

قیمت: رایگان



پایگاه اطلاع رسانی صنعت

ویژه نامه الکترونیکی

الفبای بازاریابی

قسمت اول

Marketing



به قلم محمد اسدی

پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

www.myindustry.ir

درباره نویسنده:

من **محمد اسدی** هستم. سوابق آموزشی و

کاری بنده را می‌توانید در سایت پایگاه

اطلاع رسانی صنعت مطالعه نمایید. در حال

حاضر دانشجوی دوره دکتری بازاریابی بین‌الملل

در دانشگاه سمنان هستم. حوزه کاری بنده عمدتاً

ارائه مشاوره در زمینه تدوین برنامه‌های بازاریابی و مطالعات امکان‌سنجی و نیز راه

اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. در همین راستا و براساس

تجربیات و مشاهداتی که از فضای کسب و کار داشته‌ام مطالبی را در پایگاه اطلاع

رسانی صنعت منتشر می‌کنم.

در کنار کار مشاوره و مطالعات کسب و کار، به تدریس دروس رشته‌های مدیریت

بازرگانی و مدیریت کسب و کارهای کوچک در سطح کارشناسی نیز مشغول هستم.



رادیو مدیریت

آواکس مدیران ایرانی ...
www.radiomodiriat.com

رادیو مدیریت، اولین **رادیو اینترنتی** تخصصی در ایران



پایگاه اطلاع رسانی صنعت، اقدام به راه اندازی اولین رادیو اینترنتی تخصصی در حوزه مدیریت نموده است. برنامه های رادیو مدیریت در دو بخش تخصصی و متفرقه می باشد که بخش متفرقه به پخش موسیقی و ... می پردازد.

رادیو و مدیریت فعالیت خود را در آدرس www.radiomodiriat.com آغاز نموده است.

این که از مفاهیم و تئوریهای بازاریابی به شکل کاربردی بهره گرفته شود اتفاق خوشایندی بوده و همواره جزء دغدغه اصلی همه تئوریسین ها و نیز فعالان کسب و کار بوده است. نکته ای که در این پروسه باید مدنظر قرار گیرد این است که در استفاده از مفاهیم، نباید خلط صورت گرفته و مفاهیم با همان تعاریفی که در تئوری به آنها دست یافته شده (و یا دست کم نزدیک به آنها) مورد استفاده قرار گیرند. «بازاریابی» یکی از این مفاهیم می باشد که بسیاری از مدیران، آن را صرفاً و منحصرأ برابر با فعالیتهای مربوط به فروش و تبلیغات محصولات می شمرند در صورتی که براساس متون حال حاضر تئوری های بازاریابی که در عمل نیز نتایج متصور را محقق نموده اند، پروسه بازاریابی، از زمان خلق ایده تولید یک محصول و یا ارائه یک خدمت تا پس از فروش محصول و حتی در زمان استفاده مشتری از محصول یا خدمت بر تمامی فعالیتهای کسب و کار تسلط دارد. نحوه دخالت مفاهیم بازاریابی در این زنجیره گسترده در مطالب دیگر پایگاه توسط کارشناسان مجموعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. در این مجموعه تلاش می شود تا به برخی از این مفاهیم از دریچه ای دیگر نگریسته شود.



یکی از ویژگیهای واژه بازاریابی که آن را از بقیه مفاهیم مدیریتی مجزا نموده است، استفاده گسترده از واژه های مرتبط با آن، به خصوص خود واژه بازاریابی، توسط اقشار مختلف فعالان کسب و کار و نیز مشتریان با هر سطح تحصیلاتی می باشد. احتمال اینکه در بین سخنان یک صاحب کسب و کار که در هیچ دوره مدیریتی و آکادمیکی حضور نداشته و تمام تخصص فعلی خود را به مدد تجربه حاصل نموده است، واژه هایی مانند «بازاریابی»، «سهم بازار»، «کمپین تبلیغاتی» و مانند اینها را بشنوید بسیار بیشتر از واژه هایی مثل یادگیری شناختی (cognitive learning) و تمرکز زدایی در مدیریت و یا بیانیه ماموریت و... می باشد. علت این امر، شاید ملموس بودن بیشتر فعالیتهای بازاریابی به نسبت پیاده سازی دیگر مفاهیم مدیریتی در کسب و

کار باشد. اما موضوع دیگری که نگارنده را نسبت به این تمایز در مفاهیم بازاریابی حساس نموده است، نحوه دریافت از این مفاهیم است.

اینکه از مفاهیم و تئوریهای بازاریابی به شکل کاربردی بهره گرفته شود اتفاق خوشایندی بوده و همواره جزء دغدغه اصلی همه تئوریسین ها و نیز فعالان کسب و کار بوده است. نکته ای که در این پروسه باید مدنظر قرار گیرد این است که در استفاده از مفاهیم، نباید خلط صورت گرفته و مفاهیم با همان تعاریفی که در تئوری به آنها دست یافته شده (و یا دست کم نزدیک به آنها) مورد استفاده قرار گیرند. «بازاریابی» یکی از این مفاهیم می باشد که بسیاری از مدیران، آن را صرفاً و منحصرأ برابر با فعالیتهای مربوط به فروش و تبلیغات محصولات می شمردند در صورتیکه براساس متون حال حاضر تئوری های بازاریابی که در عمل نیز نتایج متصور را محقق نموده اند، پروسه بازاریابی، از زمان خلق ایده تولید یک محصول و یا ارائه یک خدمت تا پس از فروش محصول و حتی در زمان استفاده مشتری از محصول یا خدمت بر تمامی فعالیتهای کسب و کار تسلط دارد. نحوه دخالت مفاهیم بازاریابی در این زنجیره گسترده در مطالب دیگر پایگاه توسط کارشناسان مجموعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. در این مجموعه مطالب با عنوان «الفبای بازاریابی» تلاش می شود تا به برخی از این مفاهیم از دریچه ای دیگر نگریسته شود.

1- بازاریابی و مشتری مداری

بازارگرایی

در تعریف بازارگرایی، وبسایتهای و متون مختلف، عبارات متنوعی را ارائه نموده اند که وجه مشترک همگی آنها، توجه به «خواسته ها» و «نیازها»ی مشتریان بازار می باشد. خواسته و نیاز از مفاهیم بنیادی در بازاریابی می باشند که ابتدای مسیر

خرید مشتری را تشکیل می دهند. تمرکز ضعیف شرکتها بر بازار یکی از اشتباهات اساسی است که مدیران بازاریابی و فروش در این شرکتها مرتکب می شوند. بازاریابی از سه عنصر اساسی تشکیل شده که در اینجا به اجمال بدانها پرداخته شده است:

بخش بندی بازار

اگر از یکی از مدیران ارشد یک شرکت سوال شود که سعی دارند محصولات خود را به چه کسانی بفروشند، مطمئناً پاسخ «به همه» پاسخ قابل قبولی نخواهد بود چرا که در حال حاضر بیشتر شرکتهای با سابقه در زمینه فروش محصولات و خدمات، به تجربه دریافته اند که به جای تلاش در جهت استقبال از همه گروه های جامعه، باید گروه های مشخصی را که کالا و خدمات شرکت را واقعاً می پسندند یافته و روی جذب آنها سرمایه گذاری نمود. بخش بندی بازار اولین مرحله از پروسه بازاریابی محصولات (STP) را تشکیل می دهد و همین امر نشان دهنده اهمیت آن می باشد. این بخش بندی معیارهای متنوعی دارد که رایج ترین آنها، معیارهای جمعیت شناختی (Demographic) می باشد که مشتریان را به لحاظ سن، جنسیت، محل سکونت و... دسته بندی می کند. در انواع کارتر بخش بندی مانند بخش بندی برپایه منافع مشترک (benefit segmentation) مردم را بر مبنای یک خواست یکسان (benefit) مثل ارزانی، کیفیت برتر و یا خدمات عالی تقسیم بندی می کنند. از انواع دیگر بخش بندی می توان بخش بندی مناسبتی (occasion segmentation)، بخش بندی بر پایه حجم خرید فرآورده (usage level segmentation) و بخش بندی بر پایه روش زندگی (life style segmentation) را نام برد.

اولویت بندی بخشهای بازار

پس از شناسایی بخشهای مختلف بازار، مدیران باید با شناختی که از شرکت خود و تواناییهای آن دارند، بخشهای بازار را اولویت بندی نموده و به زبان ساده، تکلیف خود را مشخص کنند که قصد حمله به کدام بخش (ها) را دارند و با چه ترتیبی. یک تولیدکننده آلومینیوم، ممکن است قادر باشد این محصول را به صورتهای مختلف به هواپیماسازان، خودروسازان، پیمانکاران ساختمانی، تولید کنندگان وسایل آشپزخانه و مانند این عرضه کند. مسئله حیاتی در انتخاب این بخشها این است که شرکت جذابیت هریک را سنجیده و نرخ بازده سرمایه گذاری در هر بخش را به دقت برآورد کرده باشد. خلاصه اینکه، شرکت باید بخشهای بازار را اولویت بندی نموده و منابع خود را به بخشهای سودآورتر اختصاص دهد.

تخصصی کردن کارکنان فروش

نکته سوم پس از بخش بندی و اولویت بندی و انتخاب بخش های مورد نظر این است که حتی المقدور نباید همه بخش های انتخاب شده توسط یک نفر پوشش داده شود. مطمئناً بخش های انتخاب شده برای نفوذ با هم تفاوت های اساسی داشته اند و شناخت مشتریان در هر کدام، نیاز به تخصص های متنوعی خواهد داشت که احتمالاً همه آنها در یک فرد وجود ندارد. شرکت IBM بعد از مدتها دریافت که نباید برای فروش کامپیوتر به هتلها همان فروشنده ای را فرستاد که به بانکها محصول می فروشد. لذا پس از یک بازنگری، با جذب کارمندان بازنشسته هتلها و بانکها و آموزش آنها، هر کدام را به سوی کسب و کارهایی که پروسه ها و سلسله مراتب آنها برایشان ملموس بود فرستاد. در این حالت، زمان و هزینه مورد نیاز برای آموزش نیز به مراتب پایین تر خواهد بود.

مشتری مداری

همیشه پای بخش بازاریابی در میان است!

حال که با مطالعه و تحقیق، خواسته ها و نیازهای مشتریان را دریافتیم و برای رفع آنها محصول یا خدمتی را تولید و ارائه نمودیم، باید کماکان و حتی بیشتر از قبل حواسمان به مشتری باشد. برخلاف این تصور که راضی نگه داشتن مشتری وظیفه بخش بازاریابی و فروش است، در نظر گرفتن مشتری به عنوان اولویت اول وظیفه همه کارمندان شرکت است. وقتی محصولی با کیفیت نامناسب ساخته و بسته بندی می شود (تولید)، دیر به دست مشتری برسد (حمل و نقل) و یا صورت حساب آن اشتباه ارسال شود (مالی و حسابداری)، مشتری عصبانی شده و احتمالاً شرکت مشتری خود را از دست می دهد بی آنکه تقصیری متوجه بخش بازاریابی باشد.

مشتری باید در راس امور باشد

بسیاری از مدیران در سطوح مختلف در پاسخ به این سوال که «شما تلاش می کنید کدام گروه از ذینفعان شرکت را راضی نگه دارید؟» خواهند گفت «سهامداران» چرا که مالک شرکت محسوب شده و ریسک اصلی از آن آنهاست. در واقع این حداقل کاری است که می توان در حمایت از سهامداران انجام داد. هدف اصلی سهامداران سودآوری است لذا، پرداختن به مواردی که سودآوری شرکت را تضمین نماید ارزشمندتر خواهد بود. در بیانیه ماموریت «جانسون اند جانسون» آمده است: «مشتریان در درجه اول اهمیت قرار دارند و کارکنان بعد از آنها قرار می گیرند. این حالت بهترین نتیجه را برای سرمایه گذاران در پی خواهد داشت.»

فرهنگ سازی

در بین کارکنان بخش های مختلف، فرهنگهایی عمیق در ارزش گذاری به برخی چیزهای خاص و عدم توجه به چیزهای دیگر وجود دارد. معمولاً، دیدگاه های کارکنان بخش های تولیدی و مهندسی در مورد مشتریان محصولاتی که آنها می سازند با نظرات کارشناسان فروش و بازاریابی متفاوت و گاهی در تضاد است. بسیاری از آنها معتقدند مشتریان به دنبال بهترین محصولات با پایین ترین قیمت هستند. تغییر فرهنگهای ریشه دار و جهت دهی آنها به سمت اهداف مشتری مدرانه نیازمند برنامه های آموزشی مدون و مدیریت و رهبری قوی و قاطع می باشد.

با ما تماس بگیرید!

فرض کنید سرویس اینترنت شما دچار مشکل شده و یا می خواهید با دفتر گارانتی لوازم خانگی که به تازگی خریده اید و خراب شده تماس بگیرید. حتماً برای شما هم پیش آمده که بعد از تماس، طبق راهنمایی دستگاه پیغام گیر و زدن شماره های مختلف بعد از شنیدن صدای بوق (!) نهایتاً یا اپراتور اشغال است و یا پاسخ نمی دهد. در برخی موارد هم که به اپراتور دست پیدا می کنید پاسخ هایی به شما می دهد که بدون توجه به سوال شما آن را در تماس اول به همه مشتریان می گوید و تنها در صورتی که خودتان کمی در زمینه مورد نظر تخصص داشته باشید و سوالات مهمتر پرسید شما را به گول آخر بازی وصل می کنند! اینگونه ارتباطات، مطمئناً نه تنها مشتری را دلسرد کرده و باعث می شود دیگر از شرکت خرید نکند، بلکه وی را تبدیل به بلندگویی برای تبلیغات منفی خواهد نمود. استاندارد شرکت آمازون عبارت است از «نامه یا ایمیل ظرف 4 روز و تماس تلفنی ظرف 4 زنگ پاسخ داده شود». هزینه پیاده سازی چنین استانداردی قطعاً از هزینه از دست دادن مشتری بسیار پایین تر است.

در قسمتهای بعدی مطالب الفبای بازاریابی، به موضوعات دیگری نیز پرداخته خواهد شد. مشاوران پایگاه اطلاع رسانی صنعت آمادگی ارائه مشاوره و اطلاعات تکمیلی در مورد هر یک از این مباحث را دارند.

این که از مفاهیم و تئوریهای بازاریابی به شکل کاربردی بهره گرفته شود اتفاق خوشایندی بوده و همواره جزء دغدغه اصلی همه تئوریسین ها و نیز فعالان کسب و کار بوده است. نکته ای که در این پروسه باید مدنظر قرار گیرد این است که در استفاده از مفاهیم، نباید خلط صورت گرفته و مفاهیم با همان تعاریفی که در تئوری به آنها دست یافته شده (و یا دست کم نزدیک به آنها) مورد استفاده قرار



گیرند. «بازاریابی» یکی از این مفاهیم می باشد که بسیاری از مدیران، آن را صرفاً و منحصراً برابر با فعالیتهای مربوط به فروش و تبلیغات محصولات می شمرند در صورتیکه براساس متون حال حاضر تئوری های بازاریابی که در عمل نیز نتایج متصور را محقق نموده اند، پروسه بازاریابی، از زمان خلق ایده

تولید یک محصول و یا ارائه یک خدمت تا پس از فروش محصول و حتی در زمان استفاده مشتری از محصول یا خدمت بر تمامی فعالیتهای کسب و کار تسلط دارد. نحوه دخالت مفاهیم بازاریابی در این زنجیره گسترده در مطالب دیگر پایگاه توسط کارشناسان مجموعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. در این مجموعه مطالب با عنوان «الفبای بازاریابی» تلاش می شود تا به برخی از این مفاهیم از دریچه ای دیگر نگریسته شود.

2- شناخت مشتریان هدف

از مهمترین معضلات شرکتها در فعالیتهای بازاریابی آنها می توان قدیمی بودن اطلاعات مشتریان، فروش کمتر از انتظار و داشتن مرجوعی زیاد و شکایات فراوان مشتریان را نام برد. این مشکلات و مشکلات مشابه دیگر از این دست نشان دهنده ضعف مدیران بازاریابی شرکت در شناخت مشتریان هدف می باشد. استناد به نتایج تحقیقاتی که سه سال پیش روی مشتریان انجام شده نمی تواند راهگشا باشد چرا که فکر، احساس و عمل مشتریان شما نسبت به سه سال قبل تغییر کرده است.

برآورده نشدن اهداف برنامه بازاریابی شرکت باید ریشه یابی شود. آیا تغییر سلیقه مشتریان، عرضه محصولی بهتر توسط رقبا، قیمت گذاری نامناسب و اشتباه شرکت باعث کاهش فروش شده است؟ همچنین، شکایتهای مشتریان نیز می تواند دلایل زیادی داشته باشد مانند اینکه مشتری به سختی اطلاعات محصول را به دست بیاورد، صورتحساب ها اشتباه صادر شوند و یا فروشنده پاسخ مشتری را به درستی ندهد. هیچ چیز به اندازه تبلیغات منفی برای وجهه یک برند مضر نیست.

چه باید کرد؟

مهمترین شعار امروز بازاریابی «درک مشتری» است و این یعنی شناخت نیازها، احساس، سلیقه و رفتار مشتریان که دریافت آنها از طریق تحقیقات بازار و تحقیقات بازاریابی میسر می باشد. گاهی اوقات بهترین تحقیق عبارت است از گفتگوی پیوسته با مشتریان هدف که البته در این سطح کافی نیستند. شرکتها عموماً از متدهای رسمی تری بدین منظور بهره می برند. برخی از این متدها عبارتند از:

گروه‌های متمرکز (focus groups): یکی از انواع تحقیقات کیفی محسوب می شود که در آن از گروهی از مردم در مورد ادراکات، عقاید، نظرات و طرز فکرشان در

مورد یک محصول، خدمت، ایده، تبلیغ و یا یک بسته بندی خاص سوال می شود (هندرسون، 2009). سوالات در یک محیط تعاملی گروهی که همه اعضا آزاد هستند با هم صحبت کنند مطرح می شوند. به عقیده لیندلف و تیلور (2002)، داده ها و نظراتی از بحث های گروهی خارج می شود که در محیط هایی که تعاملات گروهی ندارند کمتر به چشم می خورد. گوش دادن به تجارب شفاهی دیگران ذهن شرکت کنندگان را تحریک می کند. این اثر به اثر گروه (group Effect) معروف است که در آن اعضای گروه تحت تاثیر یک اثر زنجیروار هستند که صحبت موضوعات را در پی دارد (حرف، حرف می آورد) و تجارب به دنبال موضوعات مطرح شده و ایده ها به دنبال تجارب تداعی می شوند.

البته، این روش جمع آوری اطلاعات، اکتشافی بوده و بدون بررسی آماری تکمیلی نمی توان گفت یافته ها تا چه میزان بیانگر واقعیات هستند.

تحقیقات میدانی (Survey): معمول ترین شکل این شیوه جمع آوری اطلاعات در بازاریابی، طراحی پرسشنامه توسط محقق برای نمونه ای از جمعیت هدف می باشد. محقق فرضیاتی را مطرح می کند و برای اندازه گیری هریک از متغیرهای مورد بررسی در فرضیه، سوالاتی طرح نموده و مجموعه پرسشنامه را برای تعداد کافی (نمونه آماری) از جامعه هدف خود ارسال می کند. با فرض اینکه پرسشنامه ها به طور کامل تکمیل شوند، در این روش می توان تصویری قابل اعتماد از نظرات جامعه به دست آورد.

مصاحبه عمیق (Depth interviewing): یکی از معایب پرسشنامه های تحقیقات میدانی این است که دست محقق در پرداختن به جزئیات در آنها خیلی باز نبوده و احتمال ایجاد سوگیری (Bias) در پاسخ ها زیاد است. افراد ممکن است احساسات واقعی خود را بیان نکرده و یا آنها را توجیه کنند. به همین روی، برخی محققان به فراخور موضوع تحقیق خویش و میزان حساسیت آن ممکن است

به مصاحبه های فردی که عموماً مبتنی بر روش های فرویدی و جانگین هستند روی بیاورند. در مصاحبه های فردی، احتمال اینکه پاسخ ها واقعاً نظرات پرسش شوندگان باشد بالاست اما همانند روش گروه های متمرکز، به سختی می توان یافته ها را به کل جامعه تعمیم داد.

تحقیق در منازل (In-home research): یکی از روشهای محققان رفتار گرا در مطالعه رفتار افراد، مشاهده آنها در موقعیتهای واقعی است. رفتارشناسان در استفاده از این روش در حیطه بازاریابی، با خانواده ها توافق می کنند که فعالیتهای عادی و روزمره آنها (آشپزی، غذا خوردن و...) را توسط دوربین ضبط نموده و با مشاهده و مطالعه دقیق تر آنها، شناخت بهتری از سبک زندگی یک قشر خاص (مثلاً شیوه آشپزی) به دست آورند.

تحقیق در فروشگاه (In-store research): برخی دیگر از رفتارگرایان بازاریابی ترجیح می دهند رفتار خرید کننده را مطالعه کنند و بدین منظور، بهترین مکان را محل خرید یافته اند. آندرھیل (2008) در تحقیقات خود به این روش، براساس یافته ها و مشاهدات خود پیشنهاداتی را ارائه داده است مانند اینکه در فروشگاه هایی که کالاها چیدمان مناسب نداشته و اصطلاحاً شلخته هستند، مشتریان سریعتر حرکت کرده و به طبع، نمی توانند به نشانه ها و برندها واکنش مثبت نشان دهند، وجود امکان لمس کالا توسط مشتری تاثیر شگرفی بر تمایل وی به خرید دارد و یا اینکه مردان به طور کلی دوست ندارند بپرسند کالای موردنظرشان کجاست و ترجیح می دهد حتی المقدور خودشان بگردند و اگر پیدا نکنند فروشگاه را ترک کنند و یافته هایی از این دست که همگی برای پیاده سازی روشهای افزایش فروش مفید هستند.

خرید پنهانی (Mystery shopping): برخی مشاوران بازاریابی از این روش برای ارائه یک بازخور واقعی به مدیران کسب و کارهایی که با آنها کار می کنند



استفاده می کنند. مثلاً، مراجعه به یکی از شعب یک پیتزافروشی و سفارش غذا و ثبت دقیق و جز به جز وقایع از قبیل اینکه مدت زمان مراجعه گارسون برای سفارش گیری، مدت زمان آماده شدن، کیفیت سرویس دهی، کیفیت غذا، قیمت و... بسیاری فاکتورهای دیگر که ممکن است برای مشتریان اهمیت داشته باشد.

روش های دیگری هم وجود دارند که محققان رفتاری در کسب و کارهای مختلف به فراخور مورد استفاده قرار می دهند. استفاده از مصاحبه های دقیق تر روانشناسانه ای مثل تداعی لغات (Word Associations) ، تکمیل جملات (Sentence Completions) و یا تستهای دریافت موضوعی (Thematic Apperception Tests) نیازهای مصرف کنندگان را به طور عمیق تری بررسی می کنند.

محققان، همچنین به منظور نشان دادن چگونگی درک برندهای مختلف توسط مصرف کنندگان، از روش ترسیم نقشه ادراکی (Perceptual Mapping) بهره می برند تلاش خواهد شد تا در ادامه به معرفی روشهای دیگر جمع آوری اطلاعات مصرف کنندگان پرداخته شود. اطلاعات مربوط به مصرف کنندگان را می توان با استفاده از تحلیل خوشه ای و رگرسیون تحلیل کرده و احتمال پاسخگویی آنها به محرکهایی مانند قیمت، ویژگیهای محصولات، کیفیت و... را پیش بینی نمود.

نرم افزارهای CRM

منظور از نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، گاهی یک فایل اکسل حاوی چند ستون (نام و نام خانوادگی، شغل، شماره تماس، ایمیل، سن و...) می باشد که از

مشتریان قبلی تهیه شده و برای فروش محصولات جدید در آینده کمک شایانی خواهد نمود. تهیه چنین دیتابیس هایی یک طرف مسئله است و نحوه استخراج اطلاعات از آنها طرف دیگر که در مورد دیتابیس های بزرگ و قدرتمند، طرف دوم از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. بسیاری از تحلیل گران، با استفاده از روندهایی که از نحوه خریدهای قبلی مشتریان استخراج می کنند، درباره میزان اقبال محصولات جدید به مدیران گزارش می دهند.

3- پایش رقبا

در محیط پرتلاطم امروز بازار، به جرئت می توان گفت مهمترین فاکتوری که بر تصمیمات شرکتها اثرگذار است فعالیتهای رقبا است چرا که همه شرکتها مترصد افزایش سهم بازار و جذب و نگهداری بیشتر مشتریان هستند و در این راه، اقداماتی که منجر به ارائه برنامه ها، محصولات و خدمات برتر نسبت به رقبا می شوند، نهایتاً به سود مشتری تمام شده و باعث می شوند که مشتری بتواند بهترین محصول و یا خدمت را با مناسب ترین قیمت و خدمات پس از فروش انتخاب کند. نمونه های بسیاری را می توان مثال زد که با شکست انحصار و پیدایش رقابت، قیمتها شکسته شده و انحصارگر ناگزیر از افزایش کیفیت بوده است. شاخص ترین نمونه بازار سیم کارت تلفن همراه است که در آن ورود رقیب خصوصی و ارائه خدمات متنوع با قیمتهای متنوع باعث شد تا موبایل از یک کالای لوکس تبدیل به محصولی همه گیر شود.

اما رقبای یک شرکت همیشه به این وضوح ظاهر نمی شوند. چطور باید در بازار رقیب خود را بشناسیم و اطلاعات درست را در مورد آن جمع آوری کنیم؟ نزدیکترین رقبا آنهایی هستند که همانند خود شرکت هستند؛ با بازار هدف مشترک و آمیخته بازاریابی مشابه. رقیبان دوردستی هم وجود دارند که با ظهور

تکنولوژیهای جدید به میدان می آیند. در اینجا چند راه برای پایش رقبای دور و نزدیک ارائه می شود که مرور آنها خالی از لطف نخواهد بود:

جمع آوری اطلاعات

امروزه، شرکتهای بزرگ که به صورت منطقی وارد بازار می شوند، فرد یا بخشی را مسئول گردآوری اطلاعات رقابتی می کنند. وظیفه این افراد صرفاً در پیگیری اخبار رقبا در اینترنت و گردآوری اطلاعات آنها در قالب پایگاه های داده و ارائه اطلاعات موردنیاز به بخشهای مهتلف شرکت برحسب نیاز بخش ها می باشد. برخی این بخش را **Competitive Intelligence** هم نامیده اند. علاوه بر اطلاعات کلی از قبیل نام و نشان شرکتهای و حیطة فعالیت و مشتریان آنها، جمع آوری اطلاعاتی در مورد اهداف، استراتژیها، توانمندی ها و کاستی ها و از همه مهمتر الگوهای پاسخگویی رقبا به استراتژی ما مفید خواهد بود.

استخدام از شرکت رقیب

جدیدترین مثال این ترفند استخدام خانم مریسا مایر، از کارمندان سابق گوگل، به عنوان مدیرعامل یاهو است. باید توجه داشت که هدف، سرقت اسرار شرکتهای نیست چرا که قوانین محکمی برای مقابله با این امر در دنیا وضع شده است. چنین اقداماتی منجر به تسری الگوهای ذهنی، تفکرات و دیدگاه های شرکتهای رقیب (که البته موفق تر از شرکت ما هستند) می شود. کاتلر در یکی از کتابهای خود حکایتی از شرکت **IBM** آورده که مدیر جوانی از شرکت **SUN** را جذب کرده و در برابر هیئت مدیره از او می خواهند خود را در جایگاه مدیرعامل شرکت سابق قرار داده و بگوید در قبال **IBM** چه برنامه ای دارد. او نیز با صراحت تمام عنوان کرده بود «شرکت من، **SUN**، آی بی ام را دفن خواهد کرد! آی بی ام فکر می کند که آینده در گرو ساخت ابرکامپیوترهاست اما

در حقیقت آینده بازار در ساخت شبکه هایی است که این ابر کامپیوترها را به هم وصل کند...» متأسفانه مدیران آی بی ام این پیام واضح را نادیده گرفتند.

تکنولوژی های جدید

می گویند مدیر بخش «لامپ خلاء» شرکت جنرال الکتریک، روزی با خوشحالی به دفتر مدیرعامل می رود و می گوید که کسب و کار بازار این محصول را 20 درصد افزایش داده است. مدیرعامل بلافاصله وی را اخراج می کند و به او می گوید «دلیل این افزایش این بوده که رقبای ما از این صنعت خارج شده اند. تو باید ما را وارد صنعت ترانزیستور می کردی!» شرکتها باید مدام مراقب تکنولوژی های جدیدی که محصولات فعلی آنها را تهدید می کنند باشند تا بتوانند تهدید ظهور آنها را به فرصتی برای سرمایه گذاری تبدیل کنند. این موضوع در صنایعی مثل گوشی موبایل، لوازم الکترونیکی و خدمات اینترنتی تبدیل به یک اصل شده است. امروزه اگر کسی بخواهد گوشی موبایلش همیشه به روز باشد، احتمالاً مجبور خواهد بود در طول یک سال چند بار آن را تعویض کند!

گوش به زنگ باشید!

هر قدر هم که شرکت شما و محصولاتش در بازار جایگاه محکمی دست و پا کرده باشد باز هم خطر ظهور رقیبی با قیمت پایین تر و یا محصولات یا خدماتی نوآورانه تر همیشه در کمین است. مثالهای فراوانی از اینگونه موقعیتهای وجود دارد که در آنها عموماً شرکتها غافلگیر شده و قافیه را به تازه واردها باخته اند. پیامد معمول اینچنین موقعیتهایی به راه افتادن «جنگ قیمتها» است که معمولاً به نفع شرکتهای تازه وارد و کوچک تمام می شود. اما شرکتهای بزرگ دریافته اند که به جای درگیر شدن در جنگ قیمتها باید تدابیر بهتری اتخاذ کنند. نکته مهم در این موقعیتهای این است که «قبل از اینکه دیگران شما را به عنوان رقیب مورد تجزیه و

تحلیل قرار دهند، اولین کسی باشید که خود را بررسی می کنید». روی پیشنهادهای (Offers) خود کار کنید و سعی کنید پیشنهادهای بهتری ارائه کنید. اینکه چه پیشنهادی بهتر است، به رویکرد مشتری به ارزش پولش بر می گردد. در اینجا بحث value positioning و توضیح اجمالی آن بی ارتباط با بحث نخواهد بود:

ارزش بیشتر در برابر قیمت بیشتر (More for More): لوازم التحریر Mont Blanc، پوشاک Gucci، اتومبیلهای Mercedes و Bugatti از این دست برندها هستند که محصولات را افزون بر مرغوبیت، به شکلی تشریفاتی و همراه با پرستیژ تحویل می دهند.

ارزش بیشتر در برابر همان قیمت (More for Same): این روش به عنوان ابزاری در مقابل روش قبلی مطرح شد. زمانی که تویوتا در تبلیغات «لکسوس» اعلام کرد که اتومبیل 72000 دلاری را 36000 دلار می فروشد و با این کمپین موجب گردید تا در بسیاری از شهرهای امریکا، دارندگان مرسدس، خودروی بعدی خود را لکسوس انتخاب کردند.

همان ارزش در برابر قیمت کمتر (Same for Less): بسیاری از فروشگاه ها و بنگاه ها می توانند برندهای شناخته شده از محصولات مختلف را با قیمتهایی بسیار مناسب به فروش برسانند. رمز موفقیت آنها در قدرت چانه زنی با تامین کنندگان و مدیریت تدارکات است. نمونه بلامنازع چنین استراتژی ای در ایران فروشگاه «هایپر استار» است.

ارزش کمتر در برابر قیمت بسیار کمتر (Less for Much Less): این شکل از positioning را بیشتر در کسب و کارهای خدماتی مانند تورهای مسافرتی، خطوط هواپیمایی و هتلها می توان مشاهده نمود. در اینگونه خدمات همواره آیتمهایی وجود داشته اند که ممکن بود مورد استفاده مشتری قرار نگیرد

اما مشتری بایستی پول آن را می پرداخت. همانند پذیرایی داخل هواپیما، خدمات ذخیره جا، وجود تلویزیون در اتاق هتل یا مهمانسرا و... که بسیاری با ایجاد حق انتخاب حذف خدمات، خدمات را با قیمتهایی بسیار کمتر ارائه می دهند.

ارزش بیشتر در برابر قیمت کمتر (More for Less) البته این روش در حالت کلی توصیه نشده و فقط در مواقع بحران و مازاد موجودی و خطر افزایش هزینه های انبارداری، می توان به این شکل از شر محصولات اصطلاحاً «باد کرده» خلاص شد.

ارائه محصولات در همه این 5 سطح از این نوع جایگاه یابی توصیه نمی شود بلکه شرکتها باید بسته به وضعیت بازار و موقعیت سهم خود در بازار، رویکرد مناسب را پیش گیرند. البته باید گفت چنین تحلیل هایی بیشتر در مورد محصولاتی موضوعیت پیدا می کند که شرایط بازار آزاد بر آنها حاکم باشد. این پیش شرط مهم در مورد بسیاری از صنایع کشورمان که فروشندگان همیشه با «سقف»های وضع شده از طرف دولت مواجه بوده اند چندان معنا پیدا نمی کند. در بسیاری موارد حتی امکان ارائه محصولات به صورت «ارزش بیشتر در برابر قیمت کمتر» هم میسر نیست چرا که سقف های تعیین شده اختلاف چندان با قیمت تمام شده محصولات و خدمات ندارند.

4- روابط با ذینفعان

ذینفعان یک شرکت، به طور کلی گروه ها یا افرادی هستند که بر اقدامات کسب و کار شرکت تأثیر گذاشته و یا از آن تأثیر می پذیرند. با این تعریف، گروه های بسیاری را می توان به عنوان ذینفعان یک شرکت در نظر آورد. گروه هایی مانند سهامداران، مشتریان، کارکنان، دولت، اتحادیه ها و انجمن ها و... که بررسی جامع آنها و پایش نقش آنها در فعالیت ها و استراتژی های شرکت ها، چارچوب جامعی

تحت عنوان «**آنالیز ذینفعان**» را ایجاد می کند که از گام های اساسی برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود. در این یادداشت، قصد نداریم تا موضوع را از جنبه کلاسیک و آکادمیک آن بررسی کنیم. لذا، به چهار گروه مهم از ذینفعان و اهمیت هریک در تحقق اهداف شرکت می پردازیم.

کارکنان

«تام پیترز» در کتاب **In Search of Excellence**، عنوان می کند که کارکنان ناراضی می توانند یک سازمان را از درون به نابودی بکشانند. همه ما داستان ها و تئوری های مختلف در مورد شکل گیری گروه های غیر رسمی در شرکت و مزایا و معایب آن ها برای شرکت را بسیار شنیده ایم. یکی از نشانه های وجود عارضه در سیستم منابع انسانی یک شرکت، تعدد استعفا، اخراج و استخدام است. همچنین، نفاق درون سازمانی و وجود نظرات منفی کارکنان بخش های مختلف نسبت به بخش های دیگر نیز از علائمی است که مدیران منابع انسانی باید نسبت به آنها حساس باشند.

به طور کلی، اگر کارکنان به خوبی انتخاب شده، به خوبی آموزش دیده، به خوبی تشویق شده و به خوبی مورد تحسین و احترام واقع شوند، به بهترین شکل کار خواهند کرد. البته، در این بین قطعاً ریزه کاری ها و نکاتی وجود دارد که باید مورد به مورد مطرح شده و مورد بررسی و مشاوره قرار بگیرد. در متون جدید برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی عنوان می شود که شرکت ها تا زمانی که ارزش ها، چشم انداز و مأموریت شرکت و نیز مشتریان هدف خود را تعیین نکرده اند، نباید اقدام به استخدام نمایند. بررسی نیازهای متفاوت کارکنان سازمان و ارائه خدمات متناسب با هریک را پروسه «**بازاریابی داخلی**» نام نهاده اند. در یادداشت های بعدی به طور دقیق تر به این مقوله پرداخته خواهد شد.

تأمین کنندگان

از مهمترین فاکتورهای تعیین کننده کیفیت محصولات و خدمات، کیفیت تأمین کنندگان شرکت می باشد. کیفیت و عملکرد تأمین کنندگان مختلف با یکدیگر متفاوت است و شرکتها باید به دنبال همکاری با بهترین تأمین کنندگان بوده و در مراحل مختلف، با اعطای پاداش به صورت مختلف، آنها را به تداوم کیفیت بالا ترغیب نمایند. این مهم از طریق ایجاد و پرورش رابطه خوب با تأمین کنندگان فراهم می شود تا آنها بتوانند در بهبود کیفیت سازمان خود را شریک کنند. مدیریت ارتباط با تأمین کننده (**Supplier Relationship Management**) از مباحث مهم مطرح در متون بازاریابی می باشد که این مقوله را مورد تأکید قرار می دهد. تأمین کنندگان باید طوری انتخاب و مدیریت شوند که بدانند باید خود را با نیازهای متغیر شرکتی که با آن کار می کنند به شکلی اثربخش وفق دهند. تأمین کنندگان باید به صورت منظم و دوره ای، براساس استانداردها و ویژگیهای تعیین شده از قبل (**Specifications check list**)، مورد بازبینی قرار گیرند تا آنهایی که حائز استانداردها نیستند با تأمین کنندگان بهتر جایگزین شوند. پایش مداوم استانداردهای تأمین کنندگان از مواردی است که شرکتها نباید آنها را ساده بگیرند و کیفیت را فدای قیمت‌های پایین تر نمایند.

البته ذکر این نکته خالی از فایده نخواهد بود که اینگونه اقدامات و اعمال مدیریت بر روابط با تأمین کنندگان و میزان موفقیت در آن تا حد زیادی بستگی به موقعیت استراتژیک سازمان به لحاظ نیروهای رقابتی پورتر دارد. ممکن است نوع محصول یا خدمت تولیدی و یا موقعیت شرکت به گونه ای باشد که قدرت چانه زنی تأمین کنندگان بالاتر بوده و در اینصورت، شرکت قدرت مانور قابل توجهی در انتخاب تأمین کننده نخواهد داشت.

توزیع کنندگان

در کنار تأمین کنندگان خوب، تلاش برای یافتن بهترین توزیع کنندگان نیز اهمیت ویژه ای دارد. توزیع کنندگان شرکت عبارتند از عمده فروشان، خرده فروشان و فروشندگان که کالا یا خدمت را پس از تولید توسط شرکت، به دست مصرف کننده نهایی می‌رسانند. لذا، کیفیت و ویژگی‌های آنها در توانایی شما برای دستیابی به مصرف کننده نهایی و راضی نگهداشتن وی تأثیر بسزایی دارد. از طرفی، آنها نیز باید احساس کنند که با توزیع و فروش محصولات شما در مقایسه با محصولات رقبای شما سود بیشتری عایدشان می‌شود. برقراری ارتباط مناسب با انواع مختلف توزیع کنندگان در سطوح مختلف منجر به این خواهد شد که آنها بپذیرند برای ارتباط با شما ارزش ویژه ای قائل شده و تلاش ویژه ای را به نمایندگی از شما برای راضی نگهداشتن مشتری به کار ببندند. در اینصورت، فروشندگان محلی، در حکم منبع اطلاعات شما از بازار، نماینده مشتریان، مشاور و حلال مشکلات شما خواهد بود. مجموعه توزیع کنندگان با نام کانالهای توزیع شناخته می‌شوند.

سهامداران و سرمایه گذاران

میزان رضایتمندی سهامداران شرکت عموماً بستگی به میزان سودی است که از سرمایه گذاری روی سهام شرکت نصیب آنها شده و هدف اساسی شرکتها، علیرغم موارد مذکور در بیانیه های مأموریت و چشم انداز، افزایش سود سهامداران است. این مسأله تا حدود زیادی منطقی است چرا که سرمایه سهامدار است که تضمین کننده ادامه بقای سازمان می باشد و لذا، رضایت یا نارضایتی سهامداران، به سرعت و بر اساس مدت نگهداری سرمایه سهامدارن به شکل سهام مشخص می شود. کاهش قیمت سهام شرکت در بورس (در مورد شرکتهای سهامی عام) و یا افزایش نرخ سود سپرده های بانکی از عواملی است که ممکن است منجر به خروج سهام شرکت از پورترفوی سرمایه گذار شود. پیشامد چنین موقعیت هایی تا حدود زیادی

بستگی به عوامل بیرونی و خارج از حیطه مدیریت شرکت می باشد اما عملکرد نادرست سازمان در دراز مدت و تأثیر آن بر سود سالیانه، به هر حال موضوعی است که در کنترل شرکت بوده و لازم است مدیران سطوح و دپارتمان های مختلف شرکت نسبت به پاسخگویی در این زمینه تمهیدات لازم را بیندیشند.

5- شناسایی فرصتها

مهمترین حوزه تمرکز درباره شناسایی فرصتها در سازمانها، حوزه هایی است که منجر به ارائه محصولات جدید در شرکت می شود. لذا، پاسخ به این سؤال که مثلاً «در 5 سال گذشته چه تعداد کالا و خدمات ارائه کرده اید؟» نشان خواهد داد که آیا شرکت شما در یافتن فرصتهای جدید عملکرد خوبی داشته یا نه. شرکتهای بسته به موقعیت آنها در چرخه عمر سازمان، ممکن است پاسخ های متفاوتی به این سؤال بدهند. بسیاری از شرکتهای در حال رشد و یا شرکتهای دوره بلوغ، برنامه های به خصوصی را برای به روز رسانی مداوم محصولات شرکت در نظر می گیرند. به عنوان مثال، مقرر می کنند که 30 درصد درآمد جاری شرکت باید از محل فروش محصولات عرضه شده در 5 سال گذشته باشد.

شرکتهای بزرگتر که مراحل رشد را طی کرده و به لحاظ انعطاف پذیری به خصوصیات دوره ثبات نزدیک هستند، ممکن است پاسخهایی به سؤال مذکور بدهند که کمتر رضایت بخش باشد. کشف و استفاده از فرصتهای جدید اساساً نیازمند فرایندهای خلاقه ایده پردازی و پرورش ایده است که اینگونه فرایندها در دوره های ثبات کمتر به چشم می خورند. شرکتهای این چینی در بهترین حالت، محصولاتی مبتنی بر ایده های جدیدی که شرکتهای دیگر ارائه کرده اند ارائه می کنند.

بهترین مثال اینگونه شرکتها کوکاکولا است. ایده موفق ترین محصولات جدید این شرکت (انواع آبمیوه، نوشابه های انرژی زا) در ابتدا توسط رقبای این شرکت مطرح شده و کوکاکولا در نهایت ناگزیر از ارائه آنها شده است. در بسیاری از موارد، مانند شرکت پراکتر اند گمبل (P&G)، این پروسه در نهایت به تصاحب شرکتهای کوچک (جوان و در حال رشد) صاحب ایده منجر شده است. مثالهای مشابهی را در مورد شرکتهای ایرانی نیز می توان مثال زد. اپراتور اول تلفن همراه که ماهیتی دولتی داشت، به دلیل ویژگیهای خاص دوره عمر خود (ثبات و بروکراسی) اساساً به دنبال ارائه خدمات جدیدی به جز مکالمه و پیام کوتاه به شکل کلاسیک نبود. اما با ظهور رقیبی که در دوره رشد و بلوغ خود قرار داشت و با انعطاف پذیری بیشتری به دنبال فرصتهای بکر بازار بود، ساختار شرکت و استراتژی های آن در قبال بازار مکالمات تلفنی به کلی دستخوش تغییر گشت.

در بسیاری موارد، فرایند شناسایی فرصتها و خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود دارد و حتی به کشف ایده های جدید نیز منجر می شود ولی اقدامات انجام شده در راستای ارزش افزا نمودن ایده به دلایل مختلف با شکست مواجه می شود. ضعف در مدیریت فرایندهای تولید و عرضه محصولات جدید می تواند فرصتهای مناسب را از بین ببرد.

مدیریت ایده ها

منابع مختلفی برای کشف ایده های جدید مبتنی بر فرصتهای بازار وجود دارد. کارکنان شرکت، بسته به سبک مدیریتی سازمان، ایده های بسیاری برای پیشرفت دارند که ممکن است به خاطر سبک غلط مدیریتی، جرأت یا انگیزه لازم برای ابراز آنها را نداشته باشند. در برخی موارد با وجود این دو مقوله، کارکنان نمی دانند ایده را برای کجا باید بفرستند. همچنین، تأمین کنندگان، کانال های توزیع، آژانس های تبلیغاتی و دیگر شرکا و ذینفعان شرکت نیز احتمالاً قادر هستند ایده هایی را

مطرح کنند. لذا، برنامه ریزی و طراحی راه هایی برای تحریک و تشویق این گروه های منبع ایده، امری است که می تواند به شناسایی فرصتها کمک کند. بسیاری از شرکتها از یک فرد به عنوان «رهبر ایده» استفاده می کنند. این مشخصات ارتباطی این فرد (تلفن، ایمیل و...) در اختیار کلیه کسانی که انتظار ایده پردازی از آنها می رود قرار می گیرد. رهبر ایده با بررسی ایده های دریافت شده، جلساتی را با گروه های مختلف مدیران مرتبط با ایده های مطرح شده و یا صاحبان ایده ها برگزار نموده و به منظور پرورش ایده ها، آن ها را در بوتۀ نقد قرار می دهند. روشهای مختلفی برای نقد ایده ها وجود دارد که رایج ترین آنها روش طوفان مغزی یا Brain storming می باشد.



ماحصل این جلسات، گروه بندی ایده ها در قالب مثلاً عالی، خوب و ضعیف می تواند باشد. ایده های عالی مورد بررسی جزئی تر قرار گرفته و در صورت تأیید نهایی، بودجه تحقیق و توسعه در مورد آنها اختصاص می یابد. نکته حائز اهمیت این است که نتایج بررسی ایده ها در تمام مراحل باید به اطلاع

صاحب ایده رسیده و یا وی را در جریان امور اجرایی درگیر نمود. این کار باعث می شود تا افراد متقاعد شوند که در سازمان به ایده ها بها داده می شود. همچنین، باید از ایده پردازی که ایده آنها با موفقیت به مراحل اجرایی رسیده به طریقی مناسب و شایسته قدردانی نمود.

بسترسازی خلق ایده

ایده های بدیع و نوآورانه از طریق بررسی تغییرات اساسی در محیط بازار ایجاد می شوند. منظور از محیط همان ابعاد مختلفی است که در مدیریت استراتژیک به آنها

پرداخته شده و عموماً شامل عناصر PESTEL یعنی عناصر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست محیطی و قانونی می باشد. مثال های فراوانی از ایده های شکل گرفته در هریک از این حیطه ها وجود دارد که بیان و بررسی آنها نیازمند مطالبی اختصاصی است که در از حوصله این مجال خارج است اما ذکر چند مثال مختصر خالی از فایده نخواهد بود. نکته حائز اهمیت در این مثال ها این است که نوع نگاه به این عوامل با هدف ایده پردازی، با نوع نگاه در حوزه استراتژیک متفاوت است.

زمان بر و هزینه بر بودن سیستم رأی گیری دستی در انواع انتخابات، شرکتهای الکترونیک را به فکر ساخت دستگاه های رأی گیری خودکار انداخت (محیط سیاسی). یکی از مهمترین موارد مورد توجه مسافران در شهر توکیو، قیمت بالای هتل هاست (محیط اقتصادی) لذا، شرکتهایی اقدام به طراحی و ساخت کابین های یک نفره مخصوص خواب و نصب آن در فرودگاه ها و ایستگاه های قطار نمودند که ویژگی آنها ارزان قیمت بودن (در مقایسه با هتل) و در عین حال دارا بودن امکانات مناسب موردنیاز از قبیل برق، سرمایش و گرمایش و حتی دسترسی به اینترنت وایرلس می باشد.

روشهای مختلفی برای برانگیختن خلاقیت وجود دارد که معروفترین آنها همان طوفان مغزی است. ولی به طور کلی در هر روشی، ممکن است شرکتها رویکرد کلی خاصی در توسعه محصولات و یا خلق محصولات جدید و دسترسی به بازارهای جدید داشته باشند. در اینجا دو مورد از مهمترین این رویکردها یعنی بازاریابی عمودی (Vertical marketing) و بازاریابی خلاق (Lateral marketing) به شکلی اجمالی معرفی می شوند.

بازاریابی عمودی

این رویکرد که به آن بازاریابی سنتی نیز گفته می شود، به دنبال آن است که با ایجاد تغییراتی در کالاهای فعلی، بازار جدیدی را توسط محصولات پوشش دهند. در واقع در این رویکرد، ایده ارائه شده منجر به محصولی جدید نشده بلکه محصول فعلی برای بازار جدیدی به روز (revised) شده است. در بازاریابی سنتی معمولاً به جای پرداختن به نیازها به شکلی کلی، بیشتر به وضع موجود بازار و نیازهای مکشوفه آن پرداخته می شود. به همین دلیل است که اولین گام در این رویکرد دسته بندی (Segmentation) است تا نیازهای موحود شناخته شده و یک یا چند مورد از آنها برای پوشش انتخاب شود. انواع اقداماتی که در این رویکرد استفاده می شود معطوف به تغییراتی هستند که روی محصول ایجاد می شود. در **modulation**، میزان مشخصه های مختلف محصول از قبیل درصد چربی، قند، ویتامین و... دستخوش تغییر می شود (مانند شیر کم چرب و پرچرب). در **Sizing**، محصولات در اندازه های مختلف و گرماژهای متنوع ارائه می شود تا **segment**های مختلف بازار بتوانند بنا به مصرف خود خرید کنند (رایج در مورد محصولات غذایی مثل ماکارونی، رب گوجه فرنگی و...). روش دیگر **packaging** است که در آن برای جلب علاقه و توجه گروه های مختلف مشتریان، یک محصول ثابت با بسته بندی های مختلف ارائه می شود (مانند شیر با بسته بندی کودکانه و یا سیگارهای **slim** که برای ورود به بازار زنان تولید شدند). در روش **design**، محصول ثابتی را با طراحی های مختلف و یا حتی **optional** عرضه می کنند (در صنعت اتومبیل رایج است **Complements**، (یا مکمل ها مواردی هستند که در صنایع غذایی رواج داشته و باعث می شوند محصولات مشتریان جدیدی پیدا کند (مانند چیپس سرکه نمکی و یا شکلات با مغز خشکبار). آخرین روش مورد استفاده در بازاریابی عمودی، ایده هایی است که برای کاهش زحمت مصرف محصولات مطرح می شوند و به روشهای **efforts reduction** معروفند. البته این روش معمولاً در ترکیب با روشهایی مثل **sizing** و **packaging** مورد استفاده قرار می گیرد.

همانگونه که ملاحظه می شود، این روشها محصول جدیدی تولید نمی کنند. شیر کم چرب هنوز شیر است! این اقدامات تنها به تقسیم بندی ریزتر بازار منجر می شوند. در چنین بازارهایی، فروش و سودآوری محصولات جدید و محصولات قبلی رفته رفته کاهش می یابد.

بازاریابی خلاق

در بازاریابی خلاق به جای ریز شدن در بخش ها و زیربخش های بازار، به دنبال ایجاد بازارهای جدید هستیم. معروف ترین مثال این نوع ایده پردازی، مربوط به واکن سونی است. در این رویکرد، روی عرضه محصول جدید با توجه به محصول فعلی و نیازهای نهفته بازار و امکانسنجی ترکیب آنها با محصولات فعلی تمرکز می شود. شرکت سونی در زمینه تولید دستگاه های پخش موسیقی در بازار پیشرو بود اما در برهه ای از زمان، حدس زدند که شاید افراد تمایل داشته باشند در حین راه رفتن و یا در مکان هایی که امکان حمل دستگاه پخش خانگی وجود ندارد نیز موسیقی گوش کنند. چنین نیازی اساساً در بازار آن برهه زمانی وجود نداشت و حتی در تحقیقات سونی قبل از تولید محصول، اقبال کمی به این شکل از امکانات محصول نشان داده شد. اما با ورود محصول به بازار، اساساً دسته جدیدی (category) از محصولات الکترونیک به این بازار افزوده شد.

یکی از نمونه های داخلی و ساده این شکل از تفکر در توسعه محصول، «نی شیر» درازه است. محصول اصلی شرکت درازه انواع شکلات می باشد. فرهنگ مصرف مواد غذایی سالم در بین کودکان از مهمترین دغدغه های شرکتهای غذایی بوده و شرکتهای مختلف به طرق متنوعی بر اساس این دغدغه به طراحی برنامه های تبلیغاتی می پردازند. در این میان، مصرف شیر در کودکان از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و شرکت درازه با مشاهده عدم اقبال شیر (با طعم اصلی) در بین برخی کودکان، نوعی «نی» طراحی کرد که در داخل از شکلات به شکل گرانول

قابل حل در شیر استفاده شده بود و کودک توسط نی شیر های مختلف، می توانست شیر را باطعم های مختلفی مصرف کند.

همانگونه که ملاحظه می شود، چنین رویکردی نیازمند تفکر خلاق است تا در راستای آن، نیازهای نهفته بازار تشخیص داده شده و برای رفع آنها راه حل هایی اندیشیده شود تا براساس امکانات و محصولات فعلی بتوان محصولات جدیدی را طراحی و روانه بازار نمود.

در این میان ذکر این نکته لازم است که بازاریابی خلاق و عمودی هر دو حائز اهمیت بوده و مکمل یکدیگر محسوب می شوند. بازاریابی عمودی عموماً در حیطه کاری کارشناسان بازاریابی تعریف می شود و ایده پردازی در حوزه بازاریابی خلاق بیشتر در بین کارآفرینان و افراد فنی تر دیده می شود.