می‌شود؟
۵. منظور از آمیخته ارتباطات بازاریابی یکپارچه چیست؟

بازاریابی امروزی چیزی فراتر از توسعه یک محصول مناسب، قیمت گذاری صحیح و در دسترس قرار دادن محصول است. شرکت‌ها باید با گروه‌های ذی‌نفع بالفعل و بالقوه خود و همچنین با کل جامعه رابطه برقرار کنند. بازیاب‌ها معتقدند که در ارتباطات بازاریابی این که «چه چیزی را بگوییم؟»، «چگونه و چه وقتی بگوییم؟»، «به چه کسی بگوییم؟» و «چند بار بگوییم؟» بسیار مهم است. با افزایش رغبت و تلاش شرکت‌های مختلف برای جلب توجه مشتریان، برقراری ارتباط با مشتریان هدف روز به روز سخت‌تر می‌شود. امروزه مشتریان در فرایند ارتباطات بازاریابی نقش فعال‌تری را بر عهده گرفته‌اند و به راحتی درباره ابزارهای ارتباطی، پذیرش یا رد پیام‌های ارتباطی شرکت‌های مختلف و نحوه تعامل با دیگران و صحبت راجع به محصولات و خدمات مختلفی که استفاده می‌کنند، تصمیم می‌گیرند. بازیاب‌ها برای تأثیرگذاری بیشتر بر مشتریان هدف، ابزارهای ارتباطی مختلفی را به کار می‌گیرند. آشناسپری - که در اصل اتحادیه تولیدکنندگان ذغال‌آخته می‌باشد - برای افزایش فروش خود، روش‌های تبلیقاتی مختلفی را به کار گرفته است.

آشناسپری در سال ۲۰۰۴ با شرایط بسیار سختی مواجه شد. ۵ سال متوالی بود که فروش داخلی شرکت رو به کاهش بود و نرخ نفوذ شرکت در بازار نیز روز به روز کاهش می‌یافت. در آن سال‌ها، تقاضای کل بازار آب‌میوه‌های صنعتی به دلیل افزایش نگرانی مصرف‌کنندگان از مصرف بیش از حد شکر و همچنین تمایل آنها به مصرف نوشیدنی‌های دیگری مثل آب معدنی و نوشیدنی‌های انرژی‌زا کاهش یافته بود. در این میان، بسیاری از زنان بر این باور بودند که مصرف آب ذغال‌آخته برای دستگاه اندر بسیار خوب است. به همین دلیل آشناسپری بنگاه تبلیقاتی آرنولد وُردل واید را برای هدایت برنامه‌های تبلیقاتی‌اش انتخاب کرد. این بنگاه بعد از بررسی‌های مختلف و با نظرسنجی از اعضای شرکت و همچنین راهنمایی‌های کن‌روماتیزی (یکی از صاحب‌نام‌ترین بازیاب‌ها در صنعت آب میوه) تصمیم گرفت «ذغال‌آخته را مجدداً به آمریکایی‌ها معرفی کند و به آنها نشان بدهد که «ذغال‌آخته میوه بسیار مناسبی برای زندگی مدرن و امروزی است». بنگاه تبلیقاتی آرنولد وُردل واید برای دستیابی به این هدف، یک برنامه تبلیقاتی «۳۶۰ درجه» را طراحی و از تمامی ابزارهای در اختیارش برای دسترسی به مخاطبان هدف استفاده کرد. این برنامه تبلیقاتی، برای تبلیغ طیف وسیعی از محصولاتی که از ذغال‌آخته تولید می‌شوند، به کار گرفته شد. سپس ذغال‌آخته، آب ذغال‌آخته و ذغال‌آخته خشک، استراتژی تبلیقاتی بنگاه تبلیقاتی آرنولد وُردل واید بر اساس ماهیت منحصر به فرد آشناسپری و درک این مطلب بود که این شرکت اساساً از تولیدکنندگان اصلی ذغال‌آخته تشکیل شده و بر همین متوال هم ادامه یافته است. بنابراین بنگاه تبلیقاتی آرنولد وُردل واید تصمیم گرفت که برنامه تبلیقاتی‌اش را از زمین‌های کشت ذغال‌آخته آغاز کند و بر همین اساس داستان جذاب، صادقانه و البته تعجب‌آوری به نام داستان «مستقیم از زمین‌های ذغال‌آخته» را برای مخاطبان‌ش تعریف کند. هدف اصلی این برنامه تبلیقاتی، تقویت دو جنبه اساسی نام تجاری شرکت بود: محصولات آشناسپری، طعم بسیار لذیذی دارند و برای مصرف‌کننده مفید هستند. در این میان، برنامه‌های روابط عمومی نقش بسیار مهمی را بر عهده داشتند. در یکی از برنامه‌های روابط عمومی، بنگاه تبلیقاتی آرنولد وُردل واید خوشه‌ای واقعی از ذغال‌آخته را به متهمین و برنامه سبک‌های «توبی شو» شبکه تلویزیونی ای‌بی‌سی آورد. آن برنامه به حدی جذاب از کار درآمد که بیش از ۳۲ میلیون نفر، آن را به طور مستقیم تماشا کردند.



اگر ارتباطات بازاریابی به درستی طراحی و مدیریت شوند، منافع زیادی را برای شرکت به دنبال خواهند داشت. در این فصل درباره نحوه تأثیرگذاری ارتباطات بازاریابی و منافع آن برای شرکت‌های مختلف بحث خواهیم کرد. افزون بر این، در این فصل درباره یکپارچه‌سازی ابزارهای ارتباطی مختلف هم صحبت می‌کنیم. در فصل ۱۸ درباره ابزارهای تبلیقاتی و ارتباطی انبوه و غیرشخصی (تبلیغات)، ترویج فروش، رویدادها و تجربه‌ها و روابط عمومی و در فصل ۱۹ هم درباره ابزارهای ارتباطی شخصی (بازاریابی مستقیم، بازاریابی تعاملی، تبلیغات دهان به دهان و فروش شخصی) بحث خواهیم کرد.

بنگاه تبلیغاتی، این برنامه را در شهرهای دیگری مثل لوس آنجلس، شیکاگو و حتی لندن هم اجرا کرد. تبلیغات تلویزیونی و چاپی هم دو تولیدکننده ذغال‌آخته را نشان می‌دادند که در مزرعه ذغال‌آخته‌شان ایستاده‌اند و با آب و تاب فراوانی راجع به محصولی که کاشته‌اند صحبت می‌کنند. این تبلیغات به پربیننده‌ترین تبلیغات شرکت آشین اسپری تبدیل شدند و هر دو جنبه اصلی نام تجار شرکت را بهبود دادند. علاوه بر ابزارهای فوق، برنامه تبلیغاتی جدید شرکت آشین اسپری شامل یک وبسایت، نمایش محصولات شرکت در فروشگاه‌ها و برنامه‌های سرگرم‌کننده هم برای مشتریان شرکت و هم برای اعضای آن بود. این برنامه تبلیغاتی، به خوبی به هدفش رسید علی‌رغم کاهش مستمر فروش صنعت آب‌سیوهای صنعتی، فروش شرکت آشین اسپری طی سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ حدود ۱۰٪ افزایش یافت.^۱

نقش ارتباطات بازاریابی

ارتباطات بازاریابی ابزاری است که شرکت با استفاده از آن مشتریان خود را مطلع می‌کند، آنها را به خرید محصول یا خدمت ترغیب می‌کند و محصولات و خدمات شرکت را به یاد آنها می‌آورد. به عبارت دیگر، ارتباطات بازاریابی در حقیقت «صنای» شرکت و نام‌های تجاری آن است که به گوش مشتریان می‌رسد. شرکت‌ها با کمک ارتباطات بازاریابی، گفتگو و رابطه دو طرفه‌ای را با مشتریان آغاز می‌کنند.

ارتباطات بازاریابی برای مشتریان نیز منافع خاصی را به همراه دارند. ارتباطات بازاریابی به مشتریان «دلیل و چگونگی» استفاده از یک محصول و همچنین «فروشنده، محل و زمان فروش» محصول را نشان می‌دهند. همچنین، مشتری می‌تواند بفهمد که چه شرکتی محصول را ساخته است و محصول چه مزایا و منافعی را به دنبال دارد. ارتباطات بازاریابی به شرکت‌ها اجازه می‌دهند که محصولات خود را با افراد، مکان‌ها، رویدادها، نام‌های تجاری، تجربه‌ها، احساسات و اشیای خاصی پیوند بزنند. افزون بر این، ارتباطات بازاریابی، ارزش نام‌های تجاری، میزان فروش و حتی ارزش سهامداران شرکت را افزایش می‌دهند.^۲

محیط متغیر ارتباطات بازاریابی

فناوری‌های جدید و عوامل دیگر محیطی به شدت بر رابطه بین مشتری و شرکت تأثیر می‌گذارند و به مشتری اجازه می‌دهند که ارتباطات خود با شرکت را تعریف و مدیریت کند. به عنوان مثال، افزایش و تغییر کاربردهای اینترنت، بازی‌های ویدیویی، تلفن‌های همراه هوشمند، دستگاه‌های سیار پخش موسیقی و ویدیو و از همه مهم‌تر، دستگاه‌های دیجیتالی حذف تبلیغات تلویزیونی (DVR)، شرکت‌ها را به چاره‌اندیشی و تغییر ابزارهای ارتباطی خود سوق داده‌اند. این ابزارهای نوین، کارایی ابزارهای ارتباطی انبوه را به شدت زیر سوال برده‌اند. به عنوان مثال، در دهه ۱۹۶۰، پروکتر آند گمبل می‌توانست با پخش یک تبلیغ تلویزیونی ۳۰ ثانیه‌ای در سه شبکه ان.بی.سی، بی.بی.سی و سی.بی.سی، پیام خود را به بیش از ۸۰٪ از زنان خانه‌دار آمریکایی منتقل کند. اما امروزه، پروکتر آند گمبل اگر بخواهد به چنین رکوردی دست یابد، باید تبلیغ خود را در بیش از ۱۰۰ شبکه تلویزیونی پخش کند و تازه امیدوار هم باشد که مخاطبان مجهز به تجهیزات دیجیتالی حذف تبلیغات تلویزیونی، از این تجهیزات برای حذف تبلیغات محصولات پروکتر آند گمبل استفاده نکنند. این تغییرات باعث شده است که سهم تبلیغات تلویزیونی از کل تبلیغات پروکتر آند گمبل از ۹۰٪ در سال ۱۹۹۴ به حدود یک چهارم در سال ۲۰۰۳ کاهش یابد. «بیش بازاریابی: گذشته را فراموش کنید»، برخی از تغییرات صورت گرفته در تبلیغات تلویزیونی را شرح می‌دهد.

با وجود این که برخی از بازاریاب‌ها، ابزارهای ارتباطاتی مستی را کنار گذاشته‌اند ولی چالش انتخاب ابزارهای ارتباطاتی مناسب همچنان باقی است. امروزه، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌روی بازاریاب‌ها، بحث شلوغی بیش از حد رسانه‌های ارتباطاتی است. طبق برآوردهای موجود، آمریکایی‌هایی که در شهرهای بزرگ زندگی می‌کنند روزانه به طور متوسط در معرض ۳،۴۰۰ تا ۵،۰۰۰ پیام تبلیغاتی مختلف قرار می‌گیرند. پوسته تخم‌مرغ‌هایی که در سوپرمارکت‌ها به فروش می‌روند، با تبلیغ شبکه تلویزیونی سی.بی.اس. ترین شده است؛ پشت و روی بطی‌های مترو



بینش بازاریابی

گذشته را فراموش کنید

این مطلب که مصرف‌کنندگان در شرایط بهتری نسبت به گذشته به سر می‌برند، بدون شک در هیچ امری مثل تسلط آنها بر شبکه‌های تلویزیونی واقعیت ندارد زیرا در این صنعت، مصرف‌کنندگان به راحتی و با فشار دادن دکمه دستگاه‌های دیجیتال حذف تبلیغات تلویزیونی، تسلط خود بر شبکه‌ها را به رخ می‌کشند. طبق پوش‌بینی‌های صورت گرفته، تا پایان سال ۲۰۰۹، حدود ۳۲ درصد از خانوارهای آمریکایی، این دستگاه‌ها را خریداری کرده بودند و بین ۶۰ تا ۷۰ درصد از دارندگان این دستگاه‌ها، از امکانات حذف یا افزایش سرعت پخش تبلیغات تلویزیونی استفاده می‌کردند.

اما این پدیده، پدیده نامطلوبی است؟ چالش است بدانید که تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که با این که فرد می‌تواند با کمک دستگاه‌های دیجیتال حذف تبلیغات تلویزیونی، سرعت پخش تبلیغات را افزایش دهد اما باز هم اطلاعات پخش‌شده در تبلیغ در ذهن وی می‌نشیند. در این میان، اطلاعات مربوط به تبلیغاتی که فرد قبلاً آنها را با سرعت معمولی دیده بود و اطلاعات مربوط به تبلیغاتی که تمایل کمتری دارند، بیشتر در ذهن وی ثبت می‌شوند. این امر باعث بهبود کارایی طراحان تبلیغات تلویزیونی شده و سازندگان تبلیغات سعی می‌کنند اطلاعات مفید و اصلی را در مرکز تبلیغ، یعنی جایی که توجه فرد به آن جلب می‌شود، قرار دهند. بنابراین می‌توان گفت که با این که اطلاعات مربوط به تبلیغاتی که با سرعت معمولی دیده می‌شوند، بیشتر به خاطر آورده می‌شوند اما این طور هم نیست که اطلاعات مربوط به تبلیغاتی که با سرعت

بالا مشاهده می‌شوند، اصلاً در ذهن فرد اثر نگذارند.

یکی دیگر از چالش‌هایی که بازاریاب‌ها سال‌ها با آن روبه‌رو هستند، چالش تمایل مصرف‌کنندگان به تعویض شبکه‌های تلویزیونی در طول پخش تبلیغات بازرگانی است. موسسه تحقیقاتی نیلسن که تا پیش از این کار رتبه‌بندی برنامه‌های تلویزیونی را انجام می‌داد، به تازگی کار رتبه‌بندی برنامه‌های تبلیغاتی را نیز آغاز کرده است. در گذشته، شرکت‌های سفارش‌دهنده تبلیغ مجبور بودند هزینه برنامه‌های تبلیغاتی را بر اساس رتبه‌بندی برنامه‌های تلویزیونی پرداخت کنند حتی اگر فقط مثلاً ۵ تا ۱۵ درصد از بینندگان این برنامه‌ها، شبکه تلویزیونی‌شان را در طول پخش آگهی‌های بازرگانی عوض نمی‌کردند. اما امروزه و به لطف این خدمت جدید موسسه نیلسن، شرکت‌های سفارش‌دهنده تبلیغ بر اساس تعداد مخاطبان واقعی آگهی‌های بازرگانی شبکه‌های تلویزیونی مختلف، پول پرداخت می‌کنند. به همین دلیل، شبکه‌های تلویزیونی اصلی برای افزایش تعداد بینندگان آگهی‌های بازرگانی میان برنامه خود، زمان پخش آگهی‌های بازرگانی را کاهش داده‌اند تا فرد مدت زیادی برای تعویض شبکه نداشته باشد و آگهی‌های بازرگانی میان برنامه را دقیقاً در لحظات حساس برنامه‌های خود پخش می‌کنند تا فرد به دلیل درگیری زیاد با برنامه اصلی، از تعویض شبکه خودداری کند.

منابع: Andrew O'Connell, "Advertisers: Learn to Love the DVR," *Narcissus Business Review*, April 2010, p. 22; Erik de Pelsmacker, "Digital Video Recorders and Instantaneous Advertising Exposure," *Journal of Advertising Research* 49 (June 2009); S. Adam Bristol and James Cline, "Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 31-49; "Watching the Watchers," *Economist*, November 15, 2008, p. 72; Stephanie Kang, "Why DVR Viewers Recall Some TV Spots," *Wall Street Journal*, February 26, 2008; Kenneth C. Wilbur, "How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising," *Journal of Advertising* 37 (Summer 2008), pp. 143-49; Burt Holm, "Cable Times a Ratings Hit," *BusinessWeek*, September 30, 2007.

پُر از تبلیغات شرکت بیمه چیست؟ بستهبندی غذاهای چینی به تبلیغ هواپیمایی کانتیننتال اختصاص یافته است؛ شرکت هواپیمایی یواس اِیرویز هم فضای روی کیسه‌های مخصوص بد شدن حال مسافران در طول پرواز را به شرکت‌های مختلف کرایه می‌دهد؛ و امارت دبی موفق شده فضای تبلیغاتی ۲۳ ایستگاه مترو از ۴۷ ایستگاه مترو تازه تأسیس خود را به طور کلی به بنگاه‌های تبلیغاتی واگذار کند.^۲

بنابراین می‌توان گفت که امروزه، ارتباطات بازاریابی با کمک رسانه‌ها و ابزارهای مختلف، در حال رشد و گسترش است به گونه‌ای که برخی از مشتریان فکر می‌کنند که در زمانی از تبلیغات مختلف، گیر افتاده‌اند. بنابراین، بازاریاب‌ها باید ضمن استفاده خلاقانه از فناوری‌های جدید، از حضور سرزده در زندگی شخصی مصرف‌کنندگان و نقض حریم خصوصی آنها خودداری کنند. به عنوان مثال، تلاش‌های خلاقانه موتورولا برای استفاده خلاقانه از فناوری‌های جدید را مطالعه کنید.^۳

موتورولا موتورولا، امکان جایی را در فرودگاه بین‌المللی هنگ‌کنگ فراهم کرده است. همراهان مسافری که در حال خروج از کشور یا ورود به کشور است، می‌توانند با کمک تلفن همراه خود، پیام‌های خدا حافظی و تشکری را به همراه عکس خود، روی پیچوردهای مخصوصی که در گوشه گوشه فرودگاه نصب شده، پخش کنند. وقتی که مسافر مذکور به راهروهای خروجی یا ورودی می‌رسد، پیام دوستان و اقوام خود را به همراه عکس آنها و در کنار آرم بزرگ موتورولا، مشاهده می‌کند. علاوه بر این، موتورولا امکان جایی را برای مسافرانی که در حال خروج هستند فراهم کرده است. مسافرانی که گوشی موتورولا دارند می‌توانند برای تشکر از این کار همراهان خود، پیام‌های ویدیویی، تشکر آمیزی را ارسال کنند.



امکانات دیجیتال و خلافت موتورولا، به مسافران فرودگاه بین‌المللی هنگ‌کنگ و همراهان آنها اجازه می‌دهد که از طریق پیچوردهای دیجیتال، به هم سلام بدهند یا از هم خدا حافظی کنند.

ارتباطات بازاریابی، ارزش ویژه نام تجاری و فروش

در محیط ارتباطی جدید، با این که تبلیغات تلویزیونی همچنان در مرکز آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت‌ها قرار دارد اما تنها ابزار - با حتی مهم‌ترین ابزار - اثرگذار بر ارزش ویژه نام تجاری، میزان فروش شرکت‌ها و میزان وفاداری و رضایت مشتریان به حساب نمی‌آید. به عنوان مثال، کیمبرلی-کلارک، مثل بسیاری از شرکت‌های دیگر، در بازه زمانی پنج ساله بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸، سهم تبلیغات تلویزیونی خود از کل بودجه تبلیغاتی‌اش را از ۶۰ درصد به ۴۰ درصد کاهش و به جای آن، بودجه تبلیغات اینترنتی و بازاریابی تجربه‌آفرین را افزایش داد.^۹ به عنوان مثال دیگر، به تلاش‌های گپ برای معرفی شلوارهای چین جدید توجه کنید.^{۱۰}

امروزه، تبلیغات در هر جایی مشاهده می‌شوند حتی روی پوست تخم مرغ.



گپ گپ در سال ۲۰۰۹ و با توجه به افت شدید فروش، تصمیم گرفت جشن چهلمین سالگرد افتتاح اولین فروشگاه خود را با معرفی خط جدید شلوارهای جین برگزار کند. گپ برای معرفی این محصول جدید به بازار، از رویکرد تبلیغات تلویزیونی محور خود دور شد. در برنامه تبلیغاتی جدید شرکت، عناصر جدیدی مثل افتتاح صفحه رسمی در فیس بوک، ارائه انانازی یک وبسایت مجازی سه بعدی برای معرفی محصول جدید و تبلیغات مخصوص تلفن‌های همراه هوشمند آی‌فون به چشم می‌خوردند. نکته جالب این بود که این ابزارهای جدید کاملاً به صورت یکپارچه طراحی شده بودند و مثلاً فرد می‌توانست با مراجعه به وبسایت سه بعدی، شلوار جین دلخواه خود را طراحی کند؛ عکس آن را روی گوشی آی‌فون خود دریافت کند؛ عکس را در صفحه شخصی فیس‌بوک خود به نمایش بگذارد و نظر دوستانش را در خصوص زیبایی شلوار جین جدیدش جویا شود؛ و به شرکت سفارش بدهد که هر وقت این شلوار در نزدیک‌ترین فروشگاه گپ عرضه شد، وی را خبر کند. علاوه بر این، نمایش و تبلیغ جذاب شلوارهای جدید در بیش از ۲۰۰ فروشگاه اختصاصی گپ در آمریکا نیز سر و صدای زیادی حول و حوش این محصول جدید ایجاد کرد.

آمیزه ارتباطات بازاریابی

۱. تبلیغات: هر نوع ارائه غیرشخصی و ترویج ایده‌ها، محصولات یا خدمات از سوی یک حامی مالی مشخص
۲. ترویج فروش: انواع مختلف مشوق‌های کوتاه‌مدت برای تشویق مشتریان به خرید یا امتحان یک محصول یا خدمت خاص
۳. رویدادها و تجربه‌ها: فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف تحت حمایت مالی یک شرکت برای برقراری رابطه خاصی بین مشتری و نام‌های تجاری شرکت
۴. روابط عمومی: انواع برنامه‌های مختلف برای ترویج یا حفاظت از تصویر شرکت یا تک تک محصولات و خدمات آن
۵. بازاریابی مستقیم: استفاده از نامه، تلفن، فاکس، نامه الکترونیکی یا اینترنت برای برقراری رابطه مستقیم با مشتریان با دریافت پاسخ مستقیم از مشتریان بالفعل یا بالقوه
۶. بازاریابی تعاملی: فعالیت‌های اینترنتی مختلف برای برقراری رابطه تعاملی با مشتریان بالفعل یا بالقوه برای افزایش مستقیم یا غیرمستقیم میزان آگاهی آنها از شرکت و محصولات آن، بهبود تصویر شرکت و محصولات آن با ترویج فروش محصولات و خدمات شرکت
۷. بازاریابی دهان به دهان: ارتباطات شفاهی، کتبی یا الکترونیکی بین مشتریان برای بازگو کردن تجربه‌های شخصی از خرید یا مصرف محصولات و خدمات شرکت
۸. فروش شخصی: تعامل چهره به چهره شرکت با یک یا چند مشتری بالقوه با هدف معرفی محصولات، پاسخگویی به سوالات یا دریافت سفارش‌های مشتریان

جدول ۱۷-۱، برخی از ابزارهای عناصر اصلی آمیزه ارتباطات بازاریابی را فهرست کرده است، اما باید توجه داشت که ارتباطات شرکت با مشتریان به این ابزارها محدود نمی‌شود، بلکه سبک و قیمت محصول، طرح و رنگ بسته‌بندی، روش برخورد و پوشش فروشندگان شرکت و دکوراسیون داخلی فروشگاه‌های شرکت همگی بر رابطه شرکت با خریداران تاثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر، هر نوع رابطه و تعامل مشتری با بخش‌های مختلف نام تجاری شرکت بر تقویت یا تضعیف رابطه مشتری با شرکت تاثیرگذار است.^۴

ارتباطات بازاریابی، ارزش ویژه نام تجاری شرکت را افزایش می‌دهند و به چند دلیل به افزایش فروش شرکت کمک می‌کنند: افزایش آگاهی مشتریان از نام تجاری شرکت؛ بهبود تصویر نام تجاری شرکت و ایجاد فضای مناسب در ذهن مشتریان؛ ایجاد احساسات و قضاوت‌های مثبت درباره نام تجاری شرکت؛ و ایجاد رابطه قوی بین مشتریان و نام تجاری شرکت.

جدول ۱۷-۱ ابزارهای عمومی ارتباطات بازاریابی					
تبلیغات	ترویج فروش	رویدادها و تجربه‌ها	روابط عمومی	بازاریابی مستقیم و تعاملی	بازاریابی دهان به دهان
تبلیغات چاپی و تلویزیونی؛ ظاهر و نمای بیرونی بسته‌بندی؛ نمای داخلی بسته‌بندی؛ سیتمه؛ پروپاگاند و دفترچه‌ها؛ پوسترها و اعلامیه‌ها؛ کتابهای راهنما؛ تابلهای تبلیغاتی شهری؛ تابلهای تبلیغاتی درون‌فروشگاهی؛ ایزارهای دیدلری- شنیدلری؛ نمونه‌ها و آرم‌ها؛ قوالب‌های ویدئویی	مقاله‌ها، یازی‌ها، قرعه‌کشی‌ها و شرطیتهای جوایز؛ نمونه‌های رابطه‌ها؛ نمایشگاههای تجاری؛ روسمای از محصولات؛ کوپن‌های تخفیف؛ استرداد وجه؛ وام با بهره؛ پایین؛ تفریحات و سرگرمی‌ها؛ فروشهای فوق‌العاده	مسابقات ورزشی؛ تفریحات و سرگرمی‌ها؛ جشنواره‌ها؛ مسابقات هنری؛ برنامه‌های بازدید از کارخانه؛ موزه‌های متعلق به شرکت؛ فعالیت‌های خیریه‌ای	نشریات؛ سخنرانی‌ها؛ سمینارها؛ گزارش‌های حالات؛ برنامه‌های خبریه؛ جشنار کتاب؛ لایه کردن؛ مجلات متعلق به شرکت	کاتالوگ‌ها؛ نامه‌های فروش؛ بازاریابی تلفنی؛ خرید الکترونیکی؛ خرید تلویزیونی؛ فلاکس‌های فروش؛ نامه‌های الکترونیکی؛ صدوق‌های صوتی؛ ویلاگ‌ها؛ وبسایت‌ها	ملاقات‌ها، ای چهره به چهره؛ تلازهای گفتگوی ابترتی؛ ویلاگ‌ها
برنامه‌های معرفی محصول؛ جلبات فروش؛ برنامه‌های تشویقی؛ ارائه نمونه‌های وایگان؛ نمایشگاه‌های تجاری					

اثرات ارتباطات بازاریابی روشی که بدان وسیله، تجربه‌های مختلفی درباره یک نام تجاری شکل می‌گیرند، مساله مهمی نیست. به عبارت دیگر، فرض کنید مشتری‌ای تجربه قوی، مطلوب و منحصر به فردی از نام تجاری سوپارو داشته و معتقد باشد که سوپارو یعنی «خودروی مخصوص مسافرت»، «خودروی چالاک» و «خودروی قوی و محکم». حال چه فرقی می‌کند که این اعتقادات بر اثر مشاهده تبلیغ تلویزیونی سوپارو ایجاد شده باشند یا تبلیغات محیطی آن در مسابقات اسکی، کایاک و موتورسواری، مهم این است که ارزش‌های اصلی سوپارو به خوبی شناسایی و به مخاطبان منتقل شوند. نکته مهم این است که ابزارهای مختلف ارتباطات بازاریابی باید با هم یکپارچه باشند و پیام واحدی را برای دستیابی به موضع استراتژیک شرکت، به مخاطبان آن مخابره کنند. نقطه آغازین فرایند برنامه‌ریزی ارتباطات بازاریابی، بازبینی تمامی تعاملات بالفعل و بالقوه‌ای است که میان مشتریان هدف یک شرکت و تمامی محصولات و خدمات آن وجود دارد. به عنوان مثال، فردی که می‌خواهد یک رایانه قابل حمل جدید بخرد را در نظر بگیرید. این فرد ممکن است با دوستانش مشورت کند، تبلیغات تلویزیونی مختلف را مشاهده کند، مقالات و نظرات متخصصان صنعت رایانه‌های قابل حمل را بخواند، اطلاعات مربوط به مدل‌های مختلف رایانه‌های قابل حمل را در اینترنت جستجو کند و مدل‌های مورد نظرش را در مغازه‌ها از نزدیک مشاهده و بررسی کند. بازاریاب‌ها برای طراحی درست آمیخته ارتباطات بازاریابی باید بدانند که در هر مرحله‌ای از خرید، چه تجربه‌ها و عقیده‌هایی بر مشتری تأثیر می‌گذارند. این درک و دانش به بازاریاب‌ها کمک می‌کند که بودجه ارتباطی خود را به صورت بهینه‌ای تخصیص دهند و برنامه‌های ارتباطی خود را بهتر و دقیق‌تر طراحی و اجرا کنند. به عبارت دیگر، بازاریاب‌ها در طراحی آمیخته ارتباطات بازاریابی خود باید اثرات برنامه طراحی‌شده بر تجربه‌ها و عقاید مشتریان، ارزش نام تجاری و میزان فروش شرکت را در نظر بگیرند. برای این منظور بازاریاب‌ها سوالاتی از این قبیل را مطرح می‌کنند: برنامه پیشنهادی تا چه حدی آگاهی مشتریان از نام تجاری را افزایش می‌دهد؟ برنامه پیشنهادی تا چه حدی تصور موجود درباره نام تجاری را بهبود و تقویت می‌کند؟ آیا برنامه پیشنهادی بر درک و احساس بهتر و مناسب مشتریان از نام تجاری تأثیر می‌گذارد؟ برنامه پیشنهادی تا چه حدی مشتریان را به خرید بیشتر محصول تشویق می‌کند؟ و برنامه پیشنهادی، تا چه حدی مشتریان را به پرداخت قیمت‌های بالاتر تشویق می‌کند؟

با در نظر گرفتن رویکرد ارزش ویژه نام تجاری، بازاریاب‌ها باید نسبت به ابزارها و رسانه‌های تبلیغاتی، «خمتی و بی‌طرف» باشند و تمامی ابزارها و برنامه‌های تبلیغاتی را با در نظر گرفتن دو معیار اثربخشی (برنامه تا چه حدی خوب است؟) و کارایی (برنامه با چه هزینه‌هایی به هدف‌هایش می‌رسد؟) ارزیابی کنند. طبق این رویکردها هر ابزاری که بتواند توجه مشتری را به نام تجاری شرکت جلب کند، آگاهی مشتریان از نام تجاری را افزایش دهد، تصویر نام تجاری را بهبود بخشد و میزان فروش شرکت را افزایش دهد، می‌تواند مدنظر قرار گیرد. به عنوان مثال، وبسایت مبتنی که در زمینه برنامه‌ریزی مالی شخصی فعال است، توانسته با کمک ابزارهای ارتباطی جدید مثل یک ویلاگ جذاب و خواندنی، یک صفحه رسمی و جذاب در فیس‌بوک و حضور فعال در وبسایت‌های اجتماعی دیگر، و با بودجه‌ای بسیار اندک و ترکیب عالی برنامه‌های تبلیغاتی و روابط عمومی، رهبر بازار برنامه‌ریزی مالی، وبسایت ایتوئیت را به چالش بکشد و سهم بازار مناسبی را از آن خود کند.^۹ فیلیپس نیز توانسته با کمک ابزارهای ارتباطی خلاقانه، محصولات جدید خود را با موفقیت به بازار معرفی کند.^{۱۰}

فیلیپس وقتی که شرکت هلندی فیلیپس تصمیم گرفت دباکفیت‌ترین سینمای خانگی خود را به بازار معرفی کند، ابزارهای ارتباطی قدیمی را کنار گذاشت و سراغ ساخت یک سریال تعاملی اینترنتی به نام «پرخ و فنک» رفت. این سریال، که جوایز متعددی را برنده شد به گونه‌ای طراحی شده بود که بینندگان آن می‌توانستند داستان سریال و شخصیت‌های آن که یک دزد و یک پلیس بودند را بر اساس سلیقه خود کنترل کنند و ضمن طراحی سریال، با مزایای سینماهای خانگی ۳۹۹۹ دلاری فیلیپس هم آشنا شوند. به عنوان مثال در یکی از مبحث‌های اصلی این سریال، شاهد تعقیب و گریز پلیس و دزد و شلیک آنها به یکدیگر، انفجارهای مهیب، یک بیمارستان پر از مصدوم، خرده فیشه‌های فراوان، پوکه فشنگ و پول‌های رها شده در آسمان هستیم. بینندگان این سریال می‌توانستند این صحنه و سایر صحنه‌ها را با کمک سینمای خانگی فیلیپس کنترل و مثلاً روی بخشی زوم کنند و بخش دیگری را با دور آهسته ببینند. موفقیت این ابزار تبلیغاتی خلاقانه به حدی بود که فیلیپس تصمیم گرفت پنج فیلم کوتاه دیگر را با کمک کارگردان مشهور ویدئو اسکات سازد و در آنها مزایای دیگر سینماهای خانگی خود را تبلیغ کند.



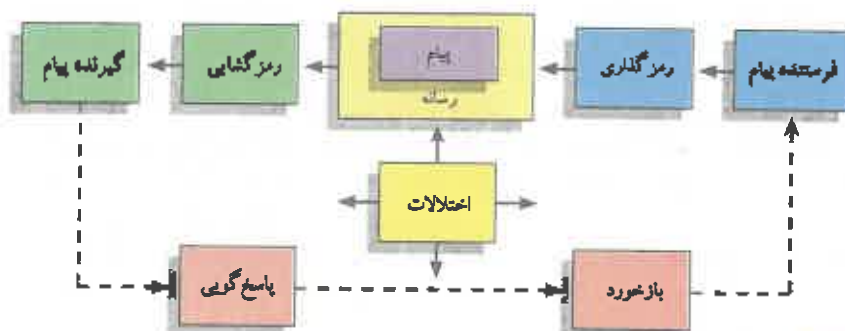
موفقیت خیره کننده سریال اینترنتی و تعاملی «پرخ و فنک» به حدی بود که فیلیپس تصمیم گرفت برای تبلیغ بیشتر سینماهای خانگی خود، فیلم‌های جدید تر و پرهزینه تری را تولید کند.

فرایند ارتباطات

بازاریاب‌ها باید با مفاهیم اساسی ارتباطات اثربخش، آشنا باشند. در این میان، آشنایی با دو الگوی اصلی ارتباطات، متمرکز است: الگوی کلان و الگوی خرد.

الگوی کلان فرایند ارتباطات همانگونه که در شکل ۱۷-۱ مشاهده می‌کنید، فرایند ارتباطات از ۹ عنصر تشکیل شده است. در این فرایند، دو عنصر فرستنده و گیرنده، از عناصر اصلی فرایند هستند؛ دو عنصر پیام و رسانه، ابزارهای ارتباطی محسوب می‌شوند و چهار عنصر رمزگذاری، رمزگشایی، پاسخ‌گویی و بازخوردی عملکردهای اصلی فرایند ارتباطات را تشکیل می‌دهند. آخرین عنصر این فرایند هم اختلالات نام دارد. اختلالات، پیام‌هایی اتفاقی یا برنامه‌ریزی شده‌ای هستند که با پیام اصلی فرایند ارتباطات تداخل پیدا می‌کنند.^{۱۱}

الگوی کلان فرایند ارتباطات بر عناصر کلیدی این فرایند متمرکز است. طبق این الگو، فرستنده پیام قبل از ارسال پیام، باید مخاطب خود را شناسایی و نوع پاسخ مورد انتظار خود را تعیین کند. در مرحله بعد، فرستنده باید پیام را به گونه‌ای رمزگذاری کند که پیام برای گیرنده قابل فهم و درک باشد. در گام بعدی، فرستنده، پیام رمزگذاری شده را از طریق شبکه‌ها و رسانه‌های ارتباطی برای گیرنده ارسال و امکان دریافت پاسخ و بازخورد از



شکل ۱۷-۱ خوانند ارتباطات

طرف گیرنده را فراهم می‌کند. هر چه پیام ارسالی از مسوی گیرنده بهتر درک شود، اثربخشی پیام بیشتر می‌شود. توجه داشته باشید که فرایندهای توجه انتخابی، تحریف و به خاطر آوردن (که در فصل ۶ درباره آنها بحث کردیم) در فرایند ارتباطات نیز تأثیرگذارند.

الگوی خرد پاسخ‌های مشتریان الگوی خرد پاسخ‌های مشتریان بر عکس‌العمل مشتریان در قبال ارتباطات بازاریابی متمرکز است. شکل ۱۷-۲، چهار الگوی سنتی واکنش مشتریان را نشان می‌دهد.

الگوها				مرحله‌ها
الگوی نوآوری-پذیرش	الگوی تسلسل‌وار	الگوی مرحله‌ای	الگوی توجه-علاقه-تمایل و اقدام	
در معرض محصول قرار گرفتن ↓ پذیرفتن ↓ واکنش شناختی	آگاهی ↓	آگاهی ↓ شناخت	توجه کردن ↓	مرحله شناخت
نگرش ↓ قصد با ابراهه ↓ رفتار	علاقه مند شدن ↓ ارزیابی ↓ آزمایش ↓ پذیرفتن	علاقه مند شدن ↓ ترجیح دادن ↓ متقاعد شدن ↓ خرید	ابراز علاقه ↓ عمل به خرید ↓ اقدام به خرید	مرحله عاطفی
				مرحله رفتار

شکل ۱۷-۲ الگوهای واکنش مشتری

منابع: aR. E. Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; Robert J. Lavidge and Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing* (October 1961), p. 61; Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1962), pp. 79-86; various sources.

در تمامی الگوهای پاسخ‌های مشتریان فرض می‌شود که مشتری از مرحله‌های شناخت، عاطفی و رفتار عبور می‌کند. بازاریاب‌ها معتقدند که توالی «یادگیری-احساس-عمل» درباره محصولات مهم و متمایزی مثل خودرو یا خانه کاربرد دارد. اما درباره محصولات مهم اما تقریباً مشابه و غیر متمایزی مثل بلیت هواپیما یا رایانه شخصی، توالی «عمل-احساس-یادگیری» کاربرد دارد. توالی «یادگیری-عمل-احساس» هم درباره محصولات غیرمهم و غیر متمایزی مثل نمک یا باتری کاربرد دارد. با شناخت دقیق توالی مورد نظر، بازاریاب می‌تواند برنامه ارتباطات بازاریابی دقیق‌تری را طرح‌ریزی کند.^{۱۱}

برای دوک بهتر الگوهای پاسخ‌های مشتریان، الگوی «سلسله مراتب اثرگذاری» (دومین الگوی شکل ۱۷-۲) را برای طرح‌ریزی برنامه‌های ارتباطی دانشکده پتزوئل در آیووا (که یک خدمت مهم و متمایز است)، به کار می‌بریم. فرض ما در بکارگیری این الگو این است که فرد فرضی مورد نظر ما، به شدت درگیر انتخاب یک دانشکده است و باور دارد که این دانشکده، از سایر دانشکده‌ها متمایز است:

- آگاهی: اگر بخش مهمی از مخاطبان از وجود شرکت یا محصولی بی‌خبر باشند، نخستین وظیفه بازاریاب این است که آگاهی لازم را در میان مخاطبان خود به وجود آورد. فرض کنید که پتزوئل می‌خواهد دانشجویانی از ایالت نبراسکا را ثبت‌نام کند ولی هیچ کسی در این ایالت با این دانشکده آشنا نیست. همچنین فرض کنید ۳۰،۰۰۰ نفر که در مرحله ورود به دانشگاه قرار دارند، در ایالت نبراسکا زندگی می‌کنند. در چنین شرایطی، پتزوئل می‌تواند یک برنامه ارتباطی را برای آشنا کردن ۷۰٪ این ۳۰،۰۰۰ نفر طراحی کند.
- شناخت: در شرایط دیگری ممکن است مخاطبان هدف تنها با نام تجاری شرکت آشنا باشند ولی شناخت بیشتری درباره شرکت نداشته باشند. به عنوان مثال فرض کنید پتزوئل می‌خواهد خود را به عنوان یک دانشکده با برنامه‌های تحصیلی چهار ساله در رشته‌های ادبیات انگلیسی، زبان‌های خارجی و تاریخ مطرح کند. برای طراحی چنین برنامه‌ای، پتزوئل باید بداند که چه مقدار از مخاطبان هدف با برنامه‌های آموزشی دانشکده اصلاً آشنا نیستند، تا حدودی آشنا هستند و به خوبی آشنا هستند. اگر شناخت مخاطبان از برنامه‌های دانشکده در سطح پایینی قرار داشته باشد، پتزوئل باید هدف آشنا کردن مخاطبان با برنامه‌های آموزشی را به عنوان هدف برنامه‌های ارتباطی خود انتخاب کند.
- علاقه‌مند شدن: فرض کنید مشتریان با نام تجاری شرکت به خوبی آشنا هستند. در چنین شرایطی این سوال پیش می‌آید که مشتریان چه احساسی نسبت به نام تجاری شرکت دارند؟ به عنوان مثال، اگر مخاطبان هدف به دانشکده پتزوئل علاقه چندانی نداشته باشند، بازاریاب‌های این دانشکده در نخستین گام خود باید دلیل این احساس را پیدا کنند. اگر این بی‌علاقه‌گی به دلیل مشکلات و مسائل واقعی باشد، پتزوئل ابتدا باید آن مشکلات را از بین ببرد و سپس کیفیت جدید را مجدداً به مخاطبان هدف خود معرفی کند.
- ترجیح دادن: مخاطبان هدف ممکن است به شرکت علاقه داشته باشند، اما محصولات و خدمات آن را بر محصولات و خدمات رقبا ترجیح ندهند. در چنین شرایطی، بازاریاب‌های شرکت باید با مقایسه کیفیت، ارزش، عملکرد و سایر ویژگی‌های محصولات و خدمات خود با ویژگی‌های محصولات و خدمات رقبا، ترجیح و انتخاب مشتریان را به دست آورند.
- مقادیر شدن: مخاطبان هدف ممکن است محصولات و خدمات شرکت را بر محصولات و خدمات رقبا ترجیح دهند اما علاقه‌ای برای خرید آنها نداشته باشند. در چنین شرایطی، بازاریاب‌ها باید با ارائه استدلال‌های قوی، مخاطبان خود را نسبت به خرید محصولات یا خدمات شرکت متقاعد کنند.
- خرید: در آخرین مرحله، برخی از مخاطبان هدف ممکن است برای خرید محصولات یا خدمات شرکت متقاعد و مایل باشند، اما برای خرید محصول یا خدمت اقدامی نکنند. در چنین شرایطی، بازاریاب‌های شرکت باید این دسته از مشتریان را برای خرید محصول یا خدمت راهنمایی کنند. در این مرحله شرکت می‌تواند با پیشنهاد قیمت‌های پایین‌تر، پیشنهاد جوایز یا نمونه‌های رایگان یا مجاب کردن مشتریان به امتحان محصول یا خدمت، مشتریان را به خرید محصول هدایت کند. به عنوان مثال، پتزوئل می‌تواند گروهی از دانش‌آموزان هدف را برای بازدید از دانشکده و حضور در کلاس‌های درس دعوت یا بخشی از شهریه‌های آنها را تقبلی کند.

برای نشان دادن میزان ضعف فرایند ارتباطات بازاریابی، فرض کنید که احتمال موفقیت هر مرحله از فرایند ارتباطات ۵۰٪ است. طبق قانون احتمالات و با فرض مستقل بودن شش مرحله فرایند ارتباطات از یکدیگر، احتمال موفقیت کل فرایند ارتباطات برابر است با: $0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5$ که مساوی است با ۱٫۵۶۲۵٪. حال اگر احتمال موفقیت هر مرحله فقط ۱۰٪ کاهش یابد، احتمال موفقیت کل فرایند به ۰٫۰۰۰۱٪ کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر از هر ۱ میلیون مخاطب تنها یک نفر کل فرایند ارتباطات را به درستی و با موفقیت پشت سر می‌گذارد. برای افزایش احتمال موفقیت کل فرایند ارتباطات، بازاریاب‌ها باید برنامه‌هایی را برای افزایش احتمال موفقیت هر مرحله از فرایند ارتباطات طراحی و اجرا کنند. به عنوان مثال، بازاریاب‌ها برای افزایش احتمال موفقیت تبلیغات تلویزیونی ملاحظات زیر را در نظر می‌گیرند:

۱. آیا مخاطب هدف، پیام مورد نظر را در مکان و زمان مناسب دریافت می‌کند؟
 ۲. آیا فرایند ارتباطات به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند بدون تحریف محتوای پیام، توجه مخاطب را جلب کند؟
 ۳. آیا فرایند ارتباطات با دو نظر گرفتن میزان آشنایی و نوع رفتار مخاطبان هدف در برابر نام تجاری و محصولات و خدمات شرکت طراحی شده است؟
 ۴. آیا فرایند ارتباطات به گونه‌ای طراحی شده است که نقاط تشابه و تمایز نام تجاری را به خوبی بیان کند؟
 ۵. آیا فرایند ارتباطات به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند مشتری را برای خرید و آزمایش محصولات و خدمات شرکت متقاعد کند؟
 ۶. آیا فرایند ارتباطات می‌تواند با مخاطبان هدف رابطه عمیقی برقرار کند؟
- پالاش‌های پیش‌روی شرکت‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارتباطات بازاریابی، ما را بر آن می‌دارد تا سیستم ارتباطات بازاریابی را به صورت اثربخشی طراحی کنیم و این موضوع، موضوعی است که در بخش بعدی به آن می‌پردازیم.

طراحی سیستم ارتباطات بازاریابی اثربخش

شکل ۱۷-۳، مراحل فرایند طراحی برنامه‌های ارتباطات بازاریابی اثربخش را نشان می‌دهد. فرایند طراحی ارتباطات بازاریابی اثربخش از هشت مرحله تشکیل شده است: شناسایی مخاطبان هدف، تعیین هدف‌های ارتباطی، طراحی ارتباطات، انتخاب ابزارهای ارتباطی، تعیین بودجه ارتباطی، تصمیم‌گیری در خصوص آمیخته رسانه‌ای، اندازه‌گیری نتایج و مدیریت ارتباطات بازاریابی یکپارچه.

شناسایی مخاطبان هدف

فرایند ارتباطات بازاریابی با شناسایی دقیق و واضح مخاطبان هدف آغاز می‌شود. مخاطبان هدف را می‌توان از میان خریداران بالقوه محصولات شرکت، مشتریان و خریداران فعلی، تصمیم‌گیرندگان یا تأثیرگذاران در فرایند تصمیم‌گیری خرید، اشخاص و گروه‌های مرجع یا کل جامعه انتخاب کرد. انتخاب مخاطبان هدف بر «نوع پیام»، «چگونگی بیان پیام»، «زمان بیان پیام»، «مکان بیان پیام» و «فرد بیان‌کننده پیام» تأثیرگذار است.

هر چند بسیاری از شرکت‌ها مخاطبان خود را از میان بخش‌های مختلف بازار انتخاب می‌کنند، ولی بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها باید مخاطبان هدف خود را بر اساس دو معیار «میزان استفاده از محصول یا خدمت» و «میزان وفاداری به شرکت» ارزیابی و انتخاب



شکل ۱۷-۳

فرایند طراحی ارتباطات بازاریابی اثربخش

کنند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها برای انتخاب مخاطبان هدف خود باید به پرسش‌های متعددی پاسخ دهند: آیا مخاطبان انتخاب‌شده، جزء مشتریان کنونی هستند یا جزء مشتریان جدید؟ آیا مخاطبان انتخاب‌شده، به شرکت وفادارند یا به رقبای شرکت؟ یا به طور مدام در حال تغییر نام تجاری مطلوب خود هستند؟ آیا مخاطبان انتخاب‌شده جزء مشتریان پرمصرف هستند یا جزء مشتریان کم‌مصرف؟ پاسخ به این سوالات، بر استراتژی ارتباطی شرکت تأثیر می‌گذارد. برخی شرکت‌ها برای انتخاب مخاطبان هدف خود از معیار آشنایی و نوع رابطه با نام تجاری استفاده می‌کنند.

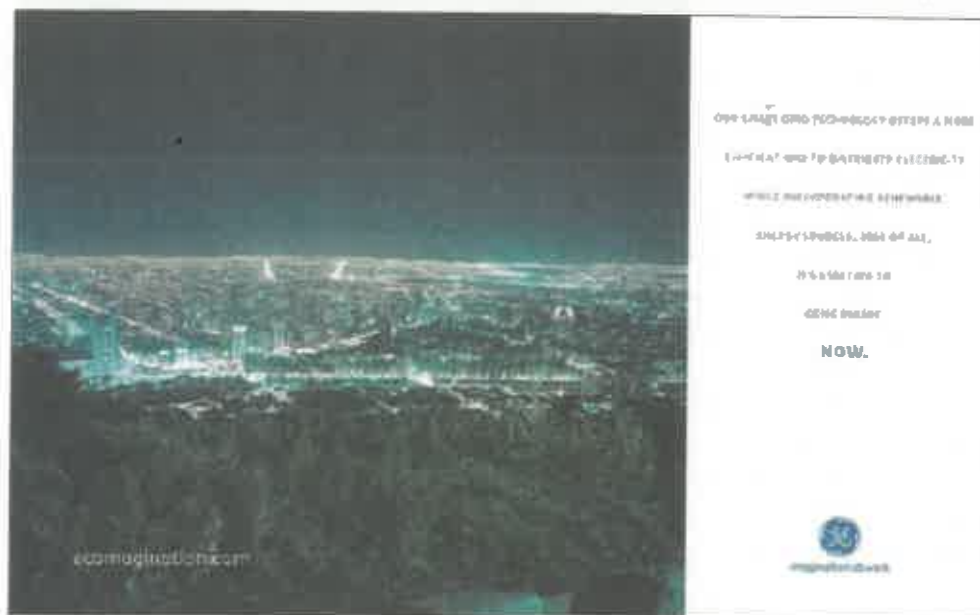
تعیین هدف‌های ارتباطی

همانگونه که در مثال دانشکده پژوهش بیان کردیم، شرکت‌ها با تحلیل سلسله مراتب اثرگذاری، می‌توانند هدف‌های ارتباطی متفاوتی را برای خود در نظر بگیرند. روستیر و پرسسی چهار هدف مهم فرایندهای ارتباطات بازاریابی را شناسایی کرده‌اند:^{۱۲}

۱. **نیاز طبقه:** عبارت است از انتخاب یک طبقه خاص از محصولات یا خدمات با هدف رفع تضادهای بین وضعیت عاطفی فعلی مشتریان و وضعیت عاطفی مورد نظر شرکت. به عنوان مثال، شرکت‌های تولیدکننده محصولات کاملاً جدید مثل خودروهای الکترونیکی (که محصول بسیار جدیدی محسوب می‌شوند) این هدف ارتباطی را انتخاب کرده‌اند.
۲. **آگاهی از نام تجاری:** عبارت است از شناسایی (تشخیص) یا به خاطر آوردن نام تجاری شرکت در میان نام‌های تجاری رقیب با جزئیات کامل و افزایش توان نام تجاری در اثرگذاری بر مشتری هنگام خرید. بازاریاب‌ها معتقدند که دستیابی به هدف «تشخیص نام تجاری» از دستیابی به هدف «به خاطر آوردن آن نام تجاری» آسان‌تر است. به عنوان مثال، اگر از مشتریان راجع به غذاهای منجمد سوال کنید، ممکن است بخش عمده‌ای از آنها بسته‌های نارنجی رنگ مواد غذایی استوفر را به خاطر بیاورند ولی نام تجاری این شرکت را به خاطر نیاورند. افزون بر این، تشخیص نام تجاری، در درون فروشگاه و به خاطر آوردن آن نام تجاری، در خارج از فروشگاه اهمیت و کاربرد بیشتری دارند. آگاهی از نام تجاری سنگ بنای ارزش ویژه نام تجاری است.
۳. **نگرش نسبت به نام تجاری:** عبارت است از ارزیابی مشتریان از توانایی نام تجاری در ارضای نیازهای کنونی‌شان. نیازهای مرتبط با نام تجاری ممکن است جنبه منفی (از بین بردن یک مشکل، جلوگیری از بروز یک مشکل، نارضایتی از یک محصول یا خراب شدن عادی یک محصول) یا جنبه مثبت (لذت احساسی، تحریک ذهنی یا موافقت و همراهی اجتماعی) داشته باشند. به عنوان مثال، تولیدکنندگان محصولات بهداشتی عموماً بر جنبه منفی (مثلاً از بین بردن کثیفی‌ها) و تولیدکنندگان مواد غذایی بر جنبه مثبت (مثلاً خوشمزه و اشتها آور بودن) تمرکز می‌کنند.
۴. **قصد خرید نام تجاری:** عبارت است از قصد شخصی مشتری برای خرید نام تجاری در زمان حال یا برنامه‌ریزی خرید نام تجاری در آینده. به عنوان مثال، برنامه‌هایی مانند «کوپن‌های تخفیف» یا «پکی پخر دو تا ببر» برای تشویق مشتری به خرید نام تجاری طراحی و اجرا می‌شوند. با این وجود، ممکن است بخش عمده‌ای از مشتریان در زمان بخش تبلیغات یا اجرای برنامه‌های ترویجی، نیازی به محصول نداشته باشند و بنابراین، قصدی هم برای خرید آن نداشته باشند. به عنوان مثال، در هر هفته، تنها ۲۰٪ از خانواده‌ها، محصولات بهداشتی می‌خرند؛ تنها ۲٪ از آنها ممکن است به فکر خرید یک شامپوی فرش بیاقتند؛ و تنها ۰٫۲۵٪ از آنها بخواهند که خودروی جدیدی بخرند.

برنامه‌های ارتباطی موفق معمولاً چند هدف را دنبال می‌کنند. به عنوان مثال، جنرال الکتریک در معرفی فناوری شبکه‌های هوشمند، خود، چند هدف را دنبال می‌کرد.^{۱۳}

فناوری شبکه‌های هوشمند، جنرال الکتریک چشم‌انداز برنامه فناوری شبکه‌های هوشمند شرکت جنرال الکتریک، این گونه تعریف شده است، بازوی و کنترل شبکه برق‌رسانی آمریکا با هدف افزایش کارایی و ثبات آن و آماده کردن شبکه برای ورود انرژی‌های حاصل از منابع تجدیدپذیر مثل انرژی برق نیروگاهی بادی و خورشیدی. جنرال الکتریک برای افزایش آگاهی عمومی نسبت به این فناوری و جلب حمایت نهادهای مختلف برای حل مشکلات و تنگناهای فنی این فناوری جدید، برنامه تبلیغاتی یکپارچه‌ای با محوریت تبلیغات چاپی، تلویزیونی و اینترنتی را طراحی و اجرا کرد. جنرال الکتریک و بنگاه تبلیغاتی بی‌بی‌سی، تصمیم گرفتند برای نشان دادن نتایج نهایی یکبارگیری این فناوری، مشکلات فنی شبکه موجود را با زبانی ساده و عامیانه بیان کنند. به عنوان مثال، جنرال الکتریک فیلمی را در یکی از برنامه‌های سوپر بال پخش و ضمن اشاره به مشکلات شبکه کنونی، این جمله را به عنوان جمله پایانی بیان کرد: فناوری شبکه‌های هوشمند به ما اجازه می‌دهد تا کارآمدی روش توزیع برق در سراسر آمریکا را از طریق هوشمندسازی شبکه توزیع، افزایش دهیم. بعد از این که شرکت توجه مخاطبان را به این فناوری جدید جلب کرد، اطلاعات بیشتر و فنی‌تری را از این فناوری در اینترنت منتشر کرد و وبسایت رسمی این فناوری به آدرس TheSmartGrid.com به کاربران اجازه می‌دهد تا وضعیت یک شبکه برق‌رسانی هوشمند را با کمک فناوری‌های سه بعدی مشاهده کنند.



برنامه تبلیغی فناوری شبکه‌های هوشمند چند هدف را دنبال می‌کرد که یکی از این هدف‌ها، معرفی جنرال الکتریک به عنوان یک شرکت پیشرو و خلاق بود.

طراحی ارتباطات

طراحی ارتباطات برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده، مستلزم پاسخگویی به سه پرسش اساسی است: چه چیزی بگوییم (استراتژی پیام)؛ چگونه بگوییم (استراتژی ساختار پیام) و چه کسی بگوید (استراتژی منبع پیام).

استراتژی پیام در تعیین و طراحی استراتژی پیام، بازاریاب سعی می‌کند پیام‌هایی را خلق کند که جایگاه و موضع نام تجاری را تقویت و نقاط تشابه و تمایز آن را بیان کنند. برخی پیام‌ها به طور مستقیم با محصول یا خدمت ارتباط دارند (مثل پیام‌های مربوط به کیفیت، اقتصادی بودن یا ارزش نام تجاری) در حالی که سایر پیام‌ها ممکن است با عوامل انتزاعی و خارجی مرتبط باشند (مثل پیام‌های مربوط به خلاقانه بودن، مشهور بودن یا سستی بودن نام تجاری).

جان مالونی، یکی از اساتید ارتباطات، معتقد است که هر مشتری‌ای به دنبال کسب چهار مزیت مختلف از محصول یا خدمت خریداری‌شده است: مزایای منطقی، مزایای احساسی، مزایای اجتماعی و رضایت فردی.^{۱۶} مالونی معتقد است که خریداران، این مزایا را بر اساس تجربه نتایج حاصل از مصرف محصول، تجربه مصرف محصول یا تجربه مصرف اتفاقی محصول، ارزیابی می‌کنند. بر این اساس، می‌توان با ادغام چهار نوع مزیت مختلف با سه نوع تجربه، پیام‌های ارتباطی را به ۱۲ نوع تقسیم کرد. به عنوان مثال، این پیام که «لباس‌ها را تمیزتر می‌شوید»، مزیتی منطقی را با تجربه نتایج حاصل از مصرف یک محصول، ادغام کرده است؛ یا این پیام که «طعم واقعی مشروب در یک مشروب راقماً سبک»، مزیتی احساسی را با تجربه مصرف محصول ادغام کرده است.

استراتژی ساختار پیام اثربخشی یک رابطه علاوه بر روش بیان پیام، به محتوای آن پیام نیز وابسته است. اگر رابطه‌ای غیراثربخش است، ممکن است فرستنده، پیام نادرستی را انتخاب کرده یا پیام درستی را به روش نادرستی بیان کرده باشد. استراتژی ساختار پیام بیانگر روشی است که بازاریاب، پیام خود را به ارتباط خاصی تبدیل می‌کند. بازاریاب‌ها ساختار پیام را به دو گروه اصلی پیام‌های اطلاعاتی و پیام‌های انتقالی تقسیم می‌کنند. این دو استراتژی اصلی ساختار پیام، خود دربرگیرنده استراتژی‌های دیگری می‌باشند.^{۱۷}

پیام‌های اطلاعاتی بر ویژگی‌ها و منافع محصول یا خدمت متمرکز هستند. به عنوان مثال: تبلیغاتی که روش حل یک مشکل را نشان می‌دهند (به طور مثال، تبلیغ قرص‌های مسکن اکسیرین، به عنوان قرصی برای توقف سردردهای شدید)؛ تبلیغاتی که کاربرد محصول را شرح می‌دهند (به طور مثال، درزگیرهای تامپسون، می‌توانند جلوی نفوذ باران، برف و گرمای شدید را بگیرند)؛ تبلیغاتی که محصولات مختلف را با یکدیگر مقایسه می‌کنند (به عنوان مثال، شبکه تلویزیونی DirecTV، برنامه‌های بهتری از شبکه‌های تلویزیونی کابلی دارد)؛ و تبلیغاتی که در آنها فرد مشهوری از محصول یا خدمتی تعریف می‌کند (مثل حضور لبرون جیمز در تبلیغات نایک، اسپریت و پاوراید)، همگی در طبقه پیام‌های اطلاعاتی قرار می‌گیرند. فرض پیام‌های اطلاعاتی بر این است که مشتریان در فرایند ارزیابی ارتباطات بازاریابی، بیشتر از قوه منطقی و استدلال خود استفاده می‌کنند.

تحقیق پرفسور کارل هوروند در دانشگاه یل، برخی از جنبه‌های پیام‌های اطلاعاتی از قبیل نتیجه‌گیری، استدلال‌های یک طرفه و دو طرفه و نظم ارائه استدلال‌های مختلف را توضیح می‌دهد. تحقیقات اولیه از بیان نتیجه‌گیری در تبلیغات دفاع می‌کردند اما تحقیقات بعدی نشان دادند که بهترین تبلیغات، تبلیغاتی هستند که سؤالی را مطرح می‌کنند و پاسخ دادن به آن سوال و نتیجه‌گیری را برعهده مخاطب قرار می‌دهند.^{۱۸} به عنوان مثال، فرض کنید شرکت موتورسازی هوندا در تبلیغاتش نتیجه می‌گرفت که خودروی الیمت (یکی از مدل‌های هوندا) برای جوان‌ترها مناسب است. آیا این نتیجه‌گیری، افراد مسن را از خرید محصولات هوندا منصرف نمی‌کرد؟ در نتیجه می‌توان گفت که برخی اوقات، عدم نتیجه‌گیری در تبلیغات و ارتباطات بازاریابی، دامنه بازار محصول یا خدمت را گسترش می‌دهد.

بیشتر شرکت‌ها فرض می‌کنند استدلال‌های یک طرفه که در آنها تنها به مزایای محصول پرداخته می‌شود از استدلال‌های دو طرفه که در آنها افزون بر مزایا، معایب محصول نیز بیان می‌شوند، بهتر هستند.^{۱۹} اما تحقیقات نشان می‌دهند که استدلال‌های دو طرفه، به خصوص زمانی که تداعی‌ها و برداشت‌های منفی‌ای درباره محصول وجود دارند که بابت اصلاح و برطرف شوند، مناسب‌تر از استدلال‌های یک طرفه هستند.^{۲۰} به طور مثال، هاپتز در تبلیغ مس‌های کچاپ خود می‌گوید: «مس‌های کچاپ ما روز به روز در حال بهتر شدن هستند» یا شرکت لیسترین نیز در تبلیغاتش می‌گوید: «خوردن روزی دو بار لیسترین، اصلاً مزه نمی‌دهد». علاوه بر این، تبلیغات با استدلال‌های دو طرفه به خصوص زمانی که مخاطبان هدف، تحصیل‌کرده‌تر یا جزء مخالفان محصول هستند مناسب‌تر و مفیدترند.

در نهایت این که، نظم و ترتیب بیان استدلال‌ها هم بسیار مهم است.^{۲۱} در تبلیغات با استدلال‌های یک طرفه، باید مهم‌ترین مزیت محصول را قبل از بقیه مزایا بیان کرد تا با این شیوه، توجه مخاطبان به تبلیغ جلب شود. این امر به ویژه در رسانه‌هایی که انبوه پیام‌های بازاریابی در آنها ارائه می‌شوند، مهم‌تر است. زیرا در این رسانه‌ها، مخاطبان به همه پیام‌ها توجه نمی‌کنند و در نتیجه، جلب نظر مخاطبان بسیار اهمیت دارد. درباره تبلیغات با استدلال‌های دو طرفه،

در صورتی که مخاطب جزء مخالفان محصول یا خدمت باشد، باید تبلیغ را با بیان مهم‌ترین ایرادی که مخالفان از محصول یا خدمت می‌گیرند، آغاز کرد و با بیان مهم‌ترین مزایای محصول یا خدمت به پایان رساند.



پرینگلس برای خلق یک برنامه تبلیغاتی موفق، روی شادی ناشی از خوردن چیپس‌های خود تمرکز کرده است.

پیام‌های انتقالی در پیام‌های انتقالی بر مزایا یا برداشت‌های غیر مرتبط با محصول تأکید می‌شود. به عنوان مثال، تبلیغی که استفاده‌کنندگان یک محصول را نشان می‌دهد (مثل تبلیغ فولکس‌واگن که نشان می‌دهد افراد جوان و فعال از خودروهای فولکس‌واگن استفاده می‌کنند) یا تبلیغی که تجربه‌های حاصل از مصرف محصول را نشان می‌دهد (مثل تبلیغ پرینگلس، تولیدکننده چیپس و تنقلات، که نشان می‌دهد با مصرف چیپس‌های پرینگلس، شادی بی‌انتهایی برای فرد به وجود می‌آید) جز، تبلیغات با پیام‌های انتقالی محسوب می‌شوند. پیام‌های انتقالی سعی می‌کنند با تحریک احساسات خاصی در مخاطب خود، وی را به خرید محصول یا خدمت مورد نظر تشویق و ترغیب کنند.

برخی از احساساتی که به وفور در پیام‌های انتقالی استفاده

می‌شوند، عبارتند از: ترس، احساس گناه و احساس شرم. این پیام‌ها با کمک این احساسات سعی می‌کنند یا مخاطب را به انجام کاری تشویق کنند (مثل تشویق مخاطب به مسواک زدن یا مراجعه سالانه به پزشک برای انجام آزمایش‌های سلامتی دوره‌ای) یا وی را از انجام کاری منصرف کنند (مثل تشویق مخاطب به ترک سیگار، عدم رانندگی هنگام مستی یا پرخوری). استفاده از احساس «ترس» در تبلیغات زمانی مفید است که: ۱) میزان ترس به قدری زیاد نباشد که مخاطب را به جبهه‌گیری تشویق کند؛ ۲) منبع پیام (کسی که پیام را منتقل می‌کند) از اعتبار مناسبی برخوردار باشد و ۳) پیام به خوبی نشان بدهد که می‌توان با روشی معقول و امکان‌پذیر، ترس مخاطب را کاهش داد.^{۲۲}

برخی شرکت‌ها، در تبلیغات خود به جای احساسات منفی، از احساسات مثبتی مثل شوخ‌طبعی، عشق، غرور و لذت استفاده می‌کنند. استفاده از این احساسات، یا نمادهایی از این احساسات مثل نشان دادن یک بچه زیبا و شیرین، توله سگ‌های چابک و شاد یا موسیقی‌های مشهور، توجه مخاطب و میزان درگیری ذهنی وی با تبلیغ را افزایش می‌دهد.^{۲۳} شرکت‌ها زمانی احساسات مثبت را به کار می‌گیرند که بخواهند از رسانه‌های شلوغ (رسانه‌هایی که تبلیغات بسیار زیادی را پخش می‌کنند) استفاده کنند.

هر چند احساسات مثبت در جلب توجه مخاطب موثرند و میزان دوست‌داشتنی بودن پیام را افزایش می‌دهند اما استفاده بیش از حد این احساسات، درک مطلوب و کامل پیام را کاهش و محصول یا خدمت مورد نظر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، در این قبیل پیام‌ها، احساس مثبت در درجه اول توجه و محصول و مزایای آن در درجه دوم توجه مخاطب قرار می‌گیرند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در انتخاب اصرارهای ساختار پیام، احتراز از اشتباه «استفاده از بیش از حد از یک نوع احساس در اکثر تبلیغات» و جلب توجه مخاطبان هدف و در عین حال، انتقال پیام مورد نظر به آنها است؛ کاری که بیشترین به خوبی از عهده آن برآمده است.^{۲۴}

بنابراین، می‌توان گفت که هنر تبلیغات این است که پیامی که روی کاغذ نوشته شده است را به زندگی و احساسات واقعی مخاطبان هدف متصل کند. از این‌رو، در تبلیغات چاپی، شرکت باید در خصوص تیر، متن، کلمات و رنگ تبلیغ تصمیم‌گیری کند.^{۲۵} در مورد پیام‌های رادیویی هم، شرکت باید در خصوص انتخاب کلمات، لحن بیان و تلفظ کلمات تبلیغ تصمیم بگیرد. به عنوان مثال، لحن تبلیغ یک نماینده فروشگاه فروش خودروهای دسته دو باید از لحن تبلیغ یک نماینده کادیلک که فقط خودروی نو می‌فروشد، متفاوت باشد. در تبلیغات تلویزیونی یا حضوری، شرکت علاوه بر عوامل موثر در تبلیغات چاپی و رادیویی باید به زبان بدن (نشانه‌های غیرکلامی) هم توجه کند. به عبارت دیگر، سازندگان تبلیغات تلویزیونی باید به عواملی مانند حالت چهره، اشارات، نوع لباس، طرز ایستادن و حرکت کردن و حتی آرایش مو و صورت افراد حاضر در تبلیغ نیز توجه کنند.

استراتژی منبع پیام بسیاری از طراحان ارتباطات بازاریابی، به جز خود شرکت، از هیچ منبع پیام دیگری استفاده نمی‌کنند. برخی دیگر از طراحان ارتباطات بازاریابی، اقرون بر شرکت، افراد مشهور یا معمولی‌ای را به عنوان منبع پیام به کار می‌گیرند.

تحقیقات نشان می‌دهند که پیامی که از طرف یک منبع معروف یا جذاب مطرح می‌شود، هم توجه مخاطب را بیشتر جلب می‌کند و هم راحت‌تر به خاطر آورده می‌شود. علاوه بر این، تحقیقات دیگری نشان داده‌اند که اگر شخصیت و ویژگی‌های فرد بکارگرفته شده در تبلیغات، با برخی از جنبه‌های محصولی که تبلیغ می‌شود همخوانی داشته باشد، اثربخشی تبلیغات باز هم افزایش خواهد یافت. بسیاری از شرکت‌ها با در نظر گرفتن نتایج این تحقیقات، افراد مشهور را به عنوان «سختگوی ارتباطات بازاریابی» خود انتخاب می‌کنند: فروشگاه‌های زنجیره‌ای سپر در تبلیغات خود در برنامه تلویزیونی «Extreme Makeover» شبکه تلویزیونی ای بی سی از تی پینگتون (مجری مشهور آمریکایی) استفاده می‌کند؛ شرکت وریزون در تبلیغاتش از جیمز آرل جونز (بازیگر معروف آمریکایی) استفاده می‌کند؛ و بازیگر معروف، کریستی آلی، که به اضافه وزنش اعتراف کرده است، در تبلیغات شرکت چنی کریگ، مبدع سیستم‌های کاهش وزن، شرکت می‌کند. در سوی دیگر، استفاده از برخی افراد مشهور در تبلیغات هم با شکست مواجه شده است. به طور مثال، استفاده از سِلین دیون در تبلیغات شرکت کرایسلر، نتوانست ذوق و برقی مورد نظر را به نام تجاری این شرکت بیافزاید. جالب است بدانید که حضور سه ساله این زن معروف در تبلیغات کرایسلر، هزینه‌ای ۱۴ میلیون دلاری را روی دست مدیران شرکت گذاشت.

در این میان، «اعتبار» فرد مشهور بسیار مهم است. اما چه عواملی بر اعتبار افراد مشهور تاثیر می‌گذارند؟ تحقیقات نشان می‌دهند که سه عامل بر اعتبار افراد مشهور به عنوان سختگوی ارتباطات بازاریابی، تاثیر می‌گذارند: تخصص داشتن، مورد اعتماد بودن و دوست داشتنی بودن.^{۲۶} تخصص عبارت است از دانش فرد در یک جنبه خاص برای حمایت از ادعاهای مطرح شده در ارتباطات. مورد اعتماد بودن عبارت است از میزان مقبول و صادق بودن منبع پیام از نظر مخاطبان. به عنوان مثال، اغلب مردم به دوستان خود بیشتر از افراد غریبه یا فروشندگان شرکت، اعتماد دارند.^{۲۷} دوست داشتنی بودن به معنی میزان جذابیت منبع پیام از نظر مخاطبان است. ویژگی‌هایی نظیر زک‌گویی، بی‌ریایی، شوخ‌طبعی، سادگی و طبیعی بودن، جذابیت یک منبع را افزایش می‌دهند.

منبع پیامی که در هر سه عامل (تخصص داشتن، مورد اعتماد و دوست‌داشتنی بودن) رتبه خوبی کسب کند، منبع بسیار معتبری محسوب می‌شود. به عنوان مثال، شرکت‌های دارویی سعی می‌کنند در تبلیغات خود از پزشکان معتبر و معروف استفاده کنند، زیرا این پزشکان منابع بسیار معتبری هستند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های دارویی برای تبلیغ داروی ضد چربی خود به نام لیپیتور، از دکتر وابرگ جارویک (مخترع قلب مصنوعی)، استفاده می‌کند. یا چارلز شواب شخصاً در برنامه تبلیغاتی ۹ میلیون دلاری شرکتش به نام «Talk To Charles» حضور یافت و از خدمات مالی شرکتش تعریف کرد. یکی دیگر از منابع معتبری که امروزه در تبلیغات متعددی حضور دارد، بوکسور معروف، جورج فورمن است. فینش بازاریابی: استراتژی استفاده از تأییدیه افراد مشهور، شما را با نحوه استفاده بهینه از این استراتژی آشنا می‌کند.

اگر فردی نسبت به پیام و منبع آن، احساس مثبت یا منفی‌ای داشته باشد، حالت همخوانی به وجود می‌آید. اما اگر احساسات فرد نسبت به پیام یا احساسات وی نسبت به منبع آن متفاوت باشد، چگونه؟ به عنوان مثال، فرض کنید مصرف‌کننده‌ای در تبلیغی می‌بیند که بازیگر مورد علاقه‌اش، محصولی (نام تجاری) را تبلیغ می‌کند که وی اصلاً از آن خوشش نمی‌آید. او زکود و تانباوم معتقدند که در چنین شرایطی فرد برای رسیدن به حالت همخوانی، احساسات و نگرش‌های خود را تا حدی تغییر می‌دهد.^{۲۸} دوباره مثال فوق، مصرف‌کننده ممکن است از آن بازیگر دیگر خوشش نیاید یا عقیده‌اش نسبت به محصول را تغییر دهد و به آن محصول علاقه‌مند شود. در حالت دیگر، مصرف‌کننده ممکن است عقیده‌اش نسبت به محصول را حفظ کند ولی عقیده‌اش نسبت به بازیگر را تغییر دهد و دیگر آن بازیگر را دوست نداشته باشد. بنابراین، طبق قاعده همخوانی، شرکت‌ها می‌توانند برای بهبود تصویر نام تجاری یا محصول خود، از یک چهره معروف و دوست‌داشتنی (منبع معتبر) استفاده کنند. البته ممکن است در این میان، برخی از مخاطبان‌شان را از دست بدهند.



بیلبورد بازاریابی

استراتژی استفاده از تاییدیه افراد مشهور

انتخاب دلیلی و حساب شده یک فرد مشهور به عنوان سخنگوی شرکت، می تواند توجه ها به محصولات و نام های تجاری شرکت را افزایش دهد - این کار، کاری است که شرکت آمبری پرایز با انتخاب ستاره دهه ۶۰ سینمای آمریکا، دنس هوپر، انجام داد و توانست توجه بازنده های نسل انبجار جمعیت را به خود جلب کند. با شهرت وی را به نام تجاری شرکت منتقل کند. به عنوان مثال، آمریکن اکسپرس برای افزایش پرمیتر نام تجاری اش، در تبلیغاتش از ستاره های سینما، روبرت دنیرو و مارلین فیسکو سیزی استفاده می کند. و به عنوان مثال، دیگر پرایز لاین شرکت فعال در زمینه ورزش و تفریح، هتل، بلیت هواپیما و کرایه خودرو، از ویلیام شارلتون، بازیگر و کارگردان معروف کانادایی، به عنوان سخنگو استفاده می کند. این همکاری که دهها است ادامه دارد، به حدی موفق بوده است که درآمد شارلتون از این بابت به حدود ۶۰۰ میلیون دلار رسیده است.

انتخاب یک فرد مشهور، انتخاب بسیار حساس و حیاتی ای است. فرد منتخب باید در جامعه مورد احترام باشد؛ شخصیت مثبتی داشته باشد؛ و تناسب خوبی با محصول یا نام تجاری مورد نظر داشته باشد. به عنوان مثال، شخصیت هایی مثل پاریس هیلتون و دونالد ترامپ افراد بسیار معروف هستند ولی شخصیت مثبت و قابل احترامی ندارند. یا به عنوان مثال، دیگر، روبین ویلیامز، هم فرد قابل احترامی است و هم شخصیت مثبتی دارد ولی خیلی برای تبلیغ موضوعی مثل «کنترانس جهانی صلح» مناسب نیست. تام هنکس و اپرا وینفری، برای تبلیغ موضوع محصولات و خدمات مختلفی، مناسب اند زیرا هم افراد خانواده دوستی هستند و هم افراد محبوبی (این دو نفر، به عنوان عوامل موفقیت در صنعت تبلیغات شناخته می شوند).

بکارگیری افراد مشهور در تبلیغات، در هر صنعتی دو حال رخ داده است. به عنوان مثال، در بازار به شدت رقابتی و گرم داروهای تقویت کننده قوای جنسی مردان، بازاریاب های شرکت های دارویی قصد دارند با کمک بکارگیری افراد مشهور در تبلیغاتشان، توجه مخاطبان هدفشان را به محصولات و نام های تجاری مورد نظرشان جلب کنند. به عنوان مثال، بعد از بکارگیری سیاستمدار مشهور و بازنده، باب دل، در تبلیغات داروهای تقویت کننده قوای جنسی، شرکت فیروز تصمیم گرفت برای تبلیغ داروی ویاکرا، از شخصیت های جوان تری مثل ستاره سابق بیس بال، رافائل پالمریوی - ۳۰ ساله با قهرمان سابق مسابقات NASCAR، مارک مارلین ۴۵ ساله در تبلیغاتش استفاده کند تا بلکه از این طریق بتواند سن و سال نام تجاری اش را جوان تر نشان بدهد. در مقابل، شرکت نوپرا، رفیق اصلی فیروز، تصمیم گرفت در تبلیغاتش از مربی مشهور فوتبال آمریکایی، مایک دبکانه استفاده کند تا از این طریق، سرعت اثر گذاری و کیفیت داروی تقویت کننده قوای جنسی اش را به مخاطبان هدفش

افزاد. کند شرکت سیلیس، رفیق لازم آورد این دو شرکت، هم با اختصاص ۱۰۰ میلیون دلار، سعی کرده است با بکارگیری ستاره های سابق سینما در حالت های عاشقانه، نام تجاری اش را در بازار جا بیندازد.

ورزشکاران معمولاً لوژم ورزشی، انواع نوشیدنی ها و پوشاک را تبلیغ می کنند. یکی از ورزشکارانی که به وفور در تبلیغات حاضر می شود، ستاره مسابقات دوچرخه سواری، لانس آرمسترانگ است. ورزشکاری که با روش خاص خودش به جنگ سرطان رفت و بعد از آن، شش بار متوالی قهرمان مسابقات معروف تور د فرانس شد. آرمسترانگ تا کنون دوچرخه ها و لوازم ورزشی متعددی را تبلیغ کرده است که برخی از آنها عبارتند از: تورک، پلوریلر و نایک. موفقیت شگفت انگیز آرمسترانگ در جنگ با بک بیماری منتهی به وی کمک کرده است که علاوه بر تبلیغ لوازم ورزشی و دوچرخه، برای تبلیغ شرکت های غیر ورزشی هم انتخاب شود و میلیون ها دلار را تصاحب کند. برخی از این شرکت های غیر ورزشی عبارتند از: شرکت داروسازی برستول-سایز، کوکا کولا و سوبانو.

افراد مشهور می توانند نقش استراتژیک تری را در تبلیغات بر عهده بگیرند. شرکت ها علاوه بر گرفتن تاییدیه افراد مشهور، می توانند آنها را در طراحی، موضع یابی و حتی فروش محصولات و خدمات مختلفشان بکار گیرند. بعد از بکارگیری تاییدیه وود در تبلیغاتش از سال ۱۹۹۶ به بعد، نایک متوجه افزایش دائمی سهم بازاریابی از بازار لوازم کلب شد. در این میان، تاییدیه وود علاوه بر حضور در تبلیغات، در فرایند طراحی لوازم کلب نیز مشارکت و به نایک کمک می کند که محصولات منحصر به فردی را طراحی و عرضه کند.

با این وجود، بکارگیری افراد مشهور، مخاطرات خاص خودش را دارد. افراد مشهور معمولاً در زمان تمدید قراردادشان، پول های هنگفتی را طلب می کنند و در صورت عدم پرداخت این مبلغ، از برنامه های تبلیغاتی شرکت خارج می شوند. علاوه بر این، بکارگیری این افراد در فیلم های تبلیغاتی، مثل ساخت فیلم های سینمایی، هزینه است. به همین دلیل است که پرسی، استفاده از دو ستاره آمریکایی، بریتنی اسپیرز و بیونسی را متوقف کرده است. علاوه بر این، فرد مشهور ممکن است شهرتش را از دست بدهد یا حتی شخصیت منفی پیدا کند و درگیر مولفیت های اخلاقی نا پسند یا موضوعات شوم آو شود. به عنوان مثال، زمانی که نتایج آزمایش های پزشکی ستاره سابق لیگ بسکتبال آمریکا، مایک جیچک جیسون، در سال ۱۹۹۱ نشان دادند که وی به دلیل روابط جنسی نامشروع، دچار بیماری ایدز شده است، شرکت های مختلف وی را از تبلیغاتشان حذف کردند و قراردادشان را با وی تمدید نکردند. مکتوبانلد هم بعد از این که متوجه شد کوب برابانت، ستاره مسابقات بسکتبال آمریکا با مساله تجاوز به عنف مواجه است، حاضر نشد قرارداد ۲۱ میلیون دلاری اش با این ستاره مشهور را تمدید کند.

منابع: Scott Murre, "Here's the Pickle," TV Guide, May 23, 2010; Linda Meserella, "Shiner's Slings a Happy Tune," Toronto Sun, May 2, 2010; "Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Paul Zar," www.worldgolf.com, January 2, 2009; Phil Levy, "Keeping It Interesting," Marketing News, October 30, 2009, p. 8; Kristin Houghton, "The Soft Sell," Newsweek, February 2, 2004, pp. 45-47; Irving Kain, Philip Kotler, and Martin Sealtier, The Making and Marketing of Professionals into Celebrities (Chicago: NTC Business Books, 1997).

انتخاب ابزارهای ارتباطی

با بخش بخش شدن و افزایش درهم ریختگی رسانه‌ها و ابزارهای ارتباطی، انتخاب ابزارهای ارتباطی موثر برای انتقال پیام به مخاطبان هدف، به یک کار سخت و دشوار تبدیل شده است. بازاریاب‌ها، ابزارهای ارتباطی را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند: ابزارهای ارتباطی شخصی و غیر شخصی. هر کدام از این دو نوع ابزار، ابزارهای متنوعی را پوشش می‌دهند.

ابزارهای ارتباطی شخصی ابزارهای ارتباطی شخصی، ابزارهایی هستند که دو یا چند نفر را از طریق ملاقات‌های چهره به چهره، سخنرانی، تلفن، پست الکترونیکی و سایر ابزارهای ارتباطی، به یکدیگر متصل می‌کنند. در سال‌های اخیر، تالارهای گفتگوی اینترنتی و ارسال پیامک از طریق تلفن‌های همراه، به دو ابزار ارتباطی شخصی بسیار قوی تبدیل شده‌اند. ابزارهای ارتباطی شخصی از طریق فراهم کردن امکان شخصی‌سازی پیام و دریافت سریع بازخورد مخاطب، اثربخشی ارتباطات دو جانبه را افزایش داده‌اند.

بازاریاب‌ها، ابزارهای ارتباطی شخصی را به سه دسته اصلی تقسیم می‌کنند: وکالتی، تخصصی و اجتماعی. ابزارهای ارتباطی وکالتی در حقیقت فروشندگان شرکت هستند که به صورت مستقیم به مخاطبان هدف مراجعه می‌کنند. ابزارهای ارتباطی تخصصی، متخصصینی هستند که درباره شرکت یا محصولات و خدمات آن، برای مخاطبان هدف سخنرانی می‌کنند. ابزارهای ارتباطی اجتماعی، همسایه‌ها، دوستان، اعضای خانواده یا همکارانی هستند که درباره شرکت یا محصولات و خدمات آن، با مخاطبان هدف صحبت می‌کنند. در میان این سه ابزار، ابزار ارتباطی اجتماعی از سایر ابزارها قوی‌تر است. به طور مثال، تحقیقی از پیش از ۷,۰۰۰ مصرف‌کننده در هفت کشور اروپایی نشان می‌دهد که ۹۰٪ مصرف‌کنندگان اروپایی، در انتخاب نام تجاری مطلوب خود از توصیه دوستان و اعضای خانواده خود تأثیر می‌پذیرند.

تحقیق دیگری که توسط موسسات تحقیقاتی پرستون-مارستلر و روبر-استارچ وُرد واید انجام شده است، نشان می‌دهد که تعریف یک نفر از یک شرکت یا یک محصول یا یک خدمت خاص، حداقل بر تصمیم خرید دو نفر دیگر از نزدیکان وی تأثیر می‌گذارد. همین تحقیق نشان می‌دهد که اگر این فرد در فضای اینترنتی از محصول یا خدمت خاصی تعریف کند، حداقل بر تصمیم خرید هشت نفر دیگر تأثیر می‌گذارد. این تحقیق به خوبی نشان می‌دهد که ارتباطات مصرف‌کنندگان با یکدیگر، در فضای اینترنتی بسیار بیشتر است تا در فضای سنتی. کاربران اینترنتی نه تنها محصولات یا خدمات خاصی را مصرف می‌کنند، بلکه اطلاعات مربوط به این محصولات یا خدمات را در اختیار سایر کاربران هم قرار می‌دهند.

به همین دلیل است که بازاریاب‌ها، واژه «Word of Web» را به عنوان مترادف واژه «Word of Mouth» که در تبلیغات سنتی و به معنای «تبلیقات دهان به دهان» به کار می‌رود، برای بکارگیری در فضای اینترنتی انتخاب کرده‌اند. نکته جالب در خصوص تبلیقات دهان به دهان در فضای اینترنتی این است که سرعت پخش اطلاعات در خصوص شرکت‌های خوب، سریع است اما سرعت پخش اطلاعات در خصوص شرکت‌های بد، بسیار سریع‌تر است. مدیر بازاریابی یکی از شرکت‌های آمریکایی معتقد است که امروزه برای معرفی محصول جدید به ۲ میلیون مشتری، دیگر نیازی به تماس مستقیم با آنها نیست. تنها کافی است ۲,۰۰۰ مخاطب را در زمان و مکان مناسب پیدا و آنها را درباره محصول جدید خود مطلع کند. این ۲,۰۰۰ نفر، آن ۲ میلیون نفر دیگر را خیردار می‌کنند.^{۳۹}



ویلیام شارتر به سئوگویی بسیار موفق برنامه‌های تبلیغاتی پرایس لاین تبدیل شده است.

تحقیقات مختلف نشان می‌دهند که ابزارهای ارتباطی شخصی در دو موقعیت خاص، بسیار موثرتر از سایر ابزارهای ارتباطی کار می‌کنند: ۱) زمانی که محصولی گران، پرریسک یا منحصر به فرد را عرضه می‌کنید و ۲) زمانی که محصول شما بر جایگاه اجتماعی یا شخصیت خریدار تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، اکثر افراد برای پیدا کردن دکتر خوب، یک لوله‌کش ماهر، یک هتل خوب و شیک، یک وکیل حرفه‌ای و مجرب، یک حسابدار رسمی موفق، یک معمار خوش سلیقه و خوش ذوق، یک بیمه‌گذار حرفه‌ای یا یک مشاور مالی امین و درستکار، با دوستان و نزدیکان خود مشورت می‌کنند. اگر فرد یا افراد امین و معتبری مشورت کند، به احتمال بسیار زیاد نظر آنها را می‌پذیرد و طبق نظر آنها رفتار می‌کند. حتی شرکت‌های فعال در بازارهای صنعتی هم از مزایای تبلیغات دهان به دهان مثبت بهره می‌برند. در ادامه با تلاش‌های جان دیر برای خلق هیجان و ایجاد سر و صدا حول محصولاتش با کمک تبلیغات دهان به دهان آشنا می‌شوید.^{۲۰}

جان دیر. جان دیر برای معرفی نسل جدید بولدوزهای پرسرعت خود در نمایشگاه کانکس‌ها، که بزرگ‌ترین نمایشگاه در صنعت ماشین‌آلات سنگین است، یک برنامه روابط عمومی بسیار گسترده را طراحی کرد. ابتدا شرکت نامه‌های الکترونیکی حاوی عکس‌های از بولدوز جدید به همراه جملات تبلیغاتی مثل «همیشه جلوتر از رقبا» و «اشکال آینده بولدوزها را برای تمامی افرادی که برای شرکت در نمایشگاه ثبت نام کرده بودند ارسال کرد. بعد از آن، شرکت از تحلیلگران و صاحبان صنعت ماشین‌آلات سنگین دعوت کرد تا در کنفرانس خبری معرفی محصول جدید که در سال نشریات محل برگزاری نمایشگاه برگزار می‌شد، شرکت کنند. در نهایت هم، از تحلیلگران و صاحبان صنعت خواسته شد تا در صورت تمایل برای حضور در کنفرانس خبری که با حضور مدیران ارشد جان دیر، شامل مدیرعامل شرکت، برگزار می‌شد ثبت نام کنند. این برنامه‌ها به خوبی جواب دادند به گونه‌ای که در روز رونمایی از بولدوزهای جدید و پرسرعت شرکت، بیش از ۲۰۰۰ نفر حضور یافتند که در این میان حدود ۸۰٪ حاضران از تحلیلگران و صاحبان صنعت بودند. مشتریانی که تمایل به خرید داشتند نیز توسط کارمندان فروش جان دیر راهنمایی می‌شدند و اطلاعات فنی و تفصیلی بیشتری در اختیارشان قرار داده می‌شد. نکته جالب دیگر این بود که عکس‌العمل رسانه‌های خبری هم بسیار مثبت بود. به طور مثال، مجله اختصاصی نمایشگاه، گزارش تصویری کاملی از رونمایی از بولدوز جدید را در صفحه اول خود منتشر کرد.

جان دیر توانست با کمک برنامه‌های تبلیغاتی چاپی و نمایشگاهی خود، علاوه بر ایجاد سر و صدا حول بولدوزهای جدید خود، مشتریان را درگیر تبلیغات دهان به دهان مثبت کند.



ابزارهای ارتباطی غیر شخصی ابزارهای ارتباطی غیر شخصی ابزارهایی هستند که از آنها برای برقراری ارتباط با بیش از یک مخاطب استفاده می‌شود. برخی از ابزارهای ارتباطی غیر شخصی عبارتند از: رسانه‌های جمعی، برنامه‌های ترویج فروش، تجربه‌ها و رویدادها و روابط عمومی. رسانه‌های جمعی شامل رسانه‌های چاپی (روزنامه‌ها و مجلات)، رسانه‌های سخن‌پراکنی (رادیو و تلویزیون)، رسانه‌های شبکه‌ای (تلفن، شبکه‌های کابلی، ماهواره‌ها و سیستم‌های بی‌سیم)، رسانه‌های الکترونیکی (نوار کاست، نوار ویدئو، دیسک ویدئویی، لوح‌های فشرده و صفحات وب‌سایت) و رسانه‌های نمایشی (تابلوهای تبلیغاتی، بیلبوردها و پوسترها). اکثر پیام‌های غیر شخصی از طریق رسانه‌های جمعی پولی منتقل می‌شوند. برنامه‌های ترویج فروش شامل برنامه‌های ترویجی مصرف‌کنندگان (مثل نمونه‌های رایگان، کوپن‌های تخفیف و جوایز)، برنامه‌های ترویجی تجاری (مثل تخفیف بابت تبلیغ یا نمایش و عرضه محصولات) و برنامه‌های ترویجی بازرگانی و نیروهای فروش (مثل مسابقه‌های فروش برای نمایندگان) و نیروهای فروش شرکت. تجربه‌ها و رویدادها شامل مسابقه‌های ورزشی، برنامه‌های هنری، تفریحی و برنامه‌های غیررسمی برای ارتباط بیشتر مشتری با نام تجاری شرکت، روابط عمومی شامل روابط داخلی شرکت با کارمندان یا روابط خارجی شرکت یا مصرف‌کنندگان، سایر شرکت‌ها، دولت و رسانه‌های جمعی.

در سال‌های اخیر، ابزارهای ارتباطی غیر شخصی به سمت استفاده از تجربه‌ها و رویدادهای خاص هدایت شده‌اند. شرکت‌ها با حمایت از رویدادهای خاص یا ایجاد تجربه‌های منحصر به فرد برای مشتریان خود، تصویر نام تجاری خود را بهبود می‌بخشند. در گذشته، اغلب شرکت‌ها بیشتر از رویدادهای ورزشی حمایت می‌کردند. ولی امروزه، شرکت‌ها علاوه بر حمایت از رویدادهای ورزشی، از رویدادهای دیگری مثل موزه‌های هنری، باغ‌وحش‌ها یا کنسرت‌های موسیقی نیز حمایت می‌کنند. به عنوان مثال، آی.بی.ام و ای.تی.اند تی از سمفونی‌های موسیقی و ویزا از بازی‌های المپیک و هارلی-دیویدسون از مسابقات رالی موتورسواری حمایت می‌کنند.

شرکت‌های امروزی به دنبال منافع جدیدی از برنامه‌های حمایت مالی رویدادها هستند و از شرکت‌های برگزارکننده این رویدادها می‌خواهند که موقعیت‌های بازاریابی بیشتری را در اختیارشان قرار دهند. افزون بر این، شرکت‌ها بیشتر از رویدادهایی حمایت می‌کنند که شهرت آنها و همه‌په و سر و صدای حول و حوش آنها را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، الجی برای تبلیغ تلویزیون‌های جدید خود به نام اسکالرنت، برنامه ترویجی ۱۰۰ میلیون دلاری را در سراسر جهان و با حضور ستاره‌های هالیوود اجرا کرد.^{۳۱} اما شرکت‌ها باید در استفاده از روش‌های ایجاد هیاهو و سر و صدا حول و حوش خودشان دقت کنند زیرا طراحی نادرست این قبیل برنامه‌ها، صدمات جبران‌ناپذیری را برای شرکت به دنبال دارد.

یکپارچه‌سازی ابزارهای ارتباطی هرچند ابزارهای ارتباطی شخصی از ابزارهای ارتباطی غیر شخصی و انبوه مؤثرتر هستند، اما بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها برای تحریک توجه مخاطبان هدف، باید از ابزارهای ارتباطی انبوه استفاده کنند. این دسته از بازاریاب‌ها بر این باورند که ابزارهای ارتباطی انبوه از طریق یک فرایند دو مرحله‌ای بر رفتار و نگرش مشتریان هدف تأثیر می‌گذارند. طی این فرایند دو مرحله‌ای، اطلاعات و ایده‌های شرکت ابتدا از طریق ابزارهای ارتباطی انبوه مانند رادیو و تلویزیون به رهبران عقیده و سپس به سایر افرادی که کمتر به رسانه‌های انبوه اهمیت می‌دهند منتقل می‌شود.

این فرایند دو مرحله‌ای، معانی ضمنی متعددی را به همراه دارد:^۱ برخلاف نظر بازاریاب‌ها، اثرگذاری رسانه‌های انبوه بر عقاید مخاطبان هدف، مستقیم، قدرتمند و خودکار نیست. به عبارت دیگر، میزان و نحوه اثرگذاری رسانه‌های انبوه بر عقاید مخاطبان، از سوی رهبران عقیده تعدیل می‌شود.^۲ این فرایند دو مرحله‌ای، فرض بنیادین بازاریاب‌ها درباره اثرگذاری رسانه‌های انبوه بر رفتار مصرفی مخاطبان هدف را به چالش می‌کشد. طبق مفهوم فرایند دو مرحله‌ای، این تعاملات اجتماعی افراد با یکدیگر و با گروه‌های اجتماعی و رهبران عقیده است که بر رفتارهای مصرفی افراد تأثیر می‌گذارند و^۳ طبق مفهوم فرایند دو مرحله‌ای، شرکت‌ها باید رهبران عقیده را به عنوان مخاطبان هدف خود انتخاب کنند نه تمامی مصرف‌کنندگان را. علاوه بر این، شرکت‌ها باید ارتباطات خود را به گونه‌ای سازماندهی کنند که رهبران عقیده، پیام شرکت را به سایر مخاطبان هدف منتقل کنند. به عنوان مثال، بی.ام.و برای ایجاد سر و صدا حول و حوش مینی‌های جدید خود، ابزارهای ارتباطی منحصر به فردی را به کار برده است.

تعیین بودجه ارتباطی

تعیین بودجه برنامه‌های ترویج فروش یا ارتباطات بازاریابی یکی از سخت‌ترین وظایف مدیران بازاریابی است. به عنوان مثال، جان وانامیکر، مدیر بازاریابی یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در آمریکا می‌گوید: «من به خوبی می‌دانم که نیمی از بودجه ارتباطات بازاریابی شرکت ما به هدر می‌رود، اما نمی‌دانم کدام نیم آن».

هزینه ارتباطات بازاریابی از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک صنعت به صنعت دیگر به شدت تغییر می‌کند. به طور مثال، هزینه ارتباطات بازاریابی در صنعت لوازم آرایشی به حدود ۴۰ تا ۴۵ درصد فروش شرکت‌های این صنعت می‌رسد در حالی که هزینه ارتباطات بازاریابی در صنعت ماشین‌آلات صنعتی حدود ۵ تا ۱۰ درصد فروش شرکت‌های این صنعت است. حتی درون یک صنعت نیز، شرکت‌های مختلف، هزینه‌های ارتباطات بازاریابی متفاوتی دارند: برخی شرکت‌ها جزء شرکت‌های پر هزینه هستند در حالی که برخی دیگر، جزء شرکت‌های کم هزینه‌اند.

شرکت‌ها بودجه ارتباطات بازاریابی و ترویج فروش خود را چگونه تعیین می‌کنند؟ در پاسخ به این سوال، چهار روش متداول تعیین بودجه‌های ارتباطات بازاریابی را بررسی می‌کنیم: روش در حد استطاعت، روش درصدی از فروش، روش برابری با رقبا و روش هدف‌موظیفه.

روش در حد استطاعت بسیاری از شرکت‌ها، بودجه ارتباطات بازاریابی و برنامه‌های ترویج فروش را در حد استطاعت و توان مالی خود تعیین می‌کنند. این روش، نقش ترویج فروش به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری و اثر آن بر میزان فروش شرکت را نادیده می‌گیرد. از سوی دیگر، در این روش، بودجه سالبانه ارتباطات بازاریابی به صورت نامطمئن محاسبه و در نتیجه، برنامه‌ریزی بلندمدت با مشکل مواجه می‌شود.

روش درصدی از فروش بسیاری از شرکت‌ها، بودجه برنامه‌های ترویجی خود را بر اساس درصد مشخصی از فروش فعلی یا مورد انتظار تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، بیشتر شرکت‌های خودروسازی، بودجه‌های ترویجی خود را بر اساس قیمت‌های مورد انتظار خودرو در آینده تعیین می‌کنند. شرکت‌های نفتی هم بودجه‌های ترویجی‌شان را بر اساس درصد مشخصی از قیمت هر بشکه نفتی که می‌فروشند، تعیین می‌کنند.

طرفداران این روش معتقدند که روش درصدی از فروش، مزایای متعددی به همراه دارد: ۱) بودجه ترویج مطابق با توان مالی شرکت تعیین و در نتیجه، نظر مدیران مالی مبنی بر تعیین بودجه‌های بازاریابی بر اساس میزان فروش شرکت نیز تأمین می‌شود؛ ۲) این روش، مدیران شرکت را به بررسی دقیق‌تر رابطه بین بودجه ترویج، قیمت فروش و سود هر واحد فروش‌رفته تشویق می‌کند و ۳) این روش، ثبات صنعت را نیز به دنبال دارد زیرا هر شرکتی بنا بر توان مالی خود، بودجه‌های ترویجی را تعیین می‌کند و در نتیجه از بروز جنگ‌های تبلیغاتی جلوگیری می‌شود.

علی‌رغم وجود این مزایا، روش تعیین بودجه بر اساس درصدی از فروش، معایبی نیز به همراه دارد: ۱) این روش، فروش را به عنوان عامل تعیین‌کننده ترویج در نظر می‌گیرد نه به عنوان نتیجه آن؛ ۲) در این روش،



آلیسی بری مرفی سری جدید تقویم‌های خود به نام اسکالریت، برنامه‌ای ۱۰۰ میلیون دلاری را با حضور ستاره‌های هالیوود اجرا کرد.

شرکت بودجه برنامه‌های ترویجی را بر اساس توانایی مالی فعلی خود تعیین می‌کند نه بر اساس فرصت‌های بازار! با توجه به تغییر حجم فروش شرکت از یک سال به سال دیگر، برنامه‌ریزی بلندمدت با مشکل مواجه می‌شود! این روش، هیچ مبنای معقولی را برای تعیین درصد مورد نظر در اختیار بازاریاب قرار نمی‌دهد و این روش، تعیین بودجه ترویج بر اساس فرصت‌های فروش محصول در نواحی جغرافیایی مختلف را نادیده می‌گیرد.

روش برپری با رقیب برخی شرکت‌ها، بودجه برنامه‌های ترویجی خود را به گونه‌ای تعیین می‌کنند که صدای آنها هم‌اندازه صدای رقیب باشد. طرفداران این روش، دو دلیل را برای توجیه این روش ارائه می‌کنند: ۱) بودجه رقیب بیانگر خرد جمعی یک صنعت است و ۲) این روش از بروز جنگ‌های ترویجی بین شرکت‌های یک صنعت جلوگیری می‌کند. اما بازاریاب‌ها معتقدند که این دلایل، دلایل مردودی هستند، زیرا: اولاً هیچ دلیل قانع‌کننده‌ای وجود ندارد که بتوان ثابت کرد که شرکت‌های رقیب در زمینه تعیین بودجه برنامه‌های ترویجی بهتر از ما عمل می‌کنند؛ ثانیاً هر شرکتی هدف خاصی را دنبال می‌کند و در نتیجه باید برنامه‌های ترویجی منحصر به فردی را طراحی و اجرا کند و در نهایت هیچ دلیلی دال بر این که این روش از بروز جنگ‌های ترویجی جلوگیری می‌کند، وجود ندارد.

روش هدف-وظیفه در این روش، بازاریاب باید هدف خود از اجرای برنامه‌های ترویجی را مشخص کند؛ وظایفی که برای رسیدن به آن هدف‌ها باید انجام دهد را مشخص کند؛ و در نهایت، هزینه‌های انجام آن وظایف را تخمین بزند. جمع هزینه‌های تخمینی، بودجه کل برنامه‌های ترویجی شرکت را مشخص می‌کند. برای درک بهتر این روش، فرض کنید شرکت نوشابه‌سازی کدبوری شوآپس، می‌خواهد محصول جدیدی را به بازار عرضه کند. این شرکت برای تعیین بودجه برنامه‌های ترویجی محصول جدید از روش هدف-وظیفه استفاده می‌کند. طبق این روش، بودجه ترویجی شرکت طبق فرایند زیر تعیین می‌شود:^۱

۱. تعیین سهم مورد انتظار از بازار هدف: شرکت تخمین می‌زند که اندازه بازار هدف نوشابه جدید، حدود ۵۰ میلیون نفر است. شرکت می‌خواهد به سهم بازاری برابر با ۸٪ این جمعیت (یعنی حدود ۴ میلیون نفر) دست یابد.
 ۲. تعیین درصدی از بازار که شرکت می‌خواهد با تبلیغات به آنها دسترسی پیدا کند: شرکت می‌خواهد به وسیله تبلیغات به حدود ۸۰٪ بازار هدف (یعنی حدود ۲۰ میلیون نفر) دسترسی پیدا کند.
 ۳. تعیین درصدی از کسانی که در معرض تبلیغات هستند و شرکت می‌خواهد آنها را به خرید و امتحان محصول جدید ترغیب کند: شرکت می‌خواهد ۲۵٪ کسانی که تبلیغات شرکت را می‌بینند (یعنی حدود ۱۰ میلیون نفر)، محصول جدید را امتحان کنند. شرکت تخمین می‌زند ۴۰٪ کسانی که نوشابه جدید را امتحان می‌کنند (یعنی حدود ۴ میلیون نفر)، به آن وفادار می‌شوند. به عبارت دیگر، هدف شرکت، دسترسی به ۴ میلیون نفر مشتری وفادار است.
 ۴. تعیین تعداد تبلیغات مورد نیاز برای ترغیب ۱٪ مشتریان هدف به امتحان کردن محصول: شرکت تخمین می‌زند برای ترغیب ۱٪ مشتریان هدف برای امتحان کردن محصول و رسیدن به هدف ترغیب ۲۵٪ بازار هدف، باید تبلیغ مشخصی را حدود ۴۰ بار پخش کند.
 ۵. تعیین تعداد کل تبلیغات مورد نیاز: با در نظر گرفتن این نکته که برای ترغیب ۱٪ مشتریان برای امتحان کردن محصول، باید تبلیغی را ۴۰ بار پخش کرد، و توجه به هدف شرکت مبنی بر تبلیغ محصول برای ۸۰٪ مشتریان هدف، مشخص می‌شود که شرکت باید تبلیغ مشخصی را ۳،۲۰۰ بار پخش کند.
 ۶. تخمین بودجه کل تبلیغات بر اساس تعداد کل تبلیغات مورد نیاز: فرض کنید که هزینه یک بار پخش تبلیغ برابر است با ۳،۲۷۷ دلار. بنابراین، هزینه کل تبلیغات برابر است با ۱۰،۴۸۶،۴۰۰ دلار (۳،۲۷۷ دلار ضربدر ۳،۲۰۰ بار).
- روش هدف-وظیفه، مدیران بازاریابی را به تجزیه و تحلیل دقیق رابطه بین بودجه برنامه‌های ترویجی با تعداد مخاطبان هدف، نرخ مشتریان آزمایشی (کسانی که محصول را امتحان می‌کنند) و نرخ مصرف حادی (کسانی که به محصول وفادار می‌شوند) تشویق می‌کند.

سبک و سنگین بودن بودجه ارتباطات بازاریابی در این میان، سوال اساسی این است که وزن و اهمیت برنامه‌های ترویجی در مقایسه با سایر برنامه‌های بازاریابی جانشین از قبیل برنامه‌های بهبود محصول، کاهش قیمت یا خدمات بهتر، چگونه تعیین می‌شود؟ پاسخ این سوال به عوامل متعددی بستگی دارد. برخی از این عوامل عبارتند از: مرحله عمر محصول؛ نوع محصول و این که آیا می‌توان محصول را متمایز کرد یا خیر؛ آیا محصول به خودی خود مورد نیاز مشتری است یا باید آن را فروخت و سایر ملاحظات. به طور کلی، زمانی که حمایت شبکه‌های بازاریابی از محصول، بسیار کم و محدود است؛ برنامه‌های بازاریابی در طول زمان تغییر می‌کنند؛ دسترسی به مشتریان بسیار سخت است؛ مشتریان برای تصمیم‌گیری خرید خود، فرایند پیچیده‌ای را طی می‌کنند؛ محصولات رقیب از هم متمایزند؛ مشتریان نیازهای مشابهی ندارند و محصول در مقادیر کمی خریداری می‌شود؛ بودجه برنامه‌های ترویجی بالاتر تعیین می‌شود.^{۳۳}

در تئوری، بازاریاب‌ها باید بودجه برنامه‌های ترویجی را به گونه‌ای تعیین کنند که حاشیه سود آخرین دلاری که بابت برنامه‌های ترویجی خرج می‌شود، مساوی حاشیه سود تخصیص همان یک دلار به برنامه‌هایی به غیر از برنامه‌های ترویجی بشود. با این وجود، رعایت این اصل، به هیچ وجه کار آسانی نیست.

تصمیم‌گیری درباره آمیخته ارتباطات بازاریابی

شرکت‌ها، بودجه ارتباطات بازاریابی خود را بین هشت گونه اصلی ابزارهای ارتباطی تقسیم می‌کنند: تبلیغات، ترویج فروش، روابط عمومی، رویدادها و تجربه‌ها، بازاریابی مستقیم، بازاریابی تعاملی، بازاریابی دهان به دهان و نیروی فروش. ترکیب آمیخته ارتباطات بازاریابی هر شرکت با شرکت دیگر و هر صنعت با صنعت دیگر متفاوت است. به عنوان مثال، شرکت آون بر استفاده از فروش شخصی تمرکز کرده است در حالی که رولون، (رقیب اصلی آون)، بیشتر از تبلیغات استفاده می‌کند. یا به عنوان مثالی دیگر، الکترولوکس سال‌ها است که از روش فروش خانه به خانه استفاده می‌کند در حالی که هوور بیشتر بر تبلیغات تلویزیونی متکی است. جدول ۱۷-۲، سهم انواع اصلی اجزای آمیخته ارتباطات را نشان می‌دهد.

شرکت‌ها با هدف افزایش کارایی آمیخته ارتباطات بازاریابی خود، سعی می‌کنند ابزارهای کارآمد را جایگزین ابزارهای ناکارآمد کنند. به عنوان مثال، در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌ها، تبلیغات، فروش پستی و بازاریابی تلفنی را جایگزین نیروی فروش کرده‌اند. به طور مثال، یکی از شرکت‌های دلالی خودرو در آمریکا با کاهش هزینه‌ها و قیمت‌های خود از طریق جایگزینی سایر ابزارهای ارتباطی به جای نیروی فروش، فروش خود را به شدت افزایش داده است. امکان جایگزینی ابزارهای ارتباطی به جای یکدیگر، لزوم هماهنگ کردن این ابزارها با یکدیگر را به خوبی بیان می‌کند. به عنوان مثال، شرکت هواپیمایی آلوها که دفتر مرکزی‌اش در هارایی قرار دارد، توانست با راه‌اندازی یک وب‌سایت جدید و پخش تبلیغات سنگین تلویزیونی و هدف گرفتن مسافین لوس آنجلس و هماهنگ کردن این ابزارهای تبلیغاتی، تنها در یک روز بیش از ۱ میلیون دلار، بلیت بفروشد. تبلیغات تلویزیونی این شرکت روی افزایش آگاهی مسافین لوس آنجلس از نام تجاری شرکت و افزایش تعداد بازدیدکنندگان وب‌سایت تازه راه‌اندازی شده متمرکز بود.

مشخصات اجزای آمیخته ارتباطات بازاریابی

هر کدام از اجزای آمیخته ارتباطات بازاریابی، مشخصات و هزینه‌های خاص خود را دارد. در این بخش به طور خلاصه برخی از این مشخصات را مرور می‌کنیم. در فصل‌های ۱۸ و ۱۹ این مبحث به صورت کامل بررسی می‌شود.

تبلیغات شرکت‌ها با کمک تبلیغات به مشتریانی که در مناطق جغرافیایی مختلفی پراکنده‌اند، دسترسی پیدا می‌کنند. شرکت‌ها با کمک تبلیغات یا تصویر مطلوبی از نام تجاری خود ایجاد می‌کنند (مثل کوکاکولا) یا در کوتاه‌مدت فروش خود را افزایش می‌دهند (مثل تبلیغات اسپرز برای فروش‌های فوق‌العاده آخر فصل). برخی

جدول ۱۷-۲ سهم ابزارهای ارتباطی از آمیخته ارتباطات بازاریابی، سال ۲۰۱۰		
بودجه تبلیغات در رسانه‌های مختلف	نرخ تغییر در سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۰	میزان بودجه اختصاصی (سال ۲۰۱۰، میلیارد دلار)
سینما	٪۲	۲/۳۳
اینترنت	٪۱۲	۶۰/۴۵
مجلات	-٪۹	۲۳/۱۰
روزنامه‌ها	-٪۴	۲۷/۸۵
تلفن‌های همراه	٪۲	۲۹/۶۱
رادیو	-٪۲	۲۳/۱۰
تلویزیون	٪۲	۱۷۳/۹۴
مجموع	٪۰٫۸	۲۴۱/۱۹

منبع: ZenithOptimedia, December 2009.

ارتباطات دیجیتال		
نمایش محصول در وبسایت‌های مختلف	٪۷	۸/۴۰
بازاریابی از طریق نامه الکترونیکی	٪۸	۱/۴۶
بازاریابی از طریق تلفن همراه	٪۴۹	۰/۸۸
بازاریابی از طریق موتورهای جستجو	٪۱۵	۱۷/۸۰
بازاریابی در وبسایت‌های اجتماعی	٪۳۶	۰/۸۹
مجموع	٪۱۳	۲۹/۰۱

منبع: Data from Figure 4 in US Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014, eMarketer Research, Inc. July 2009.

منبع: Table from Phil Levy, "The Cross-Contending Drama: Finding the Right Marketing Mix," Marketing News, January 30, 2002, p. 14.

از روش‌های تبلیغاتی، مثل تبلیغات تلویزیونی، نیازمند بودجه‌های هنگفتی هستند در حالی که برخی دیگر، مثل تبلیغات روزنامه‌ای، با بودجه‌های اندکی اجرا می‌شوند. بازاریاب‌ها معتقدند که حتی یک تبلیغ ساده هم بر فروش شرکت اثر می‌گذارد؛ زیرا مشتریان این نکته را باور دارند که دنام تجاری‌ای که تبلیغ می‌شود ارزش و محصولی بهتری را ارائه می‌کند.^{۲۲} اما دلیل این باور چیست؟ درباره دلایل این باور، پاسخ‌های متعددی وجود دارد که ما در این بخش به سه دلیل مهم آن اشاره می‌کنیم.^{۲۳}

۱. سرایت: تبلیغ به شرکت اجازه می‌دهد یک پیام را چند بار تکرار کند. افزون بر این، تبلیغ به مصرف‌کننده هم اجازه می‌دهد که پیام‌های شرکت‌های مختلف را دریافت و با یکدیگر مقایسه کند. تبلیغات آلبوم این پیام را برای مشتری به همراه دارد که «فروشنده، شرکتی بزرگ، قدرتمند و موفق است».
۲. بیان گسترده: تبلیغ به شرکت اجازه می‌دهد که محصولاتش را با استفاده از نوشته، صدا و رنگ برای مشتریان توصیف کند.
۳. غیرمستقیم: مخاطبان یک تبلیغ خود را موظف به توجه یا پاسخ دادن به تبلیغ نمی‌دانند. در حقیقت، تبلیغ یک «صحبت یک طرفه» است نه یک گفتگوی دو طرفه.

ترویج فروش شرکت‌ها، برای دریافت پاسخ‌های سریع‌تر و قوی‌تر از مصرف‌کنندگان خود، از قبیل پاسخ‌های کوتاه‌مدتی مثل پررنگ کردن مزایای محصول و افزایش فروش، روش‌های مختلف ترویج فروش مانند کوپن‌های تخفیف، مسابقات و جوایز را به کار می‌گیرند. ابزارهای ترویج فروش سه مزیت عمده را به همراه دارند:

۱. **ارتباطات:** ترویج فروش، توجه مصرف‌کنندگان را به شرکت جلب و آنها را به سمت خرید و امتحان محصول مشخصی راهنمایی می‌کند.
۲. **مشوق:** ترویج فروش، انواع مختلف منافع، انگیزه‌ها و راهنمایی‌ها را برای افزایش ارزش مشتریان ارائه می‌کند.
۳. **وعده:** ترویج فروش در حقیقت وعده مشخصی است که مصرف‌کننده را به تکمیل رابطه خود با شرکت تشویق می‌کند.

روابط عمومی شرکت‌ها هنوز به نقش مهم روابط عمومی پی نبرده‌اند. با این وجود، روابط عمومی، به ویژه اگر با بقیه اجزای آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت هماهنگ باشد، در تغییر نگرش‌های مخاطبان هدف و به ویژه اصلاح برداشت‌های نادرست آنها از شرکت بسیار موثر است. برنامه‌های روابط عمومی سه مزیت مهم را برای شرکت‌ها به دنبال دارد:

۱. **افزایش اعتبار:** خبرها و داستان‌های موافقت شرکت باورکردنی‌تر و موثرتر از تبلیغات هستند.
۲. **توانایی دسترسی به مشتریان غیرقابل دسترسی:** روابط عمومی در جذب مشتریانی که به تبلیغات و نیروهای فروش روی خوشی نشان نمی‌دهند، موفق عمل می‌کند.
۳. **نمایش دادن:** روابط عمومی از توانایی لازم برای به تصویر کشیدن مزایای شرکت و محصولات آنها برخوردار است.

رویدادها و تجربه‌ها بازاریاب‌ها معتقدند که رویدادها و تجربه‌ها برای شرکت‌ها مزایای فراوانی را به دنبال دارند. سه مزیت مهم رویدادها و تجربه‌ها عبارتند از:

۱. **جلب توجه:** رویداد یا تجربه‌ای که به خوبی انتخاب و طراحی شده باشد، در جلب توجه مشتریان و درگیر کردن آنها موفق خواهد بود.
۲. **درگیر کردن:** رویدادها و تجربه‌ها با توجه به زنده و جذاب بودن، در درگیر کردن مشتریان با شرکت و محصولات آن موفق هستند.
۳. **عینی بودن:** رویدادها و تجربه‌ها در حقیقت «فروش‌های عینی و ملموس» هستند.

بازاریابی مستقیم و تعاملی شرکت‌ها از انواع مختلف روش‌های بازاریابی مستقیم و تعاملی استفاده می‌کنند: بازاریابی تلفنی، اینترنتی یا فردی. انواع روش‌های بازاریابی مستقیم و تعاملی، سه ویژگی مشترک دارند. پیام‌هایی که از طریق برنامه‌های بازاریابی مستقیم و تعاملی منتقل می‌شوند:

۱. **شخصی هستند:** شرکت با توجه به نیازها و خواست‌های مشتریان مختلف، می‌تواند پیام‌های شخصی متفاوتی را ارائه کند.
۲. **به‌روز هستند:** شرکت می‌تواند پیام‌های به‌روز و سریعی را ارائه کند.
۳. **تعاملی هستند:** شرکت می‌تواند پیام‌هایش را با توجه به عکس‌العمل و پاسخ مشتریانانش تغییر دهد.

بازاریابی دهان‌به‌دهان بازاریابی و تبلیغات دهان‌به‌دهان در فضای واقعی و نیز در فضای مجازی (اینترنت) اتفاق می‌افتد. بازاریابی دهان‌به‌دهان سه مزیت عمده دارد:

۱. **اعتبار:** به دلیل اعتماد و احترام مصرف‌کننده به اطرافیان و آشنایانش، بازاریابی و تبلیغات دهان‌به‌دهان بسیار معتبر و تأثیرگذار خواهد بود.
۲. **شخصی:** بازاریابی دهان‌به‌دهان در حقیقت گفتگوی دو طرفه‌ای است که واقعیت‌ها، نظرات و تجربه‌های شخصی یک فرد را به دیگران منتقل می‌کند.
۳. **به موقع:** بازاریابی دهان‌به‌دهان زمانی اتفاق می‌افتد که فرد خواهان اطلاعات مشخصی است و از دریافت آن اطلاعات استقبال می‌کند.

فروش شخصی فروش شخصی در مراحل پایانی فرایند تصمیم‌گیری خرید و به ویژه در فرایندهای ایجاد ترجیح برای محصول، «تقاعد کردن مشتری» و «خرید محصول» موثرترین ابزار ارتباطی به شمار می‌رود. فروش شخصی سه ویژگی مهم دارد:

۱. **تعامل شخصی:** فروش شخصی امکان گفتگوی تعاملی بین دو یا چند نفر را فراهم می‌کند. در این فرایند، هر فردی می‌تواند واکنش‌های طرف دیگر را مشاهده و تجزیه و تحلیل کند.
۲. **پرووشی:** فروش شخصی امکان پرووش و هدایت مشتری احتمالی به سمت هدف مورد نظر شرکت را فراهم می‌کند.
۳. **واکنش:** فروش شخصی شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن مشتری احتمالی احساس می‌کند که باید به سخنان فروشنده گوش کند.

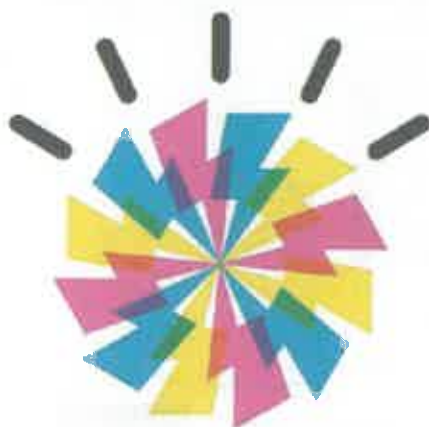
عوامل موثر در انتخاب آمیخته ارتباطات بازاریابی

شرکت‌ها در طراحی آمیخته ارتباطات بازاریابی خود عوامل متعددی را مد نظر قرار می‌دهند: نوع بازار محصول، آمادگی مصرف‌کننده برای خرید محصول و مرحله عمر محصول. یکی دیگر از عوامل مهم در انتخاب آمیخته ارتباطات بازاریابی، جایگاه شرکت در بازار است.

نوع بازار محصول آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت‌هایی که در بازارهای مصرفی فعالیت می‌کنند با آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت‌هایی که در بازارهای صنعتی حضور دارند، متفاوت است. شرکت‌های فعال در بازارهای مصرفی بیشتر حجم آمیخته خود را به برنامه‌های ترویج فروش و تبلیغات اختصاص می‌دهند در حالی که شرکت‌های فروشنده محصولات صنعتی بیشتر از فروش شخصی استفاده می‌کنند. به طور کلی، شرکت‌هایی که محصولات پیچیده، گران قیمت و پر مخاطره‌ای را به فروش می‌رسانند بیشتر از فروش شخصی استفاده می‌کنند. افزون بر این، شرکت‌هایی که در بازارهایی با فروشندگان کم ولی بزرگ فعالیت می‌کنند نیز بیشتر بر فروش شخصی تمرکز دارند. هر چند شرکت‌های فعال در بازارهای صنعتی، کمتر از تبلیغات استفاده می‌کنند ولی تبلیغات در فرایند ارتباطات بازاریابی این شرکت‌ها نقش‌های متعددی را بر عهده دارد. برخی از این نقش‌ها عبارتند از:

- تبلیغات می‌تواند شرکت و محصولات آن را معرفی کند.
- اگر محصول مزایای اندکی داشته باشد، تبلیغات می‌تواند آن مزایا را برای مشتریان توصیف و تشریح کند.
- تبلیغات یادآورنده ارزان‌تر و به صرفه‌تر از تماس‌های فروش هستند.
- تبلیغ از طریق بروشور و درج شماره‌های تماس شرکت در بروشورها، کار فروشندگان شرکت را آسان‌تر می‌کند.
- فروشندگان شرکت می‌توانند با ارائه نسخه‌هایی از تبلیغات شرکت، محصولات شرکت را موجه و قانونی نشان دهند.
- تبلیغات می‌تواند نحوه استفاده درست از محصول را به مشتری بیاموزد و وی را از خرید درستی که انجام داده است، مطمئن کند.

برخی مطالعات و تحقیقات بر نقش تبلیغات در فرایند ارتباطات بازاریابی شرکت‌های فعال در بازارهای صنعتی تأکید دارند. بیشتر این مطالعات نشان می‌دهند که اگر شرکت‌های صنعتی، فروش شخصی را با تبلیغات همراه کنند، به فروش بیشتری دست می‌یابند. همچنین، این قبیل تحقیقات ثابت کرده‌اند که تبلیغات، وجهه شرکت‌های صنعتی را بهبود می‌بخشد و شانس فروشندگان شرکت برای جلب اعتماد مشتریان احتمالی و قانع کردن آنها برای خرید محصول را افزایش می‌دهد. در کنار این مزایا، تبلیغات به شرکت‌های صنعتی برای موضع‌پایی یا تغییر موضع یک محصول یا یک خط محصول مشخص کمک می‌کند.^{۳۷} به عنوان مثال، آی‌بی‌ام در سال‌های اخیر، به موفقیت‌های چشمگیری در زمینه بازاریابی محصولات صنعتی دست یافته است.^{۳۸}



Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

Source: [illegible]

برنامه «سیاره هوشمندتر» آی‌بی‌ام

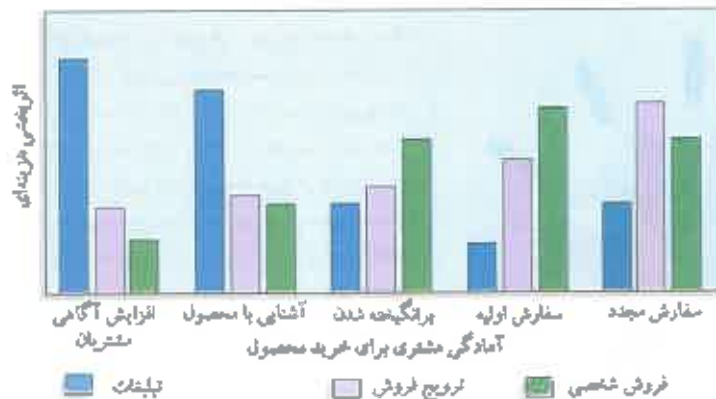
تبلیغاتی آگیلوی آئی‌بی‌ام، برنامه تبلیغاتی سیاره هوشمندتر را در سال ۲۰۰۸ و به عنوان یک استراتژی کسب و کار و بازاریابی برای معرفی و ترویج نقش فناوری‌ها و تخصص‌های آی‌بی‌ام در بهبود وضعیت و هوشمندتر شدن صنایع مختلف دولتها، سیستم‌های حمل و نقل، سیستم‌های تولید انرژی، سیستم‌های آموزشی، سیستم‌های درمانی و سیستم‌های مدیریت شهری آغاز کرد. نکته اصلی این برنامه این بود که سعی می‌کرد ثابت کند بسیاری از مشکلات متلاطم جهان با کمک فناوری‌های آی‌بی‌ام حل‌شدنی‌اند. این برنامه که بیشتر بر کشورهای آمریکا، انگلیس، آلمان و چین تمرکز داشت ابتدا از داخل آی‌بی‌ام و با هدف آگاسازی کارمندان شرکت، از نشرشان در کمک به حل مشکلات کره زمین و هوشمندتر کردن این سیاره آغاز شد. در ادامه، یک سری تبلیغات چاپی با عنوان دهنده برای تفسیر در مجلات و روزنامه‌های برتر دنیا چاپ شدند و شرکت در آنها، ۲۵ لوگیت خود برای ساختن دنیایی بهتر را مطرح کرد. در مرحله بعدی، شرکت تبلیغات تلویزیونی و اینترنتی-تصادفی خود را آغاز کرد و اطلاعات بیشتری را در اختیار مخاطبان هدف خود قرار داد. در ادامه کار، آی‌بی‌ام سمینارهایی با عنوان شهرهای هوشمندتر را با حضور متخصصان مدیریت شهری و با هدف بحث پیرامون موضوعات و مشکلات متلاطم شهرهای بزرگ مثل حمل و نقل، انرژی، درمان، آموزش و سلامت عمومی، برگزار کرد. موفقیت برنامه تبلیغاتی سیاره هوشمندتر به قدری بود که تصویر ذهنی مطلوبی از آی‌بی‌ام، به عنوان شرکی که می‌خواهد دنیا را بهبود دهد و دنیای حل مشکلات اصلی مشتریان تلاش می‌کند خلق شد. علاوه بر این و به رغم بحران مالی اخیر، آی‌بی‌ام توانسته کسب و کارهای جدیدی را آغاز و با شرکت‌ها و دولت‌های متعددی قرارداد منعقد کند.

برنامه سیاره هوشمندتر آی‌بی‌ام که با هدف بهبود وجهه شرکت اجرا شد، توانست به کمک تبلیغات مختلف و به خصوص تبلیغات چاپی پرمحتوا و جذاب، موفقیت‌های خوبی را برای شرکت به ارمغان آورد.



از سوی دیگر، شرکت‌های فعال در بازارهای مصرفی هم می‌توانند از فروش شخصی به طور موثری استفاده کنند. برخی از این قبیل شرکت‌ها، نیروی فروش را برای جمع‌آوری و ثبت سفارش‌های واسطه‌های فروش به کار می‌گیرند. افزون بر این کاربرد، نیروهای فروش چهار مزیت مهم را برای شرکت‌های فعال در بازارهای مصرفی به دنبال دارند:

۱. افزایش موجودی انبار واسطه‌های فروش: فروشندگان شرکت می‌توانند واسطه‌ها را به خرید و اختصاص فضای بیشتر به محصولات شرکت ترغیب کنند.
۲. افزایش اشتیاق و همراهی واسطه‌های فروش: فروشندگان شرکت می‌توانند با ارائه اطلاعات لازم درباره برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی آتی شرکت، انگیزه واسطه‌های فروش را افزایش دهند.
۳. افزایش واسطه‌های فروش: فروشندگان شرکت می‌توانند تعداد واسطه‌های طرف قرارداد شرکت را افزایش دهند.
۴. مدیریت حساب‌های واسطه‌های فروش: فروشندگان شرکت می‌توانند مدیریت حساب‌های مالی واسطه‌های فروش را بر عهده بگیرند.



شکل ۴-۱۷ اثربخشی هزینه‌ای ابزارهای تبلیغاتی در مراحل مختلف آمادگی مشتری

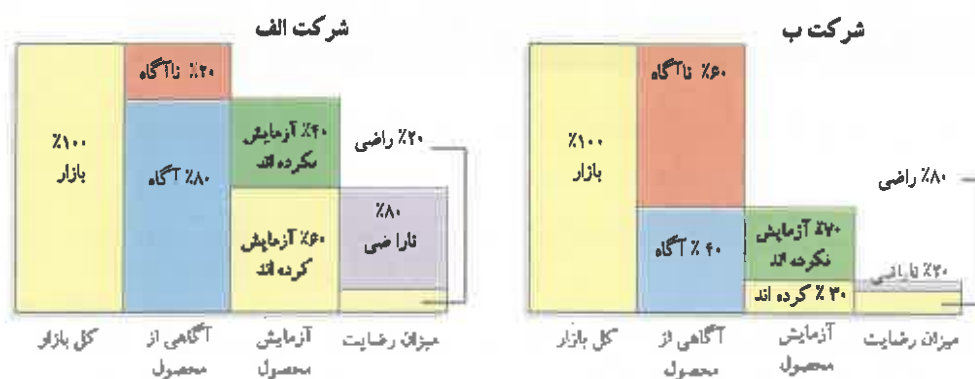
آمادگی مصرف‌کنندگان برای خرید محصول ابزارهای ارتباطی در مراحل مختلف آمادگی مصرف‌کننده برای خرید محصول، کاربردها و اثرات هزینه‌ای متفاوتی دارند. شکل ۴-۱۷، اثربخشی هزینه‌ای سه ابزار مختلف ارتباطی در مراحل مختلف آمادگی مصرف‌کننده برای خرید محصول را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل ۴-۱۷ مشاهده می‌کنید: تبلیغات در مرحله افزایش آگاهی مشتریان مهم‌ترین نقش را بر عهده دارد؛ مشتری بیشتر از طریق تبلیغات و ترویج فروش با محصول آشنا می‌شود؛ فروش شخصی در مقایسه کردن و برانگیختن مشتری برای خرید محصول نقش مهمی بر عهده دارد؛ نخستین سفارش و همچنین سفارش‌های بعدی مشتری بیشتر تحت تأثیر برنامه‌های ترویج فروش و فروش شخصی قرار دارند.

مرحله عمر محصول اثربخشی هزینه‌ای ابزارهای ارتباطی در مراحل مختلف عمر محصول تغییر می‌کند. در مرحله معرفی محصول، تبلیغات، روابط عمومی و تجربه‌ها و رویدادها بیشترین اثربخشی هزینه‌ای را دارند. در کنار این ابزارها، شرکت‌ها از فروش شخصی برای افزایش پوشش شبکه بازاریابی و توزیع خود و از ترویج فروش برای برانگیختن مشتریان احتمالی به آزمایش محصول استفاده می‌کنند. در مرحله رشد، فروش محصول با آغاز و گسترش تبلیغات دهان به دهان افزایش می‌یابد. در مرحله بلوغ، تبلیغات، رویدادها و تجربه‌ها و فروش شخصی اهمیت می‌یابند. در مرحله افول، اهمیت ترویج فروش افزایش ولی اهمیت سایر ابزارهای ارتباطی کاهش می‌یابد و فروشندگان شرکت به محصول توجه کمتری نشان می‌دهند.

اندازه‌گیری نتایج

مدیران اوتشد به اندازه‌گیری و آگاهی از نتایج و بازده حاصل از سرمایه‌گذاری در ارتباطات بازاریابی علاقه فراوانی دارند. اما در بیشتر موارد، مدیران ارتباطات بازاریابی شرکت‌ها تنها به بیان نتایج و هزینه‌های ارتباطی بسنده می‌کنند: مختصری از تبلیغات صورت گرفته، تعداد آگهی‌های بخش شده و هزینه‌های مختلف طراحی و اجرای تبلیغات. در حالت بهتر، مدیران ارتباطات بازاریابی سعی می‌کنند نتایج حاصل از سرمایه‌گذاری در ارتباطات بازاریابی را به عوامل دیگری از قبیل میزان پوشش مخاطبان هدف، تعدد مواجهه مشتریان هدف با ابزار ارتباطی، میزان یادآوری و شناخت نام تجاری و تبلیغات، میزان تغییر در تمایلی مشتریان به خرید محصولات شرکت و محاسبه هزینه دسترس به هر مخاطب هدف ترجمه کنند. در نهایت هم، برخی از مدیران ارتباطات بازاریابی، اثرات تغییر رفتاری مخاطبان را اندازه‌گیری و به عنوان بازده سرمایه‌گذاری‌های ارتباطات بازاریابی مطرح می‌کنند.

بعد از اجرای برنامه‌های ارتباطات بازاریابی، مدیر ارتباطات بازاریابی باید اثرات برنامه اجرا شده بر مخاطبان هدف را اندازه‌گیری کند. برای این کار، شرکت مسوالات مختلفی را با مخاطبان هدف خود مطرح می‌کند: آیا پیام ارائه‌شده در برنامه را به خاطر می‌آورید؟ چند بار برنامه ارتباطی را مشاهده کردید؟ چه بخش‌هایی از برنامه ارتباطی را به خاطر می‌آورید؟ احساس شما از شنیدن پیام ارتباطی چیست؟ نظر قبلی و فعلی شما درباره شرکت و محصولات آن چیست؟



شکل ۱۷-۵ اندازه‌گیری نتایج تبلیغات دو شرکت الف و ب

شکل ۱۷-۵ مثالی از اندازه‌گیری نتایج اجرای برنامه ارتباطات بازاریابی را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، ۸۰٪ مخاطبان هدف با شرکت «الف» آشنا هستند؛ ۶۰٪ آنها محصول این شرکت را امتحان کرده‌اند؛ ولی تنها ۲۰٪ از کسانی که محصول را امتحان کرده‌اند، راضی هستند. این نتایج نشان می‌دهد که برنامه ارتباطی در جلب توجه و برانگیختن مخاطبان هدف در استفاده از محصول موفق بوده است اما محصول نتوانسته است انتظارات مشتریان را برآورده کند. در مقابل، ۴۰٪ مخاطبان هدف با شرکت ب آشنا هستند؛ ۳۰٪ آنها محصول این شرکت را امتحان کرده‌اند؛ اما ۸۰٪ کسانی که محصول شرکت «ب» را امتحان کرده‌اند از آن راضی هستند. با در نظر گرفتن این آمار می‌توان گفت که شرکت «ب» باید برنامه‌های ارتباطی خود را تقویت کند تا بتواند از محصول خوب خود بیشترین استفاده را ببرد.

مدیریت فرایند ارتباطات بازاریابی یکپارچه

متأسفانه هنوز هم برخی از شرکت‌ها تنها از یک یا دو ابزار ارتباطی استفاده می‌کنند. نامناسب بودن این رویکرد با در نظر گرفتن خرد شدن بازارهای انبوه به بخش‌های کوچک با نیازها و خواسته‌های متفاوت، افزایش تنوع ابزارهای ارتباطی و افزایش پیچیدگی و دانش مشتریان بیشتر مشخص می‌شود. تنوع ابزارهای ارتباطی، پیام‌ها و مخاطبان هدف، حرکت به سمت مفهوم ارتباطات یکپارچه بازاریابی را الزامی کرده است. شرکت‌ها باید با اتخاذ «دید» ۳۶۰ درجه، کل روش‌های ارتباطی با مخاطبان هدف را با هدف اثرگذاری پر زندگی روزانه آنها شناسایی کنند.^{۲۸}

طبق تعریف انجمن نگاه‌های تبلیغاتی آمریکا، ارتباطات یکپارچه بازاریابی عبارت است از برنامه‌ریزی ارتباطات بازاریابی به طور جامع و با هدف افزایش ارزش افزوده کل آمیخته ارتباطات بازاریابی را به گونه‌ای شناسایی و تعیین کند که نظم، ترتیب و هماهنگی آمیخته ارتباطی حفظ شود و اثرگذاری کل مجموعه با ارائه پیامی یکپارچه افزایش یابد. افزایش گرایش شرکت‌ها به ارتباطات بازاریابی یکپارچه، شرکت‌ها و نگاه‌های تبلیغاتی و رسانه‌ای را به ارائه ابزارهای متنوع تشویق کرده است. به طور مثال، امروزه، بسیاری از روزنامه‌ها و مجلات مختلف با هدف افزایش درآمد‌های تبلیغاتی خود، در وبسایت‌های خود بخش‌های خاصی را به امر تبلیغات دیجیتال اختصاص داده‌اند. به عنوان نمونه، مجله کاتری لیونینگ و شبکه تلویزیونی ایچ‌تی‌وی بخش تبلیغات ویدیویی را به وبسایت‌های رسمی‌شان اضافه کرده‌اند. افزایش قابلیت‌های رسانه‌های ارتباطی گوناگون، کار بازاریاب‌ها در مدیریت یکپارچه ابزارهای ارتباطی را آسان‌تر کرده است. جدول ۱۷-۳، برخی از کسب و کارهای اصلی موسسه دبل‌یو‌دی، یکی، مالک موسسات و نگاه‌های تبلیغاتی و بازاریابی مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۱۷-۴	خدمات موسسه تبلیغاتی
تبلیغات بازرگانی	
تبلیغاتی، خدمات تبلیغات جهانی و محلی (در آمریکا) خود را از طریق موسسات تبلیغات عمومی و تخصصی مثل گری، جی. دبلیو. پی، آگیلوی آلد جتر، پوناپت، تترک و پاتنگ آلد رایلیکم ارائه می‌کند.	
مدیریت سرمایه گذاری در رسانه‌ها	
تبلیغاتی، در برنامه‌ریزی تبلیغات و رسانه‌های جمعی و اختصاصی، مشارکت و در زمینه‌های برنامه‌های حمایت مالی از رویدادهای مختلف از طریق موسسات مثل گروه‌های مدیا کام، مدیاچ، مانتیش و نکوس، مشاوره ارائه می‌کند.	
تحقیقات مصرف‌کننده	
موسسات تحقیقات بازاریاب تحت مالکیت تبلیغاتی، مثل تی‌ان‌اس، مایکرورد برتون و چند موسسه تخصصی دیگر، وظیفه تحقیقات تخصصی پیرامون مصرف‌کننده‌ها، نام‌های تجاری، رسانه‌های ارتباطی و فضای بازاریاب را بر عهده دارند و سعی می‌کنند با کمک مشتریان‌شان به‌ش‌های جدیدی را خلق کنند و به کار گیرند.	
روابط عمومی	
تبلیغاتی، خدمات روابط عمومی خود در حوزه‌های شرکت‌ها، مصرف‌کننده نام‌های تجاری و امور مالی را از طریق موسسات تحت مالکیتش مثل بارستون آلد مارشیلر، کوهن آلد ولف، هیل آلد تولتون و سایر موسسات، ارائه می‌کند.	
مدیریت نام‌های تجاری و نام‌سازی	
تبلیغاتی، در زمینه‌های مدیریت نام‌های تجاری شرکت‌ها، مشارکت و در این زمینه، خدماتی مثل طراحی برنامه‌های نام‌سازی، بسته‌بندی، برنامه‌های ترویجی و آموزش کارکنان حوزه‌های بازاریابی و مدیریت نام‌های تجاری را از طریق موسساتی مثل آدیسون برند پوینت، فیچ، لسی، لندز، لندز و سایر موسسات، ارائه می‌کند.	
خدمات بازاریابی مستقیم، ترویجی و وابسته‌مند	
تبلیغاتی، خدمات کامل و تخصصی را در زمینه بازاریابی مصرف‌کننده، بازاریابی مستقیم، طراحی شبکه‌های بازاریابی، طراحی شبکه‌های خرید و فروش و طراحی برنامه‌های ترویجی، از طریق موسسات تحت مالکیت خود مثل بریج وولولوف جی. پی. آگیلوی اکشن، آگیلوی واند آرتمیسی و واندلرزن، ارائه می‌کند.	
بازاریابی خدمات بهداشتی-سلامتی	
تبلیغاتی، با کمک موسسات تحت مالکیت خود مثل کاین‌هلت، جی. سی. آی. هلت، جی. پی. جی، آگیلوی هلت وُرد و سادلر آلد هینسی، خدماتی را در زمینه بازاریابی و تبلیغات خدمات بهداشتی و درمانی ارائه می‌کند.	
ارتباطات اختصاصی	
تبلیغاتی، خدمات ارتباطی اختصاصی مثل طراحی و اجرای برنامه‌ها، رویدادها و مسابقات اختصاصی را ارائه می‌کند.	
خدمات الکترونیکی	
موسساتی مثل رتال مدیا و بلو، خدماتی را در زمینه ارتباطات الکترونیکی، به مشتریان موسسات تحت مالکیت تبلیغاتی، ارائه می‌کنند.	

منبع: Adapted from WPP, "What We Do," www.wpp.com/apparel/whatwedo/ (as at 1 October 2010). Used with permission.

هماهنگی رسانه‌ها

رسانه‌های مختلف و انواع مختلف یک رسانه باید با یکدیگر هماهنگ باشند. از سوی دیگر، شرکت‌ها باید ابزارهای ارتباطی شخصی و غیرشخصی را با هدف افزایش اثرگذاری بر مخاطبان هدف، هماهنگ کنند. بازاریاب‌ها رویکردهای مشخصی را برای هماهنگ کردن رسانه‌ها مطرح کرده‌اند: در رویکرد رسانه واحد، برنامه تک مرحله‌ای، شرکت با کمک یک ابزار ارتباطی مشخص و تنها برای یک بار، با مخاطب خود مرتبط می‌شود (مثل ارسال یک نامه فروش برای هر مشتری)؛ در رویکرد رسانه واحد، برنامه چند مرحله‌ای، شرکت با کمک یک ابزار ارتباطی مشخص و برای چند بار، با مخاطب خود ارتباط برقرار می‌کند (مثل ارسال چندین نامه فروش برای یک مشتری احتمالی مشخص). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که اثربخشی برنامه‌های ارتباطات بازاریابی با ترکیب برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی، افزایش می‌یابد^{۴۲}، زیرا آگاهی و نگرشی که برنامه‌های تبلیغاتی ایجاد می‌کنند، احتمال موفقیت برنامه‌های ترویجی را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها، ابزارهای ارتباطی سنتی و دیجیتال خود را نیز با

یکدیگر هماهنگ کرده‌اند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌ها آدرس وبسایت خود را در تبلیغات اعلام و روی بسته‌بندی‌های محصول درج می‌کنند. با این روش، مشتریان شرکت؛ ویژگی‌های محصول را راحت‌تر پیدا می‌کنند؛ آدرس نمایندگی‌ها و فروشگاه‌های شرکت را زودتر پیدا می‌کنند و درباره محصولات و خدمات شرکت اطلاعات بیشتری را به دست می‌آورند. به عنوان مثال، شرکت دتون، (یکی از شرکت‌های بزرگ لبنیاتی در آمریکا)، با درج آدرس وبسایت خود روی بسته‌بندی محصولاتش، دو هدف عمده را پی‌گیری می‌کند: (۱) بهبود رابطه شرکت با مشتریان و (۲) ایجاد پایگاه داده از مشتریان و قادر شرکت با انگیزه هدفمند کردن برنامه‌های ترویج فروش. یا به عنوان مثالی دیگر، زمانی که یک بانک آلمانی به نام آی‌ان‌جی گروپ تصمیم گرفت وارد بازار مالی آمریکا شود، برنامه ارتباطی یکپارچه‌ای را طراحی و اجرا کرد. این بانک آلمانی، تبلیغات تلویزیونی و چاپی خود را با تبلیغات وبسایت انگلیسی زبان خود کاملاً هماهنگ نمود.^{۳۱}

نکته مهم در خصوص هماهنگ کردن تبلیغات اینترنتی و وبسایت شرکت‌ها با تبلیغات سنتی این است که حتی اگر مشتری از وبسایت اینترنتی شرکت خرید هم نکند باز هم می‌تواند اطلاعات مفیدی را جمع‌آوری و با شعب یا فروشگاه‌های شرکت آشنا شود. به عنوان مثال، حدود ۴۰٪ از مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای پست بای عنوان کرده‌اند که قبل از مراجعه به شعب این فروشگاه‌ها، محصولات مورد علاقه‌شان را در وبسایت رسمی فروشگاه مورد بررسی قرار می‌دهند.

اجرای ارتباطات بازاریابی یکپارچه

اجرای موفقیت‌آمیز رویکرد ارتباطات بازاریابی یکپارچه، به دلیل برخی از موانع، با مشکلاتی مواجه است. یکی از این مشکلات این است که شرکت‌ها برای طراحی و اجرای برنامه‌های ارتباطی خود افرادی را استخدام می‌کنند که تنها در استفاده از چند ابزار ارتباطی متخصص هستند و از سایر ابزارهای ارتباطی آگاهی ندارند. یکی دیگر از مشکلات، به ویژه برای شرکت‌های بین‌المللی و چندملیتی، این است که این قبیل شرکت‌ها از بنگاه‌های تبلیغاتی متفاوتی در کشورهای مختلف استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، بخش‌های مختلف شرکت‌های بزرگ نیز با بنگاه‌های تبلیغاتی متفاوتی همکاری می‌کنند. نتیجه چنین رویکردی، عدم هماهنگی برنامه‌های ارتباطی بخش‌ها یا نمایندگی‌های مختلف شرکت با یکدیگر است. امروزه و با وجود تلاش‌های بسیار، تعداد کمی از بنگاه‌های تبلیغاتی «بسته‌های ارتباطی یکپارچه‌ای» را عرضه می‌کنند. این دسته از بنگاه‌ها با یکپارچه کردن بخش‌های مختلف خود از قبیل بخش‌های تبلیغات، ترویج فروش، روابط عمومی، طراحی بسته‌بندی، طراحی وبسایت و اجرای برنامه‌های بازاریابی مستقیم، بسته‌های ارتباطی یکپارچه‌ای را به مشتریان خود ارائه می‌کنند.^{۳۲} با ظهور و رشد بنگاه‌های تبلیغاتی با خدمات کامل، بسیاری از شرکت‌ها (به ویژه شرکت‌های بین‌المللی) ترجیح می‌دهند که از این قبیل بنگاه‌های تبلیغاتی استفاده کنند. به عنوان مثال، آی‌بی‌ام بخش عمده‌ای از طراحی و اجرای برنامه‌های ارتباطی خود را به بنگاه تبلیغاتی آگیلوی واگذار کرده است. نتیجه چنین کاری این است که برنامه‌های ارتباطی آی‌بی‌ام نسبت به گذشته، یکپارچه‌تر شده و از سوی دیگر هزینه‌های ارتباطی شرکت نیز کاهش یافته است.

ارتباطات بازاریابی یکپارچه مزایای متعددی را به همراه دارد.^{۳۳} پیام‌های هماهنگ‌تر، افزایش ارزش ویژه نام تجاری و اثرگذاری بیشتر بر میزان فروش. این رویکرد، مدیران ارشد شرکت را وادار می‌کند که درباره روش‌ها و نقاط ارتباطی مختلف مشتری با شرکت، بیشتر فکر کنند؛ روش‌های مختلف اعلام و تبلیغ موضع‌یابی شرکت را طراحی کنند؛ میزان اهمیت نسبی ابزارهای ارتباطی مختلف را تعیین کنند؛ و برای استفاده از ابزارهای ارتباطی مختلف زمان‌بندی مناسبی را در نظر بگیرند. علاوه بر این، رویکرد ارتباطات بازاریابی یکپارچه، پیام‌های ارتباطی شرکت را با تصویر ذهنی نام تجاری آن متحد و یکپارچه می‌کند. بازاریاب‌ها معتقدند که «ارتباطات بازاریابی یکپارچه باید پیام درست را به مخاطب هدف درست در زمان و مکان مناسب برساند»^{۳۴}. یادداشت بازاریابی: چگونه برنامه‌های ارتباطی مان را یکپارچه کنیم؟، نکاتی را در این خصوص به شما یادآوری می‌کند.

یادداشت بازاریابی

چگونه برنامه‌های ارتباطی مان را یکپارچه کنیم؟

میزان اشتراک پیام‌های انتقالی به مخاطبان را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، هر چه که سازگاری و به هم پیوستگی اطلاعات ارائه شده به مخاطبان هدف بیشتر باشد، احتمال به خاطر آوردن آن اطلاعات هم بیشتر و هم آسان‌تر می‌شود.

تکمیل‌کننده‌گی. معمولاً اثربخشی ابزارهای ارتباطی مختلفی که با هم به کار گرفته می‌شوند، افزایش می‌یابد. معیار تکمیل‌کنندگی به دنبال یافتن پیام‌ها و معانی مرتبط و مکملی است که توسط ابزارهای ارتباطی مختلف، به مخاطبان هدف یک برنامه ارتباطی منتقل می‌شوند. برخی از جنبه‌های یک نام تجاری، از طریق بخشی از ابزارهای ارتباطی، بهتر منتقل می‌شوند تا از طریق ابزارهای ارتباطی دیگری. به عنوان مثال، شرکت فارم ایست، تبلیقات تلویزیونی‌اش را به بخش داستان‌های کوتاهی که با جنبه‌های گوناگون نام تجاری‌اش مرتبط هستند، اختصاص داده است. تمامی این داستان‌ها در وب‌سایت رسمی شرکت تکمیل می‌شوند.^۱

کارآمدی. در هر برنامه ارتباطی یکپارچه‌ای، وقتی که مخاطبان با پیام بازاریابی‌ای مواجه می‌شوند، یا قبلاً پیام مرتبطی را دریافت کرده‌اند یا نه، این پیام، اولین پیامی است که دریافت می‌کنند. معیار کارآمدی، به سنجش میزان «کاربرد بودن» پیام منتقل‌شده برای تمامی مخاطبان هدف می‌پردازد. به عبارت دیگر، هر پیام بازاریابی‌ای باید هم برای مخاطبانی که قبلاً با پیام‌های مشابه آن سروکار داشته‌اند و هم برای مخاطبانی که برای اولین بار است، چنین پیامی را دریافت می‌کنند، قابل فهم و کاربرد باشد.

هزینه. بازاریاب‌ها باید پیام‌های ارتباطی را از منظر مبارهای فوق‌الذکر و با در نظر گرفتن هزینه‌های طراحی و انتقال چنین پیام‌هایی، ارزیابی کنند. تنها با چنین ارزیابی‌ای است که بازاریاب‌ها می‌توانند یک برنامه ارتباطی اثربخش و کارآمد را طراحی و اجرا کنند.

بازاریاب‌ها در ارزیابی اثرات کلی یک برنامه ارتباطی یکپارچه، روی یک هدف تمرکز می‌کنند: استفاده از اثربخش‌ترین و کارآمدترین برنامه ارتباطی ممکن. شش معیاری که در ادامه ذکر کرده‌ایم، به شما نشان می‌دهند که آیا برنامه ارتباطی‌تان یکپارچه هست یا نه.

- پوشش. معیار پوشش، نسبتی از مخاطبان هدف که توسط یک ابزار ارتباطی خاص مورد هدف قرار می‌گیرند و پیام به آنها منتقل می‌شود را نشان می‌دهد. این معیار همچنین، میزان همپوشانی ابزارهای مختلف ارتباطی را نیز مد نظر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، این معیار به دنبال پاسخی برای این سوال است: هر ابزار ارتباطی، تا چه حدی می‌تواند مخاطبان هدف یک برنامه ارتباطی را هدف بگیرد و مخاطبان هدف هر ابزاری، چه بخشی از کل بازار هدف را تشکیل می‌دهند؟
- سهم. معیار سهم، توانایی داخلی ابزارهای مختلف بکار رفته در یک برنامه ارتباطی برای خلق عکس‌العمل‌های مورد نظر و اثرگذاری ارتباطی روی مخاطبان هدف، در قیاس با سایر ابزارهای ارتباطی را اندازه‌گیری می‌کند. به عبارت دیگر، این معیار به دنبال پاسخ دادن به این سوال است: هر ابزار ارتباطی، چه تاثیری روی مخاطبان هدف بر جا می‌گذارد و تا چه حدی آگاهی از نام تجاری مورد نظر را افزایش می‌دهد، تصویر ذهنی نام تجاری مورد نظر را بهبود می‌بخشد، عکس‌العمل‌های مورد نظر برنامه را خلق می‌کند و فروش نام تجاری مورد نظر را افزایش می‌دهد؟
- اشتراک. معیار اشتراک، به دنبال یافتن پیام‌ها و معانی مشترکی است که توسط ابزارهای ارتباطی مختلف، به مخاطبان منتقل می‌شوند. به عبارت دیگر، این معیار به دنبال سنجش اطلاعات مشترکی است که توسط ابزارهای مختلف، منتقل می‌شوند. در این میان، حفظ سازگاری و به هم پیوستگی اجزای مختلف یک نام تجاری، امر بسیار مهمی است زیرا این دو معیار،

خلاصه فصل

۱. بازاریابی مدرن امری چیزی فراتر از طراحی محصول خوب، قیمت گذاری مناسب و در دسترس قرار دادن محصول است. شرکت‌ها باید با گروه‌های ذی‌نفع بالفعل و بالقوه و همچنین با کل جامعه رابطه مناسبی برقرار کنند.
۲. آمیخته ارتباطات بازاریابی از هشت جزء اصلی تشکیل شده است: تبلیغات، ترویج فروش، روابط عمومی، رویدادها و تجربه‌ها، بازاریابی مستقیم، بازاریابی تعاملی، بازاریابی دهان به دهان و فروش شخصی.
۳. فرایند ارتباطات از سه عامل تشکیل شده است: فرستنده پیام، گیرنده پیام، پیام، رسانه، رمزگذاری، رمزگشایی، پاسخ‌گویی، بازخورد و اختلالات. بازاریاب‌ها برای ارسال پیام‌های ارتباطی خود، ابتدا باید این پیام‌ها را رمزگذاری و سپس برای مخاطبان ارسال کنند. یک پیام ارتباطی باید به گونه‌ای رمزگذاری شود که مخاطبان، آن را به راحتی رمزگشایی کنند. بازاریاب‌ها باید پیام‌هایشان را از طریق موثرترین و اثرگذارترین رسانه‌ها، کنند و برای دریافت تحلیل بازخوردهای مخاطبان‌شان، شبکه‌های خاصی را طراحی کنند.
۴. طراحی برنامه‌های ارتباطی مونر، نیازمند طی هشت مرحله است: ۱) شناسایی مخاطبان هدف، ۲) تعیین هدف‌های ارتباطی، ۳) طراحی ارتباطات، ۴) انتخاب ابزارهای ارتباطی، ۵) تعیین بودجه ارتباطی، ۶) تصمیم‌گیری درباره آمیخته رسانه‌ای، ۷) اندازه‌گیری نتایج و ۸) مدیریت ارتباطات بازاریابی یکپارچه.
۵. در شناسایی مخاطبان هدف، بازاریاب باید فاصله موجود بین ادراک مخاطب از نام تجاری و تصویر مطلوب را از میان ببرد. در تعیین هدف‌های ارتباطی، شرکت می‌تواند چهار هدف عمده را مد نظر قرار دهد: نیاز طبقه، آگاهی از نام تجاری، نگرش نسبت به نام تجاری و قصد خرید نام تجاری.
۶. طراحی ارتباطات نیازمند پاسخگویی به سه پرسش اساسی است: چه چیزی بگوییم (استراتژی پیام)، چگونه بگوییم (استراتژی ساختار پیام) و چه کسی بگوید (استراتژی منبع پیام). ابزارهای ارتباطی ممکن است شخصی یا غیرشخصی باشند.
۷. علی‌رغم وجود روش‌های مختلف برای تعیین بودجه برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی، روش هدف-وظیفه که در آن بازاریاب اهداف مشخصی را تعیین و روش‌های رسیدن به آن اهداف را طراحی می‌کند، بهترین روش تعیین بودجه است.
۸. در تصمیم‌گیری درباره آمیخته ارتباطات بازاریابی، بازاریاب باید مزایا و هزینه‌های هر روش ارتباطی را به خوبی مشخص کند. علاوه بر این، بازاریاب باید بازار هدف محصولات، میزان آمادگی مشتریان و مرحله عمر محصول را نیز مد نظر قرار دهد.
۹. اندازه‌گیری اثربخشی ارتباطات بازاریابی نیازمند پرسش از مخاطبان هدف درباره: به خاطر آوردن یا تشخیص ارتباط، تعداد دفعات مشاهده آن، نکات مهم پیام و نگرش قبلی و فعلی‌شان درباره شرکت و محصولات آن است.
۱۰. مدیریت و هماهنگی سبب ارتباطات بازاریابی شرکت، نیازمند نگرش ارتباطات بازاریابی یکپارچه است. ارتباطات بازاریابی یکپارچه عبارت است از: برنامه‌ریزی ارتباطات بازاریابی به طور جامع و با هدف افزایش ارزش افزوده کل آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا تبلیغات تلویزیونی، قدرت‌شان را از دست داده‌اند؟

تبلیغات تلویزیونی، که از زمان پیدایش تبلیغات مدرن تا به امروز، موفق‌ترین نوع تبلیغات شناخته می‌شدند، با انتقادات

جدی‌ای مواجه شده‌اند. این انتقادات حول و حوش چند موضوع مطرح می‌شوند: تبلیغات تلویزیونی، بسیار پرهزینه‌اند؛ و حتی بدتر این که تبلیغات تلویزیونی دیگر آن کارایی گذشته‌شان را ندارند. مستبدان تبلیغات تلویزیونی معتقدند که مصرف‌کنندگان حجم تبلیغات تلویزیونی، به شدت افزایش یافته است و این امر، اثرگذاری آنها را به شدت کاهش داده است. برخی از این مستبدان مدعی‌اند که در آینده صنعت تبلیغات، به تبلیغات اینترنتی تعلق خواهد داشت. در مقابل، طرفداران تبلیغات تلویزیونی مخالف این نظرات هستند و مدعی‌اند که اثرگذاری تبلیغات تلویزیونی به هیچ وجه کاهش نیافته است و هیچ رسانه دیگری هم نمی‌تواند جای تبلیغات تلویزیونی را بگیرد.

موضوع ثان را مشخص کنید: آیا تبلیغات تلویزیونی، قدرت‌شان را از دست داده‌اند یا این که خیر، تبلیغات تلویزیونی، هنوز هم قدرتمندترین ابزار تبلیغاتی به حساب می‌آیند.

مباحثه بازاریابی

ارزیابی ارتباطات بازاریابی

یک نام تجاری را به دلخواه انتخاب کنید و سری به وب‌سایت رسمی آن بزنید. تمامی پیام‌های تبلیغاتی که در وب‌سایت مشاهده می‌کنید را یادداشت کنید. حالا می‌توانید این پیام‌ها را از طریق پاسخ دادن به این سوالات، به صورت غیررسمی ارزیابی کنید: چه برداشتی از این پیام‌ها دارید؟ پیام‌های مختلف، تا چه حدی با هم سازگارند؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< رد بول



آمیخته ارتباطات بازاریابی یکپارچه رد بول به قدری موفق بوده است که این شرکت، یک طبقه جدید را در بازار نوشیدنی‌ها خلق کرده (طبقه نوشیدنی‌های انرژی‌زا) و با وجود رقابتی قدری مثل کوکاکولا و پپسی، به یک نام تجاری چند میلیارد دلاری تبدیل شده است. رد بول توانست در کمتر از ۲۰ سال و به لطف پرقدرتی ارتباطات گسترده با جوانان در سراسر جهان، به رهبر بازار نوشیدنی‌های انرژی‌زا تبدیل شود. دایتریک مائشیتس، رد بول را در اتریش تأسیس و نوشیدنی‌های انرژی‌زای خود را در سال ۱۹۹۲ به مجارستان به عنوان اولین بازار خارجی، معرفی کرد. امروزه، رد بول سالانه بیش از ۴ میلیارد بطری نوشیدنی انرژی‌زا را در بیش از ۱۶۰ کشور جهان به فروش می‌رساند.

نما و مز موفقیت رد بول در چیست؟ پاسخ واضح است؛ متمایز عمل کردن از دیگران. رد بول برای سالیان ساله فقط یک محصول (نوشیدنی انرژی‌زا) با یک اندیشه (بطری‌های قرمزی رنگ ۲۵۰ میلی‌لیتری) را عرضه می‌کرد. بطری‌های رد بول با دیدگاه و احساسی کاملاً اروپایی طراحی شده‌اند. مواد اولیه رد بول - شامل آمینو اسید، ب کوئینکس، ویتامین‌های مختلف، کافئین و کربوهیدرات - به گونه‌ای است که این نوشیدنی را به یک نوشیدنی پر از کافئین و انرژی تبدیل کرده است. به همین دلیل است که طرفداران این نوشیدنی آن را «کوکتیل مایع» و «بطری پر از انرژی» می‌نامند. در طول دهه گذشته، رد بول سه محصول جدید را به بازار معرفی کرده است: رد بول بدون شکر، رد بول انرژی شات و رد بول کولا. این سه محصول جدید در حقیقت نسخه‌های جدیدی از محصول اصلی شرکت هستند. رد بول از ابتدای تأسیس تا کنون، از برنامه‌های تبلیغاتی خلاقانه استفاده کرده و هیچگاه سراغ تبلیغات سنتی مثل تبلیغات چاپی، تبلیوردهای شبیهانی، قابلوهای فروشگاه‌ها یا حضور در برنامه‌های تلویزیونی مثل سوپر بال نرفته است. در حالی که شرکت، کمترین تبلیغات تلویزیونی را طراحی و پخش می‌کند اما شمار تبلیغاتی این شرکت با این مضمون که «رد بول به شما بال‌بال می‌دهد» شمار بی‌اندازه در میان مخاطبان جوان این شرکت می‌باشد و شرکت توانسته این شمار را با روش‌های تبلیغاتی غیرمستقیم و غیرتجاری، به خوبی جبران کند.

رد بول توانسته با کمک برنامه‌های بازاریابی محلی و ویردسی و شروع معرفی محصول از فروشگاه‌های لوکس، باشگاه‌های ورزشی و بارها، سرو صدای زیادی را حول و حوش نام تجاری خود خلق کند یکی از مدیران بازاریابی رد بول در خصوص این روش کار می‌گوید: «ما ابتدا وارد مکان‌های خاصی می‌شویم تا محصول‌مان را جلوی چشم مشتریان هدف‌مان قرار دهیم و توجه آنها را جلب کنیم. با این کار ما ابتدا برای تسخیر فروشگاه‌های کوچک تلاش می‌کنیم و خودمان را درگیر کارهای اداری فروشگاه‌های بزرگ نمی‌کنیم. رد بول به راحتی در فروشگاه‌هایی مثل باشگاه‌های ورزشی و بارها پذیرفته می‌شود زیرا جرم‌د در این مکان‌ها، محصولات جدید را بهتر از سایر مکان‌ها می‌پذیرند. بعد از این که رد بول جای پای خود را در بارها و باشگاه‌های ورزشی محکم می‌کند، سراغ فروشگاه‌های کوچک نزدیک دانشگاه‌ها، سالن‌های ورزشی، رستوران‌ها و سوپرمارکت‌ها می‌رود. رد بول به طور کلی سعی می‌کند کلیه فروشگاه‌هایی که مشتریان ۱۶ تا ۲۹ ساله به آنها زیاد مراجعه می‌کنند را تسخیر کند. علاوه بر این، رد بول سعی می‌کند با ارائه نمونه‌های رایگان به دانشجویان، آنها را جذب و تشویق کند که در مهمانی‌هایشان، رد بول را سرو کنند. در نهایت، رد بول به مرور وارد رستوران‌ها و سوپرمارکت‌ها می‌شود.»

برنامه‌های بازاریابی رد بول بر اساس ساختن تصویر ذهنی اصیل، خلاق و خودمانی از نام تجاری شرکت طراحی می‌شوند. شرکت برای رسیدن به این هدف، ابزارهای مختلفی را به کار می‌گیرد. اول این که، شرکت سعی می‌کند با ارائه نمونه‌های رایگان متعدد به رهبران عقیده، نظر آنها را جلب کند به همین دلیل است که رد بول، نمونه‌های رایگان خود را در برنامه‌هایی مثل مسابقات ورزشی، جشن‌های اهدای جوایز به هنرمندان و بازیگران و مهمانی‌های جوان‌پسند، به وفور توزیع می‌کند. علاوه بر این برنامه‌ها، رد بول، نمونه‌های رایگان خود را در خوابگاه‌های دانشجویی و خیابان‌های پر رفت و آمد نیز توزیع می‌کند.

دوم این که، رد بول خود را با ورزش‌ها، ورزشکاران، تیم‌های ورزشی، رویدادها و هنرمندان مختلفی در رشته‌های گوناگونی مثل موسیقی، رقص و فیلم، تطبیق می‌دهد. از موتورسواری گرفته تا کوهنوردی، از اسکی گرفته تا موج‌سواری و از رقص گرفته تا قایقرانی، هیچ محدودیتی برای حمایت مالی رد بول از ورزش‌ها و رویدادهای مختلف وجود ندارد. در این میان، برخی از مسابقات برنامه‌ها به نوعی به تبلیوی رد بول تبدیل شده‌اند. یکی از این مسابقات، مسابقه «فلاگگ» نام دارد. شرکت کنندگان در این مسابقه باید هواپیماهای دست‌ساز سبک‌تر از ۲۴۰ کیلوگرم بسازند و آن را از روی پاندی که پر از تبلیغات رد بول است و حدود ۱۰ متر بلندتر از یک استخر پر از آب است، به پرواز درآورند. معمولاً بیش از ۳۰۰,۰۰۰ جوان این مسابقات را از نزدیک تماشا می‌کنند و تلاش‌های مسابقه‌دهنده‌ها آنها را یاد شعار تبلیغاتی رد بول می‌اندازد: «رد بول به شما باحال می‌دهد.»

یکی دیگر از مسابقات سالانه رد بول، مسابقه هوایی رد بول است که برای منجش توانایی خلبان‌های حرفه‌ای برگزار می‌شود. این مسابقه با حضور ۱۲ خلبان حرفه‌ای از سراسر دنیا برگزار می‌شود و خلبان‌ها باید در طول یک مسیر ۵٫۵ کیلومتری، ارتفاع خود را به ۵۵ متر برسانند و هواپیمای رد بول خود را که باله‌هایی به طول ۷ متر دارد از دروازه‌ای که حدود ۱۰ متر عرضی دارد با سرعت ۳۷۰ کیلومتر در ساعت عبور دهند. با این که گاهی اوقات این هواپیماهای رد بولی دچار حادثه می‌شوند اما این تصادفات تا کنون هیچ‌گونه مطلوبیت یا مرگی را به دنبال نداشته است. وب‌سایت رد بول اطلاعات مفیدی را جمع به برنامه‌ها و مسابقات رد بول، فیلم‌های ویدیویی مصاحبه با ورزشکاران تحت حمایت مالی رد بول و کلیپ‌هایی از منتخب برنامه‌ها و مسابقات برگزار شده و آبی را در اختیار بازدیدکنندگان قرار می‌دهد. به عنوان مثال، یکی از مسابقات آینده رد بول مسابقه رد بول استراتوس نام دارد. رد بول استراتوس مسابقه‌ای است که در آن شرکت کنندگان باید از ارتفاع ۳۷,۰۰۰ متری و از داخل هواپیما سقوط آزاد کنند.

رد بول تنها در صورتی از تبلیغات سنتی استفاده می‌کند که بازر را به مرحله بلوغ خود رسیده باشد و شرکت مجبور شود برای تقویت نام تجاری خود از این گونه تبلیغات بهره بگیرد. یکی از مدیران بازاریابی رد بول در توضیح این استراتژی می‌گوید: «فرمانده‌های سنتی، ابزارهایی نیستند که ما بتوانیم با کمک آنها، بازارهایمان را بسازیم. آنها ابزارهای مهمی هستند اما نه در مرحله خلق و نفوذ در بازار بلکه در مراحل بعدی رشد بازار.»

استراتژی آمیخته ارتباطات بازاریابی یکپارچه رد بول در برقراری ارتباط با جوانان بسیار موفق عمل کرده است. این استراتژی با هدف شرکت برای متمایز شدن از سایرین، همخوانی کاملی دارد.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف رد بول در برابر ورود شرکت‌های بیشتر مثل کوکاکولا، پرسی و مانسیر به بازار نوشیدنی‌های انرژی‌زا و کسب سهم بازار چیست؟
۲. با توجه به این شرایط، آیا رد بول باید از تبلیغات سنتی بیشتر استفاده کند؟ چرا؟
۳. اثربخشی برنامه‌های حمایت مالی رد بول از مسابقات و رویدادهای مختلف را بررسی کنید. آیا این حمایت‌های مالی را می‌توان خرج صحیح بودجه‌های بازاریابی رد بول به حساب آورد؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< تارگت



تارگت، مثل سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای تحفیف‌دار، طیف وسیعی از محصولات، از لباس گرفته تا چراغ‌آلات، لوازم ورزشی، لوازم منزل، اسباب‌بازی، لوازم برقی و الکترونیکی و محصولات آرایشی بهداشتی را عرضه می‌کند. با این وجود،

تارگت از زمان تأسیس در سال ۱۹۶۲ تا کنون، بر متمایز کردن خود از سایر فروشگاه‌های تحفیف‌دار تمرکز کرده است. این تلاش‌ها در اواسط دهه ۱۹۸۰، زمانی که کی‌مارت، رهبر بازار خرده‌فروشی تحفیف‌دار بود و وال-مارت هم به شدت در حال رشد بود، خود را بیشتر نمایان کرد. با این که برنامه‌های بازاریابی و ارتباطی کی‌مارت و وال-مارت به تحفیف‌های عالی به مشتریان، متمرکز بود اما وجهه این شرکت‌ها بیانگر «ارائه محصولات ارزان اما بی‌کیفیت» بود. در این شرایط بود که تارگت، غاصه پرتشدایی را در بازار پیدا کرد: محصولات ارزان ولی باکیفیت. بر همین اساس بود که شرکت سعی کرد با پر کردن این فاصله، خود را از سایر فروشگاه‌های تحفیف‌دار متمایز کند.

روی همین اصل، تارگت سعی کرد شخصیتی باکیفیت از خود بسازد و در عین حال، مشتریان حساس به قیمت را هم جذب کند. به همین دلیل بود که تارگت خود را به عنوان عرضه‌کننده محصولات باکیفیت و مطابق مد روز اما با قیمت‌های منطقی و مناسب، موضع‌یابی کرد. تارگت برای حمل به این وعده، تیم‌های مختلفی را تشکیل و برای یافتن بهترین مدهای روز جهان، به کشورهای دیگر فرستاد و در گام بعدی، مدهای روز جهانی را سریع‌تر از رقبا، عرضه کرد.

امروزه، برخی از مدهای روز جهانی به صورت انحصاری در تارگت عرضه می‌شوند؛ کیف‌های آتیا هینتمارچ، کفش‌های موریسن، لوازم منزل مایکل گریوز و لوازم آرایش پیکسی، برخی از مدها به صورت ملم عرضه می‌شوند و برخی دیگر هم فقط برای چند ماه و در برنامه‌های فروش ویژه. در سال ۲۰۰۶، تارگت، مفهوم «مد سریع» را به مشتریان آمریکایی خود معرفی کرد، مفهومی که امروزه در اروپا هم فراگیر شده است. طبق این مفهوم، تارگت سعی می‌کند مدهای جدید را سریع‌تر از رقبا و برای مدت کوتاهی در فروشگاه‌های خود عرضه کند. این کار، باعث می‌شود تا مشتریان بیشتر به تارگت سر بزنند.

طراحی و عرضه مدهای اختصاصی، تنها بخشی از آمیخته ارتباطات بازاریابی تارگت را تشکیل می‌دهند. شرکت برای اعلام موضع خود به عنوان عرضه‌کننده محصولات شیک اما ارزان، روش‌ها و ابزارهای ارتباطی مختلفی را به کار می‌گیرد که اولین آنها، شعار تبلیغاتی شرکت می‌باشد: توقع بیشتر، پرداخت کمتر. تارگت حتی فروشگاه‌هایش را هم طبق این شعار طراحی می‌کند؛ قفسه‌های شیک، نورپردازی زیبا، دیوارها و کف‌های تمیز و سراق و راهروهای عریض برای جلوگیری از شلوغی بیش از حد فروشگاه‌ها. تابلوهای اطلاع‌رسانی و راهنمای نصب شده در فروشگاه‌های تارگت، با این که تابلوهای زیبایی هستند اما روی سطوح ارزان اما باکیفیت، چاپ می‌شوند. یکی از ابزارهای جالب تارگت برای جلب توجه مخاطبان، حکاکی آرم شرکت روی سقف فروشگاه‌های نزدیک به فرودگاه‌های شلوغ و بین‌المللی است.

در کنار این ابزارهای خلاقانه، تارگت از ابزارهای ارتباطی سنتی مثل تبلیغات تلویزیونی، نامه‌های تبلیغاتی، تبلیغات چاپی، تبلیغات رادیویی و نشریات اختصاصی نیز استفاده می‌کند. بیشتر تبلیغات تارگت، مشتریان جوان و امروزی را هدف می‌گیرند؛ نام‌های تجاری اختصاصی و مدهای انحصاری تارگت را معرفی می‌کنند؛ و آرم شرکت را به مشتریان یادآوری می‌کنند - به گونه‌ای که امروزه، آرم تارگت به یکی از شناخته‌شده‌ترین آرم‌های تجاری تبدیل شده است؛ علاوه بر این، تارگت برنامه‌ها، مسابقات، رویدادها، ورزشکاران، هنرمندان و حتی موزه‌های متعددی ارتباط برقرار کرده است و از آنها حمایت مالی می‌کند. برنامه‌های حمایت مالی تارگت، از حضور این شرکت در مسابقات خودروهای قدیمی گرفته تا حمایت مالی از قهرمانان المپیک مثل شان وایت، به شرکت کمک می‌کنند تا گروه‌های مشتریان، حلقه و نگرش‌ها متفاوتی را هدف بگیرد. تارگت از جوایز ویژه‌ای مثل اسکای امی، گرمی و گلدن گلاب نیز حمایت مالی می‌کند.

تارگت حضور فعالی در فضای اینترنتی دارد و وبسایت خود به آدرس target.com را به عنوان ابزاری استراتژیک در آمیخته ارتباطی و برنامه‌های خرده‌فروشی خود، بکار می‌گیرد. وبسایت تارگت به گونه‌ای طراحی شده است که اطلاعات مفیدی از ترجیحات و رفتارهای مصرف‌کنندگان را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند و به شرکت اجازه می‌دهد تا مشتریان خود و به خصوص مشتریان اینترنتی‌اش را بهتر از گذشته هدف بگیرد. وبسایت target.com علاوه بر این‌ها، نقش اصلی در استراتژی

بازاریابی مستقیم و اینترنتی شرکت، به کمک فروشگاه‌های سنتی تارگت آمده و سعی می‌کند تا تعداد بازدیدکنندگان این فروشگاه‌ها را افزایش دهد. تارگت با حضور در وبسایت‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک و توییتر سعی می‌کند ضمن برقراری ارتباط با مخاطبان جوان خود و جلب وفاداری آنها، این دسته از مخاطبان را به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها، یافته‌ها و دلایل خرید از تارگت با دیگران تشویق کند.

تارگت سعی می‌کند با کمک به جوامع و گروه‌های اطراف فروشگاه‌های خود، وجهه نام تجاری‌اش را بهبود دهد. شرکت ۵٪ از درآمد فروش هر فروشگاه، یا به عبارت بهتر، هفته‌ای بیش از ۳ میلیون دلار از درآمد خود را به نهالیت‌های ورزشی، هنری، آموزشی و غیرخواهانه جوامع و محله‌های اطراف فروشگاه‌های خود اختصاص می‌دهد. علاوه بر این برنامه‌ها، تارگت در فعالیت‌های غیرخواهانه دیگری هم مشارکت می‌کند. به طور مثال، شرکت در سال ۲۰۰۸ بیش از ۷ میلیون تن مواد غذایی به برنامه غذای بانک جهانی کمک کرد. در کنار این برنامه‌ها، تارگت از برنامه‌های «فروژه‌های بازدید رایگان» موزه‌های مختلف در سراسر آمریکا مثل موزه هنرهای مدرن در نیویورک و موزه هنرهای معاصر در شیکاگو نیز حمایت مالی می‌کند.

تارگت توانسته با اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارتباطی یکپارچه خود، مشتریان بسیاری را که تا پیش از این از هیچ فروشگاه تخفیف‌داری خرید نکرده بودند، جذب کند. مشتریان تارگت، در مقایسه با مشتریان رقیب‌اش، عموماً جوان‌تر، ثروتمندتر و تحصیل کرده‌تر هستند. جالب است بدانید که میانگین سنی مشتریان تارگت ۴۱ سال و میانگین میزان درآمد سالانه آنها هم ۶۳,۰۰۰ دلار است. سه چهارم مشتریان تارگت زن هستند و ۴۵ درصد آنها هم بچه‌دارند. علاوه بر این و از همه مهم‌تر، ۹۷ درصد آمریکایی، آرم تارگت را می‌شناسند.

با این که استراتژی ارتباطات بازاریابی تارگت توانسته موضع شرکت محصولات شیک اما ارزان را به خوبی به مخاطبان هدف منتقل کند اما در طول بحران اقتصادی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، فروش شرکت را به شدت کاهش داد. در آن سال‌ها، مشتریان ترجیح می‌دادند به جای خرید محصولات شیک‌تر و گران‌تر از تارگت، سراغ رقیب ارزان‌تر شرکت، یعنی وال-مارت بروند و محصولات ضروری‌شان را از آن بخرند.

در نتیجه، تارگت مجبور شد تا هم شعار تبلیغاتی بازاریابی‌اش و هم سبد محصولاتش را با شرایط بحران اقتصادی تنظیم کند: شرکت، عرضه مواد غذایی تازه و ارزان قیمت - که در دوران بحران اقتصادی جزء ضروری‌ترین کالاها به حساب می‌آیند - را افزایش و عرضه محصولات غیرضروری دیگر مثل لباس و لوازم منزل را کاهش داد. تارگت ضمن پافشاری بر موضع خود در بازار به عنوان عرضه‌کننده محصولات با کیفیت و منحصر به فرد، تصمیم گرفت نوع بیان این موضع را اندکی تغییر دهد و روی خلق ارزش‌های بیشتر برای مشتریان، تمرکز کند. از این رو، شرکت شعارهای تبلیغاتی جدیدی مثل «محصولات تازه با قیمت‌های کمتر» و «براه‌های جدید برای پس‌انداز بیشتر» را برای خود انتخاب کرد.

امروزه تارگت به دومین فروشگاه زنجیره‌ای تخفیف‌دار بزرگ در آمریکا تبدیل شده است. درآمد فروش شرکت در سال مالی ۲۰۰۹ به رقم ۵۵/۴ میلیارد دلار رسید و از این نظر در رتبه ۴۸ام ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون قرار گرفت. آمیخته ارتباطات بازاریابی یکپارچه تارگت به قدری موفق بوده است که مصرف‌کنندگان، فروشگاه‌های شرکت را بیشتر یک بوتیک شیک می‌دانند تا یک فروشگاه زنجیره‌ای تخفیف‌دار.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، مهم‌ترین مزیت استراتژی ارتباطات بازاریابی یکپارچه تارگت در سال‌های گذشته چه بوده است؟ این شرکت در سال‌های آینده چه مزایایی را باید به استراتژی خود اضافه کند؟
۲. به نظر شما، تارگت چگونه می‌تواند با قول صحت‌خرده‌فروشی، وال-مارت، رقیب مهم‌ترین نقاط تمایز این دو رقیب در زمینه استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی چیست؟
۳. به نظر شما، آیا تصمیم تارگت برای تغییر شعار تبلیغاتی و سبد محصولاتش و تنظیم آنها با شرایط روز جامعه، تصمیم درستی بوده است؟ چرا؟

منابع: "Valued for Money Is Back—Target Does Marketing Right," The Marketing Doctor, October 2, 2006; Ben Steveman, "Target vs. Wal-Mart: The Next Phase," BusinessWeek, August 18, 2009; Ann Zimmerman, "Staying on Target," Wall Street Journal, May 7, 2007; Myn Frenier, "The Latest European Import: Fast Fashion," Advertising Age, January 9, 2006, p. 6; Jale Schloer, "How Target Does It," Fortune, October 18, 2004, p. 100; Michelle Cusim, "Look Who's Stalking Wal-Mart," BusinessWeek, December 7, 2009, pp. 30-36; Wikinvest, www.wikinvest.com; Target, www.target.com.

مدیریت ارتباطات انبوه:

تبلیغات، ترویج فروش، رویدادها و تجربه‌ها و روابط عمومی



آلد اسپیس، برای متن‌سازی نام تجاری چندین دهه سابق خود، محصولات و البته تبلیغات خود را تغییر داده است.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. طراحی یک برنامه تبلیغاتی از چه مراحلی تشکیل شده است؟
۲. شرکت‌ها برنامه‌های ترویج فروش خود را چگونه طراحی می‌کنند؟
۳. برنامه‌ریزی رویدادها و تجربه‌ها برای تقویت نام تجاری بر چه اساسی صورت می‌پذیرد؟
۴. شرکت‌ها چگونه می‌توانند از منافع بالقوه برنامه‌های روابط عمومی استفاده کنند؟

هر چند در سال‌های اخیر و به دلیل گسترش نفوذ اینترنت و سایر ابزارهای شخصی، بازاریاب‌ها به شدت به سمت استفاده از ابزارهای ارتباطی شخصی حرکت کرده‌اند، ولی واقعیت این است که استفاده درست از ابزارهای ارتباطی انبوه، آینده شرکت یا نام تجاری را تضمین می‌کند. نکته مهم این است که روزگاری که در آن «اگر خوب تبلیغ کنی، مشتری زیادی پیدا می‌کنی» خیلی وقت است که سپری شده و اگر می‌خواهید توجه و پول مشتری را به خود جلب کنید، باید ابزارهای ارتباطی انبوه را با ابزارهای مدرن و جدید، آمیخته و یکپارچه کنید. این کاری است که آلد اسپایس، یکی از نام‌های تجاری متعلق به پروکتر آند گمبل، به خوبی آن را انجام داده است.^۱

در میان تبلیغات ۳۰ ثانیه‌ای و ۲/۵ میلیون دلاری‌ای که در برنامه‌های سوپر بال در سال ۲۰۱۰ پخش شدند، تبلیغات آلد اسپایس، یکی از بهترین‌ها بود. برنامه‌های آلد اسپایس برای تبدیل وجهه نام تجاری خود از یک نام تجاری قدیمی و از مد افتاده به یک نام تجاری به‌روز، به قدری موفق بوده که امروزه دیگر کسی آلد اسپایس را به عنوان «کرم‌های بعد از اصلاح دوران جوانی پدر بزرگ‌ها» نمی‌شناسد بلکه این نام تجاری را همه به عنوان «تولیدکننده برتر عطر و خوشبوکننده‌های مردانه» می‌شناسند. شرکت در برنامه‌ریزی استراتژیک جدید خود، و با در نظر گرفتن نقش زنان در فرایندهای تصمیم‌گیری خرید، علاوه بر مردان به عنوان مشتریان اصلی محصولات آلد اسپایس، زنان را هم در برنامه‌های تبلیغاتی خود در سوپر بال هدف گرفت. شرکت در سری جدید تبلیغات خود از بازیکن قدیمی لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی، آشیا مصطفی، استفاده و در انتهای تبلیغات خود این جمله را درج می‌کند: «مرد شما هم می‌تواند مثل این مرد خوش‌پوش و خوشبو باشد». در یکی از این تبلیغات، چند لحظه از زندگی صبحگاهی مصطفی به نمایش گذاشته شده است، لحظاتی که وی در آنها از محصولات آلد اسپایس استفاده می‌کند: دوش صبحگاهی، سپس قایق‌سواری و بعد از آن، اسب‌سواری. این تبلیغ که روی وبسایت یوتیوب و سایر وبسایت‌های اجتماعی قرار داده شده، بیش از ۱۰ میلیون مرتبه دریافت و مشاهده شده است. یکی دیگر از ابزارهای تبلیغاتی آلد اسپایس، راهاندازی یک صفحه اختصاصی در فیس بوک است. بخشی از صفحه اختصاصی شرکت در فیس بوک، «عشق ابدی من» نام دارد. در این بخش، مردان می‌توانند با ارسال نامه الکترونیکی و پیام کوتاه برای مصطفی، راه تبدیل شدن به یک مرد خوش‌پوش و خوشبو را بیاموزند. تبلیغات آلد اسپایس به قدری موفق بوده است که پنگاه تبلیغاتی سازنده آن



(پنگاه تبلیغاتی ویدئو-کیندی) جایزه بهترین تبلیغ سال را از فستیوال فیلم‌های تبلیغاتی دریافت کرد. سری جدید تبلیغات شرکت که از ماه ژوئن ۲۰۱۰ آغاز شده است، مصطفی را به عنوان «مرد کامل» و در موقعیت‌های جدیدی مثل «پختن کیک تولد»، «انجام تعمیرات منزل»، «شنا کردن و سونا رفتن» و «راه رفتن روی آب» نشان می‌دهد.

با در نظر گرفتن موفقیت شرکت‌هایی مثل جیکو، سایر شرکت‌ها و بازاریاب‌ها نیز به استفاده مطلوب از ابزارهای ارتباطی انبوه در فضای ارتباطی جدید تشویق شده‌اند.^۲ از این‌رو، در این فصل درباره ماهیت و نحوه استفاده درست از چهار ابزار ارتباطی انبوه بحث می‌کنیم: تبلیغات، ترویج فروش، رویدادها و تجربه‌ها و روابط عمومی.

طراحی و مدیریت برنامه‌های تبلیغاتی

تبلیغ به معنی استفاده از هرگونه ابزاری برای ارائه و ترویج غیرشخصی ایده‌ها، محصولات و خدمات است که بابت استفاده از آن ابزار، پولی از طرف حامی مشخصی پرداخت می‌شود. تبلیغات، روشی موثر و اقتصادی‌ای برای ارائه پیام‌های مختلف، از افزایش تمایل مشتریان به یک نام تجاری خاص گرفته تا افزایش دانش آنها درباره یک محصول خاص، به انبوهی از مشتریان است. بازاریاب‌ها معتقدند که حتی در فضای ارتباطی کنونی نیز یک تبلیغ مناسب و خوب، مزایای فراوانی را برای شرکت به همراه دارد. به عنوان مثال، افزایش تمایل مشتریان به نام‌های تجاری‌ای مانند آلی دیفینیتی (عرضه‌کننده محصولات ضد چین و چروک) و هید آند شولدرز (عرضه‌کننده شامپوهای تقویتی)، به دلیل تبلیغات مثبتی است که پروکتر آند گمبل (مالک این دو نام تجاری) برای آنها تدارک دیده است. این تبلیغات، نرخ رشد فروش این دو نام تجاری در سال‌های اخیر را دو رقمی کرده است.^۲

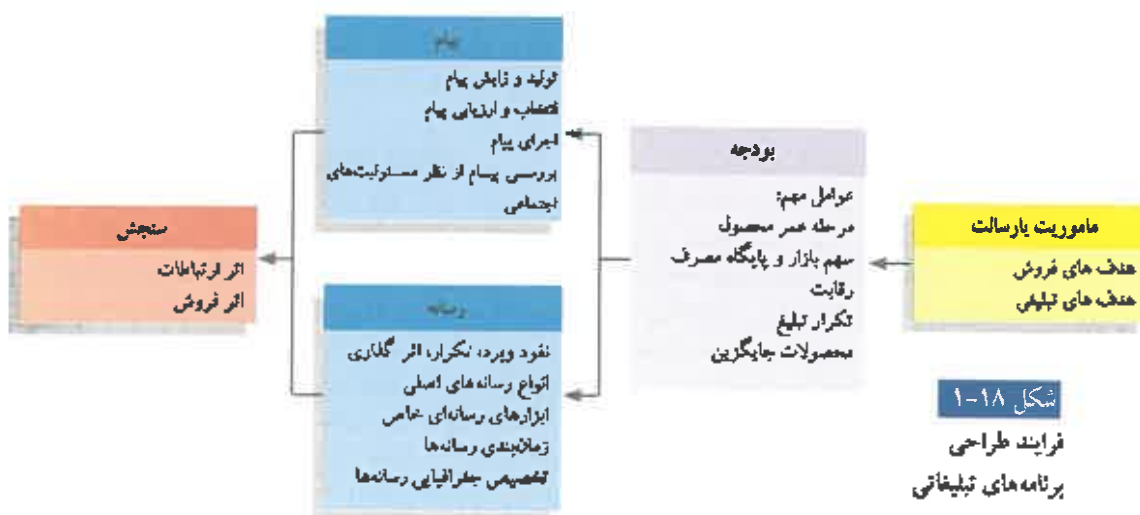
در طراحی برنامه‌های تبلیغاتی، مدیران بازاریابی باید کارشان را با شناخت مشتریان هدف و انگیزه‌های آنها شروع کنند. در مرحله بعدی، مدیران بازاریابی باید پنج تصمیم مهم بگیرند: هدف: هدف ما از تبلیغ چیست؟ بودجه: چقدر می‌توانیم خرج کنیم؟ پیام: چه پیامی را باید ارسال کنیم؟ رسانه: از چه رسانه‌ای باید استفاده کنیم؟ و سنجش نتایج: چگونه باید نتایج برنامه را اندازه‌گیری کنیم؟ این تصمیم‌ها در شکل ۱۸-۱، به طور خلاصه ارائه شده‌اند و هر کدام از آنها را در بخش‌های بعدی بیشتر توضیح می‌دهیم.

تعیین هدف‌های تبلیغ

هدف‌های تبلیغاتی باید با در نظر گرفتن تصمیم‌های پیشین شرکت درباره بازار هدف، موضع نام تجاری و برنامه‌های بازاریابی تعیین شوند.

هدف تبلیغاتی عبارت است از وظیفه ارتباطی و میزان موفقیت مشخصی در دسترسی به مخاطبان مشخصی در بازه زمانی معینی.^۳ به طور مثال، هدف تبلیغاتی یک شرکت تولیدکننده پودرهای لباسشویی عبارت است از:

دسترسی به ۳۰ میلیون خانم خانه‌دار دارنده ماشین‌های لباسشویی خودکار با هدف آشنا کردن آنها با نام تجاری «الف» به عنوان تولیدکننده پودرهای لباسشویی با کیفیت و افزایش نرخ ترجیح دادن نام تجاری از ۱۰٪ به ۳۰٪ از طریق جای‌انداختن مزیت اصلی پودرهای لباسشویی آلف (شستشوی بهتر).



با توجه به مأموریت‌های مختلف یک تبلیغ اعم از آگاهی دادن، متقاعد ساختن، یادآوری یا تقویت کردن، هدف‌های تبلیغاتی را می‌توان به چهار دسته اصلی تقسیم کرد. این چهار هدف اصلی با الگوی «سلسله مراتب اثرگذاری» که در فصل ۱۷ ارائه کردیم، همخوانی دارند.

- **تبلیغات آگاهی‌دهنده:** هدف این تبلیغات، افزایش آگاهی مشتریان از عرضه یک نام تجاری جدید، بیان عرضه محصول جدید یا بیان ویژگی‌های جدید یک محصول قدیمی است.^۶ یکی از به‌یادماندنی‌ترین تبلیغات آگاهی‌دهنده، تبلیغ باتری‌های انرژی‌ز بود که در آن، جاکو (بازیکن معروف فوتبال آمریکایی که اهل استرالیا است) حضور داشت. در آن تبلیغ، جاکو لباس شبیه باتری‌های انرژی‌ز پوشیده بود و وسط یک واگن مترو ایستاده بود و مرتب نام تجاری انرژی‌ز را فریاد می‌کشید. هر چند که اکثر مردم این تبلیغ را به یاد می‌آورند اما از آن متفرند. به همین دلیل است که نمی‌توان اعتبار یک نام تجاری را قربانی افزایش آگاهی مخاطبان از آن کرد.^۷
- **تبلیغات متقاعدکننده:** هدف این تبلیغات افزایش علاقه مشتریان به نام تجاری، افزایش نرخ ترجیح نام تجاری، افزایش اعتبار نام تجاری و میزان خرید یک محصول یا خدمت مشخص است. برخی شرکت‌ها در تبلیغات متقاعدکننده خود از تبلیغات مقایسه‌ای استفاده می‌کنند. در تبلیغات مقایسه‌ای، شرکت، ویژگی‌ها و مزایای نام تجاری خود را با ویژگی‌ها و مزایای دو یا چند نام تجاری رقیب مقایسه می‌کند. به عنوان مثال، شرکت مایکروسافت با کمک تبلیغات مقایسه‌ای و اثبات این امر که نوشیدنی‌های رقیب اصلی‌اش، پاد لایت، کالری بیشتری دارند، بازار را از دست این شرکت خارج کرد. استفاده از تبلیغات مقایسه‌ای زمانی مفید خواهد بود که: ۱) انگیزه‌های شناختی و احساسی مخاطبان را به صورت همزمان تحریک کند و ۲) مخاطبان هدف، تبلیغ را به صورت دقیق‌تری تجزیه و تحلیل کنند.^۸
- **تبلیغات یادآوری‌دهنده:** هدف این تبلیغات، تحریک و تشویق مخاطبان به خرید بیشتر محصولات یا خدمات شرکت است. به عنوان مثال، تبلیغات تمام رنگی و پرهزینه کوکاکولا در مجلات مختلف تنها با هدف یادآوری خرید این محصول به مشتریان، طراحی و اجرا می‌شوند.
- **تبلیغات تقویت‌کننده:** هدف این تبلیغات این است که به مشتریان فعلی شرکت ثابت کنند که شرکت، محصولات یا خدمات خوب و درستی را انتخاب کرده‌اند. به عنوان مثال، شرکت‌های خودروسازی با نشان دادن رضایت خریداران از ویژگی‌ها و مزایای یک خوددوری خاص، درستی انتخاب آنها را نشان می‌دهند. هدف‌های تبلیغاتی شرکت باید با تجزیه و تحلیل دقیق شرایط محیط بازاریابی تعیین شوند. به عنوان مثال، اگر محصول در مرحله بلوغ قرار دارد و شرکت جزء رهبران بازار است ولی نرخ مصرف محصول پایین است، شرکت باید تحریک تقاضای بیشتر را به عنوان هدف تبلیغاتی خود انتخاب کند. در صورتی که محصول جدید و شرکت جزء رهبران بازار نباشد ولی نام تجاری شرکت از نام تجاری رهبران بازار بهتر و با کیفیت‌تر باشد، شرکت باید مخاطبان هدف را برای انتخاب نام تجاری خود تحریک و تشویق کند.

تصمیم‌گیری درباره بودجه تبلیغات

شرکت‌ها چگونه بودجه تبلیغاتی بهینه خود را تعیین می‌کنند؟ بازاریاب‌ها معتقدند که برخی شرکت‌ها، بودجه‌های تبلیغاتی خود را بسیار بیشتر از حد مورد نیاز تعیین می‌کنند و برخی شرکت‌های دیگر هم بیشتر از حد واقعی به معروف بودن نام تجاری‌شان در بازار مطمئن هستند و در نتیجه بودجه تبلیغاتی پایینی را در نظر می‌گیرند. هر چند که اکثر شرکت‌ها، بودجه تبلیغاتی را به عنوان هزینه جاری در نظر می‌گیرند ولی بازاریاب‌ها معتقدند که بخش عمده بودجه‌های تبلیغاتی در حقیقت سرمایه‌گذاری شرکت برای افزایش ارزش نام تجاری و وفاداری مشتریان است. به عنوان مثال، وقتی که شرکتی خط تولیدی‌ای به ارزش ۵ میلیون دلار و با عمر ۵ سال خریداری می‌کند، تنها یک پنجم هزینه صورت گرفته، یعنی ۱ میلیون دلار را به عنوان هزینه سال اول در دفاتر حسابداری ثبت می‌کند. ولی اگر همین شرکت ۵ میلیون دلار برای تبلیغ محصول جدیدش خرج کند، تمام ۵ میلیون دلار را در هزینه‌های سال اول معرفی محصول جدید در نظر می‌گیرد تا از این طریق، سودآوری خود را کمتر نشان بدهد تا مالیات کمتری بپردازد.

عوامل مؤثر بر تعیین بودجه تبلیغاتی: بازاریاب‌ها در تعیین بودجه تبلیغاتی خود به پنج عامل مهم توجه می‌کنند:^۱

۱. **مرحله عمر محصول:** معمولاً عرضه محصولات جدید نیازمند صرف بودجه‌های تبلیغاتی هنگفت برای افزایش شناخت مشتریان از نام تجاری و ترغیب آنها به خرید و آزمایش محصول است. در نقطه مقابل، محصولاتی که در بازار جا افتاده و شناخته شده هستند، معمولاً بودجه‌های تبلیغاتی کمتری را طلب می‌کنند. افزون بر این، بودجه تبلیغاتی این قبیل محصولات معمولاً بر اساس درصدی از فروش آنها تعیین می‌شود.
۲. **سهم بازار:** شرکت‌هایی که سهم بازار بالایی دارند معمولاً بودجه‌های تبلیغاتی خود را در سطح پائینی تعیین می‌کنند. این شرکت‌ها بودجه تبلیغاتی‌شان را بر اساس درصدی از فروش و یا هدف حفظ سهم بازار تعیین می‌کنند. از سوی دیگر، معمولاً شرکت‌هایی که به دنبال افزایش سهم بازار هستند، هزینه‌های تبلیغاتی سنگینی را می‌پردازند.
۳. **رقابت:** شرکتی که در یک بازار به شدت رقابتی فعالیت می‌کند، برای دیده و شنیده شدن در بازار، باید بودجه‌های تبلیغاتی بیشتری را در نظر بگیرد. بدیهی است که برای محصولات یا نام‌های تجاری خاص (حتی اگر در بازار رقابتی هم فعال نباشند) باید مبلغ زیادی برای تبلیغ صرف شود.
۴. **تکرار تبلیغ:** تکرار تبلیغ برای رساندن پیام شرکت به مخاطبان هدف اثر مستقیمی بر بودجه تبلیغاتی شرکت بر جای می‌گذارد.
۵. **محصولات جایگزین:** شرکت‌هایی که محصولات همگنی را عرضه می‌کنند (محصولاتی که متمایز کردن آنها کار بسیار سختی است مثل نوشابه‌ها، بانک‌ها و خدمات هوایی) برای متمایز کردن خود باید بودجه بیشتری را به تبلیغات اختصاص دهند.

کشش تبلیغات: معمولاً منحنی پاسخگویی مشتریان به تبلیغات به شکل مقعر است اما گاهی اوقات این منحنی به شکل S هم در می‌آید. در منحنی‌های S شکل، تبلیغات تا حدودی فروش شرکت را افزایش می‌دهد، اما این افزایش فروش از نقطه‌ای به بعد ثابت می‌شود.^۲

یک تحقیق کلاسیک نشان می‌دهد که افزایش بودجه تبلیغاتی تنها در نیمی از موارد، فروش شرکت را افزایش می‌دهد و موارد اثرگذاری مثبت و موفقیت‌آمیز نیز بیشتر در مورد محصولات جدید یا توسعه خطوط محصولات فعلی دیده می‌شوند. این تحقیق همچنین ثابت کرده است که تاثیرگذاری مثبت تبلیغات بر افزایش فروش، حداکثر تا دو سال بعد از به حداکثر رسیدن فروش ادامه می‌یابد. علاوه بر این، افزایش بلندمدت فروش، تقریباً دو برابر میزان افزایش فروش در سال اول بعد از افزایش هزینه‌های تبلیغاتی می‌باشد.^۳

تحقیقات دیگری در سال ۲۰۰۴ توسط موسسه تحقیقاتی آی‌آرای نشان داد که افزایش بودجه تبلیغاتی تاثیری بر افزایش فروش نام‌های تجاری حاضر در مراحل بلوغ و افول ندارد. علاوه بر این، تحقیقات دیگری نشان داده‌اند که کشش تبلیغات (اثرگذاری تبلیغات بر افزایش فروش) درباره محصولات جدید بیشتر صدق می‌کند تا درباره محصولات موجود.^۴

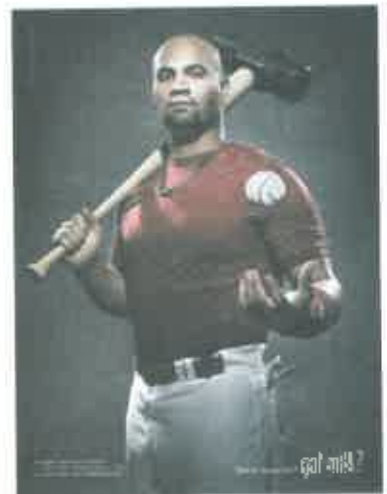
طراحی برنامه‌های تبلیغاتی

بازاریاب‌ها در فرایند تدوین **استراتژی‌های پیام تبلیغاتی**، طراحی موضع تبلیغات (این که قرار است تبلیغات چه چیزی را به مشتری متقل کند) و تدوین **استراتژی‌های خلق تبلیغات** (این که تبلیغات چگونه باید ادعاهای نام تجاری را بیان کند) از هنر و علم بازاریابی استفاده می‌کنند. در مرحله طراحی برنامه‌های تبلیغاتی، بازاریاب‌ها سه مرحله را پشت سر می‌گذارند: ۱) تولید و ارزیابی پیام، ۲) توسعه خلاقانه و اجرای پیام و ۳) مرور موارد اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی.

تولید و توزیع پیام‌های تبلیغاتی بسیاری از تبلیغات خودروهایی جدید، پیام مشابهی را منتقل می‌کنند: خودروی تمیزی که با سرعت زیادی از جاده‌های پر پیچ و خم کوهستانی یا جاده‌های صاف کویری در حال عبور است. نتیجه چنین تبلیغاتی این است که رابطه ضعیفی بین پیام و موضوع نام تجاری برقرار می‌شود. مدیران تبلیغات همواره به دنبال «ایده بزرگ» هستند که رابطه عقلانی و عاطفی شرکت با مشتریان را تقویت کند؛ نام تجاری شرکت را به طور واضحی از نام‌های تجاری رقیب متمایز کند؛ و به حدی منعطف باشد که بتوان آن پیام را در بازارها، رسانه‌ها و زمان‌های مختلفی استفاده کرد.^{۱۲} مدیران تبلیغات معتقدند که استفاده از ایده‌های بزرگ و جدید، به کارگیری جاذبه‌های یکسان و موضع‌پایی‌ای همانند موضع‌پایی رقبای محدود می‌کند.

شیر خورده‌ای؟ هر چند که امروزه تقریباً در هر خانه‌ای شیر پاستوریزه یافت می‌شود، اما چند سال است که مصرف شیر توسط نوجوانان و جوانان آمریکایی کاهش یافته است. از این‌رو، انجمن تولیدکنندگان شیر کالیفرنیا با هدف آشنایی بیشتر نوجوانان و

جوانان با خواص و مزایای فراوان شیر و همچنین تأثیر آن در سالم و خوش اندام بودن و داشتن پوستی شفاف و سالم (همان چیزهایی که همه جوانان دنبال آن هستند) برنامه ترویج فروش خود به نام «سلامتی به کمک شیر» را از سال ۲۰۰۶ آغاز کرده است. این انجمن، تبلیغات متعددی با عنوان «سبیل شیر» را در مجلاتی که خوانندگان آنها را نوجوانان و جوانان تشکیل می‌دهند، چاپ کرده است. در این تبلیغات، افراد مشهوری مثل دیوید بکهام (فوتبالیست مشهور)، آنکس رودریگز (سومین پرتاب کننده تیم فوتبال یانکیز)، ساشا کوهن (اسکیت‌باز معروف) و کری آندروود (برنده جایزه جوان شایسته آمریکایی) با سبیل شیر حضور دارند و جوانان را به خوردن شیر توصیه می‌کنند. علاوه بر این، این انجمن صفحه اختصاصی‌اش در مای‌اسپیس را راه‌اندازی و پترهای تبلیغاتی‌ای را نیز در وبسایت‌های جوان‌پسندی مثل Gamezone.com و Alien.com، Bolt.com، Facebook.com و www.bodybymilk.com درج کرده است. علاوه بر این، وبسایت رسمی این برنامه به آدرس www.bodybymilk.com هم هر روز حراجی‌های مختلفی را برگزار می‌کند. بازدیدکنندگان این وبسایت می‌توانند با حضور در این حراجی‌ها، محصولات مختلفی مثل لباس‌های ورزشی آدیداس، لباس‌های شیک شرکت پیرس فیت، گجت‌های بسیار حرفه‌ای شرکت فینیر و اسکیت‌های فوق‌العاده زیبای شرکت سی‌سی‌اس را با قیمت‌های بسیار مناسبی خریداری کنند. علاوه بر شرکت در حراجی‌های روزانه، بازدیدکنندگان این وبسایت می‌توانند با ارسال عکس‌شان، عکس سبیل شیری‌شان را تعویض بگیرند. علاوه بر این ابزارها، این انجمن به تازگی پوسترهای رنگی بسیار بزرگ را در محل‌های رفت و آمد نوجوانان و جوانان مثل رستوران‌ها و کافی‌شاپ‌های مدارس و دانشگاه‌ها نصب کرده است. هر کدام از این پوسترها، عکس یکی از افراد مشهور (به خصوص افراد مشهوری که طرفداران نوجوان و جوان زیادی دارند) را در حال شیر خوردن و تمریف از شیر نشان می‌دهد.^{۱۳}



شمار تبلیغاتی انجمن تولیدکنندگان شیر کالیفرنیا «شیر خورده‌ای؟» که بخشی از برنامه تبلیغات چاپی سبیل شیر است، سعی می‌کند با کمک افراد مشهوری مثل آکیرت پازولز، بازیکن تیم بیسبال سنت لوئیس کاردینالز، جوانان آمریکایی را به خوردن شیر تشویق کند.

پیام تبلیغاتی مناسب، پیامی است که بر یک یا دو مزیت اصلی محصول تمرکز می‌کند. برای شناسایی این مزیت یا مزایا، مدیران تبلیغاتی باید با کمک تحقیقات بازار، مخاطبان هدف خود را به خوبی شناسایی و تجزیه و تحلیل کنند. مدیران تبلیغات معمولاً نتایج شناخت مخاطبان را در یک یا دو صفحه با عنوان «خلاصه خلق پیام» ثبت می‌کنند. گزارش خلاصه خلق پیام در حقیقت «بیانیه موضع‌پایی نام تجاری» شرکت محسوب می‌شود و موارد مشخصی را در بر می‌گیرد: پیام اصلی، مخاطبان هدف، هدف‌های ارتباطی (تشویق به انجام کار مشخص، افزایش دانش و اطلاعات یا افزایش اعتقاد به مطلوبی معین)، مزایای اصلی نام تجاری، تکیه‌گاه‌ها و نقاط قوت نام تجاری و رسانه مورد استفاده.

در این بخش سوال اساسی این است که بازاریاب، قبل از انتخاب پیام اصلی تبلیغ، باید چند خلاصه خلق پیام را تولید کند؟ بازاریاب‌ها معتقدند که هر چه تعداد خلاصه خلق پیام بیشتر باشد، احتمال تولید پیامی حلی و منحصر به فرد بیشتر می‌شود. خوشبختانه با ظهور نرم‌افزارهای رایانه‌ای خاص، هزینه تولید خلاصه‌های خلق پیام به شدت کاهش یافته است. با کمک این نرم‌افزارها، طراحان پیام با ترکیب اجزای تصویری و صوتی مختلف، چند خلاصه خلق پیام را در مدت کوتاهی آماده می‌کنند. اما نکته مهم این است که مدیران تبلیغات در استفاده از این نرم‌افزارها باید مراقب باشند، زیرا این نرم‌افزارها، هم موفقیت‌هایی به دنبال داشته‌اند و هم شکست‌هایی را بر شرکت‌ها تحمیل کرده‌اند. علاوه بر این، بازاریاب‌ها می‌توانند برای کاهش هزینه‌های خلق پیام‌های تبلیغاتی، مشتریان‌شان را به عنوان منبع استراتژیک خلق پیام به کار گیرند.^{۱۹}

تبلیغات مشتری‌ساخته شرکت کانورس، یکی از اولین شرکت‌هایی بود که استفاده از تبلیغات مشتری‌ساخته را آغاز کرد. برنامه این شرکت به نام «دموکراسی نام تجاری»، برنامه‌ای تبلیغاتی بود که بر اساس فیلم‌های تبلیغاتی مشتری‌ساخته طراحی شده بود و توانست جایزه بهترین برنامه تبلیغاتی سال را از آن خود کند. برخی از مشهورترین تیزرهای تبلیغاتی که در برنامه‌های اخیر برنامه تلویزیونی سوپر بال پخش شده‌اند تیزرهای تبلیغاتی مشتری‌ساخته‌ای بودند که در مسابقات شرکت‌ها برای انتخاب بهترین تبلیغات مشتری‌ساخته برنامه شده بودند که معروف‌ترین آنها تبلیغ چپس‌های دوت دوریتوس محصول شرکت فریو-لی بود. هایتز هم چند سال پیش و برای ساخت سری جدید تبلیغات سم‌های گوجعفرنگی خود، مسابقه‌ای را میان مشتریان خود برگزار کرد. مسابقه‌ای که جایزه برنده آن ۵۷۰۰۰ دلار بود. در آن مسابقه، بیش از ۶۰۰۰ تیزر تبلیغاتی مشتری‌ساخته برای شرکت ارسال شد و تیزرهای منتخب هم بیش از ۱۰ میلیون بار در اینترنت مشاهده شدند و فروش شرکت در آن بازه زمانی حدود ۱۳ درصد افزایش یافت. مشتریان، علاوه بر مشارکت در ساخت برنامه‌های تبلیغاتی، می‌توانند در انتشار گسترده یک تیزر تبلیغاتی نیز مشارکت کنند. به عنوان مثال برنامه شرکت انگلیسی-هی-ویایل با نام «زندگی، فرصت است برای به اشتراک گذاشتن»، به قدری موفق شد که بیش از ۴۰۰ نفر به صورت داوطلبانه در ساخت تیزر تبلیغاتی در یکی از ایستگاه‌های متروی شهر لیورپول شرکت کردند و این تیزر داوطلبانه به قدری جذاب از آب درآمد که به صورت رایگان در برنامه‌های تلویزیونی مختلف به نمایش درآمد. در نهایت و به دلیل انتشار گسترده این تبلیغ از طریق نامه الکترونیکی، وبلاگ‌ها و وبسایت‌های اجتماعی، بیش از ۱۳ میلیون نفر این تیزر تبلیغاتی را مشاهده کردند.



تیزر تبلیغاتی برنامه «زندگی، فرصت است برای به اشتراک گذاشتن»، به قدری محبوب شد که به صورت گسترده‌ای در اینترنت پخش شد و هند زیادی آن را تماشا کردند.

تبلیغات چاپی

رسانه‌های چاپی دقیقاً در مقابل رسانه‌های صوتی-تصویری قرار دارند. به دلیل آزادی حمل مخاطبان در استفاده از رسانه‌های چاپی، مجلات و روزنامه‌ها اطلاعات جزئی و دقیقی از محصول ارائه و شرایط استفاده از آن را به دقت شبیه‌سازی می‌کنند. از سوی دیگر، ماهیت ایستای رسانه‌های چاپی، ارائه و نمایش پویا را با مشکل مواجه می‌کند و به همین دلیل، بازاریاب‌ها معتقدند که رسانه‌های چاپی، رسانه‌های منفعلی هستند. مجلات و روزنامه‌ها، به عنوان دو نوع اصلی رسانه‌های چاپی، مزایا و معایب تقریباً مشابهی دارند. هر چند روزنامه‌ها در زمان‌های مشخص چاپ و در سطح وسیعی توزیع می‌شوند ولی مجلات در شبیه‌سازی مصرف‌کننده و شرایط مصرفی محصولات و خدمات، موفق‌تر و موثرتر عمل می‌کنند. روزنامه‌ها عموماً در زمینه تبلیغات محلی (به ویژه تبلیغ شرکت‌های محلی) موفق‌ترند. تحقیقات نشان داده‌اند که روزانه ۵۱ میلیون آمریکایی روزنامه می‌خرند و روزانه بیش از ۱۲۴ میلیون آمریکایی روزنامه می‌خوانند. با این وجود، نرخ نفوذ روزنامه در سال‌های اخیر کاهش یافته است.^{۷۷} هر چند طراحان تبلیغات در طراحی تبلیغات روزنامه‌ای آزادی عمل بیشتری دارند ولی کیفیت ضعیف چاپ روزنامه‌ها و ماندگاری کم آنها (هم در روزنامه‌فروشی‌ها و هم نزد خوانندگان) اثربخشی تبلیغات روزنامه‌ها را کاهش داده است.

عوامل قالب‌بندی تبلیغات چاپی شامل اندازه، رنگ و تصویر تبلیغ بر اثربخشی تبلیغات چاپی اثر می‌گذارند. تبلیغات بزرگ‌تر معمولاً توجه مخاطبان بیشتری را جلب می‌کنند ولی ممکن است چاپ چنین تبلیغات بزرگی از نظر هزینه‌ای مقرون به صرفه نباشد. از سوی دیگر، چاپ تصاویر چهار رنگ، اثرگذاری و هزینه‌های تبلیغ را افزایش می‌دهد. تحقیقات جدید با کمک دستگاه‌های کنترل الکتریکی حرکات چشم نشان داده‌اند که چپش صحیح اطلاعات و اجزای مهم یک تبلیغ چاپی، اثربخشی و گیرایی آن را افزایش می‌دهد. محققانی که درباره تبلیغات چاپی تحقیق می‌کنند، معتقدند که یک تبلیغ چاپی خوب، تبلیغی است که سه عامل در آن به خوبی چیده شده است: تصویر، عنوان و متن. تصویر باید به حدی جذاب باشد که توجه مخاطب را به تبلیغ جلب کند. عنوان باید به گونه‌ای انتخاب شود که تصویر به کار رفته در تبلیغ را تقویت و مخاطب را به خواندن متن آگهی تشویق کند. متن تبلیغ هم باید به گونه‌ای نوشته شود که ذهن مخاطب را با خود درگیر و نام تجاری شرکت را به خوبی مطرح کند. تحقیقات نشان داده‌اند که حتی اگر این سه عامل هم به خوبی طراحی و چیده شوند، تنها ۵۰٪ مخاطبان هدف، جذب تبلیغ چاپی می‌شوند؛ تنها ۳۰٪ از آنها عنوان تبلیغ چاپی را به خاطر می‌آورند؛ تنها ۲۵٪ از آنها نام شرکت با نام تجاری را به خاطر می‌آورند و کمتر از ۱۰٪ از آنها تمام متن تبلیغ چاپی را می‌خوانند. تبلیغات چاپی معمولی حتی به این نتایج معمولی هم دست نمی‌یابند. با توجه به فرایند پردازش تبلیغات چاپی توسط مخاطبان، بحث‌های مدیریتی، مانند آنچه که در «دادداشت بازاریابی: معیارهای ارزیابی تبلیغات چاپی» مطالعه خواهیم کرد، به وجود آمده‌اند. یکی از تبلیغات چاپی که به خوبی توانسته نام تجاری مد نظرش را جا بیاندازد، تبلیغات شرکت آبسُتود و دکا است.^{۷۸}

آبسُتود و دکا

هر چند بسیاری معتقدند که دکا یک محصول همگن و غیرقابل تمایز است، ولی نرخ ترجیح نام‌های تجاری و میران وفاداری مشتریان به نام‌های تجاری خاص بسیار هیرونتگیز است. دلیل عمده نرخ بالای ترجیح نام‌های تجاری خاص و وفاداری زیاد مشتریان به یک نام تجاری معین، تصویر ذهنی مشخصی است که هر نام تجاری برای خود ایجاد کرده است. زمانی که دکای سوئدی آبسُتود در سال ۱۹۷۹ وارد بازار آمریکا شد، فروش شرکت بسیار ناامیدکننده بود: تنها ۷۰۰۰ بطری در سال اول. ولی فروش شرکت در سال ۱۹۹۱، به بیش از ۲ میلیون بطری در سال افزایش یافت. سال‌ها بعد، آبسُتود با کمک برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی مناسب به بزرگ‌ترین صادرکننده دکا به آمریکا تبدیل شد و سهم بازار شرکت به بیش از ۶۵٪ افزایش یافت. آبسُتود بازار هدف مشخصی را برای خود انتخاب کرده است: افراد تروتمند و در حال رشد. شرکت با تغییر بطری‌های خود و هماهنگ کردن شکل بطری‌ها با تبلیغاتش، حرکت جعبه‌ای را در بارلر دکا آغاز کرد. به عنوان مثال، این شرکت، «آبسُتود تگزاس» را با بطری‌های بزرگ‌تر و «نوزدهمین آبسُتود» را با بطری‌هایی شبیه میدان گلف به بازار عرضه می‌کند.

سادداشت بازاریابی

معیارهای ارزیابی تبلیغات چاپی

۱. به اعتقاد بازاریاب‌ها، شرکت‌ها برای ارزیابی تبلیغات چاپی‌شان علاوه بر در نظر گرفتن استراتژی ارتباطی (بازار هدف، اهداف ارتباطی، پیام و استراتژی خلق پیام، باید به سوالات زیر هم پاسخ دهند:
۲. آیا پیام تبلیغ در یک نگاه و در زمان کوتاه منتقل می‌شود؟
آیا تبلیغ می‌تواند در زمان کوتاهی، همه آن چیزی که قرار است به آن بپردازد را بیان کند؟
۳. آیا عنوان تبلیغ مزایای مشخصی را برای مخاطب معرفی می‌کند؟
۴. آیا تصویر به کار رفته، عنوان تبلیغ را تقویت می‌کند؟
۵. آیا متن تبلیغ، متن روان و قابل درکی است؟
۶. آیا محصول یا خدمت تبلیغ شده به خوبی معرفی شده است؟
۷. آیا نام تجاری یا شرکت تبلیغ کننده به خوبی مشخص و قابل تشخیص است؟

Adapted from Scott C. Davis and Philip Ward Burton, *Which Ad Picked Best*, 9th ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002).

رادیو یک رسانه فراگیر و نافذ است. به عنوان مثال، ۳۴ درصد شهروندان آمریکایی بالای ۱۲ سال، روزانه به یک شبکه رادیویی و در طول هفته به طور متوسط ۲۰ ساعت به رادیو گوش می‌دهند. این آمار، آماری است که در طول سال‌های اخیر، ثابت مانده است. بیشتر افراد، در خودرو و بیرون از خانه به رادیو گوش می‌دهند. با گسترش اینترنت و افزایش سرعت آن، رادیوهای مستقیم FM و AM به شدت تحت فشار قرار گرفته و جای خود را به رادیوهای اینترنتی داده‌اند به گونه‌ای که امروزه، کمتر از پنجاه درصد آمریکایی‌ها به رادیوهای مستقیم گوش می‌دهند.^{۱۸}

بدون شک مهم‌ترین مزیت رادیو «انعطاف‌پذیری» آن است؛ زیرا شبکه‌های رادیویی بسیار تخصصی هستند و مخاطبان خاصی دارند و تولید و پخش تبلیغات رادیویی معمولاً بسیار ارزان تمام می‌شود. بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که رادیو بهترین رسانه تبلیغی در صبح است؛ از سوی دیگر، شرکت‌ها می‌توانند با کمک رادیوهای محلی، بین تبلیغات سراسری و محلی خود توازن مناسبی ایجاد کنند.

مهم‌ترین معایب رادیو عبارتند از: ۱) عدم امکان استفاده از تصاویر بصری و ۲) ماهیت تقریباً ایستای رادیو. با این وجود، برخی شرکت‌ها تبلیغات رادیویی بسیار خلاقانه‌ای را تولید و پخش می‌کنند. برخی شرکت‌ها بر این عقیده‌اند که عدم امکان استفاده از تصاویر بصری، یک مزیت است نه یک عیب زیرا در این شرایط شرکت مجبور می‌شود با ترکیب موسیقی، صدا و سایر ابزارهای خلاقانه، تبلیغ مناسب و جذابی را برای نفوذ در ذهن مشتری و ایجاد تصاویر ذهنی مطلوب، تولید و پخش کند.^{۱۹}

مُتل سبکس مُتل سبکس، بزرگ‌ترین متل زنجیره‌ای در سراسر آمریکا، در سال ۱۹۶۲ تأسیس شد. دلیل انتخاب عدد ۶ برای هتل این بود که مدیران می‌خواستند پیام مشخصی را به مشتریان خود منتقل کنند: هزینه هر شب اقامت در هتل مساوی است با ۶ دلار. کسب و کار شرکت در سال ۱۹۸۶ با مشکلاتی مواجه شد به نحوی که نرخ رزرو اتاق‌های هتل تنها ۶۶٪ بود. در این سال، مدیران مُتل سبکس تصمیم گرفتند که تغییراتی را در برنامه‌های بازاریابی خود ایجاد کنند. نخستین تغییر استفاده از برنامه تبلیغاتی رادیویی بود. مُتل سبکس در تبلیغات رادیویی ۶۰ ثانیه‌ای خود از صدای شوخ‌طبع و خودمانی یکی از گویندگان مشهور آن سال‌های آمریکا به نام تام بادت استفاده می‌کرد. بادت در آخر تبلیغ متل سبکس، جمله معروفی را برای انتقال به مخاطبان هدف بیان می‌کرد: «ما چراغ‌های هتل را برای شما روشن نگه داشته‌ایم و منتظر شما هستیم». این تبلیغ هم نرخ اشغال اتاق‌های هتل را افزایش داد و هم نام تجاری مُتل سبکس را دوباره زنده کرد به نحوی که حیات این نام تجاری تا به امروز ادامه دارد.

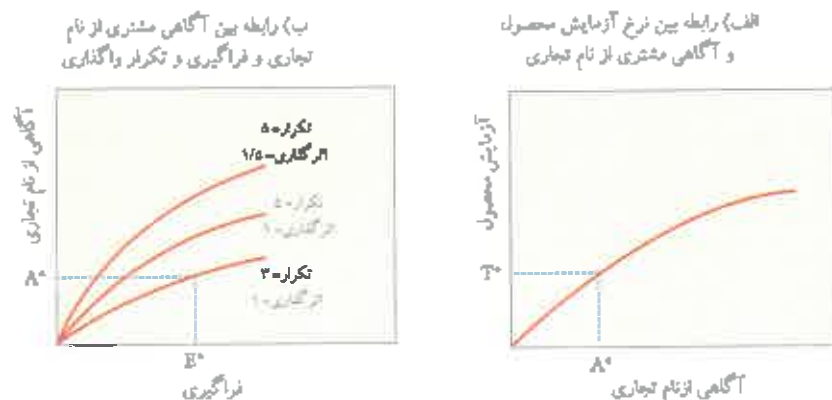
مؤثرات اخلاقی و اجتماعی شرکت‌ها باید مراقب باشند که تبلیغات آنها، هنجارهای اخلاقی، اجتماعی و قانونی را مخدوش نکند.^{۲۱} در اکثر جوامع، قانونگذاران مجموعه‌ای از قوانین مختلف را برای مدیریت تبلیغات وضع کرده‌اند.

به عنوان مثال، طبق قوانین آمریکا، شرکت‌ها نباید در تبلیغات خود «ادعاهای کاذبی» را مطرح کنند. به عنوان مثال، یک شرکت داروسازی نمی‌تواند ادعا کند که دارویش فلان مرضی را درمان می‌کند، در حالی که چنین نیست. همچنین، شرکت‌ها در تبلیغات خود نباید «نمایش کاذبی» را مطرح کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های سازنده تیغ‌های اصلاح نمی‌توانند در تبلیغات خود برای نشان دادن تیزی تیغ به جای بریدن پلاستیک، مثلاً یک سمباده را ببرند زیرا هیچ تیغ اصلاحی آن قدر تیز نیست که بتواند یک ورقه سمباده را ببرد. طبق یک سری قوانین دیگر، شرکت‌های آمریکایی نباید از «تبلیغات اغواگرانه و فریبده» استفاده کنند، حتی اگر این تبلیغ هیچ کسی را فریب نداده باشد. به عنوان مثال، شرکت‌های تولیدکننده نان‌های رژیمی به دلیل کوچک بودن نان تولیدی خود نمی‌توانند ادعا کنند که این نان‌ها انرژی کمتری تولید می‌کند. این قبیل ادعاها باید قابل اثبات باشند. از سوی دیگر، قوانین آمریکا بین تبلیغات فریبده و تبلیغات پر سر و صدا (تبلیغاتی که در آن دریاوه یک ویژگی محصول یا خدمت اغراق می‌شود) تفاوت قائلند به نحوی که تبلیغات فریبده غیرقانونی ولی تبلیغات پر سر و صدا قانونی هستند.

اسپندینگ در مقابل ایکوآل اسپندینگ، تولیدکننده شیرین‌کننده‌های مصنوعی، در تبلیغات خود ادعا می‌کند که: «ساخته شده از شکر، با طعمی همانند طعم شکر، اما متفاوت از شکر». جالب است بدانید که این ادعای اسپندینگ، ادعای درستی است زیرا این شرکت، شیرین‌کننده‌هایش را از شکر واقعی تهیه می‌کند. در مقابل، ایکوآل مدعی است که: «تبلیغات اسپندینگ مصرف‌کنندگان را گمراه می‌کند زیرا آنها فکر می‌کنند که شیرین‌کننده‌ای که از شکر طبیعی ساخته می‌شود سالم‌تر از شیرین‌کننده‌ای است که از آسپارتم (Aspartame) مانده اولیه شیرین‌کننده‌های ایکوآل تهیه می‌شود». به همین دلیل، ایکوآل شکایتی را علیه اسپندینگ به دادگاه تجاری آمریکا تقدیم کرد. وکلای اسپندینگ در دفاع از شرکت خود بیان کردند که در یک مصرف‌کننده‌ای از شیرین‌کننده‌های اسپندینگ به عنوان شیرین‌کننده‌هایی که مصنوعی نیستند، بزرگ‌ترین پیروزی برنامه بازاریابی شرکت است که از سال ۲۰۰۳ آغاز شده است. در حقیقت، حتی با وکلای اسپندینگ است زیرا همین در یک مصرف‌کننده‌ای باعث شده است که اسپندینگ با سهم بازار ۶۰ درصدی، به رهبر بازار شیرین‌کننده‌های مصنوعی تبدیل شود در حالی که سهم بازار ایکوآل فقط ۱۳٪ است.^{۲۲}

از سوی دیگر، شرکت‌های آمریکایی طبق قوانین جاری نمی‌توانند از تبلیغات «طعمه‌گذاری و شکار»، که در آنها خریداران را با بهانه‌ها و ادعاهای واهی و کاذب جذب می‌کنند، استفاده نمایند. به عنوان مثال، فرض کنید شرکتی در تبلیغات خود بیان می‌کند که چرخ خیاطی خاص را به قیمت ۱۴۹ دلار به فروش می‌رساند. در این صورت، اگر خریداری به این شرکت مراجعه و خواهان آن چرخ خیاطی با همان قیمت شود، شرکت طبق قانون نمی‌تواند: (۱) از عرضه محصول تبلیغ شده به مشتری خودداری کند (به هر بهانه‌ای)؛ (۲) ویژگی‌ها یا کیفیت محصول را کاهش دهد؛ (۳) محصول دیگری را به مشتری عرضه کند و (۴) زمان تحویل را طولانی کند تا مشتری مجبور شود که محصول گران‌تری را خریداری کند.^{۲۳}

شرکت‌ها علاوه بر رعایت مسائل قانونی، باید مراقب هنجارهای اجتماعی نیز باشند. به طور کلی، تبلیغات شرکت نباید عامه مردم، گروه‌های نژادی، قومی یا گروه‌های خاص را برنجاند. به عنوان مثال، گروه جنبش زنان نیویورک، هر سال تمامی تبلیغات تلویزیونی، رادیویی و چاپی را با هدف جلوگیری از اشاعه تصاویر و ذهنیت‌های منفی درباره زنان بازمینی و کنترل می‌کند. در سال ۲۰۰۷، این انجمن، جایزه گرند آگلی (بسیار وفی‌عانه) خود را به تبلیغات پیتزا هات که در آن جسیکا سیمپسون، خواننده معروف، بالباس‌های بسیار زننده ظاهر شده بود، اعطا کرد.^{۲۴}



شکل ۱۸-۲ رابطه بین آزمایش محصول، آگاهی از نام تجاری و معیارهای در معرض گذاری

تصمیم‌گیری درباره رسانه و اندازه‌گیری نتایج

بعد از انتخاب پیام، شرکت باید رسانه‌ای که می‌خواهد از طریق آن پیام را به مخاطبان هدف منتقل کند، انتخاب نماید. در این مرحله، شرکت باید درباره: (۱) فراگیری، تکرار و اثرگذاری رسانه؛ (۲) انتخاب از میان انواع رسانه‌های اصلی؛ (۳) انتخاب رسانه خاص؛ (۴) زمان‌بندی رسانه‌ها و (۵) تخصیص جغرافیایی رسانه‌ها تصمیم‌گیری کند. در گام بعدی، بازاریاب باید نتایج این تصمیم‌گیری‌ها را بسنجد.

تصمیم‌گیری درباره فراگیری، تکرار و اثرگذاری

هدف نهایی فرایند **انتخاب رسانه**، یافتن رسانه‌ای با اثربخشی هزینه‌ای بالا برای ارسال پیام به شکل مطلوب و به دفعات مورد نظر برای مخاطبان هدف است. منظور از دفعات مورد نظر یا همان دفعات در معرض پیام قرار گرفتن چیست؟ در پاسخ باید گفت که هدف شرکت‌ها از انجام تبلیغ این است که پیام‌های ارتباطی مشخصی را ارسال و پاسخ‌های مشخصی را از طرف مخاطبان خود دریافت کنند. به عنوان مثال، شرکتی ممکن است بخواهد مخاطبان خود را به خرید و آزمایش محصول جدید خود تشویق کند. میزان دستیابی به این هدف، در کنار سایر عوامل، به میزان آگاهی مشتریان از نام تجاری شرکت بستگی دارد (بخش الف شکل ۱۸-۲). همانطور که در شکل مشخص است، اگر این شرکت بخواهد به سطح T^* دست یابد باید سطح آگاهی مشتریان از نام تجاری را به نقطه A^* برساند.

در گام بعدی، شرکت برای رسیدن به سطح آگاهی از نام تجاری (A^*) باید دفعات ارسال پیام (B^*) را مشخص کند. میزان موفقیت شرکت در دستیابی به سطح آگاهی A^* به سه عامل بستگی دارد: (۱) فراگیری، (۲) تکرار و (۳) اثرگذاری.

- **فراگیری (R):** تعداد افراد یا خانواده‌هایی که در بازه زمانی مشخصی و حداقل یک بار در معرض یک رسانه خاص قرار می‌گیرند.
- **تکرار (R):** دفعاتی که یک فرد یا یک خانواده در بازه زمانی مشخصی در معرض یک پیام خاص قرار می‌گیرد.
- **اثرگذاری (E):** ارزش کیفی حاصل از در معرض یک پیام خاص قرار گرفتن از طریق یک رسانه خاص (به عنوان مثال، تبلیغ غذاهای آماده در مجلات خانواده اثرگذاری بیشتری دارد تا تبلیغ در مجلات اقتصادی).

بخش ب شکل ۱۸-۲، رابطه بین آگاهی از نام تجاری و فراگیری را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، آگاهی مشتری از نام تجاری با افزایش سطح فراگیری، تکرار و اثرگذاری افزایش می‌یابد. با این وجود، بازاریاب‌ها بین این عوامل تعادلی نسبی برقرار می‌کنند. به عنوان مثال، فرض کنید که بودجه تبلیغاتی شرکتی ۱ میلیون دلار، اثرگذاری متوسط و هزینه در معرض پیام قرار گرفتن هر ۱,۰۰۰ مخاطب، ۵ دلار است. این امر بدین معنا است که این شرکت می‌تواند ۲۰۰ میلیون مشتری را در معرض پیام خود قرار دهد. $(1,000 \div 5 = 200)$. اگر این شرکت هدف ۱۰۰ بار تکرار را انتخاب کند، می‌تواند با همان بودجه ۱ میلیون دلاری به ۲۰ میلیون مخاطب دسترسی پیدا کند $(200,000,000 \div 10 = 20,000,000)$. اما اگر همین شرکت بخواهد از رسانه‌ای اثرگذارتر استفاده کند، هزینه‌های در معرض پیام قرار گرفتن هر ۱,۰۰۰ مخاطب به ۱۰ دلار افزایش می‌یابد. در این صورت، اگر شرکت همان هدف ۱۰ بار تکرار را دنبال کند، تعداد مخاطبان قابل دسترس به ۱۰ میلیون نفر کاهش می‌یابد.

رابطه بین فراگیری، تکرار و اثرگذاری با در نظر گرفتن مفاهیم زیر روشن می‌شود:

- **تعداد کل در معرض گذاری (E):** این کمیت از حاصلضرب فراگیری در تکرار ($R \times F$) به دست می‌آید. به عنوان مثال، اگر فراگیری رسانه خاصی ۸۰٪ مخاطبان هدف باشد و شرکت، هدف ۳ بار تکرار را در نظر بگیرد، تعداد کل در معرض گذاری ۲۴۰ (3×80) خواهد بود. اگر تعداد کل در معرض گذاری رسانه دیگری، ۳۰۰ باشد، مسلماً رسانه بهتری است، اما نمی‌توانیم از این عدد کلی، فراگیری و تکرار این رسانه را به دست آوریم.
- **تعداد موزون در معرض گذاری (WE):** این کمیت از حاصلضرب فراگیری در تکرار در اثرگذاری به دست می‌آید ($R \times F \times I$).

فراگیری رسانه زمانی اهمیت می‌یابد که محصولات جدیدی به بازار عرضه می‌شوند؛ نام‌های تجاری جنگجو و نام‌های تجاری موجود توسعه داده می‌شوند؛ نام‌های تجاری به ندرت و گاه‌گاه خریداری می‌شوند؛ یا شرکت می‌خواهد به بازار هدف نامشخصی دسترسی پیدا کند. تکرار، زمانی اهمیت می‌یابد که رقبای قدرتمندی در بازار فعالیت می‌کنند؛ پیام بسیار پیچیده و فنی است؛ مخاطبان در مقابله با پیام چابک‌گیری می‌کنند؛ یا محصول به کرات و در زمان‌های مختلف خریداری می‌شود. برخی بازاریاب‌ها بر این باورند که شرکت‌ها باید پیام (تبلیغ) خود را بارها تکرار کنند. دو نقطه مقابل، برخی دیگر از بازاریاب‌ها بر این عقیده هستند که تکرار بیش از حد پیام، مخاطب را از پیام خسته و دلزده می‌کند و در نهایت، ممکن است مخاطب را از دریافت پیام منصرف کند.^{۱۵}

شرکت‌ها پیام‌های خود را به این دلیل تکرار می‌کنند که پیام‌ها در صورت عدم تکرار فراموش می‌شوند. هر چه احتمال فراموش شدن نام تجاری، محصول یا پیامی بیشتر باشد، شرکت باید پیامش را بیشتر تکرار کند. نکته مهم در این میان این است که بازاریاب‌ها نباید بر تکرار پیام‌ها یا تبلیغات که شده تکیه کنند بلکه باید تبلیغات جدیدی را از بنگاه تبلیغاتی طرف قراردادشان طلب کنند.^{۱۶} به عنوان مثال، شرکت بیمه جیکو توانسته با تازه نگه داشتن پیام و روش اجرای تبلیغات خود، تبلیغات بسیار موفق‌تری را بخش کند.

انتخاب از میان انواع رسانه‌های اصلی

مدیر تبلیغات شرکت باید با فراگیری، تکرار و اثرگذاری انواع اصلی رسانه‌های مختلف آشنا باشد. جدول ۱۸-۱، انواع اصلی رسانه‌ها، مزایا و محدودیت‌های هر کدام از آنها را فهرست کرده است. شرکت‌ها هنگام انتخاب رسانه‌های اصلی خود عوامل و متغیرهای مختلفی را مد نظر قرار می‌دهند: **عادات رسانه‌ای مخاطبان هدف:** به عنوان مثال، رادیو و تلویزیون بهترین و موثرترین رسانه برای برقراری تماس با جوانان به حساب می‌آیند؛ **مشخصات محصول:** رسانه‌های مختلف از نظر توانایی‌های تصویرسازی، نمایش بصری، توصیف، پاورپذیری و استفاده از رنگ‌ها، متفاوت هستند. به عنوان مثال، مجلات رنگی بهترین رسانه برای تبلیغ لباس‌های زنانه هستند با تلویزیون بهترین رسانه برای تبلیغ محصولات ملون و جدید مثل دوربین‌های عکاسی دیجیتال، چاپگرها یا تلفن‌های همراه است؛ **مشخصات پیام:** زمان ارائه و محتوای پیام بر انتخاب رسانه تأثیر گذارند. به عنوان مثال، اعلام فروش فوق‌العاده‌ای که از فردا شروع می‌شود باید از طریق تلویزیون، رادیو یا روزنامه صورت گیرد با تبلیغ محصولی که مشخصات فنی ویز و دقیق دارد تنها از طریق مجلات تخصصی یا نامه‌های فروش امکان‌پذیر است؛ **هزینه:** به عنوان مثال، تبلیغات تلویزیونی بسیار گران و تبلیغات روزنامه‌ای تقریباً ارزان هستند. بازاریاب‌ها بیشتر به هزینه دسترسی به هر هزار مخاطب توجه می‌کنند.

جیکو آبا هزینه ۶۰۰ میلیون دلاری جیکو برای تبلیغات تلویزیونی به این شرکت کمک کرده است؟ باید گفت بله، زیرا این قبیل تبلیغات، انگیزه جیکو تقریباً چهار برابر کرده و آن را از یک شرکت ۳ میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۸ به یک شرکت ۱۱ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۶ و بهترین شرکت بیمه خودرو از نظر میزان رشد فروش در آمریکا تبدیل کرده است. افزون بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که میزان شناخت و آگاهی مشتریان از نام تجاری این شرکت به رقم بسیار خوب ۹۰٪ رسیده است. تد و لرد، مدیر ارشد بازاریابی جیکو، معتقد است که موفقیت شرکت مدیون سه چیز است: کارمندان خوب، تبلیغات فوق‌العاده و پیشرو و نام تجاری معتبری که هر روز هر شب در تبلیغات مختلف تلویزیونی و همچنین در وبسایت‌های اشتراک گذاری فیلم‌های ویدیویی مثل یوتیوب دیده می‌خورد. از آنجایی که جیکو باید برای همه جذاب باشد مدیران بازاریابی شرکت سه برنامه تبلیغاتی مختلف را به صورت هم‌زمان اجرا می‌کنند. مشهورترین تبلیغ تلویزیونی جیکو، تبلیغی است که ادعا می‌کند استفاده از وبسایت شرکت به حدی آسان است که حتی یک غارنشین هم می‌تواند از آن استفاده کند. این تبلیغ، مرد غارنشینی را نشان می‌دهد که لباس نمرتینی به تن کرده و از خسارت‌هایی که دیده است به شدت عصبانی است. تا این که با جیکو آشنا می‌شود. شرکت برای کسانی که از برنامه تبلیغاتی مرد غارنشین خوششان نمی‌آید، برنامه تبلیغاتی جیکو (شخصیت امپیشی و نماد شرکت) را طراحی کرده است. این سری از تبلیغات به دنبال جا افتادن شخصیت نام تجاری جیکو، به عنوان شرکتی مدرن و امروزی است. در نهایت این که، سوهین سری از تبلیغات شرکت، بر اساس رویکرد آزمون-و-تایید طراحی شده است. به عبارت دیگر، سری سوم تبلیغات شرکت بر اساس تمیذنی مشتریان شرکت، ساخته شده است. در این سری از تبلیغات شخصیت‌هایی مثل ریچارد کوچولو و چارو، داستان مشتریان بسیار واقعی شرکت را برای مخاطبان تعریف می‌کنند. هر سری برنامه تبلیغاتی، موفقیت برنامه‌های دیگر را افزایش داده است. علاوه بر این، شرکت مزایایی را برای بیمه‌نامه‌هایش در نظر گرفته است که قابل مقایسه با رقیب نیستند.^{۳۷}



شرکت بیمه جیکو توانسته با تبلیغات منحصر به فرد و عجیب و غریب خود، به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافته است. کافی است یکبار تبلیغات جیکو یا مرد غارنشین را ببینید تا آنها را برای همیشه به خاطر بیاورید.

رسانه‌ها تبلیغاتی جایگزین

در سال‌های اخیر، محققان به این نتیجه رسیدند که به دلیل کاهش تریبخشی تبلیغات تلویزیونی به دلیل شلوغی بیش از حد شبکه‌های تلویزیونی، استفاده از رسانه‌های تبلیغاتی جایگزین از قبیل شبکه‌های تلویزیونی کابلی و ماهواره‌ای و همچنین دستگاه‌های حذف تبلیغات افزایش یافته است. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌های تجاری تصمیم گرفتند که هزینه‌های تبلیغات تلویزیونی خود را کاهش و هزینه‌های سایر انواع تبلیغات خود و به خصوص هزینه‌های تبلیغات اینترنتی را افزایش دهند.

جدول ۱۸-۱		مشخصات انواع اصلی رسانه
زمانه	مزایا	محدودیت‌ها
روزنامه	انتخاب پذیری؛ پوشش بازارهای محلی؛ پذیرش عمومی و باورپذیری بالا	عمر کوتاه؛ کیفیت چاپ پایین و خواندن ضعیفی و با عجله
تلویزیون	امکان ترکیب تصویر، صدا و حرکت؛ استفاده از جللیت‌های بصری؛ جلب توجه بالا و فراگیری زیاد	هزینه‌های بالا؛ شلوغی زیاد؛ اثر گذاری زودگذر و محدودیت در انتخاب مخاطب
نامه مستقیم	انتخاب دقیق مخاطب؛ انتخاب پذیری و امکان شخصی سازی پیام	هزینه‌های بالا و وجود تصویر انانتهای پستی ناخواسته و مزاحم
رادیو	استفاده گسترده؛ انتخاب دقیق جغرافیایی و جمعیتی و هزینه‌های پایین	امکان ارائه صوتی؛ جللیت کمتر از تلویزیون؛ تفرقه‌های غیرمستعارف و غیرمستندفرود و اثرگذاری زودگذر
مجله	انتخاب دقیق جغرافیایی و جمعیتی؛ باورپذیری؛ با پرستیژ بودن؛ کیفیت چاپ خوب؛ عمر طولانی؛ خواندن فر روی حوصله و دلت	زمان طولانی بین شماره‌های مختلف؛ عدم چاپ بعضی شماره‌ها و بعضی موضوع‌های کم‌طرف میانه
تبلیغات محیطی	انتخاب پذیری؛ امکان تکرار زیاد؛ هزینه پایین و وفای کم	عدم امکان انتخاب دقیق مخاطبان هدف و محدودیت در ارائه پیام‌های خلاقانه
کتابچه‌های راهنما	پوشش عالی محلی؛ اعتبار بالا؛ فراگیری زیاد و هزینه‌های کم	رقابت زیاد؛ فاصله زیاد بین مشاهده تبلیغ و خرید و محدودیت در ارائه پیام‌های خلاقانه
خبرنامه‌ها	امکان انتخاب دقیق مخاطبان هدف؛ کنترل کامل از طرف شرکت؛ فرصت ایجاد روابط دوجانبه و تعاملی و هزینه‌های نسبتاً کم	امکان افزایش هزینه‌ها
پرونده‌ها	انتخاب پذیری؛ کنترل کامل از طرف شرکت و امکان تصویری کردن پیام	امکان افزایش هزینه‌ها
تبلیغ	استفاده کنندگان متعدد و امکان برقراری تماس‌های شخصی	هزینه‌های زیاد (به جز در مواردی که شرکت از افراد داوطلب استفاده می‌کند)
اینترنت	امکان انتخاب دقیق مخاطبان هدف؛ امکان ایجاد روابط دو جانبه و تعاملی و هزینه‌های نسبتاً کم	رسانه‌های جدید با تعداد مشترکان تقریباً کم در برخی از کشورها

تبلیغات محیطی تبلیغات محیطی یا تبلیغات خارج از خانه، تبلیغات مختلفی را در برمی گیرد. هدف اصلی این نوع تبلیغات «جلب توجه مصرف کنندگان با ابزارهای خلاقانه و غیرمتعارف» است. منطبق استفاده از تبلیغات محیطی این است که به عقیده بازاریاب‌ها دسترسی به مخاطبان هدف در مکان‌هایی که آنها خرید، بازی یا کار می‌کنند، راحت‌تر است. برخی از روش‌های تبلیغات محیطی عبارتند از: بیلبردها، فضاها، عمومی، جانمایی محصول و تبلیغ در نقاط خرید.

بیلبردها بیلبردهای امروزی به شدت تغییر کرده‌اند. امروزه شرکت‌ها در بیلبردها از تصاویر رنگی، طرح‌های گرافیکی، چراغ‌های رنگی، صدا، حرکت و حتی تصاویر سه بعدی استفاده می‌کنند.^{۳۸} در نیویورک، بیلبردهایی به شکل فنجان که داخل آن قهوه فولجرز ریخته شده است، مشاهده می‌شود؛ در بلژیک، ای‌بی‌وی سردر منازل‌های خالی، بیلبردی با این مضمون نصب می‌کند: «به ای‌بی‌وی نقل مکان کرده است»؛ در آلمان، دیوارهای مکان‌هایی مثل دستگاه‌های فروش خودکار، خودپردازهای بانک‌ها و غرفه‌های عکس‌های فوری، پر از عکس‌های مختلفی شده‌اند. در برخی از این مکان‌ها، شعار یکی از وب‌سایت‌های کاریابی درج شده است: «زندگی، برای انتخاب شغل غلط، بسیار کوتاه است».^{۳۹} تکنیک‌ها و فناوری‌های جدید درصد حرکات چشم، به بازاریاب‌ها اجازه می‌دهد تا افرادی که تبلیغات محیطی‌شان را واقعاً مشاهده کرده‌اند، بهتر شناسایی کنند. با کمک این فناوری‌ها می‌توان تبلیغات محیطی و به خصوص بیلبردهای بسیار کارآمدتری را طراحی کرد و به نتایج بسیار خوبی دست یافت.^{۴۰} به طور مثال، شرکت تایلندی چانگ، تولیدکننده لیموناد، بودجه بسیار اندکی را در اختیار دارد و فقط یک بیلبرد دبیچینالی را می‌تواند کرایه کند. این شرکت، با کمک فناوری‌های رصد حرکات چشم، پربیننده‌ترین بیلبرد شهر بانکوک را شناسایی و



اسنیکرز برای جلب توجه بیشتر به نام تجاری خود، تبلیوهای تبلیغاتی جالبی مثل تابلوهای تبلیغاتی روی سقف تاکسی‌ها را طراحی کرده است.

آن را به شکلی جذاب‌تر و ترغیب‌کننده کرده است. این بیلبورد به قدری جذاب از آب درآمد که فروش شرکت را ظرف یک سال از ۲۰۰,۰۰۰ دلار به بیش از ۱ میلیون دلار افزایش داده است.^{۳۱}

خلق تبلیغات محیطی خلاقانه، حتی در شلوغ‌ترین فضاهای تبلیغاتی هم به چشم می‌آید. به طور مثال، شرکت اسنیکرز، تولیدکننده شکلات، در ابتکاری جالب، پیغام‌های تبلیغاتی روی بیلبوردها و تابلوهای تبلیغاتی روی تاکسی‌ها را با محیطی که آن بیلبورد یا تاکسی در آن دیده می‌شوند، تطبیق داده و مثلاً روی تابلوهای تبلیغاتی تاکسی‌های شهر نیویورک نوشته: «اسنکسی» که ترکیب دو واژه اسنیکرز و تاکسی است.^{۳۲}

دستکاری در محیط شرکت‌های امروزی فضاهای عمومی غیرمتعارفی از قبیل فیلم‌ها، هواپیماها، کشتی‌های مسافرتی، کلاس‌های درس، باشگاه‌های ورزشی، آسانسورهای ادارات و هتل‌ها و سایر اماکن عمومی را برای تبلیغ انتخاب می‌کنند.^{۳۳} امروزه در تمامی این مکان‌ها شاهد پوستره‌های تبلیغاتی بزرگی هستیم. به عنوان مثال، تابلوهای تبلیغاتی در مترو، اتوبوس و قطار بین شهری به ابزارهای ارتباطی موثری برای هدف قرار دادن خانم‌های شاغل تبدیل شده‌اند. در سال‌های اخیر «میلان‌های خیابانی» یا همان اپستگاه‌های اتوبوس، تاکسی، مترو و قطار به رسانه‌های تبلیغاتی با ارزش تبدیل شده‌اند. افزون بر مکان‌های فوق، برخی شرکت‌ها فضاهای جدیدی را برای تبلیغ خریداری کرده‌اند: سطل‌های آشغال، محل‌های پارک دوچرخه، پارکومترها، چرخ‌های حمل چمدان در فرودگاه‌ها، پمپ‌های بنزین، بسته‌های غذای هواپیماها و حتی پرچم‌های کوچک قابل نصب روی میوه‌هایی مثل سیب و موز. برخی شرکت‌ها پا را از این رسانه‌ها هم فراتر گذاشته و مکان‌های جدیدی از قبیل دیوارهای دستشویی‌ها و حتی فضای داخل دستشویی‌ها را برای تبلیغ انتخاب کرده‌اند. جالب است بدانید تحقیقی نشان داده است که کارمندان ادارات در روز مه تا چهار بار از دستشویی استفاده می‌کنند و هر بار در حدود چهار دقیقه در داخل دستشویی می‌مانند.^{۳۴}

جایگاه محصول امروزه جانیابی محصولات (placement product) تنها به فیلم‌های سینمایی محدود نمی‌شود. بلکه شرکت‌ها از تمامی برنامه‌های تلویزیونی برای این کار استفاده می‌کنند.^{۳۵} شرکت‌ها با پرداخت مبالغی بین ۵۰ تا ۱۰۰ هزار دلار و حتی بیشتر، محصولات خود را در فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی به نمایش می‌گذارند. در این میان، برخی برنامه‌های تلویزیونی معروف، فضاهای تبلیغاتی خود را در ازای دریافت میلیون‌ها دلار در اختیار شرکت‌هایی نظیر موم دپو، توپوتا، سون آپ، ویزا و آستون مارتن قرار می‌دهند. طبق برآوردهای موجود، درآمد برخی از برنامه‌های تلویزیونی معروف از محل فروش محل‌های تبلیغاتی به ۱۰۰ میلیون دلار در سال هم می‌رسد. نکته جالب در این میان این است که داستان و حتی فیلمنامه برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌های سینمایی با نام تجاری و محصولات جانیابی شده در آنها تطبیق داده می‌شوند.^{۳۶}

با وجود کاربری بسیار، جانمایی محصولات لزوم انتقادات شدید در امان نمانده است به گونه‌ای که قانونگذاران به کرات این نحوه تبلیغ را مورد انتقاد قرار داده و معتقدند که مخاطب باید ماهیت اصلی شرکت تبلیغ کننده را به خوبی بشناسد. در فصل ۱۶ راجع به اهمیت روزافزون بازاریابی خریدار و بازاریابی در نقاط خرید، صحبت کردیم. مزیت اصلی روش‌های تبلیغ و ترویج درون فروشگاه‌ها در این نکته نهفته است که بسیاری از مشتریان (طبق یک تحقیق، حدود ۷۴٪ آنها) بخش عمده‌ای از تصمیمات خرید خود را درون فروشگاه اتخاذ می‌کنند.^{۳۲} راه‌های مختلفی برای برقراری رابطه با مشتریان در نقاط خرید وجود دارد. انواع روش‌های تبلیغات درون فروشگاه عبارتند از: رسید خرید، کبسه‌های خرید، راهروها و قفسه‌های فروشگاه، علاوه بر این، انواع روش‌های ترویج درون فروشگاه‌ها نیز عبارتند از: نمایش محصول، توزیع نمونه‌های رایگان و توزیع کوپن‌های تخفیف در فروشگاه.^{۳۳} برخی فروشگاه‌ها کف مغازه‌های خود را برای تبلیغ در اختیار شرکت‌های دیگر قرار می‌دهند. برخی شرکت‌ها نیز «رادیوها و تلویزیون‌های مخصوص ترویج درون فروشگاه» راه‌اندازی کرده‌اند. این رادیوها و تلویزیون‌ها پیام‌های تبلیغاتی، موسیقی و راهنمای استفاده از محصولات مختلف را برای مشتریانی که درون فروشگاه هستند، پخش می‌کنند.^{۳۴}

استیپلز و برنامه تلویزیونی آفیس وقتی که استیپلز، دستگاه‌های کاغذ خردکن ۶۹/۹۹ دلاری خود به نام میل‌بیت را در سال ۲۰۰۴ به بازار معرفی کرد، برای تبلیغ هر چه بیشتر این محصول جدید خود، قراردادی را با شبکه تلویزیونی ان‌بی‌سی به امضا رساند و قرار شد دو قسمت از برنامه تلویزیونی معروف «آفیس» بر اساس این محصول جدید ساخته شوند. در قسمت اول، شخصیت اصلی این برنامه تلویزیونی، کوین ملون، در شرایطی قرار گرفته بود که مجبور بود کاغذهای اضافی زیادی را به وسیله کاغذ خردکن میل‌بیت از بین ببرد. در قسمت دوم هم، یکی دیگر از شخصیت‌های این برنامه تلویزیونی به نام دوآیت شورت، به عنوان فروشنده دستگاه‌های میل‌بیت به استخدام استیپلز درمی‌آمد. نویسنده و کارگردان این برنامه تلویزیونی تمام سعی‌شان را کردند تا به وسیله این دو قسمت هم محصول جدید استیپلز را به خوبی معرفی کنند و هم مزایای آن را به طور کامل بیان کنند. به عنوان مثال، کارگردان این برنامه برای نشان دادن اندازه کوچک میل‌بیت، آن را روی میز کار کوین ملون قرار داده بود یا برای نشان دادن قدرت این کاغذ خردکن، ملون حتی کارت کارت بانکی‌اش را هم با میل‌بیت خرد کرد و از بین برد.

شبکه هوشمند وال-مارت وال-مارت به عنوان یکی از پیشروترین شرکت‌ها در زمینه تبلیغات در نقاط خرید، در سال ۲۰۰۸، شبکه‌ای هوشمند را جایگزین تلویزیون‌های تبلیغاتی نصب‌شده در فروشگاه‌هایش کرد. شبکه هوشمند جدید به وال-مارت اجازه می‌دهد تا بیش از ۳۷۰۰۰ تلویزیون تبلیغاتی نصب‌شده در بیش از ۲۰۷۰۰ فروشگاه خود در سراسر آمریکا را مدیریت و رصد کند و در هر ماه، بیش از ۱۶۰ میلیون خریدار را هدف بگیرد. شبکه هوشمند تلویزیون‌های تبلیغاتی را به سه دسته اصلی تقسیم کرده است: تلویزیون‌هایی که در ورودی‌های فروشگاه‌ها نصب شده‌اند و به مشتریان خوشامد می‌گویند؛ تلویزیون‌هایی که در بخش‌ها و راهروهای مختلف فروشگاه‌ها نصب شده‌اند و محصولات گوناگون را تبلیغ می‌کنند؛ و تلویزیون‌هایی که در خروجی‌ها و صندوق‌های فروشگاه‌ها نصب شده‌اند. جالب است بدانید که تبلیغ در تلویزیون‌های نصب‌شده در بخش‌های مختلف فروشگاه‌ها اصلاً ارزان نیست. به طور مثال، پخش دو هفته‌ای یک دورمای یک تبلیغ ۳۰ ثانیه‌ای در تلویزیون‌های نصب‌شده در بخش مواد غذایی، ۲۲۵۰۰۰ دلار، و پخش چهار هفته‌ای یک دورمای یک تبلیغ ۳۰ ثانیه‌ای در تلویزیون‌های نصب‌شده در بخش لوازم آرایشی و بهداشتی، ۴۵۰۰۰۰ دلار هزینه دارد. تبلیغ در تلویزیون‌های نصب‌شده در ورودی‌ها نیز چندان ارزان نیست. به عنوان نمونه، پخش دو هفته‌ای یک تبلیغ پنج ثانیه‌ای خوشامدگویی در بازه زمانی هر دو دقیقه یک بار، حدود ۸۰۰۰۰ دلار و پخش یک هفته‌ای یک تبلیغ ۱۰ ثانیه‌ای خوشامدگویی و معرفی محصولات در بازه زمانی هر شش دقیقه یک بار، حدود ۵۰۰۰۰ دلار هزینه دارد. این شبکه به برنامه حسابداری فروش وال-مارت متصل است و به همین دلیل، وال-مارت می‌تواند میزان فروش یک محصول خاص در زمان‌های پخش تبلیغات آن محصول را به دقت مشخص کند و از این طریق، میزان اثرگذاری پخش تبلیغات هر فروش آن محصول در هر فروشگاه و در هر بخش از هر فروشگاه را به دقت بسنجد. به طور مثال، نتایج یکارگیوی این شبکه هوشمند نشان داده است که: پخش تبلیغ در بخش لوازم الکترونیکی، فروش این محصولات را حدود ۷ درصد و پخش تبلیغ در بخش لوازم آرایشی و بهداشتی،^{۳۵} بیش از این محصولات را حدود ۲۸ درصد افزایش می‌دهد.

ارزیابی رسانه‌های گوناگون امروزه، تبلیغ در هر جایی که مشتری چند دقیقه یا حتی چند ثانیه وقت آزاد دارد، پخش می‌شود. مزیت اصلی رسانه‌های ارتباطی جدید این است که شرکت‌ها با کمک این رسانه‌ها، مخاطبان خود را به دقت انتخاب و جذب می‌کنند و سپس با اثربخشی هزینه‌ای بسیار بالایی پیام خود را به مخاطبان هدف منتقل می‌کنند. بازاریاب‌ها معتقدند که ابزارهای ارتباطی جدید برای پیام‌های ساده و مستقیم مناسب‌ترند تا برای سایر پیام‌ها. در حقیقت، بسیاری از بازاریاب‌ها عقیده دارند که رسانه‌های جدید بیشتر برای افزایش آگاهی مشتریان از نام‌های تجاری یا بهبود تصویر ذهنی آنها به کار برده می‌شوند.

چالش اصلی در استفاده از رسانه‌های غیرمرسوم و جدید، یافتن روش‌هایی معتبر و مستقل برای ارزیابی فراگیری و اثربخشی آنها است. به عنوان مثال، مصرف‌کنندگان معتقدند که برخی از فضاهای تبلیغاتی جدید فضاهای نامناسب و مزاحمی هستند. به طور مثال، برخی تحقیقات نشان داده‌اند که مصرف‌کنندگان از فضاهای تبلیغاتی در مدارس، اتاق‌های انتظار مطب‌ها و وسایل حمل و نقل عمومی ناراضی‌اند. از سوی دیگر، تحقیقات نشان می‌دهند که همه مخاطبان هدف از تبلیغات غیرمرسوم و جدید ناراحت نمی‌شوند. به طور مثال، مدیر یکی از بنگاه‌های تبلیغاتی معتقد است که دکان زهر ۱۸ سالک عاشق تبلیغات هستند. تبلیغات و نام‌های تجاری، افق زندگی آنها را تشکیل می‌دهند. افزون بر این، با افزایش جذابیت روش‌های تبلیغاتی غیرمرسوم، ناواحتی مخاطبان از این روش‌ها نسبت به گذشته کمتر شده است. با این وجود، شرکت‌ها باید مکان‌های مناسبی را برای تبلیغات خود در نظر بگیرند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌ها محل‌هایی از قبیل صندوق‌های فروشگاهی، رستوران‌ها، اتاق‌های انتظار مطب‌ها، درمانگاه‌ها و ایستگاه‌های اتوبوس را برای تبلیغ انتخاب می‌کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که این مکان‌های تبلیغاتی، مکان‌های مناسبی نیستند زیرا مشتریان علاقه‌ای به دیدن تبلیغ در این قبیل مکان‌ها ندارند. با این وجود، بازاریاب‌ها معتقدند که روش‌های خلاقانه بی‌نهایتی برای به نمایش گذاشتن نام‌های تجاری وجود دارد.^{۳۰} «پیش بازاریابی: بازی با نام‌های تجاری»، یکی از روندهای تازه‌ای که در تبلیغات خلاقانه آغاز شده است را برای شما شرح می‌دهد.

مک‌دونالد و بازی حلقه گمشده

مک‌دونالد به عنوان حامی رسمی بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن، برنامه بازاریابی گسترده‌ای را برای حضور موفق در این بازی‌ها، طراحی و اجرا کرد. بتگانه تبلیغاتی طرف قرارداد یا مک‌دونالد به نام «بی‌کی کیو» برای تأثیرگذاری بر جوانانی که از رسانه‌های سنتی گریزان هستند، با همکاری موسسه مک‌گونیگال، سازنده بازی‌های وابسته‌ای، بازی وایتمانی به نام «حلقه گمشده» را توسعه دادند. این بازی اینترنتی بر اساس شخصیت آویافته، یکی از اساطیر یونان باستان، و ورزشکاران نمادین از کشورهای مختلف جهان و با ساختار بازی‌های المپیک در یونان باستان، ساخته شده است. این بازی که با حمایت مالی کامل مک‌دونالد ساخته شده است ابتدا و در تاریخ ۲۹ فوریه ۲۰۰۸ (روز کیسه آن سال) به همراه بسته ویژه‌ای برای ۵۰ بازیکن حرفه‌ای ارسال شد. این بسته شامل پوسترهای بازی‌های المپیک از سال ۱۹۲۰ تا کنون و فیلم‌های تبلیغاتی این بازی به همراه معرفی وب‌سایت theloststring.com بود. از آن تاریخ تا ۲۴ اگوست ۲۰۰۸ (آخرین روز بازی‌های المپیک)، تقریباً ۲ میلیون نفر از ۱۰۰ کشور جهان، «حلقه گمشده» را بازی کردند. این بازی به قدری موفق بود که توانست جایزه بهترین «بازی تبلیغاتی» سال ۲۰۰۸ را از مجله معتبر «فوتیک» دریافت کند.

انتخاب رسانه خاص

بازاریاب باید از میان انواع رسانه‌های اصلی، بهترین رسانه را از نظر اثربخشی هزینه‌ای انتخاب کند. به عنوان مثال، شرکتی که می‌خواهد از تبلیغات ۳۰ ثانیه‌ای تلویزیونی استفاده کند، می‌تواند: با پرداخت ۱۰۰,۰۰۰ دلار، از تبلیغات بازرگانی برنامه‌های جدید شبکه‌های تلویزیونی کابلی استفاده کند؛ یا با پرداخت ۵۰۰,۰۰۰ دلار در برنامه‌های پررنگ تبلیغ کند؛ یا با پرداخت ۲,۵ میلیون دلار، در برنامه بسیار پرطرفدار سوپر بال حضور یابد.^{۳۱} انتخاب از میان این گزینه‌های مختلف، کار بسیار حساسی است.^{۳۲} از طرف دیگر، هزینه تولید یک تبلیغ ۳۰ ثانیه‌ای در سال ۲۰۰۷، حدود ۳۴۲,۰۰۰ دلار بود، هزینه‌ای که تقریباً معادل پخش سه باره تبلیغ در یک شبکه تلویزیونی کابلی یا عقد قرارداد با یک برنامه پررنگ است!



بیلش بازاریابی

بازی با نام‌های تجاری

افزایش شدید محبوبیت بازی‌های ویدیویی در بین جوانان باعث شده است که بسیاری از شرکت‌ها از نگارش و لاگرمی‌نویسی بر آنها پیروز شوی به با آنها متحد شده تبعیت کنند. شرکت‌ها با تبعیت از این نگارش، بازی‌های اینترنتی جذابی را طراحی کرده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند که بیش از ۱۴۴ میلیون نفر در آمریکا حداقل روزی یک بار سراغ بازی‌های ویدیویی یا اینترنتی می‌روند؛ بیش از نیمی از خانواده‌های آمریکایی دستگاه‌های بازی ویدیویی دارند و ۴۰٪ از زنان آمریکایی طرفدار سرسخت بازی‌های ویدیویی و اینترنتی هستند. از سوی دیگر، تحقیقات دیگری نشان می‌دهند که زنان بیشتر به حل جورچین (پازل) و بازی‌های جمعی و مردان بیشتر به بازی‌های رقابتی و فکری علاقه دارند.

طراحی یک بازی تبلیغاتی به‌یادماندنی بسیار عالی چیزی در حدود ۵۰۰ هزار دلار هزینه به بار می‌آورد. شرکت‌ها این قبیل بازی‌ها را روی وب سایت‌های رسمی خود، گیم‌نت‌ها و حتی رستوران‌ها قرار می‌دهند. شرکت‌های بزرگی مثل سون‌آپ، مک‌دونالد، هوندا و پورشه محصولات خود را با بازی‌های ویدیویی معرفی می‌کنند. به عنوان مثال، هوندا بازی خاصی را طراحی و عرضه کرده است که در آن فرد می‌تواند پس از انتخاب یکی از انواع موتورهای هوندا، در شهر محل زندگی خود با موتور دلخواهش رانندگی کند. بازی هوندا در سه ماه نخست معرفی به بازار، بیش از ۷۸۱۰۰۰ نفر را جذب کرد. اگر بخواهیم هزینه‌های دسترسی به این تعداد را با هزینه‌های دسترسی به همین تعداد از طریق تبلیغات تلویزیونی مقایسه کنیم به نتایج جالبی می‌رسیم. هزینه دسترسی به هر هزار نفر از طریق بازی تنها ۷ دلار ولی هزینه دسترسی به هر هزار نفر از طریق تبلیغات تلویزیونی بالغ بر ۱۱/۹۵ دلار است. افزون بر این، شرکت‌ها ضمن ثبت‌نام افراد برای دسترسی رایگان به بازی، اطلاعات شخصی ارزشمندی از قبیل آدرس پست الکترونیکی را نیز جمع‌آوری می‌کنند. به طور مثال، فورد ۵۴٪ آدرس پست الکترونیکی مخاطبان هدفش را از طریق بازی‌های ویدیویی به دست می‌آورد.

بازاریاب‌ها همچنین نقش‌های جذابی را در بازی‌های ویدیویی خلق می‌کنند تا فردی که از بازی ویدیویی استفاده می‌کند، جوانان آن نقش را بازی کند. به عنوان مثال، در بازی ویدیویی «Test Drive Unlimited»، بازیکنان می‌توانند وسط

بازی‌شان، وقت استراحتی بگیرند و از فروشگاه مجازی‌ای که در بازی وجود دارد، خرید کنند. در این فروشگاه مجازی، بیش از ۱۰ نام تجاری برتر دنیا مثل لگوس و هواپیمای هائویی عرضه می‌شوند. یا در بازی «Tomb Raider»، شخصیت اصلی بازی، سوار خودروی جیب می‌شود و در شهر دور می‌زند. شرکت‌های بزرگ دیگری مثل اپل، پروکتر اند گمبل، تویوتا و ویزا نیز خود را در بازی‌های ویدیویی مطرح می‌کنند. سرمایه‌گذاری در بازی‌های ویدیویی تبلیغاتی به شدت در حال افزایش است به نحوی که پیش‌بینی می‌شود میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌ها از ۵۶ میلیون دلار در سال ۲۰۰۵ به بیش از ۷۳۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۰ افزایش یابد. همزمان، هزینه دسترسی به هر هزار نفر، از طریق بازی‌های ویدیویی به حدود ۳۰ دلار کاهش خواهد یافت. افزایش شهرت وب سایت‌هایی مثل سیکند لایف و سایر انجمن‌های مجازی، فرصت‌های جدیدی را برای تعبیه کردن نام‌های تجاری و محصولات مختلف به وجود آورده است. شرکت‌هایی مثل کوراکولا، ایچ آند آر بلاک، آی.بی.ام و تویوتا جزء اولین ۸۰ شرکتی هستند که در این فضاهای مجازی حضور یافته‌اند. شهرت سیکند لایف به حدی افزایش یافته است که مسئولین برگزاری مسابقات لیگ حرفه‌ای بسکتبال هم صفحه‌ای را در آن ایجاد کرده‌اند و ضمن فروش محصولات مختلف مرتبط با این مسابقات، محصولات سه اسپانسر اصلی‌شان، سیمکو سیستم، تی‌وی‌بایل و تویوتا را هم تبلیغ می‌کنند. حضور در انجمن‌های مجازی، بسیار ارزان تمام می‌شود - هزینه حضور در این انجمن‌های مجازی، ۱۶۷۵ دلار به عنوان حق عضویت اولیه و پرداخت ۲۹۵ دلار در هر ماه می‌باشد. این انجمن‌های مجازی، فرصت بسیار مناسبی برای هدف گرفتن گروه‌های سنی ۱۸ تا ۳۴ سال می‌باشد، گروهی که هدف‌گیری آنها از طریق سایر رسانه‌ها، بسیار دشوار است. تا کتون، بیش از ۷/۱ میلیون نفر از این گروه سنی، عضو این انجمن‌های مجازی شده‌اند. سیکند لایف شهرتش را مدیون مطالب بامزه و البته گاهی بی‌ادبانه‌اش است. به نحوی که مدیر یکی از بنگاه‌های تبلیغات اینترنتی می‌گوید: «اگر نام‌های تجاری وارد انجمن‌های مجازی مثل سیکند لایف بشوند، باید با چشم باز حرکت کنند تا از خطرات بالقوه این انجمن‌ها در امان بمانند».

منابع: "In-Game Advertising Research Proves Effectiveness for Brands across Categories and Game Titles," www.micromediam.com, June 3, 2008; Amanda Lenihan, "Video Games: Adults Are Players Too," Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, December 7, 2008; "Brida Brown, "Game On" Forbes, July 24, 2006, pp. B4-B5; David Radd, "Advertising: You Got It," BusinessWeek, October 11, 2006; Stuart Elliott, "Madison Avenue's Fall-Court Pitch to Video Gamers," New York Times, October 16, 2005.

در این مرحله از تصمیم‌گیری، بازاریاب‌ها برای اندازه‌گیری اثربخشی هزینه‌ای رسانه‌های مختلف از معیارهای مشخصی استفاده می‌کنند. برخی از این معیارها عبارتند از: تعداد تقریبی مخاطبان، ترکیب مخاطبان و هزینه‌های هر رسانه. برای اندازه‌گیری و تخمین تعداد مخاطبان یک رسانه خاص، بازاریاب‌ها روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند: **تیراژ**: تعداد واحدهای فیزیکی‌ای که تبلیغ در آنها درج می‌شود؛ **مخاطب**: تعداد مخاطبانی که برای استفاده از رسانه ثبت‌نام کرده‌اند (اگر دست به دست کردن مطالب رسانه منع قانونی نداشته باشد، تعداد مخاطبان از تعداد افراد عضو بیشتر خواهد بود)؛ **مخاطبان موثر**: تعداد مخاطبان یا مشترکان یک رسانه که با مشخصات مخاطبان هدف شرکت همخوانی دارند؛ **مخاطبان در معرض قرار گرفته**: تعداد مخاطبان هدفی که تبلیغ شرکت را در آن رسانه خاص مشاهده کرده‌اند.

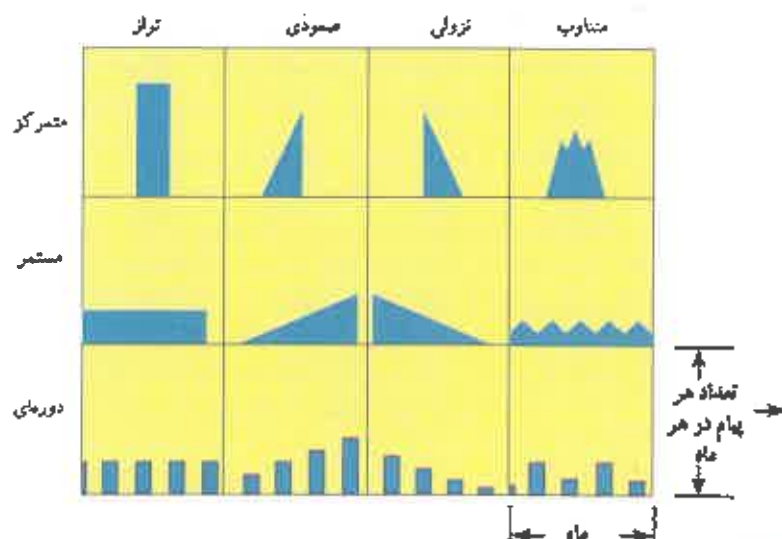
بازاریاب‌ها هزینه یک رسانه خاص را بر اساس هزینه دسترسی به هر هزار مخاطب هدف محاسبه می‌کنند. به عنوان مثال، هزینه چاپ یک آگهی تمام صفحه چهار رنگ در مجله نیوزویک حدود ۲۰۰ هزار دلار است. طبق تخمین‌های نیوزویک، ۲/۱ میلیون نفر مجله نیوزویک را مطالعه می‌کنند. طبق این اطلاعات، هزینه دسترسی به هر هزار نفر با چاپ این آگهی ۶۵ دلار است. از سوی دیگر، چاپ همین آگهی در بیزنس ویک حدود ۷۰ هزار دلار است ولی تعداد تقریبی افرادی که بیزنس ویک را می‌خوانند حدود ۹۷۰ هزار نفر است. بنابراین هزینه دسترسی به هر هزار نفر از طریق چاپ این آگهی در بیزنس ویک برابر است با ۷۲ دلار. بازاریاب‌ها طبق همین روش، هزینه دسترسی به هر هزار مخاطب هدف را محاسبه و رسانه‌های مختلف را بر اساس هزینه‌های محاسبه‌شده رتبه‌بندی می‌کنند. در نهایت، شرکت رسانه‌ای را انتخاب می‌کند که هزینه‌های دسترسی آن از سایر رسانه‌ها کمتر است. امروزه رسانه‌های مختلف و به ویژه مجلات، خلاصه‌ای از مشخصات مخاطبان و مشترکان خود از قبیل سن، درآمد، محل اقامت، وضعیت تاهل و فعالیت‌های مورد علاقه را در اختیار شرکت‌ها و بنگاه‌های تبلیغاتی قرار می‌دهند.

بازاریاب‌ها باید محاسبات هزینه دسترسی به هر هزار مخاطب را با در نظر گرفتن چند معیار دیگر، اصلاح و تعدیل کنند: ۱) بازاریاب‌ها باید محاسبات را بر اساس کیفیت مخاطبان تعدیل کنند. به عنوان مثال، تبلیغ پوشاک بچه در مجله‌ای که ۱ میلیون مادر جوان آن را می‌خوانند، بسیار مفیدتر است از تبلیغ همین محصول در مجله‌ای که ۱ میلیون دختر جوان آن را می‌خوانند؛ ۲) بازاریاب‌ها باید محاسبات خود را با توجه به معیار **احتمال جلب نظر مخاطبان** تعدیل کنند. به عنوان مثال، خوانندگان مجله **وگ** (مجله‌ای در زمینه مد) بیشتر به تبلیغات مجله توجه می‌کنند تا خوانندگان مجله نیوزویک؛ ۳) بازاریاب‌ها باید محاسبات خود را با توجه به کیفیت مجله (پرستیژی بودن مجله و میزان اعتماد مخاطب به مجله) تعدیل کنند. به عنوان مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که مردم به تبلیغات تلویزیونی و رادیویی بیشتر اعتماد می‌کنند تا به تبلیغات مجله‌ای؛ ۴) بازاریاب‌ها باید محاسبات خود را با توجه به **عمل قرار گرفتن تبلیغ در مجله و خدمات جانبی مجله** (مثل ویژه‌نامه‌های مجله یا مناسبتی و زمان بین دریافت سفارش و چاپ تبلیغ) تعدیل کنند.

امروزه بازاریاب‌ها برای طراحی بهینه‌ترین و اقتصادی‌ترین آمیخته رسانه‌ای، مدل‌های ریاضی بسیار پیچیده‌ای را به کار می‌برند. علاوه بر این، بنگاه‌های تبلیغاتی هم نرم‌افزارهای خاصی را برای انتخاب کارآمدترین آمیخته رسانه‌ای، توسعه داده‌اند. این نرم‌افزارها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که آمیخته اولیه‌ای را پیشنهاد و سپس پیشنهاد خود را بر اساس عوامل ذهنی مدیر تبلیغات یا بازاریابی شرکت، سفارش‌دهنده تبلیغات، تعدیل و اصلاح می‌کنند.^{۳۹}

زمان‌بندی و تخصیص رسانه‌ها

بازاریاب‌ها در انتخاب رسانه‌های ارتباطی، با دو مساله برنامه‌ریزی کلان و خرد رو به رو هستند. **برنامه‌ریزی کلان** به معنی برنامه‌ریزی تبلیغات در فصل‌های سال و مراحل مختلف چرخه عمر محصول است. به عنوان مثال، فرض کنید ۷۷۰ فروش شرکتی بین ماه‌های ژوئن و سپتامبر رخ می‌دهد. این شرکت می‌تواند از سه نوع برنامه‌ریزی کلان تبعیت کند: برنامه‌ریزی فصلی، برنامه‌ریزی غیرفصلی و برنامه‌ریزی ثابت در طول سال.



شکل ۱۸-۳ طبقه‌بندی روش‌های زمان‌بندی تبلیغات

برنامه‌ریزی خرد به معنی برنامه‌ریزی تبلیغات در کوتاه‌مدت برای حداکثر کردن اثرات برنامه تبلیغاتی است. به عنوان مثال، فرض کنید که شرکتی می‌خواهد تبلیغ رادیویی مشخصی را ۳۰ بار در ماه سپتامبر پخش کند. شکل ۱۸-۳، انواع برنامه‌ریزی‌های خردی که این شرکت می‌تواند از آنها تبعیت کند را نمایش می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است (ستون ماتریس) شرکت می‌تواند از سه نوع برنامه‌ریزی خرد تبعیت کند: ۱) تمرکز کل برنامه تبلیغاتی در ماه سپتامبر (تبلیغات شدید)؛ ۲) تبلیغات پراکنده و مستمر در طول ماه و ۳) تبلیغات پراکنده و دوره‌ای در طول ماه. از سوی دیگر، شرکت می‌تواند پیام تبلیغاتی خود را به چهار روش عرضه کند: ۱) تراز، ۲) صعودی، ۳) نزولی و ۴) متناوب.

اثر بخشی روش زمان‌بندی افزون بر هدف‌های ارتباطی به ماهیت محصول، مشتریان هدف، شبکه‌های توزیع و سایر عوامل بازاریابی نیز وابسته است. بازاریاب‌ها هنگام انتخاب روش زمان‌بندی، سه عامل را مد نظر قرار می‌دهند: ۱) **نرخ گردش خریداران** به معنای نرخ ورود خریداران جدید به بازار؛ هرچه نرخ گردش خریداران بیشتر باشد، زمان‌بندی باید مستمتر باشد؛ ۲) **فراوانی خرید** به معنای تعداد دفعاتی که یک مشتری محصول را خریداری می‌کند؛ هر چه فراوانی خرید بیشتر باشد، زمان‌بندی باید مستمتر باشد و ۳) **نرخ فراموشی** به معنای درجه‌ای که خریداران نام تجاری شرکت را فراموش می‌کنند؛ هر چه نرخ فراموشی بیشتر باشد، زمان‌بندی باید مستمتر باشد.

هنگام معرفی محصول جدید، بازاریاب‌ها روش‌های زمان‌بندی متفاوتی را در نظر می‌گیرند: استمرار، تمرکز، رشته‌ای و موجه.

- **استمرار** به معنی پخش تبلیغ به صورت تمام مدت در طول یک بازه زمانی معین است. معمولاً بازاریاب‌ها در شرایطی که بازار در حال گسترش است، محصول به صورت مستمر خریداری می‌شود و بخش‌های مشتریان به طور مشخصی تعریف شده‌اند، از روش تبلیغات استمراری استفاده می‌کنند.
- **تمرکز** به معنی خرج کردن تمامی هزینه‌های تبلیغاتی محصول جدید در یک بازه زمانی مشخص است. بازاریاب‌ها معمولاً این روش را برای تبلیغ محصولات فصلی به کار می‌برند.
- **رشته‌ای** به معنی تبلیغ محصول در یک دوره مشخص، عدم تبلیغ در دوره بعدی، شروع مجدد تبلیغ در دوره بعدی است و به همین. این روش بیشتر در شرایطی به کار می‌رود که با شرکت یا کمپد سرمایه مواجه است، یا پرخه خرید محصول نامنظم است یا محصول فصلی است.

• **موجبی به معنی تبلیغ استمراری به صورت یک دوره تبلیغات شدید و یک دوره تبلیغات ضعیف است.** به عبارت دیگر این روش ترکیبی از روش‌های استمراری و رشته‌ای است.^{۲۹} طرفداران این روش معتقدند که مخاطبان این نوع تبلیغات، پیام مدنظر را بهتر درک می‌کنند و هزینه این نوع تبلیغات نیز کمتر از سایر روش‌ها است.

شرکت‌ها باید درباره تخصیص بودجه‌های تبلیغاتی‌شان هم به فضاها، تبلیغاتی و هم به زمان‌های تبلیغاتی، تصمیم‌گیری کنند. شرکتی که در سطح ملی فعالیت می‌کند، باید تبلیغاتش را در سطح ملی پخش کند یا در مناطقی که در سراسر کشور توزیع می‌شوند، چاپ کند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که فعالیت محدودتری دارند، در شبکه‌های تلویزیونی منطقه‌ای تبلیغ می‌کنند یا در مجلاتی که فقط در چند منطقه محدود توزیع می‌شوند، سفارش چاپ تبلیغ می‌دهند. بازاریاب‌ها برای چنین بازارهای محدودی، عناوین **قلمرو اصلی اثرگذاری (ADIs)** یا **قلمروهای بازاریابی انتخابی (DMA)** را انتخاب کرده‌اند. این قلمروها، مناطق جغرافیایی هستند که فاصله آنها از مرکز یک شهر بزرگ، حدود ۶۵ تا ۹۵ کیلومتر است. شرکت‌هایی که فعالیت بسیار محدودی دارند، فقط در روزنامه‌ها، شبکه‌های رادیویی یا یلیوردهای محله‌ای تبلیغ می‌کنند.

اندازه‌گیری اثربخشی تبلیغات

اغلب شرکت‌ها سعی می‌کنند اثربخشی تبلیغات خود را اندازه‌گیری کنند. منظور از اثربخشی تبلیغات، اثر آن بر آگاهی، دانش یا ترجیحات مخاطبان هدف است. علاوه بر این، شرکت‌ها علاقه دارند که اثر تبلیغات بر میزان فروش را نیز بسنجند.

سنجش اثربخشی ارتباطی سنجش اثرات ارتباطی که آن را **آزمایش نمونه اولیه** نیز می‌نامند، به دنبال بررسی اثربخشی ارتباطی تبلیغات است. شرکت‌ها باید اثرات ارتباطی یک تبلیغ را قبل و بعد از پخش آن بررسی کنند. جدول ۱۸-۲، برخی روش‌های سنجش تبلیغات را شرح می‌دهد.

جدول ۱۸-۲	روش‌های سنجش اولیه تبلیغات
سنجش تبلیغات چاپی	
<p>بنگاه‌های تبلیغاتی استرچ و گالوپ آند ولینسون دو بنگاهی هستند که در زمینه سنجش تبلیغات چاپی به صورت حرفه‌ای فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها پیام‌های مشخصی را در مجلات خاصی به صورت آزمایشی چاپ و آنها را در اختیار مخاطبان هدف قرار می‌دهند. در مرحله بعد، شرکت‌ها ضمن تماس با مخاطبان هدف و مصاحبه با آنها میزان به خاطر آوردن و تشخیص صحیح پیام تبلیغ را می‌سنجند.</p>	
سنجش تبلیغات تلویزیونی	
<p>آزمون‌های عملکردی در این آزمونها، شرکت یک توالی ویدیویی حاوی چند تپلیه را در اختیار مخاطبان هدف خود قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد که آن را در خانه مشاهده کنند. در گام بعدی، شرکت با مخاطبان خود تماس می‌گیرد و نظرات آنها را جویا می‌شود.</p>	
<p>آزمون‌های کنترلی این آزمونها بیشتر در مراکز خرید اجرا می‌شوند. در این آزمونها، محصول مشخصی با نام‌های تجاری متفاوتی در معرض نمایش گذاشته می‌شود. سپس تبلیغات نام‌های تجاری موجود در آزمون به نمایش در می‌آیند و از مشتریان خواسته می‌شود که با استفاده از کوپن‌های ویژه‌ای که از قبل در اختیارشان گذاشته شده، یکی از نام‌های تجاری را انتخاب کنند. نرخ خرید نام‌های تجاری مختلف، اثر تبلیغات بر رفتار خرید مخاطبان را نشان می‌دهد.</p>	
<p>آزمون‌های کاترین در این آزمونها، شرکت مخاطبان هدف، نمود را برای مشاهده سریال تلویزیونی که در میان آن تبلیغات متعددی پخش می‌شود، به یک سالن تئاتر دعوت می‌کند. قبل از شروع برنامه، شرکت نام‌های تجاری مورد علاقه حاضران در گروه‌های مختلف محصولات را مشخص می‌کند. بعد از اجرای برنامه، افراد مورد آزمون مجدداً نام‌های تجاری مورد علاقه‌شان را اعلام می‌کنند. تغییر در نام‌های تجاری مورد علاقه، قدرت متقاعدکنندگی تبلیغات پخش‌شده را نشان می‌دهد.</p>	
<p>آزمون‌های همزمان در این آزمونها، شرکت افراد خاصی را مستعجاب می‌کند. وظیفه این افراد مشاهده شبکه‌های تلویزیونی مشخص است. بعد از مشاهده این شبکه‌ها، شرکت نظر افراد مورد آزمون درباره تبلیغات پخش‌شده در شبکه‌های مختلف را جویا می‌شود.</p>	

منتقدان آزمون‌های قبل از پخش معتقدند که نتایج آزمون‌های قبل از پخش ممکن است بسیار خوب باشند اما شاید تبلیغ در فضای واقعی بازار موفق نشود. از سوی دیگر، طرفداران آزمون‌های قبل از پخش نیز معتقدند که این آزمون‌ها ایده‌های خوبی را در اختیار شرکت‌ها و بازاریاب‌ها قرار می‌دهند اما نباید نتایج این آزمون‌ها را به عنوان تنها معیار ارزیابی تبلیغات به کار برد. نایک، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها در زمینه طراحی و اجرای برنامه‌های تبلیغاتی، آزمون‌های قبل از پخش را به صورت بسیار محدودی به کار می‌گیرد.

بسیاری از شرکت‌ها برای سنجش اثرات کلی تبلیغ، بیشتر از آزمون‌های پس از پخش استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، فرض کنید هدف شرکتی از پخش تبلیغ، افزایش میزان آگاهی مخاطبان از نام تجاری شرکت از ۲۰٪ به ۵۰٪ باشد ولی عملاً بعد از پخش تبلیغ، این میزان به نرخ ۳۰٪ برسد. در چنین شرایطی، یا شرکت بودجه مناسبی را به تبلیغ اختصاص نداده است، یا تبلیغ به صورت ضعیف طراحی شده است یا سایر عناصر تبلیغ ضعیف بوده‌اند.

سنجش اثر تبلیغ بر فروش برای سنجش اثر تبلیغ بر فروش می‌توان سوالات اساسی مختلفی را مطرح کرد. به عنوان مثال، می‌توان پرسید که «افزایش ۲۰ درصدی میزان آشنایی مخاطبان هدف با نام تجاری شرکت و افزایش ۱۰ درصدی نرخ ترجیح نام تجاری شرکت چه تاثیری بر میزان فروش آن داشته است؟» سنجش اثر تبلیغ بر فروش در تبلیغات و برنامه‌های بازاریابی مستقیم بسیار آسان و در تبلیغاتی که با هدف تغییر یا بهبود وجهه نام تجاری طراحی و اجرا می‌شوند، بسیار سخت است.

بیشتر شرکت‌ها علاقه دارند که میزان بهینه بودن بودجه تبلیغاتی خود را بسنجند (این که آیا بودجه تخصیص داده شده کمتر از میزان بهینه است یا بیشتر از آن؟). یکی از روش‌های مناسب برای پاسخ دادن به این سوال، فرایندی است که در شکل ۱۸-۲ نمایش داده شده است.

سهم شرکت از مخارج تبلیغاتی یک صنعت، سهم شرکت از صحبت‌ها (سهم تبلیغات شرکت دربارۀ یک محصول خاص از کل تبلیغات پخش‌شده درباره آن طبقه محصول) را تعیین می‌کند. سهم از صحبت‌ها نیز به نوبه خود سهم شرکت از ذهن‌ها و قلب‌های مصرف‌کنندگان و در نهایت سهم شرکت از بازار را مشخص می‌کند.

بازاریاب‌ها برای سنجش اثرات تبلیغ بر فروش، داده‌های تاریخی یا آزمایشگاهی را به کار می‌گیرند. شرکت‌ها با کمک **داده‌های تاریخی** و روش‌های آماری پیشرفته، همبستگی فروش گذشته با مخارج تبلیغاتی گذشته را می‌سنجند.^{۲۸} برخی شرکت‌ها نیز با **طرح‌های آزمایشگاهی** سعی می‌کنند که اثر تبلیغ بر فروش را اندازه‌گیری کنند.

به دلیل اهمیت بازده سرمایه‌گذاری‌های تبلیغاتی، بیشتر بازاریاب‌ها و محققان بازاریابی توجه خود را به بهبود روش‌های سنجش اثرات تبلیغات بر فروش معطوف کرده‌اند.^{۲۹} در این میان، موسسه تحقیقاتی میلوارد براون یکی از موسساتی تحقیقاتی است که تحقیقات مختلفی را در زمینه اثرات تبلیغات بر ارزش نام‌های تجاری گوناگون طراحی و اجرا کرده است. موسسه تحقیقاتی تبلیغاتی نیلسن هم یکی دیگر از موسساتی است که بر سنجش الکترونیکی اثرات ارتباطاتی و فروش تبلیغات مختلف تمرکز کرده است.^{۳۰}



شکل ۱۸-۴

روش ارزیابی اثر تبلیغ بر فروش

ترویج فروش

در برنامه‌های ترویج فروش، به عنوان بخش مهمی از برنامه‌های ارتباطات بازاریابی، یک سری مشوق‌های عمدتاً کوتاه‌مدت با هدف تحریک مشتریان نهایی یا تجاری به خرید سریع‌تر یا بیشتر محصول با خدمت مشخصی ارائه می‌شود.^{۳۱} به عبارت دیگر، در حالی که تبلیغات، **دلایل** خرید محصول یا خدمت را عنوان می‌کند، ترویج فروش، **مشوق‌هایی** را به مخاطب ارائه می‌کند. برنامه‌های ترویج فروش از سه بخش اصلی تشکیل می‌شوند: ۱) ترویج

فروش مصرف‌کننده شامل نمونه‌های رایگان، کوپن‌های تخفیف، بازپرداخت‌های نقدی، کاهش قیمت‌ها، جوایز، قرعه‌کشی‌ها، خدمات پشتیبانی، امکان آزمایش رایگان محصول، خدمات پس از فروش، عرضه رایگان محصول همراه محصولات دیگر، نمایش محصول در محل‌های خرید و نمایش محصول در رسانه‌های عمومی؛ **۲) ترویج فروش تجاری** شامل کاهش قیمت‌ها، کمک به تبلیغ یا نمایش محصول و محصولات رایگان و **۳) ترویج فروش کسب و کار و نیروی فروش** شامل همایش‌ها و نمایشگاه‌های تجاری، مسابقه نیروهای فروش و تبلیغات ویژه.

اهداف برنامه‌های ترویج فروش

ابزارهای مختلف ترویج فروش، هدف‌های متفاوتی را دنبال می‌کنند. به عنوان مثال، هدف شرکت‌ها از ارائه نمونه‌های رایگان، تحریک مشتری به آزمایش محصول است در حالی که هدف از اجرای برنامه‌های ارائه خدمات مشاوره مدیریتی رایگان، ایجاد رابطه قوی و بلندمدت با خرده‌فروشی‌ها یا خریداران صنعتی است. فروشندگان عموماً برنامه‌های ترویج فروش را برای رسیدن به هدف‌های مشخص طراحی و اجرا می‌کنند: جذب مشتریان جدید، پاداش‌دهی به مشتریان وفادار و افزایش میزان خرید مشتریان فعلی. برنامه‌های ترویج فروش عمدتاً در جذب مشتریانی که به طور مدام نام تجاری مورد علاقه‌شان را تغییر می‌دهند و دنبال قیمت‌های پایین‌تر، ارزش‌های بیشتر یا جوایز خاصی هستند، موفق عمل می‌کنند.

برنامه‌های ترویج فروش محصولات و نام‌های تجاری مشابه و همگن، فروش کوتاه‌مدت این قبیل محصولات و نام‌های تجاری را افزایش می‌دهند ولی تأثیری بر وفاداری و ترجیح مشتریان در بلندمدت ندارند. در نقطه مقابل، برنامه‌های ترویج فروش محصولات و نام‌های تجاری متفاوت و غیرهمگن، سهم بازار شرکت را به صورت دائمی و بلندمدت افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، برنامه‌های ترویج فروش، کسانی را که تا به حال محصولات یا خدمات شرکت را امتحان نکرده‌اند، به خرید و امتحان محصول تشویق می‌کنند و یا این شیوه، سهم بازار شرکت را افزایش می‌دهند. افزون بر افزایش سهم بازار، برنامه‌های ترویج فروش، مشتریان را به خریدهای زود هنگام یا خریدهای بیش از نیاز نیز تشویق می‌کنند. معمولاً در چنین شرایطی، فروش شرکت بعد از پایان برنامه‌های ترویج فروش به شدت کاهش می‌یابد.^{۵۱}

برنامه‌های ترویج فروش مزایای متعددی را برای تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان به دنبال دارند. تولیدکنندگان با کمک برنامه‌های ترویج فروش، تولیدشان را با تغییرات کوتاه‌مدت تقاضا وفق می‌دهند و بیشترین قیمت را برای محصول یا خدمت خود تعیین می‌کنند، زیرا در مواقع لزوم می‌توانند تخفیف‌های فوق‌العاده‌ای را به خریداران‌شان ارائه کنند. از سوی دیگر، برنامه‌های ترویج فروش، مصرف‌کنندگان را به آزمایش محصولات و خرید از فروشگاه‌های جدید مثل فروشگاه‌های هر روز، قیمت‌های پایین‌تر یا «قیمت‌های تخفیفی» تشویق می‌کنند. خرده‌فروشی‌ها نیز با کمک برنامه‌های ترویج فروش، میزان فروش محصولات مکمل (به عنوان مثال، فروش با تخفیف چای ممکن است فروش شکر یا قند را نیز افزایش دهد) و میزان بازدید از فروشگاه خود را افزایش می‌دهند. اجرای برنامه‌های ترویجی توسط خرده‌فروشی‌ها، آگاهی مشتریان آنها از قیمت محصولات مختلف را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، فروش تولیدکنندگان در این حالت نیز در مقایسه با حالتی که محصولات با قیمت مصوب به فروش می‌رفتند، افزایش می‌یابد. تولیدکنندگان همچنین می‌توانند برنامه‌های ترویجی خاصی را برای بخش‌های مختلف بازار، طراحی و اجرا کنند. شرکت‌های خدماتی نیز از برنامه‌های ترویج فروش استفاده می‌کنند. هدف این شرکت‌ها از اجرای چنین برنامه‌هایی، جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی و افزایش وفاداری آنها می‌باشد.^{۵۲}

وابسته تبلیغات و ترویج فروش

تقریباً یک دهه پیش، نسبت تبلیغات به ترویج فروش ۶۰ به ۴۰ بود. اما امروزه، بسیاری از شرکت‌ها بیش از ۷۵٪ بودجه ارتباطات بازاریابی خود را به ترویج فروش تخصیص می‌دهند (تقریباً ۵۰٪ درصد بودجه شرکت‌ها به برنامه‌های ترویج تجاری و ۲۵٪ نیز به برنامه‌های ترویج مصرف‌کنندگان تخصیص می‌یابد). از سوی دیگر و در دو دهه گذشته نیز بودجه

برنامه‌های ترویج فروش هر سال افزایش یافته است. بازاریاب‌ها چند عامل را به عنوان دلایل افزایش سریع هزینه‌های برنامه‌های ترویج فروش مطرح می‌کنند: مدیران ارشد معتقدند که برنامه‌های ترویج فروش در افزایش فروش شرکت بسیار خوب عمل می‌کنند؛ تعداد نام‌های تجاری و رقابت بین آنها به شدت افزایش یافته است؛ و قیا به طور مداوم از برنامه‌های ترویج فروش استفاده می‌کنند؛ تشابه بین نام‌های تجاری روز به روز افزایش می‌یابد؛ مشتریان روز به روز به قیمت بیشتر اهمیت می‌دهند؛ واسطه‌های فروش هر روز خواهان خدمات و برنامه‌های ترویج فروش بیشتری از جانب تولیدکنندگان هستند و از همه مهم‌تر این که اثربخشی تبلیغات به شدت کاهش یافته است.

رشد سریع برنامه‌های ترویج فروش، نوعی شلوغی و درهم ریختگی را در بازار ایجاد کرده است. کاهش قیمت‌ها، کوبین‌های تخفیف، تخفیف‌های غیرنقدی و جوایز بی‌شمار و بی‌پایان، ارزش نام‌های تجاری و محصولات مختلف در ذهن مشتریان را کاهش داده‌اند. از این رو، بازاریاب‌ها معتقدند که طراحی و اجرای مستمر برنامه‌های ترویج فروش، وجهه نام‌های تجاری معتبر را خدشه‌دار می‌کند. به عنوان مثال، شرکت‌های خودروسازی برای عبور از شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱، برنامه‌های ترویج فروش متفاوتی را طراحی و اجرا کردند اما بعد از بهبود شرایط اقتصادی، این شرکت‌ها نتوانستند عادت خریداران به استفاده از برنامه‌های ترویجی را تغییر دهند.^{۴۹} در بیشتر موارد، مشتریان وفادار شرکت به دلیل برنامه‌های ترویج فروش شرکت‌های رقیب، نام تجاری مطلوب و محبوب خود را ترک نمی‌کنند. از این رو، شرکت‌ها سعی می‌کنند با تبلیغات مناسب خود، وفاداری مشتریان به نام‌های تجاری‌شان را افزایش دهند و با ارائه برنامه‌های ترویج فروش غیرقیمتی، ارزش افزوده مشتریان را بهبود و سامان بخشند.^{۵۰} بازاریاب‌ها معتقدند که انواع مشخصی از برنامه‌های ترویج فروش غیرقیمتی، وجهه و تصویر نام تجاری شرکت‌ها را بهبود می‌بخشند.^{۵۱}

تحقیقات مختلف نشان می‌دهند که امروزه شرکت‌های محدودی از تخفیف‌های قیمتی (برنامه‌های ترویج فروش قیمتی) استفاده می‌کنند.^{۵۲} به عنوان مثال، براساس یک تحقیق، تنها ۱۶٪ شرکت‌ها از این قبیل تخفیف‌ها استفاده می‌کنند. این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و تازه‌وارد به این دلیل از برنامه‌های ترویج فروش قیمتی استفاده می‌کنند که توانایی تامین بودجه‌های تبلیغاتی به اندازه بودجه تبلیغاتی رهبران بازار را ندارند و از طرف دیگر نیز به دلیل ناشناخته بودن نام تجاری‌شان، نمی‌توانند بدون ارائه تخفیف‌های خوب، فضای کافی و مناسبی را در فروشگاه‌ها اشغال کنند. از این رو، رقابت‌های قیمتی عمدتاً از سوی شرکت‌های کوچک و با هدف افزایش سهم بازار شروع می‌شوند. رهبران بازار به دلیل ضررهای احتمالی برنامه‌های ترویج فروش قیمتی، کمتر سراغ این قبیل برنامه‌ها می‌روند و بیشتر سعی می‌کنند که سهم بازار خود را با بزرگ کردن کل بازار افزایش دهند. خلاصه بحث این که بسیاری از شرکت‌ها و به ویژه شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی به این نتیجه رسیده‌اند که باید هزینه‌های برنامه‌های ترویج فروش خود را بیشتر از میزانی که تمایل دارند، تعیین کنند. این قبیل شرکت‌ها عنوان می‌کنند که استفاده بیش از حد شرکت‌ها از برنامه‌های ترویج فروش؛ وفاداری مشتریان به نام‌های تجاری را کاهش داده؛ حساسیت قیمتی مصرف‌کنندگان را افزایش داده؛ تصویر کیفی نام‌های تجاری را تضعیف کرده و بیشتر شرکت‌ها را به سمت کسب درآمد و سود کوتاه‌مدت سوق داده است.^{۵۳}

تصمیمات اساسی در برنامه‌های ترویج فروش

شرکت برای استفاده از برنامه‌های ترویج فروش باید هدف‌های خود را مشخص کند؛ ابزارهای ترویجی‌اش را انتخاب کند؛ برنامه‌های ترویجی‌اش را توسعه دهد؛ قبل از اجرای کامل برنامه‌های ترویجی، آنها را آزمایش کند؛ و بعد از اجرای برنامه‌ها، نتایج حاصله را ارزیابی کند.

تعیین اهداف اهداف برنامه‌های ترویج فروش از اهداف ارتباطات بازاریابی شرکت و در سطح بالاتری از اهداف بازاریابی شرکت نشأت می‌گیرند. اهداف برنامه‌های ترویج فروش مصرف‌کنندگان عبارتند از: تشویق مصرف‌کنندگان به خرید مفادیر بیشتری از محصول، جذب مشتریان احتمالی و تشویق آنها به خرید آزمایشی محصول و جذب مشتریان شرکت‌های رقیب. در حالت ایده‌آل، برنامه‌های ترویج فروش مصرف‌کنندگان در

کوتاه مدت، فروش شرکت و در بلندمدت، ارزش ویژه نام تجاری آن را افزایش می دهند.^{۸۹} اهداف برنامه های ترویج فروش مخصوص خرده فروشی ها نیز عبارتند از: جلب رضایت خرده فروشی ها برای ارائه محصولات جدید و افزایش سطح موجودی انبار، تشویق خرده فروشی ها به خرید خارج از فصل، ترغیب خرده فروشی ها به خرید محصولات مرتبط و مکمل، خنثی کردن برنامه های ترویجی رقیب، افزایش وفاداری خرده فروشی ها به شرکت و تسهیل ورود به خرده فروشی های جدید. اهداف برنامه های ترویج فروش مخصوص نمایندگی ها و نیروهای فروش شرکت نیز عبارتند از: جلب حمایت شبکه فروش هنگام معرفی محصول یا مدل جدید، تشویق شبکه فروش به جذب مشتریان بیشتر و ترغیب شبکه فروش برای افزایش فروش خارج از فصل محصولات.^{۹۰}

انتخاب ابزارهای ترویج فروش مصرف کنندگان هنگام انتخاب ابزارهای ترویج فروش، بازاریاب باید معیارهای متعددی از قبیل نوع بازار، اهداف برنامه ترویجی، شرایط رقابتی و اثربخشی هزینه ای هر ابزار را مد نظر قرار دهد. انواع اصلی ابزارهای ترویج فروش مصرف کنندگان در جدول ۱۸-۳ به صورت خلاصه آورده شده اند. **ترویج های تولیدکننده**، به طور مثال در صنعتی مثل صنعت خودروسازی، عبارتند از: استرداد بخشی از پول خرید خودرو (Robate)، هدایای هدایای مختلف به کسانی که حاضر می شوند خودروهایی جدید را تست کنند یا بخرند

جدول ۱۸-۳	ابزارهای اصلی ترویج مصرف کنند،
نمونه های رایگان: مقدار مشخصی از محصول یا خدمت است که به صورت رایگان و به روش های مختلفی از قبیل: تحویل درب منزل، پست، توزیع در فروشگاه و چسباندن به بقیه محصولات در اختیار مشتریان قرار می گیرد.	
کوپن های تخفیف: گوبلی هایی مبنی بر اعطای تخفیف مشخصی به دارندة کوپن. کوپن های تخفیف از طریق پسته قرار گرفتن در بسته سایر محصولات چسباندن به بقیه محصولات یا چاپ در مجلات یا روزنامه ها در اختیار مشتریان قرار می گیرند.	
بازرسانه های نقدی (استرداد وجه): کاهش قیمت محصول بعد از خرید و نه دو هنگام خرید آن. در این روش، خریدار فاکتور خرید محصول را برای حرکت ارسال می کند و در مقابل، شرکت نیز بخشی از قیمت محصول خریداری شده را به خریدار پس می دهد.	
تخفیف ها: کاهش قیمت خرید محصول یا درج میزان تخفیف روی برچسب قیمت یا بست بندی محصول. بازاریاب ها تخفیف ها را به دو دسته اصلی تقسیم می کنند: ۱) کاهش قیمت محصول: عبارت است از کاهش قیمت خرید محصول (به عنوان مثال: عرضه یک محصول رایگان در ازای خرید یک محصول) و ۲) پست های متصل: عبارت است از دو محصولی که با هم به خریدار عرضه می شوند (مثل عرضه شیرین لادن همراه با یک مسواک رایگان).	
هدایا: جوایز ارزش قیمت یا رایگانی که فروشنده در قبال خرید محصول مشخصی به خریدار هدیه می دهد. بازاریاب ها هدایا را به سه دسته اصلی تقسیم می کنند: ۱) هدایای همراه محصول: یعنی هدایایی که درون بسته محصول یا همراه آن عرضه می شوند ۲) هدایای پستی: در این روش، مشتری فاکتور خرید محصول را برای شرکت پست می کند. شرکت نیز در مقابل، جایزه مشتری را برای وی ارسال می کند و ۳) هدایای ارزش قیمت: در این روش، شرکت محصولی را به قیمت کمتر از قیمت عادی آن و به عنوان هدیه به مشتری عرضه می کند.	
برنامه های خرید مصرف: برنامه هایی برای پاداش دادن به مشتری که به صورت مستمر از شرکت خرید می کند.	
جوایز (مسابقات، قرعه کشی ها و بازی ها): جوایز عبارتند از قائل شدن شانس برای خریداران محصولات شرکت برای برنده شدن جوایز مختلفی از قبیل وجه نقد، مسافرت یا محصولات رایگان. در مسابقات، شرکت از مشتریان می خواهد که یادداشت ها، نقاشی ها یا سایر اقلام درخواستی را برای شرکت ارسال کنند. بعد از جمع آوری تمام اقلام فرستایی، گروهی از طرف شرکت اقلام را بررسی و برنده (برندگان) را اعلام می کنند. در قرعه کشی ها، مشتریان در فهرست مشخصی ثبت نام می کنند و از میان افراد ثبت نامی، برنده (برندگان) بر اساس قرعه کشی انتخاب می شوند. در بازی ها، هر بار که مشتری از شرکت خرید می کند، یک بازی (مثل بازی های جورچین و غیره) هدیه می گردد. مشتری با تکمیل و ارسال بازی، شانس برنده شدن خود را امتحان می کند.	
آزمایش رایگان: در این روش، شرکت از مشتریان احتمالی خرید برای امتحان کردن محصول یا خدمت خاصی دعوت می کند.	
فعالیت محصول: قرض ضمنی یا صریح شرکت جنبی بر این که محصول طبق کیفیت خاصی عمل می کند و در غیر این صورت، شرکت محصول را تعمیر یا وجه آن را به خریدار عودت می دهد.	
برنامه های مشترک: همکاری دو یا چند شرکت با نام تجاری برای ارائه برنامه های مختلف ترویج فروش.	
برنامه های ترویجی متقاطع: استفاده از یک نام تجاری برای تبلیغ نامهای تجاری دیگر.	
نمایش محصول در نقاط خرید: نمایش محصول در محل های خرید و رفت و آمد مشتری.	
جوایز مخصوص مشتریان وفادار: جوایز نقدی یا غیر نقدی هستند که به مشتریان وفادار یک فروشگاه یا مجموعه ای از فروشگاه ها اعطا می شوند.	

و اعطای وام‌های بسیار راحت و با سودهای بسیار پایین به خریداران. **ترویج‌های خرده‌فروشی** عبارتند از: کاهش قیمت‌ها، تبلیغ خرده‌فروشی توسط تولیدکننده، کوپن‌های تخفیف مخصوص خرده‌فروشی‌ها و برگزاری مسابقات میان خرده‌فروشی‌ها.^{۲۲}

بازاریاب‌ها معتقدند که برخی از برنامه‌های ترویج فروش مصرف‌کننده، نام تجاری شرکت را تقویت می‌کنند ولی برخی دیگر از این برنامه‌ها، فاقد این مزیت هستند. برنامه‌های تقویت‌کننده نام‌های تجاری، برنامه‌هایی هستند که استفاده از مزایای برنامه ترویج فروش را به مصرف نام تجاری مرتبط می‌کنند. برنامه‌هایی نظیر نمونه‌های رایگان، پاداش‌های مالی و غیرمالی در ازای خرید مکرر محصول و کوپن‌های تخفیف از جمله برنامه‌های ترویج فروش تقویت‌کننده نام‌های تجاری می‌باشند. از سوی دیگر، برنامه‌هایی نظیر جوایز، قرعه‌کشی‌ها و مسابقات بی‌ارتباط با نام تجاری، استرداد وجه به خریدار و تخفیف‌های تجاری نیز نمونه‌هایی از برنامه‌های تجاری غیرتقویت‌کننده می‌باشند.

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که اجرای ترکیبی تبلیغات و ترویج فروش، اثربخشی بیشتری دارد تا اجرای جداگانه آنها. نتایج یک مطالعه نشان می‌دهد که اجرای جداگانه یک برنامه ترویجی مشخص، نیز فروش شرکت‌ها را به طور متوسط ۱۵٪ افزایش می‌دهد. اما اگر همین برنامه ترویجی به همراه تبلیغات مرتبط، اجرا شود، میزان فروش شرکت‌ها را به طور متوسط ۱۹٪ افزایش می‌دهد. جالب است بدانید که حجم فروش شرکت‌هایی که ترکیبی از برنامه‌های ترویج فروش، تبلیغات و نمایش محصول در فروشگاه‌ها را اجرا می‌کنند، حدود ۲۴٪ افزایش می‌یابد.^{۲۳}

بسیاری از شرکت‌های بزرگ، مدیر ارشدی را به عنوان مدیر برنامه‌های ترویجی، منصوب کرده‌اند. وظیفه این مدیران، کمک به مدیران نام‌های تجاری برای انتخاب بهترین ابزارهای ترویجی است. برخی از این شرکت‌ها، مثل کولگیت-پالمولیر و هرسلی فودرز، به سمت استفاده از برنامه‌های ترویجی اینترنتی رفته‌اند و به طور مثال، کوپن‌های تخفیف‌شان را در وبسایت‌های رسمی‌شان^{۲۴} چ کرده‌اند. در این میان، وبسایت‌هایی www.coupons.com و www.coolsavings.com به وبسایت‌های مرجع در زمینه کوپن‌های اینترنتی تبدیل شده‌اند. هر ماه، به ترتیب بیش از ۵ و ۲ میلیون نفر از این دو وبسایت بازدید می‌کنند و ضمن دریافت کوپن‌های تخفیف مختلف، در جریان آخرین اخبار، اطلاعات و دستورالعمل‌های استفاده از برنامه‌های ترویجی، مسابقات، نمونه‌های رایگان و امکان تست محصولات مختلف قرار می‌گیرند.^{۲۵}

انتخاب ابزارهای ترویج فروش تجاری تولیدکنندگان، ابزارهای ترویج فروش تجاری متعددی را به کار می‌گیرند. مهم‌ترین این ابزارها در جدول ۱۸-۴ به طور خلاصه ارائه شده‌اند.^{۲۶} تولیدکنندگان به دلایل متعددی از پول به عنوان یک پاداش استفاده می‌کنند: ۱) ترغیب خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌ها برای فروش یک نام تجاری خاص؛ ۲) تشویق خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌ها به خرید مقدار بیشتری از محصول؛ ۳) ترغیب خرده‌فروشی‌ها و عمده‌فروشی‌ها برای ترویج نام تجاری شرکت از طریق تبلیغ، نمایش دادن یا تخفیف آن نام تجاری و ۴) تهییج و ترغیب خرده‌فروشی‌ها یا کارمندان فروش آنها به فروش بیشتر و حمایت از نام تجاری شرکت.

ابزارهای اصلی ترویج تجاری

جدول ۱۸-۴

کاهش قیمت‌ها (کاهش قیمت روی لاکتور فروش یا کاهش قیمت در لیست قیمت‌ها): کاهش مستقیم قیمت‌ها برای تمامی محصولات که در بازه زمانی مشخص خریداری می‌شوند.

پاداش‌های فوق‌العاده: مبلغی که شرکت بابت مشارکت در برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی به خرده‌فروشی‌ها می‌پردازد. پاداش فوق‌العاده تبلیغاتی، مبلغی است که شرکت بابت همکاری خرده‌فروشی‌ها در اجرای تبلیغات مختلف، پرداخت می‌کند. پاداش فوق‌العاده نمایش محصول نیز مبلغی است که شرکت در ازای همکاری خرده‌فروشی‌ها در نمایش محصول مشخصی در فروشگاه‌هایشان به آنها می‌پردازد.

کالاهای رایگان: کالاهای اضافی که شرکت در قبال خرید مقدار مشخصی از محصولات شرکت توسط خرده‌فروشی‌ها به آنها ارائه می‌دهد.



با تغییر رفتارهای مصرفی افراد و تمایل آنها به کسب تخفیف اینترنتی، بازدید از وبسایت‌هایی مثل coupons.com به خدمت افزایش یافته است.

افزایش قدرت خرده‌فروشی‌های بزرگ و زنجیره‌ای، توان آنها برای فشار به تولیدکنندگان برای ارائه برنامه‌های ترویج فروش بیشتر و جذاب‌تر را افزایش داده است.^{۲۲} شرکت‌ها برای پاسخگویی به خواسته خرده‌فروشی‌های بزرگ مجبورند که هزینه‌های ترویج فروش مصرف‌کنندگان و همچنین هزینه‌های تبلیقاتی خود را کاهش دهند. علاوه بر این، همواره میان فروشندگان شرکت و مدیران نام‌های تجاری بر سر تعیین مقدار ترویج فروش تجاری اختلاف نظرهایی وجود دارد. از یک سو فروشندگان معتقدند که خرده‌فروشی‌ها تنها در صورتی قفسه‌های بیشتری را به نام تجاری اختصاص می‌دهند که مقدار و جذابیت برنامه‌های ترویج فروش تجاری افزایش یابد و از سوی دیگر، مدیران نام‌های تجاری مایلند که بودجه محدود خود را بیشتر به تبلیغات و برنامه‌های ترویج فروش مصرف‌کنندگان اختصاص دهند.

تولیدکنندگان در مدیریت برنامه‌های ترویج فروش تجاری خود با چالش‌های متعددی مواجه‌اند: (۱) تولیدکنندگان در کنترل رفتار خرده‌فروشی‌ها برای تطبیق آن با معیارهای لازم برای بهره‌مندی از مزایای برنامه‌های ترویجی با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. بیشتر تولیدکنندگان امروزی تا قبل از تأیید کامل رفتار خرده‌فروشی‌ها، هیچ مبلغ با پاداشی را به آنها پرداخت نمی‌کنند؛^{۲۳} اگرچه خرده‌فروشی‌ها به **خریدهای تلف**، (یعنی خرید مقدار بیشتری از محصول در زمان اجرای برنامه‌های ترویجی و فروش آن خارج از زمان اجرا)، عادت کرده‌اند. به عنوان مثال برخی تحقیقات نشان می‌دهند که خرده‌فروشی‌ها در زمان اجرای برنامه‌های تخفیفی، محصولات مورد نیاز خود تا ۱۲ هفته آینده را به صورت یکجا خریداری می‌کنند. از این رو، تولیدکنندگان در زمان اجرای برنامه‌های ترویجی مجبور می‌شوند که نوبت‌های کاری و اضافه‌کاری‌ها و میزان تولید خود را افزایش دهند؛^{۲۴} اگرچه خرده‌فروشی‌ها به **خریدهای تحریفی**، یعنی خرید محصولات مورد نیاز در بازارهایی که برنامه‌های ترویجی در آنها اجرا می‌شود و فروش آن در بازارهایی که این قبیل برنامه‌ها در آنها اجرا نمی‌شوند، عادت کرده‌اند. تولیدکنندگان برای مقابله

جدول ۱۸-۵

ابزارهای اصلی ترویج کسب و کار و فروشندگان

همایش‌ها و نمایشگاه‌های تجاری: اتحادیه‌های تجاری معمولاً نمایشگاه‌ها و همایش‌های سالانه‌ای را برگزار می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهند که بازاریاب‌های صنعتی حدود ۴۵٪ بودجه ترویجی خود را به همایش‌ها و نمایشگاه‌های تجاری اختصاص می‌دهند. در آمریکا، سالانه بیش از ۵۰۰۰ نمایشگاه و همایش تجاری با حضور بیش از ۸۰ میلیون بازدیدکننده برگزار می‌شود. شرکت‌ها به امید جذب مشتریان جدید، حفظ و بهبود رابطه خود با مشتریان فعلی، معرفی محصولات جدید، فروش بیشتر به مشتریان فعلی و افزایش آگاهی مشتریان با عرضه کاتالوگ‌ها، تورهایی ویدیویی و سایر وسایل کمک آموزشی، در این قبیل همایش‌ها و نمایشگاه‌ها شرکت می‌کنند.

مسابقه‌های فروش: هدف اصلی اجرای مسابقه‌های فروش، تحریک فروشندگان و نمایندگان‌های فروش شرکت به فروش بیشتر در یک بازه زمانی مشخص است. در این مسابقه‌ها جوایز مختلفی مثل پول، سفرهای تفریحی، کادو یا امتیاز به بردگان اهدا می‌شود.

تبلیغات ویژه اقلام تبلیغاتی کم هزینه و جذاب هستند که معمولاً نام تجاری، آدرس و پیام تبلیغاتی شرکت روی آنها درج می‌شوند. فروشندگان شرکت این اقلام تبلیغاتی را در اختیار مشتریان بالقوه و بالفعل قرار می‌دهند. برخی اقلام تبلیغاتی ویژه که به طور استفاده می‌شوند عبارتند از: خودکارهای تبلیغاتی، تقویم، جاکلپتی، چراغ قوه، ساک خرید و دفترچه یادداشت. شرکت‌ها عموماً سعی می‌کنند از ابزارهای یادآور استفاده کنند.

با خریدهای سلف و انحرافی، مقدار مجاز خرید در زمان اجرای برنامه‌های ترویجی را محدود می‌کنند یا میزان سفارش خرده‌فروشی‌ها را به مرور به آنها تحویل می‌دهند.^{۴۵}

بنابراین، می‌توان گفت که بسیاری از تولیدکنندگان به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌های ترویج فروش تجاری به یک کابوس و مشکل اساسی تبدیل شده‌اند. زیرا اجرای این برنامه‌ها نیازمند توافقات و هماهنگی‌های زیادی است؛ مدیریت و کنترل رفتار خرده‌فروشی‌ها کار بسیار مشکلی است و اجرای این برنامه‌ها در بیشتر موارد درآمدهای شرکت را کاهش می‌دهد.

انتخاب ابزارهای ترویج کسب و کار و فروشندگان شرکت‌ها به امید کسب رهبری بازار، تحت تاثیر قرار دادن مشتریان و پاداش دادن به آنها و همچنین، تهییج نیروهای فروش به تلاش بیشتر، سالانه میلیاردها دلار صرف برنامه‌های ترویج کسب و کار و نیروی فروش می‌کنند. مهم‌ترین ابزارهای ترویج کسب و کار و نیروی فروش در جدول ۱۸-۵ به صورت خلاصه ارائه شده‌اند.^{۴۶} شرکت‌های تازه‌وارد عموماً با هدف معرفی خود به بازار و مشتریان، در نمایشگاه‌های تجاری شرکت می‌کنند. با این وجود، هزینه ارتباطات بازاریابی با حضور در نمایشگاه‌ها به شدت افزایش می‌یابد.

طراحی برنامه ترویجی در طراحی و برنامه‌ریزی برنامه‌های ترویج فروش، بازاریاب‌ها به جای یک ابزار، چند ابزار ترویج فروش را در قالب یک برنامه مشخص با یکدیگر ادغام می‌کنند. مثال شرکت کائون، یکی از موفق‌ترین برنامه‌های ترویجی را به شما معرفی می‌کند، برنامه‌ای که توانست جایزه جهانی را در سال ۲۰۰۷ از انجمن بازاریابی دریافت کند.^{۴۷}

کائون با افزایش شهرت و فراگیری نامه‌های الکترونیکی و پیام‌های کوتاه، سنت ارسال کارت‌های تبریک سال نو، به خصوص در میان جوانان ژاپنی، کمرنگ شده است. کائون برای برعکس کردن این روند غیرفرهنگی (از نظر مدیران شرکت)، برنامه ترویجی «دلالت عکاسی» را طراحی و اجرا کرد. این برنامه با هدف تشویق جوانان ژاپنی به عکاسی، چاپ عکس و ارسال عکس‌های کاغذی طراحی و اجرا شد. در این برنامه ترویجی، کائون ده‌ها دختر جوان ژاپنی را به کار گرفته. این دختران ژاپنی با در دست داشتن دوربین‌های دیجیتال، کائون، کاتالوگ از محصولات کائون و همچنین تبلیغات کائون که روی یک لوح فشرده ضبط شده بودند، به محل‌های اجتماع جوانان ژاپنی می‌رفتند و از آنها می‌خواستند از زندگی روزانه خود یا تصاویر اطراف، عکاسی کنند. علاوه بر این، شرکت چاپگرهای مخصوص چاپ عکس خود را نیز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ نصب کرد تا جوانان ژاپنی بتوانند به کمک این چاپگرها، عکس‌های خود را چاپ کنند. این برنامه ترویجی، سر و صدای زیادی را حول و حوش محصولات مختلف کائون راه انداخت و فروش شرکت را هم به شدت افزایش داد.^{۴۸}

بازاریاب‌ها برای انتخاب یک ابزار (مشوق) خاص، ابتدا باید **اندازه** آن مشوق را تعیین کنند. اندازه مشوق‌ها باید به گونه‌ای تعیین شود که موفقیت برنامه را تضمین کند. در گام دوم، بازاریاب باید **شرایط بهره‌مندی** از مشوق را تعیین کند. مشوق ممکن است به هر کسی یا به گروه خاصی اهدا شود. در گام سوم، بازاریاب باید **دوره زمانی** اجرای برنامه را تعیین کند. طبق تحقیقات انجام شده، بهترین دوره زمانی برای اجرای برنامه‌های ترویجی، یک دوره زمانی سه هفته‌ای است. در گام چهارم، بازاریاب باید **ابزار توزیع** مشوق‌ها را مشخص کند. به عنوان مثال، یک کوپن تخفیف ۱۵ سستی را می‌توان داخل بسته محصول، در محل مخصوصی در فروشگاه، از طریق پست یا چاپ در روزنامه‌ها توزیع کرد. در گام پنجم، بازاریاب باید **زمان‌بندی اجرای** برنامه ترویج را مشخص کند. در گام آخر نیز، بازاریاب باید **بودجه** برنامه ترویجی را تعیین یزند. بودجه برنامه‌های ترویجی از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود: (۱) هزینه‌های اجرا (مثل هزینه‌های چاپ، پست و اعلام عمومی برنامه) و (۲) هزینه‌های مشوق‌ها (مثل هزینه جوایز یا تخفیف‌ها).

آزمون قبل از اجرا و اندازه کنترل و ارزیابی برنامه‌های ترویجی هر چند که بیشتر برنامه‌های ترویج فروش بر اساس تجربه‌های قبلی طراحی می‌شوند ولی آزمون قبل از اجرا، مناسب بودن ابزار(های) انتخابی، اندازه بهینه مشوق‌ها و اثربخشی نحوه اطلاع‌رسانی برنامه را مشخص می‌کند. در آزمون‌های قبل از اجرا، شرکت از مشتریان می‌خواهد که ابزارها و مشوق‌های مختلف را از نظر جذاب بودن، رتبه‌بندی کنند. شرکت همچنین می‌تواند برنامه را در سطح محدودی اجرا و نتایج حاصله را ارزیابی کند. بازاریاب‌ها باید فرایندهای اجرا و کنترل برنامه‌های ترویج فروش را نیز مد نظر قرار دهند. فرایندهای اجرا و کنترل باید زمان طراحی و اجرای برنامه را پوشش دهند.^{۳۸} زمان طراحی، زمانی است که شرکت در حال طراحی برنامه ترویجی است. زمان اجرا از زمان اعلام عمومی و شروع برنامه آغاز می‌شود و تا زمانی که حدود ۹۵٪ مشوق‌ها در اختیار مشتریان قرار بگیرد، ادامه می‌یابد. شرکت‌ها برای ارزیابی برنامه‌های ترویجی، روش‌های مختلفی مثل میزان فروش طی برنامه، پرس و جو از مصرف‌کنندگان و آزمون‌های تجربی را به کار می‌گیرند. شرکت با کمک **داده‌های فروش** می‌تواند نوع افرادی که در طول برنامه خرید می‌کنند؛ محصولاتی که در طول برنامه خریداری می‌شوند و رفتار خریداران بعد از پایان برنامه را کنترل کند. از نظر داده‌های فروش، برنامه ترویج موفق است که بتواند مشتریان رقبا را جذب و آنها را حفظ کند. در روش پرس و جو از مصرف‌کنندگان، شرکت میزان به خاطر آوردن برنامه ترویجی، نگرش مصرف‌کنندگان به برنامه ترویجی، نرخ استفاده مصرف‌کنندگان از برنامه ترویجی و میزان و چگونگی اثرگذاری برنامه ترویجی بر رفتارها و انتخاب‌های مصرف‌کنندگان بعد از پایان برنامه ترویجی را اندازه‌گیری می‌کند.^{۳۹} در **روش‌های آزمایشگاهی**، شرکت اندازه و ارزش مشوق‌ها، زمان اجرای برنامه و روش توزیع مشوق‌ها را تغییر می‌دهد تا در نهایت به بهترین ترکیب ممکن دست یابد.

علاوه بر ملاحظات و معیارهای فوق، بازاریاب‌ها باید مراقب هزینه‌های پنهان برنامه‌های ترویج فروش نیز باشند. مهم‌ترین هزینه پنهان یک برنامه ترویج فروش، کاهش وفاداری مشتریان به نام تجاری و محصولات شرکت در بلندمدت است. علاوه بر این، گاهی اوقات هزینه‌های واقعی برنامه ترویج فروش بسیار بیشتر از هزینه‌های اولیه (تخمینی) می‌شود. یکی دیگر از هزینه‌های پنهانی برنامه‌های ترویج فروش، هدف‌گیری مشتریان غیرهدف (مشتریانی که جزء مشتریان هدف برنامه ترویجی نیستند) می‌باشد. از سوی دیگر، اجرای برخی از برنامه‌های ترویج فروش، توقع واسطه‌های فروش و به خصوص خرده‌فروشی‌ها را افزایش می‌دهد به نحوی که برخی از آنها خواهان برنامه‌های ترویج فروش بیشتر و جذاب‌تر می‌شوند که این توقع، هزینه‌های بلندمدت شرکت را افزایش می‌دهد.

رویدادها و تجربه‌ها

بر اساس گزارش آژانس حمایت‌های مالی آمریکا (IBG)، بودجه تخصیص یافته به حمایت مالی از رویدادهای مختلف در سال ۲۰۱۰ در آمریکای شمالی به ۱۷٫۱ میلیارد دلار رسید. ۶۸٪ این بودجه به مسابقات ورزشی، ۱۰٪ به تورهای تفریحی، ۵٪ به جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و جشن‌های سالیانه، ۵٪ به رویدادهای هنری، ۳٪ به انجمن‌های

نجاری و علمی و ۹٪ نیز به برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین اختصاص یافت.^{۳۶} حمایت مالی از رویدادها و تجربه‌ها به دلیل اثرگذاری بر زندگی شخصی و روزانه مصرف‌کنندگان، رابطه آنها با شرکت را بهبود می‌بخشد. برخورد روزانه مشتریان هدف یک شرکت با نام تجاری آن شرکت به طور حتم بر نگرش‌ها و عقاید مصرف‌کنندگان نسبت به نام تجاری شرکت اثرگذار خواهد بود. به عبارت دیگر، جو آکنده از حضور نام تجاری یک شرکت، جوی است که مشتریان شرکت را به سمت خرید و مصرف محصولات و خدمات شرکت سوق می‌دهد. به عنوان مثال، چیدمان بسیاری از رستوران‌ها به گونه‌ای است که مشتریان را به خرید و مصرف محصولات بیشتر سوق می‌دهد.^{۳۷} یا به عنوان مثالی دیگر، هتل‌های پنج ستاره سعی می‌کنند با نصب لوسترهای بزرگ و پر نور، تابلوهای نقاشی زیبا، نورافشانی جذاب و دکوراسیون حرفه‌ای، لوکس بودن خود را نشان بدهند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند جو و فضای ذهنی مصرف‌کنندگان هدف خود را به سمت محصولات و نام‌های تجاری خود سوق دهند. حضور محسوس کوکاکولا در لاس‌وگاس و تابلوهای تبلیغاتی بزرگ شرکت ام‌اند‌ام ورلڈ در میدان تایمز نیویورک، همگی برای دستیابی به همین هدف است. جالب است بدانید که نام‌های تجاری کمتر شناخته‌شده برای حضور در رویدادهای مختلف و دیده شدن در آنها، هزینه‌های کمتری را می‌پردازند.^{۳۸}

بسیاری از شرکت‌ها برای جلب توجه و علاقه مشتریان و رسانه‌ها، رویدادها و تجربه‌های اختصاصی‌ای را خلق می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت هواپیمایی دلتا برای نشان دادن کیفیت پروازهای بین‌المللی‌اش و غذاها و نوشیدنی‌هایی که در این پروازها سرو می‌کند، یک رستوران موقتی و به شکل هواپیما را در خیابان پنجاه و هفتم منهتن افتتاح کرده است. این رستوران، نمونه‌هایی از غذاها و نوشیدنی‌هایی را که در پروازهای بین‌المللی دلتا سرو می‌شوند، به مشتریان ارائه می‌کند؛ تمام صندلی‌های این رستوران به شکل صندلی‌های چرمی هواپیماهای دلتا هستند و حتی روی آنها، مبتم‌های صوتی و تصویری موجود در هواپیماهای بین‌المللی دلتا نیز نصب شده است.^{۳۹} با توجه به مرکزیت خیابان منهتن و وجود پنگاه‌های تبلیغاتی و شرکت‌های تجاری متعدد در آن، این خیابان به مرکزی برای اجرای برنامه‌ها و رویدادهای اختصاصی شرکت‌ها تبدیل شده است.^{۴۰}



اجرای یک رویداد چشمگیر در میدان تایمز نیویورک که بخشی از برنامه ارتباطات بازاریابی یکپارچه جنرال الکتریک برای معرفی ماشین‌های لباسشویی و خشکشویی پروتابل بود.

ماشین‌های لباسشویی-جنرال الکتریک

الکتریک برای تبلیغ ماشین‌های لباسشویی و خشکشویی جدید خود به نام پروتابل، از رسانه‌های سنتی و مدرن استفاده کرد. جنرال الکتریک برای خلق هیاهو پیرامون این محصول جدید، ماکت‌هایی از این محصول به همراه یک طناب دستی بسیار بلند که روی آن چندین شلوار چین آویزان شده بود را در میدان تایمز نیویورک و به مدت شش ماه به نمایش گذاشت. علاوه بر این، شرکت در یک حراجی با حضور چهره‌های سرشناس، پول زیادی برای کمک به مؤسسات خیریه‌ای که در کار جمع‌آوری لباس برای فقرا هستند، جمع‌آوری کرد. در کنار این کارها، جنرال الکتریک این محصول جدید را به شدت در اینترنت تبلیغ کرد. نتایج این فعالیت‌ها نیز بسیار مثبت بوده به گونه‌ای که در اولین عرضه این محصول، بیش از ۱۵۰,۰۰۰ درخواست خرید ثبت شد.

اهداف شرکت‌ها از برنامه‌های حمایت مالی

بازاریاب‌ها به دلایل مختلفی از رویدادهای گوناگون حمایت می‌کنند:

۱. **گروه زدن نام تجاری شرکت با بازار هدف یا سبک زندگی مشخص:** بازاریاب‌ها مشتریان خود را بر اساس معیارهای جغرافیایی، جمعیت‌شناختی، روان‌شناختی یا رفتاری و حضور آنها در رویدادهای مختلف، طبقه‌بندی می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت آلد اسپایس از مسابقات ورزشی و موتورسواری در سطح دانشگاه‌های آمریکا و حضور قهرمانان جوان در مسابقات ملی (مثل حضور تونی استیوارت در مسابقات نیکیتل کاپ) حمایت می‌کند. هدف این شرکت، نزدیکی بیشتر به بازار هدف و امکان دریافت اطلاعات بیشتر از مشتریان هدف (جوانان ۱۶ تا ۲۴ ساله) است.^{۷۵}
۲. **افزایش آگاهی مشتریان از شرکت یا نام‌های تجاری آن:** حمایت از رویدادهای مختلف معمولاً میزان حضور نام تجاری در جامعه هدف را افزایش می‌دهد. از این‌رو، شناخت مشتریان و نرخ یادآوری نام تجاری شرکت افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، شرکت فریتوللی با هوا کردن بالون‌های تبلیغاتی در جشن‌ها و جشنواره‌های مختلف، میزان آگاهی مخاطبان از نام تجاری فلت اِرت خود را افزایش می‌دهد.
۳. **بهبود درک مخاطبان از ویژگی‌های اصلی تصویر نام تجاری:** رویدادها خود دارای تصویر و شخصیت منحصر به فردی هستند.^{۷۶} از این‌رو، تصویر و شخصیت نام تجاری‌ای که از یک رویداد خاص حمایت می‌کند هم به خودی خود تقویت می‌شود. به عنوان مثال، تویوتا با حمایت مالی از مسابقات ماهیگیری در آمریکا (B.A.S.S) و تور موسیقی مراسری بروکس آند دان، تصویر یکی از نام‌های تجاری خود (Tundra) را به عنوان یک نام تجاری دوست‌داشتنی بهبود داده است.
۴. **بهبود تصویر شرکت:** حمایت مالی از رویدادهای خاص، پرستیژ و میزان دوست‌داشتنی بودن شرکت را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، ویزا با حضور دائم در بازی‌های المپیک، علاوه بر افزایش شهرت جهانی خود، شخصیت و پرستیژ خاصی را با کمک روح حاکم بر بازی‌های المپیک کسب کرده است.^{۷۷}
۵. **خلق تجربه‌ها و احساسات خارق‌العاده:** هیجان و تفریح ناشی از حضور فرد در یک رویداد خاص، به طور غیرمستقیم به نام تجاری‌ای که از آن رویداد حمایت کرده است، منتقل می‌شود. به عنوان مثال، شرکت کرای ال.جی با حمایت از وبسایت‌های اجتماعی مثل myspace.com و youtube.com، علاوه بر افزایش شهرت خود، نرخ بازدید از وبسایت خود (www.lifewithlg.com) را نیز افزایش داده است.^{۷۸}
۶. **اعلام تعهد و حساسیت شرکت به وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی:** بسیاری از شرکت‌ها به جای حمایت از مسابقات و جشن‌ها، از برنامه‌های خیریه و سازمان‌های خیراتفاقی حمایت می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های یزرگی مثل تیمبرلند، استونی فیلد فارمز، هوم دپو، استاریاکس، آمریکن اکسپرس و تامز آف ماین با حمایت از سازمان‌های خیریه، وجهه اجتماعی خود را بهبود بخشیده‌اند.
۷. **سرگرم کردن مشتریان اصلی یا قشرهایی از کارمندان عوف:** بسیاری از رویدادها، مثل بیمه‌های درمانی عالی یا خدمات بیمارستانی فوق‌العاده، تنها به مشتریان یا کارمندان خاص حامی مالی یک بیمارستان عرضه می‌شوند. ارائه این قبیل خدمات، افزون بر بهبود وجهه شرکت، رابطه تجاری آن با کارمندان و مشتریان اصلی را نیز تقویت می‌کند. کارمندان معتقدند که ارائه این قبیل خدمات، وفاداری و روحیه همکاری آنها را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، شرکت بی‌بی آند تی، ارائه‌دهنده خدمات مالی و بانکداری در بخش‌های جنوبی و جنوب شرقی آمریکا، با حمایت مالی مسابقات اتومبیلرانی (NASCAR Busch Series) مشتریان تجاری‌اش را سرگرم می‌کند و با حمایت مالی از لیگ اصلی بسبال هم سعی می‌کند هیجان شادی‌بخشی را میان کارمندان به وجود آورد.^{۷۹}
۸. **استفاده از فرصت‌های فروش یا ترویج محصولات:** بسیاری از شرکت‌ها با حمایت از مسابقات، قرعه‌کشی‌ها، نمایشگاه‌ها و فروش‌های مستقیم، از فرصت موجود برای فروش یا ترویج محصولات خود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مانند فورد، کوکاکولا و سینگولار وایرلس با حمایت از برنامه‌های تلویزیونی پر بیننده آمریکن آیدل، در حقیقت نام تجاری و محصولات خود را در این برنامه تبلیغ می‌کنند.

در کنار مزایای فراوان حمایت از برنامه‌ها و رویدادهای خاص، موفقیت در اجرای این قبیل برنامه‌ها غیرقابل پیش‌بینی و خارج از کنترل حامی مالی است. از سوی دیگر و با وجود این که بسیاری از مصرف‌کنندگان به خاطر حمایت مالی شرکت محبوب‌شان از رویدادهای مختلف، از آن شرکت حمایت و تشکر می‌کنند ولی بسیاری از مصرف‌کنندگان هم معتقدند که نباید اجازه داد رویدادها و مسابقات مختلف به یک نمایشگاه و ابزار تجاری تبدیل شوند.

تصمیمات اصلی در برنامه‌های حمایت مالی

استفاده مناسب از حمایت‌های مالی مستلزم تصمیم‌گیری درباره انتخاب رویداد مناسب؛ طراحی مناسب برنامه حمایت و ارزیابی اثرات اجرای برنامه است.^{۸۸}

انتخاب رویداد مناسب به دلیل تنوع و تعدد رویدادهای مختلف از یک سو و هزینه‌های سنگین حمایت مالی از یک رویداد از سوی دیگر، بازاریاب‌ها در انتخاب رویداد مناسب حساسیت زیادی به خرج می‌دهند. رویداد انتخابی باید با اهداف بازاریابی شرکت و استراتژی‌های ارتباطی تعریف‌شده برای نام تجاری هماهنگ باشد. علاوه بر این، مخاطبان آن رویداد باید همان مشتریان هدف شرکت باشند. خود رویداد هم باید به اندازه کافی خبرساز باشد، تصویر و شخصیت مناسبی داشته باشد و ظرفیت لازم برای دستیابی به نتایج دلخواه را نیز داشته باشد. از سوی دیگر، مصرف‌کنندگان نیز باید از درگیری شرکت در آن رویداد حمایت کنند. همچنین، رویداد ایده‌آل رویدادی است که منحصر به فرد باشد، تعداد حامیان آن خیلی زیاد نباشد، فرصت فعالیت‌های بازاریابی جنبی را در اختیار شرکت قرار دهد و تصویر شرکت و نام تجاری آن را به خوبی منعکس و آنها را بهبود بخشد. امروزه بسیاری از شرکت‌ها، نام خود را روی ورزشگاه‌ها، استادیوم‌ها و باشگاه‌های ورزشی می‌گذارند. طبق برآوردهای موجود، در طول دهه گذشته میلادی، شرکت‌ها میلیاردها دلار بابت خرید امتیاز استفاده تبلیغاتی از ورزشگاه‌ها و استادیوم‌های ورزشی در آمریکای شمالی هزینه کرده‌اند. به عنوان مثال، شرکت پتکو در ۲۲ سال گذشته بالغ بر ۶۰ میلیون دلار برای نامگذاری استادیوم اصلی تیم بیسیال سن دیگو به نام پتکو پارک هزینه کرده است.^{۸۹}

طراحی مناسب برنامه حمایت بسیاری از بازاریاب‌ها بر این باورند که برنامه‌های بازاریابی جنبی احتمال موفقیت یک برنامه حمایت مالی را افزایش می‌دهند. به اعتقاد این دسته از بازاریاب‌ها، شرکت‌ها باید حداقل دو تا سه برابر هزینه‌های حمایت مالی را صرف طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی جنبی کنند. به عنوان مثال، شرکت جاما جویس، (تولیدکننده آب میوه)، از مسابقات دوی محلی حمایت می‌کند. این شرکت در هر مسابقه، افرادی با لباس‌های موزی شکلی که روی آنها نام شرکت درج شده است را در کنار زمین به کار می‌گیرد؛ برنده مسابقه برای یکسال تمام محصولات مختلف شرکت را به رایگان دریافت می‌کند؛ تمامی تبلیغاتی تبلیغاتی دور زمین به تبلیغ محصولات شرکت اختصاص می‌یابند و شرکت محصولاتش را در طول مسابقه به رایگان میان تماشاچیان تقسیم می‌کند. در این میانه خلق و مدیریت رویدادهای خاص برای جمع‌آوری کمک‌های مالی، به مهم‌ترین دغدغه مدیران و بازاریاب‌های شرکت‌های غیرانتفاعی تبدیل شده است. از این‌رو، این قبیل شرکت‌ها برنامه‌های مختلفی را برای جمع‌آوری کمک‌های مالی راهاندازی و مدیریت می‌کنند. جشن‌های سالانه، نمایشگاه‌های هنری، حراج‌های مختلف، بازی‌های مفرح، تورهای مسافرتی و نمایشگاه‌های خیریه همگی جزئی از برنامه‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی محسوب می‌شوند.^{۹۰}

ارزیابی اثرات اجرای برنامه‌های حمایت مالی ارزیابی اثرات برنامه‌های حمایت مالی کار بسیار دشوار و چالش‌برانگیزی است. دو روش مشخص برای ارزیابی اثرات برنامه‌های حمایت مالی وجود دارد. روش‌های سمت-عرضه بر افزایش شهرت و محبوبیت نام تجاری شرکت، میزان برخورد مخاطبان هدف با نام تجاری و پوشش و گستردگی برنامه تمرکز می‌کنند و در نقطه مقابل، روش‌های سمت-تقاضا بر اثراتی که توسط مخاطبان این برنامه‌ها گزارش می‌شوند، تمرکز دارند. یادداشت بازاریابی: ارزیابی عملکرد برنامه‌های حمایت مالی، برخی از روش‌ها و معیارهای کلی ارزیابی برنامه‌های حمایت مالی را که توسط بنگاه آی‌ای‌جی (یکی از بنگاه‌های معتبر در زمینه مدیریت برنامه‌های حمایت مالی) مورد استفاده قرار می‌گیرند، شرح می‌دهد.

روش‌های سمت عرضه (supply-side) سعی می‌کنند زمان و حجم رسانه‌ای تخصیص داده شده به پوشش یک رویداد را برآورد کنند. به طور مثال، محاسبه ثانیه‌هایی که نام تجاری به طور وضوح در تلویزیون به نمایش گذاشته می‌شود یا شمارش تعداد سطرها و ستون‌هایی که در روزنامه‌ها یا مجله‌ها به ترفیع و تمجید مستقیم از نام تجاری می‌پردازند، از روش‌های سمت عرضه برای ارزیابی اثرات برنامه‌های حمایت مالی هستند. در گام بعدی، این روش‌ها سعی می‌کنند ارزش مالی زمان و حجم رسانه‌ای اختصاص داده شده را اندازه‌گیری کنند. برای این کار، روش‌های سمت عرضه فرض می‌کنند که اگر قرار بود همین زمان و حجم را به وسیله تبلیغات به دست می‌آوریم، چه مقدار باید پول می‌پرداختیم. به عنوان مثال، برخی از تحقیقات صورت گرفته در خصوص ارزش مالی برنامه‌های حمایت مالی به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش مالی نمایش ۳۰ ثانیه‌ای یک نام تجاری خاص در یک برنامه تلویزیونی (در برنامه‌های حمایت مالی)، حداقل ۶ درصد و حداکثر ۲۵ درصد از ارزش مالی تبلیغ ۳۰ ثانیه‌ای همان نام تجاری در همان برنامه تلویزیونی بیشتر است.

هر چند، روش‌های سمت عرضه، معیارهای کمی و قابل اندازه‌گیری‌ای را محاسبه می‌کنند اما مقایسه برنامه‌های حمایت مالی با برنامه‌های تبلیغاتی، بدون در نظر گرفتن محتوا و پیام‌های این برنامه‌ها و میزان اثرگذاری آنها بر مخاطبان، روش درستی نیست. شرکت‌ها در برنامه‌های تبلیغاتی‌شان سعی می‌کنند یک پیام استراتژیک را به مخاطبان‌شان منتقل کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌های تبلیغاتی سعی می‌کنند مزایا و منافع نام‌های تجاری را به صورت مستقیم بیان کنند و از آرامش و محبوب جلوه دادن مستقیم آنها خودداری می‌کنند. اما در نقطه مقابل، برنامه‌های حمایت مالی سعی می‌کنند محبوبیت و ظاهر نام‌های تجاری را بهبود دهند. با این که برخی از متخصصین برنامه‌های حمایت مالی معتقدند که ارزش این قبیل برنامه‌ها ۵ تا ۱۰ برابر برنامه‌های تبلیغاتی است (از نظر اثرگذاری بر مخاطبان هدف) اما تاکنون، هیچ تحقیقی نتوانسته این ادعا را ثابت کند.^{۸۴}

در مقابل، **روش‌های سمت تقاضا (demand-side)** به دنبال سنجش اثرات برنامه‌های حمایت مالی بر شناخت و درک مخاطبان هدف از نام‌های تجاری هستند. برای رسیدن به این هدف، بازاریاب‌ها می‌توانند معیارهایی مثل میزان به خاطر آوردن برنامه‌هایی که نام تجاری در آن حضور داشته و درک مخاطبان هدف از نام تجاری، قبل و بعد از حضور در برنامه‌های مختلف را بسنجند.

تجربه آفرینی

در بازاریابی تجربه آفرین، شرکت علاوه بر ترویج و تبلیغ ویژگی‌ها و منافع محصولات خود، رابطه‌ای منحصر به فرد بین مشتریان و محصولات خود ایجاد می‌کند و تجربه‌ای جذاب را برای مشتریان به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر، هدف بازاریابی تجربه آفرین تنها فروش یک محصول نیست، بلکه این نوع بازاریابی می‌خواهد به مشتری نشان دهد که محصول چگونه زندگی وی را پربار و غنی می‌کند.^{۸۵}

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مصرف‌کنندگان نیز از برنامه‌های بازاریابی تجربه آفرین شرکت‌ها حمایت می‌کنند. نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که از هر پنج مصرف‌کننده آمریکایی، چهار نفر معتقدند که شرکت در برنامه‌های تفریحی و آموزشی-تفریحی شرکت‌ها، بسیار لذت‌بخش‌تر از سایر برنامه‌های بازاریابی است. علاوه بر این، بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که برنامه‌های تجربه آفرین، در مقایسه با سایر برنامه‌های بازاریابی، اطلاعات بیشتر و مفیدتری را به مشتریان هدف منتقل می‌کنند، اطلاعاتی که مشتریان هدف به احتمال بسیار زیاد آنها را برای دوستان و آشنایان خود نیز بازگو می‌کنند.^{۸۶}

امروزه، شرکت‌های مختلفی سعی می‌کنند با برگزاری تورهای بازدید از دفاتر مرکزی و کارخانه‌های تولیدی خود، تجربه‌های فراموش‌ناشدنی‌ای را برای مشتریان خود خلق کنند. شرکت‌هایی مثل بوئینگ، پین آند جری، هرشی فودز، سائرن و کرایولا، با برگزاری تورهای بازدید از کارخانه‌هایشان، سلاطین تجربه خوشایندی را برای هزاران نفر از مشتریان هدف‌شان ایجاد می‌کنند. شرکت‌هایی مانند هال‌مارک و کوکله هم موزه‌های اختصاصی‌ای را در دفاتر مرکزی‌شان، و برای بیان تاریخچه‌شان و نحوه تولید و بازاریابی محصولات و نام‌های تجاری‌شان افتتاح کرده‌اند.

یادداشت بازاریابی

ارزیابی عملکرد برنامه‌های حمایت مالی

۶. ویژگی‌های احساسی مخاطبان هدف‌تان را بررسی و نتایج برنامه‌های حمایت مالی بر احساسات آنها را اندازه‌گیری کنید. برنامه‌های حمایت مالی، چه اثرات احساسی‌ای روی مخاطبان هدف‌تان دارند؟ و آیا این برنامه‌ها، عمق روابط بلندمدت آنها با شرکت را افزایش می‌دهند؟ آیا این برنامه‌ها، میزان وفاداری مخاطبان به شرکت را شدت می‌بخشند؟

۷. هنجارهای گروهی مخاطبان هدف‌تان را به دقت بررسی کنید. آیا گروه‌های خاصی حول و حوش برنامه‌ای که قصد حمایت مالی از آن را دارید، وجود دارند؟ آیا این گروه‌ها، منافع و علایقی دارند که بتوان با حمایت مالی از برنامه مورد علاقه‌شان، آن علایق و منافع را به سمت شرکت سوق داد؟

۸. کاهش هزینه‌های ترویجی‌تان را در محاسبات هزینه بازگشت سرمایه‌گذاری^۱ مد نظر قرار دهید. هزینه‌هایی که در گذشته برای رسیدن به هدف‌های ارتباطی‌تان خرج می‌کردید را یا هزینه‌هایی که به برنامه‌های حمایت مالی اختصاص می‌دهید (و به همان هدف‌ها می‌رسید)، مقایسه کنید و مابه‌التفاوت آن را به عنوان صرفه جویی در نظر بگیرید و این صرفه جویی را در محاسبه نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در برنامه‌های حمایت مالی مد نظر قرار دهید.

۹. مخاطبان هدف‌تان را بخش‌بندی کنید. برنامه‌های حمایت مالی، اثرات مختلفی را روی گروه‌های مختلف مخاطبان هدف بر جا می‌گذارند. بنابراین، بخش‌بندی مخاطبان هدف می‌تواند نتایج برنامه‌های حمایت مالی را بهبود دهد و ارزیابی این نتایج را آسان‌تر کند.

۱۰. معیارهای استاندارد را توسعه دهید. تمام برنامه‌های حمایت مالی را با یک سری معیارهای استاندارد و یکسان ارزیابی کنید.

۱. نتایج کار را اندازه بگیرید نه بازده آن را. به جای محاسبه ارزیابی بازده مالی و آمارهای گشتی، روی نتایج کیفی‌ای که از حمایت مالی گرفته‌اید تمرکز کنید. به طور مثال، این که ۵,۰۰۰ نفر در برنامه حضور داشت و نمونه محصولات را دریافت کرده‌اند نتیجه بسیار خوبی است اما منظور ما از حمایت مالی این باید باشد که چند نفر از این افراد جزء بازار هدف شرکت بوده‌اند؟ و ارائه نمونه‌های رایگان چه تأثیری روی رفتارهای مصرفی آینده آنها دارد؟

۲. هدف‌های مالی‌تان را به دقت تعریف کنید. تعیین هدف‌های مشخص، به ما کمک می‌کند تا چیزی را که می‌خواهیم بسنجیم، به دقت شناسایی کنیم. به طور مثال، هدف «تشویق نیروها و واسطه‌های فروش به فروش بیشتر»، یک سری معیار را به دنبال دارد و هدف «بهبود تصویر ذهنی نام تجاری و معرفی منافع آن»، معیارهای دیگری را. برای این کار بهتر است هدف‌هایی که از حمایت مالی به دست می‌آورید را با حالتی که دست از حمایت مالی بر می‌دارید، مقایسه کنید.

۳. هدف‌هایتان را اولویت‌بندی کنید. هدف‌هایتان را بر اساس میزان اهمیت، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی کنید و بودجه برنامه‌های حمایت مالی‌تان را بر اساس اولویت‌بندی صورت گرفته تخصیص دهید.

۴. رفتار بازار را به دقت بررسی کنید. با کمک یک تجربه و تحلیل دقیق از میزان فروش قبل و بعد از اجرای برنامه حمایت مالی، تأثیر اجرای چنین برنامه‌ای بر رفتار بازارهای مختلف را به دقت بررسی کنید.

۵. هدف‌ها و اولویت‌های سایر واحدهای سازمانی را مد نظر قرار دهید. درگیر کردن سایر واحدهای سازمانی و در نظر گرفتن هدف‌های آنها، میزان مقبولیت برنامه‌های حمایت مالی درون سازمان‌تان را افزایش می‌دهد.

روابط عمومی

شرکت‌ها نه تنها باید با مشتریان، تامین‌کنندگان و واسطه‌های خود روابط سازنده‌ای را برقرار کنند بلکه لازم است با جامعه بزرگ‌تری که در آن فعالیت می‌کنند هم رابطه مناسبی داشته باشند. **جامعه** عبارت است از هر گروهی که منافع بالقوه یا بالفعلی در شرکت دارد و بر توانایی آن در دستیابی به اهدافش اثر می‌گذارد. **روابط عمومی** شامل تمامی برنامه‌هایی است که شرکت آنها را با هدف حفاظت یا بهبود وجهه خود یا محصولاتش، طراحی و اجرا می‌کند. شرکت‌های هوشمند برای مدیریت موفق رابطه خود با جامعه، قدم‌های مشخصی را برمی‌دارند. بیشتر این شرکت‌ها دارای واحدهای روابط عمومی هستند. این واحدها وظیفه شناسایی و رصد نگرش‌های جامعه به سازمان، توزیع اطلاعات میان گروه‌های ذی‌نفع و برقراری رابطه با جامعه برای بهبود تصویر سازمان را بر عهده دارند. علاوه بر این، واحدهای روابط عمومی با طراحی برنامه‌های خاص و ارائه مشاوره‌های دقیق به مدیران ارشد، از بروز حوادث و رویدادهای مشکل‌آفرینی که آبروی سازمان را خدشه‌دار می‌کنند، جلوگیری می‌کنند. به طور کلی، واحدهای روابط عمومی پنج وظیفه اصلی زیر را انجام می‌دهند:

۱. ارتباط یا مطبوعات: شامل انتشار اخبار و اطلاعات مثبت درباره شرکت و برنامه‌های آن
۲. افزایش شهرت محصولات: حمایت از برنامه‌های خاص با هدف افزایش شهرت و آوازه محصولات و خدمات شرکت
۳. مدیریت ارتباطات شرکت: بهبود تصویر شرکت با برقراری روابط درون سازمانی و برون سازمانی
۴. رایزنی: برقراری رابطه مثبت و قانونی با مراجع قانون‌گذار و مقامات دولتی برای ترویج یا دفاع از قوانین و مقررات مطلوب شرکت
۵. مشاوره: ارائه مشاوره به مدیریت ارشد سازمان درباره مسائل عمومی و اتخاذ رویکرد بهتر برای مسائل مبتلا به جامعه

روابط عمومی بازاریابی

امروزه، بسیاری از شرکت‌ها با استفاده از **روابط عمومی بازاریابی**، محصولات خود را ترویج و از وجهه آنها دفاع می‌کنند. روابط عمومی بازاریابی، همانند روابط عمومی سایر بخش‌های سازمان از قبیل روابط عمومی واحد مالی و روابط عمومی کل سازمان، در حیطه مشخصی فعالیت می‌کند: واحد بازاریابی. «مشهور کردن» به معنای تشویق رسانه‌های گروهی مختلف به اختصاص رایگان بخشی از فضای ارتباطی خود به محصول، خدمت، ایده، مکان، شخص یا سازمانی مشخص، نام قدیمی روابط عمومی بازاریابی است. با این وجود، روابط عمومی بازاریابی فراتر از مشهور کردن است و هدف‌های دیگری را دنبال می‌کند:

- کمک به معرفی محصول جدید: موفقیت بسیاری از محصولات جدید مثل اسباب‌بازی‌های «Fisher Price»، کمک به معرفی محصول جدید: موفقیت بسیاری از محصولات جدید مثل اسباب‌بازی‌های «Fisher Price»، کمک به معرفی محصول جدید: موفقیت بسیاری از محصولات جدید مثل اسباب‌بازی‌های «Fisher Price»



کراپولا (تولیدکننده مداد رنگی، آبرنگ و لوازم‌التحریر)، تورهای یازدهم بسیار شادی را برای مشتریان هدفش اجرا می‌کند.

- **موضوع پایی مجدد محصولات بالغ:** به عنوان مثال، نیویورک تا قبل از آغاز برنامه‌های روابط عمومی بازاریابی با عنوان «من نیویورک را دوست دارم» در دهه ۱۹۷۰، جزء شهرهای نامطلوب محسوب می‌شد.
- **علاقه‌مند کردن جامعه به طبقه محصول:** بسیاری از شرکت‌ها و اتحادیه‌های تجاری با کمک برنامه‌های روابط عمومی بازاریابی، علاقه مصرف‌کنندگان به محصولات از مد افتاده مثل تخم مرغ، شیر، گوشت گوسفند و سیب زمینی را افزایش می‌دهند. برخی از اتحادیه‌های تجاری نیز با کمک این قبیل برنامه‌ها، مصرف محصولات مثل چای، گوشت گاو و آب پرتقال را افزایش داده‌اند.
- **الترگذاری بر مشتریان هدف:** به عنوان مثال، مک‌دونالد برای نشان دادن حسن نیت خود، برنامه‌های خیریه متعددی را در آمریکای لاتین و آفریقا اجرا می‌کند.
- **دفاع از محصولاتی که دچار بحران شده‌اند:** مدیران روابط عمومی بازاریابی هنگام مواجهه شرکت با بحران‌های مختلف، مسئولیت حل بحران‌ها را بر عهده می‌گیرند. به عنوان مثال، مدیر روابط عمومی بازاریابی شرکت هواپیمایی جت‌بلو نقش به سزایی را در بحران روز والتاین سال ۲۰۰۷ که در آن صدها پرواز شرکت لغو شد، برعهده داشت.
- **تصویرسازی مطلوب از شرکت و محصولات آن:** به عنوان مثال، سخنرانی‌ها و کتاب‌های بیل گیتس (موسس مایکروسافت)، تصویر مایکروسافت را به یک شرکت خلاق و متعهد تبدیل کرده است.

زندگی در ایکیا ایکیا به خوبی نشان داده که اگر برنامه‌های روابط عمومی به خوبی طراحی و اجرا شوند، می‌توان برنامه‌های ارتباطات بازاریابی را به بهترین شکل ممکن و با کمترین هزینه، طراحی و اجرا کرد. ایکیا با کمک بنگاه روابط عمومی خود به نام کچام، برنامه روابط عمومی بسیار هوشمندانه‌ای به نام «زندگی در ایکیا» را طراحی کرد. در این برنامه که با بودجه‌ای بسیار اندک (۱۳,۵۰۰ دلار) اجرا شد، مارک مالتکوف (بازنگر و کارگردان مشهور سینمای طنز) از هفتم تا دوازدهم ژانویه سال ۲۰۰۷ در فروشگاه ایکیا در پاراموس در ایالت نیوجرسی، به طور شبانه‌روزی زندگی کرد. در این مدت، او اجازه داشت از هر جا و از هر چیزی که می‌خواست فیلم بگیرد. این برنامه روابط عمومی چند هدف مختلف را دنبال می‌کرد: افزایش فروش، افزایش بازدید از وبسایت ikea.com و ترویج دو پیام اصلی نام تجاری ایکیا (ایکیا، هر چیزی را که در زندگی و سر و سامان دادن به منزلتان احتیاج دارید، عرضه می‌کند) و خانه آهمی، مهم‌ترین مکان برای تو در تمامی دنیا است. علاوه بر این، ایکیا با کمک بنگاه کچام، مصاحبه‌هایی را با مدیران و کارمندان فروشگاه‌های شرکت ترتیب دادند و در آن نقش محصولات

ایکیا در زندگی مردم را بررسی و در پایان یک هفته هم مراسم خداحافظی از مالتکوف را با حضور خوانندگان مشهوری مثل لیزا لوبو برگزار کردند. تیم همراه مالتکوف تمامی فعالیت‌ها و تعاملات وی با کارمندان، نگهبانان و مشتریان ایکیا را به صورت فیلم‌های مستند ضبط و در طول یک هفته لامپ مالتکوف، ۲۵ فیلم را آماده و پخش کردند. تمامی این فیلم‌ها در وبسایت MarkLivesInIkea.com به نمایش گذاشته شدند. این وبسایت به قدری موفق بود که بیش از ۱۵ میلیون نفر از آن بازدید کردند و تعداد بازدیدکنندگان وبلاگ ایکیا، از ژانویه سال ۲۰۰۷ تا ژانویه سال ۲۰۰۸ بیش از ۳۵۶ درصد رشد کرد. طبق برآوردهای ایکیا، این برنامه روابط عمومی، باعث دوج بیش از ۲۸۲ میلیون خیر مثبت از شرکت در رسانه‌های مختلف شد. این برنامه به قدری موفق بود که حتی شبکه‌هایی مثل سی‌ان‌ان و برنامه‌های مثل صبح به خیر آمریکا هم این برنامه را پوشش دادند. علاوه بر این، فروش شعبه ایکیا در پاراموس ۵/۵ درصد و میزان بازدید از وبسایت اصلی ایکیا هم ۶/۸ درصد افزایش یافت.



ایکیا در یک برنامه روابط عمومی هوشمندانه و برای تمرکز بر شعار اصلی‌اش «همه چیز برای زندگی»، با کمک مالتکوف و تیم همراه وی، فیلم‌های مستندی را ساخت و در وبسایت marklivesinikea.com به نمایش گذاشت.

با در نظر گرفتن تضعیف و کاهش اثربخشی برنامه‌های تبلیغاتی انبوه، مدیران بازاریابی به برنامه‌های روابط عمومی توجه بیشتری نشان می‌دهند و از این قبیل برنامه‌ها برای افزایش آگاهی جامعه از نام‌های تجاری موجود و جدید استفاده می‌کنند. همچنین، برنامه‌های روابط عمومی در پوشش مطلوب جامعه و ارسال پیام‌های مطلوب، اثربخشی هزینه‌ای بیشتری از تبلیغات انبوه دارند. با این وجود، شرکت باید برنامه‌های تبلیغاتی و روابط عمومی بازاریابی خود را با یکدیگر ادغام کند. به عبارت دیگر، مدیران بازاریابی باید توانایی‌های خود در حوزه روابط عمومی را تقویت کنند.^{۸۶}

واضح است که برنامه‌های روابط عمومی بازاریابی‌ای که به خوبی طراحی شده باشند، هزینه‌های تبلیغاتی شرکت را به مقدار قابل توجهی کاهش و توجه عموم مردم به شرکت را نیز به شدت افزایش می‌دهند. دلیل کاهش هزینه‌های تبلیغاتی این است هزینه طراحی و اجرای این برنامه‌ها صرفاً شامل هزینه کارمندی است که باید خبرهای مربوطه را طراحی و پخش کنند و شرکت هیچ هزینه‌ای بابت خرید فضا و زمان تبلیغ نمی‌پردازد. ارزش مالی خبر جذابی که توسط رسانه‌های گروهی پوشش داده می‌شود، معادل برنامه تبلیغاتی چند میلیون دلاری است. برخی از متخصصان روابط عمومی معتقدند که اثر برنامه‌های روابط عمومی روی مشتریان، پنج برابر بیشتر از اثر برنامه‌های تبلیغاتی مشابه است. مثالی که در ادامه مطالعه می‌کنید، داستان یکی از برنامه‌های بسیار اثرگذار روابط عمومی را برای شما تعریف می‌کند.^{۸۷}

تصمیمات اصلی در روابط عمومی بازاریابی

برای تعیین زمان و چگونگی استفاده از ابزارهای روابط عمومی بازاریابی، مدیریت شرکت باید: هدف‌های بازاریابی خود را مشخص، پیام‌ها و رسانه‌های روابط عمومی بازاریابی را انتخاب و برنامه‌های طراحی‌شده را به دقت اجرا و نتایج حاصل را ارزیابی کند. ابزارهای اصلی روابط عمومی بازاریابی در جدول ۶-۱۸ خلاصه شده‌اند.

تعیین اهداف روابط عمومی بازاریابی با درج اخبار مطلوب درباره محصول، خدمت، فرد، سازمان یا ایده مشخص و جلب توجه افکار عمومی، آگاهی مخاطبان هدف را افزایش می‌دهد. افزون بر این، روابط عمومی بازاریابی با انتشار اخبار شرکت در رسانه‌های معتبر بر اعتبار شرکت می‌افزاید. مدیران روابط عمومی بازاریابی با انتشار زود هنگام اخبار

جدول ۶-۱۸	ابزارهای اصلی روابط عمومی بازاریابی
انتشار اخبار شرکت‌ها به طور گسترده‌ای از اعلام چاپی برای برقراری ارتباط با بازارهای هدف و اثرگذاری بر آنها استفاده می‌کند. برخی از اقلام چاپی مورد استفاده شرکت‌ها عبارتند از: گزارش‌های سالانه، بروشورها، مقالات مجلات و غیره. رسانه‌های داخلی و اقلام تبلیغاتی-شیدلری	رویدادها: شرکت‌ها برای جلب توجه بازارهای هدف به محصولات موجود یا جدید، رویدادهای اجتماعی مختلفی از قبیل کنفرانس‌های خبری، سمینارها، سفرهای کاری، نمایشگاه‌های تجاری، مسابقات و بازی‌ها و جشن‌های سالانه را طراحی و اجرا می‌کنند.
حمایت مالی: شرکت‌ها با حمایت مالی از مسابقات ورزشی و رویدادهای فرهنگی، ناهای تجاری خود و محصولاتشان را ترویج می‌کنند.	انجمن: یکی از وظایف اصلی کارمندان بخش روابط عمومی، یافتن یا تولید اخبار مطلوب درباره شرکت، محصولات و کارمندان آن و انتشار آن اخبار از طریق رسانه‌های گروهی یا نشست‌های خبری است.
سخنرانی‌ها: مدیران عامل شرکت‌ها به طور روزافزونی در مصاحبه‌های خبری یا سمینارها و کنفرانس‌های تجاری شرکت و سخنرانی می‌کنند. هدف اصلی این سخنرانی‌ها، ایجاد تصویر مطلوب از شرکت در جامعه است.	برنامه‌های حامی‌المنطقه: شرکت‌ها با تخصیص زمان و پول به برنامه‌های حامی‌المنطقه، حسن نیت و پایبندی به مسئولیت اجتماعی خود را به جامعه ثابت می‌کنند.
رسانه‌های هوشمند: شرکت‌ها برای معرفی خود به جامعه به رسانه‌های ویژه‌ای احتیاج دارند. برخی از این رسانه‌ها عبارتند از: آرم، کافله‌های مخصوص، بروشورها، تابلوها و علائم، فرم‌های تجاری، کارت‌های ویزیت، ساختمان‌ها و لباس‌های فرم شرکت.	

محصولات جدید، اشتیاق نیروها و واسطه‌های فروش برای معرفی و فروش محصولات جدید را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، روابط عمومی بازاریابی هزینه‌های ترویج فروش شرکت را نیز کاهش می‌دهد. در حالی که متخصصان روابط عمومی، برای دسترسی به مخاطبان هدف، نشان بیشتر از رسانه‌های انبوه کمک می‌گیرند، متخصصان روابط عمومی بازاریابی، برای این کار بیشتر از تکنیک‌های مورد استفاده در برنامه‌های بازاریابی متقیم و بازاریابی غیر به نفع کمک می‌گیرند.

انتخاب پیام و رسانه فرض کنید یک دانشگاه گمنام می‌خواهد بیشتر در جامعه دیده شود. متخصصان روابط عمومی بازاریابی این دانشگاه باید خبرهای مطلوبی از دانشگاه را تولید و منتشر کنند. این خبرها می‌تواند درباره مسائل مشخصی تولید شوند: آیا اعضای هیات علمی دانشگاه، سابقه خارق‌العاده‌ای دارند؟ آیا اساتید دانشگاه در پروژه‌های علمی بزرگی مشارکت داشته‌اند؟ آیا درس‌ها یا رشته‌های جدید و جذابی در دانشگاه تدریس می‌شوند؟ آیا برنامه‌های فوق‌العاده جذابی در خوابگاه‌های دانشگاه اجرا می‌شوند؟ اگر مسئولان روابط عمومی این دانشگاه، هیچ خبر جالب توجهی را پیدا نکنند، باید رویدادهایی که ارزش خبری بالایی دارند را طراحی و اجرا کنند. در این شرایط، چالش اصلی، خلق خبرها یا رویدادهای خبرساز جالب و جذاب است. مدیران روابط عمومی بازاریابی دانشگاه می‌توانند: همایش‌هایی را با حضور اساتید به نام و مشهور در دانشگاه برگزار کنند؛ برای سخنرانی در دانشگاه از افراد و سخنرانان معتبر و مشهور دعوت به عمل آورند یا کنفرانس‌های خبری ویژه‌ای را با حضور رئیس و اساتید دانشگاه برگزار کنند. برگزاری هر کدام از این رویدادهای خبرساز، فرصت خوبی را برای تولید و انتشار اخبار مطلوب درباره دانشگاه ایجاد می‌کند.

هر رویداد و تجربه‌ای، فرصت بسیار مناسبی برای برقراری ارتباط با گروه‌های مختلف مخاطبان هدف می‌باشد. یک برنامه روابط عمومی خوب، جوامع پیرامون شرکت را، مثل برنامه روابط عمومی بستنی‌های دیریز، به روش‌های مختلفی درگیر می‌کند.^{۸۸}



سانگرو معرفی یک نام تجاری بهترین فرصت برای پخش اخبار مثبت پیرامون آن نام تجاری است. بستنی دیریز هم با کمک این فرصت و معرفی یک بستنی جدید، فروش خود را افزایش داد.

بستنی‌های دیریز

شرکت دیریز برای تبدیل بحران اقتصادی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ به فرصتی مناسب، برنامه روابط عمومی بسیار گسترده‌ای را در سال ۲۰۱۰ با کمک نگاه روابط عمومی کچام طراحی و اجرا کرد. شرکت با بهره‌گیری مناسب از هشتادمین سالگرد معرفی بستنی‌های معروف خود به نام «راکی رود» - که برای تغییر ذائقه آمریکایی‌ها در طول بحران اقتصادی بزرگ و شاد کردن آنها به بازار عرضه شده بود - بستنی جدیدی را برای تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان آمریکایی در طول بحران اقتصادی اخیر، طراحی و به طور محدودی توزیع کرد. این بستنی در حقیقت ترکیبی از بستنی وانیلی پرچرب و مربای توت‌فرنگی و بلوبری بود. این بستنی با کمک برنامه ارتباطی گسترده‌ای به نام «لطمه بهجوده» به بازار معرفی شد. هدف اصلی این برنامه، تقویت احساسات خوب مشتریان با خوردن این بستنی بود. علاوه بر این، شرکت مسابقه بزرگی را در وب‌سایت monstar.com برگزار کرد و در آن از مشتریان این بستنی جدید خواست تا آرزوهای خود در صورت برنده شدن جایزه ۱۰۰۰۰۰۰ دلار بستنی جدید را به صورت فیلم برای شرکت ارسال کنند. بیش از ۸۵۰۰۰ نفر از صفحه اختصاصی این مسابقه بازدید کردند و بیش از ۱۴۰۰۰ فیلم هم برای شرکت ارسال شد. شرکت، برنده مسابقه را با کمک پوشش رسانه‌ای گسترده‌ای به همگان معرفی کرد. به گونه‌ای که بیش از ۴۶ میلیون خبر در خصوص این رویداد در رسانه‌های مختلف منعکس شد. علیرغم شرایط بد اقتصادی و به لطف اجرای این برنامه عالی، میزان فروش شرکت نسبت به سال قبل (۲۰۰۹) بیش از ۲۵ درصد افزایش یافت.

اجرای برنامه و ارزیابی نتایج با توجه به این که برنامه های روابط عمومی بازاریابی همراه با سایر ابزارهای ترویج فروش اجرا می شوند، ارزیابی نتایج واقعی این برنامه ها کار بسیار مشکلی است. آسان ترین روش ارزیابی برنامه های روابط عمومی بازاریابی، اندازه گیری تعداد مخاطبانی است که در معرض این برنامه ها قرار می گیرند. شرکت های متخصص در اجرای روابط عمومی، معمولاً خلاصه ای از تعداد و وضعیت مخاطبان رسانه های مختلفی که در اختیار دارند را در کتابچه های جمع و جوری چاپ می کنند و آنها را در اختیار مشتریان شان قرار می دهند. شما در این قبیل کتابچه ها، با متن هایی مثل متن زیر زیاد مواجه می شوید:

اصلی ترین رسانه ای که ما در اختیار داریم، عبارتند از: بیش از ۳۵۰۰ ستون خبر و عکس در بیش از ۳۵۰ روزنامه و مجله مختلف است که جمع تیراژ آنها به بیش از ۷۹۴ میلیون نسخه می رسد؛ بیش از ۲۵۰۰ دقیقه وقت تبلیغاتی در بیش از ۲۹۰ شبکه رادیویی محلی با بیش از ۹۵ میلیون شنونده؛ و بیش از ۶۶۰ دقیقه تبلیغاتی در بیش از ۱۶۰ شبکه تلویزیونی محلی با حدود ۹۱ میلیون بیننده. اگر شما بخواهید این حجم از محل درج اخبار و عکس های مربوط به شرکت تان را از طریق بنگاه های تبلیغاتی خریداری کنید، باید مبلغی حدود ۱,۰۳۷,۰۰۰ دلار بپردازید.^۴

اما این روش سنجش نتایج، روش چندان مناسبی نیست زیرا در این روش، تعداد واقعی کسانی که خبر خاصی را خوانده یا شنیده اند و آن را به خاطر می آورند یا تفسیراتی که در طرز تفکر مخاطبان هدف ایجاد می شود، بررسی نمی شود. از سوی دیگر، این روش نمی تواند اطلاعات مربوط به تعداد خالص افرادی که مخاطب قرار گرفته اند را مشخص کند زیرا رسانه های مختلف، مخاطبان هدف مشترک بسیاری دارند. از آنجایی که هدف برنامه های روابط عمومی، افزایش تعداد مخاطبان است نه فراوانی رساندن اخبار به مخاطبان، بنابراین، بنگاه های روابط عمومی باید تعداد خالص مخاطبان شان را برآورد کنند.

روش بهتر برای سنجش اثرات برنامه های روابط عمومی بازاریابی، تعیین اثر این برنامه ها بر آگاهی، نگرش و درک مخاطبان از شرکت و محصولات آن است. در این روش، مدیر روابط عمومی بازاریابی باید به مواردی از قبیل تعداد کسانی که خبر خاصی را به خاطر می آورند، تعداد مخاطبانی که خبر را به افراد دیگری منتقل کرده اند (انتقال دهان به دهان) و تعداد کسانی که ذهنیت شان بعد از شنیدن خبر عوض شده است، پاسخ دهد.

خلاصه فصل

۱. تبلیغ به معنی استفاده از هر ابزاری برای ارائه و ترویج غیرشخصی ایده ها، محصولات و خدمات که بابت آن پولی از طرف یک حامی مشخص پرداخت شده است، می باشد. علاوه بر شرکت های تولیدی و تجاری، سازمان های خیریه، سازمان های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی نیز از تبلیغ استفاده می کنند.
۲. فرایند طراحی و اجرای یک تبلیغ از پنج گام تشکیل شده است: ۱) تعیین هدف های تبلیغ، ۲) تعیین بودجه تبلیغ، ۳) انتخاب پیام تبلیغ و تدوین استراتژی های خلق پیام، ۴) تصمیم گیری درباره رسانه و ۵) ارزیابی اثرات ارتباطی و فروش تبلیغ.
۳. ترویج فروش از یک سری مشوق های عمدتاً کوتاه مدت برای تحریک مشتریان مصرفی یا تجاری به خرید سریع یا بیشتر محصول یا خدمت مشخص تشکیل شده است. انواع اصلی ترویج فروش عبارتند از: ترویج فروش مصرف کنندگان، ترویج فروش تجاری و ترویج فروش کسب و کار و نیروهای فروش.

۴. در طراحی برنامه‌های ترویجی، شرکت باید: اهدافش را مشخص کند، ابزارهای ترویجی مناسبی را در نظر بگیرد، برنامه ترویج فروش را توسعه دهد، برنامه را پیش از اجرای کامل بیازماید، برنامه را اجرا و کنترل کند و نتایج اجرای برنامه را بسنجد.

۵. رویدادها و تجربه‌ها ابزارهایی برای حضور دقیق‌تر و خودمانی‌تر در ذهن مخاطبان هدف هستند. مدیریت مناسب رویدادهای مختلف و خلق نجاتر مطلوب، رابطه شرکت با مخاطبان هدف را گسترده‌تر و عمیق‌تر می‌کند.

۶. روابط عمومی شامل تمامی برنامه‌هایی است که شرکت آنها را با بهبود یا هدف حفاظت از وجهه خود یا محصولاتش، طراحی و اجرا می‌کند. امروزه بسیاری از شرکت‌ها با تشکیل واحد روابط عمومی در بخش بازاریابی خود سعی می‌کنند ابزارهای روابط عمومی را برای ترویج و تصویرسازی مطلوب از محصولات و خدمات خود به کار گیرند. روابط عمومی بازاریابی با هزینه‌های کمتر و اعتبار بیشتر (در مقایسه با تبلیغات) بر آگاهی و نگرش مخاطبان هدف تاثیر مطلوبی می‌گذارد. ابزارهای اصلی روابط عمومی بازاریابی عبارتند از: انتشارات، رویدادها، اخبار، سخنرانی‌ها، فعالیت‌های حامی‌المنفعه و رسانه‌های هویت‌بخش.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا بازاریاب‌ها باید برنامه‌های تبلیغاتی‌شان را بیازمایند؟

از دیر باز، اکثر بنگاه‌های تبلیغاتی و شرکت‌هایی که از تبلیغات بهره می‌بردند، برای آزمون پیش از پخش سراسری برنامه‌های تبلیغاتی‌شان با مشکل مواجه بودند. این دسته از بنگاه‌ها و شرکت‌ها معتقدند که این آزمایش‌ها، فرایند خلق تبلیغات خلاقانه را کند می‌کنند و در نتیجه، تبلیغات شرکت‌های مختلف، شبیه همدیگر می‌شوند. از سوی دیگر، بازاریاب‌ها معتقدند که آزمون‌های پیش از پخش سراسری برنامه‌های تبلیغاتی، این برنامه‌ها را از نظر این که «آیا به خوبی طراحی شده‌اند یا خیر؟» و «آیا به خوبی توسط مخاطبان هدف درک می‌شوند یا خیر؟» کنترل می‌کنند.

موضع‌شان را مشخص کنید: چنین آزمون‌هایی، فقط بودجه‌های شرکت‌ها را هدر می‌دهند یا خیر، چنین آزمون‌هایی، کارکرد تشخیصی و کنترلی بسیار مهمی دارند و بازاریاب‌ها می‌توانند این آزمون‌ها را برای افزایش احتمال موفقیت برنامه‌های تبلیغاتی، به کار گیرند.

مباحثه بازاریابی

تبلیغات تلویزیونی

دوست‌داشتنی‌ترین تبلیغات تلویزیونی‌ای که تا به حال دیده‌اید را نام ببرید؟ پیام این تبلیغات و نحوه ساخت آنها، تا چه حد روی شما اثر گذاشته است؟ این تبلیغات، چه کمکی به افزایش

شگفتی‌های بازاریابی

<< کوکاکولا



وقتی که صحبت از بازاریابی انبوه می‌شود، بدون شک، هیچ شرکتی این کار را بهتر از کوکاکولا انجام نمی‌دهد. کوکاکولا، بهترین و پرفروش‌ترین نوشابه گازدار در طول تاریخ ابداع این محصول است. کوکاکولا، با بودجه بازاریابی سالانه ۳ میلیارد دلاری‌اش و فروش سالانه ۳۰ میلیارد دلاری‌اش، توانسته سال‌های سال در رتبه‌های بالایی نام‌های تجاری برتر جهان قرار گیرد. امروزه، ارزش نام تجاری کوکاکولا بیش از ۶۸ میلیارد دلار است و محصولات شرکت در بیش از ۲۰۰ کشور جهان عرضه می‌شوند به گونه‌ای که کوکاکولا، شناخته‌شده‌ترین محصول در سراسر جهان است. در

حقیقت، کوکاکولا به پدیده‌ای جهانی تبدیل شده به گونه‌ای که عبارت کوکاکولا بعد از عبارت «LOVE» دومین عبارت پرستفاده و همه‌فهم در سراسر جهان است.

تاریخ کوکاکولا، یک داستان حیرت‌انگیز است. این نوشیدنی در سال ۱۸۸۶ توسط دکتر جان اس. پمبرتن، ابداع شد. دکتر پمبرتن در حقیقت این نوشیدنی را از ترکیب عصاره‌های گیاهی ایندلی خودش با آب گازدار و برای دفع سردرده، ابداع کرده بود. اما بعدها، اولین مدیرعامل شرکت، این نوشیدنی را از طریق معرفی به پزشکان و مصرف کنندگان در سراسر جهان و توزیع گسترده انلامی مثل ساعت و پوستر با آرم کوکاکولا، به یک پدیده فرهنگی گسترده تبدیل کرد.

کوکاکولا در ابتدا اعتقاد داشت که کسب شهرت جهانی مستلزم برقراری روابط احساسی و اجتماعی با انبوه مشتریان و عرضه محصولی همه‌پسند و در دسترس می‌باشد. بنابراین، شرکت ابتدا بر توزیع گسترده محصولاتش در سراسر جهان، شناساندن آنها به مشتریان و علاقه‌مند کردن مشتریان به نام تجاری کوکاکولا تمرکز کرد. در طول جنگ جهانی دوم، کوکاکولا این هدف را برای خود انتخاب کرد؛ همه ارتشیان ماه بطری کوکاکولا را به قیمت ۵ سنت در هر جایی که هستند و فارغ از هزینه تمام شده نوشابه برای شرکت، دریافت می‌کنند. این هدف، نام تجاری کوکاکولا را به مردم سایر کشورها بهتر شناساند و با فراهم کردن یک نوشیدنی غیرالکلی خوشمزه در دوران آوارگی و جنگ، خاطره خوبی را در ذهن آنها ثبت کرد.

اما رمز برتری کوکاکولا نسبت به سایر شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی‌های غیرالکلی چیست؟ بسیاری از تحلیلگران معتقدند که رمز کلیدی موفقیت کوکاکولا، توانایی غارت‌نامه این شرکت در طراحی و اجرای برنامه‌های ارتباطی به روز و جذاب می‌باشد، برنامه‌ای که به راحتی به زبان‌ها و فرهنگ‌های دیگر ترجمه و در کشورهای مختلف جهان اجرا می‌شود. تبلیغات تجاری کوکاکولا در طول سالیان متمادی بر چند دسترس بودن یک نوشیدنی خوشمزه برای رفع عطش و «توانایی کوکاکولا برای برقراری ارتباط با مشتریان خارج از محل و سبک زندگی‌شان» تمرکز کرده است. آندری وارهل، این استراتژی را به خوبی توضیح می‌دهد: «قطب کوکاکولا است که می‌تواند جانشین کوکاکولا شود و شما هر چقدر هم که پول بدهید نمی‌توانید نوشابه‌ای با طعم و مزه کوکاکولا را پیدا کنید».

یکی از موفق‌ترین و به‌یادماندنی‌ترین برنامه‌های تبلیغاتی کوکاکولا، برنامه تبلیغاتی «هیل‌تاپ» (hilltop به معنای قله تپه) بود. این برنامه بر اساس قطعه شعری با این مضمون، طراحی و اجرا شد: «همین می‌خواهم برای همه دنیا کوکاکولا بخرم». این برنامه که در سال ۱۹۷۱ اجرا شد، جوانانی از سراسر دنیا را نشان می‌داد که در یک گروه شاد و موزون و در دامنه کوه‌های سرسبز در ایتالیا، این شعر را می‌خواندند. این تبلیغ، احساسات بسیاری از مشتریان در سراسر جهان را برانگیخت و به قدری بر افزایش نفوذ کوکاکولا در بازارهای جهانی اثر گذاشت که شعر آن به تکه کلمه جوانان آن روزها تبدیل شد.

تبلیغات امروزی شرکت هم بر برقراری ارتباط با مشتریان جهانی کوکاکولا تمرکز دارند و هنوز هم برای برقراری ارتباط بهتر با مخاطبان هدف و به خصوص مخاطبان جوان، بر اساسی یک قطعه شعر ساخته می‌شوند. در یکی از این تبلیغات، گروهی از جوانان در یک اردوگاه و دور آتشی نشسته‌اند و مشغول گیتار زدن، خندیدن، شوخی کردن و دست به دست کردن یک بطری

کو کاکولا هستند تا این که بطری نوشابه به دست یک جوان غریبه می‌رسد و او بطری نوشابه را تا ته سر می‌کشد و بطری خالی را به نفر بعدی می‌دهد. نفر بعدی که متوجه می‌شود بطری خالی شده است، آن را به همان جوان غریبه پس می‌دهد و ناگهان صدای موسیقی و آواز خواندن قطع می‌شود و همگی با عصبانیت به جوان غریبه نگاه می‌کنند و جوان غریبه از خیالات دوباره بطری را به صورت نمایشی سر می‌کشد و باز هم صدای موسیقی و آواز خواندن شروع می‌شود.

استراتژی ارتباطات انبوه کو کاکولا در طول سالیان متمادی به بلوغ کافی رسیده است به گونه‌ای که امروزه، شرکت رسانه‌های مختلفی را به کار می‌گیرد: تلویزیون، رادیو، اینترنت، تبلیغات محیطی و فروشگاه‌های، رسانه‌های دیجیتال، بیلبورد، روابط عمومی، رویدادهای فعالیت‌های غیرخواهانه و حتی موزه اختصاصی کو کاکولا. مخاطبان و بازار هدف کو کاکولا به قدری گسترده است که انتخاب پیام بازاریابی اثرگذار و رسانه ارتباطی مناسب، امری بسیار حیاتی است. کو کاکولا برای برقراری ارتباط با مردم جهان، در رویدادهای بزرگ شرکت می‌کند. به طور مثال، شرکت از سال ۱۹۶۸ تا کنون در تمامی بازی‌های المپیک حضور داشته و تبلیغ کرده است. علاوه بر این، فنان‌های قرمز رنگ کو کاکولا در برنامه‌های تلویزیونی معروفی مثل سوپر بال و ام‌ریکن آپیل دیده می‌شوند. در کنار این فعالیت‌ها، کو کاکولا سالانه بیش از ۱ میلیارد دلار بابت حمایت مالی از رویدادهای ورزشی بزرگ مثل جام جهانی فوتبال و مسابقات اتومبیلرانی اختصاص می‌دهد. از سوی دیگر، هدف‌های ارتباطی کو کاکولا باید با شرایط بازارهای محلی همخوانی داشته باشند. به عنوان مثال، کو کاکولا کنترل برنامه‌های تبلیغاتی‌اش در چین را به مدیران منطقه‌ای خود در این کشور واگذار کرده است و در نتیجه این مدیران می‌توانند برنامه‌های تبلیغاتی‌شان را با شرایط محلی تطبیق دهند.

ایجاد و حفظ تعادل بین برنامه‌های ارتباطی جهانی و محلی کو کاکولا، امری بسیار حیاتی است زیرا به قول یکی از مدیران ارشد کو کاکولا: «خلق برنامه‌های ارتباطی اثرگذار در سطح محلی در شتاب برنامه‌های ارتباطی جهانی، اثر بخشی برنامه‌های ارتباطی شرکت را به شدت کاهش می‌دهد». به عنوان مثال، با این که کو کاکولا در سال ۲۰۰۶، دو برنامه ارتباطی جهانی را در طول مسابقات جام جهانی فوتبال و چند برنامه ارتباطی محلی را در کشورهای مختلف، برگزار کرد اما در طول مسابقات جام جهانی فوتبال در سال ۲۰۱۰، فقط یک برنامه ارتباطی جهانی را در بیش از ۱۰۰ کشور دنیا اجرا کرد. بررسی‌های بعدی مدیران بازاریابی کو کاکولا نشان داد که این کار، هزینه‌های ارتباطات بازاریابی شرکت نسبت به سال ۲۰۰۶ را حدود ۴۵ میلیون دلار کاهش داد. علی‌رغم موفقیت‌های غیره کننده کو کاکولا در طول سالیان گذشته، کو کاکولا در وضعیت کاملاً ایده‌آلی به سر نمی‌برد. در سال ۱۹۸۵، و در بدترین برنامه معرفی محصول جدید در تاریخ فعالیت شرکت، کو کاکولا محصول جدید خود به نام «تیو کک» را که در حقیقت شیرین‌شده فرمولاسیون معرمانه نوشابه اصلی‌اش بود، به بازار عرضه کرد. مصرف‌کنندگان، این محصول را نپذیرفتند و فروش شرکت به شدت افت کرد. تنها سه ماه بعد از معرفی محصول جدید، شرکت مجبور شد همان نوشابه قدیمی‌اش را با نام «کو کاکولا کلاسیک» به بازار عرضه کند تا از این طریق، دل مصرف‌کنندگان را مجدداً به دست آورد. مدیرعامل آن زمان کو کاکولا درباره این تجربه ناخوشایند می‌گوید: «واقعیت تلخ این است که تمام زحمات، پول و وقتی که صرف این پروژه کردیم، به بار نشست. اما واقعیت خوشحال‌کننده این است که این شکست نشان داد که رابطه احساسی مشتریان با کو کاکولا، چقدر عمیق و ریشه‌دار است».

اما واقعیت این است که تجربه و توانایی کو کاکولا در بازاریابی و فروش یک محصول در سطح جهانی، تجربه و توانایی متحصر به فردی است. این واقعیت وقتی خود را بیشتر نشان می‌دهد که بدانیم هیچ محصول دیگری وجود ندارد که مثل کو کاکولا در همه جای جهان در دسترس باشد، همه مردم جهان با آن آشنا باشند و همه مردم جهان آن را دوست داشته باشند. با ادامه رشد شرکت، کو کاکولا راه‌های جدیدی را برای تعمیق روابط خود با مشتریان، و حتی تک‌تک آنها، توسعه داده است. اگر به شعار جدید شرکت «کارخانه شادی» توجه کنیم، متوجه می‌شویم که کو کاکولا به آینده خود بسیار امیدوار است.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، رمز معبریت کو کاکولا در چیست؟ آیا همه مشتریان، کو کاکولا را به یک دلیل دوست دارند؟ چرا؟
۲. کو کاکولا توانسته خود را به میلیاردها مصرف‌کننده در سراسر جهان پشانداند. به نظر شما رمز موفقیت این شرکت در چیست؟
۳. به نظر شما، آیا پیسی یا شرکت‌های دیگر، می‌توانند از کو کاکولا پیشی بگیرند؟ چرا؟ مهم‌ترین ریسکی که کو کاکولا با آن مواجه است چیست؟

منابع: Nishida, Shinya, "Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting," Advertising Age, November 22, 2009; Nishida, Shinya, "Coke's 'Oxyo' Happiness Campaign Targets Global Audience," Advertising Age, January 21, 2008; John Greenwald, "Will Teens Buy It?" Time, June 24, 2001; "Coca-Cola Will Viewed as Most Valuable Brand," USA Today, September 18, 2009; Edward Robinson, "Ingeniously Carbonated Water: High-Pressure Creams," New York Times, July 30, 2007; Brad Cook, "Coca-Cola: A Classic," Brandchannel, December 2, 2002; Coca-Cola, Annual Report.

شگفتی‌های بازاریابی

<< ژیلت



ژیلت، مردان را به خوبی می‌شناسد. این شرکت، نه تنها محصولات مورد نیاز برای یک اصلاح مردانه را به خوبی می‌شناسد، بلکه روش تولید چنین محصولاتی و بازاریابی آنها در سراسر جهان را هم به خوبی بلد است. از موقع اختراع تیغ‌های ایمن برای اصلاح در سال ۱۹۰۱ توسط کینگ سی. ژیلت تا کنون، شرکت محصولات خلّاقانه بسیاری را به بازار معرفی کرده است که برخی از آنها عبارتند از: اولین تیغ اصلاح دو لبه در سال ۱۹۷۱ به نام Trac II، اولین تیغ اصلاح با لبه پرخشی در سال ۱۹۷۷ به نام Affa، و اولین تیغ اصلاح دو لبه فتری در سال ۱۹۸۹ به نام Sensor. در سال ۱۹۹۸، ژیلت اولین سری از تیغ‌های اصلاح سه لبه خود به نام Mach3 را به بازار عرضه کرد. این محصول خیلی زود به فروشی میلیاردی دست یافت و تا سال ۲۰۱۶

(قبل از معرفی تیغ‌های اصلاح شش لبه Fusion که به سلطان تیغ‌های اصلاح معروف شده است)، در اوج فروش قرار داشت. تیغ‌های اصلاح Fusion از پنج لبه در جلو برای اصلاح و یک لبه در عقب برای خط ریش انداختن، تشکیل شده است. امروزه، ژیلت موقعیت بسیار مستحکم در بازار تیغ‌های اصلاح دارد به گونه‌ای که سهم بازار شرکت در کل جهان حدود ۷۰ درصد و فروش سالانه آن بیش از ۷/۵ میلیارد دلار است. طبق برآوردهای موجود، روزانه بیش از ۶۰۰ میلیون مرد در سراسر جهان از تیغ‌های اصلاح ژیلت استفاده می‌کنند و بیش از ۴۵ درصد از مردان آمریکایی، صورت خود را با تیغ‌های Fusion، اصلاح می‌کنند. موفقیت غیره‌کننده ژیلت، ریشه در چند عامل دارد: تحقیقات گسترده، راجع به مصرف‌کنندگان، محصولات با کیفیت و خلّاقانه و برنامه‌های ارتباطات بازاریابی گسترده و موفق.

با این‌که معرفی تیغ‌های اصلاح جدید، کار اصلاح صورت را به یک کار راحت تبدیل کرده است اما در حقیقت، این برنامه‌های بازاریابی و ارتباطی ژیلت بوده‌اند که به شرکت کمک کرده‌اند که به چنین موقعیتی در سطح جهان دست یابد. از دیرباز، ژیلت یک پیام ارتباطی یکسان را برای کل بازارهای جهانی انتخاب و از انتخاب پیام‌های مختلف برای کشورهای و مناطق گوناگون، پرهیز می‌کند. پیام‌های ارتباطی ژیلت به وسیله حجم انبوهی از ابزارهای تبلیغاتی ترویجی، مثل «حمایت ورزشکاران و بازیگران مشهور»، «تبلیغات تلویزیونی»، «معرفی در فروشگاه‌ها»، «تبلیغات چاپی»، «تبلیغات اینترنتی» و «بازاریابی مستقیم» حمایت می‌شوند.

تازه‌ترین برنامه ارتباطی ژیلت به نام «یک لحظه» که از سال ۲۰۰۹ آغاز شده در حقیقت ادامه برنامه ارتباطی بسیار موفق شرکت به نام «بهترین چیزی که یک مرد باید داشته باشد» است. این برنامه جدید، لحظات کوتاهی از زندگی مردان مختلف - از جمله ورزشکاران تحت حمایت مالی ژیلت مثل دیرک جتر، بازیکن مشهور بیسبال، راجر فدرر، تنیس‌باز مشهور و تیری هنری، بازیکن مشهور فوتبال آمریکایی - را نشان می‌دهد. این لحظات، بیشتر لحظاتی هستند که این مردان در مورد نحوه اصلاح صورت‌شان تردید ندارند و محصولات ژیلت به آنها کمک می‌کنند که بر این تردیدها غلبه و با اعتماد به نفس بالایی، صورت‌شان را اصلاح کنند. این برنامه ارتباطی با هدف «فراتر رفتن از تیغ‌های اصلاح و افزایش فروش کل محصولات مختلف ژیلت» طراحی شده است. این برنامه ارتباطی به صورت گسترده‌ای در سراسر جهان و با کمک رسانه‌هایی مثل تلویزیون، مجلات و روزنامه‌ها، اینترنت و محل‌های فروش اجرا می‌شود.

یکی دیگر از اجزاء بسیار حیاتی استراتژی بازاریابی ژیلت، «بازاریابی ورزشی» است. رابطه قدیمی ژیلت با ورزش بیسبال، به شرکت کمک کرده تا رابطه احساسی بسیار قوی‌ای را با مخاطبان آمریکایی‌اش، برقرار کند. جالب است بدانید که حمایت مالی ژیلت از لیگ حرفه‌ای بیسبال به سال ۱۹۳۹ برمی‌گردد. تیم پرومسان، مدیر برنامه‌های حمایت مالی لیگ حرفه‌ای بیسبال در توضیح این رابطه می‌گوید: «ژیلت، یکی از پیشروترین شرکت‌ها در بحث بازاریابی ورزشی است و راه‌های جدیدی را برای بهره‌مندی بیشتر از این قبیل برنامه‌ها یافته است». بسیاری از تبلیغات ژیلت با حضور ستارگان لیگ حرفه‌ای بیسبال مثل هانک آرون، مکی فیل و هونس واکبر، ساخته می‌شوند.

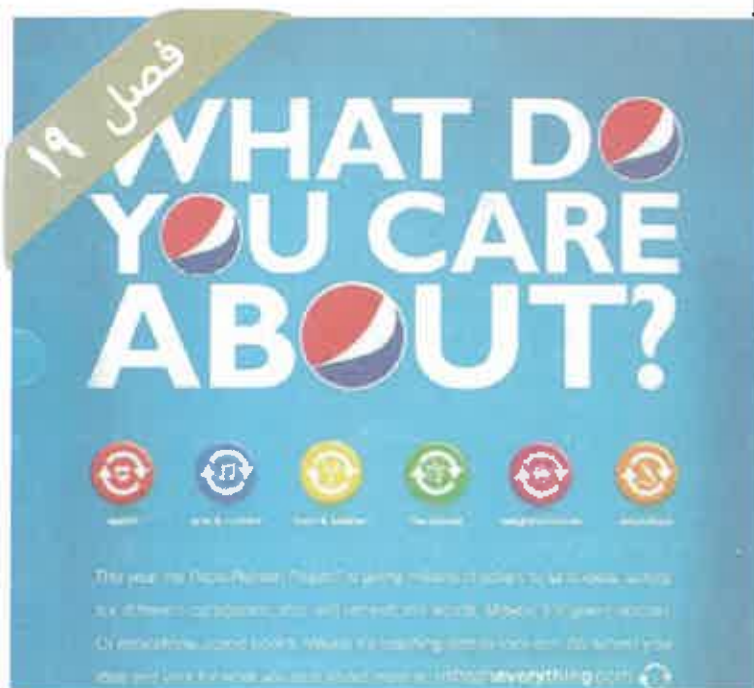
ژیلت به تازگی رابطه‌اش با لیگ فوتبال آمریکایی را هم تقویت کرده است. به طور مثال، شرکت در همکاری مشترک با تیم فوتبال آمریکایی هیو انگلند پتریوتز، ورزشگاه‌های اختصاصی این تیم را به «ژیلت استادیوم» تغییر نام داده است. علاوه بر این، ژیلت توانسته حمایت سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی را برای تبلیغات محصولات خود به دست آورد و از این حیث در کنار محصولات دیگری مثل آلد اسپایس، هد آند شولفروز و فیبرز قرار گیرد. این چهار محصول، تنها محصولاتی هستند که در «اتاق اختصاصی لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی» و در ورزشگاه‌های تیم‌های حاضر در این لیگ، به تماشاگران عرضه می‌شوند. علاوه بر این، ژیلت جایزه «بلیت رایگان مسابقات لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی» را هم به فهرست جوایز خرید محصولات خود اضافه کرده است. در کنار این کارها، ژیلت به تازگی استفاده از بازیکنان مشهور و محبوب فوتبال آمریکایی در تبلیغاتش را نیز آغاز کرده است. با این که «بازاریابی ورزشی» یکی از مهم‌ترین اجزاء استراتژی بازاریابی ژیلت به حساب می‌آید اما ژیلت برای هدف قرار دادن تمامی مردان، از رویاندهای دیگری مثل «گروه‌های موسیقی»، «بازی‌های رایانه‌ای» و «فیلم‌های سینمایی» نیز حمایت مالی می‌کند. وقتی که پروکتر آند گمبل، ژیلت را در سال ۲۰۰۵ به قیمت ۵۷ میلیارد دلار خریداری کرده هدفی فراتر از افزایش فروش و سودآوری را دنبال می‌کرد: پروکتر آند گمبل، به عنوان یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در هدف گرفتن زنان، می‌خواست تجربه و توانایی‌های خود در هدف گرفتن مردان در سراسر جهان را افزایش دهد. برای این کار، هیچ نام تجاری‌ای مناسب‌تر از نام تجاری ژیلت نبود.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. ژیلت به راحتی توانسته مصرف‌کنندگانش را متقاعد کند که «بیشتر، بهتر است» و با همین روش، تعداد لبه‌های تیغ‌های اصلاحش را افزایش داده است. به نظر شما، چرا این روش در مورد تیغ‌های اصلاح جواب داده است؟ آیا این روش در آینده هم جواب خواهد داد؟
۲. برخی از سخنگوهای ژیلت، مثل تایگر وودز، بعد از آن که تحت حمایت مالی ژیلت قرار گرفتند، دچار رسوایی‌های اخلاقی شدند. به نظر شما، آیا این رسوایی‌های اخلاقی، آسیبی به اعتبار ژیلت وارد می‌کند؟ توضیح دهید.
۳. به نظر شما، آیا ژیلت می‌تواند در هدف گرفتن زنان هم موفق شود؟ چرا؟

منابع: Gillette press release, "Gillette Launches New Global Brand Marketing Campaign," July 1, 2009; Major League Baseball press release, "Major League Baseball Announces Extension of Historic Sponsorship with Gillette Dating Back to 1939," April 16, 2009; Gillette, 2009 Annual Report; Jeremy Mulman and Rich Thompson, "Why Tiger Is Still the Best Gillette Can Get," Advertising Age, December 7, 2009; Louise Story, "Procter and Gillette Learn from Each Other's Marketing Ways," New York Times, April 12, 2007; Dan Bruck, "A Blade Too Fac," BusinessWeek, August 14, 2006; Jenn Abelson, "And Then There Were Five," Boston Globe, September 15, 2005; Jack Neff, "Six-Blade Blitz," Advertising Age, September 19, 2004, pp. 3, 53; Editorial, "Gillette Spends Stream on Fusion," Advertising Age, September 26, 2005, p. 24.

مدیریت ابزارهای ارتباطی شخصی: بازاریابی مستقیم و تعاملی، بازاریابی دهان به دهان و فروش شخصی



پهپی، با در نظر گرفتن حساسیت‌های مشتریان نسبت به فعالیت‌های شایسته شرکت‌ها، با همکاری برنامه تلویزیونی سوپر بل، برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین جدیدی را به جای برنامه‌های تبلیغاتی پر سروصدا اما کم‌اثر، آغاز کرده است.

در این فصل به سؤالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. شرکت‌ها چگونه از ابزارهای بازاریابی مستقیم برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند؟
۲. شرکت‌ها چگونه می‌توانند فعالیت‌های بازاریابی مستقیم و تعاملی خود را مدیریت کنند؟
۳. بازاریاب‌ها چگونه از مزایای فوق‌العاده بازاریابی دهان به دهان بهره می‌برند؟
۴. شرکت‌ها در طراحی و مدیریت نیروی فروش خود چه تصمیمات اساسی‌ای را اتخاذ می‌کنند؟
۵. نیروهای فروش چگونه می‌توانند فروش خود را افزایش دهند، مذاکرات فروش بهتری داشته باشند و مهارت‌های ارتباطی و بازاریابی خود را بهبود بخشند؟

امروزه، ارتباطات بازاریابی به یک گفتگوی شخصی دو طرفه بین شرکت و مشتری تبدیل شده است. شرکت‌ها علاوه بر پرسش «چگونه می‌توانیم به مشتریان هدف دسترسی پیدا کنیم؟» باید به پرسش‌های دیگری نیز پاسخ دهند: «مشتریان هدف چگونه می‌توانند به ما دسترسی پیدا کنند؟» و «مشتریان چگونه می‌توانند با یکدیگر رابطه داشته باشند؟». پیشرفت‌های فناوری از قبیل دستگاه‌های دورنگار، تلفن‌های همراه و ابزارهای ارتباطی بی‌سیم امکان رابطه نزدیک شرکت با مشتریان و مشتریان با یکدیگر را فراهم کرده‌اند. با افزایش اثربخشی و کارایی ابزارهای ارتباطی جدید و ظهور فناوری‌های ارتباطی مدرن، شرکت‌ها از ابزارهای ارتباطی انبوه فاصله گرفته و به سمت ابزارهای ارتباطی شخصی و دوسویه حرکت کرده‌اند. تمامی این روندها، مشارکت مشتری در فرایند بازاریابی شرکت‌ها را افزایش داده است. به عنوان مثال، تلاش‌های پیسی برای افزایش مشارکت مشتریان در برنامه‌های ارتباطی‌اش را مطالعه کنید.^۱

پیسی، برای اولین بار در طول عمر ۲۳ ساله برنامه تلویزیونی سوپر بال (به عنوان بزرگ‌ترین رویداد تبلیغاتی در بین تمامی برنامه‌های تلویزیونی در آمریکا) تصمیم گرفت از تبلیغ نام‌های تجاری مختلف خود در این برنامه خودداری کند. به جای این کار، پیسی تصمیم گرفت پروژه تازه‌ای به نام «طراوت با پیسی» را آغاز کند. این برنامه با شعار تبلیغاتی «پیسی دنیا را با طراوت می‌کند» آغاز شد. پیسی برای اجرای این برنامه، بودجه‌ای ۲۰ میلیون دلاری اختصاص داده و هدف خود از اجرای این برنامه را اجرایی کردن ایده‌های مردم دنیا برای بهبود وضعیت جهان در شش زمینه مشخص تعیین کرده است: بهداشت، هنر و فرهنگ، غذا و سرپناه، محیط زیست، خانواده و آموزش. پیسی، ایده‌های مشتریان را از طریق وبسایت refresheverything.com جمع‌آوری و ایده‌ها را برای رای‌گیری عمومی منتشر می‌کند. علاوه بر این، حضور موثر در وبسایت‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک و تویتر نیز بخشی از برنامه جدید پیسی می‌باشد.



امروزه، شخصی‌سازی ارتباطات و برقراری رابطه‌های دو طرفه با مخاطب هدف در مکان مناسب و گفتن جملات مناسب به امری حیاتی تبدیل شده است. به همین دلیل، در این فصل، فعالیت‌های شرکت‌های مختلف برای شخصی‌سازی ارتباطات بازاریابی را بررسی می‌کنیم. برای این کار، ابتدا بازاریابی مستقیم و تعاملی را مرور می‌کنیم و بعد از آن نگاهی به بازاریابی دهان به دهان خواهیم داشت و فصل را با مرور فروش شخصی و مدیریت نیروهای فروش به پایان می‌رسانیم.

برخی از ایده‌هایی که تا کنون مورد پذیرش قرار گرفته و بودجه‌ای به آن اختصاص یافته، عبارتند از: ساخت زمین بازی در محله‌های فقیرنشین، فراهم کردن امکانات درمانی برای سربازانی که در میدان جنگ هستند یا برای درمان به خانه برگشته‌اند و اجرای برنامه‌های آموزش امور مالی به جوانان. علاوه بر این، پیسی در تابستان سال ۲۰۱۰، بودجه اضافی معادل ۱/۳ میلیون دلار برای کمک به محیط زیست خلیج مکزیک که بر اثر نفت به شدت آلوده شده بود، اختصاص داد.

بازاریابی مستقیم

امروزه، بسیاری از شرکت‌ها با کمک روش‌های بازاریابی مستقیم، رابطه بلندمدتی را با مشتریان خود برقرار می‌کنند.^۷ این شرکت‌ها، در روز تولد مشتری، برای وی کارت تبریک یا هدیه کوچکی می‌فرستند. بیشتر شرکت‌های هوایی و هتل‌ها با اجرای برنامه‌های جلب وفاداری و تأسیس باشگاه‌های مشتریان وفادار، رابطه خود با مشتریان هدف‌شان را تقویت کرده‌اند.^۸ **بازاریابی مستقیم** عبارت است از به کارگیری شبکه‌های مستقیم برای هدف گرفتن مشتریان و ارائه محصولات و خدمات به بازارهای هدف بدون استفاده از واسطه‌های بازاریابی.

شرکت‌ها برای اجرایی کردن بازاریابی مستقیم ابزارهای مختلفی را به کار می‌گیرند. برخی از این ابزارها و شبکه‌ها عبارتند از: نامه فروش، بازاریابی کانالوگی، بازاریابی تلفنی، شبکه‌های تلویزیونی تعاملی، وبسایت‌ها و بازاریابی با کمک تلفن همراه. شرکت‌ها در بازاریابی مستقیم دنبال یک پاسخ مشخص از سوی مخاطب هدف هستند: سفارش و خرید. از این رو، برخی بازاریاب‌ها نام **بازاریابی سفارش-مستقیم** را برای بازاریابی مستقیم به کار می‌برند. بازاریابی مستقیم در عقیسه با سایر روش‌های بازاریابی و به ویژه فروش از طریق نیروهای فروش، منافع و درآمدهای بسیار بیشتری را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد. جالب است بدانید که امروزه، فروش شرکت‌ها از طریق ابزارهای فروش مستقیم (کانالوگ، نامه مستقیم، تلفن و نامه الکترونیکی) به شدت در حال افزایش است.

به طور مثال، امروزه، ۵۳٪ از فروش‌ها در بازارهای مصرفی، ۲۷٪ از فروش‌ها در بازارهای تجاری و ۲۰٪ از اعانه‌های اهدایی به موسسات خیریه، از این طریق صورت می‌پذیرد. در آمریکا، بازاریابی مستقیم از شیوه‌های دیگر و به ویژه خرده‌فروشی سبقت گرفته است و بیش از ۴۰٪ بودجه تبلیغاتی شرکت‌ها را جذب می‌کند. طبق آمارهای موجود، شرکت‌های آمریکایی در سال ۲۰۰۹، بیش از ۱۴۹ میلیارد دلار در بازاریابی مستقیم هزینه کردند، هزینه‌ای که معادل ۸٫۳٪ از تولید ناخالص داخلی آمریکا است.^۹

مزایای بازاریابی مستقیم

رفع موانع موجود بر سر راه ارتباط مستقیم شرکت با مشتریان، تعداد خرده‌بازارها و یاخته‌های بازار را به شدت افزایش داده است. مشتریانی که از کمبود وقت رنج می‌برند و از ماندن در ترافیک و پیدا نکردن جای پارک خسته می‌شوند، به شدت از روش‌ها و خدمات مختلف بازاریابی مستقیم مثل: بازاریابی تلفنی، وبسایت‌های خرید، تحویل ۲۴ ساعته و تمهید شرکت‌ها به ارائه خدمات به مشتریان استقبال می‌کنند. علاوه بر این، بی‌اوی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای هم فضاهای خاصی را به شرکت‌هایی که از روش‌های بازاریابی مستقیم استفاده می‌کنند، اختصاص داده‌اند.

شرکت‌ها و فروشندگان نیز مانند مشتریان از بازاریابی مستقیم منافع فراوانی را به دست می‌آورند. شرکت‌های امروزی به راحتی می‌توانند فهرست‌های مختلفی را بر اساس ویژگی‌های گوناگون مشتریان هدف تنظیم کنند یا بخرند: مشتریان چپ دست، مشتریان چاق و مشتریان بسیار ثروتمند. شرکت‌ها با کمک این فهرست‌ها، پیام‌های شخصی‌شده‌ای را برای هر مشتری ارسال و رابطه بلندمدتی را با وی برقرار می‌کنند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌ها، همزمان با بزرگ شدن یک نوزاد، فهرست لباس‌ها، اسباب‌بازی‌ها و سایر لوازم مورد نیاز وی را برای والدینش ارسال می‌کنند.

از سوی دیگر، شرکت‌ها با کمک ابزارهای بازاریابی مستقیم، در بهترین زمان ممکن با بهترین مشتری احتمالی خود تماس می‌گیرند. افزون بر این، شرکت‌ها با آزمون روش‌های مختلف بازاریابی مستقیم، مؤثرترین و کم هزینه‌ترین روش برقراری ارتباط با مشتریان هدف و ارسال پیام برای آنها را پیدا می‌کنند. بازاریابی مستقیم همچنین امتیازهای و روش‌های بازاریابی شرکت را از دید رقبا پنهان می‌کند. در نهایت این که شرکت‌ها با کمک محاسبه نرخ پاسخ به برنامه‌های مختلف بازاریابی مستقیم، سودآورترین روش را مشخص می‌کنند. آل.آل. بین یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در زمینه بازاریابی مستقیم به حساب می‌آید.^{۱۰}


ال.ال.بین ایده تاسیس ال.ال.بین، وقتی به ذهن لئون لئونوود (موسس شرکت) رسید که وی در سال ۱۹۶۱، خسته و خیس از باران، از یک برنامه شکار به خانه برمیگشت. بعد از آن سفر بود که لئون تصمیم گرفت کفش‌های مخصوص را برای شکارچی‌های حرفه‌ای طراحی کند به نحوی که کفش‌ها، پای شکارچی‌ها را از خیس شدن در امان نگه دارند. در ابتدا، این کفش‌ها به صورت کاملاً دست‌دوز تولید می‌شدند و رویه و زیره چرم بسیار ظریفی داشتند و خیلی نرم و راحت بودند. بعد از طراحی کفش‌های جدید لئون، نام‌های سه صفحه‌ای درباره مزایای این محصول جدید را نوشت و آن را برای فهرستی از شکارچی‌های حرفه‌ای که در اختیار داشت، پست کرد و در نامه اصلی خود، ضمانت‌نامه بسیار کاملی را هم اضافه کرد. امد این کفش‌ها چندان موفق از آب در نیامدند. از ۱۰۰ کفش سفارش داده شده، ۹۰ جفت به دلیل جدا شدن رویه یا زیره کفش، پس داده شدند. برای حل این مشکل، شرکت ال.ال.بین تصمیم گرفت هم قیمت کفش‌هایش را افزایش دهد (تا از این طریق بتواند کفش‌های باکیفیت‌تری را تولید کند) و هم مشکل ایجاد شده در تولید را برطرف کند. بعد از این بود که ال.ال.بین خیلی سریع به یک تولیدکننده مطمئن لوازم و تجهیزات مخصوص فعالیت‌ها و تفریحات، حرفه‌ای و طبیعت‌محور تبدیل شد. ضمانت‌نامه ال.ال.بین مبنی بر رضایت ۱۰۰ درصدی مشتریان، همچنان در مرکز کسب و کار این شرکت قرار دارد به گونه‌ای که قانون طلایی شرکت نیز بر این امر تأکید می‌کند: محصولاتمان را با سود معقولی می‌فروشیم؛ با مشتریانمان مانند انسان‌های بزرگوار رفتار می‌کنیم؛ و در نتیجه، مشتریانمان باز هم برای خرید محصولات بیشتری به ما مراجعه می‌کنند. امروزه، ال.ال.بین به یک شرکت ۱/۴ میلیارد دلاری تبدیل شده است. در سال ۲۰۰۹، ال.ال.بین ۲۹ کاتالوگ مختلف از محصولات گوناگونش را توزیع کرد و در نتیجه آن، مشتریان بیش از ۱۱ میلیون بار با شرکت تماس گرفتند و وبسایت ال.ال.بین یکی از پرترین وبسایت‌های دنیای تجارت الکترونیکی است. از سوی دیگر، شرکت سعی می‌کند با گسترش فروشگاه‌های اختصاصی خود، خدمات مشتریان را نیز گسترش دهد.

ال.ال.بین: نام‌های متوالی است که رضایت ۱۰۰ درصدی مشتریان را ضمانت می‌کند

SINCE 1912 | FALL 2009

L.L.Bean

from the first falling leaves
of autumn, our soft, warm
fitness fleece is an ideal layer
to chase away the chill



LLBEAN.COM | 800-544-2323

بازاریابی مستقیم باید با سایر روش‌های بازاریابی و ابزارهای ارتباطی یکپارچه شود.^۶ ای‌تی‌اند تی، آی.بی.ام، فورد، هواپیمایی آمریکا و سایر شرکت‌ها، با کمک بازاریابی مستقیم و یکپارچه، روابط سودآور و بلندمدتی را با مشتریان خود برقرار کرده‌اند. بیشتر فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل نورداستروم، نینمن مارکوس، سکس فیفت اونیو و بلومینگ‌دیل فروش فروشگاه‌های خود را از طریق ارسال کاتالوگ‌های معرفی محصولات مختلف، افزایش داده‌اند. برخی از شرکت‌هایی که کارشان را با فروش و بازاریابی مستقیم آغاز کرده‌اند، مثل ال.آل.بین، ایدی بوئر، فرانکلین مینت و شارپر ایمیج، امروزه، فروشگاه‌های واقعی و زنجیره‌ای خود را نیز افتتاح کرده‌اند. این شرکت‌ها با ادغام ابزارهای ارتباطی مختلف مثل درج آدرس وب‌سایت شرکت روی کیسه‌های خرید، انواع روش‌های بازاریابی و ابزارهای ارتباطی خود را به صورت یکپارچه‌ای مدیریت و ترویج می‌کنند.

شرکت‌های پیشرو و موفق در زمینه بازاریابی مستقیم به خوبی می‌دانند که هر تماس مشتری با شرکت، فرصت فوق‌العاده‌ای برای افزایش فروش به آن مشتری یا برقراری رابطه‌ای عمیق‌تر با او است. بازاریاب‌های این شرکت‌ها معتقدند که رمز موفقیت در بازاریابی مستقیم، آشنایی کامل با مشتری است. تنها در این حالت است که شرکت می‌تواند پیام‌ها و پیشنهادات بازاریابی شخصی‌شده‌ای را برای هر یک از مشتریان خود ارسال کند. رمز دیگر موفقیت شرکت‌های پیشرو در زمینه بازاریابی مستقیم، یکپارچگی کامل تمامی اجزای یک برنامه بازاریابی مستقیم در این قبیل شرکت‌ها است. در ادامه، یک برنامه بازاریابی مستقیم را که توانسته جایزه سال بهترین برنامه بازاریابی مستقیم را از آن خود کند، مرور می‌کنیم. این برنامه، به خوبی اجزای مختلفش را با هم یکپارچه کرده است.^۷

کتاب زرد نیوزلند گروه منتشرکننده کتاب زرد (بلوپچ) نیوزلند، جایزه برترین ابزارهای بازاریابی مستقیم را که از سوی انجمن بازاریابی مستقیم اهدا می‌شود، در سال ۲۰۰۹ از آن خود کرد. این گروه، برای مشهور کردن کتاب زرد نیوزلند، زن جوانی را به کار گرفت و از وی خواست تا یک رستوران کوچک را در ارتفاع حدوداً ۱۲ متری از زمین و روی یک درخت خاموت (درخت‌های بسیار بزرگ و تنومند) و تنها با کمک شرکت‌هایی که در کتاب زرد نیوزلند تبلیغ کرده بودند، بسازد. در کنار این کار، این گروه تصمیم گرفت تا این کار را در تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات شهری و وب‌سایت‌های اینترنتی نیز تبلیغ کند. این رستوران از دسامبر ۲۰۰۸ تا فوریه ۲۰۰۹، باز بود و از صهیانانش پذیرایی می‌کرد. فعالیت این رستوران، باعث شد تا شهرت کتاب زرد نیوزلند، حدود ۶۶ درصد افزایش یابد و به رکورد جدیدی در این زمینه برسد.

در ادامه این فصل، مسائل مهم مربوط به یکاگیری ابزارهای مختلف بازاریابی مستقیم را با شما در میان می‌گذاریم.

پست مستقیم

بازاریابی پست مستقیم به معنی ارسال پیشنهاد فروش، اعلامیه‌های مختلف و سایر پیام‌های ارتباطی به تک‌تک مشتریان است. شرکت‌ها با کمک فهرست‌های پستی بسیار دقیق و طبقه‌بندی‌شده، سالانه میلیون‌ها مرسوله پستی مختلف از قبیل نامه، آگهی چاپی، لوح فشرده و سایر افروشنندگان دو باله را برای مشتریان هدف خود ارسال می‌کنند.

پست مستقیم روش بسیار مشهوری است زیرا شرکت‌ها با کمک این ابزار، بازار هدف خود را به طور دقیق انتخاب می‌کنند؛ این روش بسیار انعطاف‌پذیر است و شرکت‌ها می‌توانند قبل از اجرای کامل برنامه، آن را بازماند و نرخ پاسخ مشتریان را تعیین کنند. هر چند هزینه دسترسی به هر هزار نفر از طریق پست مستقیم بیشتر از هزینه دسترسی به هر هزار نفر از طریق ابزارهای ارتباطی انبوه است اما مشتریان احتمالی‌ای که شرکت با روش پست مستقیم به آنها دست می‌یابد، خریداران بالقوه مناسب‌تری هستند. با این وجود، به دلیل افزایش بی‌سابقه شمار نامه‌های فروش، انزبخی این روش کاهش یافته است. این امر باعث شده که مشتریان، بسیاری از نامه‌های فروش را نخوانده دور بریزند.

برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بازاریابی پست-مستقیم، بازاریاب باید درباره عوامل متعددی تصمیم‌گیری کند: هدف‌های برنامه؛ بازار هدف و مشتریان احتمالی؛ اجزای پیشنهاد؛ روش‌های آزمایش برنامه؛ و اندازه‌گیری میزان موفقیت برنامه.

اهداف بیشتر شرکت‌ها، دریافت سفارش از مشتریان احتمالی را به عنوان هدف برنامه‌های بازاریابی مستقیم انتخاب می‌کنند و برنامه‌های خود را بر اساس نرخ پاسخگویی مشتریان می‌سنجند. به طور معمول، نرخ سفارش ۲٪ یک هدف مناسب محسوب می‌شود، هر چند این نرخ بر اساس نوع محصول، قیمت و ماهیت پیشنهاد بازاریابی تغییر می‌کند. از سوی دیگر، شرکت‌ها هدف‌های دیگری را هم برای برنامه‌های پست مستقیم خود انتخاب می‌کنند: هدایت مشتری به سمت خرید محصول، تقویت رابطه شرکت با مشتریان احتمالی، آموزش و اطلاع‌رسانی به مشتریان، یادآوری پیشنهادات بازاریابی شرکت به مشتریان و راهنمایی آنها هنگام تصمیم‌گیری خرید.



گروه منتشرکننده کتاب زرد نیوزلند، برای مشهور کردن این کتابچه تبلیغاتی، طراحی را برای ساخت یک مستوران در ارتفاع ۱۲ متری به کار گرفت.

بازار هدف و مشتریان احتمالی بیشتر شرکت‌ها برای تعیین بازار هدف خود از الگوی آرایه‌ای (RFM: Recency به معنای تازگی، Frequency به معنای تناوب و Monetary amount به معنای مقدار پول) استفاده می‌کنند. در این الگو، تازگی به معنای زمان سپری شده از آخرین خرید مشتری، تناوب به معنای دفعات خرید مشتری و مقدار پول به معنای میزان پولی است که مشتری از زمان آشنایی با شرکت تا کنون برای خرید محصولات و خدمات آن هزینه کرده است. به عنوان مثال فرض کنید شرکتی می‌خواهد کت‌های چرمی بسیار زیبایی را به فروش برساند. این شرکت تصمیم می‌گیرد این محصول را به مشتریانی که بین ۳۰ تا ۶۰ روز پیش خرید کرده‌اند؛ کسانی که سه تا شش بار در سال از شرکت خرید کرده‌اند؛ و مشتریانی که از زمان آشنایی با شرکت تا کنون بیش از ۱۰۰ دلار خرید کرده‌اند، معرفی و پیشنهاد کند.^۱

علاوه بر الگوی فوق، بازاریاب‌ها برای شناسایی مشتریان هدف خود معیارهای متعددی از قبیل سن، جنسیت، درآمد، تحصیلات، خریدهای پستی قبلی و موقعیت‌های خرید را نیز در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، دانشجویان تازه‌وارد معمولاً خواهان رایانه قابل حمل، کوله‌پشتی و یخچال کوچک هستند؛ یا زوج‌های جوان دنبال خانه، مبلمان، لوازم برقی و وام بانکی می‌گردند. یکی دیگر از روش‌های مناسب برای شناسایی مشتریان احتمالی، شناسایی علاقه‌های آنها است. رایانه، غذا و تفریحات مورد علاقه فرد.

موسسه اطلاعات بازاریابی دان آند براداستریت، اطلاعات کاملی را برای اجرای بهینه برنامه‌های بازاریابی مستقیم در بازارهای تجاری، عرضه می‌کند. در بازارهای تجاری، بر خلاف بازارهای مصرفی، مشتری احتمالی، یک فرد نیست بلکه گروه یا کمیته‌ای است که هم تصمیم‌گیرندگان سازمانی و هم کسانی که از تصمیمات سازمانی متأثر می‌شوند در آن حضور دارند. در چنین شرایطی، باید با هر عضو گروه یا کمیته، به طور خاصی رفتار کرد. الگوی آرایه‌ای خاص هر عضو را با توجه به مقام و موقعیتی که در گروه یا کمیته دارد، شناسایی نمود. بهترین مشتریان احتمالی کسانی هستند که در گذشته، محصولات یا خدمات شرکت را خریداری کرده‌اند. برخی شرکت‌ها به جای تولید فهرست‌های مشتریان احتمالی، این فهرست‌ها را از شرکت‌های خاصی خریداری می‌کنند، اما این فهرست‌ها با مشکلات زیادی از قبیل اسامی تکراری، داده‌های ناقص و نشانی‌های قدیمی مواجه

هستند. از این رو، شرکت‌ها ابتدا بخش کوچکی از فهرست را خریداری و امتحان می‌کنند و تنها در صورتی کل فهرست را می‌خرند که نتیجه امتحان بخش خریداری شده رضایت‌بخش باشد. برخی دیگر از شرکت‌ها نیز با ارائه نمونه‌های رایگان یا هدایای تبلیغاتی به مشتریان احتمالی، فهرست منحصر به فردی را برای خود تولید می‌کنند.

اجزای پیشنهاد پیشنهاد بازاریابی مستقیم، از پنج جزء اصلی تشکیل می‌شود: محصول، پیشنهاد، رسانه، روش توزیع و استراتژی خلاقانه^{۱۰} خوبهتخانه، شرکت‌ها می‌توانند تمامی این اجزا را قبل از اجرای برنامه، آزمایش کنند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید پنج جزء اصلی تشکیل‌دهنده پست مستقیم را نیز تعیین کنند: پاکت نامه، نامه فروش، قانون برنامه، گرم پاسخ و پاکت پاسخ. اکثر شرکت‌ها بعد از ارسال نامه مستقیم، یک نامه الکترونیکی را نیز (که کم‌هزینه‌تر و جذاب‌تر از تماس تلفنی است) برای مشتریان احتمالی خود ارسال می‌کنند.

آزمایش اجزای برنامه یکی از ویژگی‌های ممتاز برنامه‌های بازاریابی مستقیم این است که بازاریاب می‌تواند اجزای مختلف استراتژی خود مانند محصول، ویژگی‌های محصول، نوع نامه، نوع پاکت نامه، قیمت یا فهرست مشتریان هدف را تحت شرایط واقعی بیازماید.

توجه صرف به نرخ پاسخ، اثرات بلندمدت برنامه‌های بازاریابی مستقیم را تضعیف می‌کند. به عنوان مثال فرض کنید که نرخ پاسخ برنامه‌های بازاریابی مستقیم شرکت سامسونت (تولیدکننده کیف‌های اداری و چمدان‌های مسافرتی)، تنها ۲٪ باشد. مدیران سامسونت به خوبی می‌دانند که درصد بسیار بیشتری از مخاطبان هدف، با نام تجاری شرکت و محصولات آن آشنا می‌شوند زیرا مخاطبان معمولاً نامه‌های فروش مستقیم را مطالعه می‌کنند؛ از سوی دیگر، درصدی از مخاطبان هم با خواندن نامه‌های شرکت تصمیم می‌گیرند که در آینده خرید کنند. علاوه بر این، برخی مخاطبان با خواندن نامه‌های فروش سامسونت، خرید محصولات شرکت را به سایر مشتریان احتمالی پیشنهاد می‌کنند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها برای آزمایش بخش‌های مختلف برنامه بازاریابی مستقیم، تأثیر اجزای مختلف یک برنامه بر آگاهی مخاطبان از نام تجاری شرکت، ایجاد قصد خرید در آینده و درگیر شدن در تبلیغات دهان به دهان را نیز مد نظر قرار می‌دهند.

اندازه‌گیری موفقیت برنامه: ارزش طول عمر بازاریاب‌ها با در نظر گرفتن هزینه‌های اجرای برنامه‌های بازاریابی مستقیم، حداقل نرخ پاسخ مشتریان برای رسیدن به نقطه سر به سر را محاسبه می‌کنند. شرکت‌ها سپس، نرخ محصولات مرجوعی و مشتریان بدحساب را به نقطه سر به سر به دست آمده اضافه می‌کنند. با این وجود، حتی در صورتی که برنامه‌ای موفق نشود که در کوتاه مدت به نقطه سر به سر برسد، بازهم برنامه بازاریابی مستقیم می‌تواند سودآور باشد اگر شرکت افزایش ارزش طول عمر مشتری (فصل پنجم) را در محاسباتش وارد کند (از طریق فرمول: میانگین خریدهای سالیانه مشتری بعلاوه میانگین حاشیه سود خالص مشتری منهای هزینه‌های جذب و نگهداری مشتری)^{۱۱}.

بازاریابی کاتالوگی

در بازاریابی کاتالوگی، شرکت فهرست کاملی از محصولات خود را به صورت کاتالوگ چاپ‌شده یا روی لوح فشرده، ویدیو یا وب‌سایت در اختیار مشتریان احتمالی قرار می‌دهد. در سال ۲۰۰۹، سه شرکت برتر در زمینه بکارگیری بازاریابی کاتالوگی در بازارهای مصرفی، عبارت بودند از: دل (۵۱ میلیارد دلار)؛ استیپلز (۸۹ میلیارد دلار)؛ و سی.دی.دبلیو (۸۱ میلیارد دلار). سه شرکت برتر در زمینه بکارگیری بازاریابی کاتالوگی در بازارهای صنعتی نیز عبارت بودند از: آزمایشگاه‌های علمی ترمو و آزمایشگاه‌های همکار آن (۱۰۵ میلیارد دلار)؛ هنری شاپن، نماینده لوازم پزشکی و دندان‌پزشکی (۶۴ میلیارد دلار)؛ و وِسکو ابترتسنال، ارائه‌دهنده خدمات تعمیر و نگهداری صنایع مختلف (۶۱ میلیارد دلار). امروزه، هزاران شرکت کوچک، کاتالوگ‌های تخصصی متعددی را تولید و به صورت چاپی یا اینترنتی توزیع می‌کنند.^{۱۲} بسیاری از بازاریاب‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب کاتالوگ‌های چاپی با وب‌سایت‌های اینترنتی، از ارسال تنهای کاتالوگ‌های کاغذی موثرتر است.

شکل ۱۹-۱

میانگین زمان سپری شده
با رسانه های منتخب در
یک روز در سال ۲۰۱۹
(دقیقه:صاعه)

اینترنت	۴:۵۳
تلویزیون و ویدئو	۳:۵۷
موسیقی و رادیو	۱:۲۶
تلفن همراه	۱:۱۸
تلفن کابلی	۰:۳۶
بازی	۰:۳۶
مطالعه	۰:۲۴

منابع: Yahoo! Group, "2009
Adjusting Europe Update: Are
TV, Music, Internet?" April 8, 2010.
Copyright 1997-2010, Yahoo! Group.
All rights reserved.

امروزه، بازاریابی کاتالوگی به ابزار بسیار قدرتمندی تبدیل شده است به گونه‌ای که این صنعت، بیش از ۱۶,۵۰۰ شرکت را که سالانه بیش از ۲۳۵ میلیارد دلار فروش دارند، پوشش می‌دهد.^{۱۴} موفقیت در بازاریابی کاتالوگی نیازمند: ۱) مدیریت دقیق فهرست مشتریان احتمالی برای جلوگیری از ارسال تکراری و حذف مشتریان بدحساب، ۲) کنترل دقیق موجودی انبار، ۳) بهبود کیفیت محصولات با هدف کاهش نرخ محصولات مرجوعی و ۴) ایجاد تصویر مطلوب از شرکت است. برخی شرکت‌ها برای افزایش اثربخشی بازاریابی کاتالوگی خود، روش‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند: افزودن اطلاعات مربوط به ویژگی‌ها و شرایط محصول، ارسال نمونه محصول همراه با کاتالوگ، در نظر گرفتن یک تلفن رایگان برای پاسخ دادن به سوالات و شبهات مشتریان، ارسال هدایای تبلیغاتی همراه با کاتالوگ و ذکر مزایا و منافع خاص و منحصر به فرد محصول.

بازاریابی تلفنی

بازاریابی تلفنی به معنی استفاده از تلفن یا مراکز تماس برای جذب مشتریان احتمالی، فروش به مشتریان فعلی و دریافت سفارش و پاسخگویی به سوالات مشتریان است. بازاریابی تلفنی به شرکت‌ها کمک می‌کند که درآمد و نرخ رضایت مشتریان را افزایش و هزینه فروش را کاهش دهند. شرکت‌ها، از بازاریابی تلفنی به دو شکل استفاده می‌کنند: ۱) **بازاریابی تلفنی واردی**: دریافت و پاسخگویی تماس‌های مشتریان و ۲) **بازاریابی تلفنی صادره**: تماس با مشتریان فعلی و احتمالی.

هر چند بازاریابی تلفنی یکی از ابزارهای بازاریابی مستقیم به حساب می‌آید ولی برخی مصرف‌کنندگان بر این باورند که این روش، نوعی دخالت و حاکم حريم شخصی افراد است. به همین دلیل، در سال ۲۰۰۳، کمیسیون مرکزی تجارت آمریکا، قانون «عدم تماس» را تصویب کرد. طبق این قانون، مشتری می‌تواند از شرکت‌ها درخواست کند که با منزل وی تماس نگیرند. سازمان‌های سیاسی، موسسات خیریه، موسسات تحقیقات تلفنی و شرکت‌هایی که با مشتری رابطه دارند از این قانون مستثنی شده‌اند.^{۱۵} جالب است بدانید، در سال ۲۰۰۹، بیش از ۱۹۱ میلیون مصرف‌کننده از این قانون استفاده کردند.

بازاریابی تلفنی در شرکت‌های صنعتی و بازارهای سازمانی نیز استفاده می‌شود. به عنوان مثال، شرکت دوچرخه‌سازی رالی، برای تماس با نمایندگان‌های فروش خود، نیروی فروش مستقیم را کنار گذاشته و از بازاریابی تلفنی استفاده می‌کند. در نخستین سال اجرای این برنامه، هزینه‌های مسافرت نیروهای فروش شرکت حدود ۵۰٪ کاهش و درآمدهای یک فصل شرکت حدود ۳۴٪ افزایش یافت. موفقیت در اجرای بازاریابی تلفنی به: ۱) انتخاب بازاریاب‌های تلفنی ماهر، ۲) آموزش بازاریاب‌های تلفنی و ۳) در نظر گرفتن مشوق‌های لازم برای بهبود عملکرد آنها بستگی دارد.

سایر رسانه‌های بازاریابی مستقیم

شرکت‌ها از همه رسانه‌های اصلی برای اجرای برنامه‌های بازاریابی مستقیم کمک می‌گیرند. به عنوان مثال، مجلات و روزنامه‌ها هر روز تعداد زیادی تبلیغ کتاب، لباس، وسایل منزل، خدمات مسافرتی و سایر خدمات و محصولات را چاپ می‌کنند. افراد می‌توانند با تماس با شماره‌ها یا مراجعه به وب‌سایت‌های چاپ‌شده در این تبلیغات، محصولات و خدمات مورد نیازشان را سفارش بدهند. شبکه‌های رادیویی ۲۴ ساعته نیز مقام در حال تبلیغ محصولات و خدمات مختلف هستند. برخی دیگر از شرکت‌ها، با تهیه و پخش برنامه‌های تبلیغاتی-اطلاع‌رسانی ۲۴ یا ۶۰ دقیقه‌ای در شبکه‌های خرید تلویزیونی و با ترکیب عناصری مانند تبلیغ، اطلاع‌رسانی و سرگرمی، هزاران مشتری جدید را جذب کرده‌اند. برنامه‌های تبلیغاتی-اطلاع‌رسانی معمولاً به تبلیغ محصولات یا خدمات پیچیده یا پیشرفته‌ای می‌پردازند که معرفی آنها نیازمند توضیحات مبسوطی است. شرکت‌هایی از قبیل مرسدس، مایکروسافت، فیلپس، یونیورسال، کال ایوی گلف، کارنیوال کروزر و حتی موتور جستجوی مشاغل monster.com از برنامه‌های تبلیغاتی-اطلاع‌رسانی استفاده می‌کنند. برخی از شبکه‌های خرید تلویزیونی با راهاندازی خطوط تلفنی رایگان و سیستم‌های تحویل ۲۴ ساعته، مشتریان پر و پا قرصی پیدا کرده‌اند.

مسائل اخلاقی در بازاریابی مستقیم

در بیشتر موارد، شرکت‌ها و مشتریان از مزایای بازاریابی مستقیم بهره‌مند می‌شوند. اما، گاهی اوقات نیز برنامه‌های بازاریابی مستقیم، جنبه‌های منفی خود را نشان می‌دهند. برخی از این جنبه‌های منفی عبارتند از:

- **آزرده‌گی مخاطر:** بسیاری از افراد، از تماس‌های بی‌شمار و مکرر شرکت‌ها و بازاریاب‌های تلفنی خسته شده‌اند. تماس‌های دیر هنگام (به عنوان مثال در نیمه شب)، تماس هنگام صرف نهار یا شام، بازاریاب‌های غیرحرفه‌ای و آموزش ندیده و تماس‌های رایانه‌ای و ماشینی، مخاطر مشتریان را به شدت آزرده می‌کنند.
- **بی‌انصافی:** برخی از شرکت‌ها بر خریداران هیچانی و کم دانش مثل کودکان و افراد مسن تمرکز می‌کنند.^{۱۵}
- **تقلب و کلاهبرداری:** برخی شرکت‌ها، پیام‌های خود را به گونه‌ای طراحی و القاء می‌کنند که مشتری گمراه می‌شود. به طور مثال، برخی شرکت‌ها درباره اندازه، عملکرد یا قیمت محصول یا خدمت خود مبالغه می‌کنند. کمیسیون مرکزی تجارت آمریکا، سالانه هزاران شکایت درباره تلفن‌های تقلبی، حتی از سوی پنگاه‌های خیریه، دریافت می‌کند.
- **تجاوز به حریم شخصی:** به نظر می‌رسد که هر گاه یک مشتری محصول یا خدمتی را از طریق پست یا تلفن سفارش می‌دهد؛ در یک فرعه‌کشی شرکت می‌کند؛ فرم تقاضای یک کارت اعتباری را تکمیل می‌کند؛ یا مشترک یک روزنامه یا مجله می‌شود، نام، شماره تماس و رفتار خرید وی در اختیار شرکت‌های بی‌شماری قرار می‌گیرد. امروزه، بسیاری از افراد معتقدند که، بازاریاب‌ها اطلاعات بی‌شماری از مشتری را در اختیار دارند و ممکن است از این اطلاعات بدون رعایت انصاف استفاده کنند.

اما شرکت‌های موفق در زمینه بازاریابی مستقیم به خوبی می‌دانند که افتادن در دام‌های فوق و رعایت نکردن مسائل اخلاقی، نگرش مشتریان نسبت به شرکت را منفی می‌کند؛ نرخ پاسخ مشتریان را کاهش می‌دهد؛ و شرکت را درگیر مسائل حقوقی و قانونی سخت‌گیرانه‌ای می‌کند. از این رو، بازاریاب‌های حرفه‌ای همواره به صادقانه و متصفانه بودن برنامه‌های بازاریابی مستقیم خود تاکید می‌کنند.

بازاریابی تعاملی

ابزارهای الکترونیکی، جدیدترین ابزارهای ارتباطی و فروش مستقیم به مشتریان محسوب می‌شوند.^{۱۶} امروزه، اینترنت فرصت‌های زیادی را برای تعامل و شخصی‌سازی بیشتر در اختیار شرکت‌ها و مشتریان قرار می‌دهد به نحوی که کمتر برنامه بازاریابی‌ای را می‌توان یافت که فاقد یک جزء الکترونیکی یا اینترنتی باشد.

مزایا و معایب بازاریابی تعاملی

بازاریابی تعاملی مزایای منحصر به فردی به همراه دارد^{۱۰}؛ شرکت‌ها می‌توانند با کمک ابزارهای بسیار متنوع بازاریابی تعاملی و با ارسال پیام‌های متناسب با نیازها و رفتارهای خاصی هر مشتری، توجه وی را بیشتر از گذشته جلب کنند. اینترنت نسبت به سایر رسانه‌ها، قابل کنترل‌تر است، بنابراین شرکت می‌تواند اثرات برنامه‌های خود را به راحتی رصد کند^{۱۱}.

از سوی دیگر، بازاریاب‌ها می‌توانند با تقوُّد و حضور در جامعه‌های مجازی اینترنتی، ضمن به مشارکت طلبیدن مشتریان‌شان برای ارائه پیشنهادات و انتقادات مختلف، یک سرمایه بازاریابی بلندمدت را برای خود خلق کنند. علاوه بر این، فضای اینترنتی امکان استفاده از تبلیغات **جایابی ضمنی** (contextual placement) را به خوبی فراهم کرده است. در این نوع از تبلیغات، شرکت، فضاهای تبلیغاتی وبسایت‌های مرتبط با پیشنهادات بازاریابی‌اش را خریداری می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها با کمک موتورهای جستجو و هنگامی که مشتری در مراحل اولیه فرایند خرید است نیز تبلیغات مرتبط با عباراتی که وی جستجو می‌کند را برای او به نمایش می‌گذارند.

استفاده از بازاریابی تعاملی، معایبی را نیز به همراه دارد: ۱) مخاطبان به راحتی می‌توانند حجم انبوهی از پیام‌های شرکت‌ها را نادیده گرفته و از صفحه دید خود خارج کنند؛ ۲) بسیاری از شرکت‌ها در محاسبه اثربخشی تبلیغات اینترنتی خود دچار اشتباه می‌شوند؛ زیرا شرکت‌ها و افرادی وجود دارند که با ورود جعلی به وبسایت شرکت‌ها و مشاهده تبلیغات آنها، نرخ دسترسی به مخاطبان هدف را به صورت ساختگی افزایش می‌دهند؛^{۱۲} و ۳) به دلیل کثرت عملیات‌های جاسوسی و خرابکارانه اینترنتی، ممکن است شرکت‌ها کنترل روی وبسایت‌های اینترنتی‌شان یا اطلاعات‌شان را از دست بدهند.

با این حال بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که مزایای بازاریابی تعاملی بر معایب آن می‌چربد. از این‌رو، بازاریاب‌های شرکت‌های مختلف جذب بازاریابی تعاملی و وبسایت‌های اینترنتی شده‌اند. به عنوان مثال، ای‌تی لودز، شرکت پیشرو در بازار لوازم آرایشی، کسب و کار چند میلیارد دلاری‌اش را از طریق سه ابزار ارتباطی «تلفن، تلگراف و زنان»، به وجود آورده است. با این حال، امروزه، این شرکت نیز استفاده از وبسایت را آغاز کرده است و در وبسایت اینترنتی‌اش: محصولات جدید و قدیمی‌اش را توصیف می‌کند؛ تخفیف‌ها و برنامه‌های ترویج فروش خود را اعلام می‌کند؛ و محل فروشگاه‌هایی که مشتری می‌تواند محصولات ای‌تی لودز را از آنجا خریداری کند، به وی نشان می‌دهد.^{۱۳}

بازاریاب‌ها باید در مکان‌هایی حضور داشته باشند که مشتریان در آنجا حضور دارند و امروزه یکی از این مکان‌ها، فضای اینترنت است. تحقیقات گوناگون نشان داده‌اند که مصرف‌کنندگان آمریکایی حدود ۲۵٪ از وقتی را که به رسانه‌های مختلف اختصاص می‌دهند، در اینترنت سپری می‌کنند (شکل ۱۹-۱ را مشاهده کنید). علاوه بر این، قدرت و حق انتخاب مصرف‌کنندگان امروزی به شدت افزایش یافته است؛ آنها: اطلاعاتی که به آن نیاز دارند را مشخص می‌کنند؛ تبلیغات مورد علاقه‌شان را مشخص و سایر تبلیغات را حذف می‌کنند؛ و محصول یا خدمتی که دوست دارند بخرند را مشخص و راجع به آن تحقیق می‌کنند.^{۱۴}

از این‌رو تبلیغات اینترنتی روز به روز به تبلیغات سنتی نزدیک‌تر می‌شود. طبق پیش‌بینی‌های موجود، کل بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات اینترنتی در سال ۲۰۰۹، حدود ۲۶ میلیارد دلار برآورد می‌شود در حالی که این بودجه در سال ۲۰۰۸، حدود ۲۴ میلیارد دلار بود. در مقابل، بودجه تخصیص داده شده به تبلیغات تلویزیونی، از ۵۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ به حدود ۴۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۹ کاهش پیدا کرد. امروزه، ظهور رسانه‌های بسیار غنی‌ای که پویانمایی، ویدیو و صدا را برای ساخت تبلیغات تعاملی به کار می‌گیرند، به موتور محرکه تبلیغات اینترنتی تبدیل شده است.^{۱۵} به عنوان مثال، تبلیغات اینترنتی برگزینک را در نظر بگیرید.



نمایش واقعی میزان وفاداری مشتریان به ساندویچ‌های برگر کینگ از طریق فیلم تبلیغاتی «ترساندن بزرگ»، همه‌جایی را حول و حوش این نام تجاری ایجاد کرد.

برگر کینگ راس کلین، مدیر سابق بازاریابی جهانی، استراتژی و خلاقیت برگر کینگ در توضیح نحوه رقابت این شرکت با مک‌دونالد (شرکتی با تصویر ذهنی خانوادگی) می‌گوید: «برای مقابله با چنین شرکتی، ما مجبوریم به جای تمرکز بر عامل لذت، بر عامل تحریک و عصبانی کردن همراه با شوخی، تمرکز کنیم». کلین در توضیح این انتخاب می‌گوید: «وقتی که اکثر مشتریان هدف‌تان، پسران جوان هستند، مجبور می‌شوید این عامل را انتخاب کنید. برنامه‌های تبلیغاتی منته‌واله و گستاخانه برگر کینگ - که در آن یک پادشاه کله جایی و غیرعادی و یک مرغ انسان‌نما، با مخاطبان صحبت می‌کنند - به طور وسیعی در وبسایت‌هایی مانند یوتیوب و مای‌اسپیس، پخش می‌شوند. با این روش، شرکت می‌تواند با مخاطبان خود که نسبت به تبلیغات سنتی حساسیت دارند، «ارتباط اجتماعی» قوی‌ای را برقرار کند. برگر کینگ در جشن بیستمین سالگرد معرفی همبرگر معروف خود به نام واپر (به معنای بزرگ)، یکی از دستوران‌های بزرگ خود در لاس وگاس را انتخاب و اعلام کرد که دیگر در این دستوران، همبرگر واپر عرضه نمی‌شود. مشتریان از شنیدن این خبر بسیار عصبانی شدند و عکس‌العمل‌های بسیار تندی نشان دادند و برگر کینگ هم تمامی این عکس‌العمل‌ها را ضبط و به یک فیلم تبلیغاتی تبدیل کرد، فیلمی که جایزه بهترین فیلم تبلیغاتی را از آن خود کرد. بیش از ۵ میلیون بازدیدکننده متعصب به فرد، این فیلم ۸ دقیقه‌ای به نام «ترساندن بزرگ» را به صورت کامل و از طریق اینترنت و بیش از ۱۴ میلیون نفر هم فیلم تبلیغاتی کوتاه ساخته‌شده بر اساس این فیلم ۸ دقیقه‌ای را در یوتیوب مشاهده کردند»^{۲۲}

انتخاب تبلیغات و برنامه‌های ترویجی تعاملی

شرکت‌ها در انتخاب رسانه‌های تعاملی به عامل اثربخشی هزینه‌ای توجه ویژه‌ای نشان می‌دهند. شرکت‌ها معمولاً رسانه‌ای را انتخاب می‌کنند که ضمن دستیابی حداکثری به هدف‌های فروش و ارتباطی شرکت، کمترین هزینه را به شرکت تحمیل می‌کند.^{۲۳} برخی از ابزارهای تبلیغاتی تعاملی، که در بخش‌های بعدی آنها را بررسی می‌کنیم، عبارتند از: ۱) وبسایت‌ها؛ ۲) تبلیغات جستجویی (search ads)؛ ۳) تبلیغات نمایشی (display ads)؛ و ۴) نامه‌های الکترونیکی. بعد از بررسی این چهار ابزار و مروری بر پیشرفت‌های صورت گرفته در بازاریابی از طریق تلفن همراه، رسانه‌های اجتماعی و تبلیغات دهان به دهان را هم به صورت خلاصه بررسی می‌کنیم.

وبسایت‌ها شرکت‌ها باید در وبسایت‌های خود اهداف، تاریخچه، محصولات و چشم‌انداز خود را بیان کنند.^{۲۴} چالش اصلی در طراحی وبسایت‌ها این است که وبسایت باید در نگاه اول به اندازه کافی جذاب به نظر برسد و نیز به حدی جالب و مفید باشد که فرد را برای مراجعه مجدد ترغیب کند.^{۲۵} ریپورت و جاوورسکی در کتاب تجارت الکترونیک خود، هفت عنصر مهم را به عنوان عناصر اصلی طراحی یک وبسایت مشخص کرده

- زمینه (Context): طرح‌بندی و جابجایی
- محتوا (Content): متن، تصاویر، صداها و گرافیک
- اجتماع‌سازی (Community): توانایی وب‌سایت در متصل کردن مخاطبان با یکدیگر
- شخصی‌سازی (Customization): توانایی وب‌سایت برای همخوانی با مخاطبان مختلف و فراهم کردن امکان شخصی‌سازی صفحات وب
- ارتباطات (Communication): توانایی وب‌سایت در تسهیل ارتباط شرکت با مخاطب، مخاطب با شرکت و ارتباطات دو جانبه
- اتصال (Connection): میزان پیوند وب‌سایت با وب‌سایت‌های دیگر
- تجارت (Commerce): توانایی وب‌سایت در تکمیل مبادلات تجاری

شکل ۱۹-۲ هفت عنصر اصلی طراحی اثربخش یک وب‌سایت

منابع: Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, e-commerce (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 110

و آنها را VCها نامیده‌اند (شکل ۱۹-۲ را مشاهده کنید)^{۲۶}. ریبورت و جاوورسکی معتقدند که در میان این عناصر هفتگانه، دو عنصر «زمینه» و «محتوا» مهم‌تر از سایر عناصر می‌باشند. علاوه بر این، برخی دیگر از بازارب‌های اینترنتی معتقدند که می‌توان عنصر دیگری را نیز به عناصر ریبورت و جاوورسکی افزود: تغییر مستمر^{۲۷}.

در این میان، کاربران و بازدیدکنندگان، وب‌سایت‌ها را بر اساس دو ویژگی «استفاده راحت» و «جذابیت فیزیکی» ارزیابی می‌کنند.^{۲۸} ویژگی «استفاده راحت» از سه جزء تشکیل می‌شود: (۱) سرعت دریافت و مشاهده وب‌سایت، (۲) فهم راحت و آسان صفحه نخست و (۳) دسترسی آسان و سریع به صفحات دیگر وب‌سایت. ویژگی «جذابیت فیزیکی» نیز از سه ویژگی تشکیل می‌شود: (۱) مرتب و خلوت بودن صفحات وب‌سایت، (۲) خوانا بودن محتوای وب‌سایت (حروف واضح و اندازه مناسب) و (۳) استفاده مناسب از رنگ و صدا. از سوی دیگر، اکثر کاربران به مسائل امنیتی وب‌سایت و حفظ حریم شخصی نیز اهمیت می‌دهند.

موسسات تحقیقاتی مانند کام‌اسکور و نیلسن آنلاین، عملکرد وب‌سایت‌های مختلف و رفتارهای اینترنتی افراد را از نظر معیارهای گوناگونی مثل صفحات بازدیدشده، بازدیدکنندگان منحصر به فرد و مدت بازدید، رصد و ارزیابی می‌کنند.^{۲۹} علاوه بر این معیارها، شرکت‌ها باید به شدت مراقب امنیت وب‌سایت‌ها و مسائل مربوط به حفظ حریم خصوصی کاربران و بازدیدکنندگان‌شان باشند.^{۳۰}

شرکت‌ها علاوه بر وب‌سایت‌ها ممکن است از ریز وب‌سایت‌ها نیز استفاده کنند. یک ریز وب‌سایت (Microsite)، قسمتی از یک وب‌سایت است که یک شرکت یا یک بنگاه تبلیغاتی آن را برای تبلیغ محصول یا خدمت خود، خریداری و مدیریت می‌کند. ریز وب‌سایت‌ها در حقیقت بخش یا صفحه‌ای از یک وب‌سایت اصلی هستند که به عنوان فضای تبلیغاتی در اختیار سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری قرار می‌گیرند. بیشتر شرکت‌هایی که کالاهای ناخواسته را عرضه می‌کنند (محصولاتی که مشتری چندان به آنها فکر نمی‌کند)، ریز وب‌سایت‌ها را برای تبلیغ محصولات و خدمات خود انتخاب می‌کنند. به عنوان مثال، به ندرت کسی سراغ وب‌سایت شرکت‌های بیمه‌ای می‌رود. از این‌رو، اکثر شرکت‌های بیمه برای جذب مخاطب از ریز وب‌سایت‌ها استفاده می‌کنند. به طور مثال، برخی از شرکت‌های بیمه، ریز وب‌سایت‌های متعلق به شرکت‌های فروشنده خودروهایی دسته دوم را خریداری و مدیریت می‌کنند. امروزه برخی از ریز وب‌سایت‌ها به سایت‌های بزرگ و پرفرمانی تبدیل شده‌اند.

تبلیغات جستجویی یکی از ابزارهای بازاریابی تعاملی که به شدت در حال رشد است، تبلیغات جستجویی یا همان **جستجوی پولی** (paid search) یا **تبلیغات پرداخت به ازای-کلیک** (pay-per-click ads) است. تبلیغات جستجویی، امروزه حدود نیمی از بودجه تبلیغات اینترنتی را به خود اختصاص داده است.^{۳۱} طبق تحقیقات مختلف، سی و پنج درصد تمامی جستجوهای اینترنتی با هدف یافتن محصول یا خدمت خاصی صورت می‌گیرند.

در جستجوی پولی، شرکت‌ها با حضور در مزایده‌های مستمر فروش «عبارت‌های بیشتر جستجو شده»، این عبارت‌ها را می‌خرند و آنها را به عنوان فیلتری برای مشخص کردن سلیقه‌ها و علاقه‌های مصرفی مشتریان بکار می‌گیرند. وقتی که مشتری محصول یا خدمتی را جستجو می‌کند، موتورهای جستجوی مختلف (مثل یاهو، گوگل و بینگ) آدرس وبسایت شرکت‌هایی را که آن محصول یا خدمت خاص را عرضه می‌کنند، در بالاترین جای صفحه نمایش یا در سمت راست آن، برای مشتری نمایش می‌دهند.^{۳۰}

با این که شرکت‌ها تنها در صورتی به موتورهای جستجو پول پرداخت می‌کنند که مشتری روی آدرس وبسایت آنها کلیک کند و وارد وبسایت شود، اما، بازاریاب‌ها معتقدند که همین که فردی، کلمه‌ای را جستجو و نام شرکتی را مشاهده می‌کند، کافی است تا آن فرد به یک مشتری بالقوه تبدیل شود. با این که، هزینه‌ای که یک شرکت بابت تبلیغات جستجویی می‌پردازد به رتبه آدرس وبسایت آن شرکت در صفحه نتایج جستجو و شهرت کلمه جستجو بستگی دارد، اما به طور کلی، این نوع از تبلیغات ارزان‌تر و کم‌هزینه‌تر از سایر انواع تبلیغات اینترنتی است.

با افزایش بودجه تخصصی به تبلیغات جستجویی، بهینه‌سازی موتورهای جستجو به بخش حیاتی بازاریابی اینترنتی تبدیل شده است. متخصصان، توصیه‌هایی را برای افزایش اثربخشی تبلیغات جستجویی، پیشنهاد داده‌اند.^{۳۱} به عنوان مثال، انتخاب عبارت‌های عام‌تر، برای ساختن یک نام تجاری و در مقابل، انتخاب عبارت‌های خاص‌تر، برای افزایش انگیزه خرید و تبدیل انگیزه به خرید واقعی، مناسب‌تر است. علاوه بر این، شرکت‌ها باید عبارت‌های بیشتر جستجو شده را در صفحات مختلف وبسایت خود درج کنند تا از این طریق، موتورهای جستجو، خیلی راحت این وبسایت‌ها را پیدا کنند. با این که، عبارت‌های مختلفی را می‌توان برای پیدا کردن یک محصول یا خدمت، جستجو کرد اما، شرکت‌ها باید بر اساس احتمال جستجوی هر عبارت توسط مشتریان، قیمت آن عبارت را تعیین کنند.

تبلیغات نمایشی تبلیغات نمایشی یا هلاثم تبلیغاتی (banner ads) در حقیقت فضاهای تبلیغاتی مستطیلی شکلی هستند که شرکت‌ها آنها را در وبسایت‌های خاصی اجاره می‌کنند و متن و تصاویر تبلیغاتی خود را درون آنها قرار می‌دهند.^{۳۲} هر چه وبسایت میزبان، پربیننده‌تر باشد، هزینه تبلیغات نمایشی بیشتر می‌شود. در سال‌های اولیه ظهور اینترنت، بین ۲ تا ۳ درصد کسانی که وبسایت خاصی را مشاهده می‌کردند، روی علائم تبلیغاتی کلیک می‌کردند. از این‌رو، بازاریاب‌ها کم‌کم از هزینه علائم تبلیغاتی خود کاستند و روش‌های جدیدی را برای تبلیغات اینترنتی انتخاب کردند.

با این حال، تبلیغات نمایشی در مقایسه با تبلیغات جستجویی مزایای بیشتری دارند؛ زیرا تحقیقات نشان داده‌اند که کاربران اینترنتی، تنها ۵٪ از زمانی که به اینترنت وصل هستند را صرف جستجوی اینترنتی و بخش عمده‌ای از وقت باقیمانده را صرف وب‌گردی می‌کنند. از این‌رو، بازاریاب‌ها معتقدند که تبلیغات نمایشی فرصت‌های بیشتری را برای بافتن مخاطبان هدف و تأثیرگذاری بر آنها در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند. با این حال، بازاریاب‌ها توصیه می‌کنند که تبلیغات نمایشی باید جذاب‌تر، تأثیرگذارتر و هدفمندتر باشند.^{۳۳}

تبلیغات درون‌شبکه‌ای (Interstitial) که اکثر اوقات به صورت یک قطعه ویدیویی با یک شخصیت کارتونی به نمایش گذاشته می‌شوند، در حقیقت تبلیغاتی هستند که در زمان‌های تغییر محتوای یک وبسایت به نمایش در می‌آیند. به عنوان مثال، جانسون آند جانسون برای تبلیغ قرص‌های سردرد تایلنول خود، تبلیغاتش را در وبسایت‌های خرید و فروش سهام به نمایش می‌گذازد. این شرکت زمانی تبلیغاتش را آشکار می‌کند که شاخص بورس بیش از ۱۰۰ واحد یا بیشتر کاهش می‌یابد.

پادکست‌ها (podcast) یکی دیگر از ابزارهای قدرتمند تبلیغات نمایشی به شمار می‌روند. پادکست‌ها در حقیقت فایل‌های چندرسانه‌ای دیجیتال‌ای هستند که برای نمایش در دستگاه‌های پخش موسیقی، رایانه‌های قابل حمل یا رایانه‌های شخصی، تولید و منتشر می‌شوند. شرکت‌ها برای خرید زمان تبلیغاتی ۱۵ تا ۳۰ ثانیه‌ای اول یک پادکست، به ازای هر هزار مخاطبی که به پادکست گوش می‌دهند، ۲۵ دلار می‌پردازند. با این که، این هزینه بیشتر از هزینه تبلیغات در برنامه‌های رادیویی مشهور و پرطرفدار است، اما، پادکست‌ها می‌توانند بخش‌های بسیار خاصی از بازار را هدف بگیرند. به همین دلیل، استفاده از آنها به شدت گسترش یافته است.^{۳۴}

نامه‌های الکترونیکی نامه‌های الکترونیکی به بازاریاب‌ها اجازه می‌دهند تا با هزینه بسیار کمتری از هزینه‌های برنامه‌های نامه‌های مستقیم، اطلاعات مختلفی را در اختیار مشتریان‌شان قرار دهند و با آنها ارتباط برقرار کنند. مشتریان امروزی به نوعی در محاصره نامه‌های الکترونیکی-تبلیغاتی قرار دارند. از این‌رو، بسیاری از مشتریان برای حذف این قبیل نامه‌های الکترونیکی از نرم‌افزارهای فیلترینگ ویزم‌ای استفاده می‌کنند. به همین دلیل، برخی از شرکت‌ها از مشتریان‌شان می‌خواهند تا تمایلی به دریافت نامه‌های الکترونیکی و زمان دریافت آنها را اعلام کنند. به عنوان مثال، شرکت گلفروشی‌های زنجیره‌ای اف‌تی‌دی، از مشتریان‌اش می‌خواهد تا در صورت تمایل، در فهرست ارسال نامه‌های الکترونیکی شرکت برای یادآوری ارسال گلی به مناسبت عیدها و روزهای خاص مثل تولدها و سالگردهای مختلف، ثبت‌نام کنند.^{۳۶}

نامه‌های الکترونیکی باید در زمان مناسب و با هدف خاصی ارسال شوند و با تیاها و علائق فرد دریافت‌کننده، همخوانی داشته باشند. به عنوان مثال، موسسات گردشگری، نامه‌های الکترونیکی‌ای حاوی فیلم‌های ویدیویی از تورهای خود را برای افراد مختلف ارسال می‌کنند. هدف این موسسات از این کار افزایش ثبت‌نام در تورها و کاهش هزینه‌ها می‌باشد. این فیلم‌های ویدیویی معمولاً یک دقیقه می‌باشند زیرا تحقیقات نشان داده‌اند که فیلم‌های دو دقیقه‌ای، بسیار طولانی و حوصله‌سربر هستند و فیلم‌های ۳۰ ثانیه‌ای هم خیلی کوتاه‌اند.^{۳۷} یادداشت بازاریابی: چگونه ارزش بازاریابی نامه‌های الکترونیکی را حداکثر کنیم، توصیه‌هایی را برای اجرای اثربخش برنامه‌های ارسال نامه‌های الکترونیکی تبلیغاتی، ارائه می‌کند.

بازاریابی از طریق تلفن همراه با توجه به ماهیت تلفن همراه (این که تلفن همراه، همواره با فرد است و از وی جدا نمی‌شود) و توانایی بازاریاب‌ها برای شخصی‌سازی پیام‌های تبلیغاتی یا در نظر گرفتن مشخصات جمعیت‌شناختی و رفتاری دارندگان تلفن‌های همراه، جذابیت تلفن همراه به عنوان وسیله‌ای برای بازاریابی مستقیم، روز به روز افزایش می‌یابد.^{۳۸}

طبق برآوردهای موجود، تعداد دارندگان تلفن همراه در جهان در سال ۲۰۰۹، حدود ۱٫۶ میلیارد نفر برآورد می‌شود - این تعداد، تقریباً دو برابر تعداد دارندگان رایانه‌های شخصی است. این آمار، بیانگر جذابیت و فرصت‌های عمارق‌العاده این «سومین صفحه نمایش» (بعد از تلویزیون و رایانه که اولین و دومین صفحه نمایش می‌باشند) است. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌ها وارد فضای بازاریابی از طریق تلفن همراه شده‌اند. یکی از بانک‌های پیشرو در زمینه استفاده از روش‌های بازاریابی از طریق تلفن همراه در صنعت بانکداری، بانک آمریکا است.^{۳۹}

بانک آمریکا

بانک آمریکا از فناوری تلفن همراه هم به عنوان رسانه‌ای تبلیغاتی و هم به عنوان ابزاری برای ارائه خدمات بانکداری به مشتریانی که می‌خواهند کنترل بیشتری بر زندگی‌شان داشته باشند استفاده می‌کند. بیش از ۲ میلیون از ۵۹ میلیون مشتری این بانک، از خدمات همراه بانک این بانک استفاده می‌کنند. بانک آمریکا توانسته با پشتیبانی کامل از این خدمت، مشتریان جدیدی را نیز جذب کند به گونه‌ای که طبق برآوردهای موجود، بین ۸ تا ۱۰ درصد از کاربران خدمت همراه بانک، مشتریان جدید بانک آمریکا هستند. با این که بانک آمریکا، در ابتداء مشتریان هدف این خدمت را جوانان ۱۸ تا ۳۰ ساله - با تمرکز بر دانشجویان - تعیین کرده بود، اما این خدمت به حدی جذاب بود که مشتریان مسن‌تر و ثروتمندتر هم جذب آن شدند. نرم‌افزار همراه بانک به قدری قوی طراحی شده است که مشتریان آن را به خاطر عواملی مثل «راحتی یافتن خدمت مورد نظره» «راحتی در استفاده» و «راحتی در اتصال به رایانه موبایلی بانک، ستایش می‌کنند. کاربران این خدمت به قدری از خدمات آن راضی‌اند که از هر هشت نفر آنها، فقط یک نفر از سه‌ه‌های بانک و دستگاه‌های خود را از آن استفاده می‌کند. از سوی دیگر، بانک آمریکا، برنامه‌های بازاریابی از طریق تلفن همراه خود را با سایر برنامه‌های بازاریابی‌اش یکپارچه کرده است. نمونه نمایشی نرم‌افزار همراه بانک، در وب‌سایت اینترنتی بانک آمریکا قرار گرفته است و تبلیغات تلویزیونی بانک آمریکا هم مزایای خدمت همراه بانک را برای مخاطبان به خوبی توضیح می‌دهند. علاوه بر این، دارندگان گوشی‌های هوشمند می‌توانند با کلیک کردن روی تبلیغات اینترنتی همراه بانک، نرم‌افزار آن را به صورت رایگان دریافت و نصب کنند و مطالب بیشتری را به این خدمت، بانک آمریکا بیاورند.

یاسادداشت بازاریابی

چگونه ارزش بازاریابی نامه‌های الکترونیکی را حداکثر کنیم

پرستون سارسیلر و روپر استارج وُردلداوید نشان می‌دهند که مشتریان پر و پا قرص وبسایت‌های اینترنتی، که معمولاً ۱۰٪ از مشتریان آنها را تشکیل می‌دهند، رضایت خود از فرایندهای ثبت‌نام و لغو ثبت‌نام را برای ۱۶ نفر از دوستانشان بازگو می‌کنند در حالی که نارضایتی‌شان را با ۱۷ نفر از دوستانشان در میان می‌گذارند.

نامه‌های الکترونیکی‌تان را با سایر ابزارهای ارتباطی مثل شبکه‌های اجتماعی ادغام کنید. به عنوان مثال، هوایمایی سوت پست، در بررسی‌های خود متوجه شده است که ترکیب ارسال نامه‌های الکترونیکی تبلیغاتی و برنامه‌های حضور در شبکه‌های اجتماعی، نرخ ریزش بلیت را به شدت افزایش می‌دهد. شرکت مستورانه‌های زنجیره‌ای پاپا جان هم توانسته با کمک ارسال نامه‌های الکترونیکی، تعداد طرفداران خود در شبکه اجتماعی فیس‌بوک را به ۲۵۰۰۰ نفر برساند.

برخی شرکت‌ها برای افزایش اثربخشی نامه‌های الکترونیکی خود، آزمون‌های خاصی را طراحی و اجرا می‌کنند. در یکی از این آزمون‌ها، شرکت دوربین مخصوصی را روی رایانه فرد مورد آزمون نصب می‌کند. این دوربین حرکات چشم فرد را کنترل و بخش‌هایی از نامه که فرد می‌خواند را مشخص می‌کند. نتایج یکی از این تحقیقات نشان داده است که بخش‌هایی از نامه که به رنگ دیگری نوشته شده و آدرسی را برای دریافت اطلاعات بیشتر به خواننده ارائه می‌کند، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند.

- مشتری خود را قانع کنید که نامه شما را بتواند. با کمک مشوق‌های مختلف از قبیل بازی‌های رایگان و امکان شرکت در قرعه کشی، مشتری خود را تشویق کنید که نامه را به طور کامل بتواند.
- متن نامه خود را به صورت سفارشی تهیه کنید. به عنوان مثال، آی.بی.ام با کمک پایگاه‌های اطلاعاتی خود، هر هفته به هر مشتری نامه‌ای الکترونیکی حاوی اخبار دلخواه وی ارسال می‌کند. اغلب شرکت‌ها هنگام ثبت‌نام مشتری از وی می‌خواهند که موضوعات مورد علاقه خود را مشخص کند.
- نامه الکترونیکی خود را از نامه‌های کاغذی متمایز کنید. بسیاری از شرکت‌ها پیشنهادها یا خدمات خاص خود را صرفاً به وسیله نامه‌های الکترونیکی ارائه می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت کلاب مده، یکی از آژانس‌های مسافرتی بزرگ در آمریکا، اطلاعات تورهای فروش ترفه و ارزان قیمت خود را تنها از طریق نامه الکترونیکی برای مشتریان خود ارسال می‌کند. شرکت تروالستی، یکی دیگر از آژانس‌های مسافرتی نیز اطلاعات بلیت‌های فروش ترفه و تخفیف‌دار خود را فقط در نامه‌های الکترونیکی‌ای که برای مشتریان ارسال می‌کند، درج می‌نماید.
- فرایند آسانی را برای لغو ثبت نام و عضویت در نظر بگیرید. بیشتر مشتریان می‌خواهند که در صورت نیاز بتوانند به آسانی نام و آدرس الکترونیکی خود را از فهرست شرکت حذف کنند. تحقیقات دو موسسه تحقیقاتی به نام‌های

منابع: Richard Westlund, "Success Stories in eMail Marketing," Adweek Special Advertising Section to Adweek, Brandweek, and Mediaweek, February 16, 2010; Suzanne Vranos, "Marketers Give E-mail Another Look," Wall Street Journal, July 17, 2006; Seth Godin, Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers (New York: Simon & Schuster, 1999).

- هزینه‌های بازاریابی از طریق تلفن همراه. هزینه تبلیغات از طریق تلفن همراه، در سال ۲۰۰۹ و در سراسر جهان به بیش از ۱ میلیارد دلار رسید. بیشتر این هزینه‌ها به ارسال پیام کوتاه تبلیغاتی و عکس‌های ساده اختصاص دارد. اما با افزایش ویژگی‌های گوشی‌های هوشمند، تبلیغات از طریق تلفن‌های همراه از حالت ایستا خارج می‌شود و این ابزار تبلیغاتی به هابلوردی کوچک تبدیل خواهد شد.^{۲۰}

امروزه، بیشتر شرکت‌ها به توسعه نرم‌افزارهای مخصوص تلفن همراه علاقه‌مندند - این نرم‌افزارها، نرم‌افزارهای کم‌حجم هستند که روی گوشی‌های هوشمند نصب می‌شوند. در بازه زمانی بسیار کمی، شرکت‌های بزرگ و کوچک هزاران نوع از این نرم‌افزارها را توسعه داده و منتشر کرده‌اند. به عنوان



فولکس واگن برای معرفی مدلی جی تی آی خود در آمریکا نرم افزار خاصی را توسعه داد.

مثال: نرم افزار مخصوص معرفی مدل جی تی آی، که توسط شرکت خودروسازی فولکس واگن و برای گوشی های هوشمند آبل توسعه داده شده، تنها در آمریکا بیش از ۲ میلیون بار دریافت شده است.^{۳۱}

علاوه بر این، گوشی های هوشمند، ابزارهای بسیار مناسبی برای اجرای برنامه های جلب وفاداری هستند.^{۳۲} مشتریان می توانند با کمک نرم افزارهای خاصی، میزان خرید خود از یک فروشگاه و امتیازها و جوایزی معتبر را به راحتی رصد کنند. از سوی دیگر، شرکت ها نیز می توانند با کمک این نرم افزارها و مکان یابی مشتریانی که در فهرست دریافت برنامه های ترویجی، ثبت نام کرده اند، با نزدیک شدن مشتریان به فروشگاه ها یا شعبه های مختلف شرکت، پیام ها و برنامه های ترویجی

خاص آن فروشگاه یا شعبه را برای آنها ارسال کنند. به عنوان مثال، شرکت رستوران های زنجیره ای سونیک گروپ با استفاده از داده های سیستم های مکان یاب جغرافیایی (GPS)، هنگام نزدیک شدن مشتریان عضو فهرست دریافت برنامه های ترویجی شرکت به ۵۰ رستوران آن در شهر آتلانتا، پیام های تبلیغاتی مختلفی را برای مشتریان ارسال می کند. مهم ترین اقدام تبلیغاتی ای که این شرکت برای مشتریان ارسال می کند، عبارتند از: پیام های کوتاه حاوی کوپن تخفیف و تبلیغات تشویق کننده برای غذا خوردن در رستوران های شرکت.^{۳۳}

کاهش مستمر نرخ استفاده از کوپن های تخفیف سنتی در سال های اخیر باعث شده تا توجه شرکت ها و بازاریاب ها به توانایی گوشی های هوشمند برای پیشنهاد کوپن های مرتبط تر و به موقع تر به مشتریان، در هنگام خرید یا نزدیک محل خرید، جلب شود. علاوه بر این، شرکت ها می توانند کوپن های تخفیف شان را با کمک گوشی های هوشمند، به شکل های مختلفی توزیع کنند. یکی از این روش های جدید، توزیع کوپن های تخفیف از طریق تابلوهای دیجیتالی نصب شده در فروشگاه ها می باشد.^{۳۴}

● توسعه برنامه های بازاریابی از طریق تلفن همراه، با توجه به صفحه نمایش کوچک تر، طولانی بودن دریافت برنامه ها و کمبود نرم افزارهای تخصصی برای گوشی های تلفن همراه، حتی گوشی های هوشمند، می توان گفت که مشتریان، تجربه متفاوت و مطلوب تری از اینترنت در ذهن دارند تا از گوشی های تلفن همراه. بنابراین، بازاریاب ها باید وبسایت های هوشمندانه تر، سریع تر و تر و تمیزتری را برای کاربران گوشی های تلفن همراه طراحی کنند. در این میان، بازاریاب ها باید به این دو مساله توجه بیشتری داشته باشند: ۱) تجربه خوشایند از کار با وبسایت های مخصوص گوشی های تلفن همراه و ۲) گشت و گذار آسان تر در این وبسایت ها.^{۳۵}

بازاریاب ها می توانند با الگوبرداری از کشورهای مختلف، مطالب گوناگونی را جمع به بازاریابی از طریق تلفن همراه، بیاموزند. در کشورهای آسیایی توسعه یافته مانند هنگ کنگ، ژاپن، سنگاپور و کره جنوبی، بازاریابی از طریق تلفن همراه به یکی از پررشدترین روش های بازاریابی تبدیل شده است. در بازارهای توسعه یافته، نرخ بالای نفوذ تلفن همراه، بازاریابی از طریق تلفن همراه را به یک صنعت جذاب تبدیل کرده است. به عنوان مثال، همپندگی کوکاکولا در چین، برنامه خلاقانه ای را در یکن اجرا کرده است. این شرکت از ساکنین پکن می خواهد که حدس شان از بالاترین دمای هوای شهر را برای شرکت پیامک کنند و شانس خود را برای بردن جایزه یک میلیون مصرف رایگان محصولات کوکاکولا، بیامایند. بیش از ۴ میلیون چینی در طول ۳۵ روز اجرای این برنامه، در آن شرکت کردند.

با ایسی که بخش عمده ای از کاربران تلفن همراه این وسیله را برای مقاصد مختلفی از سرگرمی گرفته تا بانکداری، به کار می گیرند، اما تجربه و نگرش همه مردم به این وسیله ارتباطی، یکسان نیست. «یادداشت بازاریابی: بخش بندی کاربران فناوری های جدید»، نقش تلفن همراه و امکانات آن، به ویژه امکان اتصال به اینترنت از طریق تلفن همراه را بازگو می کند.

یاسادداشت بازاریابی

بخش‌بندی کاربران فناوری‌های جدید

نام گروه	درصد از بررگسالان	معرفی	مشخصات جمعیت شناختی
تحریک شدن به وسیله قابلیت نقل و انتقال (۳۹٪)			
همکاران دیجیتالی	۸٪	«همکاران دیجیتالی» سعی می‌کنند با یکارگیری پیشرفته‌ترین فناوری‌های اکثریت مرد (۵۶٪)، موجود، یا دیگران به طور مشترک کار کنند و خلایق‌هایشان را به در اواخر ۳۰ سالگی، اشتراک بگذارند. این افراد، به شدت به کاربردهای فناوری اطلاعات و با تحصیلات عالی و ارتباطات برای برقراری ارتباط با دیگران علاقه‌مندند و ابزارها و اطلاعات یا درآمدهای بالا الکترونیکی در اختیارشان را به بهترین نحو ممکن، مدیریت می‌کنند.	
شبکه‌ای‌های دعده‌ی مزاج	۷٪	«شبکه‌ای‌های دعده‌ی مزاج»، فناوری‌های سیار را با زندگی اجتماعی‌شان اکثریت مرد (۶۰٪)، آمیخته‌اند و در این راه از ابزارهایی مثل سیستم‌های پیام کوتاه و شبکه‌های جوان (در اواخر اجتماعی بیشتر استفاده می‌کنند. علاوه بر این، آنها از فناوری اطلاعات و ۲۰ سالگی) و از ارتباطات برای تفریح گروهی استفاده می‌کنند. با این همه، این گروه نسبت به گروه‌های نژادی فناوری‌های جدید نگران هستند؛ برخی از آنها معتقدند که فناوری‌های جدید، متفاوت، مزاحم و مهمان ناخوانده‌اند و بسیاری از آنها هم معتقدند که فناوری‌های سیار (مثل تلفن همراه) فقط برای دور شدن موقتی از اینترنت، مفیدند.	
تحریک کنندگان رسانه	۷٪	تحریک کنندگان رسانه، عادت خاصی در استفاده از اینترنت و تلفن همراه دارند اکثریت مرد (۵۶٪) و سعی می‌کنند اطلاعات دیجیتالی تازه‌ای (مثل مجموعه‌ای از عکس‌های دیجیتالی) و در اواسط ۳۰ را خلق یا پیدا و بعد آن را به سایرین منتقل کنند. این بده و پستان‌های الکترونیکی، سالگی؛ اکثریت هدف نهایی آنها از فناوری اطلاعات و ارتباطات است. به عبارت دیگر، این گروه، بچه‌دار و با درآمد فضایی مجازی را به عنوان محل کار یا محل بروز خلاقیت نمی‌دانند.	
گروه‌های سیار	۹٪	«گروه‌های سیار»، کسانی هستند که زندگی کاری و شخصی‌شان را با کمک فناوری اکثریت زن (۵۶٪)، های سیار (مثل تلفن همراه) مدیریت می‌کنند. این گروه بیشتر از کاربردهای ابتدایی در اواخر ۳۰ سالگی فناوری‌های سیار مثل پست الکترونیک و پیام کوتاه، استفاده می‌کنند و این ابزارها با تحصیلات عالی و را برای «تخلک بهتر شرایط زندگی» و «بهبود بهره‌وری شخصی» یکار می‌گیرند. درآمدهای بالا.	
کاربران جدید	۸٪	«کاربران جدید» کمتر از سایر گروه‌ها از فواید فناوری‌های جدید استفاده می‌کنند اکثریت زن (۵۵٪)، اما، واقعاً تلفن‌های همراهشان را دوست دارند. این گروه، که پیشترشان در سال‌های حدود ۵۰ ساله، با اخیر تلفن همراه خرید، در دسترس بودن و از عوامل دیگر مهم‌تر می‌دانند. علاوه تحصیلات و سطوح بر این، اعضای این گروه معمولاً خیلی سخت تلفن همراهشان را کنار می‌گذارند. درآمدهای پایین.	
اکثریت ساکن (۶۱٪)			
کاربران کهنه‌کار	۱۳٪	این کاربران کهنه‌کار و مسن‌تر فناوری‌های جدید، از اینترنت پرسرعت اکثریت مرد (۵۵٪)، و رایانه‌های جدید برای گفت و گو و گذار در اینترنت و برقراری ارتباط با در اواخر ۴۰ سالگی، دوستان‌شان، استفاده می‌کنند. این گروه، معمولاً، تلفن همراه و نرم‌افزارهای با تحصیلات و سطوح آن را کمتر مورد استفاده قرار می‌دهند.	

مروج سواران شناور	۹۴٪	بسیاری از هوج سواران شناور از فوائد فناوری‌های جدید مثل اینترنت پرسرعت، اکثریت زن (۵۶٪)، و تلفن همراه آگاهانه اما خیلی کم از آنها استفاده می‌کنند. این گروه در اواسط ۴۰ سالگی، صورتی که بهراند اطلاعات خاصی را جمع‌آوری کند، سراغ فناوری‌های جدید با درآمد و تحصیلاتی می‌رود. این گروه معمولاً از تماشای تلفن همراه را اینترنت، ناراحت نمی‌شوند. متوسط.
بی‌علاقه به اطلاعات	۱۰٪	اکثر اعضای این گروه از حجم زیاد اطلاعات، ناخرسندند و معتقدند که کم دو-سوم آنها مرد، در کردن زمان استفاده از اینترنت، اینده بسیار مناسبی است. «مراحیم اطلاعات» اوایل ۵۰ سالگی، با معمولاً برای کسب اطلاعات مورد نیازشان، به رسانه‌های قدیمی مراجعه می‌کنند. تحصیلات متوسط و با درآمدی پایین‌تر از متوسط.
بی‌علاقه به فناوری	۱۰٪	اعضای این گروه، خیلی کم از اینترنت استفاده می‌کنند و با این که اکثریت شان اکثریت زن (۵۵٪)، تلفن همراه دارند از مزاحمت‌هایی که این وسیله ایجاد می‌کند، ناراحت‌شده. در اواخر ۵۰ سالگی، افراد بی‌علاقه به فناوری معتقدند که زندگی بدون ابزارها و تجهیزات مدرن با تحصیلات و درآمد نیز امکان‌پذیر و لذت‌بخش است.
دور از شبکه	۱۴٪	اعضای این گروه، نه تلفن همراه دارند و نه به اینترنت وصل می‌شوند. با این زنان مسن با درآمد سالیانه، برخی از اعضای این گروه، گاهی اوقات از فناوری اطلاعات و ارتباطات پایین و بیشتر از نزد استفاده می‌کنند. بعضی از آنها گاهی اوقات به اینترنت وصل می‌شوند و از هر آمریکایی-آفریقایی پنج نفر نیز، یک نفر گاهی از تلفن همراه استفاده می‌کند.

منبع: Mobile Differences—Tech User Types.™ Pew Internet & American Life Project, March 31, 2009, www.pewinternet.org/infographics/The-Mobile-Differences-Tech-User-Types.aspx.

بازاریابی دهان به دهان

مصرف‌کنندگان، از **بازاریابی دهان به دهان** برای بحث و گفتگوی روزانه پیرامون دهان نام تجاری مختلف، از تفریحاتی مثل فیلم و موسیقی و برنامه‌های تلویزیونی و کتاب گرفته تا مواد غذایی، تورهای مسافرتی و فروشگاه‌های خرده‌فروشی، استفاده می‌کنند.^{۲۸}

شرکت‌ها با قدرت بی‌نظیر بازاریابی دهان به دهان به خوبی آشنا شده‌اند. به نحوی که قدرت بسیاری از نام‌های تجاری مطرح از قبیل کفش‌های هاش، پاییز، دونات‌های کریسپی کریم، و فیلم «شهوت مسیح» محصول شرکت بلک‌باستر، از تبلیغات دهان به دهان مثبت نشأت گرفته است. امروزه، بسیاری از شرکت‌ها و نام‌های تجاری از قبیل بادی شاپ، پالم، ردبول، استاریاکس و وب‌سایت آمازون شهرت خود را مدیون تبلیغات دهان به دهان هستند.

گاهی اوقات، تبلیغات دهان به دهان مثبت بدون تلاش و برنامه‌ریزی شرکت شکل می‌گیرد ولی در بیشتر موارد، این شرکت‌ها هستند که جریان تبلیغات دهان به دهان مثبت را ایجاد و تسهیل می‌کنند.^{۲۹} تبلیغات دهان به دهان به ویژه برای شرکت‌های کوچکی که رابطه نزدیک‌تر و شخصی‌تری با مشتریان خود دارند، مفیدتر و اثربخش‌تر است. بنابراین، بسیاری از این شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند به جای حضور در روزنامه‌ها، برنامه‌های رادیویی و کتاب‌های زرد، بر روی حضور در شبکه‌های اجتماعی مختلف سرمایه‌گذاری کنند و از این طریق، جریان تبلیغات دهان به دهان مثبت را به راه بیاورند. به عنوان مثال، پلافرم‌های سوشل جورنل، که به تازگی توسط تعدادی دانشجو راه‌اندازی شده است، توانسته بعد از گذشت شش ماه از زمان تأسیس و با کمک حضور در شبکه‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک و توییتر و استفاده مناسب از نرم‌افزارهای تجارت الکترونیکی، فروش خود را دو برابر کند.^{۳۰}

همانطور که در فصل ۱۷ بحث کردیم، گسترش رسانه‌های اجتماعی باعث شده تا بازاریاب‌ها بین رسانه‌های پولی و رسانه‌های رایگان، تفاوت قائل شوند. هر چند، بازاریاب‌ها نظرات مختلفی راجع به این موضوع دارند؛ اما، رسانه‌های پولی معمولاً برای پوشش خبری شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند و مهم‌ترین آنها عبارتند از: تبلیغات و برنامه‌های ترویجی. در مقابل، رسانه‌های رایگان، رسانه‌هایی هستند که بیشتر در برنامه‌های روابط عمومی به کار گرفته می‌شوند و شرکت معمولاً برای مطالبی - مثل اخبار مطلوب، وبلاگ‌ها و گفتگو دربارهٔ شرکت در شبکه‌های اجتماعی - که پیرامون نام‌های تجاری‌اش ایجاد می‌شود، پولی به طور مستقیم نمی‌پردازد. اما واقعیت این است که رسانه‌های رایگان، واقعا هم رایگان نیستند، زیرا شرکت‌ها به هر حال باید تا حد زیادی روی توسعهٔ محصولات و خدمات عالی و بازاریابی و رساندن آنها به سطحی که توجه مردم را به خود جلب کنند و به موضوع نوشتن و گفتگوی مردم تبدیل شوند، سرمایه‌گذاری کنند. در واقع، تفاوت اصلی در این است که شرکت‌ها، پولی را بابت جلب توجه این رسانه‌ها نمی‌پردازند.

در این بخش، ابتدا نگاهی به نقش رسانه‌های اجتماعی در گسترش تبلیغات دهان به دهان می‌اندازیم و بعد از آن، نحوهٔ ایجاد و گسترش تبلیغات دهان به دهان را به طور مفصل بررسی می‌کنیم. برای ورود به این بحث، روش‌های مختلف شرکت اینترنت برای ایجاد تبلیغات دهان به دهان را مرور می‌کنیم.^{۸۱}

اینترنت اینترنت، یکی از شرکت‌های پیشرو در بازار نرم‌افزارهای رایانه‌ای، به دلیل برنامه‌های گسترده‌اش در شبکه‌های اجتماعی اینترنتی، با تعریف و تمجیدهای فراوانی روبه‌رو شده است. اینترنت رویکرد منحصر به فردی را در خصوص جامعهٔ مجازی یکی از محصولات خود به نام کوئیک‌جوکس که به مشتریان کوچک صنعت می‌دهد، در پیش گرفته است. این جامعه فقط به مشتریانی خدمت می‌کند که کوئیک‌جوکس ۲۰۰۹ را خریداری کرده‌اند. این جامعه مجازی، روش استفادهٔ موثر از این نرم‌افزار را به اعضای خود آموزش و به سوالات مختلف آنها پاسخ می‌دهد. جالب این که، حدود ۷۰ درصد از سوالات کاربران این نرم‌افزار، توسط سایر کاربران عضو جامعهٔ مجازی، پاسخ داده می‌شود. به طور مثال، یکی از حسابداران عضو این انجمن و کاربر این نرم‌افزار، بیش از ۵۰۰ سوال مطرح شده در انجمن را پاسخ داده است. علاوه بر این، این جامعهٔ مجازی، بازخوردهای مفیدی از نظرات مشتریان راجع به نرم‌افزار حسابداری کوئیک‌جوکس ۲۰۰۹ را در اختیار شرکت قرار می‌دهد. علاوه بر این، اینترنت به تازگی مسابقه‌ای را برای ارتقاء سطح کیفی خدمت «محاسبه سریع مالیات» نرم‌افزار کوئیک‌جوکس، در وبسایت‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، مایکروسافت و توئیتر برگزار کرد. شرکت، به کاریرانی که مهم‌ترین و منحصر به فردترین تغییرات و بهبودی‌ها را پیشنهاد می‌کردند، جایزه می‌داد. از سوی دیگر، اینترنت برنامه دیگری به نام «عشق به کسب و کارهای محلی» را نیز برگزار می‌کند و در آن، به بهترین و دوست‌داشتنی‌ترین کسب و کارهای کوچک محلی که توسط کاربران جامعهٔ مجازی شرکت انتخاب می‌شوند، جایزه می‌دهد. جایزه می‌دهد. علاوه بر تمامی این ابزارها، اینترنت برای تعامل بیشتر با کسب و کارهای کوچک شبکه‌های اجتماعی بسیار متنوعی را به کار گرفته است. یکی از متخصصان شبکه‌های اجتماعی در شرکت معتقد است که «شبکه‌های اجتماعی، یکی از اصلی‌ترین روندهایی هستند که بر کسب و کار ما اثر می‌گذارند. این شبکه‌ها، امکان برقراری روابط سریع و همیشگی با مشتریان را فراهم می‌آورند».

رسانه‌های اجتماعی

رسانه‌های اجتماعی، ابزارهایی برای به اشتراک گذاشتن نوشته، تصویر، صدا و فیلم با سایر افراد و با شرکت‌ها و بالعکس می‌باشند. رسانه‌های اجتماعی به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا توجه عموم را به خود جلب و با حضور در دنیای مجازی، سایر فعالیت‌ها و ابزارهای ارتباطی‌شان را تقویت کنند. علاوه بر این و به دلیل تغییرات روز به روز این رسانه‌ها، شرکت‌ها مجبور می‌شوند برای عقب نماندن از این قافله، خلافت بیشتری به خرج بدهند. رسانه‌های اجتماعی را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم کرد: (۱) گروه‌های اینترنتی؛ (۲) وبلاگ‌ها (فردی و شبکه‌ای)؛ و (۳) شبکه‌های اجتماعی (مثل فیس‌بوک، توئیتر و یوتیوب).

اینترنشه به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در زمینه فناوری‌های جدید بازاریابی، جامعه مجازی بسیار قدرتمندی را برای نرم‌افزار کوئیک‌بوکس خود ایجاد کرده است.

گروه‌های اینترنتی امروزه، گروه‌های اینترنتی بسیار متنوعی از نظر شکل و اندازه، یافت می‌شوند. بسیاری از این گروه‌ها توسط یک یا چند نفر از مصرف‌کنندگان که هیچ هدف تجاری یا ارتباط و وابستگی‌ای به شرکت‌ها ندارند، راه‌اندازی شده‌اند. برخی از این گروه‌ها نیز با حمایت مالی شرکت‌ها راه‌اندازی شده‌اند و اعضای آنها می‌توانند با شرکت و با خودشان و با کمک ابزارهایی مثل نظردهی و حضور در تالارهای گفتگو، راجع به مسائل مرتبط با فعالیت‌ها و نام‌های تجاری شرکت، تعامل کنند. گروه‌های اینترنتی، ابزارهای ارتباطی بسیار گران‌بهای هستند و شرکت‌ها می‌توانند از آنها هم برای جمع‌آوری اطلاعات و هم بخش اطلاعات مطلوب، استفاده کنند.

عامل اصلی موفقیت گروه‌های اینترنتی، خلق فعالیت‌های فردی و گروهی است که ارتباط بین اعضاء را تقویت می‌کند. به عنوان مثال، گروه اینترنتی «آیدیا ستر» گروهی است که برای تبادل ایده در خصوص نحوه استفاده از محصولات شرکت گداک برای خلق پوسترها و کارت‌های تبریک شخصی و چیزهای خلاقانه‌ای از این دست با کمک عکس‌های دیجیتال، راه‌اندازی شده است. گداک به این نتیجه رسیده است که توصیه‌های فردی‌ای که در این گروه ارائه می‌شود به خریدهای بیشتری (هم از نظر تعداد و هم از نظر حجم) منجر می‌شود.^{۵۵} آهل نیز گروه‌های تخصصی متعددی را بر اساس خطوط مختلف محصول و کاربرهای آماتور و حرفه‌ای، سازماندهی کرده است. بعد از اتمام دوره ضمانت، این گروه‌ها به منابع اصلی اطلاعات مشتریان آهل تبدیل می‌شوند.

فرایند تبادل اطلاعات در این قبیل جوامع و گروه‌ها، یک فرایند دو سویه است به این معنا که این گروه‌ها، اطلاعات و بینش‌های مفید و گران‌بهای از مشتریان را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند. به عنوان مثال، وقتی که شرکت گلاکسوسمیت‌کلاین تصمیم گرفت نخستین خط داروهای کاهش وزن خود به نام آلی را راه‌اندازی کند، کارش را با حمایت مالی از یک گروه تخصصی کاهش وزن، آغاز کرد. شرکت به خوبی می‌دانست که بازخوردها و اطلاعاتی که از این گروه به دست می‌آورد، در مقایسه با اطلاعاتی که از تحقیقات سنتی مثل

گروه‌های کانون به دست می‌آید، بسیار ارزشمندتر است. با این وجود، تحقیقات نشان داده‌اند که شرکت‌ها باید از اتخاذ «راه‌حل‌های دموکراتیک برای خلاقیت» پرهیز کنند زیرا این راه‌حل‌ها، نتیجه‌ای جز پذیرش ایده‌های سطحی نخواهد داشت.^{۵۳}

وبلاگ‌ها و وبلاگ‌ها در حقیقت روزنوشت‌ها یا مجلاتی هستند که مرتب به‌روز می‌شوند و از این‌رو، به ابزاری قدرتمند در بازاریابی دهان به دهان تبدیل شده‌اند. امروزه، میلیون‌ها میلیون وبلاگ در سراسر جهان وجود دارد. وبلاگ‌هایی که از نظر ماهیت نیز بسیار متنوع‌اند: برخی برای دوستان و اقوام نزدیک‌اند؛ و برخی برای برقراری ارتباط با جامعه و اثرگذاری بر آن، نوشته می‌شوند. جاذبه اصلی این ابزار نوین این است که وبلاگ، فرصتی را برای دور هم جمع شدن افراد علاقه‌مند به یک موضوع خاص فراهم می‌کند. از این‌رو، وبلاگ‌ها، مجموعه‌ای از انتخاب‌ها را به بازاریاب‌ها پیشنهاد می‌کنند. به عنوان مثال، شبکه وبلاگ‌های پاپ شوگر (PopSugar)، مخاطبان خود (زنان بین ۱۸ تا ۴۴ سال با درآمد سالانه بیش از ۶۰ هزار دلار) را به سه گروه اصلی تقسیم کرده است: طرفداران وبلاگ‌های مربوط به مد (که آنها را FabSugar نامیده است)؛ طرفداران وبلاگ‌های مربوط به تناسب اندام (که آنها را FitSugar نامیده است)؛ و طرفداران وبلاگ‌های مربوط به شوخی و طنز (که آنها را GiggleSugar نامیده است).^{۵۴}

در این میان، بسیاری از شرکت‌ها نیز وبلاگ‌های اختصاصی خود را راه‌اندازی کرده‌اند و وبلاگ‌های رقبای خود را هر روز کنترل و رصد می‌کنند.^{۵۵} موتورهای جستجوی محتوای وبلاگ‌ها، ظرف مدت بسیار کوتاهی، میلیون‌ها وبلاگ را مرور و نظرات و عقاید روز مردم و مخاطبان هدف شرکت را مشخص می‌کنند.^{۵۶} امروزه، وبلاگ‌های مشهور مانند گاوگر (Gawker)، وبلاگر (Weblogs)، به رهبران عقیده جامعه آمریکا تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال، در وبلاگ تیری هاگر (Treehugger)، گروهی از وب‌نویسندگان، محصولات و خدمات مورد نیاز طرفداران محیط زیست را که تعدادشان به بیش از ۶٫۸ میلیون نفر می‌رسد، مرور و تجزیه و تحلیل می‌کنند. مطالب مختلف این وبلاگ (شامل ویدیو، اخبار، اطلاعات و نوشته‌های



وبلاگ تیری هاگر، مطالب و نظرات مربوط به محصولات سبز را مرور و رصد می‌کند.

مختلف) روزانه به طور متوسط ۴۵ بار بروز می‌شوند. این ویلاک ماهانه بیش از ۳٫۵ میلیون بازدیدکننده منحصر به فرد دارد.^{۵۷}

از آنجایی که بسیاری از مصرف‌کنندگان، اطلاعات و نظرات مربوط به محصولات و خدمات مورد علاقه‌شان را از ویلاک‌ها دریافت می‌کنند، دولت مرکزی آمریکا، صاحبان و نویسندگان ویلاک‌ها را مجبور کرده تا رابطه خود را با شرکت‌های تولیدکننده محصولات می‌کنند، به روشنی بیان کنند. در سوی دیگر، برخی از مشتریان، شکایت‌ها و ناراضی‌های خود را از طریق ویلاک‌ها و وب‌سایت‌های اشتراک فیلم‌های ویدیویی، به گوش شرکت‌ها و سایر مردم می‌رسانند. به عنوان مثال، چند سال پیش و زمانی که «دل» خدمات پس از فروش ضعیفی را ارائه می‌کرد، گروهی از مشتریان شرکت با راه‌اندازی ویلاک «جهنم دل»، شکایت‌ها و ناراضی‌های خود را به گوش مدیران ارشد شرکت رساندند. یا زمانی که یکی از کارمندان بخش خدمات وب‌سایت ای‌آل حاضر نشده بود که خدمات یکی از مشتریان را نفوذ کند، آن مشتری، صدای گفتگوی تلفنی‌اش با آن کارمند را ضبط و روی اینترنت پخش کرد تا همگان متوجه نحوه برخورد آن کارمند بشوند. یا به عنوان مثالی دیگر، وقتی که فیلم خوابیدن یکی از تعمیرکاران شرکت کامکست روی مبلتان منزل یکی از مشتریان شرکت، در اینترنت پخش شد، شرکت با حجم انبوهی از پیام‌های منفی مواجه شد.^{۵۸}

شبکه‌های اجتماعی. امروزه، شبکه‌های اجتماعی به ابزاری قدرتمند در بازاریابی مصرفی و صنعتی تبدیل شده‌اند.^{۵۹} مهم‌ترین شبکه‌های اجتماعی عبارتند از: فیس‌بوک که بزرگ‌ترین شبکه اجتماعی است؛ مای‌اسپیس که بر موسیقی و تفریح تمرکز کرده است؛ لینکدین که بر افراد حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف تمرکز کرده است؛ و توییتر که به کاربران اجازه می‌دهد تا از طریق پیام‌های ۱۴۰ کلمه‌ای، با یکدیگر شبکه‌سازی کنند. شبکه‌های اجتماعی مختلف، منافع گوناگونی را برای شرکت‌ها به دنبال دارند. به عنوان مثال، پیام‌های منتشره در توییتر را می‌توان به عنوان منبع اولیه اخطار به شرکت‌ها در نظر گرفت و خیلی سریع به آن پاسخ داد در حالی که فیس‌بوک، امکان برقراری روابط عمیق‌تر با مشتریان علاقه‌مند را فراهم آورده است.^{۶۰}

بازاریاب‌ها هنوز در حال آزمون و خطای راه‌های بکارگیری شبکه‌های اجتماعی و برقراری ارتباط با مخاطبان گسترده و مشخص آنها هستند. با توجه به ماهیت غیرتجاری شبکه‌های اجتماعی - شبکه‌های اجتماعی در حقیقت فضایی هستند که کاربران دنبال برقراری ارتباط با دیگران هستند نه انجام کارهای تجاری - جلب توجه مخاطبان و متقاعد کردن آنها برای آغاز ارتباط، کار بسیار سختی است. علاوه بر این و با توجه به این که کاربران این شبکه‌ها در خلق و انتشار مطالب آزادند، ممکن است در کنار تبلیغات و مطالب شرکت‌ها، مطالب نامناسب و حتی آزاردهنده‌ای منتشر شود.^{۶۱}

نکته مهم این که، تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی، یکی از راه‌های حضور در این شبکه‌ها است. شرکت‌ها نیز همانند افراد عادی می‌توانند در گروه‌ها و انجمن‌های مختلف عضو شوند و در مباحث آنها فعالانه مشارکت کنند. به همین دلیل است که داشتن صفحه اختصاصی در فیس‌بوک، به امری لازم برای اکثر شرکت‌ها تبدیل شده است. در این بین، توییتر برای شرکت‌های کوچک‌تر، مناسب‌تر است. به عنوان مثال، شرکت میشن پای، که شرکتی کوچک در سانفرانسیسکو و در کار تولید انواع نان و شیرینی است، توانسته با حضور در توییتر، یک گروه هزار نفری از طرفداران خود را در این شبکه اجتماعی تشکیل بدهد. به همین دلیل است که امروزه تابلوهایی با مضمون «با ما در توییتر همراه شوید» روی درب و شیشه‌های اکثر شرکت‌های کوچک به وفور مشاهده می‌شود.^{۶۲}

با این که شبکه‌های اجتماعی اصلی، بیشترین توجهات را به خود جلب کرده‌اند، اما شبکه‌های اجتماعی کوچک و هدفمند، مانند کافه‌مام، امکان اجرای برنامه‌های بازاریابی گوشه‌گردی و هدفمند را ایجاد کرده‌اند.^{۶۳}

کافه مام شبکه اجتماعی کافه مام (Cafemom) در سال ۲۰۰۶ از سوی شرکت سرمایه‌ای مازکتینگ تأسیس شد. تا کنون چند هزار نفر به عضویت این شبکه درآمده‌اند و ماهانه ۶/۷ میلیون بازدیدکننده متمرکز به فرد از این شبکه بازدید می‌کنند. تمامی اعضای این شبکه را مادران آمریکایی تشکیل می‌دهند. مباحث اصلی این شبکه درباره محصولات و خدمات مورد نیاز مادران تعیین می‌شود. به عنوان مثال زمانی که بحث این شبکه، اسباب‌بازی‌های فکری بود، یکی از شرکت‌های سازنده این قبیل اسباب‌بازی‌ها به نام پلیزکول بیش از ۵۰۰۰ قطعه از اسباب‌بازی‌های خود را برای اعضای شبکه کافه مام ارسال کرد و از آنها خواست که تجربیات خود درباره استفاده از این اسباب‌بازی را با یکدیگر و با شرکت در میان بگذارند. پلیزکول با این کار اطلاعات دسته اول بسیار ارزشمندی را از مشتریان باثبات خود دریافت کرد. اکثر اعضای این شبکه، مادران جوان و به‌دوری‌اند که عاقل ارتباط با مادران دیگر و شنیدن تجربیات و نظرات آنها هستند. اعضای این شبکه، روزانه به طور متوسط ۲۲ دقیقه از کافه مام بازدید می‌کنند.

بکارگیری رسانه‌های اجتماعی. رسانه‌های اجتماعی امکان برقراری ارتباطات عمیق‌تر و گسترده‌تر مشتریان با نام‌های تجاری مختلف را بیش از هر زمان دیگری، فراهم کرده‌اند. از این رو، بازاریاب‌ها باید به هر روش ممکن، مشتریان علاقه‌مند را به درگیری بیشتر و موثرتر با این رسانه‌ها، تشویق کنند. با این که این شبکه‌ها، مزایای فراوانی دارند اما شرکت‌ها نباید آنها را به عنوان تنها منبع ارتباطی خود انتخاب کنند. بکارگیری بهینه رسانه‌های اجتماعی، استفاده حداکثری از تبلیغات دهان به دهان مثبت و ایجاد هیاهو حول و حوش نام تجاری شرکت، مستلزم این است که شرکت‌ها، مزایای این شبکه‌ها را بکار گیرند و از مضرات آنها دوری کنند. برای درک اهمیت این کار، به اتفاقی که برای بازاریاب‌های شرکت جانسون آند جانسون افتاده است، دقت کنید.^{۱۹}

موتورین وقتی که بازاریاب‌های شرکت جانسون آند جانسون تصمیم گرفتند یک فیلم ویدیویی تبلیغاتی را برای شرکت موتورین (یکی از شرکت‌های زیر مجموعه جانسون آند جانسون و تولیدکننده داروهای مسکن)، بسازند و در اینترنت پخش کنند، متوجه موضوع جالبی شدند و این موضوع را به عنوان موضوع این فیلم ویدیویی در نظر گرفتند: مادران، کودکان‌شان را همیشه و به وسیله آغوش، روی سینه خود می‌بندند و هر جا که می‌روند، با خود می‌برند - چه با این کار را به عنوان یک کار لوکس انجام می‌دهند - اما از فشاری که این کار به گردن و کمرشان وارد و دردهایی که ایجاد می‌کند، آگاه نیستند. بعد از آن که این تبلیغ برای چند هفته در

اینترنت پخش شد، اعتراض مادران بلند شد و بعضی از آنها تصمیم گرفتند تا یکی از تعطیلات آخر هفته را به اعتراض به این فیلم تبلیغاتی در فیس‌بوک اختصاص دهند. بعد از آغاز این اعتراضات، موتورین خیلی سریع تصمیم گرفت نامه الکترونیکی را برای مادران منتشر و ارسال و فیلم ویدیویی را از وبسایت‌های اجتماعی حذف کند.

عکس العمل منفی مادران نسبت به فیلم ویدیویی تبلیغاتی موتورین، چالش‌های سختی را برای این شرکت در فضای مجازی ایجاد کرد.

PISTACHIO

Microblogging. Micro results.

مثال موثرترین قدرت و سرعت عکس‌العمل رسانه‌های اجتماعی و همچنین چالش‌های آنها برای شرکت‌ها را به خوبی نشان می‌دهد. با این وجود، واقعیت این است که شرکت چه عضو رسانه‌های اجتماعی بشوند چه نشوند، اینترنت همیشه امکان موشکافی و انتقاد از فعالیت‌های مختلف شرکت‌ها و افراد را فراهم می‌آورد. شرکت‌ها می‌توانند با استفاده موثر و هوشمندانه از رسانه‌های اجتماعی، حداقل حضور قوی‌ای در این رسانه‌ها داشته باشند و در صورت بروز مشکلاتی مثل مشکلات موثرترین نظرات و اصلاحات خود را سریع نشان بدهند.^{۳۵}

بازاریابی همه‌جایی و ویروسی

برخی بازاریاب‌ها معتقدند که بازاریابی دهان به دهان از دو نوع اصلی تشکیل شده است: بازاریابی همه‌جایی (Buzz Marketing) و بازاریابی ویروسی (Viral Marketing).^{۳۶} در بازاریابی همه‌جایی، شرکت با استفاده از ابزارهای مختلف (گاه با کمک ابزارهای عجیب و غریب) و با خلق هیجان و تفریح، اخبار و اطلاعات گوناگونی درباره نام تجاری خود را در میان مشتریان احتمالی پراکنده می‌کند.^{۳۷} در بازاریابی ویروسی که نوع دیگری از بازاریابی دهان به دهان است، شرکت مشتریان خود را تشویق می‌کند که اطلاعات، اخبار، نوشته‌ها، تصاویر و ویدیوهای مربوط به محصول یا خدمت خاص را با کمک شبکه‌های اینترنتی برای افراد دیگر ارسال کنند.^{۳۸}

با رشد وب‌سایت‌هایی مانند یوتیوب، مای‌اسپیس ویدئو و گوگل ویدئو، افراد و شرکت‌ها می‌توانند تبلیغات و فیلم‌های ویدیویی خود را روی این وب‌سایت‌ها منتشر کنند و از این طریق، در اختیار میلیون‌ها بازدیدکننده قرار بدهند. علاوه بر این، هزینه ساخت و انتشار فیلم‌های تبلیغاتی ویروسی، بسیار مناسب و اقتصادی است - بین ۵۰ تا ۲۰۰ هزار دلار - و بازاریاب‌ها در ساخت این قبیل فیلم‌ها، از آزادی عمل بیشتری برخوردارند.

پلتدیک شرکت پلتدیک که دفتر مرکزی آن در یوتا قرار دارد، بیشتر به خاطر آسیب‌های خانگی و مخلوط‌کن‌های صنعتی مشهور شده است. این شرکت تا قبل از ساخت ویدیو کلیپی از محصولات خود و پخش آن در اینترنت به صورت ویروسی، شرکت مشهوری نبود. در این ویدیوها نام دیکسون، موسس و مدیر عامل شرکت، با قیافه خوش‌مشرب ولی بی‌روح خود و در حالی که

پروپوش سفیدرنگی را به تن دارد، مواد مخطفی از توپ گلف و مواد دیگر گرفته تا بطری نوشابه را با مخلوط‌کن‌های قوی پلتدیک، آسیاب و خرد می‌کند. نکته جالب این ویدیوها این بود که هر ویدیو به نوبت یا محصولات روز مرتبط بود به طور مثال، زمانی که تلفن‌های آی‌فون در اوج شهرت قرار داشتند، نام دیکسون در حالی که با گوشی آی‌فون خود صحبت می‌کند رو به مخاطبان کرده و می‌گوید: «من هم آی‌فون خودم را درست دارم ولی آیا آی‌فون می‌تواند چیزی را آسیاب کند؟» بعد از این جمله، دیکسون گوشی آی‌فون خود را درون یکی از مخلوط‌کن‌های شرکت می‌اندازد و بعد از مدتی پودر سیاه رنگی را به مخاطب نشان می‌دهد و می‌گوید: «آی‌اسموک». این ویدیو در زمان پخش خود به ویدیوی پرطرفنداری تبدیل شد به نحوی که حدود ۲/۵ میلیون نفر این ویدیو را از روی وب‌سایت یوتیوب دریافت و مشاهده کردند. شرکت از عمل انتقال ویروسی این تبلیغ و دوج آدرس سایت خود در وب‌سایت ای‌بی، دای‌اسموک‌کی که در تبلیغ مذکور تولید شده بود را به قیمت ۴۰۰ دلار بفروشد.^{۳۹}



ویدیوی جالب شرکت پلتدیک توسط تریچ میسون‌ها بازدیدکننده را به این نام تجاری که قبلاً کاملاً ناشناخته بود جلب کرد.

تبلیغات و پیروسی عجیب و غریب و طنز مثل یک شمشیر دو لبه عمل می‌کنند. به همین دلیل، پلندتیک ویدیوهای تبلیغاتی خود را به دو دسته تقسیم کرده است: (۱) دسته اولاً این کار را در منزل امتحان کنید؛ مثل خرید کردن آی‌فون و (۲) دسته دوماً این کار را در منزل امتحان کنید؛ مثل خرید کردن سیزجات برای سوپ. امروزه، چند بنگاه تبلیغاتی که کار تخصصی آنها خلق سر و صدا و همه‌پرسی برای محصولات و نام‌های تجاری شرکت‌های آمریکایی است پا به عرصه فعالیت گذاشته‌اند.^{۳۵} به عنوان مثال، پروکتر آند گمبل دو گروه از مشتریان را برای اجرای برنامه‌های بازاریابی مهم‌های توسعه داده است: (۱) گروه ترمر (Tremor)، به معنای لرزه خفیف) با بیش از ۲۲۵ هزار عضو جوان (۱۳ تا ۱۹ ساله) و (۲) گروه وکال پوینت با بیش از ۶۰۰ هزار عضو از میان مادران آمریکایی. اعضای این گروه‌ها که از میان افراد داوطلب انتخاب می‌شوند، وظایف مشخصی را بر عهده دارند؛ دریافت و امتحان نمونه‌های رایگان محصول، دریافت و توزیع کوپن‌های تخفیف، به اشتراک گذاشتن تجربه‌های مصرف محصولات مختلف شرکت با یکدیگر و با سایر مشتریان غیر عضو. به عنوان مثال، تحقیقات پروکتر آند گمبل نشان می‌دهند که اعضای فعال گروه وکال پوینت به طور متوسط روزانه با ۲۵ تا ۳۰ مادر دیگر، صحبت و ملاقات می‌کنند. در حالی که این تعداد، برای اعضای نیمه‌فعال، فقط پنج مادر دیگر در یک روز است.^{۳۶} شرکت بی.زی.زی ایچنت نیز یکی از شرکت‌های فعال در زمینه بازاریابی همه‌پرسی است.^{۳۷}

بی.زی.زی ایچنت شرکت بی.زی.زی ایچنت که دفتر مرکزی آن در بوستون واقع است، یک گروه ۲۶۰ هزار نفره از افراد مختلف با ویژگی‌های شخصی و مالی متفاوت را دور هم جمع کرده است. وظیفه اعضای این گروه بزرگ پیروسی و ترویج محصولات و خدمات مختلف مشتریان شرکت است. زمانی که یک مشتری یا شرکت بی.زی.زی ایچنت قرارداد می‌بندد، شرکت با جستجو در پایگاه داده اعضای گروه خود، گروهی که از نظر مشخصات جمعیت‌شناختی و روان‌شناسی با بازار هدف شرکت مشتری همخوانی دارند را انتخاب و به مشتری معرفی می‌کند. در مرحله بعد، شرکت با ارائه مشخصات گروه متبینه‌شمار شروع برنامه‌های بازاریابی همه‌پرسی را در اختیار شرکت مشتری قرار می‌دهد. اعضای گروه در ازای مشارکت در برنامه بازاریابی همه‌پرسی، محصولات و خدمات رایگانی را از شرکت مشتری دریافت می‌کنند. بعد از اتمام برنامه، اعضای گروه منتخب موظف هستند که برگه‌های خاصی را درباره فعالیت‌های صورت گرفته تکمیل و اثربخشی برنامه بازاریابی همه‌پرسی اجرا شده را به شرکت اعلام کنند. این شرکت تا کنون بیش از ۲۵۰ پروژه بازاریابی همه‌پرسی و پیروسی را با موفقیت برای شرکت‌هایی مثل نایز داکتر، آنتی‌بایوس و کدبوری شواپز و حتی کتاب‌هایی مثل «Freakonomics» و «Eats, shoots and Leaves» (دو کتابی که جزو پرفروش‌ترین کتاب‌ها شده) اجرا کرده است.

هم بازاریابی همه‌پرسی و هم بازاریابی پیروسی، وظیفه مشخصی بر عهده دارند؛ ایجاد هیجان در بازار و نشان دادن نام تجاری شرکت و ویژگی‌های قابل توجه و منحصر به فرد آن. برخی از بازاریاب‌ها معتقدند که اکثر برنامه‌های بازاریابی همه‌پرسی و پیروسی با هدف سرگرم کردن مشتریان، طراحی و اجرا می‌شوند نه با هدف افزایش فروش شرکت. این مثال‌ها را در نظر بگیرید: شرکت‌های جاتسون آند جانسون و پمپرز، هر دو وب‌سایت‌های بسیار مفصلی برای ارائه پیشنهاداتی برای نگهداری بهتر کودکان راه‌اندازی کرده‌اند؛ شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال‌مارت، فیلم‌های ویدیویی مختلفی را جمع به راه‌های پسانداز بیشتر از طریق خرید از فروشگاه‌هایش را در یوتیوب منتشر می‌کند؛ و شرکت وِدکاسازی گری گوس در ساختار سازمانی خود بخشی را برای سرگرم کردن مشتریان راه‌اندازی کرده است.^{۳۸} به بیان دیگر، این دسته از بازاریاب‌ها معتقدند که یک برنامه بازاریابی پیروسی یا همه‌پرسی موفق: «یک برنامه تبلیغی مستمر و خودجوش برای شرکت و محصولات آن در وب‌سایت‌ها، ویلاگ‌ها، تلفن‌های همراه، پیام‌های کوتاه، و حتی زندگی شخصی افراد درگیر در برنامه است».^{۳۹}

رهبران عقیده

محققان ارتباطات انسانی معتقدند که ارتباطات بین شخصی از مباحث اجتماعی مشخصی تبعیت می‌کنند.^{۳۵} این محققان بیان می‌کنند که هر جامعه‌ای از تعدادی «گروهک» تشکیل شده است. یک گروهک، گروه کوچکی است که اعضای آن به طور مداوم با یکدیگر در تعامل‌اند. اعضای گروهک‌ها معمولاً ویژگی‌های مشابهی دارند. این شباهت‌ها از یک سو ارتباطات بین اعضای گروهک را تسهیل و از سوی دیگر، مانع پذیرش ایده‌های جدید توسط اعضای گروهک می‌شوند. بنابراین چالش اصلی هر جامعه‌ای این است که گروهک‌های آن جامعه، فضای بازتری را به وجود آورند و با سایر گروهک‌های آن جامعه تعامل کنند. وظیفه تعامل بین گروهک‌های جامعه بر عهده **رابطه‌ها و پل‌های فرماندهی** است. رابطه‌ها افرادی هستند که در دو یا چند گروهک عضوند و از این طریق، آن گروهک‌ها را به یکدیگر متصل می‌کنند. پل‌های فرماندهی نیز افرادی هستند که تنها در یک گروهک عضوند ولی با افراد دیگر در گروهک‌های دیگر رابطه دارند.

مالکولم گلدول در یکی از پرغروش‌ترین کتاب‌های خود می‌نویسد: سه عامل در شیوع سریع یک ایده در جامعه اثر گذارند.^{۳۶} طبق نخستین عامل، یا «قانون تعداد کم»، سه گروه از افراد در شیوع و اگیردار یک ایده نقش دارند: (۱) **مبدیان اطلاعات**: افرادی که درباره هر مسأله کوچک و بزرگی اطلاعات خوبی در اختیار دارند؛ (۲) **رابطه‌ها**: افرادی که درباره موضوع خاصی اطلاعات خوبی در اختیار دارند و آن اطلاعات را در اختیار افراد جامعه قرار می‌دهند و (۳) **فره‌روشنندگان**: افرادی که قدرت متقاعدکنندگی خدادادی دارند. طبق قانون تعداد کم، هر ایده جدیدی که از نظر این سه گروه جذاب باشد، به سرعت در جامعه منتشر می‌شود. عامل دوم، عامل «چسبندگی» است. طبق این عامل، ایده جدید باید به حدی جذاب باشد که افراد را به بروز رفتار مطلوب تشویق کند. سومین و آخرین عامل، عامل «قدرت زمینه» است. این عامل، توانایی افراد در سازماندهی گروه‌های طرفدار ایده جدید و آغاز گفت و گو درباره آن ایده را توصیف می‌کند.

با این حال، همه متخصصان با نظرات گلدول موافق نیستند.^{۳۷} گروهی از متخصصان بازاریابی ویرومی هشدار داده‌اند که هر چند رهبران عقیده و افراد ذی نفوذ یا همان دستاره‌های پذیرش ایده‌های جدید، روندهای جدیدی را آغاز می‌کنند، ولی اکثر این رهبران درون‌نگر هستند و این خصیلت خود را در جامعه نیز گسترش می‌دهند. از این رو، این متخصصان توصیه می‌کنند که بازاریاب‌ها باید «زنبورهای عمل» یا همان مشتریان بسیار علاقه‌مندی را فروش دهند که نه تنها از محصولات و خدمات شرکت کاملاً واضی هستند بلکه حاضرند ایده‌های جدید شرکت را نیز در جامعه منتشر کنند.^{۳۸} به عبارت دیگر، اکثر شرکت‌ها سعی می‌کنند مشتریان علاقه‌مند و عاشق خود را پیدا و ارتباطات‌شان با آنها را تقویت کنند. به عنوان مثال، برنامه «سفیران لگو» بر جذب علاقه‌مندترین مشتریان این شرکت تمرکز کرده است و از آنها برای جلسات توفان مغزی و جمع‌آوری بازخوردهای بازار، استفاده می‌کند.^{۳۹} شرکت‌ها برای یافتن «زنبورهای عمل» و تشویق آنها به همکاری داوطلبانه، برنامه‌های مختلفی را طراحی و اجرا می‌کنند. «یادداشت بازاریابی: چگونه آتش یک برنامه بازاریابی مهم‌های را روشن کنیم؟»، برخی از این برنامه‌ها و روش‌ها را برای شما بازگو می‌کنند. علاوه بر این، شرکت‌ها می‌توانند با حضور فعال در فضای مجازی، اثرگذارترین کاربران ویلاک‌ها و جوامع مجازی را شناسایی و آنها را به عنوان رهبران عقیده به کار گیرند.^{۴۰}

اگر ارتباطات برقرار شده در یک برنامه بازاریابی دهان به دهان، ارتباطات واضی کننده‌ای نباشد مخاطبان، از حضور در برنامه متفر می‌شوند. برخی روش‌های بازاریابی دهان به دهان در مرز بین روش‌های صادقانه و فریبکارانه عمل می‌کنند. یکی از روش‌هایی که بسیار بحث‌برانگیز است و به نام «بازاریاب پزلکی» یا «بازاریاب نزدکی» نامیده می‌شود، به این صورت است که برخی از شرکت‌ها با استخدام افراد از آنها می‌خواهند که میان مخاطبان هدف پروند و بدون اشاره به رابطه مالی‌شان با شرکت، درباره محصولات و خدمات آن با مردم صحبت کنند. این افراد ممکن است به دروغ ادعا کنند که محصول یا خدمت را از روی علاقه خریداری کرده‌اند و دوست دارند که آن را تبلیغ کنند، به دیگران نشان بدهند یا درباره آن با دیگران صحبت کنند. به عنوان مثال، برخی از شرکت‌های مشروب‌سازی، افرادی را استخدام می‌کنند و از آنها می‌خواهند که به مشروب‌فروشی‌های مختلف بروند و با صلیای بلند، مشروبات شرکت را سفارش

بازاریابی سادداشت

چگونه آتش بازاریابی همه‌ای را روشن کنیم

بیش از ۳ میلیون نفر، در وب‌سایت توییتر از این خودرو تعریف کردند؛ و بیش از ۵۰,۰۰۰ نفر برای تست این خودرو ثبت‌نام کردند (جالب این، که حدود ۹۷٪ از این ثبت‌نام کنندگان، قبلاً خودرو نداشته‌اند).^{۸۲}

- شبکه و راه‌های انتقال تجربه مشتریان به دیگران را توسعه دهید: شرکت‌ها معمولاً راه‌هایی را برای انتقال تجربه‌های مشتریان به یکدیگر توسعه می‌دهند. به عنوان مثال، شرکت ویت واپرز متوجه شده است که اکثر مشتریان، بر اثر شنیدن تجربه‌های دوستان‌شان، به شوکت مراجعه کرده‌اند.
- اطلاعات مورد نیاز مشتریان و افراد درگیر در برنامه را در اختیار آنها قرار دهید: شرکت‌ها نباید با مشتریان و افراد درگیر در برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان همانند خبرنگاران رفتار کنند. قا‌چایی که می‌تواند، دسترسی مشتریان به اطلاعات مورد نیاز را تسهیل کند. اطلاعات مفید و دسته اول را به راحتی در اختیار مشتریان خود قرار دهید.



خود توانست با بکارگیری با ۱۰۰ جوان آمریکایی، اطلاعات اینترنتی و واقعی‌ای از خودروی جدید خود را ارائه کند.

منابع: Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Focus," Wall Street Journal, April 8, 2009; Sam Moldoveanu, Jacob Goldenberg, and Andriana Chetopachyay, "What Drives Word of Mouth? The Role of Product Originality and Usefulness," MIT Report No. 06-111 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Karen J. Barnan, "Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit," New York Times, December 23, 2006; John Battelle, "The Net of Influence," Business 2.0 (March 2004): 70; Ann Meyer, "Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business," Chicago Tribune, July 28, 2003; Malcolm MacKenzie Hall, "Selling by Stealth," Business Life (November 2001), pp. 31-33.

هر چند بسیاری از اثرات برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان فراتر از کنترل بازاریاب است ولی برخی از متخصصان بازاریابی دهان به دهان معتقدند که شرکت‌ها می‌توانند با رعایت برخی باید‌ها و نباید‌ها کنترل خود بر فرایند بازاریابی همه‌ای و ویروسی را افزایش دهند. مهم‌ترین این باید‌ها و نباید‌ها در ادامه شرح داده شده‌اند.

- افراد و شرکت‌های تأثیرگذار را شناسایی کنید و وقت بیشتری را به آنها اختصاص دهید: در هر صنعتی، افراد و شرکت‌های مختلف بر نظرات و رفتارهای خرید افراد دیگر تأثیرگذارند. به عنوان مثال، در صنعت رایانه و فناوری اطلاعات، شرکت‌های بزرگ، تحلیلگران و روزنامه‌نگاران صنعت و سیاست‌گذاران دولتی بر نظرات سایر مشتریان تأثیرگذارند.
- نمونه‌های محصول یا خدمت را در اختیار افراد و شرکت‌های تأثیرگذار قرار دهید: زمانی که دو متخصص اطفال، برنامه‌ای ام‌دی‌ام‌آر را با هدف فروش و توزیع کرم‌های محافظ پوست کودکان شروع کردند، تصمیم گرفتند که محصولات جدید خود را به رایگان در اختیار پزشکان و مادران قرار دهند. به این امید که آنها هم از محصولات در اینترنت و وبلاگ‌ها تعریف کنند. این استراتژی به خوبی نتیجه داد: شوکت، هدف یک ساله خود را در آخر ماه اول توزیع نمونه رایگان به دست آورد.

- رابطه نزدیکی با رهبران عقیده برقرار کنید: زمانی که فرورد تصمیم گرفت خودروی فیستا را به بازار معرفی کند، ۱۰۰ جوان دست‌چین شده آمریکایی را دعوت کرد و از آنها خواست تا شش ماه با فیستا زندگی کنند. این افراد بر اساس تجربه زندگی اینترنتی‌شان، وبلاگ‌هایشان، دوستان‌شان در شبکه‌های اجتماعی و همچنین فیلم ویدئویی که از ماجراجویی‌های مورد علاقه‌شان ساخته بودند، انتخاب شدند. بعد از گذشت شش ماه، فیلم‌های این افراد از زندگی با فیستا و انتشار آنها در یوتیوب، توجه ۴۸۳ میلیون بازدیدکننده را به خود جلب کرد. علاوه بر این، بیش از ۵۰۰,۰۰۰ نظر در وب‌سایت فلیکر ارائه شد؛

بدهند. امروزه، همگان این روش را یک روش نامناسب می‌دانند. یا به عنوان مثالی دیگر، زمانی که سونی-اریکسون تصمیم گرفت گوشی تلفن همراه مدل تی. ۸۶۱ خود را معرفی کنند، از این روش استفاده کرد. این شرکت تعداد زیادی بازیگر را استخدام کرد و از آنها خواست با پوشیدن لباس‌های مدل به مکان‌های شلوغ و تفریحی بروند و از رهگذران بخواهند که با دوربین تلفن همراهشان (مدل تی. ۸۶۱) از آنها عکس بگیرند. بسیاری از بازیاب‌ها معتقدند که این روش‌ها، روش‌های مفید ولی غریبکارانه‌ای هستند.^{۸۱} در این بین، شرکت هینکن، روش دیگری را در پیش گرفته و یک شیوه غریبکارانه را به یک برنامه روابط عمومی گسترده تبدیل کرده است.^{۸۲}

هینکن هیچ چیزی برای پسران جوان اروپایی، مهم‌تر از فوتبال نیست. هینکن (شرکت آلمانی تولیدکننده آبیجو) توانسته از این واقعیت، حداکثر استفاده را ببرد. این شرکت، کنسرت موسیقی کلاسیک اما غیرواقعی را در حاشیه مسابقه فوتبال دو نیم رگال مانرید و آ.ت.میلان، برگزار و در آن از دختران، مدیران و اساتید اروپایی، برای شوخی با طرفداران دو تیم ثبت‌نام کرد. بیش از ۱۰۰۰ نفر از طرفداران آ.ت.میلان، ابتدا از روی بی‌میلی و فقط برای کمی رقصیدن، در این کنسرت شرکت کردند. به محض این که، نوازنده‌های سازهای زهی شروع به نواختن کردند و طرفداران فوتبال هم با نواهی و اگرچه شروع به رقصیدن کردند، جماعتی روی صحنه نمایش بزرگ پشت‌سر نوازنده‌ها ظاهر شدند و ماهیت واقعی این کنسرت را برملا کردند. بعد از این بود که طرفداران فوتبال تازه متوجه ساختگی بودن کنسرت شدند و بیش از ۱/۵ میلیون نفر نیز عکس‌العمل‌های آنها را به طور مستقیم از شبکه تلویزیونی اسکای اسپورت، تماشا کردند. هینکن نیز فیلم این رویداد را روی وبسایت خود قرار داد و بیش از ۵ میلیون نفر هم این فیلم را از طریق اینترنت تماشا کردند. برنامه‌های روابط عمومی و تبلیغات دهان به دهان بعدی نیز، این فیلم را به یک پدیده جهانی تبدیل کردند.

اندازه‌گیری اثربخشی بازاریابی دهان به دهان^{۸۳}

بازاریاب‌ها برای اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان، معیارهای مختلفی را توسعه داده‌اند. موسسه تحقیقاتی کِلِر فی، یکی از محققان بازاریابی دهان به دهان معتقد است که: «علی‌رغم این که حدود ۸۰٪ برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان در دنیای واقعی رخ می‌دهد ولی اکثر بازاریاب‌ها و شرکت‌ها بر رصد کردن و اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان اِیترنتی تمرکز کرده‌اند. دلیل این امر هم بسیار واضح است: راحت بودن رصد برنامه‌های اِیترنتی ۸۵٪ به عنوان مثال، شرکت گتورید مرکز کنترل مأموریت را برای کنترل برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان خود راه‌اندازی کرده است و در این مرکز، مثل مراکز کنترل شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی، وضعیت نام تجاری خود در شبکه‌های مختلف اجتماعی را به صورت شبانه‌روزی کنترل می‌کند.

شرکت‌ها می‌توانند با رصد مشخصات جمعیت‌شناختی و تاریخچه گشت و گذارهای اینترنتی افراد، رفتارهای مختلف آنها مثل ورود به یک وبلاگ، نظردهی راجع به یک مطلب، درج یک مطلب، به اشتراک گذاشتن یک مطلب، درج آدرس یک مطلب در وبسایت‌های دیگر، ارسال فیلم، عکس و اطلاعات مختلف، گفتگوی اینترنتی با دوستان و به‌روز کردن اطلاعات شخصی‌شان را کنترل کنند. شرکت‌ها از این طریق به دست می‌آورند، می‌توانند اطلاعات بسیار ریزی مثل ۱۵ میلیون زن آمریکایی ۱۴ تا ۲۴ ساله، در ۲۴ ساعت گذشته، این مطلب را خوانده‌اند، راجع به آن نظر داده‌اند و آن را برای دوستان‌شان ارسال کرده‌اند.^{۸۴}

بیشتر شرکت‌ها برای ارزیابی وبلاگ‌ها و برنامه‌های اینترنتی خود، ذکر مستقیم نوشته‌ها و اخبار شرکت و نقدهای نوشته‌شده در سایر وبلاگ‌ها درباره وبلاگ رسمی شرکت را بررسی می‌کنند. برخی شرکت‌ها، نتایج بررسی خود را از چند نظر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند: ۱) سرعت گردش (سرعت پخش اخبار مربوط به فعالیت‌های بازاریابی دهان به دهان شرکت در وبسایت‌ها)؛ ۲) سهم از صلا (میزان گفتگو درباره برنامه‌های شرکت در وبلاگ‌ها و وبسایت‌های شخصی)؛ ۳) کیفیت صلا (محتوای نظرات سایر وبسایت‌ها و وبلاگ‌ها و دید مثبت یا منفی آنها درباره برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان شرکت)؛ و ۴) اهداف (معنادار و مفید بودن نقدها و نظرات دیگران).^{۸۵}

دوپونت، برای ارزیابی برنامه‌های بازاریابی دهان به دهان خود معیارهای خاصی را توسعه داده است: بُرد برنامه (برنامه تا چه حدی گسترش یافته است)، سرعت (سرعت گسترش برنامه)، سهم برنامه شرکت از صداهای موجود در آن موضوع، سهم برنامه شرکت از صداهای موجود با آن سرعت، موفقیت برنامه در برانگیختن احساسات مثبت، درک مخاطبان هدف از پیام اصلی برنامه، مناسب بودن برنامه و میزان جذابیت برنامه.

طراحی نیروی فروش

قدیمی‌ترین و اصلی‌ترین روش بازاریابی مستقیم، روش فروش با کمک نیروهای فروش میدانی است. امروزه بیشتر شرکت‌های صنعتی برای یافتن مشتریان احتمالی، تبدیل آنها به مشتریان بالفعل و توسعه کسب و کار خود به نیروهای فروش حرفه‌ای وابسته‌اند. برخی دیگر از شرکت‌ها، وظیفه نیروهای فروش را بر دوش نمایندگان و عاملین فروش قرار داده‌اند. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های فعال در بازارهای مصرفی مانند شرکت‌های آل استیت، آون، ام‌وی، مری کم، مریل لینچ، و تاپ‌ویر نیز نیروهای فروش را به کار گرفته‌اند. شرکت‌های آمریکایی سالانه میلیاردها دلار خرج دستمزد نیروی فروش و لوازم و تجهیزات مورد نیاز آنها می‌کنند. طبق آمارهای موجود، ۱۰٪ نیروی کار آمریکایی در مشاغل فروش سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، فعالیت می‌کنند.^{۸۸} به عنوان مثال، بیمارستان‌ها و موزه‌ها برای جذب سرمایه و کمک‌های مالی افراد و موسسات خیریه، از نیروی فروش استفاده می‌کنند. از نظر بسیاری از شرکت‌ها، عملکرد نیروی فروش به امری حیاتی تبدیل شده است.^{۸۹}

سسوی جان بلو، موسس و مدیرعامل سسوی (SOBE) شرکت فعال در زمینه عرضه چای و آب میوه غنی‌شده، بخش عمده‌ای از موفقیت شرکتش را مدیون نیروی فروش حرفه‌ایش می‌داند. بلو معتقد است که تلاش و انگیزه تمامی ۱۵۰ فروشنده شرکت به سمت



یکی از دلایل اصلی موفقیت سسوی در بازار نوشیدنی‌ها، در اختیار داشتن نیروهای فروش با انگیزه و ماهر است.

یک هدف ساده متمرکز شده است: «سسوی، رقابت را از رقبایش می‌برد زیرا فروشنده‌گان سسوی بیشتر از فروشنده‌گان رقیب در بازار حضور دارند، تعداد فروشنده‌گان سسوی از تعداد فروشنده‌گان رقیب بیشتر است و از همه مهم‌تر این که فروشنده‌گان سسوی انگیزه بالاتری برای موفقیت دارند. فروشنده‌گان سسوی هر کاری که لازم باشد را برای موفقیت شرکت انجام می‌دهند. آنها بر شبکه توزیع شرکت نظارت می‌کنند تا کار توزیع محصولات به سرعت و با کیفیت انجام پذیرد؛ آنها با عمده‌فروشی‌های بزرگ هر شهری وارد مذاکره می‌شوند؛ آنها با فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مثل ۷-۱۱، کلمست‌کو و سی‌ف‌وی بر سر خرید بیشتر چانه می‌زنند، آنها حتی در هر کردن قفسه‌های فروشگاه‌ها به کارگران فروشگاه‌ها کمک و تبلیغات محیطی شرکت را در فروشگاه‌های مختلف نصب می‌کنند. از نظر بلو، موفقیت هر شرکت کوچک و کارآفرینی به موفقیت و انگیزه نیروی فروش آن شرکت وابسته است.

هر چند کسی درباره اهمیت نیروهای فروش در برنامه‌های بازاریابی تردیدی ندارد ولی شرکت‌ها به شدت نگران افزایش هزینه‌های مختلف نیروهای فروش حرفه‌ای از قبیل حقوق، کمیسیون فروش، جوایز، هزینه مسافرت‌ها و مساعده‌ها هستند. با توجه به این که هزینه هر بار تماس یک فروشنده با یک خریدار بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ دلار برآورد می‌شود و تکمیل یک پرونده فروش نیازمند چهار بار تماس از طرف فروشنده است، می‌توان

گفت که هزینه هر فروش با کمک نیروهای فروش مبلغی بین ۸۰۰ تا ۱,۲۰۰ دلار برآورد می‌شود. بنابراین به هیچ وجه عجیب نیست که شرکت‌ها به شدت به دنبال افزایش کارایی و اثربخشی نیروهای فروش خود از طریق انتخاب، آموزش، سرپرستی، برنامه‌های انگیزشی و برنامه‌های مالی بهتر باشند.^{۹۰}

واژه نماینده فروش، شش نقش زیر را پوشش می‌دهد:^{۹۱}

۱. **تحويل دهنده:** فروشندگانی که وظیفه اصلی وی، تحويل محصولات خریداری‌شده، است.
۲. **سفارش گیرنده:** فروشندگانی که در محل شرکت یا خارج از شرکت، سفارش‌های مشتریان را دریافت می‌کند.
۳. **تبلیغ:** فروشندگانی که مجاز به دریافت سفارش نیست، یا شرکت توقع فروش چندانی از وی ندارد، بلکه وظیفه اصلی وی، تبلیغ محصول و آموزش خریداران محصول است.
۴. **متخصص فنی:** فروشندگانی که دانش فنی بالایی دارد و به عنوان مشاور مهندسی و فنی خریداران فعالیت می‌کند.
۵. **آمریننده تقاضا:** فروشندگانی که با تمرکز بر روش‌های ابتکاری و خلاقانه، محصولات ملموس مثل جاروی برقی و لوازم خانگی و محصولات ناملموس مثل بیمه، خدمات تبلیغاتی یا آموزشی را به فروش می‌رساند.
۶. **فروشنده راه‌حل:** فروشندگانی که تخصص اصلی وی حل مشکلات مشتری با کمک محصولات و خدمات شرکت است.

در طراحی نیروهای فروش، شرکت باید مراحل مشخصی را طی کند: تعیین اهداف، استراتژی‌ها، ساختار، اندازه و سیستم پرداخت حقوق نیروی فروش (شکل ۱۹-۳).

اهداف و استراتژی‌های نیروی فروش

دورانی که وظیفه نیروهای فروش «فروش، فروش، فروش و فروش» بود، سپری شده است. امروزه، فروشندگان باید مسائل و مشکلات مشتریان را شناسایی و برای حل آنها راه‌حل‌هایی را پیشنهاد کنند. به عبارت دیگر، وظیفه اصلی فروشندگان امروزی این است که به مشتریان نشان دهند که چگونه محصولات و خدمات شرکت، سود آنها را افزایش می‌دهد.

از این رو، شرکت‌ها باید اهداف مشخصی را برای نیروهای فروش خود در نظر بگیرند. به عنوان مثال، شرکتی ممکن است از نیروهای فروش خود بخواهد که ۸۰٪ وقت خود را برای مشتریان فعلی و ۲۰٪ وقت‌شان را برای مشتریان احتمالی در نظر بگیرند و ۸۵٪ وقت‌شان را برای محصولات موجود و ۱۵٪ وقت‌شان را برای محصولات جدید صرف کنند. نحوه تخصیص زمان‌های فروشندگان، به ماهیت محصول و مشتریان وابسته است و کسی صرف‌نظر از ماهیت محیط فروش، فروشندگان باید یک با همه وظایف و اهداف زیر را پی‌گیری کنند:

- مشتری‌یابی: جستجوی مشتریان احتمالی و جدید
- هدف‌گذاری: تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص زمان به مشتریان فعلی و بالقوه
- ارتباطات: ارائه اطلاعات لازم درباره محصولات و خدمات شرکت
- فروش: آغاز گفتگو با مشتری، نمایش دادن محصول یا خدمت، پاسخ به سوالات مشتری، غلبه بر مقاومت‌های مشتری و نهایتاً کردن فروش



• **خدمات رمسان:** ارائه خدمات مختلف به مشتریان از قبیل مشاوره درباره مشکلات احتمالی مشتری، ارائه راهکارهای فنی برای استفاده بهتر از محصول، ارائه راه‌های درخواست کمک مالی و تسریع در ارسال محصول خریداری‌شده

• **جمع‌آوری اطلاعات:** جمع‌آوری اطلاعات لازم از بازار و کسب هوشمندی رقابتی

• **تقسیم کردن:** تصمیم‌گیری درباره این که در زمان‌های کم‌یابی، کدام مشتری محصول را دریافت کند

به دلیل هزینه‌های زیاد نیروهای فروش، بیشتر شرکت‌ها نیروهای فروش خود را به صورت اهرمی به کار می‌گیرند: در این روش، شرکت نیروهای فروش متخصص و مجرب خود را برای فروش به مشتریان سودآور در نظر می‌گیرد و وظیفه فروش به مشتریان معمولی را به فروشندگان عادی یا الکترونیکی واگذار می‌کند. افزون بر این، در این روش، وظایف مشتری‌یابی، نوشتن پیشنهاد فروش، تکمیل برگه‌های سفارش و ارائه خدمات پس از فروش به نیروهایی غیر از نیروهای فروش واگذار می‌شود. در حقیقت، نیروهای فروش وظیفه فروش به تعداد اندکی از مشتریان را بر عهده می‌گیرند و در ازای فروش بیشتر به این مشتریان، درآمد بیشتری کسب می‌کنند. این روش، بسیار سودآورتر و اثربخش‌تر از سایر روش‌های فروش است (روش‌هایی که در آنها، فروشنده باید به هر مشتری‌ای که به وی مراجعه می‌کند، خدمت کند).^{۱۹}

امروزه، بازاریاب‌ها معتقدند که شرکت‌ها باید نیروهای فروش خود را به صورت استراتژیک مدیریت کنند. بدین معنی که فروشنده باید با مشتری مناسب، در زمان مناسب و با شیوه مناسب برخورد کند. فروشندگان امروزی نقش «مدیر مشتری» را بر عهده گرفته و تمامی روابط مشتری با شرکت را تنظیم و مدیریت می‌کنند. از سوی دیگر، امروزه، حرفة فروشندگی به یک حرفة گروهی تبدیل شده است. موفقیت تیم‌های فروش به حمایت سایر اعضای سازمان و به ویژه مدیریت ارشد (به ویژه زمانی که طرف دیگر میز، یک مشتری بزرگ یا بین‌المللی قرار دارد)، متخصصان فنی (درباره ارائه اطلاعات فنی لازم در مراحل قبل، حین و بعد از فروش)، نمایندگان خدمات مشتری (کسانی که فرایندهای نصب، راه‌اندازی، تعمیر و نگهداری و سایر خدمات مشتریان را مدیریت می‌کنند) و نیروهای پشتیبانی (شامل تحلیلگران فروش، تحویل‌دهندگان محصول و دستیاران فروشنده) بستگی دارد.^{۲۰}

فروشندگان برای این که تمرکزشان بر بازار هدف را حفظ کنند، باید با روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های فروش، اندازه‌گیری پتانسیل بازار، جمع‌آوری اطلاعات بازار و طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی به خوبی آشنا باشند. نیروهای فروش، به خصوص در سطوح بالاتر و به ویژه در سطح مدیریت نیروهای فروش، باید بر مهارت‌های تجزیه و تحلیل فروش تسلط کافی داشته باشند. بازاریاب‌ها معتقدند که اگر فروشندگان علاوه بر کسب مهارت‌های فروش، مهارت‌های بازاریابی خود را نیز تقویت کنند، موفقیت‌شان حتمی است. ولی متأسفانه مدت‌های مدیدی است که فروشندگان با بازاریاب‌ها در تضاد و تعارض به سر می‌برند از یک سو بازاریاب‌ها همیشه اعتراض می‌کنند که نیروهای فروش نمی‌توانند مشتریان احتمالی را به مشتریان بالفعل تبدیل کنند و از سوی دیگر هم، نیروهای فروش معتقدند که بازاریاب‌ها نمی‌توانند به اندازه کافی، مشتریان احتمالی را شناسایی و معرفی کنند (شکل ۱۹-۴ را مشاهده کنید). تعامل و همکاری بیشتر بین بازاریاب‌ها و فروشندگان، به طور قطع و یقین درآمد و سود شرکت را افزایش می‌دهد.^{۲۱}

شرکت پس از تعیین اهداف نیروهای فروش خود، می‌تواند نیروهای فروش مستقیم و قراردادی خود را به کار گیرد. نیروی فروش مستقیم شامل فروشندگان تمام وقت و پاره وقتی است که صرفاً برای شرکت کار می‌کنند. نیروهای فروش مستقیم داخلی، فروشندگانی هستند که در دفاتر شرکت مستقرند و با کمک تلفن و ملاقات‌های داخلی با مشتریان احتمالی، فعالیت‌هایشان را پیش می‌برند. نیروهای فروش مستقیم خارجی، فروشندگانی هستند که با انجام مسافرت‌های درون و برون شهری به ملاقات مشتریان مختلف می‌روند. نیروی فروش قراردادی شامل نمایندگان فروش شرکت، عاملین فروش و واسطه‌های فروش است. این نیروها، بر اساس میزان فروش محصول، حق‌العمل مشخصی را دریافت می‌کنند.

فروش: من به مشتریان بالقوه جدیدی نیاز دارم، اما بازاریابی هیچ وقت این کار را برای من انجام نمی‌دهد. پس من چگونه می‌توانم میزان فروشم را بدون داشتن مشتریان بالقوه جدید، افزایش دهم؟

بازاریابی: ما همواره هزاران مشتری بالقوه جدید را به فروش معرفی می‌کنیم ولی آنها فقط دست روی دست می‌گذارند. چرا فروش برای فروش محصولات شرکت، یا آنها تماس نمی‌گیرد؟

فروش: من هیچ محصول جدیدی برای فروش ندارم. پس بازاریابی چه کار می‌کند؟ چرا آنها نمی‌توانند بفهمند که مشتری چه می‌خواهد، قبل از آن که مشتری خودش به زبان بیاید و بگوید من این محصول را می‌خواهم؟ چرا آنها هیچ محصول جدیدی که فروش آن راحت باشد را به ما معرفی نمی‌کنند؟

بازاریابی: چرا فروش فعال نمی‌شود و محصولات جدیدی را که طراحی کرده‌ایم را نمی‌فروشند؟ آیا آنها توقع دارند که مشتریان، بدون دیدن و آشنا شدن با محصول جدید، سفارش بدهند؟

فروش: بعضی عمده‌ای از وقت نیروهای من صرف کاغذبازی و کارهای اداری می‌شود. در حالی که من باید آنها را برای فروش بیشتر، به بیرون از شرکت بفرستم.

بازاریابی: ما برای خلق ایده‌های جدید، به اطلاعات نیاز داریم. نوشتن چند جمله، مگر چقدر وقت نیروهای شما را می‌گیرد؟ آیا آنها اصلاً مشتریان‌تان را می‌شناسند؟

فروش: ما چگونه می‌توانیم به هدف‌های فروش‌مان برسیم؟ بازاریابی فقط وقت ما را تلف می‌کند. ما برای رسیدن به هدف‌های فروش‌مان، به نیروهای بیشتری نیاز داریم.

بازاریابی: ما چگونه می‌توانیم به هدف‌های بازاریابی‌مان برسیم؟ فروش اصلاً همکاری نمی‌کند و ما هم برای رسیدن به هدف‌هایمان، نیروی کافی در اختیار نداریم.

شکل ۱۹-۴ مکالمات فرضی فرسایشی میان واحدهای فروش و بازاریابی

منابع: Based on a talk by Scott Sundsmo and Jeff Smalish, "Work Together, Win Together: Resolving Misconceptions between Sales and Marketing," talk given at Marketing Science Institute's Marketing, Sales, and Customers conference, December 7, 2005.

ساختار نیروی فروش

ساختار نیروی فروش بر اساس استراتژی‌های نیروی فروش، طراحی می‌شود. به عنوان مثال، شرکتی که تنها یک خط محصول را به مشتریان صنعتی خاصی در سراسر کشور می‌فروشد، به احتمال بسیار زیاد ساختار منطقه‌ای را برای نیروهای فروش خود در نظر می‌گیرد؛ یا شرکتی که محصولات متنوعی را به مشتریان مختلفی می‌فروشد، به احتمال بسیار زیاد ساختار محصول‌گرا یا ساختار بازارگرا را برای خود انتخاب می‌کند. برخی شرکت‌ها، ساختارهای پیچیده‌تری را برای نیروهای فروش خود در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، موتورولا، ساختار نیروهای فروش خود را به چهار شکل طراحی کرده است: ۱) نیروی فروش استراتژیک شامل نیروهای فنی، بازاریاب‌های حرفه‌ای، مهندسان کنترل کیفیت و متخصصان خدمات پس از فروش. این گروه صرفاً به مشتریان اصلی و استراتژیک شرکت خدمت می‌کنند؛ ۲) نیروی فروش جغرافیایی که محصولات و خدمات شرکت را تنها به مشتریانی می‌فروشد که در مناطق جغرافیایی مختلفی پراکنده‌اند؛ ۳) نیروی فروش مخصوص عمده‌فروشی‌ها و شرکت‌های پخش که تنها با عمده‌فروشی‌ها و شرکت‌های پخش طرف قرارداد با موتورولا همکاری می‌کنند و ۴) نیروی فروش داخلی که وظیفه دریافت سفارش‌های تلفنی مشتریان را برعهده دارند. شرکت‌ها باید با تغییر محیط بازار و شرایط اقتصادی، ساختار نیروی فروش خود را بازبینی کنند. به طور مثال، شرکت م‌سی (SAS)، فروشنده نرم‌افزارهای تجاری، نیروهای فروش خود را بر اساس مشتریان عمده‌اش، یعنی بانک‌ها، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی و شرکت‌های بیمه، سازماندهی مجدد کرده است. بعد از تغییر ساختار، میزان فروش شرکت حدود ۱۴٪ افزایش یافت.^{۳۵} در «بیش بازاریابی: مدیریت مشتریان عمده»، ساختار مناسب برای مدیریت مشتریان عمده را بررسی می‌کنیم.



مدیریت مشتریان عمده

بازاریاب‌ها عموماً مشتریان عمده خود را از مشتریان دیگر جدا می‌کنند و خدمات مخصوصی را به آنها ارائه می‌دهند. این دسته از مشتریان، عمدتاً مشتریان صنعتی بزرگی هستند که از واحدهای گوناگونی تشکیل می‌شوند و تمایل دارند که محصولات و خدمات استاندارد را با قیمت‌های یکسان خریداری کنند. شرکت‌های بزرگ وظیفه هماهنگ کردن امور مشتریان عمده خود را بر دوش مدیر مشتریان عمده قرار می‌دهند. مدیر مشتریان عمده در اکثر موارد زیر نظر مستقیم مدیر ارشد فروش شرکت فعالیت می‌کند. عموماً امور مربوط به مشتریان عمده بسیار بزرگ توسط تیم‌های فروش استراتژیک (تیم‌هایی که اعضای آنها از متخصصان بخش‌های مختلف سازمان هستند) مدیریت و ساماندهی می‌شود. به طور مثال، پروکتر اند گمبل در سال ۱۹۹۲ تیم فروش استراتژیک مخصوص دفتر مرکزی فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال-مارت در پیتونویل آرکانزاس را تأسیس کرد. پس از تشکیل این تیم‌ها و در سال ۱۹۹۸، کل درآمد فروش شش ساله پروکتر اند گمبل به فروشگاه‌های وال-مارت بیش از ۳۰ میلیارد دلار افزایش یافت. امروزه، بیش از ۳۰۰ نفر در این تیم استراتژیک فعالیت می‌کنند، در حالی که تعداد نیروهای فروش استراتژیک پروکتر اند گمبل در دفاتر مرکزی وال-مارت در کشورهای اروپایی، آسیایی و آمریکای جنوبی، بیش از این تعداد است.

شرکت‌های متوسط به طور میانگین در حدود ۷۵ مشتری عمده دارند. بیشتر شرکت‌های متوسطی که با همین تعداد مشتری عمده سرو کار دارند، بخش مدیریت مشتریان عمده را تشکیل می‌دهند و هر مدیر مشتریان عمده را مسئول مدیریت امور نه مشتری عمده می‌کنند. برخی شرکت‌ها از این هم فراتر رفته و تیم‌های استراتژیک عرضه ارزش را تشکیل داده‌اند. این تیم‌ها وظایف مختلفی از قبیل توسعه محصولات جدید، ارائه پشتیبانی‌های فنی، مدیریت زنجیره تامین، فعالیت‌های بازاریابی، مدیریت شبکه‌های عرضه و مدیریت رسانه‌های ارتباطی را بر عهده دارند.

مدیریت مشتریان عمده، روز به روز گسترش می‌یابد. با افزایش تمرکز مشتریان در نتیجه افزایش شدید ادغام‌ها و تملک‌ها، تعداد مشتریان عمده کاهش ولی سهم آنها از کل فروش شرکت‌ها

به شدت افزایش یافته است. بسیاری از مشتریان عمده فعالیت‌های خرید خود را با هدف کسب قدرت چانه‌زنی بیشتر، متمرکز کرده‌اند. از این رو، فروشندگان باید وقت و توان بیشتری را به مشتریان عمده بزرگ اختصاص دهند. از سوی دیگر، با پیچیده‌تر شدن محصولات، گروه‌های بیشتری در فرایند و مراکز خرید شرکت‌های خریدار دخالت می‌کنند. به همین دلیل، امروزه دیگر یک فروشنده انفرادی نمی‌تواند مراکز خرید شرکت‌های بزرگ را به تنهایی مدیریت کند.

شرکت‌ها برای شناسایی و انتخاب مشتریان عمده معیارهای مختلفی را به کار می‌گیرند: ۱) حجم خرید بیشتر (به ویژه خرید بیشتر محصولات سودآور)، ۲) خرید متمرکز، ۳) پراکندگی جغرافیایی، ۴) نیاز به خدمات فروش مختلف، ۵) حساسیت قیمتی بالا و ۶) تقاضای قراردادهای روابط بلندمدت. یک مدیر مشتری عمده نقش نقطه تماس آن مشتری با شرکت را ایفا می‌کند. این مدیر باید فروش شرکت به مشتری را افزایش دهد، فرایندهای تصمیم‌گیری خرید مشتری را به خوبی شناسایی کند، فرصت‌های افزایش ارزش افزوده مشتری را شناسایی کند، اطلاعات مناسب را درباره مشتری جمع‌آوری کند، مذاکرات فروش را مدیریت کند و خدمات مشتری را هماهنگ و اداره کند.

برای نگهداری مشتریان عمده، قیمت‌گذاری پایین بر اساس حجم خرید، کافی به نظر نمی‌رسد، زیرا رقابتی شرکت به راحتی می‌تواند قیمت‌های منافذی را به مشتری پیشنهاد کند. همچنین ممکن است شرکت مجبور شود به دلیل افزایش هزینه‌های تولید، قیمت‌هایی خود را افزایش دهد. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مشتریان عمده بیشتر به دنبال ارزش افزوده بالاتر هستند. براساس تحقیقات دیگر، مشتریان عمده بیشتر خواهان عواملی از قبیل: مدیر فروش دلسوز و پیگیر، صورت‌حساب واحد، خدمات پس از فروش مخصوص، ارتباطات الکترونیکی، حمل و نقل و تحویل سریع، ارائه اطلاعات صحیح و به موقع، محصولات سفارشی و خدمات کمپنر و نگهداری به موقع و قابل اطمینان هستند.

منابع: Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed. (Bronxville, NY: Wenner Press, 2008); Peter Chaverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers* (London, UK: Kogan Page, 2008); Malcolm McDonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2nd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007); Jack Neff, "Beverville or Best," *Advertising Age*, February 24, 2003. More information can be obtained from SAMMA (Strategic Account Management Association) and the Journal of Selling and Major Account Management.

اندازه نیروی فروش

نیروهای فروش یکی از مولدترین و در عین حال پرهزینه‌ترین دارایی‌های شرکت محسوب می‌شوند. افزایش تعداد فروشندگان شرکت، درآمدها و هزینه‌های شرکت را به طور همزمان افزایش می‌دهد. بعد از تعیین تعداد تقریبی مشتریان هدف، شرکت می‌تواند با تبعیت از رویکرد حجم کار، اندازه نیروی فروش مورد نیاز را تعیین کند. رویکرد حجم کار، از پنج گام اساسی زیر تشکیل شده است:

۱. گروه‌بندی مشتریان بر اساس حجم خرید سالیانه هر مشتری از شرکت
۲. تعیین تعداد تماس‌های مطلوب و بهینه برای هر گروه (تعداد تماس‌های فروش با هر گروه در یک سال)
۳. ضرب کردن تعداد مشتریان هر گروه در تعداد تماس‌های بهینه برای محاسبه حجم کاری نیروهای فروش شرکت
۴. تعیین تعداد تماس‌های بهینه یک فروشنده در طول سال (تعداد تماس‌هایی که فروشنده می‌تواند در طول یک سال برقرار کند)
۵. تقسیم حجم کاری نیروهای فروش بر تعداد تماس‌های بهینه یک فروشنده با هدف تعیین تعداد نیروهای فروش مورد نیاز

به عنوان مثال، فرض کنید شرکتی مشتریان خود را به دو گروه آلف (با ۱,۰۰۰ مشتری) و ب (با ۲,۰۰۰ مشتری) تقسیم کرده است. مدیریت مشتریان گروه آلف نیازمند ۳۶ تماس سالیانه و مدیریت مشتریان گروه ب نیازمند ۱۲ تماس سالیانه است. بدین ترتیب، نیروهای فروش باید سالانه بیش از ۶۰ هزار بار با مشتریان شرکت تماس بگیرند ($1,000 \times 36 + 2,000 \times 12$). همچنین فرض کنید که یک فروشنده تمام وقت می‌تواند سالانه در حدود ۱,۰۰۰ تماس را برقرار و مدیریت کند. از این‌رو، این شرکت فرضی باید ۶۰ فروشنده تمام وقت را استخدام کند.

پرداخت حقوق و جبران خدمات نیروی فروش

شرکت برای جذب فروشندگان با کیفیت و حرفه‌ای، باید بسته جبران خدمات جذابی را طراحی کند. فروشندگان حرفه‌ای خواهان پرداخت‌های منظم، پاداش‌های اضافه بابت عملکرد فوق‌العاده و پرداخت منصفانه در قبال تجربه و سوابق کاری بیشتر هستند. در مقابل، مدیران فروش خواهان کنترل روی پرداخت‌ها، با صرفه بودن و سادگی محاسبه پرداخت‌ها هستند. برخی از اهداف فروشندگان با اهداف مدیران شرکت در تضاد است و جای هیچ تعجیبی نیست که حقوق فروشندگان از یک صنعت به صنعت دیگر و حتی از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت باشند.

شرکت‌ها باید چهار عنصر اصلی حقوق و پرداخت‌های فروشندگان را تعیین کنند: ۱) یک مقدار ثابت، ۲) یک مقدار متغیر، ۳) هزینه‌های فوق‌العاده و ۴) مزایای جانبی. مقدار ثابت یا همان حقوق ثابت، نیاز فروشندگان به داشتن درآمد ثابت را ارضاء می‌کند. مقدار متغیر که شامل کمسیون فروش، پاداش یا مشارکت در سود است، برای ترغیب فروشندگان به تلاش بیشتر به کار می‌رود. هزینه‌های فوق‌العاده در حقیقت همان مبالغ اضافه‌ای هستند که فروشندگان اجازه دارند در سفر یا تفریح خرج کنند. مزایای جانبی مثل مرخصی‌های تشویقی، استعلاجی یا تصادفی، حقوق بازنشستگی و بیمه عمر، برای افزایش امنیت و رضایت شغلی فروشندگان به کار می‌روند. مقدار ثابت در مشاغلی که نسبت فعالیت‌های غیرفروش به وظایف فروش بالا است یا مشاغلی که انجام آنها نیازمند درک پیچیدگی‌های فنی و درگیری زیاد در کارهای تیمی است، بالاتر تعیین می‌شود. مقدار متغیر زمانی که فروش فصلی است یا میزان آن به تلاش فروشنده بستگی دارد، بالاتر تعیین می‌شود. شرکت‌ها با ترکیب مقدار ثابت و متغیر، سه نوع پایه حقوقی را طراحی کرده‌اند: پرداخت کاملاً ثابت، پرداخت کاملاً متغیر و پرداخت‌های مرکب. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که بیشتر فروشندگان در حدود ۴۰٪ حقوق خود را به صورت متغیر دریافت می‌کنند.^{۷۷}

برنامه‌های پرداخت کاملاً ثابت، امنیت پرداخت فروشندگان و تمایل آنها برای انجام فعالیت‌های غیرفروشی را افزایش ولی انگیزه آنها برای توجه بیش از حد به مشتریان را کاهش می‌دهد. از نقطه نظر شرکت‌ها نیز این قبیل برنامه‌ها، محاسبه حقوق نیروهای فروش را ساده‌تر و نرخ خروج فروشندگان شرکت را کمتر می‌کند. در مقابل، برنامه‌های پرداخت کاملاً متغیر، نرخ جذب افراد با انگیزه و همچنین انگیزه فروشندگان فعلی را افزایش و هزینه‌های سرپرستی و کنترل نیروهای فروش را کاهش می‌دهند. نقطه منفی چنین برنامه‌هایی این است که برنامه‌های پرداخت کاملاً متغیر بر فروش تمرکز و رابطه بلندمدت میان شرکت و فروشندگان را فراموش می‌کنند. برنامه‌های پرداخت مرکب، مزایای هر دو نوع برنامه‌های ثابت و متغیر را دارند و مشکلات کمتری را نیز به وجود می‌آورند.

شرکت‌ها برای محاسبه بخش متغیر حقوق فروشندگان خود، متغیرها و عوامل مختلفی را مد نظر قرار می‌دهند. در سال‌های اخیر، بیشتر شرکت‌ها توجه صرف به حجم فروش را کنار گذاشته و معیارهای دیگری از قبیل سودآوری خالص، رضایت و نرخ بازگشت مشتریان را مورد توجه قرار داده‌اند. برخی شرکت‌ها نیز عملکرد تیم‌های فروش و حتی عملکرد کلی شرکت را به عنوان مبتای محاسبه بخش متغیر حقوق فروشندگان خود انتخاب کرده‌اند. این انتخاب، احتمال تعامل بیشتر فروشندگان با یکدیگر را افزایش داده است.

مدیریت نیروی فروش

شرکت‌ها برای استخدام، انتخاب، آموزش، سرپرستی، پراکنجیدن و ارزیابی نیروهای فروش خود، سیاست‌ها و رویه‌های مختلفی را به کار می‌گیرند (شکل ۱۹-۵).

انتخاب و استخدام نیروی فروش

در قلب هر نیروی فروش موفق، فرایند انتخاب فروشندگان موفق و با انگیزه قرار دارد. نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که ۲۷٪ نیروی فروش، ۵۲٪ درآمد فروش شرکت را خلق می‌کنند. در مقابل، استخدام افراد بی‌انگیزه و معمولی، هزینه‌های نیروهای فروش شرکت را به شدت افزایش می‌دهد. نرخ خروج کارکنان از شرکت به طور متوسط ۲۰٪ است. اما این نرخ برای نیروهای فروش بسیار زیاد است؛ زیرا خروج نیروهای فروش از یک شرکت، فروش شرکت را کاهش، هزینه‌های یافتن و آموزش فروشندگان جدید را افزایش و فشار بر نیروهای فروش فعلی برای جبران کمبود فروشنده را افزایش می‌دهد.^{۱۷}

تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که عملکرد فروشندگان از یک سو و ویژگی‌ها و سابقه وی مانند وضعیت اجتماعی، مسیک زندگی، نگرش، شخصیت و مهارت وی از سوی دیگر، رابطه چندانی با یکدیگر ندارند. برخی تحقیقات نشان داده‌اند که عامل محیط کار بیشتر از سایر عوامل بر عملکرد فروشندگان شرکت اثر می‌گذارد.

بعد از تعیین معیارهای انتخاب فروشندگان، شرکت باید فروشندگان خود را انتخاب کند. واحد منابع انسانی شرکت‌ها برای استخدام نیروهای فروش جدید، منابع داده‌ای مختلفی را به کار می‌گیرند: درخواست از فروشندگان فعلی شرکت برای معرفی فروشندگان جدید، کمک گرفتن از بنگاه‌های کاریابی، چاپ آگهی‌های استخدام و تماس با دانشجویان رشته‌های مرتبط. فرایند انتخاب نیروهای فروش می‌تواند شامل یک مصاحبه غیررسمی با یک فرایند طولانی شامل آزمون‌ها و مصاحبه‌های مختلف باشد.^{۱۸} هر چند که نمره فرد در آزمون‌های استخدامی در کنار عوامل دیگری از قبیل مشخصات شخصی، سوابق کاری و نمرات مصاحبه‌های استخدامی، تجزیه و تحلیل می‌شود ولی بسیاری از شرکت‌های بزرگ مثل آی.بی.ام، پرودنشیا، پروکتر

مدیریت نیروی
فروش

انتخاب و استخدام
نیروی فروش

آموزش نیروی
فروش

سرپرستی نیروی
فروش

پراکنجیدن
نیروی فروش

ارزیابی نیروی
فروش

شکل ۱۹-۵

مدیریت نیروی فروش

آند گمبل و ژیلت، بیشتر به نمره فرد در آزمون‌های استعدادی توجه می‌کنند تا سایر عوامل. مدیران فروش ژیلت معتقدند که نمره فرد در آزمون‌های استعدادی، نرخ خروج فروشندگان از شرکت را کاهش می‌دهد و به صرفت کاری فروشندگان جدید را به خوبی پیش‌بینی می‌کند.

آموزش و سرپرستی نیروی فروش

مشتریان امروزی انتظارات زیادی از نیروهای فروش دارند: دانش و شناخت عمیق از محصول یا خدمت شرکت، ارائه ایده‌های جدید به مشتری برای بهبود عملیات وی، کارآ و قابل اطمینان بودن. این خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، شرکت‌ها را به افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش نیروهای فروش تشویق می‌کند.

نیروهای فروش جدید شرکت ممکن است از چند هفته تا چند ماه تحت آموزش قرار گیرند. مدت زمان متوسط آموزش در شرکت‌های صنعتی، ۲۸ هفته، در شرکت‌های خدماتی، ۱۲ هفته و در شرکت‌های مصرفی حدود ۴ هفته است. زمان آموزش به میزان پیچیدگی محصول و همچنین شخصیت و تجارب کاری فروشندگان جدید وابسته است. قروی غلطک افتادن نیروهای فروش جدید و حداکثر شدن کارایی و اثربخشی آنها، مدت زیادی به طول می‌کشد. طبق تحقیقات مختلف، ۲۷٪ نیروهای فروش جدید طی ۳ تا ۶ ماه، ۳۸٪ آنها طی ۶ تا ۱۲ ماه و حدود ۲۸٪ آنها پس از ۱۲ ماه به پختگی لازم می‌رسند.

امروزه، روش‌های آموزشی جدیدی مثل نوارهای صوتی و تصویری، لوح‌های قشرده، آموزش از راه دور و فیلم‌های آموزشی ظهور کرده‌اند. برخی شرکت‌ها نیز با اجرای برنامه‌های «نقش بازی کردن» و «آموزش‌های تلفنی»، فروشندگان جدید خود را با شرایط، احساسات و انگیزه‌های مشتریان آشنا می‌کنند.

شرکت‌ها روش‌های مختلفی را برای سرپرستی نیروهای فروش خود به کار می‌گیرند. فروشندگانی که بیشتر حقوق خود را بر اساس کمسیون فروش دریافت می‌کنند، کمتر تحت سرپرستی مستقیم قرار می‌گیرند. در مقابل، فروشندگانی که بیشتر دریافتی خود را بر اساس حقوق ثابت دریافت می‌کنند و باید وظایف ثابت و مشخصی را انجام دهند، بیشتر تحت سرپرستی مستقیم و نزدیک قرار می‌گیرند. برخی شرکت‌ها مثل آون، سارا لی، ویرجین، ای.آل تایم واریز و شرکت‌های متعدد دیگری، علاوه بر نیروهای فروش خود، بر کار توزیع‌کنندگان و نمایندگی‌های فروش نیز نظارت می‌کنند. کمسیون‌های فروش این فروشندگان مستقل با توجه به فروش کلی و فروش تک‌تک فروشندگان آنها تعیین و محاسبه می‌شود.^۴

بهره‌وری نیروهای فروش

یک شرکت در طول سال چند بار باید با یک مشتری خاص تماس بگیرد؟ تحقیقات نشان داده‌اند که بسیاری از فروشندگان به جای این که وقت‌شان را به مشتریان عمده و سودآور تخصیص دهند، بیشتر وقت‌شان را به مشتریان کوچک و غیرسودآور تخصیص می‌دهند.^۵

قواعدی تماس با مشتریان احتمالی بیشتر شرکت‌ها برای تعداد تماس فروشندگان با مشتریان احتمالی قوانین و قواعد خاصی را در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های بیمه از فروشندگان خود می‌خواهد که تنها ۲۵٪ وقت خود را صرف مشتریان احتمالی کنند و بعد از سه بار تماس ناموفق با مشتری احتمالی، نام وی را از فهرست مشتریان شرکت خارج کنند. شرکت‌ها، به چند دلیل متفاوت، قاعده‌های مشخصی را برای تماس با مشتریان احتمالی، تعیین می‌کنند. اولین دلیل این است که اکثر نیروهای فروش، بخش عمده‌ای از وقت‌شان را به مشتریان کنونی شرکت اختصاص می‌دهند زیرا این دسته از مشتریان را به خوبی می‌شناسند و لازم نیست زحمت آشنایی با مشتریان جدید را به خودشان تحمیل کنند. از سوی دیگر، ارتباط با مشتریان کنونی، به معنای فروش محصولات یا خدمات شرکت با آنها و کسب درآمد است در حالی که کسب درآمد از یک مشتری احتمالی، قطعی نیست. به همین دلیل، برخی از شرکت‌ها بخشی از نیروهای فروش‌شان را مسئول یافتن مشتریان جدید می‌کنند و مسئولیت دیگری را بر دوش آنها قرار نمی‌دهند.

استفاده از بخش از زمان های کاری فروشندگان بهترین نیروهای فروش، نیروهایی هستند که از زمان خود به طور بهینه استفاده می کنند. تجزیه و تحلیل زمان و وظیفه به نیروهای فروش در درک چگونگی تخصیص بهتر زمان های کاری و نحوه افزایش کارایی کمک می کند. در یک روز کاری، فروشنده به طور معمول وظایف و فعالیت های مختلفی را انجام می دهد: برنامه ریزی، مسافرت، منتظر ماندن در محل مشتری و انجام کارهای اداری (از قبیل گزارش نویسی، صدور صورتحساب، شرکت در جلسات فروش، گفتگو با همکاران درباره سیاست ها و استراتژی های شرکت، نظارت بر ارسال محصولات، تهیه گزارش عملکرد فروش و سایر فعالیت های دیگر). بنابراین به هیچ وجه عجیب نیست اگر مذاکرات فروش رو در رو تنها ۲۹٪ زمان کاری نیروهای فروش را به خود اختصاص دهد.^{۱۰۱}

شرکت ها همواره به دنبال راه های افزایش بهره وری نیروهای فروش خود هستند. بسیاری از شرکت ها با هدف کاهش هزینه ها، کاهش وابستگی به نیروهای فروش خارجی و بهره مندی بیشتر از مزایای سیستم های رایانه ای و ارتباطی، تعداد و وظایف نیروهای فروش داخلی خود را افزایش داده اند.^{۱۰۲}

بازاریاب ها، نیروهای فروش داخلی شرکت ها را به سه دسته اصلی تقسیم می کنند: ۱) متخصصان فنی؛ متخصصانی که اطلاعات فنی درباره محصول یا خدمت را ارائه و به پرسش های مشتریان درباره ابعاد فنی و تکنیکی محصول یا خدمت خریداری شده، پاسخ می دهند؛ ۲) دستیاران فروش؛ کارمندانی که به عنوان پشتیبان نیروهای فروش عمل و فعالیت های اداری سازمان فروش از قبیل تنظیم فرآیندهای ملاقات، کنترل اعتبار مشتریان، آماده سازی محصول برای ارسال و پاسخ به سوالات و شکایت های مشتریان را مدیریت می کنند؛ ۳) بازاریاب های تلفنی؛ کارمندانی هستند که با کمک تماس های تلفنی، مشتریان جدید را پیدا می کنند، صلاحیت مشتریان احتمالی را می سنجند و محصول یا خدمت مورد نظر را به مشتریان بالقوه می فروشند. بازاریاب های تلفنی در طول روز به طور متوسط با ۵۰ مشتری تماس می گیرند (این میزان در مقایسه با ۴ تماس فروشندگان حضوری، عدد قابل توجهی است).

استفاده از نیروهای فروش داخلی، زمان نیروهای فروش خارجی را آزاد می کند و بدین ترتیب، فروشندگان خارجی شرکت می توانند بیشتر وقت خود را برای فروش به مشتریان عمده، شناسایی و جذب مشتریان عمده جدید، نصب سیستم های سفارش الکترونیکی در شرکت های مشتری و دریافت سفارش های بیشتر و کنترل دقیق فرایند فروش صرف کنند. نیروهای فروش داخلی بیشتر وقت خود را برای کنترل موجودی انبار، کنترل فرایند سفارش گیری و ارسال سفارشات و تماس با مشتریان جزئی صرف می کنند. پرداخت های نیروهای فروش خارجی عمدتاً بر اساس مشوق ها و کمیسیون های فروش محاسبه می شوند در حالی که حقوق ثابت یا حقوق ثابت به اضافه پاداش، بخش عمده حقوق نیروهای فروش داخلی را تشکیل می دهد.

فناوری های فروش در حقیقت نیروهای فروش امروزی به فروشندگان الکترونیکی تبدیل شده اند. امروزه، نه تنها اطلاعات فروش و موجودی انبار به صورت الکترونیکی و با سرعت بالایی منتقل می شوند بلکه فروشندگان و مدیران فروش با کمک سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری، می توانند تصمیمات بهتر و سریع تری را اتخاذ کنند. فروشندگان امروزی با کمک رایانه های قابل حمل خود و در زمان بسیار سریعی به اطلاعات ارزشمندی درباره محصول و مشتری دست می یابند. فروشندگان امروزی با کمک سیستم های اطلاعاتی به راحتی می توانند سابقه مشتری را مرور و کنترل کنند؛ نامه های فروش گذشته را مورد بازبینی قرار دهند؛ سفارشات مشتری را در سریع ترین زمان ممکن ارسال و اشکالات احتمالی را خیلی سریع برطرف کنند؛ و کتابچه های راهنما، پروشورها و سایر اسناد الکترونیکی مرتبط با محصول یا خدمت را به صورت الکترونیکی برای مشتری ارسال کنند.

وبسایت شرکت یکی از ابزارهای الکترونیکی ارزشمندی است که امروزه در اختیار فروشندگان قرار دارد. یکی از بخش های مهم وبسایت های شرکت های بزرگ و موفق، بخش سوابق مشتریان است. نیروهای فروش خارجی شرکت با مراجعه به این بخش، اطلاعات و سوابق مشتری را مرور و فرایند فروش فعلی به مشتری را کنترل می کنند. افزون بر این، بخش دیگری از وبسایت شرکت ها به درج اطلاعات مشتریان بالقوه اختصاص دارد. فروشندگان

شرکت با مراجعه به این بخش و مشاهده اطلاعات مشتریان جدید، ضمن تماس با آنها می‌توانند سفارش‌های مشتریان جدید را نیز دریافت کنند. در وبسایت‌های پیچیده‌تر و به‌روزتر، بخشی برای ارتباط خریدار و فروشنده در نظر گرفته شده است. به طور کلی، اینترنتی کردن بخشی از فرایند فروش، علاوه بر کاهش خطاهای احتمالی، سرعت فرایند فروش را افزایش و برخی از دوباره‌کاری‌ها را کاهش می‌دهد و از این‌رو، فروشندگان می‌توانند وقت خود را بیشتر به مسائلی اختصاص دهند که حل آنها نیازمند گفتگو و مذاکره رو در رو است.

برانگیختن نیروی فروش

بخش عمده‌ای از نیروهای فروش، به ویژه آنهایی که با چالش‌ها و مشکلات روزانه عمده‌ای سر و کار دارند، نیازمند تشویق و دلگرمی هستند.^{۱۴} بیشتر بازاریاب‌ها معتقدند که هر چه انگیزه نیروهای فروش بیشتر باشد، تلاش‌های ایشان، نتایج کار، عملکرد فروش و رضایت شغلی آنها نیز بیشتر می‌شود و خود این نتایج، انگیزه نیروهای فروش را به طور فزاینده‌ای افزایش می‌دهند.

پاداش‌های درونی در مقابل پاداش‌های بیرونی بازاریاب‌ها برای برانگیختن نیروهای فروش خود، مشوق‌های درونی (ذاتی) و بیرونی متعددی را به کار می‌گیرند. نتایج یک تحقیق درباره اندازه‌گیری نتایج به کارگیری مشوق‌های مختلف نشان می‌دهد که بهترین مشوق‌ها، آن دسته از مشوق‌ها هستند که با پرداخت بیشتر، ارتقاء شغلی، رشد شخصی یا احساس موفقیت همراه هستند.^{۱۵} از سوی دیگر، از نظر این تحقیق کم ارزش‌ترین مشوق‌ها عبارتند از: ابراز علاقه، محترم دانستن، ایجاد امنیت و تصدیق شایستگی‌ها و موفقیت‌های فروشنده. به عبارت دیگر، نیروهای فروش بیشتر با دریافت حقوق و مزایای بالا، شانس بیشتر برای رشد شغلی و ارضای نیازهای درونی برانگیخته می‌شوند تا با تعارفات ظاهری و اظهار محبت‌های خشک و خالی.^{۱۶}

سهیمه‌های فروش بسیاری از شرکت‌ها، بر اساس برنامه بازاریابی سالانه خود، سهمیه‌های فروش سالیانه‌ای از جنس مقدار فروش دلاری، تعداد واحدهای فروخته شده، فعالیت‌ها یا تلاش‌های فروش یا نوع محصولات فروخته شده را برای نیروهای فروش خود در نظر می‌گیرند. حقوق و مزایای نیروهای فروش نیز بر اساس میزان دسترسی به سهمیه تعیین شده، محاسبه و پرداخت می‌شود. این قیبل شرکت‌ها برای تعیین سهمیه‌های فروش، ابتدا میزان فروش خود را پیش‌بینی می‌کنند. در گام بعدی، مدیران ارشد شرکت، تعداد فروشندگان مورد نیاز، حجم تولید و نیازمندی‌های مالی را بر اساس فروش پیش‌بینی شده، تخمین می‌زنند. در گام بعدی، مدیران ارشد، سهمیه‌های فروش مناطق و ناحیه‌های مختلف را تعیین می‌کنند. شرکت‌ها با هدف برانگیختن نیروهای فروش و تشویق آنها به تلاش بیشتر، جمع کل سهمیه‌های فروش را به عمد بیشتر از میزان فروش پیش‌بینی شده تعیین می‌کنند.

بعد از تعیین سهمیه فروش مناطق مختلف، مدیران فروش مناطق، سهمیه فروشندگان منطقه خود را مشخص می‌کنند. گاهی اوقات، مدیران فروش مناطق برای تشویق برخی فروشندگان به تلاش بیشتر، سهمیه فروش آنها را بسیار بالا تعیین می‌کنند و گاهی نیز با هدف بازگرداندن حس اعتماد به نفس به بعضی دیگر از فروشندگان، سهمیه فروش آنها را در حد متوسط در نظر می‌گیرند. طبق یک قانون کلی، حداقل سهمیه فروش یک فروشنده طبق فرمول ساده‌ای محاسبه می‌شود: سهمیه فروش سال قبل آن فروشنده به علاوه درصدی از ماه‌تفاوت سهمیه فروش امسال و سال قبل منطقه‌ای که آن فروشنده در آن فعالیت می‌کند. هر چه اعتماد به نفس فروشنده بیشتر باشد و بتواند فشارهای بیشتری را تحمل کند، درصد ماه‌تفاوت سهمیه فروش منطقه‌ای برای وی بالاتر تعیین می‌شود. طبق یک قانون متعارف، هر چه فروشندگان یک شرکت بیشتر بر محصولات و مشتریان سودآورتر تمرکز کنند، سودآوری شرکت نیز بیشتر می‌شود. از سوی دیگر، زمانی که شرکت چند محصول جدید را به بازار معرفی می‌کند، فروشندگان معمولاً نمی‌توانند به طور کامل به سهمیه‌های فروش محصولات فعلی شرکت دست یابند. بنابراین، بیشتر شرکت‌ها زمانی که محصولات جدیدی را به میدان محصولات خود می‌افزایند، تعداد فروشندگان خود را نیز افزایش می‌دهند.

در بیشتر موارد، تعیین سهمیه‌های فروش، مشکلات متعددی را به وجود می‌آورد. اگر شرکتی سهمیه‌های فروش خود را دست پایین تعیین کند و فروشندگان بتوانند به راحتی به سهمیه‌های فروش خود دست یابند، شرکت مجبور می‌شود بیشتر از حق و حقوق واقعی فروشندگان، به آنها پرداخت کند. از سوی دیگر، اگر شرکتی سهمیه‌های فروش خود را دست بالا تعیین کند، فروشندگان دستیابی به سهمیه‌های فروش را بسیار مشکل قرض می‌کنند و در نتیجه یا از میزان تلاش خود می‌کاهند یا از کار خود استعفاء می‌دهند. یکی دیگر از مشکلات این است که تعیین سهمیه‌های مشخص، فروشندگان را به سمت دستیابی به آن سهمیه‌ها سوق می‌دهد و در نتیجه، فروشندگان ممکن است منافع بلندمدت شرکت را قربانی منافع کوتاه مدت خود (دسترسی به سهمیه‌های فروش) کنند. با توجه به مشکلات موجود، برخی شرکت‌ها روش سهمیه‌بندی فروش را کنار گذاشته‌اند. به عنوان مثال، سیبل، یکی از شرکت‌های پیشرو در زمینه تولید و فروش نرم‌افزارهای مدیریت فروش، سهمیه‌بندی فروش را حذف و برای ارزیابی عملکرد فروشندگان خود معیارهای دیگری از قبیل نرخ رضایت مشتریان، تکرار فروش به یک مشتری و فروش مسودآور را توسعه داده است. حدود ۳۰٪ حقوق متغیر فروشندگان سیبل بر اساس گزارش‌های رضایت‌مندی مشتریان از یک فروشنده، محاسبه و پرداخت می‌شود. موشکافی و وسواس شرکت درباره رضایت‌مندی مشتریان، نتایج بسیار خوبی را برای سیبل به همراه داشته است. به نحوی که بیش از ۵۰٪ درآمد شرکت از محل فروش مجدد به مشتریان فعلی حاصل می‌شود. یکی دیگر از شرکت‌هایی که رویکرد خود نسبت به نحوه برانگیختن نیروهای فروش را تغییر داده، شرکت اوراکل است.

اوراکل اوراکل دومین تولیدکننده بزرگ نرم‌افزار در جهان، بعد از مواجه شدن با مشکلات متعددی از قبیل کاهش شدید فروش و نزول نرخ رضایت‌مندی مشتریان، ساختار و استراتژی‌های نیروهای فروش خود را به طور کلی تغییر داد. شرکت سعی کرد با کمک طراحی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت روابط مشتریان خود از بحران‌های پیش‌رو فرار کند. یکی دیگر از راه‌کارهای شرکت این بود که نیروهای فروش خود را به صورت تخصصی تقسیم کرد. در رویکرد جدید، یک فروشنده دیگر مجبور نبود مثل گذشته تمامی محصولات اوراکل را به فروش برساند یا تغییر ساختار سازمان فروش، فروشندگان اوراکل در فروش محصولات مشخصی به صورت تخصصی عمل می‌کنند. یکی دیگر از استراتژی‌های بهبود این بود که شرکت ساختار حقوق و دستمزد فروشندگان را تغییر داد. در گذشته حدود ۱۲٪ حقوق نیروی فروش شرکت بر اساس کمیسیون فروش محاسبه و پرداخت می‌شد. در ساختار جدید، این میزان به حدود ۴ تا ۶ درصد کاهش یافت و مابه‌التفاوت حقوق فروشندگان بر اساس نرخ رضایت‌مندی اجزای مختلف زنجیره ارزش شرکت از شبکه‌های توزیع و عمده‌فروشرها و مشتریان، محاسبه و پرداخت می‌شود.^{۱۱}

ارزیابی نیروهای فروش

در بخش‌های قبلی درباره جنبه‌های تغذیه‌ای سرپرستی نیروهای فروش (تعیین تکلیف نیروهای فروش و برانگیختن آنها) صحبت کردیم. اما تغذیه مناسب نیروهای فروش نیازمند ارائه بازخوردهای مناسب به آنها است. در ادبیات مدیریت فروش، ارائه بازخورد به معنای دریافت منظم اطلاعات از نیروهای فروش برای ارزیابی عملکرد آنها است.

منابع اطلاعاتی گزارش‌های فروش، مهم‌ترین منبع اطلاعاتی برای ارزیابی نیروهای فروش محسوب می‌شوند. مدیران فروش از منابع اطلاعاتی دیگری نیز استفاده می‌کنند. برخی از مهم‌ترین این منابع اطلاعاتی عبارتند از: مشاهدات شخصی، گزارش‌های خودکنترلی نیروهای فروش، نامه‌ها و شکایت‌های مشتریان، پرس و جو از مشتریان و جستجو و تحقیق از همکاران یک فروشنده.

گزارش‌های فروش به دو نوع اصلی تقسیم می‌شوند: ۱) **برنامه‌های فروش** و ۲) **نتایج فعالیت‌های فروش**. برنامه‌های فروش، برنامه‌های هفتگی یا ماهانه‌ای فروشنده برای تماس یا ملاقات با مشتریان مختلف است. برنامه‌های فروش، نیروهای فروش را تشویق می‌کند که فعالیت‌های مختلف خود را برنامه‌ریزی کنند و مدیران خود را در جریان برنامه‌های مختلف قرار دهند. برنامه‌های فروش مبتنی بر نتایج برای ارزیابی توانمندی برنامه‌ریزی نیروهای فروش و عملکرد آنها مطابق برنامه‌ها است.

برخی شرکت‌ها با این فرایند گذشته و از فروشندگان خود می‌خواهند که برنامه‌های بازاریابی یک ساله‌ای را برای ناحیه‌های فروش خود طراحی کنند. این قبیل شرکت‌ها، از فروشندگان خود می‌خواهند که در برنامه‌های بازاریابی یک ساله خود برنامه‌هایی برای جذب مشتریان جدید و افزایش فروش به مشتریان فعلی بگنجانند. مدیر فروش شرکت بعد از مطالعه برنامه‌های بازاریابی فروشندگان تحت نظر خود، نظرات و پیشنهادش را مطرح می‌کند. برخی مدیران فروش هم سهمیه‌های فروش نیروهای تحت امر خود را بر اساس برنامه‌های بازاریابی ارائه شده تعیین می‌کنند. از وظایف دیگر فروشندگان این است که تمامی فعالیت‌های خود را در قالب گزارش‌های عملکرد، نوشته و تحویل مدیر فروش دهند. علاوه بر گزارش‌های عملکرد، برخی شرکت‌ها از فروشندگان خود می‌خواهند که گزارش‌های دیگری مثل گزارش هزینه، گزارش جذب مشتریان جدید، گزارش از دست دادن مشتریان فعلی و گزارش وضعیت اقتصادی و کسب و کار ناحیه فعالیت را نوشته و به مدیران خود تحویل دهند.

مدیران فروش با جمع‌بندی گزارش‌های مختلف و استخراج داده‌های جدید، جنبه‌های اصلی عملکرد نیروهای فروش تحت نظر خود را ارزیابی می‌کنند. برخی از داده‌هایی که مدیران فروش علاقه خاصی به آنها دارند عبارتند از: ۱) میانگین تعداد تماس روزانه به ازای هر فروشنده؛ ۲) میانگین طول زمان تماس به ازای هر تماس؛ ۳) میانگین درآمد حاصل به ازای هر تماس؛ ۴) میانگین هزینه‌های هر تماس؛ ۵) میانگین هزینه‌های اضافه به ازای هر تماس؛ ۶) درصد سفارش به ازای هر صد تماس؛ ۷) تعداد جذب مشتریان جدید در یک بازه زمانی مشخص؛ ۸) تعداد مشتریان از دست رفته در یک بازه زمانی مشخص و ۹) سهم هزینه‌های نیروهای فروش از کل هزینه‌های شرکت.

ارزیابی رسمی گزارش‌های مختلف نیروهای فروش در کنار مشاهدات شخصی مدیران فروش، اطلاعات اولیه برای ارزیابی رسمی نیروهای فروش را فراهم می‌کنند. شرکت‌ها برای ارزیابی رسمی نیروهای فروش خود، از رویکردهای مختلفی تبعیت می‌کنند. در یکی از این رویکردها، مدیر فروش عملکرد فعلی نیروهای تحت امر خود را با عملکرد گذشته آنها مقایسه می‌کند (جدول ۱۹-۱).

مدیر فروش جان اسمیت مطالب فراوانی از فرم ارزیابی عملکرد وی می‌آموزد: کل فروش خالص وی هر سال افزایش یافته است (سطر سوم). اما این آمار بدین معنا نیست که عملکرد جان اسمیت بهتر شده است. آمار فروش محصولات «الف» و «ب» (سطرهای ۱ و ۲) نشان می‌دهد که جان اسمیت در فروش محصول «ب» بسیار موفق‌تر از فروش محصول «الف» بوده است. درصد دستیابی به سهمیه فروش (سطرهای ۳ و ۴) نشان می‌دهد که فراتر رفتن از سهمیه فروش محصول «ب» نرسیدن به سهمیه فروش محصول «الف» را به دنبال داشته است. بر اساس ارقام سود خالص (سطرهای ۵ و ۶)، شرکت از محل فروش محصول «الف» سود بیشتری به دست می‌آورد تا از محل فروش محصول «ب». این امر بدین معنا است که جان اسمیت، فروش محصول سودآور (محصول «الف») را فدای فروش بیشتر محصول غیرسودآور (محصول «ب») کرده است. از سوی دیگر، هر چند کل فروش جان اسمیت در طول سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰، ۱۰۰۰ دلار افزایش یافته (سطر سوم جدول) ولی سود شرکت از محل فعالیت‌های وی در طول همین بازه زمانی، ۵۸۰ دلار کاهش یافته است.

آمار هزینه‌های فروش (سطر ۹) نشان می‌دهد که هزینه‌هایی که جان اسمیت به شرکت تحویل می‌کند، به طور ثابتی در حال افزایش است. هر چند درصد هزینه‌های فروش از کل درآمد فروش (سطر ۱۰) نشان می‌دهد که هزینه‌های فروش تحت کنترل است. از سوی دیگر، دلیل افزایش هزینه‌های فروش را نمی‌توان با افزایش تعداد تماس‌های جان اسمیت (سطر ۱۱) تبیین کرد، ولی ممکن است افزایش تعداد جذب مشتریان جدید (سطر ۱۲)،

جدول ۱۹-۱ فرم ارزیابی رسمی عملکرد نیروهای فروش

۲۰۱۰	۲۰۰۹	۲۰۰۸	۲۰۰۷	فناوری فروش: ایالت الف - فروشندگان جان اسمیت
۲۵۳/۱۰۰	۲۷۰/۱۰۰	۲۵۳/۲۰۰	۲۵۱/۳۰۰	۱. فروش خالص محصول الف (دلار)
۵۵۱/۹۰۰	۵۵۳/۹۰۰	۲۲۹/۲۰۰	۲۲۳/۲۰۰	۲. فروش خالص محصول ب (دلار)
۸۲۵/۱۰۰	۸۲۳/۹۰۰	۶۱۲/۲۰۰	۶۷۲/۵۰۰	۳. کل فروش خالص (دلار)
۸۴/۷	۸۸	۹۲	۹۵/۶	۴. درصد دستیابی به سهمیه فروش محصول الف
۱۳۰/۸	۱۳۴/۹	۱۲۲/۳	۱۲۰/۴	۵. درصد دستیابی به سهمیه فروش محصول ب
۵۲/۶۲۰	۵۴/۱۰۰	۵۰/۶۴۰	۵۰/۲۶۰	۶. سود خالص از محل فروش محصول الف (دلار)
۵۶/۱۹۰	۵۵/۳۹۰	۴۳/۱۲۰	۴۲/۳۲۰	۷. سود خالص از محل فروش محصول ب (دلار)
۱۰۸/۸۱۰	۱۰۹/۳۹۰	۹۲/۵۶۰	۹۲/۵۸۰	۸. کل سود خالص (دلار)
۱۳/۲۰۰	۱۱/۶۰۰	۱۱/۱۰۰	۱۰/۲۰۰	۹. هزینه های فروش (دلار)
۱/۶	۱/۶	۱/۶	۱/۵	۱۰. درصد هزینه های فروش از کل درآمد فروش
۱/۶۶۰	۱/۶۸۰	۱/۷۰۰	۱/۶۷۵	۱۱. تعداد تماس ها
۷/۹۵	۶/۹۰	۶/۵۳	۶/۰۹	۱۲. هزینه هر تماس (دلار)
۳۳۴	۳۲۸	۲۴	۳۳۰	۱۳. تعداد مشتریان
۲۰	۱۵	۱۴	۱۳	۱۴. تعداد مشتریان جدید
۱۹	۱۱	۱۰	۸۰	۱۵. تعداد مشتریان از دست رفته
۲/۴۷۰	۲/۵۱۲	۲/۱۳۷	۲/۱۰۸	۱۶. میانگین فروش به هر مشتری (دلار)
۳۲۶	۳۳۴	۲۹۲	۲۸۹	۱۷. میانگین سود خالص به ازای هر مشتری (دلار)

دلیل خوبی برای افزایش هزینه های فروش باشد. اما از سوی دیگر این احتمال هم وجود دارد که جذب مشتریان جدید به از دست دادن مشتریان فعلی منجر شود، همانطور که روند تصاعدی نرخ از دست دادن مشتریان (سطر ۱۵) نیز این احتمال را تقویت می کند.

دو سطر آخر جدول ۱۹-۱، میانگین فروش و سود خالص به ازای هر مشتری را نشان می دهند. این اعداد زمانی که با اعداد کل شرکت (مابقی فروشندگان) مقایسه می شوند، معنای بیشتری پیدا می کنند. اگر سود خالص این فروشندگان به ازای هر مشتری از میانگین سود خالص سایر فروشندگان به ازای هر مشتری کمتر باشد، می توان نتیجه گرفت که جان اسمیت بر مشتریان فیرو سودآور تمرکز کرده یا زمان مناسبی را به هر مشتری اختصاص نداده است. مروری بر تعداد تماس های سالیانه (سطر ۱۱) نشان می دهد که جان اسمیت، نسبت به یک فروشنده متوسط، تماس های کمتری را با مشتریان برقرار می کند. اگر فاصله ها در ناحیه فعالیت وی هم اندازه مسافت های سایر فروشندگان با مشتریان باشد، یا جان اسمیت ساعات کمتری را سر کارش حاضر می شود، یا برنامه ریزی فروش و تعیین مسیرهایش اشتباه است، یا وی ساعات زیادی را با مشتریان خاصی سپری می کند.

حتی اگر جان اسمیت از نظر میزان فروش، رتبه خوبی کسب کند به طور حتم از نظر جذب و نگهداری مشتریان عملکرد خوبی ندارد. با این حال، موفقیت وی در فروش بیشتر ممکن است دلایل دیگری داشته باشد: ضعف فروشندگان شرکت های رقیب، بهتر بودن محصولات شرکت یا افزایش تعداد مشتریان و جایگزینی آنها با مشتریان سابق و از دست رفته. بنابراین، مدیر فروش جان اسمیت می تواند با ارسال پرسشنامه پستی برای مشتریان وی یا از طریق تماس تلفنی با آنها، عملکرد وی در قبال مشتریان را بهتر و دقیق تر ارزیابی کند.^{۱۷}

اصول فروش شخصی

فروش شخصی یک هنر قدیمی است. فروشندگان کارآمد امروزی چیزی بیشتر از هوش طبیعی دارند؛ در حقیقت آنها با روش‌های کارآمد، آموزش‌های خاص، درباره تجزیه و تحلیل و شناخت مشتری دیده‌اند. شرکت‌های امروزی سالانه صدها میلیون دلار برای آموزش نیروهای فروش و تبدیل آنها از «قبول کنندگان منفعل سفارشات مشتری» به «ایجاد کنندگان فعال سفارش و نیاز» هزینه می‌کنند. فروشندگان برای ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان خود، از روشی به نام اسپین (SPIN) بهره می‌برند. در این روش، فروشنده سوابقی از قبیل سوالات زیر را از خود می‌پرسد:^{۱۸}

۱. سوالات موقعیت: در این سوالات، فروشنده وضعیت و موقعیت کنونی خریدار را بررسی می‌کند. به عنوان مثال، فروشنده ممکن است این سوال را مطرح کند: شما برای صدور فاکتورهای فروش خود از چه سیستمی استفاده می‌کنید؟
۲. سوالات مربوط به مشکلات: این سوالات مربوط به مشکلات، سختی‌ها و نارضایتی‌هایی است که خریدار با آنها مواجه است. به عنوان مثال، فروشنده ممکن است چنین پرسشی را بیان کند: چه بخشی از سیستم شما مرتباً اشتباه می‌کند و دچار خطا می‌شود؟
۳. سوالات ضمنی: این سوالات درباره نتایج یا اثرات ضمنی مشکلات، سختی‌ها و نارضایتی‌هایی است که مشتری با آنها مواجه است. به طور مثال، فروشنده می‌تواند چنین سوالی را مطرح کند: مشکلاتی که به آنها اشاره کردید، چه اثری بر بهره‌وری کارمندان بر جای می‌گذارد؟
۴. سوالات مربوط به نیازهای پنهانی: این سوالات مربوط به ارزش یا سودمندی راه‌حل پیشنهادی فروشنده است. به عنوان مثال، فروشنده می‌تواند چنین پرسشی را بیان کند: اگر نرم‌افزار و پیشنهاد شرکت ما، خطاهای سیستم صدور فاکتور فروش شما را تا ۸۰٪ کاهش دهد، هزینه‌های شما چقدر کاهش می‌یابد؟

اکثر برنامه‌های آموزش نیروهای فروش درباره گام‌های مهم فرایند فروش موثر اتفاق نظر دارند. ما این گام‌های اساسی را در شکل ۱۹-۶ نشان داده‌ایم. در ادامه فصل نیز درباره کاربرد این گام‌ها در فروش محصولات صنعتی بحث خواهیم کرد.^{۱۹}

گام نخست: شناسایی مشتریان احتمالی و بررسی صلاحیت آنها گام نخست در فروش هر محصول یا خدمت، شناسایی و بررسی صلاحیت مشتریان احتمالی است. بسیاری از شرکت‌ها، وظیفه سنگین مشتری‌یابی و بررسی صلاحیت مشتریان جدید را بر دوش نیروهای فروش خود قرار داده‌اند. شرکت‌ها از طریق تماس تلفنی یا ارسال نامه کتبی، میزان علاقه‌مندی و توانایی‌های مالی مشتریان احتمالی خود را بررسی می‌کنند. جذب مشتریان کاملاً مناسب به عهده فروشندگان خارجی شرکت و جذب مشتریان تقریباً مناسب نیز بر عهده بازاریاب‌های تلفنی شرکت است. طبق بررسی‌های موجود، تبدیل یک مشتری احتمالی به یک مشتری واقعی، نیازمند حداقل چهار بار تماس از سوی شرکت است.

گام دوم: نزدیک شدن اولیه فروشنده باید تا حد امکان با شرکت مشتری (نیاز آنها و افراد دخیل در فرایند خرید) و ماموران خرید آن (مشخصات شخصی و سبک خرید آنها) آشنا شود. به عبارت دیگر، فروشنده در گام دوم باید به این سوالات اساسی پاسخ دهد: فرایند خرید در این شرکت، چگونه است؟ فرایند خرید در این شرکت، چه ساختاری دارد؟ واحدهای خرید در اکثر شرکت‌های بزرگ، به واحدهای استراتژیکی مانند واحد تدارکات، ارتقاء یافته و وظایف حرفه‌ای‌تری را بر عهده گرفته‌اند. علاوه بر این، خریدهای متمرکز توسط دفتر مرکزی شرکت‌ها، باعث شده تا اکثر شرکت‌های بزرگ، به سمت تأمین‌کننده‌ای که توانایی تأمین تمامی نیازهایشان را دارد، سوق پیدا کنند. از سوی دیگر، برخی از شرکت‌ها، خرید محصولات و اقلام غیرضروری و ارزانی مثل دستگاه‌های قهوه‌ساز و لوازم اداری را به شعبه‌ها و واحدهای خود واگذار کرده‌اند. بنابراین، فروشنده باید فرایند فروش شرکت‌های خریدار را با کمک معیارهایی مثل «چه کسی، کی، کجا،



شکل ۱۹-۶

گام‌های اساسی در فرایند فروش موثر

چگونه و چگونه ارزیابی کند. فروشنده باید در هر تماس خود هدف مشخصی را دنبال کند: بررسی مشتری، جمع آوری اطلاعات یا فروش محصول. یکی دیگر از وظایف فروشنده، انتخاب بهترین روش تماس با مشتریان احتمالی است: آیا ملاقات حضوری بهتر است یا تماس تلفنی یا نامه رسمی؟ انتخاب یک روش مناسب برای برقراری تماس با مشتریان، بسیار حیاتی است زیرا تماس با هموزان و مدیران خرید شرکت‌ها و حتی خریداران دیگری مثل پزشکان و سایر مشتریان احتمالی و پرکار، روز به روز سخت‌تر می‌شود. در نهایت این که، فروشنده باید استراتژی مشخصی را برای فروش محصول یا خدمت به مشتری طراحی کند.

گام سوم: ارائه و نمایش دادن محصول فروشنده باید ویژگی‌ها، مزایا، منافع و ارزش محصول یا خدمت مورد نظر را همانند داستان برای مشتری احتمالی تعریف کند (رویکرد FABV). ویژگی‌های یک محصول بیانگر مشخصات فیزیکی آن محصول هستند (مثل سرعت پردازش یک ریزپردازنده یا میزان حافظه یک حافظه موقت). مزایای محصول، امتیازها و ویژگی‌های محصول را برای مشتری توصیف می‌کنند. منافع محصول بیانگر منافع اقتصادی، فنی، خدماتی و اجتماعی محصول هستند. ارزش نیز بها و قیمت واقعی یک محصول را مشخص می‌کند (ارزش اغلب بر اساس واحد پولی بیان می‌شود). اکثر فروشندگان بیشتر وقت‌شان را به بیان ویژگی‌های محصول اختصاص می‌دهند (رویکرد محصول‌محور) و درباره منافع و ارزش‌های محصول کمتر صحبت می‌کنند (رویکرد مشتری‌محور).^{۱۱}

گام چهارم: غلبه بر مخالفت‌ها در بیشتر موارد، مشتریان احتمالی مخالفت‌ها و ایراداتی را بیان می‌کنند. **مخالفت‌های روانی** عبارتند از مقاومت فرد در مقابل مشاهده فروشنده در فرایندهای کاری شرکت، ترجیح دادن عرضه‌کننده یا نام نجاری فعلی، بی‌احساسی و بی‌عاطفه‌گی مشتری، ممانعت از کنار گذاشتن محصول یا خدمت خاص، ناخشنودی از فعالیت‌ها و گفتارهای فروشنده، ایده‌ها و تعصبات پیشاپیش، ناخشنودی از ابزارهای بازاریابی فروشنده و تعلق خاطر شدید به پول. **مخالفت‌های منطقی** عبارتند از مخالفت مشتری احتمالی با قیمت، برنامه تحویل یا ویژگی‌های محصول یا شرکت.

برای مدیریت و کنترل این قبیل مخالفت‌ها، فروشنده باید رویکرد مثبتی را در پیش بگیرد و از مشتری بخواهد که دلایل واقعی مخالفت‌های خود را به طور واضح بیان کند. برخی فروشندگان حرفه‌ای، برای این کار روش‌های خاصی را در پیش می‌گیرند: درخواست از مشتری برای پاسخ به مخالفت‌ها؛ «رد کردن منطقی و اعتبار مخالفت‌های مشتری» و «تبدیل مخالفت‌های مشتری به دلیلی برای خرید محصول یا خدمت مورد نظر». هر چند قیمت موضوعی است که دو طرف بیشترین وقت را برای مذاکره درباره آن اختصاص می‌دهند ولی موضوعات مهم دیگری هم در مذاکرات فروش مطرح می‌شوند: زمان تکمیل و تحویل محصول؛ کیفیت محصول یا خدمت؛ مقدار خرید؛ مسئولیت‌های طرفین درباره تامین مالی، ریسک‌های اعتباری و تملک محصول؛ و امنیت محصول یا خدمت.

برخی از فروشندگان در برابر درخواست مشتریان برای دادن تخفیف‌های فوق‌العاده خیلی زود تسلیم می‌شوند. یکی از شرکت‌هایی که با این مشکل مواجه بود از فروشندگان خود خواست که محصولات را طبق قیمت مصوب به فروش برسانند و قیمت و درآمد شرکت را فدای فروش محصول نکنند. فروشندگان امروزی، اطلاعات ارزشمندی درباره تاریخچه و رفتار خرید مشتریان در اختیار دارند. از این‌رو، شرکت‌ها از آنها می‌خواهند که به جای دادن تخفیف‌های فوق‌العاده، ارزش مشتری را افزایش دهند.^{۱۲}

گام پنجم: نهایی کردن فروش نهایی کردن فرایند فروش مستلزم فعالیت‌های فیزیکی از قبیل صدور صورتحساب یا پیش فاکتور است. در این گام، فروشنده می‌تواند از مشتری بخواهد که سفارشش را ثبت یا قرارداد خرید را امضاء کند، به مشتری در تکمیل فرم ثبت سفارش کمک کند، از مشتری بخواهد که نوع محصول مورد نظر خود را تعیین کند (محصول الف را می‌خواهید یا محصول ب را؟)، از مشتری بخواهد که ویژگی‌های جزئی محصول (مثل رنگ و اندازه محصول) را مشخص کند، و به مشتری تاکید کند که در صورت عدم ثبت سفارش، ممکن است فرصت استفاده از تخفیفی خوب را از دست بدهد. افزون بر این روش‌ها، برخی فروشندگان با پیشنهاد تخفیف‌های خوب، محصولات رایگان یا هدایای مناسب، سعی می‌کنند که فروش را نهایی کنند. اگر با تمام این روش‌ها، مشتری هنوز متقاعد نشده باشد، به احتمال زیاد، فروشنده با خریدار (یا مأمور یا مدیر

خرید مناسبی تعامل نکرده است - به عنوان مثال، ممکن است مشتری مجبور باشد نظر مدیر ارشدش را جویا شود. علاوه بر این، فروشنده باید راه‌های مختلفی را برای افزایش ارزش پیشنهادی که ارائه می‌کند، بیابد. یکی از بهترین راه‌ها، نشان دادن توانایی پیشنهاد ارائه شده در کاهش فشارهای مالی و غیرمالی بر خریدار احتمالی می‌باشد.^{۱۱}

گام هشتم: پشتیبانی کردن و حفظ مشتری کسب رضایت مشتری و تشویق وی به خرید مجدد از شرکت، نیازمند پشتیبانی و حفظ مشتری است. بلافاصله بعد از نهایی شدن فروش، فروشنده باید ضمن تماس سریع با مشتری، زمان دقیق تحویل محصول، شرایط قرارداد و سایر شرایط ضروری را برای وی بازگو کند. بعد از تحویل محصول نیز، فروشنده باید با مشتری تماس بگیرد تا از تحویل، نصب، راه‌اندازی و آموزش دقیق نحوه استفاده از محصول مطمئن شود و مشکلات احتمالی را برطرف کند. علاوه بر این، فروشنده باید برنامه منظمی را برای حفظ مشتری و ارتقاء رابطه با او، طراحی و اجرا کند.

بازاریابی رابطه‌مند

بخش عمده‌ای از اصول اساسی فروش شخصی و مذاکرات تجاری، نتیجه‌محور و معامله‌محور هستند زیرا هدف از تدوین این اصول، به نتیجه رساندن یک مذاکره و فروش یک محصول یا خدمت مشخص است. اما در بسیاری از موارد، شرکت به دنبال یک فروش قوی و آتی نیست، بلکه می‌خواهد یک رابطه بلندمدت را با مشتری خود برقرار کند. مشتریان امروزی، فروشنده‌ای را می‌پسندند که می‌تواند مجموعه هماهنگی از محصولات و خدمات مختلف را به مکان‌های گوناگونی تحویل دهد؛ می‌تواند مسائل پیش‌آمده در مکان‌های گوناگون را به سرعت حل و فصل کند؛ و می‌تواند رابطه کاری نزدیکی را با کارمندان شرکت مشتری برقرار کند و به کمک آنها، فرایندهای خرید و تحویل محصولات و خدمات را بهبود بخشد.

فروشنده‌گانی که با مشتریان کلیدی شرکت سر و کار دارند، باید فراتر از تماس خشک و خالی با مشتری، زمانی که فکر می‌کنند وی آماده خرید محصول یا خدمت جدید است، عمل کنند. به عبارت دیگر، این دسته از فروشندگان باید در زمان‌های دیگری هم با مشتری تماس بگیرند، به وی سر بزنند، وی را به یک نهار کاری دعوت کنند و پیشنهادات راهگشایی را برای حل مشکلات کاری مشتری به او پیشنهاد کنند. به عبارت بهتر، این گروه از فروشندگان باید مشتریان کلیدی شرکت را به خوبی بشناسند، مشکلات آنها را تجزیه و تحلیل کنند و به روش‌های مختلفی، خدمت‌رسانی به آنها را بهبود بخشند. علاوه بر این، این بخش از فروشندگان باید در مواجهه با نیازها و مشکلات مختلف مشتریان، انعطاف‌پذیر و پاسخگو باشند.^{۱۲}

وقتی که یک برنامه مدیریت ارتباط با مشتریان، به خوبی طراحی و اجرا می‌شود، شرکت، به همان اندازه که به فکر مدیریت صحیح و کارآمد محصولات و خدماتش است، به فکر مدیریت صحیح و کارآمد ارتباط با مشتریان نیز می‌باشد. از سوی دیگر، شرکت‌ها باید بدانند که بازاریابی رابطه‌مند برای هر بازاری، مناسب و کارآمد نیست. به بیان دیگر، شرکت‌ها باید با بررسی دقیق، بخش‌های مختلف بازار و مشتریان گوناگون، بخش‌ها یا مشتریانی که برقراری ارتباطات نزدیک با آنها سودآور است، را شناسایی و برنامه‌های بازاریابی رابطه‌مندشان را بر اساس آنها، طراحی و اجرا کنند.

خلاصه فصل

۱. بازاریابی مستقیم در حقیقت سیستم بازاریابی تعاملی است که از یک یا چند رسانه برای اثرگذاری بر تعداد مشخصی از مشتریان و دریافت پاسخ از آنها استفاده می‌کند. بازاریابی مستقیم و به ویژه بازاریابی الکترونیکی، در سال‌های اخیر رشد چشم‌گیری را تجربه کرده است.
۲. بازاریاب‌ها برای طراحی برنامه‌های بازاریابی مستقیم باید چند تصمیم اصلی را اتخاذ کنند: تعیین اهداف،

شناسایی بازار و مشتریان هدف، طراحی پیشنهاد بازاریابی و قیمت‌گذاری. علاوه بر این تصمیمات، بازاریاب‌ها باید برنامه‌های بازاریابی مستقیم خود را آزمایش کنند و معیارهایی را برای اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های اجرا شده در نظر بگیرند.

۳. ابزارهای اصلی بازاریابی مستقیم عبارتند از: فروش حضوری، پست مستقیم، بازاریابی کاتالوگی، بازاریابی تلفنی، شبکه‌های تلویزیونی تعاملی، کیوسک‌های الکترونیکی، وب‌سایت‌ها و تلفن همراه.

۴. بازاریابی تعاملی فرصت‌های بی‌شماری را برای تعامل بیشتر با مشتریان و شخصی‌سازی سفارشات آنها در اختیار بازاریاب‌ها قرار می‌دهد.

۵. بازاریابی دهان به دهان راه‌هایی را برای درگیر کردن مشتریان در فرایند تعریف و تمجید از محصولات، خدمات و نام‌های تجاری در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد.

۶. بازاریابی همه‌جای و ویروسی دو نوع اصلی بازاریابی دهان به دهان هستند. در بازاریابی همه‌جای، شرکت با طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی غیرمتداول، توجه مشتریان هدف را به محصولات و خدمات خود جلب می‌کند. در بازاریابی ویروسی، شرکت مشتریان را تشویق می‌کند که اطلاعات و تجربه‌های خود درباره محصول یا خدمت خاصی را به صورت شبکه‌ای در اختیار تعداد زیادی از مشتریان هدف دیگر قرار دهند.

۷. نیروهای فروش به عنوان رابط شرکت با مشتریان عمل می‌کنند. نیروهای فروش در حقیقت از یک سو نمایندگان شرکت نزد مشتریان هستند و از سوی دیگر، اطلاعات ارزشمندی را درباره مشتریان جمع‌آوری و در اختیار شرکت قرار می‌دهند.

۸. طراحی نیروهای فروش نیازمند تصمیم‌گیری در زمینه‌های خاصی است: تعیین اهداف، تدوین استراتژی‌ها، تعیین ساختار، تعیین اندازه و حقوق و پرداختی‌های نیروهای فروش. اهداف نیروهای فروش موارد متعددی را شامل می‌شود: مشتری‌یابی، انتخاب مشتریان هدف، برقراری رابطه با مشتریان، فروش، خدمت‌رسانی، جمع‌آوری اطلاعات و تخصیص منابع شرکت به مشتریان مختلف. تدوین استراتژی‌های نیروهای فروش نیازمند تعیین آمیخته مناسب رویکردهای فروش است. تعیین ساختار نیروهای فروش نیازمند تقسیم بازار هدف شرکت بر اساس مناطق جغرافیایی، محصول یا بازار است. تعیین اندازه نیروهای فروش نیازمند تخمین حجم کل کار سازمان فروش شرکت و تعیین وظایفی است که نیروهای فروش باید انجام دهند. دسته آخر هم، تعیین حقوق و پرداختی‌های نیروهای فروش مستلزم تعیین حقوق ثابت، کمیسیون فروش، پاداش‌ها، هزینه‌های اضافی و مزایایی است که به آنها تعلق می‌گیرد.

۹. مدیریت نیروهای فروش نیازمند طی پنج گام اساسی است: (۱) انتخاب و استخدام نیروهای فروش مورد نیاز، (۲) آموزش نیروهای فروش درباره استراتژی‌ها و تکنیک‌ها، محصولات و خدمات و سیاست‌های مشتری‌مداری شرکت، (۳) سرپرستی نیروهای فروش و کمک به آنها برای استفاده بهینه از ساعات کاری، (۴) برانگیختن نیروهای فروش با تعیین سهمیه‌های فروش مناسب، پاداش‌های نقدی و انگیزش‌های دیگر و (۵) ارزیابی عملکرد فروشندگان و نمودهای فروش.

۱۰. فروشندگان کارآمد، فروشندگانی هستند که در زمینه‌های خاصی از قبیل تجزیه و تحلیل فروش، شناخت مشتری و فروش حرفه‌ای آموزش‌های مناسب دیده‌اند. هر چند هیچ رویکردی در تمامی شرایط فروش به خوبی کار نمی‌کند، ولی اکثر مدیران فروش معتقدند که فرایند فروش حرفه‌ای از شش گام اصلی تشکیل شده است: شناسایی مشتریان احتمالی و بررسی صلاحیت آنها، نزدیک شدن به مشتری، ارائه و نمایش دادن محصول، غلبه بر مخالفت‌های مشتری، نهایی کردن فروش و پشتیبانی از مشتری و حفظ وی.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

مناظره بازاریابی فروشندگان موفق، متولد می‌شوند یا تربیت؟

یکی از بحث‌های داغ در مدیریت فروش و فروش شخصی، بحث پیرامون اثرات تربیت فروشندگان یا انتخاب دقیق فروشندگان روی میزان کارآمدی آنها است. برخی از متخصصان مدیریت فروش معتقدند که بهترین و موفق‌ترین فروشندگان، فروشنده به دنیا می‌آیند و به دلیل شخصیت‌شان و مهارت‌های اجتماعی‌ای که در طول زمان فرا گرفته‌اند، موفق می‌شوند. در مقابل، برخی دیگر از متخصصان مدیریت فروش مدعی‌اند که آموزش صحیح مهارت‌های فروش، هر شخصی را به یک فروشنده موفق تبدیل می‌کند.

موضوع تان را مشخص کنید: اصلی‌ترین عامل در کارآمدی نیروهای فروش، انتخاب دقیق کسانی است که فروشنده به دنیا آمده‌اند یا خیر؟ اصلی‌ترین عامل در کارآمدی نیروهای فروش، آموزش صحیح آنها است.

مباحثه بازاریابی

وبسایت‌های شرکت یک شرکتی را به دلخواه انتخاب کنید و سری به وبسایت آن بزنید. وبسایت شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ این وبسایت، در هر یک از عوامل هفت‌گانه زمینه، محتوا، اجتماع‌سازی، شخصی‌سازی، ارتباطات، اتصال و تجارت، چه نمره‌ای می‌گیرد؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< فیس‌بوک



فیس‌بوک، ابزار کاملاً جدیدی از بازاریابی شخصی را به دنیای تجارت معرفی کرده است. این وبسایت اجتماعی، نیاز افراد به برقراری ارتباط با دیگران و تعامل با یکدیگر را به خوبی ارضاء و از این قنوت خود برای کمک به سایر شرکت‌ها برای هدف گرفتن مخاطبان بسیار خاص و گلچین‌شده از طریق ارسال پیام‌های کاملاً شخصی‌شده استفاده می‌کند.

فیس‌بوک در سال ۲۰۰۴ توسط مارک زوکربرگ تأسیس شد. در آن زمان، زوکربرگ، دانشجوی دانشگاه هاروارد بود و اولین نسخه از وبسایت اجتماعی‌اش را در اتاقش در خوابگاه دانشگاه طراحی کرد. زوکربرگ در یادآوری خاطرات آن سال‌هایش می‌گوید: «اینده اولیه من این بود که دسترسی به مشخصات و علاقه‌مندی‌های افراد مختلف، کار بسیار جالبی خواهد بود. واضح است که اگر مردم نتوانند مشخصات و علاقه‌مندی‌هایشان را بر ملا کنند، هیچ کس هم نتواند توانست به این اطلاعات دسترسی پیدا کند. پس من دنبال روشی بودم که مردم را تشویق کند که این اطلاعات را با دیگران سهیم شوند، روشی که به مردم اجازه می‌دهد اطلاعات شخصی‌شان را تا آنجایی که دوست دارند، در اختیار دیگران بگذارند و روی سهیم شدن اطلاعات‌شان با دیگران نیز کنترل داشته باشند». از همین رو، فیس‌بوک از همان ابتدا، تمام بخش‌ها و نرم‌افزارهایش را به ساده‌ترین شکل ممکن طراحی کرد تا از این طریق بتواند با هر شخصی با هر سطح دانش رایانه‌ای، ارتباط برقرار کند. در ۲۴ ساعت اولیه افتتاح فیس‌بوک، بین ۱,۴۰۰ تا ۱,۵۰۰ دانشجو در دانشگاه هاروارد در آن ثبت‌نام کردند و عضو جامعه مجازی فیس‌بوک شدند. در اولین ماه افتتاح هم، تیمی از دانشجویان ساکن در خوابگاه‌های هاروارد، عضو این جامعه مجازی شدند.

در ابتدا، فقط دانشجویان دانشگاه هاروارد می‌توانستند در این وبسایت عضو شوند و از امکانات آن استفاده کنند. سرعت رشد فیس‌بوک به قدری زیاد بود که این جامعه مجازی خیلی زود اعضای از سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها را نیز به خود جذب کرد. تصمیم اولیه فیس‌بوک برای عضویت تحصاری دانشجویان، یکی از عوامل کلیدی موفقیت این جامعه مجازی بود. این تصمیم، ویژگی‌هایی مثل «حریم شخصی»، «مشارکت با افراد هم‌ساز» و «تخصصی» بودن را به دنبال داشت و این ویژگی‌ها دقیقاً ویژگی‌هایی بودند که سایر وبسایت‌های اجتماعی مثل مای‌اسپیس فاقد آن بودند. اما به تدریج و در سال ۲۰۰۶، عضویت در فیس‌بوک برای همگان امکان‌پذیر شد. امروزه، فیس‌بوک، معروف‌ترین وبسایت اجتماعی در سراسر جهان است و بیش از ۵۰۰ میلیون کاربر فعال دارد. این وبسایت به کاربرانش اجازه می‌دهد تا برای خودشان پرونده شخصی‌ای شامل اطلاعاتی مثل محل تولد، شغل، سابقه تحصیلی، علاقه‌مندی‌ها و عقاید مذهبی‌شان را ایجاد کنند. این وبسایت، کاربرانش را تشویق می‌کند تا با دعوت از سایر دوستان‌شان، تعداد اعضای جامعه مجازی فیس‌بوک را افزایش دهند. بنابراین، یکی از تفریحات کاربران فیس‌بوک، رقابت بر سر تعداد دوستان است. اعضای فیس‌بوک برای ارتباط‌گیری با دوستان‌شان می‌توانند برای آنها پیام بفرستند، در اطلاعات یکدیگر فضولی کنند و برای یکدیگر عکس، موسیقی، فیلم و بازی بفرستند. علاوه بر این، اعضا می‌توانند راجع به مطالب صفحات شخصی سایر اعضا، نظر بدهند و از آخرین تغییرات اعمال‌شده در صفحات شخصی دوستان‌شان با خبر شوند. به طور خلاصه، می‌توان گفت که فیس‌بوک به پیشم‌انگاز خود کاملاً پایبند است: «توانمند کردن مردم برای اشتراک گذاری اطلاعات و تبدیل دنیا به یک دنیای بهم نزدیک‌تر و بازتر».

از سوی دیگر، امروزه فیس‌بوک به دلایل مختلفی به ابزار بازاریابی بسیار قدرتمندی برای تقریباً تمامی نام‌های تجاری تبدیل شده است. اول این که، شرکت‌ها، تیم‌های ورزشی، موسیقی‌دان‌ها و سیاستمداران به راحتی می‌توانند صفحه شخصی‌ای را در فیس‌بوک راه‌اندازی و از این طریق با طرفدارانشان ارتباط برقرار کنند. صفحات شخصی فیس‌بوک به اشخاص و نام‌های تجاری اجازه می‌دهد تا با طرفدارانشان ارتباطات شخصی برقرار کنند. آگاهی مخاطبان هدف از نام‌های تجاری‌شان را افزایش دهند و اطلاعات مختلفی را در اختیار افراد علاقه‌مند قرار دهند. به همین دلیل، شرکت‌ها از فیس‌بوک برای معرفی محصولات جدیدشان، انتشار ویدیوهای تبلیغاتی و برنامه‌های ترویجی، انتشار عکس‌های تبلیغاتی، برقراری ارتباط با عامه مصرف‌کنندگان، گوش دادن به بازخوردها و خلق یک تصویر ذهنی شخصی‌شده از شرکت و محصولاتش، استفاده می‌کنند. حتی سیاستمداران از سراسر جهان - از آمریکا گرفته تا فیلیپین - از فیس‌بوک برای معرفی برنامه‌هایشان و برقراری ارتباط با هوادارانشان در یک فضای شخصی‌شده و باز، استفاده می‌کنند.

علاوه بر این، فیس‌بوک امکانات خاصی را برای اجرای برنامه‌های تبلیغاتی هدفمند، ارائه می‌کند. برندهای تبلیغاتی - که منبع اصلی درآمد فیس‌بوک هستند - می‌توانند افراد مختلف را بر اساس مشخصات جمعیت‌شناختی و همچنین کدهای هابی که در اطلاعات پرونده شخصی‌شان درج کرده‌اند، هدف بگیرند. به عنوان مثال، آدناس از فیس‌بوک برای انتشار تبلیغات هدفمند، هدف‌گیری مشتریان ساکن در یک منطقه خاص و خلق تصویر ذهنی شخصی‌شده از نام تجاری شرکت، استفاده می‌کند. مدیر گروه تبلیغات دیجیتال آدناس در توضیح فعالیت‌های این شرکت در فیس‌بوک می‌گوید: «فیس‌بوک به ما اجازه می‌دهد که بدون در نظر گرفتن محل سکونت مخاطبان‌مان، با آنها ارتباط برقرار کنیم و عاسی می‌کنیم با استفاده کامل از این امکان، با مخاطبان‌مان بر اساس شرایط خاص محلی که در آن ساکن هستند، ارتباط برقرار کنیم». رشد و اثرگذاری فیس‌بوک، بسیار قابل تأمل است. نتایج یک تحقیق نشان داده است که دانشجویان آمریکایی، فیس‌بوک را دومین پدیده تأثیرگذار در زندگی دانشجویی می‌دانند (بعد از مشروبات الکلی). شبکه چالب اینجا است که فقط دانشجویان از فیس‌بوک استفاده نمی‌کنند بلکه به طور مثال، از بیش از ۱۵۰ میلیون عضو آمریکایی فیس‌بوک، ۲۹ درصد، ۲۵ تا ۳۵ ساله هستند و فقط ۲۵ درصد، زیر ۱۸ سال هستند. به طور کلی، زنان، عامل اصلی رشد عارف‌المامده فیس‌بوک به شمار می‌روند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد اعضای فیس‌بوک که نسبت به اعضای سایر شبکه‌های اجتماعی، ثروتمندتر و تحصیل کرده‌تر هستند. بنابراین، فیس‌بوک هزینه‌های بیشتری را شرکت‌های تبلیغ کننده دریافت می‌کند. در سال ۲۰۱۰، فیس‌بوک توانست از نظر تعداد بازدید کنندگان منحصر به فرد، از گوگل پیشی بگیرد و از نظر تعداد صفحات بازدید شده در ماه، در رتبه نخست قرار بگیرد. امروزه، فیس‌بوک به بخشی از زندگی روزمره افراد و بنابراین، به عنصر بسیار مهمی در استراتژی‌های بازاریابی شخصی شرکت‌ها تبدیل شده است.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، چرا فیس‌بوک به ابزار منحصر به فرد در دنیای بازاریابی شخصی و دیجیتال تبدیل شده است؟
۲. به نظر شما، آیا فیس‌بوک یک مُد و هیجان زودگذر است یا برای مالیات سال، به فعالیتش ادامه خواهد داد؟ مهم‌ترین ریسک‌ها و نقاط قوت فیس‌بوک چیست؟
۳. راجع به چالش‌های انجبری که فیس‌بوک در زمینه حفظ حریم شخصی کاربرانش با آنها مواجه شده است، بحث کنید. به نظر شما، آیا اعمال محدودیت‌های جدید در خصوص حفظ حریم شخصی کاربران، دست فیس‌بوک در اعمال برنامه‌های جدیدش، زمینه بازاریابی شخصی را می‌بندد؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< یونیلور (اکس و داو)



یونیلور - به عنوان تولیدکننده مواد غذایی، محصولات آرایشی و بهداشتی و مواد شوینده - به خوبی به اهمیت ابزارهای بازاریابی شخصی برای هدف‌گیری هدفمند گروه‌های مختلف مثل، جمعیت‌شناختی و سبک زندگی، پی برده است. این شرکت توانسته با کمک ابزارهای بازاریابی شخصی‌اش، نام‌های تجاری بسیار معتبری را گسترش دهد مثل: اکس که در بازار بهداشت شخصی آقایان فعال است و دلو که در بازار محصولات بهداشتی بانوان مطرح است.

اکس، معروف‌ترین نام تجاری در دنیا در زمینه بهداشت شخصی آقایان و پرفروش‌ترین نام تجاری یونیلور است. این نام تجاری، که طیف وسیعی از محصولات بهداشت شخصی مردانه از اسفنج‌های

عوضی‌کننده بدن و شامپو بدن گرفته تا دئودورانت (عذصرق) و شامپو

را عرضه می‌کند، در سال ۱۹۸۳ به بازار معرفی و در سال ۲۰۰۲ وارد بازار آمریکا شد. اکس، مردان ۱۵ تا ۲۵ ساله را به عنوان مشتریان هدف خود انتخاب کرده است. اکثر تبلیغات اکس بر اساس شوخ‌طبعی مردانه و روابط با جنس مخالف ساخته می‌شوند و معمولاً نشان می‌دهند که چگونه یک مرد معمولی و لاغر می‌تواند با کمک محصولات اکس، ده‌ها دختر جوان را جذب کند. نتیجه چنین تبلیغاتی نیز کاملاً معلوم است: اکس، یک نام تجاری جهانی و دوست‌داشتنی است و تبلیغات شاد و سرزنده آن، جوانان را به خوبی جذب می‌کند. در جدیدترین برنامه تبلیغات جهانی اکس به نام (Born-Childa-Wah-Wah)، یک زن بسیار زیبا جذب پوی عطر اکسی می‌شود که یک مرد معمولی به خود زده است.

اکس توانسته جوایز متعددی را برای تبلیغات خود دریافت کند. این جوایز نه فقط به دلیل بخش تبلیغات خلاقانه بلکه به دلیل استفاده بهینه از رسانه‌های غیرمعمولی و کاملاً جدید، به اکس اهدا شده‌اند. اکس توانسته با رسانه‌های تبلیغاتی منحصر به فردی مثل ویدیوهای اینترنتی، بازی‌های ویدیویی، وبلاگ‌ها، تالارهای گفتگو و نرم‌افزارهای مبتنی بر تلفن همراه، مردان هدف خود را تحت تأثیر قرار دهد. به عنوان مثال، یکی از تبلیغات تلویزیونی اکس، یکی از «زنان پاسبان اکس» را نشان می‌دهد که در رستورانی قدم می‌زند و به مردانی که بوی خوشی نمی‌دهند، عطرش را بوی بدن اکس می‌زند. کوین جورج، مدیر ارشد بازاریابی اکس در توضیح این چنین تبلیغاتی می‌گوید: «تبلیغات این چنینی، بیانگر تلاش شرکت برای عبور از تبلیغات ۳۰ ثانیه‌ای مرسوم و متداول و حقیقتاً کردن رابطه نام تجاری اکس با مشتریان هدفش می‌باشد».

اکس، به خوبی می‌داند که مخاطبان هدفش را کجا هدف بگیرد: تبلیغات تلویزیونی این نام تجاری فقط در شبکه‌هایی که بیشتر بینندگان مرد می‌باشد (مثل شبکه‌های تلویزیونی ام‌تی‌وی، ای‌اس‌پی‌ان، اسپایک و کمدی سنترال) پخش می‌شوند؛ اکس فقط از ورزش‌هایی (مثل لیگ حرفه‌ای بسکتبال و مسابقات دانشگاهی آمریکا) که می‌توانند مردان جوان را جذب کنند، حمایت مالی می‌کند؛ تبلیغات چاپی اکس فقط در مجلات مردانه (مثل مجله‌های رولینگ استون، جی‌کيو و ماکسیم) چاپ می‌شوند؛ تبلیغات اینترنتی اکس بر حضور در شبکه‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک، توئیتر، تالارهای گفتگوی مردانه تمرکز دارند و سعی می‌کنند مشتریان را به بازدید از وبسایت رسمی اکس به آدرس www.thexeffect.com تشویق کنند. به عنوان مثال، یکی از تبلیغات اکس که در آن، مردی روستایی سعی می‌کند با کمک محصولات اکس، زنان جوان را به خود جذب کند، بیش از ۱۰ میلیون بار در اینترنت دریافت و مشاهده شد.

علاوه بر این، اکس به خوبی می‌داند که برای حفظ «طراوت» و «ارتباط» و «سرزندگی» خود از نظر مردان جوان و بی‌وقف، باید به شدت تلاش کند. بنابراین، اکس سعی می‌کند هر سال، محصولات جدید و به خصوص، عطرهای جدیدی را معرفی کند و برنامه‌های تبلیغاتی و اینترنتی‌اش را سال به سال بهبود دهد. تلاش‌های اکس برای استفاده بهینه از ابزارهای بازاریابی شخصی، به این نام تجاری کمک کرده تا در بازار ۲/۴ میلیارد دلاری محصولات بهداشت شخصی مردانه، که بازاری در حال انبساط است، به شدت رشد کند و به رهبر بازار تبدیل شود.

در سوی دیگر طیف برنامه‌های بازاریابی شخصی یونیلور، نام تجاری داو قرار دارد که سعی می‌کند با پیام و لحن متفاوتی از اکس، با زنان ارتباط برقرار کند. در سال ۲۰۰۳، داو تبلیغات خود را از تمرکز بر معرفی ویژگی‌های فیزیکی محصولاتش (که

مهم‌ترین آن، این است که یک چهارم وزن محصولات داور، مواد اولیه نرم‌کننده است؛ صرف‌نظر کرد و به سمت معرفی نتایج استفاده هفت روزه محصولات داور تغییر جهت داد. برنامه تبلیغاتی جدید داور به نام «زیبایی واقعی» به جای استفاده از زنان زیبا و جذاب، از زنان معمولی با هیکل‌ها، قیافه‌ها، سب‌ها و رنگ پوست‌های مختلف استفاده می‌کند. این برنامه تبلیغاتی جدید از تحقیقی که نشان می‌داد فقط ۲ درصد از زنان در سراسر جهان، خود را زیبا می‌دانند، نشأت گرفته است. این تحقیق همچنین نشان داد که اکثریت زنان در سراسر جهان معتقدند که: «همراه‌ها و تبلیغات، چهره‌های غیرواقعی از زیبایی زنانه را به تصویر می‌کشند». بنابراین، داور تصمیم گرفت که طی یک گفتگوی تازه و شخصی با زنان، این مفهوم را میان آنان جایاندازد که: «زیبایی در هر قیافه و هیکلی وجود دارد».

در اولین مرحله از برنامه تبلیغاتی «زیبایی واقعی»، داور، زنانی معمولی با قیافه‌ها و هیکل‌های متفاوتی را نشان داد و از زنان در سراسر جهان خواست که آنها را ارزیابی و نظرات‌شان را در وب‌سایتی به آدرس www.campaignforrealbeauty.com درج کنند. با این که نتایج این ارزیابی، بسیار خیره‌کننده بود اما باعث شد تا سر و صدای زیادی حول و حوش نام تجاری داور ایجاد شود و یونیور تمسیم بگیرد که همین روش ارتباطی را ادامه دهد. در دومین مرحله از برنامه تبلیغاتی «زیبایی واقعی»، داور، زنانی خوش پر و رو اما کمی چاق را نشان داد - این سری از تبلیغات نیز کلیشه‌سازی‌های موجود در مورد زیبایی زنانه را مخدوش کردند. در مرحله دوم از تبلیغات، داور، در کنار نشان دادن عکس این زنان، محصولات خود مثل کرم‌های مرطوب‌کننده، لوسیون‌ها و شامپوهای زنانه را نیز تبلیغ کرد. برنامه تبلیغاتی «زیبایی واقعی»، برنامه چندرسانه‌ای کاملاً یکپارچه‌ای است که در آن علاوه بر تبلیغات تلویزیونی و چاپی از رسانه‌های دیجیتالی جدیدی مثل «رای‌گیری برای انتخاب زنان زیبا از طریق تلفن‌های همراه» و «اعلام آتی نتایج رای‌گیری در خصوص انتخاب زنان زیبا در یلبوردهای بزرگ شهری» نیز استفاده می‌شود. علاوه بر این، وب‌سایت رسمی داور به همراه وبلاگ تهیه شده در آن، به ابزاری کارآمد برای ارتباط‌گیری زنان با یکدیگر تبدیل شده است. در مرحله سوم از تبلیغات، به نام «فراتر از سن»، زنان مستی به نمایش درآمدند و این سوال پرسیده شد که: «آیا زیبایی، محدودیت سنی دارد؟». جالب اینجاست که شرکت، بازخوردهای بسیار مثبتی از مصرف‌کنندگان پا به سن گذاشته‌اش دریافت کرد.

علاوه بر اینها، داور، دو فیلم تبلیغاتی بلند را هم تولید و منتشر کرد. یکی از این فیلم‌ها به نام «سیر تکامل» دو جایزه «سایبر» و «گزنند پریکس» را از جشنواره بین‌المللی فیلم‌های تبلیغاتی، دریافت کرد. این فیلم، تصاویری سریع و پشت سر هم از تبدیل شدن یک زن معمولی به زنی زیبا به وسیله لوازم آرایشی و آرایشگرهای حرفه‌ای را نشان می‌داد. در آخر این فیلم هم این عبارت بیان شد: «جای تعجب نیست که چرا در کم‌تر از زیبایی، با واقعیت فاصله دارد». این فیلم به یک تبلیغ ویروسی مثبت برای داور تبدیل شد به نحوی که در سراسر جهان، بیش از ۱۵ میلیون نفر در اینترنت و بیش از ۳۰۰ میلیون نفر هم آن را در تلویزیون مشاهده کردند. به طور کلی، برنامه تبلیغاتی «زیبایی واقعی»، زنان در سراسر جهان را به خوبی جذب کرده به گونه‌ای که تا کنون بیش از ۸۰۰ مقاله در روزنامه‌ها و مجلات معتبر، درباره این برنامه تبلیغاتی چاپ شده است.

با این که برنامه‌های تبلیغاتی یونیور برای دو نام تجاری آکس و داور، بر اساس فرضیات مختلفی تهیه شده‌اند اما سهم بازار و میزان فروش شرکت در سراسر جهان را به شدت افزایش داده‌اند.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما چه عواملی باعث شده‌اند تا برنامه‌های بازاریابی شخصی یونیور به خوبی به نتیجه برسند؟ دلیل موفقیت آکس و داور در اجرای این برنامه‌ها چیست؟
۲. آیا شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های بازاریابی شخصی را برای تمامی محصولات‌شان اجرا کنند؟ چرا؟
۳. به نظر شما، آیا تضادهایی بین روش‌های یونیور در جذب مردان جوان و زنان وجود دارد؟ آیا استفاده از جذابیت‌های جنسی زنان زیبا در تبلیغات آکس برای جذب مردان جوان، تضادی با شعار برنامه تبلیغاتی «زیبایی واقعی» داور ندارد؟

منابع: John Cassidy, "Me Media," New Yorker, May 15, 2006; "Survey: College Kids Like iPods Better Than Sex," Associated Press, June 8, 2006; Peter Corbett, "Facebook Demographics and Statistics Report 2010," Strategy Labs, www.strategylabs.com; Brian Womack, "Facebook Sees Fourfold Leap in Number of Advertisers Since 2009," BusinessWeek, June 2, 2010; Karen Pittman, "How to Market Your Business with Facebook," New York Times, November 11, 2009; Facebook, www.facebook.com.



بخش

فصل ۲۰ | معرفی پیشنهادات بازاریابی جدید

فصل ۲۱ | نفوذ در بازارهای جهانی

فصل ۲۲ | مدیریت سازمان بازاریابی با رویکرد
بلندمدت

معرفی پیشنهادات بازاریابی جدید



نیتند و توانسته با اتخاذ رویکردی تعاملی و سرگرمکننده در ساخت گنسل بازی جدید خود به نام Wli به موفقیت قابل توجهی دست پیدا کنند

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. شرکتها در توسعه محصولات و خدمات جدید با چه چالش‌هایی مواجه می‌شوند؟
۲. مدیران بازاریابی برای مدیریت فرایند توسعه محصولات و خدمات جدید، چه رویه‌ها و ساختارهای سازمانی را در پیش می‌گیرند؟
۳. فرایند توسعه محصول جدید از چه مراحلی تشکیل شده است؟
۴. بهترین راه برای مدیریت فرایند توسعه محصول جدید چیست؟
۵. چه عواملی بر نرخ موفقیت توسعه محصول یا خدمت جدید و پذیرش آن از سوی مشتریان تأثیر می‌گذارد؟

شرکت‌ها در طول زمان باید با معرفی محصولات و خدمات جدید و ورود به بازارهای تازه، درآمد خود را افزایش دهند. توسعه محصولات جدید، آینده شرکت را شکل می‌دهد. در حالی که محصولات و خدمات بهبود یافته و جایگزین می‌توانند فروش شرکت را در حد فعلی خود ثابت نگاه دارند یا آن را اندکی افزایش دهند، معرفی محصولات و خدمات کاملاً جدید، صنعتی که شرکت در آن فعال است و در مرحله‌ای بالاتر، زندگی کل مشتریان شرکت را تغییر می‌دهد. اما از سوی دیگر، نرخ پایین موفقیت توسعه محصولات و خدمات کاملاً جدید، شرکت‌ها را با چالش‌های اساسی‌ای رو به رو کرده است. امروزه به جرأت می‌توان گفت که شرکت‌ها درباره نوآوری و توسعه محصولات جدید تنها حرف می‌زنند و هیچ فعالیت خاصی انجام نمی‌دهند. اما در این میان، شرکت‌هایی نیز وجود دارند که به طور کلی فرایند توسعه محصولات جدید را تغییر داده‌اند. کنسول بازی جدید شرکت نینتندو، مثال خوبی در این زمینه است.^۱

هر چند نینتندو در خلق بازار ۳۰ میلیارد دلاری بازی‌های رایانه‌ای در سراسر جهان، سهم قابل توجهی داشت اما سهم بازار این شرکت در بازار آمریکا در آخر سال ۲۰۰۶ به نصف کاهش یافت. به همین دلیل، ساتورا ایواتا، مدیرعامل شرکت و شیجیرو میاموتو، مدیر طراحی بازی‌های شرکت، تصمیم گرفتند دو روند ظاهراً آزاردهنده در بازار را مورد توجه قرار دهند (۱) افزایش سن مشتریان و خانواده‌دار و شافل شدن آنها و در نتیجه، کاهش استفاده از کنسول‌های بازی؛ و (۲) پیچیده و قوی شدن کنسول‌های بازی و در نتیجه، گران شدن آنها. اما راه‌حل نینتندو چه بود؟ نینتندو دو راه‌حل را در پیش گرفت: طراحی مجدد کنسول بازی شرکت و تغییر نوع تعامل افراد با کنسول جدید. به بیان دیگر، نینتندو کاملاً برخلاف روندهای موجود در بازار حرکت کرد. شرکت تصمیم گرفته قیمت کنسول بازی جدید خود را از طریق بکارگیری ریزپردازنده‌های



ساده‌تر با توانایی‌های گرافیکی پایین‌تر، کاهش بدهد و از طرف دیگر، بازی‌های کنسول جدید را بر اساس حرکات فیزیکی، طراحی کنند. طراحی چشم‌گیر و سفید و دسته بازی بی‌سیم و حساس به حرکت، جذابیت و جنبه سرگرمی این کنسول جدید را به شدت افزایش داد. مانند استقبال نینتندو از طراحان بازی از سراسر جهان، باعث شد تا شرکت بازی‌های جدیدش را خیلی سریع به بازار معرفی کند، به این طریق بود که کنسول بازی Wii متولد شد. ماهیت «دسته‌جمعی بودن» این کنسول توانست نظر مشتریانی که از بازی‌های رایانه‌ای استقبال نمی‌کردند به خود جلب کند.

شرکت‌ها در سراسر جهان سعی می‌کنند با سرعت بخشیدن و اثربخش کردن فرایندهای توسعه محصولات و خدمات جدید، خود را در دنیای رقابتی امروز مطرح کنند. در این میان، بازاربازها نقش تعیین‌کننده‌ای را در فرایند توسعه محصولات و خدمات جدید بر عهده دارند؛ آنها ایده‌های جدید را جمع‌آوری و در اختیار تیم‌های تحقیقاتی قرار می‌دهند و در طول فرایند توسعه محصول یا خدمت جدید را با سایر اعضای تیم همکاری می‌کنند. در این فصل، فرایند توسعه محصولات و خدمات جدید بررسی می‌کنیم. در فصل ۲۱ نیز یکی دیگر از راه‌های افزایش فروش و رشد کسب و کار یعنی ورود به بازارهای جهانی را بررسی خواهیم کرد.

گزینه‌های محصولات جدید

راه‌ها و روش‌های مختلفی برای خلق محصولات جدید وجود دارد:^۱

ساختن یا خریدن

یک شرکت می‌تواند به دو روش اصلی یک محصول یا خدمت جدید را به سید فعلی خود اضافه کند: خریدن آن محصول یا خدمت جدید یا توسعه آن. شرکت‌ها به سه روش، محصولات و خدمات جدید را خریداری می‌کنند: (۱) شرکت، شرکت‌های دیگری را خریداری می‌کند؛ (۲) شرکت حق اختراع سایر شرکت‌ها را خریداری می‌کند و (۳) شرکت جواز تولید یا حق استفاده از محصول یا خدمت جدید را خریداری می‌کند. به عنوان مثال، غول صنایع غذایی سوئیس، نستله، با خرید نام‌های تجاری مختلف آمریکایی مانند کارنیش، هیلز برادرز، استوفرز، والستون پورتن، بستنی درپیز و شیف آمریکا، سهم بازار خود در آمریکای شمالی را به شدت افزایش داده است. اما شرکت‌هایی هم وجود دارند که ترجیح می‌دهند خودشان محصولات و خدمات جدید را توسعه دهند. بیشتر این شرکت‌ها، در برهه‌ای از زمان به این نتیجه رسیده‌اند که باید **رشدی بنیادین** را تجربه کنند. هر واضح است که رشد بنیادین تنها با توسعه محصولات و خدمات جدید درون خود شرکت میسر می‌شود. به طور مثال، زمانی که شرکت پوکس‌ایر، در دنیوری ایالت کانکتیکت، تولیدکننده انواع گازهای صنعتی، تصمیم گرفت با آغاز رشد بنیادین، فروش خود را بیش از ۲۰۰ میلیون دلار افزایش دهد، بسیاری از بازاریاب‌ها به این ایده به دیده تردید نگاه کردند. اما شرکت توانست با اجرای پروژه‌های تحقیقاتی ۵ میلیون دلاری، به رشد دو رقمی دست یابد.^۲ شرکت‌ها برای توسعه درونی محصولات و خدمات جدید دو روش اصلی را پیش رو دارند: (۱) توسعه محصولات و خدمات جدید با کمک آزمایشگاه‌ها و متخصصان شرکت و (۲) انعقاد قرارداد با محققان و شرکت‌های تحقیقاتی مستقل و سفارش توسعه محصول یا خدمت جدید به این افراد و شرکت‌ها. بسیاری از شرکت‌های بزرگ از قبیل ماسونگ، جنرال الکتریک، دیاگو، هرشی، یو.اس.بی و سایر شرکت‌های بین‌المللی، با هدف کسب ایده‌ها و نظرات جدید و بکر با شرکت‌های تحقیقاتی مختلفی مشاوری می‌کنند.

انواع محصولات جدید

محصولات جدید را می‌توان در پیوستاری جای داد که در یک سر آن محصولات کاملاً جدید و در سر دیگر آن محصولات بهبودیافته و تجدیدنظر شده‌ای قرار دارند که بازارهای جدیدی را به وجود می‌آورند. بیشترین تلاش شرکت‌ها به بهبود محصولات موجود اختصاص می‌یابد. به طور مثال، حدود ۸۰٪ تلاش تیم‌های تحقیق و توسعه سونی به بهبود و اصلاح محصولات موجود اختصاص دارد. بسیاری از محصولات مصرفی موفق امروزی نیز از گسترش نام‌های تجاری موفق دیروز حاصل شده‌اند؛ باید گلدواتر و فیروز از خانواده تاید؛ تیغ‌های اصلاح ونوس و فیوژن از خانواده ویلت و خمیردندان‌های کرست پروهلث و کرست وایت‌استریپز از خانواده کرست.^۳ در بیشتر طبقات محصولات، یافتن محصولات کاملاً جدیدی که بتوانند کل بازار را تغییر دهند، کار بسیار مشکلی شده است؛ اما شرکت‌ها سعی می‌کنند با بهبود محصولات موجود و ارضای بهتر نیازهای مشتریان، این نفیسه و مشکل را برطرف کنند.^۴ همچنین، توسعه مداوم نام‌های تجاری و معرفی محصولات مرتبط تحت عنوان یک نام تجاری نیز راه‌حل مناسبی برای معرفی محصولات جدید محسوب می‌شوند. به عنوان مثال، نایک کار خود را با تولید و فروش کفش‌های دو و میدانی آغاز کرد، اما امروزه، نایک محصولات، لباس‌ها و تجهیزات ورزشی متنوعی را تولید و به بازار عرضه می‌کند. به عنوان مثالی دیگر، شرکت آرمسترانگ وُرنلد کار خود را با تولید کپوش‌های ساختمانی آغاز کرد، بعد از آن سراغ عایق‌های پشت‌بام رفت و امروزه خط تولید دکورهای داخلی را نیز به سید محصولاتش اضافه کرده است. بهبود محصولات و عرضه محصولات جدید در کنار برنامه‌های بازاریابی مناسب، جای پای شرکت‌هایی از قبیل نایک و آرمسترانگ وُرنلد را در بازارها محکم کرده است.

طبق آمارهای موجود، کمتر از ۱۰ درصد محصولات جدید که به عنوان محصولات جدید به بازار عرضه می‌شوند، محصولات کاملاً جدید و خلافت‌های هستند.^۶ عرضه محصولات کاملاً جدید ریسک و هزینه بیشتری را به شرکت تحمیل می‌کند؛ زیرا این محصولات برای شرکت و بازار ناشناخته و ناملموس هستند. هر چند نوآوری‌های انقلابی در کوتاه‌مدت ممکن است شرکت را با مشکلاتی مواجه کنند ولی غیرخوش این است که اگر این تحولات نوین به ثمر برسند، شرکت به چنان مزایای رقابتی دست می‌یابد که تا مدت‌ها هیچ کدام از رقبای نمی‌توانند به آن برسند.^۸

شرکت‌ها برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات توسعه محصولات جدید باید تیم‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی قوی و منسجمی را ایجاد و مدیریت کنند.^۹ یکی از مشکلات عمده توسعه محصولات کاملاً جدید این است که روش دقیق و کاملی برای تخمین تقاضای احتمالی برای این محصولات وجود ندارد.^{۱۰} گروه‌های کانون تنها نکاتی را درباره علائق و نیازهای مصرف‌کنندگان در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند ولی بازاریاب‌ها به این نکات بسنده نمی‌کنند.^{۱۱} بیشتر بازاریاب‌ها برای حل این مشکل از روش آزمون و خطا و مشاهده بازخوردها و تجربه‌های خریداران اولیه محصولات کاملاً جدید و یا ابزارهای دیگری مثل تالارهای گفتگوی اینترنتی یا وبلاگ‌های تخصصی استفاده می‌کنند.

بسیاری از شرکت‌های پیشرفته و با فناوری بالا به شدت به دنبال جهش‌های انقلابی هستند. مفهوم فناوری بالا، حوزه وسیعی از صنایع را پوشش می‌دهد: صنعت ارتباطات، رایانه، محصولات الکترونیکی، زیست‌فناوری و نرم‌افزار.^{۱۲} بازاریاب‌های این شرکت‌ها در توسعه محصولات جدید با چالش‌ها و مشکلات متفاوتی دست و پنجه نرم می‌کنند: ریسک بالای محصولات و خدمات کاملاً جدید، عدم اطمینان کامل بازارها به محصولات و خدمات کاملاً جدید، سرعت بالای تقلید از محصولات و خدمات کاملاً جدید، هزینه‌های بسیار بالا، چرخه عمر بسیار کوتاه و مشکلات مربوط به یافتن سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به محصولات و خدمات با فناوری بالا.^{۱۳} با این حال، هنوز هم می‌توان موفقیت‌هایی را در این حوزه‌ها پیدا کرد.^{۱۴} به طور مثال، برای ساخت خودروهای کوچک و در دو نوع بنزینی و برقی برای رانندگان شهرنشین، بیش از ۱ میلیارد دلار هزینه کرده است. یا به عنوان مثال، فناوری «تخته‌مس‌های الکترونیکی» مفهوم تخته یادداشت در کلاس‌های درس را به طور کلی دگرگون کرده و به اساتید اجازه می‌دهد تا مطالب درسی‌شان را به راحتی مدیریت کنند. حتی شرکت‌های تولیدکننده مواد مصرفی و غذایی هم می‌توانند از فناوری‌های تولید محصولات سالم‌تر و بهداشتی‌تر، استفاده کنند. به عنوان نمونه، شرکت دنون توانسته با یکارگیری روش‌های بسیار پیچیده مطالعه باکتری‌ها، محصولات کاملاً جدیدی با فروش میلیارد دلاری مثل ماست آکتیویا را توسعه دهد.

چالش‌های توسعه محصولات جدید

در سال‌های اخیر معرفی محصولات جدید رشد شتابانی به خود گرفته است. در بسیاری از صنایع مانند صنعت خرده‌فروشی، محصولات مصرفی، محصولات برقی، خودروسازی و صنایع دیگر، زمان معرفی و عرضه محصول جدید به بازار به نصف کاهش یافته است.^{۱۵} به طور مثال، شرکت لویس ویتن، سازنده محصولات چرمی بسیار لوکس، با ابتداع روش‌های نوین تولیدی (که آن را پگاس نامیده است) زمان طراحی، عرضه و تحویل محصولات جدید خود به بوتیک‌های لوکس در آمریکا و اروپا را به شش هفته کاهش داده است (در گذشته این کار حداقل ۱۲ هفته طول می‌کشید).^{۱۶}

الزامات نوآوری

در یک اقتصاد رقابتی و در حال تغییر، نوآوری مستمر به یک الزام و نیاز ضروری تبدیل شده است. شرکت‌های خلاق، شرکت‌هایی هستند که فرصت‌های بازار را به سرعت شناسایی کرده و محصولات و خدمات جدید

متناسب با آن نیازها را به بازار معرفی می‌کنند. شرکت‌های خلاق: دیدگاه و رویکرد سایر شرکت‌ها درباره اخلاقیت و معرفی محصولات جدید را تغییر می‌دهند؛ فرایند اخلاقیت را تسهیل و استاندارد می‌کنند؛ نحوه استفاده از تیم‌های اخلاقیت و کار تیمی را به صورت واقعی به سایر شرکت‌ها نشان می‌دهند و به کارمندان‌شان جرات آزمون و خطا می‌دهند. شرکت دلبیوآل گور یکی از این شرکت‌ها است.

دلبیوآل گور شرکت دلبیوآل گور که پیش‌تر در زمینه تولید انواع نخ و منسوجات صنعتی مشهور است، محصولات جدید و بسیار با کیفیتی را در صنایع مختلف مانند صنعت گیتار سازی، نخ دندان، ابزار آلات پزشکی و باتری‌های سوختی به بازار عرضه کرده

است. این شرکت در توسعه محصولات جدید از رویکرد و اصول منحصر به فردی تبعیت می‌کند: ۱) کارشناسان تحقیق و توسعه شرکت باید جلسات مستمری را با مشتریان با قوه محصولات جدید برگزار کنند. به عنوان مثال، شرکت بافت مصنوعی فسه سینه را با همکاری و مشارکت پزشکان و متخصصان قلب و عروق توسعه داده است؛ ۲) شرکت به کارمندان‌ش اجازه می‌دهد که پروژه‌های تحقیقاتی مورد علاقه خود را به طور آزادانه انتخاب کنند. مدیران شرکت معتقدند که با این روش، کارمندان با علاقه بیشتری در پروژه‌های تحقیقاتی مشارکت می‌کنند؛ ۳) شرکت برای همه کارمندان‌ش «وقت آزاد» در نظر می‌گیرد. کارمندان گور می‌توانند ۱۰٪ ساعات کاری خود را به توسعه ایده‌های جدید اختصاص دهند. مدیران برای ارزیابی ایده‌های کارمندان خود از روش منحصر به فردی به نام «واقعیت، برنده شدن و ارزش» استفاده می‌کنند. واقعیت: آیا ایده جدید، ایده‌ای واقع‌بینانه است؟ برنده شدن: آیا این ایده در کسب مزیت رقابتی به ما کمک می‌کند؟ ارزش: آیا ایده جدید درآمد شرکت را افزایش می‌دهد؟ ۴) این شرکت هیچ وقت ناامید نمی‌شود زیرا به خوبی می‌داند که عدم موفقیت و به بین‌است رسیدن یک ایده می‌تواند جرعه‌ای بهتر باشد. به عنوان مثال، سیم‌های گیتار فوی‌الماده این شرکت، نتیجه شکست ایده طراحی لاستیک دو چرخه هستند.^{۱۴}

استراتژی توسعه محصولات جدید در شرکت دلبیوآل گور، به قدری هوشمندانه است که در طی سال‌های اخیر به تولید و معرفی محصولات خلاقانه بیشتری منتهی شده است.

شرکت‌هایی که در توسعه محصولات جدید با شکست مواجه می‌شوند، با ریسک‌ها و خطرات بیشتری مواجه خواهند شد، زیرا محصولات موجود آنها با خطرات مختلفی رو به رو می‌شوند: تغییر نیازها و ذائقه‌های مشتریان، ظهور فناوری‌های جدید، پایان عمر و رسیدن به مراحل افول در چرخه عمر و رقابت و فشار هزینه داخلی و خارجی. در این میان، ظهور فناوری‌های جدید برای بسیاری از شرکت‌ها تهدیدی جدی به حساب می‌آید. به عنوان مثال، کدک به دلیل داشتن الگوهای کسب و کار منحصر به فرد و فرایندهای تحقیق و توسعه سریع و دقیق توانسته است در صنعت به شدت رقابتی دوربین‌های دیجیتال دوام بیاورد. این شرکت در اقدامی جدید می‌خواهد همان کاری را که آپل در صنعت رایانه انجام داد، در صنعت عکس‌برداری انجام دهد: یعنی کمک به مشتریان برای سازماندهی و به اشتراک گذاشتن عکس‌ها و فیلم‌های‌شان از طریق وب‌سایت‌های اینترنتی.



تیم براون، مدیرعامل موسسه آیدیتو، معتقد است که: هدف نهایی از خلاقیت، خلق انتخاب‌ها و گزینه‌های جدید است؛ انتخاب‌ها و گزینه‌هایی که رقبا به آن دسترسی ندارند. بنابراین، خلاقیت، استخدام افراد بسیار باهوش و با ایده‌های جدید و فراوان نیست، بلکه، یافتن راه‌حل‌ها و انتخاب‌های پنهان و فرایند‌های مغفول مانده است تا شرکت از این طریق بتواند، روش کسب و کار خود را به کلی تغییر دهد.^{۱۸}

موفقیت محصولات جدید

بیشتر شرکت‌های سابقه‌دار و قدیمی بر استراتژی نوآوری **فراپنده** تمرکز می‌کنند. در این استراتژی، شرکت‌ها؛ مشخصات محصولات موجودشان را برای مشتریان و بازارهای جدید اندکی تغییر می‌دهند؛ محصولات متنوعی را بر پایه محصول اصلی طراحی و به بازار عرضه می‌کنند و محصولات و خدمات بینابینی را برای حل مشکلات صنایع مختلف ارائه می‌کنند (به نحوی که صنایع مختلف بتوانند از یک محصول یا خدمت استفاده کنند).

پسه عنوان مثال، وقتی که شرکت سلولوزی اسکات در رقابت قیمتی با رقیب دیرینه خود یعنی شرکت کاغذسازی فورت‌هاوارد در بازار جذاب دستمال‌های کاغذی مخصوص دستشویی شکست خورد، تصمیم گرفت از استراتژی رقابتی شرکت‌های اروپایی تقلید کند؛ بسته‌های دستمال کاغذی با غلظت‌های بزرگتر و دستمال‌های بیشتر برای سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ. اسکات بعدها این استراتژی را برای دستمال‌های کاغذی معمولی خود نیز به کار برد. با کمک این استراتژی، اسکات نه تنها در بازار جدید (بازار سازمان‌ها و شرکت‌ها) موفق شد بلکه موقعیت خود در سایر بازارها را نیز تثبیت و رقابتی خود از قبیل فورت‌هاوارد را نیز از بازار به در کرد.

از سوی دیگر، بیشتر شرکت‌های تازه‌وارد بر استراتژی **فناوری‌های کاملاً جدید** تمرکز می‌کنند. در این استراتژی، شرکت جدید سعی می‌کند با کمک فناوری‌های جدید، قیمت‌های خود را به شدت کاهش و فضای رقابتی بازار را تغییر دهد. بیشتر شرکت‌های قدیمی در مقابله با این استراتژی یا سرمایه‌گذاری در زمینه ابداع فناوری‌های کاملاً جدید، بسیار کند عمل می‌کنند، زیرا سرمایه‌گذاری‌های قبلی به نوعی آزادی عمل را از این شرکت‌های قدیمی گرفته است. با این شرایط، شرکت‌های قدیمی به یکباره خود را با رقیب سرسخت و قوی رو در رو می‌بینند و در نتیجه بسیاری از این شرکت‌های قدیمی به تدریج ورشکست و از صحنه رقابت خارج می‌شوند.^{۱۹} شرکت‌های فعال و کارکنان برای فرار از این تله خطرناک، راه‌حل مشخصی مانند کنترل و رصد دقیق نیازهای مشتریان بالفعل و بالقوه در طول زمان و شناخت نیازهای متغیر و پنهان مشتریان را در پیش گرفته‌اند.^{۲۰}

اما به جز این دو استراتژی، شرکت‌ها چه استراتژی دیگری را برای توسعه موفقیت‌آمیز محصولات جدید انتخاب می‌کنند؟ کوپر و کیلین‌اشمیت از محققان فرایند توسعه محصولات صنعتی جدید در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که عامل اصلی موفقیت در زمینه توسعه موفقیت‌آمیز محصولات صنعتی جدید، محصول منحصر به فرد و با کیفیت عالی است. این دو محقق در تحقیقات خود اعلام کرده‌اند که ۹۸٪ محصولاتی که این ویژگی را به طور کامل داشتند، ۵۸٪ محصولاتی که به طور متوسط این ویژگی را داشتند و ۱۸٪ محصولاتی که این ویژگی را در حداقلی ممکن داشتند، در بازار موفق شدند. یکی دیگر از عوامل موفقیت محصولات جدید نیز تعریف دقیق مفهوم محصول است. طبق این عامل، شرکت باید: بازار هدف محصول جدید خود را به خوبی تعریف و تجزیه و تحلیل کند؛ ویژگی‌های محصول جدید را به خوبی تعیین کند؛ و مزایای منحصر به فرد محصول را به طور کامل و دقیق بیان کند. سایر عوامل موثر در موفقیت محصولات جدید هم‌افزایی فناوری و روش‌ها و ابزارهای بازاریابی، اجرا و مدیریت دقیق و کامل مراحل مختلف توسعه محصول جدید و جذاب بودن محصول جدید از نظر بازار هدف است.^{۲۱}

کوپر و کیلین‌اشمیت در تحقیق خود به حقیقت دیگری نیز دست یافتند: محصولات جدیدی که منحصرأ برای بازارهای داخلی طراحی شده‌اند، محصولات موغنی نخواهند بود. در مقابل، محصولات جدیدی که برای کل جهان، یا حداقل برای چند کشور همسایه طراحی شده‌اند، موفقیت خواهند شد و سهم بازار قابل توجهی کسب می‌کنند. با این وجود، کوپر و کیلین‌اشمیت در تحقیق خود متوجه موضوع تاسف‌باری شده‌اند: تنها ۱۷٪ محصولات جدید شرکت‌های آمریکایی برای بازارهای جهانی طراحی شده‌اند.^{۲۲} نتیجه تحقیقات این دو محقق بسیار روشن است: شرکت‌ها در طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید خود باید رویکردی جهانی داشته باشند.

شکست محصولات جدید

توسعه محصولات جدید یک فعالیت پر ریسک و خطرناک است. پروژه‌های طراحی و عرضه محصولات جدید به طور مکرر با شکست مواجه می‌شوند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که حدود ۵۰٪ محصولات جدید در دنیا با شکست مواجه می‌شوند. این نرخ در آمریکا و اروپا بسیار بیشتر است: در آمریکا حدود ۹۵٪ و در اروپا حدود ۹۰٪ پروژه‌های محصولات جدید شکست می‌خورند.^{۳۳} محققان برای شکست پروژه‌های عرضه محصولات جدید دلایل متعددی را بیان کرده‌اند: نادیده گرفتن یا انجام نادرست تحقیقات بازار، تخمین غیر واقعی و بیش از حد اندازه بازار، هزینه‌های بسیار زیاد توسعه محصول، موضع‌پایی نادرست، تبلیغات غیر موثر یا قیمت‌گذاری غلط؛ توزیع ناکافی و رقابتی که به سختی با محصول یا خدمت جدید می‌جنگند. عوامل دیگری که موفقیت پروژه‌های محصولات جدید را با تردید مواجه می‌کنند، عبارتند از:^{۳۴}

- کمبود ایده‌های خوب در اکثر طبقات محصول: امروزه ایده‌ها و راه‌های بسیار کمی برای بهبود برخی از محصولات اساسی از قبیل فولاد یا پودرهای لیاستیو باقی مانده است.
- بازارهای تکه‌تکه شده و چند پاره: شرکت‌ها باید محصولات جدید خود را برای بخش‌های کوچکی از بازار طراحی کنند. این امر به معنای کاهش درآمدهای فروش و حاشیه سود محصولات جدید است.
- محدودیت‌های اقتصادی، اجتماعی و قانونی: شرکت‌ها در طراحی محصولات جدید باید ایمنی مصرف‌کننده و نگرانی‌های زیست‌محیطی را مد نظر قرار دهند.
- هزینه‌های توسعه: شرکت‌ها برای انتخاب یک ایده خوب و ارزشمند، باید ایده‌های فراوانی را خلق کنند. این کار در کنار هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی، هزینه‌های توسعه محصولات جدید را به شدت افزایش داده است.
- کمبود منابع مالی: برخی از شرکت‌ها که ایده‌های خوبی دارند به دلیل کمبود منابع مالی نمی‌توانند ایده‌های خود را عملی کنند.
- زمان کوتاه برای توسعه محصول جدید: شرکت‌ها باید با کمک روش‌های جدید برنامه‌ریزی، مشارکت استراتژیک، آزمون سریع مفهوم محصول و تهیه پیشانیش برنامه‌های بازاریابی، زمان توسعه محصولات جدید را کاهش دهند.
- زمان‌بندی ضعیف برای معرفی محصول جدید: گاهی اوقات، محصولات جدید وقتی به بازار عرضه می‌شوند که طبقه محصول کاملاً تغییر کرده یا تعداد افراد علاقه‌مند به محصول جدید هنوز به حدی کافی نرسیده است.
- چرخه عمر کوتاه‌تر: زمانی که موفقیت یک محصول جدید تثبیت می‌شود، رقبای فراوانی وارد بازار می‌شوند و از آن محصول کپی‌برداری می‌کنند. به عنوان مثال، در گذشته سونی تا سه سال از مزایای یک محصول جدید خود استفاده می‌کرد، اما امروزه رقبای سونی از محصولات جدید این شرکت ظرف شش ماه کپی‌برداری می‌کنند.
- حمایت سازمانی: گاهی اوقات، محصول جدید نمی‌تواند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق یا حمایت‌های مالی و غیرمالی مورد نیازش را جذب کند.

به دلیل شکست‌های فراوان پروژه‌های توسعه محصولات جدید، شرکت‌های موفق در زمینه عرضه محصولات و خدمات جدید به این نتیجه رسیده‌اند که شکست، جزئی از فرایند خلق و معرفی محصول یا خدمت جدید است. است گودین، یکی از محققان فرایندهای توسعه محصولات جدید در سیلیکون ولی، معتقد است که «شکست پروژه‌ها، مسأله خوب و پذیرفتنی نیست بلکه مسأله‌ای ضروری و الزامی است»^{۳۵}. بسیاری از وب‌سایت‌های تجاری، نتیجه شکست یک کسب و کار سستی و حتی اینترنتی هستند، به این معنا که یک کسب و کار سستی یا اینترنتی ممکن است با روش‌های سنتی و متداول، شکست بخورد اما یک وب‌سایت تجاری جایگزین آنها شود و موفق هم بشود. به عنوان مثال، وب‌سایت Dogster.com که یک وب‌سایت اجتماعی برای تجمع علاقه‌مندان به سگ‌های خانگی است، بعد از شکست ناباورانه وب‌سایت‌هایی نظیر Pets.com و Like.com تأسیس شد. دلیل موفقیت Dogster.com تغییر اساسی روش‌های کاری وب‌سایت‌های شکست‌خورده بود.^{۳۶}

بنابراین شرکت‌ها باید بدانند که شکست پروژه‌های خلاقانه آنها، آخر جاده خلاقیت و نوآوری نیست. به عنوان مثال، با وجود این که نرخ شکست محصولات جدید در شرکت‌های داروسازی حدود ۹۰٪ است، ولی شرکت ایل لیلی، فرهنگی را در شرکت خود ترویج داده است که طبق آن، شکست، بخش جدایی‌ناپذیری از فرایند کشف و ابداع است و در نتیجه، دانشمندان و داروسازان این شرکت هیچ وقت از تلاش‌های خود خسته نمی‌شوند و همواره به دنبال داروهای جدیدتر و موثرتری می‌گردند. به عنوان مثال، داروی ضد حاملگی اویستا، در بازار هدف خود شکست خورد اما در بازار داروهای ضد بومی استخوان‌ها، به یک دارو با فروش سالانه یک میلیارد دلار تبدیل شد. یا به عنوان مثال دیگر، داروی استرازا، که یک داروی ضد افسردگی بود نیز در بازار هدف خود شکست خورد اما در بازار داروهای درمان بیش‌فعالی، به پرفروش‌ترین دارو تبدیل شد. یا یکی از داروهای بسیار موفق این شرکت در زمینه بیماری‌های قلبی-عروقی، ابتدا قرار بود برای درمان بیماری آسم به کار برده شود.^{۲۷}

ترتیبات سازمانی

امروزه بسیاری از شرکت‌های موفق و پیشرو از استراتژی **مهندسی مشتری** تبعیت می‌کنند. این استراتژی بر اساس یک اصل ساده یعنی: حضور و مشارکت مشتری در طراحی نهایی محصولات و خدمات جدید بنا شده است. در مقابل، برخی دیگر از شرکت‌ها، برای موفقیت در طراحی و عرضه محصولات جدید، تغییرات سازمانی را در پیش می‌گیرند. جانسون آند جانسون، یکی از این شرکت‌ها است.

جانسون آند جانسون جانسون آند جانسون برای رشد سریع کسب و کار واحد دارویی خود فرایند توسعه محصولات جدید این بخش را بهبود داده و تغییراتی در آن ایجاد کرده است. شرکت برای تدای شرایط کسب و کار و سرمایه‌گذاری واقعی درون این واحد تیم‌های سرمایه‌گذاری را تشکیل داده است. وظیفه این تیم‌ها مذکور با سایر واحدهای شرکت و جذب سرمایه لازم برای توسعه محصولات دارویی جدید است. تیم‌های سرمایه‌گذاری باید علاوه بر تهیه برنامه کسب و کار و بازاریابی محصولات جدید، یا معاونت سرمایه‌گذاری شرکت، شرکت جانسون آند جانسون دئوپمنت (شرکت وابسته به جانسون آند جانسون که در کسب و کارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کند) و همچنین واحدهای دیگر شرکت مذکور و آنها را برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های توسعه محصولات جدید مقادیر ۲۰ شرکت فرایند جدید خود را به گونه‌ای طراحی کرده که مشارکت پزشکان و شرکت‌های بیمه‌ای در این فرایند به حداکثر ممکن رسیده است. جانسون آند جانسون با این کار می‌خواهد مطمئن شود که محصولات جدید کاملاً مطلوب امکان‌پذیر و مفید به مصرف‌کنندگان به طور مثال، واحد ایتیکون-اندو (Ethicon-Endo) لوته‌های مخصوص جراحی جدید خود را بر اساس مشاوری که جراحان متخصص پیرامون کمتر کردن درد ناشی از ورود لوله به بدن انسان، طراحی کرده است.^{۲۸} شرکت در ساختار جدید تیم‌های پروژه‌های توسعه محصولات جدید خود سعی به نام مدیر ارشد علوم و فناوری و با به وجود آورده است. مدیران ارشد علوم و فناوری از میان دانشمندان برجسته هر رشته انتخاب می‌شوند. وظیفه اصلی این مدیران، هماهنگ کردن بخش‌های مختلف با یکدیگر و غلبه بر مشکلات و تکنیک‌های فنی و تکنیکی است. این تغییرات، موفقیت‌های قابل توجهی را به دنبال داشته است. یکی از این موفقیت‌ها، طراحی روکش دارویی مخصوص به نام سافیر (Cypher) با فروش سالانه‌ای بالغ بر ۲/۶ میلیارد دلار می‌باشد. نکته جالب در این میان، این است که جانسون آند جانسون، انقلاب در بخش تحقیق و توسعه را از سفر شروع کرده است و امروزه بیش از ۱۵,۰۰۰ متخصص و دانشمند در بخش‌های تحقیق و توسعه شرکت با بودجه‌ای بالغ بر ۶/۴ میلیارد دلار، کار می‌کنند و هر ساله محصولات جدید و موفق بسیاری را توسعه می‌دهند. دلیل این انقلاب نیز واضح است. شرکت‌های خلاق، هیچ وقت می‌توانند همواره راه‌های جدیدتر و بهتری را برای توسعه محصولات جدید، جستجو می‌کنند.^{۲۹}

توسعه موفقیت‌آمیز محصولات جدید مستلزم دخالت مدیریت ارشد شرکت در تعیین قلمرو محصول یا خدمت جدید، طبقه محصول جدید و معیارهای خاص برای طراحی و پذیرش محصول جدید است. به عنوان مثال، شرکت جنرال موتورز سالانه بیش از ۲۵۰ میلیون دلار برای تعیین معیارهای پذیرش خودروهای جدید هزینه می‌کند. اکثر شرکت‌ها از معیارهایی مثل معیارهای زیر برای پذیرش محصول جدید استفاده می‌کنند:

- آیا محصول جدید را می‌توان ظرف پنج سال به بازار معرفی کرد؟
- آیا فروش سالیانه محصول جدید به ۵۰ میلیون دلار می‌رسد؟ آیا فروش محصول جدید سالیانه ۱۵٪ رشد می‌کند؟
- آیا شرکت می‌تواند به نرخ بازده سرمایه‌گذاری ۴۰ درصدی دست یابد؟
- آیا محصول جدید می‌تواند رهبری بازار با فناوری طبقه محصول را به دست گیرد؟

تعیین بودجه توسعه محصولات جدید

مدیریت ارشد شرکت باید بودجه فرایند توسعه محصولات جدید را تعیین کند. نتایج پروژه‌های تحقیق و توسعه به قدری نامطمئن هستند که شرکت‌ها نمی‌توانند برای تعیین بودجه این پروژه‌ها از معیارهای نرمال و عادی استفاده کنند. برخی شرکت‌ها برای حل این مشکل و به امید اجرای یک یا دو پروژه موفق در طول سال، پروژه‌های مختلفی را در حد توان مالی خود آغاز و تأمین مالی می‌کنند. برخی دیگر از شرکت‌ها، درصد مشخصی از فروش خود را به پروژه‌های تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهند. برخی شرکت‌ها نیز بودجه تحقیق و توسعه خود را بر اساس بودجه تحقیقاتی رقبا تعیین می‌کنند. شرکت‌های دیگری هم وجود دارند که برای تعیین بودجه تحقیقاتی خود از روش معکوس استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها تعداد محصولات جدید مورد نیازشان را تعیین می‌کنند و سپس بودجه مورد نیاز برای اجرای آن تعداد پروژه را تخمین می‌زنند.

جدول ۱-۲۰، نحوه محاسبه هزینه پروژه‌های توسعه محصولات جدید، یک شرکت فرضی تولیدکننده محصولات مصرفی بسته‌بندی‌شده را نشان می‌دهد. طبق جدول فوق، مدیر محصولات جدید این شرکت، با توجه به معیارهای پذیرش، ۶۴ ایده موجود را بررسی می‌کند. از هر ۴ ایده موجود، یک ایده پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر در انتهای مرحله غربال ایده‌ها، ۱۶ ایده باقی می‌ماند. بررسی هر ایده حدود ۱۰۰۰ دلار برای شرکت هزینه دارد. در پایان مرحله آزمون مفهوم محصول، نیمی از ۱۶ ایده مرحله قبل (هشت ایده)، باقی می‌مانند. توسعه آزمون مفهوم هر ایده حدود ۲۵،۰۰۰ دلار هزینه به شرکت تحمیل می‌کند. در انتهای مرحله توسعه نمونه محصول نیز نیمی از هشت ایده مرحله قبل (چهار ایده)، باقی می‌مانند. طراحی و آزمون نمونه‌های محصول جدید حدود ۲۰۰،۰۰۰ دلار هزینه ایجاد می‌کند. نیمی از چهار ایده مرحله قبل (دو ایده)، آزمون بازار را با موفقیت پشت سر می‌گذارند. هزینه آزمون بازار هر نمونه محصول حدود ۵۰۰،۰۰۰ دلار برآورد می‌شود. زمانی که شرکت دو ایده باقی‌مانده را با هزینه ۵ میلیون دلاری به ازای هر ایده، به بازار عرضه می‌کند تنها یک ایده به طور کامل در بازار موفق می‌شود. بنابراین توسعه یک ایده حدود ۵،۷۲۱،۰۰۰ دلار هزینه برای شرکت به بار می‌آورد. در فرایند فوق، ۶۳ ایده دیگر کنار گذاشته می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که هزینه واقعی توسعه یک ایده موفق حدود ۱۳،۹۸۴،۰۰۰ دلار است. در صورتی که شرکت نتواند نسبت قبولی ایده‌ها را بهبود و هزینه‌های هر مرحله را کاهش دهد، باید بودجه‌ای معادل ۱۴ میلیون دلار را برای توسعه یک محصول جدید اختصاص دهد.

هزینه‌های یافتن یک ایده جدید و موفق از میان ۶۴ ایده اولیه				جدول ۱-۲۰
مرحله	تعداد ایده‌ها	نسبت قبولی ایده‌ها	هزینه هر ایده (دلار)	جمع هزینه‌ها (دلار)
غربال ایده‌ها	۶۴	۱:۴	۱,۰۰۰	۶۴,۰۰۰
آزمون مفهوم محصول	۱۶	۱:۴	۲۰,۰۰۰	۳۲۰,۰۰۰
توسعه نمونه محصول	۸	۱:۴	۲۰۰,۰۰۰	۱,۶۰۰,۰۰۰
آزمون بازار	۴	۱:۴	۵۰۰,۰۰۰	۲,۰۰۰,۰۰۰
عرضه محصول به بازار	۲	۱:۴	۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۰,۰۰۰,۰۰۰
جمع کل			۵,۷۲۱,۰۰۰	۱۳,۹۸۴,۰۰۰

در این میان، نرخ موفقیت ایده‌های جدید بسیار متغیر است. سر جیمز دایسون، یکی از کارآفرینان مشهور، مدعی است که قبل از معرفی نمونه نهایی جاروبرقی بدون کیسه و با بدنه شفاف خود به بازار، ۱۲۷ نمونه ناموفق را طراحی و تجربه کرده است. اما این تجربه، ارزشش را داشته است زیرا جاروبرقی وی، هم اکنون به پرغروش‌ترین جاروبرقی در ایالات متحده تبدیل شده است به نحوی که تاکنون، ۷۰ میلیون دستگاه از این جاروبرقی به فروش رفته و سالانه بیش از ۱ میلیارد دلار از این جاروبرقی، فروش می‌رود. راز موفقیت دایسون در این نکته نهفته است که وی از شکست‌هایش تاسف نمی‌خورد؛ فاگر شما می‌خواهید چیزی را کشف یا ابداع کنید که سایرین موفق به کشف یا ابداع آن نشده‌اند، باید چیزهای اشتباهی را کشف یا ابداع کنید تا در نهایت به آن چیزی که می‌خواهید برسید... پی بردن به دلایل شکست‌تان می‌تواند شما را به یک مسیر کاملاً جدید و بدیع، رهنمود سازد. جدیدترین موفقیت دایسون، معرفی دو محصول کاملاً جدید است: دست‌خشک‌کن‌های برقی اپریلید که با مصرف برق بسیار کم و برای دستشویی‌های عمومی طراحی شده است و ایرمولتی‌پلایر که یک بادبزن رومیزی بدون تیغه است.^{۳۹}

سازماندهی توسعه محصول جدید

شرکت‌ها به چند روش، جنبه‌های سازمانی فرایند توسعه محصولات جدید را سازماندهی می‌کنند.^{۴۰} بسیاری از شرکت‌ها، وظیفه هماهنگی فرایند توسعه محصول جدید را بر عهده مدیران محصول قرار می‌دهند. اما بیشتر مدیران محصول طوری درگیر محصولات و گسترش خطوط فعلی محصول هستند که وقت کمی را به توسعه محصولات جدید اختصاص می‌دهند. همچنین، اکثر مدیران محصول فاقد دانش و تخصص فنی لازم برای مدیریت فرایند توسعه محصول جدید هستند.

از این‌رو، شرکت‌هایی مثل کوفت و جانسون آند جانسون پست سازمانی جدیدی را برای توسعه محصولات جدید به وجود آورده‌اند: مدیر محصولات جدید.^{۴۱} برخی دیگر از شرکت‌ها مسئولیت سازماندهی فرایند توسعه محصولات جدید را به کمیته مدیران ارشد سپرده‌اند. شرکت‌های بزرگ نیز در ساختار سازمانی خود واحدی تحت عنوان واحد محصولات جدید را ایجاد کرده‌اند. مدیر این واحد از اختیارات لازم برای این کار برخوردار است و به راحتی به مدیریت ارشد شرکت دسترسی دارد. وظایف اصلی واحد محصولات جدید عبارتند از: خلق و غربال ایده‌های جدید، همکاری با واحد تحقیق و توسعه، آزمون بازار و تجاری کردن محصولات جدید.



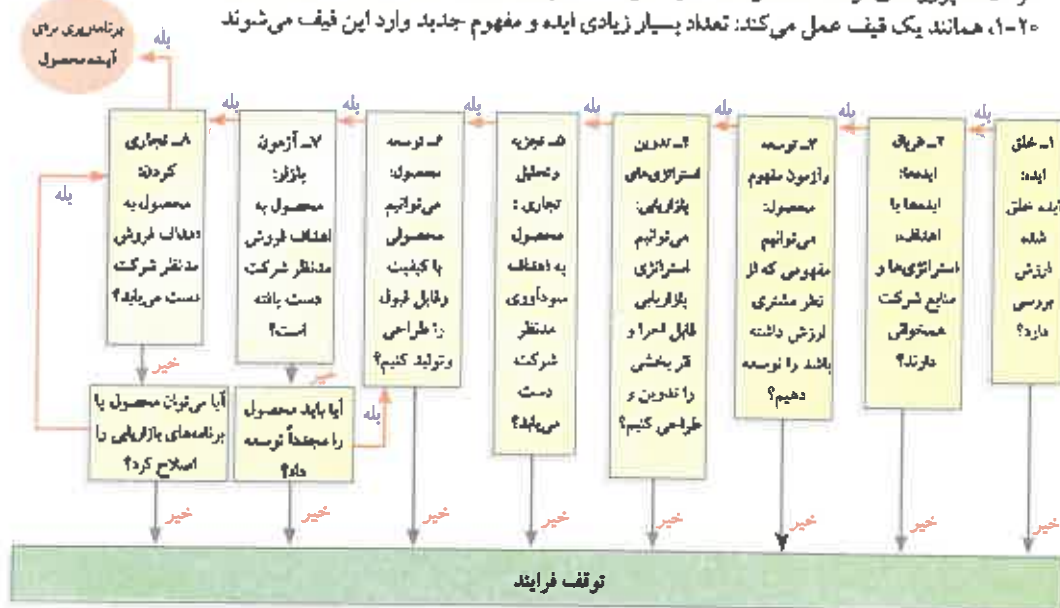
سر جیمز دایسون، یکی از کارآفرینان مشهور، پاره‌ها شکست می‌خورد تا در نهایت محصول جدید و خلاقانه‌ای مثل بادبزن رومیزی بدون تیغه‌ای که در شکل می‌بینید را طراحی می‌کند.

آدابی سیستمز شرکت آدابی سیستمز، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین ارائه‌کنندگان نرم‌افزارهای طراحی و گرافیکی در دنیا، در سال ۲۰۰۴ گروهی را با هدف شناسایی و رفع تمامی موانع پیشروی توسعه محصولات و نرم‌افزارهای جدید تشکیل داد. این گروه بعد از بررسی‌های لازم اعلام کرد که بخش‌های مختلف شرکت در مقابل ایده‌های جدیدی که نیازمند شبکه‌های فروش تازه، الگوهای کسب و کار جدید یا حتی بسته‌بندی‌های نو هستند، به شدت مقاومت می‌کنند. همچنین ساختار سازمانی شرکت به حقی بزرگ و گسترده است که ایده‌های جدید بخش‌های مختلف و نمایندگان شرکت، در آن گم می‌شوند. بعد از مشخص شدن نتایج کار، شرکت تصمیم گرفت که گروه کسب و کارهای جدید و خلاقانه را برای شناسایی و ارائه ایده‌های جدید تأسیس کند. اعضای ۲۰ نفره این گروه از میان مدیران محصول و کارشناسان فنی شرکت تعیین شدند. وظیفه این گروه برگزاری جلسات منظم برای دریافت و بررسی ایده‌های مختلف است.^{۴۲}

تیم‌های چندوظیفه‌ای: تیری ای، دار و جنرال میلز وظیفه توسعه محصولات جدید را به تیم‌های سرمایه‌گذاری محول کرده‌اند. این تیم‌ها که از اعضای واحدهای مختلف سازمان تشکیل می‌شوند، وظیفه توسعه محصول با کسب و کار جدید را بر عهده دارند. اعضای این تیم‌ها، سایر وظایف خود را رها و با بودجه و زمان مشخص، پروژه‌های مشخصی را طراحی و اجرا می‌کنند. جلسات این تیم‌ها معمولاً در محیط‌های خودمانی و غیررسمی، مثل رستوران شرکت، تشکیل می‌شود. تیم‌های سرمایه‌گذاری مراحل مختلف فرایند توسعه چند محصول جدید (از ایده‌یابی تا ارائه محصول به بازار) را به طور همزمان مدیریت و کنترل می‌کنند.^{۳۳} همزمان کردن چند پروژه، زمان لازم برای نهایی کردن و معرفی محصولات جدید به بازار را به شدت کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، شرکت آلن سبراندلی (سازنده دستگاه‌های کنترل صنعتی) با کمک این روش، زمان توسعه محصولات جدید را از شش سال به دو سال کاهش داده است. یکی دیگر از مزایای استفاده از تیم‌های چند وظیفه‌ای سرمایه‌گذاری این است که این قبیل تیم‌ها از بروز اشتباهاتی مثل ساختن تله‌موش بهتر زمانی که مشتری خواهان داروی مرگ موش است، جلوگیری می‌کنند.

سیستم‌های مرحله-دروازه‌ای: بسیاری از شرکت‌های بزرگ و موفق، فرایند توسعه محصولات جدید را به صورت **مرحله-دروازه** مدیریت می‌کنند. در رویکرد مرحله-دروازه، شرکت فرایند توسعه محصول جدید را به چند مرحله مختلف تقسیم می‌کند و در پایان هر مرحله نیز دروازه با محل بازرسی‌ای را برای کنترل نتایج در نظر می‌گیرد.^{۳۴} مدیر هر پروژه، باید نتایج دقیق هر مرحله را به دروازه‌بان شرکت نشان دهد. دروازه‌بان کسی است که نتایج و پیشرفت پروژه‌های مختلف را رصد و کنترل می‌کند. تنها پروژه‌هایی می‌توانند مراحل بعد را آغاز کنند که موافقت دروازه‌بان شرکت را به دست آورده باشند. به عنوان مثال، عبور از مرحله نگارش کسب و کار و ورود به مرحله ساخت نمونه‌های محصول، نیازمند ارائه و دفاع از نتایج و برنامه‌های مشخصی است: تحقیقات بازار و مطالعه دقیق نیازهای مشتریان، تجزیه و تحلیل رقبا و ارزیابی فنی دقیق.^{۳۵} دروازه‌بان شرکت با کمک معیارهای مختلف هر مرحله، از بین چهار گزینه مختلف پیش‌رو، یک گزینه را انتخاب می‌کند: ادامه پروژه، حذف پروژه، توقف پروژه یا بازسازی و شروع مجدد پروژه.^{۳۶}

در شکل ۲۰-۱، مراحل مختلف فرایند توسعه یک محصول یا خدمت جدید نشان داده شده است. بسیاری از شرکت‌ها، پروژه‌های توسعه محصولات جدید خود را به صورت همزمان آغاز می‌کنند.^{۳۷} فرایند شکل ۲۰-۱، همانند یک قیف عمل می‌کند: تعداد بسیار زیادی ایده و مفهوم جدید وارد این قیف می‌شوند



و در آخر تنها چند ایده باقی می‌مانند و در نهایت هم یک یا دو محصول به بازار معرفی می‌شوند. نکته مهم این است که فرایند توسعه محصولات جدید، لزوماً یک فرایند خطی نیست. بسیاری از شرکت‌ها، این فرایند را به صورت چرخشی طی می‌کنند. این شرکت‌ها با هدف بهبود هر مرحله، تمامی مراحل را چند بار طی می‌کنند.^{۲۸} به عنوان مثال، آنیسل هلت‌کر، بزرگ‌ترین تولیدکننده دستکش‌ها و روپوش‌های پزشکی (برای حفاظت بدن در مقابل آلودگی‌های محیطی)، توانسته با کمک سیستم مرحله‌دررازه‌ای، محصولات جدیدی برای کارپردهای جدیدی را تولید کند و از این طریق، و ظرف مدت دو سال، رشد فروش خود را از ۴٫۵ درصد به ۱۳ درصد افزایش دهد.

مدیریت فرایند توسعه محصولات جدید: ایده‌ها

خلق ایده‌ها

فرایند توسعه محصول جدید با جستجو برای یافتن ایده‌های جدید آغاز می‌شود. برخی از متخصصان بازاریابی بر این عقیده‌اند که فرصت‌های بازاریابی خارق‌العاده و محصولات جدید بسیار موفق تنها با کشف نیازهای برآورده نشده مشتریان به وجود می‌آیند.^{۲۹} ایده محصولات جدید از طریق تعامل با گروه‌های مختلف مشتریان و بهره‌گیری از روش‌های خلاقانه ایده‌زایی به وجود می‌آیند.^{۳۰} فیادداشت بازاریابی: ۱۰ راه برای خلق ایده‌های بزرگ، برخی از روش‌های ایده‌زایی را برای شما بیان می‌کند.

یادداشت بازاریابی

۱۰ راه برای خلق ایده‌های بزرگ

۱. برگزاری جلسات غیررسمی با گروه‌های مختلف مشتریان و مهندسان و طراحان شرکت برای شناخت مشکلات و نیازهای مشتریان و یافتن راه‌حل‌هایی برای رفع مشکلات و نیازها از طریق جلسات طوفان مغزی
۲. اختصاص زمان آزاد برای متخصصان فنی شرکت برای کار کردن روی پروژه‌ها و ایده‌های شخصی جذاب
۳. بازدید گروه‌های مختلف مشتریان از خطوط تولیدی شرکت و برگزاری جلسات طوفان مغزی با حضور مشتریان با هدف یافتن ایده‌ها و نظرات جدید
۴. پرمی و جوایز مشتریان با هدف یافتن نکات مثبت و منفی محصولات شرکت و رقبا آن
۵. انجام تحقیقات میدانی و بررسی نظرات گروه‌های مختلف مشتریان
۶. استفاده از روش دوره‌های تکراری: گروهی از مشتریان در یکی از اتاق‌های شرکت جلسه‌ای را با هدف شناسایی مشکلات محصولات و خدمات شرکت تشکیل می‌دهند؛ گروهی از متخصصان فنی شرکت نیز در اتاق مجاور، با
۷. تهیه فهرستی از کلمات کلیدی و جستجوی مجلات تخصصی کشورهای مختلف بر اساسی آن برای یافتن محصولات جدید آن کشورها
۸. حضور در نمایشگاه‌های تجاری به عنوان مأموریت جاسوسی و مشاهده دقیق فعالیت‌ها و محصولات و خدمات تمامی شرکت‌ها
۹. درخواست از متخصصان فنی و بازاریاب‌های شرکت برای حضور در آزمایشگاه‌های شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه شرکت و برگزاری جلسات منظم با متخصصان فنی آنها با هدف یافتن ایده‌های جدید
۱۰. طراحی منبع ایده‌های جدید و فراهم کردن امکان دسترسی آن برای تمامی کارکنان شرکت و اجازه دادن به کارمندان برای مرور ایده‌ها و جرح و تعدیل آنها

منبع: Adapted from Robert G. Cooper, Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products (New York: Perseus Books, 1994), chapter 10, pp. 121-127.
 from the authors: See also Jacobson, G. Cooper and Scott J. Edgett, "Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods?" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 4, 2006, pp. 421-437.

اریک یوآخیم تالر (مدیر یکی از موسسات مشهور مشاوره بازاریابی) معتقد است که برخی از بهترین ایده‌های محصولات جدید، دوست جلوی چشم بازاریاب‌ها قرار دارند. اما، به نظر وی، بزرگ‌ترین اشتباهی که اکثر شرکت‌ها مرتکب می‌شوند این است که دنیا را از دریچه محصولات و خدمات کنونی‌شان می‌نگرند و برای همین محصولات و خدمات، دنبال مشتری می‌گردند. چارچوب تقاضا-خلاقیت-رشد (چارچوب DIG) به منظور تصحیح نگرش شرکت‌ها و حاکم کردن نگرش بیرون-به-درون برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازار، توسعه داده شده است. این چارچوب، از سه بخش تشکیل شده است:^{۲۲}

۱. چشم‌انداز تقاضا: با کمک روش‌های تحقیق مشاهده‌ای، مردم‌شناسانه و قوم‌نگاری یا روش خودسنجی مصرف‌کنندگان، نیازها و تقاضاهای اصلی مشتریان‌تان را شناسایی کنید.
۲. میدان فرصت: با کمک نقشه‌های مفهومی و ابزارهای تفکر خلاق، نیازها و تقاضاهای موجود در بازار را از جنبه‌های مختلفی بررسی کنید.
۳. نقشه استراتژیک: میزان تطابق و هماهنگی محصول جدید با زندگی واقعی مشتریان‌تان و تفاوت آن با محصولات رقبای‌تان را بررسی کنید.

یوآخیم تالر، موفقیت مشهور اپتل در زیر پا گذاشتن قوانین سخت و سخت بازار به شدت رقابتی ریزپردازنده‌ها و کشف فرصت‌های بازاریابی جدید را نمونه‌ای از بکارگیری چارچوب تقاضا-خلاقیت-رشد می‌داند.

تعامل با دیگران با رواج رویکرد نوآوری آزاد میان شرکت‌ها، بسیاری از شرکت‌های امروزی در جستجوی ایده‌های جدید خارج از مرزهای سازمانی خود هستند. به عبارت دیگر، بسیاری از شرکت‌ها با مراجعه به مشتریان، کارمندان، دانشمندان، مهندسان، اعضای شبکه‌های بازاریابی، بنگاه‌های بازاریابی، مدیریت ارشد و حتی رقبای ایده‌های جدید را جستجو می‌کنند.^{۲۳} «پیش بازاریابی: رویکرد جدید پروکتر اند گمبل به خلاقیت، موفقیت شرکت پروکتر اند گمبل در تعامل آزاد با منابع خارجی برای خلق ایده‌های جدید را نشان می‌دهد.



الگوی ارتباطی توسعه شرکت پروکتر اند گمبل در طراحی محصولات خلاقانه و جدید، عامل اصلی موفقیت جهانی محصولات مثل سوئیفر در بازارهای جهانی است.

نیازها و خواسته‌های مشتریان، نقطه شروع مناسبی برای جستجوی ایده‌های جدید به حساب می‌آیند. ملاقات‌های چهره به چهره و گروه‌های کانون مصرف‌کنندگان ابزارهای مناسبی برای کشف ایده‌های جدید و یافتن مشکلات و نظرات مشتریان محسوب می‌شوند.^{۲۴} دو نفر از محققان بازاریابی به نام‌های گریفین و هاسر معتقدند: «انجام ۱۰ تا ۲۰ مصاحبه عمیق با مصرف‌کنندگانی از بخش‌های مختلف بازار، نیازهای مختلفی از گروه‌های گوناگون مصرف‌کنندگان را آشکار می‌کند».^{۲۵} در این میان، برخی روش‌های دیگر نیز به کار می‌آیند. «یادداشت بازاریابی: هفت روش برای کسب ایده‌های جدید از مشتریان»؛ برخی از این راه‌ها را به شما نشان می‌دهد. به عنوان مثال، یک قهوه‌خانه مشهور در توکیو، ژاپن، تمامی محصولات جدیدش را با کمک زنان جوان، ترنم‌ند و تاثیرگذار ژاپنی امتحان می‌کند.^{۲۶}

رویکرد سستی شرکت‌محور به نوآوری و توسعه محصولات

جدید، با ظهور رویکرد همکاری مشترک شرکت‌ها و مشتریان در فرایند توسعه محصولات جدید، کنار گذاشته شده است.^{۲۷} شرکت‌های امروزی به سمت رویکرد ایده‌یابی مشترک حرکت می‌کنند. امروزه شرکت‌ها به دنبال طراحی برنامه‌های بازاریابی مشتری‌محور هستند تا برنامه‌های بازاریابی شرکت‌محور. ایده‌یابی مشترک به معنای دعوت شرکت از مشتریان برای ارائه ایده‌ها و نظرات جدید و نوآورانه است. شرکت‌های اینترنتی معمولاً از این روش برای خلق مطالب جدید یا نرم‌افزارهای جدید، استفاده می‌کنند و برای تشویق مشتریان به مشارکت در برنامه‌های ایده‌یابی مشترک، جوایزی مثل پول نقد یا معرفی مشتری ارائه‌دهنده ایده به سایر مشتریان را در نظر می‌گیرند.^{۲۸}



رویکرد جدید پروکتر آند گمبل به خلاقیت

طی سالهای مالی ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲، سود پروکتر آند گمبل با رشد ۷۰ درصدی به بیش از ۹/۸ میلیارد دلار رسید و درآمد آن با رشد ۳۰ درصدی به بیش از ۵۱ میلیارد دلار افزایش یافت. بدون شک، سوخت این رشد شتابان، توسعه و معرفی محصولات جدید از قبیل سوئیچر دایتر (تمیزکننده سطوح و کفهای سخت)، ماستر کلینر (مبیک ایریسیز (دستمال مخصوص تمیز کردن و زدودن چربی از سطوح مختلف) و آکونیل (یک داروی بسیار قوی ضدپوکی استخوانها) است. با وجود این که پروکتر آند گمبل در ژانویه ۲۰۰۵ شرکت معتبر ژیلت را به قیمت ۵۲ میلیارد دلار خریداری کرد، ولی رشد بی سابقه این شرکت در سالهای اخیر، به گفته مدیر عامل آن، ای.جی. لافلی، مدیون برتری های اصلی شرکت یعنی برتری در بازارهای اصلی، برتری محصولات اصلی شرکت، برتری نامهای تجاری اصلی شرکت، فناوریهای برتر شرکت، قابلیت های فوق العاده و مهم تر از همه، نوآوری های خارق العاده و بکر شرکت است.

پروکتر آند گمبل برای بهره مندی بیشتر از این «برتری ها»، الگوی منحصر به فردی به نام فالگوی ارتباطی-توسعه را برای خود طراحی کرده است. تمرکز این الگو بر توجه بیشتر به محیط اطراف برای یافتن ایده های جدید است. هر چند ۲۵٪ ایده ها و محصولات جدید شرکت حاصل تبعیت از این الگوی خاص هستند و بقیه، لافلی، مدیرعامل شرکت می خواهد این نرخ را به ۵۰٪ برساند. نباید نیمی از ایده های ما از خارج از شرکت به دست آیند و نیمی دیگر از آن هم حاصل تعامل بین آزمایشگاه های شرکت و آزمایشگاه های بیرون از شرکت باشند.

پروکتر آند گمبل با همکاری نظام مند با سایر سازمان ها و افراد در سراسر جهان، فناوری ها، بسته بندی ها و محصولات جدیدی را که می تواند به تنهایی یا با مشارکت سایر شرکت ها توسعه دهد، شناسایی و انتخاب می کند. از این رو، شرکت با هدف افزایش مشارکت عوامل خارج از شرکت در فرایند توسعه محصولات جدید، رابطه خوبی با طراحان و متخصصان فنی در سراسر جهان به وجود آورده است تا در نهایت بتواند فرهنگی که آن را «حس کردن مشتریان» نامیده است را در شرکت جا بیاورد. از سوی دیگر، شرکت سعی می کند طراحانی مثل جان ایشو که مساوهای برقی کمرست اسپین پراش را طراحی کرده

است را به همکاری با شرکت دعوت کند تا با همکاری آنها، محصولات موجود را بهبود دهد.

پروکتر آند گمبل برای متمرکز کردن فرایند جستجوی ایده ها، همیشه سعی می کند ۱۰ نیاز اصلی مشتریان محصولات مختلف را شناسایی کند (حس کند) و با کمک نامهای تجاری موجود خود یا فناوری های کنونی اش، محصولات جدیدی را برای برآورده کردن این نیازها، توسعه دهد. پروکتر آند گمبل با در نظر گرفتن حد و مرزی که برای جستجوی ایده های جدید در نظر گرفته است، روابط نزدیکی را با آزمایشگاه های دولتی و خصوصی، محققان دانشگاهی و سایر محققان و طراحان فعال در سراسر دنیا، و همچنین عرضه کنندگان مواد اولیه، خرده فروش ها، رقبای، موسسات تحقیق و توسعه و حتی کارآفرینان کوچک برقرار کرده است. پروکتر آند گمبل برای برقراری ارتباط با هزاران شریک تحقیقاتی خود در سراسر جهان، از شبکه اینترنتی بسیار پیشرفته ای استفاده می کند.

تمامی این ارتباطات در سال های اخیر به ثمر نشسته است: تولید و عرضه بیش از ۱۰۰ محصول جدید در عرض دو ساله به عنوان مثال، شرکت فناوری چاپ تصاویر و عکس های خوردنی روی کیک ها و سایر خوراکی های خود را با کمک یک دانشمند ایتالیایی توسعه داده است. شرکت با کمک این فناوری، روی پیچس های سیب زمینی، عکس و تصاویر خنده داری را چاپ می کند. نکته جالب توجه این است که این فناوری حدود دو تا سه سال زودتر از زمان پیش بینی شده به نتیجه رسید. پروکتر آند گمبل در طول اجرای الگوی ارتباطی-توسعه متوجه شده است که موفقیت این الگو، نیازمند سه پیش زمینه فکری است:

۱. هیچ وقت فکر نکنید که ایده هایی که داماده معرفی به بازار هستند و از طرف شرکای خارجی مطرح می شوند، واقعاً چنین آمادگی ای را دارند همیشه قبل از معرفی ایده جدید به بازار باید به طور گسترده ای روی آن کار کنید.
۲. هیچ وقت منابع داخلی ای که باید به توسعه و معرفی ایده جدید اختصاص بدهید را دست کم نگیرید شما برای به ثمر نشاندن ایده ای که از الگوی ارتباطی-توسعه حاصل شده است به یک مدیر اجرایی تمام وقت نیاز دارید.
۳. هیچ وقت بدون موافقت مدیرعامل شرکت، ایده جدید را به بازار معرفی نکنید. ایده های حاصل از الگوی ارتباطی-توسعه بدون گذر از فرایند آزمایشگاه های داخلی شرکت، موفق نخواهند شد. این ایده ها باید مسیر مدیران رده بالا تا مدیران رده پایین را طی کنند.

بدون شک، الگوی ارتباطی-توسعه، الگویی است که مزایای فراوانی را برای پروکتر آند گمبل به دنبال داشته است. چهل و پنج درصد از کل ایده های جدیدی که در پروکتر آند گمبل به

۲۰۰۰ به بعد، جمع ارزش مالی نام‌های تجاری شرکت به بیست و دو میلیارد دلار افزایش یافته است.

منابع: www.pricewaterhousecoopers.com; A.G. Laffey and Ram Chittam, "The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation" (New York: Crown Business, 2004); Robert Horvitz, "How P&G Promotes New Thinking," *BusinessWeek*, April 18, 2004, pp. 71-74; Ram Horvitz, "Liquid Dollars," *BusinessWeek*, March 27, 2004, pp. 69-76; Larry Brown and Sahil Sefchik, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 50-66; Geoff Colvin, "Laffey and Horvitz in Search of Dollars," *Fortune*, December 11, 2006, pp. 70-72; Rajat Gupta and Jim Windler, "Leading Change: An Interview with the CEO of P&G," *McGraw-Hill Quarterly* (July 2005).

محصول قابل عرضه به بازار تبدیل می‌شوند، ایده اصلی و اولیه‌شان را از منابع خارج از شرکت دریافت کرده‌اند. به‌مروری واحدهای تحقیق و توسعه پروکتر آند گمبل با بکارگیری الگوی «ارتباط-و-توسعه» و همچنین بهبود سایر فعالیت‌های مرتبط با عرضه محصولات خلافتانه - از قبیل کاهش هزینه‌ها، بهبود طراحی‌ها و برنامه‌های بازاریابی - حدود ۶۰٪ افزایش یافته است. از سوی دیگر، نرخ موفقیت محصولات جدید و خلافتانه نیز بیش از دو برابر شده و هزینه‌های معرفی نیز به شدت کاهش یافته است. علاوه بر این، نسبت هزینه‌های تحقیق و توسعه به کل فروش شرکت، از ۴٪ در سال ۲۰۰۰ به ۳٪ در سال ۲۰۰۹ رسیده است. از سال

وب‌سایت‌های اینترنتی مشهوری مثل دائرةالمعارف بزرگ ویکی‌پدیا، وب‌سایت به اشتراک‌گذاری فیلم‌های ویدیویی یوتیوب که توسط گوگل خریداری شده است و وب‌سایت آی استاک فوتو، از جمله وب‌سایت‌هایی هستند که از رویکرد ایده‌یابی مشترک استفاده می‌کنند. سیسکو یکی از شرکت‌هایی است که به تازگی از این روش به خوبی استفاده کرده است.^{۴۹}

سیسکو مسابقه «i-Prize» شرکت سیسکو که بین گروه‌های خلاق خارج از شرکت برگزار می‌شود، به این گروه‌های کاری فرصت می‌دهد تا با ارائه ایده‌های خلافتانه و مرتبط با کسب و کار شرکت ضمن برنده شدن جایزه ۲۵۰,۰۰۰ دلاری، از حمایت مالی ۱۰ میلیون دلاری سیسکو در دو سال اول طراحی و معرفی فناوری جدید و خلافتانه، استفاده کنند. دلیل برگزاری این مسابقه توسط سیسکو - مسابقه‌ای که در آخرین دوره برگزاری، بیش از ۱,۲۰۰ شرکت‌کننده از ۱۰۴ کشور را به خود جلب کرد - بسیار ساده است: «در بسیاری از بخش‌های جهان، افراد بسیار هوشمندی زندگی می‌کنند که ایده‌های بسیار خلافتانه‌ای دارند ولی به دلیل نداشتن سرمایه کافی، نمی‌توانند روی ایده‌شان کار و آن را به یک فناوری یا کسب و کار بزرگ تبدیل کنند. ما در این مسابقه، برای ارزیابی ایده‌های شرکت‌کنندگان، پنج میار را در نظر می‌گیریم: آیا ایده، یک مشکل اساسی را نشانه گرفته است؟ آیا ایده برای بخش عملی از بازار، جذابیت دارد؟ آیا این ایده از برنامه‌های مناسب پیروی می‌کند؟ آیا صورت پیروی از این ایده، آیا شرکت می‌تواند به خوبی آن را اجرایی کند؟ و آیا شرکت می‌تواند برای مدت طولانی از این ایده استفاده کند؟ علاوه بر هیات داووز، سیسکو، ایده‌های ارائه‌شده را از طریق اینترنت به قضاوت عمومی می‌گذارد و جالب این که، برخی از نظرات ارائه‌شده در خصوص ایده‌ها، جذاب‌تر از خود ایده اصلی هستند. جالب است بدانید که اولین برنده این مسابقه، ایده «ساخت شبکه‌های الکتریکی هوشمند و مجهز به حسگر» بود.

علاوه بر خلق ایده‌های جدید و بهتر، رویکرد ایده‌یابی مشترک، مزایای دیگری نیز به همراه دارد:^{۵۰} احساس نزدیکی بیشتر مشتریان به شرکت، درک مطلوب مشتریان از شرکت و محصولات و نام‌های تجاری آن و درگیر شدن مشتریان در تبلیغات دهان به دهان مثبت با بیان تجربه‌های خود از مشارکت در فرایند واقعی توسعه یک محصول جدید.^{۵۱}

گاهی اوقات رهبران مشتریان به منابع ایده‌های جدید تبدیل می‌شوند. این افراد در بیشتر موارد بدون هماهنگی با شرکت‌ها و حتی بدون آگاهی از وجود شرکت‌های علاقه‌مند، محصولات جدید و بکری را توسعه می‌دهند. به عنوان مثال ایده تولید دوچرخه‌های کوهستانی از گروهی از جوانان آمریکایی که دوچرخه‌های‌شان را ارتقاء داده و با کمک ابزارها و تجهیزات خاصی به یک دوچرخه مخصوص مناطق کوهستانی تبدیل کرده بودند، گرفته شده است. از این‌رو، امروزه برخی از شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌هایی که می‌خواهند محبوبیت خود را در میان مصرف‌کنندگان جوان افزایش دهند، رهبران جوان را در فرایند توسعه محصولات جدید به کار می‌گیرند.

یادداشت بازاریابی

هفت روش برای کسب ایده‌های جدید از مشتریان

۹. استفاده از عبات مشورتی مصرف کنندگان: به عنوان مثال، شرکت لیری استراتوس، برای آشنایی با سبک زندگی، عادات، ارزش‌ها و ناهای تبادری مورد احترام مشتریان هدف خود، از یک هیات مشورتی متشکل از جوانان آمریکایی کمک می‌گیرد؛ شرکت میگو برای ارتقاء نرم‌افزارهایش «همکاران» با مشاوران مشتریان را تشکیل داده است؛ هارلی دیویسون بسیاری از ایده‌های خود را از باشگاه یک میلیون نقری طرفداران موتورهای هارلی دریافت می‌کند.

۱۰. استفاده از وبسایتها برای کشف ایده‌های جدید: شرکتها می‌توانند با کمک موتورهای جستجوی خاصی از قبیل تکنورانتی (Technorati) و دی‌پاپ (Day Pop) وبلاگها و وبسایت‌های شخصی مرتبط با محصولات و خدمات خود را بیابند و نظرات درج شده در آنها را بررسی کنند. به عنوان مثال، شرکت پروکتر اند گمبل بخشی از وبسایت خود را به دریافت پیشنهادت و نظرات مصرف کنندگان اختصاص داده است.

۱۱. تشکیل انجمن دوستداران نام تجاری شرکتها: شرکت‌های زیادی از قبیل هارلی دیویسون و آبل، طرفداران سرمدت بسیاری دارند. به عنوان مثال، سونی دستگاه پلی‌استیشن ۲ خود را با کمک انجمن دوستداران بازی‌های رایانهای توسعه داد. شرکت لیگو در مراحل اولیه طراحی محصولات جدیدش، نظرات و بازخوردهای کودکان و نوجوانان عاشق محصولات شرکت را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند.

۱۲. تشویق یا به چالش کشیدن مشتریان برای تغییر یا بهبود محصولات: به عنوان مثال، وبسایت redsofave.com از مشتریان خود می‌خواهد که نرم‌افزارهای رایانهای مخصوص مدیریت فروش خود را برای شرکت ارسال کنند؛ شرکت اینترنتی فیلپورز چند فرگرنیر، بستهای حاوی انواعهای مختلف شرکت را به مشتریان هدیه می‌دهد و از آنها می‌خواهد که با ترکیب آنها، انواعهای جدیدی را به وجود آورند؛ شرکت آلبیس، آی لایسک، مجموعه‌ای از ابزارهای الکترونیکی را در اختیار مهندسان و دانشجویان رشته‌های مهندسی قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد که تراشه‌های جدیدی را طراحی کنند؛ شرکت بی‌پم نیز از طریق وبسایت خود ایده‌های مشتریان شرکت در خصوص امکانات داخلی خودروهای تولیدی را جویا می‌شود.

۱. مشاهده نحوه به کارگیری محصول توسط مصرف کنندگان: به عنوان مثال، مدترونیکه، یکی از بزرگ‌ترین تولید کنندگان تجهیزات پزشکی در آمریکا، از فروشندگان و محققان بازاریابی خود می‌خواهد که به طور مستمر، نحوه استفاده محصولات شرکت و رقبا توسط پزشکان و پرستاران را از نزدیک مشاهده و نظرات خود را برای بهبود محصولات پیشنهاد کنند. جنرال الکتریک نیز ایده‌های جدیدی را برای بهبود اسکترهای CAT خود از طریق مشاهده نحوه بکارگیری اسکترهای پزشکی مختلف توسط متخصصان پزشکی، جمع‌آوری کرده است.

۲. پرس و جو از مشتریان درباره مشکلات احتمالی محصول: به عنوان مثال، شرکت کوماتسو، سازنده زاپنی ماشین آلات سنگین راهسازی، مهندسان و طراحان خود را برای مدت شش ماه به بازارهای مختلف از جمله بازار آمریکای فرستاد. این افراد باید در کنار رفتن گانی که از ماشین آلات کوماتسو استفاده می‌کنند بشنوند و مشکلات احتمالی محصولات و راجل‌های رفع آنها را شناسایی کنند. پروکتر اند گمبل با مشاهده نحوه مصرف پیس‌های سبزمینی به وجود دو مشکل عمده پی برد خرد شدن پیس‌ها در اثر حمل و نقل و مشکل بودن نگهداری باقیمانده پیس‌ها. از این‌رو، شرکت پیس پرینگلس که در یک شکل و اندازه تولید و در بست‌های قوطی شکلی بست‌بندی می‌شود را به بازار عرضه کرد. طراحی بست‌بندی پیس پرینگلس به گونه‌ای است که مصرف کنند می‌تواند در قوطی را باز کند پیس‌هایی که به ندرت بر اثر حمل و نقل شکسته می‌شوند را مصرف کند و در قوطی را ببندد.

۳. پرس و جو از مشتریان درباره محصولات رویایی آنها: از مشتریان خود درباره محصولات رویایی‌شان پرس و جو کنید (حتی اگر محصولات مدنظر آنها، قیروطنی و امکانناپذیر باشند). به عنوان مثال، یک عکاس ۷۰ ساله در تماس با شرکت مینولتا، (سازنده دوربین‌های عکاسی حرفه‌ای)، درخواست عجیبی را مطرح کرد: «چون دوربین منی می‌خواهم که چپ و چوک و سن و سال بالایی افراد درون عکس را مشخص نکند». در پاسخ به این درخواست مینولتا دوربین‌هایی دو لک خود را تولید و به بازار عرضه کرد. دوربین‌هایی که دقیقاً مطابق با خواسته آن پیرمرد ساخته شده‌اند.



ایده اولیه برخی از محصولات بسیار موفق امروزی، از مشتریان علاقه‌مند یا رهبران مشتریان گرفته شده است. یکی از این نمونه‌ها دوچرخه‌های کوهستانی است.

شرکت‌هایی که محصولاتی با فناوری بالا عرضه می‌کنند نیز به طور گسترده‌ای از نظرات مشتریان خود و به ویژه مشتریانی که خودشان محصولات شرکت را ارتقاء می‌دهند یا مشتریانی که قبل از شرکت، مشکلات محصولات را شناسایی و مرتفع می‌کنند، استفاده می‌برند.^{۵۴} به عنوان مثال، مایکروسافت بسیاری از نرم‌افزارهای خود را با کمک مهندسان و مشتریان جوان خود - مهندسان و مشتریانی که ۱۳ تا ۲۴ ساله هستند و شرکت آنها را نت‌جن (NetGen) نامیده است - توسعه می‌دهد.^{۵۵}

با این وجود، هنوز همه شرکت‌ها به این نتیجه نرسیده‌اند که تمرکز بر مشتریان، موجب خلق ایده‌های جدید بیشتر و بهتر می‌شود. این اعتقاد در سخنان بنیانگذار شرکت فورد، (هنری فورد)، به خوبی مشهود است: «اگر من از مشتریانم بپرسم که به چه خودرویی احتیاج دارند، آنها خواهند گفت به یک اسب سریع نیاز داریم!» حتی بیل میچل، یکی از مدیران عامل جنرال موتورز در دهه ۱۹۶۰ میلادی هم با هنری فورد عقیده بود: «فرانک لوید رایت، هیچ وقت به جوب منزل مشتریان شرکتش مراجعه نمی‌کرد و از آنها نمی‌پرسید که شما چه نوع خانه‌ای احتیاج دارید! من هم هیچ وقت، هیچ خودرویی را صرفاً بر اساس نتایج تحقیقات بازاریابی، طراحی و تولید نکردم». امروزه، هنوز این

اعتقاد میان برخی از شرکت‌ها رواج دارد. بعضی از شرکت‌های امروزی معتقدند که تمرکز بیش از حد بر مشتریانی که دقیقاً نمی‌دانند چه می‌خواهند یا چیزهای غیرممکنی می‌خواهند، کار پریسک و بدون نتیجه‌ای است.^{۵۶}

تعامل با کارکنان کارکنان شرکت در همه بخش‌های آن یکی دیگر از منابع ایده‌یابی برای بهبود فرایند تولید و محصولات و خدمات هستند.^{۵۷} به عنوان مثال، تویوتا مدعی است که کارکنانش سالانه بیش از ۲ میلیون ایده و پیشنهاد جدید را مطرح می‌کنند (تقریباً ۳۵ پیشنهاد به ازای هر کارمند) و حدود ۸۵٪ ایده‌های کارمندانش اجرا می‌شوند. شرکت‌های بسیاری مثل گداک، میلیکین و سایر شرکت‌های آمریکایی با ارائه پاداش‌های مالی، مرخصی‌های تشویقی و تقدیر همگانی از کارمندان‌شان، آنها را به مشارکت بیشتر در فرایندهای تحقیق و توسعه و بیان ایده‌های جدید تشویق می‌کنند. به عنوان مثال، نوکیا «باشگاه ۱۰» را راه‌اندازی کرده است.^{۵۸} این باشگاه مخصوص کارمندانی است که در سال حداقل ۱۰ پیشنهاد و ایده جدید را مطرح می‌کنند. نوکیا هر ساله جشن تقدیری با حضور مدیرعامل شرکت، ژورما آلایلا، برگزار و از اعضای باشگاه ۱۰ تقدیر می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها فردی را به سمت مدیر ایده منصوب و اطلاعات وی را در سراسر شرکت پخش می‌کنند تا کارکنان شرکت بتوانند ایده‌ها و پیشنهادات خود را برای وی ارسال کنند.

مدیران ارشد شرکت‌ها یکی دیگر از منابع خلق ایده در شرکت‌ها هستند. برخی از مدیران عامل و موسسان شرکت‌ها، (مثل مدیرعامل سابق اپتل، آندی گرو)، مسئولیت توسعه محصولات و فناوری‌های جدید را به عهده می‌گیرند. برخی دیگر از منابع خلق ایده عبارتند از: مخترعان مستقل، صاحبان حق اختراع، آزمایشگاه‌های تجاری و دانشگاهی، مشاوران صنعتی، بنگاه‌های تبلیقاتی، شرکت‌های تحقیقات بازار و متفکران و ناشران صنعتی. با این که، منابع متعدد و مختلفی برای خلق ایده‌های جدید وجود دارند اما شناسن این که یک ایده جدید به یک محصول یا خدمت جدید تبدیل شود، بستگی به تلاش و جدیت فردی دارد که ایده را مطرح و اجرایی شدن آن را پیگیری می‌کند.

بررسی رقبا یکی دیگر از روش‌های خلق ایده‌های جدید، بررسی محصولات و خدمات رقبا و سایر شرکت‌ها است. شرکت‌ها می‌توانند مزایا و معایب محصولات خود را با مزایا و معایب رقبا مقایسه کنند. از این رو، شرکت‌ها می‌توانند محصولات رقبای خود را خریداری کنند، محصولات رقا را از هم جدا و اجزا و بخش‌های آنها را بررسی کنند و با در نظر گرفتن نتایج کار، محصولات بهتری را توسعه دهند. در این میان، فروشندگان و واسطه‌های فروش شرکت منابع بسیار خوبی محسوب می‌شوند زیرا این افراد، نخستین کسانی هستند که با مشتریان و محصولات و خدمات رقیب شرکت مواجه می‌شوند. به عنوان مثال، شرکت بست بای، مالک فروشگاه‌های زنجیره‌ای فروش لوازم الکترونیکی، با تشکیل تیم‌های تحقیقاتی، روی محصولات شرکت‌های تازه‌وارد (به صنعت لوازم الکترونیکی) تحقیق و محصولات خلاقانه را شناسایی و در فروشگاه‌هایش عرضه می‌کند.

شکردهای مختلف: برگزاری جلسات طوفان مغزی میان کارکنان شرکت یکی از شکردهای موثر در خلق ایده‌های جدید است. یادداشت بازاریابی: برگزاری موفقیت‌آمیز یک جلسه طوفان مغزی؛ برخی از راه‌های برگزاری کارآمد چنین جلساتی را برای شما بیان می‌کند.

شکردها و فنون زیر خلاصه‌ای از شکردهای برانگیختن خلاقیت افراد و گروه‌ها هستند.^{۳۷}

- **فهرست‌بندی ویژگی‌ها:** ویژگی‌های محصول مورد نظر، مثلاً آچار پیچ‌گوشتی را فهرست کنید. سپس هر ویژگی را از نو تعریف و اصلاح کنید. مثلاً: جایگزینی دسته چوبی به جای دسته پلاستیکی؛ افزودن سرهای مختلف و غیره.
 - **ارتباطات اجباری:** ایده‌های مختلف را فهرست و رابطه‌ای معنادار میان ایده‌های مختلف برقرار کنید. به عنوان مثال، اجزای مختلف مبلمان اداری را به عنوان ایده‌های مختلف در نظر بگیرید؛ میز، قفسه کتاب و قفسه نگهداری پرونده‌ها. سپس ایده‌ها (بخش‌های مختلف) مبلمان اداری را به هم مرتبط کنید؛ مثلاً میزی که درونش یک قفسه نگهداری کتاب وجود دارد، یا میزی که درونش یک قفسه نگهداری پرونده جاسازی شده است یا قفسه کتابی که بخشی از آن به نگهداری پرونده‌ها اختصاص داده شده است.
 - **تجزیه و تحلیل ریخت‌شناسی:** مشکل یا مسأله‌ای را در نظر بگیرید، مثل حمل اشیاء از مکانی به مکان دیگر به کمک وسیله نقلیه خودکار. حالا به ابعاد مختلف مسأله فکر کنید، مثل: نوع وسیله نقلیه (خودرو، وسیله‌ای شبیه ویلچر و غیره)، واسطه (مثل هوا، آب، روغن یا خط آهن) و منبع تولید انرژی (هوای فشرده، موتور الکتریکی یا میدان مغناطیسی). شما می‌توانید با فهرست کردن تمامی ترکیب‌های احتمالی، ایده‌های جدیدی را خلق کنید.
 - **تجزیه و تحلیل نقضی فرض‌ها:** تمامی فرض‌های موجود درباره محصول یا خدمت را فهرست و سپس همه آنها را نقض کنید. به عنوان مثال، فرض‌های موجود درباره یک رستوران عبارتند از: داشتن صورت غذا، صدور صورتحساب بر اساس غذای سفارش داده شده و ارائه غذاهای مختلف. هم اکنون این فرض‌ها را نقض کنید. مثلاً رستورانی با نقض این فرض‌ها می‌تواند: تنها غذاهایی را ارائه کند که مواد اولیه مورد نیاز برای پخت آنها را سرآشپز رستوران تهیه کرده است؛ صورتحساب مشتری را بر اساس مدت زمانی که مشتری در رستوران می‌ماند، محاسبه کند؛ محیط جذابی را فراهم کند و آن را به افراد و خانواده‌ها اجاره دهد تا بتوانند در آن محیط، غذایی را که با خود به همراه دارند، میل کنند.
 - **زمینه‌های جدید:** فرایندهای آشنا، مثل خدمات حمایتی و بهداشتی را در نظر گرفته و آنها را در زمینه‌های جدید تصور کنید. به عنوان مثال، قرض کنید می‌خواهید به جای ارائه خدمات حمایتی و بهداشتی به انسان‌ها این خدمات را برای سگ‌ها و گربه‌های خانگی ارائه کنید.
 - **نقشه‌برداری ذهنی:** یک مفهوم، مثلاً خودرو را در نظر گرفته و آن را روی کاغذی یادداشت کنید. سپس به مفهوم مرتبط بعدی فکر کنید، مثلاً مرسدس بنز، آن را با مفهوم خودرو مرتبط کنید. سپس به مفهوم مرتبط دیگری فکر کنید، مثلاً آلمان. این کار را به طور مکرر انجام دهید تا تمامی مفاهیم مرتبط با مفهوم اول را به خاطر آورید. در این میان، به احتمال بسیار زیاد ایده‌های جدیدی به ذهن‌تان خطور می‌کند.
- امروزه، بسیاری از ایده‌های محصولات و خدمات جدید از رویکرد بازاریابی فرضی به دست می‌آیند. در این رویکرد، بازاریاب، محصولات و ایده‌های مختلف را با یکدیگر ترکیب و محصولات و ایده‌های جدیدی را خلق می‌کند.^{۳۸} مثال‌های زیر، نمونه‌هایی از کاربرد این رویکرد در دنیای واقعی هستند:
- مجتمع‌های فروشگاهی سیمپ بنزین: پمپ بنزین + فروشگاه‌های خرده‌فروشی + رستوران
 - کافی‌نت‌ها: کافه + اینترنت
 - رستوران‌های مخصوص صبحانه: صبحانه + میان وعده‌های سبک
 - تنم‌م‌های شانس شرکت کیتلر: شکلات + اسباب‌بازی
 - واکسن شرکت سونی: ضبط صوت + قابلیت حمل

پاسداشت بازاریابی

برگزاری موفقیت آمیز یک جلسه طوفان مغزی

۴. قوانین خاصی باید برای برگزاری جلسات، تدوین و پیاده شوند. یکی از مهم ترین این قوانین این است که گفتگوها نباید خارج از موضوع مورد نظر باشد.

۵. شرکت کنندگان باید به خوبی با موضوع مورد بحث آشنا شوند تا بتوانند در مباحث، حضور جدی ای داشته باشند.

۶. برگزاری جلسات فردی با شرکت کنندگان، قبل و بعد از جلسه طوفان مغزی، می تواند در آشنایی شرکت کنندگان با موضوع مورد بحث و تجزیه و تحلیل دقیق تر آن چه که در جلسه طوفان مغزی بیان شده است، مفید باشد.

۷. جلسات طوفان مغزی باید در نهایت به یک برنامه عملیاتی واضح و مشخص منجر شوند. تنها در این صورت است که ایده های مطرح شده در جلسات طوفان مغزی، ارزش عینی پیدا می کنند.

۸. جلسات طوفان مغزی را می توان با هدفی فراتر از جمع آوری ایده های جدید و خلاقانه، برگزار کرد. یکی از این کاربردها می تواند دور هم جمع کردن افراد یک تیم کاری و آشنا کردن آنها با موضوعات کاری و انرژی دادن به آنها باشد.

هر چند که جلسات گروهی طوفان مغزی، مزایای متعددی به دنبال دارند اما عالی از اشکال هم نیستند. اگر این جلسات، به طور غلط طراحی و اجرا شوند، هم وقت افراد شرکت کننده در جلسات را هدر می دهند و هم آنها را خسته و از به نتیجه رسیدن جلسات، ناامید می کنند. اما اگر این جلسات به درستی طراحی و اجرا شوند، می توانند منشأ بینش های جدید، ایده های خلاقانه و راه حل های بدیعی باشند که یافتن آنها از محیط توانایی های یک فرد، خارج است. متخصصان برگزاری جلسات گروهی طوفان مغزی، راهنمایی هایی برای برگزاری هر چه بهتر این گونه جلسات ارائه کرده اند:

۱. برای هدایت جلسات از یک هماهنگ کننده حرفه ای استفاده کنید.

۲. شرکت کنندگان باید احساس کنند که می توانند نظرات شان را آزادانه بیان کنند.

۳. شرکت کنندگان باید گروهی که در آن حضور دارند را به عنوان گروه متحدی که دنبال یک هدف مشترک هستند درک کنند.

منابع: Linda Tishler, "Be Creative: You Have 30 Seconds," Fast Company, May 2007, pp. 47-50; Michael Myers, "When Brainstorming Goes Bad," Business 2.0, October 2006, p. 76; Robert I. Sutton, "Eight Rules to Brilliant Brainstorming," BusinessWeek IN Inside Inspiration, September 2006, pp. 17-21.

فرندز فرزند کمپی مومنتی شبکه تلویزیونی این بی سی، طی ۱۰ سال نمایش از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۳، همواره جزو بهترین و پربیننده ترین سریال های تلویزیونی قرار داشت. اما این سریال موفق توانست به حیثیتش ادامه دهد. طبق یک نظرسنجی داخلی که توسط مدیران شبکه این بی سی انجام شد، بخش های نمونه قسمت های مختلف این سریال، به هیچ وجه جذاب، هوشمندانه یا بدیع نبودند و بنابراین، تماشاگران، از ۱۰۰، نمره ضعیف ۴۹ را به این قسمت های نمونه اختصاص دادند. در این میان، بعضی از نمونه های قسمت های مختلف سریال، مثل قسمت های سینفیلد (Seinfeld)، نمره بسیار ضعیف و بعضی دیگر از نمونه های اولیه قسمت های دیگر سریال، مثل قسمت های ای آر (B.R.) نمره بسیار عالی ۹۱ را دریافت کردند. از سوی دیگر، شخصیت های مختلف سریال نیز نمره های مختلفی می گرفتند. به طور مثال، شخصیت مونیکا، که توسط کورتنی گلس اجرا می شد، بالاترین نمره را از بینندگان که نمونه های اولیه قسمت های مختلف سریال را مشاهده می کردند، دریافت می کرد. اما شخصیت هایی که توسط لیزا کورڈف و متیو پری اجرا می شدند، نمره های متوسط و شخصیت هایی که توسط رانل راس و جویی اجرا می شدند، نمره های بسیار ضعیفی می گرفتند. در این میان، بینندگان ۳۵ ساله و سن تر، شخصیت های این سریال را به طور کلی «از خود واقعی و خودشیفته» ارزیابی می کردند. با این وجود و علیرغم ایندهای جالبی که بینندگان مطرح می کردند، کارگردانان این سریال همچنان به ایده های اولیه شان پایبند ماندند و در نتیجه، سریال را با شکست مواجه کردند.

غریبال ایده‌ها

در مرحله غریبال ایده‌ها، شرکت‌ها باید مراقب دو خطای عمده و مهم باشند: (۱) **تمطی از قلم انداختن**، زمانی به وقوع می‌پیوندد که شرکت به اشتباه ایده خوبی را حذف می‌کند، زیرا عیب گذاشتن روی ایده‌های دیگران، کار بسیار راحتی است (شکل ۲۰-۲ را مشاهده کنید). بسیاری از شرکت‌ها وقتی به گذشته‌شان نگاه می‌کنند و می‌بینند که با حذف ایده‌های خوب چه فرصت‌های طلایی‌ای را از دست داده‌اند، بسیار متعجب و ناراحت می‌شوند. سرگذشت برنامه تلویزیونی بسیار موفق **فرندز**، نمونه‌ای از بروز این خطا است.

هدف اصلی مرحله غریبال ایده‌ها این است که شرکت ایده‌های ضعیف را در سریع‌ترین زمان ممکن شناسایی و حذف کند. متعلق این هدف این است که هزینه‌های مترتب بر یک ایده با عبور آن ایده از مراحل مختلف فرایند توسعه محصول جدید، به شدت و به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. از این رو، بیشتر شرکت‌ها، از صاحبان ایده‌های جدید می‌خواهند که شرح کاملی از ایده خود را در فرم‌های مشخصی بنویسند و آن را به کمیته‌های بررسی محصولات جدید تحویل دهند. اطلاعاتی که صاحب ایده جدید باید در فرم‌های ارزیابی شرح دهد، عبارتند از: محصول نهایی، بازار هدف، رقیب، اندازه تقریبی بازار هدف، قیمت تقریبی، زمان و هزینه لازم برای توسعه محصول، هزینه‌های تولید و نرخ بازده سرمایه‌گذاری.

در مرحله بعد، کمیته بررسی محصولات جدید فرم‌های تکمیل‌شده را بر اساس معیارهای مشخص ارزیابی کند: محصول کدام نیاز مشتریان را ارضا می‌کند؟ آیا این محصول ارزش‌های برتری را برای مشتری به دنبال دارد؟ آیا می‌توان این محصول را به صورت متمایز از محصولات رقیب به بازار عرضه کرد؟ آیا شرکت فناوری و سرمایه لازم برای توسعه و معرفی این محصول را در اختیار دارد؟ آیا این محصول می‌تواند به حجم فروش، رشد فروش و سودآوری هدف دست یابد؟ در این مرحله، بررسی نظرات مشتریان برای واقع‌بینی بیشتر، ضروری است.*



تخم مرغ‌های شانسی شرکت کیندر، یکی از محصولاتی است که دو مفهوم مختلف را با هم ترکیب کرده - شکلات و اسباب‌بازی - و یک محصول جدید را توسعه داده است.

ارزیابی ایده‌های محصولات جدید			جدول ۲۰-۲
نیازمندی‌های لازم برای موفقیت محصول	وزن نسبی (A)	امتیاز محصول (B)	رتبه محصول (C=AxB)
محصول مبتکر یا منحصر به فرد	۰/۲	۰/۸	۰/۱۶
نسبت عملکرد به هزینه بالا	۰/۳	۰/۵	۰/۱۵
موفقیت احتمالی در بازر	۰/۲	۰/۷	۰/۱۴
نبود رقیب جدی	۰/۱	۰/۵	۰/۰۵
جمع کل	۱		۰/۴۶
مقیاس رتبه محصول: ۰ تا ۰/۳۶: ضعیف، ۰/۳۶ تا ۰/۵۵: متوسط، ۰/۵۵ تا ۰/۸۸: خوب، حداقل رتبه قابل قبول: ۰/۴۶			



من یک ایده بسیار عالی پیدا کردم



این ایده به درد ما نمی‌خورد



ما این ایده را قبلاً امتحان کرده‌ایم



الان وقت اجرای این ایده نیست



این ایده، ایده اجرایی نیست



این ایده را می‌بینم که ما کارهایمان را انجام می‌دهیم



ما بدون این ایده هم کارهایمان را پیش می‌بریم



اجرای این ایده هزینه زیادی را به ما تحمیل می‌کند



اجازه بده، جلسه بعد راجع به این ایده صحبت کنیم

شکل ۲۰-۲

جنگیدن حلیه یک ایده

منابع: With permission of Jerold Pense, Young & Rubicam Inc.

مدیران شرکت‌ها معمولاً ایده‌های مختلف را بر اساس معیارهای موزون (مثل جدول ۲۰-۲) ارزیابی می‌کنند. ستون اول جدول ۲۰-۲، نیازمندی‌ها و شرایط لازم برای موفقیت ایده یا محصول جدید را فهرست می‌کند. ستون دوم نیز وزن نسبی شرایط و نیازمندی‌های مختلف را نشان می‌دهد. ستون سوم جدول، امتیازهای محصول در شرایط و نیازمندی‌های مختلف از ۰ تا ۱ را نشان می‌دهد. در ستون چهارم، بازاریاب باید برای محاسبه رتبه محصول در شرایط مختلف و رتبه کلی محصول، امتیاز محصول در شرایط مختلف را در وزن نسبی آنها ضرب کند. در مثال فرضی جدول فوق، امتیاز کلی محصول مساوی است با ۰٫۶۹؛ به عبارت دیگر ایده فرضی مثال ما در طبقه ایده‌های خوب قرار می‌گیرد. نکته مهم این است که جدول فوق تنها برای بررسی نظام‌مند ایده‌های مختلف به کار می‌رود و نه به عنوان جانشینی برای تصمیم‌گیری مدیران ارشد شرکت.

با حرکت یک ایده در مراحل مختلف فرایند توسعه محصول، مدیران شرکت باید با کمک فرمول زیر احتمال موفقیت آن ایده را به طور مرتب بازبینی کنند.

$$\text{احتمال موفقیت} = \text{احتمال تکمیل موفقیت‌آمیز} \times \text{احتمال موفقیت محصول در بازار} \times \text{احتمال موفقیت اقتصادی محصول}$$

به عنوان مثال، اگر سه احتمال فرمول فوق به ترتیب مساوی با ۰٫۵، ۰٫۶۵ و ۰٫۷۴ باشند، احتمال موفقیت کلی یک ایده برابر است با ۰٫۲۴. در مرحله بعد، شرکت باید تصمیم بگیرد که آیا این میزان احتمال موفقیت، برای ادامه حرکت ایده در فرایند توسعه کافی است یا خیر.

مدیریت فرایند توسعه: از مفهوم محصول تا استراتژی

ایده‌های جذاب باید به مفاهیم محصول آزمون‌پذیر تبدیل شوند. ایده محصول به معنی محصول امکان‌پذیری است که شرکت می‌خواهد آن را به بازار عرضه کند. مفهوم محصول نیز به معنی ترجمه تمام و کمال ایده محصول به واژه‌های قابل فهم برای مشتری است.

توسعه و آزمون مفهوم محصول

توسعه مفهوم محصول اجازه بدهید فرایند توسعه مفهوم محصول را با ذکر یک مثال فرضی تشریح کنیم. یک شرکت فعال در زمینه عمل‌آوری مواد غذایی به ایده جدیدی دست یافته است: «پودر مخصوصی که در صورت اضافه شدن به شیر، ارزش غذایی و طعم شیر را بهبود می‌بخشد». عبارت داخل پرانتز بیانگر ایده محصول است، ولی مصرف‌کنندگان ایده محصول را نمی‌خرند بلکه آنها خواهان و خریدار مفهوم محصول هستند.

شرکت با پاسخ به چند سوال می‌تواند ایده محصول را به مفهوم محصول ترجمه کند: سوال اول، چه کسی از این محصول استفاده خواهد کرد؟ شرکت مواد غذایی می‌تواند گروه‌های مختلفی را به عنوان گروه هدف در نظر بگیرد: نوزادان، کودکان، نوجوانان، جوانان، میانسالان یا سالمندان؟ سوال دوم، کاین محصول چه مزیت ویژه‌ای را به همراه دارد؟ پاسخ‌های احتمالی به این سوال عبارتند از: طعم بهتر، ارزش مواد غذایی بیشتر،

نگهداری طولانی یا افزایش انرژی شیر؟ سوال سوم مصرف‌کنندگان چه زمانی از این محصول استفاده می‌کنند؟ صبح هنگام صبحانه، میان وعده روزانه، ناهار، میان وعده عصرانه، شام یا وقت خواب؟ با پاسخ به این سوالات، شرکت می‌تواند مفاهیم محصول مختلفی را توسعه دهد:

- مفهوم ۱: یک صبحانه سریع برای جوانان به عنوان یک نوشیدنی مغذی و حاضری
- مفهوم ۲: یک میان وعده خوشمزه برای کودکان به عنوان یک نوشیدنی انرژی‌زای نیمروزی
- مفهوم ۳: یک مکمل غذایی سالم برای میانسالان به عنوان یک نوشیدنی مناسب برای قبل از خواب

هر مفهوم محصولی نماینده یک **طبقه مفهوم** است. طبقه مفهوم رقابتی محصول را مشخص می‌کند. به عنوان مثال، یک صبحانه سریع و مغذی با رقابتی خاص رقابت می‌کند: گوشت نمک سود و تخم مرغ، غلات و شیر، قهوه و کلوچه و سایر انواع صبحانه‌ها. یک نوشیدنی انرژی‌زای نیمروزی نیز رقابتی خاص خود را دارد: نوشیدنی‌های غیرالکلی، انواع آب میوه، انواع نوشیدنی‌های ورزشی و انرژی‌زا و سایر نوشیدنی‌ها.

فرض کنید شرکت مفهوم نوشیدنی سریع مخصوص صبحانه را انتخاب می‌کند. گام بعدی این است که رابطه و موضع این محصول جدید را با سایر مواد غذایی مخصوص صبحانه مشخص کنیم. **نقشه‌های ادراکی**، ابزارهای بصری مناسبی برای نشان دادن ادراکات و ترجیحات مشتریان هستند. این نقشه‌ها، نمایش کمی از وضعیت بازار و نگرش مشتریان به محصولات، خدمات و نام‌های تجاری گوناگون بر اساس ابعاد مختلف را ارائه می‌دهند. بازاربای‌ها با روی هم قرار دادن ترجیحات مصرف‌کنندگان با ادراکات آنها از نام‌های تجاری، می‌توانند حفره‌ها یا شکاف‌هایی را که بیانگر نیازهای برآورده نشده مشتریان هستند، شناسایی کنند. بخش الف شکل ۳-۲۰، با کمک دو بُعد هزینه و زمان آماده‌سازی، **نقشه موضع - محصول** را برای پودر مخصوص مثال ما نشان می‌دهد. همانگونه که در شکل مشخص است، نوشیدنی سریع مخصوص صبحانه (مفهوم محصول مورد نظر شرکت) خود را در موقعیت هزینه کم و زمان آماده‌سازی سریع موضع‌یابی خواهد کرد. نزدیک‌ترین رقیب این محصول، غلات و شیر و دورترین رقیب آن گوشت نمک سود و تخم مرغ است. شرکت با کمک این نقشه می‌تواند ابزارهای ارتباطی و ترویج محصول در بازار را انتخاب کند.

در گام بعدی، بازاربای باید مفهوم محصول را به مفهوم نام تجاری تبدیل کند. بخش ب شکل ۳-۲۰، **نقشه موضع - نام تجاری** را نشان می‌دهد. نقشه موضع - نام تجاری، نقشه‌ای ادراکی است که موضع کنونی نام‌های تجاری رقیب (درباره مثال ما سه نام تجاری الف، ب و ج) از نظر مشتریان را به نمایش می‌گذارد. نقشه موضع - نام تجاری، در حقیقت نقشه‌ای است که ترجیحات کنونی یا مطلوب مشتریان را به تصویر می‌کشد. بخش ب شکل ۳-۲۰، نشان می‌دهد که بازار مثال ما از چهار بخش (۱ تا ۴) تشکیل و ترجیحات مشتریان هر بخش پیرامون نقطه نشان‌دهنده آن بخش متمرکز شده است.

نقشه موضع - نام تجاری به شرکت کمک می‌کند که قیمت هر اونس و میزان کالری محصولش را به طور دقیق تعیین کند. از سوی دیگر، سه بخش بازار (بخش‌های ۱، ۲ و ۳) توسط نام‌های تجاری موجود (نام‌های تجاری الف، ب و ج) به خوبی خدمت‌رسانی می‌شوند. بنابراین، شرکت نباید خود را نزدیک نام‌های تجاری موجود، موضع‌یابی کند مگر این که نام تجاری موجود ضعیف باشد، یا نام تجاری موجود بی‌کیفیت باشد، یا



شکل ۳-۲۰

موضع‌یابی محصول و نام تجاری

نقاضای بازار آن قدر زیاد باشد که شرکت بتواند بخشی از آن را نصاب کند. از این رو، شرکت مورد مثال می‌تواند نام تجاری خود را به دو صورت ممکن موضع‌یابی کند: ۱) به عنوان محصولی با قیمت و کالری متوسط و ۲) به عنوان محصولی با قیمت و کالری بالا. با توجه به این که ترجیحات مصرف‌کنندگان بخش ۲ بازار پیرامون محصولی با قیمت و کالری متوسط متمرکز شده است پس می‌توان گفت که بهترین موضع برای نام تجاری شرکت همان موضع شماره ۱ خواهد بود. (موضع محصولی با قیمت و کالری متوسط)

آزمون مفهوم محصول آزمون مفهوم محصول به معنای ارائه نمادین یا فیزیکی محصول به مشتریان هدف و سنجش عکس‌العمل آنها است. هر چه مفهوم نمادین یا فیزیکی محصول به مفهوم واقعی محصول نزدیک‌تر و شبیه‌تر باشد، نتایج آزمون مفهوم محصول دقیق‌تر و قابل اعتمادتر خواهد بود.^{۲۱} هر چند آزمون مفهوم محصول از بروز اشتباهات هزینه‌بر جلوگیری می‌کند ولی آزمون مفاهیم محصولات کاملاً جدید، سخت و پرچالش است.^{۲۲} در گذشته، ساخت نمونه‌های محصول بسیار پرهزینه و زمان‌بر بود ولی امروزه، شرکت‌ها با کمک نرم‌افزارها و الگوهای خاصی به نام «نمونه‌سازی سریع» می‌توانند نمونه‌های خود را خیلی سریع طراحی کنند و نمونه‌های فیزیکی را بر اساس نمونه‌های رایانه‌ای بسازند و به مشتریان هدف نشان دهند و عکس‌العمل آنها را ببینند. به طور مثال، مالک نام تجاری کندانسِر جَک‌کونِه با در نظر گرفتن عرضه بیش از حد مشروبات الکلی، تصمیم گرفت دو نام تجاری دیگر را به بازار عرضه کند. این شرکت، ابتدا و با کمک الگوهای «نمونه‌سازی سریع»، نمونه‌های اولیه از نام‌های تجاری مورد نظرش را طراحی و آزمایش کرد. بعد از کوتاهی، شرکت اصلاحات لازم را روی نام‌های تجاری انجام و آنها را روانه بازار کرد. نتیجه بسیار امیدوارکننده بود: فروش ۱۰۰,۰۰۰ بطری از هر کدام از نام‌های تجاری جدید در یک سال اول (حدود ۱۰ برابر بیشتر از پیش‌بینی‌های اولیه).^{۲۳} برخی دیگر از شرکت‌ها، برای آزمون مفهوم محصول خود از رویکرد **واقعیت مجازی** تبعیت می‌کنند. در این رویکرد، شرکت با کمک رایانه، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای خاص، نمونه مجازی محصول را طراحی و آن را به صورت شبیه‌سازی شده به مشتری نشان می‌دهد.^{۲۴}

در آزمون مفهوم محصول، شرکت باید نسخه‌ای دقیق، کامل و جزئی از مفهوم محصول مورد نظر را برای مشتری بیان کند. به عنوان مثال، نسخه زیر پزنی دقیق، کامل و جزئی از مفهوم محصول شماره ۱ است (مثال قبل):

محصول ما پودر مخصوصی است که به شیر اضافه شده و به عنوان یک نوشیدنی سریع مخصوص صبحانه مصرف می‌شود. این محصول انرژی مورد نیاز فرد در طول روز را فراهم می‌کند و مزه و طعم بسیار خوبی دارد. محصول ما در سه طعم شکلاتی، وانیلی و توت‌فرنگی و در بسته‌های کوچک یک نفره و در جعبه‌های شش تایی و با قیمتی حدود ۲ دلار و ۴۹ سنت به ازای هر جعبه شش تایی به بازار عرضه می‌شود.

بعد از توسعه مفهوم آزمون‌پذیر (مثل مفهوم فوق)، بازاریاب باید مفهوم را به مشتری عرضه و با پرسیدن سؤالاتی شبیه سؤالات زیر، ابعاد مختلف مفهوم محصول را ببیند:

۱. **ارتباط و باورپذیری:** آیا منافع محصول برای شما کاملاً روشن و باورپذیر است؟ اگر نمرة مفهوم محصول از این نظر پایین باشد، بازاریاب باید مفهوم محصول را اصلاح یا از نو تعریف کند.
۲. **سطح نیاز:** آیا شما معتقدید که این محصول مشکلی را حل یا نیازی را ارضا می‌کند؟ هر چه پاسخ مشتری به این سوال قوی‌تر باشد، احتمال عکس‌العمل مثبت وی به محصول نیز بیشتر می‌شود.
۳. **سطح رخنه:** آیا شما محصول دیگری را سراغ دارید که این نیاز شما را برآورده و شما را راضی کند؟ هر چقدر که محصولات موجود در ارضای نیاز مشتری ناموفق باشند، احتمال موفقیت محصول شرکت بیشتر می‌شود. بازاریاب‌ها با ضرب سطح نیاز در سطح رخنه مفهومی به نام نمرة نیاز - رخنه را محاسبه می‌کنند. نمرة نیاز - رخنه بالاتر به این معنا است که محصول مورد نظر شرکت نیاز قوی و ارضا نشده مشتریان را بهتر از محصولات موجود ارضا می‌کند.



تجزیه و تحلیل مشترک، ابزار اصلی برای طراحی هتل‌های کورت‌پارد توسط شرکت هتل‌های زنجیره‌ای ماریوت بود.

۴. ارزش ادراکی: آیا قیمت محصول با توجه به ارزش آن، مناسب و منطقی است؟ هر چه ارزش ادراکی محصول بیشتر باشد، علاقه و توجه مشتری به محصول بیشتر می‌شود.
۵. قصد خرید: آیا شما این محصول را می‌خرید؟ (حتماً، احتمالاً، احتمالاً نه و مطمئناً نه). مشتریانی که به سه سوال اول (سوالات ۱، ۲ و ۳) پاسخ مثبت داده باشند، باید گزینه حتماً را برای این سوال انتخاب کنند.
۶. مشتری هدف: موقعیت خرید و تکرار خرید: چه کسی این محصول را مصرف می‌کند؟ چه مواقعی؟ و چند وقت یکبار؟

پاسخ‌های مصرف‌کنندگان هدف به این سوالات، نکات مهمی مانند «جذابیت مفهوم محصول»، «تربیی محصول» و «بهترین مشتریان هدف محصول» از نظر مصرف‌کنندگان را هدف روشن می‌کنند. از سوی دیگر، بازاریاب با کمک نمره مفهوم محصول در مقیاس‌های نیاز - رخنه و قصد خرید، می‌تواند تا حدودی آینده محصول را پیش‌بینی کند: موفقیت قطعی، موفقیت احتمالی یا شکست. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی، هر مفهوم محصولی که نمره کمتر از ۴۰٪ را در مقیاس «حتماً این محصول را می‌خرم» کسب کند را کنار می‌گذارد.

تجزیه و تحلیل مشترک بازاریاب‌ها برای شناخت مفهوم محصول مطلوب از نظر مشتریان هدف، ابزاری به نام تجزیه و تحلیل مشترک (Conjoint Analysis) را به کار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل مشترک روشی برای محاسبه میزان مطلوبیت سطوح مختلف ویژگی‌های محصول از نظر مشتری است.^{۲۵} امروزه، بیشتر شرکت‌ها در مرحله توسعه و آزمون مفهوم محصول از این ابزار استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، هتل‌های زنجیره‌ای ماریوت، مفهوم هتل‌های کورت‌پارد خود را با کمک این روش توسعه داد.^{۲۶}

در تجزیه و تحلیل مشترک، شرکت پیشنهاد‌های فرضی مختلفی را از طریق ترکیب سطوح مختلف ویژگی‌های گوناگون محصول، شکل می‌دهد. در مرحله بعد شرکت پیشنهاد‌های مختلف را به مشتری عرضه و از وی می‌خواهد که آنها را رتبه‌بندی کند. بازاریاب‌ها با کمک این روش، میزان جذابیت مفاهیم مختلف محصول و سهم بازار و سودآوری احتمالی هر مفهوم محصول را تعیین می‌کنند. به طور مثال، شرکت گرین آند ویند، برای توسعه مفهوم محصول یک جاروی دستی مخصوص پاک کردن فرش‌های خانگی، از این روش استفاده کرد.^{۲۷} فرض کنید، این محصول جدید شرکت گرین آند ویند، دارای پنج مشخصه طراحی زیر است:



شکل ۲۰-۴

نمونه‌هایی از تجزیه و تحلیل

مشترک

- سه نوع طراحی (طراحی الف، ب و ج شکل ۲۰-۴)
- سه نام تجاری (کی ۲ آر، گلوری و بیسل)
- سه قیمت (۱/۱۹، ۱/۳۹ و ۱/۵۹ دلار)
- ضمانت کیفیت بالای محصول (آری، نه)
- ضمانت استرداد پول مشتری (آری، نه)

هر چند بازاریاب‌های این شرکت می‌توانند ۱۰۸ مفهوم محصول مختلف را توسعه دهد (۲×۳×۳×۳)، اما رتبه‌بندی این تعداد مفهوم محصول کار بسیار سختی خواهد بود. از این رو، بازاریاب‌ها معمولاً نمونه‌ای از تمامی مفاهیم ممکن را انتخاب می‌کنند.

فرض کنید شرکت مورد مثال، ۱۸ مفهوم محصول را برای آزمون انتخاب می‌کند.

در این مرحله، بازاریاب باید با کمک روش‌های آماری، تابع مطلوبیت هر یک

از پنج ویژگی محصول مورد مثال را محاسبه کند (شکل ۲۰-۵). مطلوبیت هر ویژگی

بین صفر تا یک در نوسان است؛ هر چه مقدار مطلوبیت یک ویژگی بیشتر باشد،

آن ویژگی از نظر مشتری در اولویت بالاتری قرار دارد. به عنوان مثال، به نمودار

مطلوبیت ویژگی طراحی توجه کنید: همانطور که مشاهده می‌کنید، طراحی ب از طراحی‌های الف و ج مطلوبیت

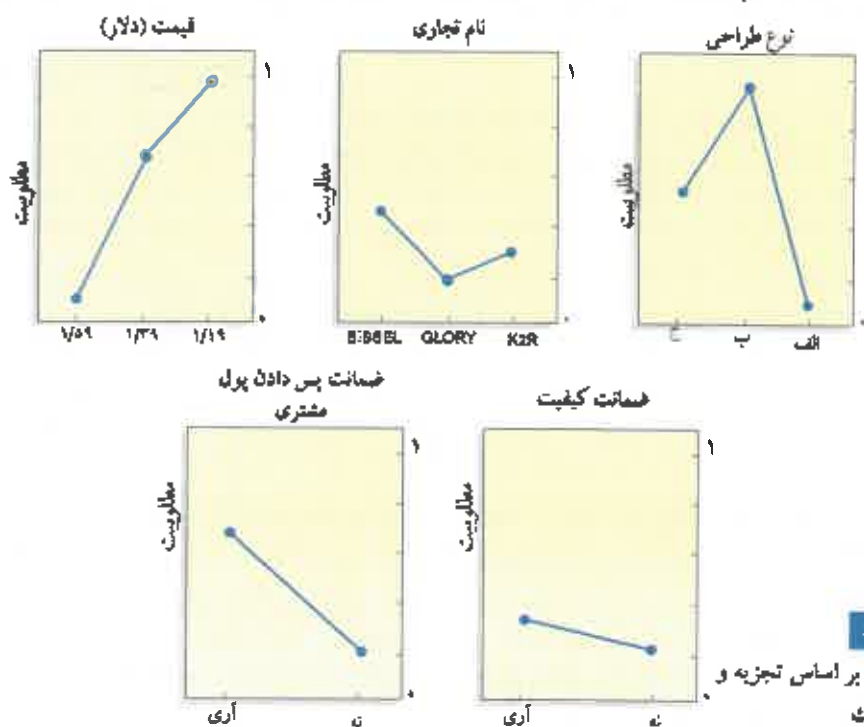
بیشتری دارد (مطلوبیت طراحی الف تقریباً مساوی صفر است). نام‌های تجاری مطلوب مشتریان هم به ترتیب

عبارتند از: بیسل، کی ۲ آر و گلوری. تابع مطلوبیت قیمت نیز یک تابع معکوس است: هر چقدر قیمت افزایش

می‌یابد، مطلوبیت مشتری کمتر می‌شود. ارائه ضمانت کیفیت محصول، هر چند مطلوبیت نسبی دارد اما میزان

مطلوبیت آن به قدری نیست که ارزش سرمایه‌گذاری و توجه را داشته باشد. ولی از سوی دیگر، ضمانت استرداد

پول مشتری در صورت عدم رضایت وی، گزینه‌ای کاملاً مطلوب به نظر می‌رسد.



شکل ۲۰-۵

تابع مطلوبیت بر اساس تجزیه و تحلیل مشتری

همانطور که در شکل ۵-۲۰ مشاهده می‌کنید، مطلوب‌ترین مفهوم محصول، مفهومی است که اجزای آن عبارتند از: طراحی، نام تجاری، بیسل، قیمت ۱۹ دلار و همراه با ضمانت کیفیت محصول و پس دادن پول مشتری در صورت عدم رضایت. علاوه بر تعیین مطلوب‌ترین مفهوم محصول، بازاریاب می‌تواند با محاسبه تفاوت بیشترین و کمترین مطلوبیت یک ویژگی، اهمیت نسبی هر کدام از ویژگی‌های مختلف محصول از نظر مشتری هدف را نیز محاسبه کند. هر چه اهمیت نسبی بیشتر باشد، آن ویژگی از نظر مشتری مهمتر است. به عنوان مثال، از نظر مشتری هدف مورد مثال، قیمت در درجه نخست اهمیت قرار دارد و بعد از قیمت، نوع طراحی، ضمانت استرداد پول مشتری، نام تجاری و ضمانت کیفیت محصول قرار دارند. جمع‌آوری داده‌های کافی از نمونه‌ای از مشتریان هدف محصول جدید مورد نظر، به بازاریاب کمک می‌کند تا سهم بازار احتمالی محصول جدید را دقیق‌تر تخمین بزند و در تخمین خود، عکس‌العمل‌های احتمالی رقبای بالقوه محصول جدید را نیز در نظر بگیرد. با این وجود، شرکت‌ها معمولاً هنگام تخمین سهم بازار احتمالی، و به دلیل ملاحظات هزینه‌ای، سهم بازار بسیار بالایی را برای محصول جدیدشان در نظر نمی‌گیرند. از سوی دیگر، طراحی یک محصول کاملاً مشتری‌مدار لزوماً به معنای فروش یک محصول کاملاً سودآور نیست.

در بعضی از شرایط بسیار ویژه، محققان بازاریابی ترجیح می‌دهند که به جای جمع‌آوری اطلاعات کامل راجع به انواع اصلی مفاهیم یک محصول، تنها دو متغیر اصلی هر یک از مفاهیم اصلی محصول جدید را بسنجند. به عنوان مثال، شرکت‌کنندگان در تحقیق ممکن است با جدولی که در آن سه قیمت و سه نوع بسته‌بندی درج شده است، مواجه شوند. در این حالت، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که از میان نه حالت ممکن، جذاب‌ترین حالت‌ها را به ترتیب میزان جذابیت هر حالت (از جذاب‌ترین به معمولی‌ترین حالت) بیان کنند. در ادامه، محقق ممکن است تصمیم بگیرد همین کار را برای دو متغیر اصلی دیگر نیز انجام دهد. استفاده از تجزیه و تحلیل مشترک با کمک دو متغیر، زمانی مفید است که محقق، با متغیرهای اصلی متعدد و یا مفاهیم محصول گوناگون، مواجه است. محققان این گونه از تجزیه و تحلیل مشترک را «تجزیه و تحلیل مشترک انعطاف‌پذیر» نامیده‌اند. اساس این روش، مقایسه حالت‌های مختلفی است که از ترکیب دو متغیر اصلی حاصل شده‌اند. در این روش، پرسش‌شونده باید ترکیب‌های مختلف را بر اساس میزان جذابیت‌شان رتبه‌بندی کند.

طراحی استراتژی بازاریابی

بعد از پشت سر گذاشتن موفقیت‌آمیز آزمون مفهوم محصول، مدیر محصول باید برای معرفی محصول جدید به بازار یک استراتژی بازاریابی سه وجهی اولیه را طراحی کند. اجزای بخش اول استراتژی بازاریابی عبارتند از: ۱) اندازه، ساختار و رفتار بازار هدف؛ ۲) موضع مطلوب محصول در بازار؛ ۳) اهداف فروش، سهم بازار و سودآوری محصول در سال اول. به عنوان مثال، بخش اول استراتژی بازاریابی نوشیدنی سریع مخصوص صبحانه (مثال مورد نظر) به شکل زیر طراحی شده است:

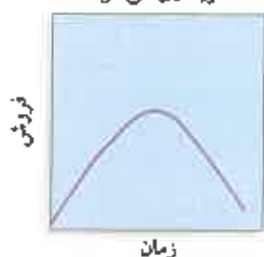
بازار هدف نوشیدنی سریع مخصوص صبحانه، خانواده‌های بچه‌داری هستند که خواهان صبحانه‌ای جدید راحت، مفید و ارزان قیمت‌اند. این محصول به عنوان یک محصول با کیفیت و با قیمت مناسب در بازار معرفی خواهد شد. هدف فروش شرکت در سال اول عبارت است از: فروش ۵۰۰ هزار بسته از این محصول و کسب ۱۰٪ سهم بازار طبقه نوشیدنی‌های مخصوص صبحانه. شرکت در سال اول انتظار سود ندارد ولی ضرر شرکت نباید از ۱٫۳ میلیون دلار تجاوز کند. اهداف فروش، سهم بازار و سودآوری شرکت در سال دوم نیز عبارتند از: فروش ۷۵۰ هزار بسته، کسب ۱۴٪ سهم بازار طبقه مورد نظر و کسب سودی معادل ۲٫۲ میلیون دلار است.

اجزای بخش دوم استراتژی بازاریابی این محصول عبارتند از: ۱) قیمت مورد نظر؛ ۲) استراتژی توزیع و ۳) بودجه بازاریابی برای سال اول. از این رو، بخش دوم استراتژی بازاریابی محصول مورد مثال به صورت زیر طراحی شده است:

این محصول در طعم‌های شکلاتی، وانیلی و توت‌فرنگی و در بسته‌های تک نفره و جعبه‌های شش‌تایی و با قیمت ۲٫۴۹ دلار به ازای هر جعبه شش‌تایی به بازار عرضه می‌شود. هر کارتن محصول شامل ۳۸ جعبه شش‌تایی خواهد بود و قیمت عمده‌فروشی هر جعبه بزرگ ۲۸ تایی ۲۴ دلار است. برای دو ماه اول، عمده‌فروشی‌ها به ازای خرید هر چهار کارتن، یک کارتن مجانی دریافت می‌کنند. یکی دیگر از برنامه‌های ترویجی، توزیع نمونه‌های رایگان درب

منازل مشتریان هدف است. همچنین، کپین‌های تخفیف ۲۰ سنتی نیز در روزنامه‌ها چاپ خواهند شد. از این‌رو، کل بودجه بازاریابی و ترویج این محصول در حدود ۲٫۹ میلیون دلار برآورد می‌شود. بودجه ۶ میلیون دلاری تبلیغات محصول نیز به صورت ۵۰:۵۰ بین رسانه‌های ملی و محلی تقسیم می‌شود. از کل بودجه تبلیغات نیز دو سوم به تبلیغات تلویزیونی و مابقی به تبلیغات روزنامه‌ای اختصاص خواهد یافت. اینده اصلی تبلیغات محصول درباره دو مزیت مهم مغزی و راحنی استفاده از محصول متمرکز خواهد شد. علاوه بر هزینه‌های فوق، ۱۰۰ هزار دلار هم برای سنجش عکس‌العمل بازار در سال اول خرج تحقیقات بازاریابی می‌شود.

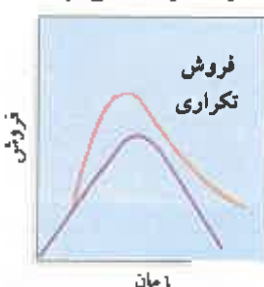
الف) محصولاتی که یکبار خریداری می‌شوند



ب) محصولاتی که گاه به گاه خریداری می‌شوند



ج) محصولاتی که به کرات خریداری می‌شوند



شکل ۲۰-۵

فروش طول عمر محصول برای سه نوع از محصولات

بخش سوم استراتژی بازاریابی، اهداف بلندمدت فروش و سودآوری و استراتژی‌های کلان آمیخته بازاریابی محصول را تشریح می‌کند:

در بلندمدت، شرکت در نظر دارد ۲۵٪ سهم بازار نوشیدنی‌های مخصوص صبحانه و نرخ بازگشت سرمایه‌ای معادل ۱۲٪ را به دست آورد. برای دستیابی به این اهداف، کیفیت نخستین نمونه‌های محصول باید مناسب باشد و شرکت نیز باید کیفیت محصول را در طول زمان و با انجام تحقیقات فنی، بهبود بخشد. قیمت در مرحله معرفی محصول به بازار، بالا تعیین می‌شود ولی در طول زمان و با هدف کسب سهم بازار بیشتر و مقابله با رقبا، قیمت به تدریج کاهش می‌یابد. بودجه ترویج محصول، سالانه به طور متوسط ۲۰٪ افزایش می‌یابد. نسبت بودجه تبلیغات به بودجه ترویج فروش نیز در طول زمان از ۶۵:۳۵ به ۵۰:۵۰ خواهد رسید. بعد از سال اول، بودجه تحقیقات بازاریابی هم از ۱۰۰ هزار دلار به ۶۰ هزار دلار در سال کاهش می‌یابد.

تجزیه و تحلیل تجاری

بعد از طراحی مفهوم محصول و استراتژی‌های بازاریابی، مدیریت شرکت باید جذابیت تجاری محصول را ارزیابی کند. برای این کار، مدیریت ارشد شرکت باید فروش، هزینه‌ها و سودآوری محصول را تخمین بزند و مقادیر تخمینی را با اهداف خود مقایسه کند. در صورتی که مقادیر تخمینی، زمینه دستیابی به اهداف شرکت را فراهم کنند، شرکت می‌تواند مفهوم محصول را به مرحله بعد یا مرحله توسعه محصول سوق دهد. در این مرحله و با کسب اطلاعات بیشتر، شرکت می‌تواند جذابیت تجاری محصول را بیشتر و دقیق‌تر بازبینی و تجزیه و تحلیل کند.

تخمین فروش کل: تخمین فروش کل شامل تخمین نخستین فروش، فروش‌های جایگزین و تکراری است. روش‌های تخمین فروش بسته به نوع محصول، تغییر می‌کند: آیا محصول یکبار خریداری می‌شود یا گاه به گاه یا به کرات؟ درباره محصولاتی که تنها یکبار خریداری می‌شوند، فروش عموماً در ابتدای معرفی محصول، افزایش می‌یابد، یعنی به حداکثر می‌رسد و سپس با کاهش تعداد خریداران بالقوه، به سمت صفر نزدیک می‌شود (بخش الف شکل ۲۰-۶). چنانچه خریداران جدیدی، بازار اضافه شوند، فروش محصول به صفر نمی‌رسد.

محصولاتی که گاه به گاه خریداری می‌شوند، مثل خودرو، سرخ‌کن و تجهیزات صنعتی، به دلیل فرسایش فیزیکی، کهنگی یا از مد افتادن، دارای چرخه فروش جایگزین هستند. از این‌رو، تخمین فروش کل این محصولات از دو بخش: فروش اولیه و فروش جایگزین تشکیل می‌شود (بخش ب شکل ۲۰-۶). فروش محصولاتی

که به کرات خریداری می‌شوند (مثل محصولات مصرفی)، شکلی شبیه شکلی بخش ج شکل ۲۰-۶ دارند؛ ورود خریداران اولیه به بازار، فروش را به شدت افزایش می‌دهد و بعد از خرید اولیه و کاهش تعداد خریداران، فروش کاهش می‌یابد؛ با رضایت تعدادی از مشتریان از محصول، خریدهای تکراری و مکرر آغاز می‌شوند. از این‌رو، فروش به مرور زمان تقریباً ثابت می‌شود. از این زمان به بعد، دیگر نمی‌توان محصول را یک محصول جدید به حساب آورد.

در تخمین فروش کل، نخستین وظیفه بازاریاب تخمین اولین فروش‌های محصول جدید (فروش‌های دسته اول) است. برای تخمین فروش‌های جایگزین، بازاریاب باید **توزیع دوام** محصول را تعیین کند. منظور از توزیع دوام محصول، تعیین تعداد محصولاتی است که در نخستین، دومین، سومین و به همین ترتیب سال‌های بعدی عمر محصول، از رده خارج می‌شوند. با توجه به این که تخمین توزیع دوام محصولات جدید کار مشکلی است، بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که در تحلیل‌های خود تنها فروش‌های دسته اول این محصولات را وارد کنند. برای تخمین فروش‌های مکرر محصولات جدید، بازاریاب باید علاوه بر تخمین نخستین فروش‌ها، فروش‌های تکراری را نیز برآورد کند. نرخ بالای خرید مکرر یک محصول جدید به معنای رضایت مشتریان از محصول جدید است؛ در این حالت، فروش محصول جدید، حتی پس از خاتمه موج اول فروش، همچنان در حد بالایی باقی می‌ماند. در این میان، بازاریاب باید علاوه بر تخمین فروش‌های تکراری، نوع فروش تکراری (خرید تکراری) را نیز مشخص کند: مشتریانی که تنها یک بار مجدداً خرید می‌کنند؛ مشتریانی که تنها دو بار مجدداً خرید می‌کنند؛ مشتریانی که تنها سه بار مجدداً خرید می‌کنند و به همین ترتیب. دلیلی این امر این است که برخی از محصولات یا نام‌های تجاری جدید، تنها برای دفعات محدودی مجدداً خرید می‌شوند و سپس از بازار حذف می‌شوند.^{۲۸}

تخمین هزینه‌ها و سود هزینه‌های توسعه محصول جدید توسط بخش‌های مختلف شرکت مانند بخش‌های تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی و مالی تخمین زده می‌شوند. جدول ۲۰-۳، فروش، هزینه‌ها و سود پنج ساله محصول مورد مثال را نشان می‌دهد.

جدول ۲۰-۳ صورت گردش وجوه پنج ساله (هزار دلار)					
سال ششم	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
۰	۱۱,۸۸۹	۱۵,۳۸۱	۱۹,۵۵۳	۲۸,۲۵۳	۳۲,۲۹۱
۰	۳,۹۸۱	۵,۱۵۰	۶,۵۸۱	۹,۲۶۱	۱۰,۸۸۰
۰	۷,۹۰۸	۱۰,۲۳۱	۱۳,۰۷۳	۱۸,۸۷۲	۲۱,۵۱۱
-۳,۵۰۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۸,۰۰۰	۶,۲۶۰	۸,۲۵۵	۱۱,۹۶۶	۱۳,۶۲۶
۰	۱,۱۸۹	۱,۵۳۸	۱,۸۶۵	۲,۸۲۵	۳,۲۳۹
-۳,۵۰۰	-۱,۲۸۱	۲,۱۲۳	۲,۸۵۳	۳,۱۰۱	۳,۷۱۶
۰	۰	۰	۰	۰	۰
-۳,۵۰۰	-۱,۲۸۱	۲,۱۲۳	۲,۸۵۳	۳,۱۰۱	۳,۷۱۶
-۳,۵۰۰	-۱,۱۱۳	۱,۵۹۱	۱,۸۷۷	۲,۲۳۲	۲,۴۳۶
-۳,۵۰۰	-۳,۶۱۳	-۲,۸۷۲	-۱,۰۲۵	۱,۲۹۸	۳,۶۲۲

ردیف اول، تخمین درآمد فروش پنج ساله را نشان می‌دهد. طبق جدول ۲۰-۳، شرکت انتظار دارد که میزان فروش محصول در سال اول به رقم ۱۱,۸۹۰,۰۰۰ دلار (یعنی تقریباً ۵۰۰ هزار کارت ۲۴ دلاری) برسد. ردیف دوم، هزینه محصولات فروخته شده را نشان می‌دهد. هزینه محصولات فروخته شده حدود ۲۳٪ درآمد فروش تخمین زده می‌شود. هزینه محصولات فروخته شده بر اساس هزینه تقریبی نیروی کار، مواد اولیه و بسته‌بندی تخمین زده می‌شود. ردیف ۳، سود ناخالص شرکت، یعنی ما به التفاوت درآمد فروش و هزینه محصولات فروخته شده را بیان می‌کند. ردیف ۴، هزینه‌های مختلف توسعه محصول شامل هزینه‌های طراحی، هزینه‌های تحقیقات بازاریابی و راه‌اندازی خطوط تولید را نشان می‌دهد. طبق جدول ۲۰-۳، هزینه‌های توسعه محصول حدود ۳٫۵ میلیون دلار برآورد شده است. ردیف ۵، هزینه‌های مختلف بازاریابی طی پنج سال آینده را نشان می‌دهد که شامل هزینه‌های تبلیغ، ترویج فروش، تحقیقات بازاریابی، مدیریت بازاریابی و نیروهای فروش است. ردیف ۶، هزینه سربار محصول جدید شامل سهم محصول از هزینه‌های حقوق و مزایای کارکنان و مدیران، گرمایش، نور و غیره را نشان می‌دهد. ردیف ۷، یا ردیف هزینه‌های ناخالص، ما به التفاوت سود ناخالص و هزینه‌های سه ردیف قبلی (هزینه‌های توسعه محصول، هزینه‌های بازاریابی و هزینه‌های سربار) است. ردیف ۸، هزینه‌های اضافی را نشان می‌دهد. هزینه‌های اضافی، هزینه ناشی از کاهش فروش سایر محصولات شرکت در نتیجه معرفی محصول جدید است.^۴ طبق جدول ۲۰-۳، معرفی محصول جدید تأثیری بر فروش سایر محصولات فعلی شرکت بر جای نمی‌گذارد. ردیف ۹، هزینه‌های خالص محصول را نشان می‌دهد که در این مورد خاص، مساوی هزینه‌های ناخالص است (زیرا هزینه‌های اضافی صفر است). ردیف ۱۰، هزینه‌های تنزیل یا همان ارزش فعلی هزینه‌های آتی شرکت را نشان می‌دهد (هزینه‌های تنزیل در این مورد خاص با نرخ ۱۵٪ محاسبه شده‌اند).^۵ در نهایت این که آخرین ردیف، یا ردیف ۱۱ هم مجموع هزینه‌های تنزیل شرکت (مجموع هزینه‌های درج شده در ردیف ۱۰) را نشان می‌دهد. در خصوص ردیف ۱۱ جدول، دو نکته مهم و حائز اهمیت وجود دارد. نکته اول، حداکثر میزان سرمایه از درست رفته‌ای است که شرکت در صورت شکست محصول جدید، متحمل می‌شود. همانطور که در جدول ۲۰-۶، ملاحظه می‌کنید، این مقدار در سال اول به حداکثر ممکن خود می‌رسد. به عبارت دیگر، در صورت شکست محصول جدید، شرکت حداکثر ۲,۶۱۳,۰۰۰ دلار ضرر می‌کند. دومین نکته حائز اهمیت، بازه زمانی برگشت سرمایه شرکت است. این بازه زمانی، مدتی را که طول می‌کشد تا شرکت، سرمایه‌گذاری اولیه‌اش به اضافه سود ۱۵ درصدی مورد نظرش را تمام و کمال برگرداند، پوشش می‌دهد. در مثال مورد نظر، بازه زمانی بازگشت سرمایه، حدود سه سال و نیم است. این دو متغیر (حداکثر ضرر ممکن و بازه زمانی بازگشت سرمایه‌گذاری) به مدیریت شرکت مورد نظر کمک می‌کنند تا با در نظر گرفتن یک ضرر حداکثر ۲٫۶ میلیون دلاری و یک انتظار سه و نیم ساله برای بازگشت سرمایه اولیه، تصمیم‌گیری کنند.

مدیریت فرایند توسعه: از توسعه محصول تا تجاری‌سازی

تا این مرحله، محصول تنها به صورت یک نوشته توصیفی، یک تصویر یا یک نمونه آزمایشی است. همزمان با آغاز گام بعدی، هزینه‌ها و میزان سرمایه‌گذاری شرکت به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. در این مرحله، شرکت باید مفهوم محصول را به یک محصول واقعی و قابل فروش تبدیل کند. اگر شرکت نتواند این کار را انجام دهد، تمامی هزینه‌های مراحل قبلی، به جز هزینه‌های جمع‌آوری و کسب اطلاعات بازاریابی، هدر می‌روند.

توسعه محصول

شرکت‌ها با کمک روشی به نام روش تنظیم کارکرد کیفی (QFD)، خواسته‌ها و علائق مشتریان هدف را به محصول کاربردی و تجاری تبدیل می‌کنند. در این روش، شرکت با کمک تحقیقات بازاریابی فهرستی از ویژگی‌های مدنظر

مشتری (CAB) را تهیه و آن را به فهرست دیگری به نام **فهرست ویژگی‌های مهندسی (BAS)** یا فهرست ویژگی‌های فنی قابل استفاده در طراحی محصول تبدیل می‌کند. به عنوان مثال، مشتریان هدف یک خودروی خاص ممکن است خواهان سرعت و شتاب مشخصی باشند (ویژگی‌های مد نظر مشتری). مهندسان شرکت باید این ویژگی را به ویژگی‌های فنی مشخصی مثل قدرت موتور و سایر معیارهای فنی تبدیل کنند (ویژگی‌های مهندسی). یکی از مزایای اصلی روش تنظیم کارکرد کیفی، بهبود رابطه بین بازاریاب‌ها، مهندسان و متخصصان تولیدی شرکت است.^{۳۱}

نمونه‌های فیزیکی در این مرحله، واحد تحقیق و توسعه شرکت یک یا چند نمونه فیزیکی را مطابق با مفهوم محصول طراحی و تولید می‌کند. هدف این مرحله، تولید نمونه‌ای است که: ۱) تمامی ویژگی‌های کلیدی محصول را داشته باشد؛ ۲) تحت شرایط حادی به صورت ایمن کار کند و ۳) شرکت بتواند آن نمونه را طبق هزینه‌های پیش‌بینی شده تولید، به تولید انبوه برساند. در گذشته، طراحی و تولید یک نمونه فیزیکی کامل و موفق، روزها، هفته‌ها، ماه‌ها و گاهی اوقات سال‌ها طول می‌کشید. اما امروزه ظهور نرم‌افزارهای جدید و به ویژه فناوری واقعیت مجازی، سرعت و انعطاف‌پذیری فرایند طراحی و تولید نمونه‌های فیزیکی را به شدت افزایش داده است. با کمک فناوری‌های جدید، شرکت می‌تواند به محض دریافت اطلاعات تازه یا بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، طراحی و ساختار نمونه فیزیکی خود را به سرعت تغییر دهد.

طراحان و مهندسان در طراحی نمونه‌های اولیه نه تنها باید به مشخصات فنی و فیزیکی مفهوم محصول وفادار بمانند بلکه باید نمونه‌ها را به گونه‌ای طراحی و تولید کنند که جنبه‌های روانی و تصویر ذهنی محصول به خوبی به مشتری القا شود. به عنوان مثال، یکی از تولیدکنندگان دهان‌شویه، تنها با تغییر رنگ محصول جدید خود، به جای یک محصول جدید، سه محصول جدید را توسعه داد: ۱) دهان‌شویه زرد رنگ؛ ضد عفونی‌کننده و گندزدا؛ ۲) دهان‌شویه قرمز رنگ؛ خوشبو و تازه‌کننده دهان و ۳) دهان‌شویه سبز و آبی رنگ؛ خنک‌کننده دهان. از این رو، بازاریاب‌ها باید اطلاعات کاملی درباره ویژگی‌های مد نظر مشتری و پیچیدگی قضاوت وی درباره ویژگی‌های محصول را در اختیار طراحان و مهندسان شرکت قرار دهند.

آزمون محصول توسط مشتریان بعد از آماده شدن نمونه‌های فیزیکی، شرکت باید قبل از ارائه محصول نهایی به بازر، نمونه‌های ساخته‌شده را تحت آزمایش‌های فنی و آزمایش‌های مشتری قرار دهد. **آزمون آلفا** آزمونی است که در آن، شرکت محصول جدید را در سطح داخلی (داخل شرکت) و برای مصارف مختلف آزمایش می‌کند. بعد از رفع اشکالات احتمالی، شرکت **آزمون بتا** را آغاز می‌کند. در آزمون بتا، این مشتریان هستند که محصول جدید را می‌آزمایند.^{۳۲} مشتریان به روش‌های مختلفی مانند حضور در آزمایشگاه و آزمون محصول و بردن نمونه محصول به منزل و آزمایش محصول همراه خانواده، محصول جدید را بررسی و امتحان می‌کنند. به عنوان مثال، پروکتر آند گمبل اکثر محصولات جدید خود را به روش آزمایشگاهی می‌آزماید. مثلاً شرکت از مادران مختلف می‌خواهد که همراه نوزادان خود در آزمایشگاه‌های مخصوص شرکت حاضر شوند و پوشک‌های جدید شرکت را امتحان کنند. به عنوان مثال دیگر، پروکتر آند گمبل برای آزمون ماتیکی‌های جدید خود به نام کاور گرل آنت‌لست از ۵۰۰ دختر جوان خواست که ساعت هشت صبح در آزمایشگاه شرکت حاضر شوند. شرکت ماتیکی‌های جدید را در اختیار این افراد قرار داد و از آنها خواست که بعد از استفاده ماتیکی، از آزمایشگاه خارج شوند، به کارهای روزانه‌شان بپردازند تمامی فعالیت‌های روزانه‌شان را یادداشت کنند و هشت ساعت بعد مجدداً به آزمایشگاه بازگردند. نتیجه این آزمایش، معرفی محصولی بسیار موفق بود؛ ماتیکی با خاصیت نرم‌کنندگی در بسته‌های پلاستیکی براق و جذاب که رنگ آن ساعت‌ها باقی می‌ماند و دیگر لازم نیست مرتب خود را در آینه تماشا کنید! برخی شرکت‌ها نیز ترجیح می‌دهند که محصول جدید خود را در اختیار مشتری قرار دهند و از وی بخواهند که محصول را در منزل و سر فرصت امتحان کند. به عنوان مثال، شرکت دپونت اکثر محصولاتش را به این روش می‌آزماید. شرکت طرح‌های جدید فرش‌های ماشینی خود را به رایگان به مشتریان داوطلب اهدا می‌کند و در مقابل از آنها می‌خواهد که عکس‌العمل خود، خانواده، و هر کسی که فرش را مشاهده می‌کند، یادداشت و در اختیار شرکت قرار دهند.



آزمون محصول جدید توسط مشتریان، یکی از گام‌های متداول در فرایند توسعه محصولات جدید به حساب می‌آید.

آزمون بازار

بعد از ساخت نمونه‌ای که بتواند معیارهای فنی و روانی مورد نظر شرکت را تأمین کند، محصول آماده نام‌گذاری، بسته‌بندی و حضور آزمایشی در بازار است. بازاریاب‌ها از یک آزمون درمست و قابل اعتماد درس‌های زیادی می‌گیرند. تعیین اندازه تقریبی بازار و بررسی عکس‌العمل مشتریان و واسطه‌های فروش به خرید، استفاده و خرید مجدد محصول بخشی از این درس‌ها و اطلاعات هستند.

با این وجود، همه شرکت‌ها خود را درگیر آزمون بازار نمی‌کنند. به طور مثال، یکی از مدیران بازاریابی شرکت روئن (تولیدکننده محصولات آرایشی بسیار گران‌قیمتی که تنها در فروشگاه‌های لوکس عرضه می‌شوند)، معتقد است: «اما هیچ وقت خود را درگیر آزمون بازار نمی‌کنیم زیرا آزمون بازار، کاری غیرضروری است. زمانی که ما محصول جدیدی را توسعه می‌دهیم می‌دانیم که محصول موفق خواهد شد زیرا بازاریاب‌ها و طراحان ما به خوبی با مشتریان و بازار شرکت آشنا هستند. تنها کاری که ما انجام می‌دهیم این است که هر بار حدود ۱۵۰۰ نمونه محصول را در فروشگاه‌های طرف قرارداد به نمایش می‌گذاریم». بر خلاف روئن، بسیاری از شرکت‌ها معتقدند که آزمون بازار، اطلاعات بسیار ارزشمندی را درباره خریداران، واسطه‌های فروش، آترینشی برنامه‌های بازاریابی و پتانسیل بازار در اختیار شرکت قرار می‌دهد. مسأله اصلی این است که: شرکت چه مقدار و چه نوع آزمون بازاری را باید طراحی و اجرا کند؟

مقدار آزمون بازار به متغیرهای مختلفی مانند: هزینه‌های سرمایه‌گذاری و ریسک‌های پیش‌روی شرکت از یک طرف و فشار زمانی و هزینه‌های تحقیقاتی از طرف دیگر بستگی دارد. محصولاتی که ریسک و هزینه‌های بالایی را به شرکت تحمیل می‌کنند و احتمال شکست آنها زیاد است، باید بیشتر تحت آزمون بازار قرار گیرند. از سوی دیگر، هزینه‌های آزمون بازار معمولاً به صورت درصدی از هزینه‌های کل پروژه تعیین می‌شود. از طرف دیگر، محصولاتی که تنها ریسک پیش‌روی شرکت را افزایش می‌دهند، مثل محصولاتی که طبقه جدیدی را به وجود می‌آورند (مثل نخستین قهوه‌های فوری) یا محصولاتی که ویژگی‌های منحصر به فردی را عرضه می‌کنند (مثل آدامس‌هایی با قابلیت محافظت از دندان‌ها در برابر پوسیدگی)، نیازمند آزمون‌های بازار بیشتری هستند.

با افزایش فشار زمانی روی شرکت، حجم آزمون بازار به طرز قابل چشمگیری کاهش می‌یابد. فشار زمانی معمولاً در دو حالت به شدت افزایش می‌یابد: ۱) نزدیک بودن فصل فروش محصول و ۲) احتمال پیشی گرفتن رقبا در معرفی سریع‌تر محصولی مشابه محصول شرکت. به عنوان مثال، زمانی که کلاگر متوجه شد که رقیب دیرینه‌اش، جنرال میلز، در حال آزمون بازار محصول جدید خود به نام تست امز می‌باشد، به سرعت محصول مشابه خود به نام پاپ تارتز را در سراسر آمریکا به بازار عرضه کرد و سهم بازار بسیار مناسبی را به دست آورد. در چنین حالت‌هایی، شرکت‌ها میان دو گزینه متفاوت، باید خیلی سریع، یک گزینه را انتخاب کنند: ریسک شکست محصول جدید یا ریسک از دست دادن سهم بازار و شبکه‌های توزیع به دلیل دیرتر وارد شدن به بازار.

آزمون بازار محصولات مصرفی شرکت‌ها در آزمون بازار محصولات مصرفی دنبال تخمین چهار متغیر هستند: **آزمایش محصول**، **تخستین خرید تکراری**، **پذیرش محصول** و **خرید مستمر** محصول. تمام شرکت‌ها امیدوارند که محصولات جدیدشان نمرات خوبی در این متغیرها کسب کنند. بسیاری از مصرف‌کنندگان ممکن است محصول را آزمایش کنند ولی تعداد کمی مجدداً محصول را خریداری می‌کنند یا برخی محصولات در مرحله معرفی به بازار، از سوی خریداران پذیرفته می‌شوند ولی به مرور زمان خریدهای مستمر محصول کاهش می‌یابد (مثل گوشت‌های یخی). در ادامه، چهار روش آزمون بازار محصولات مصرفی را بررسی می‌کنیم. این چهار آزمون به ترتیب هزینه‌ها (از کم به زیاد) مرتب شده‌اند.

روش موج فروش در این روش، شرکت به مشتریانی که محصول را برای نخستین بار به صورت نمونه رایگان دریافت و امتحان می‌کنند، خرید محصول خود یا محصول رقبایش را با قیمتی کمتر از قیمت‌های بازار پیشنهاد می‌دهد. پیشنهاد خرید معمولاً تا پنج بار (پنج موج فروش) تکرار می‌شود. پس از هر موج، شرکت تعداد خریداران محصول و میزان رضایتمندی آنها از محصول را بررسی می‌کند. برخی شرکت‌ها همراه با پیشنهاد خرید، تبلیغی از محصول را نیز برای مشتریان هدف پخش می‌کنند تا میزان تأثیر تبلیغات بر خریدهای مجدد و نیز بررسی کنند. شرکت‌ها می‌توانند روش موج فروش را خیلی سریع طراحی و اجرا کنند. از سوی دیگر، محصولی که در این روش آزمایش می‌شود، لزوماً محصولی نهایی (از نظر عوامل تبلیغات و بسته‌بندی) نیست. مشکل اصلی این روش این است که این روش نمی‌تواند نرخ آزمایش محصول در سطوح مختلف برنامه‌های ترویج فروش را اندازه‌گیری کند، زیرا مشتریان از قبل انتخاب می‌شوند و محصول نیز به رایگان در اختیار آنها قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، این روش قدرت محصول و نام تجاری آن برای جلب حمایت واسطه‌های فروش و میزان تصاحب قفسه‌های فروشگاه‌ها را نیز اندازه‌گیری نمی‌کند.

روش آزمون بازار شبیه‌سازی شده روش آزمون بازار شبیه‌سازی شده با حضور حدود ۳۰ تا ۴۰ مشتری واجد شرایط اجرا می‌شود. در ابتدای کار، شرکت باید با طراحی و تکمیل پرسشنامه‌های ویژه‌ای، میزان آشنایی افراد با نام‌های تجاری طبقه محصول مورد نظر و نام‌های تجاری مطلوب آنها در آن طبقه را بررسی کند. در مرحله بعد، شرکت تبلیغات تلویزیونی و چاپی پخش شده و جدیدی را برای حاضرین پخش می‌کند. یکی از این تبلیغات به تبلیغ محصول جدید مورد نظر اختصاص دارد ولی هیچ کدام از حاضران از این موضوع اطلاع ندارند. در مرحله بعد، شرکت مقابله‌ای پول در اختیار حاضران قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد که محصولات مورد نظرشان را از فروشگاه‌هایی که برای این منظور آماده شده است، خریداری کنند. در مرحله آخر، شرکت مقدار خرید محصول مورد نظر (محصول جدید) و محصولات رقیب را اندازه‌گیری می‌کند. با کمک این روش، شرکت می‌تواند میزان اثربخشی تبلیغات خود را بسنجد و آن را با اثربخشی تبلیغات رقبای خود مقایسه کند. همچنین، شرکت‌ها معمولاً از حاضران می‌خواهند که دلایلی خرید یا عدم خرید محصولات مختلف را بیان کنند. شرکت‌ها معمولاً به کسانی که محصول جدیدشان را خریداری نکرده‌اند، نمونه رایگانی را اهدا می‌کنند. چند هفته بعد، شرکت با حاضران در آزمون تماس می‌گیرد و از آنها درباره ویژگی‌های محصول، موارد استفاده محصول، میزان رضایت از عملکرد محصول و قصد خرید مجدد محصول پرس و جو می‌کند. در این میان، برخی شرکت‌ها فرصت سفارش مجدد محصول را نیز در اختیار حاضران قرار می‌دهند.

این روش، در مقایسه با روش آزمون بازار واقعی، هم اثربخشی تبلیغات و نرخ تمایل مشتریان به خرید محصول جدید (و خرید مکرر) را به درستی می‌سنجد، هم هزینه‌های کمتری را به شرکت تحمیل می‌کند و هم در زمان کوتاه‌تری به نتیجه می‌رسد. بازاریاب‌ها می‌توانند نتایج روش آزمون بازار شبیه‌سازی شده را در الگوهای پیش‌بینی بازار قرار دهند تا بتوانند میزان فروش کل نهایی را تخمین بزنند. بسیاری از موسسات تحقیقات بازاریابی، با کمک این روش، به نتایج اعجاب‌انگیزی دست یافته و میزان موفقیت و فروش کل محصولات جدید را تا حدود بسیار زیادی، به درستی پیش‌بینی کرده‌اند.^{۳۳} اما با در نظر گرفتن دنیایی که در آن، رسانه‌های مختلف و به ویژه، شبکه‌های تلویزیونی، به شدت تخصصی و بخش‌بخش شده‌اند، اجرای روش آزمون بازار شبیه‌سازی شده، به ویژه با رویکردها و روش‌های متنی، روز به روز سخت‌تر می‌شود.

روش آزمون بازار کنترل شده در روش آزمون بازار کنترل شده، شرکت عملکرد گروهی از فروشگاه‌هایی که محصول جدید را با قیمت مشخصی به مشتریان عرضه می‌کنند، از نزدیک کنترل می‌کند. در این روش، شرکت ابتدا باید فروشگاه‌های مشخصی را در بازارهای مورد نظر (بازارهایی که می‌خواهد محصول را در آنجا بیازماید) انتخاب کند. در مرحله بعد، شرکت محصول را در اختیار فروشگاه‌های منتخب قرار می‌دهد و عوامل مختلفی از قبیل موقعیت قفسه اختصاص داده شده به محصول، تعداد تبلیغات نصب شده در فروشگاه و قیمت محصول را کنترل می‌کند. شرکت با کمک اسکنرهای الکترونیکی، میزان فروش محصول را مشخص می‌کند. افزون بر این، شرکت می‌تواند اثربخشی تبلیغات و برنامه‌های ترویج فروش فروشگاه‌های خود را نیز آزمایش کند. آزمون بازار کنترل شده به شرکت کمک می‌کند که اثر تبلیغات محدود فروشگاه‌ها و سایر عوامل درون فروشگاه‌ها بر رفتار خرید مشتریان هدف را ارزیابی کند. همچنین، شرکت می‌تواند از طریق مصاحبه با خریداران محصول، نظر آنها درباره مشخصات مختلف محصول را جویا شود. مشکلی اصلی این روش این است که شرکت، محصول و ویژگی‌های مختلف آن را به راحتی در اختیار شرکت‌های رقیب قرار می‌دهد.

روش آزمون بازار واقعی آخرین روش برای آزمون یک محصول مصرفی جدید، قراردادن آن محصول در شرایط واقعی بازار است. در این روش، شرکت چند شهر را به عنوان بازارهای نمونه انتخاب و از فروشندگان خود می‌خواهد که محصول را در آن شهرها به فروش برسانند. شرکت برنامه‌های ترویجی و تبلیغاتی کاملی را در شهرهای منتخب اجرا می‌کند. افزون بر این، شرکت می‌تواند با تغییر برنامه‌های بازاریابی خود در شهرهای مختلف، اثرات اجزای مختلف برنامه بازاریابی بر فروش محصول را بسنجد. اجرای یک آزمون بازار واقعی، بسته به تعداد شهرهای منتخب، زمان آزمون و مقدار داده‌های مورد نیاز شرکت، گاه تا ۱ میلیون دلار هزینه به شرکت تحمیل می‌کند. در این میان، مدیران شرکت باید تصمیمات مهمی را اتخاذ کنند:

۱. **تعداد شهرهای منتخب:** بیشتر شرکت‌ها بین ۲ تا ۶ شهر را به عنوان بازارهای آزمون انتخاب می‌کنند. هر چه ریسک شکست محصول بیشتر باشد استراتژی‌های بازاریابی شرکت، رقابتی و مجادله‌انگیزتر باشند؛ اختلاف بین شهرها و مناطق جغرافیایی بیشتر باشد و هر چه احتمال مزاحمت و معارضة رقبا بیشتر باشد، شرکت باید شهرهای بیشتری را انتخاب کند.
۲. **انتخاب شهرها:** شرکت‌ها برای انتخاب شهرهای آزمون، معیارهای مختلفی را توسعه می‌دهند: پوشش رسانه‌ای مناسب، همکاری مناسب فروشگاه‌ها و متوسط فعالیت رقبا در آن شهر. شباهت شهر با شهرها و بازارهای اطراف نیز باید مد نظر قرار گیرد.
۳. **زمان آزمون:** یک آزمون بازار کامل از یک ماه تا یک سال طول می‌کشد. هر چه زمان بین خرید اولیه و خرید تکراری بیشتر باشد، زمان آزمون باید طولانی‌تر شود.
۴. **نوع اطلاعات لازم:** موجودی انبار شرکت در هر شهر، میزان فروش کلی آن شهر را نشان می‌دهد ولی اطلاعاتی درباره فروش هفتگی فروشگاه‌های مختلف ارائه نمی‌کند. از سوی دیگر، اطلاعات فروش هر فروشگاه، فروش شرکت در آن فروشگاه و سهم بازار رقبای شرکت را مشخص می‌کند اما اطلاعاتی درباره

مشخصات و رفتارهای خرید مشتریان هدف در اختیار شرکت قرار نمی‌دهد. پرس و جو از گروه‌های مشتریان، نام‌های تجاری مورد علاقه، میزان وفاداری آنها به نام‌های تجاری مختلف و نرخ تغییر نام‌های تجاری را نشان می‌دهد. در نهایت نیز، مصاحبه دقیق با مشتریان مختلف، اطلاعات دسته اول ارزشمندی را درباره نگرش‌ها، موارد مصرف محصول و میزان رضایت مشتریان از محصولات شرکت و رقبا ارائه می‌کند. **۵. اطلاعات مورد نیاز:** اگر نتایج آزمون بازار، نرخ بالای خرید امتحانی و خرید مجدد محصول را نشان دهد، بازاریاب می‌تواند محصول را در سراسر کشور معرفی و عرضه کند؛ اگر نتایج آزمون بازار حاکی از نرخ بالای خرید امتحانی و نرخ پایین خرید مجدد محصول باشد، بازاریاب باید محصول را دوباره طراحی کند؛ اگر نرخ خرید امتحانی پایین ولی نرخ خرید مجدد بالا باشد، بازاریاب باید در استراتژی‌های ارتباطی خود تجدید نظر کند و در نهایت، در صورتی که نرخ خرید امتحانی و نیز نرخ خرید مجدد پایین باشند، بازاریاب باید محصول را کنار بگذارد.^{۳۳}

علی‌رغم مزایای فراوان آزمون بازار، بسیاری از شرکت‌های امروزی ترجیح می‌دهند که برای تسریع در فرایند معرفی محصول به بازار و کاهش هزینه‌ها، روش‌های آزمون دیگری را برای خود توسعه دهند. به عنوان مثال، جنرال میلز محصولات جدید خود را در یک چهارم شهرهای آمریکا به صورت رسمی عرضه می‌کند و اگر نتایج این کار مثبت باشد، محصول جدید را در سراسر کشور معرفی و عرضه می‌کند. برخی مدیران ترجیح می‌دهند که تنها داده‌های فروش فروشگاه‌های طرف قرارداد را تجزیه و تحلیل و بر اساس نتایج به دست آمده، تصمیمات اصلاحی لازم را اتخاذ کنند. به عنوان مثال، شرکت کُل‌کیت-پالمولیو، محصولات جدیدش را ابتدا در چند فروشگاه زنجیره‌ای خاص توزیع و نتایج حاصله را بررسی می‌کند. این شرکت، تنها در صورتی محصول جدیدش را به کل بازار عرضه می‌کند که نتایج عرضه محصول در چند فروشگاه خاص، کاملاً مثبت باشد.

آزمون بازار محصولات صنعتی: آزمون بازار محصولات

صنعتی مزایای فراوانی برای شرکت‌ها به همراه دارد. محصولات صنعتی گران قیمت و همچنین فناوری‌های نوین، به طور طبیعی دو آزمون سخت را پشت سر می‌گذارند: آزمون آلفا (آزمونی در سطح شرکت) و آزمون بتا (آزمونی با کمک مشتریان). در آزمون بتا، متخصصان فنی و بازاریاب‌های شرکت می‌توانند اطلاعات مختلفی را جمع‌آوری کنند: نحوه استفاده مشتری از محصول یا فناوری و یافتن ایرادها و خطاهای احتمالی و رفع آنها قبل از معرفی رسمی و کامل محصول یا فناوری به بازار. همچنین، شرکت می‌تواند در طول آزمون بتا، ارزش افزوده محصول یا فناوری جدید برای مشتریان هدف را اندازه‌گیری کند و نتایج حاصل را در قیمت‌گذاری مجدد مد نظر قرار دهد.

همچنین شرکت‌ها می‌توانند بعد از اتمام آزمون بتا، از مشتریان خود درباره قصد خرید محصول یا فناوری و عکس‌العمل آنها نسبت به محصول یا فناوری جدید پرس و جو کنند. شرکت‌ها باید نتایج آزمون بتا را به دقت تفسیر کنند زیرا تنها تعداد کمی از مشتریان در آزمون بتا شرکت می‌کنند (مشتریانی که عموماً به دقت و به صورت تصادفی انتخاب نشده‌اند) و محصول یا فناوری نیز به نوعی برای هر مشتری، به صورت سفارشی توسعه داده می‌شود. خطر دیگری نیز شرکت‌ها را تهدید می‌کند، یعنی مشتریانی که از محصول مورد آزمون رضایت ندارند، ممکن است اطلاعات نادرست و منفی‌ای درباره محصول در بازار منتشر کنند.



شرکت‌هایی مثل جنرال میلز از آزمون بازار محصولات جدید خودداری و به جای آن، از روش عرضه محدود محصول جدید به بازار استفاده می‌کنند.

روش دوم برای آزمون محصولات صنعتی، معرفی محصول جدید در یک نمایشگاه تجاری است. با این کار، شرکت می‌تواند میزان توجه و علاقه مشتریان به محصول جدید را بسنجد. عکس‌العمل مشتریان نسبت به ویژگی‌های مختلف محصول را ارزیابی کند و میزان خریدهای احتمالی را تخمین و حتی سفارش‌های احتمالی را دریافت کند.

علاوه بر روش‌های فوق، شرکت می‌تواند محصولات صنعتی جدید خود را در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و عمده‌فروشی و در کنار سایر محصولات و حتی در کنار محصولات رقیب به نمایش بگذارد. این کار، مشتریان را تشویق می‌کند که درباره محصول و قیمت آن در یک محیط واقعی به پرس و جو بپردازند. مشکل این روش در این است که ممکن است برخی از مشتریان بخواهند سفارش خرید خود را ثبت کنند در حالی که معمولاً فروشندگان اجازه چنین کاری را ندارند. برخی از تولیدکنندگان محصولات صنعتی نیز آزمون‌های بازار خاصی را طراحی و اجرا می‌کنند. این قبیل شرکت‌ها، محصولات نمونه و کاتالوگ‌های کاملی را در اختیار فروشندگان قرار می‌دهند و از آنها می‌خواهند که با مراجعه به بازارها و مشتریان مشخص، محصول را معرفی و به فروش برسانند.

تجاری‌سازی

اگر محصول به مرحله تجاری کردن برسد، شرکت باید بیشترین بودجه را برای این کار اختصاص دهد.^{۳۰} در این مرحله، شرکت باید خط تولید کاملی را راه‌اندازی کند یا این که با شرکت‌های دیگری قرارداد ببندد و خطوط تولیدی آنها را برای تولید محصول جدید اجاره کند. هزینه عمده دیگری که در این مرحله به شرکت تحمیل می‌شود، هزینه بازاریابی است. طبق برآوردهای موجود، معرفی اولیه یک محصول مصرفی جدید در سراسر آمریکا و تبلیغ و ترویج آن در سال اول، مبلغی حدود ۲۵ تا ۱۰۰ میلیون دلار هزینه دارد. همچنین فعالیت‌های بازاریابی لازم برای معرفی یک ماده خوراکی جدید، حدود ۵۷٪ کل هزینه‌های فرایند توسعه محصول جدید را به خود اختصاص می‌دهد. بیشتر برنامه‌های بازاریابی محصولات جدید، ابزارهای ارتباطی مشخصی را به کار می‌گیرند. عوامل اصلی آمیخته ارتباطی محصول جدید عبارتند از: زمان، مکان، مخاطب و روش.

چه موقعی (زمان‌بندی): در تجاری کردن یک محصول جدید، زمان‌بندی معرفی محصول به بازار نقش حیاتی دارد. به عنوان مثال، فرض کنید شرکتی همه مراحل لازم برای توسعه محصول جدید را با موفقیت پشت‌سر گذاشته و می‌داند که رقیبش در آخرین مراحل معرفی محصولی جدید به بازار قرار دارد. در چنین شرایطی، شرکت با سه انتخاب رو به رو است:

۱. ورود قبلی از رقیب: در بیشتر موارد، شرکتی که به عنوان نخستین عرضه‌کننده وارد بازار می‌شود، مزایای بیشماری را به دست می‌آورد: جلب توجه واسطه‌های فروش و مشتریان، توانایی حفظ آنها و به دست گرفتن رهبری بازار. اما اگر شرکت قبل از رفع کامل ایرادات و اشکالات احتمالی، محصولش را به بازار عرضه کند، این استراتژی نتیجه معکوسی به بار می‌آورد.
۲. ورود موازی: در این استراتژی، شرکت زمان ورود محصول جدید به بازار را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که محصول همزمان با محصول رقیب به بازار معرفی و عرضه شود. مزیت اصلی این استراتژی در این است که وقتی دو شرکت به طور همزمان محصول جدیدی را تبلیغ و معرفی می‌کنند، توجه مشتریان و بازارها بیشتر به آن محصول جلب می‌شود.^{۳۱}
۳. ورود بعد از رقیب: در این روش، شرکت معرفی محصول جدید به بازار را به بعد از معرفی کامل محصول رقیب موکول می‌کند. مزایای اصلی این استراتژی در این است که: (۱) شرکت می‌تواند هزینه‌های آموزش واسطه‌های فروش و مشتریان را به دوش رقیب خود بیندازد، (۲) شرکت می‌تواند از اشتباهات و خطاهای احتمالی رقیب خود درس گرفته و محصول و برنامه‌های بازاریابی خود را بهبود بخشد و (۳) شرکت می‌تواند با بررسی بازار، اندازه دقیق بازار هدف را تعیین کند.

هنگام تعیین زمان ورود به بازار، شرکت باید عوامل دیگری را نیز مد نظر قرار دهد. اگر شرکت می‌خواهد محصول جدید را جایگزین محصول قدیمی کند، باید منتظر بماند تا موجودی محصول قدیمی در بازار به پایان برسد و سپس محصول جدید را به بازار معرفی کند. اگر محصول یک محصول فعلی است، شرکت باید معرفی محصول را تا زمان رسیدن فصل مناسب به تاخیر بیندازد.^{۳۹}

چه مکان‌هایی (استراتژی جغرافیایی) شرکت باید درباره مکان معرفی و عرضه محصول جدید تصمیم‌گیری کند: آیا شرکت می‌خواهد محصول جدید را ابتدا در یک بازار محلی معرفی کند؟ یا می‌خواهد آن را در یک یا چند منطقه، کل کشور یا در سطح بازارهای جهانی عرضه کند؟ اکثر شرکت‌ها برای گسترش بازار جغرافیایی خود برنامه‌ای را طراحی می‌کنند. در این میان، اندازه شرکت در تعیین استراتژی جغرافیایی نقش مهمی دارد: شرکت‌های کوچک عموماً ترجیح می‌دهند که ابتدا وارد بازارهای کوچک و لی جذاب شده و به مرور زمان، بازارهای دیگری را انتخاب کنند. ولی شرکت‌های بزرگ معمولاً محصول خود را در یک منطقه جغرافیایی معرفی می‌کنند و سپس وارد منطقه جغرافیایی بعدی می‌شوند. شرکت‌های بزرگی که دارای شبکه توزیع سراسری هستند (مثل شرکت‌های خودروسازی)، معمولاً محصول جدید خود را به طور همزمان در سراسر کشور معرفی و عرضه می‌کنند.^{۴۰} با افزایش نفوذ اینترنت، به نظر می‌رسد که نقش مرزهای جغرافیایی در تعیین سرنوشت رقابت میان شرکت‌ها کم‌رنگ‌تر شده است. شرکت‌های بسیاری با کمک اینترنت و بازاریابی اینترنتی، محصولات جدیدشان را به طور همزمان در سراسر جهان به بازار معرفی می‌کنند.

به چه کسی (مشتریان احتمالی هدف) همزمان با انتخاب بازارهای جغرافیایی، شرکت باید شبکه توزیع و برنامه‌های ترویجی خود را با محوریت مشتریان احتمالی طراحی کند. در این مرحله، انتخاب مشتریان احتمالی به چالش اصلی شرکت تبدیل می‌شود.^{۴۱} به طور طبیعی، شرکت باید گروهی را به عنوان مشتریان هدف اولیه خود انتخاب کند که ضمن اثرگذاری بر سایر گروه‌های مشتریان، هزینه‌های شرکت را نیز کاهش دهند. هدف اصلی شرکت در این مرحله، فروش در سریع‌ترین زمان ممکن و جذب بیشترین مشتریان احتمالی است.

به چه روشی (استراتژی معرفی محصول به بازار) شرکت باید برای معرفی محصول به بازارهای هدف، برنامه عملیاتی خاصی را توسعه دهد. با توجه به این که توسعه محصول جدید در اکثر موارد بیشتر از برنامه طول می‌کشد و هزینه‌های بیشتری را نیز به شرکت تحمیل می‌کند، بسیاری از محصولات جدید از کمبود سرمایه لازم رنج می‌برند. بنابراین، شرکت‌ها باید سرمایه مالی و زمان لازم را به محصولات جدید اختصاص دهند.^{۴۲} برای هماهنگی فعالیت‌های مختلف فرایند عرضه محصول جدید به بازار، شرکت‌ها فنون برنامه‌ریزی شبکه‌ای مثل برنامه‌ریزی مسیر بحرانی را به کار می‌گیرند. در این روش، شرکت باید همه فعالیت‌های همزمان و متوالی لازم برای عرضه محصول جدید به بازار را روی نموداری مشخص کند. با کمک تخمین زمان لازم برای تکمیل فعالیت‌های مختلف، شرکت می‌تواند زمان تقریبی لازم برای تکمیل کل فرایند عرضه محصول به بازار را تخمین بزند. هر نوع تاخیری در تکمیل هر کدام از فعالیت‌های مسیر بحرانی (کوتاه‌ترین مسیر تکمیل کل فرایند) کل پروژه را با تاخیر مواجه می‌کند.^{۴۳}

فرایند پذیرش محصول جدید توسط مشتری

پذیرش محصول جدید به معنای تصمیم یک مشتری برای خرید منظم یک محصول است. سال‌ها قبل، اکثر بازاریاب‌ها برای معرفی محصولات جدیدشان به بازار از رویکرد بازاریابی تپه‌تیمت می‌کردند. این رویکرد دو مشکل عمده داشت: ۱) هزینه‌های بازاریابی شرکت را به شدت افزایش می‌داد و ۲) بسیاری از فعالیت‌های ارتباطی شرکت را هدر می‌داد. وجود چنین مشکلاتی، زمینه ظهور دوین رویکرد بازاریابی با محوریت مصرف‌کنندگان عمده را به وجود آورد. طبق این رویکرد، شرکت توجه خود را بیشتر معطوف مصرف‌کنندگانی می‌کند که محصولات شرکت را بیشتر خریداری و مصرف می‌کنند.

مراحل فرایند پذیرش محصول جدید

یک **کالای جدید**، هر گونه محصول، خدمت یا ایده‌ای است که فرد آن را بدون در نظر گرفتن تاریخ معرفی به بازار، به عنوان پدیده‌ای جدید درک می‌کند. معرفی محصولات جدید به بازار بسیار زمان‌بر است. اورت ووجرز، **فرایند انتشار کالای جدید** را به این صورت تعریف کرده است: «نشر یک ایده جدید از منبع خلق یا ابداع آن به مصرف‌کنندگان یا گیرندگان آن»^{۸۶}. فرایند پذیرش کالای جدید عبارت است از گام‌های ذهنی‌ای که فرد از زمان شنیدن ایده جدید تا مرحله پذیرش آن ایده طی می‌کند^{۸۷}. فرایند پذیرش کالای جدید از پنج گام زیر تشکیل شده است:

۱. آگاهی: مصرف‌کننده از وجود محصول جدید باخبر شده اما هنوز اطلاعاتش درباره آن محصول کم و محدود است.
۲. علاقه: مصرف‌کننده به کسب اطلاعات بیشتر درباره محصول علاقه‌مند می‌شود.
۳. ارزیابی: مصرف‌کننده مسأله خرید و آزمون محصول جدید را پیش خود بررسی می‌کند.
۴. امتحان: مصرف‌کننده محصول جدید را خریداری و امتحان می‌کند.
۵. پذیرش: مصرف‌کننده تصمیم می‌گیرد که محصول جدید را به طور منظم خریداری و مصرف کند.

بازاریاب محصول جدید باید حرکت مشتری بین گام‌های فوق را تسهیل کند. به عنوان مثال، یک تولیدکننده ماشین ظرفشویی قابل حمل ممکن است به این نتیجه برسد که مشتریان هدف شرکت در مرحله علاقه متوقف مانده‌اند و به دلیل عدم اطمینان نسبت به کیفیت و قیمت بالای محصول، محصول جدید را خریداری نمی‌کنند.^{۸۸} تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر مشتریان به یک برنامه ترویجی علاقه نشان می‌دهند. طبق این برنامه، مشتری می‌تواند محصول جدید را برای مدت یک ماه و با پرداخت مبلغ اندکی کرایه و از آن استفاده قرار کند. بنابراین، شرکت می‌تواند با اجرای این برنامه، مشتریان را از مرحله علاقه به مراحل ارزیابی و آزمایش هدایت کند. افزون بر این، شرکت می‌تواند با افزودن امکان خرید ماشین گرايه‌شده، مشتریان را به مرحله پذیرش نیز راهنمایی کند.

عوامل اثرگذار بر فرایند پذیرش محصول جدید

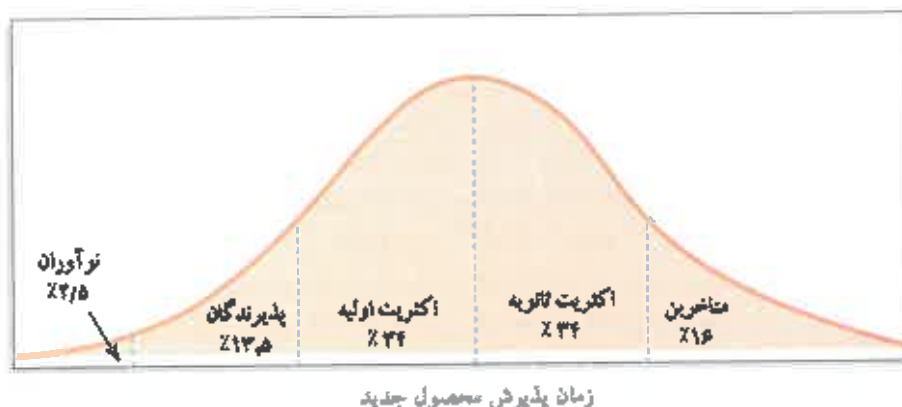
بازاریاب‌ها عوامل اثرگذار مختلفی را بر پذیرش محصول جدید توسط مشتریان هدف شناسایی کرده‌اند: تفاوت در میزان آمادگی مشتریان برای پذیرش محصول جدید؛ تأثیر نفوذ افراد دیگر؛ مشخصات محصول جدید و آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش محصول جدید.^{۸۹}

آمادگی مشتریان برای پذیرش محصول جدید و نفوذ شخصی اورت

روجرز، میزان آمادگی فرد برای آزمایش محصول را به این صورت تعریف می‌کند: «علاقه فرد برای آزمایش و پذیرش زودتر یک ایده جدید در مقایسه با اعضای دیگر سیستم اجتماعی‌ای که فرد در آن زندگی می‌کند». در تمامی طبقات محصول و بازارهای مختلف، افرادی وجود دارند که محصول جدید را زودتر از دیگران، خریداری و آزمایش می‌کنند؛ افرادی وجود دارند که زودتر از بقیه افراد، لباس‌های مد روز و لوازم برقی جدید را خریداری می‌کنند؛ پزشکانی وجود دارند که داروهای جدید را زودتر از سایر پزشکان، تجویز می‌کنند و کشاورزانی وجود دارند که زودتر از سایر کشاورزان، روش‌های نوین کشاورزی را آموخته و به کار می‌گیرند.^{۹۰} شکل ۷-۲۰، طبقات مختلف افراد از نظر آمادگی برای آزمایش و پذیرش محصولات جدید را نشان می‌دهد. براساس شکل ۷-۲۰، در ابتدای معرفی محصول جدید به بازار، عده کمی محصول را پذیرفته و خریداری می‌کنند، بعد از این گروه، تعداد بیشتری از افراد، محصول را آزمایش می‌کنند، بعد از اضافه



بسیاری از نوآوران و پذیرندگان اولیه، وقتی که استیو جابز مدیرعامل آبل، آی‌فون را در ژانویه ۲۰۰۷ معرفی کرد، برای این محصول به شدت استقبال کردند.



شکل ۱-۲ طبقه‌بندی مشتریان بر اساس میزان آمادگی برای پذیرش محصول جدید

منابع: Tzeng, http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers. Based on Rogers, E. (1962) Diffusion of Innovations, Free Press, London, NY, USA.

شدن افراد بیشتر، تعداد کسانی که محصول را پذیرفته و آزمایش کرده‌اند به حداکثر ممکن می‌رسد و در نهایت نیز، افرادی که تا آن زمان محصول را نپذیرفته بودند، وارد بازار می‌شوند و محصول را آزمایش می‌کنند. همانطور که در شکل ۷-۲ مشخص است، بازاریاب‌ها مشتریان را بر اساس میزان آمادگی برای پذیرش محصول جدید به پنج طبقه زیر تقسیم می‌کنند:^{۹۷}

- **نوآوران:** افرادی هستند که علاقه فراوانی به فناوری‌ها و محصولات و خدمات جدید دارند؛ این افراد خطرپذیرند و از آزمایش محصولات جدید لذت می‌برند. افزون بر این، نوآوران به شدت به شرکت در آزمون‌های آلفا و بتا و خرید محصولات نمونه علاقه نشان می‌دهند.
 - **پذیرندگان:** رهبران عقیده‌ای هستند که محصولات و فناوری‌های جدید را به دقت بررسی و برای کسب اعتبار و مزایای رقابتی بیشتر، محصولات جدید را خریداری می‌کنند. این افراد نسبت به قیمت حساسیت کمتری دارند و در صورت ارائه محصولات و خدمات سفارشی از جانب شرکت، به احتمال زیاد محصول را به صورت مستمر خریداری می‌کنند.
 - **اکثریت اولیه:** افراد عمل‌گرای هستند که بعد از اثبات مزایا و منافع محصولات جدید آنها را خریداری و مصرف می‌کنند. اکثریت اولیه، حرکت اصلی بازار را تشکیل می‌دهند.
 - **اکثریت ثانویه:** افراد محافظه‌کار و شکاکی هستند که به فناوری‌های جدید علاقه‌ای ندارند و به شدت نسبت به قیمت محصولات حساس هستند.
 - **متأخرین:** افرادی هستند که در مقابل هر نوع تغییر و نوآوری‌ای مقاومت می‌کنند و تنها در صورتی محصول جدید را خریداری می‌کنند که عدم خرید محصول، جایگاه اجتماعی آنها را به خطر بیندازد.
- در صورتی که شرکت بخواهد همه گروه‌های مشتریان را پوشش دهد، باید برنامه‌ها و استراتژی‌های بازاریابی متناسبی را برای هر گروه طراحی و اجرا کند.^{۹۸}
- نقوذ شخصی به معنی میزان تأثیرگذاری یک فرد بر نگرش‌ها و نیت خرید افراد دیگر است. اهمیت نقوذ شخصی در برخی از موقعیت‌های خرید و دربارۀ برخی از افراد، بیشتر از سایر موقعیت‌های خرید و افراد دیگر است. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که افراد در مرحله ارزیابی محصول جدید، بیشتر تحت تأثیر نقوذ شخصی قرار می‌گیرند تا در مراحل دیگر.

شرکت‌ها معمولاً هنگام معرفی محصولات و خدمات جدیدشان، «نوآوران» و «پذیرندگان اولیه» را هدف می‌گیرند. به عنوان مثال، شرکت پیاجیو برای معرفی موتورسیکلت‌های وسپا به بازاری افراد خوش‌تیمی را استخدام کرد و به هر یک از آنها، یک وسپا داد و از آنها خواست که به کافی‌شاپ‌ها و مراکز خرید لوس‌آنجلس بروند و با دوستان و مردم عادی، راجع به ویژگی‌های وسپا صحبت کنند. یا به عنوان مثالی دیگر، زمانی که شرکت نایک تصمیم گرفت وارد بازار وسایل اسکیت شود، محصولاتش را فقط در فروشگاه‌های اختصاصی وسایل اسکیت عرضه کرد؛ در هیچ رسانه‌ای به استثنای مجلات مخصوص ورزش اسکیت، تبلیغ نکرد؛ از مسابقات محلی و ملی اسکیت‌بازی، حمایت مالی کرد؛ و اسکیت‌بازان مشهور را در فرایند طراحی محصولات جدیدش درگیر کرد.^{۸۹}

مشخصات محصول جدید. برخی محصولات مثل ماشین‌های چمن‌زنی به سرعت پذیرفته می‌شوند در حالی که پذیرش برخی دیگر از محصولات مثل خودروهای دیزلی مدت زیادی طول می‌کشد. پنج ویژگی محصول جدید بر سرعت پذیرش آن توسط مشتریان تأثیر می‌گذارد. ما برای درک بهتر این پنج ویژگی، محصول «دستگاه‌های ضبط ویدیویی با نام تجاری TiVo» را در نظر گرفته‌ایم.^{۹۰}

نخستین ویژگی اثرگذار، **مزیت نسبی** محصول جدید است. مزیت نسبی به معنی برتری محصول جدید در مقایسه با محصولات موجود است. هر چه مزیت نسبی محصول جدید بیشتر باشد، سرعت پذیرش آن نیز بیشتر می‌شود. در مثال مورد نظر ما، مزیت‌های نسبی دستگاه‌های TiVo، در مقایسه با سایر دستگاه‌های مشابه، عبارتند از: ضبط آسان برنامه‌های تلویزیونی مورد علاقه، امکان ایجاد وقفه در پخش برنامه تلویزیونی زنده و حذف آگهی‌های تبلیغاتی و عدم ضبط آنها. دومین ویژگی اثرگذار، **سازگاری** محصول جدید یعنی میزان تطابق محصول جدید با ارزش‌ها و تجربه‌های مشتریان هدف است. دستگاه‌های TiVo از این نظر که دقیقاً خواسته‌های «مستادین» به برنامه‌های تلویزیونی را برآورده می‌کنند، نسبت به سایر دستگاه‌های مشابه، مناسب‌تر و سازگارترند. سومین ویژگی اثرگذار، **پیچیدگی** محصول جدید است. پیچیدگی به معنی میزان سختی آشنایی با محصول جدید و به کار بردن آن است. در این مورد، دستگاه‌های TiVo، به دلیل برخورداری از امکانات مختلف، اندکی پیچیده‌اند و همین پیچیدگی، باعث شده است که سرعت نفوذ آنها در بازار، اندکی کاهش یابد. چهارمین ویژگی اثرگذار، **آزمون‌پذیری** محصول جدید یعنی امکان آزمایش تمام یا بخش محدودی از محصول است. در این مورد نیز، دستگاه‌های TiVo با چالش‌هایی مواجه‌اند زیرا مشتریان بالقوه یا باید این محصول را در فروشگاه‌های اختصاصی شرکت یا در منازل دوستان‌شان امتحان کنند. **ویژگی پنجم اثرگذار ارتباط‌پذیری** محصول جدید نام دارد. ارتباط‌پذیری عبارت است از سهولت مشاهده یا توصیف ویژگی‌ها و منافع مختلف محصول برای مشتری. از آنجایی که دستگاه‌های TiVo، در مقایسه با سایر دستگاه‌های ضبط ویدیویی، مزیت‌های روشنی دارند، بنابراین، معرفی آنها و برانگیختن حس کنجکاوی مشتریان بالقوه و جلب علاقه آنها، کار راحت‌تری است. علاوه بر پنج ویژگی فوق، ویژگی‌های دیگری نیز بر سرعت پذیرش محصول جدید تأثیر دارند. برخی از آنها عبارتند از: هزینه، ریسک و عدم اطمینان، اعتبار علمی و تأیید اجتماعی.^{۹۱}

آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش محصول جدید. به عنوان مثال، متکرر روش‌های نوین تدریس دنبال مدرسه‌هایی است که پذیرنده روش‌های جدید هستند؛ یا تولیدکننده تجهیزات پزشکی جدید، بیمارستان‌هایی را انتخاب می‌کند که پذیرای تجهیزات جدید هستند. بنابراین، پذیرش محصول جدید توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها به متغیرهای مختلفی وابسته است: متغیرهای محیط بیرونی سازمان (مثل پیشرفته بودن و درآمد جامعه)؛ متغیرهای سازمانی (مثل اندازه، سودآوری و فشار برای تغییر)؛ و مشخصات مدیران سازمان (مثل سطح سواد، سن و مهارت‌ها). در این میان، متغیرهای غریبی دیگری نیز در پذیرش محصول جدید توسط سازمان‌ها، اثر گذارند. به طور مثال، مدارس دولتی‌ای که بودجه‌های هنگفتی را از دولت دریافت می‌کنند، در پذیرش محصولات آموزشی جدید، دست‌شان بازتر است و محصول جدید را راحت‌تر خریداری و امتحان می‌کنند. یکی دیگر از این متغیرهای غریبی، پذیرش یا عدم پذیرش یک محصول جدید در جامعه است. به نحوی که اگر محصول جدیدی با اقبال عمومی مواجه نشود، سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی، از پذیرش آن خودداری می‌کنند.

خلاصه فصل

۱. بعد از این که شرکتی بازار خود را بخش‌بندی کرد، مشتریان هدف را مشخص و نیازهای آنها را شناسایی و موضع نام تجاری خود در بازار را تعیین کرد، می‌تواند محصولات و خدمات جدیدی را به بازار عرضه کند. واحد بازاریابی باید در همه مراحل توسعه محصول جدید در کنار سایر واحدهای شرکت فعالیت کند.
۲. توسعه موفقیت‌آمیز محصول جدید مستلزم این است که شرکت، سازمانی موثر را برای مدیریت فرایند توسعه، طراحی و پیاده‌سازی محصول جدید، در نظر بگیرد. در این میان، شرکت‌ها می‌توانند ساختارهای متفاوتی را برای خود در نظر بگیرند: مدیر محصول، مدیر محصول جدید، تیم‌های سرمایه‌گذاری محصول جدید، بخش محصولات جدید یا کمیته‌های محصولات جدید. امروزه، بیشتر شرکت‌ها به سمت استفاده از تیم‌های چند وظیفه‌ای، همکاری با افراد و سازمان‌های بیرونی و توسعه مفاهیم چندگانه حرکت کرده‌اند.
۳. فرایند توسعه محصول جدید از هشت گام تشکیل شده است: خلق ایده، غربال ایده‌ها، توسعه و آزمون مفهوم محصول، توسعه استراتژی بازاریابی، تجزیه و تحلیل تجاری، توسعه محصول، آزمون بازار و تجاری کردن محصول. در هر مرحله، شرکت باید تصمیم بگیرد که ایده را حذف کند یا آن را به مرحله بعدی منتقل کند؟
۴. فرایند پذیرش محصول جدید، فرایندی است که طی آن مشتری از وجود محصول جدید آگاه می‌شود، محصول جدید را امتحان می‌کند و در نهایت محصول جدید را می‌پذیرد یا آن را کنار می‌گذارد. امروزه، اکثر بازاریاب‌ها، مشتریان پرمصرف یا پذیرندگان اولیه محصولات جدید را به عنوان بازار هدف انتخاب می‌کنند زیرا این گروه‌ها، با کمک رسانه‌های خاصی در دسترس هستند و هر دو گروه جزء رهبران عقیده محسوب می‌شوند. فرایند پذیرش محصول جدید تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد: آمادگی و تمایل فرد یا سازمان برای آزمایش محصول جدید، نفوذ شخصی و ویژگی‌های محصول جدید.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

هنگام طراحی محصول یا خدمت جدید، از چه کسی باید کمک بگیریم؟

برخی از متخصصان معرفی محصولات و خدمات جدید معتقدند که نزدیک شدن به مشتریان هدف محصول یا خدمت جدید و تحقیق پیرامون نیازها و خواسته‌های آنها، تنها راه موجود برای تضمین موفقیت محصول یا خدمت جدید است. در مقابل، برخی دیگر از متخصصان معرفی محصولات و خدمات جدید، مخالف این نظریه هستند. این دسته از متخصصان معتقدند که در اکثر موارد، مشتریان شناخت چندانی نسبت به نیازها، خواسته‌ها و آرزوهای واقعی‌شان ندارند و در نتیجه، نمی‌توانند منبع الهام مناسبی برای خلق محصولات یا خدمات جدید و خارق‌العاده باشند.

موضع‌تان را مشخص کنید: تحقیق پیرامون نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف محصولات یا خدمات جدید، نقش کلیدی‌ای در موفقیت محصول یا خدمت جدید دارد یا خیر، این قبیل تحقیقات کمک چندانی موثری به توسعه محصولات یا خدمات جدید بسیار موفق، نمی‌کنند.

مباحثه بازاریابی

محصولات خلاقانه

آخرین محصول یا خدمت جدیدی که خورده‌اید را در نظر بگیرید. پنج عامل موفقیت یک محصول یا خدمت جدید را در نظر بگیرید (مزیت نسبی، سازگاری، پیچیدگی، آزمون‌پذیری و ارتباط‌پذیری). به نظر شما، محصول یا خدمت جدید مد نظرتان، تا چه حد موفق بوده است؟ (با در نظر گرفتن عوامل پنج‌گانه)

شگفتی‌های بازاریابی

«آپل»



در طول یک دهه گذشته، آپل به یکی از شرکت‌های پیشرو در جهان در زمینه طراحی و معرفی محصولات جدید و خلاقانه تبدیل شده است. این شرکت، شیوه گوش کردن به موسیقی، بازی کردن با بازی‌های ویدیویی، صحبت کردن از طریق تلفن همراه و حتی خواندن کتاب را به کلی دگرگون کرده است. برخی از محصولات کاملاً خلاقانه آپل عبارتند از آی‌پاد، آی‌فون و آی‌پد. به همین دلیل است که آپل، در سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ و برای سه سال متوالی، در رده نخست فهرست شایسته‌ترین شرکت‌ها از نظر مجله فورچون، جای گرفته است.

یکی از مهم‌ترین محصولات خلاقانه آپل در طول دهه گذشته، محصول آی‌پاد، که مخصوص گوش کردن به موسیقی است، می‌باشد. این محصول، نه تنها به یک هدیه فرهنگی تبدیل شده بلکه بسیاری از مشتریان را با آپل آشنا کرده و زمینه طراحی محصولات خلاقانه و به‌یادماندنی دیگری را نیز به وجود آورده است. آی‌پاد، مهارت‌های آپل در طراحی محصولات خلاقانه را به خوبی نشان می‌دهد و ظاهر، احساس و کاربردی کاملاً متفاوت از تمامی محصولات رقیب دارد. با راه‌اندازی وب‌سایت آی‌تیونز که در حقیقت فروشگاه‌های برای دانلود قانونی موسیقی‌های مختلف است، و افزایش رغبت

بازار به دستگاه‌های قابل حمل پخش موسیقی، فروش آی‌پاد به شدت افزایش یافته است. امروزه، عموم مردم،

آی‌پاد را هواکن قرن ۲۱ام می‌دانند؛ ماله‌ای که خوشحالی آپل و البته ناراحتی سونی را به دنبال دارد.

علاوه بر فروش فوق‌العاده، آی‌پاد، شیوه گوش کردن به موسیقی را به طور کلی دگرگون کرده است. جهان ما پر از موسیقی‌دان‌های برجسته امروزی، معتقد است که وقتی مردم از آی‌پادشان استفاده می‌کنند، تفکر می‌کنند که با یک موسیقی‌شناس در حال قدم زدن هستند، و این امر آنها را تشویق می‌کند تا علاقه بیشتری به موسیقی‌های بیشتری گوش کنند. آی‌پاد، تاکنون، فصل‌های متفاوتی را پشتر گذاشته است، نسل‌هایی که از نظر امکاناتی مانند قابلیت عکس‌برداری، فیلم‌برداری و مجهز بودن به رادیو، از یکدیگر متفاوتند. آپل، جایگاه رفیع کنونی خود در بازار را مدیون موفقیت در ترکیب محصولات کاملاً خلاقانه و جدید با هوشمندی بازاریابی است. این شرکت، بازار هدف وسیعی را برای خود تعریف می‌کند - به طور مثال، بازار هدف آی‌پاد، تمام علاقه‌مندان به موسیقی هستند؛ کسانی که می‌خواهند در زمان‌ها و مکان‌های مختلفی، به موسیقی مورد علاقه‌شان گوش دهند. برنامه بازاریابی این محصول بر اساس جلب توجه علاقه‌مندان به رایانه‌های مک (یکی دیگر از محصولات آپل) و همچنین، سایر افرادی که تا آن زمان، از محصولات آپل استفاده نکرده بودند، طراحی شده بود. تعریف بازار انبوه برای این محصول، مستلزم تغییر در استراتژی‌های توزیع بود. در نتیجه، آپل، فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای محصولات الکترونیکی، مثل پست‌های و میر کوئیت سیتی را به شبکه توزیع خود اضافه و تعداد فروشگاه‌های اختصاصی خود را هم چهار برابر کرد.

در کنار اتخاذ استراتژی «فیل دادن مشتریان»، آپل، برنامه‌های تبلیغاتی جذاب و به‌یادماندنی دیگری را برای اجرای استراتژی همه‌سوی خود کشیدن مشتریان، طراحی و پخش کرد و این کار، در نهایت، شهرت آی‌پاد را به شدت افزایش داد. به عنوان مثال، شرکت در برنامه تبلیغاتی خود به نام «سیلوئت» (silhouettes) به معنای عکس‌برداری در حالتی که منبع نور در پشت سر سوژه عکاسی قرار دارد و در نتیجه، سایه‌ای از سوژه در عکس ظاهر می‌شود، سایه‌های افرادی را که مشغول گوش کردن به موسیقی از

طریق آی‌پاد و رقصیدن بودند را نشان می‌داد. این تبلیغ به سرعت توجه مصرف‌کنندگان در سراسر جهان را به خود جلب کرد. علاوه بر این، پیام تبلیغاتی ساده‌ای که برای آن در نظر گرفته شده بود نیز خیلی سریع در فرهنگ‌های مختلف جا افتاد. این برنامه تبلیغاتی سعی می‌کرد آی‌پاد را به عنوان محصولی جدید اما در دسترس تمامی علاقه‌مندان به موسیقی، معرفی کند. افزایش شهرت آی‌پاد باعث شد تا شرکت با کمک محبوبیت این محصول، سهم بازار سایر محصولاتش را هم افزایش دهد. در همین راستا، شرکت در سال ۲۰۱۷، اسم رسمی خود را از شرکت اپل کامپیوتر به شرکت اپل تغییر داد تا از این طریق، تغییر تمرکز شرکت از تولید رایانه‌های شخصی به محصولات غیررایانه‌ای را به مخاطبان خود منتقل کند. با آغاز سال ۲۰۰۹، فروش آی‌پاد به رقم ۸ میلیارد دلار رسید و تا آخر سال ۲۰۱۰، بیش از ۲۵۰ میلیون دستگاه آی‌پاد در سراسر جهان به فروش رفت. بعد از آی‌پاد آی‌فون، مهم‌ترین محصول علاقه‌آپل به حساب می‌آید. محصولی که در سال ۲۰۰۷ به بازار گوشی‌های تلفن همراه معرفی شد. این محصول، با صفحه نمایش لمسی، صفحه کلید مجازی و توانایی‌های بسیار زیاد در استفاده از اینترنت و پست الکترونیکی، به یکی از تفریحات سرگرم‌کننده مشتریان امروزی تبدیل شده است؛ به گونه‌ای که در زمان معرفی آن، هزاران نفر در صف‌های طولانی ایستادند تا جزء اولین نفراتی باشند که این محصول را می‌خرند. اما قرارداد انحصاری و دو ساله اپل با شرکت مخابراتی ای‌تی‌اند تی (طبق این قرارداد، گوشی‌های آی‌فون به گونه‌ای تنظیم شده بودند که فقط با شبکه مخابراتی این شرکت همخوانی داشتند) و قیمت اولیه بسیار بالای این محصول، موفقیت آی‌فون را کند کرد. با این وجود، هفتاد و چهار روز بعد از معرفی آی‌فون، اپل توانست حدود ۱ میلیون دستگاه از آن را به فروش برساند.

در طول سه سال بعد از معرفی آی‌فون، اپل، قیمت این محصول خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش داد و قابلیت‌های پیشرفته‌تری مانند عکس‌برداری و فیلم‌برداری با وضوح بالا، بازی‌های ویدیویی جذاب، پردازشگر سریع‌تر و دماها ویژگی دیگر را به آن افزود. بعد از آن بود که آی‌فون به پدیده‌ای بسیار جذاب در دنیای فناوری‌های پیشرفته تبدیل شد. اپل تنها در سال ۲۰۰۹، از محل فروش آی‌فون، حدود ۱۳ میلیارد دلار درآمد به دست آورد. وقتی که استیو جابز آی‌فون ۴ با قابلیت تماس ویدیویی را در سال ۲۰۱۰ به بازار معرفی کرد، اعلام نمود که: «این موفق‌ترین محصول در تاریخ اپل است».

علاوه بر این، یکی از عاشقان رسانه‌های جدید به اپل کمک کرد تا محصول آی‌پد را که یک دستگاه لمسی است و ظاهری شبیه آی‌فون و قدرتی شبیه مکتوبک دارد، در سال ۲۰۱۰ به بازار معرفی کنند. این دستگاه بسیار جذاب و دستی، امکانات متعددی را در اختیار کاربران قرار می‌دهد: گوش کردن به موسیقی، خواندن کتاب، تماشای فیلم، مشاهده عکس و مرور استاد و مزارک تنها با کمک انگشتان دست و بدون هیچ موسواره یا صفحه کلیدی. اپل در برنامه بازاریابی این محصول، مزیت اصلی آن را این گونه معرفی کرد: «آی‌پد چیست؟ آی‌پد بسیار نازک است. آی‌پد بسیار زیبا است. آی‌پد را می‌توانید همه جا با خود ببرید و در طول روز از آن استفاده کنید. آی‌پد قدرت بسیار بالایی دارد. آی‌پد بسیار سحرآمیز است. شما این محصول را به خوبی می‌شناسید. بیش از ۲۰۰٫۰۰۰ نرم‌افزار برای استفاده بهتر از آن وجود دارد. آی‌پد یک انقلاب واقعی در فناوری است. اما هنوز اول راه است». اپل، با درآمد سالانه ۴۲ میلیارد دلاری‌اش، بودجه سالانه برنامه‌های تحقیق و توسعه‌اش را سال به سال افزایش می‌دهد به گونه‌ای که تنها در سال ۲۰۰۹، بیش از ۱٫۳ میلیارد دلار برای پروژه‌های تحقیقاتی‌اش هزینه کرد. اپل، خرابی‌های طراحی، تولید و معرفی محصولات جدیدش را خیلی خیلی جلدی می‌گیرد. محصولات جدید شرکت در کنار برنامه‌های بازاریابی علاقه‌مندان برای معرفی آنها به بازار، دلیل اصلی انتظار مشتریان و تحلیگران برای شنیدن اخبار جدید از اپل می‌باشند.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. برنامه‌های معرفی محصولات جدید اپل در یک دهه گذشته، برنامه‌های بسیار به یاد ماندنی‌ای بوده‌اند. به نظر شما، دلیل اصلی موفقیت شرکت در طراحی محصولات علاقه‌آمیز چیست؟ آیا می‌توان شرکتی را از این نظر، با اپل برابر دانست؟
۲. به نظر شما، نقش آی‌پاد در موفقیت کنونی اپل چیست؟ نقش آی‌فون و آی‌پد در استراتژی‌های توسعه محصولات جدید در اپل را بررسی کنید.
۳. به نظر شما، چه آینده‌ای در انتظار اپل است؟ آیا این شرکت باید فاصله‌اش از محصولات رایانه‌ای با بیشتر و به سمت محصولات دستی حرکت کند؟

منابع: "World's Most Admired Companies," *Fortune*, 2010; "iPhone: The 'Most Successful Product Launch' in Apple's History," *Independent*, Jan 28, 2011; Joseph De Avilla, "Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone," *Wall Street Journal*, September 12, 2009, D.3; Nick Wingfield, "Apple Businesses Post Each Other Net Jumps as Mac Sales Top PC Industry Growth Rate; iPhone, iPods Also Thrive," *Wall Street Journal*, October 23, 2007; Terri Yu Jones, "How Long Can the iPod Stay on Top?" *Los Angeles Times*, March 3, 2006; Beth Snyder Bullock, "On an Apple and a Bag of Chips," *Advertising Age*, May 23, 2005; Jay Freeman, "A. Is for Apple on iPod," *Dallas Morning News*, October 6, 2005; Peter Ruzewski, "Stock On iPod," *BusinessWeek*, Jan 7, 2004, pp. 130-31; Jay Lyman, "Mini iPod Moving Quickly, Apple Says," *TechnologyWorld*, February 24, 2004; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; "Apple Co-Founder: iPod Still Hotter," *New York Marketing Association*; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; Apple, www.apple.com/EU/Worldwide, www.etc.co.uk.

شگفتی‌های بازاریابی

<< ریسرچ این موشن

شرکت ریسرچ این موشن (RIM) شرکت مادر شرکت پلک‌بری، صاحب پرفروش‌ترین نام تجاری در بازار گوشی‌های هوشمند در آمریکا، است. ریسرچ این موشن در سال ۱۹۹۷ به یک شرکت سهامی عام تبدیل شد و نخستین گوشی‌های پلک‌بری را دو سال بعد از آن تاریخ، به بازار عرضه کرد. امروزه این شرکت اعتبار خود را مدیون معرفی گوشی‌های هوشمند با امکان دسترسی ۲۴ ساعته و ۳۶۵ روزه به اینترنت و پست الکترونیک می‌باشد. امروزه مشتریان پلک‌بری را «کوک‌بری» می‌نامند (کوک، ماده مخدر بسیار قوی است) زیرا به شدت به امکانات و فناوری‌های آن معتاد شده‌اند.

فکر اولیه ریسرچ این موشن، از موسس آن، مایک لازاریوس، گرفته

شده است. لازاریوس برای معرفی اولین سری پلک‌بری، روش بسیار جالبی را در پیش

گرفت: وی کارت‌های ویزیت مدیران بانکی را در وال استریت پیدا می‌کرد. کارت را به همراه

یک دستگاه پلک‌بری به یک دانشجوی علاقه‌مند می‌داد و آن دانشجوی، محصول را به مدیر بانکی مدنظر معرفی

می‌کرد. لازاریوس معتقد است که: «این روش، روش فروش توله‌سگی بود. شما می‌توانید توله‌سگی را به خانه ببرید و اگر از آن خوشتان نیامد، آن را پس بدهید. تنها چند سال بعد، پلک‌بری به ابزار دست بسیاری از مدیران و کارشناسان وال استریت تبدیل شد و بعد از ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، توجه جامعه آمریکا به این محصول جلب شد و دولت هم آن را به عنوان ابزاری ارتباطی و امنیتی به کار گرفت.

ریسرچ این موشن توسعه محصولات جدید پلک‌بری را ادامه داد و در این راه بر امنیت بالای قابلیت‌های مختلف گوشی و امکانات مورد نیاز تاجران مانند سازمان‌دهنده، تقویم، باتری بادوام‌تر و اینترنت بی‌سیم پرسرعت تمرکز کرد. شرکت با تمرکز بر استراتژی «فصل دادن مشتریان»، سعی کرد نام تجاری پلک‌بری را به امن‌ترین، مطمئن‌ترین و کارآمدترین ابزار دستی مدیریت داده‌ها در بازار گوشی‌های هوشمند تبدیل کند.

پنج سال بعد و در سال ۲۰۰۳، یک میلیون دستگاه پلک‌بری فروخته شد. اما تنها یک سال بعد، شرکت دو میلیون دستگاه پلک‌بری را به فروش رساند و بدین ترتیب، رشد فروش پلک‌بری آغاز شد. در سال ۲۰۰۵، مجله معروف پی‌سی وُورلد، پلک‌بری را ۸۵۰امین ابزار الکترونیکی برتر ۵۰ سال گذشته در دنیا معرفی و بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸ هم مجله فورچون، ریسرچ این موشن را به عنوان «دارنده سریع‌ترین نرخ رشد» انتخاب کرد.

تحلیل‌گران معتقدند که عوامل مختلفی باعث رشد سریع ریسرچ این موشن در اواسط دهه ۲۰۰۰ شدند. اول این که، شرکت در آن زمان، رهبر محصولات خلافت به حساب می‌آمد. در حقیقت، پلک‌بری روش ارتباطات، کار و زندگی مردم را تغییر داده بود. علاوه بر این و بر خلاف رقبای ریسرچ این موشن بر نیازهای «حضر تا صند» مشتریان تمرکز می‌کرد و علاوه بر گوشی پلک‌بری، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، خدمات و برنامه‌های مورد نیاز برای استفاده بهتر از این گوشی هوشمند را هم طراحی و عرضه می‌کرد. با سرعت گرفتن نرخ رشد شرکت، مدیران ارشد تصمیم گرفتند تا با شرکت‌های متعددی در سراسر جهان قراردادهای مشارکت امضاء کنند. این تصمیم، دو مزیت عمده را به دنبال داشت. اول این که، مشتریان می‌توانستند بدون نگرانی از مکان جغرافیایی که در آن حضور داشتند و بدون توجه به شرکت عرضه‌کننده، از خرید پلک‌بری اصل مطمئن حاصل کنند. دوم این که، پلک‌بری طراحی و تولید گوشی‌های اختصاصی و سفارشی شرکت‌های همکار در سراسر جهان را آغاز کرد و در این مرحله، نیازهای خاص مشتریان همکارانش را در نظر گرفت. علاوه بر این، شرکت امتیاز برخی از امکانات و خدمات خود را به شرکت‌های دیگری واگذار کرد. به طور مثال، شرکت امتیاز خدمات اینترنت بی‌سیم خود را به شرکت‌های گوناگونی در سراسر جهان واگذار کرد. این تصمیمات، درآمد و تعداد مشترکان شرکت در سراسر جهان را به شدت افزایش داد.

از نقطه نظر بازاریابی، ریسرچ این موشن، برنامه‌های اولیه‌اش را بر هدف گیری مشتریان تجاری متمرکز کرد و در این راه موفق هم شد. در این راه، شرکت، نام تجاری پلک‌بری را به عنوان گوشی هوشمندی که «هر تاجری باید یکی از آن را داشته باشد»



موضوع باین کرد و ویژگی‌ها و امکانات بعدی را نیز با تمرکز بر نیازهای شرکت‌ها و تاجران، گسترش داد. امروزه، شرکت همچنان بر همان بازر هدف اولیه‌اش تمرکز کرده است و با ارائه خدمات و راه کارهایی به شرکت‌های مختلف و به خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط سعی می‌کند نیازهای مشتریان را بهتر از گذشته ارضاء کند.

در نهایت این که، شرکت به خوبی توانسته حضور آی‌فون (که در سال ۲۰۰۷ به بازار معرفی شد) در بازارهای هدف پلک‌بری را کنترل کند. با این که آی‌فون در جلب توجه مشتریان بسیار موفق عمل کرده است - و آنها را متقاعد کرده که گوشی‌های هوشمند منحص تاجران و کارهای تجاری نیست - اما این کار بیشتر به نفع پلک‌بری تمام شده است زیرا بسیاری از مشتریان متوجه حضور این گوشی هوشمند در بازار شده‌اند و آن را امتحان کرده‌اند. به همین دلیل، ریسرچ این موشن اولین سری از تبلیغات صومعی خود را در سال ۲۰۰۸ و با هدف تاثیر گذاری بر مشتریان عادی، پخش کرد و از این راه، فروش خود را به شدت افزایش داد. بدون شک، موفق‌ترین فروشنده پلک‌بری را می‌توان رئیس‌جمهور باراک اوباما دانست زیرا وی در تمام سخنرانی‌ها و جلسات انتخاباتی‌اش، گوشی پلک‌بری‌اش را به همراه داشت و آن را مرعوب بررسی می‌کرد. از این طریق بود که پلک‌بری توجه نسل جوان آمریکا را به خود جلب کرد.

امروزه، پلک‌بری به رقابت سرسخت با سایر تولید کنندگان گوشی‌های هوشمند ادامه می‌دهد و سال به سال بر تعداد مشتریان عادی خود می‌افزاید و نسبت آنها در عقیسه با مشتریان تجاری، بیشتر و بیشتر می‌شود. گوشی‌های جدید شرکت امکاناتی مانند عکس‌برداری، فیلم‌برداری، پخش موسیقی، صفحه کاملاً لمسی و دریافت و ارسال آبی پیام را نیز به مشتریان ارائه می‌کنند و از این طریق، توجه مصرف کنندگان جوان را به خود جلب کرده‌اند. فروش شرکت در سال مالی ۲۰۱۰ به بیش از ۱۵ میلیارد دلار رسید و شرکت تنها در همین سال، بیش از ۳۷ میلیون دستگاه گوشی هوشمند را به فروش رساند. امروزه، شرکت بیش از ۴۱ میلیون مشتری در ۱۷۵ کشور جهان دارد. با افزایش شدید رقابت در بازار گوشی‌های هوشمند، شرکت بر طراحی محصولات خلاقانه‌تر و با امکانات بیشتر، تمرکز کرده است.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، عامل اصلی موفقیت ریسرچ این موشن چیست؟ این شرکت چه فعالیت‌هایی را به خوبی انجام می‌دهد و در دوران اوج خود، چه فعالیت‌هایی را به صورت متمایز از رقبا انجام می‌داد؟
۲. به نظر شما آیا هنوز هم می‌توان ریسرچ این موشن را رهبر محصولات خلاقانه به حساب آورد؟ چرا؟ شما چه آینده‌ای را برای شرکت پیش‌بینی می‌کنید؟

منابع: Ives, Hoppel, "Smartphone Wars—BlackBerry's Plan to Win," *Pittsburgh Courier* 17, 2009; Sam Harsell and Ian Maiten, "BlackBerry: Upgraded, America Still Every One," *New York Times*, October 11, 2009; Michael Corbett, "Can Research In Motion's BlackBerry Regain Market Share?" *Morgantown*, July 12, 2010; "The World Makers of Innovation," *Thomas & McKelvey Research In Motion, Annual Reports*, RIM, www.rim.com.

نفوذ در بازارهای جهانی



شرکت هندی تاتا گروپ، کسب و کارهای بین‌المللی متعددی دارد. یکی از این کسب و کارها، تولید خودروی باکیفیت اما ارزان ۲۵۰۰ دلاری، مشهور به خودروی مردمی است.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. شرکت‌ها قبل از حضور در بازارهای خارجی، چه عواملی را باید مد نظر قرار دهند؟
۲. شرکت‌ها چگونه می‌توانند بازارهای خارجی را ارزیابی و بازارهای هدف خود را انتخاب کنند؟
۳. بازاریابی در کشورهای پیشرفته چه تفاوت‌هایی با بازاریابی در کشورهای در حال پیشرفت دارد؟
۴. روش‌های اصلی ورود به بازارهای خارجی کدامند؟
۵. شرکت‌ها تا چه حدی باید محصولات و سایر اجزای آمیخته بازاریابی خود را با شرایط بازارهای خارجی تعدیل کنند؟
۶. بازاریاب‌ها چگونه می‌توانند بر اثرات کشور مبدأ اثر بگذارند؟
۷. شرکت‌ها چگونه می‌توانند فعالیت‌های بین‌المللی خود را مدیریت و سازماندهی کنند؟

جهان امروز، با افزایش خارق‌العاده سرعت ارتباطات، حمل و نقل و جریان مالی، به سرعت در حال کوچک شدن است. محصولات و خدماتی که در یک کشور تولید و عرضه می‌شوند، به سرعت طرفداران زیادی در سایر کشورها پیدا می‌کنند. امروزه، یک تاجر آلمانی می‌تواند کت و شلوار ایتالیایی ببوشد، یا دوست انگلیسی خود در یک رستوران ژاپنی ملاقات کند، بعد از پایان کار به خانه برگشته و ودکای روسی بنوشد و برنامه‌های شبکه‌های آمریکایی را از تلویزیون‌های ساخت کره تماشا کند. هر روز بر تعداد کشورهای چند فرهنگی افزوده می‌شود. از این‌رو، شرکت‌ها برای کسب موفقیت باید مرزهای بین‌المللی را پشت سر بگذارند و وارد بازارهای جهانی شوند.^۱

تاتا گروپ، بزرگ‌ترین شرکت هندی، کسب و کارهای موفق متعددی دارد که از تولید نرم‌افزار، خودرو و فولاد گرفته تا خدمات مخابراتی، چای کیسه‌ای و ساعت مچی را پوشش می‌دهند. داد و ستدهای تجاری این شرکت هم به صورت عرضی و هم به صورت طولی گسترش یافته‌اند به گونه‌ای که شرکت، بخش خودروهای سنگین شرکت کرمان دوو، شرکت فولاد آلمانی-انگلیسی کوروس گروپ و شرکت انگلیسی چای تیلی را خریداری کرده است. علاوه بر این، سهام عمده شرکت‌های دیگری مثل هتل‌های بسیار لوکس تاج محل، شعبه‌های هتل ریتر-گارتون در بوستون، هتل‌های پیر در نیویورک و هتل‌های کامدن پالاس در سان‌فرانسیسکو را در اختیار دارد. موسسه خدمات مشاوره‌ای تاتا، که امروزه به بزرگ‌ترین شرکت خدماتی تبدیل شده است، نیمی از درآمدش را از آمریکای شمالی به دست می‌آورد. امروزه تاتا به بزرگ‌ترین تولیدکننده خودروهای تجاری در هند تبدیل شده است و سعی می‌کند با افزایش تولید خودروی ۲،۵۰۰ دلاری خود به نام تاتا نانو که به «خودروی مردم» مشهور شده است، در بازار خودروهای شخصی هم به رتبه اول دست پیدا کند. هر چند که تولید خودرویی با این قیمت، بر اساس استانداردهای غربی غیرممکن است اما اگر شرایط هند را در نظر بگیریم متوجه می‌شویم که قیمت این خودرو، سه برابر درآمد سرانه هندی‌ها است. این خودرو که شبیه «تخم‌مرغی روی چهار چرخ» است، ظرفیت پنج سرنشین را دارد، قدرت موتور آن ۳۳ اسب بخار است و با هر ۴/۵ لیتر بنزین، حدود ۸۰ کیلومتر راه می‌رود. تاتا گروپ، فروش سالانه ۲۵۰،۰۰۰ دستگاه از این خودرو را هدف گرفته است. علاوه بر این، تاتا می‌خواهد ۷ میلیون هندی‌ای که سالانه موتورسیکلت می‌خرند و توانایی خرید خودرو ندارند، را نیز هدف بگیرد. ^۲پُر واضح است که



هر چند فرصت‌های ورود و رقابت در بازارهای بین‌المللی، متعدد و قابل توجه هستند ولی ریسک حضور در بازارهای جهانی نیز بسیار بالا است. شرکت‌هایی که در سطح جهان فعالیت می‌کنند، چاره‌ای جز جهانی کردن فعالیت‌های مختلف خود ندارند. از این‌رو، در این فصل، تصمیمات لازم برای ورود به بازارهای جهانی را مرور می‌کنیم.

شرکت بازار بالقوه بسیار بزرگی را در اختیار دارد- جالب است بدانید که در هند، به ازای هر ۱،۰۰۰ نفر، فقط ۷ خودرو وجود دارد. علاوه بر این، تاتا مردم فقیر سایر بخش‌های جهان مثل آفریقا و آسیای جنوب شرقی و حتی بخش‌هایی از اروپای شرقی و آمریکای لاتین را هم هدف گرفته است.

رقابت در بازارهای جهانی

شرکت‌های زیادی از قبیل نستله، شیلی، بایر و نوشیبا سال‌های سال است که در بازارهای جهانی حضور دارند و به خوبی با بازارهای مختلف آشنا شده‌اند. در بازار محصولات لوکسی مثل ساعت، جواهرآلات و کیف دستی که واقعاً بازارهای محدود و کوچکی هستند، حضور در بازارهای جهانی برای شرکت‌های فعال در این بازار مثل پرادا، گوچی و لوتیس ویتون، بسیار حیاتی است. از سوی دیگر، رقابت در سطح بازارهای جهانی با ظهور شرکت‌های جدید، به شدت افزایش یافته است.^۱

به عنوان مثال، بازار خودرو در اکثر کشورهای جهان به بازار کاملاً آزاد تبدیل شده است. در شیلی، که هیچ شرکت خودروسازی داخلی‌ای ندارد، خودروها از کشورهای مختلف جهان وارد می‌شوند که در این بین، ۱۴ نوع خودروی سواری، تجاری و باری چینی وارد بازار این کشور می‌شوند.^۲ یا به عنوان مثالی دیگر و در بازار به شدت در حال رشد گوشی‌های تلفن همراه در چین، سهم بازار موتورولا در دو سال اخیر و به دلیل افزایش حضور نوکیا و شرکت‌های آسیایی، به نصف کاهش یافته است.

رقابت از سوی شرکت‌های متعلق به کشورهای در حال توسعه هم به شدت افزایش یافته است. به عنوان مثال، وانت‌بارهای چهار درب و گازوئیل‌سوز شرکت هندی ماهیندرا موتور، به دلیل مصرف بسیار پایین، به شدت در بازارهای اروپایی، آسیایی و آمریکایی در حال نفوذ است.^۳ یا به عنوان مثالی دیگر، شرکت گواتمالایی پولو کامپرو (به معنای مرغ‌های محلی) با کمک مهاجرین گواتمالایی، بیش از ۵۰ رستوران را در آمریکا راه انداخته است و در این رستوران‌ها، علاوه بر غذاهای محلی گواتمالایی، غذاهای جدید آمریکایی نیز عرضه می‌کند.^۴

هر چند برخی شرکت‌های آمریکایی می‌کوشند با کمک قوانین حمایتی، حضور رقبای خارجی در بازارهای داخلی را محدود کنند اما بهترین راه برای رقابت با شرکت‌های خارجی، بهبود مستمر کیفیت محصولات و گسترش حضور در بازارهای خارجی است. در یک صنعت جهانی (مثل صنعت خودروسازی)، موقعیت استراتژیک یک شرکت در بازارهای منطقه‌ای و محلی تحت تأثیر موقعیت کلی آن شرکت در سطح جهان است.^۵ یک شرکت جهانی، شرکتی است که در بیش از یک کشور فعالیت می‌کند و از مزایای متعددی در زمینه‌های تحقیق و توسعه، تولید، تدارکات، بلزایی و مالی برخوردار می‌شود.



رستوران‌های پولو کامپرو که بر عرضه مرغ‌های سوخاری با ادویه‌های مخصوص آمریکای لاتین تمرکز کرده است، توانسته با نفوذ در محله‌های مهاجرین اسپانیایی‌تبار، کسب و کار خود را گسترش دهد.

شرکت‌های جهانی فعالیتهای مختلف خود را بر اساس یک بازار جهانی، برنامه‌ریزی، اجرا و هماهنگ می‌کنند. به عنوان مثال، آتیس، سازنده بزرگ آسانسور، سیستم درب‌های محصولاتی را در فرانسه، قطعات ریز موتورهایش را در اسپانیا، قطعات الکترونیکی‌اش را در آلمان و موتورهای خود را در ژاپن تولید و کلی محصولاتش را در آمریکا سرهم می‌کند. به عنوان مثالی دیگر در این زمینه، شرکت کره‌ای هیوندای را در نظر بگیرید.^۶

هیوندای شرکت هیوندای موتور، که زمانی معادل خودروهای ارزان و نامطمئن بود، تغییر و تحول اساسی را پشت‌سر گذاشته است. در سال ۱۹۹۹، مونگ کو چانگ، مدیرعامل جدید شرکت بیان کرد که هیوندای دیگر بر حجم فروش و کسب سهم بازار تمرکز نمی‌کند و به جای آن بر کیفیت متمرکز خواهد شد. به همین دلیل، شرکت تغییراتی را درون خود ایجاد کرد: هیوندای الکترونیکی از شرکت پیشروی تویوتا را آغاز کرد؛ فرایندهای خود را بر اساس اصول شش سیگما بازطراحی کرد؛ توسعه محصولات جدید خود را به گروه‌های کاری چندوظیفه‌ای سپرد؛ همکاری با تامین‌کنندگان و قطعه‌سازان را گسترش داد. شرکت که در سال ۲۰۰۱، تقریباً در انتهای فهرست خودروسازهای باکیفیت قرار داشت - رتبه شرکت در آن سال در بین ۳۷ شرکت، سی و دوم بود- تصمیم گرفت تا پایان سال ۲۰۰۹، رتبه خود را به چهارم ارتقا دهد و پس از خودروهای لوکسی مثل بکسوس، پورشه و کادیلاک قرار بگیرد. علاوه بر این، هیوندای برنامه‌های بازاریابی‌اش را هم به طور کامل دگرگون کرد. برنامه تبلیغاتی «پشت‌بگرم» هیوندای که با بخش تبلیغات پرهزینه در برنامه تلویزیونی سوپر بال همراه بود، به صاحبان خودروهای هیوندای وعده می‌داد که اگر کار خود را از دست بدهند، شرکت، خودروی آنها را به قیمت روز خریداری می‌کند. علاوه بر این، شرکت برنامه‌هایی را برای عرضه سوخت ارزان قیمت به خریداران برای یک سال، طراحی و اجرا کرد. نکته جالب توجه این که، هیوندای و شرکت زیرمجموعه، جوان و با قیمت‌های متوسط‌ش به نام کیا، فقط بازار آمریکا را هدف نگرفته‌اند. امروزه، هیوندای به دومین خودروساز بزرگ در هند تبدیل شده است؛ کارخانه جدیدی با هزینه ۱ میلیارد یورو را در جمهوری چک و برای هدف گرفتن بازار اروپا راه انداخته است و برای ورود به بازار چین، با شرکت خودروسازی پکن، قرارداد همکاری امضا کرده است.

بسیاری از نام‌های تجاری مشهور در دنیا، نام‌هایی آمریکایی هستند و به خوبی خود را با نیازها و ارزش‌های مشتریان در سراسر جهان وفق داده‌اند - مثل نایک که به نماد موفقیت ورزشکاران تبدیل شده است؛ شبکه تلویزیونی اِم‌تی‌وی که به نماد فرهنگ جوانان امروزی تبدیل شده است؛ یا کوکاکولا که به نماد خوشبینی جوانان در سراسر جهان تبدیل شده است. این شرکت‌ها، هزاران کارمند در سراسر جهان دارند و سعی می‌کنند محصولات و برنامه‌های بازاریابی‌شان را مطابق با نیازها و شرایط بازارهای محلی، طراحی کنند.

امروزه، شرکت‌های خدماتی به موتور محرکه اقتصاد جهانی تبدیل شده‌اند. در مقابل، اقتصاد جهانی نیز زمینه رشد شرکت‌های خدماتی را فراهم کرده است. رشد سالانه تجارت جهانی خدمات بیش از دو برابر رشد سالانه تجارت جهانی کالاها و محصولات فیزیکی است. هر چند که برخی کشورها با ایجاد موانع تجاری یا وضع قوانین سخت و سخت در حوزه تجارت خارجی، سعی می‌کنند بازارهای جهانی را محدود کنند، اما سازمان تجارت جهانی، که امروزه بیش از ۱۵۰ کشور عضو آن هستند، تمام سعی‌اش را برای کاهش محدودیت‌های تجارت آزاد خدمات و کالاها به کار گرفته است.^۷

شرکت‌های مختلف (شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط) برای حضور در بازارهای جهانی باید تصمیمات مشخصی را اتخاذ کنند (شکل ۲۱-۱ را مشاهده کنید). در ادامه این تصمیمات را مرور می‌کنیم.^۸

تصمیم‌گیری در خصوص حضور در بازارهای خارجی

بیشتر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که اگر بازار داخلی‌شان به قدر کافی بزرگ باشد، در همان بازار داخلی باقی بمانند، زیرا در این صورت مدیران شرکت دیگر لازم نیست با زبان‌ها و قوانین و مقررات جدید آشنا شوند؛ با نرخ‌های ارز خارجی



شکل ۱-۲۱

تصمیمات اصلی در

بازاریابی بین‌المللی

کاهش دهد یا انقلابی در آن کشور رخ دهد و دولت جدید تصمیم بگیرد که شرکت‌ها و صنایع خارجی را ملی اعلام کند.

فرایند حضور در بازارهای بین‌المللی (با اصطلاحاً فرایند بین‌المللی شدن) از چهار مرحله زیر تشکیل می‌شود:^{۱۱}

۱. فعالیت صادراتی نامنظم
۲. صادرات از طریق نمایندگی‌های مستقل
۳. راهاندازی یک یا چند نمایندگی فروش در کشورهای دیگر
۴. راهاندازی تأسیسات تولیدی در کشورهای خارجی

طبق فرایند بین‌المللی شدن، نخستین وظیفه مدیران شرکت این است که شرکت را از مرحله ۱ به مرحله ۲ هدایت کنند. برای این کار، اکثر شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که با کمک شرکت‌های مستقل صادراتی، محصولات خود را به کشورهای همجوار صادر کنند. بعد از کسب تجربه در این زمینه، شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که برای هماهنگی بیشتر با شرکت‌های صادراتی، واحد صادرات خود را راهاندازی کنند. در مرحله بعد، شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که نمایندگی‌های فروش خود در بازارهای صادراتی بزرگ را راهاندازی و آنها را جانشین شرکت‌های صادراتی طرف قرارداد کنند. این کار، ریسک و هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهد اما در طرف مقابل، درآمد شرکت نیز افزایش می‌یابد.

برای مدیریت نمایندگی‌های فروش، شرکت‌ها معمولاً واحدهای صادرات خود را به واحد بین‌المللی تغییر می‌دهند. اگر بازارهای خارجی ثابت و به قدر کافی بزرگ باشند یا اگر دولت محلی حاکم بر بازارهای خارجی شرکت را مجبور کند که تأسیسات تولیدی خود را در آن کشور مستقر کند، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که

که هر دقیقه ارزش‌شان تغییر می‌کند، کار کنند؛ با ریسک‌های سیاسی و قانونی دست و پنجه نرم کنند؛ با محصولاتشان را برای انطباق با نیازها و انتظارات مشتریان کشورهای دیگر تغییر دهند. به طور کلی، ماندن در بازارهای داخلی، آسان‌تر و امن‌تر است. با این وجود، شرکت‌ها به خاطر عوامل مختلفی، وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند. برخی از این عوامل عبارتند از:

- برخی از بازارهای خارجی در مقایسه با بازارهای داخلی، فرصت‌های سودآور بیشتری را ارائه می‌کنند.
- شرکت برای رسیدن به صرفه اقتصادی بیشتر، مجبور می‌شود تعداد مشتریان خود را افزایش دهد.
- شرکت مجبور می‌شود وابستگی خود به یک بازار خاص را کاهش دهد.
- شرکت تصمیم می‌گیرد با حضور در بازار محلی رقبای خارجی، به حملات آنها پاسخ دهد.
- مشتریان شرکت به کشورهای دیگری سفر می‌کنند و در نتیجه شرکت مجبور می‌شود که خدماتش را در سطح جهان گسترش دهد.

اهمیت این عوامل به قدری زیاد است که سهم صادرات شرکت‌های آمریکایی از تولید ناخالص داخلی، به ۱۳ درصد افزایش یافته است، رقمی که نسبت به ۴۰ سال قبل، دو برابر شده است.^{۱۲} با این حال، قبل از تصمیم‌گیری درباره حضور در بازارهای خارجی، شرکت باید ریسک‌های این کار را به خوبی تجزیه و تحلیل کند:

- شرکت ممکن است نیازها و انتظارات مشتریان خارجی را به خوبی درک نکند و در نتیجه نتواند محصول یا خدمت مناسبی را به بازارهای خارجی عرضه کند.
- شرکت ممکن است نتواند خود را با فرهنگ کسب و کار حاکم بر بازارهای خارجی سازگار کند.
- شرکت ممکن است قوانین و مقررات کشورهای دیگر را نادیده بگیرد و در نتیجه هزینه‌های سنگینی را متحمل شود.
- شرکت ممکن است از بابت عدم تجربه مدیران خود در بازارهای جهانی ضربه ببیند.
- کشور خارجی ممکن است قوانین تجارت خود را تغییر دهد، ارزش پول رسمی خود را کاهش دهد یا انقلابی در آن کشور رخ دهد و دولت جدید تصمیم بگیرد که شرکت‌ها و صنایع خارجی را ملی اعلام کند.

فرایند حضور در بازارهای بین‌المللی (با اصطلاحاً فرایند بین‌المللی شدن) از چهار مرحله زیر تشکیل می‌شود:^{۱۱}

۱. فعالیت صادراتی نامنظم
۲. صادرات از طریق نمایندگی‌های مستقل
۳. راهاندازی یک یا چند نمایندگی فروش در کشورهای دیگر
۴. راهاندازی تأسیسات تولیدی در کشورهای خارجی

طبق فرایند بین‌المللی شدن، نخستین وظیفه مدیران شرکت این است که شرکت را از مرحله ۱ به مرحله ۲ هدایت کنند. برای این کار، اکثر شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که با کمک شرکت‌های مستقل صادراتی، محصولات خود را به کشورهای همجوار صادر کنند. بعد از کسب تجربه در این زمینه، شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که برای هماهنگی بیشتر با شرکت‌های صادراتی، واحد صادرات خود را راهاندازی کنند. در مرحله بعد، شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که نمایندگی‌های فروش خود در بازارهای صادراتی بزرگ را راهاندازی و آنها را جانشین شرکت‌های صادراتی طرف قرارداد کنند. این کار، ریسک و هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهد اما در طرف مقابل، درآمد شرکت نیز افزایش می‌یابد.

برای مدیریت نمایندگی‌های فروش، شرکت‌ها معمولاً واحدهای صادرات خود را به واحد بین‌المللی تغییر می‌دهند. اگر بازارهای خارجی ثابت و به قدر کافی بزرگ باشند یا اگر دولت محلی حاکم بر بازارهای خارجی شرکت را مجبور کند که تأسیسات تولیدی خود را در آن کشور مستقر کند، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که

معلوط تولیدی خود را در کشورهای خارجی راه اندازی کند. در این زمان، شرکت به یک شرکت بین‌المللی تبدیل می‌شود و باید فعالیت‌های تدارکات، مالی، تولید و بازاریابی خود را با رویکردی جهانی مدیریت کند. بر اساس برخی تحقیقات صورت گرفته، مدیران ارشد شرکت‌ها زمانی حضور در بازارهای خارجی را جدی می‌گیرند که بیش از ۱۵٪ درآمد شرکت‌شان از محل صادرات محصولات به بازارهای خارجی تامین شود.^{۱۵}

تصمیم‌گیری درباره انتخاب بازارهای هدف

برای حضور در بازارهای خارجی، شرکت باید اهداف و سیاست‌های بازاریابی خود را به طور مشخص تعیین کند: چند درصد از فروش شرکت باید از محل فروش در بازارهای خارجی تامین شود؟ بیشتر شرکت‌ها با سرمایه اندک و اهداف قابل دسترس وارد بازارهای خارجی می‌شوند. بعد از گذشت زمان، برخی شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که همپتان در بازارهای خارجی حضور کم‌رنگی داشته باشند در حالی که برخی دیگر از شرکت‌ها برنامه‌های بلند پروازانه‌ای را طراحی و اجرا می‌کنند.

تعداد بازارهای هدف

شرکت باید درباره تعداد بازارهای خارجی و سرعت گسترش حضور در بازارهای خارجی تصمیم‌گیری کند. در گذشته و هم اکنون، اکثر شرکت‌ها برای ورود به بازارهای خارجی از رویکرد **آبشار** یا از رویکرد **آبشار** تبعیت می‌کنند. طبق رویکرد آبشار، شرکت به تدریج و به نوبت وارد بازارهای خارجی می‌شود. در رویکرد آبشار نیز، شرکت به طور همزمان بازارهای خارجی متعددی را برای ورود انتخاب می‌کند اما امروزه، شرکت‌هایی وجود دارند که به صورت شرکت‌های جهانی شروع به فعالیت کرده و از همان آغاز فعالیت، در بازارهای خارجی حضور می‌یابند.^{۱۶}

شرکت‌های ماتموشیتا (مالک نام تجاری پاناسونیک)، بی.ام.و، جنرال الکتریک، پیتون و بادی شاپ از رویکرد آبشار تبعیت می‌کنند. این شرکت‌ها معتقدند که رویکرد آبشار، امکان برنامه‌ریزی دقیق برای توسعه بازار را در اختیار شرکت قرار می‌دهد و منابع انسانی و مالی شرکت نیز به هدر نمی‌رود. اما زمانی که «نخستین عرضه کننده» بودن مهم و ضروری می‌شود و در شرایطی که رقابت در بازارهای خارجی بسیار شدید است، تبعیت از رویکرد آبشار مناسب‌تر و به صرفه‌تر است (مثل زمانی که مایکروسافت محصول ویندوز ۷ خود را در سال ۲۰۰۹ معرفی کرد و بیش از ۱۵۰ میلیون نسخه از آن را در ۱۰۰ کشور جهان به فروش رساند). تنها مشکل رویکرد آبشار این است که اجرای این رویکرد نیازمند منابع مالی قوی است و همچنین، برنامه‌ریزی برای ورود همزمان به بازارهای خارجی متعدد، کار سخت و پرهزینه‌ای است.^{۱۷}

شرکت‌ها همچنین باید راجع به کشورهای هدف نیز تصمیم‌گیری کنند. برای این کار، شرکت‌ها باید جذابیت کشورهای مختلف را بسنجند. جذابیت یک کشور، تحت تأثیر عوامل گوناگونی مثل خود محصول، وضعیت جغرافیایی، میزان درآمد، میزان جمعیت و وضعیت سیاسی آن کشور، قرار دارد.

بازارهای توسعه یافته در مقابل بازارهای در حال توسعه

یکی از تفاوت‌های مهم بازارهای بین‌المللی، تفاوت آنها در میزان توسعه‌یافتگی است. در یک سمت بازارهای توسعه‌یافته و در سمت دیگر، بازارهای در حال توسعه یا کمتر توسعه‌یافته مثل بازار کشورهای برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی قرار دارند.^{۱۸} نیازهای برآورده نشده بازارهای نوظهور یا در حال توسعه، فرصت‌های سودآور قابل توجهی را برای تولیدکنندگان مواد غذایی، پوشاک، مسکن، لوازم الکترونیکی، لوازم منزل و محصولات متعدد دیگر به وجود آورده است. از این رو، بسیاری از شرکت‌های بزرگ بازارهای در حال توسعه را به مثابه موتور محرکه رشد خود در نظر می‌گیرند. مثال‌های زیر را در نظر بگیرید:



مایکروسافت، ویندوز ۷ خود را با برنامه‌های تبلیغاتی وسیع و جهانی، به بازارهای مختلف معرفی کرد.

- شرکت‌های کورکاگولا، یونیلور، گلگیت-پالمولیو، گروه دژن و پیسی، بین ۱۵ تا ۲۵ درصد از درآمد خود را از بازارهای سه کشور در حال توسعه آسیایی - چین، هند و اندونزی - به دست می‌آورند.^{۱۹}
 - شرکت صنایع غذایی کرلت، حدود ۲۵ درصد از درآمدش را از محل فعالیت در کشورهای در حال توسعه به دست می‌آورد. این نرخ برای شرکت صنایع غذایی کدبوری، ۴۰ درصد و برای شرکت تاپرور نیز بیش از ۵۰ درصد است.^{۲۰}
 - طبق برآوردهای نستله، این شرکت بیش از ۱ میلیارد مشتری در کشورهای در حال توسعه دارد و درآمد این تعداد از مشتریان طی یک دهه آینده افزایش خواهد یافت و در نتیجه قدرت خرید آنها برای خرید محصولات بیشتر از شرکت نیز افزایش می‌یابد. جالب است بدانید که نستله (به عنوان بزرگ‌ترین شرکت صنایع غذایی در جهان) یک سوم از درآمدهایش را از کشورهای در حال توسعه به دست می‌آورد و در نظر دارد این میزان را تا یک دهه آینده به ۴۵ درصد برساند.^{۲۱}
- کشورهای توسعه یافته و جمعیت ثروتمند کشورهای در حال توسعه در حدود ۲۰٪ جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند. آیا بازارهای آنها نباید برای پوشش ۸۰٪ دیگر جمعیت جهان که درآمد و قدرت خرید کمتر و شرایط زندگی بدتری دارند، چاره اندیشی کنند؟ این عدم تعادل در آینده شدیدتر خواهد شد؛ زیرا طبق پیش‌بینی‌های موجود، ۹۰٪ رشد جمعیت جهان در سال‌های آینده در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته رخ خواهد داد.^{۲۲} ورود موفقیت‌آمیز به بازار کشورهای در حال توسعه نیازمند مهارت‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای است. برای درک این نیازمندی‌ها و مهارت‌ها، به موفقیت برخی شرکت‌ها در ورود به بازارهای در حال توسعه توجه کنید:^{۲۳}
- گزمین-فون، ارائه‌دهنده خدمات تلفن همراه، توانسته است با استخدام زنان روستایی در بنگلادش، بیش از ۳۵ هزار مسم کارت تلفن همراه را در روستاهای این کشور به فروش برساند. وظیفه زنان استخدام شده این است که مشتریان بالقوه را شناسایی و خدمات شرکت را به صورت اقساط به آنها بفروشند.
 - گلگیت-پالمولیو خودروهایی مخصوصی را به تلویزیون و ویدیو مجهز کرده است. شرکت با کمک این خودروها به روستاهای مختلف هند مراجعه و فواید مسواک زدن با خمیردندان‌های شرکت را برای روستاییان تبلیغ می‌کند.
 - شرکت کورپوریشن جی.ای. آخانه‌های پیش‌ساخته و دو خوابه ارزان قیمتی را در مکزیک به فروش می‌رساند. این شرکت در سال‌های اخیر وارد بازار شیلی شده است.

این شرکت‌ها با تغییر برنامه‌های بازاریابی عادی خود، بازارهای در حال توسعه را هدف گرفته و برای آینده این بازارها، برنامه‌های مختلفی را طراحی کرده‌اند.^{۱۱} فروش در کشورهای در حال توسعه، شیء «یک کسب و کار عادی» نیست زیرا: شرکت‌ها در این بازارها با تفاوت‌های اقتصادی و فرهنگی بسیار زیادی مواجه می‌شوند؛ در اکثر این کشورها، زیرساخت‌های بازاریابی پیشرفته‌ای وجود ندارد و در برخی از این کشورها نیز، رقبای محلی سرسختی حضور دارند.^{۱۲}

مولدهای محلی گروه مشاوران یوستون طی یک تحقیقات جامع، ۵۰ شرکت موفق در ۱۰ کشور در حال توسعه را شناسایی کرده و آنها را «مولدهای محلی» نامیده است. طبق یافته‌های گروه مشاوران یوستون، ویژگی‌های مولدهای محلی عبارتند از: ۱) بازار داخلی، بسیار موفق‌تر از ۲) مقابل رقبای بین‌المللی به خوبی ایستادگی می‌کنند و ۳) گروه توسعه بین‌المللی تمرکز نمی‌کنند به عنوان مثال اتحادیه دامداران هندی به نام آمول، محصولات لبنی خود را از طریق شبکه‌ای با ۲۸ میلیون عضو، عرضه می‌کند و برای تبلیغ خود، یکی از به یادماندنی‌ترین و دوست‌داشتنی‌ترین تبلیغات هندی را طراحی و پخش کرده است. دو محصول پستی و شیر کاکائو این اتحادیه به ترتیب از محصولات دو شرکت یونیلور و نستله پیشی گرفته‌اند. یا به عنوان مثالی دیگر، شرکت هواپیمایی گل که یک شرکت هواپیمایی ارزان در برزیل است، مصرف‌کنندگان مصرف‌جوی برزیلی را هدف گرفته است؛ مصرف‌کنندگانی که حاضرند کیفیت را فدای قیمت کنند. هواپیمای این شرکت معمولاً در نیمه‌های شب پرواز و در چند سیر توقف می‌کنند یا در یک فروشنده‌های زنجیره‌ای الکترو، ماشین لباسشویی، یخچال، تلویزیون و سایر لوازم منزل را به صورت قسطی و فقط به افرادی که روزانه کمتر از ۱۰ دلار درآمد دارند، عرضه می‌کند. شعبه‌های متعدد این شرکت مثل شعبه‌های بانک عمل می‌کنند و مردم می‌توانند در آنها حساب باز کنند و وام بگیرند. طبق یافته‌های گروه مشاوران یوستون، مولدهای محلی معمولاً درک عمیق‌شان از خاقت مصرف‌کنندگان محلی را با با روش‌های نوین و فروش کم‌هزینه ترکیب می‌کنند.^{۱۳}



فروشگاه‌های زنجیره‌ای الکترا در مکزیک و سایر کشورهای آمریکای لاتین، لوازم خانگی را با وام‌های کم‌بهره به افراد کم‌درآمد عرضه می‌کنند.

بررسی‌های مختلف نشان داده‌اند که بازاریابی اصولی در کشورهای در حال توسعه، منافع فراوانی را به دنبال دارد:

- به دلیل درآمد پایین و خانه‌های کوچک ساکنین کشورهای در حال توسعه، بسته‌بندی‌های کوچک‌تر و با قیمت‌های فروش پایین‌تر به بخش مهمی از برنامه‌های بازاریابی شرکت‌های فعال در کشورهای در حال توسعه تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال، شامپوها و صابون‌های ۴ سنتی یونیلور، به محصولی موفق در بازار مناطق روستایی هند تبدیل شده‌اند به گونه‌ای که بیش از ۷۰ درصد خانواده‌های هندی از این محصولات استفاده می‌کنند.^{۱۴}
- حدود ۸۰ درصد مشتریان در کشورهای در حال توسعه محصولات مورد نیازشان را از دکه‌های کوچک، غرفه‌های کوچک، کیوسک‌ها و خرده‌فروشی‌های محلی خریداری می‌کنند. پروکتر آند گمبل، این فروشگاه‌ها را فروشگاه‌های پر خریدار نامیده است. به عنوان مثال، در هند هنوز هم حدود ۹۸ درصد از مواد غذایی در فروشگاه‌های بسیار کوچکی که معمولاً توسط یک زن و شوهر اداره می‌شوند، عرضه می‌شوند.^{۱۵}
- نوکیا گروه‌هایی از بازاریاب‌ها، فروشندگان و طراحان خود را به مدت یک هفته به مناطق روستایی چین، تایلند و کنیا می‌فرستد تا نحوه یکارگیری تلفن همراه در این مناطق را بررسی کنند. نوکیا توانسته با طراحی گوشی‌های چندکاربره و با قیمت‌های بسیار پایین، رهبری بازارهای آسیایی و آفریقایی را در دست بگیرد.^{۱۶}
- کوکاکولا به تجربه قابل توجهی از فعالیت در بازار چین دست یافته است؛ داشتن تصویری غربی، به نفع نام تجاری‌اش بوده است. محققان این شرکت متوجه شده‌اند که بخش عمده‌ای از موفقیت کوکاکولا در مقابل رقیب چینی سرسختش به نام جیانلیباتو، درک مشتریان چینی از کوکاکولا به عنوان نماد زندگی مدرن و مرفه است.^{۱۷}

مشکلات، بسیاری از ناظران اقتصادی بر این باورند که ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برزیل به گونه‌ای است که این کشور می‌تواند بازهم دوران رشد اقتصادی سریع را آغاز کند.

روسیه

فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی در سال ۱۹۹۱، کشور روسیه را از یک کشور متروکی و با اقتصاد دولتی و کاملاً متمرکز به یک کشور با اقتصاد بازار محصور و جهانی تبدیل کرد. روسیه، بزرگ‌ترین صادرکننده گاز طبیعی، دومین صادرکننده بزرگ نفت خام و سومین صادرکننده بزرگ فولاد و آلومینیوم در جهان است. با این وجود، انکاء بیش از حد به صادرات مواد خام، مشکلاتی را برای این کشور به وجود آورده است. به عنوان نمونه، بحران اقتصادی اواخر دهه ۲۰۰۰ باعث کاهش قیمت مواد اولیه و در نتیجه، صدمه دیدن اقتصاد روسیه شد.

شرکت‌های بسیاری خطوط تولیدی خود را در این کشور را ماندازی کرده‌اند؛ هینکون (مشروب ساز آلمانی)، ایکیا (غول سوئدی مبلمان)، سیتی بنک (یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های آمریکا) و ده‌ها شرکت بزرگ دیگر. عمده این شرکت‌ها طبقه متوسط روسیه را هدف گرفته‌اند، طبقه‌ای که به شدت در حال بزرگ شدن است، به نحوی که پیش‌بینی می‌شود این گروه در سال‌های آتی حدود یک چهارم تا یک سوم جمعیت روسیه را به خود اختصاص دهد. علاوه بر این، درآمد و اعتبار مالی طبقه متوسط در روسیه روز به روز در حال افزایش است. با این حال، میانگین درآمد طبقه متوسط در روسیه، حدود ۷۰۰ دلار در ماه است، رقمی که بسیار کمتر از درآمد طبقه متوسط در آمریکا و سایر کشورهای پیشرفته است. علاوه بر این، بحران‌های اقتصادی اواخر دهه ۲۰۰۰ نرخ سرمایه‌گذاری خارجی در روسیه را به شدت کاهش داده و روی درآمد طبقه متوسط به شدت اثر گذاشته است.

اما از سوی دیگر، نیروی کار جوان در روسیه، روز به روز کاهش می‌یابد و زیرساخت‌های اقتصادی این کشور نیز همچنان ضعیف هستند. نگرانی‌ها درباره فضای کسب و کار در روسیه همچنان به قوت خود باقی مانده است. علی‌رغم رشد اقتصادی ۷ درصدی روسیه در سال‌های اخیر، مسئولان سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD) معتقدند که اقتصاد روسیه نیازمند اصلاحات بیشتری است (به طور مثال، سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، روسیه را به عنوان یکی از فاسدترین اقتصادهای دنیا معرفی کرده است). از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها معتقدند که دولت روسیه، یک دولت پیش‌بینی‌ناپذیر است و کار کردن با چنین دولتی، کار بسیار سختی است.

به طور مثال، تجربه اخیر موتورولا در روسیه، تجربه‌ای آموزنده است. در سال ۲۰۰۶، محموله ۱۶۷ هزارتایی این شرکت



ویژگی‌های برخی از کشورهای در حال توسعه

برزیل

بخش عمده‌ای از جمعیت آمریکای جنوبی درآمد بسیار کمی دارند. بر اساس آمارهای بانک جهانی، ۲۵٪ مردم در آمریکای جنوبی زندگی خود را با درآمد روزانه‌ای کمتر از ۲ دلار سپری می‌کنند. همچنین میلیون‌ها نفر نیز در این بخش از جهان، ماهانه تنها چند صد دلار درآمد دارند. در برزیل، بزرگ‌ترین بازار آمریکای جنوبی و دوازدهمین اقتصاد بزرگ دنیا، گروه‌های کم درآمد حدود ۸۷٪ جمعیت و تنها ۵۳٪ درآمد ملی را به خود اختصاص می‌دهند. با این وجود، شرکت‌ها برای فروش محصولات و خدمات خود به این مردم فقیر و کم درآمد، روش‌های خلاقانه‌ای را پیدا کرده‌اند. به عنوان مثال، نمایندگی تسنله در برزیل با کاهش قیمت‌های خود از طریق کاهش وزن بسته‌های بیسکویت از ۲۰۰ گرم به ۱۲۰ گرم، توانست فروش این محصول را حدود ۴۰٪ افزایش دهد. همچنین رفتی که شرکت یونیلور متوجه شد که بی‌سوادی در شمال شرقی برزیل پدید می‌آید، تصمیم گرفت صابون‌های خود را با نام نجاری ساده‌تر آلا (Ala) به بازار عرضه کند.

اقتصاد برزیل طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با رشدی دو رقمی مواجه شد و توانست عنوان دومین رشد اقتصادی سریع در جهان را از آن خود کند. در نتیجه، امروزه برزیل صاحب شرکت‌های پیشرفته‌ای در زمینه‌های کشاورزی، معدن، تولید صنعتی و بخش خدمات است. علاوه بر این، برخی از شرکت‌های برزیلی به موفقیت‌های بین‌المللی نیز دست یافته‌اند. شرکت امپرو در صنعت هواپیماسازی، شرکت هاواتیز در تولید کفش و صنایع و شرکت آم‌پو در تولید آبیجو و نوشیدنی‌های الکلی، برزیل از بعضی جهات با سایر کشورهای گروه بریکز متفاوت است: در این کشور یک دموکراسی کامل حکمفرما است (بر خلاف روسیه و چین). همچنین، برزیل مشکل خاصی با همسایگانش ندارد (بر خلاف هند).

با این وجود، در سال‌های اخیر رشد اقتصادی این کشور کاهش یافته است. اقتصاددانان معتقدند که موانع متعددی باعث کاهش رشد اقتصادی این کشور شده‌اند. اقتصاددانان، این عوامل را Clasto به معنای هزینه‌های برزیل نامیده‌اند. به طور مثال، هزینه حمل و نقل محصولات حدود ۱۳٪ درآمد ناخالص ملی برزیل را می‌بلعد در حالی که این رقم در آمریکا حدود ۷٪ است. علی‌رغم این

که حتی وجود چنین محدودیت‌هایی باعث نشده که شرکت‌های هندی‌ای مانند میتاله رالینس، ویپرو و اینفوسیس به شرکت‌های موفق در جهان تبدیل شوند.

چین

جمعیت ۱/۳ میلیارد نفری چین، شرکت‌های مختلفی را به هوس انداخته است که از این بازار بزرگ سهمی هر چند کوچک را کسب کنند. این مسئله، رقابت بین شرکت‌های چینی و خارجی را به شدت افزایش داده است. از این‌رو، درآمدها و منافع اولیه شرکت‌های بین‌المللی در چین، چندان امیدوارکننده و موفقیت‌آمیز نیستند. به عنوان مثال، بعد از آزاد شدن بازار تلوزیون و موتورسیکلت در چین، شرکت‌های بین‌المللی زیادی وارد بازار این کشور شدند و خود را با رقبای متعدد و قوی چینی روبه‌رو دیدند. به عنوان مثال دیگر، در سال ۱۹۹۵، تقریباً تمامی گوشی‌های تلفن همراهی که در چین فروخته می‌شد، در شرکت‌های بزرگی مثل نوکیا، موتورولا و اریکسون ساخته شده بودند ولی ۱۰ سال بعد سهم بازار این شرکت‌ها به کمتر از ۶۰٪ کاهش یافت. ورود چین به سازمان تجارت جهانی در سال ۲۰۰۱، قوانین تولید و سرمایه‌گذاری این کشور را تغییر داد و زیرساخت‌های اقتصادی و تجاری آن را بهبود بخشید و در نتیجه، رقابت بر سر قیمت‌ها، محصولات و شبکه‌های توزیع به شدت افزایش یافت.

فروش موفقیت‌آمیز در چین به این معنا است که علاوه بر شهرهای بزرگ مثل پکن و شانگهای، بقیه ۷۰۰ میلیون نفر چینی که در روستاها، شهرستان‌ها و شهرهای کوچک زندگی می‌کنند نیز در نظر گرفته شوند. به طور مثال، بیش از نیمی از خریداران رایانه در چین، در خارج از شهرهای بزرگ زندگی می‌کنند و تنها یک سوم درآمد فروشگاه‌های خرده‌فروشی از محل فروشگاه‌های مستقر در ۲۲ شهر بزرگ چین تأمین می‌شود. از این‌رو، چالش اصلی شرکت‌ها در بازار چین، هدف گرفتن درست مصرف‌کنندگان روستایی این کشور است، مصرف‌کنندگانی که درآمد کمتری دارند، عمدتاً سواد کمی دارند، به تولیدکنندگان محلی وفادارند و از فرهنگ و عادت خرید پیچیده و سنتی‌ای تبعیت می‌کنند.

فروش خودروهایی لوکس در چین به دلیل افزایش سرسام‌آور تعداد میلیونرهای چینی، رشد بی‌سابقه‌ای داشته است. افزون بر این، جمعیت طبقه متوسط چینی نیز به شدت افزایش یافته است، طبقه‌ای که خواهان محصولات خارجی با کیفیت و معتبر هستند. علی‌رغم این که جمعیت چین حدود ۲ برابر جمعیت آمریکا است ولی هزینه‌های مصرفی این کشور در سال ۲۰۰۶ تنها ۱۲٪ هزینه‌های مصرفی آمریکا بود.

(محموله گوشی تلفن همراه) به محض ورود به فرودگاه مسکو به اتهام قاچاق و جعلی بودن، عدم رعایت استانداردهای روسی و آسیب رساندن به سلامت شهروندان روسی توقیف شد. در این میان، حدود ۵۰ هزار گوشی توسط وزارت داخلی روسیه نابود و باقی نیز توسط مافیای این کشور در بازار سیاه به فروش رسید. جالب‌تر آن که حتی آن ۵۰ هزار گوشی‌ای هم که ظاهراً نابود شده بودند، کم‌کم وارد بازار شدند. در این میان، عکس‌العمل موتورولا به این اقدامات جالب توجه بود. مدیران شرکت با توجه به این نکته که بازار روسیه، بعد از بازار آمریکا و چین، سومین بازار بزرگ گوشی‌های موتورولا در سراسر جهان است، تصمیم گرفتند این اقدامات را به طور محرمانه‌ای محکوم کنند و همچنان به فعالیت‌شان در روسیه ادامه دهند.

هندوستان

اصلاحات اقتصادی در اوایل دهه ۱۹۹۰ یا هدف کاهش موانع ورود سرمایه‌گذاران خارجی و آزادسازی بازارهای اصلی، سرمایه‌گذاری خارجی و مصرف را در این کشور آسیایی به شدت افزایش داد. اما موفقیت این کشور به همین موارد ختم نمی‌شود. در هند نیروی کار ارزان قیمت، با هوش و مسلط به زبان انگلیسی به وفور یافت می‌شود. این پدیده ناظر باعث شده است که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی و اروپایی، مشاغل برنامه‌نویسی و خدمات مشتریان خود را به این کشور منتقل کنند. حرکتی که هیچ‌گونه توفانی را نیز نشان نمی‌دهد.

هر چند اقبال شرکت‌ها به نیروی کار ارزان هندی سبب بیکاری بسیاری از آمریکایی‌ها شده است اما همین امر، بازار بزرگی را برای شرکت‌های آمریکایی و اروپایی به وجود آورده است. نزدیک به دو سوم از جمعیت هند، زیر ۲۵ سال هستند و نزدیک به ۱۶ میلیون نفر، یا به عبارت دیگر ۳ درصد از جمعیت هند، درآمدهای بسیار بالایی دارند و بازار هدف مناسبی برای نام‌های تسماری و محصولات لوکس و تخصصی هستند. خودروهایی لوکس و موتورسیکلت‌های چشم‌نواز دو نماد اصلی زندگی لوکس این دسته از هندی‌ها به حساب می‌آیند. علاوه بر این، محصولات و خدمات دیگری مثل پوشاک مُد روز، غذاهای غربی، تفریحات مدرن، محصولات مصرفی باهوا و مسافرت‌های خارجی نیز به نمادهای زندگی هندی‌های مدرن تبدیل شده‌اند.

با این وجود، دولت هند همچنان درگیر زیرساخت‌های ضعیف و قوانین کار دست و پاگیر است. هر چند در سال‌های اخیر خدمات خرده‌فروشی در این کشور رشد کرده اما همچنان بسیار ضعیف است. خدمات عمومی از قبیل آموزش، بهداشت، آب، برق و غیره نیز از وضعیت خوبی برخوردار نیستند. نکته مهم این است

ایتولت در این کشور، عضو تولیدکننده و این کشور از نظر تعداد وبلاگ نویسان حرفه‌ای و فعال، ششمین کشور در دنیا است.

آفریقای جنوبی

قاره آفریقا بدون شک یکی از دینارترین محل‌های کسب و کار در دنیا است. طبق آمارهای بانک جهانی، از ۲۵ کشور با فضای کسب و کار بسته و نامناسب، ۲۷ کشور در آفریقا قرار دارند. سیرانئون برای ورود محصولات خارجی مالیات‌های چند صد درصدی تعیین کرده است؛ ثبت یک شرکت در جمهوری دموکراتیک کنگو حدود ۱۵۵ روز طول می‌کشد؛ و در آنکولا ثبت رسمی یک قرارداد حدود ۱۰۰۰ روز طول می‌کشد. از این رو، بیش از ۴۲٪ تجارت در این منطقه از جهان به صورت غیررسمی انجام می‌شود. راه‌های ارتباطی نامناسب، جریان برقی نامطمئن و ناکافی و نرخ ارز بسیار متزلزل به مشکلات و نواقص موجود اضافه شده‌اند. جنگ، قحطی و خشکسالی، ایدز و بیماری‌های دیگر نیز جزئی از زندگی روزمره میلیون‌ها آفریقایی محسوب می‌شوند.

علیرغم تمامی این مشکلات، برخی کسب و کارها مثل بانکداری، خرده‌فروشی و خدمات تلفن همراه در برخی از کشورهای آفریقایی به ویژه در آفریقای جنوبی به شدت رونق پیدا کرده‌اند. از سوی دیگر، برگزاری جام جهانی ۲۰۱۰ در این کشور، رشد اقتصادی آفریقای جنوبی و کشورهای همسایه را به شدت بهبود داد. نکته جالب درباره اکثر مردم آفریقای جنوبی این است که علیرغم این که بسیاری از آنها فقیر هستند، اما پول چیزی که لازم دارند را به هر طریقی ممکن فراهم می‌کنند. به همین دلیل، این کشور به بازار آزمایشی بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی تبدیل شده است.

- شرکت مخابراتی بل‌ل، با سرمایه‌گذاری روی فناوری تلفن همراه در آفریقا، خدمت جدیدی به نام Me2U را راه انداخت. کاربران این خدمت می‌توانند برای یکدیگر اعتبار بفرستند. از آنجایی که اکثر آفریقایی‌ها چیزی به نام حساب بانکی ندارند، این خدمت به وسیله ارزان قیمت و راحتی برای نقل و انتقال پول، به ویژه در مناطق روستایی تبدیل شده است.
- شرکت آفریقایی ایم‌تران هم با سرمایه‌گذاری در شبکه‌های ارتباطی، به شرکت شماره یک در بازار مخابرات آفریقای جنوبی، نیجریه و اوگاندا تبدیل شده است.
- شرکت آفریقایی پت‌وان هم با صدور رایگان کارت‌های بانکی هوشمند برای ۴ میلیون آفریقایی که فاقد هر نوع حساب یا کارت بانکی هستند، هم برای آنها حساب بانکی افتتاح کرده و هم به درآمد مناسبی از محل کارمزد نقل و انتقال پول با کمک این کارت‌ها دست یافته است.

اندونزی

اندونزی، کشوری که در گذشته با مشکلات عدیده‌ای مثل پلایای طبیعی، تروریسم و بحران‌های اقتصادی دست و پنجه نرم می‌کرد امروزه به کشوری باثبات و با رشد اقتصادی بالا تبدیل شده است. این کشور، که چهارمین کشور پرجمعیت در جهان و پرجمعیت‌ترین کشور مسلمان است، به قدری پیشرفت کرده است که موسسه تحقیقاتی مورگان استنلی، پیشنهاد داده تا این کشور به مجموعه کشورهای در حال توسعه (BRICS) برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی افزوده شود.

اندونزی از نظر سرعت رشد اقتصادی به سومین کشور در آسیا (بعد از چین و هند) تبدیل شده است، رشدی که بخش عمده‌ای از آن به دلیل جمعیت ۲۴۰ میلیون نفری این کشور است. جالب این که، تنها ۲۵ درصد از رشد تولید ناخالص داخلی اندونزی، به دلیل سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی است. با این که درآمد روزانه نیمی از جمعیت این کشور، کمتر از ۲ دلار است اما نرخ بالای مصرف و نیروی کار جوان این کشور، به موتورهای محرکه رشد اقتصادی آن تبدیل شده‌اند.

در این میان، برخی از شرکت‌های خارجی از حضور در بازار اندونزی، به شدت سود برده‌اند. به عنوان مثال، اندونزی یکی از پرسودترین بازارهای شرکت ریسرچ این مویشن (تولیدکننده گوشی‌های هوشمند بلک‌بری است) و این گوشی‌ها به پرطرفدارترین گوشی‌ها در این کشور تبدیل شده‌اند. ریسرچ این مویشن به خوبی توانسته از محیط هوشمند تلفن همراه اندونزی بهره‌برداری کند (محیطی که در آن خدمات ارتباطات با سرعت بالا، هم بسیار گسترده و هم بسیار ارزان است). به همین دلیل، ریسرچ این مویشن نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی خاصی را برای بازار اندونزی طراحی کرده است. با این حال، موفقیت این شرکت در بازار اندونزی، بدون دردمر هم نبوده است - یکی از این دردمرها، حضور گسترده محصولات تقلبی چینی است.

علاوه بر این، فعالیت در اندونزی با چالش‌های دیگری نیز همراه است. اندونزی در حقیقت مجمع‌الجزایری با بیش از ۱۷۴۰۰ جزیره پراکنده است. این کشور در منطقه‌ای گرم و بارش‌های بسیار بالا واقع شده است. بنابراین، در چنین کشوری، راه‌اندازی سیستم توزیع کارآمد و اثربخش، کار بسیار مشکل و چالش‌برانگیزی است. شرکت‌های وارداتی، شبکه‌های توزیع بسیار گسترده‌ای را در این کشور راه‌اندازی کرده‌اند، شبکه‌هایی که بیش از یک سوم از جمعیت این کشور را که در شش تا هفت شهر بزرگ آن زندگی می‌کنند، پوشش می‌دهند. با این حال و همانند سایر کشورهای در حال توسعه، زیرساخت‌های اقتصادی اندونزی هنوز ضعیف است. اما رشد و پیشرفت اندونزی در سال‌های اخیر، بسیار خیره‌کننده بوده است. به عنوان مثال، بیش از ۴۰٪ از کاربران

© Raymond Nason (New York: Penguin Press, 2009), Anil K. Gupta and Haiman Wang, "Five Myths about India," *Economic Times*, December 28, 2009, "India on Fire," *Economist*, February 3, 2007, pp. 66-71; "How Young High-Earning Consumers Are Targets of High-End Lifestyle Products," *News India Times*, August 4, 2006, p. 16, China: Edward Wong, "China's Export Economy Begins Turning Toward," *New York Times*, Page 34, 2010; Arthur Kroeber, "Five Myths about the Chinese Economy," *Washington Post*, April 11, 2010; "Impossible: Selling Foreign Goods in China," *Economist*, October 17, 2009; Dieter Roberts, "Capitalism Flours in China," *BusinessWeek*, June 4, 2007, p. 52; Bruce Einhorn, "Geddes Moves in China," *BusinessWeek*, April 2, 2007, pp. 42-43; Russell Plummer, "Watch Your Back," *Forbes*, April 23, 2007, pp. 104-5; Dieter Roberts, "Capitalism Conquers," *BusinessWeek*, April 30, 2007, pp. 32-34; Sung Ho Park and Wilfried R. Nijtmann, "The Challenge for Multinational Corporations in China: Think Local, Act Global," *SRI Money Management Review* (May 31, 2007); Dieter Roberts, "Scrambling to Bring Care to the Masses," *BusinessWeek*, June 25, 2007, pp. 72-73; Indira Sen, "Talking with Our Hands: Twitter in Indonesia," *Jakarta Post*, September 22, 2010; Alexander A. Sam, "Gung-Ho Activists Deliver Success in Indonesia," *Globe and Mail*, March 23, 2010; Hugh MacKinnon, "RMT's Indonesian Branch," *Globe and Mail*, March 24, 2010; Peter Geiring, "Will Indonesia Move to RMT?" *Globe and Mail*, July 1, 2009; Margie Baum/Indonesia - An Economic Success Story," *www.theindia.gov*, October 14, 2008; South Africa: "The Price of Freedom: A Special Report on South Africa," *Economist*, June 5, 2010; "Africa's Dynamism," *BusinessWeek Emerging Market Report*, December 15, 2008; Frank Aquilino, "Africa's Biggest Secret: A Thriving Economy," *BusinessWeek*, June 28, 2010; Helen Coonan, "Giant Expectations," *Forbes*, February 12, 2007, pp. 36-38; All CIA World Factbook, www.cia.gov.

با توجه به شرایط موجود، بسیاری از شرکتها ریسک حضور در قاره آفریقا را نمی‌پذیرند اما محدود شرکت‌هایی که در این بازار حضور دارند، به دلیل نبود رقابت و حمایتی سود بسیار بالا، به درآمد و سود قابل توجهی دست یافته‌اند. به عنوان مثال، سمبیلر، دومین تولیدکننده بزرگ آجیو در جهان، از محل فروش در آفریقا سود بیشتری به دست می‌آورد (حاشیه سود این شرکت بالغ بر ۴۲ درصد است). یکی از نکات مهم برای شروع کسب و کار در آفریقا، شناخت دقیق شرایط حاکم بر این قاره است. از این جهت، بسیاری از شرکتها ترجیح می‌دهند که با همکاری شرکت‌های محلی به بازار این قاره وارد شوند. به طور مثال، سمبیلر در اکثر کشورهای آفریقایسی با شرکت‌ها و حتی دولت‌های آفریقایسی همکاری و مشارکت می‌کند.

منبع: (Francis Antonio Regalado, "Marketers Pay to the Shallow Pocket," *Wall Street Journal*, January 26, 2007; "Land of Promise," *Economist*, April 12, 2007; Melissa Campanelli, "Marketing to Latin America," *Think Brazil!*, DYPPlus, June 20, 2008; Russell Jones Bush, "Russia Economy Turns Sourly Aligned," *Barron'sWeek*, December 15, 2008, p. 106; "Bliss and Reward in Russia," *BusinessWeek Emerging Market Report*, October 20, 2008; "Dancing with the Bear," *Economist*, February 3, 2007, pp. 83-84; Jason Froeh, "Russia: How Long Can the Fun Last?" *BusinessWeek*, December 18, 2006, pp. 50-51; Hiroshi Lee Myers, "Business in China: Russian Style," *International Herald Tribune*, June 13, 2009; Indira Nijtmann, *Imagining India: The Idea of*

امروزه، ورود شرکت‌هایی از کشورهای در حال توسعه، رقابت در سطح بین‌المللی را شدیدتر کرده است. به عنوان مثال، چین میزان صادرات خود را به آفریقا، جنوب‌شرقی آسیا و خاورمیانه را به شدت افزایش داده است؛ شرکت هندی تاتا، شرکت مکزیکی مسیکس و شرکت پتروناس مالزی، از شرکت‌هایی کوچک در کشورهای در حال توسعه به شرکت‌هایی بزرگ و بین‌المللی تبدیل شده و فروش‌شان در بسیاری از کشورها را افزایش داده‌اند.^{۲۸}

بسیاری از شرکت‌ها، درص‌های بازاریابی‌ای را که در بازارهای در حال توسعه می‌آموزند، برای بهبود وضعیت رقابتی‌شان در بازارهای توسعه‌یافته، به کار می‌گیرند. به عنوان مثال، مرکز تحقیقات شرکت جان دیر در پورته هند توانسته تراکتورهای ارزان‌تر و با قدرت مانور بالاتری را طراحی کند که علاوه بر هند حتی در خود آمریکا و کشورهای دیگر نیز بازار خوبی را به دست آورده است. جالب است بدانید که بیش از نیمی از تراکتورهایی که دیر در هند تولید می‌کند، در خارج از هند فروخته می‌شوند.^{۲۹}

چالش اصلی شرکت‌ها در بازارهای در حال توسعه این است که بازاریابی چگونه می‌تواند به مصرف‌کنندگان این کشورها برای رسیدن به زندگی بهتر و راحت‌تر کمک کند.^{۳۰} برخی شرکت‌ها معتقدند که می‌توانند این کار را انجام دهند. «بیش بازاریابی: ویژگی‌های برخی از کشورهای در حال توسعه»، بعضی از ویژگی‌ها و پیشرفت‌های پنج کشور مهم در حال توسعه یعنی برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی به‌عنوان آندونزی را نشان می‌دهد. در سال‌های اخیر، همکاری‌های منطقه‌ای - اعضای قراردادهای تجاری میان گروهی از کشورها - به شدت افزایش یافته است. این امر، بدین معنی است که شرکت‌ها می‌توانند به جای یک کشور، وارد بازار گروهی از کشورها شوند. بسیاری از کشورها نیز مناطق آزاد تجاری را به وجود آورده‌اند (جدول ۲-۱) را مطالعه کنید).

موافقت‌نامه‌ها و مناطق تجاری منطقه‌ای

جدول ۲۱-۱

اتحادیه اروپا در سال ۱۹۵۷ اتحادیه اروپا با هدف تشکیل بازار واحد اروپایی و رفع موانع تجارت آزاد محصولات، خدمات، منابع مالی و نیروی کار میان کشورهای عضو و اتحادیه سیاست‌های تجاری یکپارچه در قبال کشورهای غیر عضو تأسیس شد. امروزه اتحادیه اروپا به یکی از بزرگ‌ترین بازارهای متحد جهان تبدیل شده است. ۲۵ کشور عضو این اتحادیه هستند؛ اکثر کشورها از یک واحد پولی به نام یورو استفاده می‌کنند؛ ۴۹۵ میلیون نفر در سراسر این اتحادیه زندگی می‌کنند و سهم این اتحادیه از کل صادرات جهان حدود ۳۷٪ است. هر چند کشورهای اروپایی، سیاست‌های تجاری و پول واحدی را تشکیل داده‌اند ولی این امر به این معنا نیست که بازارهای کشورهای عضو به بازارهای همگنی تبدیل شده است. کشورهایی که می‌خواهند در اتحادیه اروپا بازاریابی کنند، با چالش‌های متفاوتی رو به رو می‌شوند. حدود ۲۳ زبان مختلف، حدود ۲۰۰۰ سال تفاوت تاریخی و فرهنگی میان کشورهای عضو و موانع با قوانین داخلی بسیار متنوع.
نفتا یا همان موافقت‌نامه تجارت آزاد آمریکای شمالی در سال ۱۹۹۴ با حضور ایالات متحده آمریکا، مکزیک و کانادا تشکیل شد. در این اتحادیه بیش از ۴۲۰ میلیون نفر زندگی می‌کنند و سالانه بیش از ۱۶ تریلیون دلار محصولات و خدمات مختلف مصرف می‌شود. با این که این اتحادیه تنها ۱۵ سال است که تأسیس شده ولی سه کشور عضو توانسته‌اند تمامی موانع تجارت آزاد و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری میان یکدیگر را حذف کنند. جالب است بدانید که قبل از تأسیس نفتا، تعرفه گمرکی کالاهای آمریکایی در مکزیک به طور متوسط ۱۳ درصد و تعرفه گمرکی کالاهای مکزیک در آمریکا نیز به طور میانگین ۵ درصد بود.
مرکوسور یکی دیگر از اتحادیه‌های تجاری آزاد دنیا در آمریکای لاتین تشکیل شده است. مرکوسور کشورهای برزیل، آرژانتین، پاراگوئه، اروگوئه و ونزوئلا را به یکدیگر وصل کرده است. این کشورها مرکوسور را با هدف ترویج جریان آزاد محصولات، نیروی کار و سرمایه تشکیل داده‌اند. این پنج کشور، بیش از ۲۷۰ میلیون نفر جمعیت دارند و مجموع تولید ناخالص داخلی آنها بیش از ۲/۹ تریلیون دلار است. علاوه بر کشورهای عضو، شیلی، بولیوی، کلمبیا، اکوادور و پرو هم به عنوان عضو ناظر در این اتحادیه حضور دارند. یکی از برنامه‌های مرکوسور ایجاد یا نفتا و تشکیل اتحادیه تجارت آزاد آمریکا است.
آپک ۲۱ کشور عضو آپک (یا همان اتحادیه همکاری‌های اقتصادی کشورهای آسیایی-اقیانوس آرام) به همراه اعضای نفتا و چین درصدد تشکیل منطقه آزاد تجاری در منطقه دو طرف اقیانوس آرام هستند. این کشورها، حدود ۴۰/۵ درصد از جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند، حدود ۵۴/۲ درصد از تولید ناخالصی جهان متعلق به این کشورها است و ۴۳/۷ درصد از تجارت جهانی نیز در این کشورها انجام می‌شود. رهبران کشورهای عضو آپک در جلسات سابقانه خود درباره همکاری‌های اقتصادی، تجاری و سرمایه‌گذاری به بحث می‌پرداختند.
آسه آن ده کشور عضو اتحادیه کشورهای جنوب شرقی آسیا هستند؛ برونی، دارالسلام، کلمبیا، اندونزی، لائوس، مالزی، میانمار، فیلیپین، سنگاپور، تایلند و ویتنام. این اتحادیه با داشتن بیش از ۵۹۰ میلیون شهروند و مجموع تولید ناخالص داخلی به ارزش ۱/۴ میلیارد دلار به یک بازار جذاب تبدیل شده است. کشورهای عضو نیز درصددند با همکاری یکدیگر، تولید و صادرات کل منطقه را افزایش دهند.

منابع: www.eurpea.eu; "World Trade Report 2009," www.wto.org; www.cnn.com; Council on Foreign Relations, "Mercosur: South America's Fractious Trade Bloc," www.cfr.org; www.spcr.org; www.asia.org.

آرزیابی بازارهای بالقوه

هر چند جهان کوچک‌تر و آزادتر شده است اما شرکت‌ها برای تجارت در کشورهای دیگر هنوز هم با موانع و محدودیت‌هایی مواجه هستند. با وجود این که اکثر کشورها و اتحادیه‌های منطقه‌ای، سیاست‌ها و قوانین تجاری خود را یکسان و متحد کرده‌اند ولی هنوز هر کشوری ویژگی‌ها و قوانین خاص خود را دارد. آمادگی یک کشور برای پذیرش محصولات و خدمات مختلف و جذابیت آن کشور به عنوان یک بازار، به عوامل مختلفی از جمله شرایط اقتصادی، محیط قانونی و سیاسی و شرایط فرهنگی بستگی دارد.

فرض کنید که شرکتی فهرستی از بازارهای بالقوه خارجی را تهیه کرده است. این شرکت چگونه می‌تواند بازارهای هدف خود را از میان فهرست فوق انتخاب کند؟ بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که وارد بازار کشورهای همسایه شوند زیرا شناخت این بازارها راحت‌تر و هزینه‌های دسترسی به آنها پایین‌تر است. بنابراین جای تعجب نیست اگر متوجه شویم که مکزیک و کانادا، بزرگ‌ترین بازارهای صادراتی شرکت‌های آمریکایی هستند یا اکثر شرکت‌های سوئدی، بیشتر محصولات‌شان را به کشورهای اسکاندیناوی صادر می‌کنند.

از طرف دیگر، نزدیکی روانی نیز عامل دیگری برای تعیین کشورهای هدف است. به طور مثال، بیشتر شرکت‌های آمریکایی ترجیح می‌دهند به بازار کشورهای کانادا، انگلیس و استرالیا وارد شوند تا بازار کشورهای بزرگ‌تری مثل آلمان و فرانسه، زیرا این شرکت‌ها با زبان، قوانین و فرهنگ کشورهای فوق آشنایی بیشتری دارند. شرکت‌ها هنگام استفاده از عامل نزدیکی روانی برای انتخاب بازارهای هدف باید دقت کنند، زیرا شرکت‌ها ممکن است درک درستی از فاصله فرهنگی با کشورهایی که گمان می‌کنند با آنها نزدیکی روانی دارند، نداشته باشند و در نتیجه برنامه‌هایی را طراحی و اجرا کنند که در نهایت به ضررشان تمام شود.^{۲۱}



بنادر شلوغ در سراسر دنیا، مثل بندر بوتنوس آیرس در آرژانتین، به سوخت رشد تجارت در سراسر جهان تبدیل شده‌اند.

از سوی دیگر، اکثر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که در بازارهای کمتری حضور ولی نفوذ بیشتری در این بازارها داشته باشند. به طور کلی، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند وارد کشورهایی شوند که: ۱) بازار جذابی دارند، ۲) ریسک پایینی دارند و ۳) شرکت در آنها از مزیت رقابتی برخوردار است. به عنوان مثال، تحوّل ارزیابی فرصت‌های بازاریابی در بازارهای بین‌المللی توسط این شرکت‌ها را در نظر بگیرید:

- کوکاکولا و شرکت ژاپنی سانتوری در نظر دارند شبکه‌های توزیع نوشابه‌های انرژی‌زا را در خارج از آمریکای شمالی (بازاری که تحت سیطره شرکت‌های ردبول و مانستر می‌باشد) و در مناطقی که شدت رقابت کمتر است و به ویژه در آسیا و اروپای غربی، گسترش دهند. هر دوی این شرکت‌ها می‌خواهند با کمک شبکه‌های توزیع گسترده‌ای که در اختیار دارند، نام‌های تجاری اختصاصی‌شان را در این مناطق به صورت گسترده‌ای توزیع کنند.^{۳۲}
- شرکت جامائیکایی دیجی‌سل (ارائه‌کننده خدمات تلفن همراه) بیشتر وارد بازارهای بی‌لیتی مثل گینه نو، هائیتی و تونگا می‌شود و در این بازارها هم مشتریان فقیر را هدف می‌گیرد. شرکت توانسته این مشتریان را به شدت به خود وفادار کند و از این راه، جلوی نفوذ رقبا به این بازارها را ببندد.^{۳۳}
- شرکت پکتل، خدمات فنی، مدیریتی و مشاوره‌ای برای توسعه، مدیریت، طراحی، ساخت و راه‌اندازی خطوط و تسهیلات تولیدی ارائه می‌کند. این شرکت در بیش از ۶۰ کشور جهان حضور دارد. پکتل قبل از ورود و سرمایه‌گذاری در بازارهای جدید، بازار مورد نظر خود را به صورت کامل تجزیه و تحلیل می‌کند. شرکت بازارهای هدف خود را طبق یک برنامه استراتژیک پنج ساله مشخص می‌کند. مدیریت ارشد شرکت با تجزیه و تحلیل هزینه-سود بازارهای مختلف و با در نظر گرفتن عوامل گوناگونی از قبیل شرایط رقابتی، زیرساخت‌های لازم، موانع قانونی و تجاری و قوانین مالیاتی، برنامه‌های استراتژیک انتخاب بازار هدف را طراحی می‌کند. شرکت در شرایط ایده‌آل، بازاری را به عنوان بازار هدف انتخاب می‌کند که: مشتریان آن بازار نیاز شدیدی به محصولات و خدمات شرکت داشته باشند، کشور میزبان نیروی کار ماهر برای تولید محصولات و خدمات شرکت را داشته باشد و فضای کسب و کار نیز فضای مطلوبی باشد.^{۳۴}

تصمیم‌گیری درباره نحوه ورود به بازارهای خارجی

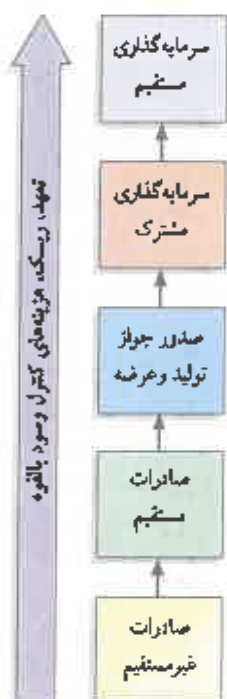
بعد از این که شرکت بازارهای هدف خود را انتخاب کرد، مدیران بازاریابی آن باید بهترین راه ورود به بازارهای هدف را طراحی کنند. شرکت‌ها برای ورود به بازارهای خارجی با انتخاب‌های مشخصی مواجه هستند: صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم، صدور مجوز تولید و عرضه محصول، سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم. شکل ۲۱-۲، پنج روش ورود به بازارهای خارجی را به تصویر کشیده است. استراتژی‌هایی که در خانه‌های بالایی این شکل قرار دارند، تعهد، ریسک، هزینه‌های کنترل و سود بالقوه شرکت را افزایش می‌دهند.

صادرات غیرمستقیم و مستقیم

صادرات ساده‌ترین راه برای حضور در یک بازار بین‌المللی است. شرکت‌ها عموماً حضور در بازارهای بین‌المللی را با صادرات غیرمستقیم آغاز می‌کنند. در صادرات غیرمستقیم، شرکت محصولات خود را از سوی واسطه‌های فروش مستقلاً به بازارهای هدف صادر می‌کند. بازرگانان صادراتی داخلی، شرکت‌هایی هستند که محصولات شرکت را می‌خرند و آن را در بازارهای خارجی به فروش می‌رسانند. واسطه‌های صادراتی داخلی، شرکت‌هایی هستند که خریداران خارجی را پیدا و مذاکرات فروش و صادرات محصول را مدیریت می‌کنند و در مقابل انجام این فعالیت‌ها، کمیسیون فروش دریافت می‌نمایند. تعاونی‌های صادراتی، شرکت‌هایی هستند که با حضور چند تولیدکننده تشکیل می‌شوند و محصولات مختلف اعضا را صادر می‌کنند. تعاونی‌های صادراتی معمولاً از سوی اعضا مدیریت می‌شوند و در صادرات محصولات کشاورزی مثل میوه یا خشکبار فعالیت می‌کنند. شرکت‌های مدیریت صادرات، شرکت‌هایی هستند که طبق قراردادهای مشخصی فعالیت‌های صادراتی شرکت را در ازای دریافت حق‌الزحمه‌ای مشخص مدیریت می‌کنند. روش صادرات غیرمستقیم دو مزیت عمده دارد: (۱) این روش به سرمایه‌گذاری اندکی نیاز دارد؛ شرکت لزوماً نباید واحد صادرات را تشکیل دهد، نیروهای فروش خارجی را استخدام کند یا با خریداران خارجی تماس بگیرد؛ و (۲) ریسک شرکت به شدت کاهش می‌یابد زیرا واسطه‌های حرفه‌ای و کاربلد فرایند صادرات محصول را مدیریت می‌کنند و ریسک شرکت کاهش می‌یابد.

با گذشت زمان، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد مدیریت و کنترل امور صادراتی خود را به دست بگیرد.^۵ با اتخاذ این تصمیم، هزینه‌ها و ریسک‌های شرکت از یک سو و سود بالقوه آن از سوی دیگر افزایش می‌یابند. شرکت‌ها برای مدیریت امور صادراتی خود، روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند:

- راه‌اندازی بخش یا واحد صادراتی در داخل شرکت: در این روش، شرکت واحدی را برای مدیریت و ارائه خدمات صادراتی راه‌اندازی می‌کند.
- راه‌اندازی نمایندگی‌ها یا شعبه‌های فروش در خارج از کشور: نمایندگی‌های فروش شرکت در خارج از کشور، امور فروش، توزیع، انبارداری و ترویج فروش را مدیریت می‌کنند. وظیفه برخی از نمایندگی‌های فروش خارجی، نمایش محصولات و ارائه خدمات مشتریان است.
- نمایندگی فروش صادراتی: در این روش، فروشندگان شرکت با سفر به کشورهای مختلف، مشتریان بالقوه را شناسایی و با آنها مذاکره می‌کنند.
- نمایندگی یا توزیع‌کننده محارجه: توزیع‌کنندگان و نمایندگان فروش با گرفتن حق انحصاری یا محدود، فروش محصول در کشور خاصی را مدیریت می‌کنند.



شکل ۲۱-۲

پنج روش ورود به بازارهای خارجی

بسیاری از شرکت‌ها برای آزمون بازار و منبش شرایط به منظور راه‌اندازی خطوط تولیدی و آغاز تولید محصول خاص در کشورهای خارجی روش‌های صادرات غیرمستقیم و مستقیم را به کار می‌گیرند. علاوه بر این و با افزایش نفوذ اینترنت در سراسر جهان، شرکت‌ها دیگر لازم نیست برای نمایش محصولات خود، در نمایشگاه‌های تجاری شرکت کنند. شرکت‌های امروزی با کمک اینترنت وارد بازار کشورهای کوچک و بزرگ می‌شوند و مشتریان خارجی جدیدی را جذب می‌کنند؛ خدمات لازم را به مشتریان خارجی خود ارائه می‌کنند و شهرت نام تجاری خود را در سراسر جهان افزایش می‌دهند.

افزون بر این، اینترنت به یک ابزار تحقیقات بازار قدرتمند و روشی مطمئن برای سفارش محصولات و خدمات مختلف در زمان‌های گوناگون و از کشورهای مختلف تبدیل شده است. جستجو و یافتن اطلاعات تجاری و صادراتی تاکنون به این آسانی نبوده است. وبسایت‌های زیر، منابع اطلاعاتی خوبی محسوب می‌شوند:

وبسایت متعلق به بخش تجارت خارجی وزارت بازرگانی آمریکا	www.ita.doc.gov
پایک صادرات و واردات آمریکا	www.exim.gov
سازمان مدیریت کسب و کارهای کوچک آمریکا	www.sba.gov
هاب مرکزی منابع آمریکا وابسته به وزارت بازرگانی	www.bia.doc.gov

بسیاری از اتاق‌های بازرگانی و مراکز توسعه صادرات ایالت‌های مختلف آمریکانیز وبسایت‌های اختصاصی‌شان را راه‌اندازی کرده‌اند و منابع اینترنتی قابل توجهی را در اختیار شرکت‌های تجاری قرار داده‌اند.

صدور مجوز (لیسانس) تولید و عرضه محصول

صدور مجوز تولید و عرضه محصول راه ساده‌ای برای آغاز بازاریابی بین‌المللی است. در این روش، شرکت در ازای دریافت پول یا حق‌الامتیاز، به شرکت خارجی اجازه می‌دهد که فرایند تولید، نام تجاری، حق ثبت اختراع، اطلاعات تجاری یا سایر اقلام ارزشمند شرکت را به کار گیرد. در این روش، اعطاکنده مجوز، ریسک حضور در بازار خارجی را کاهش می‌دهد؛ گیرنده مجوز نیز از فناوری تولید محصول، نام تجاری یا محصولات شرکت اعطاکنده مجوز بهره‌مند می‌شود.

روش صدور مجوز معایبی نیز به همراه دارد: اعطاکنده تسهیلات در مقایسه با حالتی که شخصاً خطوط و تسهیلات تولیدی را راه‌اندازی می‌کند، کنترل کمتری بر گیرنده جواز دارد؛ اگر اعطاکنده مجوز، شرکت بسیار موفق باشد، در حقیقت شرکت دیگری را در سود خود سهیم کرده است؛ زمانی که قرارداد همکاری به پایان می‌رسد، اعطاکنده مجوز ممکن است به این نتیجه برسد که رقیب جدیدی را برای خود خلق کرده است. برای جلوگیری از بروز چنین مشکلاتی، اعطاکنده مجوز سعی می‌کند بخشی از محصول یا مواد اولیه را به صورت اختصاصی برای خود نگاه دارد (همان کاری که کوکاکولا انجام می‌دهد). اما بهترین راه این است که اعطاکنده مجوز از استراتژی خلاقیت مستمر تبعیت و با این شیوه، گیرنده مجوز را به خود وابسته کند.

شرکت‌ها، مجوز تولید و عرضه محصول را به روش‌های مختلفی صادر می‌کنند. شرکت‌هایی مثل هتل‌های زنجیره‌ای هایت و ماریوت با طرف‌های خارجی خود قراردادهای مدیریت متعقد می‌کنند. طبق این قراردادها، ایسن قبیل شرکت‌ها در مدیریت هتل‌های طرف‌های خارجی با آنها همکاری و در مقابل، مبلغی را به عنوان حق مدیریت دریافت می‌کنند. در برخی از قراردادهای مدیریت، اعطاکنده مجوز در صورت تمایل می‌تواند دو طول زمان، بخشی از سهام شرکت خارجی را خریداری کند.

در قراردادهای تولید، اعطاکنده مجوز، کارخانه‌هایی را در کشورهای دیگر اجاره و آنها را برای تولید محصولات مشخص به کار می‌گیرد. به عنوان مثال، زمانی که سپرز وارد بازار کشورهای مکزیک و اسپانیا شد، متوجه شد که تولیدکنندگان قابل اعتمادی در این کشورها حضور دارند. از این رو، سپرز تصمیم گرفت با عقد

قراردادهای تولیدی با این تولیدکنندگان، تولید بخشی از محصولات خود را به آنها بسپارد. قراردادهای تولید، سود اعطاکننده مجوز و کنترل وی بر فرایندهای تولیدی را کاهش می‌دهد. با این وجود، این قراردادها فرصت حضور بیشتر در بازارهای محلی را برای شرکت فراهم می‌کند. همچنین، اعطاکننده مجوز می‌تواند در صورت مساعد بودن شرایط، کارخانه طرف قرارداد را خریداری کند.

در نهایت این که، شرکت‌ها می‌توانند با قراردادهای حق استفاده از نام‌های تجاری وارد بازار کشورهای خارجی شوند. در این قراردادها، اعطاکننده مجوز، حق استفاده کامل از نام تجاری و فرایندهای تولیدی خود را به شرکت‌های خارجی واگذار می‌کند. گیرنده مجوز هم با سرمایه خود، تجهیزات و خطوط تولیدی را راه‌اندازی و درصد مشخصی از فروش محصول را به اعطاکننده مجوز می‌پردازد. شرکت‌هایی مثل مک‌دونالد، رامادا و آویس با این روش وارد بازار کشورهای مختلف شده‌اند.^{۲۲}

کی.اف.سی. یکی از قدیمی‌ترین رستوران زنجیره‌ای در زمینه فروش مرغ سوخاری در دنیا است. این رستوران زنجیره‌ای روزانه به بیش از ۱۲ میلیون مشتری در بیش از ۵,۲۰۰ رستوران خود در آمریکا و بیش از ۱۵ هزار رستوران در ۱۰۹ کشور جهان، خدمت می‌کند. این رستوران، شهرتش را مدیون مرغ‌های سوخاری منحصر به فردش است. مرغ‌هایی که در سراسر جهان به یک روش آماده و طبخ می‌شوند - این مرغ‌ها با ترکیب محرمانه ۱۱ نوع ادویه مختلف که نیم قرن پیش توسط سرهنگ هارلند ساندرس ابداع شد، طبخ می‌شوند. موفقیت این شرکت در آسیا، بسیار آموزنده است.

- زمانی که کی.اف.سی. تصمیم گرفت در سال ۱۹۷۰ وارد بازار ژاپن شود، با مشکلات و موانع متعددی رو به رو شد. عموم ژاپنی‌ها معتقد بودند که غذاهای آماده (مثل مرغ سوخاری)، غذاهایی غیرطبیعی، شیمیایی و ناسالم‌اند. از این‌رو، کی.اف.سی. تصمیم گرفت در تبلیغات خود بر سالم و سنتی بودن غذاهایش تمرکز کند. شرکت در تبلیغات خود، سرهنگ ساندرس را که تازه کارش را در ایالت کنفانکی آغاز کرده بود، نشان می‌داد و سعی می‌کرد همان‌نوازی آمریکایی‌ها، سنت‌های قدیمی آمریکایی‌ها و پخت غذا به روش کاملاً خانگی را به مخاطبانش منتقل کند. برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی شرکت پس از ۸ سال به ثمر نشست و شرکت توانست تعداد رستوران‌های خود را از ۳۰۰ رستوران به بیش از ۱۰,۰۰۰ رستوران افزایش دهد.



کی.اف.سی. توانست با اصلاح برنامه‌های بازاریابی خود در نقاط مختلف جهان، به موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای در سراسر جهان دست پیدا کند. یکی از این موفقیت‌ها، راه‌اندازی رستوران‌های متعدد در توکیو ژاپن است.

- شرکت با همین استراتژی وارد بازار چین شد و توانست پس از مدت کوتاهی به بزرگ‌ترین، مشهورترین و پرسودترین رستوران زنجیره‌ای در آن کشور تبدیل شود. امروزه کی.اف.سی. در چین، بیش از ۴,۲۰۰ رستوران در ۶۵۰ شهر دارد و حائس سود هر رستوران نیز به حدود ۴۰٪ می‌رسد. کی.اف.سی. برای این که بتواند خود را با سرعت رشد بازار چین هماهنگ کند، تصمیم گرفت که خطوط تولیدی و توزیعی انحصاری خود را در این کشور راه‌اندازی کند.

سرمایه‌گذاری مشترک

از گذشته، سرمایه‌گذاران خارجی ترجیح می‌دادند با سرمایه‌گذاران داخلی شریک شده و با سرمایه‌گذاری مشترک، شرکت‌های مشترکی را تأسیس کنند. در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، هر دو طرف در مالکیت و مدیریت شرکت، جدید مهمی می‌شوند. به عنوان مثال بخش خدمات مالی شرکت جنرال الکتریک برای گسترش بازارهای

جغرافیایی خود و تنوع بخشی به سبد سرمایه گذاری ها و ریسک های تجاری اش، به سرمایه گذاری های مشترک به چشم قدرتمندترین ابزار استراتژیک می نگرد. به همین دلیل، این موسسه مالی - اعتباری، سرمایه گذاری های مشترک فراوانی را با مؤسسات مالی فعال در کره جنوبی، اسپانیا، ترکیه و سایر کشورهای جهان، انجام داده است.^{۳۷} در این بین، کشورهای نوظهور، به خصوص کشورهای نوظهور و پرجمعیت مثل چین و هند، به شدت از پروژه های سرمایه گذاری مشترک استقبال می کنند.

شرکت ها به دلایل اقتصادی و سیاسی وارد عرصه سرمایه گذاری های مشترک می شوند. شرکت خارجی ممکن است از نظر سرمایه مالی، امکانات فیزیکی یا مهارت های مدیریتی به قدر کافی قدرتمند نباشد و در نتیجه به کمک شرکت های دیگر نیاز داشته باشد؛ گاهی اوقات نیز دولت های کشورهای خارجی، سرمایه گذاری مشترک را به عنوان شرط ورود به بازار کشورهای خود مطرح می کنند. روش سرمایه گذاری مشترک، معایبی نیز به همراه دارد: ممکن است یکی از شرکا بخواهد سود شرکت را مجدداً در شرکت سرمایه گذاری و شریک دیگر بخواهد سود شرکت را دریافت و برای اهداف خود خرج کند. یکی دیگر از مشکلات سرمایه گذاری مشترک این است که شرکت در طراحی و اجرای برنامه های تولیدی و بازاریابی یکسان در سراسر جهان، با مشکلاتی مواجه می شود. در اکثر موارد، سرمایه گذاری های مشترک، ارزشی فراتر از افزایش فروش یا دسترسی به بازارهای محلی دارند. شرکای خوب و منطقی، معمولاً ارزش نام های تجاری شان را به اشتراک می گذارند و از این طریق، سازگاری نام های تجاری شان در سراسر جهان را به خوبی حفظ می کنند. به عنوان مثال، تاکید فراوان مک دونالد به حفظ استانداردهای طبع ماندویچ و خدمت رسانی به مشتریان در شعبه های مختلف این شرکت در سراسر جهان، به عامل اصلی شباهت شعبه های این شرکت در کشورهای گوناگون تبدیل شده است. برای رسیدن به این هدف، مک دونالد، شرکای جهانی اش را یک به یک گلچین و در نهایت «شرکای و سواستی» ای را که حاضرند در راه رسیدن به هدف های مطلوب تلاش کنند، انتخاب می کند.

سرمایه گذاری مستقیم

آخرین راه برای حضور در بازارهای خارجی، تملک دارایی ها و تسهیلات تولیدی شرکت های خارجی است. شرکت می تواند تمام یا بخشی از سهام شرکت های خارجی را خریداری یا تسهیلات تولیدی خود را در کشور خارجی راه اندازی کند. به عنوان مثال، سیمکو تا قبل از سال ۲۰۰۵، در بازار هند حضور نداشته اما توانست با انتحاج دومین دفتر مرکزی خود در بنگلور هند از مزایای حضور در این کشور و سایر مناطق نزدیک به آن، مثل دبی، نهایت استفاده را ببرد.^{۳۸} اگر بازار کشورهای خارجی به اندازه کافی بزرگ باشد، سرمایه گذاری مستقیم مزایا و منافع فراوانی را برای شرکت به دنبال دارد: (۱) شرکت می تواند با نیروهای کار یا مواد اولیه ارزان تر و حمایت های دولتی از سرمایه گذاری خارجی و صرفه جویی در هزینه حمل و نقل، هزینه های خود را کاهش دهد؛ (۲) شرکت می تواند با کارآفرینی در کشور میزبان، وجهه خود میان مصرف کنندگان آن کشور را بهبود دهد؛ (۳) شرکت می تواند با برقراری رابطه عمیق با دولت، مصرف کنندگان، عرضه کنندگان و توزیع کنندگان محلی، محصولات خود را با شرایط و محیط داخلی آن کشور بیشتر تطبیق دهد؛ (۴) شرکت می تواند بر سرمایه گذاری و تسهیلات تولیدی خود کنترل کاملی اعمال و در نتیجه، سیاست های بازاریابی و تولیدی خود را به گونه ای تنظیم کند که بتواند به اهداف بلندمدت خود در بازارهای بین المللی دست یابد؛ و (۵) شرکت می تواند با ارضای درخواست های دولت های خارجی درباره خرید محصولات تولید داخل، دسترسی به بازارهای خارجی را تضمین کند.

مهم ترین عیب روش سرمایه گذاری مستقیم این است که شرکت با تبعیت از این روش، مقدار هنگفتی از سرمایه خود را در مقابل ریسک های متعددی مانند بلوکه شدن سرمایه های خارجی توسط دولت، کاهش ارزش پول ملی کشورهای خارجی، و غیره شدن اوضاع بازارهای بین المللی و سلب مالکیت قرار می دهد. از سوی دیگر، به دلیل قوانین سخت گیرانه سرمایه گذاری خارجی در بیشتر کشورها و به ویژه قانون کار، کاهش یا خاتمه فعالیت های خارجی شرکت ها معمولاً بسیار گران تمام می شود.

تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های بازاریابی

شرکت‌های بین‌المللی باید درباره میزان تطبیق برنامه‌ها و استراتژی‌های بازاریابی خود با شرایط محلی بازارهای خارجی تصمیم‌گیری کنند.^{۳۰} در یک سر طیف، شرکت‌هایی قرار دارند که آمیخته بازاریابی استاندارد را در سراسر جهان طراحی و اجرا می‌کنند. استاندارد کردن محصولات، ارتباطات بازاریابی و شبکه‌های توزیع، هزینه‌های شرکت را به پایین‌ترین سطح ممکن کاهش می‌دهد. جدول ۲۱-۲، برخی از مزایا و معایب روش بازاریابی استاندارد را فهرست کرده است. در سر دیگر طیف، شرکت‌هایی قرار دارند که از استراتژی بازاریابی تطبیقی تبعیت می‌کنند. طبق این استراتژی، شرکت با پیروی از مفهوم بازاریابی، آمیخته بازاریابی خود را با نیازها و خواسته‌های گوناگون مشتریان در کشورهای مختلف مطابقت می‌دهد.

افزایش شباهت‌ها و تفاوت‌ها در سطح جهان

شیوع استفاده از اینترنت، مشاهده شبکه‌های ماهواره‌ای مشابه در سراسر جهان و افزایش ارتباطات جهانی با کمک شبکه‌های تلفنی و به ویژه تلفن همراه، همگرایی و شباهت سبک زندگی مردم در کشورهای مختلف را افزایش داده است. از این رو، نیازها و خواسته‌های مشابه مردم در سراسر جهان، به ویژه جوانان عضو طبقه متوسط جامعه، زمینه طراحی، تولید و عرضه محصولات استاندارد جهانی را فراهم کرده است. به عنوان مثال، شرکت خودروسازی ایشودا که دفتر مرکزی‌اش در جمهوری چک است، قبل از خرید شدن توسط شرکت آلمانی فولکس واگن، به هیچ وجه جزء شرکت‌های موفق به حساب نمی‌آمد اما بعد از آن توانست با ارتقاء سطح کیفی خودروهایش و بهبود تصویر ذهنی‌اش نزد مصرف‌کنندگان، بازار جهانی خودروهای اوزان‌قیمت و باکیفیت را هدف بگیرد و بسیار هم موفق شود.^{۳۱} با این حال، هنوز هم رفتار مصرف‌کنندگان در بازارهای مختلف به شدت متفاوت است.^{۳۲} به عنوان مثال، میانه هرم سنی در چین و هند ۲۵ سال و در ژاپن، آلمان و ایتالیا ۴۳ سال است. یا به عنوان مثالی دیگر، وقتی که از مصرف‌کنندگان آمریکایی پرسیده می‌شود که آیا حاضرید به ازای قیمت‌های کمتر، نام‌های تجاری مورد علاقه‌تان را کنار بگذارید؟، فقط

جدول ۲۱-۲	مزایا و معایب بازاریابی بین‌المللی استاندارد
مزایا	
رسیدن به مقیاس اقتصادی در تولید و توزیع	
کاهش هزینه‌های بازاریابی	
افزایش قدرت و نفوذ شرکت	
یکنواخت بودن تصویر ذهنی نام تجاری شرکت در تمام بازارها	
افزایش توانایی شرکت در اجرای کردن ایده‌های جدید	
هماهنگی کامل برنامه‌های بازاریابی	
معایب	
نادیده گرفتن همگامی مشتریان کشورهای مختلف در قبال اجرای آمیخته بازاریابی	
نادیده گرفتن نیازها، خواسته‌ها و رفتارهای مصرفی مشتریان در کشورهای مختلف	
نادیده گرفتن تفاوت محیط‌های بازاریابی در کشورهای مختلف	
نادیده گرفتن تفاوت قوانین، قانونی در کشورهای مختلف	
نادیده گرفتن تفاوت زیرساخت‌های بازاریابی کشورهای مختلف	
نادیده گرفتن تفاوت قوانین اجرایی در کشورهای مختلف	
هماهنگی کامل برنامه‌های بازاریابی	

حدود یک سوم از آنها با این پیشنهاد موافقت می‌کنند ولی این نرخ در روسیه و هند حدود ۸۰ درصد است.^{۲۲} یا به عنوان مثالی دیگر، وضعیت کنونی بازار نوشیدنی‌ها را در نظر بگیرید:^{۲۳}

• مصرف‌کنندگان آمریکایی به طور متوسط سالانه بیش از ۷۶۰ قوطی یک‌نفره نوشابه مصرف می‌کنند و از این حیث، در رده نخست دنیا قرار دارند و بعد از این کشور، مکزیک با مصرف سالانه ۶۷۴ قوطی یک‌نفره، برزیلی‌ها با مصرف سالانه ۳۱۵ قوطی یک‌نفره، روس‌ها با مصرف سالانه ۱۴۹ قوطی یک‌نفره و چینی‌ها با مصرف سالانه ۳۹ قوطی یک‌نفره، در رده‌های بعدی قرار دارند.

• وقتی سراغ بازار آبجو می‌رویم، متوجه می‌شویم که اهالی جمهوری چک با مصرف سرانه ۸۱/۹ لیتر در سال در رده نخست کشورهای اروپایی قرار دارند و نروژی‌ها با مصرف سرانه ۴۰/۳ لیتر در سال، در رده آخر کشورهای اروپایی ایستاده‌اند.

• در بازار مشروبات الکلی، پرتغالی‌ها با مصرف سرانه ۳۳/۱ لیتر در سال، در رده نخست کشورهای اروپایی قرار دارند در حالی که فنلاندی‌ها با مصرف سرانه ۹/۹ لیتر در سال، کمترین میزان مصرف مشروبات الکلی را در بین کشورهای اروپایی دارند.

علاوه بر تفاوت‌های مصرفی، بازارهای مختلف از لحاظ فرهنگی نیز از یکدیگر متفاوتند.^{۲۴} هانستد چهار بعد مهم فرهنگی که کشورها را از یکدیگر متمایز می‌کنند، شناسایی کرده است:^{۲۵}

۱. **مردگرایی در مقابل جمع‌گرایی:** در فرهنگ‌های جمع‌گرا مثل فرهنگ ژاپنی، افراد یک جامعه بیشتر به فکر موفقیت جامعه هستند تا موفقیت شخصی خود (قوی‌ترین فرهنگ جمع‌گرای: ژاپنی‌ها؛ ضعیف‌ترین فرهنگ جمع‌گرای: آمریکایی‌ها).
۲. **فاصله کم قدرت در مقابل فاصله زیاد:** فرهنگ‌های با فاصله زیاد قدرت، کمتر به فکر عدالت و مساوات هستند (زیادترین فاصله قدرت: روس‌ها؛ کم‌ترین فاصله قدرت: کشورهای اروپایی شمالی).
۳. **مردسالاری در مقابل زنسالاری:** این بعد، میزان تسلط خشکی مردان یا عطفیت زنان بر مناسبات اجتماعی را نشان می‌دهد (مردسالارترین فرهنگ: ژاپن؛ زنسالارترین فرهنگ: کشورهای اروپایی شمالی).
۴. **پرهیز شدید از عدم اطمینان در مقابل پرهیز اندک از عدم اطمینان:** پرهیز از عدم اطمینان نشان می‌دهد که مردم یک جامعه تا چه حد ریسک‌پذیر یا ریسک‌گریز هستند (پرهیز شدید از عدم اطمینان: یونانی‌ها؛ پرهیز اندک از عدم اطمینان: جامائیکایی‌ها).

تفاوت‌های تاریخی میان عادات مصرفی در کشورهای مختلف، باعث شده است تا شرکت‌ها موضوع‌های متفاوتی را برای نام‌های تجاری خود در کشورهای گوناگون، اتخاذ کنند:^{۲۶}

- نوشیدنی‌های الکلی هینکن، در آمریکا به عنوان نوشیدنی‌های لوکس و بسیار باکیفیت، موضع‌یابی شده‌اند اما در آلمان به عنوان نوشیدنی مخصوص طبقه متوسط.
- خودروهای هوندا در خود کشور ژاپن و برای جوانان ژاپنی بر اساس عواملی مثل سرعت، جوانی و انرژی، موضع‌یابی شده‌اند اما در آمریکا بر اساس عوامل دیگری مثل کیفیت و قابلیت اطمینان.
- تویوتا کمبری در آمریکا، خودروی مخصوص طبقه متوسط است اما در چین، خودروی مخصوص طبقه ثروتمند. بنابراین، تنها تفاوت این خودرو در این دو کشور، تزئینات داخلی آن است.



همانطور که این پیشنهاد اهل جمهوری چک نشان می‌دهد، ساکنین این کشور، بیشترین مصرف سرانه آبجو را در اختیار دارند.

سازگاری بازاریابی

هر چند بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند محصولات جهانی را طراحی و به بازار عرضه کنند، ولی شرکت‌ها محصولات خود را تا حدی با نیازهای بازارهای بین‌المللی تطبیق می‌دهند. به عنوان مثال، حتی کوکاکولا نیز محصولاتی شیرین‌تر یا کم‌گازتر را به برخی کشورهای خاص عرضه می‌کند. از این‌رو، حتی شرکت‌هایی که از استراتژی بازاریابی استاندارد تبعیت می‌کنند نیز باید با مرور اجزای زیر و مقایسه درآمدها و هزینه‌های ناشی از تغییر آنها، اجزای آمیخته بازاریابی خود را تا حد ممکن تغییر دهند:

- ویژگی‌های محصول
- نام تجاری
- برچسب محصول
- بسته‌بندی
- رنگ
- اجرای تبلیغات
- مواد اولیه
- قیمت‌ها
- برنامه‌های ترویج فروش
- رسانه‌های تبلیغاتی
- محتوای تبلیغات

بسیاری از نام‌های تجاری فعال در سطح جهانی نیز اصالت خود را در سراسر جهان به صورت یکسان هدایت می‌کنند اما برای در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود در زمینه رفتار مصرف‌کنندگان، مرحله زندگی نام تجاری، فشارهای رقابتی و محیط قانونی یا سیاسی، خود را با شرایط بازارهای مختلف تطبیق می‌دهند.^{۲۷} شما هم احتمالاً این نظر را که «جهانی فکر کنید، محلی عمل کنید» را بارها و بارها شنیده‌اید. به همین دلیل است که بانک بزرگی مثل ای‌اس‌بی‌سی، این موضع را برای خود در نظر گرفته است: «بانک محلی جهان». به عنوان مثالی دیگر، مک‌دونالد را در نظر بگیرید.^{۲۸}

مک‌دونالد مک‌دونالد به شعبه‌های خود در کشورها و مناطق مختلف جهان اجازه می‌دهد تا چیدمان و منوی رستوران‌هایشان را بر اساس نیازهای محلی، تغییر دهند. به عنوان مثال، در چین، ذرت شیرین جایگزین سیب‌زمینی سرخ‌شده در جمیع‌های شادی شده است؛ در آمریکا، برخی از شعبه‌های مک‌دونالد، مخلوط میوه را به منوی خود اضافه کرده‌اند؛ شعبه‌های مک‌دونالد در استرالیا و فرانسه، سالن‌های خود را مثل سالن‌های استارباکس، راحت و جاندار طراحی کرده‌اند؛ در هند، همبرگرهای ماهاراجه که از گوشت گوسفند تهیه می‌شوند، جایگزین بیگ‌مک‌های با گوشت گوساله شده‌اند و کیک‌های سیب‌زمینی و پنیری به دارندگان رژیم‌های سبزیجات عرضه می‌شوند؛ یا در شهرهای شلوغی مثل مانیل، تاییه، جاکارتا و قاهره، در سیستم تحویل رایگان شعبه‌ها، دوچرخه جایگزین موتور سیکلت شده است.

مک‌دونالد، منوی رستوران‌ها و حتی سیستم تحویل رایگان خود را برای همخوانی بیشتر با بازارهای محلی، اصلاح می‌کند. این شرکت، در شهرهای شلوغ، دوچرخه را جایگزین موتور سیکلت کرده است.



حتی نام‌های تجاری بزرگ نیز برخی از اجزای آمیخته بازاریابی خود مثل ویژگی‌های محصول، بسته‌بندی، شبکه توزیع، قیمت‌گذاری و ارتباطات بازاریابی را تا حدودی با شرایط بازارهای مختلف وفق می‌دهند (یادداشت بازاریابی: ده فرمان خلق نام‌های تجاری جهانی را مطالعه کنید). در بخش‌های بعدی این فصل، درباره اصلاحاتی که شرکت‌ها باید در استراتژی‌های جهانی محصولات، ارتباطات، قیمت‌گذاری و توزیع خود ایجاد کنند، بحث می‌کنیم.

بازاریابی بساداشت

ده فرمان خلق نام‌های تجاری جهانی

۶. میان استانداردسازی و سفارش‌سازی تعادل ایجاد کند: برخی از اجزای آمیخته بازاریابی (مثل بسته‌بندی و نام تجاری) را می‌توانید استاندارد کنید ولی بسیاری از اجزای دیگر آمیخته بازاریابی (مثل شبکه توزیع) نیازمند تغییر و تطبیق با بازارهای مختلف هستند.
 ۷. میان تمرکزگرایی و تمرکززدایی تعادل ایجاد کنید: شرکت‌ها باید میان کنترل از جانب دفتر مرکزی و کنترل محلی تعادلی نسبی به وجود آورند. اختیار تصمیم‌گیری در موارد گوناگون را میان دفتر مرکزی و نمایندگی‌های محلی خود پخش کنید.
 ۸. استراتژی‌هایی عملی را برای خود طراحی کنید: تعریف و استراتژی‌های نام تجاری خود را مشخص، آنها را به همه نمایندگی‌ها اطلاع و ابزار لازم برای عملیاتی کردن آنها را فراهم کنید. با این شیوه، بازاریاب‌های شما در سراسر دنیا می‌دانند که چه کارهایی را باید و چه کارهایی را نباید انجام دهند.
 ۹. سیستم اندازه‌گیری ارزش نام تجاری در بازارهای جهانی را طراحی کنید: یک سیستم منسجم فروش نام تجاری جهانی، مجموعه‌ای از فرایندهای تحقیقات بازرار است که اطلاعات به‌هنگام صحیح و اجرایی را در اختیار بازاریاب‌ها قرار می‌دهد تا آنها بتوانند تصمیمات تاکتیکی کوتاه‌مدت و تصمیمات استراتژیک بلندمدت را اتخاذ کنند.
 ۱۰. از اجزای مختلف نام تجاری خود استفاده کنید: طراحی و اجرای مناسب اجزای مختلف نام تجاری (مثل نام، نماد و سبیل نام تجاری) منبع ارزشمندی برای افزایش ارزش نام تجاری در سراسر دنیا است.
- ده فرمان (توصیه) زیر به شرکت‌ها کمک می‌کند که از مزایای نام‌های تجاری جهانی استفاده بیشتری ببرند و ریسک‌ها و معایب آنها را به حداقل ممکن برسانند:
۱. شباهت‌ها و تفاوت‌های چشم‌انداز نام‌سازی در بازارهای مختلف را درک کنید: بازارهای بین‌المللی از نظر امکان توسعه نام‌های تجاری جدید، رفتار مصرف‌کنندگان در مقابل نام‌های تجاری، فعالیت‌های رقبا برای ایجاد و معرفی نام‌های تجاری جدید، محدودیت‌های قانونی و سایر عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت نام‌های تجاری متفاوت هستند.
 ۲. در ایجاد نام‌های تجاری جدید، راه میان‌پس را انتخاب نکنید: طراحی و توسعه نام تجاری جدید خود را از لحاظ استراتژی (افزایش آگاهی و خلق یک تصویر ذهنی) و از نظر تاکتیک (به دست آوردن منابع افزایش ارزش نام تجاری) از پایه آغاز کنید.
 ۳. زیرساخت بازاریابی لازم را ایجاد کنید: شرکت باید خود را با زیرساخت‌های بازاریابی موجود در کشورهای دیگر وفق دهد یا این که زیرساخت‌های مورد نیاز خود را ایجاد کند.
 ۴. از اصول ارتباطات بازاریابی یکپارچه تیمت کنید: شرکت‌ها باید با توجه به شرایط بازارهای خارجی، ابزارهای ارتباطی متنوعی را به کار گیرند.
 ۵. برای نام تجاری خود شریک پیدا کنید: اکثر نام‌های تجاری جهانی، در هر کشوری یک شریک محلی را برای خود انتخاب می‌کنند. با این کار، شما می‌توانید از شبکه توزیع بازار محلی و ارزش افزوده نام تجاری شریک خود بهره‌مند شوید.

منبع: Adapted from Kevin Lane Keller and Stanley Sood, "The Ten Commandments of Global Branding," *Asian Journal of Marketing* 2, no. 2 (2001), pp. 97-108

استراتژی‌های محصول جهانی

تدوین استراتژی‌های محصول جهانی مستلزم: ۱) شناخت محصولات و خدماتی است که راحت‌تر استاندارد می‌شوند و ۲) طراحی استراتژی‌های انطباق محصولات می‌باشد.

استانداردسازی محصولات برخی محصولات راحت‌تر از سایر محصولات استاندارد می‌شوند و به بازارهای بین‌المللی نفوذ می‌کنند. در حالی که محصولات بالغ (محصولاتی که در مرحله بلوغ خود قرار دارند) تاریخچه و

مواضع متفاوتی در بازارهای مختلف دارند، اما دانش و شناخت مشتریان از محصولات جدید، در اکثر مناطق دنیا، یکسان است زیرا درک مشتریان از این محصولات هنوز کامل نشده است. به عنوان مثال، بسیاری از نام‌های تجاری معتبر در دنیای تجارت الکترونیک - مثل گوگل، ای‌بی و آمازون - در بازارهای بین‌المللی به سرعت رشد کرده‌اند. از سوی دیگر، استانداردسازی محصولات بسیار لوکس و تخصصی، بسیار آسان است زیرا «کیفیت» و «پرستیژی بودن» معمولاً در سراسر جهان معنای یکسانی دارند و به طور یکسانی معرفی می‌شوند. به عنوان مثال، بازارهای مواد غذایی و نوشیدنی‌ها، با ذائقه‌ها و سلیقه‌های بسیار متنوعی مواجه‌اند و در نتیجه به سختی می‌توانند محصولاتشان را استاندارد کنند. با این که دو عامل «فرهنگ» و «ثروت»، بر سرعت نفوذ یک محصول جدید در یک کشور خارجی، اثر می‌گذارند اما نرخ «انطباق» و «انتشار» محصولات جدید در فرهنگ‌های مختلف و با سطح ثروت متفاوت، به مرور یک اندازه می‌شود.^{۴۹} علاوه بر این، شرکت‌ها ممکن است در بازارهای مختلف، بر جنبه‌های گوناگونی از محصولات و خدمات استانداردشان، تمرکز کنند. به طور مثال، بخش خدمات مشاوره‌ای آی‌بی‌ام برای حضور در بازارهای بین‌المللی، از دو رویکرد متفاوت تبعیت می‌کند: از آنجایی که شرکت‌های آمریکایی، شرکت‌های بسیار صرفه‌جویی هستند بنابراین، آی‌بی‌ام بر روش‌های کاهش هزینه تمرکز می‌کند؛ اما در کشورهای در حال توسعه، آی‌بی‌ام بر نوسازی و مدرن کردن زیرساخت‌های شرکت‌های مشتری تمرکز می‌کند؛ و در سایر کشورهای توسعه‌یافته نیز بر توسعه زیرساخت‌های فناوریانه تمرکز می‌کند. یا به عنوان مثالی دیگر، بخش تجهیزات پزشکی شرکت فیلیپس، محصولات و تجهیزات بسیار باکیفیت و گران قیمتی را برای کشورهای توسعه‌یافته طراحی و عرضه می‌کند و در مقابل و در کشورهای در حال توسعه، بر طراحی و عرضه محصولات و تجهیزاتی با حداقل عملکردهای مورد نیاز و با قیمتی قابل قبول، تمرکز می‌کند.^{۵۰}

استراتژی‌های انطباق محصول وارن کیگان، استراتژی‌های مختلف انطباق محصول و ارتباطات بازاریابی با بازارهای خارجی را شناسایی و فهرست کرده است (شکل ۲۱-۴).^{۵۱} در این بخش، استراتژی‌های انطباق محصولات و در بخش بعدی، استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی را بررسی می‌کنیم.

در استراتژی **گسترش مستقیم**، شرکت محصولش را بدون هیچ گونه تغییری وارد بازارهای خارجی می‌کند. بسیاری از تولیدکنندگان دوربین‌های دیجیتال، لوازم الکترونیکی و ماشین‌آلات تولیدی با اجرای این استراتژی توانسته‌اند به موفقیت‌های خوبی دست یابند. ولی شرکت‌هایی نیز وجود دارند که با اجرای این استراتژی، شکست خورده‌اند. به عنوان مثال، سوپ کمپیل با معرفی سوپ‌های خود به بازار انگلیس بیش از ۳۰ میلیون دلار ضرر کرد؛ زیرا مصرف‌کنندگان معتقد بودند که قیمت نهیمن شده، برای یک بسته کوچک سوپ زیاد است. آنها نمی‌دانستند که می‌توانند با افزودن آب، حجم سوپ را زیاد کنند. استراتژی گسترش مستقیم به دلیل این که هزینه‌های تحقیق و توسعه محصول و تغییر خطوط تولیدی و اصلاح برنامه‌های ارتباطی را کاهش می‌دهد، به یک استراتژی فریبنده و جذاب تبدیل شده است ولی تجربه نشان داده که این استراتژی، هزینه بلندمدت بسیار زیادی را به شرکت تحمیل می‌کند.

در استراتژی **انطباق محصول**، شرکت محصولات خود را با هدف برآوردن ترجیحات و شرایط بازارهای محلی، تغییر می‌دهد. این استراتژی از چند لایه تشکیل شده است:

- شرکت می‌تواند نسخه‌هایی محلی از محصولات خود (مثل محصول ویژه اروپای غربی) را تولید و عرضه کند. به عنوان مثال، نوکیا گوشی‌های سری ۶۱۰۰ خود را مطابق با نیازهای بازارهای محلی مختلف تولید و عرضه کرده است: به طور مثال، محصولاتی که در آسیا به فروش می‌رسیدند، صدای زنگ و صدای گوشی بلندتری داشتند، زیرا اکثر کشورهای آسیایی، خیابان‌های بسیار شلوغ و پر سر و صدایی دارند.
- شرکت می‌تواند نسخه‌هایی کشوری از محصولات خود را تولید و عرضه کند. به عنوان مثال، شرکت کرافت، قهوه‌های فوری مختلفی را برای کشورهای گوناگون تولید می‌کند: قهوه انگلیسی (شیر این قهوه‌های آماده بیشتر است، زیرا انگلیسی‌ها شیر بیشتری به قهوه‌شان اضافه می‌کنند)، قهوه فرانسوی (شکر و شیر کمتری دارد چون فرانسوی‌ها به قهوه تلخ علاقه دارند) و قهوه آمریکایی لاتین (علاوه بر قهوه، شکر و شیر، کاستنی هم به آن اضافه می‌شود تا با ذائقه مصرف‌کنندگان آمریکایی لاتین جور در بیاید).

محصول			ارزش‌های بازاریابی
عدم تغییر محصول	انطباق محصول	توسعه محصول جدید	
عدم تغییر ارتباطات	انطباق محصول	ابداع محصول جدید	
ارزش‌های بازاریابی	انطباق ارتباطات	انطباق ارتباطات	

شکل ۲۱-۳ پنج استراتژی انطباق محصول و ارتباطات بازاریابی

- شرکت می‌تواند نسخه‌هایی شهری از محصولاتش را تولید و عرضه کند. به عنوان مثال، شرکت‌های آب‌جوسازی، آب‌جوهای مختلفی را برای شهرهای مختلف تولید می‌کنند: آبجوی مونیخی یا آبجوی توکیویی.
- شرکت می‌تواند نسخه‌های مخصوص خریدارانش را تولید و عرضه کند. به عنوان مثال، شرکت‌های قهوه‌سازی (مخصوصاً شرکت‌های تولیدکننده قهوه‌های فوری)، محصولات مختلفی را برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای گوناگون فعال در یک کشور (مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای میکرو و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کوپ که هر دو در سوئیس فعال هستند) تولید می‌کنند.

بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که باید محصولاتشان را با شرایط مختلف بازارهای بین‌المللی وفق دهند. به طور مثال، وقتی که والت دیزنی در سال ۱۹۹۲ نخستین پارک اروپایی خود را در حومه پاریس افتتاح کرد، منتقدان فرانسوی مقاله‌های تندی را علیه شرکت منتشر کردند و مدعی شدند که والت دیزنی می‌خواهد فرهنگ آمریکایی را بر این کشور حاکم کند، زیرا این شرکت، فرهنگ و سنت‌های فرانسوی مثل عرضه مشروبات الکلی همراه با غذا (یک سنت مهم فرانسوی) را نادیده گرفته است. مدیر نمایندگی دیزنی در اروپا در پاسخ به این انتقادات گفت: «ما فکر می‌کردیم همین که نام دیزنی را یدک می‌کشیم برای جذب مشتریان اروپایی کافی است، اما امروز به این نتیجه رسیدیم که باید با هم‌انان خود طبق آداب و سنت‌های خودشان رفتار کنیم. دیزنی با تغییر فرایندهای کاری و افزودن فرهنگ فرانسوی به پارک خود، پارک پاریس را به محلی توریستی و پر بیننده (حتی پربیننده‌تر از برج ایفل) تبدیل کرد.^{۴۹} استراتژی ابداع محصول جدید مستلزم خلق محصولی کاملاً جدید است. این استراتژی به دو شکل قابل اجرا است:

- ابداع رو به عقب عبارت است از اصلاح و معرفی مجدد محصولات قدیمی شرکت به بازارهای خارجی. به عنوان مثال، شرکت نیشال کشر رجیستر، صندوق‌های فروشگاه‌های قدیمی‌اش را اندکی تغییر می‌دهد و آنها را به نصف قیمت یک صندوق فروشگاه‌های ملرن، به کشورهای آمریکای لاتینی و آفریقایی می‌فروشد.
- ابداع رو به جلو به معنی خلق محصولی جدید برای برآوردن نیازهای مصرف‌کنندگان کشوری دیگر است. به عنوان مثال، کشورهای در حال توسعه نیازمند مواد غذایی منطی و اوزان قیمت هستند. از این‌رو، شرکت‌هایی مثل کوآکر اوتس، سوئیفت و مونسانتو، هادات غذایی این کشورها را بررسی، مواد غذایی جدیدی را طراحی و با اجرای برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی گسترده سعی کرده‌اند محصولات جدیدشان را در سبد غذایی مصرف‌کنندگان این کشورها قرار دهند.

انطباق اجزای نام تجاری: زمانی که بازاریاب‌ها محصول یا خدمتی را برای عرضه جهانی طراحی می‌کنند، باید بخش‌هایی از نام تجاری خود را تغییر دهند.^{۵۰} به عنوان مثال، زمانی که شرکت کیلرول، فسر برقی خود به نام میست استیک را برای عرضه در بازار آلمان طراحی کرد، متوجه شد که کلمه میست در زبان آلمانی به معنای کود کشاورزی است.^{۵۱} از این‌رو، این شرکت تصمیم گرفت نام محصول خود را تغییر دهد. گاهی اوقات، شرکت‌ها مجبور می‌شوند شعارها و تکه کلام‌های تبلیغاتی خود را نیز تغییر دهند.^{۵۲}



دبزی‌لشد پاریس وقتی که خود را با فرهنگ و سنت‌های فرانسوی‌های منطبق کرده، به شدت موفق شد

- زمانی که شرکت کورس (تولیدکننده آبجو)، شعار تبلیغاتی خود را به اسپانیایی ترجمه کرد، معنای آن به این صورت تغییر کرد: «رنج بردن از اسهال».
- زمانی که یکی از شرکت‌های تولیدکننده پودر لباسشویی شعار تبلیغاتی خود «شوینده لباس‌های واقعاً کثیف» را به زبان اهالی کیک کانادا (فرانسوی) ترجمه کرد، معنای آن به این صورت درآمد: «صابونی برای شستن اعضای تناسلی».
- زمانی که شرکت مرغ پردی، شعار تبلیغاتی‌اش «حتی مردان عشن را هم وادار می‌کند که مرغ ترد و خوشمزه‌ای درست کنند» را به زبان اسپانیایی ترجمه کرد، معنای آن به این صورت تغییر کرد: «حتی مردانی که غریزه جنسی شدیدی دارند را هم وادار می‌کند که به بچه‌هایشان محبت کنند».
- شعار تبلیغاتی شرکت انگلیسی الکترولوکس «هیچ کسی نمی‌تواند مثل جارو برقی الکترولوکس، میک برنده، در بسیاری از کشورها از جمله در آمریکا، شعار مودیان‌های نیست».

جدول ۲۱-۳: برخی دیگر از اشتباه‌های شرکت‌ها در ورود به بازارهای بین‌المللی را فهرست کرده است.

ارتباطات بازاریابی

شرکت‌ها می‌توانند فرایندهای ارتباطی مورد استفاده در بازارهای داخلی را در بازارهای خارجی نیز به کار گیرند یا طی فرایند **انطباق ارتباطات**، فرایندهای ارتباطی خود را با نیازهای بازارهای محلی منطبق کنند. اگر شرکتی فرایندهای ارتباطی و محصولات خود را تغییر دهد، از رویکرد **انطباق دوگانه** تبعیت کرده است.

جدول ۲۱-۳: اشتباهات بزرگ در بازاریابی بین‌الملل

اشتباهات بزرگ در بازاریابی بین‌الملل	جدول ۲۱-۳
• هال مارک، عرضه کننده کارت‌های تبریک، در بازار فرانسه شکست سختی خورد زیرا فرانسوی‌ها دوست دارند که خودشان، کارت‌های تبریک‌شان را درست کنند.	
• قبلیس زمانی در بازار ژاپن موفق شد که قهوه‌سازهای خود را کوچک‌تر کرد تا در آشپزخانه‌های کوچک ژاپنی جا بگیرند و دستگاه‌های ریش تراش خود را کوچک‌تر کرد تا در دست‌های کوچک ژاپنی‌ها جا بگیرند.	
• کوکاکولا بعد از آن که متوجه شد اکثر خانواده‌های اسپانیایی پیچال‌های کوچکی دارند، عرضه نوشابه‌های دو لیتری خود در بازار اسپانیا را متوقف کرد.	
• جنرال فودز در معرفی آب پرتقال‌های «هنگ» خود در بازار فرانسه شکست خورد زیرا شرکت این محصول را به عنوان نوشیدنی لذت‌محب‌گانه، معرفی کرده بود در حالی که فرانسوی‌ها اصلاً در صبحانه‌شان آب میوه و به خصوص آب پرتقال نمی‌خورند.	
• کلاگز در معرفی شبرینی‌های مربایی تهیه‌شده با پاپ-تارتز خود در بازار انگلیس شکست خورد زیرا اول این که انگلیسی‌ها، به اندازه آمریکایی‌ها، علاقه‌ای به دلفن‌های خانگی (برای گرم کردن این کلوچه‌ها) ندارند و دوم این که این کلوچه‌ها از نظر فکلیسی‌ها خیلی شیرین بودند.	
• پروکتر گامبل در معرفی خمیردندان کرست خود به بازار مکزیک شکست خورد. دلیل این شکست این بود که شرکت همان برنامه تبلیغاتی‌ای که در آمریکا اجرا کرده بود را در مکزیک نیز اجرا کرد. مکزیک‌ها به هیچ وجه به خاصیت جفد پوسیدگی «خمیردندان» اهمیت نمی‌دهند و لذا برنامه تبلیغاتی شرکت که بر اساس اثبات علمی این خاصیت خمیردندان کرست طراحی شده بوده شکست خورد.	
• جنرال فودز برای جا افتادن پودرهای آماده گیج خود میان مصرف‌کنندگان ژاپنی، میپون‌ها دلار خرج کرد. اما شرکت به شدت شکست خورد چون بعدها متوجه شد که فقط ۳٪ از خانواده‌های ژاپنی، فر خانگی دارند.	
• شرکت ای.سی. جلمسون در معرفی واگس‌های مخصوص کفپوش‌های خانگی خود در بازار ژاپن، به شدت شکست خورد زیرا این واگس‌ها، کفپوش‌های خانگی را به شدت لیز می‌کردند و ژاپنی‌هایی که عادت ندارند در خانه کفش پوشند مرتب سر می‌خوردند.	

به عنوان مثال، پیام ارتباطی را در نظر بگیرید. شرکت می‌تواند پیام واحدی را در تمامی بازارهای هدف منتشر کند و تنها زبان، نام‌ها و گاهی اوقات رنگ‌های مورد استفاده را برای تطابق بیشتر با فرهنگ‌های محلی تغییر دهد.^{۵۷} به طور مثال، رنگ زرشکی در اکثر کشورهای آمریکای لاتین و میانمار در آسیای شرقی، نشانه مرگ است؛ رنگ سفید در هندوستان، رنگ مخصوص مراسم‌های عزاداری است؛ و رنگ سبز در مالزی، نشانه بیماری است.^{۵۸} روش دیگر این است که شرکت پیام واحدی را انتخاب کند اما روش انتشار و اجرای آن را با توجه به شرایط بازارهای محلی تغییر دهد. به عنوان مثال، برنامه تبلیقاتی شرکت جنرال الکتریک به نام «اقتصاد دوستدار محیط زیست» در آسیا و خاورمیانه بر اساس علائق مردمان این مناطق، به صورت‌های متفاوتی طراحی و اجرا شد. حتی انطباق روش اجرای ارتباطات بازاریابی، در بازارهای با فناوری بالا هم ضروری است.^{۵۹}

آپل برنامه تبلیقاتی آپل با عنوان «مک علیه رایانه شخصی» که جایزه بهترین تبلیغ سال ۲۰۰۶ آمریکا را از مجله آد ویک دریافت کرد، بر اساس دو شخصیت طنز مانند طراحی شده بود. یکی، شخصیت بسیار حرفه‌ای که نماینده رایانه‌های ساخت آپل بود و دیگری، شخصیت آماتور که نماینده رایانه‌های غیر از رایانه‌های ساخت آپل بود. آپل، عین این برنامه تبلیقاتی را در اسپانیا، فرانسه، آلمان و ایتالیا نیز اجرا کرد اما هنگام اجرای این برنامه تبلیقاتی در انگلیس و ژاپن، گفتگوهای میان این دو شخصیت را اندکی تغییر داد. دلیل این تغییر این بود که این دو بازار بسیار مهم آپل، از یک سو فرهنگ بسیار خاصی دارند و از سوی دیگر، هر گفتگوی طنزی را قبول نمی‌کنند. تبلیقاتی که در انگلیس پخش می‌شدند، با یک لطیفه ادبی پایان می‌یافتند هدف شرکت از این کار، احترام گذاشتن به روحیه شوخ‌طبع ولی مودب انگلیسی‌ها بود. از سوی دیگر، شرکت در تبلیقاتی که در ژاپن پخش می‌کرد، به شدت از مقایسه مستقیم رایانه‌های خود با سایر رایانه‌ها پرهیز و تفاوت‌ها میان محصولات خود و محصولات رقیب را با زیرکی خاصی بیان می‌کرد.

در سومین رویکرد، شرکت مجموعه‌ای از تبلیقات مختلف را آماده و در اختیار نمایندگی‌ها قرار می‌دهد. نمایندگی‌های شرکت موظفند مناسب‌ترین تبلیغ را برای بازار هدف‌شان انتخاب و اجرا کنند. شرکت‌هایی مثل کوکاکولا و گوپیر از این رویکرد تبعیت می‌کنند. در آخرین رویکرد، برخی شرکت‌ها اختیار طراحی و اجرای تبلیقات و برنامه‌های ارتباطی را به مدیران نمایندگی‌های شرکت واگذار می‌کنند. چالش اصلی این رویکرد این است که شرکت باید مطمئن شود که تبلیقات نمایندگی‌های مختلف با استراتژی‌ها و اهداف بازاریابی شرکت همخوانی دارد.

انطیاق جهانی علاوه بر انطباق پیام، شرکت‌ها باید رسانه تبلیقاتی خود را نیز با شرایط بازارهای محلی منطبق کنند، زیرا مقبولیت و امکان استفاده از رسانه‌های مختلف از یک کشور به کشور دیگر تغییر می‌کند. به عنوان مثال، تبلیغ تلویزیونی مسیگار و الکل در کشورهای نروژ، بلژیک و فرانسه ممنوع است؛ اتریش و ایتالیا درباره تبلیغ محصولات که بازار هدف‌شان کودکان هستند، قوانین سخت گیرانه‌ای را اعمال می‌کنند؛ عربستان سعودی به تبلیقاتی که زنان در آن حضور دارند اجازه پخش نمی‌دهد؛ هند مالیات سنگینی را از تبلیقات تلویزیونی دریافت می‌کند. علاوه بر این، اتریشی رسانه‌ها نیز از کشوری به کشور دیگر تغییر می‌کند. به طور مثال، در ایتالیا مجلات نقشی اساسی بر عهده دارند در حالی که اتریشی‌ها توجه چندانی به مجلات نشان نمی‌دهند.

علاوه بر پیام و رسانه، برخی شرکت‌ها مجبور می‌شوند روش‌های ساخت پیام‌های تبلیقاتی و رویکردهای ارتباطی خود را نیز تغییر دهند. به عنوان مثال، پیام‌های تبلیقاتی مقایسه‌ای (مقایسه بین محصولات شرکت و محصولات رقیب) که در آمریکا و کانادا به خوبی جواب می‌دهند، در انگلیس خیلی کم مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ در ژاپن غیرقابل قبول تلقی می‌شوند؛ در برزیل و هند، غیرقانونی‌اند؛ و کشورهای اتحادیه اروپا، این قبیل تبلیقات را خیلی محدود کرده‌اند و به هیچ شرکتی اجازه نمی‌دهند رقابتی را در تبلیقات تخریب کنند.

علاوه بر این، شرکت‌ها باید جذابیت‌های پیام‌های ارتباطی‌شان را با شرایط بازارهای مختلف منطبق کنند.^{۶۰} به عنوان مثال، شرکت هیلن کورتیس در تبلیغ شامپوهای موی سر خود، متوجه شد که زنان طبقه متوسط جامعه انگلیس، موی خود را مرتب می‌شویند اما زنان طبقه متوسط جامعه اسپانیا، موی خود را خیلی کم می‌شویند.

زمان ژاپنی هم از ترس از بین رفتن روغن‌های محافظ پوست مرشان، موی خود را خیلی کم می‌شویند. بنابراین، شرکت در این بازارها، از جذابیت‌های مختلفی استفاده می‌کند. از سوی دیگر، زبان ارتباطات بازاریابی نیز متغیر است. برخی شرکت‌ها از زبان محلی استفاده می‌کنند، برخی دیگر از زبان انگلیسی و برخی دیگر از ترکیبی از زبان محلی و زبان انگلیسی.^{۲۱}

حضور نام تجاری در مراحل اولیهٔ عمر خود در بازارهای مختلف، باعث می‌شود که شرکت‌ها پیام‌های ارتباطی‌شان را تا حد زیادی تعدیل کنند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید شناخت و دانش مشتریان بازارهای مختلف از محصول را با مرحله‌ای که نام تجاری در آن حضور دارد، با هم در نظر بگیرند و بر این اساس، پیام‌های ارتباطی‌شان را توسعه دهند.

- در برخی از بازارهای آسیایی، مصرف‌کنندگان عاشق نام تجاری کوکاکولا هستند اما هرگز آن را امتحان نکرده‌اند. به همین دلیل، کوکاکولا در تبلیغات خود برای حضور در این بازارها، به طور مثال، تاکید می‌کند که باید کوکاکولا را خنک بنوشید.^{۲۲}
- وقتی که شرکت کویک‌کر، تصمیم گرفت شامپوهای چیک خود را در مناطق روستایی جنوب هند (جایی که مردم سرشان را با صابون می‌شویند) معرفی کند، متوجه شد که باید با اجرای برنامه‌های زنده و توزیع نمونه‌های رایگان، نحوهٔ استفاده از شامپو را به مردم این مناطق آموزش دهد.^{۲۳}

علاوه بر این، شرکت‌ها ممکن است روش‌های فروش شخصی خود را نیز بنا به شرایط بازارهای مختلف، تغییر دهند. به عنوان مثال، پیام‌های فروش مستقیم و ساده‌ای که در آمریکا خوبی جواب می‌دهند، در کشورهای اروپایی و آسیایی که مخاطبان، خواهان پیام‌های غیرمستقیم و پیچیده هستند، کارایی لازم را ندارند.^{۲۴}

قیمت

شرکت‌های بین‌المللی هنگام حضور در بازارهای خارجی و تعیین قیمت محصولات خود با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. تعدیل قیمت‌ها، قیمت‌گذاری انتقالی، تبعیض قیمتی و بازارهای خاکستری بخشی از این مشکلات هستند.

تعدیل قیمت‌ها بیشتر شرکت‌ها زمانی که تصمیم می‌گیرند محصولات‌شان را در بازارهای خارجی به فروش برسانند، با مسألهٔ تعدیل و اصلاح قیمت‌ها مواجه می‌شوند. به عنوان مثال، چرا یک کف دستی کوچی به قیمت ۱۲۰ دلار در ایتالیا و ۲۴۰ دلار در آمریکا به فروش می‌رود؟ پاسخ مشخص است، کوچی باید هزینهٔ حمل و نقل، تعرفه‌های گمرکی، حاشیه سود واردکننده، حاشیه سود عمده‌فروش و حاشیه سود خرده‌فروش را به قیمت کارخانهٔ خود اضافه کند. بنابراین و با در نظر گرفتن هزینه‌های اضافی و هزینه‌های ناشی از تغییر نرخ ارز، طبیعی است که تولیدکنندگان برای کسب سود یکسان از بازارهای مختلف، قیمت خود را در بازارهای خارجی افزایش دهند. شرکت‌ها برای تعیین قیمت در بازارهای خارجی سه راه مختلف را پیش روی دارند:

۱. تعیین قیمتی یکسان برای تمامی بازارها: به عنوان مثال، پپسی می‌تواند یک بطری نوشابهٔ خود را در سراسر جهان به قیمت ۷۵ سنت به فروش برساند. این امر موجب می‌شود که شرکت حاشیه سود مختلفی را در کشورهای گوناگون به دست آورد. از سوی دیگر، این استراتژی باعث می‌شود که قیمت در کشورهای فقیر بسیار بالا و در کشورهای ثروتمند، نسبتاً پایین تعیین شود.
۲. تعیین قیمتی بازارمحور در هر کشور: در این استراتژی، پپسی قیمت محصولات خود را با در نظر گرفتن قدرت خرید و رقابت موجود در هر کشور تعیین می‌کند. این استراتژی مشکلات مشخصی دارد: (۱) این استراتژی، هزینه‌های جنبی عرضه محصول در بازارهای مختلف را نادیده می‌گیرد و (۲) واسطه‌های فروش در کشورهایی که در آنها محصولات پپسی به قیمت پایین‌تری عرضه می‌شود، تحریک می‌شوند که محصول را در کشور خود خریداری و در کشورهای دیگر به فروش برسانند.^{۲۵}

۳. قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه در هر کشور: در این استراتژی، سپس قیمت محصولات خود را با در نظر گرفتن هزینه‌های عرضه محصول در هر کشور تعیین می‌کند. این استراتژی باعث می‌شود که شرکت بازار کشورهای را که هزینه عرضه محصول در آنها بالا است، از دست بدهد.

زمانی که شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند محصولات یا خدمات‌شان را از طریق اینترنت به فروش برسانند، قیمت‌ها شفاف‌تر می‌شوند و تفاوت قیمتی میان کشورهای مختلف، کاهش می‌یابد. به عنوان مثال، یک دوره آموزش مجازی را در نظر بگیرید. هر چند که شهریه حضور در دوره‌های مبتنی آموزشی، از آمریکا به فرانسه و از آنجا به تایلند، تفاوت می‌کند ولی شهریه یک دوره آموزش مجازی، تقریباً در تمام این کشورها یکسان است. یکی دیگر از مشکلات قیمت‌گذاری جهانی این است که کشورهایی که ظرفیت‌های تولیدی مازاد دارند، ارزش پول رسمی‌شان پایین است و به صادرات گسترده نیازمندند، با کاهش عمده ارزش پول رسمی خود، قیمت محصولات‌شان را به شدت کاهش می‌دهند. نتیجه اتخاذ و اجرای چنین تصمیمی این است که شرکت‌های بزرگ بین‌المللی به سختی می‌توانند وارد بازار این قبیل کشورها بشوند. مثال ایکیا، برنامه‌های موفقیت‌آمیز این شرکت برای رقابت قیمتی در بازار چین را نشان می‌دهد.^{۲۵}

ایکیا ایکیا برای گسترش حضور خود در بازار در حال رشد ملتان خانگی در چین، از قیمت‌گذاری نفوذ در بازار استفاده کرده است. وقتی که این غول سوئدی ملتان خانگی اولین شعبه خود در پکن را در سال ۲۰۰۲ افتتاح کرد، فروشگاه‌های میل‌فروش محلی از روی محصولات این شرکت که بر داری و محصولات مشابه را با قیمت‌های بسیار پایین‌تری عرضه کردند بنابراین، شرکت متوجه شد که تنها راه جذب مشتریان صرفه‌جویی، کاهش شدید قیمت‌ها است. اما شرکت در بررسی‌های خود متوجه شد که سایر شرکت‌های خارجی، به خصوص شرکت‌های تولیدکننده لوازم آرایشی و کفش‌های ورزشی، قیمت محصولات‌شان در چین را ۲۰ تا ۳۰ درصد بالاتر از سایر بازارها تعیین می‌کنند تا از این طریق، هم عوارض گمرکی بسیار بالای دولت چین را جبران کنند و هم محصولات‌شان را لوکس‌تر نشان دهند. اما ایکیا تصمیم گرفت با استفاده از تولیدکنندگان چینی و فروش محصولات ساخت چین در فروشگاه‌هایش، قیمت محصولاتش در این بازار را در مقایسه با سایر بازارها، تا ۷۰ درصد کاهش دهد. با این که هنوز هم ایکیا به شدت تحت فشار رقابت محلی است اما توانسته فروشنده‌های بزرگی را در پکن، شانگهای، گوانگژو، چنگدو و تیانجین انتخاب و هر سال یک تا دو فروشگاه جدید را به فروشگاه‌های موجود خود در چین اضافه کند.

قیمت‌های انتقالی مشکلی دیگر زمانی به وجود می‌آید که یک بخش شرکت تصمیم می‌گیرد با تبعیت از رویکرد قیمت‌گذاری انتقالی، محصولاتش را به بخش‌های دیگر و به خصوص نمایندگی‌های خارجی شرکت به فروش برساند. اگر شرکت قیمت بسیار بالایی را برای نمایندگی‌های خارجی خود در نظر بگیرد، از یک سو تعرفه‌های بالاتر و از سوی دیگر مالیات بر درآمد کمتری را در کشور خارجی می‌پردازد. اگر شرکت قیمت بسیار پایینی را برای نمایندگی‌های خارجی خود تعیین کند، دولت‌های محلی ممکن است شرکت را به اتهام قیمت‌شکنی (dumping) مورد بازخواست قرار دهند. قیمت‌شکنی به دو صورت خود را نشان می‌دهد: ۱) فروش محصول کمتر از بهای تمام شده آن و ۲) فروش محصول کمتر از قیمت آن در بازار داخلی یا بازارهای دیگر با هدف نفوذ در یک بازار خارجی. در چنین مواردی، دولت‌های محلی معمولاً شرکت‌های متهم به قیمت‌شکنی را مجبور می‌کنند که محصولات‌شان را به قیمت‌های حرف بازار عرضه کنند - قیمت‌های عرف، قیمت‌هایی هستند که سایر شرکت‌ها برای محصولات مشابه، تعیین می‌کنند.

در آمریکا، وقتی که وزارت بازرگانی متوجه قیمت‌شکنی یک شرکت خارجی می‌شود، تعرفه خاصی به نام «تعرفه قیمت‌شکنی» را از آن شرکت اخذ می‌کند. به عنوان مثال، وقتی که این وزارتخانه متوجه شد شرکت‌های چینی، تأثیر خودرو را ۱۱ تا ۲۱۰ درصد ارزان‌تر از ارزش واقعی تأییرها عرضه می‌کنند، تعرفه قیمت‌شکنی ۱۱ تا ۵۲ درصدی را به چهار شرکت چینی تحمیل کرد و برای ۲۳ شرکت دیگر، جینی، نیز به طور متوسط، تعرفه قیمت‌شکنی ۲۵ درصدی تعیین کرد.^{۲۶}

بازارهای خاکستری: بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی با مشکل بازار خاکستری مواجه هستند. بازار خاکستری به معنی خروج محصول از شبکه توزیع عادی یا قانونی و نفوذ آن به بازارهای داخلی کشور صادرکننده یا بازار کشورهای دیگر است. به عبارت دیگر، فروشندگانی که در کشورهای ارزان قیمت حضور دارند، محصول را در کشور خود خریداری و آن را در کشورهای گران‌تر به فروش می‌رسانند و از این راه درآمد مناسبی را به دست می‌آورند. اکثر شرکت‌ها زمانی متوجه وجود بازار خاکستری می‌شوند که یکی از خریداران عمده آنها بیش از ظرفیت و توان فروش خود و کشتش بازار، محصول مشخصی را خریداری می‌کند.

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که بازارهای خاکستری، سالانه درآمدی چند میلیارد دلاری را نصیب گردانندگانشان می‌کنند. به طور مثال، تخمین زده می‌شود که ۸ درصد از کل فروش ۷۲۵ میلیارد دلاری نرم‌افزارهای رایانه‌ای در سراسر دنیا، در بازارهای خاکستری صورت می‌پذیرد. همین امر باعث می‌شود تا سود شرکت‌های سازنده نرم‌افزارهای رایانه‌ای، سالانه حدود ۱۰ میلیارد دلار کاهش یابد.^{۳۹}

منظور از بازارهای خاکستری عبارت است از: فروش محصولات یک شرکت از طریق شبکه‌های توزیع غیرقانونی و بدون اجازه و اطلاع تولیدکننده یا مالک نام تجاری محصول. بازارهای خاکستری، سودآوری و اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های کلان شرکت‌ها در زمینه طراحی و مدیریت شبکه‌های توزیع را به شدت کاهش می‌دهند. علاوه بر این، بازارهای خاکستری، شبکه توزیعی مورد استفاده گردانندگان بازارهای خاکستری را به شدت به هم می‌ریزند؛ رابطه واسطه‌های فروش و توزیع با شرکت را خراب می‌کنند؛ موجب لکه‌دار شدن نام تجاری شرکت می‌شوند؛ و یکپارچگی شبکه‌های توزیع را خدشه‌دار می‌کنند.

شرکت‌های بین‌المللی برای جلوگیری از تشکیل بازارهای خاکستری، روش‌های مشخصی را به کار می‌گیرند: ۱) بازرسی مستمر از توزیع‌کنندگان طرف قرارداد؛ و ۲) افزایش قیمت محصول در بازارهایی که قیمت محصول در آنها کاهش یافته است؛ و ۳) تغییر مشخصات محصول یا خدمات پس از فروش در کشورهای مختلف.^{۴۰} به عنوان مثال، شرکت تیری کام، تولیدکننده تجهیزات شبکه‌های رایانه‌ای، در شکایت از چند شرکت کانادایی که محصولات این شرکت را به طور غیرقانونی عرضه می‌کردند، جمعا ۱۰ میلیون دلار خسارت دریافت کرد. شرکت زمانی متوجه فعالیت غیرقانونی این شرکت‌ها شد که دریافت محصولاتی که به موسسات آموزشی و تحقیقاتی چینی و استرالیایی می‌فروشد، مجدداً سر از بازار آمریکا و کانادا در می‌آورند.

تحقیقات مختلف نشان می‌دهند که هر چه جریمه‌های شرکت‌های درگیر در بازارهای خاکستری سنگین‌تر و شدیدتر باشند و هر چه شرکت‌های اصلی بتوانند سریع‌تر و راحت‌تر موارد تخلف را شناسایی و ردگیری کنند، شرکت‌های کمتری خود را درگیر این قبیل بازارها می‌کنند.^{۴۱}

محصولات تقلبی با گسترش فناوری‌های مختلف در

کشورهای گوناگون، نفوذ از محصولات موفق و جعل آنها، بسیار آسان شده است.^{۴۲} طبق برآوردهای موجود، درآمد حاصل از فروش محصولات تقلبی و جعلی سالانه به بیش از ۱٫۰۰۰ میلیارد دلار می‌رسد. در این میان، شرکت‌های چینی بزرگ‌ترین متخلفان هستند. طبق برآوردهای وزارت بازرگانی آمریکا، ۸۸٪ محصولات تقلبی که در آمریکا به فروش می‌روند، در سه کشور چین (۸۱٪)، هنگ‌کنگ (۱۰٪) و تایوان (۹٪) تولید می‌شوند.^{۴۳}

بیشترین درآمد شرکت‌های متقلب از محل فروش محصولات و نام‌های تجاری لوکس مثل هرمس، لوییس ویتون و تیفانی به دست می‌آید. حتی گاهی فروش محصولات تقلبی سلامتی و جان‌مصرف‌کنندگان را به خطر می‌اندازد. به عنوان



محصولات تقلبی، به دردسری بزرگ برای نام‌های تجاری لوکس تبدیل شده‌اند.

مثال، باتری‌های تقلبی گوشی‌های تلفن همراه، لنت‌های ترمز تقلبی که از مواد اولیه فاسد و زائد تولید می‌شوند و قطعات بدکی تقلبی هواپیماها، همگی ایمنی و سلامت خریداران و مصرف‌کنندگان را به خطر می‌اندازند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، تمامی محصولات در مقابل خطر تقلید و جعل قرار دارند. به گفته یکی از متخصصان مبارزه با محصولات جعلی «هر چیزی که شما بتوانید تولید کنید، آنها (شرکت‌های متقلب) می‌توانند جعل کنند».^{۷۲}

متأسفانه گسترش اینترنت نیز کمک قابل توجهی به فروش راحت‌تر محصولات تقلبی کرده است. طبق تخمین‌های موجود، تنها در سال ۲۰۰۷، شرکت‌های متقلب بیش از ۱۱۹ میلیارد دلار از محل فروش اینترنتی محصولات تقلبی درآمد کسب کرده‌اند (در حالی که درآمد سال ۲۰۰۶ این شرکت‌ها حدود ۸۴ میلیارد دلار بوده است). در این میان، حتی سایت‌های مشهوری مثل ای‌بی هم در مظان اتهام و انتقاد قرار دارند. به عنوان مثال، طبق برآوردهای یک شرکت تحقیقاتی، بیش از ۹۰٪ محصولات که با نام تجاری لوئیس ویتون و کریستین دیور در ای‌بی به فروش می‌رفتند، محصولات تقلبی بودند. این تحقیق منجر شد مالک این نام تجاری علیه ای‌بی شکایت کند.^{۷۳}

این مساله باعث شده است که شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی با توسعه نرم‌افزارهای خاص، وب‌سایت‌های عرضه‌کننده محصولات تقلبی را شناسایی و بدون دخالت عوامل انسانی، ابتدا برای آن وب‌سایت اخطار ارسال و سپس از فعالیت‌های آنها جلوگیری کنند. روش کار این نرم‌افزارها بدین صورت است که نام شرکت و نام‌های تجاری آن با نام‌های مشابه، کلمات کلیدی مثل «ارزان»، «تخفیف ویژه»، «موثق و قابل اعتماد» و «انواع اصلی محصول»، رنگ‌هایی که محصول یا آن رنگ‌ها به بازار عرضه نمی‌شود یا قیمت‌های بسیار پایین را جستجو و وب‌سایت‌های عرضه‌کننده این قبیل محصولات را شناسایی می‌کنند.

استراتژی شبکه‌های توزیع جهانی

بسیاری از شرکت‌های آمریکایی تصور می‌کنند که با خروج محصول از کارخانه‌هایشان، وظیفه آنها نیز تمام شده است. اما این شرکت‌ها باید با نحوه توزیع محصولات خود در بازارهای خارجی و رسیدن آنها به دست مشتریان نهایی به طور کامل آشنا باشند و این فرایند را کنترل کنند.

ورود به شبکه توزیع شکل ۲۱-۴، سه رابطه میان تولیدکننده و خریدار نهایی را نشان می‌دهد. نخستین واسطه، یا همان **واحد بازاریابی بین‌المللی شرکت**، تصمیمات کلی مربوط به شبکه‌های صادراتی و سایر تصمیمات بازاریابی را اتخاذ می‌کند. دومین واسطه، یا همان **شبکه‌های توزیع بین‌المللی**، محصولات تولیدی را از مرزهای کشوری که شرکت در آن قرار دارد، خارج می‌کند. تصمیماتی که این واسطه‌ها اتخاذ می‌کنند، عبارتند از: انواع واسطه‌ها (مثل نمایندگی یا عوامل فروش)، نوع حمل و نقل (مثل دریایی یا هوایی) و مدیریت و کنترل فرایندهای مالی و ریسک‌های مرتبط. سومین واسطه، یا همان **شبکه‌های توزیع داخلی هر کشور**، محصولات وارداتی را در مرزهای داخلی کشور مقصد دریافت و آن را در اختیار خریداران نهایی قرار می‌دهند.

اغلب شرکت‌های بین‌المللی در ابتدای ورود به بازار یک کشور خارجی ترجیح می‌دهند که با شرکت‌های توزیع محلی که با بازارهای آن کشور به خوبی آشنا هستند، همکاری کنند.^{۷۴} ولی به مرور زمان، اختلاف بین شرکت‌های خارجی و توزیع‌کنندگان محلی بالا می‌گیرد. در بیشتر موارد، شرکت‌های بین‌المللی شکایت‌ها و گله‌های مشابهی را مطرح می‌کنند: شرکت توزیعی برای رشد کسب و کار و فروش محصول، سرمایه‌گذاری چندانی را انجام نمی‌دهد؛ شرکت توزیعی از سیاست‌های شرکت پیروی نمی‌کند؛ و شرکت توزیعی اطلاعات کافی را در اختیار شرکت قرار نمی‌دهد. از سوی دیگر، شرکت‌های توزیع محلی نیز گله‌های مشابهی دارند: حمایت ناکافی شرکت‌های بین‌المللی، تعیین اهداف ناممکن و طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های گنگ و نامفهوم. از این‌رو، بازاریاب‌ها به شرکت‌های بین‌المللی توصیه می‌کنند که: بهترین شرکت توزیعی را انتخاب کنید؛ سرمایه لازم برای رشد آن شرکت را در نظر بگیرید و با کمک یکدیگر، اهداف و استراتژی‌های عملیاتی و قابل دسترسی را طراحی کنید.^{۷۵}



شکل ۲۱-۴

شبکه‌های توزیع در بازاریابی بین‌المللی

تفاوت‌های شبکه‌های توزیع هر کشوری، شبکه‌های توزیع خاص و منحصر به فردی دارد. به عنوان مثال، شرکت‌ها برای فروش محصولات مصرفی خود در ژاپن باید با یکی از پیچیده‌ترین شبکه‌های توزیع همکاری کنند. شبکه توزیع ژاپن به ترتیب از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است: عمده‌فروش کلی که محصول را به عمده‌فروش محصول می‌فروشد؛ عمده‌فروش محصول، محصول خریداری شده را به عمده‌فروش تخصصی می‌فروشد؛ این عمده‌فروش، محصول مورد نظر را به یک عمده‌فروش منطقه‌ای تحویل می‌دهد؛ عمده‌فروش منطقه‌ای، محصول را در اختیار عمده‌فروش محلی می‌گذارد؛ در نهایت نیز عمده‌فروش محلی، محصول را به فروشندگان و خرده‌فروشان محلی می‌فروشد. وجود چنین شبکه توزیع پیچیده‌ای، قیمت برخی از محصولات وارداتی را دو تا سه برابر افزایش می‌دهد. اما اگر شرکتی بخواهد همان محصولی را که به ژاپن عرضه می‌کند، در آمریکا به فروش برساند، با شبکه توزیع متفاوتی مواجه می‌شود: شرکت باید محصول را در اختیار یک واردکننده عمده قرار دهد؛ این واردکننده عمده، محصول را به چند دلال می‌فروشد؛ دلال‌ها نیز محصول را به فروشندگان خرده‌پا (که معمولاً زن هستند) می‌فروشند؛ فروشندگان خرده‌پا هم محصول را در بازارهای محلی به فروش می‌رسانند.

یکی دیگر از تفاوت‌های شبکه توزیع، اندازه و ویژگی‌های فروشگاه‌های خرده‌فروشی در کشورهای دیگر است. به عنوان مثال، فروشگاه‌های زنجیره‌ای بسیار بزرگ، بخش عمده‌ای از بازار خرده‌فروشی آمریکا را در اختیار دارند؛ اما در بیشتر کشورهای آسیایی، وضع به گونه دیگری است. به طور مثال، در هند میلیون‌ها خرده‌فروش، محصولات مختلف را در مغازه‌های بسیار کوچک یا در فضای باز به فروش می‌رسانند؛ این خرده‌فروش‌ها سود بالایی را به قیمت محصولات اضافه می‌کنند ولی در اکثر موارد، قیمت بر اساس چانه‌زنی پایین می‌آید. یکی دیگر از تفاوت‌های شبکه توزیع آمریکا و هند این است که هندی‌ها ترجیح می‌دهند محصولات مورد نیازشان را به صورت روزانه و در مقادیر کم خریداری کنند (زیرا هم درآمد کمتری دارند و هم باید محصول را با پای پیاده یا با دوچرخه حمل کنند). همچنین، اکثر خانه‌ها بسیار کوچک هستند و بسیاری از هندی‌ها هنوز پنچال خانگی ندارند). شرکت‌های هندی برای کاهش قیمت محصول از بسته‌بندی‌های بسیار ارزان قیمتی استفاده می‌کنند.

برخی شرکت‌های بین‌المللی ترجیح می‌دهند که با بهبود زیرساخت‌های توزیعی خود در کشورهای خارجی، قدرتمندترین شبکه توزیع در کشورهای هدف را در اختیار بگیرند و از این طریق، مزیت رقابتی خود را ارتقاء دهند. به عنوان مثال، وقتی که شرکت رایانه‌ای دل وارد بازار اروپا شد، تصمیم گرفت روش اصلی خود را که فروش مستقیم بود، کنار بگذارد و از شبکه‌های توزیع موجود در کشورهای اروپایی، استفاده کند. اما بعد از مدتی متوجه شد که این روش جواب نمی‌دهد و بنابراین، تصمیم گرفت تا با معرفی مجدد رابطه‌های خود و بکارگیری تیم مدیریتی جدید، همان روش فروش مستقیم را در اروپا نیز گسترش دهد. این بار، شرکت در کار خود بسیار موفق شد.

از سوی دیگر، امروزه، بسیاری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ هم تصمیم گرفته‌اند که وارد بازارهای بین‌المللی شوند. این امر از یک‌سو به شرکت‌های بزرگ بین‌المللی کمک می‌کند تا محصولات‌شان را در کشورهای بیشتری عرضه کنند ولی از سوی دیگر، شبکه‌های توزیع و خرده‌فروشی‌های محلی فعال در کشورهای هدف را با چالش مواجه می‌کند.^{۳۳} فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند شرکت فرانسوی کرغوز، شرکت آلمانی مترو و شرکت انگلیسی تسکو، فروشگاه‌هایشان را در بازارهای جهانی جا انداخته‌اند. با این حال، برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بین‌المللی، در برخی از کشورها موفق بوده و در برخی دیگر شکست خورده‌اند. به عنوان مثال، هر چند که وال-مارت در بازار کشورهای آمریکای لاتین و چین بسیار موفق بود اما بعد از مدتی مجبور شد از بازار آلمان و کره جنوبی خارج شود.

اثرات کشور مبدا

در یک بازار جهانی به شدت رقابتی و به هم پیوسته، مقامات دولتی و بازاریاب‌های یک کشور نگران این موضوع هستند که نگرش‌ها و عقاید موجود درباره کشورشان چگونه بر تصمیم‌گیری‌های خرید مصرف‌کنندگان خارجی تأثیر می‌گذارد. **اثر کشور مبدا** (Origin Of Country: COO) به معنی تداعی‌ها و عقاید ذهنی مصرف‌کننده درباره

یک کشور خاص است. مقامات دولتی برای رسیدن به دو هدف مشخص، سعی می‌کنند تصویر ذهنی کشور خود را بهبود بخشند: (۱) کمک به بازاریاب‌ها و شرکت‌های داخلی برای موفقیت در بازارهای خارجی و (۲) جذب شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی. بازاریاب‌ها برای موفقیت در بازارهای صادراتی نیازمند تصویر ذهنی مثبتی از کشورشان در میان مصرف‌کنندگان کشورهای دیگر هستند.^{۳۷}

خلق تصویر ذهنی از یک کشور

امروزه، دولت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که درک مثبت مشتریان از شهرها و کشورشان به یک دارایی تجاری ارزشمند تبدیل شده است. دولت‌ها می‌توانند با خلق تصاویر ذهنی مثبت درباره کشورشان، شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی را جذب کنند؛ شرایط اقتصادی خود را بهبود بخشند؛ نرخ بیکاری خود را کاهش دهند و زیرساخت‌های اقتصادی و تجاری خود را تقویت کنند. علاوه بر این، تصویر ذهنی مثبت از یک کشور، به فروش محصولات آن کشور هم کمک شایانی می‌کند. به طور مثال، وقتی که شرکت ژاپنی نایسان تصمیم گرفت خودروی لوکس ایضیتی را به بازارها معرفی کند، تصمیم گرفت این خودرو را به عنوان خودرویی لوکس و ژاپنی تبلیغ کند و برای این کار روی هنر و مهندسی ژاپنی‌ها در طراحی خودرو تمرکز کرد.

کشورهای مختلف جهان سعی می‌کنند خود را شبیه نام‌های تجاری مدیریت کنند.^{۳۸} به عنوان مثال، نیوزلند با اجرای دو برنامه بازاریابی، هدف‌های مختلفی را دنبال می‌کند: (۱) توسعه صادرات محصولات نیوزلندی با استفاده از برنامه «درا نیوزلند» و (۲) برنامه جذب جهانگردان بیشتر به وسیله تولید و نمایش فیلم‌های سینمایی درباره چشم‌اندازهای طبیعی کشور (مانند فیلم سه قسمتی اریاب حلقه‌ها). این دو برنامه باعث شده‌اند که مردم جهان، نیوزلند را به عنوان یک کشور «سرزنده و بکر» بشناسند.^{۳۹}

با این وجود، اجرای هر برنامه بازاریابی یا پخش هر نوع فیلم مستندی، تصویر ذهنی یک کشور را بهبود نمی‌بخشد. به عنوان مثال، قزاقستان سعی می‌کند با پخش فیلم‌های مستند، خود را به عنوان «کشوری بزرگ، با منابع طبیعی غنی و در حال رشد» معرفی کند. ولی یکی از کارگردانان انگلیسی به نام ساشا باژن کوهن با سفر به این کشور دریافت که واقعیت موجود در این کشور با آن چه که در فیلم‌ها نمایش داده می‌شوند، بسیار متفاوت است. این کارگردان بعد از بازگشت از سفر قزاقستان، فیلمی کم‌دی به نام «ایرات» درباره سفر به قزاقستان را تولید و پخش کرد. این فیلم تمامی سرمایه‌گذاری‌های تبلیغاتی مقامات دولتی قزاقستان را هدر داد.^{۴۰}

درک مصرف‌کنندگان از کشورهای مختلف در طول زمان تغییر می‌کند. به عنوان مثال، قبل از جنگ جهانی دوم، ژاپن به عنوان «سازنده‌ای بی‌کیفیت» شناخته می‌شد. ولی بعد از پایان جنگ، حضور موفق شرکت‌های سونی، هوندا و تویوتا در بازارهای بین‌المللی، نظرات مصرف‌کنندگان درباره ژاپن را تغییر داد به نحوی که امروزه ژاپن به عنوان «سازنده‌ای با کیفیت» شناخته می‌شود. از این‌رو، بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که حضور قدرتمند شرکت‌های یک کشور در بازارهای خارجی، تصویر و درک مشتریان از آن کشور را بهبود می‌بخشد. به عنوان مثال، بعد از موفقیت نوکیا در بازارهای بین‌المللی، دولت فنلاند تصمیم گرفت که برنامه‌ای با محوریت «فنلاند؛ مهد فناوری‌های نوین» را طراحی و اجرا کند.^{۴۱}

رخدادهای اخیر (رخدادهای مربوط به بحران مالی در اروپا) نیز روی تصویر ذهنی کشورها اثر گذاشته است. به عنوان مثال، ناآرامی‌ها و خشونت‌های صورت گرفته بر سر برنامه ریاضت اقتصادی دولت یونان، باعث شده تا ورود گردشگران خارجی به این کشور، حدود ۳۰ درصد کاهش یابد.^{۴۲}

آدراک مشتریان از کشور مبدأ

بازاریاب‌های بین‌المللی به خوبی می‌دانند که مصرف‌کنندگان جهانی، نگرش‌ها و عقاید مختلفی درباره نام‌های تجاری و محصولات کشورهای مختلف دارند.^{۴۳} آدراک مشتریان از کشور مبدأ، به طور مستقیم و غیرمستقیم بر نظرات و تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان اثر می‌گذارد. این تاثیرگذاری به دو صورت است: (۱) بروز به صورت یک ویژگی



هر چند که فیلم بُرات باعث شد تا تصویر کمدی ماندی از قزاقستان خلق شود اما این فیلم باعث شد تا توجه جهانیان به کمبودها و شرایط بد این کشور جلب شود.

خاص و اثرگذاری بر ویژگی‌های محصول (اگر این محصول فرانسوی است، پس محصول خوش ساخت و خوش طرحی است).^{۸۹} یافته‌های برخی از تحقیقات مختلف درباره ادراک مشتریان از کشور مبدأ عبارتند از:^{۹۰}

- بیشتر مصرف‌کنندگان کشورهای توسعه یافته نسبت به محصولات ساخت کشورهای نامعرب دارند، ولی این میزان در میان مصرف‌کنندگان کشورهای در حال توسعه کمتر است.
- هر چه تصویر کشور مبدأ مثبت و مطلوب باشد، عنوان «ساخت ...» باید برجسته‌تر و نمایان‌تر چاپ شود.
- اثر کشور مبدأ از یک محصول به محصول دیگر فرق می‌کند. به عنوان مثال، کشور مبدأ یک خودرو، مهم است ولی کشور سازندهٔ روغن موتور اهمیت چندانی ندارد.
- برخی کشورها در تولید برخی محصولات اعتبار بیشتری دارند؛ ژاپن در تولید خودرو و لوازم الکترونیکی؛ آمریکا در ساخت محصولات با فناوری بالا، نوشابه‌های غیرالکلی، اسباب‌بازی، سیگار و شلوار جین؛ فرانسه در مشروب، عطر و محصولات لوکس.
- گاهی اوقات، تصویر یک کشور در تولید یک محصول به تمامی محصولات آن کشور سرایت می‌کند. به عنوان مثال، در یک تحقیق مشخص شد که مصرف‌کنندگان چینی ساکن در هنگ کنگ معتقدند که: محصولات آمریکایی، محصولاتی لوکس و با پرستیژی هستند؛ محصولات ژاپنی، محصولاتی نوآورانه و خلاقانه‌اند و محصولات چینی، محصولاتی ارزان قیمت هستند.

بازاریاب‌ها باید رویکردی داخلی و نیز رویکردی خارجی به پدیدهٔ اثر کشور مبدأ داشته باشند. در بازارهای داخلی، اثر کشور مبدأ حس وطن‌دوستی مصرف‌کنندگان را تحریک و آنها را به خرید محصولات داخلی تشویق می‌کند. علی‌رغم رشد تجارت جهانی، مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند که برخی از نام‌های تجاری کشور خودشان، ریشه در تاریخ و هویت ملی‌شان دارند و در نتیجه، چنین نام‌های تجاری‌ای ارزشی نمادین پیدا می‌کنند. با این که حس میهن‌دوستی را می‌توان در پس‌زمینهٔ بسیاری از استراتژی‌های بازاریابی در سراسر جهان پیدا کرد، اما نکتهٔ مهم این است که گاهی اوقات و به خصوص در بحران‌های اقتصادی و سیاسی، استفاده از این جاذبه، جذابیت خود را از دست می‌دهد و به مساله‌ای عادی تبدیل می‌شود. با این حال، بسیاری از شرکت‌های کوچک سعی می‌کنند با پرانگیزش حس شهرپرستی و منطقه‌پرستی مصرف‌کنندگان، بر ریشه‌های شهری یا محلی‌شان تمرکز کنند. موفقیت این روش مستلزم این است که این شرکت‌ها واقعاً شرکت‌هایی منطقه‌ای و محلی باشند و محصولات و خدماتی جذاب و باکیفیت را عرضه کنند.^{۹۱}

گاهی اوقات، مصرف‌کنندگان نمی‌دانند که نام تجاری متعلق به چه کشوری است، زیرا نام تجاری متعلق به شرکتی است که در کشورهای مختلفی فعالیت می‌کند یا کشور مبدأ آن نام تجاری، کشوری ناشناخته است. به عنوان مثال، بسیاری از مصرف‌کنندگان آمریکایی تصور می‌کنند که هینکن (تولیدکنندهٔ انواع مشروبات الکلی)، شرکتی آلمانی و نوکیا شرکتی ژاپنی است در حالی که این دو شرکت به ترتیب هلندی و فنلاندی هستند، یا تعداد انگشت‌شماری از مصرف‌کنندگان آمریکایی می‌دانند که نام‌های تجاری هاجن داز و ایستی لدر نام‌هایی آمریکایی هستند.

با افزایش برون‌سپاری و تولید در کشورهای دیگر، تشخیص کشور مبدأ واقعی محصولات بسیار سخت شده است. به طور مثال، تنها ۶۵٪ قطعات فورد موستانگ در آمریکا و کانادا تولید می‌شوند یا تویوتای سینا در هند تولید می‌شود (حدود ۹۰٪ قطعات این خودرو نیز در هند تولید می‌شوند)؛ در چنین مثال‌هایی، کشور مبدأ واقعی

کدام کشور است؟ بسیاری از خودروسازان خارجی، از یک سو، برای راه‌اندازی خطوط تولیدی بسیار بزرگ و حمایت از قطعه‌سازان و واسطه‌های آمریکایی، به شدت سرمایه‌گذاری می‌کنند و از سوی دیگر، مراکز طراحی، آزمایش و تحقیقاتی‌شان را نیز در آمریکای شمالی راه‌اندازی می‌کنند. اما در این میان، چه عاملی، یک محصول را به یک محصول آمریکایی تبدیل می‌کند: درصد بکارگیری قطعات تولیدشده توسط قطعه‌سازان آمریکایی در ساخت خودرو یا ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر برای آمریکایی‌ها؟ جالب است بدانید که توجه به هر یک از این دو عامل، نتیجه کاملاً متفاوتی را به دنبال خواهد داشت.^{۸۷}

جالب است بدانید که برخی از نام‌های تجاری، چنان با بافت فرهنگی کشورهای خارجی عجین شده‌اند که به بخشی از فرهنگ آنها تبدیل شده‌اند. به عنوان مثال، یکی از کارمندان بازاریابی شرکت کوکاکولا در نوشته‌ای در وب‌سایت این شرکت آورده است: «چند روز پیش در حال قدم زدن در مراکز تفریحی نیویورک بودم که خانواده‌ای ژاپنی را همراه دختر کوچک‌شان مشاهده کردم. این دختر زمانی که به دستگاه‌های خودکار فروش کوکاکولا رسید، با صدای بلندی گفت: مامان، مامان نگاه کن آمریکایی‌ها هم کوکاکولای ژاپنی می‌خورند».

حتی وقتی که نام آمریکا به اندازه‌ای مشهور نبود، ولی نام‌های تجاری شرکت‌های آمریکایی محبوب مصرف‌کنندگان کشورهای مختلف بودند به عنوان مثال، از نظر مصرف‌کنندگان عربستانی پتروهای کرفت، چیس‌های فریتونی و رستوران‌های مک‌دونالد هنوز هم بهترین محصولات هستند.^{۸۸} این تحقیق، در نهایت به این نتیجه رسید که ۷۰٪ از مردمان کشورهای در حال توسعه، از آرژانتین گرفته تا امارات متحده عربی، معتقدند که نام‌های تجاری محلی، به خوبی نام‌های تجاری بین‌المللی نیستند. یکی از محققان حاضر در این تحقیق می‌گوید: «هر چند که آمریکا به عنوان کشور ما، با مشکلاتی مواجه است اما هنوز هم بخش عمده‌ای از مصرف‌کنندگان در سراسر جهان، به کشور ما به عنوان مهد نظام سرمایه‌داری مصرفی نگاه می‌کنند».^{۸۹}

برخی کشورها سعی می‌کنند خود را در گوشه‌هایی از بازار جا بیندازند. به عنوان مثال، زمانی که هاپر، غول چینی تولیدکننده یخچال، ماشین‌های لباسشویی و دستگاه‌های تهویه مطبوع، به دلیل بدنامی شرکت‌های چینی در صنعت لوازم خانگی توانست وارد بازار آمریکا شود، گوشه مشخصی از بازار را انتخاب و لوازم خانگی چینی را در



شرکت چینی هاپر، برنام‌های پتروهای برای فروش لوژم خنکی خود در آمریکا و سایر کشورها دارد

آن گوشه مشخص جا انداخت؛ دانشجویان آمریکایی که خواهان لوازم منزل ارزان قیمت، با کیفیت و جمع و جور هستند و وسایل مورد نیازشان را از فروشگاه هایی نظیر وال-مارت تهیه می کنند. امروزه، هایلر در حال به دست گرفتن رهبری این بخش خاص از بازار لوازم خانگی است و محصولات جدیدی را نیز برای این بخش خاص طراحی و عرضه کرده است؛ یخچال های کوچک، تلویزیون های کوچک و قسمه های مخصوص خنک کردن نوشابه و شراب.^{۲۹}

تصمیم گیری درباره سازمان بازاریابی

شرکت ها به سه روش، فعالیت های بازاریابی بین المللی خود را مدیریت می کنند: ۱) راه اندازی بخش صادرات، ۲) راه اندازی بخش بین الملل و ۳) سازماندهی جهانی.

راه اندازی بخش صادرات

شرکت ها معمولاً فعالیت های بین المللی خود را با صادر کردن محصول به بازارهای خارجی آغاز می کنند. اگر محصول شرکت در بازارهای خارجی مورد پذیرش قرار گیرد و فروش شرکت افزایش یابد، شرکت تصمیم می گیرد که با سازماندهی بخش صادرات خود، بخش مستقلی را راه اندازی کند. بخش های صادراتی معمولاً از یک مدیر فروش و چند کارشناس تشکیل می شوند. با افزایش فروش، بخش صادرات نیز گسترش می یابد تا بتواند خدمات صادراتی و بازاریابی بین المللی متنوعی را به شرکت ارائه کند. اگر شرکت تصمیم بگیرد که سرمایه گذاری های مشترک یا مستقیمی را انجام دهد، بخش صادرات دیگر برای مدیریت فعالیت های بین المللی شرکت کافی نخواهد بود.

راه اندازی بخش بین المللی

بسیاری از شرکت ها در بازارهای بین المللی و کشورهای مختلف فعالیت می کنند. این قبیل شرکت ها، دیر یا زود، واحد بین المللی را برای مدیریت فعالیت های بین المللی خود تأسیس می کنند. واحدهای بین المللی معمولاً توسط یک مدیر ارشد هدایت و مدیریت می شوند. مدیر ارشد واحد بین المللی، اهداف و بودجه های واحد را تصویب و برنامه های رشد فعالیت های بین المللی شرکت را اجرا می کند.

کارمندان بخش های بین المللی شرکت معمولاً کارمندان حرفه ای هستند که خدمات گوناگونی را به بخش های عملیاتی شرکت ارائه می کنند. شرکت ها بخش های بین المللی خود را به چند روش سازماندهی می کنند: ۱) **سازماندهی جغرافیایی**: در این روش، شرکت بازارهای بین المللی را به بخش های جغرافیایی مختلفی تقسیم و برای هر بخش مدیری را منصوب می کند. به طور مثال، شرکت می تواند کشورهای هدف صادراتی خود را به بازارهای آمریکای شمالی، آمریکای لاتین، اروپا، آفریقا، خاورمیانه و آسیا تقسیم کند. درون هر بخش جغرافیایی نیز، افرادی به عنوان مدیران فروش کشورهای مختلف منصوب می شوند. این افراد باید گزارش های مربوط به میزان فروش، عملکرد نمایندگی های فروش، عملکرد شرکت های توزیع محلی و نمایندگی های شرکت در کشورهای مربوطه را تهیه و به مدیر بخش خود ارائه کنند. ۲) **سازماندهی بر اساس محصول**: در این روش، شرکت برای فروش یک محصول معین در سراسر جهان، مدیر مشخصی را تعیین می کند. مدیر فروش محصول می تواند از کمک های فنی و تخصصی کارمندان سایر بخش ها استفاده کند. ۳) **راه اندازی شرکت های بین المللی تابعه**: این شرکت ها، شرکت های مستقلی هستند که هر کدام مدیرعامل مشخصی دارند. مدیرعامل هر شرکت تابعه باید گزارش عملکرد خود را به مدیر بخش بین المللی شرکت ارائه کند.

سازماندهی جهانی

برخی شرکت ها به معنای واقعی کلمه، شرکت هایی جهانی هستند. مدیران ارشد و کارکنان این شرکت ها باید تسهیلات تولیدی، سیاست های بازاریابی، جریان های مالی و سیستم های تدارکاتی شرکت در سراسر جهان را مدیریت و کنترل کنند. مدیران بخش های جهانی شرکت، به طور مستقیم به مدیرعامل یا هیات مدیره شرکت گزارش می دهند و فعالیت های خود را با آنها هماهنگ می کنند. شرکت های جهانی، مدیران خود را در بخش ها و نمایندگی های مختلف

شرکت در کشورهای گوناگون آموزش می‌دهند؛ مدیران و کارمندان خود را از میان شهروندان کشورهای مختلف انتخاب و استخدام می‌کنند؛ مواد اولیه و قطعات مورد نیاز خود را از تامین‌کنندگانی که کمترین قیمت را دارند، تهیه می‌کنند و در بازارهایی که سود سرشاری دارند، سرمایه‌گذاری‌های کلانی انجام می‌دهند.

سازمان‌های جهانی، مشکلات و پیچیدگی‌های خاصی دارند. به عنوان مثال، اگر نمایندگی میسکو سیستم (تولیدکننده رایانه‌های بزرگ) در اروپا بخواهد یک رایانه مرکزی را به یک بانک آلمانی بفروشد، مدیر آن محصول در دفتر مرکزی تا چه حدی می‌تواند بر فرایند قیمت‌گذاری نظارت داشته باشد؟ مدیر بازارهای بانکی شرکت در دفتر مرکزی چگونه می‌تواند بر فرایند فروش نظارت کند؟ نقش مدیر فروش شرکت در آلمان چیست؟

موقعیت‌ها و شرایط گوناگون، رویکردها و ساختارهای متفاوتی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کنند. زمانی که فشار برای یکپارچگی جهانی زیاد است (مثل زمانی که تولید محصول بسیار سرمایه‌بر یا تقاضا بسیار همگن و مشابه است) و فشار برای هماهنگویی به بازارهای محلی کم است (مثل زمانی که استانداردها و موانع ورود به بازار کشورهای دیگر کم یا ترجیحات و خواسته‌های مشتریان یکسان است)، شرکت‌ها از استراتژی بازار جهانی تبعیت و بازارهای کل کشورهای را به عنوان یک بازار واحد در نظر می‌گیرند (بیشتر شرکت‌های تولیدکننده لوازم الکترونیکی از این استراتژی تبعیت می‌کنند). زمانی که شرایط برعکس شرایط فوق است، شرکت‌ها از استراتژی چندملیتی تبعیت می‌کنند. در این استراتژی، شرکت با هر بازار خارجی به صورت جداگانه و منحصر به فردی برخورد می‌کند (اکثر تولیدکنندگان محصولات غذایی از این استراتژی تبعیت می‌کنند).^{۴۱}

به عنوان مثال، وقتی که شرکت کرمای‌ال‌جی تصمیم گرفت موضع خود را از شرکت تولیدکننده لوازم الکترونیکی که توانایی بالایی در مهندسی، ساخت و فروش این محصولات در بخش‌های مختلف جهان دارد به شرکتی جهانی، کارآمد و اثرگذار تغییر دهد، برای چند پست مدیریت ارشد خود، مدیرانی از شرکت‌های غربی را استخدام کرد. مدیران جدید شرکت ابتدا تصمیم گرفتند فرایندها و سیستم‌های کاری درهم و پرهی که ال‌جی برای خرید، تامین، بازاریابی و فروش محصولاتش در بخش‌های مختلف جهان ایجاد کرده بود را سر و سامان دهند. در این میان، مدیران جدید تصمیم گرفتند فروش محصولات شرکت در سراسر جهان را به شرکتی انگلیسی، واگذار کنند.^{۴۲}

زمانی که هر دو شرایط فوق تا حدودی وجود دارند (یعنی زمانی که فشارها برای یکپارچگی جهانی و پاسخگویی به بازارهای محلی زیاد است)، استراتژی جهانی محلی استفاده می‌شود. در این استراتژی، شرکت بخش‌هایی از محصول را به صورت استاندارد و بخش‌های دیگری از آن را به صورت اختصاصی و با توجه به شرایط بازارهای مختلف، طراحی و تولید می‌کند. به عنوان مثال، بیشتر شرکت‌های فعال در زمینه تجهیزات مخابراتی از این استراتژی تبعیت می‌کنند. بیشتر شرکت‌های بین‌المللی سعی می‌کنند با کمک اطلاعاتی که از بازارهای منطقه‌ای و محلی خود دریافت می‌کنند، فعالیت‌های شعبه‌های خود در بخش‌های مختلف جهان را توسط دفتر مرکزی کنترل کنند. به عنوان مثال، مدیر ارشد بازاریابی شرکت جنک دانپلز، تولیدکننده ویسکی، چالش‌های کنترل شعبه‌های این شرکت بزرگ بین‌المللی در ۱۳۵ کشور جهان را به خوبی توضیح می‌دهد: «در بعضی از کشورها، این که ویسکی در آنجا تولید نشده است، عامل جذابی است. در برخی دیگر از کشورها، این که ویسکی در آنجا تولید شده است، عامل جذابی است و در کشورهای دیگری، این که ویسکی در آنجا تولید نشده اما در آنجا بسته‌بندی شده است، عامل جذابی است.»^{۴۳}

بنابراین می‌توان گفت که ایجاد تعادل بین رویکرد بین‌المللی و محلی، کار بسیار مشکلی است. به عنوان مثال، کوکاکولا از استراتژی جهانی محلی تبعیت می‌کند و اختیار و مسئولیت طراحی برنامه‌های بازاریابی را به شعبه‌های محلی خود تفویض کرده است. با این حال، مشکل اصلی این است که برخی از مدیران شعبه‌های کوکاکولا، فاقد توانایی و مهارت لازم برای انجام این وظایف می‌باشند. لذا بازاریاب‌های کوکاکولا، ساختاری متمرکز ولی جهانی را برای سازماندهی فعالیت‌های خود طراحی کرده‌اند. در این ساختار، شرکت همه داده‌ها و اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی را از نمایندگی‌های خارجی دریافت و اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌ها را در دفتر مرکزی خود (واقع در آتلانتا) طرح‌ریزی می‌کند.^{۴۴}

از سوی دیگر، انتقال تجربه‌های موفقیت‌آمیز یک شعبه به سایر شعبه‌های شرکت نیز امری حیاتی و مهم است. به عنوان مثال، مدیرعامل شرکت رنر-نیسان، کارلوس ژوسن، تصمیم گرفته به جای تولید مشترک خودرو، هر یک از

بخش‌های زیرمجموعه شرکت، خودرویی را متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتریان محلی خود طراحی کند و در صورت موفقیت‌آمیز بودن خودرو، آن را به بازارهایی که نیازها و سلیقه‌های مشابهی دارند، صادر کند. به عنوان مثال، خودرویی ونو لوگان در ابتدا برای بازارهای آمریکای لاتین و اروپای شرقی طراحی شده بود اما بعد از معرفی موفقیت‌آمیز در این بازارها، وارد بازار کشور فرانسه نیز شد. وقتی که محصولی از یک کشور به کشور دیگری می‌رود، ایده‌ها و طرز فکرهای پشت آن محصول هم وارد کشور واردکننده می‌شوند. به عنوان مثال، وقتی که ژوین تصمیم گرفت با کمک شرکت هندی نیجاج، خودرویی ۳،۱۰۰ دلاری مخصوص بازار هند را طراحی و عرضه کند، متوجه شد که شرکت‌های هندی، روش مهندسی بسیار صرفه‌جویانه‌ای دارند ولی مهندسان اروپایی و ژاپنی فاقد این توانایی هستند.^{۴۹}

خلاصه فصل

۱. علی‌رغم تمامی ریسک‌های حضور در بازارهای بین‌المللی (مانند تغییر دولت‌ها، قوانین متغیر، مشکلات ناشی از تغییر نرخ برابری ارزها، فساد و رشوه‌خواری در برخی کشورها و دزدی‌های صنعتی و تقلیدهای غیرمجاز)، شرکت‌ها برای توسعه فعالیت‌ها و افزایش فروش خود مجبور می‌شوند که فعالیت‌های بین‌المللی‌شان را آغاز کنند. امروزه، شرکت‌ها نمی‌توانند توقع داشته باشند که بدون حضور در بازارهای خارجی، وضعیت فعلی خود را حفظ کنند.
۲. هنگام تصمیم‌گیری برای حضور در بازارهای خارجی، شرکت‌ها باید اهداف و سیاست‌های بازاریابی بین‌المللی خود را تعریف کنند. شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که آیا می‌خواهند در کشورهای معدودی فعالیت کنند یا در کشورهای متعدد؟ افزون بر این، شرکت‌ها باید کشورهای هدف خود را انتخاب کنند. به طور کلی، شرکت‌ها برای رتبه‌بندی بازارهای خارجی خود سه معیار را مد نظر قرار می‌دهند: جذابیت بازار، ریسک و مزایای رقابتی.
۳. بازار کشورهای در حال توسعه، فرصت‌ها و ریسک‌های فراوانی را به دنبال دارند. در این میان، کشورهای برزیل، روسیه، هند و چین در کنار کشورهای دیگری مثل اندونزی و آفریقای جنوبی، مورد توجه شرکت‌های مختلفی قرار گرفته‌اند.
۴. بعد از این که شرکتی بازار هدف خارجی را انتخاب کرد، باید بهترین روش ورود به آن بازار را طراحی کند. شرکت می‌تواند از میان روش‌های صادرات غیرمستقیم و مستقیم، اعطای مجوز تولید، سرمایه‌گذاری مشترک و مستقیم، یکی را به عنوان روش ورود به بازارهای خارجی انتخاب کند.
۵. هنگام طراحی برنامه‌های بازاریابی، شرکت باید میزان تطابق برنامه‌های بازاریابی با شرایط هر بازار را تعیین کند. درباره تطابق محصولات، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های متفاوتی را به کار گیرند: گسترش مستقیم، انطباق محصول یا ابداع محصول. در سطح ارتباطات بازاریابی، شرکت‌ها می‌توانند دو استراتژی مختلف را مد نظر قرار دهند: استراتژی انطباق یا استراتژی انطباق دوگانه. در قیمت‌گذاری، شرکت‌ها با مشکلاتی از قبیل تعدیل قیمت‌ها، تبعیض قیمتی، بازارهای خاکستری و محصولات تقلبی مواجه می‌شوند. در سطح شبکه‌های توزیع، شرکت‌ها باید کل فرایند تحویل محصول به خریداران خارجی را مد نظر قرار دهند و چالش‌های کل فرایند را در نظر بگیرند. در تعیین اجزای آمیخته بازاریابی بین‌المللی، شرکت‌ها باید محدودیت‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی هر کشوری را مد نظر داشته باشند.
۶. پدیده اثر کشور مبدا هم بر مصرف‌کنندگان شخصی و هم بر خریداران صنعتی به طور یکسان اثر می‌گذارد. امروزه، مدیریت این پدیده به صورت اثربخش به یکی از دغدغه‌ها و اولویت‌های شرکت‌ها تبدیل شده است.
۷. بسته به میزان درگیری شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی، شرکت‌ها فعالیت‌های بین‌المللی خود را به سه روش مدیریت می‌کنند: ۱) راه‌اندازی واحد صادرات، ۲) راه‌اندازی بخش بین‌الملل و ۳) سازماندهی جهانی.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

آیا جهان در حال کوچک‌تر شدن است؟

بسیاری از محققان اجتماعی بر این باورند که با گذشت زمان، نسل جوان کشورهای مختلف، بیش از گذشته شبیه یکدیگر می‌شوند. در نقطه مقابل، محققان اجتماعی دیگری معتقدند که این ادعا، ادعای درستی است اما اختلافات فرهنگی میان کشورهای مختلف و حتی میان نسل‌های جوان آنها، بیشتر از شباهت‌های موجود میان آنها است.

موضع‌تان را مشخص کنید: شباهت‌های موجود میان مردمان کشورهای مختلف، هر روز، بیشتر می‌شود یا این که خیر، اختلاف‌های موجود میان مردمان کشورهای مختلف، بیشتر از شباهت‌های موجود میان آنها است.

مباحثه بازاریابی

اثر کشور مبدأ

نام‌های تجاری مورد علاقه‌تان را در نظر بگیرید. آیا می‌دانید کشور مبدأ این نام‌های تجاری، چه کشوری است؟ آیا می‌دانید که این نام‌های تجاری، کجا و چگونه، تولید یا طراحی می‌شوند؟ آیا دانستن جواب این سوالات، روی درک شما از کیفیت یا رضایت شما از این نام‌های تجاری، اثر می‌گذارد؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< نوکیا

نوکیا، طی دو دهه گذشته، دگرگونی بسیار قابل توجهی را پشت‌سر گذاشته و از یک شرکت فنلاندی کوچک به شرکتی حرفه‌ای در زمینه تولید گوشی‌های تلفن همراه تبدیل شده است. این شرکت که امروزه، بزرگ‌ترین شرکت تولید کننده گوشی‌های تلفن همراه در دنیا است، بیش از ۱ میلیارد مشتری در سراسر جهان دارد به گونه‌ای که سهم بازار شرکت در سال ۲۰۱۰ حدود ۲۳ بود. نوکیا، در هر نژاد، تقریباً ۱۱ گوشی تلفن همراه می‌فروشد و در بازارهای آسیا، اروپای شرقی و آفریقا، رهبر بازار به حساب می‌آید.

دگرگونی نوکیا، از اوایل دهه ۱۹۹۰ آغاز شد. در آن سال‌ها، شرکت در تغییر استراتژیک تصمیم گرفت سبد محصولاتش را متنوع و بر بازار ارتباطات تلفنی تمرکز کند. بعد از این تصمیم و به دلیل توانایی نوکیا در طراحی محصولات و فناوری‌های علامت‌دار، کسب و کار شرکت به شدت رشد کرد. جذاب است بدانید که بسیاری از فناوری‌های امروزی تلفن همراه، مانند شبکه جی‌اس‌ام (GSM) به معنای سیستم جهانی برای ارتباطات با تلفن همراه) که به کاربران اجازه می‌دهد تا از تلفن همراه‌شان در سراسر دنیا استفاده و علاوه بر صوت، داده‌های دیگری مثل متن را نیز با یکدیگر



مبادله کنند، توسط نوکیا ابتداء شدند. هر چند که این شرکت در بازار آمریکای شمالی با چالش‌هایی مواجه است - دلیل اصلی این چالش‌ها، تفاوت شبکه‌های مخابراتی در آمریکای شمالی است - ولی شرکت در بازارهای بین‌المللی بسیار موفق بوده است.

یکی دیگر از دلایل موفقیت نوکیا، نگرش وسیع و استراتژیک این شرکت به خلق یک نام تجاری قوی در سطح جهان و دست و پا کردن مشتریانی وفادار در سراسر جهان است. به همین دلیل، شرکت، طیف وسیعی از محصولات و خدمات بسیار متنوع با قیمت‌های بسیار متفاوت را به مشتریانی با خواسته‌ها و نیازهای متنوع، عرضه می‌کند. به بیان دیگر، نوکیا از فلسفه «همه قیمت‌ها همه بازارها» تبعیت می‌کند. علاوه بر این، نوکیا، شناخت بسیار خوب و کاربردی‌ای از نیازهای مشتریان و ارزش‌های مدنظر آنها دارد و به راحتی می‌تواند خدمات و محصولات خود را با متغیرهای جغرافیایی و جمعیت‌شناختی مشتریان تطبیق دهد. نوکیا توانسته با ارائه محصولات مناسب با ویژگی‌ها و قیمت‌های مناسب، ارزش بلندمدت نام تجاری خود در سراسر جهان را افزایش دهد. نوکیا توانسته با بهره‌گیری از رشد اقتصادی قابل ملاحظه بازارها و اقتصادهای در حال پیشرفت، گوشی‌های جالب - و البته سودآوری - را برای بازارهای بزرگی مثل چین، هند و آمریکای لاتین، طراحی کند. در نقطه مقابل و برای محافظت از جایگاه خود در بازارهای اروپایی و آمریکایی، نوکیا، گوشی‌های بسیار لوکس و با نرم‌افزارها و کاربردهای بسیار پیشرفته‌ای را توسعه داده است. امروزه، پایگاه مشتریان نوکیا، به عاملی حیاتی برای رشد این شرکت تبدیل شده به گونه‌ای که شرکت برای حفظ این پایگاه، بخش جداگانه‌ای را برای توسعه نرم‌افزارها و کاربردهای جدید گوشی‌های تلفن همراه مانند پخش موسیقی و ویدیو، بازی‌های ویدیویی، نقشه‌های ماهواره‌ای و ارسال و دریافت پیام‌های چندرسانه‌ای، راه ابتلاعه است. امروزه، نوکیا محصولات با قیمت‌های بسیار متنوع - از ۳۰ دلار برای گوشی‌های ساده تا ۶۰۰ دلار برای گوشی‌های هوشمندی که توانایی ویرایش تصویر و عکس، دریافت دستورات صوتی و صنایع کاربردی دیگر را دارند - تولید و عرضه می‌کند. نوکیا، آینده خود را در طراحی و عرضه رایانه‌های مبتنی بر تلفن همراه، جستجو می‌کند؛ رایانه‌هایی که به اندازه کیف دست انسان هستند و توانایی‌ها و قابلیت‌های ارتباطی-حساباتی بسیار بالایی دارند. از سوی دیگر، نوکیا، نگاه ویژه و عمیقی به رقبا خود دارد به گونه‌ای که علاوه بر رقبا، با فاعلی مثل موتورولا و سامسونگ، رقبا دیگری مثل آبل، سونی و حتی کاتش را هم زیر نظر گرفته است. در این میان، برخی از رقبا، نوکیا، مثل آیفون و بلک‌بری و گوشی‌های هوشمند مبتنی بر سیستم عامل اندروید، توانسته‌اند بخشی از سهم بازار نوکیا را از آن خود کنند. با این که حدود ۸۶ درصد از درآمد نوکیا از محل فروش گوشی‌های تلفن همراه تأمین می‌شود اما نوکیا به شدت بر بازار گوشی‌های هوشمند با دوام، قابل اطمینان و با قیمت‌های متعادل نیز تمرکز کرده و امیدوار است در این بازار هم مثل بازار گوشی‌های ساده، موفق شود. نوکیا، به عنوان یک شرکت پیشرو جهانی، اهمیت شناخت دقیق کشورهای و فرهنگ‌های مختلف را به خوبی درک می‌کند. نوکیا، با ۱۶ مرکز تحقیق و توسعه، ۱۰ کارخانه تولیدی، دفتر اصلی فروش در ۷ کشور بیش از ۶۵۰،۰۰۰ نمایندگان رسمی در سراسر جهان - که در نوع خود بزرگ‌ترین شبکه توزیع رسمی به حساب می‌آید - سعی می‌کند ضمن حفظ رهبری جهانی خود، محصولات و خدماتش را با نیازهای محلی تطبیق کند. برای دستیابی به این هدف، نوکیا روابط تجاری خوبی با شرکت‌های محلی برقرار می‌کند، خود را با جوامع محلی تلفیق می‌کند و سعی می‌کند اعتماد مشتریان محلی را به دست آورد. به عنوان مثال، نوکیا برای تلفیق بیشتر با فرهنگ هند، فروشگاه موسیقی نوکیا را که در آن فقط آثار موسیقی هنرمندان هندی فروخته می‌شود، راه ابتلاعه است؛ نمایندگی‌های خدمات مشتریان خود را در سراسر هند دایر کرده است؛ و برنامه‌ای را برای حفظ محیط زیست از طریق تشویق مصرف‌کنندگان هندی به بازیافت گوشی‌ها و باتری‌های قدیمی خود، اجرا کرده است. حتی شرکت پا را از این هم فراتر گذاشت و شمار تبلیغاتی خاصی را برای هند طراحی کرده است: «صناعت هند برای هندی‌ها».

امروزه، نوکیا با ارزشی بالغ بر ۳۵ میلیارد دلار، به پنجمین نام تجاری با ارزشی در سراسر جهان در فهرست موسسه اینتربرند و مجله بیزنس‌ویک تبدیل شده و از این نظر، شرکت‌هایی مثل گوگل، سامسونگ، آبل و بلک‌بری را پشت سر گذاشته است. امروزه، مشتریان نام تجاری نوکیا را به عنوان تولیدکننده محصولات با کیفیت، بادوام، با کاربری آسان و قابل اعتماد می‌شناسند - ترکیب این عوامل، ترکیب بسیار ایده‌آلی برای موفقیت هم در بازارهای پیشرفته و هم در بازارهای در حال توسعه می‌باشد.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، عامل اصلی موفقیت نوکیا در بازارهای جهانی چیست؟
۲. به نظر شما، نوکیا برای بازپس گرفتن سهم بازار خود در کشورهای اروپایی و آمریکا (بازارهایی که حضور قوی‌ای در آنها ندارد)، چه تدابیری می‌تواند اتخاذ کند؟
۳. به نظر شما و در دنیای به شدت در حال تغییر گوشی‌های تلفن همراه، حضور موفق نوکیا در بازارهای جهانی با چه چالش‌هایی مواجه خواهد شد؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< لورال



رقتی که صحبت از «جهانی‌سازی زیبایی» می‌شود، هیچ شرکتی بهتر از لورال این کار را انجام نمی‌دهد. این شرکت حدود ۱۰۰ سال پیش در پاریس توسط یک شیمیدان جوان به نام آگن شولر، تأسیس شد. در ابتدای کار، شولر، رنگ موهای تولیدی شرکتش را به آرایشگاه‌ها و سالن‌های زیبایی می‌فروخت. در آغاز دهه ۱۹۳۰، شولر محصولات آرایشی-بهداشتی دیگری مثل کرم‌های ضدآفتاب و نخستین سری از شامپوهای تولید انبوه را ابداع کرد.

امروزه، لورال به بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده محصولات آرایشی-

بهداشتی در سراسر جهان تبدیل شده است. لورال محصولاتش را در ۱۳۰ کشور جهان توزیع می‌کند.

۲۳ نام تجاری معتبر در سراسر جهان دارد و درآمد سالانه‌اش به حدود ۱۷/۵ میلیارد دلار می‌رسد.

بخش عمده‌ای از گسترش و موفقیت شرکت در سطح بین‌المللی مدیون فعالیت‌های جبر لیتنسی آون-جونز می‌باشد، کسی که با نگرش استراتژیک و مدیریت دقیق نام‌های تجاری شرکت، لورال را از یک شرکت کوچک فرانسوی به یک پدیده بین‌المللی در بازار لوازم آرایشی-بهداشتی تبدیل کرد. در طول ۲۰ سال مدیریت آون-جونز در لورال، وی نام‌های تجاری ضعیف را کنار گذاشت، به شدت روی توسعه محصولات خلقاته و جدید سرمایه‌گذاری کرد و شرکت را وارد بازارهای کرد که کسی حتی فکرش را هم نمی‌کرد؛ چین، کشورهای آمریکای جنوبی و حتی کشورهای عضو اتحاد جماهیر شوروی. شعار وی تنها یک چیز بود: تنوع، هارضاء نیازهای مردان و زنان سراسر جهان و عرضه محصولات آرایشی-بهداشتی به بیشترین مشتریان ممکن.

امروزه، لورال روی پنج حوزه تخصصی‌اش تمرکز کرده است: مراقبت پوست، مراقب مو، آرایش، رنگ مو و عطر. نام‌های تجاری شرکت نیز به چهار گروه اصلی تقسیم می‌شوند: ۱) محصولات مصرفی (که ۵۲ درصد از سود محصولات لورال را تشکیل می‌دهند که از طریق بازاریابی انبوه و با روش‌های تولید مدرن و با قیمت‌های رقابتی و از طریق زنجیره توزیع بسیار گسترده‌ای، عرضه می‌شوند)؛ ۲) محصولات لوکس (نام‌های تجاری تخصصی مانند عطرهای رالف لارن که فقط در فروشگاه‌های اختصاصی شرکت و فروشگاه‌های تخصصی محصولات آرایشی-بهداشتی عرضه می‌شوند)؛ ۳) محصولات حرفه‌ای (نام‌های تجاری‌ای مانند رد کین که برای آرایشگران حرفه‌ای و برای استفاده در سالن‌های زیبایی، طراحی و تولید می‌شوند)؛ و ۴) محصولات معمولی (محصولاتی آرایشی معمولی‌ای که معمولاً در داروخانه‌ها فروخته می‌شوند).

لورال به شدت به انتخاب دقیق بازارهای هدف پایبند است - هدف‌گیری مشتریان مناسب با محصولات مناسب و در مکان مناسب - و همین عامل، به عامل اصلی موفقیت شرکت در سطح جهان تبدیل شده است. آون-جونز در توضیح این پایداری می‌گوید: «هر نام تجاری، باید برای بخش خاصی از بازار، موضع‌یابی شود و با سایر نام‌های تجاری، حداقل تداخل و همپوشانی را داشته باشد». شرکت، سبب کسب و کارهایش را بر اساس خرید شرکت‌های موفق تولیدکننده محصولات آرایشی-بهداشتی در سراسر جهان، مدیریت و سعی می‌کند بعد از خرید این قبیل شرکت‌ها، مسیر استراتژیک جدیدی را برای آنها طراحی و با کمک قدرت فوق‌العاده شبکه بازاریابی جهانی‌اش، آنها را به بازارهای جدیدی وارد کند. به عنوان مثال، لورال توانست با خرید شرکت‌های آمریکایی سافت شین (در سال ۱۹۹۸) و کارسان پروداکتز (در سال ۲۰۰۰)، ۲۰٪ از بازار تازه شناخته شده رنگ مو برای نژادهای غیر سفیدپوست را از آن خود کند. مدیران لورال معتقدند که این بازار، بازاری است که در گذشته، پد بخش‌بندی شده و کمتر مورد توجه قرار گرفته است. امروزه، سافت شین-کارسان حدود ۳۰ درصد از درآمد خود را از بازار آفریقای جنوبی به دست می‌آورد. از سوی دیگر، لورال پول و زمان زیادی را به ۱۴ مرکز تحقیقاتی خود در سراسر جهان اختصاص می‌دهد به گونه‌ای که شرکت، سالانه ۴ درصد از درآمد فروش خود را به برنامه‌های تحقیقاتی تخصیص می‌دهد که این میزان ۱ درصد بالاتر از میانگین سایر شرکت‌های فعال در صنعت محصولات آرایشی-بهداشتی است. درک دقیق برداشت مضبوط مصرف‌کنندگان در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف از پدیده زیبایی، عامل کلیدی موفقیت لورال در بازارهای جهانی است. علاوه بر این، جنس پوست و موی

افراد، از پندش لوز جهان به بخش دیگری از جهان، بسیار متفاوت است؛ بنابراین، محققان لورآل، مشتریان را در شرایط واقعی (چه در آزمایشگاه‌های واقعی و چه در منازلشان) مورد آزمون قرار می‌دهند و از این راه، یافته‌های ارزشمندی را به دست می‌آورند. به عنوان مثال، محققان شرکت در مرکز تحقیقاتی ژاپن، ریمل‌هایی را مخصوص موژه‌های کوتاه و صاف زنان آسیایی توسعه داده‌اند. نتیجه این محصول جدید نیز کاملاً مشخص است؛ بعد از سه ماه از معرفی در بازار ژاپن، این ریمل جدید به ریمل شماره یک بازار تبدیل شد و دختران ژاپنی برای خرید آن، صف‌های طولانی‌ای را جلوی فروشگاه‌های اختصاصی لورآل تشکیل دادند. بعد از این موفقیت، لورآل، برنامه‌های تحقیقاتی مختلفی را برای طراحی لاک‌های مخصوص ناخن، رژگونه و سایر محصولات آرایشی بر اساس ویژگی‌های فیزیکی دختران آسیایی، آغاز کرد.

لورآل که به دلیل شعار تبلیغاتی سال ۱۹۷۳ (محصولات، ارزش من را دارند) بسیار مشهور شد، امروزه به رهبر بازار محصولات آرایشی-بهداشتی در سراسر جهان تبدیل شده است. ژیل ویل، مدیر بازاریابی نام‌های تجاری لوکس لورآل در توصیف موفقیت کنونی این شرکت می‌گوید: «ما باید محلی بیندیشیم و به قدرتمندترین رقبای محلی‌مان نزدیک شویم اما در عین حال، باید تصویر ذهنی و استراتژی جهانی‌ای داشته باشیم».

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. سبب نام‌های تجاری لورآل را به دقت مرور کنید. به نظر شما بازاریابی هدفمند، خرید دقیق شرکت‌های رقیب و واحدهای تحقیق و توسعه قدرتمند، چه نقشی را در مدیریت این سبب ایفا می‌کنند؟
۲. به نظر شما مهم‌ترین رقبای لورآل چه شرکت‌هایی هستند؟ شرکت‌های جهانی یا شرکت‌های محلی یا هر دو؟ چرا؟
۳. به نظر شما، رمز موفقیت لورآل در معرفی محصولات جدید (مثل ریمل‌های جدید مخصوص دختران آسیایی) در چیست؟
۴. به نظر شما چه آینده‌ای در انتظار لورآل است؟ اگر شما جای مدیرعامل شرکت بودید، برای حفظ برتری شرکت در بازارهای جهانی، چه تدابیری می‌اندیشید؟

منابع: Andrew Roberts, "L'Oréal Quarterly Sales Rise Most Since 2007 on Luxury Perfume," Bloomberg BusinessWeek, April 22, 2010; Richard Tomlinson, "L'Oréal's Global Makeover," Fortune, September 30, 2002; Dorcas Carvajal, "International Business: Pivoting for the Camera in the Name of Research," New York Times, February 7, 2006; Richard C. Morla, "The Color of Beauty," Forbes, November 27, 2000; L'Oréal, www.loreal.com.

مدیریت سازمان بازاریابی بارویکرد بلندمدت



توجه ویژه تیمبرلند به تفریحات خارج از خانه و حفظ محیط زیست، روی انتخاب محصولات، که شرکت عرضه می‌کند، و همچنین روش تولید و عرضه محصولات اثر گذاشته است.

در این فصل به سئوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. روندهای مهم در اجرای برنامه‌های بازاریابی کدامند؟
۲. نقاط کلیدی افزایش اثربخشی بازاریابی داخلی کدامند؟
۳. شرکت‌ها چگونه می‌توانند به شرکت‌های مسئولیت‌پذیر تبدیل شوند؟
۴. شرکت‌ها چگونه می‌توانند مهارت‌های بازاریابی خود را بهبود بخشند؟
۵. شرکت‌ها برای بازبینی و بهبود فعالیت‌های بازاریابی خود چه ابزارهایی را به کار می‌گیرند؟

رشد مناسب و بلندمدت یک کسب و کار، مستلزم مدیریت مناسب سازمان بازاریابی آن کسب و کار است. از این رو، بازاریاب‌ها باید برنامه‌های بازاریابی دقیقی را طراحی، مدیریت و اجرا کنند. افزون بر این، بازاریاب‌ها باید نسبت به عواقب برنامه‌های مختلف خود آگاهی داشته و نسبت به آنها مسئولیت‌پذیر باشند. با افزایش اثرات کوتاه و بلند مدت برنامه‌های بازاریابی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به صورت جدی‌تری مطرح شده است. برخی شرکت‌ها لزوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به خوبی درک کرده‌اند و برنامه‌های خود را مطابق این رویکرد جدید، طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند. تیمبرلند یکی از این شرکت‌ها است!

تیمبرلند تولیدکننده پوتین‌ها، پوشاک و کفش‌های بسیار مقاوم، توجه ویژه‌ای به فعالیت‌ها و تفریحات خارج از خانه دارد. این شرکت، افرادی را که عاشق طبیعت هستند و در طبیعت زندگی، کار و فعالیت می‌کنند را هدف گرفته است. پس، کاملاً واضح است که شرکت باید توانش را برای محافظت از محیطی که مشتریان عاشق آن هستند، به کار گیرد. در طول دو دهه گذشته، تعهد تیمبرلند به حفظ محیط زیست و برنامه‌های عملی شرکت برای دستیابی به این هدف به الگویی درخشان برای سایر شرکت‌های سبز (شرکت‌های دوستدار محیط زیست که اصطلاحاً به شرکت‌های سبز مشهورند) تبدیل شده است. برخی برنامه‌های خلاقانه شرکت، مثل نصب برچسب «اطلاعات تغذیه‌ای» روی کفش‌ها که میزان «سبز بودن» آنها را نشان می‌دهد - این برچسب در حقیقت میزان انرژی صرف‌شده برای تولید کفش، هزینه‌های حمل و نقل و نیروی انسانی صرف‌شده برای تولید و عرضه کفش و بخش‌های قابل بازیافت کفش را نشان می‌دهد - توجه مشتریان را به خود جلب کرده‌اند. علاوه بر این، تیمبرلند کفش‌های جدیدی به نام آرث کیپرز (محافظان زمین) را طراحی و عرضه کرده است. این کفش‌ها از کتان‌های ارگانیک، پلاستیک‌های قابل بازیافت و لاستیک‌های بازیافتی (برای استفاده در کف کفش) تولید می‌شوند. این کفش‌های جدید، به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بخش‌های مختلف آن از هم جدا



شرکت‌های دیگری مثل پن آند چری (تولیدکننده بستنی)، پاتاگونیا (تولیدکننده آیسک ورزشی)، آدوالا (تولیدکننده آب میوه‌های ارگانیک)، استوتی فیلد فارم (تولیدکننده لبنیات)، هل فودز (خرده‌فروشی زنجیره‌ای متخصص در فروش محصولات غذایی ارگانیک) و سیوت جی‌پیشن (تولیدکننده شوینده‌های ارگانیک و دوستدار محیط زیست) نیز از فلسفه و رویکرد تیمبرلند تبعیت می‌کنند. بازاریابی موفق نیازمند بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی یکپارچه، بازاریابی داخلی و بازاریابی عملیاتی موفق است. در فصل‌های قبلی درباره بازاریابی رابطه‌مند و یکپارچه بحث کردیم و استراتژی‌ها و روش‌های آنها را برشمردیم. در این فصل، درباره بازاریابی داخلی و بازاریابی عملیاتی صحبت خواهیم کرد. همچنین، روش‌های تعهد به مسئولیت‌های اجتماعی را نیز یادآور می‌شویم. در بخش‌های پیش‌رو، درباره روش‌های سازماندهی، اجرا، ارزیابی و کنترل فعالیت‌های بازاریابی و همچنین اهمیت روزافزون مسئولیت‌پذیری بازاریاب‌ها بحث می‌کنیم.

می‌شوند و بیش از ۵۰ درصد آنها را می‌توان بازیافت کرد. تیمبرلند برای معرفی این کفش، گروه اینترنتی «محافظان زمین» را راه‌اندازی کرده است. گروهی که اطلاعات و توصیه‌هایی را برای حفاظت هر چه بیشتر از محیط زیست، به خریداران کفش‌های آرث کیپرز ارائه می‌کند. پیشرفت کسب و کار تیمبرلند به خوبی نشان می‌دهد که شرکت‌های پایبند به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی، می‌توانند به شرکت‌های موفق‌تری تبدیل شوند. فروش تیمبرلند در سال ۲۰۰۹ به رقم ۱/۲ میلیارد دلار رسید. علاوه بر این، تیمبرلند توانسته جوایز و عناوین مختلفی را کسب کند؛ حضور در فهرست صدتایی «بهترین شرکت‌ها برای کار کردن» از نظر مجله فورچون، جایزه ران برآون برای برتری در زمینه رهبری سازمانی، و تنها برنده جایزه ریاست جمهوری «برترین شرکت از نظر حفظ حقوق کارمندان و جامعه».

روندهای بازاریابی اجرایی

در فصل‌های ۱ و ۳ دربارهٔ تغییرات مهم محیط کلان بازاریابی از قبیل جهانی شدن، مقررات زدایی، نگرانی‌های زیست محیطی، افزایش قدرت مشتریان و بخش‌بخش شدن بازارها بحث کردیم.^۱ این تغییرات در کنار روندهای دیگری مثل رشد سریع رایانه‌ها، نرم‌افزارها، اینترنت و تلفن‌های همراه، دنیای کنونی را به یک دنیای کاملاً متفاوت برای بازاریاب‌ها تبدیل کرده است. در فصل‌های قبلی، راجع به تغییرات اساسی‌ای که شرکت‌ها در دههٔ اول قرن ۲۱م تجربه کردند، به طور مفصل بحث کردیم.^۲

شرکت‌ها در واکنش به تغییرات سریع محیطی، روش‌های مختلفی را برای تغییر و اصلاح ساختارها و روش‌های کسب و کار خود به کار می‌گیرند. جدول ۲۲-۱ برخی از این روش‌ها را به طور خلاصه معرفی می‌کند. در ادامه، برخی دیگر از این روش‌ها را به تفصیل بررسی می‌کنیم.

بازاریاب‌ها با توجه به شرایط موجود باید با کاهش رشد اقتصادی که با تغییرات دیگری مثل صرفه‌جوئی شدن مشتریان، رقابت شدیدتر و بازارهای متلاطم همراه است، کنار بیایند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد با کاهش درآمد و ثروت مصرف‌کنندگان، دوران مصرف‌گرایی به پایان خود نزدیک شده است.^۳ در این میان، شرکت‌هایی که همچنان از رویکرد «الان بخرید، بعداً پولش را بدهید» تبعیت می‌کنند، به دلیل افزایش شدید سطح بدهی‌های مشتریان، با مشکلات جدی‌ای مواجه خواهند شد. از سوی دیگر، شرکت‌ها و مشتریان به شدت نسبت به نتایج زیست محیطی و اجتماعی فعالیت‌هایشان حساس شده‌اند.

جدول ۲۲-۱	تغییرات مهم در فضای بازاریابی و محیط کسب و کار
• مهندسی مجدد تشکیل تیم‌هایی برای طراحی مجدد فرایندها بر اساس «اصل افزایش ارزش مشتریان» و «هرچیدن دیوارهای بین بخش‌های مختلف شرکت»	
• پروموسازی: خرید محصولات و خدمات بیشتر از شرکت‌های داخلی و خارجی	
• الگوبرداری: مطالعه «بهترین و موفق‌ترین شرکت‌ها» با هدف الگوبرداری از آنها	
• همکاری با تأمین‌کنندگان مواد اولیه: مشارکت با عرضه‌کنندگان کمتر اما بهتر و با ارزش‌تر	
• مشارکت مصرف‌کنندگان: مشارکت و همکاری نزدیک با مصرف‌کنندگان با هدف افزایش ارزش قابل ارائه به آنها	
• ارقام خرید یا اقدام با شرکت‌های مشابه یا مکمل برای افزایش صرفه اقتصادی و دامنهٔ فعالیت شرکت	
• جهانی‌سازی: افزایش تلاش شرکت‌ها برای «فکر جهانی» و رفتارهای محلی»	
• فشرده‌گی: کاهش سطوح سازمانی با هدف نزدیکی بیشتر به مشتریان	
• تمرکز: شناسایی سودآورترین کسب و کارها و مشتریان و تمرکز بر آنها	
• پاسخگویی: پاسخگو بودن از طریق اندازه‌گیری، تحلیل و مستندسازی اثرات برنامه‌های بازاریابی	
• شتاب: تغییر ساختارها و فرایندهای سازمانی با هدف افزایش سرعت پاسخ به تغییرات محیطی	
• توان‌افزایی: کارکنان تشویق و افزایش اختیارات و قدرت کارکنان شرکت با هدف تولید ایده‌های بیشتر و استفاده بهتر از خودشان	
• وسعت یافتن: در نظر گرفتن منافع مشتریان، کارمندان، سهامداران و سایر گروه‌های ذی‌نفع در فعالیت‌های مختلف شرکت	
• رصد کردن: رصد گفتگوهای اینترنتی حول و حوش شرکت و مطالعه دقیق مشتریان، رقبا و سایر شرکت‌ها برتر برای بهبود هر چه بیشتر فعالیت‌های شرکت	



دو بازارهای به شدت رقابتی و به شدت در حال تغییر امروزی، شرکت‌هایی نظیر بلاکباستر که نحوه را با تغییرات محیطی تطبیق نمی‌دهند با مشکلات مالی شدیدی روبرو می‌شوند یا حتی ممکن است کاملاً ورشکست شوند.

با افزایش وسواس مشتریان در خرج کردن و پیروی از نگرش «ارزان‌تر، بهتر است»، بازاریاب‌ها ناگزیرند ارزش واقعی محصولات و خدمات‌شان را افزایش دهند و این افزایش را به اطلاع مشتریان هدف‌شان برسانند.^۵ بازاریاب‌ها می‌توانند و باید نقش موثرتری را در بهبود استانداردها و کیفیت زندگی مشتریان هدف‌شان، به خصوص در بحران‌های اقتصادی، بر عهده بگیرند. به بیان دیگر، بازاریاب‌ها باید فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند را به طور مرتب بهبود دهند.^۶

شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند با بی‌تفاوت ماندن نسبت به محیط، موفق شوند. مشکلات اقتصادی و شکست‌های اخیر شرکت‌هایی نظیر بلاکباستر، بارنز اند نوبل و گداکه، ناتوانی این شرکت‌ها در انطباق با محیط جدید بازاریابی را به خوبی نشان می‌دهد. این مثال‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌ها باید روی بهبود پیشنهادات بازاریابی‌شان سرمایه‌گذاری و ایده‌های جدید، بکر و منحصر به فردی را پیدا کنند. گاهی اوقات، شرکت‌ها مجبور

می‌شوند مثل آی‌بی‌ام، مایکروسافت و ایتل، الگوی کسب و کار خود را به طور کلی دگرگون کنند علاوه بر این، بازاریاب‌ها باید رابطه نزدیک‌تری را با بخش‌های تحقیق و توسعه برقرار کنند و در مراحل اولیه توسعه محصولات جدید، فعالانه حضور داشته باشند. از سوی دیگر، بازاریاب‌ها باید بعد از طراحی محصولات جدید، همکاری نزدیکی را با نیروهای فروش برقرار کنند تا بتوانند محصولات و خدمات شرکت را بهتر و بیشتر بفروشند تا در نهایت، نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر ارضاء کنند. بازاریاب‌ها همچنین باید روابط‌شان با بخش‌های مالی، تولید و تدارکات را بهبود دهند تا بتوانند ذهنیت و رویکرد ارزش-آفرینی برای مشتریان را در مراسم سازمان گسترش دهند.

در این میان، بازارهای توظهور مانند هند و چین، به منابع جدید تقاضا تبدیل شده‌اند - اما بیشتر برای محصولات استاندارد شده و با قیمت‌های متوسط رو به پایین. از سوی دیگر، امروزه، برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی با در نظر گرفتن شرایط بازارهای محلی و فرهنگ‌ها مختلف، طراحی و اجرا می‌شوند. در این میان، نام‌های تجاری‌ای که بتوانند خود را متمایز کنند و پیشنهادات بازاریابی‌شان را به طور مستمر بهبود دهند، قطعاً به موفقیت‌های خیره‌کننده‌ای در بازار دست می‌یابند. علاوه بر این، شرکت‌ها سعی می‌کنند استفاده از رسانه‌های اجتماعی را افزایش و استفاده از رسانه‌های سنتی را کاهش دهند. امروزه، گسترش اینترنت، فرصت‌های بی‌نظیری را در ارتباطات بازاریابی و شبکه‌های توزیع به وجود آورده و شفافیت بازارها را افزایش داده است و در نتیجه، شرکت‌ها باید صداقت و اعتبار خود را افزایش دهند.

از سوی دیگر، بازاریاب‌ها با تصمیم‌گیری‌های به‌رنج اخلاقی و ایجاد توازن‌های گیج‌کننده‌ای مواجه‌اند. به عنوان مثال، مشتریان معمولاً طرفدار راحتی بیشتر هستند اما چگونه می‌توان در دنیایی که به کاهش زیاده‌ها و مواد دور ریختنی اهمیت می‌دهد، محصولات یا بسته‌بندی‌های قابل بازیافت و در عین حال راحت و قابل استفاده‌ای را طراحی کرد؟ به بیان دیگر، استفاده بیش از اندازه از منابع طبیعی برای راحتی بیشتر، باعث رشد پایدار را به شدت به چالش می‌کشد. شرکت‌های هوشمند سعی می‌کنند با در نظر گرفتن حساسیت بیشتر مصرف‌کنندگان نسبت به محیط زیست و قوانین سخت‌گیرانه‌تر دولت‌ها در رابطه با حفظ محیط زیست، با ابداع فناوری‌ها و روش‌های خلاقانه، مصرف انرژی، انتشار گازهای گلخانه‌ای و مواد سمی و استفاده از مواد غیرقابل بازیافت را به حداقل ممکن برسانند. به همین دلیل، بعضی از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که به جای تامین‌کنندگان بین‌المللی، از تامین‌کنندگان محلی استفاده کنند. در این میان، شرکت‌های خودروسازی و شرکت‌های هواپیمایی باید به شدت روی کاهش انتشار گاز دی‌اکسید کربن، سرمایه‌گذاری کنند.

تویوتا پریوس وقتی که تویوتا بعد از معرفی خودروی دوگانه‌سوز بنزین-الکتریک خود به نام پریوس در سال ۲۰۰۶، اعلام کرد که می‌خواهد تا پنج سال آینده، ۳۰۰،۰۰۰ دستگاه از این خودرو را فروخته و برخی از تحلیلگران صنعت خودرو، تویوتا را به مسخره گرفتند. اما تا سال ۲۰۰۴، لیست انتظار پریوس به شش ماه رسید. رمز موفقیت تویوتا در این بود که این خودرو، موتور قدرتمند داشت و می‌توانست منابع سوخت خود را خیلی سریع و راحت عوض کند - این توانایی باعث شده تا مصرف سوخت این خودرو در ترافیک شهری، به حدود ۲۸/۷ لیتر در هر ۵۵ کیلومتر برسد. علاوه بر این، پریوس یک خودروی چادری خانوادگی است که کاملاً بر اساس اصول سازگاری با محیط زیست، طراحی شده است و با قیمتی کمی بیش از ۲۰،۰۰۰ دلار عرضه می‌شود. اما درس که می‌توان از این خودرو گرفت، محصولات کارآمد و باکیفیتی که با محیط زیست سازگارند، به محصولات بسیار موفق تبدیل می‌شوند. امروزه تویوتا طراحان خودروهای دوگانه‌سوز دیگری را نیز آغاز کرده است و خودروسازان آمریکایی هم این کار را آغاز کرده‌اند.^۲

امروزه و بیش از هر زمان دیگری، بازاریاب‌ها باید «کلنگه» باشند و با خلق راه کارهای برده‌بردار، تقاضاهای خواسته‌های متضاد را متعادل و ارضاء کنند. علاوه بر این، بازاریاب‌ها باید برنامه‌های بازاریابی یکپارچه‌ای را طراحی و اجرا و سعی کنند ارتباطات معنادار و با اجزای یکپارچه‌ای را با جوامع پیرامون شرکت، برقرار نمایند.^۳ از سوی دیگر، بازاریاب‌ها باید در تمامی فعالیت‌های مهم شرکت حضور داشته باشند و نتایج و اثرات فعالیت‌های شرکت بر جامعه را به دقت رصد کنند؛ موضوعاتی که در ادامه راجع به آنها بحث می‌کنیم.

بازاریابی داخلی

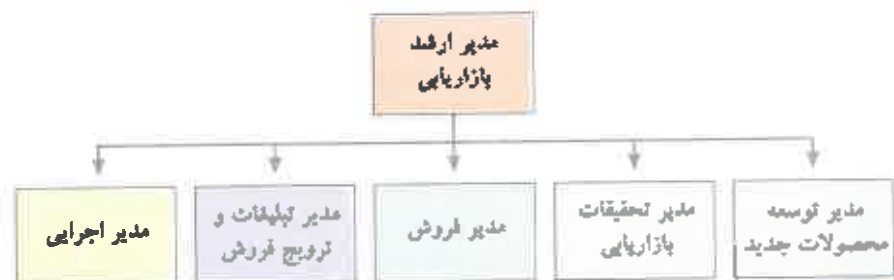
در گذشته، بازاریاب‌ها نقش واسطه را ایفا و نظرات، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را بررسی و نظرات مشتریان را به بخش‌های فنی و عملیاتی شرکت منتقل می‌کردند.^۴ ولی در ساختارهای جدید و به ویژه در ساختارهای شبکه‌ای، تمامی بخش‌های شرکت می‌توانند به طور مستقیم با مشتری رابطه برقرار کنند. از این رو، بازاریاب‌ها دیگر تنها مسئول تعامل با مشتریان شرکت نیستند. بازاریاب‌های امروزی نقش مهم‌تری دارند: «یکپارچه کردن تمامی فرایندهای مرتبط با مشتری برای ارائه تصویر و صدای واحد از شرکت به مشتری در زمان‌ها و مکان‌های مختلف تعامل وی با شرکت».^۵

بازاریابی داخلی (Marketing Internal) به معنی درگیر کردن تمامی کارمندان شرکت در فرایند انتخاب، ارائه و انتقال ارزش‌های مدنظر شرکت به مشتریان است. طی سال‌های گذشته، بازاریابی از «فعالیتی که توسط فروشندگان شرکت انجام می‌شود» به «مجموعه‌ای از فعالیت‌های مختلف و پیچیده‌ای که در سراسر شرکت پخش می‌باشد» تبدیل شده است. شرکتی ممکن است بهترین واحد بازاریابی را داشته باشد اما بازهم در اجرای برنامه‌های بازاریابی خود شکست بخورد. اندیشمندان بازاریابی معتقدند که اگر این تفکر که «واحد بازاریابی، مسئولیت‌های بازاریابی را بر عهده دارد» در شرکت حاکم باشد، شکست شرکت حتمی است. ولی چنانچه این تفکر که همه کارکنان وظیفه خلق و ارائه ارزش به مشتریان و ارضای کردن آنها را بر عهده دارند» در شرکت جریان داشته باشد، شرکت به یک بازاریاب واقعی و موفق تبدیل خواهد شد.^۶ «یادداشت بازاریابی: سنجش مشتری‌مداری واحدهای مختلف شرکت، نحوه شناسایی بخش‌هایی از شرکت که واقعاً مشتری‌مدار هستند را به شما آموزش می‌دهد.

در ادامه این فصل، نگاهی به چند مقوله مهم از جمله «نحوه سازماندهی واحدهای بازاریابی»، «نحوه همکاری کارآمد واحد بازاریابی با سایر واحدهای شرکت» و «نحوه گسترش روحیه علاقه‌مند در بازاریابی در سراسر شرکت» می‌اندازیم.^۷

سازماندهی واحدهای بازاریابی

شرکت‌ها واحدهای بازاریابی مدرن خود را به چند روش سازماندهی می‌کنند: وظیفه‌ای، جغرافیایی، بر اساس محصول یا نام تجاری، بر اساس بازار یا به صورت شبکه‌ای.



شکل ۱-۲۲ سازماندهی وظیفه‌ای

سازماندهی وظیفه‌ای مرسوم‌ترین روش سازماندهی واحد بازاریابی، سازماندهی وظیفه‌ای است. در این نوع سازماندهی، متخصصان بازاریابی به مدیر بازاریابی شرکت گزارش می‌دهند و مدیر بازاریابی، فعالیت‌های متخصصان واحد را هماهنگ می‌کند. شکل ۱-۲۲، پنج متخصص اصلی را که در یک واحد بازاریابی فرضی کار می‌کنند، نشان می‌دهد. افزون بر این متخصصان، ممکن است متخصصان دیگری نیز در واحد بازاریابی شرکت شاغل باشند: متخصص خدمات مشتریان، مدیر برنامه‌ریزی بازاریابی، مدیر برنامه‌های بازاریابی مستقیم و مدیر برنامه‌های بازاریابی الکترونیکی.

مهم‌ترین مزیت سازماندهی وظیفه‌ای، سهولت طراحی و مدیریت چنین ساختاری است. با این وجود، چالش اصلی این روش، برقراری روابط کاری سریع و منظم میان بخش‌های مختلف واحد بازاریابی است. همچنین، با افزایش تعداد محصولات و بازارها، اثربخشی این روش سازماندهی کاهش می‌یابد زیرا ممکن است محصولات یا بازارهایی به دست فراموشی سپرده شوند. یکی دیگر از مشکلات این روش، رقابت ناسالم بخش‌های وظیفه‌ای برای کسب موقعیت بهتر و بودجه بیشتر است. از دیگر مشکلات این روش این است که بخش همده‌ای از وقت مدیر ارشد بازاریابی صرف حل و فصل اختلافات بخش‌های وظیفه‌ای و هماهنگ کردن برنامه‌ها و اهداف آنها می‌شود.



برخی از شرکت‌ها با بکارگیری متخصصان بازاریابی منطقه‌ای، روی بازارها و مناطق بسیار خاص کشور، مثل بخش میامی، در ایالت فلوریدا که در این تصویر می‌بینید، تمرکز می‌کنند.

سازماندهی جغرافیایی: شرکت‌هایی که در تمام بازارهای یک کشور فعالیت می‌کنند، معمولاً نیروهای فروش خود را بر اساس مناطق جغرافیایی سازماندهی می‌کنند.^{۳۳} به عنوان مثال، مدیر فروش شرکت، چهار مدیر فروش منطقه‌ای را مدیریت می‌کند؛ هر مدیر منطقه، شش مدیر فروش ناحیه را سرپرستی می‌کند؛ هر مدیر فروش ناحیه هشت مدیر فروش جزء و هر مدیر فروش جزء نیز ۱۰ فروشنده را مدیریت می‌کند.

بسیاری از شرکت‌ها برای پشتیبانی نیروهای فروش مناطق مختلف جغرافیایی و به ویژه نیروهای فروش بازارهای پر فروش خود، یک متخصص بازاریابی منطقه‌ای را به ساختار واحد بازاریابی خود اضافه کرده‌اند. متخصصان بازاریابی منطقه‌ای باید اطلاعات بازاریابی منطقه تحت پوشش را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و گزارش‌های مربوطه را به مدیر ارشد بازاریابی شرکت ارائه کنند.^{۳۴} به عنوان مثال، متخصص بازاریابی منطقه میامی باید در ایالت فلوریدا در یک شرکت فرضی باید: مشتریان بالفعل و بالقوه این منطقه (که حدود دو سوم آنها، اسپانیایی‌تبار هستند) را شناسایی کند؛ اطلاعات لازم برای طراحی بهینه عناصر آمیخته بازاریابی در این منطقه را به مدیران بازاریابی شاغل در دفتر مرکزی شرکت ارائه کند و برای رشد فروش تمامی محصولات شرکت در این منطقه، برنامه‌های سالیانه و بلندمدتی را طراحی و ارائه کند.

سازماندهی بر اساس محصول یا نام تجاری: شرکت‌هایی که محصولات یا نام‌های تجاری متنوعی را تولید و عرضه می‌کنند معمولاً ساختار سازمانی واحد بازاریابی خود را بر اساس محصول (نام تجاری) طراحی می‌کنند. در بیشتر موارد، سازماندهی بر اساس محصول، جایگزین سازماندهی وظیفه‌ای نمی‌شود بلکه تنها به عنوان یک سطح مدیریتی دیگر استفاده می‌شود. در سازماندهی بر اساس محصول، مدیر محصول مدیران طبقه محصول و مدیران طبقه محصول نیز مدیران تک تک محصولات را سرپرستی می‌کنند.

استفاده از سازماندهی بر اساس محصول زمانی معنا پیدا می‌کند که شرکت محصولات متنوع و کاملاً متفاوتی را تولید می‌کند یا تعداد محصولات همگن آن قدر زیاد است که بخش‌های وظیفه‌ای نمی‌توانند همه آنها را مدیریت کنند. گاهی اوقات سازماندهی بر اساس محصول یا نام تجاری به نام **سیستم مرکز-وپره** نیز شناخته می‌شود. در این سیستم، مدیر محصول یا نام تجاری در مرکز سازمان و پره‌ها (مدیران مرتبط با مدیر محصول) در اطراف وی قرار می‌گیرند (شکل ۲۲-۲). برخی از وظایف مدیر محصول با نام تجاری عبارتند از:



شکل ۲۲-۲
تفاعلات مدیر محصول

یادداشت بازاریابی

سنجش مشتری‌مداری واحدهای مختلف شرکت

واحد تحقیق و توسعه

- آیا متخصصان این واحد برای ملاقات با مشتریان و گوش دادن به حرف‌های آنها، زمان مناسبی را اختصاص می‌دهند؟
- آیا این واحد از مشارکت و نظرات واحدهای دیگر شرکت به ویژه واحدهای بازاریابی و تولید در توسعه محصولات جدید استقبال می‌کند؟
- آیا متخصصان این واحد محصولات رقیب را بررسی و بهترین محصولات موجود در بازار را شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌کنند؟
- آیا متخصصان این واحد در طی فرایند طراحی و توسعه محصولات جدید، نظرات و پیشنهادات مشتریان را جویا می‌شوند؟
- آیا این واحد محصولات شرکت را بر اساس بازخوردهای بازار بررسی و بازبینی می‌کند؟

واحد خرید

- آیا مأموران خرید شرکت همواره به دنبال بهترین تامین‌کنندگان هستند؟ یا تامین‌کنندگان را از میان تامین‌کنندگان قدیمی انتخاب می‌کنند؟
- آیا این واحد، با تامین‌کنندگان قابل اطمینان ارتباط همیشگی برقرار کرده است؟
- آیا مدیران این واحد، کیفیت را غنای صرفه‌جویی‌های مالی می‌کنند؟

واحد تولید

- آیا این واحد لزو مشتریان دعوت می‌کند که از خطوط تولیدی شرکت بازدید و نظرات خود را اعلام کنند؟
- آیا کارشناسان و مدیران این واحد از خطوط تولیدی مشتریان بازدید می‌کنند؟ آیا آنها می‌دانند که مشتریان محصولات خریداری‌شده را به چه شکلی به کار می‌گیرند؟
- آیا کارمندان این واحد با کمال میل حاضر به اضافه‌کاری برای تولید به موقع سفارش‌های دریافتی هستند؟
- آیا کارشناسان این واحد همواره به دنبال روش‌های تولید بهتر و ارزان‌تر هستند؟
- آیا کارشناسان این واحد همواره به دنبال بهبود کیفیت و رسیدن به ضایعات صفر هستند؟
- آیا این واحد توانایی سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی محصولات مورد نظر مشتریان سودآور شرکت را دارد؟

واحد بازاریابی

- آیا بازاریاب‌های شرکت، نیازها و خواسته‌های بخش‌های مختلف بازار هدف را به دقت بررسی و مطالعه می‌کنند؟
- آیا مدیران بازاریابی، منابع و برنامه‌های بازاریابی خود را بر اساس میزان سودآوری بلند مدت مشتریان، تخصیص می‌دهند؟
- آیا بازاریاب‌های شرکت برای هر بخش از بازار «پیشنهادات برتری» را طراحی می‌کنند؟
- آیا بازاریاب‌های شرکت، تصویر شرکت در بازار و نرخ رضایت مشتریان از شرکت را به صورت مستمر بررسی می‌کنند؟
- آیا بازاریاب‌های شرکت، برای طراحی محصولات جدید، بهبود محصولات فعلی و پرآوردن بیشتر نیازها و خواسته‌های مشتریان به طور منظم ایده‌های جدیدی را مطرح می‌کنند؟
- آیا این واحد توانسته است طرز تفکر و عمل سایر واحدهای شرکت را به سمت مشتری‌مداری سوق دهد؟

واحد فروش

- آیا فروشندگان شرکت به خوبی با صنعت و کسب و کار مشتری آشنا هستند؟
- آیا فروشندگان شرکت سعی می‌کنند که «بهترین راه‌حل» را به مشتریان عرضه کنند؟
- آیا فروشندگان شرکت، نظرات و ایده‌های مشتریان و خریداران را به واحدهای مربوطه منتقل می‌کنند؟
- آیا فروشندگان شرکت خدمات قابل قبول و بلندمدتی را به مشتریان شرکت ارائه می‌کنند؟

واحد تدارکات

- آیا این واحد استانداردهای سخت گیرانه‌ای را برای تحویل محصولات در نظر گرفته است؟ آیا به این استانداردها عمل می‌کند؟
- آیا این واحد بخشی برای پاسخگویی به سوالات مشتریان، رسیدگی به شکایات‌ها و حل مشکلاتشان درباره تحویل محصولات خریداری شده تشکیل داده است؟

واحد حسابداری

- آیا این واحد درباره سودآوری محصولات، بخش‌های بازار، بخش‌های جغرافیایی، سفارش‌های مختلف و مشتریان مختلف گزارش‌های منظمی را تهیه و ارائه می‌کند؟
- آیا این واحد صورتحساب‌های مشتریان را بر اساس نیازهای آنها تهیه می‌کند؟ آیا این واحد به درخواست‌های مالی مشتریان به سرعت پاسخ می‌دهد؟

واحد مالی

- آیا این واحد از سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی شرکت (مثل بهبود وجهه شرکت و نام‌های تجاری آن) حمایت می‌کند؟
- آیا این واحد برنامه‌های مالی شرکت را بر اساس نیازمندی‌های مالی مشتریان تهیه می‌کند؟
- آیا این واحد گزارش‌های سریعی درباره میزان اعتبار مشتریان مختلف تهیه و منتشر می‌کند؟

واحد روابط عمومی

- آیا این واحد «شمار مطلوب» درباره شرکت تولید و منتشر می‌کند؟ آیا این واحد می‌تواند از صدمه دیدن وجهه شرکت جلوگیری کند؟
- آیا این واحد به عنوان وکیل مدافع مشتریان عمل می‌کند؟ آیا این واحد برای بهبود سیاست‌ها و استراتژی‌های مشتری مناری شرکت برنامه مشخصی دارد؟

سایر واحدهای مرتبط با مشتریان

- آیا این واحدها در برخورد با مشتریان «صلاحت»، «ادب»، «فروتنی»، «خوش‌رویی»، «اعتبار»، «اعتماد» و «مسئولیت‌پذیری» لازم را دارند؟

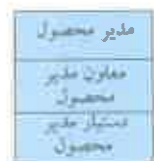
- توسعه استراتژی‌های رقابتی بلندمدت برای محصول
- تهیه برنامه‌های بازاریابی سالانه و پیش‌بینی‌های فروش
- همکاری با بنگاه‌های تبلیغاتی برای تولید و عرضه تبلیغات مختلف
- جلب حمایت و همکاری نیروهای فروش و شرکت‌های توزیع برای پشتیبانی بهتر از محصول
- جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره عملکرد محصول، نگرش‌های مصرف‌کنندگان و فروشندگان، مشکلات محصول و فرصت‌های جدید
- ارائه ایده‌های جدید برای بهبود محصول با هدف همگام شدن با نیازهای متغیر بازار
- سازماندهی بر اساس محصول، مزایایی را نیز برای شرکت به همراه دارد: ۱) در این روش، مدیر محصول همه وقت خود را برای بهبود و بهینه کردن آمیخته بازاریابی محصول مورد نظر اختصاص می‌دهد؛ و ۲) به دلیل تمرکز مدیر محصول بر شرایط بازار، سرعت عکس‌العمل شرکت به تغییرات محیطی افزایش می‌یابد. با این وجود، این روش معایبی نیز به دنبال دارد:
- در بیشتر موارد، مدیران محصول یا مدیران نام تجاری برای اجرای مسئولیت‌هایشان، قدرت و اختیار کافی ندارند.
- با وجود این که مدیران محصول یا مدیران نام تجاری در زمینه محصول یا نام تجاری خود متخصص می‌شوند اما دانش و تجربه‌شان در وظایف عمومی بازاریابی پیشرفت نمی‌کند.

- معمولاً اجرای این روش سازماندهی، بسیار هزینه‌بر است. معمولاً ابتدا شرکت برای هر محصول یا نام تجاری مهم خود، یک مدیر را به کار می‌گیرد و رفته رفته، همین کار برای سایر محصولات یا نام‌های تجاری فرعی و معمولی نیز تکرار می‌شود.
- مدیران نام‌های تجاری معمولاً برای مدت کوتاهی در شغل خود باقی می‌مانند. این امر باعث می‌شود که مدیر نام تجاری از برنامه‌ریزی بلندمدت خافل شود و از خلق مزایای رقابتی پایدار برای شرکت باز ماند.
- بخش‌بخش شدن بازارها، طراحی یک استراتژی فراگیر را مشکل کرده است. از این رو، مدیران محصول مجبورند برای طراحی استراتژی‌های بازاریابی به مدیران فروش منطقه‌ای مراجعه کنند. این کار به نوبه خود، اختیار تصمیم‌گیری را از دست مدیران محصول خارج و به دست مدیران فروش می‌سپارد.
- اکثر مدیران محصول یا نام‌های تجاری سعی می‌کنند که سهم بازار شرکت را افزایش دهند. این امر باعث می‌شود که رابطه شرکت با مشتریان به دست گراموشی سپرده شود.

رویکرد دوم در سازماندهی بر اساس محصول، تشکیل **تیم‌های محصول** است. به طور کلی، شرکت‌ها از سه نوع تیم محصول استفاده می‌کنند: تیم محصول عمودی، تیم محصول مثلثی و تیم محصول افقی (شکل ۲۲-۳). در رویکردهای تیم محصول عمودی و «تیم محصول مثلثی»، نام‌های تجاری اصلی شرکت توسط **تیم مدیریت ارزش نام تجاری** مدیریت می‌شوند. تیم مدیریت ارزش نام تجاری با حضور نمایندگان کلیه بخش‌های وظیفه‌ای اثرگذار بر ارزش نام تجاری شرکت، تشکیل می‌شود. نام‌های تجاری اصلی شرکت توسط تیم‌های مجزایی مدیریت می‌شوند. همه تیم‌های مدیریت ارزش نام تجاری، گزارش‌های خود را به کمیته راهبردی نام‌های تجاری ارائه می‌کنند. کمیته راهبردی نیز معمولاً زیر نظر مستقیم مدیر ارشد بازاریابی یا مدیر ارشد نام‌های تجاری فعالیت می‌کند.

رویکرد سوم در سازماندهی بر اساس محصول، حذف جایگاه مدیر ارشد محصول و افزودن جایگاه مدیر محصول به ساختار سازمانی است. در این رویکرد، هر مدیر محصول دو یا چند محصول کوچک و مرتبط را مدیریت می‌کند. این روش زمانی مفید است که دو یا چند محصول شرکت، نیاز واحدی را برآورده می‌کنند. به عنوان مثال، بیشتر شرکت‌های تولیدکننده محصولات آرایشی از این نوع سازماندهی تبعیت می‌کنند، زیرا تمامی محصولات آرایشی یک نیاز را برآورده می‌کنند: زیبایی. ولی شرکت‌های تولیدکننده محصولات بهداشتی نمی‌توانند از این نوع سازماندهی استفاده کنند زیرا هر کدام از طبقات محصول این شرکت‌ها نیازهای متفاوتی را برآورده می‌کنند. به طور مثال، نیازی که خمیردندان برآورده می‌کند با نیازی که صابون، شامپو یا سایر محصولات برآورده می‌کنند، متفاوت است.

رویکرد چهارم در سازماندهی بر اساس محصول، استفاده از مدیر طبقه محصول است. در این رویکرد، شرکت برای هر طبقه محصول، یک مدیر ارشد محصول را منصوب می‌کند. پروکتر اند گمبل و چند شرکت موفق دیگر در زمینه مدیریت نام‌های تجاری از این رویکرد تبعیت می‌کنند.^{۱۵} مدیران پروکتر اند گمبل معتقدند که رویکرد مدیر ارشد طبقه محصول مزایای متعددی دارد: پرویکردهای قدیمی مدیریت نام‌های تجاری یک مزیت و یک عیب مهم به همراه داشتند. مزیت مهم این رویکردها این بود که رقابت سالمی بین مدیران محصول برای فروش بیشتر و افزایش سهم بازار شکل می‌گرفت. عیب مهم این رویکردها هم این بود که در اکثر موارد، رقابت مدیران محصول به نزاعی داخلی برای گرفتن بودجه بیشتر می‌انجامید و مشکلات متعددی را به وجود می‌آورد. ولی رویکرد جدید به گونه‌ای است که از رقابت مدیران محصول برای گرفتن بودجه و منابع بیشتر جلوگیری می‌کند.



الف) تیم محصول عمودی



ب) تیم محصول مثلثی



ج) تیم محصول افقی

شکل ۲۲-۳

سه نوع اصلی تیم‌های محصول

یکی دیگر از دلایل موفقیت رویکرد مدیر ارشد طبقه محصول، افزایش قدرت شبکه‌های بازرگانی است. از آنجایی که شبکه‌های بازرگانی و به خصوص شبکه‌های خرده‌فروشی، به مسأله سودآوری و به ویژه سودآوری طبقات مختلف محصول، اهمیت می‌دهند، بنابراین، مدیران پروکتر آند گمبل به این نتیجه رسیدند که پاسخگویی به چنین علاقه‌ای تنها از طریق تقویت طبقات گوناگون محصول، میسر می‌باشد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای سراسری مثل وال‌مارت و فروشگاه‌های خواربار فروشی محلی مثل دو مینیکر نیز از رویکرد مدیر ارشد طبقه محصول، تبعیت می‌کنند، زیرا این شرکت‌ها معتقدند که انحصار چنین مدیری، نقش استراتژیک هر طبقه محصول در سبد محصولات هر فروشگاه و شبکه تدارکات را مشخص می‌کند؛ نقش نام‌های تجاری اختصاصی فروشگاه‌ها را پررنگ‌تر می‌کند؛ و از همه مهم‌تر، موجودی انبار اقتصادی هر طبقه محصول را مشخص و از نگهداری بیش از حد محصولات هر طبقه، جلوگیری می‌کند.^{۱۶}

در برخی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی بسته‌بندی شده، مدیریت طبقه محصول به مدیریت قفسه محصول تبدیل شده است بدین معنا که مدیریت بخشی‌هایی از یک سوپرمارکت یا یک فروشگاه زنجیره‌ای که محصولات مشابهی را عرضه می‌کنند، به یک شخص سپرده می‌شود. به عنوان مثال، بازاریاب‌های بخش ماست‌های یوپلیت شرکت جنرال میلز، به عنوان مشاور قفسه‌های محصولات لبنی ۲۴ فروشگاه و سوپرمارکت اصلی طرف قرارداد با شرکت، عمل می‌کنند. این کار باعث شده است تا طول قفسه‌های لبنی بین ۱/۲ تا ۲/۴ متر بیشتر شود و فروش طبقه «ماست» حدود ۹ درصد و فروش طبقه محصولات لبنی هم حدود ۱۳ درصد در سراسر آمریکا افزایش یابد.^{۱۷}

سازماندهی بر اساس بازار بسیاری از شرکت‌ها در بازارهای مختلفی حضور دارند. به عنوان مثال، کانتین چاپگرهای خانگی، تجاری و اداری مختلفی را به بازار عرضه می‌کند. یا شرکت نیون استیل (تولیدکننده ورقه‌های فولادی) محصولاتش را به بازارهای راه‌آهن، ساختمان‌سازی و پل‌سازی عرضه می‌کند. زمانی که می‌توان بازار هدف شرکت را به بخش‌های مشخصی با نیازها و خواسته‌های گوناگونی تقسیم کرد، بهترین روش سازماندهی واحد بازاریابی، **سازماندهی بر اساس بازار** است. یک مدیر بازار چند متخصص را سرپرستی می‌کند: متخصص توسعه بازار، متخصص تحقیقات بازار، متخصص صنعت و متخصصان وظیفه‌ای از قبیل متخصص تبلیقات، متخصص ترویج فروش و غیره.

در این روش سازماندهی، مدیران بازار وظایفی مشابه مدیران محصول را بر عهده دارند و جزء مدیران ستادی و پشتیبانی به حساب می‌آیند نه جزء مدیران صفی و عملیاتی. مدیران بازار باید برای بازار تحت نظرشان برنامه‌های بازاریابی مسالمانه و بلندمدتی را طراحی کنند. عملکرد مدیران بازار معمولاً بر اساس رشد و سودآوری بازار تحت نظر آنها ارزیابی می‌شود. این روش سازماندهی تقریباً همان مزایا و معایب روش سازماندهی بر اساس محصول یا نام تجاری را به همراه دارد. مزیت مهم این روش این است که مدیر بازار تمام وقت خود را به شناسایی بهتر نیازهای متفاوت بخش‌های مختلف بازار اختصاص می‌دهد نه به بازارهای جغرافیایی، وظایف بازاریابی یا محصولات مختلف. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها ترجیح داده‌اند که سازماندهی خود را بر اساس بازارهای هدف تغییر دهند و به **شرکت‌های بازار محور** تبدیل شوند. شرکت‌های بزرگی مثل زیراکس، آی‌بی‌ام و هولت-پاکارد از جمله شرکت‌هایی هستند که سازماندهی جغرافیایی را کنار گذاشته و از رویکرد سازماندهی بر اساس بازار تبعیت می‌کنند.



بازاریاب‌های بخش ماست‌های یوپلیت شرکت جنرال میلز، توانسته‌اند با ارائه مشاوره به فروشگاه‌ها و سوپرمارکت‌های بزرگ و با طراحی قفسه‌های لبنی آنها، سودآوری شرکت و مشتریان را افزایش دهند.

در رویکرد **سازماندهی مشتری محور**، شرکت‌ها به جای سازماندهی بر اساس بازارهای هدف یا بخش‌های مختلف آن، ساختار خود را بر اساس تک تک مشتریان خود سازماندهی می‌کنند. زمانی که ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با مشتریان مهم، مزایای فراوانی را به دنبال دارد، مثل مواردی که مشتریان، نیازها و خواسته‌های پیچیده و متنوعی دارند و شرکت برای ارضای این نیازها و خواسته‌ها باید سبدهی از محصولات و خدمات را ارائه کند، رویکرد سازماندهی مشتری محور، بهترین نوع سازماندهی است.^{۱۸} آی.بی.ام، بخش محصولات تجاری و جنرال الکتریک هم بخش سیستم‌های تولید انرژی خود را بر اساس این رویکرد سازماندهی کرده‌اند، زیرا این دو بخش از این دو شرکت بزرگ، باید از نزدیک با نیازها و خواسته‌های مشتریان‌شان (که شرکت‌های بزرگی هستند)، آشنا شوند. نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که بر اساس مشتری، سازماندهی شده‌اند، از یک سو، مسئولیت‌پذیری بیشتری در قبال حفظ رابطه با مشتریان‌شان دارند و از سوی دیگر، کارمندان‌شان هم آزادی عمل بیشتری برای جلب رضایت تک تک مشتریان دارند.^{۱۹}

سازماندهی شبکه‌ای شرکت‌هایی که محصولات متنوعی را برای بازارهای مختلف تولید و عرضه می‌نمایند، معمولاً از روش سازماندهی شبکه‌ای استفاده می‌کنند. نکته منفی سازماندهی ماتریسی این است که این روش، هزینه‌های بالایی را به شرکت تحمیل می‌کند (هزینه‌هایی از قبیل حقوق و مزایای تعداد زیادی مدیر) و مشکلات و تضادهای زیادی را نیز به وجود می‌آورد (مثل این که اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری در اختیار چه کسی باید قرار گیرد؟ مدیر بازار یا مدیر محصول؟).^{۲۰} مزایای اصلی روش سازماندهی ماتریسی عبارتند از: مشاورت بازارپایاها و مدیران بازاریابی واحدهای مختلف یک شرکت در فرایند ارزیابی فرصت‌های بازاریابی، مشارکت بازارپایاها و مدیران بازاریابی واحدهای مختلف در ارائه مشاوره‌های بازاریابی به واحدهای دیگر و به خصوص واحدهای غافل مدیر بازاریابی و ترویج تفکر بازاریابی در سراسر سازمان.

رابطه واحد بازاریابی با سایر واحدهای شرکت

بر اساس مفهوم بازاریابی، تمامی واحدهای شرکت باید مشتری‌مدار باشند و تمام توان خود را برای ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان صرف کنند. یکی از وظایف اصلی واحد بازاریابی این است که این دیدگاه را در سایر واحدهای شرکت نیز حاکم کند. از این رو، مدیر ارشد بازاریابی هر شرکتی دو وظیفه مهم بر عهده دارد: ۱) هماهنگ کردن فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی شرکت و ۲) هماهنگ کردن واحد بازاریابی با واحدهای مالی، تولید و سایر واحدهای وظیفه‌ای شرکت برای ارائه خدمات بهتر و ارزش بیشتر به مشتریان. شرکت‌ها برای رسیدن به یک تعادل نسبی میان خواسته‌های مختلف واحدهای خود و حصول توافق بر سر آنچه که باید انجام شود، روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند.^{۲۱} برخی از این روش‌ها عبارتند از: برگزاری سمینارهای مشترک با هدف آشنایی مدیران با دیدگاه‌ها و نقطه نظرات یکدیگر، تشکیل کمیته‌های مشترک، به کارگیری کارمندان و مدیران رابط، اجرای برنامه‌های تبادل کارمندان و مدیران و استفاده از روش‌های تحلیلی برای شناخت سودآورترین و مناسب‌ترین برنامه‌ها و استراتژی‌ها.^{۲۲}

امروزه، بسیاری از شرکت‌ها به جای تمرکز بر واحدهای سازمانی بر فرایندهای کلیدی خود متمرکز می‌شوند، زیرا تمرکز بیش از حد بر واحدهای وظیفه‌ای، شرکت را از بهبود فرایندهای اصلی کسب و کار غافل می‌کند. از این رو، بسیاری از شرکت‌ها در ساختارهای خود مشاغل «مدیریت فرایندهای اصلی کسب و کار» را تعبیه کرده‌اند. مدیر فرایندهای اصلی کسب و کار، تیم‌های چندوظیفه‌ای را با حضور کارمندان بخش‌ها و واحدهای شرکت تشکیل می‌دهد و آنها را مدیریت می‌کند.

سازماندهی یک واحد بازاریابی خلاق

بسیاری از شرکت‌ها در طول زمان به این نتیجه می‌رسند که هنوز به یک شرکت بازارمحور و مشتری‌محور تبدیل



مدیر ارشد بازاریابی

اندیشمندان بازاریابی معتقدند که گام‌های زیر به مدیران بازاریابی کمک می‌کنند که شرکت خود را به یک شرکت بازاریاب محور تبدیل کنند:

۱. متقاعد کردن مدیران ارشد شرکت یعنی هر لزوم تمرکز بر مشتریان؛ برای این کار، مدیر بازاریابی می‌تواند موفقیت‌های شرکت‌های مشابه درباره تمرکز بر مشتریان و فعالیت‌های مدیران ارشد سایر شرکت‌ها را جستجو و برای مدیران ارشد شرکت بیان کند. به عنوان مثال، جک ولش و لو گروینز، مدیران عامل سابق جنرال الکتریک و آی‌بی‌ام، تقریباً سالی ۱۰۰ روز از وقت خود را صرف گفتگو با مشتریان و بازدید از شرکت‌های آنها می‌کردند. این در حالی است که چنین مدیرانی وظایف بسیار سنگین و وقت‌گیری دارند. جیم دونالد، مدیر عامل فعلی استارباکس، هفته‌ای از حدود ۱۰ تا ۲۰ کافه شرکت سرکشی می‌کند و با کارکنان و مشتریان هر کافه به گفتگو می‌نشیند.
۲. تشکیل گروه فکر واحد بازاریابی؛ اعضای گروه‌های فکر واحدهای بازاریابی شرکت‌های معتبر و بزرگ مانند مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد فروش، مدیر تحقیق و توسعه، مدیر خرید، مدیر تولید، مدیر مالی و مدیر منابع انسانی، وظیفه بررسی راهکارهای مختلف بازاریابی را بر عهده دارند.
۳. بهره‌گیری از کمک‌ها و راهنمایی‌های بیرونی؛ شرکت‌های مشاوره‌ای، تجارب بسیار مناسبی در تبدیل شرکت‌ها به شرکت‌های مشتری‌محور دارند. پس می‌توان این تجربه‌ها را به کار گرفت.
۴. تغییر سیستم سنجش عملکرد و پاداش شرکت؛ با توجه به این که پاداش واحدهای مختلف شرکت و به ویژه واحدهای تولید و خرید بر اساس کاهش هزینه‌ها، محاسبه و پرداخت می‌شود، طبیعی است که این واحدها هزینه‌های ناشی از مشتری‌مداری را تقبل نکنند. از طرفی، چون پاداش واحد مالی بر اساس سود کوتاه‌مدت محاسبه می‌شود، پس این واحد هم سرعایه‌گذاری‌های لازم برای افزایش رضایت و وفاداری مشتریان را تقبل نمی‌کند. بنابراین می‌توان گفت که یکی از

گام‌های اساسی برای تبدیل شدن به یک شرکت مشتری‌محور، تغییر سیستم‌های محاسبه پاداش است.

۵. به کارگیری نیروهای بازاریابی خبره و با استعداد؛ شرکت‌های موفق، مدیران ارشد بازاریابی حرفه‌ای و کارکنانی دارند. این قبیل مدیران علاوه بر مدیریت مناسب واحد بازاریابی، با سایر واحدها و مدیران ارشد شرکت نیز رابطه تنگاتنگی دارند و نفوذات خود را با روش‌های نرم به آنها تحمیل می‌کنند.

۶. اجرای برنامه‌های آموزش فنون بازاریابی به کارمندان شرکت؛ شرکت‌های موفق، دوره‌های آموزش بازاریابی جامع و مناسبی را برای مدیران ارشد، مدیران بخش‌ها، کارکنان بازاریابی و فروش، کارکنان تولید، کارکنان تحقیق و توسعه و سایر کارکنان شرکت برگزار می‌کنند. شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک، موتورولا و آکسپس، این قبیل برنامه‌ها را طراحی و اجرا می‌کنند.

۷. به کارگیری سیستم‌های مدون برنامه‌ریزی بازاریابی؛ برنامه‌ریزی بازاریابی، مدیران و کارکنان بازاریابی را مجبور می‌کند که درباره فرصت‌های بازار، روندهای رقابتی، تغییرات محیط بازاریابی و سایر عوامل تأثیرگذار چاره‌اندیشی و تدبیر کنند.

۸. برگزاری برنامه‌های سالیانه مرور فعالیت‌های واحدهای بازاریابی؛ واحدهای مختلف کسب و کار شرکت باید برنامه‌های بازاریابی و نتایج اجرای این برنامه‌ها را برای مدیران ارشد شرکت بازگو کنند. شرکت‌ها می‌توانند برای برنامه‌های بازاریابی موفق، پاداش‌های مناسبی را در نظر بگیرند و در جشن‌های سالیانه خود از مدیران موفق واحدهای بازاریابی تقدیر و تشکر کنند. شرکت‌هایی نظیر آکسپس، بکون دیکسون و دوپونت، از این استراتژی تبعیت می‌کنند.

۹. تفویض تمرکز شرکت از واحدهای وظیفه‌ای به فرایندهای کاری؛ به از تعیین فرایندهای کاری مهم و تأثیرگذار، شرکت باید با هدف مهندسی مجدد فرایندهای خود، مدیران فرایندهای کاری را منصوب و تیم‌های چندوظیفه‌ای را تشکیل دهد.

۱۰. توانمندسازی کارکنان؛ شرکت‌های پیشرو، کارکنان خود را تشویق می‌کنند که ایده‌های جدیدی را مطرح کنند و به ایده‌های برتر، پاداش‌های مناسبی هدیه می‌دهند. علاوه بر این، شرکت‌ها روش‌های رسیدگی به شکایت‌های مشتریان و حفظ آنها را به کارمندان خود آموزش می‌دهند. به عنوان مثال، آی‌بی‌ام به کارکنان صفتی خود اجازه می‌دهد که برای حل مشکلات مشتریان شرکت تا ۵۰۰۰ دلار خرج کنند.

نشده‌اند و همچنان با رویکرد محصول‌محور و فروش‌محور اداره می‌شوند. تبدیل شدن به یک شرکت بازارمحور نیازمند تبعیت از راه‌کارهای زیر است:

۱. اشاعه فرهنگ و اشتیاق خدمت‌رسانی مناسب به مشتریان در سراسر شرکت
۲. سازماندهی شرکت بر اساس بخش‌های مشتریان و نه بر اساس محصولات شرکت
۳. درک نیازها و خواسته‌های مشتریان با انجام تحقیقات بازار کمی و کیفی

تبدیل شدن به یک شرکت بازارمحور کار آسانی نیست ولی در صورت موفقیت یک شرکت در این امر، منافع زیادی نصیب آن می‌شود. این هدف به وسیلهٔ سخنرانی‌های مکرر مدیران بازاریابی و برانگیختن کارکنان شرکت برای «محور قرار دادن مشتریان» محقق نمی‌شود. «بیش بازاریابی: مدیر ارشد بازاریابی»، گام‌هایی را که یک مدیر ارشد بازاریابی باید بردارد تا قابلیت‌های واحد تحت امرش را افزایش دهد، به شما معرفی می‌کند.

هر چند تبدیل شدن به یک شرکت مشتری‌محور به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است ولی کافی نیست، بلکه ساختار واحد بازاریابی باید خلاصانه و مولد ایده‌های جدید باشد.^{۳۳} شرکت‌های امروزی به سرعت از موفقیت‌ها، مزایا و استراتژی‌های یکدیگر تقلید می‌کنند. از این رو، متمایز شدن و متمایز ماندن طولانی، بسیار سخت شده و به دلیل افزایش شباهت شرکت‌ها، حاشیه سود آنها به شدت کاهش یافته است. از این رو، تنها راه حل برای برون رفت از این وضعیت، خلاصیت و نوآوری استراتژیک و بلند مدت است. این قابلیت‌ها (قابلیت خلاصیت استراتژیک) از فراهم کردن ابزارها، فرایندها، مهارت‌ها و معیارهای که به شرکت اجازه می‌دهند که خلق‌گر از رقبایش باشد، نشأت می‌گیرد.^{۳۴}

شرکت‌ها باید روندهای بازار و محیط اطراف خود را به دقت بررسی کنند و راه‌کارها، محصولات و خدمات جدیدی را برای پاسخ به این روندها توسعه دهند. به عنوان مثال، تاخیر ۱۸ ماهه موتورولا در تولید و ارائه تلفن‌های همراه دیجیتال باعث شد که رقبای اصلی شرکت (نوکیا و اریکسون) سهم بازارشان را افزایش دهند و از شرکت سبقت بگیرند؛ بی‌توجهی کتاب‌فروشی زنجیره‌ای بانونز اند نویل به کتاب‌فروشی‌های اینترنتی باعث شد که آمازون ظهور کند و سهم بازار مناسبی را به دست آورد؛ نسله نسبت به ظهور مجدد کافه‌های مدرن مثل استارباکس بی‌توجه بود و ضررهای هنگفتی را متحمل شد؛ کوکاکولا از تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان به آب میوه، نوشابه‌های انرژی‌زا و آب معدنی غافل ماند و سهم بازار خود را به شرکت‌هایی نظیر استل، تولیدکننده نوشابه‌هایی با طعم میوه، گاتورید، تولیدکننده نوشابه‌های انرژی‌زا تقدیم کرد. رهبران بازار، بنا به دلایل مختلفی، گرفتار چنین وضعیتی می‌شوند. مهم‌ترین این دلایل عبارتند از: ریسک‌گریزی، آزردن خاطر کردن مشتریان هدف، تلف کردن منابع فیزیکی و تمرکز بیش از حد بر افزایش کارایی و غافل شدن از خلاصیت.^{۳۵}

مسئولیت اجتماعی بازاریابی

موفقیت در بازاریابی داخلی، مستلزم رعایت اخلاق، ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی است.^{۳۶} ظهور روندها و نیروهای جدیدی باعث شده است که شرکت‌ها بیشتر به فکر رعایت مسئولیت‌های اجتماعی خود باشند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از: افزایش توقعات و انتظارات مشتریان، رشد و ترقی اهداف و آرزوهای کارکنان، قوانین و فشارهای سخت‌گیرانه‌تر دولتی، افزایش علاقه سرمایه‌گذاران به مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها، بررسی دقیق و موشکافانه رسانه‌های جمعی درباره رعایت مسئولیت‌های اجتماعی و تغییر شیوه‌های تامین مواد اولیه.^{۳۷}

تقریباً بیشتر شرکت‌های بزرگ و کوچک به این نتیجه رسیده‌اند که باید نقش مهم‌تری را برای مسئولیت‌های اجتماعی خود قائل باشند و نحوه تعاملی و برخورد با مشتریان، کارکنان، رقبا، جامعه و محیط زیست را به دقت موشکافی کنند. این طرز تفکر و احترام قائل شدن برای گروه‌های ذی‌نفع در شرکت، باعث شده است تا یکی دیگر از مهم‌ترین گروه‌های ذی‌نفع، یعنی سهامداران هم از این طرز تفکر متفجع شوند. به عنوان مثال، برنامه‌های واکس-مارت برای پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی‌اش را مطالعه کنید.^{۳۸}

والت-مارت اسکاوت، مدیر عامل والت-مارت، طی یک سخنرانی در سال ۲۰۰۵ اعلام کرد که «بسیاری از همکاران من فکر می‌کنند که می‌توانند در دفتر خود در پنتونویل (آرکانزاس) بنشینند و با همکاری کارمندان و تأمین‌کنندگان، محصولات و خدماتی را عرضه و رضایت مشتریان شرکت را جلب کنند و هیچ‌کس هم به کارشان کاری نداشته باشد. به نظر من دیگر چنین رویکردی پاسخگوی تغییرات جهان نیست». اسکاوت برای این که شرکت را به یک شرکت دوستدار محیط زیست تبدیل کند، تصمیم گرفت تا ۵۰۰ میلیون دلار روی پروژه‌های رشد پایدار مانند دو برابر کردن بهره‌وری ناوگان حمل و نقل شرکت تا ده سال آینده، کاهش ۳۰ درصدی انرژی مصرفی فروشگاه‌ها و کاهش ۲۵ درصدی زباله‌های فروشگاه‌های شرکت در آمریکا تا سه سال آینده، سرمایه‌گذاری کند. این تصمیمات به ظاهر کوچک، منافع بزرگی را برای این غول صنعت خرده‌فروشی به دنبال داشت. به عنوان مثال شرکت توانست با حذف بسته‌بندی اضافی اسباب‌بازی‌های اختصاصی خود، از قطع سالانه ۳۸۰۰ اصله درخت و مصرف ۱ میلیون بشکه نفت خام جلوگیری کند و هزینه‌های حمل و نقل خود را سالانه بیش از ۲/۴ میلیون دلار کاهش دهد! شرکت توانست حدود ۵۷ درصد از زباله‌های فروشگاه‌هایش را به جای دفن، به مراکز بازیافت تحویل دهد و از این طریق، تحسین طرفداران محیط زیست، مثل موسس شرکت پاتاگویا را برانگیزاند. با این که شرکت در بحث حفاظت از محیط زیست به‌سبب موفق عمل کرده است اما همچنان و به دلیل مباحث مرتبط با حقوق و دستمزد کارکنان، سلامت و بیمه کارکنان، تبعیض جنسیتی میان کارکنان و بودجه‌های باوقیعی محلی و کوچک، مورد انتقاد شدید رهبران و سرمداران گروه‌ها و انجمن‌های کارگری است. شرکت برای مقابله با این انتقادات، پیشرفت خود در هر یک از حوزه‌های مورد انتقاد را اعلام می‌کند. به طور مثال، شرکت به تازگی اعلام کرده است که در سال ۲۰۰۸، بیش از ۶۲۰۰۰ شغل جدید در سراسر دنیا ایجاد کرده است که از این تعداد بیش از ۳۳۰۰۰ شغل در آمریکا ایجاد شده‌اند.

با این وجود، همه اندیشمندان علم بازاریابی و اقتصاد از ایده مسئولیت‌پذیری اجتماعی استقبال نمی‌کنند. در سال ۱۷۷۶، آدام اسمیت طی اظهاراتی بیان داشت: «من هیچ وقت به ایده‌ها و اظهارات کسانی که معتقدند باید در تجارت و کسب و کار، نظرات و منافع جامعه را در نظر گرفت، ایمان نمی‌آورم». میلتون فریدمن، اقتصاددان مشهور، نیز معتقد است که: «مسئولیت اجتماعی، یک مفهوم کاملاً غیراقتصادی و نامناسب است، زیرا این مفهوم، تلاش شرکت‌ها برای کسب سود را محدود می‌کند و سرمایه‌های سهام‌داران شرکت را هدر می‌دهد. علاوه بر این، بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که مسئولیت اجتماعی، سرمایه‌گذاری‌های شرکت در زمینه‌های مختلف و به ویژه در تحقیق و توسعه محصولات جدید را با مشکل مواجه می‌کند»^{۲۹}.

اما انتقادات فوق در اقلیت قرار دارند. امروزه، بیشتر اقتصاددانان و بازاریاب‌ها بر این عقیده‌اند که راضی کردن مشتریان، کارکنان، سهامداران و سایر گروه‌های ذی‌نفع در سازمان و رسیدن به اهداف بلندمدت شرکت مستلزم پایبندی به استانداردهای اخلاقی و اجتماعی است. یکی از مزایای اصلی پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی این است که شرکت راحت‌تر می‌تواند کارمندان حرفه‌ای و متعهد را جذب کند، زیرا کارکنان امروزی برای جایی که در آن کار می‌کنند، اهمیت زیادی قائل هستند و معتقدند جایی که می‌خواهیم در آن کار کنیم علاوه بر کسب سود و اهداف شخصی، باید اهداف و منافع جامعه را نیز در نظر داشته باشند.

جالب است بدانید که قابل احترام‌ترین شرکت‌ها در سراسر دنیا - که موفق‌ترین شرکت‌ها نیز به حساب می‌آیند - به شدت به منافع گروه‌های ذی‌نفع‌شان پایبندند و فقط به منافع خودشان اهمیت نمی‌دهند. باب مک‌دونالد، مدیرعامل جدید پروکتر آند گمبل، در این زمینه می‌گوید: «امروزه، انتظار مشتریان از نام‌های تجاری، به شدت افزایش یافته است و می‌خواهند بدانند که آنها برای جهان چه کار مثبتی انجام داده‌اند. پس ما هم باید با علاقه‌مندی، گام‌های مثبتی را در این زمینه برداریم». به عنوان مثال، نام تجاری داوئی، یکی از نام‌های تجاری متعلق به پروکتر آند گمبل و تولیدکننده نرم‌کننده‌های پارچه و لباس، در برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین خود به نام «احساس راحتی»، ۵ سنت از درآمد فروش هر عدد از محصولاتش را به سازمان «بنو برای کودکان» که در کار جمع‌آوری پتو برای کودکان بیمارستانی است، اختصاص می‌دهد.^{۳۰} نکته حائز اهمیت این که، پروکتر آند گمبل تنها نیست بلکه شرکت‌های متعددی در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی فعال شده‌اند.



برنامه باجس و استی داونی، تانگون، منجر به اهدا هزاران پتو به کودکان بیمارستانی شده است.

شرکتهای بشردوستانه سه محقق به نامهای بسودی، ولف و شیت معتقدند که شرکتهای بشردوست به شرکتهای موفق تبدیل می‌شوند. این محققان در تعریف شرکتهای بشردوست بیان می‌کنند که: «شرکت بشردوستانه شرکتی است که فرهنگ احترام به حلال و منافع تمامی گروههای ذینفع در آن حاکم است». گروههای ذینفع از نظر این محققان عبارتند از: جامعه، شرکا، سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارمندان. شرکتهای بشردوست روابط عاطفی و گرمی با گروههای ذینفع برقرار می‌کنند. مدیران ارشد این شرکتهای سیاست‌های پایدار را پیاده می‌کنند؛ برای ارضای نیازها و خواستههای مشتریان علاقه خاصی از خود نشان می‌دهند؛ حقوق و مزایای متعادل و معمولی دریافت می‌کنند؛ حقوق و مزایای کارکنانشان را افزایش می‌دهند؛ با تمهید کمی از تأمین کنندگان عالی، روابط مناسب و عمیقی برقرار می‌کنند و از همه مهمتر این که همواره حقوق و منافع جامعه‌ای که در آن کار می‌کنند را در نظر می‌گیرند. این محققان در تحقیقات خود دریافته‌اند که: «هر چند شرکتهای بشردوست بودجه کمتری را به برنامه‌های بازاریابی اختصاص می‌دهند ولی سود بیشتری به دست می‌آورند. چنین به نظر می‌رسد که مشتریان علاقه‌مند به شرکتهای بشردوست، وظیفه بازاریابهای حرفه‌ای را به رایگان برای این شرکتهای انجام می‌دهند. افزون بر این، این محققان معتقدند که: «ما با اقدام بازاریابی در قرن ۲۱ به خلق ارزش برای گروههای ذینفع و محبوب کردن شرکت در بازارهای هدف تغییر کرده است». جدول ۲۲-۱، برترین شرکتهای بشردوست از نگاه مشتریان، کارکنان و تأمین کنندگان آمریکایی را فهرست کرده است.^۱

جدول ۲۲-۱ برترین شرکتهای بشردوست			
بست بای	برایو	کارتکس	کاترپیلار
کامرس پانک	لیندور	کلمتکو	ایم‌اس
گوگل	هارلی-دیویدسون	هوندا	آیدپو
ایکیا	جستکو	چالسون اند چالسون	جوردن لایپرچر
فیلپین	لیر پکس	پاتاکونیا	یسه پروگرسو
آرای بی	مونست	استلن‌اکس	تیمبرلند
تویوتا	تریدر جوز	بای‌بی‌لیس	وگنر
هل فونز			

^۱ Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Planes of Endurance: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007), p. 16, © 2007. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

مسئولیت‌های اجتماعی شرکت

افزایش حساسیت‌ها نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها باعث شده است که محققان، مسئولیت اجتماعی یک شرکت را در سه شاخه قانونی، اخلاقی و اجتماعی مورد بازبینی قرار دهند. استونی فیلد فارم، یکی از شرکت‌هایی است که مسئولیت‌های اجتماعی‌اش را در مرکز تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌هایش قرار داده است.^{۲۷}

استونی فیلد فارم سابقه شکل‌گیری شرکت استونی فیلد فارم به اواسط دهه ۱۹۸۰ برمیگردد، زمانی که کشاورزان، رفته رفته ایالت نیوا انگلند را ترک کردند. در آن سال‌ها، گری هیرشبرگ به عنوان رئیس هیات مدیره دانشگاه لیبات و کشاورزی نیوا انگلند منصوب شد. وی توانست اعضای هیات مدیره و موسسان این دانشگاه را متقاعد کند که فروش محصولات لبنی طبیعی، فرصت کسب و کار بسیار خوبی را فراهم کرده است زیرا این کار هم به نفع محیط زیست است و هم درآمد خوبی را نصیب دانشگاه می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که شرکت استونی فیلد فارم از ابتدا بر اساس رعایت مسئولیت‌های اجتماعی شکل گرفت. هیرشبرگ معتقد بود، «کسب سود، وسیله‌ای برای نیل به یک هدف نهایی دیگر است... هدف اصلی من این است که میراث و منابع طبیعی را برای نسل‌های آینده حفظ کنم. با توجه به این هدف، شرکت تصمیم گرفت علی‌رغم کاهش حاشیه سودش، محصولات و مواد اولیه خود را از کشاورزان تهیه کند که کشاورزی و دامداری طبیعی را کنار نگذاشته بودند. کشاورزان طرف قرارداد شرکت، کشاورزانی هستند که محیط زیست را فدای افزایش بهره‌وری و سودآوری کسب و کار خود نمی‌کنند. این دسته از کشاورزان هیچ وقت از آنتی‌بیوتیک‌ها، هورمون‌های رشد، سموم شیمیایی و کودهای مصنوعی استفاده نمی‌کنند. علاوه بر این، خود شرکت هم سعی می‌کند هیچ کاری را که به محیط زیست صدمه می‌زند، انجام ندهد به طور مثال شرکت، بخش عمده‌ای از سود خود را صرف احیای جنگل‌ها و مراتع می‌کند؛ تمامی بسته‌بندی‌های پلاستیکی‌اش را جمع‌آوری کرده و به جای صرف میلیون‌ها تن پلاستیک، برای بسته‌بندی از مواد طبیعی استفاده می‌کند؛ روی بسته‌بندی همه محصولات شرکت جملات و هشدارهایی دربارهٔ عواقب گرم شدن کره زمین چاپ می‌شود؛ این شرکت به طور مکرر پیام‌ها و یادداشت‌هایی را دربارهٔ مضرات استفاده از هورمون‌های رشد و غذاهای اصلاح‌شده ژنتیکی منتشر می‌کند. با وجود این که شرکت در سال ۲۰۰۱ به شرکت دنون، غول فرانسوی تولید و عرضه لبنیات، فروخته شد ولی استونی فیلد فارم هنوز هم بر اساس ارزش‌های گذشته خود حرکت می‌کند. با وجود حاشیه سود کم به دلیل استفاده از محصولات و مواد اولیه گران لیبت، استونی فیلد فارم به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان لبنیات در آمریکا تبدیل شده است به نحوی که فروش شرکت در سال ۲۰۰۳ حدود ۲۲٪، در سال ۲۰۰۵ حدود ۲۸٪ و در سال ۲۰۰۶ حدود ۱۸٪ رشد داشته است.

رفتارهای اخلاقی کلامی اوقات، فشارهای رقابتی و شرایط محیطی باعث می‌شوند که شرکت‌ها با مشکلات و مسائل اخلاقی پیچیده‌ای مواجه شوند. بسیاری از شرکت‌ها معتقدند که مرز مشخصی بین رفتارها و روش‌های اخلاقی و رفتارهای غیر اخلاقی وجود ندارد. در نتیجه همواره بر سر اخلاقی بودن یا نبودن برنامه‌های شرکت‌ها و به ویژه برنامه‌های بازاریابی آنها، جنجال‌ها و مشکلات مختلفی به وجود می‌آید. به عنوان مثال با این که شرکت کرفت تبلیغات تلویزیونی برخی از محصولات غذایی کم ارزش خود مثل چیپس را متوقف کرده است اما باز هم گروه‌های طرفدار مصرف‌کنندگان (به ویژه گروه‌های طرفدار حقوق کودکان) معتقدند که این اقدام ناکافی است و شرکت باید خط تولید این محصولات زیان‌آور را به طور کامل متوقف کند.^{۲۸} با این وجود، برخی از رفتارها و برنامه‌های تجاری و بازاریابی، کاملاً غیر اخلاقی و غیرقانونی‌اند. برخی از رفتارهای غیر اخلاقی در دنیای تجارت عبارتند از: رشوه‌خواری، دزدی اسرار تجاری رقیب، تبلیغات غلط و همراه‌کننده، قراردادهای انحصاری و پک طرفه، عیب و نقص محصول و پایین بودن کیفیت آن، خدمات پس از فروش ناکافی، ارائه اطلاعات غلط و ناکافی دربارهٔ محصول (به ویژه مواد غذایی)، ثابت نگه داشتن قیمت‌ها یا تبعیض‌های قیمتی نادرست برای حذف رقیب و ایجاد موانع ناعادلانه بر سر راه ورود رقبای جدید به بازار. شرکت‌ها باید دستورالعمل‌های اخلاقی مناسب و کاملی را تهیه و در اختیار کارمندان خود قرار دهند و از آنها بخواهند که طبق آن دستورالعمل‌ها رفتار کنند.^{۲۹} امروزه و با گسترش دسترسی به اینترنت، مشکلات اخلاقی شرکت‌ها و کارکنان آنها با سرعت بسیار بالایی در سراسر جهان پخش می‌شود، از این رو، شرکت‌هایی که موازین اخلاقی را

رعایت نمی‌کنند بیشتر از گذشته در معرض رسوایی و بدنامی قرار دارند. مشتریان ناراضی دپروزی تنها به حدود ۱۲ نفر دسترس داشتند ولی مشتریان ناراضی امروزی با کمک اینترنت، اخبار مربوط به مسائل اخلاقی شرکت‌ها را در اختیار صدها هزار نفر قرار می‌دهند. به عنوان مثال، برخی از فعالیت‌های مایکروسافت، نرخ بازدیدکنندگان وبسایت‌های مخالف این شرکت، مثل وبسایت‌های ibateamicrosoft.com (از مایکروسافت مشغوم) و msboycoft.com (مایکروسافت را تحریم کنید) را به شدت افزایش داده است. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که میزان عدم اعتماد مصرف‌کنندگان آمریکایی به شرکت‌های آمریکایی، به شدت افزایش یافته است به نحوی که بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵، نرخ کسانی که شرکت‌های آمریکایی را شرکت‌های غیرقابل اعتمادی می‌دانستند، ۲۶٪ افزایش یافت.^{۳۷}

رفتارها و مسئولیت‌های اجتماعی تک تک بازاریاب‌ها در تعامل با مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع شرکت باید از دوجدان اجتماعی، خود تبعیت کنند. برخی از شرکت‌هایی که به شدت به مسئولیت‌های اجتماعی‌شان پایبندند، عبارتند از: مایکروسافت، جانسون آند جانسون، تیری ام، گوگل، کوکاکولا، جنرال ایلز، یوپی‌اس، سونی و پروکتر آند گمبل.^{۳۸} تقاضای مردم برای دریافت اطلاعات بیشتر و دقیق‌تر درباره مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها در قبال جامعه و محیط زیست روز به روز بیشتر می‌شود. افراد این اطلاعات را برای تصمیم‌گیری درباره انتخاب شرکتی که می‌توان از آن خرید کرد، شرکتی که می‌توان در آن سرمایه‌گذاری کرد و شرکتی که می‌توان در آن کار کرد به کار می‌برند.^{۳۹} به طور مثال، گزارش ۱۰۸ صفحه‌ای شرکت هابیز تولیدکننده سس‌های گوجه‌فرنگی، درباره مسئولیت‌های اجتماعی شرکت در سال ۲۰۰۹، بر اساس «دستیابی به اهداف رشد پایدار و ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران، مصرف‌کنندگان، مشتریان، کارکنان و جامعه و پایبندی به اصول امانت‌داری، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی» تهیه شده و جایزه بهترین گزارش در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی را از آن خود کرده است. خلاصه این گزارش در جدول ۲۲-۳ آورده شده است.

با این حال، تصمیم‌گیری درباره نحوه اعلام مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، کار بسیار چالش‌برانگیزی است، زیرا بعد از اعلام برنامه‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، تازه انتقادات و نظرات دیگران آغاز می‌شود زیرا حتی بهترین و دقیق‌ترین برنامه‌های بازاریابی و محصولات هم ممکن است نتایج منفی غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل انتظاری را به دنبال داشته باشند.^{۴۰}

نستله زمانی که چنان دور، روغن نخود، سوختی مناسب برای شرکت‌های صنایع غذایی بود که دلیل راهی برای هور از محدودیت‌های استفاده از سوخت‌های تجدیدپذیر می‌گشتند اما وقتی که مشخص شد روغن نخود باعث نابودی

جنگل‌های استوایی و افزایش سرعت انفراسر اورانگوتان‌ها و خرس‌های آفتاب (خرس‌های کوچکی که در جنگل‌های جنوب شرق آسیا زندگی می‌کنند) می‌شود، مصرف این روغن نیز محدود شد. وقتی که گروه‌های طرفدار محیط زیست در گزارشی از نسته به دلیل خرید روغن نخود از یک شرکت اندونزیایی که مقمر اصلی نابودی جنگل‌های استوایی آن کشور بود، انتقاد کردند جنگی تمام عیار علیه نسته در رسانه‌های اجتماعی به راه افتاد طرفداران محیط زیست، ویدیوهای اقتصادی متعددی را در یوتیوب منتشر کردند، انتقادهای بیشماری را در صفحات اختصاصی نسته در توئیتر و فیس‌بوک جرج کردند و جلوی دفتر نمایندگی نسته در جاکارتا، راه‌پیمایی اعتراضی به راه انداختند در نتیجه این فشارها، نسته تصمیم گرفت همکاری‌اش با شرکت اندونزیایی را قطع کرد تا بلکه از این طریق از انتقادهای بیشمار و مستمر خلاص شود.



طرفداران محیط زیست در اندونزی، به شدت نسبت به فرایندهای تولیدی نسته و اثرات مخرب آن بر محیط زیست، به خصوص در تولید شکلات‌های کیت‌کات مخری هستند.

جدول ۲۲-۳

خلاصه گزارش مسئولیت‌های اجتماعی هاینز در سال ۲۰۰۹

پيامی از رئيس هيات مديره و مدير عامل شرکت

فکری نو برای مردم و کره زمین

هاینز، ۱۶۰ سال است که سعی می‌کند ساکن خوبی برای کره زمین باشد. هاینز در طول تاریخ، عود، اثرات اجتماعی و اقتصادی مثبتی را روی جوامع پیرامونی خود بر جای گذاشته است و همواره از برنامه‌های رشد تجاری پایدار تبعیت می‌کند.

در سال مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۸، هاینز به رکورد جدیدی در فروش دست یافت، درآمد هر سهم و همچنین سود پرداختی به هر سهامدار خود را افزایش داد و در همین حال، روی اصولی کاری‌ای که از سال ۱۸۹۹ برای خود ترمیم کرده بوده پایبند ماند؛ کیفیت، صداقت، نوآوری و امنیت غذایی.

از سوی دیگر، شرکت پایبندی خود به حفظ محیط زیست را تشدید کرد که مهم‌ترین دلیل بر این مدعا، تلاش‌ها و برنامه‌های شرکت برای کاهش ۴۰ درصدی انتشار گازهای گلخانه‌ای مصرف آب و انرژی و تولید زیاده در هر شش قاره جهان تا سال ۲۰۱۵ می‌باشد.

علاوه بر این شفافیت فعالیت‌ها و رشد پایدار شرکت‌ها حتی از زمانی که هنری جان هاینز کار خود را آغاز کرد و سعی‌های گوناگون تولیدی خود را در پتری‌های شفاف ریخت تا مشتری آن چه را که می‌خرید ببیند هم بیشتر شده است.

هیات مدیره هاینز، گروه بسیار قوی و مستقلی است که شرکت را بر اساس «اصول اخلاقی»، «اصول تولید جهانی» و «اصول همکاری با تأمین کنندگان» مدیریت می‌کند و در این راه استانداردهای اخلاقی بسیار صفت و سختی را برای کارکنان و تأمین کنندگان خود توسعه داده‌اند.

از همه مهم‌تر این که، هاینز شوکی جهانی است که به مردم و شادان و حقوق آنها در جامعه و محل کار احترام می‌گذارد. به همین دلیل، ما به توانمندسازی بیش از ۳۳۰۰۰ کارمند زن و مرد خود در سراسر جهان اهمیت می‌دهیم و از این طریق، شغل متناوب و جایگاه اجتماعی قابل احترامی را برای آنها فراهم می‌کنیم. علاوه بر این، ما سعی می‌کنیم فرهنگ کاری شرکت‌مان را بر اساس حقوق و مزایای مکتبی، امنیت شغلی، عفت و احترام، پایداری و تقویت کنیم.

در نهایت این که، هاینز به عنوان یکی از باکیفیت‌ترین شرکت‌های مواد غذایی در دنیا، افتخار می‌کند که برای سلامتی و تندرستی زنده مردان و کودکان سراسر جهان تلاش می‌کند.

هاینز برای مبارزه جدی با فقر آهن، کم‌خونی و سوءتغذیه کودکان سراسر جهان، برنامه «هریزمندی‌ها» را طراحی و اجرا کرده است. در این برنامه مکمل‌های غذایی در اختیار بیش از ۳ میلیون کودک در ۱۵ کشور در حال توسعه قرار داده می‌شود. شرکت سعی می‌کند در سال‌های آینده این تعداد را افزایش و کشورهای بیشتری را تحت پوشش این برنامه قرار دهد.

هدف هاینز از سرمایه‌گذاری چند میلیون دلاری در برنامه «هریزمندی‌ها»، تأمین آذین‌های پایدار برای بشر و کره زمین می‌باشد.

من شما را دعوت می‌کنم تا برای آشنایی بیشتر با هاینز و عملکرد آن در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی، این گزارش تعاملی-اینترنسی را مطالعه کنید. این گزارش، آمار و ارقام دقیق و فیلم‌ها و عکس‌های جالبی را در اختیار شما می‌گذارد و شما را با سایر اطلاعات موجود مرتبط می‌کند.

از حوصله شما برای آشنایی بیشتر با هاینز سپاسگزارم.

با تقدیم احترام

ویلیام آر. جالسون

رئیس هیات مدیره و مدیر عامل هاینز

منابع: Excerpt from the H. J. Heinz 2009 Corporate Social Responsibility Report.

معمولاً، هر چه شرکتی بیشتر به مسئولیت‌های اجتماعی و حفظ محیط زیست پایبند باشد، تصمیم‌گیری‌های به‌فرنج نیز بیشتر برای شرکت پدید می‌آید. به عنوان مثال، شرکت گرین مانتین کافی رومسترز، که در ورمونت فعالیت می‌کند، بابت پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی‌اش به خود می‌بالد و این مساله باعث شده است تا شرکت به یکی از شرکت‌های با رشد بسیار بالا در صنعت قهوه تبدیل شود. اما تصمیم این شرکت برای خرید شرکت کوریگ (یکی از معروف‌ترین شرکت‌های تولیدکننده آبجوهای لیوانی) در سال ۲۰۰۶، مهم‌ای بزرگی را پیش‌روی شرکت قرار داد: لیوان‌های مورد استفاده در کوریگ، کاملاً از مواد اولیه غیرقابل بازیافت تولید می‌شدند. اما شرکت با توجه به سابقه و نگرش درخشان در مساله حفظ محیط زیست، متوجه شد که یک راه‌حل بیشتر پیش‌رو ندارد و آن سرمایه‌گذاری روی بخش تحقیق و توسعه شرکت به منظور یافتن لیوان‌هایی قابل بازیافت بود.^{۲۰}

فعالیت‌های خیرخواهانه شرکت‌ها نیز ممکن است شرایط تصمیم‌گیری بفرنجی را پیش‌روی آنها قرار دهند. به عنوان مثال، شرکت‌های یرک، دوپونت، وال-سارت و بانک آمریکا، هر کدام سالانه حداقل ۱۰۰ میلیون دلار به فعالیت‌های خیرخواهانه اختصاص می‌دهند. اما اگر این شرکت‌ها نتوانند تصویر «شهروند خوبی» را از خود خلق کنند، این گونه فعالیت‌ها بی‌ثمر می‌شوند و حتی ممکن است موجب تنفر مصرف‌کنندگان بشوند. برخی از منتقدین معتقدند که برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین و فعالیت‌های خیرخواهانه، معمولاً باعث می‌شوند مصرف‌کنندگان بدون تفکر دقیق خرید کنند؛ به مسائل و مشکلات واقعی شرکت‌ها کمتر توجه کنند؛ و ذهن آنها از این مساله که سایر فعالیت‌های شرکت‌ها، مسائل و مشکلات اجتماعی متعددی را به وجود آورده است، منحرف شود.^{۳۱}

رشد پایدار رشد پایدار به معنای رفع نیازهای امروزی بشر بدون صدمه زدن به آینده نسل‌های آتی، به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های شرکت‌های بزرگ تبدیل شده است. اکثر شرکت‌های بزرگ یافته‌های خود در زمینه تأثیرات بلندمدت تولید و عرضه محصولات و خدمات بر آینده جامعه و محیط زیست و نیز نتیجه اقدامات خود برای بهبود این اثرات را در اختیار گروه‌های مختلف جامعه قرار می‌دهند. یکی از محققان موضوع رشد پایدار معتقد است که: «شرکت‌های امروزی بر اساس سه رکن مهم یعنی جامعه، کره زمین و سودآوری به فعالیت می‌پردازند. از این‌رو، رشد پایدار تنها به معنای دوست داشتن محیط زیست یا کسب سود در بلندمدت نیست، بلکه رشد پایدار به معنی حفظ سه رکن فوق به طور همزمان در بلندمدت است.»

با این که معیارهای متعددی برای سنجش رشد پایدار وجود دارد، اما این موضوع که کدام دسته از این معیارها مناسب‌ترند، مورد بحث است.^{۳۲} محققین در یک تحقیق جامع سعی کردند رشد پایدار شرکت‌ها را با کمک ۱۱ معیار مختلف بسنجند و ۱۰۰ شرکت برتر در سراسر دنیا را شناسایی کنند. این ۱۱ معیار عبارت بودند از: میزان مصرف انرژی و آب و تولید گاز دی‌اکسید کربن و زباله؛ رهبری تفاوت‌های فردی؛ نسبت عادلانه حقوق مدیران عامل - به - حقوق کارکنان؛ مالیات پرداختی؛ رهبری پایدار؛ حقوق و مزایای پایدار؛ ظرفیت‌های نوآوری؛ و شفافیت. پنج شرکت برتر در این بررسی نیز عبارت بودند از: جنرال الکتریک، پروکتر آند گمبل، تی‌ان‌تی، ایچ آند ام و نوکیا.^{۳۳}

شرکت‌هایی که از نظر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رشد پایدار، رتبه‌های بالاتری را به دست می‌آورند، عموماً شرکت‌هایی هستند که مدیران و کارکنان آنها چالاک‌ترند و خیلی سریع‌تر و بهتر از سایر شرکت‌ها، در بازارهای پیچیده و به شدت متغیر جهانی، رقابت می‌کنند.^{۳۴} از سوی دیگر، علاقه مصرف‌کنندگان به این دسته از شرکت‌ها، فرصت‌های بازاریابی بی‌نظیری را پیش‌روی آنها قرار می‌دهد. به عنوان مثال، شرکت کُلرکس (مالک نام تجاری گرین وُرکر، تولیدکننده شوینده‌ها، پاک‌کننده‌ها و پودرهای شوینده طبیعی) را در نظر بگیرید. این شرکت از همان ابتدای فعالیتش، با توجه مشتریان مواجه و رشد بسیار بالایی را تجربه کرد.^{۳۵} یا به عنوان مثالی دیگر، صنعت غذاهای ارگانیک را در نظر بگیرید و «پیش بازاریابی: رشد محصولات ارگانیک» را مطالعه کنید.

علاقه بسیار زیاد مصرف‌کنندگان به شرکت‌های مسئولیت‌پذیر و پایبند به رشد پایدار، باعث بروز پدیده‌ای به نام مسئولیت‌سوی سبز شده است. طبق این پدیده، شرکت‌ها ممکن است محصولاتی به ظاهر سبز و دوستدار محیط زیست را تولید کنند اما این محصولات به هیچ وجه به اصول و هدف‌های حفظ محیط زیست پایبند نباشند. نتایج یک تحقیق جامع نشان داد که نیمی از شرکت‌هایی که برچسب «قابل بازیافت» را روی محصولات‌شان می‌چسبانند، از ارائه هرگونه اطلاعاتی در خصوص مضرات تولید و مصرف محصول برای محیط زیست (مثل فرایندهای تولیدی یا شبکه‌های توزیع آلودکننده محیط زیست) خودداری می‌کنند.^{۳۶}

به دلیل بی‌صدافتی‌های صورت گرفته در خصوص محصولات سبز، حساسیت مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات سبز، دو چندان شده است. از سوی دیگر، مصرف‌کنندگان حاضر نیستند کیفیت و عملکرد محصول را فدای سبز بودن آن بکنند.^{۳۷} با این حال، بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که نوآوری‌های سبز و پایبندی به رشد پایدار، سوخت رشد آینده آنها را تأمین می‌کند. جالب است بدانید که علی‌رغم رکود اقتصادی اواخر دهه ۲۰۰۰، فروش محصولات سبز با رشد مناسبی همراه بوده است.^{۳۸}

بینش بازار یابی

از سوی دیگر، عرضه مواد غذایی ارگانیک به پایه و اساس موضوعیایی برخی از نام‌های تجاری تبدیل شده است. به عنوان مثال، شرکت چپوئیل مکزیکن گرین، ماموریت خود را «صنایعت در تولید غذاهای تعریف کرده است. این ماموریت بیانگر تعهد شرکت به تولید مواد غذایی با در نظر گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی است. دستوران‌های این شرکت از مواد اولیه کاملاً طبیعی و ارگانیک استفاده می‌کنند با این که تهیه غذا از مواد کاملاً تازه، طبیعی و ارگانیک، زمان‌بر است ولی مشتریان این رستوران‌ها

به طور کلی، فعالیت‌های غیرخواهانه شرکت‌ها به شدت در حال افزایش است به نحوی که شرکت‌های آمریکایی در سال ۲۰۱۹ بیش از ۱۶/۱ میلیارد دلار از درآمدهایشان را به این فعالیت‌ها اختصاص دادند. فعالیت‌های

خیرخواهانه و بهداشتی بیش از نیمی از بودجه فعالیت‌های انسان‌دوستانه شرکت‌های آمریکایی را به خود اختصاص می‌دهند. بعد از این فعالیت‌ها، برنامه‌های آموزشی در رتبه بعدی قرار دارند.^{۵۹} بسیاری از شرکت‌های آمریکایی به این نتیجه رسیده‌اند که «برنامه‌های انسان‌دوستانه از فیبل کمک‌های مالی، کمک‌های غیرمالی، برنامه‌های حضور داوطلبانه کارمندان شرکت در موسسات خیریه و سایر انواع برنامه‌ها، نه تنها برنامه‌های شایسته و مناسبی هستند بلکه برنامه‌های هوشمندانه و پرمفتمی نیز به شمار می‌روند».^{۶۰}

بازاریابی انگیزه‌آفرین

بسیاری از شرکت‌ها سعی کرده‌اند مسئولیت‌های اجتماعی‌شان را با فعالیت‌های بازاریابی ترکیب کنند.^{۶۱} بازاریابی انگیزه‌آفرین (Cause-Related Marketing)، روشی است که با کمک آن شرکت انگیزه‌های انسان‌دوستانه مشتریان را به طور مستقیم یا غیرمستقیم با تعاملات درآمدزایی پیوند می‌زند.^{۶۲} بازاریابی انگیزه‌آفرین بخشی از بازاریابی اجتماعی شرکت محسوب می‌شود. بازاریابی اجتماعی طبق تعریف درام‌رایت و مورفی عبارتست از: تلاش‌ها و برنامه‌های بازاریابی‌ای که حداقل یک هدف غیراقتصادی مهم و مرتبط با افزایش رفاه جامعه را دنبال می‌کنند و برای رسیدن به این هدف، منابع مالی شرکت یا مشتریان و شرکای آن را به کار می‌گیرند.^{۶۳} درام‌رایت و مورفی معتقدند که «تمامی فعالیت‌های خیرخواهانه و بشردوستانه شرکت‌ها در چارچوب بازاریابی اجتماعی جای می‌گیرند».

جدول ۲۲-۴، سه برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین را که جوایز متعددی را از آن خود کرده و بسیار موفق بوده‌اند، به شما معرفی می‌کند. در ادامه این فصل، نظرات موافقین و مخالفین برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین را مرور و راه کارهای مهمی را برای موفقیت در این برنامه‌ها ارائه می‌کنیم.

جدول ۲۲-۴	سه برنامه موفق انگیزه‌آفرین
<p>تسکو</p> <p>تسکو، که رهبر بازار محصولات غذایی در انگلستان است، برنامه‌ای با عنوان «تسکو در خدمت مدارس و باشگاه‌ها» را طراحی کرده است. این برنامه با موضوع نام تجاری شرکت مینی بر هر رقم کوچکی، کمک کننده است؛ زیرا به خوبی هماهنگ شده است. مشتریان به ازای هر ۱۰ پوند خرید از فروشگاه‌های تسکو، یک رسید دریافت و این رسید را به مدرسه یا باشگاه‌های مخصوص فرجوان زیر ۱۸ ساله هدیه می‌کنند و مدارس و باشگاه‌ها هم با ارائه این رسیدها، به صورت مجانی از تسکو خرید می‌کنند. در سال ۲۰۰۹، شرکت بیش از ۵۴۰٫۰۰۰ رسید به ارزش ۱۲۲۴ میلیون پوند را صادر کرد.</p>	
<p>دلون</p> <p>نام تجاری دلونه متعلق به شرکت پروکتر اند گمبل و نام تجاری پیشرو در بازار پودرهای شونده مخصوص ماشین‌های ظرفشویی است. این نام تجاری به دلیل مزایای جنبه‌ای که دارد (مثل توانایی شستن پرندگان روغنی) بسیار مشهور شده است. سازمان حیوانات وحش آمریکا، دلون را «تنها شرکت معتبر هزینه شستشوی پرندگان روغنی و کیفی می‌کند که می‌توان آن را به مصرف کنندگان توصیه کرد زیرا محصولات این شرکت روغن و کثیفی پره‌های مختلف را کاملاً پاک می‌کنند. هر سیم هسته و هیچ آبری روی پر پرند به جانی گل‌اند. دلون در سال ۲۰۰۶ وبسایتی به آدرس www.DoveSaveWildlife.com را راه‌اندازی کرد. این وبسایت که بیش از ۱۳۰٫۰۰۰ عضو دارد افراد را تشویق می‌کند تا جلوی نفت بنزین و روغن از خودروهایشان را بگیرند. بعد از فاجعه نفت نفت از میدان نفتی شرکت بریتیش پترولیوم در سال ۲۰۱۰، پروکتر اند گمبل تصمیم گرفت هزاران قوطی دلون را برای شستشوی پرندگان عظیم مکزیک هدیه و روی قوطی تعلیم پودرهای دلون، که مخصوصی را برای لنداه ۶ دلار به نفع حیات وحش عظیم مکزیک درج کند تا مشتریان با فعال کردن آن که در این کار سهیم شوند با این کار، بیش از ۵۰۰٫۰۰۰ دلار برای نجات و شستشوی پرندگان عظیم مکزیک جمع‌آوری شد. علاوه بر این، شرکت برای اضافه برنامه‌های مختلف خود در خصوص نجات محیط زیست حضور گسترده‌ای در وبسایت‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک دارد.</p>	
<p>بریتیش ایرویز</p> <p>شرکت هواپیمایی بریتیش ایرویز، برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرینی به نام «تغییر سوده‌اند» را طراحی کرده است و در آن از مسافران خود می‌خواهد تا پول‌های خود باقی‌مانده از سفرهای خارجی‌شان را به سازمان یونسف اهداء کنند. شرکت این برنامه را در تمایزگرهای جلوی مسافران، پشت کارت‌های پرواز و از طریق اهلاویه‌های درون پرواز تبلیغ می‌کند علاوه بر این، شرکت در یک تبلیغ تلویزیونی، کودکی را نشان می‌دهد که به دلیل کمک‌های بریتیش ایرویز به یونسف، از شرکت تسکو می‌کند. از آنجایی که برنامه «تغییر سوده‌اند» مسافران پروازهای بین‌المللی را به صورت مستقیم هدف گرفته است، بنابراین هزینه‌های تبلیغاتی-ترویجی چندان تندر و از نظر هزینه‌ای بسیار به صرفه است. در طول پانزده سال از آغاز برنامه در سال ۱۹۹۴ تا سال ۲۰۰۹، بیش از ۴۵ میلیون دلار در سراسر جهان از این طریق به یونسف کمک شده است.</p>	



برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین بریتیش ایرویز به نام «تغییر مسودمند» به صورت بسیار ساده‌ای طراحی شده و نتایج مثبتی را نیز به دنبال داشته است.

مزایا و معایب برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین یک برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین موفق می‌تواند: رفاه اجتماعی را افزایش دهد؛ جایگاه متمایزی را برای نام تجاری شرکت بیافریند؛ رابطه شرکت با مشتریان را تقویت کند؛ تصویر شرکت نزد مقامات دولتی و سایر دستگاه‌های تصمیم‌گیر را بهبود بخشد؛ حسن نیت شرکت را به همگان نشان دهد؛ روحیه و وفاداری کارکنان شرکت را تقویت کند؛ فروش شرکت را افزایش دهد؛ و ارزش بازاری شرکت را دو چندان کند.^{۵۹}

برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین، بر نام تجاری شرکت نیز تأثیر مثبت و خوبی بر جای می‌گذارند. این برنامه‌ها به خصوص: (۱) آگاهی مشتریان از نام تجاری شرکت را افزایش می‌دهند؛ (۲) وجهه نام تجاری شرکت را بهبود می‌بخشند؛ (۳) اعتبار نام تجاری شرکت را افزایش می‌دهند؛ (۴) رابطه احساسی نام تجاری با مشتریان را تقویت می‌کنند؛ (۵) مسئولیت‌پذیری نام تجاری را به

همگان نشان می‌دهند؛ و (۶) نقاط منفی نام تجاری را از بین می‌برند.^{۶۰} تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین، رابطه شرکت به ویژه با مصرف‌کنندگان ۱۸ تا ۲۴ ساله را بیشتر تقویت می‌کنند (جدول ۲۲-۵).

برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین مشکلاتی را نیز به همراه دارند: اگر مشتریان نسبت به کارهای خیریه و فعالیت‌های انسان‌دوستانه و هدف شرکت از طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین تردید داشته باشند^{۶۱} و دریابند که شرکت از اجرای این قبیل برنامه‌ها قصد خیریه ندارد، آبرو و اعتبار شرکت به شدت به خطر می‌افتد. اتفاقی که برای کی‌اف‌سی افتاده است.^{۶۲}

کی‌اف‌سی: برنامه بازاریابی انگیزه‌آفرین کی‌اف‌سی به نام «جمع‌های شفاف‌شده» برای اهدا ۵۰ سنت از خرید هر جعبه شادی ۵ دلاری مخصوص کودکان، به موسسه خیریه سوزان جی. کومان که در درمان کودکان فعال است طراحی شده بود. این برنامه با هدف تبدیل شدن به بزرگ‌ترین برنامه خیریه شرکت و برای تخصیص ۸۷۵ میلیون دلار به تحقیقات درمان سرطان سینه در کودکان، طراحی شده بود. اما این برنامه یک مشکل اساسی داشته در زمان اجرای این برنامه شرکت، ساندویچ جدید خود به نام «دابل داون» را که از پنیر، دو تکه مرغ سوخاری و یک تکه ژامبون گوشت درست می‌شد معرفی کرد. در همین زمان، داد منتقدان بلند شد که کی‌اف‌سی هم غذاهای با کالری، چربی و سدیم بسیار بالا که منجر به چاقی مفرط و در نهایت بروز سرطان می‌شوند را عرضه می‌کند و هم با سرطان مبارزه می‌کند. این انتقادهای مبنی بر این بود که وبسایت موسسه خیریه سوزان جی. کومان اعلام کرد که خطر ابتلا به سرطان سینه در افراد چاق، ۳۰ تا ۶۰ درصد بیشتر است. همین انتقادهای باعث شد تا این موسسه از خیر همکاری با کی‌اف‌سی بگذرد.

جدول ۲۲-۵ نگرش مصرف‌کنندگان ۱۸ تا ۲۴ ساله به برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین

۸۵٪ از این مصرف‌کنندگان حاضرند در صورتی که کیفیت و قیمت دو نام تجاری مختلف تقریباً یکسان باشد، نام تجاری را انتخاب کنند که با یک انگیزه خیرخواهانه مرتبط است.
۸۵٪ از این مصرف‌کنندگان موضع نوسه محصولات یا خدمات یک شرکت به دیگران، میزان پایداری آن شرکت به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی را در نظر می‌گیرند.
۸۹٪ از این مصرف‌کنندگان موقع تصمیم‌گیری در مورد خرید یک محصول و مکان خرید، میزان پایداری شرکت‌ها به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی شان را در نظر می‌گیرند.
۸۷٪ از این مصرف‌کنندگان موقع تصمیم‌گیری برای انتخاب یک شغل، میزان پایداری شرکت‌ها به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی شان را در نظر می‌گیرند.
۸۶٪ از این مصرف‌کنندگان متذکرند که به برنامه‌های مختلف شرکت‌ها برای مقاصد اجتماعی و زیست محیطی اهمیت می‌دهند و این برنامه‌ها تصویر ذهنی مثبتی را از محصولات و خدمات این شرکت‌ها ایجاد می‌کنند.

منابع: 2010 Open Cause Evolution Study, for additional content, see www.opencause.com/2010-open-cause-evolution-study.

شرکت‌ها برای استفاده بهینه از برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین، رویکرد فروش نرم را در پیش گرفته‌اند. به عنوان مثال، نایک، یکی از شرکت‌هایی است که توانسته به خوبی از برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین استفاده کند. این شرکت در برنامه‌ای با مشارکت بنیاد ضد سرطان لانس آرمسترانگ (دوچرخه‌سوار معروف)، توانست طی سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۰، بیش از ۸۰ میلیون دستبند ۱ دلاری را برای مبارزه با سرطان در سراسر جهان به فروش رساند.^۱ یکی از جالب‌ترین برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین که در سال‌های اخیر، طراحی و اجرا شده است، برنامه رد نام دارد.^۲

رد سال ۲۰۰۶، شاهد مشهورترین اجرای برنامه رد بود. برنامه رد در آن سال، با حضور یونو، خواننده مشهور گروه U2 و بایو، یکی از فعالان حقوق بشر و مدیرعامل موسسه دیتا برگزار شد. هدف این برنامه، کمک به موسسه گلوبال فاند برای افزایش آگاهی‌ها نسبت به بیماری ایدز و جمع‌آوری کمک‌های مالی برای مبارزه با این بیماری در قاره آفریقا است. مجریان این برنامه با کمک شرکت‌های مشهور نظیر آمریکن اکسپرس، استارباکس، موتورولا، کاتورس (تولیدکننده کفش‌های ورزشی)، گپ، اپل و امپریو آرمانی، محصولات قرمز رنگی را تولید و به فروش می‌رسانند. بیش از ۵۰٪ از سود حاصل از فروش این محصولات قرمز رنگ، به دومان زنان و کودکان آفریقایی مبتلا به بیماری ایدز، اختصاص می‌یابد. هر چند که برخی از منتقدین معتقدند که این برنامه، به یک برنامه تبلیغاتی تبدیل شده است، اما واقعیت چیز دیگری است: تنها ۱۸ ماه بعد از آغاز این برنامه، کمک مالی آن به موسسه گلوبال فاند به بیش از ۳۶ میلیون دلار رسید؛ در حالی که کمک شرکت‌های دیگر به این موسسه، از زمان تاسیس آن در سال ۲۰۰۲، به یک هفتم این مبلغ نیز نمی‌رسد.

بررسی‌ها نشان می‌دهند که گاهی اوقات، دانش، مهارت‌ها، منابع انسانی و تجربه‌های کاری شرکت‌ها، از اعطای پول نقد به موسسات خیریه بهتر عمل کرده‌اند. از این‌رو، بازاریاب‌ها پیشنهاد می‌کنند که موسسات خیریه هنگام مشارکت در برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین باید: هدف‌های واضحی را برای خود تعریف کنند؛ انگیزه خود را به طور شفاف با جامعه در میان بگذارند؛ و برنامه‌های خود را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند به راحتی با شرکت‌های مختلف همکاری کنند. توسعه و تعمیق روابط بلندمدت با شرکت‌های معتبر، کار زمان‌بری است. همانگونه که یکی از متخصصان بازاریابی انگیزه‌آفرین می‌گوید: یکی از مشکلات اساسی در رابطه با موسسات خیریه و بنگاه‌های نجاتی این است که دو طرف درک متقابلی از یکدیگر ندارند و درباره زمان لازم برای اجرای برنامه به توافق نمی‌رسند.^۳

شرکت‌ها هنگام طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین، باید تصمیمات مهمی را اتخاذ کنند: انتخاب نوع و تعداد انگیزه‌ها و نحوه نام‌گذاری برنامه‌ها از جمله تصمیمات مهم محسوب می‌شوند.

طراحی یک برنامه انگیزه‌آفرین بسیاری از محققان معتقدند که انتخاب انگیزه‌های مختلف و متنوع و بیان گاه و بیگاه و دوره‌ای یک انگیزه، اثربخشی برنامه‌های انگیزه‌آفرین را به شدت کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، کتی چیزاکاس، مدیر برنامه‌های عام‌المنفعه شرکت ژیلت معتقد است که: «زمانی که شما انگیزه‌های مختلفی را دنبال می‌کنید، کسی نمی‌داند که بالاخره چه قصدی دارید. این کار، انگیزه مخاطبان برای مشارکت در برنامه‌ها را کاهش می‌دهد.»^۴



نایک، برای دوری از نقایط منفی برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین، نقش خود در برنامه‌های خیریه‌ای مثل بنیاد ضد سرطان لانس آرمسترانگ را خیلی کم‌رنگ نشان می‌دهد.

بالاخره چه قصدی دارید. این کار، انگیزه مخاطبان برای مشارکت در برنامه‌ها را کاهش می‌دهد.

از این رو، بسیاری از شرکت‌ها تنها یک یا تعداد بسیار محدودی انگیزه بشردوستانه را انتخاب می‌کنند. این انتخاب، طراحی و اجرای برنامه را ساده می‌کند و اثربخشی آن را افزایش می‌دهد. مک‌دونالد یکی از شرکت‌هایی است که انگیزه واحد و مشخصی را دنبال می‌کند. هدف برنامه خیریه رونالد مک‌دونالد که هم اکنون در بیش از ۳۰ کشور فقیر دنیا اجرا می‌شود، ارائه اتاق برای خواب والدین نیازمندی است که کودکان‌شان در بیمارستان بستری هستند. مک‌دونالد برای این کار شش بیس از ۷,۲۰۰ اتاق رایگان را در اختیار خانواده‌های نیازمندی که برای درمان کودکان‌شان از شهرها و روستاهای محروم به مراکز و شهرهای بزرگ مراجعه کرده‌اند، قرار می‌دهد. این کار، باعث شده تا هزینه‌های این خانواده‌ها در مجموع حدود ۲۵۷ میلیون دلار کاهش یابد. شرکت از آغاز این برنامه یعنی از سال ۱۹۷۴ تا کنون بیش از ۱۰ میلیون خانواده محتاج را تحت پوشش قرار داده است.^{۳۵}

با این حال، محدود کردن انگیزه‌ها به یک یا چند انگیزه مشخص، تعداد مخاطبان هدفی که ممکن است برای خرید از شرکت تحریک شوند یا دیدگاه‌شان درباره شرکت تغییر کند را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، بسیاری از انگیزه‌های مناسب، امروزه حامیان مالی متعدد و قدیمی‌ای دارند. به عنوان مثال، حدود ۳۰۰ شرکت از قبیل شرکت‌های آون، فورد، استی لودر، رولون، لی، پولو رالف لورن، یوپی، سکس، بی‌ام‌و و آمریکن اکسپرس، جزء حامیان مالی میارزه با سرطان سینه به شمار می‌روند.^{۳۶} از این رو، اگر شرکتی مجدداً انگیزه «مبارزه با سرطان سینه» را برای خود انتخاب کند، به طور حتم در میان این ۳۰۰ شرکت گم خواهد شد.

بازاریاب‌ها معتقدند که بهترین فرصت‌ها برای برنامه‌های بازاریابی انگیزه آفرین در «انگیزه‌های بی‌سرپرست» نهفته‌اند. انگیزه‌های بی‌سرپرست، انگیزه‌ها یا به عبارت بهتر مشکلاتی هستند که کمتر از ۲۰۰,۰۰۰ نفر از مردم جامعه از آن رنج می‌برند.^{۳۷} یکی دیگر از فرصت‌های مناسب، «انگیزه‌های فراگیر»ها شده نام دارد. انگیزه‌های فراگیرها شده، انگیزه‌ها یا مشکلاتی هستند که بخش عمده‌ای از مردم را درگیر خود کرده‌اند ولی حمایت چندانی هم به دست نیاورده‌اند. به طور مثال، سرطان لوزالمعده، که چهارمین سرطان کشنده بعد از سرطان پوست، ریه و سینه به شمار می‌رود، هنوز مورد حمایت جدی شرکت‌ها قرار نگرفته است؛ حتی وضع بیماری‌های کشنده دیگری مثل سرطان پروستات در میان مردان و مشکلات قلبی در میان زنان نیز چنین است. البته لازم به ذکر است که به تازگی، شرکت‌های اندکی، حمایت از تشخیص و درمان این بیماری‌ها را آغاز کرده‌اند. به طور مثال، شرکت‌هایی نظیر ژیلت، سیف وی، لیگ حرفه‌ای بیسبال و گروینگ (تولیدکننده مشروبات الکلی)، حمایت مالی از برنامه‌های تشخیص و درمان سرطان پروستات را آغاز کرده‌اند. از سوی دیگر، انجمن قلب آمریکا هم به تازگی، برنامه «قرمز برای زنان» را با کمک برنامه رد و برای افزایش آگاهی زنان نسبت به بیماری‌ها و سکنه‌های قلبی آغاز کرده است (جالب است بدانید که بیماری‌ها و سکنه‌های قلبی در میان زنان ۱۲ برابر شایع‌تر از بیماری‌های خطرناک‌تری مانند سرطان سینه هستند).^{۳۸}

اکثر شرکت‌ها سعی می‌کنند انگیزه‌ای را انتخاب کنند که در درجه اول با تصویر شرکت یا نام‌های تجاری آن مرتبط باشد و در درجه دوم، کارکنان و گروه‌های ذی‌نفع شرکت به آن علاقه داشته باشند. به عنوان مثال، شرکت لنز کزفتر، عرضه‌کننده زنجیره‌ای انواع عینک، برنامه‌ای با عنوان «هدیه دادن بینایی» را آغاز کرده است. در این برنامه، مشتریان شرکت می‌توانند به فروشگاه‌های شرکت در سراسر آمریکا مراجعه، عینکی را انتخاب و آن را به افراد بی‌بضاعت هدیه بدهند. شرکت نیز عینک‌های هدیه‌ای را در اختیار افراد و خانواده‌های بی‌بضاعت در آمریکای شمالی و کشورهای فقیر قرار می‌دهد. لنز کزفتر تاکنون بیش از ۳ میلیون عینک را از طریق این برنامه در اختیار افراد نیازمند قرار داده است.^{۳۹}

با به عنوان مثالی دیگر، انگیزه انتخابی شرکت بارنوم، تولیدکننده بیسکویت‌های حیوانی شکل نیز با تصویر نام تجاری این شرکت همخوانی دارد. این شرکت، برنامه‌های خیرخواهانه متعددی را برای نجات حیوانات در حال انقراض و به خصوص ببر آسیایی، اجرا کرده است. «یادداشت بازاریابی: متمایز شدن» توصیه‌هایی در زمینه متمایز کردن برنامه‌های بازاریابی انگیزه آفرین، به شما ارائه می‌کند. مثال شرکت کفش‌های تامز نیز چگونگی بهره‌مندی از بازاریابی انگیزه آفرین توسط این شرکت تازه‌کار برای رونق دادن کسب و کارش را نشان می‌دهد.^{۴۰}

یاسادداشت بازاریابی

متمایز شدن

اجتماعی نیازمند تلاش‌های تیمی و همکاری‌های جمعی است. از این‌رو، تیم چند وظیفه‌ای را برای تعریف و تصمیم‌گیری درباره مسئولیت‌های اجتماعی شرکت تشکیل دهید. از بخش‌های مختلف شرکت از جمله واحدهای بازاریابی، روابط عمومی، حقوقی، منابع انسانی، تولید و سایر بخش‌های مهم شرکت بخواهید که نظرات خود را برای تیم تعریف مسئولیت‌های اجتماعی شرکت ارسال کنند.

۷. برای اجرای برنامه، هم‌افزایی دارایی‌های خود و شرکایان را افزایش دهید. دلاری‌هایی که می‌توان از آنها استفاده کرد، عبارتند از: افراد داوطلب، توان مالی، برنامه‌های تبلیغاتی، فضاهای موجود در فروشگاه‌های اختصاصی، منابع شرکا و برنامه‌های ترویجی بازاریابی. به یاد داشته باشید که احساسات، قوی‌ترین دارایی شما به حساب می‌آید. این دارایی به شما کمک می‌کند تا با مخاطبان‌تان رابطه برقرار کنید و در این بازار شلوغ و پر سر و صدا، شرکت‌تان را متمایز کنید.

۸. از هر رسانه ارتباطی‌ای استفاده کنید. در ارتباطات‌تان از واژه‌ها و تصاویر جذابی استفاده کنید زیرا این کار به شما کمک می‌کند که در قلب مخاطبان‌تان نفوذ کنید. برای ارسال پیام‌تان فقط از رسانه‌های سنتی استفاده نکنید بلکه از هر رسانه ارتباطی ممکن بهره بگیرید. در این خصوص از رسانه‌هایی مثل رویدادهای مختلف، وبسایت‌های اینترنتی، کارگاه‌ها و سمینارها، سخنرانی‌ها و حتی حمایت چهره‌های مشهور، غافل نشوید.

۹. محلی فکر کنید. با این که برنامه‌های «مبلی» خیلی توی چشم هستند، اما برنامه‌های موفق، برنامه‌هایی هستند که از سطح محلات و مناطق جغرافیایی کوچک‌تر آغاز می‌شوند. برای این کار، از داوطلبان محلی کمک بگیرید و برنامه‌تان را با رویدادهای محلی هماهنگ کنید تا از این راه، میزان بودجه‌های اهدایی به برنامه‌تان را افزایش دهید. ۱۰. خلاق باشید. شرکت‌های پیشرو همواره سعی می‌کنند برنامه‌های غیرخواهانه‌شان را با افزودن انرژی جدید داوطلبان تازه‌نفس و ایجاد خلاقانه، تازه نگه دارند و به برنامه‌ای پایدار تبدیل کنند.

موسسه مشاوره کن که در ایالت بوسطن فعال است، یکی از معروف‌ترین شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین محسوب می‌شود. کارشناسان این شرکت رهنمودهایی را برای مدیریت بهتر مسئولیت‌های اجتماعی و برنامه‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین ارائه کرده‌اند:

۱. انگیزه‌ای را انتخاب کنید که با مأموریت، اهداف و سازمان شما همخوانی داشته باشد.
۲. آرزوها و منابع سازمانی خود را ارزیابی کنید. اگر شما کارمندان‌تان و سایر گروه‌های ذینفع در شرکت‌تان، به انگیزه انتخابی‌تان علاقه‌ای ندارند یا نمی‌خواهند رزی آن سرمایه‌گذاری کنند، مطمئن باشید که مخاطبان شما هم همین‌گونه خواهند بود و از برنامه شما حمایت نخواهند کرد.
۳. انگیزه‌های انتخابی رقیبان‌تان را تحلیل کنید. با این که انگیزه‌های دست‌نخورده و جالب به سختی یافت می‌شوند اما می‌توانید یک نیاز مشروع اجتماعی یا یک انگیزه خیلی خاص را برای خود انتخاب کنید.
۴. شرکای خود را به دقت انتخاب کنید. شرکایی را انتخاب کنید که ارزش‌ها، مأموریت‌ها و آرزوهای مشابهی با شما دارند. نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکایان را به صورت شفاف بیان کنید. رابطه‌تان با شرکا را بر اساس یک رابطه پایدار چندماهه تعریف کنید و میزان تحقق اهداف سالانه خود و شرکایان را به دقت اندازه بگیرید.
۵. نام برنامه غیرخواهانه‌تان را دست‌کم نگیرید. نام‌هایی کوتاه را انتخاب و دقت کنید که نام انتخابی، انگیزه شما را به صورت شفاف بیان کند. علاوه بر نام، نمادی ساده و به‌یادماندنی را برای برنامه‌تان انتخاب کنید. برنامه همواره با سرطان سینه شرکت آژن، برنامه «قرمز برای زنان» لنجمن قلب آمریکا برای مبارزه با بیماری‌های قلبی زنان و برنامه مسئولیت آموزش شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای تارگت، مثال‌های خوبی در این زمینه هستند.
۶. برای این که برنامه‌ای پایدار و موثر داشته باشید تیمی استراتژیک و چندوظیفه‌ای را تشکیل دهید. تعریف و مدیریت فست‌تراکی‌های شرکت در زمینه مسئولیت‌های

کفش‌های تامز هر چند که بلیک مایکلسکی (کارآفرین ساکن ایالت تگزاس) توانست دو مسابقهٔ وندهٔ تلویزیونی همسابقهٔ شرکت انگیزه (amazing race) در سال ۲۰۰۶ برنده شود اما سفر وی به آرژانتین به عنوان بخشی از این مسابقه، باعث شد تا وی به فکر راهاندازی کسب و کار جدیدی بباد. تولید و فروش کفش به کودکانی که از ندانستن کفش رنج می‌بردند، کودکان بدون کفش، علاوه بر تحمل خطرات قیزیکی، از حضور در مدرسه هم محروم هستند. این ایده و انگیزهٔ خیرخواهانه باعث شد تا شرکت کفش‌های تامز تأسیس شود. این شرکت بر اساس مأموریت فردایی بهتره آغاز به کار کرده و کسب و کار خود را بر اساس ایدهٔ «یک جفت کفش از ما

بخرید تا ما هم یک جفت کفش به کودکان بدون کفش هدیه کنیم» طراحی کرده است. کفش‌های تامز که بر اساس کفش‌های دالار گاتاه که همان کفش‌های سنتی آرژانتینی‌ها هستند، علاوه بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل فودز، نورداستورم و نیمن مارکوس، به صورت اینترنتی نیز عرضه می‌شوند. برنامهٔ «یک کفش در ازای یک کفش» شرکت باعث شد تا ۱ میلیون کودک فقیر در کشورهای در حال توسعه مثل آرژانتین و اتیوپی، صاحب کفش شوند. علاوه بر این، شرکت تصمیم گرفت تا به ازای پرداخت پول به برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی، بودجهٔ این فعالیت‌ها را هم به برنامه‌های خیرخواهانه مد نظرش اهدا کند که این کار هم نتایج خوبی را به دنبال داشته است. شرکت‌های دیگر در تبلیغات خیرخواهانه‌شان، این برنامهٔ شرکت را تبلیغ می‌کنند - حتی شرکت مخابراتی ای تی اند تی در یکی از تبلیغاتش، مایکلسکی را نشان و برنامه‌های وی را شرح داد. این برنامه‌ها در مجموع بسیار موفق بوده‌اند به گونه‌ای که درآمد فروش شرکت در پنج سال نخست فعالیتش به بیش از ۵۰ میلیون دلار رسیده است.



این دو کودک آرژانتینی، کفش‌های اهدایی شرکت تامز را به پا کرده‌اند. کفش‌هایی که در نتیجهٔ خرید دو جفت کفش توسط مشتریان شرکت، به این دو کودک اهداء شده‌اند.

بازاریابی اجتماعی

بازاریابی انگیزه آفرین، از ارشای نیازهای مشخصی حمایت می‌کند. **بازاریابی اجتماعی** که توسط موسسات غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، انگیزه و نیاز مشخصی را به وجود می‌آورد. به عنوان مثال جمعیت شیه به اعتقاد نه بگویند یا بیشتر ورزش کنید و غذای سالم‌تر بخورید» بیانگر رویکرد بازاریابی اجتماعی هستند.^۴

سابقهٔ بازاریابی اجتماعی به سال‌های پیش بر می‌گردد. در دههٔ ۱۹۵۰، دولت هند برنامهٔ سلامت خانواده را آغاز کرد. در دههٔ ۱۹۷۰، دولت سوئد برنامهٔ «پاکسازی ملی سیگار و مشروبات الکلی»، دولت استرالیا برنامهٔ استفاده از کمربندهای ایمن هنگام رانندگی، و دولت کانادا برنامه‌های «نه به مواد مخدر»، «ترک سیگار» و «ورزش برای سلامتی» را آغاز کردند. در دههٔ ۱۹۸۰، بانک جهانی، سازمان بهداشت جهانی و مرکز پیشگیری و کنترل بیماری‌های سازمان ملل با کمک اصول بازاریابی اجتماعی، برنامه‌های سلامتی متعددی را طراحی و اجرا کردند. برخی از موفقیت‌های جهانی بازاریابی اجتماعی عبارتند از:

- برنامه‌های وزارت بهداشت هندوآس برای آموزش مادران در زمینهٔ درمان اسهال کودکان زیر پنج سال، نرخ مرگ و میر کودکان در این کشور را به شدت کاهش داد.
- دولت اوگاندا با کمک قابله‌های محلی، وسایل جلوگیری از بارداری را با قیمت بسیار مناسبی بین جوامع روستایی این کشور توزیع می‌کند.
- مرکز خدمات ارتباطات انسانی، دو آهنگ بسیار معروف «توقف» و «زمانی که با هم هستیم» را در کشورهای آمریکای لاتین و برای تشویق زنان این کشورها به «نه گفتن» به روابط ناسالم جنسی، طراحی و اجرا کرده است.
- مرکز ملی قلب، ریه و خون آمریکا با اجرای برنامه‌های تبلیغاتی مناسب، آگاهی مردم آمریکا از خطرات کلسترول و فشار خون بالا را افزایش داده است.

شرکت‌ها و سازمان‌های آمریکایی متعددی، برنامه‌های بازاریابی اجتماعی گوناگونی را در این کشور، طراحی و اجرا کرده‌اند. سازمان‌های دولتی‌ای نظیر مرکز کنترل و پیشگیری از بیماری‌های راگیردار، سازمان خدمات درمانی، اجتماعی و کمک‌های بشر دوستانه، سازمان حمل و نقل و سازمان حفاظت از محیط زیست آمریکا، از جمله سازمان‌هایی هستند که برنامه‌های بازاریابی اجتماعی گوناگونی را اجرا کرده‌اند. از سوی دیگر، سازمان‌های غیرانتفاعی مانند سازمان صلیب سرخ آمریکا، موسسه حمایت از حیات وحش جهان (موسسه‌ای که در زمینه حمایت از گونه‌های حیات وحش فعالیت می‌کند) و انجمن سرطان آمریکا نیز، از قافله اجرای برنامه‌های بازاریابی اجتماعی، عقب نمانده‌اند.

انتخاب یک هدف درست برای برنامه‌های بازاریابی اجتماعی، بسیار مهم و حیاتی است. به عنوان مثال آیا برنامه‌های تنظیم خانواده باید بر کنترل نرخ زاد و ولد تمرکز کنند یا بر کنترل نرخ تولد نوزادان ناخواسته؟ آیا برنامه‌های بهبود کیفیت هوا باید بر استفاده از وسایل نقلیه عمومی تمرکز کنند یا بر استفاده مشترک از خودروهای شخصی؟ برنامه‌های بازاریابی اجتماعی طیف وسیعی از هدف‌های مختلف را پوشش می‌دهند: تغییر دانش و ادراک مردم، تغییر ارزش‌های جامعه، تغییر رفتار افراد و تغییر برنامه‌ها و سبک زندگی مردم. مثال‌های زیر، برخی از اهداف مختلف برنامه‌های بازاریابی اجتماعی را نشان می‌دهند:

برنامه‌های تغییر دانش و ادراک

- اطلاع‌رسانی درباره ارزش غذایی انواع مواد غذایی
- توضیح اهمیت حفظ محیط زیست

برنامه‌های تغییر برنامه‌ها و سبک زندگی

- تشویق مردم به رعایت دقیق برنامه واکسن کودکان
- ترغیب مردم به دادن رای مثبت به برنامه‌های خاص
- تشویق مردم به اهدای مرتب خون
- تشویق زنان به آزمایش مرتب سرطان سینه

برنامه‌های تغییر رفتارها

- تشویق مردم به ترک سیگار
- ترغیب مردم به ترک مواد مخدر
- تشویق مردم به ترک مصرف زیاد مشروبات الکلی

برنامه‌های تغییر ارزش‌ها

- تغییر دیدگاه مردم درباره سقط نوزادان نارس و ناقص
 - تغییر نگرش‌های مردم درباره پذیرش افراد معلول
- بازاریاب‌های اجتماعی برای رسیدن به اهداف خود، روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند. برنامه‌ریزی بازاریابی اجتماعی تا حد زیادی مشابه فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی محصولات و خدمات دیگر است (جدول ۲۲-۶ را مشاهده کنید).^{۲۲} برخی از عوامل کلیدی موفقیت در طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی اجتماعی عبارتند از:^{۲۳}

- مطالعه اقدامات و برنامه‌های مشابه
- انتخاب بازار هدف مناسب
- ترویج یک انگیزه خاص و باورکردنی به کمک واژه‌های واضح و ساده
- تشریح دقیق منافع اجرای برنامه
- تسهیل فرایند مشارکت در برنامه
- طراحی پیام‌های ارتباطی جذاب و استفاده از رسانه‌های اثرگذار و فراگیر

یکی از سازمان‌هایی که توانسته به تمامی اهداف قابل دسترس در یک برنامه بازاریابی اجتماعی، دست یابد، موسسه حمایت از حیات وحش جهان است.

فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی اجتماعی

جدول ۲۲-۶

ما در چه شرایطی قرار داریم؟
• تعیین محیط اثرگذاری برنامه
• تعیین نیت‌های برنامه
• تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید
• مرور و بازبینی تلاش‌های گذشته و مشابه
به چه هدفی می‌خواهیم برسیم؟
• انتخاب مخاطبان هدف
• تعیین اهداف برنامه
• تجزیه و تحلیل مخاطبان هدف و رقبا
چگونه می‌خواهیم به هدف‌هایمان برسیم؟
• مصوبه طراحی پیشنهاد بازاریابی اجتماعی
• تبیین مدیریت هزینه‌های لازم برای رسیدن به اهداف برنامه
• توزیع در دسترس قرار دادن محصول
• ارتباطات: خلق پیام و انتخاب رسانه
چگونه می‌خواهیم راه دوستی را پیماییم؟
• طرح‌ریزی برنامه برای ارزیابی و کنترل نتایج
• تعیین بودجه لازم و یافتن حامیان مالی مناسب
• لبریزی دقیق و کامل برنامه

موسسه حمایت از حیوانات وحش جهان (که به اختصار WWF نامیده می‌شود)



موسسه حفاظت از حیوانات وحش جهان توسط یاکو، به عنوان یک نماد، به عنوان نماد حفاظت از طبیعت و محیط زیست.

از ۳۰ سازمان حمایت از حیوانات وحش در سراسر جهان تشکیل شده است. در گذشته، این سازمان‌ها، سازمان‌های مستقلی بودند و به صورت مجزا کار می‌کردند. ولی امروزه همه آنها زیر نظر این موسسه فعالیت می‌کنند. برخی از مهم‌ترین موفقیت‌های این موسسه عبارتند از: راه‌اندازی هیأت حفاظت از منابع جنگلی، در سال ۱۹۹۲ و راه‌اندازی هیأت حفاظت از منابع دریایی، با کمک شرکت یونیلور در سال ۱۹۹۶. بودجه این موسسه به قدری نیست که از پس برنامه‌های بازاریابی تبلیغاتی پرهزینه برآید بنابراین، موسسه برای معرفی برنامه‌هایش به برنامه‌های بازاریابی مستقیم و خلاصانه وابسته است و سعی می‌کند از این طریق، توجه عموم مردم را به برنامه‌هایش جلب کند و حمایت مالی آنها را به دست آورد. به عنوان مثال، شرکت در یکی از برنامه‌های ترویجی اخیر خود، با ارسال نامه‌های مستقیم، از افراد خواسته به ازای مشارکت در برنامه‌های موسسه، شناس خود برای برنده شدن در سفر طبیعت‌گردی دور آفریقا و سفر دریایی سواحل آلاسکا را بیاورند علاوه بر این، موسسه یک وبسایت بسیار عالی را راه‌اندازی کرده است. موسسه توانسته ضمن جلب نظر شرکت‌های بزرگی مانند شکری، فیفالی، ایکس، نایک، جی‌ام‌ون آند جی‌ام‌سون، کارگیل، دل، آدیداس، والاسمارت، آی‌بی‌ام و تایکو، درآمدهای خود را افزایش دهد. از سال ۱۹۸۵ تا کنون، این موسسه بیش از ۱,۶۵۰,۰۰۰,۰۰۰ دلار در بیش از ۱۱,۰۰۰ پروژه حفاظت از حیوانات وحش در ۱۳۰ کشور جهان، سرمایه‌گذاری کند.

برنامه های بازاریابی اجتماعی، برنامه های پیچیده ای هستند؛ اجرای این برنامه ها بسیار زمان بر و نیازمند برنامه ریزی و کنترل مرحله به مرحله است. برای مثال، مراحل برنامه «ترک سیگار» در آمریکا را در نظر بگیرید: انتشار گزارش های سازمان های بهداشتی درباره سرطان های ناشی از استعمال سیگار، درج نوشته روی پاکت های سیگار مبنی بر به خطر افتادن سلامتی در اثر مصرف دخانیات، قذف کردن تبلیغ سیگار در رسانه های گروهی، آموزش افراد و به ویژه جوانان درباره مضرات استعمال سیگار، تصویب قانون منع استعمال سیگار در خانه، تصویب قانون منع استعمال سیگار در رستوران ها و هواپیماها، افزایش مالیات خرید سیگار و تخصیص درآمدهای ناشی از این اقدام به برنامه های ضد سیگار و تهدید شرکت های دخانیات به شکایت به دادگاه.

سازمان ها و موسسه هایی که از قانون بازاریابی اجتماعی بهره می برند، باید نتایج اقدامات خود را بر اساس میزان دستیابی به اهداف برنامه، تجزیه و تحلیل کنند. برخی از معیارهای مورد استفاده در تحلیل میزان موفقیت برنامه های بازاریابی اجتماعی عبارتند از: میزان پذیرش ایده یا رفتار هدف، سرعت پذیرش انگیزه یا رفتار هدف، استمرار رفتار مطلوب، هزینه های ناشی از جذب یک مخاطب و احتمال بروز مشکلات و پیامدهای منفی.

پیاده سازی و کنترل بازاریابی

جدول ۷-۲۲ ویژگی های شرکت های موفق از نظر اجرای کامل برنامه های بازاریابی را نشان می دهد. این شرکت ها هم در اجرای برنامه های بازاریابی موفق هستند و هم در برنامه ریزی بازاریابی. شرکت های موفق در بازاریابی، برنامه های بازاریابی دقیق و هوشمندانه ای را طراحی و سپس آنها را به خوبی اجرا می کنند. پیاده سازی و کنترل بازاریابی، دو عامل اصلی برای حصول اطمینان از دستیابی به هدف های سالانه بازاریابی به حساب می آیند.

پیاده سازی بازاریابی

پیاده سازی بازاریابی به معنی فرایند تبدیل برنامه های بازاریابی به گام های اجرایی و عملیاتی و اطمینان از اجرای کامل برنامه ها طبق اهداف تعیین شده است.^{۳۳} حتی اگر بهترین و هوشمندانه ترین استراتژی ها و برنامه های بازاریابی نیز به درستی اجرا نشوند، منافع کمی را برای شرکت به دنبال دارند. استراتژی های بازاریابی، نوع و **دلایل** فعالیت های بازاریابی را مشخص می کنند؛ پیاده سازی بازاریابی، **مکان، زمان و نحوه** اجرای برنامه های بازاریابی را تعیین می کنند. برنامه ریزی و اجرای برنامه های بازاریابی رابطه نزدیکی با یکدیگر دارند:

جدول ۷-۲۲	ویژگی های شرکت های موفق در پیاده سازی بازاریابی
•	شرکت بهترین بازار هدفی که می تواند در آن مزایای فوق العاده ای به دست آورد را انتخاب و از حضور در بازارهایی که در آنها ضعف دارد، خودداری می کند.
•	تقریباً تمامی کارکنان و بخش های مختلف شرکت طبق اصول مشتری مداری و بازار محوری حرکت می کنند.
•	بین واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید شرکت رابطه کاری بسیار مناسب وجود دارد.
•	رابطه کاری بسیار مناسب بین واحدهای بازاریابی، فروش و خدمات مشتریان شرکت وجود دارد.
•	شرکت مشوقهائی مناسب را برای تشویق کارکنان به مشتری مداری در نظر می گیرد.
•	شرکت به طور مستمر، نرخ رضایت و وفاداری مشتریان را کنترل و بهبود می بخشد.
•	شرکت با کمک قوی کسب کنندگان و تامین کنندگان، زنجیره ارائه ارزش بسیار گسترده ای را تشکیل می دهد.
•	شرکت در خلق نام های تجاری جدید و بهبود تصویر نام های تجاری موجود تبحر دارد.
•	شرکت برای لرضای نیازهای مختلف و متغیر مشتریان، فرایندهای قطعات پذیری را در نظر می گیرد.

نوع استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی، میزان و وظایف واحد بازاریابی را مشخص می‌کند. به عنوان مثال، اگر مدیران ارزش شرکتی تصمیم بگیرند که محصول مشخصی را به سبد محصولات خود اضافه کنند، این استراتژی، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی را برای واحد بازاریابی به دنبال دارد.

شرکت‌های امروزی سعی می‌کنند از یک سو اثربخشی برنامه‌های بازاریابی خود و از سوی دیگر نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی خود را افزایش دهند (به فصل چهار مراجعه کنید). طبق بررسی‌های موجود، هزینه‌های بازاریابی حدود ۲۰ تا ۴۰ درصد از کل هزینه‌های شرکت را به خود اختصاص می‌دهند. از این رو، بازاریاب‌ها باید برای برنامه‌های خود چارچوب کاری مشخص‌تری را طراحی کنند؛ دارای‌ها و بودجه‌های بازاریابی خود را بهتر مدیریت کنند؛ و منابع مالی محدود خود را به صورت بهینه‌ای اختصاص دهند. به همین دلیل، نرم‌افزارهای مختلفی برای بهینه کردن و خودکارسازی اجرای برنامه‌های بازاریابی، توسعه داده شده‌اند. برخی از این نرم‌افزارها عبارتند از: مدیریت منابع بازاریابی، مدیریت سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی، مدیریت بازاریابی کل شرکت و سیستم‌های نمودگر بازاریابی.

نرم‌افزارهای مدیریت منابع بازاریابی، وظایف مختلف یک واحد بازاریابی را به صورت یکپارچه پوشش می‌دهند؛ مدیریت پروژه‌های بازاریابی، مدیریت برنامه‌های بازاریابی، مدیریت بودجه، مدیریت دارای‌ها، مدیریت نام‌های تجاری، مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت دانش. مهم‌ترین بخش‌های نرم‌افزارهای مدیریت دانش عبارتند از: چگونگی نگارش برنامه‌های بازاریابی، بایگانی بهترین برنامه‌های بازاریابی و الگوهای گام به گام طراحی برنامه‌های بازاریابی. اغلب این نرم‌افزارها در شبکه‌های رایانه‌ای، همانند شبکه‌های داخلی نیز قابل نصب هستند و کارمندان بازاریابی شرکت می‌توانند از مناطق جغرافیایی مختلفی، وارد این برنامه‌ها شوند و فعالیت‌های لازم را انجام دهند. این قبیل نرم‌افزارها، اطلاعات و تحلیل‌های مختلفی را در اختیار بازاریاب‌ها قرار می‌دهند و با این شیوه، نحوه تخصیص بودجه‌های بازاریابی را بهبود می‌بخشند؛ به بازاریاب‌ها برای تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری در بازارهای جدید کمک می‌کنند؛ سرعت معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار را افزایش می‌دهند؛ و زمان و هزینه‌های تصمیم‌گیری‌های بازاریابی را کاهش می‌دهند.

ارزیابی و کنترل

علی‌رغم ضرورت کنترل و ارزیابی برنامه‌های بازاریابی، بسیاری از شرکت‌ها هنوز فرایندها و ساز و کارهای لازم برای این کار را توسعه نداده‌اند. جدول ۲۲-۸، چهار سطح کنترل بازاریابی را فهرست کرده است: کنترل برنامه سالانه، کنترل سودآوری، کنترل کارایی و کنترل استراتژیک. در بخش‌های بعدی، روش‌های مختلف اعمال کنترل‌های چهارگانه را مرور می‌کنیم.

کنترل برنامه سالانه

کنترل برنامه سالانه به مدیران شرکت اطمینان می‌دهد که شرکت به اهداف فروش، سودآوری و سایر اهداف تعیین شده در برنامه‌های سالیانه دست یافته است یا خیر. روش‌های مدیریت بر مبنای هدف در قلب کنترل برنامه‌های سالیانه قرار دارند. کنترل برنامه سالانه از چهار مرحله تشکیل شده است (شکل ۲۲-۴). در مرحله نخست، مدیران، برنامه‌های یک یا سه ماهه‌ای را تعیین می‌کنند. در مرحله دوم، مدیران باید عملکرد خود در بازار را رصد و ارزیابی کنند. در مرحله سوم، شرکت دلایل عملکرد خود در بازار و انحرافات احتمالی را بررسی می‌کند. در مرحله چهارم، مدیران برای از بین بردن فاصله میان اهداف تعیین شده و عملکرد شرکت، فعالیت‌ها و گام‌های اصلاحی را طراحی و اجرا می‌کنند.

هدف گذاری

به چه هدفی
می‌خواهیم
برسیمارزیابی
عملکرددر طول سال بچه
اقداماتی را انجام
دادیمعیب یابی
عملکردچرا این اقدامات
را انجام دادیمفعالیت
اصلاحیچگونه می‌توانیم
انحرافات احتمالی
را اصلاح کنیم

شکل ۲۲-۴

فرایند کنترل برنامه سالانه

انواع کنترل های بازاریابی			جدول ۲۲-۸
نوع کنترل	مسئله اصلی	هدف از اعمال کنترل	رویکردها
کنترل برنامه سالانه	مدیریت ارشد مدیریت میانی	بررسی میزان دستیابی به اهداف تعیین شده	<ul style="list-style-type: none"> • تجزیه و تحلیل فروش • تجزیه و تحلیل سهم بازار • نسبت فروش به هزینه ها • تجزیه و تحلیل مالی • تجزیه و تحلیل کارتهای اعتباری متوازن
کنترل سودآوری	ناظر بازاریابی	بررسی نقاط ضعف و قوت شرکت در کسب درآمد و سود	<ul style="list-style-type: none"> • سودآوری شرکت در: • محصولات • مناطق • گروههای مشتریان • بخشهای بازار • شبکههای تجاری • سفارشات
کنترل کارایی	مدیران خطوط و بخشها ناظر بازاریابی	ارزیابی و بهبود فرایندهای هزینه کرده بودجه بازاریابی شرکت	<ul style="list-style-type: none"> • کارایی: • نیروهای فروش • تبلیغات • ترویج فروش • توزیع
کنترل استراتژیک	مدیریت ارشد همیز بازاریابی	ارزیابی میزان دستیابی شرکت به اهداف استراتژیک در زمینههای بازارهای هدف، محصولات و شبکههای بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> • رونمایی از بخشهای بازاریابی • میزبانی بازاریابی • بازاریابی برتری بازاریابی • بازاریابی پایبندی به تعهدات اخلاقی و اجتماعی

شرکتها در سطوح مختلف سازمانی این روش کنترل را به کار می‌برند. مدیریت ارشد شرکت اهداف فروش و سودآوری سالانه را تعیین می‌کند؛ هر مدیر محصول، مدیر فروش، مدیر فروش منطقه‌ای و نماینده فروش مجبور است اهداف فروش و سودآوری خود را بر اساس اهداف تعیین شده از سوی مدیریت ارشد، مشخص و طبق آن عمل کند. در پایان هر بازه زمانی، مدیریت ارشد شرکت عملکرد بخشهای مختلف را بررسی و اقدامات اصلاحی لازم را طراحی می‌کند. بازاریابهای امروزی معیارها و ابزارهای بهتری برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف سالانه در اختیار دارند. جدول ۲۲-۹، برخی از این معیارها را فهرست کرده است.^{۳۰} بازاریابها معیارهای کنترل برنامههای سالانه را به چهار گروه اصلی تقسیم کرده‌اند: تجزیه و تحلیل فروش، تجزیه و تحلیل سهم بازار، تجزیه و تحلیل نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش و تجزیه و تحلیل مالی. پیوست شماره ۱، این عوامل را به جزئیات به شما معرفی می‌کند.

کنترل سودآوری

شرکتها می‌توانند فنون تجزیه و تحلیل مالی قوی‌تری را به کار گیرند و سودآوری محصولات، مناطق فروش، گروههای مشتریان، بخشهای بازار و سفارشهای مختلف را محاسبه کنند. این اطلاعات به مدیران بازاریابی کمک می‌کند که درباره توسعه، کاهش یا حذف محصول یا برنامه بازاریابی خاصی تصمیم‌گیری کنند. پیوست شماره ۱، نحوه تحلیل سودآوری و تفسیر نتایج آن را به شما آموزش می‌دهد.

کنترل کارایی

فرض کنید تجزیه و تحلیل سودآوری مشخص می‌کند که شرکت از محل عرضه محصول، فعالیت در منطقه خاص یا بازار مشخصی، سود چندانی به دست نمی‌آورد. حال سوال این است که آیا شرکت می‌تواند با افزایش کارایی

معیارهای بازاریابی برای کنترل برنامه‌های سالیانه		جدول ۲۲-۱
معیارهای توزیع <ul style="list-style-type: none"> • تعداد نمایندگی‌های فروش • سهم شرکت از فضاهای فروشگاهی • گستره توزیع • سود شبکه‌های توزیع • میانگین موجودی انبارها • زمان کفایت موجودی انبارها (به روز) • دلایل کمبود محصولات مورد نیاز مشتریان • سهم شرکت از سبد خرید واسطه‌ها • میانگین فروش هر نماینده فروش 	معیارهای فروش <ul style="list-style-type: none"> • رشد فروش • سهم بازار • فروش محصولات جدید 	
معیارهای آمادگی مشتریان برای خرید <ul style="list-style-type: none"> • آگاهی مشتریان • ترجیحات مشتریان • قصد خرید • نرخ آزمون محصول • نرخ خرید مجدد 	معیارهای مشتریان <ul style="list-style-type: none"> • نرخ شکایات مشتریان • نرخ رضایت مشتریان • میزان یادگیری از محصولات شرکت • هزینه‌های جذب مشتری • نرخ جذب مشتریان جدید • نرخ از دست دادن مشتریان • نرخ بازگشت مشتریان • نرخ حفظ مشتریان • ارزش طول عمر مشتری • ارزش ارائه شده به مشتری • سودآوری مشتریان • نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های مشتریان 	
معیارهای ارتباطات <ul style="list-style-type: none"> • نرخ به یاد آوردن فوری نام تجاری شرکت • نرخ به یاد آوردن نام تجاری شرکت به عنوان عرضه‌کننده برتر • نرخ به یاد آوردن نام تجاری شرکت • نرخ به یاد آوردن غوری تبلیغات شرکت • نرخ به یاد آوردن تبلیغات شرکت • نرخ دسترسی شرکت به مخاطبان هدف • تکرار موثر تبلیغات • میانگین نرخ پاسخ مشتریان به ارتباطات شرکت • نرخ پاسخ مثبت مشتریان به ارتباطات شرکت 		

نیروهای فروش، تبلیغات، ترویج فروش و توزیع خود، سودآوری خود را افزایش دهند یا خیر؟

برخی شرکت‌ها با ایجاد جایگاه شغلی **ممیزی بازاریابی** سعی می‌کنند کارایی بازاریابی خود را افزایش دهند. در شرکت‌هایی مانند جنرال فودز، دیپونت و جانسون آند جانسون، ممیزان بازاریابی با کمک فنون پیچیده تجزیه و تحلیل مالی، هزینه‌ها و نتایج فعالیت‌های بازاریابی را کنترل و مدیریت می‌کنند. ممیزان بازاریابی: سودآوری احتمالی برنامه‌های بازاریابی را محاسبه می‌کنند؛ در تهیه بودجه‌های بازاریابی دخالت می‌کنند؛ سودآوری بازارهای جغرافیایی و مشتریان مختلف را محاسبه می‌کنند؛ و بازاربای شرکت را در زمینه بکارگیری فنون مالی در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی آموزش می‌دهند. ممیزان بازاریابی معمولاً کارایی شبکه‌های بازاریابی، نیروهای فروش، تبلیغات و سایر فعالیت‌های بازاریابی را تجزیه و تحلیل می‌کنند.^{۱۷}

کنترل استراتژیک

هر شرکتی باید به صورت دوره‌ای رویکرد استراتژیک خود به محیط بازار را با کمک فرایند ممیزی بازاریابی مورد ارزیابی مجدد قرار دهد. علاوه بر این، شرکت‌ها باید برتری‌های بازاریابی و مسئولیت‌های اجتماعی/اخلاقی خود را به صورت مستمر بازبینی کنند.



جانسون آند جانسون، تولیدکنندهٔ پردهای مخصوص نوزادان، هزینه‌ها و نتایج برنامه‌های بازاریابی خود را به دقت تجزیه و تحلیل می‌کند.

ممیزی بازاریابی بیشتر شرکت‌های آمریکایی تنها ظرف مدت ۵ سال، حدود نیمی از مشتریان خود و ظرف تنها یک سال، حدود نیمی از سرمایه‌گذاران و سهامداران خود را از دست می‌دهند بدون شک، این آمار بیانگر ضعف شرکت‌ها در زمینه بازاریابی است. شرکت‌ها برای یافتن نقاط ضعف خود فرایند ممیزی بازاریابی را به کار می‌گیرند.^{۳۷}

ممیزی بازاریابی به معنی بررسی و آزمون جامع، نظام‌مند، مستقل و دوره‌ای محیط، اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌های بازاریابی شرکت و واحدهای تابعه آن به منظور یافتن مشکلات و فرصت‌های احتمالی و پیشنهاد برنامه‌ای عملی برای بهبود عملکرد بازاریابی شرکت است.

همانگونه که از این تعریف پر می‌آید، ممیزی بازاریابی چهار ویژگی مشخص دارد:

۱. جامع بودن: ممیزی بازاریابی باید تمام فعالیت‌های اصلی بازاریابی یک شرکت را مد نظر قرار دهد. فرایندی که تنها وظایف خاص بازاریابی مثل قیمت‌گذاری، فروش یا تبلیغات را پوشش می‌دهد، ممیزی بازاریابی نیست بلکه ممیزی آن وظیفه خاص است. هر چند ممیزی وظایف خاص بازاریابی، مفید و سودمند است ولی این ممیزی‌ها گاهی اوقات مدیران شرکت را گمراه می‌کنند. به عنوان مثال، استعفای مکرر نیروهای فروش ممکن است نشانه ضعف آموزش یا سیستم حقوق و مزایای نیروهای فروش نباشد بلکه نشانه ضعف محصولات و برنامه‌های ترویجی شرکت باشد. ممیزی جامع فعالیت‌های بازاریابی معمولاً در شناخت دلایل اصلی بروز مشکلات موفق‌تر عمل می‌کند.
۲. نظام‌مند بودن: ممیزی بازاریابی به معنی بازرسی مرتب و منظم محیط خود و کلان شرکت، اهداف و استراتژی‌های بازاریابی، سیستم‌های بازاریابی و فعالیت‌های خاص بازاریابی است. ممیزی بازاریابی نظام‌مند، نقاط ضعف شرکت را مشخص، آنها را به یک برنامه اصلاح عملی تبدیل و عملکرد و کارایی بلندمدت شرکت را بهبود می‌بخشد.
۳. مستقل بودن: بازاریاب‌ها با استفاده از شش روش می‌توانند ممیزی بازاریابی را طراحی و اجرا کنند: خود ممیزی، ممیزی سراسری، ممیزی از بالا، ممیزی توسط اداره بازرسی شرکت، ممیزی توسط گروه‌های کاری و ممیزی توسط عوامل خارجی. در روش خود ممیزی که در آن مدیر بازاریابی نحوه فعالیت‌های مختلف واحد تحت امر خود را مشخص می‌کند، از نظر واقع‌بینی و استقلال با مشکل جدی مواجه است.^{۳۸} شرکت ۲۸٪ به خوبی توانسته از اداره بازرسی و ممیزی خود برای ممیزی بازاریابی استفاده کند. این اداره بنا به درخواست ادارات و واحدهای بازاریابی شرکت، فرایند‌های آنها را ممیزی می‌کند.^{۳۹} به طور کلی، بهترین روش ممیزی بازاریابی، استفاده از مشاوران و شرکت‌های ممیزی خارجی است، مشاورانی که واقع‌بین بوده، در صنایع مختلف تجربه کافی داشته، یا صنعتی که شرکت در آن فعال است، آشنا بوده و با تمرکز کامل، فرایند ممیزی بازاریابی را اجرا می‌کنند.
۴. دوره‌ای بودن: بیشتر شرکت‌ها تنها زمانی ممیزی بازاریابی را اجرا می‌کنند که فروش شش‌ماهه کاهش می‌یابد، روحیه نیروهای فروششان تضعیف می‌شود، با مشکلات دیگری به وجود می‌آید. نکته قابل توجه این است که شرکت‌ها درست زمانی دچار مشکل می‌شوند که از بازرسی و ممیزی منظم و دوره‌ای فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی خود غافل می‌شوند. ممیزی بازاریابی دوره‌ای برای شرکت‌های موفق و نیز برای شرکت‌های مشکل‌دار، سودمند و مفید است.

فرایند ممیزی بازاریابی با برگزاری جلسه میان مدیران شرکت و ممیزان بازاریابی و توافق بر سر اهداف ممیزی، واحدهای تحت پوشش، عمق ممیزی، منابع داده، قالب گزارش نهایی و چارچوب زمانی انجام ممیزی آغاز می‌شود. برنامه ممیزی بازاریابی، اطلاعات جزئی و دقیقی را در بر می‌گیرد: افرادی که باید با آنها مصاحبه شود؛ سوالاتی که باید پرسیده شوند؛ و روش‌های کاهش زمان و هزینه‌های ممیزی. قانون حیاتی ممیزی بازاریابی عبارت است از: برای کسب اطلاعات و نظرات مورد نیازتان تنها به مدیران و کارکنان شرکت بسنده نکنید، نظرات و داده‌های مشتریان، واسطه‌های فروش و منابع خارج از شرکت را در نظر بگیرید.

ممیزی بازاریابی کامل و جامع، شش عنصر اصلی بازاریابی شرکت را مد نظر قرار می‌دهد. جدول ۲۲-۱۰، سوالات اساسی مرتبط با این شش حوزه اصلی را فهرست کرده است.

بازرسی برتری‌های بازاریابی شرکت جدول ۲۲-۱۱، سه رویکرد ضعیف، خوب و عالی کسب و کار و بازاریابی را از یکدیگر متمايز کرده است. مدیران شرکت‌ها می‌توانند با تعیین جایگاه خود در این جدول، برتری‌ها

و ضعف‌های بازاریابی خود را مشخص کنند. شرکت‌ها می‌توانند با رفع نقاط ضعف خود و تقویت نقاط برتری خود، به یک شرکت کاملاً بازارمحور تبدیل شوند.

آینده بازاریابی

مدیران ارشد شرکت‌های امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که برخی از فعالیت‌های بازاریابی، منابع شرکت را به هدر می‌دهد. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها و مدیران ارشد آنها خواستار مسئولیت‌پذیری بیشتر بازاریاب‌ها هستند. «یادداشت بازاریابی: نارسایی‌های اصلی بازاریابی»، مشکلات اصلی سیستم‌های کنونی بازاریابی و روش‌های یافتن و حل آنها را به طور خلاصه، بیان کرده است.

امروزه، شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که باید از رویکرد بازاریابی کل‌نگر تبعیت و بازاریابی بخشی‌نگر را کنار بگذارند. بازاریاب‌ها تنها در صورتی به تأثیرگذارترین نیروهای یک شرکت تبدیل می‌شوند که بتوانند، استراتژی‌های کمپ و کار آن شرکت را تدوین کنند. از سوی دیگر، بقای هر شرکتی، به ویژه اگر آن شرکت در یک بازار به شدت رقابتی فعال باشد، منوط به خلاقیت مستمر و یافتن ایده‌های جدید توسط بازاریاب‌های آن شرکت است. از سوی دیگر، بازاریاب‌ها باید با مشتریان‌شان به روش‌های مختلف، اما مناسبی، رفتار کنند. نکته مهم‌تر این که، بازاریاب‌ها باید برای قوی‌تر کردن نام‌های تجاری‌شان، حرفه‌های تبلیغاتی و برنامه‌های صرفاً ترویجی را کنار بگذارند و سراغ برنامه‌های عملی و ارزش‌آفرین بروند. در این میان، سیستم‌های اطلاعات بازاریابی و فناوری‌های اطلاعات، عصبای دست بازاریاب‌ها خواهند بود. از این‌رو، می‌توان پیش‌بینی کرد که بازاریاب‌ها در سال‌های اخیر با چالش‌ها و مسائلی زیر رو به رو خواهند شد:

- افول بخشی‌نگری بازاریابی و افزایش رویکرد بازاریابی کل‌نگر
 - افول و لخت‌رچی‌های بازاریاب‌ها و افزایش توجه شرکت‌ها به محاسبه نرخ بازده سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی
 - افول تبعیت از شهودگرایی و رواج بازاریابی نظام‌مند و کمی
 - افول بازاریابی دستی و رواج بازاریابی خودکار و اتوماتیک
 - افول بازاریابی انبوه و افزایش بازاریابی دقیق و یاخته‌محور
- برای وفق دادن شرکت با این تغییرات و تبعیت از رویکرد بازاریابی کل‌نگر، بازاریاب‌ها باید مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را در زمینه‌های زیر افزایش دهند:

- مدیریت ارتباط با مشتریان
- مدیریت ارتباط با شرکا
- فنون داده‌کاوی و بازاریابی به کمک پایگاه‌های اطلاعاتی
- بازاریابی تلفنی و راه‌اندازی مراکز تماس
- روابط عمومی بازاریابی (از جمله حمایت حضور رویدادهای خاص و حمایت‌های مالی)
- نام‌سازی و مدیریت نام‌های تجاری
- بازاریابی تجربه‌آفرین
- ارتباطات بازاریابی یکپارچه
- تجزیه و تحلیل سودآوری بخش‌ها، مشتریان و شبکه‌های بازاریابی

به طور کلی، زمانه زمانه جالب و هیجان‌انگیزی برای بازاریاب‌ها است. با توجه به برتری بازاریابی بر سایر فنون و مهارت‌های مورد نیاز در سازمان‌ها و شرکت‌ها، قوانین و مقررات بیشتری برای تنظیم رفتار بازاریاب‌ها، تدوین می‌شوند. بازاریاب‌ها در طول سال‌های گذشته از قرن ۲۱، موفقیت‌های چشمگیری را به دست آوردند، موفقیت‌هایی که صرفاً با پشتکار، پینش و علاقه، به دست آمده‌اند. این موفقیت‌ها، ما را یاد جمله خاطره‌انگیز نویسنده مشهور قرن ۱۹ آمریکا، رالف والدو ایرسون، می‌اندازد: «امروز هم مثل روزهای دیگر، روز بسیار خوبی خواهد بود اگر بدانیم که امروز، چه کارهایی را می‌خواهیم انجام بدهیم».

جدول ۲۲-۱۰ اجزای میری بازاریابی	
حوزه اوله میری محیط بازاریابی	
محیط کلان	
الف) محیط جمعیت‌شناختی	تغییرات محیط جمعیت‌شناختی: چه فرصت‌ها و تهدیداتی را پیش روی شرکت قرار داده است؟ شرکت در مقابل این تغییرات چه عکس‌العملی از خود نشان داده است؟
ب) محیط اقتصادی	تغییر روندهای اقتصادی نظیر درآمد ملی، تورم، میزان پس‌انداز و اعتبارات مالی چه تأثیری بر شرکت دارد؟ شرکت در مقابل این تغییرات چه عکس‌العملی از خود نشان داده است؟
ج) محیط طبیعی	دورنمای هزینه‌های دسترسی به منابع طبیعی و انرژی مورد نیاز شرکت چیست؟ چه نگرانی‌هایی درباره نقش شرکت در آلوده سازی و اسراف منابع طبیعی وجود دارد؟ شرکت در مقابل این نگرانی‌ها چه عکس‌العملی از خود نشان داده است؟
د) محیط فنی	چه تغییراتی در زمینه فناوری تولید و عرضه محصول روی داده است؟ جایگاه شرکت در فناوری‌های جدید چیست؟ محصولات جدیدی که می‌توانند جایگزین محصولات فعلی شرکت شوند کدامند؟
ه) محیط سیاسی	تغییر احتمالی قوانین و مقررات چه تأثیری بر استراتژی‌ها و روش‌های بازاریابی بر جای می‌گذارد؟ چه تغییراتی در زمینه کنترل آلودگی محیط زیست، فرصت‌های برابر استعدادی، ایمنی محصولات، تبلیغات، کنترل قیمت‌ها و غیره ایجاد شده است؟ این تغییرات چه تأثیری بر استراتژی‌های بازاریابی بر جای گذاشته‌اند؟
و) محیط فرهنگی	جامعه چه نگرانی درباره شرکت و محصولات آن دارد؟ چه تغییراتی در سبک زندگی و ارزش‌های مشتریان رخ داده است؟ این تغییرات چه اثراتی بر شرکت گذاشته‌اند؟
محیط ولفندی	
الف) بازاریابان	انفراز و فرخ رشد بازار، توزیع جغرافیایی مشتریان و سودآوری چه تغییری داشته‌اند؟ بخش‌های اصلی بازار کدامند؟
ب) مشتریان	نیازها و عادات خرید مشتریان چه تغییری داشته‌اند؟ رقیب شرکت و رقاب آن در حوزه‌های اعتبار، کیفیت محصول، خدمات و نیروهای فروش و قیمت از نظر مشتریان بافروز و بافشل چیست؟ فرایند تصمیم‌گیری خرید گروه‌های مختلف مشتریان چگونه است؟
ج) رقیب	رقیب اصلی و مهم شرکت کدامند؟ اهداف، استراتژی‌ها، نقاط قوت، نقاط ضعف، انفراز و سهم بازار آنها چیست؟ رقابت در آینده چگونه خواهد بود؟
د) توزیع کنندگان	شبکه‌های اصلی انتقال محصول به مشتریان نهایی کدامند؟ این شبکه‌ها در چه سطوح از کارایی و اثربخشی قرار دارند؟ نقاط رشد آنها چیست؟
ه) تامین کنندگان	دورنمای منابع لازم برای تولید محصول چیست؟ چه تغییراتی میان تامین‌کنندگان روی داده است؟
و) واسطه‌های بازاریابی	دورنمای بنگاه‌های حمل و نقل، بازاریابان و موسسات مالی چیست؟ فعالیت‌های تبلیغاتی و تحقیقات بازاریابی شرکت در چه سطوح از اثربخشی و کارایی قرار دارند؟
ز) جامعه	نقاط فرصت و تهدید پیش‌روی شرکت در جامعه‌ای که در آن کار می‌کنند کدامند؟ شرکت برای برقراری رابطه موثر با جامعه چه اقداماتی انجام داده است؟
حوزه دوم: میری استراتژی‌های بازاریابی	
الف) چشم‌انداز	آیا چشم‌انداز شرکت بر اساس رویکرد بازار محور، صرف شده است؟ آیا این چشم‌انداز قابل دسترس است؟
ب) اهداف	آیا اهداف شرکت و واحد بازاریابی آن به طور دقیق و روشن مشخص شده‌اند؟ آیا واحد بازاریابی شرکت این اهداف را برای برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد خود مد نظر قرار می‌دهد؟ آیا شرکت در تعیین اهداف، موقعیت رقابتی، منابع و فرصت‌های پیش‌رو را مد نظر گرفته است؟
ج) استراتژی	آیا مدیران شرکت، استراتژی مشخصی را برای دستیابی به اهداف بازاریابی شرکت در نظر گرفته‌اند؟ آیا استراتژی طراحی شده منطقی و قابل قبول است؟ آیا استراتژی طراحی شده با چرخه عمر محصول، استراتژی‌های رقبا و شرایط اقتصادی همخوانی دارد؟ آیا شرکت بازار هدفش را به خوبی بخش‌بندی کرده است؟ آیا شرکت در هر بخش موضع مناسبی را در نظر گرفته است؟ آیا شرکت برای رسیدن به موضع مطلوب در هر بخش بازار، آمیخته بازاریابی مناسبی را طراحی کرده است؟ آیا منابع و بودجه‌های لازم برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی اختصاص یافته‌اند؟
حوزه سوم: میری سازمان بازاریابی	
الف) ساختار رسمی	آیا مدیر ارشد بازاریابی برای طراحی، اجرا و مدیریت برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که بر رضایت مشتریان اثر می‌گذارد از قدرت و مسئولیت کافی برخوردار است؟ آیا فعالیت‌های بازاریابی شرکت بر اساس مسیرهای ولفندی، محصول، بخش‌های بازار، مشتریان نهایی و نقاط جغرافیایی تنظیم شده‌اند؟

اجزای متمیزی بازاریابی (ادامه)

جدول ۲۲-۱۰

ب) اثربخشی و هزینه‌ای	آیا رابطه کاری مناسب بین واحدهای بازاریابی و فروش شرکت وجود دارد؟ آیا سیستم مدیریت محصولات شرکت به نحوی فعالیت می‌کند؟ آیا مدیران محصول می‌توانند برای افزایش سودآوری و فروش محصولات شرکت برنامه‌ریزی کنند؟ آیا بازاریاب‌های شرکت نیازی به آموزش انگیزه، سرپرستی یا ارزیابی بیشتر ندارند؟
ج) اثربخشی مشترک	آیا بین واحد بازاریابی و واحدهای تولید، تحقیق و توسعه، خرید مالی، حسابداری و قانونی مشکل قابل توجهی وجود دارد؟
حوزه چهارم: معیاری سیستم بازاریابی	
الف) سیستم اطلاعاتی	آیا سیستم اطلاعات بازاریابی شرکت، اطلاعات صحیح، کافی و به هنگام درباره محیط بازاریابی، مشتریان بالقوه و رانفل، توزیع کنندگان و واسطه‌های تجاری، رقبا، تامین کنندگان و جامعه تولید و عرضه می‌کند؟ آیا مدیران بازاریابی شرکت هنگام تصمیم‌گیری‌های مختلف از نتایج تحقیقات بازار و سیستم اطلاعات بازاریابی استفاده می‌کنند؟ آیا شرکت ابزارها و روش‌های مناسبی را برای بررسی و تعیین فروش به کار می‌برد؟
ب) سیستم برنامه‌ریزی	آیا سیستم برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت به نحوی طراحی شده است؟ آیا این سیستم به درستی به کار برده می‌شود؟ آیا مدیران بازاریابی برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های خود از این سیستم استفاده می‌کنند؟ آیا سیستم برنامه‌ریزی می‌تواند فروش را پیش‌بینی و سهمیه‌های فروش را تعیین کند؟
ج) سیستم کنترل	آیا سیستم کنترل بازاریابی برای اطمینان از رسیدن به اهداف مالیات شرکت کافی است؟ آیا مدیران بازاریابی، به طور مستمر سودآوری محصولات، بازارها، مناطق و شبکه‌های توزیع مختلف را ارزیابی و تجزیه و تحلیل می‌کنند؟ آیا هزینه‌ها و کارایی برنامه‌های بازاریابی به طور منظم اندازه‌گیری می‌شوند؟
د) سیستم توسعه محصول جدید	آیا شرکت فرایند مناسبی برای جمع‌آوری، تولید و ارزیابی ایده‌های جدید طراحی کرده است؟ آیا شرکت قبل از انجام سرمایه‌گذاری‌های کلان، مفهوم محصول جدید را به نحوی امتحان می‌کند؟ آیا شرکت قبل از معرفی رسمی محصول جدید به بازار، آزمون محصول و بازار مناسب و دقیقی را طراحی و اجرا می‌کند؟
حوزه پنجم: معیاری کارایی بازاریابی	
الف) تجزیه و تحلیل سودآوری	شرکت از محل محصولات، بازارها، مناطق و شبکه‌های توزیع مختلف، چه میزان سود به دست می‌آورد؟ آیا شرکت باید وارد بخش‌های جدیدی از بازار شود؟ یا اینکه باید از بخش‌هایی از بازار خارج شود و حضور خود را در بخش‌های دیگر توسعه دهد؟
ب) تجزیه و تحلیل اثربخشی هزینه‌ای	آیا برنامه‌های بازاریابی شرکت اثربخشی هزینه‌ای مناسبی دارند؟ آیا شرکت می‌تواند هزینه‌های بازاریابی خود را کاهش دهد؟
حوزه ششم: معیاری وفاداری بازاریابی	
الف) محصولات	اهداف خطوط محصول شرکت کدامند؟ آیا این اهداف رضایتمندی و مناسب هستند؟ آیا شرکت می‌تواند با سید محصولات فعلی به اهداف خود دست یابد؟ آیا شرکت نباید خطوط محصولش را تغییر دهد یا اصلاح کند؟ شرکت کدام محصول را باید کنار بگذارد؟ چه محصولاتی باید به سبد محصولات شرکت افزوده شوند؟ مشتریان هدف چه نگرانی نسبت به کیفیت، ویژگی‌ها، سبک و نام تجاری محصولات شرکت و رفقای آن دارند؟ چه بخش‌هایی از استراتژی‌های محصولات و نام‌های تجاری شرکت نیازمند تغییر و اصلاح هستند؟
ب) قیمت	اهداف سیاست‌های استراتژی‌ها و فرایندهای قیمت‌گذاری شرکت کدامند؟ آیا شرکت هنگام تعیین قیمت به هزینه‌ها، تقاضا و رقابت توجه می‌کند؟ آیا مشتریان شرکت معتقدند که قیمت محصولات با ارزش آنها برابری می‌کند؟ آیا شرکت هنگام تعیین قیمت به عواملی مانند کشش قیمتی، اثرات منفی تجربه و قیمت‌های رقبا توجه می‌کند؟ قیمت‌های تعیین شده تا چه حدی با خواسته‌های دولت و مقامات رسمی، توزیع کنندگان، واسطه‌های فروش و تامین کنندگان همخوانی دارند؟
ج) توزیع	اهداف و استراتژی‌های توزیع شرکت کدامند؟ آیا شرکت توانسته است پوشش بازار مناسبی را به دست آورد؟ توزیع کنندگان، واسطه‌های فروش، نمایندگان‌های شرکت، کارگزاران شرکت و سایر عوامل توزیع در چه سطحی از کارایی قرار دارند؟ آیا شرکت نباید تغییری در شبکه‌های توزیع خود ایجاد کند؟

جدول ۲۲-۱۰	اجزای مجزی بازاریابی (ادامه)
دکارتباطات بازاریابی	اهداف ارتباطی شرکت کدامند؟ آیا این اهداف به خوبی تعین شده‌اند؟ آیا بودجه مناسبی به ارتباطات بازاریابی اختصاص یافته است؟ آیا ابزارها و روش‌های ارتباطی شرکت اثربخش هستند؟ نظر مشتریان و جامعه درباره برنامه‌های ارتباطی شرکت چیست؟ آیا شرکت ابزارهای ارتباطی مناسبی را انتخاب کرده است؟ آیا نیروهای فعال در بخش ارتباطات بازاریابی شرکت کافی هستند؟ آیا بودجه مناسبی به فعالیت‌های ترویجی شرکت اختصاص یافته است؟ یا شرکت به قدر کافی از ابزارهای ترویجی نظیر نمونه‌های رایگان، کپن‌های تاضیف، نمایش محصول و مسابقات فروش استفاده می‌کند؟ آیا نیروهای شاغل در بخش روابط عمومی شرکت، شایسته و خلاق هستند؟ آیا شرکت به قدر کافی از روش‌های بازاریابی مستقیم و اینترنتی استفاده می‌کند؟
نیروی فروش	اهداف نیروهای فروش شرکت کدامند؟ آیا تعداد نیروهای فروش شرکت برای دستیابی به اهداف تعیین شده، کافی هستند؟ آیا نیروهای فروش شرکت بر اساس مبنای منطقی سازماندهی شده‌اند؟ آیا تعداد مدیران فروش برای مدیریت و سرپرستی نیروهای فروش کافی است؟ آیا برنامه‌های جبران خدمات نیروهای فروش به قدر کافی انگیزه‌آفرین و تشویق‌کننده هستند؟ آیا نیروهای فروش شرکت از رویه و انگیزه بالایی برخوردارند؟ آیا شرکت سهمیه‌های فروش مناسبی را برای فروشندگان در نظر می‌گیرد؟ آیا شرکت عملکرد نیروهای فروش را ارزیابی می‌کند؟ نیروهای فروش شرکت در مقایسه با نیروهای فروش رقابتی آن چگونه عمل می‌کنند؟
واسطه‌های بازاریابی	دورنمای بنگاه‌های حمل و نقل، ابزارها و موسسات مالی چیست؟ فعالیت‌های تبلیغاتی و تحقیقات بازاریابی شرکت در چه سطحی از اثربخشی و کارایی قرار دارند؟
جامعه	نقاط فرصت و تهدید پیش‌روی شرکت در جامعه‌ای که در آن کار می‌کند کدامند؟ شرکت برای برقراری رابطه موثر با جامعه، چه اقداماتی انجام داده است؟

جدول ۲۲-۱۱	بازرسی بر روی های بازاریابی شرکت
هدف	مخوب
محصول محور	بازار محور
متشابهی به بازارهای قریه	متشابهی به بخش های بازار
پیشنهاد دهنده محصولات اولیه	پیشنهاد دهنده محصولات کامل
کیفیت متوسط محصول	کیفیت بهتر از متوسط محصول
کیفیت متوسط خدمات	کیفیت بهتر از متوسط خدمات
متشابهی به محصول نهایی	متشابهی به محصول اصلی
وظیفه محور	فرایند محور
تاثیر پذیری از رقبا	تقلید از رقبا
بهره برداری از تامین کنندگان موجود	استفاده از بهترین تامین کنندگان
بهره برداری از واسطه های موجود	جلب حمایت واسطه ها
قیمت محور	کیفیت محور
سرعت رشد متوسط	سرعت رشد بالاتر از متوسط
ساختار سلسله مراتبی	ساختار شبکه ای
یکپارچگی عمودی	جاذبه های مسطح
متشابهی به سهام داران	متشابهی به گروه های ذی نفع
	متشابهی به جامعه

نارسایی‌های اصلی بازاریابی

یاسادداشت بازاریابی

راه کارها: حرکت از رویکرد برد-بازخت به رویکرد برد-برد؛ بهبود رابطه شرکت با کارمندان، واسطه‌ها و سرمایه‌گذاران؛ توزیع کنندگان و تامین کنندگان.

خطای مرگبار شماره ۴: شرکت باید رقابتی خود را بهتر بشناسد و آنها را بیشتر کنترل کند.

علامه: شرکت تنها بر رقابت مشخص و نزدیک تمرکز کرد؛ است؛ شرکت از رقابت دور و فناوری‌های کاملاً جدید غافل شده است؛ شرکت روش مناسبی برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات لازم درباره رقبا در اختیار ندارد. **راه کارها:** دایر کردن بخشی برای جمع‌آوری اطلاعات رقبا، استخدام کارمندان شرکت‌های رقیب، رصد فناوری‌های نوینی که ممکن است کسب و کار شرکت را به خطر بیندازند و به روز کردن پیشنهادات و محصولات شرکت مطابق با آن چه که رقبا عرضه می‌کنند.

خطای مرگبار شماره ۵: شرکت در یافتن فرصت‌های جدید بسیار ضعیف عمل می‌کند.

علامه: شرکت‌ها سالیان زیادی است که فرصت بسیار جذاب و سودآوری را شناسایی نکرده است؛ بسیاری از ایده‌های شرکت با شکست مواجه می‌شوند. **راه کارها:** راه‌اندازی فرایندی برای خلق و به کارگیری ایده‌های جدید.

خطای مرگبار شماره ۶: فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت ناکارآمد و ناقص است.

علامه: برنامه‌های بازاریابی از اجزا و بخش‌های مناسبی تشکیل نشده است؛ در برنامه‌های تدوین شده، آثار مالی استراتژی‌های مختلف نادیده گرفته می‌شوند و برنامه‌ریزی انتضالی به فراموشی سپرده شده است.

راه کارها: طراحی یک قالب استاندارد برای برنامه‌های بازاریابی شامل: تجزیه و تحلیل موقعیت، نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، مسائل اصلی، اهداف، استراتژی‌ها، روش، بودجه و کنترل؛ درخواست از بازاریاب‌ها برای طرح‌ریزی برنامه‌های انتضالی (مثلاً پرسیدن این سوال که اگر بودجه بازاریابی شرکت ۲۰٪ کاهش یابد، شما چه کار خواهید کرد؟)؛ و برپایی جشنواره‌های سالیانه «بهترین برنامه‌های بازاریابی» برای انتخاب بهترین برنامه‌ها و قدردانی از بازاریاب‌های برتر.

خطاهای مرگباری وجود دارند که اگر واحد بازاریابی شرکتی یکی از آنها را مرتکب شود، به شدت به مشکل بر می‌خورد. ۱۰ خطای مرگبار اصلی بازاریابی، علام آنها و برخی از راه‌های پیشگیری از ارتکاب آنها عبارتند از:

خطای مرگبار شماره ۱: شرکت به اندازه کافی به شرایط بازار توجه نمی‌کند و مشتری محوری را در نظر نمی‌گیرد.

علامه: شناسایی ضعیف بخش‌های بازار، اولویت‌بندی ضعیف بخش‌های بازار، عدم مدیریت صحیح بخش‌های بازار؛ بسته کردن به واحدهای فروش و بازاریابی در زمینه مشتری‌مداری، نداشتن برنامه‌های آموزشی لازم برای گسترش فرهنگ مشتری‌مداری و برنامه‌های تشویقی مناسب برای افزایش انگیزه کارکنان به ارائه خدمات بهتر به مشتریان.

راه کارها: استفاده از روش‌های پیشرفته تقسیم بازار، اولویت‌بندی درست بخش‌های بازار، استفاده از نیروهای فروش حرفه‌ای و کارآزموده، تدوین و ابلاغ ارزش‌ها و برنامه‌های مد نظر شرکت در رابطه با مشتری‌مداری، تقویت روحیه خدمت‌گذاری بهتر به مشتریان میان کارمندان و نمایندگی‌های شرکت و تسهیل ارتباط مشتری با شرکت و تسریع در پاسخگویی به وی.

خطای مرگبار شماره ۲: شرکت مشتریان هدف را به طور کامل نمی‌شناسد و درک درستی از آنها ندارد.

علامه: آخرین تحقیقات صورت گرفته برای شناخت مشتری به سال‌ها پیش باز می‌گردد؛ مشتریان دیگر مثل گذشته با شور و علاقه خاصی محصولات شرکت را نمی‌خرند؛ فروش محصولات رقبا بهتر شده است؛ نرخ پس دادن محصولات و شکایت‌های مشتریان به شدت افزایش یافته است.

راه کارها: انجام تحقیقات بازار مستمر و کامل، استفاده بیشتر از تحقیقات و ابزارهای تحلیلی، برگزاری جلسات کانون با حضور مشتریان و واسطه‌های فروش، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباطات مشتریان و روش‌های داده کاوی.

خطای مرگبار شماره ۳: شرکت رابطه خود با گروه‌های ذی‌نفع را به درستی مدیریت نمی‌کند.

علامه: کارمندان، واسطه‌های فروش و سرمایه‌گذاران از عملکرد شرکت رضایت ندارند؛ شرکت نمی‌تواند تامین کنندگان مناسبی را بیابد.

خطای مرگبار شماره ۷: شرکت باید سیاست‌ها و استراتژی‌های محصولات و خدمات خود را اصلاح کند.

علامت شرکت محصولات زیان ده متعددی دارد و باید برخی از آنها را حذف کند؛ شرکت خدمات اضافی و بی‌مورد زیادی عرضه می‌کند؛ و شرکت در فروش بجایی محصولات و خدماتش ضعیف عمل می‌کند.

راه‌کارها: طراحی و اجرای سیستمی برای شناسایی محصولات و خدمات ضعیف و تصحیح یا حذف آنها؛ ارائه خدمات به جا و هدفمند؛ بهبود برنامه‌های فروش جانی.

خطای مرگبار شماره ۸: فرایندهای نام‌سازی و ارتباطات بازاریابی شرکت بسیار ضعیف هستند.

علامت: بازارهای هدف آشنایی چندانی با شرکت ندارند؛ مشتریان هدف، نام تجاری شرکت را از نام‌های تجاری رقیب متمایز نمی‌دانند؛ شرکت به ابزارهای ارتباطی مختلف بودجه‌های یکسانی تخصیص می‌دهد و کارایی و تناسب ابزارهای ارتباطی را نادیده می‌گیرد؛ و شرکت به ندرت اثرات مالی برنامه‌های ارتباطی را می‌سنجد.

راه‌کارها: بهبود فرایندهای نام‌سازی و اندازه‌گیری اثرات برنامه‌های ارتباطی؛ تخصیص بودجه‌های بیشتر به ابزارهای

ارتباطی مناسب‌تر؛ تشویق بازاریاب‌ها به استفاده از ابزارها و فنون مالی برای اندازه‌گیری اثرات مالی برنامه‌های ارتباطی. خطای مرگبار شماره ۹: مساهمت بازاریابی شرکت، کارآمد و اثربخش نیست.

علامت: مهارت‌ها و دانش بازاریاب‌های شرکت، قدیمی و ناکارآمد است؛ واحدهای فروش و بازاریابی با سایر واحدهای شرکت، رابطه سرد و نامناسب دارند. راه‌کارها: استخدام بازاریاب‌های به روز و افزایش دانش و مهارت بازاریاب‌های فعلی؛ بهبود رابطه واحدهای فروش و بازاریابی با سایر واحدهای شرکت.

خطای مرگبار شماره ۱۰: شرکت به اندازه کافی از فناوری‌های نوین استفاده نمی‌کند.

علامت: شرکت فعالیت‌های خود را به ندرت به صورت اینترنتی انجام می‌دهد؛ سیستم‌های اتوماسیون نیروهای فروش، اتوماسیون فعالیت‌های بازاریابی، سیستم‌های اطلاعات بازاریابی و پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های بازاریابی، کهنه و ناکارآمد هستند.

راه‌کارها: استفاده بیشتر از ابزارهای اینترنتی، بهبود سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده بیشتر از سیستم‌های هوشمند بازاریابی، طراحی سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های بازاریابی.

منبع: Philip Kotler, The Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions (Hoboken, NJ: Wiley, 2004). © Philip Kotler.

خلاصه فصل

۱. واحدهای بازاریابی مدرن و امروزی، واحدهایی هستند که طی گذشت سال‌ها و با افزایش تجربه شرکت‌ها و از دل واحدهای فروش شکل گرفته‌اند. در این واحدها، بازاریاب‌ها در تیم‌های چند وظیفه‌ای سازماندهی می‌شوند.
۲. واحدهای بازاریابی مدرن به چند روش سازماندهی می‌شوند: سازماندهی وظیفه‌ای، سازماندهی جغرافیایی و منطقه‌ای، سازماندهی بر اساس محصول، نام تجاری یا بخش‌های بازار و سازماندهی ماتریسی با ادغام مدیران محصول و مدیران نام‌های تجاری. برخی شرکت‌ها همه واحدهایشان را در مسئولیت‌های بازاریابی مشارکت می‌دهند ولی برخی دیگر، تنها واحد بازاریابی را به عنوان مسئول برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی انتخاب می‌کنند.
۳. سازماندهی بازاریابی اثربخش و مدرن نیازمند همکاری و توجه تمامی واحدهای سازمانی شرکت است: بازاریابی، تحقیق و توسعه، مهندسی، خرید، تولید، عملیات، مالی، حسابداری و اعتبارات.
۴. شرکت‌ها باید پایبندی و تمهیدشان را نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی از طریق گفتارها و رفتارهای اخلاقی، قانونی و اجتماعی ثابت کنند. بازاریابی انگیزه‌آفرین، نوعی از بازاریابی است که شرکت‌ها می‌توانند آن را برای مرتبط کردن مسئولیت‌های اجتماعی و مسودآوری به کار گیرند. بازاریابی اجتماعی نیز نوع دیگری از بازاریابی است که از سوی سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی به کار برده می‌شود. هدف بازاریابی اجتماعی حل یک مشکل یا مسأله اجتماعی است.

۵. بهترین برنامه‌های بازاریابی هم اگر به درستی اجرا نشوند، نتیجه چندانی برای شرکت به ارمغان نمی‌آورند. اجرای دقیق یک برنامه بازاریابی نیازمند شناسایی و تشخیص مشکل، ارزیابی توانایی شرکت برای حل آن و ارزیابی نتایج فعالیت‌های شرکت برای رفع آن مشکل است.

۶. واحد بازاریابی باید فعالیت‌های بازاریابی شرکت را به صورت مستمر بازبینی و کنترل کند. کنترل بازاریابی راهی برای کسب اطمینان از این موضوع است که آیا شرکت به اهداف فروش، سودآوری و سایر اهداف تعیین شده در برنامه‌های بازاریابی دست یافته یا خیر؟ مهم‌ترین روش‌های کنترل بازاریابی عبارتند از: تجزیه و تحلیل فروش، تجزیه و تحلیل سهم بازار، تجزیه و تحلیل هزینه‌های بازاریابی به فروش و تجزیه و تحلیل اثرات مالی برنامه‌های بازاریابی. در کنترل سودآوری، شرکت می‌خواهد سودآوری محصولات، مناطق فروش، گروه‌های مشتریان، شبکه‌های تجاری و اندازه‌های سفارش را کنترل و مدیریت کند. مهم‌ترین ابزار کنترل سودآوری، تخمین هزینه فعالیت‌های مختلف و تهیه صورتحساب سودآوری و ضرر برای هر فعالیت است. در کنترل اثربخشی، شرکت به دنبال روش‌هایی برای افزایش اثربخشی نیروهای فروش، تبلیغات، ترویج فروش و توزیع است. در کنترل استراتژیک، شرکت باید رویکردهای استراتژیک خود به محیط بازار را بازبینی کند. برای این کار، شرکت‌ها روش‌های مختلفی را به کار می‌گیرند: کنترل اثربخشی بازاریابی، مرور برتری‌های بازاریابی و ممیزی بازاریابی.

۷. دستیابی به موفقیت‌های بیشتر در زمینه بازاریابی نیازمند شناسایی و مدیریت چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی است. بازاریاب‌های امروزی باید مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند.

بحث‌های کاربردی

مناظره بازاریابی

مدیریت بازاریابی، هنر است یا علم؟

برخی از اندیشمندان بازاریابی بر این باورند که بازاریابی خلاقانه، یک نوع هنر محسوب می‌شود و نمی‌توان آن را در قالب‌های سخت و سخت تجزیه و تحلیل و حساب و کتاب قرار داد. در نقطه مقابل، برخی دیگر از اندیشمندان بازاریابی به شدت با این نظریه مخالفت می‌کنند و معتقدند که بازاریابی، یک رشته کاملاً علمی و دقیق است و نقاط اشتراک فراوانی با سایر رشته‌های علمی و به ویژه رشته‌های بازرگانی و اقتصاد دارد.

موضع‌تان را مشخص کنید: مدیریت بازاریابی، بیشتر نوعی هنر است و بنابراین، کاملاً ذهنی است یا این که، مدیریت بازاریابی بیشتر نوعی علم است و با معیارها و اصول سخت و سخت علمی همراه است.

مباحثه بازاریابی

بازاریابی انگیزه‌آفرین

فعالیت‌های بازاریابی انگیزه‌آفرین و بازاریابی اجتماعی، چه تاثیری بر رفتار مصرفی شما داشته‌اند؟ آیا شما محصول یا خدمت شرکتی که به طور مثال، اصول زیست محیطی را رعایت می‌کند یا نمی‌کند، خریداری می‌کنید یا نمی‌کنید؟ چرا؟

شگفتی‌های بازاریابی

<< استارباکس



استارباکس از سال ۱۹۷۱ کار خود را در ایالت سیاتل آمریکا آغاز کرد. یعنی درست از زمانی که مصرف و قیمت قهوه در آمریکا به شدت کاهش یافته بود و شرکت‌های تولید کننده قهوه برای این که بتوانند در رقابت قیمتی پیروز شوند، قهوه‌های نه چندان با کیفیت استفاده می‌کردند. از این رو، موسسان استارباکس تصمیم گرفتند که مفهوم جدیدی را در صنعت قهوه ایجاد کنند: فروشگاه‌هایی که بهترین قهوه‌های ولدالسی را عرضه و از بهترین دستگاه‌های قهوه‌ساز استفاده می‌کنند.

فروشگاه‌های اولیه استارباکس فقط قهوه خام را به فروش می‌رساندند.

در سال ۱۹۸۲، هارولد شولتز به عنوان مدیر عامل استارباکس انتخاب شد. زمانی که وی برای

یک سفر کاری به میلان ایتالیا سفر کرد، در یکی از کافه‌های این شهر «بهترین قهوه اسپرسو» را نوشید. «هن به خاطر نداشتم که قهوه‌ای به آن خوشمزگی در آمریکا غوره باشم. آن کافه به قدری زیبا و دلنشین بود و قهوه‌هایش آن قدر خوشمزه بودند که تجربه‌های فراوان نشستی را برای من به وجود آورد». بعد از این تجربه بسیار خوشایند، شولتز تصمیم گرفت کافه‌های مشابهی را هم در آمریکا راه‌اندازی کند؛ کافه‌هایی با معماری زیبای ایتالیایی و فضای آرام، دلنشین و خودمانی. ایده شولتز بسیار جالب بود: «کافه‌ای به عنوان محله سوم مشتریان: مکانی راحت برای رسیدگی به کارهای دو خانه دیگر: منزل و محل کار».

بعد از تأسیس نخستین کافه‌های استارباکس در سیاتل، شولتز تصمیم گرفت که کافه‌های استارباکس را در دیگر ایالت‌های آمریکا نیز تأسیس کند. مدیریت ارشد استارباکس تصمیم گرفت که شرکت برای کنترل بیشتر و دقیق‌تر کیفیت کافه‌ها، تمامی کافه‌های سایر ایالت‌ها را خریداری و به طور مستقیم مدیریت کند. شولتز «استراتژی مرکزیت» را برای افزایش تعداد کافه‌ها در نظر گرفت. طبق این استراتژی، شرکت در مناطق شلوغ و پر رفت و آمد شهرهای آمریکا کافه‌های نزدیکی را تأسیس کرد. هر چند این استراتژی و نزدیکی کافه‌ها به یکدیگر، دو آمد هر کافه را حدود ۳۰ درصد کاهش می‌داد، ولی مزایایی نیز به همراه داشت: شرکت کل بازار مناطق شلوغ را در اختیار می‌گرفت و علاوه بر آن، با افزایش بهره‌وری برنامه‌های بازاریابی و جذب مشتریان بیشتر، در آمد کافه‌ها را مجدداً افزایش دهد. این استراتژی به خوبی جواب داد به نحوی که هر مشتری استارباکس به طور متوسط ۱۸ بار در ماه به یکی از کافه‌های شرکت مراجعه می‌کند؛ رقمی که هیچ‌کدام از خرده‌فروشی‌های آمریکایی به آن دست نیافته‌اند. بدون شک، بخشی از موفقیت‌های استارباکس مدیون محصولات و خدمات عالی این شرکت و تعهد آن مبنی بر خلق تجربه‌ای عالی برای مشتریان است. ولی یکی دیگر از دلایل موفقیت استارباکس، تعهد و پایبندی شرکت به تعهدات اجتماعی است. شرکت تعهد اجتماعی خود را به روش‌های مختلفی اعلام می‌کند. شولتز معتقد است که «اگر می‌خواهید خدماتی و برای تصور را به مشتریان خود ارائه کنید باید عزایابی و برای تصور را برای کارمندان‌تان فراهم کنید». طبق این اصل و از سال ۱۹۹۰، استارباکس خدمات بیمه‌ای بسیار عالی و مناسب را برای تمامی کارمندانش (حتی کارمندان پاره‌وقت) در نظر گرفته است. همچنین، استارباکس امکان خرید سهام شرکت و مشارکت در سود را برای تمامی کارمندانش فراهم کرده است.

شولتز همچنین معتقد است که «عملیات استارباکس باید بر اساس یک روش آبرومندانه و اخلاقی، طراحی و اجرا شود و تصمیمات شرکت هم باید با در نظر گرفتن نتایج مثبت برای جامعه و کره زمین همراه باشد».

جامعه یکی دیگر از فعالیت‌های استارباکس، راه‌اندازی «موسسه غیره استارباکس» در سال ۱۹۹۷ است. شرکت سالانه میلیون‌ها دلار به این موسسه غیره اختصاص می‌دهد. هدف این موسسه غیره «افزایش امید و حسن اعتماد به نفس و خلق فرصت‌های نوین در جامعه‌ای است که استارباکس و کارمندانش در آن زندگی و کار می‌کنند». یکی از برنامه‌های اصلی این موسسه غیره، اجرای برنامه‌های آموزشی برای جوانان آمریکایی و کانادایی و افزایش مهارت‌های زندگی در آنها است. امروزه حوزه فعالیت این موسسه غیره، گسترش یافته و سالانه میلیون‌ها دلار به فعالیت‌های غیرخوفاه در مراسم جهان اختصاص می‌دهد.

از سوی دیگر، کارمندان استاریاکس، گروه داوطلبانه‌ای را برای خدمت کردن به انگیزه‌های بزرگ و کوچک غیرخواهانه - مثل کمک به بازسازی ویرانی‌های ایالت نیواورلئان بعد از طوفان کاترینا - تشکیل داده‌اند. این گروه، هدف خود را اختصاصاً ۱ میلیون ساعت از وقت کارمندان و مشتریان استاریاکس به فعالیت‌های غیرخواهانه، تا پایان سال ۲۰۱۵ اعلام کرده است. همانطور که در طول فصل مطالعه کردید، استاریاکس عضو گروه رد می‌باشد و برای جلوگیری از شیوع بیماری ایدز در آفریقا و ریشه کن کردن این بیماری، تلاش می‌کند. یکی دیگر از فعالیت‌های غیرخواهانه استاریاکس، اهداء ۵ سنت از درآمد فروش هر بطری آب معدنی اتوس (یکی از نام‌های تجاری متعلق به شرکت) به پروژه‌های بهبود کیفیت آب در کشورهای فقیر می‌باشد که ظرف مدت پنج سال از آغاز این برنامه تا کنون، بیش از ۱۰ میلیون دلار به این کار اختصاص داده است.

تأمین اخلاقی: استاریاکس عضو گروه «حفاظت بین‌المللی» است. هدف این گروه، علاوه بر حصول اطمینان از خرید قهوه‌های با کیفیت بسیار بالا، اطمینان از «کشت مسئولیت‌پذیر قهوه و تجارت اخلاقی آن» نیز می‌باشد. امروزه، استاریاکس بزرگ‌ترین خریدار قهوه در جهان به حساب می‌آید و به همین دلیل و برای رعایت تجارت اخلاقی این محصول، شرکت به طور متوسط ۲۳٪ بیشتر از قیمت بازار، به تولیدکنندگان قهوه در کشورهای جهان سوم پول می‌پردازد که این مسأله، هزینه‌های سالانه شرکت را حدود ۴۰ میلیون دلار افزایش می‌دهد. علاوه بر این، شرکت همواره سعی می‌کند با کمک کشاورزان، کشت مسئولیت‌پذیر قهوه را گسترش دهد. استاریاکس برای این کار، به کاشت درختان جدید در حاشیه رودخانه‌های کشت قهوه کمک می‌کند و روش‌های پیشرفته کشت و برداشت قهوه یا هدف به حداقل رساندن صدمه به جنگل‌ها را به کشاورزان آموزش می‌دهد.

محیط زیست: استاریاکس، ۱۰ سال زحمات کثیف تا بالاخره توانست نخستین فنان‌های قابل‌باز یافت مخصوص قهوه را تولید کند. ۱۰ درصد از مواد اولیه این فنان‌ها از مواد بازیافتی تأمین می‌شوند. با این کار، شرکت سالانه حدود ۲ میلیون تن کاغذ کمتری مصرف و از قطع حدود ۷۸ هزار اصله درخت جلوگیری می‌کند. استاریاکس هم‌اکنون روی طراحی فرایندی برای جمع‌آوری و بازیافت فنان‌های مصرفی در خانه‌ها کار می‌کند. جیم هانا، مدیر کنترل اثرات زیست محیطی استاریاکس، در توضیح این فرایند می‌گوید: «هدف استاریاکس از این کار، علاوه بر تولید فنان‌های قابل‌باز یافت، حصول اطمینان از دسترسی مشتریان‌مان به سیستم‌های جمع‌آوری و بازیافت فنان‌ها نیز می‌باشد». هدف شرکت از این سرمایه‌گذاری: تولید ۱۰۰ درصد فنان‌های مورد استفاده در استاریاکس از مواد قابل‌باز یافت و یا مواد بازیافتی تا پایان سال ۲۰۱۵ می‌باشد. علاوه بر این، شرکت به شدت روی کاهش مصرف انرژی و آب نیز تمرکز کرده است و شعب‌های خود در سراسر جهان را بر اساس اصول ساختمان‌سازی سبز و استانداردهای LEED (Leadership in Energy and Environment Design) می‌سازد.

هاوارد شولتز در سال ۲۰۰۰ از مدیرعاملی استاریاکس کناره‌گیری کرد ولی همچنان به عنوان رئیس هیأت مدیره و استراتژیست جهانی شرکت فعالیت می‌کند. امروزه استاریاکس بیش از ۱۶,۷۰۰ کافه در سراسر جهان دارد، بیش از ۱۴۲,۰۰۰ نفر در این شرکت کار می‌کنند و شرکت درآمدی بیش از ۹/۸ میلیارد دلار در سال دارد. برنامه بلندمدت استاریاکس این است که تعداد کافه‌های خود را به بیش از ۲۰ هزار فروشگاه برساند (تیمی از این فروشگاه‌ها قرار است در خارج از آمریکا تأسیس شوند). شولتز معتقد است: «همه نیست که استاریاکس چقدر بزرگ شده یا چقدر رشد خواهد کرد، مهم این است که ما باید به مسئولیت‌های اجتماعی و انسانی خود پایبند باشیم. با علاقه تمام به مشتریان‌مان خدمت و برای آنها محصولات با کیفیتی تولید کنیم و برای تک تک کارمندان‌مان احترام و ارزش قائل شویم».

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. استاریاکس تمام تلاشش را می‌کند تا به شرکتهای مسئولیت‌پذیر و پایبند به اصول اخلاقی تبدیل شود. به نظر شما، آیا اطلاع‌رسانی به مشتریان در خصوص این تلاش‌ها و برنامه‌ها کار مناسب و مفیدی است؟ آیا مشتریان باور خواهند کرد که استاریاکس، شرکتهای مسئولیت‌پذیر و اخلاقی است؟ چرا؟
۲. به نظر شما، شرکتهای مثل استاریاکس، چگونه می‌توانند حد نهایی برنامه‌های حمایت از مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی‌اش را تعیین کنند؟ به عنوان مثال، شرکت چه میزان از بودجه سالیانه‌اش را باید به این قبیل برنامه‌ها اختصاص دهد؟ کارمندان شرکت چقدر از وقت‌شان را باید به این برنامه‌ها اختصاص دهند؟ شرکت از چه برنامه‌هایی باید حمایت کند؟
۳. به نظر شما، استاریاکس چگونه می‌تواند نتایج برنامه‌های حمایت از جامعه و محیط زیست را اندازه بگیرد؟

منابع: Howard Schultz, "Dec to Be a Social Entrepreneur," Business 2.0, December 2006, p. 87; Edward Lewis, "Owner of Small Coffee Shop Takes on Levi Titan Starbucks," USA Today, December 20, 2006; "Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks," Business 2.0, February 25, 2006, p. 72; Diane Anderson, "Evolution of the Eco Cup," Business 2.0, June 2006, p. 50; Bruce Horvick, "Starbucks Nation," USA Today, May 19, 2006; Theresa Howard, "Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water," USA Today, August 2, 2006; Howard Schultz and Dor Jones Yang, "Put Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1997); "At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Marketing," MIT, www.mit.edu, May 12, 2010; Starbucks.

شگفتی‌های بازاریابی

<< ویرجین گروپ



شرکت ویرجین، که زاینده تصورات ریچارد برانسون، کارآفرین بسیار موفق انگلیسی است، به طور واقعی قدرت برنامه‌های ارتباطی سنتی و بدون بازاریابی را به ما نشان می‌دهد. برانسون در اوایل دهه ۱۹۷۰ و با راهاندازی شرکت بسیار خلاق ویرجین رکورد، مردم انگلستان را شوکه کرد. شرکت وی، روی عراندگان با استعدادی که هیچ کس آنها را نمی‌شناسست سرمایه‌گذاری می‌کرد. بعد از چند ساله برانسون تصمیم گرفت شرکت ویرجین رکورد را در سال ۱۹۹۲ و با قیمتی حدوداً ۱ میلیارد دلاری به شرکت تورن-ای-پایم آبی بفروشد. با این حال، وی دست از کارآفرینی برندافت و در سال‌های بعد بیش از ۲۰۰ شرکت موفق دیگر را در سراسر جهان راهاندازی کرده شرکت‌هایی که مجموع درآمدهای آنها در سال ۲۰۰۹، حدود ۱۱/۵ میلیارد پوند (حدود ۱۶/۲ میلیارد دلار) بود. نام ویرجین - که سومین نام تجاری قابل احترام در انگلیس است - و شخصیت فردی برانسون به شرکت‌هایی که وی تأسیس کرده‌اند کمک کرده است که فروش محصولات و خدمات مختلف‌شان مثل هواپیما، قطار، خدمات مالی، نوشیدنی‌های غیرالکلی، موسیقی، گوشی‌های تلفن همراه، خودرو، مشروبات الکلی، کتاب و حتی لباس مروس را افزایش دهند. روش کاری برانسون به این شکل است که پس از انتخاب کسب و کار مورد علاقه‌اش و برنامه‌ریزی برای ورود به آن کسب و کار، نام ویرجین را به نام تجاری خاص آن کسب و کار می‌چسباند و ولرد آن کسب و کار می‌شود. به طور مثال، نام تجاری شرکت در کسب و کار گوشی‌های تلفن همراه، ویرجین موبایل، به خوبی بیانگر این استراتژی است. استراتژی دیگر برانسون این است که نام تجاری جدیدی را تا چند ماه حمایت می‌کند، سرمایه اولیه نقدی را به رشد آن اختصاص می‌دهد تا سر و سامان گرفتن نام تجاری جدیدش، آن را کنترل می‌کند و منتظر می‌ماند تا شرکت‌های بزرگ با پول نقد به سراغش بیایند.

ویرجین گروپ فرصت‌های تازه برای توسعه کسب و کاری را در دو بازار جستجو می‌کند: بازارهایی که شرکت‌ها خدمات خوبی به مشتریان ارائه نمی‌کنند یا بازارهایی که شرکت‌ها هزینه‌های گزافی را از مشتریان می‌گیرند. برانسون در توضیح این استراتژی می‌گوید: «هر وقت که این فرصت‌ها را پیدا می‌کنیم، متوجه می‌شویم که می‌توانیم خیلی بهتر از رقیب وارد بازار شویم. ما سعی می‌کنیم صداقت، خلاقیت و مشتری‌مداری را در بازارهایی که فاقد این عوامل هستند ایجاد کنیم». در این میان، برخی از متفان و تحلیل‌گران بازاریابی و مالی معتقدند که برانسون، با راهاندازی کسب و کارهای متعدد تحت نام تجاری ویرجین، این نام تجاری را بیش از حد شلوغ کرده است. از سوی دیگر، برانسون نیز اشتباهات متعددی را انجام داده و کسب و کارهای ناموفقی را آغاز کرده است: نوشابه ویرجین، لوازم آرایشی ویرجین و وودکای ویرجین جزء این کسب و کارهای ناموفق هستند. اگر این انتقادات و اشتباهات را کنار بگذاریم، اکثر کسب و کارهایی که برانسون راهاندازی کرده است، کسب و کارهایی بوده‌اند که با سودآوری عالی، خلاقیت، کیفیت، صمیمیت و البته، مزیت رقابتی عجیب بوده‌اند.

یکی از مثال‌های بسیار خوب در زمینه استفاده از چنین فرصت‌هایی، درسی است که برانسون به شرکت تیل بریتیش ایرویز داد. برانسون برای تهیه این شرکت و استفاده از فرصت موجود در بازار، شرکت هواپیمایی ویرجین آتلانتیک را در سال ۱۹۸۴ تأسیس کرد. اولین پرواز این شرکت، با حضور جمعی از ستارگان آن سال‌های سینما، روزنامه‌نگاران مشهور و یک گروه موسیقی انجام شد. خدمه آن پرواز به یادماندنی، همگی لباس‌های بسیار تمیز و مرتبی به تن داشتند و در طول پرواز هم با بهترین نوشیدنی‌ها از مسافران‌شان پذیرایی می‌کردند. این کار، باعث پوشش خبری آن پرواز در تمامی شبکه‌های خبری بین‌المللی و افزایش شهرت شرکت هواپیمایی ویرجین آتلانتیک شد. اتفاقی که از نظر استاتیک روابط عمومی، میلیون‌ها دلار ارزش داشته. برانسون به خوبی می‌دانست که روزنامه‌نگاران و عکاسان آن سال‌ها، به شدت از پروازی با چنین مشخصاتی استقبال و اخبار آن را به همه جا می‌فرستند. دقیقاً به همین دلیل بود که آنها را سوار اولین پرواز شرکت جدیدش کرد.

اتفاق مشابهی در سال ۱۹۸۸، یعنی زمانی که برانسون، ویرجین کولا را در ایالات متحده به همگان معرفی کرد نیز رخ داد. برانسون برای معرفی محصول جدید شرکتش، متحرک نظامی‌ای را پرکر و ویرجین کولا کرد و آن را صبح زود در پایین محله خنیاوران پنجم در نیویورک پارک کرد. این کار، توجه تمامی خبرنگاران برنامه‌های تلویزیونی صبحگاهی که در به در دنبال سوژه در نیویورک می‌گشتند را به خود جلب کرد. در سال ۲۰۰۲، برانسون، جرقه‌ای بزرگی را در کنار میلان تایمز نیویورک پارک کرد و گوشی تلفن همراه بزرگی را از آن آویزان کرد تا از این طریق،

ورود گوشی‌های ویرجین موبایل به بازار را به همگان اعلام کند. در سال ۲۰۱۴، برانسون برای معرفی نام تجاری جدیدش، ویرجین پالمر، هم ابتکار دیگری به خرج داد. این بار، وی لباس تنگ بسیار پراقی را به تن کرد و با نمونه‌ای از محصول جدیدش وارد یک باشگاه شبانه در نیویورک شد. هر چند که برانسون از تحقیقات بازاریابی سنتی متنفر است و نگرش نسبت به این نوع تحقیقات هولشون کن، به درد نمی‌خورد است، ولی به شدت از گفتگوهای رو در رو و عمیق با مشتریان استقبال می‌کند. زمانی که وی تازه ویرجین آتلانتیک را راه افتاده بود، هر ماه با ۵۰ مشتری قرار ملاقات می‌گذاشت و ساعت‌ها با آنها به گفتگو می‌نشست تا به نقاط قوت و ضعف شرکت جدیدش، بیش از پیش پی ببرد. علاوه بر این، وی به طور سرزده وارد فرودگاه‌های مختلف می‌شد و از نزدیکه فرایند پذیرش مسافران شرکت و میزان رضایت آنها از امکانات در نظر گرفته شده را زیر نظر می‌گرفت. یا اگر وی متوجه می‌شد که پروازی با تأخیر مواجه شده است، شخصاً به دیدار تک تک مسافران آن پرواز می‌رفت و هدیه کوچکی مثل تخفیف برای پروازهای بعدی یا کوپن تخفیف فروهنگا، ویرجین مگاستور را به آنها تقدیم می‌کرد. برانسون برای مقابله با مشکلات جهانی، اجتماعی و زیست محیطی با رویکرد کارآفرینانه، موسسه غیرانتفاعی ویرجین یونایت را تأسیس کرده است. گروهی از دانش‌پژوهان، کارآفرینان و طرفداران محیط زیست، به صورت داوطلبانه با ویرجین پیرامون فعالیت‌هایی که باید در سطح محلی و جهانی انجام دهد، همکاری می‌کنند. هدف این موسسه هبرات است از: «اصلاح روش تعامل کسب و کارهای ویرجین با جوامع پیرامونی آن و تبدیل کسب و کارهای شرکت به شهروندانی خوب و مفید».

بدون شک، برانسون بیش از هر چیزی مراقب مشتریان شرکت و اثرات فعالیت‌های آن بر جامعه و محیط زیست است. به همین دلیل، برانسون به تازگی تکمیل مجموعه مسئولیت‌های اجتماعی شرکت و اصول رشد پایدار» را به عنوان اولویت نخست تمامی شرکت‌های عضو گروه ویرجین معرفی کرده است. شرکت‌های عضو گروه باید فعالیت‌هایشان را بر اساس مسئولیت‌های اجتماعی‌شان، سازماندهی و در این بین بر کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای تمرکز کنند. برانسون در توضیح این تصمیم می‌گوید: «همین متقدم که در آینده انسان می‌تواند از سبک زندگی سالم و سرشار از لذت بهره‌مند شود و اثرات مخرب فعالیت‌هایش بر محیط زیست کمره زمین را به حداقل ممکن برساند».

ویرجین برای رسیدن به اهداف اجتماعی‌اش، شرکت‌های زیرمجموعه‌اش را از نظر مسئولیت‌های اجتماعی و رشد پایدار، به هشت گروه مختلف تقسیم کرده است: «بلند پرواز باشیم»، «همی‌خواهیم به تعطیلات تابستانی برویم»، «باید در دسترس باشیم»، «باید مراقب سرمایه‌مان باشیم»، «باید از سطح الف به سطح ب حرکت کنیم»، «بدن من، مقدس‌ترین مکان برای من است»، «باید از این جهان خارج شویم» و «باید برویم بیرون و استراحت کنیم». شرکت‌های عضو هر گروه باید برای تبدیل شدن به بهترین شرکت در صنعت خود و همچنین کاهش اثرات مخرب‌شان بر جامعه و محیط زیست تلاش کنند. به عنوان مثال، شرکت ویرجین واین، تولیدکننده مشروبات الکلی: مواد اولیه مورد نیازش را فقط از کشاورزان محلی و با قیمت‌های عادلانه تهیه و برای همصرف مقولانه مشروبات الکلی» تبلیغ می‌کند. یا شرکت ویرجین بیگم، که یک وب‌سایت معروف در زمینه شرط‌بندی اینترنتی است، ایده شرط‌بندی عاقلان و با مسئولیت» را تبلیغ و به خانواده‌ها برای درمان افراد مبتلا به قمار و شرط‌بندی، کمک می‌کند. یا موسسه مالی اعتباری ویرجین مانی، روی اعطای وام‌های عادلانه به افراد تمرکز کرده و سایر شرکت‌ها نیز از همین رویه تبعیت می‌کنند. در این بین، شرکت خدمات هوایی ویرجین اوییشن، که تأمین سوخت مورد نیاز شرکت هواپیمایی ویرجین آتلانتیک را بر عهده دارد، با سخت‌ترین شرایط رویه‌رو است: از مجموع ۸ میلیون تن گاز دی‌اکسید کربنی که شرکت‌های ویرجین سالانه منتشر می‌کنند، ۷ میلیون تن آن ناشی از فعالیت‌های ویرجین اوییشن است. در نتیجه، برانسون تصمیم گرفت تا این مشکل را به یک فرصت تبدیل کند. وی در سال ۲۰۰۶ اعلام کرد که: «تمام سود شرکت هواپیمایی و راه‌آهن ویرجین صرف تحقیق درباره توسعه سوخت‌های تجدیدپذیر می‌شود... تا از این طریق بتوانیم با مساله گرم شدن کره زمین مبارزه کنیم». این تصمیم در نهایت منجر به تأسیس موسسه ویرجین گرین شد، موسسه‌ای که روی توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر مانند انرژی خورشیدی سرمایه‌گذاری می‌کند و طبق پیش‌بینی‌های برانسون، ارزش این موسسه تا سال ۲۰۱۶ به بیش از ۳ میلیارد دلار می‌رسد.

برانسون بعد از این که لقب «سِر» را از ملکه انگلیس دریافت کرد، تلاش‌هایش در زمینه افزایش شهرت شرکت‌هایش را افزایش داد و در این راه، از کسب این عنوان و شخصیت کاریزماتیک خودش نیز استفاده کرد.

سوالاتی برای بحث بیشتر

۱. به نظر شما، ویژگی ممتاز ویرجین در تبدیل شدن به یک گروه مسئولیت‌پذیر و حافظ محیط زیست، چیست؟
۲. به نظر شما، شرکت چگونه می‌تواند در عین حالی که شرکت‌های هواپیمایی و راه‌آهن، اثرات مخربی بر محیط زیست دارند، شمار حفاظت از محیط زیست سر بدهد و این تضاد را حل کند؟
۳. اگر شما به جای برانسون بودید، چه استراتژی بازاریابی کل‌نگری را برای مجموعه شرکت‌های ویرجین اتخاذ می‌کردید؟

منابع: Peter E. Kilian, "Branson Goes Grounded," Fortune, February 5, 2007, pp. 13-14; Alan Deutscher, "The Brightness of Richard Branson," Fast Company, September 2006, p. 49; Andy Serwer, "Do Branson's Profile Equal His Joy de Vivre?" Fortune, October 17, 2005, p. 57; Kerry Capell with Woody Zellmer, "Richard Branson's Next Big Adventure," BusinessWeek, March 8, 2004, pp. 44-45; Michele Wozniak, "Bad Branson," Forbes, July 3, 2000, pp. 151-60; Sara Hill and Glenn Riddle, Radical Marketing (New York: HarperBusiness, 1999); "Branson Pledges Three Billion Dollars to Develop Clean Energy," Terra Daily, September 21, 2006, Virginia, www.virginia.com.

پیوست فصل ۲۲

ابزارهای کنترل بازاریابی

در این پیوست، روش‌ها و شیوه‌های کنترل بازاریابی را به تفصیل شرح داده‌ایم.

کنترل برنامه سالانه

بازاریاب‌ها برای کنترل برنامه‌های سالانه‌شان، چهار روش: تجزیه و تحلیل فروش، تجزیه و تحلیل سهم بازار، تجزیه و تحلیل نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش و تجزیه و تحلیل مالی را به کار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل فروش در روش تجزیه و تحلیل فروش، مدیران شرکت میزان فروش واقعی را با فروش مورد انتظار مقایسه می‌کنند. دو روش اصلی تجزیه و تحلیل فروش عبارتند از: (۱) تجزیه و تحلیل اختلاف فروش و (۲) تجزیه و تحلیل نرخ فروش.

در روش **تجزیه و تحلیل اختلاف فروش**، بازاریاب سهم عوامل مختلف در ایجاد اختلاف بین فروش واقعی با فروش مورد انتظار را تعیین می‌کند. به عنوان مثال، فرض کنید شرکتی برنامه فروش سه ماهه مشخصی را برای خود در نظر گرفته است: فروش ۴,۰۰۰ محصول ۱ دلاری و کسب درآمد ۴,۰۰۰ دلاری. در پایان سه ماهه مورد نظر، شرکت تنها می‌تواند ۳,۰۰۰ واحد از محصول فرضی را به قیمت هر واحد ۸۰ سنت به فروش برساند و درآمدی معادل ۲,۴۰۰ دلار را به دست آورد. چه مقدار از اختلاف فروش واقعی با فروش مورد انتظار به دلیل کاهش حجم فروش و چه مقدار به دلیل کاهش قیمت فروش است؟ محاسبات زیر پاسخ این دو سوال را مشخص می‌کنند:

اختلاف فروش به دلیل کاهش قیمت فروش: (۱ دلار - ۸۰ سنت) \times ۳,۰۰۰ واحد = ۶۰۰ دلار (۱۵٪)
اختلاف فروش به دلیل کاهش حجم فروش: (۱ دلار - ۸۰ سنت) \times (۴,۰۰۰ - ۳,۰۰۰) = ۱,۰۰۰ دلار (۲۵٪)

همانطور که محاسبات فوق نشان می‌دهند، حدود دو سوم از اختلاف فروش به دلیل کاهش حجم فروش است. بنابراین شرکت باید با دقت، دلایل عدم دستیابی به حجم فروش مد نظر را مشخص و اقدامات اصلاحی لازم را طرح‌ریزی و اجرا کند.

در روش **تجزیه و تحلیل نرخ فروش**، شرکت میزان فروش واقعی محصولات، نام‌های تجاری، مناطق فروش و غیره را با فروش مورد انتظار مقایسه و نقاط انحرافی را مشخص می‌کند. به عنوان مثال، فرض کنید شرکتی در سه ناحیه جغرافیایی حضور دارد و هدف فروش در مناطق مختلف عبارت است از: ۱۵۰۰ واحد، ۵۰۰ واحد و ۲,۰۰۰ واحد. میزان فروش واقعی در این مناطق به ترتیب عبارتند از: ۱,۴۰۰ واحد، ۵۲۵ واحد و ۱,۰۷۵ واحد. بنابراین، فروش ناحیه ۱ حدود ۷٪ کمتر از فروش مورد انتظار است؛ فروش ناحیه ۲ حدود ۵٪ بیشتر از فروش مورد انتظار است و فروش ناحیه ۳ حدود ۶٪ کمتر از فروش مورد انتظار است. بنابراین می‌توان گفت که ناحیه ۳ دلیل اصلی عدم دستیابی شرکت به اهداف فروش سالانه است. بنابراین شرکت باید دلایل شکست در ناحیه ۳ را بررسی و متناسب با دلایل یافت شده، راه‌حل‌ها و اصلاحات لازم را طرح‌ریزی و اجرا کند.

تجزیه و تحلیل سهم بازار روش تجزیه و تحلیل فروش، موقعیت شرکت در مقابل رقیب را مشخص نمی‌کند. برای مقایسه وضعیت شرکت در بازار با وضعیت رقیب، مدیران بازاریابی می‌توانند به یکی از این سه روش، سهم بازار شرکت را تجزیه و تحلیل کنند: سهم از بازار کلی، سهم از بازار هدف و سهم بازار نسبی.

در روش سهم از بازار کلی، شرکت نسبت فروش خود به فروش کل بازار را محاسبه می‌کند. در روش سهم از بازار هدف، شرکت نسبت فروش خود به کل فروش بازار هدف را محاسبه می‌کند. بازار هدف عبارت است از تمامی خریداران بالقوه‌ای که تمایل و توانایی لازم برای خرید محصول را دارند. سهم شرکت از بازار هدف همیشه بزرگ‌تر از سهم شرکت از بازار کلی است. به عنوان مثال، ممکن است سهم شرکت از بازار هدف، ۱۰۰٪ ولی سهم آن از بازار کلی تنها چند درصد باشد. سهم بازار نسبی به معنی سهم بازار شرکت در مقایسه با سهم بازار بزرگ‌ترین رقیب آن است. اگر نسبت سهم بازار شرکت به سهم بازار بزرگ‌ترین رقیب آن بیش از ۱۰۰٪ باشد، شرکت رهبری بازار را به دست گرفته است. اگر این نسبت مساوی ۱۰۰٪ باشد، شرکت و بزرگ‌ترین رقیب آن در حال رقابت یوای به دست گرفتن رهبری بازار هستند. اگر شرکت بتواند سهم بازار نسبی خود را افزایش دهد، می‌تواند موقعیت رقابتی خود در بازار را بهبود بخشد.

شرکت‌ها هنگام استفاده از روش تجزیه و تحلیل سهم بازار باید به موارد زیر توجه کنند:

- فرض این که نیروهای خارجی به طور یکسان بر همه وقایع اثر می‌گذارند، همواره فرض درستی نیست. به عنوان مثال، گزارش رئیس اداره بهداشت عمومی آمریکا درباره مضرات و خطرات استعمال سیگار، میزان تقاضای کل این محصول را کاهش داده ولی در این شرایط، میزان فروش تمامی شرکت‌های دخانیاتی به یک میزان کاهش نیافته است.
 - فرض این که شرکت باید عملکرد خود را با تمامی رقبایش مقایسه کند، فرض درستی نیست. شرکت باید عملکردش را با نزدیک‌ترین رقیب خود مقایسه کند.
 - اگر شرکت جدیدی وارد بازار شود، سهم بازار همه شرکت‌های حاضر در بازار کاهش می‌یابد. کاهش سهم بازار لزوماً به معنای عملکرد نامناسب شرکت نیست. گاهی اوقات، کاهش سهم بازار شرکت به نحوه عملکرد رقبای تازه وارد آن دو بازارهای هدف شرکت بستگی دارد.
 - گاهی اوقات، شرکت‌ها با کاهش عمده سهم بازارشان، سعی می‌کنند سودآوری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، مدیریت ارشد شرکت ممکن است تصمیم بگیرد مشتریان یا محصولات غیر سودآور را حذف کند.
 - سهم بازار شرکت ممکن است به هر دلیل کوچکی تغییر کند. به طور نمونه، افزایش یا کاهش ناگهانی فروش در یک روز خاص بر سهم بازار شرکت تأثیر می‌گذارد. از این رو، هر تفسیری در سهم بازار، ارزش تجزیه و تحلیل ندارد.
- یکی از بهترین و مفیدترین روش‌ها برای تجزیه و تحلیل سهم بازار، استفاده از چهار معیار فرمول زیر است:

$$\text{سهم بازار} = \text{نرخ نفوذ در مشتریان هدف} \times \text{نرخ وفاداری مشتریان} \times \text{نرخ انتخاب مشتریان} \times \text{قیمت انتخابی مشتریان}$$

در فرمول فوق:

نرخ نفوذ در مشتریان هدف
نرخ وفاداری مشتریان،

نرخ انتخاب مشتریان،

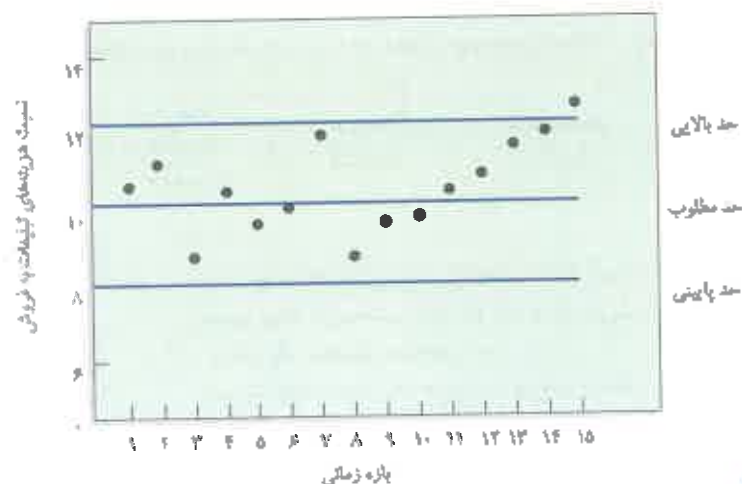
قیمت انتخابی،

درصدی از کل مشتریانی است که از شرکت خرید می‌کنند
نسبت میزان خرید مشتریان از شرکت به کل خرید مشتریان از شرکت‌های رقیب
دریاره یک محصول مشخص است
نسبت مقدار خرید یک مشتری از شرکت به مقدار خرید همان مشتری از یک شرکت دیگر است
نسبت متوسط قیمتی است که شرکت از مشتریان دریافت می‌کند به متوسط قیمتی که تمام رقبای شرکت از مشتریان دریافت می‌کنند

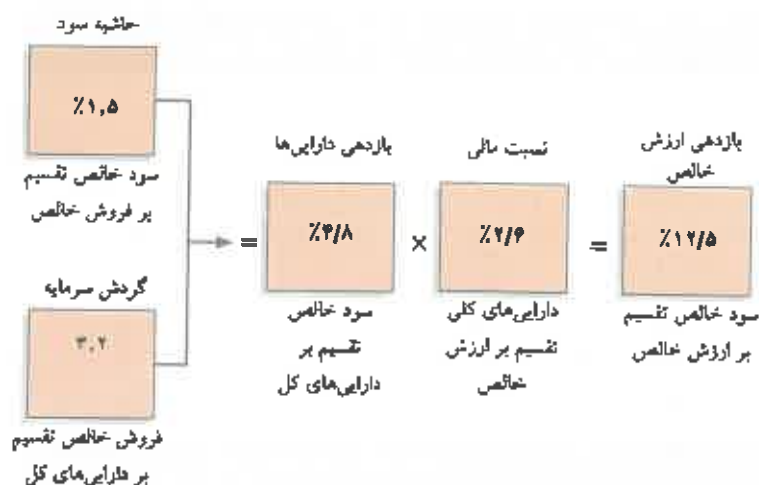
حال فرض کنید سهم بازار دلاری شرکتی در بازه زمانی مشخص کاهش یافته است. قریباً فوق چهار دلیل مشخص را برای این مساله بیان می‌کند: ۱) شرکت برخی از مشتریان را از دست داده است (کاهش نرخ نفوذ در مشتریان هدف)؛ ۲) حجم خرید مشتریان فعلی از شرکت کاهش یافته است (کاهش نرخ وفاداری مشتریان)؛ ۳) مشتریان فعلی شرکت کوچکتر از مشتریان سایر شرکت‌ها هستند (کاهش نرخ انتخاب مشتریان) و ۴) قیمت شرکت در مقایسه با قیمت‌های رقبا کاهش یافته است (کاهش قیمت انتخابی).

تجزیه و تحلیل نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش کنترل برنامه سالانه مستلزم این است که مدیران شرکت مطمئن شوند برای رسیدن به اهداف مالیانه‌شان، پیشتر از بودجه مصوب هزینه نکرده باشند. در این میان، مهم‌ترین معیاری که بازاریاب‌ها باید کنترل کنند، نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش است. به عنوان مثال، این نسبت در یک شرکت فرضی ۳۰٪ است. در این شرکت، این نسبت از پنج جزء تشکیل شده است: ۱) نسبت هزینه‌های نیروی فروش به فروش (۱۵٪)؛ ۲) هزینه‌های تبلیغات به فروش (۵٪)؛ ۳) هزینه‌های ترویج فروش به فروش (۶٪)؛ ۴) هزینه‌های تحقیقات بازار به فروش (۱٪) و ۵) هزینه‌های مدیریت فروش به فروش (۳٪).

تفسیر بیش از حد نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش، نگرانی‌هایی را به وجود می‌آورد. از این رو، مدیران بازاریابی باید روی یک نمودار کنترل، تغییرات دوره‌ای این نسبت را رصد کنند (شکل ۲۲-۵ را مشاهده کنید). همانگونه که در این نمودار مشخص است، نسبت هزینه‌های تبلیغات به فروش بین ۸ تا ۱۲ درصد در نوسان است (در ۹۹٪ بازه‌های زمانی، این نسبت در همین حدود نوسان دارد). اما در پانزدهمین بازه زمانی، نسبت هزینه‌های تبلیغات به فروش از حد بالایی تجاوز کرده است. دو فرض می‌توانند دلایل این امر را توضیح دهند: ۱) شرکت همچنان روی هزینه‌های تبلیغاتی کنترل نامایی دارد و این یک مورد استثنایی است؛ ۲) شرکت، کنترل هزینه‌های تبلیغاتی را از دست داده است و باید دلایل این امر را مشخص کند. اگر شرکت دلایل افزایش نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش را بررسی و مشخص نکند، با مشکلات جدی‌ای مواجه می‌شود. حتی اگر بررسی‌های شرکت نتیجه خاصی هم در بر نداشته باشد ولی شرکت‌های هوشمند همواره دلایل افزایش نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش را بررسی می‌کنند. مدیران بازاریابی باید همواره دلایل افزایش و حتی کاهش نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش را بررسی و رصد کنند. به عنوان مثال، شکل ۲۲-۵ نشان می‌دهد که از بازه زمانی ۹ به بعد، نسبت هزینه‌های تبلیغاتی به فروش همواره افزایش یافته است. بنابراین، این شرکت می‌توانست قبل از آغاز دوره پانزدهم، دلایل افزایش مستمر نسبت را بررسی و دلایل احتمالی را شناسایی و رفع کند.



شکل ۲۲-۵ نمودار کنترل



شکل ۲۲-۶ عوامل موثر بر بازدهی ارزش خالص

تجزیه و تحلیل مالی بازاریاب‌ها باید نسبت هزینه‌ها به فروش را در چهارچوب اصول مالی، تجزیه و تحلیل کنند. این تجزیه و تحلیل کمک می‌کند که مدیران، منابع درآمدی و چگونگی درآمدزایی شرکت را مشخص کنند. امروزه بسیاری از شرکت‌ها با کمک روش‌های تجزیه و تحلیل مالی، استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی سودآور را شناسایی و اجرا می‌کنند.

مدیران بازاریابی، برای یافتن عوامل اثرگذار بر نرخ بازدهی ارزش خالص شرکت، فنون تجزیه و تحلیل مالی را به کار می‌برند. عوامل اصلی در شکل ۲۲-۶ نشان داده شده‌اند. اعداد و ارقام این شکل، بیانگر عملکرد یک فروشگاه زنجیره‌ای فرضی هستند. همانطور که در شکل مشخص است، نرخ بازدهی ارزش خالص این فروشگاه زنجیره‌ای ۱۲/۵ درصد است. نرخ بازدهی ارزش خالص از حال ضرب دو عامل **نرخ بازدهی دارایی‌ها** و **نسبت مالی شرکت** به دست می‌آید. برای افزایش نرخ بازدهی ارزش خالص، شرکت باید نسبت سود خالص به جمع دارایی‌ها یا نسبت دارایی‌ها به ارزش خالص را افزایش دهد. برای این کار، شرکت باید ترکیب دارایی‌های خود (مثل دارایی‌های نقدی، حساب‌های دریافتی، موجودی انبار و تجهیزات تولیدی) را مشخص و روش‌های بهبود مدیریت دارایی‌هایش را طراحی و اجرا کند.

نرخ بازدهی دارایی‌ها به وسیله حاصلضرب دو نسبت حاشیه سود و گردش سرمایه محاسبه می‌شود. حاشیه سود شرکت (شکل ۲۲-۶) خیلی پایین به نظر می‌رسد؛ اما گردش سرمایه، بسیار بیشتر از حد متوسط صنعت خرده‌فروشی است. مدیر بازاریابی این خرده‌فروشی فرضی می‌تواند به دو طریق عملکرد مالی خود را بهبود بخشد: ۱) افزایش حاشیه سود از طریق افزایش فروش یا کاهش هزینه‌ها؛ ۲) افزایش گردش سرمایه از طریق افزایش فروش یا کاهش سرمایه‌ها و به ویژه موجودی انبار و حساب‌های دریافتی.

کنترل سودآوری

تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی مراحل مختلف تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی را به کمک مثالی فرضی بیان می‌کنیم: مدیر بازاریابی یک شرکت تولیدکننده دستگاه‌های چمن‌زنی می‌خواهد سودآوری فروش در سه شبکه خرده‌فروشی مختلف را محاسبه و تجزیه و تحلیل کند: فروشگاه‌های فروش ابزارآلات، فروشگاه‌های عرضه‌کننده وسایل باغبانی و فروشگاه‌های بزرگ. جدول ۲۲-۱۲ صورتحساب سود و زیان این شرکت فرضی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲-۲۲ صورت‌حساب سود و زیان (دلار)		
فروش		۶۰,۰۰۰
بهای تمام شده محصولات فروخته شده		۳۹,۰۰۰
سود ناخالص		۲۱,۰۰۰
هزینه‌ها		
حقوق و دستمزد	۹,۳۰۰	
اجاره	۳,۰۰۰	
ملزومات	۳,۵۰۰	
سود خالص		۵,۲۰۰

جدول ۱۳-۲۲ هزینه‌های عملیاتی (دلار)					
حساب‌های اصلی	جمع کل	فروش	تبلیغات	بسته‌بندی و تحویل	صدور صورت‌حساب و دریافت وجه
حقوق و دستمزد	۹,۳۰۰	۵,۱۰۰	۱,۲۰۰	۱,۴۰۰	۱,۶۰۰
اجاره	۳,۰۰۰	-	-	۲,۰۰۰	۱,۰۰۰
ملزومات	۳,۵۰۰	۲۰۰	۱,۵۰۰	۱,۴۰۰	۲۰۰
جمع کل	۱۵,۸۰۰	۵,۵۰۰	۳,۱۰۰	۴,۸۰۰	۲,۴۰۰

جدول ۱۴-۲۲ تخصیص هزینه‌های عملیاتی به شبکه‌های فروش				
نوع شبکه فروش	فروش	تبلیغات	بسته‌بندی و تحویل	صدور صورت‌حساب و دریافت وجه
فروشگاه‌های ابزارآلات	۲۰۰	۵۰	۵۰	۵۰
فروشگاه‌های باغبانی	۵۵	۲۰	۲۱	۲۱
فروشگاه‌های پررگ	۱۰	۳۰	۹	۹
جمع کل	۲۷۵	۱۰۰	۸۰	۸۰
هزینه‌های عملیاتی	۵,۵۰۰ دلار	۳,۱۰۰ دلار	۴,۸۰۰ دلار	۲,۴۰۰ دلار
هزینه واحد	۲۰ دلار	۳۱ دلار	۶۰ دلار	۳۰ دلار

گام نخست: شناسایی هزینه‌های عملیاتی فرض کنید که هزینه‌های فهرست شده در جدول ۱۲-۲۲، فعالیت‌های فروش، تبلیغ، بسته‌بندی و تحویل، صدور صورت‌حساب و جمع‌آوری درآمدهای فروش را شامل می‌شود. نخستین گام برای تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی این است که سهم فعالیت‌های مختلف از هزینه‌های بازاریابی را مشخص کنیم.

فرض کنید بخش عمده‌ای از هزینه‌های حقوق و دستمزد به نیروهای فروش (۵,۱۰۰ دلار) و باقیمانده آن به مدیر تبلیغات (۱,۲۰۰ دلار)، کارگران بسته‌بندی و تحویل (۱,۴۰۰ دلار) و حسابدار فروش (۱,۶۰۰ دلار) تخصیص می‌یابد. جدول ۱۳-۲۲، ریز هزینه‌های بازاریابی را فهرست کرده است.

طبق جدول ۲۲-۱۳، هزینه اجاره به چهار فعالیت مختلف تخصیص یافته است. با توجه به این که نیروهای فروش در خارج از شرکت کار می‌کنند، هزینه‌های اجاره ساختمان شرکت به نیروهای فروش تخصیص نمی‌یابد. از سوی دیگر، بخش بسته‌بندی و تحویل، سهم بیشتری در هزینه اجاره دارند. هزینه ملزومات، اقلام مختلفی مثل ملزومات ترویج فروش، مواد اولیه بسته‌بندی، سوخت لازم برای تحویل محصولات و سایر ملزومات اداری را پوشش می‌دهند.

گام دوم: تخصیص هزینه‌های عملیاتی به شبکه‌های بازاریابی در گام بعدی، بازاریاب باید سهم هر یک از شبکه‌های خرده‌فروشی از هزینه‌های عملیاتی را مشخص کند. فرض کنید، سهم هر شبکه فروش از کل هزینه‌های عملیاتی، بر اساس تعداد محصولات فروش رفته در آن شبکه، محاسبه می‌شود. محصولات فروش رفته در هر شبکه در سطر پنجم جدول ۲۲-۱۴ مشخص شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌کنید، در بازه زمانی مورد نظر، ۲۷۵ عدد دستگاه چمن‌زنی به فروش رفته است. چون کل هزینه‌های فروش ۵۵۰۰ دلار است، بنابراین سهم هر دستگاه فروش رفته از کل هزینه‌های فروش، ۲۰ دلار است.

هزینه‌های تبلیغاتی بر اساس تعداد تبلیغات اختصاص یافته به هر شبکه فروش، تخصیص داده شده است. چون هزینه‌های تبلیغاتی ۳،۱۰۰ دلار و کل تبلیغات چاپ شده ۱۰۰ عدد است، بنابراین هزینه یک واحد تبلیغات، ۳۱ دلار است.

هزینه‌های بسته‌بندی و تحویل بر اساس تعداد سفارش‌های دریافت‌شده توسط هر شبکه فروش تخصیص داده می‌شود. هزینه‌های صدور صورتحساب و دریافت وجه نیز بر همین اساس تخصیص می‌یابد.

گام سوم: تهیه صورتحساب سود و زیان برای هر شبکه بازاریابی در این مرحله، مدیر بازاریابی می‌تواند صورتحساب سود و زیان هر شبکه فروش و بازاریابی را تهیه کند (جدول ۲۲-۱۵). چون فروشگاه‌های ابزارآلات نیمی از فروش شرکت را به خود اختصاص داده‌اند (۳۰،۰۰۰ دلار از ۶۰،۰۰۰ دلار)، نیمی از هزینه‌های کالاهای فروش رفته هم به این شبکه اختصاص یافته است (۱۹،۵۰۰ دلار از ۳۹،۰۰۰ دلار). این مسئله باعث شده است که سود ناخالص فروشگاه‌های ابزارآلات به ۱۰،۵۰۰ دلار برسد.

صورتحساب سود و زیان شبکه‌های فروش (دلار)				جدول ۲۲-۱۵
فروش	فروشگاه‌های ابزارآلات	فروشگاه‌های عربه‌کننده وسایل باغبانی	فروشگاه‌های بزرگ	کل شرکت
فروش	۳۰،۰۰۰	۱۰،۰۰۰	۲۰،۰۰۰	۶۰،۰۰۰
بهای تمام شده کالای فروش رفته	۱۹،۵۰۰	۶،۵۰۰	۱۳،۰۰۰	۳۹،۰۰۰
سود ناخالص	۱۰،۵۰۰	۳،۵۰۰	۷،۰۰۰	۲۱،۰۰۰
هزینه‌ها				
فروش (هزینه واحد: ۲۰ دلار)	۴،۰۰۰	۱،۳۰۰	۲۰۰	۵،۵۰۰
تبلیغات (هزینه واحد: ۳۱ دلار)	۱،۵۵۰	۵۲۰	۹۳۰	۳،۱۰۰
بسته‌بندی و تحویل (هزینه واحد: ۶۰ دلار)	۳،۰۰۰	۱،۲۶۰	۵۴۰	۴،۸۰۰
صدور صورتحساب و دریافت وجه (هزینه واحد: ۳۰ دلار)	۱،۵۰۰	۶۳۰	۲۲۰	۲،۳۵۰
کل هزینه‌ها	۱۰،۰۵۰	۳،۷۱۰	۱،۹۹۰	۱۵،۷۵۰
سود یا زیان خالص	۴۵۰	(۳۶۰)	۵،۰۱۰	۵،۰۰۰

طبق جدول ۲۲-۱، فروشگاه‌های ابزارآلات ۲۰۰ عدد از کل ۲۷۵ دستگاه فروش رفته را فروخته‌اند، از این رو، هزینه‌های فروش این شبکه فروش به ۴،۰۰۰ دلار می‌رسد. از سوی دیگر، و طبق همین جدول، پنجاه عدد از تبلیغات شرکت به فروشگاه‌های ابزارآلات اختصاص یافته است. چون هزینه هر تبلیغ ۳۱ دلار است، این شبکه فروش ۱،۵۵۰ دلار از کل هزینه‌های تبلیغاتی شرکت را جذب کرده است. مدیر بازاریابی شرکت با همین منطق، سهم سایر شبکه‌های فروش از هزینه‌های عملیاتی را محاسبه و تخصیص می‌دهد. فروشگاه‌های ابزارآلات ۱۰،۰۵۰ دلار از کل هزینه‌های عملیاتی شرکت را به خود اختصاص داده‌اند. اگر این مقدار را از سود ناخالص این شبکه فروش کسر کنیم، سود فروش در فروشگاه‌های ابزارآلات به دست می‌آید: ۴۵۰ دلار.

این محاسبات را برای سایر شبکه‌های فروش نیز در نظر بگیرید. شرکت از محل فروش محصول در فروشگاه‌های عرضه‌کننده وسایل باغبانی، زیان دینده (۳۱۰ دلار) و تقریباً تمامی سود خود را از محل فروش در فروشگاه‌های بزرگ به دست آورده است. بنابراین به خاطر داشته باشید که سود و فروش ناخالص یک شبکه فروش بیانگر موفقیت و سودآوری آن شبکه فروش نیست.

تعیین گام‌های اصلاحی از مثال قبلی می‌توان نتیجه گرفت که شرکت فرضی باید فروشگاه‌های عرضه‌کننده وسایل باغبانی و به احتمال زیاد فروشگاه‌های ابزارآلات را کنار بگذارد و بیشتر بر فروشگاه‌های بزرگ متمرکز شود. اما قبل از چنین اقدامی، مدیر بازاریابی باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

- مشتریان هنگام خرید به نوع فروشگاه دقت می‌کنند یا به نام تجاری؟
- روندهای فروش این سه شبکه فروش چگونه بوده است؟
- اثربخشی‌های بازاریابی و فروش شرکت در قبال این سه شبکه فروش چگونه است؟

بر اساس پاسخ‌های مدیر بازاریابی به این سوالات، شرکت می‌تواند پنج گام اصلاحی زیر را مد نظر قرار دهد:

۱. دریافت هزینه بیشتر در قبال سفارش‌های کمتر
۲. اختصاص هزینه‌های ترویج فروش بیشتر به فروشگاه‌های ابزارآلات و فروشگاه‌های عرضه‌کننده وسایل باغبانی
۳. کاهش تعداد تماس‌های فروش و تبلیغ اختصاص یافته به فروشگاه‌های ابزارآلات و فروشگاه‌های عرضه‌کننده وسایل باغبانی
۴. کنار نگذاشتن کامل یک شبکه فروش، بلکه کنار گذاشتن واحدهای ضعیف هر شبکه فروش
۵. هیچ اقدامی

به طور کلی، تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی، سودآوری نسبی شبکه‌های فروش، محصولات، مناطق فروش مختلف و سایر فعالیت‌های بازاریابی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، این روش، حذف شبکه‌ها، محصولات، مناطق فروش یا فعالیت‌های بازاریابی غیرسودآور را بهترین راهکار افزایش بهره‌وری بازاریابی نمی‌داند. علاوه بر این، این روش به هیچ عنوان ادعا نمی‌کند که در صورت حذف این عناصر غیرسودآور، سودآوری سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی افزایش می‌یابد.

هزینه‌بایی مستقیم در مقابل هزینه‌بایی کامل همانند تمامی ابزارهای اطلاعاتی، تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی نیز بسته به درک مدیران بازاریابی از فنون و محدودیت‌های این روش، آنها را هدایت یا گمراه می‌کند. به عنوان مثال، شرکت تولیدکننده دستگاه‌های چمن‌زنی معیار دلخواه را برای تخصیص هزینه‌های عملیاتی به شبکه‌های فروش مختلف انتخاب کرده است. به عنوان نمونه، این شرکت معیار تعداد واحد فروش رفته را برای تخصیص هزینه‌های فروش به شبکه‌های فروش مختلف انتخاب کرده است در حالی که به نظر می‌رسد معیار مساهمات کاری فروشندگان معیار بهتری برای تخصیص هزینه‌های فروش باشد.

یکی دیگر از معیارهای دلخواه در تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی، تصمیم‌گیری درباره نوع هزینه‌هایی است که مدیر بازاریابی می‌خواهد آنها را به فعالیت‌های مختلف تخصیص دهد. بازاریاب می‌تواند یا تمامی هزینه‌های بازاریابی

و یا تنها هزینه‌های مستقیم و قابل ردیابی را برای بررسی عملکرد واحد بازاریابی در نظر بگیرد. مدیر بازاریابی شرکت تولیدکننده دستگاه‌های چمن‌زنی برای راحتی کار خود تنها چند هزینه قابل ردیابی را در نظر گرفته است، اما در دنیای واقعی چنین تصمیمی به ندرت اتخاذ می‌شود. بازاریاب‌ها، هزینه‌های بازاریابی را به سه دسته اصلی زیر تقسیم می‌کنند:

۱. **هزینه‌های مستقیم:** هزینه‌هایی هستند که به طور مستقیم و بر اثر فعالیت‌های بازاریابی به شرکت تحمیل می‌شوند. به طور مثال در تجزیه و تحلیل سودآوری مناطق فروش و نمایندگی‌های فروش یا مشتریان، کمیسیون فروش نیروهای فروش شرکت، یک هزینه مستقیم محسوب می‌شود. در تجزیه و تحلیل سودآوری یک محصول نیز، هزینه تبلیغات خاص و انحصاری آن محصول جزء هزینه‌های مستقیم منظور می‌شود.
۲. **هزینه‌های عمومی قابل ردیابی:** بازاریاب، هزینه‌های عمومی قابل ردیابی را بر اساس مبنای منطقی و به صورت غیرمستقیم به برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی تخصیص می‌دهد. در مثال شرکت تولیدکننده دستگاه‌های چمن‌زنی، شرکت هزینه‌های اجاره را به این روش تخصیص داده است.
۳. **هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی:** هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی، هزینه‌هایی هستند که تخصیص دادن یا ندادن آنها به فعالیت‌های بازاریابی، دلخواه و اختیاری است. به عنوان مثال، تخصیص «هزینه‌های بهبود وجهه شرکت در بازار» به تمامی محصولات شرکت، کاملاً اختیاری و دلخواه است؛ زیرا محصولات مختلف شرکت سهم و بهره یکسانی از این هزینه نمی‌برند. هزینه‌های «حقوق و مزایای مدیران ارشد شرکت»، «مالیات»، «بهره» و «سربار» نیز جزء هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی هستند.

هیچ مدیر بازاریابی‌ای درباره تخصیص هزینه‌های مستقیم به فعالیت‌های بازاریابی شک و شبهه‌ای ندارد. اما درباره هزینه‌های عمومی قابل ردیابی اینگونه نیست؛ زیرا این هزینه‌ها، هزینه‌هایی هستند که ممکن است بر اثر تغییر در حجم فعالیت‌های بازاریابی، تغییر کنند. به عنوان مثال، اگر شرکت تولیدکننده دستگاه‌های چمن‌زنی، شبکه فروشگاه‌های وسایل باغبانی را حذف کند، تقریباً همان اجاره قبلی را پرداخت می‌کند. در این صورت، افزایش سودآوری شرکت به دلیل کاهش هزینه‌ها نیست بلکه به خاطر حذف ضرر ناشی از فروش در این شبکه است. اما بحث اصلی این است که آیا بازاریاب باید هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی را تخصیص دهد یا خیر؟ اگر بازاریاب تصمیم بگیرد که این هزینه‌ها را به فعالیت‌های بازاریابی تخصیص دهد، از رویکرد هزینه‌یابی کامل تبعیت کرده است. متافعان این رویکرد معتقدند که برای محاسبه دقیق و درست سودآوری بازاریابی باید تمامی هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی را در نظر گرفت. با این وجود، روش هزینه‌یابی کامل سه ضعف جدی دارد:

۱. در صورت تغییر مبنای اختیاری تخصیص هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی، سودآوری فعالیت‌های مختلف بازاریابی به طرز چشمگیری تغییر می‌کند.
۲. روحیه مدیران بازاریابی تخریب می‌شود؛ زیرا فعالیت‌های آنها بر اساس معیارهای دلخواه و اختیاری ارزیابی می‌شوند.
۳. در نظر گرفتن هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی، تلاش‌های شرکت برای کنترل هزینه‌ها را تضعیف می‌کند.

از این رو، بازاریاب‌ها معتقدند که تخصیص، مدیریت و کنترل هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های عمومی قابل ردیابی، از جدول بر سر انتخاب معیارهای مناسب برای تخصیص هزینه‌های عمومی غیر قابل ردیابی بسیار بهتر است. مدیران بازاریابی به شدت از به کارگیری فنون تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی و به ویژه الگوی کامل آن یعنی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت استقبال می‌کنند، زیرا با کمک این فنون حسابداری می‌توانند سودآوری دقیق فعالیت‌های مختلف بازاریابی را محاسبه و اعلام کنند. علاوه بر این، مدیران بازاریابی با کمک این روش‌ها، منابع لازم برای اجرا و مدیریت برنامه‌های بازاریابی مختلف را کاهش می‌دهند؛ بهره‌وری منابع در اختیارشان را افزایش می‌دهند؛ منابع را با هزینه‌های کمتری به دست می‌آورند؛ و برای قیمت‌گذاری محصولات مختلف روش دقیق‌تری را در نظر می‌گیرند. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به بازاریاب‌ها کمک می‌کند که فنون قدیمی حسابداری و به ویژه روش‌های حسابداری کامل را کنار گذاشته و هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های لازم برای عرضه محصولی خاص، پشتیبانی از یک مشتری مشخص یا همکاری با شبکه بازاریابی معینی را مدیریت و کنترل کنند.

اقدامات و برنامه‌های بازاریابی شرکت سونیک

آشنایی با برنامه‌ریزی بازاریابی

شما، به عنوان یک بازاریاب، برای هدایت و راهبری محصولات، نام‌های تجاری یا شرکت‌تان، به یک برنامه بازاریابی خوب و کامل احتیاج دارید. تنها در صورت داشتن یک برنامه بازاریابی است که می‌توان محصول جدید و موفق‌تری را به بازار عرضه کرد یا میزان فروش به مشتریان کنونی را افزایش داد. حتی سازمان‌های غیرانتفاعی هم برای تشویق بیشتر افراد خیر به مشارکت در برنامه‌هایشان، از برنامه بازاریابی استفاده می‌کنند. جالب است بدانید که سازمان‌های دولتی نیز برای رسیدن به هدف‌های اجتماعی‌ای نظیر بهبود تغذیه یا افزایش گردشگری، از مجموعه‌ای از برنامه‌های بازاریابی بهره می‌برند.

هدف و ماهیت یک برنامه بازاریابی

یک برنامه بازاریابی، در مقایسه با یک برنامه کسب و کار که با ماهیت کسب و کار کلی شرکت و مسائلی نظیر مأموریت شرکت، اهداف کلان، استراتژی‌های کلان و تخصیص منابع سر و کار دارد، حیطه محدودتری را پوشش می‌دهد. یک برنامه بازاریابی در حقیقت به دنبال مشخص کردن نحوه دستیابی به هدف‌های استراتژیک شرکت از طریق طراحی و اجرای استراتژی‌ها و تاکتیک‌های خاص بازاریابی است. در این میان، هر برنامه بازاریابی‌ای، کارش را با مطالعه و شناخت مشتریان آغاز می‌کند. نکته قابل ذکر دیگر این است که برنامه بازاریابی، یک برنامه جزیره‌ای نیست بلکه با برنامه‌های سایر واحدهای شرکت، ارتباط نزدیکی دارد. فرض کنید هدف یک برنامه بازاریابی، فروش ۲۰۰,۰۰۰ عدد از یک محصول مشخص در سال است. برای رسیدن به چنین هدفی، واحد تولید باید برنامه‌ریزی تولید خود را برای تولید این حجم از محصول، طراحی کند؛ واحد مالی باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که بتواند سرمایه مورد نیاز برای تولید این حجم از محصول را فراهم کند؛ واحد منابع انسانی باید آمادگی لازم برای جذب و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز برای این حجم از فعالیت را داشته باشد و ... سایر واحدها نیز چنین وضعیتی خواهند داشت. بدون شک، بدون حمایت و هماهنگی سازمانی، هیچ برنامه بازاریابی‌ای با موفقیت اجرا نخواهد شد.

هر چند که ماهیت و محتوای هر برنامه بازاریابی از یک شرکت به شرکت دیگری تغییر می‌کند اما محتوای اکثر برنامه‌های بازاریابی، تقریباً همان مطالبی هستند که در فصل ۲ آموختید. در حالی که شرکت‌های بزرگ، معمولاً برنامه‌های بازاریابی رسمی و مفصلی را تدارک می‌بینند، اما شرکت‌های کوچک معمولاً برنامه‌های بازاریابی غیررسمی و جمع و جورتری را طراحی می‌کنند. از سوی دیگر، هر برنامه بازاریابی‌ای باید به قدری مفصل و با جزئیات کامل باشد که مجریان آن بتوانند برنامه را به درستی اجرا کنند. شرکت‌های بزرگ معمولاً برنامه‌های بازاریابی‌شان را روی وبسایت داخلی‌شان قرار می‌دهند تا مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف شرکت بتوانند برنامه را مطالعه و نظرات اصلاحی‌شان را ارسال کنند.

نقش تحقیقات در برنامه‌ریزی بازاریابی

بازاریاب‌ها برای طراحی موفق محصولات جدید و خلاقانه، استراتژی‌های کارآمد و برنامه‌های اجرایی واقعی باید اطلاعاتشان را جمع به محیط پیرامون شرکت، رقبا و بازارهای هدف را به طور مرتب به‌روز کنند. در اکثر موارد کار به‌روزرسانی اطلاعات بازاریابی، با مرور و به‌روزرسانی اطلاعات داخلی شرکت آغاز و به وسیله فعالیت‌های هوشمندی بازاریابی و تحقیقات بازاریابی‌ای که به دنبال تجزیه و تحلیل دقیق‌تر محیط، رقابت، مسائل و مشکلات کلیدی، تهدیدات و فرصت‌ها هستند، تکمیل می‌شود. با اجرایی شدن برنامه‌های بازاریابی، بازاریاب‌ها، تحقیقات بازاریابی را برای سنجش میزان پیشرفت برنامه، میزان دسترسی به هدف‌های مدنظر، شناسایی مشکلات و اشیاهای احتمالی و طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های اصلاحی، به کار می‌گیرند. در نهایت این که، تحقیقات بازاریابی، ابزار اصلی بازاریاب‌ها برای آشنایی بیشتر با خواسته‌ها، انتظارات، ادراکات، رضایت و وفاداری مشتریان هدف محسوب می‌شوند. این آشنایی عمیق، خود به عنوان مبنایی برای کسب مزیت رقابتی بیشتر از طریق اتخاذ تصمیمات بهتر در مورد بخش‌بندی بازارها، انتخاب بازارهای هدف، موضع‌یابی و ایجاد تمایز، به حساب می‌آید. بنابراین، چگونگی و زمان انجام تحقیقات بازاریابی و کاربرد نتایج حاصل از آن در اتخاذ تصمیمات بازاریابی، باید در هر برنامه بازاریابی‌ای گنجانده شود.

نقش ارتباطات در برنامه‌ریزی بازاریابی

هر چند که هر برنامه بازاریابی‌ای باید نحوه برقراری و حفظ ارتباطات سودآور با مشتریان هدف را شرح دهد، اما اجرای هر برنامه بازاریابی‌ای هم بر ارتباطات داخلی و هم بر ارتباطات خارجی هر شرکتی اثر می‌گذارد. در درجه اول، این برنامه بازاریابی است که نحوه ارتباط مدیران و کارشناسان بازاریابی با یکدیگر و با سایر مدیران و کارشناسان شرکت برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و جلب رضایت آنها را مشخص می‌کند. در درجه دوم، این برنامه بازاریابی است که نحوه ارتباط شرکت با تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و شرکای بازاریابی‌اش را برای رسیدن به هدف‌های برنامه، تعیین می‌کند. در درجه سوم، این برنامه بازاریابی است که رابطه شرکت با سایر گروه‌های ذی‌نفع مانند سازمان‌های دولتی، رسانه‌ها و در مقایسه وسیع‌تری جامعه را مشخص می‌کند. تمامی این ارتباطات بر موفقیت شرکت و برنامه بازاریابی اثر می‌گذارند و بنابراین، بازاریاب‌ها باید هنگام طراحی هر برنامه بازاریابی‌ای، این ارتباطات را مد نظر قرار دهند.

از برنامه‌ریزی بازاریابی تا اجرای آن

اکثر شرکت‌ها، برنامه‌های بازاریابی یک ساله‌ای را تدوین می‌کنند. در این میان، برخی از برنامه‌های بازاریابی، بازه زمانی طولانی‌تری را پوشش می‌دهند. بازاریاب‌ها معمولاً قبل از اجرای هر برنامه بازاریابی‌ای، زمان مناسبی را برای تدوین برنامه بازاریابی اختصاص می‌دهند. هدف از این کار، انجام تحقیقات لازم، تجزیه و تحلیل شرایط، اتخاذ و در نظر گرفتن نظرات مدیریت ارشد و هماهنگی با سایر واحدهای شرکت می‌باشد. بعد از آغاز مرحله اجرایی، بازاریاب‌ها نتایج حاصل از اجرای برنامه بازاریابی را به صورت مستمر رصد می‌کنند تا بتوانند هر گونه انحرافی از برنامه مورد نظر را شناسایی و اقدامات اصلاحی لازم را طراحی کنند. به دلیل احتمال وقوع رخدادهای تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، بازاریاب‌ها باید توانایی به‌روزرسانی برنامه‌های بازاریابی در مواقع بحرانی را داشته باشند.

اجرا و کنترل بهینه برنامه بازاریابی مستلزم در نظر گرفتن فرایندهای اندازه‌گیری میزان پیشرفت، به سمت هدف‌های مورد نظر در برنامه بازاریابی است. مدیران ارشد معمولاً برای رصد میزان پیشرفت برنامه‌های بازاریابی، معیارهایی مانند بودجه هزینه شده، برنامه‌های اجرا شده و معیارهای بازاریابی (مانند فروش، سود، سهم بازار و غیره) را به کار می‌گیرند. کنترل بودجه هزینه شده به مدیران اجازه می‌دهد که هزینه‌های پیش‌بینی شده در برنامه را با هزینه‌های واقعی مقایسه کنند. کنترل برنامه‌های اجرا شده نیز به مدیران اجازه می‌دهد که گام‌های اجرایی مورد نظر در برنامه را با فعالیت‌های واقعی انجام شده، مقایسه کنند. معیارهای بازاریابی نیز میزان دسترسی واقعی به هدف‌های برنامه را تعیین می‌کنند. این معیارها نشان می‌دهند که آیا شرکت در مسیر حرکت به سمت هدف‌های مورد نظر قرار دارد یا خیر.

نمونه‌ای از یک برنامه بازاریابی: شرکت سونیک

در این بخش، با ارائه یک برنامه بازاریابی برای یک شرکت فرضی تازه تأسیس به نام سونیک، شما را با اجزای یک برنامه بازاریابی بیشتر آشنا می‌کنیم. نخستین محصول این شرکت، سونیک ۱۰۰۰ نام دارد. این محصول، یک دستیار شخصی دیجیتال (PDA) چندرسانه‌ای می‌باشد. رقبای اصلی این شرکت عبارتند از: پالم، هولت-پاکارد، موتورولا و آپل. علاوه بر این شرکت‌ها، سونیک با رقابت فزاینده‌ای از سمت تمامی شرکت‌های سازنده گوشی‌های تلفن همراه روبرو می‌باشد زیرا امروزه، گوشی‌های تلفن همراه علاوه بر امکان برقراری تماس و تفریح، تقریباً تمامی امکانات یک دستیار شخصی دیجیتال را نیز دارند. بخش‌هایی که در ادامه مطالعه خواهید کرد، بخش‌های اصلی برنامه بازاریابی شرکت برای معرفی این محصول را برای شما شرح می‌دهند.

۱-۰ خلاصه مدیریتی

شرکت سونیک در حال آماده شدن برای معرفی دستیار شخصی دیجیتال خود به نام سونیک ۱۰۰۰ به بازار در حال اشباع دستیارهای شخصی دیجیتال می‌باشد. شرکت می‌تواند هم با شرکت‌های سازنده دستیارهای شخصی دیجیتال و هم با شرکت‌های سازنده گوشی‌های هوشمند، تلفن همراه رقابت کند زیرا محصول ما، علاوه بر دارا بودن تمامی امکانات محصولات رقبا، قیمتی کاملاً به صرفه و رقابتی دارد. شرکت قرار است بخش خاصی از بازارهای تجاری و مصرفی را هدف بگیرد، بخشی که خواهان تمامی ابزارها و امکانات ارتباطی، سازماندهی و تفریحی در یک دستگاه است.

در این بخش، باید خلاصه‌ای از فرصت‌هایی موجود در بازار استراتژی‌های بازاریابی و اهداف مالی و بازاریابی را برای مدیران ارشد شرکت شرح داد. این مدیران ارشد هستند که باید تئوری‌ها و اهداف مد نظر برنامه را تأیید کنند.

هدف بازاریابی شرکت در نخستین سال حضور در بازار آمریکا عبارت است از کسب سهم بازار ۳ درصدی و فروش ۲۴۰,۰۰۰ دستگاه از محصول. هدف مالی شرکت نیز عبارت است از کسب درآمد ۶۰۰ میلیون دلاری و حفظ ضرر خالص شرکت در مرز ۱۰ میلیون دلار در سال اول و رسیدن به نقطه سر به سر در سال دوم.

۲-۰ تجزیه و تحلیل شرایط

شرکت سونیک، شرکتی است که ۱۸ ماه قبل توسط دو کارآفرین با تجربه در صنعت ارتباطات، تأسیس شده و قرار است وارد بازار به شدت رقابتی و در حال بلوغ دستیارهای شخصی دیجیتال وارد شود. مشتریان اصلی شرکت، طرفداران گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، ابزارهای ارسال و دریافت نامه‌های الکترونیکی و ارتباطات بی‌سیم در سراسر جهان هستند؛ افرادی که مایل به طور میانگین، ۵ میلیون دستگاه دستیار شخصی دیجیتال و بیش از ۲۲ میلیون دستگاه گوشی هوشمند تلفن همراه، خریداری می‌کنند. با پیشرفت‌های فناورانه، ادغام شرکت‌ها با یکدیگر و فشارهای قیمتی، رقابت در این بازار افزایش و سود فعالیت در آن کاهش یافته است. شرایط بازار به گونه‌ای است که پالم، یکی از اولین شرکت‌های سازنده دستیارهای شخصی دیجیتال، در رقابت با سازندگان گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، شرایط دشواری را تجربه می‌کند. بنابراین، اگر سونیک می‌خواهد که وارد چنین بازار پویایی بشود، باید بخش بسیار خاصی از بازار را انتخاب و آموزش‌های منحصر به فردی را به آن ارائه کند. تنها راه موفقیت در این بازار، ارائه نسلی جدید از دستیارهای شخصی دیجیتال به بازار می‌باشد. تنها از این طریق است که سونیک می‌تواند نام تجاری‌اش را در بازار جا بیندازد.

بخش تجزیه و تحلیل شرایط، وضعیت بازار هدف، توانایی‌های شرکت در خدمت‌رسانی به بازارهای هدف و شرایط رقابتی را تشریح می‌کند.

بازار هدف	نیازهای مشتری	مزیت/قابلیت/ارضا کننده نیاز
مهندسين (بازار مصرفی)	<ul style="list-style-type: none"> در دسترس بودن در طول کار با فعالیت حرفه‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> امکان ارسال/دریافت نامه الکترونیکی در هر چه امکان مکالمه از طریق خطوط تلفن همراه
دانش‌آموختگان و دانشجویان (بازار مصرفی)	<ul style="list-style-type: none"> ذخیره‌سازی و سازماندهی اطلاعات کار روی اطلاعات ذخیره‌شده طراحی شکل و زیبا 	<ul style="list-style-type: none"> امکان ذخیره‌سازی اطلاعات صوتی (فرمان‌پذیری صوتی) سازگار با انواع برنامه‌ها و نرم‌افزارهای ویرایش و کار با اطلاعات ونگ‌بندی قالب محصول و امکان شخصی‌سازی صفحه و ترکیبات دستگاه
کاربران تجاری (بازار تجاری)	<ul style="list-style-type: none"> ولرد کردن اطلاعات گوناگون و دسترسی به آنها در زمان مورد نیاز سازماندهی وظایف و تکالیف سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> سازگار با انواع برنامه‌ها و نرم‌افزارهای ورود اطلاعات قابلیت انطباق با شبکه‌های سازمانی
کارآفرینان (بازار تجاری)	<ul style="list-style-type: none"> سازماندهی و دسترسی سریع به اطلاعات افراد و پروژه‌های مختلف 	<ul style="list-style-type: none"> دسترسی سریع به تقویم و دفترچه تلفن بسیار پیشرفته، با امکان ذخیره‌سازی ملاقات‌ها و قرارهای کاری مهم
کادر پزشکی (بازار تجاری)	<ul style="list-style-type: none"> به‌روزرسانی، دسترسی و مبادله اطلاعات پزشکی بیماران 	<ul style="list-style-type: none"> ذخیره‌سازی سریع اطلاعات و بازیابی سریع اطلاعات ذخیره‌شده و در نتیجه کاهش کلافه‌بازی و افزایش سرعت مبادله اطلاعات

سکال الف - ۱- نیازهای مشتریان و مزیت/قابلیت/ارضا کننده این نیازها در محصولات شرکت سونیک

۴-۱- خلاصه‌ای از شرایط بازار مصرف‌کنندگان عادی و تجاری‌ای که مایلند برای ارتباطات، ذخیره‌سازی و مبادله

بخش خلاصه‌ای از شرایط بازار، اطلاعاتی را جمع به اندازه سالار، نیازهای مشتریان هدف، نرخ رشد بازار و روند آینده بازار ارائه می‌کند. ارائه جزئیات بیشتر از بازار(های) هدف هر کس، زمینه لازم برای طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی را فراهم می‌آورد.

اطلاعات، سازماندهی برنامه‌ها و اطلاعات شخصی و تفریح، فقط از یک دستگاه دیجیتال استفاده کنند، بازار سونیک را تشکیل می‌دهند. در سال اول، سونیک بخش‌های متعددی از این بازار را هدف می‌گیرد: متخصصین رشته‌های گوناگون، مدیران تجاری، دانشجویان و دانش‌آموختگان، کارآفرینان و بخش‌های تجاری. شکل الف-۱، نحوه ارضای نیازهای بخش‌های مختلف بازار مصرفی و تجاری توسط سونیک ۱۰۰۰ را نشان می‌دهد.

خریداران دستیارهای شخصی دیجیتال، هنگام مقایسه محصولات مورد

نظرشان، به سیستم عامل دستگاه اهمیت فوق‌العاده‌ای می‌دهند. سیستم‌های عامل موجود در بازار عبارتند از: سیستم عامل اختصاصی شرکت پالم، سیستم عامل مایکروسافت، سیستم عامل سیمبین و سیستم عامل لینوکس. سونیک، سیستم عامل لینوکس را انتخاب کرده است زیرا این سیستم عامل در مقایسه با سیستم‌های عامل دیگر، در برابر حملات هکرها و ویروس‌ها مقاومت‌تر است. یکی دیگر از ویژگی‌های مهم یک دستیار شخصی دیجیتال، میزان حافظه آن است. به همین دلیل، سونیک، اولین محصول خود را به یک حافظه ۲۰ گیگابایتی بسیار سریع با امکان افزودن حافظه جانبی، مجهز کرده است. دلیل این انتخاب این است که با پیشرفت‌های فناوری، قیمت حافظه‌های بالا، تفاوت چندانی با قیمت حافظه‌های پایین ندارد. از سوی دیگر، امروزه، خریداران مصرفی و تجاری ترجیح می‌دهند که دستگاهی با کارایی بالاتر را خریداری کنند نه دستگاهی صرفاً زیبا و خوش‌ساخت را.

۴-۲- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف شرکت و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی سونیک، به لطف تجربه

موسسینش، نقاط قوت قابل ملاحظه‌ای دارد. نقطه ضعف اصلی شرکت، عدم آشنایی بازار با نام تجاری سونیک می‌باشد. مهم‌ترین فرصت موجود در بازار نیز تقاضای بالقوه برای دستگاهی است که امکان ارتباطات، سازماندهی اطلاعات و سرگرمی را یکجا فراهم می‌کند و قیمت مناسبی دارد. در مقابل، شرکت با خطر ورود رقبای جدید به بازار از یک سو و افزایش فشارهای قیمتی از سوی دیگر مواجه است.

نقاط قوت

سونیک، سه نقطه قوت مشخص و بارز دارد:

۱. محصول نوآورانه - سونیک ۱۰۰۰، محصولی چندکاره است، به نحوی که اگر کسی بخواهد تمام امکانات این محصول را داشته باشد، باید حداقل یک دستیار شخصی دیجیتال و یک گوشی هوشمند تلفن همراه بخرد. برخی از ویژگی‌های بارز این محصول عبارتند از: سرعت بالا، حالت استفاده همزمان از بلندگو و هدفون، امکان نصب سیم کارت، سیستم وای-فای، و ضبط و پخش دیجیتالی موسیقی، ویدیو و تلویزیون.

نقاط قوت، توانایی‌های داخلی یک شرکت محسوب می‌شوند و شرکت را در راه رسیدن به هدف‌هایش کمک می‌کنند.

۲. ایمنی - سونیک ۱۰۰۰، به سیستم عامل لیتوکس مجهز است. از این‌رو، این محصول در برابر حملات هکرها و ویروس‌ها مقاوم‌تر است و امکان از بین رفتن اطلاعات یا سرعت آنها به شدت کاهش یافته است.

۳. قیمت - قیمت نسبی سونیک ۱۰۰۰، کمتر از قیمت سایر دستیارهای شخصی دیجیتال تعیین خواهد شد - هیچ محصولی با این امکانات و با این قیمت در بازار وجود ندارد. قیمت نسبی پایین به ما کمک می‌کند که حتی مشتریان حساس به قیمت را هم جذب کنیم.

نقاط ضعف

در زمان انتظار سونیک برای ورود به بازار دستیارهای شخصی دیجیتال، برخی از رقبای یکدیگر اقدام شدند یا فعالیت‌های مشترکی را آغاز کردند. این اقدامات باعث شد که سونیک با نقاط قوت و ضعف رقابیش بهتر و بیشتر آشنا شود. با این وجود، سونیک با دو نقطه ضعف عمده مواجه است:

نقاط ضعف، عوامل داخلی هستند که توانایی‌های شرکت در راه رسیدن به هدف‌هایش را تضعیف و محدود می‌کنند.

۱. عدم آشنایی بازار با نام تجاری شرکت - هیچکس در بازار با نام تجاری سونیک آشنا نیست و حتی تصوری هم از آن ندارد در حالی که رقبایی مانند پالم، اپل و غیره، نام‌های تجاری کاملاً شناخته‌شده‌ای دارند. ما می‌توانیم این نقطه ضعف را با تبلیغات و برنامه‌های ترویجی گسترده و انبوه، برطرف کنیم.

۲. محصول سنگین‌تر و ضخیم‌تر - سونیک ۱۰۰۰، در مقایسه با سایر دستیارهای شخصی دیجیتال موجود در بازار، اندکی سنگین‌تر و ضخیم‌تر است زیرا این محصول، ویژگی‌ها و قابلیت‌های متعددی دارد و حافظه آن از تمامی دستیارهای شخصی دیجیتال موجود در بازار، بیشتر است. برای رفع این اشکال، می‌توانیم روی دو مزیت رقابتی‌مان تاکید کنیم؛ مزایای بیشتر این محصول و قیمت به‌صرفه آن.

فرصت‌ها

سونیک با دو فرصت مهم مواجه است:

۱. افزایش تقاضا برای محصولات چندکاره با قابلیت برقراری ارتباط - بازار محصولات چندکاره و چندمسئله‌ای، در مقایسه با بازار محصولات تک‌کاره، رشد بیشتری دارد. با افزایش علاقه مصرف‌کنندگان به محصولات چندکاره، بازار محصولات انعطاف‌پذیری که به طور مثال هم بتوان از آنها به عنوان تلفن همراه استفاده کرد و هم بتوان با آنها به اینترنت وصل شد، بسیار رشد کرده است. در این میان، دستیارهای شخصی دیجیتال و گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، به محصولات پرطرفداری در میان مهندسين، دانش‌آموزان و دانشجویان و عموم مردم تبدیل شده‌اند. در حقیقت، افرادی که نسل‌های اولیه این محصولات را خریدند، امروزه به فکر خرید نسل‌های جدیدتر افتادند.

فرصت‌ها، نظرها یا خواسته‌های بالقوه‌ای هستند که شرکت می‌تواند با ارائه‌ای آنها به سود بالقوه‌ای دست یابد.

۲. کاهش هزینه‌های استفاده از فناوری‌های پیشرفته - امروزه در مقایسه با هر زمان دیگری، هزینه بکارگیری فناوری‌های پیشرفته در محصولات مختلف، از جمله در دستیارهای شخصی دیجیتال، بسیار کاهش یافته است. بنابراین، سونیک می‌تواند با هزینه اندکی، سطح فناوری محصولاتش را افزایش دهد و در عین حال، محصولاتش را با قیمت مناسبی عرضه کند.

تهدیدها شرکت در عرضه سونیک ۱۰۰۰، با سه تهدید مشخص رویه‌رو است:

پنجدهه جانش‌های نامطلوبی هستند که از روندها با اتفاقات ناخوشایندی نسبت می‌گیرند و باعث کاهش فروش یا سود یک شرکت می‌شوند.

۱. **افزایش رقابت** - امروزه، شرکت‌های متعددی محصولات مشابه سونیک ۱۰۰۰ را به بازار معرفی کرده‌اند؛ هر چند که این محصولات تمامی ویژگی‌ها و امکانات محصول سونیک را ندارند. بنابراین، فعالیت‌های تبلیغی-ترویجی سونیک باید بر بیان شفاف نقاط تمایز و برتری محصول ما نسبت به محصولات موجود در بازار و قیمت به‌صرفه آن تأکید کنند.

۲. **افزایش فشارهای قیمتی** - افزایش رقابت از یک سو و استراتژی‌های شرکت‌های مختلف برای افزایش سهم بازار از سوی دیگر، باعث افزایش فشارهای قیمتی و کاهش قیمت دستیارهای شخصی دیجیتال شده است.

۳. **کوتاه شدن چرخه عمر محصول** - دستیارهای شخصی دیجیتال، در مقایسه با سایر محصولات فناورانه، خیلی سریع‌تر به مرحله بلوغ خود می‌رسند. به دلیل این چرخه عمر کوتاه، سونیک باید به فاصله کوتاهی بعد از معرفی سونیک ۱۰۰۰ به بازار، محصول جدید خود را که مبتنی بر فناوری چندرسانه‌ای است، به بازار معرفی کند.

۴-۲ **رقابت** ظهور گوشی‌های هوشمند و چندکاره تلفن همراه، مانند گوشی‌های آی‌فون شرکت اپل، فشار

در این بخش، رقبای اصلی شرکت را مشخص، شرایط آنها در بازار را بررسی و خلاصه‌ای از استراتژی‌های رقابتی آنها را ارائه می‌کنم.

رقابتی بر سازندگان دستیارهای شخصی دیجیتال را به شدت افزایش داده است. در این میان، شرکت بزرگی مانند دل تصمیم گرفته است که بازار دستیارهای شخصی دیجیتال را ترک کند و سایر شرکت‌ها هم سعی می‌کنند با معرفی مدل‌های جدید و پیشرفته‌تر خود و کاهش قیمت‌ها، در بازار باقی بمانند. از سوی دیگر، ظهور دستگاه‌های مخصوص ارسال و دریافت پیام کوتاه و نامه الکترونیکی، مانند محصولات شرکت پلک‌بری، رقابت در بازار محصولات دیجیتال چندکاره را بیشتر کرده است. با توجه به این شرایط می‌توان گفت که رقبای اصلی شرکت عبارتند از:

- **پالم:** این شرکت، به عنوان رهبر بازار دستیارهای شخصی دیجیتال، با سهم بازاری معادل ۳۴ درصد، شبکه توزیع بسیار گسترده و متنوعی را در اختیار دارد و به تازگی، همکاری‌های مشترکی را با بعضی از اپراتورهای تلفن همراه در آمریکا و اروپا آغاز کرده است. با این وجود، سهم بازار گوشی‌های هوشمند پالم، کمتر از سهم بازار نوکیا، رهبر این بازار، و سایر سازندگان گوشی‌های هوشمند است. در ساخت محصولات پالم با از سیستم عامل اختصاصی شرکت یا از سیستم عامل ویندوز استفاده می‌شود.

- **هولت-پاکارد:** این شرکت ۲۲ درصد از بازار دستیارهای شخصی دیجیتال را در اختیار دارد و با معرفی محصول جدید خود (IPAQ) بیشتر بر بازار تجاری تمرکز کرده است. بعضی از دستیارهای شخصی دیجیتال این شرکت مجهز به فناوری بلوتوث هستند و می‌توانند اسناد ذخیره‌شده را به چاپگرهای مجهز به این فناوری ارسال کنند. علاوه بر این، مزیت مهم محصولات این شرکت، حفاظت از داده‌ها و ذخیره‌سازی خودکار آنها در صورت تمام شدن باتری دستگاه است. هولت-پاکارد به تازگی محصول جدید را به بازار معرفی کرده است. نقطه تمایز این محصول، امنیت بالای آن است به نحوی که کاربر می‌تواند علاوه بر تعیین کلمه عبور برای استفاده از دستگاه، از فناوری اثر انگشت نیز استفاده کند. هولت-پاکارد نیز همانند پالم، سیستم توزیعی بسیار گسترده‌ای دارد و سعی می‌کند با سیاست‌های قیمتی مختلف، مشتریان حساس به قیمت را جذب کند.

- **موتورولا:** این شرکت، در طول سه سال توانست ۱۰۰ میلیون دستگاه از گوشی هوشمند خود به نام RAZR را در سراسر دنیا به فروش برساند. با توجه به این موفقیت خیره‌کننده، موتورولا به تازگی نسل جدید این محصول به نام RAZR۲ را به بازار معرفی کرده است. محصولی که سبک‌تر و کوچک‌تر از نسل اولیه‌اش می‌باشد و می‌تواند دو سیستم عامل متفاوت را روی آن نصب کرد. سری Q موتورولا نیز با امکان ارسال و

دریافت نامه‌های الکترونیکی، مهندسی، به ویژه مهندسی رایانه را هد گرفته است. این سری از محصولات موتورولا از قابلیت‌هایی مثل صفحه کلید کوچک، فناوری بلوتوث و فناوری چندرسانه‌ای برخوردار است.

• **آپل: آی‌فون**، که یک گوشی هوشمند تلفن همراه با یک صفحه لمسی ۳/۵ اینچی رنگی است، با قابلیت‌های تفریحی‌ای که دارد، علاقه‌مندان به تفریح و سرگرمی را هدف گرفته است. این محصول به طور ویژه‌ای برای پخش موسیقی و فیلم، اتصال به اینترنت و استفاده از یک تقویم و دفترچه تلفن حرفه‌ای طراحی شده است. آپل، این محصول خود را بر اساس شبکه تلفن همراه شرکت آی‌تی‌تی اند تی طراحی کرده است و برای نفوذ بیشتر در بازار، قیمت آن را سه ماه پس از معرفی به بازار، به ۳۹۹ دلار کاهش داد. علاوه بر این، محصول آی‌پاد این شرکت نیز اکثر قابلیت‌های آی‌فون، به استثنای امکان برقراری تماس را دارد.

• **ریسرج این مووین**، این شرکت، دستیارهای شخصی دیجیتال و گوشی‌های هوشمند خود را با نام تجاری پلک‌بری به بازار، به ویژه بازارهای تجاری، معرفی کرده است. طراحی‌های خلاقانه این شرکت و خدمات مشتریان بسیار قوی و گسترده آن، جایگاه واقعی آن را به شدت تقویت و امکان معرفی نسل‌های جدید را برای آن فراهم کرده است.

• **سامسونگ**، مزایای بیشتر، طراحی زیباتر و قابلیت‌های بیشتر، سامسونگ را به یک رقیب قدرتمند تبدیل کرده است؛ رقیبی که گوشی‌های هوشمند بسیار متنوعی را به بازارهای مصرفی و تجاری معرفی کرده است. بعضی از گوشی‌های هوشمند سامسونگ، برای کاربردهای بسیار حرفه‌ای، طراحی شده‌اند و برخی دیگر نیز، هیچ محدودیتی ندارند و با انواع شبکه‌های تلفن همراه سازگار هستند.

علی‌رغم وجود رقابت سنگین در بازار دستیارهای شخصی دیجیتال و گوشی‌های هوشمند، سونیک می‌تواند با توجه به مزایای قابل توجهی که دارد، جایگاه مناسبی را در بازارهای هدفش به دست آورد. در این میان، فناوری تشخیص صوت و امکان صدور فرمان‌های صوتی، مزیت اصلی محصول سونیک است و باعث ایجاد تمایز محصول ما از محصولات رقیب است. نسل بعدی محصولات ما، علاوه بر تمامی مزایا و امکانات محصول فعلی سونیک، بر فناوری چندرسانه‌ای تمرکز خواهد داشت و می‌تواند آن بخش‌هایی از بازار را که به سرگرمی و موسیقی علاقه دارند، جذب کند. شکلی الف-۲، برخی از محصولات شاخص رقیب و امکانات و قیمت آنها را فهرست کرده است.

۴-۲ ویژگی‌های محصول سونیک ۱۰۰۰، محصولی با ویژگی‌های زیر است:

- فناوری تشخیص صوت و امکان صدور فرمان‌های صوتی
 - امکان سازماندهی وظایف و فعالیت‌ها از قبیل تقویم، دفترچه تلفن و فناوری اقدام داده‌های مشابه
 - فناوری مکالمه گروهی و مکالمه از طریق اینترنت
 - ضبط دیجیتال موسیقی، ویدئو و برنامه‌های تلویزیونی و نرم‌افزار پخش حرفه‌ای
 - دسترسی بی‌سیم به اینترنت و وب‌سایت‌های مخصوص ارسال و دریافت نامه‌های الکترونیکی و ارسال و دریافت پیام‌های کوتاه متنی
 - صفحه نمایش سه اینچی تمام رنگی لمسی
 - حافظه ۲۰ گیگابایتی پرسرعت با امکان ارتقاء
 - دوربین دیجیتال چهار مگاپیکسل با فلاش و امکان ویرایش عکس‌ها و فیلم‌های گرفته شده
- درآمد فروش شرکت در سال اول، حدود ۶۰ میلیون دلار برآورد می‌شود. این درآمد بر اساس فروش ۲۴۰،۰۰۰ دستگاه سونیک ۱۰۰۰، با قیمت عمده‌فروشی ۲۵۰ دلار برای هر دستگاه، برآورد شده است. در سال دوم فعالیت، شرکت محصول دیگر خود به نام Sonic All Media ۲۰۰۰ را به بازار معرفی خواهد کرد. این مدل، علاوه بر امکانات نسل قبلی محصولات سونیک، از امکانات دیگری نظیر ارتباطات چندرسانه‌ای، شبکه‌سازی با دستگاه‌های مشابه و بازی‌ها و سرگرمی‌های مختلف، برخوردار است. به عبارت دیگر، Sonic All Media ۲۰۰۰، علاوه بر تمامی امکانات سونیک ۱۰۰۰، امکانات زیر را نیز دارد:

رقیب	محصول	ویژگی‌ها	قیمت (دلار)
پلم	Tungsten C	دستیار شخصی دیجیتال؛ ارتباطات بی‌سیم؛ صفحه نمایش تمام رنگی و صفحه کلید کوچک	۴۹۹
پلم	M130	دستیار شخصی دیجیتال؛ صفحه نمایش تمام رنگی و امکان افزایش قابلیت‌ها	۱۹۹
فیدلیرینگ	TV-Treo	دستیار شخصی دیجیتال و تلفن همراه؛ صفحه نمایش تمام رنگی؛ صفحه کلید کوچک و بلندگو	۴۹۹
لمسونگ	5600	دستیار شخصی دیجیتال و تلفن همراه؛ پخش موسیقی؛ فیلم‌برداری و صفحه نمایش تمام رنگی	۵۹۹
گلرین	3300 IQuc	دستیار شخصی دیجیتال؛ مکان‌یاب؛ مایکروفون؛ ضبط صوت و پخش موسیقی	۵۹۹
دل	Aurix Xd	دستیار شخصی دیجیتال؛ صفحه نمایش تمام رنگی؛ ارسال نامه الکترونیکی؛ ضبط صوت و بلندگو	۱۹۹
سونی	Clie PEG-NXV۳V	دستیار شخصی دیجیتال؛ دوربین دیجیتال؛ صفحه کلید کوچک؛ بازی؛ ضبط صوت و پخش موسیقی	۴۹۹

نیکال انفا - ۲ محصولات منتخب رقبا و قیمت آنها

- فناوری چندرسانه‌ای برای به اشتراک‌گذاری آهنگ، ویدیو و برنامه‌های تلویزیونی با سایرین
 - فناوری وب‌کم برای گفتگوی آنلاین با دیگران و ارسال فیلم‌های ویدیویی به وب‌سایت‌های اشتراک‌گذاری
 - دسترسی صوتی و لمسی به وب‌سایت‌های اجتماعی
 - دوربین هشت مگاپیکسلی مجهز به فلاش خودکار و امکان ویرایش عکس‌ها و فیلم‌های گرفته شده
- ۴-۵ توزیع** محصولات سونیک از طریق ۵۱ خرده‌فروشی زنجیره‌ای برتر در سراسر آمریکا توزیع خواهند شد. در این میان، مهم‌ترین اعضای شبکه توزیع محصولات سونیک، عبارتند از:

- **فروشگاه‌های لوازم و تجهیزات اداری** دو فروشگاه زنجیره‌ای آفیس بکس و استیپلز، محصولات سونیک را هم در فروشگاه‌ها، هم از طریق کانالوک‌ها و هم در وب‌سایت‌های اینترنتی‌شان، عرضه می‌کنند.
 - **فروشگاه‌های رایانه** فروشگاه زنجیره‌ای کامپ یواس‌ای و سایر فروشگاه‌های مستقل فروش رایانه و قطعات رایانه‌ای، محصولات سونیک را عرضه خواهند کرد.
 - **فروشگاه‌های تخصصی لوازم الکترونیکی** فروشگاه زنجیره‌ای بیست‌بای، محصولات سونیک را هم در فروشگاه‌ها، هم از طریق کانالوک و هم در تبلیغات تلویزیونی‌اش، معرفی و عرضه خواهد کرد.
 - **خرده‌فروشی‌های اینترنتی** وب‌سایت آمازون، به ازای دریافت پورسانت تقریباً عادلانه‌ای، محصولات سونیک را در طول زمان معرفی به بازار، در صفحه اصلی خود قرار می‌دهد و آنها را به کاربران معرفی می‌کند.
- در مرحله معرفی، محصول فقط در ایالات متحده آمریکا توزیع خواهد شد. در این مرحله، برنامه‌های ترویجی گسترده‌ای برای معرفی محصول به بازار آمریکا، اجرا خواهد شد. در سال‌های بعد، شرکت وارد بازار کانادا و سایر کشورها نیز می‌شود.

۳-۰ استراتژی‌های بازاریابی

- ۳-۱ اهداف بازاریابی** شرکت برای سال اول و دوم فعالیتش، هدف‌های جاه‌طلبانه اما قابل‌وصولی را در نظر گرفته است:
- **هدف‌های سال اول.** شرکت می‌خواهد با فروش ۲۴۰,۰۰۰ دستگاه از دستیارهای شخصی دیجیتال‌اش، ۳ درصد از بازار آمریکا را به خود اختصاص دهد.

هدف‌های بازاریابی باید به صورت مشخص و قابل اندازه‌گیری تعیین شوند تا مدیریت ارشد شرکت بتواند ضمن رصد میزان پیشرفت شرکت، اهداف استراتژی را مد نظر قرار دهد.

● **هدف‌های سال دوم:** شرکت در سال دوم و در فروش سونیک ۱۰۰۰ خود به نقطه سر به سر خواهد رسید و محصول دوم خود را به بازار معرفی خواهد کرد.

۳-۲ بازارهای هدف: استراتژی بازاریابی سونیک بر اساس تمایز محصولاتش از محصولات رقیب، طراحی شده است. بازار هدف اولیه سونیک ۱۰۰۰، متخصصین و مهندسی با درآمد متوسط به بالا هستند، متخصصینی که برای هماهنگی برنامه‌های کاری بسیار شلوغ‌شان، تماس مستمر و مطمئن با خانواده و همکاران‌شان و سرگرم شدن در مسیر رفتن به پروژه‌های کاری مختلف‌شان، به یک دستگاه چندکاره احتیاج دارند. بازار هدف ثانویه محصول ما، دانش‌آموزان دبیرستانی، دانشجویان و فارغ‌التحصیلانی هستند که خواهان یک دستگاه چندرسانه‌ای با کاربردهای مختلف‌اند. ویژگی اصلی این بخش از بازار سن آنها (بین ۱۶ تا ۳۰) و تحصیلات حرفه‌ای آنها است. بازار هدف Sony All Media ۲۰۰۰، جوانان بیست و چند ساله‌ای هستند که می‌خواهند با یک دستگاه قابل حمل، از امکانات شبکه‌های اجتماعی اینترنتی استفاده کنند. خواسته دیگر این بخش از بازار، تفریح و سرگرمی و لذت بردن از موسیقی و ویدیو است. بازار تجاری هدف سونیک ۱۰۰۰، شرکت‌های متوسط تا بزرگی هستند که می‌خواهند با مدیران و کارکنان‌شان به طور دائم در تماس باشند و با آنها، هنگامی که در خارج از شرکت هستند، به مبادله بی‌سیم اطلاعات و داده بپردازند. این بخش از بازارهای تجاری، شرکت‌های تجاری‌ای هستند که درآمد سالیانه‌اش حداقل ۲۵ میلیون دلار است و حداقل ۱۰۰ کارمند تمام وقت دارند. بازار تجاری دیگری که می‌توان هدف گرفت، کارآفرینان و مالکان شرکت‌های کوچک هستند. علاوه بر این بخش‌ها، می‌توان پزشکان و متخصصانی را که می‌خواهند به اطلاعات پزشکی بیماران‌شان همواره دسترسی داشته باشند نیز هدف گرفت. تمامی استراتژی‌های آمیخته بازاریابی سونیک، بر اساس تمایز محصولات شرکت در بازارهای هدف فوق‌الذکر، طراحی خواهند شد.

۳-۳ موضوع‌های: با توجه به نقاط تمایز محصولات سونیک، موضوع شرکت در بازار دستیارهای شخصی دیجیتال، این گونه تعریف شده است: یکی از پرکاربردترین، راحت‌ترین و به‌صرفه‌ترین دستیارهای شخصی دیجیتال موجود در بازار. استراتژی‌های بازاریابی شرکت بر اساس بیان واضح نقاط تمایز اصلی محصولات سونیک، طراحی خواهند شد. این نقاط تمایز اصلی عبارتند از: استفاده راحت و سریع از تمامی امکانات محصول با کمک صفحه لمسی دستگاه، سرگرمی‌ها و بازی‌های متعدد و جالب و امکان ذخیره‌سازی امن حجم بالایی از اطلاعات مختلف.

۳-۴ استراتژی‌ها

محصول: سونیک ۱۰۰۰، محصولی با ویژگی‌های شرح داده شده در بخش ویژگی‌های محصول، می‌باشد و با ضمانت یک ساله به فروش می‌رسد. شرکت، محصول سونیک ۲۰۰۰ خود را در طول سال آینده و بعد از جا افتادن نام تجاری سونیک، به بازار معرفی خواهد کرد. نام تجاری و لوگوی شرکت (صاعقه زردرنگ) روی محصول و بسته‌بندی آن حک خواهد شد و در تمامی برنامه‌های بازاریابی تبلیغاتی شرکت، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

قیمت: هر دستگاه سونیک ۱۰۰۰ با قیمت عمده‌فروشی ۲۵۰ دلار و قیمت خرده‌فروشی حدوداً ۳۵۰ دلار، عرضه خواهد شد. انتظار ما این است که با گسترش بازار شرکت و معرفی سونیک ۲۰۰۰ به بازار، قیمت سونیک ۱۰۰۰ کاهش یابد. قیمت عمده‌فروشی سونیک ۲۰۰۰ نیز حدود ۳۵۰ دلار خواهد بود. این قیمت‌ها، پیانگر تلاش شرکت برای دستیابی به دو هدف مشخص است: ۱) جذب شبکه‌های توزیع مورد نیاز شرکت و ۲) گرفتن سهم بازار از رقبای جا افتاده در بازار.

فرزیند طراحی استراتژی‌های بازاریابی با بخش‌بندی انتخاب بازارهای هدف و موضوعاتی در بازارهای هدف، آغاز می‌شود.

استراتژی‌های موضوعی، مزایای نقاط تمایز و نقاط تشابه یک محصول یا یک خط محصول با محصولات رقیب را مشخص می‌کنند.

استراتژی‌های محصول عبارت است از تصمیم‌گیری در خصوص آمیخته و خط محصول، نام تجاری، بسته‌بندی و برجسته‌سازی و خدمات پس از فروش.

استراتژی‌های قیمت عبارت است از تصمیم‌گیری در خصوص قیمت اولیه محصول و اصلاح آن با توجه به شرایط رقابتی و فرصت‌های بازاریابی.

توزیع استراتژی توزیع شرکت بر اساس «توزیع انتخابی» طراحی شده است. در این استراتژی، «فروشگاه‌های

زنجیره‌ای معتبر» و «فروشگاه‌های اینترنتی» در کانون شبکه توزیع شرکت قرار دارند. در طول سال اول حضور در بازار، شرکت تا پوشش کامل بازارهای اصلی آمریکا و حضور محصول در وبسایت‌ها و کاتالوگ‌های مشهور اینترنتی، بر تعداد شرکایش در شبکه توزیع، می‌افزاید. علاوه بر این، شرکت، همکاری با

فروشگاه‌های زنجیره‌ای تلفن همراه نظیر وریزن و اپرلس را نیز بررسی می‌کند. شرکت برای پشتیبانی از اعضای شبکه توزیع، برنامه‌های «نمایش و معرفی محصول»، «کاتالوگ معرفی محصول» و «پروژه‌های تمام رنگی معرفی محصول» را اجرا می‌کند. در نهایت این که، شرکت، برنامه‌های خاصی را برای خرده‌فروشان که حجم بالایی از محصول را خریداری می‌کنند، طراحی و اجرا خواهد کرد.

ارتباطات بازاریابی شرکت سعی می‌کند با یکپارچه کردن پیام‌های بازاریابی‌اش در تمامی رسانه‌ها، نام

تجاری‌اش را تقویت و نقاط تمایز محصول را برای مشتریان، بازگو کند. تحقیق پیرامون حوادث رسانه‌ای مخاطبان هدف، به بنگاه تبلیغاتی ما کمک می‌کند تا هم قبل و هم بعد از معرفی محصول به بازار، بهترین رسانه‌ها و برنامه زمانی ۱۰ برای هدف‌گیری مخاطبان هدف انتخاب کنند. به نظر می‌رسد که، بهترین برنامه زمانی

برای پخش تبلیغات محصول، برنامه زمانی «موجی» باشد. با کمک این نوع زمان‌بندی، شرکت می‌تواند میزان آگاهی از نام تجاری‌اش را افزایش دهد و پیام‌های تبلیغاتی متفاوتی را به مخاطبانش منتقل کند. بنگاه تبلیغاتی طرف قرارداد، علاوه بر مدیریت برنامه‌های تبلیغاتی، مدیریت برنامه‌های روابط عمومی را نیز بر عهده خواهد داشت و سعی خواهد کرد تا با کمک این برنامه‌ها، تصویر مطلوبی را از نام تجاری سونیک ایجاد و از برنامه‌های تبلیغاتی شرکت، حمایت کند. شرکت برای راه انداختن سر و صدای کافی در زمان معرفی محصول به بازار، مسابقه فیلم‌های ویدیویی مشتری ساخته از سونیک را از طریق وبسایت رسمی‌اش، برگزار خواهد کرد. شرکت همچنین برای جذب، حفظ و افزایش انگیزه خرده‌فروشی‌ها برای اجرای هر چه بهتر استراتژی‌های تبلیغاتی مد نظرش، برنامه‌های ترویج تجاری و فروش شخصی را طراحی و اجرا خواهد کرد. تا زمان جا افتادن نام تجاری سونیک در بازار، شرکت بر خرید محصول از فروشگاه‌های تجاری، و نه وبسایت اینترنتی‌اش، تاکید خواهد کرد.

۳-۵ آمیخته بازاریابی سونیک ۱۰۰۰ در ماه فوریه، به بازار معرفی خواهد شد. در ادامه، برنامه‌های عملیاتی

شرکت در طول شش ماه نخست حضور در بازار، برای دستیابی به هدف‌های پیش‌بینی شده، ارائه می‌شوند:

- **ژانویه در این ماه، شرکت برنامه ترویج تجاری ۲۰۰,۰۰۰ دلاری خود را اجرا خواهد کرد و در نمایشگاه‌های تجاری مرتبط، حضور خواهد یافت. هدف**

از این کار، آموزش واسطه‌های فروش و جلب حمایت آنها برای اجرای هر چه بهتر برنامه معرفی محصول در ماه فوریه می‌باشد. علاوه بر این، شرکت به منظور جلب نظر «متخصصان صنعت فناوری اطلاعات»، «اربابان عقیده»، «وبلاگ‌نویسان معتبر و اثرگذار» و «افراد مشهور»، نمونه‌های رایگان محصول را در اختیار آنها قرار می‌دهد. فروشندگان حرفه‌ای شرکت نیز با هدف تشریح ویژگی‌های منحصر به فرد، مزایا و منافع سونیک ۱۰۰۰ به فروشندگان فروشگاه‌های طرف قرارداد، جلسات آموزشی‌ای را برای آنها برگزار می‌کنند.

- **فوریه در این ماه، شرکت، برنامه تبلیغات رادیویی/پیاپی اینترنتی یکپارچه‌اش را با هدف برقراری ارتباط با متخصصین و مشتریان هدف، آغاز می‌کند. این برنامه تبلیغاتی، بر اساس ویژگی‌ها و قابلیت‌های اختصاصی سونیک ۱۰۰۰ اجرا خواهد شد و می‌کوشد مزیت داشتن یک دستگاه و بهره بردن از مزایای متفاوت و متعدد را برای مخاطبان هدف، بازگو کند. این برنامه تبلیغاتی چندرسانه‌ای از طریق نصب تابلوهای تبلیغاتی در نقاط فروش و اجرای یک برنامه تبلیغاتی صرفاً اینترنتی، حمایت خواهد شد.**

استراتژی‌های توزیع، عبارت است از تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب و مدیریت اعضای شبکه توزیع با هدف ارائه ارزش به مشتریان.

استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی عبارت است از تلاش برای برقراری ارتباط با اعضای شبکه توزیع و مشتریان.

آمیخته بازاریابی عبارت است از تاکتیک‌ها و برنامه‌هایی برای تجاری کردن اعتبارهای محصول، قیمت، توزیع و ارتباطات بازاریابی شرکت.

- **مارس** با ادامه برنامه تبلیغاتی چندرسانه‌ای شرکت در این ماه، برنامه‌های دیگری نظیر برنامه ترویج مصرف‌کننده (مانند مسابقه ارسال فیلم‌های ویدیویی از تجربه کار با سونیک به وبسایت رسمی شرکت) نیز آغاز می‌شوند. علاوه بر این، تابلوهای تبلیغاتی جدیدتر و پیشتری در نقاط فروش، توزیع و نصب خواهند شد.
- **آوریل** در این ماه، شرکت مسابقه فروش را بین فروشندگان شرکت و خرده‌فروشی‌های طرف قرارداد برگزار می‌کند. در این مسابقه، شرکت، جوایز نفیسی را به فروشندگان که بیشترین فروش را در طول ۴ هفته ماه آوریل داشته باشند، اعطا می‌کند.
- **می** در این ماه، شرکت، برنامه تبلیغاتی سراسری جدید خود را آغاز می‌کند. تبلیغات رادیویی، پرپخش نظرات افراد مشهور راجع به ویژگی‌های محصولات سونیک از قبیل مکالمات تلفنی، ارسال نامه الکترونیکی، پخش موسیقی و فیلم و غیره، تمرکز خواهد داشت. تبلیغات چاپی و اینترنتی همشکل نیز تصاویری از این افراد مشهور در حین استفاده از دستگاه‌های سونیک‌شان را نشان خواهند داد. شرکت، این برنامه را در سال آینده نیز ادامه می‌دهد.
- **ژوئن** در این ماه، برنامه تبلیغاتی رادیویی جدید شرکت آغاز می‌شود. این برنامه جدید بر اساس ایده هدیه دادن سونیک به مناسبت فارغ‌التحصیل شدن، اجرا خواهد شد. در این ماه، شرکت در جشنواره شش ماهه محصولات و خدمات الکترونیکی حضور خواهد یافت. علاوه بر این، شرکت، امکانات و کمک‌های جدیدی به خرده‌فروشی‌های طرف قرارداد، ارائه می‌کند. در کنار این برنامه‌ها، شرکت، نتایج تحقیق پیرامون رضایت مشتریان از محصولات سونیک را تجزیه و تحلیل می‌کند و برنامه‌های توسعه و بهبود محصولاتش را مورد بازنگری قرار می‌دهد.

۳-۶ تحلیل‌ات بازاریابی

شرکت با کمک تحقیقات بازاریابی، ویژگی‌ها و منافع مورد نظر بازارهای هدفش را شناسایی می‌کند. بازخوردهای حاصل از اجرای برنامه‌های آزمون بازار، نظرسنجی‌ها و گروه‌های کانون، به شرکت در طراحی هر چه بهتر و اصلاح ویژگی‌های سونیک ۲۰۰۰ کمک می‌کند. علاوه بر این، شرکت به طور مستمر، نظرات و نگرش‌های مشتریان در خصوص نام‌ها و محصولات تجاری رقبا را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند. تحقیق پیرامون میزان شناخت بازارهای هدف از نام تجاری سونیک به شرکت کمک می‌کند تا اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌های «پیام» و «رسانه»‌اش را ارزیابی کند. در نهایت این که، شرکت با کمک نظرسنجی از مشتریان و منجش رضایت آنها، واکنش بازار به محصولاتش را ارزیابی می‌کند.

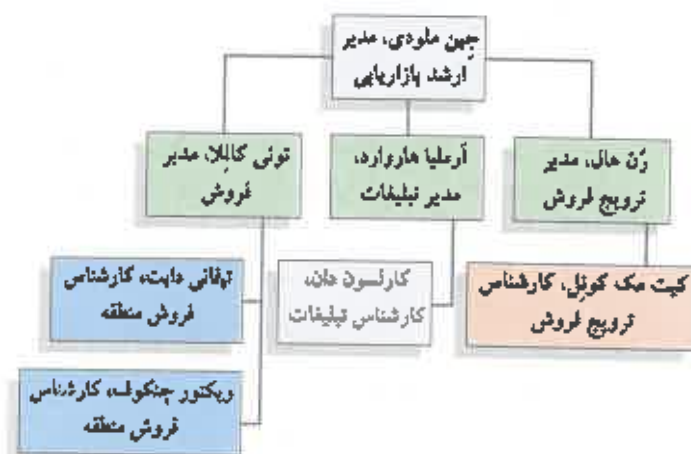
این بخش، نحوه بکارگیری تحقیقات بازاریابی برای تدوین، اجزای و ارزیابی هر چه بهتر استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی را شرح می‌دهد.

۴-۰ تحلیل‌های مالی

کل درآمد فروش محصول سونیک ۱۰۰۰ در سال اول و بر اساس قیمت عمده‌فروشی ۲۵۰ دلار و هزینه متغیر ۱۵۰ دلار به ازای هر دستگاه و فروش ۲۲۰،۰۰۰ دستگاه، حدود ۶۰ میلیون دلار، برآورد می‌شود. خسرو خالص سال اول نیز حداکثر ۱۰ میلیون دلار، تخمین زده می‌شود. محاسبات نقطه سر به سر نشان می‌دهد که محصول سونیک ۱۰۰۰ بعد از فروش ۲۶۷،۵۰۰ دستگاه در طول سال دوم، به سوددهی می‌رسد. در محاسبه نقطه سر به سر، قیمت عمده‌فروشی، ۲۵۰ دلار، هزینه‌های متغیر ۱۵۰ دلار و هزینه‌های ثابت سال اول نیز ۲۶،۷۵۰،۰۰۰ دلار، در نظر گرفته شده است. با توجه به این مفروضات، نقطه سر به سر به صورت زیر محاسبه شده است:

تحلیل‌های مالی عبارت است از تعیین بودجه برنامه بازاریابی و پیش‌بینی هزینه‌های بازاریابی، برنامه‌ریزی و اجرا.

$$26,750,000 = 267,500 \\ \$250 - \$150$$



۵-۵ کنترل‌ها

کنترل‌ها برای رصد و کنترل نحوه اجرای برنامه و سازماندهی فعالیت‌های بازاریابی، در نظر گرفته شده‌اند.

کنترل‌ها به مدیریت ارشد کمک می‌کند تا نتایج اجرای برنامه را ارزیابی و هر گونه مشکل یا انحراف از برنامه را شناسایی کند و اقدامات اصلاحی را مد نظر قرار دهد.

۵-۱ اجرا شرکت برای کنترل کیفیت محصولات سونیک و سنجش رضایت مشتریان آن، معیارهای کنترلی سخت‌گیرانه‌ای را در نظر گرفته است. این معیارها به شرکت کمک می‌کنند که هرگونه مشکل یا انحرافی را سریعاً شناسایی و مرتفع کند. در این میان، مهم‌ترین معیارهایی که به عنوان نشانه‌های اولیه از انحراف برنامه، مورد نظر قرار می‌گیرند، عبارتند از: فروش ماهانه (در بخش‌های مختلف بازار و توسط شبکه‌های توزیع مختلف) و هزینه‌های ماهانه.

۵-۲ سازماندهی بازاریابی

ولتد بازاریابی را می‌توان بر اساس وظایف (مانند آن چه در پس‌مقاله مشاهده می‌کنید) مناطق جغرافیایی، محصول، مشتری یا ترکیبی از این موارد، سازماندهی کرد.

شرکت را برعهده دارد. شکل الف-۳، نحوه سازماندهی هشت کارشناس بازاریابی شرکت را نشان می‌دهد. سونیک برای مدیریت فروش، ترویج فروش تجاری و مصرف‌کننده و برنامه‌های روابط عمومی محصولاتش در سراسر جهان، یک مدیر بازاریابی جهانی را استخدام کرده است.

تکالیف فصل‌های مختلف مرتبط با برنامه بازاریابی سونیک

فصل ۲

فرض کنید که دستیار چین ملودی، مدیر ارشد بازاریابی سونیک، هستید و موظف شده‌اید که چشم‌انداز شرکت را تدوین و به مدیریت ارشد شرکت ارائه کنید. این چشم‌انداز باید با در نظر گرفتن فضای رقابتی‌ای که شرکت در آن فعالیت می‌کند، نوشته شود و شما باید، استراتژی‌های رقابتی مدنظرتان را به مدیریت ارشد شرکت، پیشنهاد کنید. با توجه به دانش بازاریابی‌تان، اطلاعاتی که از سونیک به دست آورده‌اید و با کمک منابع کتابخانه‌ای یا اینترنتی، به سوالات زیر پاسخ دهید:

- بیانیه چشم‌انداز سونیک، چگونه باید باشد؟
- سونیک در چه قلمرویی (از نظر صنعت، محصول و کاربردهای آن، رقابت، بخش بازار و ناحیه جغرافیایی) فعالیت می‌کند؟
- از میان استراتژی‌های عمومی پورتر، کدامیک را برای تدوین استراتژی‌های کلی سونیک، پیشنهاد می‌کنید؟

پیشنهادهای و منابع اطلاعاتی‌تان را به صورت مکتوب و به شکل یک برنامه بازاریابی واقعی ارائه یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro وارد کنید.

فصل ۳

چین‌بندی از شما می‌خواهد که محیط بیرونی سونیک را رصد و اطلاعات اولیه در خصوص فرصت‌های احتمالی و تهدیدات فراروی دستیار شخصی دیجیتال سونیک ۱۰۰۰ را که بر موفقیت آن اثر می‌گذارند، جمع‌آوری کنید. با کمک منابع اینترنتی یا کتابخانه‌ای (یا هر دو)، به سه سوال کلیدی پیرامون محیط کلان سونیک، پاسخ دهید:

- چه تغییرات جمعیت‌شناختی‌ای بر بازارهای هدف سونیک، اثر می‌گذارند؟
 - چه روندهای اقتصادی‌ای بر رفتار خرید مشتریان هدف سونیک، اثر می‌گذارند؟
 - تغییرات موسام‌آور فناوری، چه اثراتی بر موقعیت رقابتی سونیک بر جای می‌گذارند یا آن را به طور کلی تغییر می‌دهند؟
- پاسخ‌هایتان به این سوالات را در بخش مناسبی از برنامه بازاریابی‌ای که مشغول نگارش آن هستید، یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۴

وظیفه‌بندی شما، تعیین جایگاه، تحقیقات بازاریابی در عملی کردن و حمایت از استراتژی‌های بازاریابی سونیک است. چین‌بندی از شما خواسته است که چگونگی اندازه‌گیری نتایج اجرای برنامه بازاریابی سونیک را مشخص کنید. از آن شما خواسته است که به سه سوال زیر پاسخ دهید:

- سونیک برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی خود به چه تحقیقات پیمایشی، گروه‌های کانون، تحقیقات مشاهده‌ای، داده‌های رفتاری یا تحقیقات آزمایشگاهی‌ای نیاز دارد؟ سونیک، هنگام استفاده از این روش‌های تحقیق، به چه سوال مشخصی باید پاسخ بدهد؟
- داده‌های ثانویه مربوط به تعیین تقاضای دستیارهای شخصی دیجیتال در دو سال آینده را از چه منبع قابل اعتمادی می‌توان جمع‌آوری کرد؟ حداقل دو منبع (اینترنتی یا سستی) را شناسایی، داده‌هایی که از هر منبع استخراج می‌کنید را تعیین و چگونگی بکارگیری داده‌های جمع‌آوری شده در برنامه بازاریابی سونیک را مشخص کنید.
- حداقل سه معیار بازاریابی را برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی برنامه‌های بازاریابی سونیک، مشخص کنید. این داده‌ها را در برنامه بازاریابی‌ای که مشغول نگارش آن هستید، یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro وارد کنید.

فصل ۵

سونیک تصمیم گرفته است در فضای به شدت رقابتی بازار و برای جلب وفاداری مشتریان‌شان، هر جلب رضایت کلی آنها تمرکز کند. با در نظر گرفتن این تصمیم، شما موظفید ضمن ادامه نگارش برنامه بازاریابی سونیک، سه مسأله اصلی زیر را تجزیه و تحلیل کنید:

- سونیک، رضایت مشتریان را چگونه (و در چه بازه‌هایی) باید اندازه‌گیری کند؟
- آیا شما بکارگیری روش Net Promoter را به سونیک پیشنهاد می‌کنید؟ دلایل‌تان را بیان کنید.
- به نظر شما، سونیک، به کدامیک از نقاط تماس مشتریان با شرکت، باید اهمیت ویژه‌ای بدهد؟ چرا؟

مسائل فوق را با توجه به موقعیت کنونی سونیک، و این واقعیت که شرکت، اهدافش را تعیین کرده است، تجزیه و تحلیل کنید. بعد از آن، نظرات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب‌تان یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro وارد کنید.

فصل ۶

فرض کنید به عنوان مسئول شناسایی و تجزیه و تحلیل بازارهای مصرفی محصولات شرکت سونیک (دستیارهای شخصی دیجیتال)، انتخاب شده‌اید. نگاهی دوباره به داده‌های مربوط به موقعیت رقابتی کنونی شرکت و محیط کلان آن، به خصوص، بازار هدف انتخابی شرکت، بباندازید و به سوالات زیر در خصوص بازارهای هدف رفتار خریداران شرکت، پاسخ دهید:

- چه عوامل اجتماعی، فرهنگی و شخصی‌ای بیشترین اثر را بر رفتار خریداران دستیارهای شخصی دیجیتال دارند؟ به نظر شما، چه ابزارهای تحقیقی در درک بهتر عوامل اثرگذار بر نگرش‌ها و رفتار خرید مشتریان هدف شرکت، موثرند؟
- به نظر شما، برنامه بازاریابی سونیک باید بر کدام جنبه‌های رفتار خرید مصرف‌کنندگان هدف، تمرکز کند؟ چرا؟
- به نظر شما، سونیک برای انطباق خود با مراحل مختلف فرایند خرید، چه برنامه‌های بازاریابی‌ای را باید طراحی کند؟

بعد از ارزیابی جنبه‌های مختلف رفتار مصرف‌کنندگان هدف شرکت، کاربردهای گوناگون یافته‌هایتان در طراحی برنامه‌های بازاریابی به منظور حمایت از معرفی محصولات سونیک به بازار را تشریح کنید. در نهایت، یافته‌هایتان را مکتوب و در برنامه بازاریابی‌تان با در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۷

فرض کنید که موظفید با بازار تجاری محصولات سونیک، بیشتر آشنا شوید. چنین ملودی، بازار تجاری شرکت را بدین صورت تعریف کرده است: شرکت‌های تجاری متوسط تا بزرگی که خواهان تماس مستمر با کارمندان‌شان و فراهم کردن امکان ورود داده‌ها و دسترسی به داده‌های مختلف در هر مکانی توسط آنها هستند. به سه سوال زیر با در نظر گرفتن دانش و اطلاعات‌تان راجع به موقعیت کنونی سونیک و بازاریابی صنعتی، پاسخ دهید.

- به نظر شما، چه کسب و کارهایی با تعریف ملودی از بازار تجاری هدف شرکت، همخوانی دارند؟ چگونه می‌توانید اطلاعاتی راجع به تعداد کارمندان شرکت‌های فعال در این کسب و کارها و سایر اطلاعات مورد نیازتان را به دست آورید؟
- به نظر شما، فرایند خرید محصولات سونیک توسط این کسب و کارها، چگونه است؟ چه کسانی در این فرایند مشارکت دارند یا بر آن اثر می‌گذارند؟
- به نظر شما، تقاضای شرکت‌های تجاری برای محصولات سونیک، یک تقاضای بی‌کشش است؟ کاربرد این فرضیه در برنامه‌ریزی بازاریابی سونیک، چیست؟

نظرات و تصمیمات شما در این بخش (پاسخ‌های شما به سوالات فوق)، بر چگونگی برنامه‌ریزی بازاریابی سونیک برای نفوذ در بازارهای تجاری و انتخاب بازارهای هدف، تأثیرگذار است. چند دقیقه‌ای را صرف نوشتن ایده‌هایتان در این خصوص بکنید و یا ایده‌هایتان را در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۸

شناسایی بخش‌های بازار مناسب و انتخاب بازارهای هدف، برای موفقیت هر برنامه بازاریابی‌ای، بسیار حیاتی‌اند. به عنوان دستیار جین ملودی، فرض کنید مسئول بخش‌بندی و شناسایی بازارهای هدف شرکت هستید. نگاهی دوباره به اطلاعاتی که تا کنون جمع‌آوری کرده‌اید، به خصوص اطلاعات مربوط به رفتار مصرف‌کنندگان و فضای رقابتی بباندازید و به سوالات زیر پاسخ دهید.

- سونیک برای بخش‌بندی بازارهای مصرفی و تجاری، چه معیارهایی را باید انتخاب کند؟
- سونیک چگونه می‌تواند جذابیت بخش‌های بازار شناسایی شده را ارزیابی کند؟ به نظر شما، سونیک باید یک بخش از بازار مصرفی و یک بخش از بازار تجاری را هدف بگیرد یا بخش‌های بیشتری از هر بازار را؟ چرا؟
- به نظر شما، سونیک از کدامیک از این استراتژی‌ها باید تبعیت کند: پوشش کامل بازار؛ تخصصی کردن بازار؛ تخصصی کردن محصول؛ انتخاب تخصصی؛ و تمرکز بر یک بخش؟ چرا؟

در گام بعدی، راجع به اثرات تصمیم‌گیری‌تان راجع به بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف بر برنامه‌ریزی بازاریابی سونیک، فکر کنید. خلاصه‌ای از نتیجه‌گیری‌ها و تصمیمات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۹

سونیک، نام تجاری جدیدی است که هیچ‌گونه سابقه ذهنی‌ای از آن وجود ندارد. این واقعیت، فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای این شرکت به همراه دارد. چین ملودی، مسئولیت پاسخگویی واحد بازاریابی به سه مسأله اساسی پیرامون ارزش ویژه نام تجاری شرکت در برنامه‌ریزی‌های بازاریابی شرکت را به شما محول کرده است.

- چه عواملی، در ایجاد تمایز بین نام تجاری سونیک و نام‌های تجاری رقبای مهم‌ترین و اثرگذارترین عوامل به حساب می‌آیند؟
- سونیک، چگونه می‌تواند وعده‌های مرتبط با نام تجاری‌اش را با یک دستگاه دستیار شخصی دیجیتال، مرتبط کند؟
- به نظر شما، سونیک برای معرفی محصول دوم خود، باید نام تجاری جدیدی را خلق کند یا از همین نام تجاری‌اش استفاده کند؟

معلم‌تان شویید که ایده‌های شما راجع به نام تجاری شرکت، با یافته‌هایتان پیرامون بازارهای هدف و وضعیت رقابتی شرکت، همخوانی دارند. بعد از آن، نظرات‌تان را به برنامه بازاریابی مکتوب یا نرم‌افزار Marketing Plan Pro بیاورید.

فصل ۱۰

فرض کنید که مثل گذشته و با همکاری چین ملودی، مسئول تدوین برنامه بازاریابی برای معرفی یک دستیار شخصی دیجیتال جدید به بازار هستید. در این مرحله، روی موضوعیابی سونیک و استراتژی‌های چرخه عمر محصولات شرکت تمرکز کرده‌اید و می‌خواهید به سه سوال مشخص زیر پاسخ دهید.

- نظراتان در خصوص موضع مناسب برای دستیار شخصی دیجیتال سونیک ۱۰۰۰ را در یک یا دو جمله، بیان کنید.
- موقعیت کنونی دستیار شخصی دیجیتال سونیک در چرخه عمر محصول، چه تأثیر بر استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توزیع و ترویج دارد؟
- به نظر شما، در چه مرحله‌ای از عرضه محصول به بازار، می‌توان بازار واقعی دستیار شخصی دیجیتال سونیک را ارزیابی کرد؟ این ارزیابی چه تأثیری بر برنامه بازاریابی سونیک دارد؟

نظرات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro ثبت کنید. تحقیقات و بررسی‌های دیگری را که به نظراتان می‌توان بعد از معرفی محصول به بازار انجام داد نیز اضافه کنید.

فصل ۱۱

سونیک را می‌توان یک تازه‌وارد در یک صنعت جا افتاده به حساب آورد، صنعتی که در آن، وقایعی با نام‌های تجاری شناخته‌شده و موقعیت بازار مستحکم و قوی، حضور دارند. با کمک تحقیقات بازاریابی و علم و دانش

خودتان، نحوه رقابت سونیک با رقبای را از طریق تحلیل سه مسأله اساسی زیر که بر توانایی شرکت در معرفی موفق نخستین محصولش اثر می‌گذارند، بررسی کنید.

- برای تعیین گروه استراتژیک سونیک، چه عواملی را در نظر می‌گیرید؟
- به نظر شما، سونیک برای حمله به رقبایش، از چه مبنایی باید تبعیت کند: قوی در مقابل ضعیف؛ حمله از نزدیک در مقابل حمله از دور؛ و خوب در مقابل بد؟
- سونیک، به عنوان یک شرکت تازه تأسیس، برای معرفی نخستین محصولش به بازار، از چه استراتژی‌های رقابتی‌ای می‌تواند استفاده کند؟

اثرات استراتژی‌های رقابتی سونیک بر استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بازاریابی‌اش را بررسی و خلاصه‌ای از ایده‌هایتان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro ثبت کنید.

فصل ۱۲

معرفی یک محصول جدید، مستلزم تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی محصول (شامل استراتژی ایجاد تمایز، نام‌گذاری اجزای محصول، بسته‌بندی، پرچسب‌زنی، خدمات پس از فروش و ضمانت) می‌باشد. بنابراین، وظیفه بعدی شما، تدوین استراتژی‌های محصول سونیک از طریق پاسخگویی به سوالات زیر است:

- به نظر شما کدام جنبه از استراتژی‌های ایجاد تمایز، در متمایز کردن محصول سونیک از رقبایش، ارزشمندتر می‌باشد و چرا؟
 - آیا سونیک می‌تواند با کمک استراتژی نام‌گذاری اجزای محصول، و با تمرکز بر بکارگیری سیستم عامل لینوکس که باعث افزایش امنیت دستیارهای شخصی دیجیتالش شده است، محصولاتش را از سایر دستیارهای شخصی دیجیتال که از سیستم‌های عامل دیگری استفاده می‌کنند، متمایز کند؟
 - به نظر شما، سونیک چگونه می‌تواند از استراتژی‌های بسته‌بندی و پرچسب‌زنی برای خلق تصویر مطلوب از نام تجاری‌اش، بهره‌برد و به اعضای شبکه‌های توزیعش در فروش موثرتر محصول نیز کمک کند؟
- بعد از پاسخگویی به سه سوال بالا، پاسخ‌هایتان را در برنامه بازاریابی مکتوبی که در حال نگارش آن هستید با در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۱۳

فرض کنید که می‌خواهید «خدمات مشتریان» خریداران دستیار شخصی دیجیتال جدید سونیک را برنامه‌ریزی کنید. دانش‌تان را جمع به بازارهای هدف سونیک و نیازهای آنان را مرور و برنامه‌های رقابتی سونیک برای خدمت‌رسانی به مشتریان‌شان را تحلیل کنید. بعد از آن، به سه سوال زیر در خصوص طراحی و مدیریت خدمات مشتریان، پاسخ دهید.

- به نظر شما، خریداران یک دستیار شخصی دیجیتال، خواهان چه خدماتی هستند و به چه خدماتی نیاز دارند؟
- سونیک، چگونه می‌تواند فاصله میان خدمات مورد انتظار و خدمات ادراک شده (ارائه شده) را پر و رضایت مشتریان را جلب کند؟
- به نظر شما، سونیک، چه خدمات پس از فروش را باید ارائه کند؟ این خدمات چه تاثیری بر رضایت مشتریان شرکت بر جای می‌گذارند؟

اثرات استراتژی‌های خدمات سونیک بر استراتژی‌های کلان بازاریابی آن را بررسی کنید. نظرات و پیشنهادات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro ثبت کنید.

فصل ۱۴

فرض کنید که به عنوان مسئول تعیین قیمت محصول جدید سونیک که در اوایل سال آینده به بازار عرضه خواهد شد، تعیین شده‌اید. نگاهی دوباره به تجزیه و تحلیل SWOT که قبلاً انجام داده‌اید و همچنین محیط رقابتی، استراتژی‌های بازار هدف و موضع‌یابی محصول سونیک بپردازید. پس از آن و با پاسخگویی به سوالات زیر، وظیفه نگارش برنامه بازاریابی را ادامه بدهید.

- به نظر شما، سونیک، چه اهدافی را باید برای قیمت‌گذاری اولیه‌اش، انتخاب کند؟ دلایل‌تان را توضیح دهید.
- به نظر شما، خریداران دستیارهای شخصی دیجیتال، به قیمت‌ها حساسیت دارند؟ پاسخ شما به این سوال، چه تاثیری بر اتخاذ استراتژی قیمت‌گذاری دارد؟
- به نظر شما، سونیک، چه تعدیلات قیمتی‌ای (مانند تخفیفات، پاداش‌ها و قیمت‌گذاری‌های ترویجی) را باید در برنامه بازاریابی‌اش بگنجانند؟

پاسخ‌هایتان به این سوالات را به صورت مکتوب درآورید و پس از آن، اطلاعات مورد نیازتان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۱۵

فرض کنید، سونیک از شما خواسته است که شبکه بازاریابی مورد نیاز دستیار شخصی دیجیتال سونیک ۱۰۰۰ را طراحی کنید. به سه سوال زیر، بر اساس دانش‌تان راجع به طراحی و مدیریت شبکه‌های بازاریابی بپردازید، پاسخ دهید.

- آیا با تصمیم چین بلودی در خصوص بکارگیری استراتژی «هل دادن مشتری» موافقت می‌کنید؟ دلایل‌تان را توضیح دهید.
- به نظر شما، تعداد مناسب سطوح شبکه بازاریابی برای هدف‌گیری بازارهای هدف مصرفی و تجاری، چند سطح است؟
- به نظر شما، بهترین استراتژی برای تعیین تعداد اعضای شبکه‌های بازاریابی، کدام استراتژی است: توزیع انحصاری، توزیع انتخابی یا توزیع گسترده؟ چرا؟

معطین شوید که استراتژی شبکه بازاریابی پیشنهادی‌تان با استراتژی‌های موضع‌یابی محصول و اهداف تعیین‌شده از سوی شرکت، همخوانی دارد. نظرات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro ثبت کنید.

فصل ۱۶

در این مرحله، شما باید برای مدیریت دقیق اعضای شبکه بازاریابی سونیک، تصمیمات مشخص‌تری را اتخاذ کنید. نظرات‌تان را با پاسخگویی به سوالات زیر، تنظیم کنید.

- به نظر شما، مناسب‌ترین شبکه خرده‌فروشی برای توزیع دستیارهای شخصی دیجیتال سونیک، کدام شبکه است؟ توزیع محصولات شرکت در هر شبکه، چه مزایا و معایبی دارد؟
- به نظر شما، نقش عمده‌فروشی‌ها در استراتژی شبکه بازاریابی سونیک، چیست؟ چرا؟
- سونیک برای معرفی و عرضه دستیارهای شخصی دیجیتال خود به بازار، چه موانعی را باید در خصوص تدارکات بازاریابی، در نظر بگیرد؟

نظرات‌تان را در خصوص شبکه خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و تدارکات بازاریابی، در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۱۷

چین ملودی، وظیفه طراحی ارتباطات بازاریابی یکپارچه برای معرفی محصولات جدید سونیک به بازار را به شما محول کرده است. قبل از پاسخگویی به سه سوال زیر، داده‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌هایی را که در گذشته در برنامه بازاریابی‌تان درج کرده‌اید، مرور کنید.

- به نظر شما، سونیک، چه اهدافی را برای برنامه ارتباطات بازاریابی اولیه‌اش باید اتخاذ کند؟
- سونیک، چگونه می‌تواند از شبکه‌های ارتباطات شخصی برای تأثیرگذاری بر مخاطبان هدفش، استفاده کند؟
- شما، برای بازه زمانی شش ماهه بعد از معرفی اولیه محصول سونیک به بازار، چه ابزارهای ارتباطی را به شرکت پیشنهاد می‌کنید؟

مطمئن شوید که برنامه‌های ارتباطات بازاریابی پیشنهادی‌تان با برنامه‌های بازاریابی کلان سونیک، همخوانی داشته باشد. سپس، نظرات و پیشنهادات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۱۸

ارتباطات انبوه، نقش کلیدی‌ای را در معرفی محصول سونیک به بازار، ایفا می‌کند. بعد از مرور مجدد تصمیم‌گیری‌ها و پیشنهادات‌تان در خصوص موقعیت کنونی شرکت (به خصوص موقعیت و شرایط رقابتی شرکت) با پاسخ به سوالات زیر، استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی سونیک را تکمیل کنید.

- به نظر شما، سونیک، چه اهدافی را می‌تواند برای تبلیغات مصرف‌کننده، در نظر بگیرد؟
- به نظر شما، آیا سونیک بعد از گذشت شش ماه از معرفی محصول به بازار، باید برنامه‌های ترویج مصرف‌کننده و تجاری‌اش را ادامه بدهد یا خیر؟ دلایل‌تان را توضیح دهید.
- چین ملودی از شما خواسته است که برنامه مناسبی را برای حمایت مالی از رویدادهای مختلف و مرتبط با فعالیت شرکت، پیشنهاد کنید. شما، چه نوع برنامه‌هایی را پیشنهاد می‌کنید و چه هدف‌هایی را برای برنامه‌های حمایت مالی از رویدادها، در نظر می‌گیرید؟

نظرات‌تان را جمع به ارتباطات انبوه را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro ثبت کنید.

فصل ۱۹

سونیک برای مدیریت ارتباطات شخصی دو مدت معرفی محصول جدیدش به بازار، نیازمند یک استراتژی مدون است. پس به مرحله‌ای رسیده‌ایم که باید فکری به حال بازاریابی تعاملی، تبلیغات دهان به دهان و فروش شخصی بکنیم. با در نظر گرفتن استراتژی ارتباطات شخصی سونیک، به سه سوال زیر پاسخ دهید.

- به نظر شما و با در نظر گرفتن اهداف ارتباطی، برنامه‌های ارتباطات انبوه و استراتژی‌های شبکه‌های بازاریابی سونیک، کدام یک از روش‌های بازاریابی تعاملی، مناسب این شرکت هستند؟
- به نظر شما، سونیک برای افزایش آگاهی از نام تجاری‌اش و ترغیب خریداران بالقوه به مراجعه به خرده‌فروشی‌ها و مشاغل شخصی‌دستیارهای شخصی دیجیتال جدید، از چه روش‌های تبلیغات دهان به دهانی می‌تواند استفاده کند؟
- به نظر شما، آیا سونیک به نیروی فروش مستقیم احتیاج دارد یا می‌تواند محصولاتش را از طریق نمایندگی‌های فروش و سایر روش‌ها به فروش برساند؟

قبل از درج نظرات و پیشنهادات‌تان در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro، نگاهی دوباره به استراتژی‌های ارتباطات شخصی شرکت بیاندازید.

فصل ۲۰

چین ملودی به خوبی می‌داند که بازار دستیارهای شخصی دیجیتال، به سرعت بازار دستگاه‌های چندرسانه‌ای و چندکاره، رشد نمی‌کند. بنابراین فرض کنید که او از شما خواسته است که برنامه‌ای را برای طراحی محصولات جدید و متفاوت از دستیارهای شخصی دیجیتال، طراحی کنید. قبل از ادامه نگارش برنامه بازاریابی سونیک، نگاهی دوباره به موقعیت رقابتی آن و موقعیت بازار بیاندازید و به سوالات زیر پاسخ دهید.

- با در نظر گرفتن نقاط قوت سونیک و نیازهای بازارهای هدف مختلف شرکت، سه ایده جدید برای توسعه محصولات جدید پیشنهاد کنید. به نظر شما سونیک برای ارزیابی این ایده‌ها، از چه معیارهایی می‌تواند استفاده کند؟
- بهترین ایده‌تان را به یک مفهوم محصول تبدیل کنید و توضیح دهید که سونیک چگونه می‌تواند این مفهوم محصول را بیازماید. به نظر شما، سونیک، کدام جنبه‌های مفهوم محصول را باید به دقت آزمایش کند؟
- فرض کنید که بهترین ایده‌تان، آزمایش مفهوم محصول را با موفقیت پشت سر گذاشته است. در این مرحله، استراتژی مدونی را برای معرفی این محصول جدید، تدوین و این موارد را در آن لحاظ کنید: تعیین و توصیف بازار هدف محصول جدید؛ موضع محصول جدید در بازار؛ فروش، سود و سهم بازار تخمینی محصول در سال اول معرفی به بازار؛ استراتژی‌های شبکه‌های بازاریابی؛ و بودجه پیشنهادی‌تان برای معرفی این محصول جدید به بازار. در صورت امکان، هزینه‌های توسعه و معرفی این محصول جدید را محاسبه و تحلیلی از نقطه سر به سر آن، ارائه کنید.

تمامی ایده‌های مربوط به توسعه محصولات جدید را به طور مفصل در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۲۱

به عنوان دستیار چین ملودی، از شما خواسته شده است که برنامه‌ای را برای فروش دستیار شخصی دیجیتال سونیک ۱۰۰۰ در خارج از آمریکا، طراحی کنید. مدیریت ارشد شرکت از شما خواسته است که به سوالات زیر درباره بازاریابی جهانی سونیک، پاسخ دهید.

- به نظر شما، سونیک، به عنوان یک شرکت تازه تأسیس، برای ورود به بازار کانادا در سال آینده و سایر بازارهای خارجی در سال‌های بعدی، از کدام یک از این روش‌ها می‌تواند استفاده کند: صادرات مستقیم یا غیرمستقیم؛ اعطای امتیاز محصول؛ سرمایه‌گذاری مشترک؛ یا سرمایه‌گذاری مستقیم. دلایل‌تان را شرح دهید.
- اگر سونیک، بازاریابی و فروش دستیار شخصی دیجیتالش را در سایر کشورها آغاز کند، کدام یک از استراتژی‌های بین‌المللی محصول، برای این کار مناسب‌تر است؟ چرا؟
- هر چند که بخش عمده‌ای از اطلاعات دستیار شخصی دیجیتال سونیک در آسیا تولید می‌شوند اما شرکت، محصول نهایی‌اش را طبق یک قرارداد تولیدی با یک تولیدکننده محلی در مکزیک، مونتاژ می‌کند. به نظر شما، شرکت چگونه می‌تواند از مفهوم کشور مبدأ، استفاده کند؟

درباره تطبیق برنامه‌های بازاریابی جهانی سونیک با استراتژی‌های کلان بازاریابی آن به خوبی فکر کنید. سپس نظرات و پیشنهادات‌تان را در برنامه بازاریابی مکتوب یا در نرم‌افزار Marketing Plan Pro درج کنید.

فصل ۲۲

فرض کنید که مابقی قسمت‌های برنامه بازاریابی را تکمیل کرده‌اید. اکنون زمان آن رسیده است که نظرات‌تان را در خصوص نحوه مدیریت فعالیت‌های بازاریابی سونیک ارائه کنید. سوالات زیر، سوالاتی هستند که چنین ملودی از شما خواسته تا به آنها جواب بدهید.

- به نظر شما، سونیک چگونه می‌تواند روحیه بازاریابی مشتری-مدار و خلاقیت استراتژیک را در سراسر سازمانش گسترش دهد؟
- مسئولیت‌پذیری اجتماعی چه نقشی را در برنامه‌های بازاریابی سونیک بر عهده دارد؟
- سونیک، چگونه می‌تواند فعالیت‌های بازاریابی‌اش را ارزیابی کند؟ گام‌های مشخصی را که شرکت می‌تواند بردارد، پیشنهاد کنید.

درای تکمیل برنامه بازاریابی‌تان، پاسخ‌هایتان به سه سوال بالا را در برنامه بازاریابی مکتوب یا نرم‌افزار *Marketing Plan Pro* ثبت کنید. در نهایت، خلاصه‌ای از کلیه بخش‌های بازاریابی را تحت عنوان «خلاصه مدیریتی»، ارائه کنید.

واژه نامه تشریحی



data-based داده‌بنیان: هزینه‌های پرمبانی فعالیت شرایط حسابداری‌ای که می‌تواند سودآوری واقعی فعالیت‌های مختلف را از طریق تعیین هزینه‌های واقعی آن فعالیت‌ها، محاسبه کند.

Advertising تبلیغات: استفاده از هر گونه ابزاری برای ارائه و ترویج غیرشخصی ایده‌ها، محصولات و خدمات که باعث استفاده از آن ابزار، پولی از طرف حامی مشخصی پرداخت می‌شود.

advertorials خبر-آگهی‌ها: آگهی‌های چاپی‌ای که خبرهای مطلوبی را از یک نام تجاری مشخص، ارائه می‌کنند اما ظاهر آنها مانند سایر خبرهای چاپ‌شده در روزنامه یا مجله است.

anchoring and adjustment heuristic روش ابتکاری ایجابی و تعدیل: مصرف‌کننده ابتدا آینه را پیش‌بینی می‌کند و سپس با استفاده از اطلاعات اضافی، پیش‌بینی خود را تعدیل می‌کند.

price length-arm قیمت رابج بازو: قیمتی است که توسط سایر رقیب‌ها برای همان محصول یا محصولات مشابه، تعیین می‌شود.

aspirational groups گروه‌های الهام‌بخش: گروه‌هایی هستند که فرد آرزوی پیوستن و عضویت در آنها را دارد.

associative network memory model مدل شبکه‌ای مشارکتی حافظه: مفهومی است که طبق آن، حافظه انسان از گروه‌ها و زنجیره‌هایی تشکیل شده است. گروه‌ها در حقیقت اطلاعات ذخیره‌شده در ذهن هستند و از طریق زنجیره‌ها به یکدیگر وصل می‌شوند. به یاد آوردن اطلاعات خاص، به میزان تمایز بودن گروه‌های حاوی آن اطلاعات بستگی دارد.

attitude نگرش: ارزیابی‌ها، احساسات هیجانی و گرایش‌های رفتاری پادوام فرد نسبت به یک موضوع یا ایده خاص را نگرش می‌نامند.

augmented product محصول مکمل: محصول مکمل از ویژگی‌ها و شرایطی فراتر از حد انتظار مشتریان تشکیل می‌شود و محصول مورد نظر را از محصولات رقیب متمایز می‌کند.

available market بازار مر دسترس: مجموعه‌ای از مشتریانی که به یک پیشنهاد بازاریابی خاص، علاقه دارند؛ درآمد لازم برای خرید آن را دارند؛ و به آن دسترسی دارند.

availability heuristic روش ابتکاری در دسترس بودن: مصرف‌کننده بر اساس سرعت و احتمال رخداد یک واقعه، آینه را پیش‌بینی می‌کند.

average cost هزینه متوسط: هزینه هر واحد محصول در سطوح تولیدی مختلف؛ هزینه متوسط معنوی است با هزینه‌های کل تقسیم بر تعداد محصولات تولیدشده.



backward invention ابتداع رو به عقب: اصلاح و معرفی مجدد محصولات قدیمی شرکت به بازارهای خارجی.

banner ads تبلیغات بنر: تبلیغات تصویری مستطیلی شکلی هستند که شرکت‌ها آنها را در وبسایت‌های خاصی اجاره می‌کنند و متن و تصاویر تبلیغاتی خود را درون آنها قرار می‌دهند.

basic product محصول اصلی: ویژگی‌های اصلی محصول واقعی.

belief باور: نظر توصیفی مصرف‌کننده درباره یک محصول یا خدمت خاص.

brand نام تجاری: یک نام، واژه، علامت، سمبل، طرح یا ترکیبی از آنها که برای شناسایی محصولات یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن آنها از محصولات و خدمات رقیب به کار می‌رود.

brand associations شناخت مشتری از نام تجاری: تملی تفکرات، احساسات، تصورات، تجربه‌ها و عقاید مرتبط با نام تجاری.

brand audit ممیزی نام تجاری: مجموعه‌ای از فرایندهای مشتری‌مدار برای ارزیابی سلامت نام تجاری، تعیین منابع خلق ارزش نام تجاری و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود و افزایش ارزش نام تجاری.

brand awareness آگاهی مشتری از نام تجاری: توانایی مشتری در شناسایی نام تجاری در شرایط مختلف به دلیل شناخت کامل نام تجاری و به خاطر آوردن عناصر مختلف آن.

brand contact تماس نام تجاری: هر گونه اطلاعات و تجربه‌های مثبت یا منفی که مشتری از تعامل با نام تجاری، محصول یا برنامه‌های بازاریابی در ذهن خود دارد.

brand development index شاخص توسعه نام تجاری: شاخصی است که فروش یک نام تجاری به کل فروش یک طبقه محصول مشخص را نشان می‌دهد.

brand dilution رقیق شدن نام تجاری: زمانی که مصرف‌کنندگان به این نتیجه می‌رسند که یک نام تجاری دیگر رابطه‌ی همیشگی با یک محصول یا یک خط محصول مشخص ندارد و در نتیجه، تفکراتشان راجع به آن نام تجاری متغی می‌شود.

brand elements اجزای نام تجاری: تمامی ابزارهای شناسایی و تمایزسازی یک نام تجاری خاص از سایر نام‌های تجاری، مثل نام، لوگو یا شخصیت.

brand equity ارزش نام تجاری: ارزش اضافی است که نام تجاری به ارزش فعلی محصولات و خدمات می‌افزاید.

brand extension توسعه نام تجاری: به کارگیری یک نام تجاری معتبر و موجود برای معرفی محصولات جدید.

brand image تصویر نام تجاری: ادراکات و عقایدی که مشتری راجع به یک نام تجاری خاص دارد و به وسیله شناخت مشتری از آن نام تجاری، شکل می‌گیرند.

brand knowledge شناخت نام تجاری: تمامی تفکرات احساسات، تصورات، تجربیات، عقاید و شناخت‌های دیگری که با یک نام تجاری خاص، مرتبط‌اند.

brand line خط نام تجاری: تمامی محصولات اولیه یا اضافه شده‌ای که تحت یک نام تجاری عرضه می‌شوند.

brand mix آمیخته نام تجاری: مجموعه تمامی خطوط نام تجاری‌ای که یک فروشنده به خریدارانش عرضه می‌کند.

brand personality شخصیت نام تجاری: مجموعه‌ای از ویژگی‌های انسانی که می‌تواند بیانگر خصوصیت‌های یک نام تجاری خاص باشد.

brand portfolio سبد نام تجاری: تمامی نام‌های تجاری و خطوط نام‌های تجاری‌ای که شرکت به بازار مشخص عرضه می‌کند.

brand promise وعده‌های نام تجاری: ایده‌های شرکت درباره آنچه که نام تجاری باید باشد و آنچه که نام تجاری باید انجام دهد.

brand valuation ارزش‌گذاری نام تجاری: ارائه تخمینی از کل ارزش مالی یک نام تجاری.

brand value chain زنجیره ارزش نام تجاری: رویکردی ساختار یافته برای ارزیابی منابع و پیامدهای ارزش نام تجاری و اثرات برنامه‌های تجاری بر افزایش ارزش نام تجاری.

branded entertainment تفریحات اسم و رسم‌دار: به کارگیری ورزش، موسیقی، هنر یا سایر فعالیت‌های تفریحی برای افزایش ارزش یک نام تجاری.

branded variants گونه‌های نام تجاری: خطوط نام تجاری‌ای که یک شرکت به یک فروشگاه زنجیره‌ای خاص یا یک شبکه توزیع مشخص عرضه می‌کند.

branding نام‌سازی: قدرت بستن نام به محصولات و خدمات با کمک یک نام تجاری.

branding strategy استراتژی نام‌سازی: شکل و ماهیت اجزای محصولی و منحصر به فرد یک نام تجاری که برای متمایز کردن محصولات یک شرکت، به کار برده می‌شوند.

break-even analysis تجزیه و تحلیل نقطه سرسبز: ابزاری تحلیلی است که مدیریت با کمک آن، تعداد تقریبی محصولات را که شرکت باید با قیمت و هزینه‌های مشخصی بفروشد تا درآمد کل و هزینه‌های کل با یکدیگر مساوی شوند را محاسبه می‌کند.

brick-and-click حرکت‌های آجری-الکترونیکی: شرکت‌های فعال هستند که وبسایت‌های اینترنتی را برای اطلاع‌رسانی و بهره‌مندی از مزایای تجارت الکترونیکی، راه‌اندازی کرده‌اند.

business database پایگاه داده تجاری: پایگاه داده‌ای است که اطلاعات کاملی راجع به خریدهای گذشته مشتریان و حجم فروش، قیمت و سود گذشته یک شرکت را درون خود ذخیره می‌کند.

business market بازار صنعتی: تمامی شرکت‌هایی که محصولات و خدمات مختلف را با هدف تولید، عرضه، فروش یا اجاره محصولات و خدمات دیگر خریداری می‌کنند.



capital items کالاهای سرمایه‌ای: کالاهای بادوامی هستند که در فرایند تولید و کنترل محصولات نهایی به کار می‌روند.

captive products محصولات چنپی: محصولاتی هستند که هنگام استفاده از یک محصول دیگر، به کار برده می‌شوند مثل تیغ در ریش‌تراش یا قلم در دوربین لایلم‌پردازی.

category extension توسعه طبقه محصول: استفاده از نام تجاری اصلی برای نام‌گذاری محصولی کاملاً جدید؛ محصولی که ارتباطی با طبقه محصول کنونی‌ای نام تجاری اصلی ندارد.

category membership عضویت در طبقه محصول: محصولات یا مجموعه‌ای از محصولاتی که یک نام تجاری می‌خواهد با آنها رابطه‌ی کند و از نظر کارکردی نیز بسیار نزدیک به یکدیگرند.

cause-related marketing بازاریابی انگیزه‌آفرین: روشی است که با کمک آن شرکت انگیزه‌های انسان‌دوستانه مشتریان را به طور مستقیم یا غیرمستقیم با تعاملات درآمدزایی پیوند می‌زند.

Channel advantage مزیت شبکه بازاریابی: زمانی که شرکتی یک شبکه بازاریابی کم هزینه‌تر را جایگزین شبکه بازاریابی کنونی‌اش می‌کند بدون این که فروش یا کیفیت خدماتش کاهش یابد.

- channel conflict** تعارض شبکه‌های بازاریابی زمانی که رفتارهای یک عضو شبکه مانع رسیدن عضو دیگری به هدف‌های خود شود.
- channel coordination** هماهنگی شبکه‌های بازاریابی زمانی که اعضای شبکه بدون در نظر گرفتن منافع و هدف‌های ناسازگار خود برای رسیدن به هدف‌های اصلی شبکه با یکدیگر همکاری می‌کنند.
- channel power** قدرت شبکه توانایی تغییر رفتار اعضای شبکه بازاریابی به نحوی که آنها فعالیت‌های دشواری شرکت را انجام دهند.
- communication adaptation** انطباق ارتباطات زمانی که شرکت، فرایندهای ارتباطی خود را با نیازهای بازاریابی محلی منطبق می‌کند.
- communication-effect research** سمیوش اثرات ارتباطی مشخص می‌کند که یک تبلیغ، اثربخشی ارتباطی لازم را دارد یا خیر.
- company demand** تقاضای شرکت سهم بازار مورد نظر شرکت از تقاضای بازار در سطوح مختلف فعالیت‌های بازاریابی در یک دوره زمانی مشخص است.
- company sales forecast** پیش‌بینی فروش شرکت سطح مورد انتظار فروش شرکت با توجه به برنامه‌های بازاریابی طراحی شده از سوی شرکت و شرایط محیطی است.
- competitive advantage** مزیت رقابتی توانایی شرکت در انجام یک یا چند فعالیتی که رقیب قادر به انجام آنها نیستند.
- conformance quality** کیفیت تطابق‌پذیری میزاني که محصولات تولیدی شرکت از نظر کیفیت مشابه بوده و مطابق با مشخصات اعلام‌شده‌ای تولید می‌شوند.
- conjoint analysis** تجزیه و تحلیل مشترک روشی برای محاسبه میزان مطلوبیت سطوح مختلف ویژگی‌های محصول از نظر مشتری است.
- conjunctive heuristic** روش انتخابی رابطه‌ای مصرف‌کننده برای ویژگی‌های مختلف خود حلقه‌هایی را تعیین و نخستین محصول یا نام تجاری‌ای را که با تمام حلقه‌ها مطابقت دارد، انتخاب می‌کند.
- consumer involvement** میزان درگیری مصرف‌کننده به معنی میزان مشغولیت و تلاش ذهنی مصرف‌کننده برای نشان دادن عکس‌العمل به محرک‌های بازاریابی است.
- consumerist movement** حرکت طرفداری از مصرف‌کنندگان حرکتی است سازماندهی‌شده با مشارکت شهروندان و دولت برای دفاع از حقوق مصرف‌کنندگان و قدرتمندتر کردن غیربازار در مقابل فروشندگان.
- consumption system** سیستم مصرف روشی که مصرف‌کننده یک کالا را به دست می‌آورد و محصولات و خدمات مرتبط با آن را مصرف می‌کند.
- containerization** حمل و نقل با کانتینر جبروت است از قراردادن محصولات درون جعبه‌ها یا کانتینرهای مخصوص برای حمل آنها میان مقاصد مختلف.
- Context target advertising** تبلیغات موقعیتی تبلیغات اینترنتی‌ای که نه با کلیت‌های جستجوهای اینترنتی بلکه با محتوای وبسایت‌ها ارتباط دارد.
- contractual sales force** نیروی فروش قراردادی شامل نمایندگان فروش شرکت، عاملین فروش و واسطه‌های فروش است این نیروها بر اساس میزان فروش محصول، حق‌العمل مشخصی را دریافت می‌کنند.
- convenience goods** کالاهای آسان مصرف‌کنندگان معمولاً کالاهای آسان را به صورت مستمر، سریع و با حداقل درگیری ذهنی خریداری می‌کنند.
- conventional marketing channel** شبکه بازاریابی سنتی از یک تولیدکننده یک یا چند عمده‌فروش و یک یا چند خرده‌فروش تشکیل می‌شود.
- core benefit** منافع اصلی عبارتند از خدمت یا منفعتی که مشتری برای کسب آن، محصول را می‌خرد.
- core competency** شایستگی‌های کلیدی ویژگی‌ای با این سه مشخصه است: ۱) یک شایستگی کلیدی منتج کسب عزیت رقابتی است زیرا این شایستگی به شرکت در ارائه ارزش بیشتر به مشتری کمک می‌کند؛ ۲) یک شایستگی کلیدی در بازارهای مختلف شرکت کاربرد دارد؛ و ۳) رقبا به سختی می‌توانند از شایستگی کلیدی شرکت تقلید کنند.
- core values** ارزش‌های اصلی ارزش‌های پایدار و بادوام هستند که رفتار و نگرش‌های مصرف‌کننده را شکل و دو درازمدت انتخاب‌ها و حلقه آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
- corporate culture** فرهنگ سازمانی تجارب، داستان‌ها، عقاید و رفتارهای مشترکی که شخصیت یک سازمان را تشکیل می‌دهند.
- corporate retailing** خرده‌فروشی سازمانی نوعی خرده‌فروشی است که مزایای متعددی مانند صرفه‌جویی اقتصادی، قدرت خرید بیشتر، نام تجاری معتبرتر و کارمندان توانمند را به همراه دارد.
- costs** نشانه‌ها محرک‌های ضعیف‌تری که زمان، موقعیت و چگونگی پاسخ دادن به محرک‌ها را تعیین می‌کنند.
- culture** فرهنگ تعیین‌کننده نیازها و عواطف‌های فرد است.
- customer-based brand equity** ارزش مشتری‌مدار نام تجاری اثرات منفی است که نام تجاری بر عکس‌العمل‌های مشتری نسبت به برنامه‌های بازاریابی بر جای می‌گذارد.
- customer churn** خروج مشتری عبارت است از نرخ بالای خروج مشتریان.
- customer consulting** خدمات مشاوره‌ای داده‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی و مشاوره‌هایی که فروشندگان در اختیار خریدار قرار می‌دهند.
- customer database** پایگاه داده مشتریان مجموعه‌ای سازمان‌یافته از اطلاعات جامع درباره مشتریان بالقوه و بالفعل شرکت است. داده‌های ذخیره‌شده در این پایگاه باید به‌روز، در دسترس و قابل بهره‌برداری (عملیاتی) باشند.

customer lifetime value-CLV ارزش طول عمر مشتری عبارت است از ارزش خالص فعلی کل سودهای آتی شرکت از محل خریدهای مشتری در آینده.

customer mailing list فهرست مشتریان فهرستی است از نام، آدرس و شماره تلفن مشتریان.

customer perceived value-CPV ارزش ادراکی مشتری عبارت است از تفاوت بین است منافع و هزینه‌های کلی یک محصول یا خدمت از دیدگاه مشتری.

customer-performance scorecard کارت امتیازی عملکرد شرکت در قبال مشتریان در این کارت امتیاز، عملکرد سالیانه شرکت در قبال مشتریان و بر اساس معیارهایی مشتری-مدار، اندازه‌گیری می‌شود.

customer profitability analysis-CPA تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری روشی است برای اندازه‌گیری سودآوری مشتریان مختلف و رتبه‌بندی آنها از طریق به کارگیری روش‌هایی مانند حسابگری بر مبنای فعالیت.

customer training آموزش مشتری عبارت است از آموزش نحوه استفاده درست از محصول یا خدمت خریداری شده به مشتری یا کارکنان وی.

customer value analysis تحلیل ارزش مشتری گزارشی است از توانایی‌ها و ضعف‌های شرکت نسبت به رقبای مختلف.

customer value hierarchy سلسله مراتب ارزش ارائه شده به مشتری پنج سطح از محصول که بازاریابی‌ها باید آنها را در برنامه‌ریزی پیشنهادها بازاریابی‌شان مد نظر قرار دهند.

customization شخصی‌سازی ترکیبی از شخصی‌سازی انبوه و بازاریابی شخصی به صورتی که مشتری بتواند محصول و خدمت مورد نظرش را خودش طراحی کند.

D

data warehouse انبار داده‌ها مجموعه‌ای است از داده‌های جمع‌آوری شده، سازماندهی شده و ذخیره شده در مرکز تماس یک شرکت.

database marketing بازاریابی به کمک پایگاه داده عبارت است از فرایند ایجاد نگهداری، و به کار بردن پایگاه‌های داده مشتریان و سایر پایگاه‌های داده برای معامله و برقراری ارتباط با مشتریان.

data mining داده کاوی عبارت است از استخراج اطلاعات مفید راجع به افراد روندها و بخش‌های بازار از انبوهی از داده‌ها.

delivery تحویل عبارت است از چگونگی تحویل محصول یا خدمت به مشتری.

demand chain planning طرح زنجیره تامین بر اساس تقاضا فرایند طراحی زنجیره تامین بر اساس نظرات و ویژگی‌های یک بازار هدف به خصوص.

direct marketing بازاریابی مستقیم به کارگیری شبکه‌های بازاریابی مستقیم برای ارائه مستقیم محصولات و خدمات به مشتریان بدون استفاده از واسطه‌های بازاریابی.

direct-order marketing بازاریابی سفارش مستقیم نوعی از بازاریابی مستقیم که در آن بازاریاب به دنبال پاسخی مستقیم (معمولاً سفارش) از مشتری است.

direct product profitability سود مستقیم محصول روشی برای اندازه‌گیری هزینه‌های ارائه محصول از لحظه‌ای که محصول وارد انبار می‌شود تا لحظه‌ای که مشتری آن را در فروشگاه می‌خرد.

direct sales force نیروی فروش مستقیم فروشندگان تمام وقت یا پاره وقتی که فقط برای یک شرکت کار می‌کنند.

discrimination تمایز قائل شدن فرایند تشخیص تفاوت‌های میان مجموعه‌ای از محرک‌های مشابه و عکس‌العمل نشان دادن یا توجه به تفاوت‌های درک شده.

dissociative groups گروه‌های مشیزکننده گروه‌هایی که فرد، ارزش‌ها یا رفتارهای آنها را قبول ندارند و رد می‌کنند.

distribution programming برنامه‌ریزی توزیع ایجاد یک سیستم بازاریابی عمومی برنامه‌ریزی شده و حرفه‌ای برای ارضای نیازهای تولیدکننده و توزیع کنندگان.

drive سائق محرک درونی بسیار قوی‌ای که موجب بروز رفتار خاصی می‌شود.

dual adoption تطبیق دوگانه تطبیق محصول و ارتباطات بازاریابی با ویژگی‌های بازارهای مختلف.

dumping بیپیش قیمت شرایطی که در آن شرکتی قیمت محصولاتش در یک کشور خارجی را کمتر از قیمت آنها یا کمتر از قیمت آنها در کشور خودش تعیین می‌کند تا بدین وسیله وارد بازار آن کشور خارجی بشود یا آن را تحت کنترل خود درآورد.

durability دوام طول عمر مورد انتظار محصول در شرایط طبیعی یا در موقعیت‌های غیرطبیعی.

E

e-business کسب و کار الکترونیک به کارگیری ابزارها و شبکه‌های الکترونیکی برای مدیریت و کنترل کسب و کار یک شرکت.

e-commerce تجارت الکترونیک به کارگیری ابزارها و شبکه‌های الکترونیکی و اینترنت برای فروش یا تسهیل فروش محصولات یا خدمات شرکت.

e-marketing بازاریابی الکترونیک تلاش شرکت برای شناسایی مشتریان و تبلیغ، ترویج و فروش محصولات و خدمات با کمک ابزارهای الکترونیکی و اینترنتی.

e-purchasing خرید الکترونیک خرید محصولات، خدمات یا اطلاعات به صورت الکترونیکی و اینترنتی.

elimination-by-aspects heuristic روش انتخابی حذف صوری روشی که در آن، مصرف‌کننده نامهای تجاری را بر اساس معیارهای احتمالی ارزیابی می‌کند. در این روش، مصرف‌کننده، نامهای تجاری‌ای که با معیارهایش منطبق نیستند را حذف می‌کند.

environmental threat تهدید محیطی پتانسیل نامطلوبی است که در صورت عدم توجه و برنامه‌ریزی بازاریابی برای دفع آن، می‌تواند سود و فروش شرکت را کاهش دهد.

everyday low pricing هر روز قیمت‌های پایین‌تر کاهش هر روز قیمت محصولات و کاهش یا حذف کامل برنامه‌های فروش ویژه و تخفیف‌های ترویجی.

exchange مبادله فرایند گرفتن یک محصول دلخواه از یک فرد در مقابل دادن چیز دیگری به آن فرد.

exclusive distribution توزیع انحصاری محدود کردن شدید تعداد واسطه‌ها یا هدف نظارت بیشتر بر کیفیت و سطح خدمات و میزان برونداد شبکه‌های بازاریابی.

expected-value model مدل ارزش مورد انتظار مصرف‌کننده، محصولات و خدمات را از طریق ترکیب نگرش‌های مثبت و منفی موجود درباره نامهای تجاری و میزان اهمیت آن نگرش‌ها ارزیابی می‌کند.

expected product محصول مورد انتظار مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و شرایطی است که مشتری هنگام خرید محصول انتظار دارد آنها را به دست آورد.

experienoc curve منحنی تجربه (منحنی یادگیری) کاهش هزینه‌های متوسط تولید یک محصول بر اثر افزایش تجربه تولیدی شرکت.



fast مد زودگذر مدایی هستند که به سرعت وارد جامعه می‌شوند، با شور و هیجان زیاد مورد پذیرش افراد قرار می‌گیرند به سرعت به اوج می‌رسند و خیلی سریع افول می‌کنند.

family brand نام تجاری خانواده‌ای شرایطی که در آن، نام تجاری اصلی یا محصولات توسعه‌یافته در ارتباط است.

family of orientation خانواده جهت‌دهنده پدر و مادر و فرزندان یک خانواده.

family of procreation خانواده سازنده همسر و فرزندان.

features ویژگی‌های محصول خصوصیتی که کارکرد اصلی یک محصول را ارتقاء می‌دهند.

fixed costs هزینه‌های ثابت هزینه‌هایی که با تغییر میزان تولید یا فروش، تغییر نمی‌کنند.

flexible market offering پیشنهاد بازاریابی منعطف پیشنهادی است که از دو بخش تشکیل می‌شود: ۱) یک راه‌کار خالص: اجزایی از محصول یا خدمت که تمامی اعضای یک بخش از بازار برای آن ارزش قائل‌اند و ۲) گزینه‌های اختیاری: اجزایی از محصول یا خدمت که تنها اعضای از اعضای یک بخش از بازار برای آن ارزش قائل‌اند و حاضرند برای دستیابی به آن اجزاء پول بیشتری بپردازند.

focus group گروه گروه ۶ تا ۱۰ نفره‌ای که بر اساس معیارهای جمعیت‌شناختی، رویش‌شناختی یا سایر متغیرها از سوی محقق انتخاب می‌شوند تا درباره موضوعات مورد علاقه‌شان با یکدیگر بحث کنند.

forecasting پیش‌بینی هنر پیش‌گویی رفتارهای مصرف‌کنندگان تحت شرایط خاص.

form فرم محصول اندازه، شکل یا ساختار فیزیکی یک محصول.

forward invention ابتداع رو به جلو خلق محصولی جدید برای ارضای نیازهای مصرف‌کنندگان کشوری دیگر.

frequency programs برنامه مشتریان دکلمی قدرهاتی از مشتریانی که به طور پیوسته از شرکت خرید می‌کنند.



global firm شرکت جهانی شرکتی است که در بیش از یک کشور فعالیت می‌کند و از مزایای متعددی در زمینه‌های تحقیق و توسعه، تولید، تدارکات، مالی و بازاریابی برخوردار می‌باشد.

global industry صنعت جهانی صنعتی است که در آن، موفقیت استراتژیک یک شرکت در بازارهای منطقه‌ای و محلی تحت تأثیر موقعیت کلی آن شرکت در سطح جهان است.

goal formulation تعیین اهداف فرایند طراحی هدف‌های مشخص برای بازه زمانی یک برنامه خاص.

going-rate pricing قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج روشی که در آن شرکت قیمت‌های خود را بر اساس قیمت‌های رقیب تعیین می‌کند.

gray market بازار خاکستری خروج محصول اسم و رسم دار از شبکه توزیع حادی یا قانونی و نفوذ آن به بازارهای داخلی کشور صادرکننده یا بازار کشورهای دیگر.

۱۱

heuristic روش‌های ابتکاری - حساب‌های سرانگشتی و میان‌پردهای ذهنی‌ای هستند که مصرف‌کننده در فرایند تصمیم‌گیری خرید از آنها استفاده می‌کند.

high-low pricing قیمت‌گذاری بالا-پایین - تعیین قیمت‌های بالا برای محصولات و سپس اجرای برنامه‌های ترویجی و تخفیفی متعدد برای کاهش قیمت‌ها.

holistic marketing بازاریابی کل‌نگر - توسعه، طراحی و اجرای برنامه‌ها، فرایندها و فعالیت‌های بازاریابی با در نظر گرفتن وظایف مختلف بازاریابی و ارتباطات درونی آنها.

horizontal marketing system سیستم بازاریابی افقی - از چند شرکت مستقل تشکیل شده است که برای استفاده از یک فرصت بازاریابی، منابع و امکانات خود را با یکدیگر ادغام می‌کنند.

hybrid channels شبکه‌های بازاریابی مرکب - استفاده از چند شبکه توزیع مختلف برای دسترسی به مشتریان در بازارهای مختلف.

۱۲

image تصویر - مجموعه عقاید، ایده‌ها و ادراکات یک فرد در مورد یک شیء و تصور وی از آن شیء می‌تواند.

industry صنعت - گروهی از تولیدکنندگان که محصول یا محصولات مشابه یا نزدیک بهی را تولید و عرضه می‌کنند.

ingredient branding نام‌گذاری اجزاء محصول - این روش، نوع خاصی از روش نام‌های تجاری همکار محسوب می‌شود. در این روش، نام تجاری اجزاء مواد اولیه یا قطعات به کار رفته در تولید و عرضه محصولات اسم و رسم‌دار ترویج داده می‌شوند.

innovation نوآوری - هر نوع محصول، خدمت یا ایده‌ای که توسط برخی افراد جدید پدیدار می‌شوند.

innovation diffusion process فرایند انتشار نوآوری - انتشار ایده‌های جدید از منبع خلق یا ابداع آنها به مصرف‌کنندگان نهایی آنها.

installation نصب و راه‌اندازی - فرایند عملیاتی کردن و به کارگیری محصول در محل مورد نظر مشتری.

institutional market بازار نهادی - شامل مدرسه‌ها، بیمارستان‌ها، آسایشگاه‌های سالمندان، زندان‌ها و سایر نهادهایی است که به افراد تحت پوشش خود خدمات و محصولات خاصی را عرضه می‌کنند.

integrated logistics system سیستم‌های تلوکات یکپارچه - سیستم‌هایی که تمام فعالیت‌های لازم برای مدیریت مواد اولیه، جریان مواد اولیه بین خطوط تولیدی و توزیع فیزیکی محصول نهایی را در بر می‌گیرند و برای این منظور، به طور گسترده‌ای از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند.

integrated marketing بازاریابی یکپارچه - ادغام و هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های بازاریابی به منظور حداکثر کردن اثرات انفرادی و جمعی آنها.

integrated marketing communications ارتباطات بازاریابی یکپارچه - برنامه‌ریزی ارتباطات بازاریابی به صورت جامع و با هدف افزایش ارزش افزوده کلی آمیخته ارتباطات بازاریابی شرکت.

interactive distribution توزیع گسترده - تولیدکننده محصول یا خدمت خود را در تمامی محل‌های ممکن به فروش می‌رساند.

internal branding نام‌سازی درونی - فعالیت‌ها و فرایندهایی است که شرکت آنها را برای الهام بخشیدن به کارکنانش مورد استفاده قرار می‌دهد.

interstitials تبلیغات درون شبکه‌ای - اکثر اوقات به صورت یک قطعه ویدیویی یا یک شخصیت کارتونی به نمایش گذاشته می‌شوند و در زمان‌های تغییر محتوای یک وب‌سایت به نمایش درمی‌آیند.

۱۳

joint venture سرمایه‌گذاری مشترک - شرکتی که در آن سرمایه‌گذاران در مالکیت و مدیریت شرکت سهام می‌شوند.

۱۴

learning یادگیری - تغییر در رفتارهای فرد به دلیل کسب تجربه‌های مختلف توسط وی.

lexicographic heuristic روش ابتکاری واژه‌نگاری - در این روش، مصرف‌کننده تنها به مهم‌ترین ویژگی مد نظر خود دقت و نام‌های تجاری را بر اساس آن ویژگی اولیایی می‌کند.

licensed product محصول تحت لیسانس - محصولی است که با نام تجاری شرکت دیگری تولید و عرضه می‌شود.

Life-cycle cost هزینه چرخه زندگی - هزینه خرید محصول به‌علاوه هزینه‌های تعمیر و نگهداری آنها منهای ارزش اسقاطی آن.

lifestyle سبک زندگی - نحوه زندگی فرد در جهان که با مفاهیمی نظیر فعالیت‌ها، علایق و نظرات وی، مشخص می‌شود.

line extension توسعه خط محصول - در این استراتژی، نام تجاری اصلی برای عرضه یک محصول جدید به بخش‌های بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد. محصول جدید جزء طبقه کتونی نام تجاری اصلی می‌باشد.

line stretching گسترش خط محصول - در این استراتژی، شرکت حوزه پوشش محصولات خود را گسترش می‌دهد.

long-term memory حافظه بلندمدت - همان مخزن دائمی و نامحدود اطلاعات است.

loyalty وفاداری - تعهد عمیق مشتری برای خرید مجدد از یا مراجعه مجدد به شرکت در آینده.

- maintenance and repair** تعمیر و نگهداری خدماتی هستند که برای حفظ محصول در شرایط کاری مناسب به مشتری کمک می‌کنند.
- market-buildup method** روش ایجاد بازار شناسایی خریداران بالقوه هر بخش از بازار و تعیین میزان خرید احتمالی آنها.
- market demand** تقاضای بازار برابر با کل محصولاتی است که مشتریان مشخصی در ناحیه جغرافیایی خاصی در دوره زمانی مشخصی و تحت شرایط بازاریابی ویژه‌ای خریداری می‌کنند.
- market forecast** پیش‌بینی‌های میزان تقاضای بازار متناسب با سطح واقعی هزینه‌های بازاریابی یک صنعت مشخص را گویند.
- market logistic** شامل تمامی برنامه‌ریزی‌ها و فرایندهایی است که شرکت برای برآوردن تقاضای مشتریان انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، تدارکات بازار عبارت است از برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت جریان فیزیکی محصول از محل تولید به محل مصرف با هدف ارضای نیازهای مشتریان و کسب سود برای شرکت.
- market opportunity analysis** تحلیل فرصت‌های بازار روشی است که با کمک آن میزان جذابیت و نااحتمال موفقیت در استفاده از یک فرصت بازار، تعیین می‌شوند.
- market partitioning** جزءبندی بازار فرایند بررسی سلسله مراتب ویژگی‌های مد نظر مشتریان در ارزیابی و انتخاب یک نام تجاری را گویند.
- market penetration index** شاخص نفوذ در بازار مقایسه سطح کنونی تقاضای بازار با تقاضای بالقوه بازار.
- market-penetration pricing** قیمت‌گذاری با هدف نفوذ در بازار استراتژی قیمت‌گذاری‌ای است که طبق آن شرکت قیمت‌هایش را با هدف حداکثر کردن میزان فروش، پایین تعیین می‌کند تا از این راه، مشتریان حساس به قیمت را جذب و منافع اقتصادی‌اش را حداکثر کند.
- market potential** توان بازار برابر است با بالاترین میزان تقاضای بازار. در این سطح از تقاضا، هزینه‌های بازاریابی به حداکثر ممکن خود رسیده‌اند و افزایش هزینه‌ها، دیگر افزایش تقاضا را به دنبال ندارد.
- market-skimming pricing** قیمت‌گذاری با هدف کشفن عصاره بازار استراتژی قیمت‌گذاری‌ای است که طبق آن شرکت ابتدا قیمت‌های بسیار بالایی را برای محصولاتش تعیین می‌کند و سپس قیمت‌ها را به مرور کاهش می‌دهد تا از این طریق، حداکثر سود ممکن را از مشتریان غیرحساس به قیمت‌ها، کسب کند.
- marketing** بازاریابی بازاریابی کسی است که به دنبال یک پاسخ (توجه، خرید، رای یا کمک مالی) از طرف یک فرد دیگر به نام مشتری احتمالی است.
- marketing** بازاریابی فرایند برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مربوط به خلق، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع اشیاء، محصولات و خدمات به منظور مبادله آنها با مشتریان احتمالی و کسب هدفهای فردی و سازمانی.
- marketing audit** ممیزی بازاریابی بررسی جامع، نظام‌مند، مستقل و دورمای محیط، اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌های بازاریابی شرکت و واحدهای تابعه آن به منظور یافتن مشکلات و فرصت‌های احتمالی و پیشنهاد برنامه‌ای عملی برای بهبود عملکرد بازاریابی شرکت است.
- marketing channel system** سیستم شبکه بازاریابی مجموعه شبکه‌های بازاریابی یکپارچه شده توسط یک شرکت.
- marketing channel** شبکه‌های بازاریابی مجموعه‌ای از واسطه‌هایی هستند که محصول یا خدمتی را برای استفاده یا مصرف در دسترس قرار می‌دهند.
- marketing communications** ارتباطات بازاریابی ابزاری است که شرکت با استفاده از آن مشتریان خود را مطلع می‌کند، آنها را به خرید محصولات و خدماتش ترغیب می‌کند و محصولات و خدمات شرکت را به یاد آنها می‌آورد.
- marketing communications mix** آمیخته ارتباطات بازاریابی مجموعه‌ای شامل تبلیغات، ترویج فروش، رویدادها و تجارب، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم و فروش شخصی است.
- Marketing decision support system** سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری بازاریابی مجموعه هماهنگی از داده‌ها، سیستم‌ها، ابزارها، روش‌ها و نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای جنبی‌ای که یک سازمان آن را برای جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات مربوط به کسب و کار و محیط پیرامونش، به کار می‌گیرد و اطلاعات جمع‌آوری شده را به مبنایی برای تصمیم‌گیری در حوزه بازاریابی تبدیل می‌کند.
- marketing implementation** پیاده‌سازی بازاریابی فرایند تبدیل برنامه‌های بازاریابی به گام‌های اجرایی و عملیاتی و اطمینان از اجرای کامل برنامه‌ها طبق اهداف تعیین شده.
- marketing information system** سیستم اطلاعات بازاریابی افراد، تجهیزات و فرایندهایی برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تحلیل، ارزیابی و توزیع اطلاعات به‌روز در میان مدیران بازاریابی.
- marketing intelligence system** سیستم هوشمندی بازاریابی مجموعه‌ای از فرایندها و منابعی که مدیران بازاریابی با کمک آنها، اطلاعات روزانه‌ای را راجع به تغییرات محیط بازاریابی به دست می‌آورند.
- marketing management** مدیریت بازاریابی هنر و علم انتخاب بازاریابی هدف سودآور و جذب، حفظ و افزایش مشتریان از طریق خلق، مبادله و ارائه ارزش‌های برتر به آنها.
- marketing metrics** معیارهای بازاریابی مجموعه‌ای از معیارهایی که برای اندازه‌گیری، مقایسه و تجزیه و تحلیل عملکرد بازاریابی شرکت به کار برده می‌شوند.
- marketing network** شبکه بازاریابی شرکت و گروه‌های ذی‌نفعی که شرکت با آنها روابط متقابل سودآوری را برقرار کرده است.

- marketing opportunity** فرصت بازاریابی وجود نیازها و خواسته‌هایی است که شرکت می‌تواند با ارضاء آنها به سود مناسبی دست یابد.
- marketing plan** برنامه بازاریابی سند مکتوبی است که آمیخته‌های بازاریابی در اداره فضای بازار را خلاصه و به این اصل اشاره می‌کند که شرکت برای رسیدن به اهداف بازاریابی خود از برنامه‌های خاصی استفاده خواهد کرد.
- marketing public relations** روابط عمومی بازاریابی مشهور کردن شرکت و محصولات و خدمات آن و سایر فعالیت‌هایی که با هدف خلق تصویر مناسب از شرکت و محصولات و خدماتش انجام می‌شود.
- marketing research** تحقیقات بازاریابی فرایندی نظام‌یافته برای طراحی، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی اطلاعات و یافته‌های مربوط به مشکلات و فرصت‌های بازاریابی.
- markup** لیست‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده قیمت‌گذاری یک محصول از طریق افزودن یک عدد استاندارد و مشخص به بهای تمام شده آن محصول.
- materials and parts** مواد اولیه و قطعات محصولاتی هستند که در تولید محصولات و خدمات دیگری به کار می‌روند.
- media selection** انتخاب رسانه بافتن رسانه‌ای یا اثربخشی هزینه‌ای بسیار بالا برای ارسال پیام به شکل مطلوب و به دفعات مورد نظر برای مخاطبان هدف.
- megamarketing** فریب‌بازاری هم‌پایستگی استراتژیک توانایی‌های اقتصادی، روانی، سیاسی و اجتماعی به منظور جلب حمایت و همکاری تعدادی از شرکت‌ها برای ورود یا فعالیت در یک بازار مشخص.
- megatrends** رونق‌روندها تغییرات عمده اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری‌ای که به آهستگی شکل می‌گیرند و بر مشتریان و بازارها تأثیر بلندمدت (هفت تا ده ساله) بر جا می‌گذارند.
- membership groups** گروه‌های عضویت گروه‌هایی که تأثیرات مستقیمی بر یک فرد دارند.
- memory encoding** رمزگذاری حافظه چگونگی و محل ذخیره‌سازی اطلاعات در حافظه.
- memory retrieval** بازیابی حافظه چگونگی و محلی که اطلاعات ذخیره‌شده از حافظه بازخوانی و خارج می‌شوند.
- mental accounting** حسابداری ذهنی روشی که با کمک آن مصرف‌کننده، موازای اقتصادی یک انتخاب (محصول یا خدمت) را محاسبه، طبقه‌بندی و ارزیابی می‌کند.
- microsales analysis** تجزیه و تحلیل خرد فروش ارزیابی میزان تصرف فروش یک محصول یا یک منطقه جغرافیایی خاص از میزان فروش مورد انتظار.
- microsite** ریز وب‌سایت قسمتی از یک وب‌سایت است که یک شرکت با یک بنگاه تبلیغاتی آن را برای تبلیغ محصول یا خدمت خود، خریداری و مدیریت می‌کند.
- mission statement** بیانیه مأموریت بیانیه‌ای است که سازمان‌ها آن را تهیه و در اختیار مدیران، کارمندان و حتی مشتریان خود قرار می‌دهند.
- mixed bundling** بسته مخلوط روشی که در آن، فروشنده محصول را به صورت کلی یا جزء-جزء عرضه می‌کند.
- multichannel marketing** بازاریابی چندشبکه‌ای استفاده از دو یا چند شبکه بازاریابی برای دستیابی به یک یا چند بخش بازار.
- multitasking** چند وظیفه‌ای بودن انجام همزمان دو یا چند وظیفه.
- net price analysis** تجزیه و تحلیل قیمت خالص تجزیه و تحلیل لیست قیمت‌ها، متوسط تخفیف، هزینه‌های برنامه‌های ترویجی و تبلیقات برای محاسبه قیمت خالص یک محصول.
- noncompensatory models** مدل‌های غیرجبرانی در این مدل‌ها، مصرف‌کننده هنگام تصمیم‌گیری خرید، تمامی ویژگی‌های مثبت و منفی یک محصول را به طور همزمان مورد ارزیابی قرار نمی‌دهد.
- online alliances and affiliate programs** اتحادها و برنامه‌های پیوندهای اینترنتی زمانی که یک شرکت اینترنتی، با شرکت اینترنتی دیگری همکاری می‌کند و این دو شرکت یکدیگر را تبلیغ می‌کنند.
- opinion leader** رهبر عقیده کسی است که به صورت غیررسمی اطلاعاتی درباره محصول به دیگران منتقل و یا درباره یک محصول یا دسته‌ای از محصولات توصیه‌هایی ارائه می‌کند.
- ordering ease** سفارش آسان میزان راحتی فرایند سفارش محصول یا خدمت.
- organization** سازمان مجموعه ساختار سیاست‌ها و فرهنگ یک شرکت.
- organizational buying** خرید سازمانی فرایند تصمیم‌گیری‌ای است که در آن سازمان‌های رسمی نیاز خود به محصولات و خدمات خاص را تعیین و نام‌های تجاری و عرضه‌کنندگان مختلف را شناسایی، ارزیابی و انتخاب می‌کند.
- overall market share** سهم از بازار کلی نسبت فروش شرکت به فروش کل بازار.

P

- parent brand** نام تجاری اصلی نام تجاری است که منشأ تولد نام تجاری توسعه‌یافته یا فرعی دیگری به حساب می‌آید.
- partner relationship management** مدیریت روابط با شرکاء تجاری فعالیت‌هایی است که شرکت برای خلق روابط دو جاذبه سودآور و بلندمدت با شرکای اصلی‌ای مانند تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، پنگاه‌های تبلیغاتی و موسسات تحقیقات بازار، انجام می‌دهد.
- penetrated market** بازار تسخیرشده مجموعه‌ای از مشتریانی که محصولات شرکت را می‌خرند.
- perceived value** ارزش ادراکی ارزشی که توسط پیشنهاد ارزشی شرکت، اعلام و توسط مشتری درک و تحلیل می‌شود.
- perception** ادراک فرایندی است که طبق آن فرد اطلاعات مختلفی را انتخاب، سازماندهی و تفسیر می‌کند تا در نهایت به تصویر معناداری از شرایط پیرامونش دست یابد.
- performance quality** کیفیت عملکردی میزانی که ویژگی‌ها و بخش‌های اصلی محصول به درستی عمل می‌کنند.
- personal communications channels** ابزارهای ارتباطی شخصی ابزارهایی هستند که دو یا چند نفر را از طریق ملاقات‌های چهره به چهره، سخنرانی، تلفن، پست الکترونیکی، و سایر ابزارهای ارتباطی، به یکدیگر متصل می‌کنند.
- personal influence** نفوذ شخصی میزان تأثیرگذاری یک فرد بر نگرش‌ها و نیت خرید فردی دیگر.
- personality** شخصیت ویژگی‌های روانی قابل تشخیصی که در مواجهه با محرک‌های محیطی، پاسخ‌های ثابت و سازگاری را ایجاد می‌کنند.
- place advertising** تبلیغات محیطی با همان تبلیغات خارج از خانه، تبلیغاتی هستند که خارج از خانه و در محل کار یا تفریح مصرف‌کننده، به نمایش درمی‌آیند.
- point-of-purchase** نقاط خرید مکانی که در آن خرید انجام می‌شود (این مکان معمولاً به صورت یک خرده‌فروشی به ذهن متبادر می‌شود).
- potential market** بازار بالقوه مجموعه‌ای از مشتریانی است که به محصول شرکت علاقه دارند.
- potential product** محصول بالقوه ویژگی‌ها و بهبودهای مکمل یا اضافاتی که در آینده به محصول اضافه می‌شوند.
- price discrimination** قیمت‌گذاری تبعیضی شرکتی که محصول یا خدمت کاملاً مشابهی را به دو یا چند قیمت مختلف، عرضه می‌کند.
- Price escalation** تعدیل قیمت افزایش قیمت یک محصول خاص به دلیل پوشش هزینه‌های اضافه فروش آن محصول در کشورهای مختلف.
- primary groups** گروه‌های اولیه گروه‌هایی هستند که فرد با آنها رابطه پایدار و غیررسمی‌ای دارد مثل خانواده، دوستان، همسایه‌ها و همکاران.
- principle of congruity** اصل همخوانی فرایندی روانی که طبق آن مصرف‌کنندگان دوست دارند اشیاء پیرامونشان را تا حد ممکن با اشیاء دلبخواه‌شان در ارتباط و یکسان ببینند.
- private label brand** نام تجاری اختصاصی نام‌های تجاری‌ای هستند که خرده‌فروش‌ها و هم‌فروش‌ها، آنها را خلق و بازاریابی می‌کنند.
- product adaptation** تطبیق محصول تغییر محصول و منطبق کردن آن با شرایط یا ترجیحات بازارهای محلی کشورهای دیگر.
- product assortment** مجموعه محصول مجموعه تمامی محصولاتی که یک فروشنده مشخص به بازار عرضه می‌کند.
- product invention** ایجاد محصول جدید خلق یک محصول کاملاً جدید یا کمک فرایند توسعه محصولات جدید یا با کمک ابزارهای دیگر.
- product mix** آمیزه محصول به تعریف مجموعه محصول مراجعه کنید.
- product penetration percentage** درصد نفوذ محصول درصد مالکیت یا استفاده از یک محصول یا خدمت مشخص در میان یک جامعه.
- product system** سیستم محصول مجموعه‌ای از محصولات مختلف اما مرتبطی که کارکرد مشابهی دارند.
- profitable customer** مشتری سودآور فرد، خانواده یا شرکتی است که درآمد بلندمدت حاصل از ارتباط شرکت با آنها بیشتر از هزینه‌های بلندمدت جذب، فروش و خدمت‌رسانی به آنها است.
- prospect theory** تئوری انتظار تئوری‌ای است که طبق آن مصرف‌کننده در ارزیابی گزینه‌های مختلف، منافع و هزینه‌های هر گزینه را مد نظر قرار می‌دهند.
- public** جامعه هر گروهی که منافع بالقوه یا بالفعلی در شرکت دارد و بر توانایی آن در دستیابی به اهدافش اثر می‌گذارد.
- public relations** روابط عمومی تمامی برنامه‌هایی است که شرکت آنها را با هدف حفاظت یا بهبود وجهه خود یا محصولاتش، طراحی و اجرا می‌کند.
- publicity** شهرت کردن تشریف رسانه‌های گروهی مختلف به اختصاص رایگان بخشی از فضای ارتباطی خود به ترویج محصول، خدمت، ایده، مکان، شخص یا سازمانی مشخص.
- pull strategy** استراتژی کشش دادن مشتری زمانی که شرکت برای متقاعد کردن مشتریان به خواستن محصول از واسطه‌های فروش، برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی مختلفی را طراحی و اجرا می‌کند تا در نهایت، واسطه‌ها مجبور به سفارش دادن و عرضه محصول شوند.
- Purchase probability scale** مقیاس خرید احتمالی مقیاسی برای سنجش خرید احتمالی یک محصول توسط یک خریدار مشخص.
- pure handling** بسته مطلق شرکت تنها یک بسته کامل از محصولاتش را به فروش می‌رساند.

pure-click شرکت‌های صرفاً الکترونیکی شرکت‌هایی که قبلاً وجود نداشتند و صرفاً از طریق اینترنت و وبسایت اینترنتی‌شان فعالیت می‌کنند.
pull strategy استراتژی به سوی خود کشیدن زمانی که شرکت با کمک نیروهای فروش و برنامه‌های ترویج تجاری خود، واسطه‌های فروش را راضی می‌کند تا محصولاتش را سفارش دهند، تبلیغ کنند و به مشتریان نهایی بفروشند.

R

reference groups گروه‌های مرجع تمامی گروه‌هایی که بر نگرش‌ها یا رفتارهای مصرفی فرد، تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم دارند.
reference prices قیمت‌های مرجع قیمت‌هایی است که مشتری در ذهن خود ثبت کرده است و آنها را برای ارزیابی و تحلیل قیمت‌های جدید مورد استفاده قرار می‌دهد.
Relational equity ارزش ارتباطی مجموعه ارزش شبکه ارتباطی یک شرکت شامل مشتریان، شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان، کارمندان و سرمایه‌گذاران آن.
relationship marketing بازاریابی رابطه‌مند خلق روابط سودآور و بلندمدت دو جانبه با مشتریان اصلی شرکت به منظور جلب وفاداری و حفظ طولانی مدت آنها.
relative market share سهم بازار نسبی سهم بازار شرکت در مقایسه با سهم بازار بزرگترین رقیب آن.
reliability قابلیت اطمینان درجه‌ای است که محصول در دوره زمانی مشخص بدون عیب و نقصی کار می‌کند.
reparability تعمیرپذیری امکان تعمیر محصول در صورت خراب یا معیوب شدن.
representativeness heuristic روش ابتکاری صرفه‌یوهن زمانی که مصرف‌کننده احتمال وقوع رخدادی در آینده را بر اساس شباهت آن رخداد به رخدادهای گذشته پیش‌بینی می‌کند.
risk analysis تجزیه و تحلیل ریسک روشی که در آن، نرخ‌های مختلف سود و احتمال وقوع هر کدام از نرخ‌ها، بر اساس متغیرهای مختلف تأثیرگذار بر سودآوری، تخمین زده می‌شود.
role نقش فعالیت‌هایی است که انتظار می‌رود فرد آنها را انجام دهد.

S

sales analysis تجزیه و تحلیل فروش اندازه‌گیری و ارزیابی فروش واقعی در مقایسه با اهداف فروش.
sales budget بودجه فروش تخمینی محافظه‌کارانه از حجم فروش مورد انتظار که بر اساس آن اهداف خرید، تولید و جریان نقدینگی، تعیین می‌شوند.
sales promotion ترویج فروش مجموعه‌ای از ابزارهای تشویقی عمدتاً کوتاه‌مدت که با هدف تحریک مشتریان نهایی یا تجاری به خرید سریع‌تر یا بیشتر محصول یا خدمت مشخصی ارائه می‌شود.
sales quota سهمیه فروش اهداف فروش تعیین‌شده برای یک خط محصول، یک واحد مستقل یا یک نماینده فروش شرکت.
sales-variance analysis تجزیه و تحلیل اختلاف فروش اندازه‌گیری سهم عوامل مختلف در ایجاد اختلاف بین فروش واقعی یا فروش مورد انتظار.
satisfaction رضایت احساس خوشنودی یا ناراضایی خریدار از مقایسه عملکرد واقعی یا ادراکی و مورد انتظار محصول.
scenario analysis تجزیه و تحلیل سناریو در این روش، سناریوهای احتمالی‌ای که ممکن است شرکت در آینده با آنها مواجه می‌شود را شناسایی می‌کند و بعد از آن، هر سناریو را بر اساس عدم اطمینان‌های و نیروهای محیطی، ارزیابی و در نهایت، بهترین سناریو را برمی‌گزیند.
Search-related ads تبلیغات جستجویی نوعی تبلیغ که در آن واژه‌گانی که فرد در اینترنت جستجو می‌کند به عنوان معیاری برای تشخیص علائق مصرفی وی مورد استفاده قرار می‌گیرد و فهرستی از محصولات و خدمات مرتبط با علائق وی در کنار صفحه نتایج حاصل از جستجوی آن واژه در اینترنت، ظاهر می‌شود.
secondary groups گروه‌های ثانویه گروه‌هایی هستند که در مقایسه با گروه‌های اولیه، رسمی‌ترند و فرد تعامل کمتری با آنها دارد مثل گروه‌های مذهبی، حرفه‌ای و اتحادیه‌های تجاری.
selective attention توجه و دلت‌انتخابی تصمیم‌گیری ظرفیت پردازش ذهنی به برخی از محرک‌های خاص و نادیده گرفتن محرک‌های دیگر.
selective distortion تحریف انتخابی گرایش فرد به تفسیر دلخواه اطلاعات و محرک‌های دریافته درباره یک محصول.
selective distribution توزیع گزینشی استفاده از واسطه‌های فروش اندک و کنار گذاشتن بخش عمده‌ای از واسطه‌هایی که می‌خواهند محصول را توزیع کنند.
selective retention یادآوری انتخابی مشتری اطلاعات خوب مربوط به محصولات مورد علاقه‌اش را به خاطر می‌آورد ولی اطلاعات خوب مربوط به محصولات وقیا را فراموش می‌کند.
served market بازار هدف تمامی خریداران بالقوه‌ای که تمایل و توانایی لازم برای خرید محصول را دارند.
served market share سهم از بازار هدف نسبت فروش شرکت به کل فروش بازار هدف.

service خدمت هر فعالیت یا عملکردی که یک طرف به طرف دیگر پیشنهاد می‌کند به نحوی که هیچ چیز ملموسی بین طرفین مبادله نمی‌شود و هیچ کس هم مالک محصول فیزیکی‌ای نمی‌شود.

share penetration index شاخص نفوذ در سهم بازار مقایسه‌ای بین سهم بازار کتبی شرکت و سهم بازار بالقوه شرکت.

shopping goods کالاهای بازاری کالاهای مصرفی‌ای هستند که مصرف‌کنندگان هنگام انتخاب و خرید آنها از معیارهایی مثل «تناسب داشتن»، «کیفیت»، «قیمت» و «مدت استفاده» می‌کنند.

short-term memory حافظه کوتاهمدت مخزن موقت اطلاعات.

social classes طبقات اجتماعی گروه‌های اجتماعی نسبتاً همگن و پایداری هستند که ساختار سلسله مراتبی خاصی دارند و اعضای آنها، ارزش‌ها، علایق و رفتارهای ویژه‌ای دارند.

social marketing بازاریابی اجتماعی فنون بازاریابی‌ای که توسط موسسات غیرانتفاعی یا سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد و انگیزه و نیازهای مشخصی را به وجود می‌آورد مثل فته گفتن به مواد مخدر.

specialty goods کالاهای ویژه کالاهای مصرفی‌ای هستند که مشخصات یا ویژگی‌های منحصر به فرد یا نام تجاری متمایزی دارند به نحوی که مصرف‌کنندگان برای خرید آنها، تلاشی ذهنی و فیزیکی قابل توجهی را از خود نشان می‌دهند.

sponsorship حمایت مالی حمایت مالی از یک رویداد یا فعالیت خاص به منظور کسب شهرت یا اعتبار برای شرکت حامی.

Stakeholder-performance scorecard کارت امتیازی عملکرد شرکت در قبال ذینفعان میزان رضایت گروه‌های ذینفع از عملکرد شرکت را تعیین می‌کند.

status مقام اجتماعی موقعیت یک فرد در سلسله مراتب اجتماعی یا فرهنگی که در آن زندگی می‌کند.

straight extension گسترش مستقیم شرکت محصولاتش را بدون هیچ گونه تفسیری وارد بازارهای خارجی می‌کند.

strategic brand management مدیریت استراتژیک نام تجاری طراحی و اجرای فعالیت‌های و برنامه‌های بازاریابی به منظور خلق، سنجش و مدیریت نام‌های تجاری با هدف حداکثر کردن ارزش آنها.

strategic business unit واحد تجاری استراتژیک واحد تجاری منحصر به فرد یا مجموعه‌ای از واحدهای تجاری مرتبط به هم است که می‌توان آن را به صورت مجزا برنامه‌ریزی و مدیریت کرد. این واحد، وقایع خاص خودش را دارد و مدیر مشخصی مسئول برنامه‌ریزی استراتژیک برای واحد و کنترل سودآوری آن است.

strategic group گروه استراتژیک شرکت‌هایی که با تبعیت از یک استراتژی مشابه در صدد نفوذ به یک بخش مشخص از بازار هستند.

strategic marketing plan برنامه بازاریابی استراتژیک تعریف دقیق بازارهای هدف شرکت و پیشنهاد ارزشی‌ای که شرکت به بازار ارائه می‌کند بر اساس تجربه و تحلیل بهترین فرصت‌های موجود در بازار.

strategy استراتژی برنامه مفصل شرکت برای دستیابی به اهدافش.

style سبک محصول ظاهر محصول و احساسی که با دیدن آن در مشتری ایجاد می‌شود.

sub-brand نام تجاری فرعی نام تجاری جدیدی که با یک نام تجاری موجود مرتبط است.

subculture خرده فرهنگ بخشی از یک فرهنگ بزرگ‌تر که ماهیت و خصوصیات منحصر به فردی دارد مانند ملت‌ها، مذاهب‌ها، گروه‌های نژادی و مناطق جغرافیایی مختلف.

subliminal perception ادراک نیمه‌خودآگاه دریافت و پردازش نیمه‌هشیار پیام‌هایی که بر رفتار اثر می‌گذارند.

supersegment ابربخش مجموعه‌ای از بخش‌های مختلف بازار که شباهت‌های زیادی به یکدیگر دارند.

supplies and business services تأمین و خدمات تجاری محصولات و خدمات کم‌دوامی هستند که فرایند توسعه یا کنترل محصولات ساخته‌شده را تسهیل می‌کنند.

supply chain management مدیریت زنجیره تأمین تهیه داده‌های مناسب (مواد اولیه، قطعات و تجهیزات سرمایه‌ای)؛ تبدیل آنها به محصولات ساخته‌شده در نهایت کارآمدی؛ و رساندن محصولات ساخته‌شده به مقصدهای نهایی.

T

tactical marketing plan برنامه بازاریابی عملیاتی تاکتیک‌های مختلف بازاریابی شامل ویژگی‌های محصول، ترویج، فروش، قیمت‌گذاری، شبکه‌های فروش و خدمات.

target costing هزینه‌یابی بر مبنای هدف کسر حاشیه سود مورد نظر از قیمتی که محصول به آن قیمت فروخته خواهد شد تا در نظر گرفتن مزایای محصول و قیمت‌های رقیب.

target market بازار هدف بخشی از بازار در دسترس واجد شرایط که شرکت به دنبال مذاکره کردن آنها برای خرید محصول است.

target-returns pricing قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار تعیین قیمت محصول به گونه‌ای که نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری مورد نظر شرکت تأمین شود.

telemarketing بازاریابی تلفنی استفاده از تلفن یا موبایل تماس برای جلب مشتریان احتمالی، فروش به مشتریان فعلی و دریافت سفارش و پاسخگویی به سوالات مشتریان.

total costs هزینه‌های کل مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر هر سطح از تولید.

total customer cost هزینه‌های کلی مشتری هزینه‌های ناشی از جستجو، خرید، استفاده و کنار گذاشتن محصول شامل هزینه‌های مالی، زمانی، فیزیکی و روانی.

total customer value مطلوب کلی مشتری ارزش مالی درگشده یک محصول یا خدمت خاص شامل منافع اقتصادی، کارکردی و روانی‌ای که مشتری از یک پیشنهاد بازاریابی خاص انتظار دارد.

total quality management مدیریت کیفیت جامع رویکردی سازمانی به بهبود مستمر کیفیت تمامی فرایندها، محصولات و خدمات سازمان.

Tracking studies مطالعات ردیابی جمع‌آوری اطلاعات درباره مشتریان در طول زمان و به صورت مستمر.

transaction مبادله داد و ستد ارزش بین دو یا چند طرف. طرف دالقه ارزش نگاه را به طرف دب می‌دهد و در عوض، ارزش دالقه را دریافت می‌کند.

Transfer انتقال در مورد دادن هدیه، امانه و کمک‌های غیرخواهانه به کار می‌رود. در این حالت، فرد دالقه چیزی را به فرد دب می‌دهد اما در ازای آن چیزی را دریافت نمی‌کند.

transfer price قیمت‌گذاری انتقالی قیمتی است که شرکت محصولاتش را با آن قیمت به بخش‌های دیگر خود یا نمایندگی‌های خارجی خود می‌فروشد.

trend روند زنجیرهای از رویدادهای اثرگذار و بادوام.

two-part pricing قیمت‌گذاری دو بخشی قیمت محصول از یک بخش ثابت و یک بخش متغیر و متناسب با میزان مصرف تشکیل می‌شود.

Tying agreements تړل‌مادهای متصل‌کننده قراردادی که طبق آن، مالک یک نام تجاری معتبر تنها در صورتی محصولش را به واسطه‌های فروش عرضه می‌کند که آنها، محصولات یا خدمات دیگر تولیدکننده را نیز خریداری کنند.



unsought goods کالاهای ناخواسته کالاهای مصرفی‌ای هستند که مصرف‌کنندگان در شرایط عادی یا از وجود آنها بی‌خبرند یا تمایلی به خرید آنها ندارند. مثل تجهیزات تشخیص آتش‌سوزی.



value-delivery network شبکه ارائه ارزش زنجیره تامین شرکت و نحوه همکاری شرکت با تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان مشخص برای تولید محصول و تحویل آن به بازارهای مختلف.

value-delivery system فرایند ارائه ارزش تمامی تجربه‌هایی که مشتری در هنگام خرید و استفاده از محصول، کسب می‌کند.

value network شبکه ارزش مجموعه‌ای از مشارکت‌ها و اتحادیه‌هایی که یک شرکت برای تامین، ارتقاء و ارائه پیشنهادات ارزش‌آفرین تشکیل می‌دهد.

value pricing قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش کاهش قیمت محصولات و خدمات با کیفیت برای مشتریان و وفادار با هدف جلب هر چه بیشتر وفاداری آنها.

value proposition پیشنهاد ارزشی کل منافع که شرکت به مشتری ارائه می‌کند.

variable costs هزینه‌های متغیر هزینه‌هایی که به طور مستقیم با تغییر میزان تولید، تغییر می‌کند.

Venture team تیم سرمایه‌گذاری تیم چندوظیفه‌ای که وظیفه توسعه یک محصول با یک کسب و کار جدید را برعهده دارد.

Vertical integration ادغام عمودی موقعتی که در آن، تولیدکنندگان سعی می‌کنند کنترل تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان یا سایر واسطه‌هایشان را در اختیار بگیرند.

vertical marketing system سیستم بازاریابی عمودی تولیدکننده، صنف‌فروش‌ها و خرده‌فروش‌هایی که به صورت هماهنگ عمل می‌کنند.

viral marketing بازاریابی ویروسی استفاده از اینترنت برای خلق تبلیغات دهان به دهان پیرامون تلاش‌ها و هدف‌های بازاریابی شرکت.



yield pricing قیمت‌گذاری بر مبنای بازده شرایطی که در آن شرکت‌ها: (۱) صرفاً برای بخش محدودی از پیش‌خریدها، تخفیف قائل می‌شوند؛ (۲) برای خریدهای دیر هنگام، قیمت‌های بالایی را در نظر می‌گیرند؛ و (۳) قیمت‌های بسیار کمی را برای محصولات یا خدماتی که نزدیک به تاریخ انقضاءشان هستند، تعیین می‌کنند.



zero-level channel شبکه بازاریابی سطح صفر (شبکه بازاریابی مستقیم) تولیدکنندگی که محصولاتش را به صورت مستقیم به مصرف‌کنندگان می‌فروشد.

واژه نامه (انگلیسی - فارسی)

A

Achievers	موفقان
Aspirational groups	گروه‌های الهام‌بخش
Associative network memory model	مدل شبکه‌های مشارکتی حافظه
Auction-type pricing	قیمت‌گذاری بر مبنای پیشنهاد مهرموم شده
Augmented product	محصول مکمل
Available market	بازار در دسترس

B

Basic product	محصول اصلی
Barter	تجارت
Belevers	متفان
Brand	نام تجاری
Brand associations	تصادف‌های معنی نام تجاری
Brand community	انجمن نام تجاری
Brand development index	شاخص توسعه نام تجاری

Brand equity

ارزش ویژه نام تجاری

Brand feelings

احساسات مشتری نسبت به نام تجاری

Brand image

تصور ذهنی نام تجاری

Brand judgments

تشاورتهای ارزیابی نام تجاری

Brand knowledge

شناخت مشتری از نام تجاری

Brand matrix

ذکر مقدس نام تجاری

Brand performance

عملکرد نام تجاری

Brand personality

شخصیت نام تجاری

Brand personalization

شخصیت‌بخشی به نام تجاری

Brand promises

وعدیهای نام تجاری

Brand reinforcement

تأیید نام تجاری

Brand resonance

مطابقت نام تجاری

Brand revitalization

احیاء نام تجاری

Brand salience

برجستگی نام تجاری

Brand valuation

ارزش‌گذاری نام تجاری

Buyback arrangement

قرارداد بازخرید

By-product pricing

قیمت‌گذاری محصولات فرعی

C

Captive-product pricing

قیمت‌گذاری محصولات جنبی

Cause marketing

بازاریابی حمایتی

Cause-related marketing

بازاریابی تسکین‌دانه

Club membership programs

برنامه‌های باشگاه مشتریان

Competition dial

تئاتر جبرانی

Conjunctive heuristic

روش ابتکاری رابط‌های

Core benefits

منافع اصلی

Core competency

شایستگی کلیدی

Core values

ارزش‌های اصلی

Conformance quality

کیفیت تطبیقی

Consumer involvement

درگیری مصرف‌کننده

Consumer psychology

روانشناسی مصرف‌کننده

Contact points

نقاط تماس

Countertrade

تجارت متقابل

Cue

نشانه‌ها

Customer base

پایگاه مشتریان

Customer-based brand equity

ارزش ویژه مشتری‌محور نام تجاری

Customer equity

ارزش ویژه مشتری

Customer lifetime value

ارزش طول عمر مشتری

Customer perceived value

ارزش ادراکی مشتری

Customer profitability

سودآوری مشتری

D

Data mining

داده‌کاوی

Data warehousing

انبارش داده‌ها

Database

پایگاه داده

Database marketing

بازاریابی به کمک پایگاه داده

Declining demand

تقاضای نزولی

Delight needs

نیازهای رغبت‌آفر

Demographic

جمعیت‌شناختی

Discount

تخفیف نقدی

Discrimination

تمایز قائل شدن

Discoctive groups

گروه‌های دشمن‌کننده

Drive

سائقه

E

Elimination-b-aspects heuristic

روش ابتکاری حذفی صوری

Emerging differentiation

تمایز پرتیزی

Etinographic research

تصفیق ژانگناسی

Expected product

محصول مورد انتظار

Experience-curve pricing

قیمت‌گذاری بر مبنای تجربه

Experiancers

تجربه‌گرا

Experimental research

تحقیق آزمایشگاهی

F

Fad

مد زودگذر

Fanily of orientation

علاقه جهت‌دهنده

Fanily of prooration

علاقه سگنده

Form group

گروه کانون

Frequency programs

برنامه‌های مشتریان دائمی

Full demand

تقاضای کامل

Functional discount

تخفیف تجاری

G

Going-rate pricing

قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج

Green marketing

بازاریابی سبز

H

Hedonic bias

تعصب به سرور

Holistic marketing

بازاریابی کل‌نگر

I

Individual marketing

بازاریابی فردی

Innovators

نوآوران

Internal marketing

بازاریابی داخلی

Integrated marketing

بازاریابی یکپارچه

Interruption marketing

بازاریابی مزاحم

Irregular demand

تقاضای نامنظم

L

Laddering

روش ترقیاتی

Lateral demand	تقاضای پنهان
Lexicographic heuristic	روش ایشکری واژه‌نگاری
Lifestyle	سبک زندگی
Loyalty program	برنامه‌های پاداش وفاداری

M

Makers	سازندگان
Market partitioning	جزمندی بازار
Market penetration index	شاخص نفوذ در بازار
Market penetration pricing	قیمت گذاری نفوذ در بازار
Market skimming pricing	قیمت گذاری گشیدن عصاره بازار
Marketing dashboard	داشبورد بازاریابی
Marketing insight	بینش بازاریابی
Marketing intelligence system	سیستم هوشمندی بازاریابی

Marketing metrics	معیارهای بازاریابی
Marketplace	مکان بازار
Marketspace	فضای بازار
Markup pricing	قیمت گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده

Megatrend	توق روندها
Membership groups	گروه‌های عضویت
Memory retrieval	بازیابی حافظه
Memory encoding	رمزگذاری حافظه
Mental accounting	حسابداری ذهنی
Metamarket	بازار بازار
Modified rebuy	خرید مجدد (اصلاحی)

N

Negative demand	تقاضای منفی
Niche	یانه بازار
Nonexistent demand	نبود تقاضا (عدم تقاضا)

O

Observational research	تحقیق مشاهده‌ای
Offset	فراراند جبرانی
One-to-one marketing	بازاریابی نفر به نفر
Opinion leader	رهبر عقیده
Optional-feature pricing	قیمت گذاری بر مبنای ویژگی‌های اختیاری
Overfull demand	تقاضای بیش از حد

P

Participatory marketing	بازاریابی مشارکتی
-------------------------	-------------------

Partner relationship management

مدیریت روابط با شرکاء تجاری	
Pennetrated market	بازار تسخیر شده

Perceived-value pricing	قیمت گذاری بر مبنای ارزش ادراکی
Performance marketing	بازاریابی عملیاتی
Performance quality	کیفیت عملکردی
Permission marketing	بازاریابی اجازتی
Personalizing marketing	شخصی کردن بازاریابی
Points-of-difference	نقاط تمایز
Points-of-parity	نقاط تشابه
Positioning	موضع‌یابی
Potential market	بازار بالقوه
Potential product	محصول بالقوه
Primary groups	گروه‌های اولیه
Product-bundling pricing	قیمت گذاری بسته محصولات

Product line featuring	برجسته‌سازی خط محصول
Product line modernization	نوسازی خط محصول
Product line pruning	هرس کردن خط محصول
Product mix pricing	قیمت گذاری آمیخته محصول
Product-penetration percentage	درصد نفوذ محصول

Projective techniques	فنون فرافکنی
Promotional pricing	قیمت گذاری ترویجی
Purchase probability scale	مقیاس احتمال خرید

Q

Qualified available market	بازار در دسترس واجد شرایط
Quantity discount	تخفیف حجمی

R

Reference groups	گروه‌های مرجع
Relationship marketing	بازاریابی رابطه مند

S

Sales budget	بودجه فروش
Sales quota	سهمیه فروش
Scenario analysis	تجزیه و تحلیل سناریو
Seasonal discount	تخفیف فصلی
Secondary groups	گروه‌های ثانویه
Secret needs	نیازهای پنهان
Segmentation	بخش‌بندی
Selective attention	توجه انتخابی
Selective distiction	تخفیف انتخابی

Selective retention

Share-penetration index	شاخص نفوذ در سهم بازار
Social marketing	بازاریابی اجتماعی
Social status	مقام اجتماعی
Stated needs	نیازهای بیان شده
Straight rebuy	خرید مجدد مستقیم
Strategic alliances	پیوندهای استراتژیک
Strategic marketing plan	برنامه بازاریابی استراتژیک
Strivers	کوشاها
Subliminal perception	ادراک نیمه خودآگاه
Supersgment	فربخش
Survey research	تحقیق پیمایشی
Survivors	بقیه‌ماندگان

T

Tactical marketing plan	برنامه بازاریابی عملیاتی
Target costing	هزینه‌یابی بر مبنای هدف
Target-return pricing	قیمت گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار
Thinkers	متفکران
Two-part pricing	قیمت گذاری دو بخشی

U

Unstated needs	نیازهای بیان نشده
Unwholesome demand	تقاضای زیان‌آور

V

Value chain	زنجیره ارزش
Value delivery network	شبکه توزیع ارزش
Value pricing	ایست گذاری بر مبنای ارزش
Value proposition	پیشنهاد ارزش
Variety-seeking buying behavior	رفتار خرید تنوع طلبانه
Visualization	تجسم

W

Word association	آزمون تلمیحی واژه‌ها
------------------	----------------------

Y

Yield pricing	قیمت گذاری بر مبنای بازده
---------------	---------------------------

شگردهای خیالیت ۸۳۲
ششایی و تیا ۳۹۵
شذات مشتری از نام تجاری ۳۵۶

صنعت جهانی ۸۹۵

غسلخانه ۵۰۲

غسلخانه اجناس ۵۰۲

غسلخانه عمومی ۵۰۲

طیفه اجتماعی ۲۲۸

طیفه محصول ۲۸۱

طرح محصول ۳۶۷

طول آمیخته محصول ۲۸۲

مرض آبیت محصول ۲۸۳

طبیبش ۲۲۷

عقیده ۲۵۰

عقد فروشی ۲۲۲

عقد آبیت محصول ۲۸۲

فرارلوار ۲۲

فرایند انتشار کالای جدید ۸۵۶

فرایندهای حلقه ۲۲۴

فروشی پایه ۱۳۳

فروش شخصی ۶۸۸ و ۷۰۸

فروش مستقیم ۲۲۵

فرهنگ ۲۲۸

فلسفههای بازاریابی ۳۶

فنون فرایند ۱۶۰

فوقبروند ۱۱۶

لابد بندی تصمیمات ۲۶۰

قابلیت ادبیات محصول ۲۷۳

قاعده ضمانت ۶۹۸

قرارداد با خرید ۵۷۸

قرارداد جبرقی ۵۷۹

قراردادهای خرید بدون نیاز ۲۴۲

قیف بازاریابی ۲۱۰

قیمت شکنی ۸۸۸

قیمت مرجع ۵۵۲

قیمت گذاری آبیت محصول ۲۹۲

قیمت گذاری انتقالی ۵۵۸

قیمت گذاری با جایزین ۵۷۳

قیمت گذاری بر اساس زمان ۵۸۲

قیمت گذاری بر مبنای ارزش ۵۷۱

قیمت گذاری بر مبنای ارزش ادراکی

روابط عمومی ۶۸۸ و ۷۰۷ و ۷۵۶

روابط عمومی بازاریابی ۷۵۶

روانشناسی ۲۲۷

روشهای ایجاد تمایز ۲۱۳

روش ۱۱۶

رویدادها و تهریمها ۶۸۸ و ۷۰۷

رویداد ۱۱۶ و ۱۱۷

روزوبسایت ۷۷۸

زنجیره فروش ۵۷ و ۶۰۰

زنجیره تستها ۱۳۶

ساخته ۲۲۱

سازمانهای بر اساس بازار ۹۱۳

سازمانهای بر اساس محصول ۹۰۹

سازمانهای چندرشتهای ۹۰۹

سازمانهای شبکهای ۹۱۴

سازمانهای وقتبندی ۹۰۸

سیدهای تجاری ۳۷۹

سپک ۲۲۶

سپک زندگی ۲۲۵

سرمایه گذاری مشترک ۸۷۷

سلطه مراتب سلطه کشورها ۲۲۹

سلطه مراتب سلطه نام تجاری ۲۲۹

سختش فراتر از نیاز ۷۲۲

سختش اثر تبلیغ بر فروش ۷۲۳

سختش رعایت مشتری ۱۹۲

سهمیه فروش ۱۳۵ و ۸۰۴

سیستم اطلاعات بازاریابی ۱۰۹

سیستم شبکههای بازاریابی ۵۸۷

سیستم محصول ۲۸۳

سیستم مصرفی ۲۶۸

سیستم هوشمندی بازاریابی ۱۱۲

سیستمهای ذلکات پکیاچه ۶۶۸

شخص ۱۲۶

شخص نفوذ در بازار ۱۲۶

شخص نفوذ در سهم بازار ۱۳۴

شخصیهای کلیدی ۵۸

شبه بازاریابی سنتی ۶۲۰

شبه بازاریابی عمومی ۶۲۰

شبههای اجتماعی ۷۸۸

شبههای بازاریابی ۵۹۷

شبههای بازاریابی مرکب ۵۹۸

شبههای بازاریابی پکیاچه ۶۰۰

شخصیت ۲۲۲

شخصیت نام تجاری ۲۲۳

شخصی سازی ۲۳۰

شرکت جهانی ۸۹۵

شرکت های آمبری الکترونیک ۶۳۰ و ۶۳۱

شرکت های صرف الکترونیک ۶۳۰

شرکت های مدیریت خدمات ۸۷۵

حملات چریکی ۳۲۸

حملات از چنانچین ۲۳۷

حملات متقابل ۲۳۳

حملات همه جبهه ۲۳۶ و ۲۳۷

عالمی ۲۲۹

عالمی جهت هدف ۲۲۹

عالمی سازمان ۲۳۰

عالمی محصول ۲۸۱

عالمی نیاز ۲۸۱

عالمی ۵۱۲

خرید و فروش ۲۲۲

خرید و فروش سازمانی ۲۲۶

خرید و فروش های فروشگاهی ۲۲۲

خرید و فروش های غیر فروشگاهی ۲۲۵

خرید فرهنگ ۲۲۸

خرید الکترونیک ۲۸۹ و ۲۳۰

خرید جدید ۲۲۶

خرید سازمانی ۲۳۰

خرید سیستمی ۲۲۵

خرید سیستم اصلاحی ۲۲۲

خرید مرحله مستقیم ۲۲۲

خرید محصول ۲۸۳

خرید نام تجاری ۲۲۷

داده دسته اول ۱۵۳

داده دسته دوم ۱۵۳

داده کاری ۲۱۶

دانشور بازاریابی ۱۷۵

درجه سازگاری آمیخته محصول ۲۸۲

درجه نفوذ محصول ۱۳۵

دستگاههای فروش خودکار ۲۲۵

دفاع از حلقه ۲۲۲

دفاع از موقعیت ۲۲۲

دفاع مشترک ۲۲۲

دفاع همهجانبه ۲۲۲

دور رفت فکشن ۲۲۷

ذکر مقدس نام تجاری ۶۰۶

رای نام تجاری ۳۷۱

رشد پایدار ۹۲۲

رشد متحرک ۶۹

رشد متحرک ۷۱

رشد همگون ۷۰

رعایت بهد از خرید ۲۵۵

رشد خرید توزیع ۲۵۸

رشد شل نام تجاری ۲۸۱

رویدادهای ساختار ۲۲۲

شخصیت علمی ۱۵۳

شخصیت نژادشناسی ۱۵۲

شخصی کردن بازار ۲۲۹

شخصی کردن محصول ۲۲۹

شخصی بازار ۲۲۶

شخصی نام تجاری ۲۲۲

ترویج فروش ۶۸۸ و ۷۰۷ و ۷۲۳

ترویج فروش لجاری ۷۲۲

ترویج فروش کسب و کار و ترویج فروش

۷۲۲

ترویج فروش مصرف کننده ۷۲۳

ترویج های تولید کننده ۷۲۶

ترویج های خرید و فروش ۷۲۷

تخصیص مساله ۲۲۷

تخصیص گیری های فیکتوری ۲۵۸

تدوین های سازمانی ۸۷۵

تخصیص به خود ۱۲۲

تغییر ۲۳

تغییر بازار ۱۲۳

تغییراتی بیش از حد ۲۰

تغییراتی بیجان ۲۰

تغییراتی زمان آرد ۲۰

تغییراتی کامل ۲۰

تغییراتی متغی ۲۰

تغییراتی نامطم ۲۰

تغییراتی نزولی ۲۰

توجه اقتصادی ۲۳۰

توزیع اقتصادی ۶۱۰

توزیع گزینشی ۶۱۰

توزیع گسترده ۶۱۱

توسعه خود محصول ۲۷۷

توسعه طبقه محصول ۳۷۷

توسعه نام تجاری ۲۷۶

تولید سفارشی انبوه ۲۷۲

تولید ۵۷۸

تولید چریکی ۵۷۸

جایگاه محصول ۷۲۶

جایگاه بازار ۲۲۹

جایگاه اطلاعات ۲۲۸

جایگاه و زمانی ۲۳۶

جایگاه خرید و فروش ۲۲۲

جایگاه خرید محصول ۲۲۲

حلقه ۲۲۴

حلقه کوتاه مدت ۲۲۴

حلقه بلندمدت ۲۲۲

حرامی با قیمت های مربوط شده ۵۷۵

حرامی های انگلیسی ۵۷۵

حرامی های علمی ۵۷۵

حسابداری داخلی ۲۶۲

