

سبقت‌گویی

استادانه

محتوای خوب از ما، نمره خوب از شما

خلاصه کتاب استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور واکر ترجمه سید محمد اعرابی

فهرست مطالب

بخش اول: درآمدی بر استراتژی.....	۲
فصل اول: دیدگاه بازار - محور زمینه ساز موفقیت استراتژی های بنگاه، تجاری و بازاریابی.....	۲
فصل دوم: استراتژی های بنگاه و بازاریابی.....	۱۲
فصل سوم: استراتژی های تجاری و بازاریابی.....	۲۳
بخش دوم: تجزیه و تحلیل فرصت های بازار.....	۳۲
فصل چهارم: شناسایی بازار های جذاب.....	۳۲
فصل پنجم: تجزیه و تحلیل صنعت و مزیت رقابتی.....	۳۶
فصل ششم: ارزیابی فرصت های بازار.....	۴۲
فصل هفتم: هدف گیری بخش های جذاب بازار.....	۴۷
فصل هشتم: تمایز و موقعیت یابی.....	۵۵
بخش سوم: تدوین استراتژی بازاریابی.....	۶۲
فصل نهم: استراتژی بازاریابی برای مرحله ورود به بازار.....	۶۲
فصل دهم: استراتژی بازاریابی برای مرحله رشد بازار.....	۷۰
فصل یازدهم: استراتژی بازاریابی برای مرحله بلوغ و افول بازار.....	۸۲
فصل دوازدهم: استراتژی بازاریابی برای اقتصاد جدید.....	۹۳
بخش چهارم: اجرا و کنترل استراتژی بازاریابی.....	۹۹
فصل سیزدهم: سازمان دهی و برنامه ریزی برای اجرای موثر.....	۹۹
فصل چهاردهم: ارزیابی و اصلاح عملکرد بازاریابی.....	۱۰۹

دوست عزیزم، خریدار محترم و خواننده گرامی

از اینکه این فایل رو خریداری کردی و داری ازش استفاده میکنی متشکرم، اما اگه بدون اینکه فایل رو خریداری کنی داری ازش استفاده میکنی اینو بدون که استادانه برای این فایل خیلی زحمت کشیده و اونو به صورت اختصاصی تولید کرده نه مثل خیلی از سایتها از دیگران کپی کنه برای همین اصلا راضی نیست ازش استفاده کنی!

اگه دوست داری ازش استفاده کنی همین الان به سایت استادانه به آدرس زیر برو و مبلغش رو پرداخت کن و با خیال راحت ازش استفاده کن، کافیه اسم فایل رو داخل سایت سرچ کنی و اونو بخری

www.OSTADANEH.com



توجه توجه

فصل اول: دیدگاه بازار - محور زمینه ساز موفقیت استراتژی های بنگاه، تجاری و بازاریابی

سه سطح استراتژی: اجزایی مشابه اما مسایلی مختلف

استراتژی چیست؟

یک استراتژی، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی.

اجزای استراتژی

یک استراتژی خوب طراحی شده از پنج جزء یا پنج مجموعه از مسایل تشکیل می شود:

۱. قلمرو. گستره دامنه استراتژیک یک سازمان

۲. اهداف کلی و اهداف عملیاتی. استراتژی ها باید دقیقاً سطوح مطلوب دستاوردها را بر اساس یک یا چند بعد عملکرد مشخص کنند

۳. تخصیص منابع. در فرایند طراحی استراتژی در خصوص تحصیل و تخصیص منابع میان بخش ها، بازار محصول ها، بخشهای مالی و فعالیتهایی که در هر بخش یا در رابطه با هر بازار محصول صورت میگیرد، تصمیم گیری می شود.

۴. شناسایی مزیت رقابتی پایدار. یک بخش مهم از هر استراتژی، تعیین نحوه رقابت یک سازمان در هر فعالیت و هر بازار - محصول در چارچوب و قلمروی آن سازمان است.

۵. هم افزایی. وقتی وجود دارد که فعالیتها، بازار - محصول ها، نحوه تخصیص منابع و شایستگی های شرکت موجب تکمیل و تقویت یکدیگر می شوند. هم افزایی باعث بزرگتر شدن و بیشتر شدن مجموع عملکرد فعالیت های مرتبط از آنچه که می باید باشد میشود: نتیجه کلی بزرگتر از جمع جبری تک تک اجزا می شود.

زنجیره استراتژی ها

سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمانهای بزرگ چند محصوله عبارت اند از

(۱) استراتژی بنگاه (۲) استراتژی تجاری (۳) استراتژیهای وظیفه ای که بر روی یک بازار - محصول خاص متمرکز شده اند.

در شرکت های کوچکی که تنها دارای یک خانواده محصول هستند یا شرکت های تازه تأسیسی که توسط یک یا چند فرد کارآفرین ایجاد شده اند مسایل استراتژیک تجاری و بنگاهی در یکدیگر تلفیق می شوند.

استراتژی ها در تمام این سه سطح حاوی پنج جزء هستند که قبلاً به آنها اشاره کردیم، اما به دلیل این که هر استراتژی به درد هدفی خاص میخورد هر یک بر مجموعه ای از مسایل تأکید میکند.



در سطح بنگاه، مدیران باید فعالیتهای واحدهای مختلف را با یکدیگر هماهنگ کنند و در صورت یک کاسه شدن آنها، حتی واحدهای فعالیت حقوقی را تفکیک کنند. تصمیم های مربوط به قلمروی سازمان و تخصیص منابع آن در بخشها یا واحدهای فعالیت در کانون توجه استراتژی بنگاه قرار دارند.

هم افزایی میتواند مزیت رقابتی قابل توجهی برای شرکت ها ایجاد کند، اگر فعالیت های مرتبط به طور مشترک از سرمایه گذارهای تحقیق و توسعه، تکنولوژی های محصول یا تولید، کانالهای توزیع، کارکنان فروش، مشترک و یا موضوعات تبلیغی استفاده کنند.

استراتژی تجاری

این که یک واحد فعالیت چگونه در صنعت خود رقابت میکند، مسئله ای است اساسی در استراتژی بازاریابی. یک مسئله اساسی در این استراتژی، مسئله مزیت رقابتی پایدار است.

مسئله مهم دیگری که یک استراتژی تجاری میباید به آن پردازد، قلمروی مناسب است. باید در تمام بخشهای عملیاتی و بازار – محصول های شرکت به دنبال ایجاد هم افزایی بود.

استراتژی بازاریابی

کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت ها و منابع بازاریابی است به منظور تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار – محصول خاص. مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص. سپس شرکت ها از طریق یک طراحی و اجرای برنامه مناسب عناصر آمیخته بازاریابی (اساساً چهار آمیخته محصول، قیمت، مکان و پیشبرد) طبق نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی میباشند.

نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی ها

اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمام سطوح، شناسایی تهدیدهاست به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و شناخت فرصت هاست به منظور بهره برداری از آنها. مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیری، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ و همگام سازد. مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح های استراتژیک برای اقلام بازار – محصول خود هستند، بلکه اغلب مشارکت کنندگان اصلی در فرایند برنامه ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز میباشند.

مدیریت بازار – محور

مدیران بازاریابی نقش استراتژیک گسترده و برابری در هر شرکتی ایفا نمیکنند زیرا همه شرکت ها بازار – محور نیستند، در سازمان هایی که از یک فلسفه کاری بازار – محور پیروی میکنند. تعجبی ندارد که مدیران بازاریابی تمایل دارند تا تأثیر بیشتری بر تمام سطوح استراتژی در سازمان ها داشته باشند. مهم تر آن که، مدیران دیگر بخشهای عملیاتی شرکتها بازار – محور نیز در فرایند تصمیم گیری خود، از اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا استفاده میکنند. سازمانهای بازار – محور دوست دارند تا طبق فلسفه کاری شناخته شده به عنوان مفهوم بازاریابی عمل کنند همان گونه که برای اولین بار و توسط جنرال الکتریک در چهاردهه پیش اعلام شد؛ بر اساس مفهوم بازاریابی، برنامه ریزی و هماهنگی میان کلیه فعالیتهای شرکت حول هدف اصلی تأمین نیازهای مشتری، مؤثرترین ابزار دستیابی و حفظ یک مزیت رقابتی و تحقق اهداف شرکت طی یک مدت زمان خاص



است. شرکت های بازار - محور به دلیل تمرکز مستمر کارکنان تمام بخش ها و تمام سطوح آن ها بر نیازهای مشتری و شرایط رقابتی موجود در محیط بازار، از سایر شرکت ها متمایز و مشخص میگردند. این دسته از شرکت ها آماده اند و می توانند به سرعت محصولات و برنامه های کاری خود را تغییر بدهند و تعدیل کنند تا بتوانند با تغییرات در آن محیط، هماهنگ و همراه شوند. چنین شرکت هایی قبل از طراحی و تولید محصولات خود، توجه خاصی به تحقیقات و نظر سنجی های به عمل آمده از مشتریان، معمول می دارند. این شرکت ها با تعدیل محصولات و برنامه های بازاریابی خود مطابق با نیازهای خاص بازارهای هدف مختلف، مفهوم بخش بندی بازار را اعمال میکنند.

شرکت های بازار - محور برای بهبود توان پاسخگویی خود از حیث تصمیم هایی که گرفته اند، از انواع مختلف رویه ها و ساختارهای سازمانی استفاده می کنند، مثلاً از بررسی های محیطی دقیق تر و مستمر استفاده میکنند، از سیستم های اطلاعات زمان واقعی بهره میبرند؛ همیشه به دنبال کسب نظرات مشتریان کلیدی و عرضه کنندگان اصلی خود درباره محصولات میباشند و طرح های خود را مطابق با تجزیه و تحلیل به عمل آمده از بازخورهای آن ها هماهنگ می کنند؛ تصمیم گیری های استراتژیکی را غیر متمرکز میکنند؛ تفکر کارآفرینی میان مدیران سطوح پایین تر را ترغیب و ترویج میکنند؛ و از تیم های مدیریتی میان بخشی برای تجزیه و تحلیل مسایل استفاده میکنند و متهورانه اعمالی استراتژیک را فراتر از فرایند رسمی برنامه ریزی آغاز میکنند.

آیا مشتریان همیشه میدانند که چه میخواهند؟

قوانین سودآوری به ما میگویند که برخی محصولات جدید موفق میشوند و بیشتر آنها شکست میخورند .

در خصوص بازارهای مصرف کننده، یک راه برای حل تعارض بین دیدگاه های مدیران بازاریابی و تکنولوژیست ها، بررسی دو جزء تحقیق و توسعه (R&D) است. اولی تحقیقات پایه است و سپس توسعه - یعنی تبدیل مفاهیم فنی به کالاها یا خدمات واقعاً و عملاً قابل فروش. توجه به مشتری برای توسعه امری است حیاتی.

همان طور که در مورد زیپ درایو ذکر شد یک تکنولوژی جدید باید به یک محصول مشخص تبدیل شود قبل از این که مشتریان بتوانند به آن واکنش نشان بدهند و قبل از این که پتانسیل تجاری آن قابل ارزیابی باشد.

توجه بسیار به مشتری تعارضی با طراحی و توسعه محصولات از نظر فنی نوین ندارد، ضمن این که شرکت را محکوم و وادار به تأمین تنها خواسته های مشتری مشخص و موجود نمی کند. مهم تر آنکه، در حالی که شرکتها میتوانند گاهی در کوتاه مدت موفق بشوند حتی اگر تمایلات و خواسته های مشتری را نادیده بگیرند، توجه بسیار به مشتری معمولاً سود سهام زیادی را به شکل ارزش بازار و سود در بلندمدت به ارمغان می آورد.

آیا بازار - محور بودن واقعاً مفید است؟

از آن جا که موفقیت یک سازمان در بلند مدت به توانایی آن سازمان در فراهم آوردن و ارائه منافع با ارزش برای مشتریانش - و انجام بهتر این مهم نسبت به رقبا - بستگی دارد، به نظر می رسد که شرکتهای بازار - محور باید از عملکرد بهتری در مقایسه با سایر شرکتها برخوردار باشند. با توجه دقیق به نیازهای مشتری و تهدیدهای رقبا - و با متمرکز کردن فعالیت های کلیه بخش های عملیاتی بر روی تأمین آن نیازها و مقابله مؤثر با آن تهدیدها - سازمان ها باید بتوانند تقویت شوند، شتاب بگیرند و نوسان ها و آسیب پذیری جریان های نقدینگی خود را کاهش بدهند. و باید عملکرد اقتصادی خود و ارزش سهام داران شرکت را ارتقا دهند. در واقع سودآوری به همراه توجه به مشتری و هماهنگی میان بخش ها، پایه سوم یک صندلی سه پایه به شمار میرود



صندلی سه پایه ای که در واقع همان مفهوم بازاریابی است. گاهی مفهوم بازاریابی به عنوان فلسفه تلاش برای برآورده ساختن و رفع تمام نیازهای مشتریان بدون توجه به هزینه های آن تفسیر و تعبیر میشود. این مفهوم برای مقابله با بحران های مالی توصیه و تجویز میگردد. در عوض مفهوم بازاریابی با ایده و فکر تمرکز بر روی تنها آن بخش از جامعه مشتریان که میتواند موجب سودآوری و کارآیی شرکت گردد، همخوانی دارد ممکن است شرکت ها کالاها و خدمات محدودتر یا پرهزینه تری را به بخش های غیر سودآور پیشنهاد و عرضه کنند و ممکن است چنین نکنند.

عواملی که نقش استراتژیک بازاریابی را تسهیل میکنند

با وجود شواهد و مدارک موجود دال بر این که بازار - محوری موجب بهبود عملکرد می شود. از جمله دلایلی که شرکت ها تماس و ارتباط نزدیکی با محیط های بازار خود ندارند میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

. شرایط رقابتی میتواند موجب موفقیت یک شرکت در کوتاه مدت شود، بدون این که حساسیت خاصی نسبت به تمایلات مشتریان از خود نشان بدهد.

. سطوح مختلف توسعه اقتصادی در تمام صنایع یا کشورها می تواند به نفع فلسفه های مختلف کاری باشد.

. ممکن است شرکتها از اینرسی استراتژیک رنج ببرند - تداوم و پافشاری بر ادامه خود کار استراتژی هایی که در گذشته موفق بوده اند - حتی اگر شرایط کنونی بازار در حال تغییر باشد.

عوامل رقابتی مؤثر بر بازار - محور شدن یک شرکت

شرایط رقابتی ای که برخی شرکت ها با آن ها مواجه شوند، آن ها را قادر می سازد تا بدون توجه به مشتریان، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان یا دیگر سازمانهای موجود در محیط بازار آنها؛ در کوتاه مدت موفق بشوند. تازه واردان به صنایع نوظهور و جدید، به ویژه صنایع مبتنی بر تکنولوژی های جدید، به ویژه تمایل دارند به محیط داخلی خود توجه و تمرکز کنند و خیلی بازار - محور نباشند. دلایل این امر آن است که طی سال های شکل گیری یک صنعت جدید تعداد رقبای قوی محدود است، تقاضای مشتری برای محصول جدید احتمالاً سریع رشد میکند و بیش تر عرضه میشود و مشکلات تولید و محدودیت های منابع، تهدیدهای جدی تر برای بقای چنین شرکت هایی هستند.

شرکتهایی که با چنین شرایط رقابتی و بازار مواجه میباشند اغلب یا محصول - محورند یا تولید - محور. این دسته از شرکتها بیشتر توجه و منابع خود را معطوف عملیاتی چون مهندسی تولید و فرایند، تولید و مالیه و امور مالی میکنند تا بتوانند منابع لازم برای برآورده ساختن تقاضاهای در حال افزایش را تحصیل و مدیریت کنند. هدف، تولید بیشتر آن چیزی است که میخواهد بسازد و بخش بازاریابی به طور کلی نقشی ثانویه در طراحی و اجرای استراتژی ایفا میکند. چنین شرکت هایی معمولاً به سیستم های مالی یا برنامه ریزی بلند مدت تکیه میکنند و استراتژی های خود را بر پایه برآورد برونی شرایط فعلی بنا میکنند .



فعالیت یا وظیفه تجاری	تولید محور	بازار محور
عرضه محصول	شرکت معمولاً آنچه را که می‌تواند تولید کند می‌فروشد؛ اساساً روی هزینه و عملکرد عملیاتی تمرکز می‌کند.	شرکت آنچه را که می‌تواند بفروشد تولید می‌کند؛ اساساً روی نیازهای مشتری و فرصت‌های بازار تمرکز می‌کند.
خانواده محصول	کوچک	بزرگ
قیمت‌گذاری	بر اساس هزینه‌های تولید و توزیع	بر اساس منافع ارائه شده
تحقیقات	تحقیقات فنی؛ تمرکز روی بهبود محصول و کاهش هزینه‌ها در فرایند تولید	تحقیقات بازار، تمرکز روی شناسایی فرصت‌های جدید و یکسارگیری تکنولوژی جدید برای تأمین نیازهای مشتری
پسته بندی	حفاظت از محصول، کاهش هزینه‌ها	راحتی مشتری، ابزاری ترویجی
اعتبار و تسهیل‌دادن	یک شرط لازم؛ کاهش ضرر و بدهی‌های پد	یک خدمت مشتری؛ ابزاری برای جلب مشتری
پیشبرد	تأکید روی ویژگی‌های ظاهری، کیفیت و قیمت محصول	تأکید روی منافع محصول و توانایی آن در تأمین نیازهای مشتریان با حل مشکلات

با رشد صنایع آن‌ها رقابتی‌تر میشوند تازه واردها جذب می‌شوند و تولید کنندگان موجود تلاش میکنند تا از طریق بهبود محصولات خود و کارا تر کردن فرایندهای تولید خود را از دیگران متمایز کنند. در نتیجه ظرفیت صنعت اغلب سریع تر از تقاضا و تغییرات محیطی از یک بازار فروشنده به یک بازار خریدار رشد میکند. شرکت‌ها اغلب با فعالیت‌های ترویجی گسترده‌ای همچون استخدام کارکنان فروش بیشتر، افزایش بودجه‌های تبلیغاتی یا کاهش سرعت قیمت‌ها - برای حفظ سهم بازار و پایین نگه داشتن هزینه‌های واحد - به چنین تغییراتی پاسخ میدهند.

این نوع پاسخ فروش - محور برای افزایش رقابت نیز باز هم بر فروش آنچه شرکت میخواهد بسازد تمرکز میکند تا بر روی نیازهای مشتری. صرف هزینه‌های بیشتر برای فعالیت‌های فروش معمولاً یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ایجاد نمیکند. وقتی صنایع بالغ میشوند، حجم فروش کاهش مییابد و تفاوت‌های تکنولوژیکی میان نام‌های تجاری به تدریج از بین میرود، زیرا تولید کنندگان بهترین ویژگی‌های محصولات یکدیگر را تقلید و کپی میکنند در نتیجه یک شرکت باید یا به دنبال بخش‌های بازار جدید باشد یا از طریق کاهش قیمت محصولات خود، ارائه خدمات بهتر یا ارائه منافع ناملموسی که رقبای دیگر قادر به ارائه آنها نیستند سهم بازار رقبای خود را از آن خود کند. در این مرحله مدیران می‌توانند از منافع روش بازار - محور بهره‌مند شوند و لذا نقش مدیران بازاریابی در طراحی استراتژیهای رقابتی افزایش می‌یابد. در چنین شرکت‌هایی هدف از اجرای برنامه‌هایی چون مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی مشتری - محور، بهبود کیفیت کالا یا خدمت و کاهش هزینه‌هاست و هدف نهایی افزایش رضایت و میزان وفاداری مشتری است و تحقق این هدف برای حفظ یک شرکت به عنوان رقیبی قدرتمند در بازار میتواند حیاتی باشد.

تأثیر مراحل مختلف توسعه بر صنایع و بازارهای جهانی

در صنایعی که در مراحل اولیه چرخه حیات خود هستند یا آن‌هایی که از موانع ورود یا عوامل دیگر برای کاهش شدت رقابت استفاده میکنند؛ تعداد شرکت‌های بازار - محور کمتر است.



متفاوت بودن فلسفه های تجاری مورد استفاده در سطح دنیا می تواند مشکلاتی را بر سر جهانی شدن یک شرکت و برنامه های استراتژیک بازاریابی آن شرکت ایجاد کند اما از طرفی میتواند فرصتهایی را به ویژه برای ائتلاف ها یا فعالیت های مشترک فراهم آورد.

اینرسی استراتژیک

در برخی موارد شرکتی که توانسته است از طریق همراهی و هماهنگ شدن با محیط خود به موفقیتهایی دست یابد به دلیل بی میلی مدیرانش به بازنگری یا کنار گذاشتن برنامه های بازاریابی و استراتژیکی که در گذشته موفق بوده است ارتباط خود را با بازار از دست میدهد آنها کم کم به این نتیجه میرسند که تنها یک راه برای جلب رضایت مشتریان وجود دارد چنین اینرسی استراتژیک خطرناک است زیرا نیازهای مشتریان و تلاشهای رقابتی در طول زمان تغییر میکنند.

در محیط هایی که چنین تغییراتی به تناوب روی می دهد فرایند برنامه ریزی استراتژیک میباید مستمر و منقطع باشد. تمام آن هایی که در این فرایند مشارکت میکنند چه از بخش بازاریابی چه از سایر بخش های عملیاتی باید همیشه به وضعیت مشتریان و رقبا خود توجه کنند.

تحولات جدید مؤثر بر نقش استراتژیک بازاریابی

در آینده، خطر اینرسی استراتژیک در بسیاری از صنایع حتی بیشتر خواهد شد زیرا در حال حاضر اندازه تغییر و دفعات بروز تغییر در محیط فراروی آن ها در حال افزایش است. این تغییرات به سرعت بستر و بافتی را که استراتژی های بازاریابی در آن ها طراحی و اجرایی شوند و همچنین اطلاعات و ابزاری را که مدیران بازاریابی در اختیار دارند عوض می کنند. این تحولات عبارت اند از (۱) گسترش روند جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت جهانی (۲) رشد بخش خدمات و افزایش اهمیت خدمات در حفظ رضایت مشتری و افزایش وفاداری او (۳) طراحی و توسعه سریع تکنولوژی های جدید اطلاعاتی و ارتباطی و (۴) افزایش اهمیت روابط در افزایش هماهنگی و کارایی برنامه های بازاریابی در کسب سهم و بخش بیشتری از ارزش حیات مشتریان .

جهانی شدن

بازارهای جهانی بخشی بزرگ و در حال رشد از فروش بسیاری از سازمانها را تشکیل میدهند. در حالی که بازارهای جهانی فرصت های خوبی برای رشد فروش اضافی و افزایش سودآوری فراهم می آورند، تفاوت های موجود در شرایط بازار و شرایط رقابتی کشورها میتواند شرکت ها را به تعدیل استراتژی های رقابتی و برنامه های بازاریابی خود وادار کند. حتی وقتی که استراتژی های بازاریابی مشابه برای چند کشور مناسب میباشد تفاوت های جهانی در سیستم های حقوقی، فرهنگی، زیربنایی و مانند آن اغلب به معنای آن است که یک یا چند عنصر از برنامه بازاریابی - نظیر ویژگی های محصول، جاذبه های پیشبردی یا کانال های توزیع - میباید مطابق با شرایط محلی تعدیل شوند تا استراتژی بازاریابی موفق شود.

افزایش اهمیت خدمات

یک خدمت را میتوان چنین تعریف کرد: هر فعالیت یا منفعتی که یک گروه میتواند به گروه دیگر ارائه کند، فعالیت و منفعتی که ناملموس است و طی آن کسی مالک چیزی نمیشود. ممکن است تولید آن به تولید یک کالا وابسته باشد ممکن است وابسته نباشد. خدماتی چون خدمات مالی، تحویل، نصب آموزش کاربر و دستگیری، و تعمیر و نگهداری اغلب همراه با یک محصول فیزیکی ارائه میشوند.



انقلاب کامپیوتری و تحولات تکنولوژیکی مربوط به آن در حال تغییر ماهیت مدیریت بازاریابی به دو شیوه و روش مهم است. اولاً، تکنولوژی های جدید شرکت ها را قادر میسازند تا اطلاعات دقیق تر و بیشتری در مشتریان بالقوه و نیازها، ترجیحات و رفتارهای خرید آنها انجام بدهند. تکنولوژی اطلاعات بسیاری از شرکت ها را قادر میسازد تا بخش های بازار کوچک تر و دقیق تر تعریف شده را شناسایی کنند و هدف بگیرند. گاهی بخش هایی که تنها از یک یا تعداد معدودی مشتری تشکیل میشود و ویژگی های محصول جاذبه های ترویجی، قیمت ها و توافقات مالی را طبق خواست و سلیقه آنها و یا براساس وضعیت آن هاطراحی میکنند تا شرکت ها بتوانند این بخش ها را جذب کنند. ویژگی و اثر دیگر تکنولوژی اطلاعات این است که کانال ها و مسیرهای جدیدی را برای برقراری ارتباط و تعامل میان عرضه کنندگان و مشتریان باز کرده است. یک راه ساده دسته بندی این کانال های جدید بر پایه نوع مشتریان - مشتریان منفرد یا مشتریان سازمانی - استوار است.

بسیاری از شرکت ها برای انتقال اطلاعات مربوط به محصول به مشتریان بالقوه، انجام فروش ها و رسیدگی به مشکلات مشتریان تنها به وب سایتهای خود متکی میباشند.

مبادلات اینترنتی و بدون استفاده از کاغذ، اشتباهات و میزان برگشتی ها را کاهش میدهد سطوح موجودی را به حداقل می رساند، جریان نقدینگی را بهبود میبخشد و رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می دهد. وب دارد گزینه ها و انتخابهای استراتژیک جدیدی را به مدیران بازاریابی معرفی می کند - هم چنین فرصتها و تهدیدهای رقابتی جدیدی را - بدون توجه به اینکه چه چیزی یا به چه کسی دارند میفروشند.

ارتباط میان فعالیت ها و شرکت ها

روابط دوستانه ای توانایی شریک را در پاسخگویی سریع به تغییرات یا تهدیدات محیطی، در کسب منافع بیشتر با هزینه ای کم تر و در افزایش ارزش حیات مشتریان شرکت بیش تر میکند. انواع مشابه ای از همین نوع روابط دوستانه در حال شکل گیری در درون شرکت هاست زیرا شرکت ها از سازوکارهایی برای افزایش کارایی و اثر بخشی اقدامات هماهنگ کننده میان بخش های عملیاتی و فعالیت های مختلف لازم برای شناسایی جذب، خدمات رسانی و جلب رضایت مشتریان استفاده میکنند. در بسیاری از شرکت ها فعالیت های برنامه ریزی و اجرا که سابقاً به عنوان مسئولیت های یک مدیر تولید یا یک مدیر بازاریابی به شمار می رفتند، اکنون توسط تیمهای میان بخشی انجام و هماهنگ می شوند.

نقش بازاریابی در آینده

شرکت های موجود و همه صنایع مجبور خواهند بود که بازار - محور باشند. به نیازها و خواسته های مشتریان دقیقاً توجه کنند و بسیار منعطف باشند تا در آینده موفق شوند. این امر به معنای آن است که عملکرد مؤثر فعالیتهای بازاریابی - به ویژه آن دسته از فعالیت هایی که با شناسایی، تجزیه و تحلیل و تأمین نیازهای مشتریان همراه هستند - از نقش بیشتری در طراحی و اجرای

موفق استراتژی ها در تمام سطوح سازمانی برخوردار خواهد شد.

توانایی خلق مدیریت و حفظ روابط مؤثر با مشتریان، فروشندگان، توزیع کنندگان و دیگران در آینده به یک شایستگی استراتژیک کلیدی برای شرکت ها تبدیل خواهند شد.



یک کانون تصمیم گیری: این چارچوب دارای یک کانون تصمیم گیری مشخص است. برنامه ریزی و اجرای یک استراتژی بازاریابی در برگیرنده تصمیم های به هم مرتبط بسیاری است درباره آنچه که باید انجام شود، زمان و نحوه انجام آن.

اول تجزیه و تحلیل

بخش قابل توجهی از تجزیه و تحلیل مشتریان، رقبا و خود شرکت میباید قبل از طراحی یک استراتژی انجام بشود. این امر دیدگاه ما را نشان می دهد مبنی بر این که تصمیم های استراتژیک موفق معمولاً نتیجه درک عینی، دقیق و مبتنی بر مدرک و دلیل از بازار و بافت محیطی آن است. البته بیشتر استراتژی های بازاریابی هرگز کاملاً مطابق آنچه که روی کاغذ رسم کرده ایم و آورده ایم انجام نمی شوند. تجزیه و تحلیل لازم برای فراهم آوردن بستر و چارچوبی برای یک طرح بازاریابی استراتژیک خوب، باید بر چهار عنصر محیطی که میتوانند بر موفقیت نهایی و تناسب آن طرح تأثیر بگذارند، متمرکز باشد: (۱) استراتژی ها، قابلیت ها و منابع داخلی شرکت (۲) بافت محیطی - مثل روندهای گسترده اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک که یک شرکت در آن بافت رقابت خواهد کرد؛ (۳) نقاط قوت و نقاط ضعف نسبی رقبا و تغییراتی که در محیط رقابتی رخ میدهد و (۴) نیازها، خواسته ها و ویژگی های مشتریان موجود و بالقوه. مدیران بازاریابی این عناصر را چهار سی مینامند. این چهار عنصر در کانون تجزیه و تحلیل فرصت بازار قرار دارند.

هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی با دیگر استراتژی ها و منابع شرکت

بخش زیادی از وظیفه مدیر بازاریابی، کنترل و تجزیه و تحلیل نیازها و خواسته های مشتری و فرصت ها و تهدیدهای به وجود آمده ناشی از فعالیت های رقبا و تغییرات رخ داده در محیط بیرونی است. به دلیل آن که در تمام سطوح استراتژی به چنین عواملی می باید توجه کرد مدیران بازاریابی اغلب نقش عمده ای در تهیه اطلاعات برای و تأثیر گذاشتن بر طراحی - استراتژی های بنگاهی و تجاری ایفا میکنند. در مقابل، مدیران کل و مدیران ارشد دیگر بخش ها و عملیات میباید بازاریابی را به خوبی درک کنند تا استراتژی های سازمانی مؤثری طراحی کنند. مدیران بازاریابی هم چنین مسئولیت اصلی طراحی و اجرای طرح های بازاریابی استراتژیک را برای یکایک بازارهای محصول و برای خانواده محصولات به عهده دارند. چنین برنامه های بازاریابی استراتژیکی در خلاء و بدون توجه به محیط داخلی و خارجی طراحی نمیشوند. در مقابل اهداف و استراتژی های بازاریابی خاص هر قلم بازار محصول میباید با بهره گیری از منابع و قابلیت های موجود شرکت قابل وصول و با جهت گیری و تخصیص منابع مورد نظر استراتژی های بنگاهی و تجاری شرکت هماهنگ و منسجم باشند. به بیان دیگر میباید تناسب - یا ثبات و پیوستگی درونی - خوبی میان عناصر تمام سه سطح استراتژی وجود داشته باشد.

تجزیه و تحلیل فرصت بازار

یک عامل مهم در موفقیت یا ناکامی استراتژی ها در تمام سه سطح، هماهنگی یا عدم هماهنگی عناصر استراتژی است با واقعیت های محیط بیرونی شرکت. قدم بعدی در طراحی یک طرح بازاریابی استراتژیک، نظارت و تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای ایجاد شده توسط عوامل خارج سازمان است. این کار مسئولیت همیشگی مدیران بازاریابی است.

تجزیه و تحلیل محیطی و تجزیه و تحلیل رقیب

برای درک فرصت ها و تهدیدهای بالقوه در بلند مدت مدیران بازاریابی میباید روند تغییرات گسترده ای را که در محیط اجتماعی و اقتصادی رخ میدهند، کنترل و تجزیه و تحلیل کنند. این روندها عبارت اند از: تحولات جمعیت شناختی، اقتصادی



تکنولوژیکی، سیاسی، حقوقی و فرهنگی - اجتماعی. اقدامات و قابلیت های رقبای فعلی و بالقوه سازمان از جمله مسایلی هستند که در محیط اقتصادی سازمان به آنها میباید توجه خاصی معطوف داشت.

پویایی های صنعت و تغییر استراتژیک

محیط های رقابتی و بازار یک صنعت ایستا نیستند، اما میتوانند در طی زمان به شدت تغییر کنند.

تحقیقات بازاریابی و ارزیابی های پتانسیل بازار

مدیران بازاریابی میباید اطلاعاتی عینی درباره مشتریان بالقوه، رضایت و وفاداری مشتریان فعلی، الگوهای عمده فروشی و خرده فروشی شرکت و نقاط قوت و ضعف رقبا را جمع آوری و کسب کنند.

تصمیم های مربوط به بخش بندی بازار، تعیین بازار (های) هدف و تعیین موقعیت در بازار

یکی از اصلی ترین وظایف مدیران بازاریابی، تقسیم مشتریان به بخش های بازار است - یعنی زیر مجموعه های متمایزی از مردمی که نیازها شرایط و ویژگی های یکسانی دارند - آنها را وامی دارد تا به شیوه ای یکسان به یک کالا یا خدمت خاص یا به یک طرح بازاریابی استراتژیک خاص پاسخ بدهند. مدیران بازاریابی درباره نحوه تعیین موقعیت یک کالا یا خدمت در بخش هدف میباید تصمیم بگیرند، یعنی محصول و طرح بازاریابی آن را با توجه به این دو هدف مهم طراحی کنند (۱) تأکید بر ویژگی های ظاهری و منافی که مورد پسند مشتریان در آن بخش هدف میباشد و (۲) متمایز کردن محصولات شرکت از محصولات رقبا همزمان با تلاش برای تحقق هدف اول.

طراحی استراتژی های بازاریابی برای موقعیت های خاص

طرح بازاریابی استراتژیک یک محصول میباید تقاضای بازار و موقعیت رقابتی آن بازار هدف را نشان بدهد. اما شرایط رقابتی و تقاضا در طول زمان و هم زمان با حرکت محصول در مسیر چرخه حیات خود تغییر میکند. لذا برای شرایط بازار مختلف و در مراحل مختلف چرخه حیات محصول از استراتژی های مختلفی میباید استفاده کرد.

اجرا و کنترل استراتژی بازاریابی

یک عامل اساسی و نهایی در موفقیت یک استراتژی توانایی شرکت است در اجرای آن استراتژی به نحوی مؤثر و اجرای موفق یک استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد: هماهنگی یا عدم هماهنگی استراتژی با منابع، ساختار سازمانی، سیستم های کنترل و هماهنگی، و مهارت ها و تجربه پرسنل و کارکنان شرکت. مدیران می باید استراتژی ای طراحی کنند که با منابع موجود شرکت با شایستگی ها و روبه های فعلی شرکت هماهنگ باشد و جور درآید - یا باید سعی کنند ساختارها و سیستم های جدیدی برای هماهنگی با استراتژی انتخاب شده طراحی و ایجاد کنند.

وظایف نهایی در فرایند مدیریت بازاریابی عبارت اند از تعیین این که آیا طرح بازاریابی استراتژیک اهداف و انتظارات را برآورده میسازند یا خیر و تعدیل طرح در صورتی که عملکرد ناامید کننده باشد. این فرایند کنترل و ارزیابی بازخوری را برای مدیران فراهم می آورد و به عنوان مبنایی برای تجزیه و تحلیل فرصت بازار در دوره برنامه ریزی بعدی فراهم می آورد.

طرح بازاریابی - یک نقشه تفصیلی برای عمل

نتایج تجزیه و تحلیل های مختلف و تصمیم های مربوط به برنامه بازاریابی که به آنها اشاره کردیم می باید به طور مرتب و در قالب یک طرح بازاریابی رسمی و مفصل خلاصه گردند. یک طرح بازاریابی یک سند مکتوب است که به تفصیل وضعیت کنونی



را با توجه به مشتریان، رقبا و محیط بیرونی شرح میدهد و رهنمودهایی را برای تحقق اهداف اجرای اقدامات بازاریابی و تخصیص منابع طی دوره برنامه ریزی و برای یک کالا یا خدمت موجود یا یک محصول پیشنهاد شده ارائه میکند.

طرح های مکتوب تاریخچه دقیق و مشخصی از استراتژی ها و عملکرد یک محصول در طول زمان ارائه میدهند. انضباط موجود در تولید و تهیه یک طرح بازاریابی رسمی به تضمین تحقق اهداف استراتژی و اقدامات بازاریابی پیشنهاد شده بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق چهار سی و استنتاج معقول کمک میکند. طرح های بازاریابی از حیث زمان بندی محتوا و سازمان دهی در شرکت های مختلف متفاوت میباشد. به طور کلی طرح های بازاریابی سالی یک بار طراحی و تهیه می شوند.

سه بخش مهم دیگر در رابطه با این طرح وجود دارد: اولاً مدیر بازاریابی وضعیت فعلی را به تفصیل بیان میکند. این بخش تکلیفی طرح است که برای انجام آن مدیر بازاریابی نتایج تجزیه و تحلیل های خود را از مشتریان فعلی و بالقوه، نقاط قوت و نقاط ضعف نسبی شرکت، از موقعیت و وضعیت رقابت، از تغییرات مهمی که در محیط گسترده تر روی میدهد و ممکن است بر محصول اثر میگذارد، و در رابطه با محصولات موجود از دستاوردهای عملکردی قبلی خلاصه میکند.

این بخش نیز به طور کلی تشکیل میشود از پیش بینی ها، برآوردهای پتانسیل فروش، و دیگر فرضیات زمینه ساز طرح، که از اهمیت خاصی برای کالاها یا خدمات پیشنهاد شده برخوردارند. بر اساس این تجزیه و تحلیل ها مدیر بازاریابی میباید هم چنین به چند مسئله کلیدی توجه کند - فرصت ها با تهدیدهای مهمی که طی دوره برنامه ریزی میباید به آن ها پرداخت.

بخش بعدی این طرح به تشریح استراتژی برای دوره بعدی می پردازد. این بخش معمولاً با تشریح اهداف مثل حجم فروش، سهم بازار، سودها، سطوح رضایت مشتری و غیره آغاز میشود، اهدافی که میباید به وسیله کالا یا خدمت پیشنهادی و طی دوره برنامه ریزی محقق شوند. سپس استراتژی بازاریابی کلی طراحی و معرفی میشود؛ اقدامات همراه با هر یک از چهار عنصر یا آمیخته بازاریابی لازم یعنی محصول، قیمت، پیشبرد و مکان یا توزیع برای اجرای آن استراتژی، زمان و مکان و مسئولیت اجرای هر عمل مشخص می گردد.

سرانجام این طرح به تفصیل به تشریح آثار مالی و منابعی استراتژی و کنترل هایی که برای نظارت بر نحوه اجرای طرح و پیشرفت آن طی دوره برنامه ریزی استفاده می شوند، می پردازد. برخی طرح ها هم چنین برخی مقتضیات را مشخص میکنند: اگر تغییرات خاصی در محیط های بیرونی، رقابتی یا بازار رخ بدهد. این طرح چگونه تعدیل خواهد شد.

