

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید

۱. بازار تجاري را تعريف کرده و تفاوت های بین بازار مصرفی و بازار تجاري را توضیح دهد.
  ۲. عوامل اصلی که بر رفتار خریدار تجاري تأثیر گذار هستند را نام ببرید.
  ۳. مراحل فرایند تصمیم گیری خرید تجاري را نام برد و آنها را توضیح دهد.
  ۴. بازارهای دولتی و سازمانی را با هم مقایسه کرده و در مورد تصمیم گیری خرید خریداران دولتی و سازمانی توضیح دهد.

# مدرس فردی

## مدرس خارجی

### و رفتار تجاری

## آشنایی ابتدایی با مفهوم

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

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

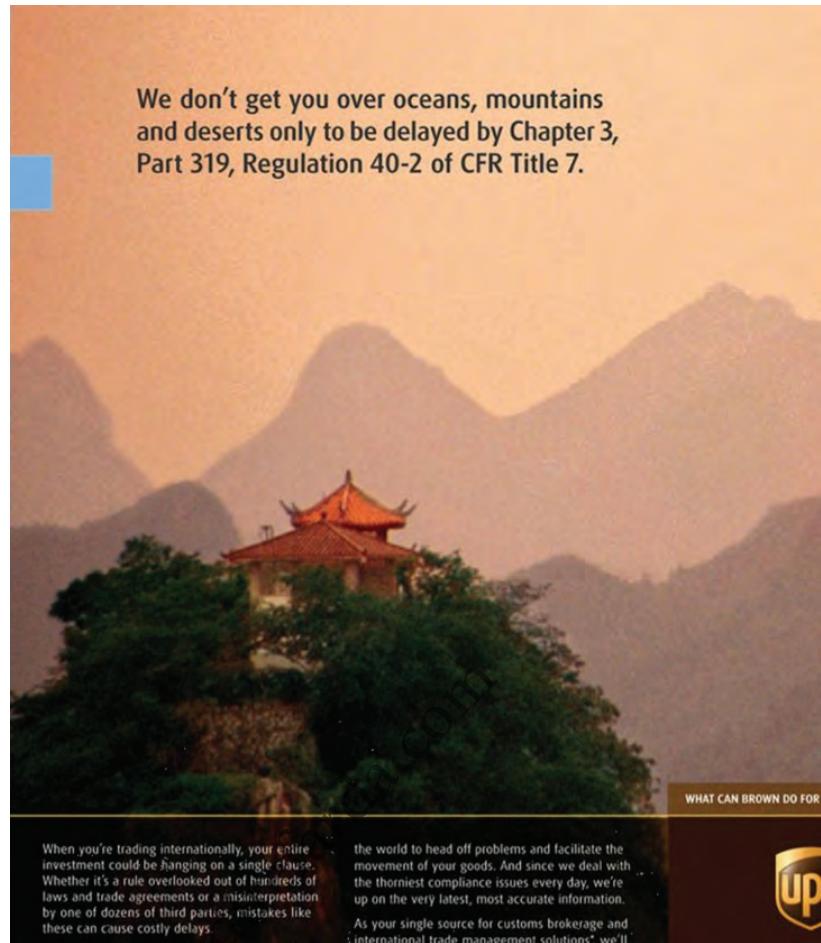
مصرفی که بسته‌ها را دریافت می‌کنند تأمین نمی‌شود، بلکه از بازار تجاری شرکتها برای که بسته ارسال می‌کنند حاصل می‌شود. کاری که یو پی اس برای این مشتریان انجام می‌دهد، خیلی فراتر از ارسال هدیه سال نو مادریزگ است. با اینکه مشتریان خانگی یو پی اس را به خاطر ارسال سریع و ارزان قیمت بسته‌ها و برخورد دوستانه انتخاب کرده‌اند، اما نیازهای شرکتها بسیار پیچیده‌تر است.

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

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

یو پی اس منابع لازم برای به عهده گرفتن کارهای تدارکاتی هر شرکتی با هر اندازه‌ای را در اختیار دارد. این شرکت ۴۰۷،۰۰۰ نفر کارمند، حدوداً ۹۲،۰۰۰ وسیله نقلیه (ماشین حمل بسته، ون، کامیون، و موتورسیکلت)، ۶۰۰ هواپیما، و بیش از ۱،۸۰۰ انباء در ۲۰۰ کشور دنیا دارد. در حال حاضر، ۶۱ درصد از تولید ناخالص داخلی آمریکا توسط یو پی اس جا به جا می‌شود و هر روز ۱/۸ میلیون فروشنده را با ۶/۱ میلیون خریدار مرتبط می‌کند، و در هر هفته بیش از ۴۶۰ میلیون

We don't get you over oceans, mountains and deserts only to be delayed by Chapter 3, Part 319, Regulation 40-2 of CFR Title 7.



WHAT CAN BROWN DO FOR



When you're trading internationally, your entire investment could be hanging on a single clause. Whether it's a rule overlooked out of hundreds of laws and trade agreements or a misinterpretation by one of dozens of third parties, mistakes like these can cause costly delays.

the world to head off problems and facilitate the movement of your goods. And since we deal with .. up on the very latest, most accurate information. As your single source for customs brokerage and ; international trade management solutions\*, we'll

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

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

جواب این سؤال که «قهوهای چه کاری می‌تواند برایتان انجام دهد؟» از نظر اکثر مشتریان خانگی ساده است: بسته پستی مرا در سریعترین زمان ممکن ارسال کند. اما قسمت اعظم درآمد یو پی اس از بازار

## بازار تجاری و رفتار خریدار تجاري

## فصل ۶

يو پي اس، در سطحي عميقتر، می‌تواند با ارائه مشاوره و منابع فني، مشتريان تجاري بزرگ و کوچك را در بهبود عمليات تدارکاتي ياري کند. خدمات مشاوره يو پي اس به شركتها کمک می‌کند تا با طراحی مجدد، سیستم تدارکات را با استراتژي کلی شرکت تطبیق دهنند. راه حلهاي زنجيره عرضه يو پي اس، مشتريان را در هماهنگ سازی جريان کالاه، نقدینگي و اطلاعات در زنجيره عرضه ياري می‌کند. فن آوريهاي تدارکاتي يو پي اس نيز نرمافزارهای ارائه می‌کند که کارايی توزيع مشتريان را بهبود بخشيده و شامل سیستمهای مثل بهینه‌سازی مسیرهای پیموده شده در خیابانها، مدیریت ارسالها به صورت سیار، ارسال بی سیم اطلاعات بلاذرنگ، و ردیابی از طریق جی پی اس می‌باشد.

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

نتجهای که از این مطلب در مورد يو پي اس گرفتیم، این است که کارمندان در سراسر دنیا، باید برای مشتريان تجاري کاری بیش از بردن بسته از نقطه الف به نقطه ب انجام دهند؛ باید آستینه‌هایشان را بالا زده و دست در دست مشتري، به حل مشکلات پیچیده تدارکاتي او کمک کنند؛ يو پي اس نباید فقط به ارائه خدمات حمل و نقل پردازد، بلکه باید همکار استراتژيک مشتري در زمینه تدارک باشد.<sup>۱</sup>

اکثر شرکتهاي بزرگ، به طریقی محصولاتشان را به دیگر سازمانها می‌فروشنند. شرکتهایی مثل دوپوینت، بوئینگ، سیسکو سیستمز، کاترپیلار، و تعداد بیشمار دیگری، بیشتر محصولاتشان را به کسب و کارهای دیگر می‌فروشنند. حتی شرکتهاي بزرگی که محصولات مصرفی تولید می‌کنند نیز باید ابتدا محصولاتشان را به شرکتهاي دیگر بفروشند. مثلاً جنرال میل، محصولات مصرفی معروف زیادی دارد؛ غذای صبحانه بیگ جی (برشت، گندمی، کامل، اعلا، سبوس دار)، محصولات پخت و پز(پیلزبری، بیتی کراکر، آرد مصال طلایی)، إسنکهلا نیچر ولی، چکس میکس، پاپ سیکرت)، ماست ییلیت، و چیزهای دیگر. اما برای فروش

به مصرف‌کنندگان، اول باید محصولاتش را به توزيع کنندگانی که محصول را در سطح کشور توزيع می‌کنند، بفروشد. رفتار خریدار تجاري به رفتار خرید سازمانی اشاره دارد که کالا یا خدمات را برای استفاده در تولید محصولاتي خریداري می‌کند که می‌خواهد آنها را به فروش برساند، اجاره دهد، یا در اختیار دیگران قرار دهد. همچنین رفتار خرید خرده فروشان و عمدۀ فروشانی که محصول را با هدف کسب سود، مجدداً به فروش می‌رسانند یا اجاره می‌دهند را نیز شامل می‌شود. خریداران

تراکنش الکترونیکی انجام می‌دهد. این شرکت به بیش از ۹۰ درصد از مردم دنیا و ۹۹ درصد از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ فورچون خدمات می‌دهد. يو پي اس سالانه ۱ میلیارد دلار در بخش فن آوري اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کند تا از خدمات فوچون‌العاده هم‌zman و به موقع اش پشتیبانی کرده و اطلاعات را به صورت بلاذرنگ در اختیار مشتريان قرار دهد.

يو پي اس علاوه بر ارسال بسته‌ها در سطح آمریکا، به مشتريان در حمل و نقل بین‌المللی نیز ياري می‌رساند. این شرکت روزانه ۷۰۰ پرواز بین‌المللی بین ۳۷۷ مبدأء بین‌المللی انجام می‌دهد. مثلاً با اینکه مشتريان خانگی، احتیاجی به پست بین‌المللی یک روزه به از چین ندارند، اما بسیاری از شرکتها شدیداً محتاج پست سریع از مناطق صنعتی در حال رشد آسیا هستند. خدمات يو پي اس، جريان استناد مهم تجاري، نمونه‌های اوليه، کالاهای با ارزش (مثل نیمه رساناهای) و لوازم یدکی اورزانسی را بر فراز اقیانوس کبیر تضمین می‌کند.

يو پي اس حتی خدمات گمرک آمریکا را نیز ارائه می‌کند و با ارزیابی و ترخیص سريع کالاه، فرایند ارسال کالاه را سریعتر می‌بخشد. در یکی از آگهی‌های يو پي اس گفته می‌شود: "وقتی بجهارت بین‌المللی می‌پردازید، کل سرمایه شما فقط با یک قانون قابل قابو شدن است. نمی‌گذاریم به استناد قانون<sup>۲</sup>، جزء ۳۱۹، آیین نامه فلان، بخش ۷ .... به مشکل بر بخورید... مسئولیت این کارها را به يو پي اس بسپارید."

يو پي اس علاوه بر خدمات پستی، مجموعه گستردهای از خدمات مالی را نیز در اختیار مشتريان تجاري اش قرار می‌دهد. مثلاً بخش مالی يو پي اس کارهای مربوط به نقد کردن حسابهای دریافتی مشتريان را انجام می‌دهد؛ فرستنده می‌تواند از يو پي اس درخواست کند که هزینه کالا را هنگام تحويل دریافت کرده و به او پرداخت کند. خدمات مالی دیگر شامل صدور کارت اعتباری برای شرکتهاي کوچک، تهیه صورت دارایی‌ها، لیزینگ تجهیزات، و تأمین مالی تجهیزات می‌باشد. حتی يو پي اس بانکی را خریداري کرده تا با آن از عملیات مالی يو پي اس پشتیبانی کند.

## رفتار خریدار تجاري

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

**جدول ۱-۶** خصوصیات بازارهای تجاری

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

تجاری، طی فرایند خرید تجاری، محصولات و خدماتی که سازمانشان به آنها احتیاج دارد را مشخص کرده، به جستجو، ارزیابی و انتخاب عرضه کنندگان و پژوههای مختلف می‌پردازند. بازاریابان شرکت-به-شرکت(بی‌تو بی) باید برای درک بازارهای تجاری و رفتهای خریداران تجاری، تلاش زیادی بکنند. از آن پس، همچون کسب و کارهایی که محصولات را به خریداران نهایی می‌فروشند باید با خلق ارزشهای برتر، رابطه سودمندی با مشتریان شرکتی برقار کنند.

**فرایند خرید تجاری**

فرایند تصمیم‌گیری که خریدار تجارتی طی آن محصولات و خدماتی که سازمانش به آنها احتیاج دارد را تعیین کرده، آنها را پیدا کرده، ارزیابی کرده، و یکی از عرضه کنندگان و برندها را تقاضای مشتق شده انتخاب می‌کند.  
تقاضای تجاری که در نهایت از تقاضا برای کالاهای مصرفی منتج می‌شود.

بازار تجاری خیلی بزرگ است. در واقع، پول و کالاهایی که در بازار تجاری رد و بدل می‌شود، اصلًاً با بازار مصرفی قابل مقایسه نیست. مثلاً داد و ستدۀایی که برای تولید یک حلقه تاییر گودیبر لازم است را در نظر بگیرید. تأمین کنندگان مختلفی لاستیک، فولاد، تجهیزات، و دیگر چیزهایی که برای تولید این محصول لازم است را به فروش می‌رسانند. گودیبر در پایان، محصول تولید شده را به خرده‌فروشان می‌فروشد تا آن را در اختیار مصرف کنندگان نهایی قرار دهد. بنابراین، فقط برای تولید یک حلقه تاییر، خریدهای تجاری بسیاری انجام می‌شود. علاوه بر این، گودیبر تاییرهایش را به عنوان قطعات اصلی به شرکتهای خودروساز نیز می‌فروشد تا در تولید خودروهای جدید بکار ببرند. همچنین سازمانهایی که دارای ناوگان حمل و نقل هستند نیز این تاییرها را برای تعمیر خودروهایشان خریداری می‌کنند.

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

**ساختار بازار و تقاضا**



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

که بیش از نیمی از فروش از طریق آنها انجام می‌شود.

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

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

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

از اینرو، بازاریابان بی‌تو بی (B-to-B) بعضی اوقات محصولاتشان را به طور مستقیم برای مصرف کنندگان نهایی تبلیغ می‌کنند تا بدین شکل تقاضای تجاری را افزایش دهند. مثلاً شرکت اینتل از دیرباز تبلیغات سنگینی را با هدف معرفی پردازنده‌های مختلف به خریداران کامپیوترهای شخصی انجام می‌دهد. افزایش تقاضا برای کامپیوترهایی که به این پردازشگر مجهز هستند، تقاضا برای این پردازشگرها را افزایش داده و بدین ترتیب هم اینتل و هم همکاران تجاریش پیروز می‌شوند. شرکت اینویستا نیز در اقدامی مشابه، تلفون دوپونت را به عنوان ترکیبی مهم در محصولات مختلف از ظروف پخت و پز گرفته تا لباسهای مقاوم در برابر لکه و بدون چروک، به مشتریان نهایی معرفی می‌کند. برچسب محصول مقاوم شده با تلفون را بر روی انواع پوشاش تولید شده توسط شرکتهایی مثل نوچیکا و تامی هیلفیگر و مبلمان خانه با برندهایی چون کراوت مشاهده کرد.<sup>۲</sup> اینویستا مردم را با این محصول آشنا کرد و آنرا جذاب‌تر ساخت و بدین ترتیب برای مشتریان تجاری نیز جذاب‌تر شد.

تفاضا در بسیاری از بازارهای تجاری، بی کشش است؛ یعنی تغییر قیمت، حداقل در کوتاه مدت، تأثیر زیادی بر میزان سفارش ندارد. کاهش قیمت چرم، خرید چرم توسط شرکتهای تولید کننده را زیاد افزایش نمی دهد؛ مگر اینکه این کاهش آنقدر زیاد باشد که باعث کاهش قیمت کشف و در نتیجه افزایش تفاضا برای آن شود.

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

### ماهیت واحد خرید

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

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

### أنواع تصميمات و فرائيندهای تصميم گيري

عمولًا خریداران تجاری نسبت به خریداران مصرفی، با تصمیم پیچیده‌تری روبرو هستند. این خریدها اغلب نیاز به پول زیادی داشته، باید ملاحظات فنی و اقتصادی مختلفی را مورد توجه قرار داد، و شامل تعامل با کارمندان زیادی در سطح مختلف سازمان خریدار می باشد. با توجه به اینکه تصمیمات خرید تجاری پیچیده‌تر هستند، تصمیم‌گیری خریدار هم به وقت بیشتری نیاز دارد. خریدهای تجاری عمولًا نسبت به خریدهای مصرفی، رسمی تر انجام می شوند. خریدهای تجاری اغلب مستلزم ارائه مشخصات دقیق محصول، سفارش خرید کتی، جستجوی تأمین کنندگان و تأیید رسمی می باشد.

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

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

### توسعه تأمین کنندگان

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

## الگویی از رفتار خرید

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

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

## رفتار خریدار تجاری

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

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

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



تصویر ۱-۶

مدل رفتار خریدار تجاری

## گونه‌های اصلی موقعیتهاي خريد

سه موقعیت خرید اصلی وجود دارد.<sup>۴</sup> در یک طرف خرید مجدد مستقیم قرار دارد که تقریباً تصمیم‌گیری عادی می‌باشد. در طرف دیگر، وظیفه جدید قرار دارد که نیازمند تحقیقات گسترشده می‌باشد. در میانه نیز خرید مجدد اصلاح شده قرار گرفته که کمی تحقیقات تراز دارد.

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

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

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

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

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

### خرید مجدد مستقیم

یکی از موقعیتهاي خرید تجاری که خریدار، سفارش قبلی را بدون هیچ تغییری مجدد ثبت می‌کند.

### خرید مجدد اصلاح شده

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

### وظیفه جدید

یکی از موقعیتهاي خرید تجاری که شرکت طی آن محصول یا خدمتی را برای اولین بار خریداری می‌کند.

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

پاک کننده‌های صنعتی که کم‌استیشن تولید می‌کند در بخش‌های مختلفی از کارواشها گرفته تا نیروی هوایی آمریکا مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرقی نمی‌کند که مشتری می‌خواهد کف زمین یا یک کارخانه، یک فروشگاه یا یک رستوران، محل تقطیر یا پاگاه ارتش را بشوید، کم‌استیشن همیشه راه حل درست شست و شو را در اختیار دارد. اما کاری که کم‌استیشن انجام می‌دهد بیش از فروش مواد شیمیایی به مشتریان است. او با مشتریان از نزدیک همکاری می‌کند تا راه حل منحصر به فردی برای حل مشکلشان پیدا کند. کم‌استیشن ابتدا با هر کدام از مشتریان همکاری می‌کند تا فرمول صابونی که مخصوص آن مشتری تهیه شده را درست کند. این شرکت برای تمیز کردن دستهای، شال گردن، فلوت، پر، تانکرهای عطر، کانتینرهای لوازم آرایش چشم، قارچ قایقی، بُنکرهای سیمان، کشتیهای اقیانوس پیما، و تقریباً هر چیزی که فکرش را بکنید، فرمول مخصوصی اختراع کرده است. بعد از بدست آوردن فرمول، کم‌استیشن مخلوط سفارشی تهیه شده را به تانکرهایی که در محل مشتری نصب شده، منتقل می‌کند. و در آخر، میزان مصرف را کنترل کرده و هر وقت مقدار آن کم شد، آنرا به صورت خودکار پر می‌کند. بنابراین کم‌استیشن یک سیستم کامل برای حل مشکلات خاص پاکیزگی مشتریان ارائه می‌کند. شعار شرکت: سیستم ما راه حل شماست! همکاری با هر کدام از مشتریان جهت حل مشکلات آنها باعث ایجاد رابطه‌ای استوار با آنها می‌شود. در یکی از شماره‌های جدید اینسایت، خبرنامه مشتریان کم‌استیشن، این جمله درج شده بود: "مشتریان ما .... اغلب ما را همکار خود می‌دانند، نه تأمین‌کننده خود".<sup>۵</sup>

### فروش سیستمی

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

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

فروش سیستمی، یک استراتژی کلیدی برای موفقیت و بدست آوردن مشتری است. اغلب قرارداد نصیب شرکتی می‌شود که کاملترین راه حل را برای نیاز مشتری ارائه می‌کند. مثلاً دولت اندونزی، مناقصه‌ای برای ساخت کارخانه سیمان در نزدیکی شهر جاکارتا برگزار کرد. پیشنهاد یکی از شرکت‌های آمریکایی شامل انتخاب جا برای ساخت کارخانه، طراحی کارخانه، استخدام کارگران ساختمانی، سرهم کردن مواد و تجهیزات، و تحویل کارخانه کامل شده به دولت اندونزی بود. اما پیشنهادی که شرکت

ژاپنی داده بود، علاوه بر این موارد، استخدام و آموزش کارگران برای راه اندازی کارخانه، صادرکردن سیمان تولید شده توسط شرکتهای بازرگانی، و استفاده از سیمان برای ساختن راهها و ساختمانهای جدید را هم در برداشت. در نهایت، با اینکه پیشنهاد شرکت ژاپنی گرانتر بود، اما در مناقصه برنده شد. کاملاً واضح است که شرکت ژاپنی به مسئله فقط از دید ساخت یک کارخانه سیمان نگاه نکرده بود (دیدگاه محدود در فروش سیستمی)، بلکه آنرا به عنوان راهی برای همکاری در اقتصاد کشور بررسی کرده بود. آنها گستردگرترین دیدگاه را در بررسی نیاز مشتری اتخاذ کرده بوند. فروش سیستمی واقعی یعنی این.<sup>6</sup>



## شرکت‌کنندگان در فرایند خرید تجاری

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

### مرکز خرید

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

## بخش دوم

### درک بازار و مصرف کنندگان

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

مرکز خرید، در برگیرنده تمامی اعضای سازمان می‌باشد که یکی از پنج نقش را در فرایند خرید به عهده دارند.<sup>۷</sup>

استفاده کنندگان اعضاي از سازمان هستند که محصول و خدمت را مورد استفاده قرار می‌دهند. در بسیاری موارد، پیشنهاد خرید توسط این افراد تنظیم می‌شود و به تعریف کردن مشخصات محصول کمک می‌کنند.

تأثیر گذاران اغلب به تعریف کردن مشخصات محصول کمک کرده و اطلاعاتی برای ارزیابی راه حلهاي مختلف فراهم می‌کنند. به طور خاص، کارمندان فني تأثیر گذاران مهمی هستند.

خریداران دارای قدرت رسمي برای انتخاب تأمین کنندگان و مشخص کردن شرایط خرید می‌باشند. خریداران نیز می‌توانند به تعریف مشخصات محصول بپردازنند، اما نقش اصلی آنها، انتخاب فروشنده و مذاکره می‌باشد. در خریدهای پیچیده، ممکن است افراد سطح بالای شرکت خریدار در مذاکرات شرکت کنند.

تصمیم گیران دارای قدرت رسمي یا غیر رسمي برای انتخاب یا تأیید تأمین کنندگان می‌باشند. در خریدهای عادي، خریداران اغلب همان تصمیم گیران، یا حداقل تأیید کنندگان، هستند.

مراقبان جریان اطلاعات به دیگران را کنترل می‌کنند. مثلاً عاملان خرید معمولاً این قدرت را دارند که از ملاقات فروشنده‌کان با کاربران و تصمیم گیران جلوگیری کنند. دیگر مراقبان شامل کارمندان فنی و حتی منشی‌های خصوصی می‌شود.

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

مفهوم مرکز خرید، بیانگر یکی از چالش‌های اساسی بازاریابی است. بازاریاب شرکتی باید بهفهمد که چه کسانی در تصمیم گیری شرکت می‌کنند، تأثیر نسی هر کدام از آنها چقدر است، و ضوابط ارزیابی هر کدام از تصمیم گیران چیست. مثلاً گروه محصولات و خدمات پزشکی کاردینال هلت، به بیمارستانها روپوشهای یک بار مصرف مخصوص جراحی می‌فروشد. این شرکت، کارمندان بیمارستان که در تصمیم گیری خرید شرکت دارند را بدين ترتیب مشخص کرد: معاونت خرید، سرپرست اتاق عمل، و جراحان. هر کدام از این افراد، نقش متفاوتی دارند. معاونت خرید به تحلیل این موضوع می‌پردازد که اصلاً بیمارستان باید روپوشهای یک بار مصرف بخرد یا قابل استفاده مجدد. اگر او به این نتیجه رسید که باید روپوشهای یک بار



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

#### استفاده کنندگان

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

#### خریداران

افرادی که خرید را انجام می‌دهند.

#### تصمیم گیران

افرادی در مرکز خرید سازمان خریدار که به طور رسمي یا غیر رسمي قدرت انتخاب یا تأیید کردن تأمین کننده نهایی را دارند.

#### تأثیر گذاران

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

#### مراقبان

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

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

## تأثیرات مهم بر خریداران تجاری

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

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

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

است. آگهی این چنین به پایان می‌رسد: "برای سودمندی بیشتر ناوگان حمل و نقل و وابسته کردن بیشتر رانندگان ساخته شده است."<sup>۸</sup>

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

### عوامل محیطی

محیط اقتصادی فعلی و انتظاری به شدت بر خریداران تجاری، تأثیر گذار است؛ عوامی همچون سطح تقاضای اصلی، چشم‌انداز اقتصادی، و هزینه پول. یکی دیگر از عوامل محیطی، کمبود مواد اولیه کلیدی است. امروزه بسیاری از شرکتها تمایل دارند برای اطمینان از عرضه کافی، مواد اولیه کمیاب را به مقدار زیاد خریداری و نگهداری کنند. علاوه بر این، توسعه فن آوری، سیاست، و رقابت در محیط نیز بر خریداران تجاری تأثیر گذار است. نکته آخر اینکه فرهنگ و سنت نیز علی الخصوص در محیط بازاریابی بین‌المللی، بر عکس العمل خریداران نسبت به رفتارها و استراتژیهای بازاریابی تأثیر بسزایی دارد(به بازاریابی در عمل ۴-۵ نگاه کنید). بازاریابان تجاری باید مراقب این عوامل بوده، چگونگی تأثیر آنها بر خریدار را درک کرده و سعی کنند این چالشها را به فرصتها تبدیل کنند.

### عوامل سازمانی

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

### عوامل میان فردی

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



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

## عوامل فردی

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

## فرآیند خرید تجاری

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

### شناخت مشکل

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

### شناخت مشکل

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

### تشریح نیاز عمومی

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

### تشریح نیاز عمومی

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

### مشخصات محصول

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

### مشخصات محصول

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

### تحلیل ارزش

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

## جستجوی تأمین کنندگان

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

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

## درخواست پیشنهاد

### مشخصات روند خرید

در مرحله درخواست پیشنهاد، خریدار از تأمین کنندگان وجود شرایط دعوت می‌کند تا پیشنهادهای ایجاد کننده‌ی برخی تأمین کنندگان، در پاسخ فقط کاتالوگها یا فروشنده‌گان را نزد خریدار می‌فرستند. بهر حال، بخوبی در آن خود را بچیزی داشته باشند که به ارائه پیشنهادهای مکتب تفصیلی یا نمایشی بهمی‌جواید. این کنندگان بازاریابان تجارتی باید در تحقیقات، نویسنده‌ی، و نمایش پیشنهادی که در پاسخ به این خواسته پیشنهاد خریدار تهیه می‌شود، تخصص داشته باشند. پیشنهادهای باید فقط اسناد فنی باشد، بلکه باید اسناد بازاریابی هم باشد. نمایش هم باید در خریدار اطمینان ایجاد کرده و فروشنده را نسبت به رقبا برجسته کند.

## انتخاب تأمین کننده

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

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

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

## درخواست پیشنهاد

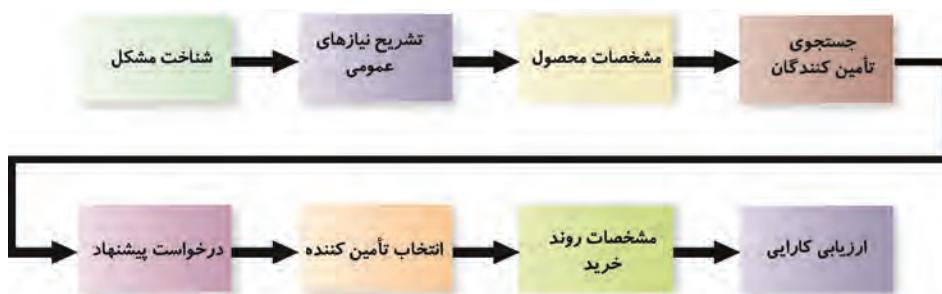
مرحله‌ای از فرایند خرید که در آن خریدار از تأمین کنندگان وجود شرایط دعوت می‌کند تا پیشنهادهای ایجاد کننده را ارسال کنند.

## انتخاب تأمین کننده

مرحله‌ای از فرایند خرید تجاری که خریدار در آن به بررسی پیشنهادهای تأمین کنندگان برداخته و تأمین کنندگان را انتخاب می‌کند.

## تصویر ۳-۶

### مراحل فرایند خرید تجاری



## مشخصات روند خرید

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

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

## ارزیابی کارایی

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

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

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

## تدارکات الکترونیکی: خرید در اینترنت

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

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

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

وب سایت اچ پی شامل ۱۰۰۰ بخش و بیش از ۲/۵ میلیون صفحه است. این وب سایت اطلاعات بسیاری در مورد محصولات و شرکت را در یک جا جمع کرده و امکان دسترسی به آن تنها با چند کلیک را فراهم کرده است. تصمیم‌گیرندگان در زمینه فن‌آوری اطلاعات می‌توانند به سایت رفته، مستقیماً به بخش مورد نظر کسب و کارشان (کسب و کار کوچک، متوسط، بزرگ) مراجعه کرده و خیلی سریع اطلاعات اجمالی و دقیق فنی و روش خرید آنرا مشاهده کنند.

این سایت امکان ایجاد فهرستهای سفارشی برای محصولاتی که زیاد خریداری می‌شوند را فراهم کرده و می‌توان روند خودکاری برای تأیید سفارش و انجام پیوسته تراکنشها ایجاد کرد. اچ پی برای ایجاد رابطه‌ای عمیق‌تر با مشتریان، فلشی طراحی کرده که نحوه کار با سایت را آموزش می‌دهد، خبرنامه‌ای ایجاد کرده و امکان گفتگوی برخط با مسئول فروش و شرکت در کلاس‌های آموزشی را نیز فراهم کرده



■ اچ پی برای کمک به مشتریانی که دوست دارند اینترنتی خرید کنند، وب سایتی با ۱۵۰۰ بخش و یک میلیون صفحه راه اندازی کرده است. در این وب سایت مشخصات کلی و جزئیات فنی محصولات، راه حل‌های خرید، خبرنامه الکترونیکی، گفتگوی زنده با مشتری فروش، کلاس‌های برخط و پشتیبانی برخط به مشتریان ارائه می‌شود.

است. راه اندازی سایت هزینه خودش را جبران کرده است. امروزه تقریباً ۵۵ درصد از فروش شرکت از طریق وب سایت انجام می‌شود.

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

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

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

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

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

از بین می برند. مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده نشان داد که تدارکات الکترونیکی، هزینه‌های درخواست تا سفارش را به طور متوسط ۵۸ درصد کاهش می‌دهد.<sup>۱۳</sup>

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

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

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

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

## بازارهای دولتی و سازمانی

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

## بازارهای سازمانی

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

بازارهای سازمانی

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

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

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

## بازارهای دولتی

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

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

سازمانهای دولتی تمایل دارند در مقابل تأمین کنندگان خارجی، از تأمین کنندگان داخلی حمایت کنند. یکی از اعتراضهایی که در اروپا در مورد عملیاتهای چندی ملیتی به طور جدی مطرح شده این است که کشورها، بجای طرفداری از کیفیت برتری که شرکتهای

### بازارهای دولتی

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



بیگانه ارائه می‌کنند، به طرفداری از شرکتهای داخلی می‌پردازند. کمیسیون اقتصادی اروپا تلاش می‌کند این طرفداری را بتدریج از بین ببرد.

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

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

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

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

با وجود همه این تمهیدات، باز هم تأمین‌کنندگان باید راهی برای میان بر زدن از بین قوانین دست و پا گیر پیدا کنند. به عنوان مثال شرکت فن‌آوری انویزیج را در نظر بگیرید که یک شرکت کوچک نرمافزاری است که در زمینه برنامه‌های تحت وب آموزش و مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کند. تمام دوآمد این شرکت از قراردادهای دولتی است؛ ۶۵ درصد آن با دولت فدرال است. این شرکت از سایت وب اداره خدمات عمومی برای بستیابی به قراردادهای کوچکتر که معمولاً ۱۴ روز پاسخ می‌دهند، استفاده کرده است. اما بیشتر تلاش خود را معطوف قراردادهای بزرگ و سودآور کرده است. پیشنهادی که باید برای هر کدام از این مناصبهای ارائه داد، به دلیل حجم بالای کاغذ بازی مورد نیاز بین ۶۰۰ تا ۷۰۰ صفحه حجم دارد. طبق برآورد مدیرعامل شرکت، تهیه هر کدام از این پیشنهادها در حدود ۵۰۰ ساعت از وقت شرکت را به خود اختصاص می‌دهد.<sup>۱۸</sup>

همچنین، نقش معیارهای غیر اقتصادی نیز در خریدهای دولتی رو به افزایش است. از خریداران دولتی خواسته شده تا از شرکتها و بخش‌های تجاری ضعیفتر، حمایت کنند؛ شرکتها کوچک؛ شرکتها با مالکیت اقلیت؛ و شرکتهایی که از تبعیض نژادی، جنسی، و سنی اجتناب می‌کنند. فروشنده‌گانی که به دنبال تجارت با دولت هستند، باید به این عوامل توجه کنند. بسیاری از شرکتهایی که به فروش به دولت مشغولند، به دلایلی از خط مشی بازاریابی تبعیت نمی‌کنند. کل پولی که دولت خرج می‌کند توسط کارمندان منتخب مشخص می‌شود، نه براساس تلاش‌های بازاریابی برای توسعه بازار. خریداران دولتی، تأکید زیادی بر قیمت دارند و به همین دلیل تأمین‌کنندگان را مجبور می‌کنند تا تمام منابعشان را در فن‌آوری سرمایه‌گذاری کنند که به کاهش قیمت منجر می‌شود. وقتی مشخصات محصول با جزئیات دقیق مشخص شده است، تمایز محصول عامل موقوعیت در بازاریابی نیست. تبلیغات و فروش شخصی نیز در برنده شدن در مناقصات عمومی نقشی زیادی ایفا نمی‌کند.

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

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

طی دهه گذشته، حجم زیادی از خرید دولتی بصورت بر خط انجام شده است. وب سایت فرصت‌های کسب و کار فدرال به آدرس www.FedBizOpps.gov مرکزی است که فرصت‌های فروش به دولت فدرال در مبالغ بالای ۲۵.۰۰۰ دلار را به بینندگان معرفی می‌کند. سه اداره فدرال نیز که مسئول باقی خریدهای دولت هستند، وب سایت‌هایی‌شان را راه اندازی کرده‌اند که از طریق آنها، فعالیتهای خرید دولتی در دسترس می‌باشد. اداره خدمات عمومی که بیش از یک چهارم دلارهای دولتی را خرج می‌کند، وب سایت! Advantage! (www.gsa.gov) را راه اندازی کرده است. اداره لجستیک دفاع نیز دروازه تدارکات (http://progate.daps.dla.mil) را ایجاد کرده است که خریدهای ارتش از طریق آن انجام می‌شود. اداره سربازان جنگی بازنیسته هم وب سایت <https://vaadvantage.gsa.gov> را راه انداخته تا خریدهای مربوط به بازنشستگان جنگی را از طریق آن انجام دهد.

چنین سایتها بی‌امکان خرید هر چیزی از دارو و تجهیزات اداری گرفته تا پوشک را به صورت برخط برای مأموران دفاعی و کشوری مجاز فراهم کرده‌اند. جی اس ای، وی ای، و دی ای، فقط به فروش اجنباس انبار شده نمی‌پردازند، بلکه ارتباط مستقیمی بین خریداران و تأمین‌کنندگان طرف قرارداد ایجاد کرده‌اند. مثلاً شعبه‌ای از دی ای که ۱۶۰.۰۰۰ قلم پزشکی را برای نیروهای ارتش تأمین می‌کند، سفارشها را مستقیماً به فروشنده‌گانی مثل بریستول مایرز منتقل می‌کند. چنین سیستمهای اینترنتی، نوید بخش حذف شدن بسیاری از درگیریهایی که در داد و ستد با واحدهای خرید دولتی رخ می‌دهد، هستند.<sup>۱۹</sup>

## مرور مفاهیم

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

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

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

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

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

## بازار تجاری و رفتار خریدار تجاری

## فصل ۶

مرجوعی، و ضمانت مشخص شده است. (۸) بررسی کارایی؛ خریدار میزان رضایتش از تأمین‌کننده را مشخص کرده و در مورد ادامه دادن، تغییر، یا لغو سفارش تصمیم‌گیری می‌کند.

### ۴. بازار سازمانی و دولتی را با هم مقایسه کرده و توضیح دهد

خریداران سازمانی و دولتی چطور برای خرید تصمیم می‌گیرند.  
بازار سازمانی شامل مدارس، بیمارستانها، زندانها، و دیگر سازمانهای است که کالا و خدمت را در اختیار افراد تحت پوشش قرار می‌دهند.  
خصوصیات متمایز کننده این بازار، بودجه کم و اسیر بودن مشتریان است.  
بازار دولتی بسیار بزرگ بوده و شامل واحدهای دولتی-فدرال، ایالتی، و محلی- می‌باشد که کالاهای خدمت را برای انجام وظایف دولتی خریداری می‌کنند.

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

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

### ۳. گامهای فرایند تصمیم‌گیری خرید را نام برده و هر کدام را شرح دهد.

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

## مرور اصطلاحات کلیدی

مشخصات محصول	۲۲۲	خریدار	۲۱۹
مراقبان	۲۱۹	درخواست پیشنهاد	۲۲۳
مرکز خرید	۲۱۸	رفتار خریدار تجاری	۲۱۲
وظیفه جدید	۲۱۷	شناخت مشکل	۲۲۲
فروش سیستمی	۲۱۸	فرایند خرید تجاری	۲۱۳
مشخصات روند خرید	۲۲۴		

تحلیل ارزش	۲۲۲	ارزیابی کارایی	۲۲۴
تصمیم‌گیران	۲۱۹	استفاده کنندگان	۲۱۹
تضاضای مشتق شده	۲۱۴	انتخاب تأمین‌کننده	۲۲۳
توسعه تأمین‌کنندگان	۲۱۵	بازار دولتی	۲۲۷
جستجو تأمین‌کنندگان	۲۲۳	بازار سازمانی	۲۲۶
خرید مجدد اصلاح شده	۲۱۷	تأثیر گذاران	۲۱۹
خرید مجدد مستقیم	۲۱۷	تشریح نیاز عمومی	۲۲۲

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

۱. ساختار بازار و تقاضا در بازار تجاری چیپهای کامپیوتری اینتل با بازار مصرف کنندگان نهایی این محصول چه تفاوت‌هایی دارد؟
۲. خرید مجدد مستقیم چه تفاوت‌هایی با موقعیت وظیفه جدید دارد؟ در فرایند خرید مرکز خرید، هر کدام از این جملات به نظر توسط کدامیک از اعضای مرکز بیان می‌شود- خریدار، تصمیم‌گیرنده، مراقب، تأثیر گذار، یا استفاده کننده؟
۳. "فکر کنم این چسب بهتر باشد. باید آنرا استفاده کنم."

۴۳۱

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

۲. فرض کنید مدیر شرکتی تحقیقات بازاریابی کوچکی هستید که متخصص اجرای گروههای تمرکزی در صنعت غذایی می‌باشد.

مشتریان شما مدیران بازاریابی و مدیران تحقیقات بازاریابی شرکتهای بزرگ می‌باشند. فرایند خرید این مشتریان تجاری را توضیح داده و بگویید چطور می‌توان شناسن فروش خدمات به آنها را در هر مرحله افزایش داد.

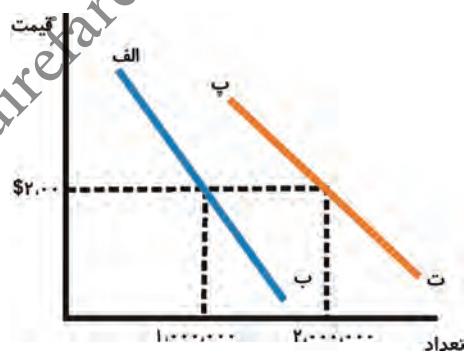
۳. گروه کوچکی تشکیل داده و در مورد شباهتها و تفاوت‌های خریداری که از خدمات یک بیمارستان بازنشستگان ارتش استفاده می‌کند و خریدار دیگری که از خدمات یک بیمارستان خصوصی بهره می‌برد بحث کنید. خریداران را از نظر این چهار عامل با هم مقایسه کنید: عوامل محیطی، سازمانی، میان فردی، و شخصی.

## درک بازار و مصرف کنندگان

۴. عوامل تأثیرگذار اصلی بر خریدار تجاری را نام ببرید. چرا بازاریابان شرکتی باید با این عوامل آشنا باشد؟
۵. فرایند خرید تجاری چه تفاوت‌هایی با فرایند خرید مصرفی دارد؟

## بکارگیری اصول

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



## تمرکز بد فن آوری

صحبت اکرده و متوجه می‌شود او به دستگاه فتوکپی به قیمت ۵۰,۰۰۰ دلار نیاز دارد.

این عضو، نیاز را در سایت **InnerSell** وارد کرده و فهرستی از فروشنده‌گان دستگاه فتوکپی را به همراه رتبه بندی و مبلغ که به عنوان کمیسیون پرداخت می‌کنند، می‌بیند.

این عضو مشخصات همه فروشنده‌گان و امتیاز آنها را بررسی کرده و دو تا از آنها که ۱۰ درصد کمیسیون معرفی پرداخت می‌کنند را انتخاب می‌کند.

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

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

I. یکی از اعضای **InnerSell** که در زمینه فروش املاک و مستغلات فعالیت می‌کند، با یکی از مشتریان احتمالی

۱. **InnerSell** در کدام مرحله از فرایند خرید عمل می‌کند؟
۲. بهتر است به کدام نوع از کسب و کارها خدمات بدهد؟
۳. برخی از نقاط ضعف این فن آوری چیست؟

ساイト جزئیات بیشتری در مورد این فرصت مشاهده خواهند کرد.  
فروشنده مورد نظر با مشتری احتمالی تماس گرفته و پس از انجام فروش، کمیسیون مورد توافق که ۵،۰۰۰ دلار بود را به سایت پرداخت می‌کند.

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

## تمرکز بر اصول اخلاقی

- کنند؛ اما محدودیتهای متدالو در مورد هزینه نهار و شامی که توسط تأمین کنندگان پرداخت می‌شود، وجود دارد.
۱. دعوت را قبول می‌کند یا آنرا رد می‌کنید؟
  ۲. آیا فقط به این علت که در مقررات چیزی ذکر نشده، پذیرفتن دعوت اخلاقی است؟
  ۳. فکر می‌کنید تأمین کننده در موقعیت خرید بعدی، از شما انتظار رفتار خاصی دارد؟
  ۴. دیگر کارمندان شرکت، قبول کردن این پیشنهاد توسط شما را چطور تفسیر خواهند کرد؟

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

## بازاریابی در عمل ۶-۱

### ایکه آ: همکاری با تأمین کنندگان با هدف افزایش تقاضای مشتریان

ایکه آ بزرگترین خرده فروش مبلمان در سراسر دنیا و نماد برندی با فرهنگ جهانی می باشد. سال گذشته بیش از ۴۱۰ میلیون خریدار به ۲۳۶ فروشگاه بسیار بزرگ این شرکت اروپایی که در ۳۴ کشور دنیا وجود دارد، رفتند و ۱۸ میلیارد دلار جنس خریدند. بیشتر مشتریان شرکت از افراد و ففاداری تشکیل شده و بعضی از آنها واقعاً عاشق این برنده هستند. از بیجینگ و مسکو گرفته تا پنسیلوانیا و اوها یو همه به سوی شیوه زندگی ایکه آ سوق پیدا کرده اند؛ به روز و منطبق با مد، اما ساده و قابل استفاده و از همه مهمتر با قیمتی مناسب. بیزنس ویک اینطور می گوید:

ایکه آ بیش از هر شرکت دیگری توanstه شیوه زندگی مردم را تغییر دهد، البته اگر نخواهیم بگوییم خود زندگی آنها را.

این دوره و زمانه که هر مشتری با صدھا گزینه مختلف رو برو است، ایکه آ گزینه آخر که از همه جذاب تر است را پیش روی همگان قرار می دهد. ایکه آ بسیار فراتر از یک بازگان عادی مبلمان است، این شرکت شیوه زندگی خاصی را به مشتریانش القا می کند و آنها هم به محض دریافت این سیگنال آنرا با آغوش باز می پذیرند، چون ارزش و لذت آنرا درک کرده اند. مجله انگلیسی آیکون که به صورت تخصصی در زمینه طراحی منتش می شود، می نویسد: «اگر ایکه آ نبود، اکثر مردم هیچ وقت مبلمان با طراحی معاصر را در این قیمت های مناسب نمی دیدند.»

ایکه آ که به عنوان سفیر خوش مشتری ها امسال ۱۹ فروشگاه بسیار بزرگ جدید افتتاح خواهد کرد که برخی از آنها در غرب چین و ژاپن واقع شده اند. این شرکت در نظر دارد تعداد فروشگاه های واقع در آمریکا را تا سال ۲۰۱۳ از ۵۰ فروشگاه به ۱۳۰ فروشگاه افزایش دهد. واقعیت این است که بزرگترین مشکل شرکت در مسیر توسعه، جذب کردن تعداد بیشتری مشتری نیست، بلکه یافتن تأمین کنندگان مناسبی است که بتوانند در طراحی و تولید میلیاردها دلار محصول به آن کمک کنند. ایکه آ در حال حاضر برای پر کردن قفسه فروشگاه های ایشان از ۱۸۰۰ تأمین کننده در بیش از ۵۰ کشور دنیا کمک می گیرد. اگر شرکت بخواهد نرخ رشد فعلی را حفظ کند باید تا سال ۲۰۱۰ تعداد تأمین کنندگان را به دو برابر فعلی افزایش دهد. مدیر ایکه آ در کشور روسیه می گوید: «ما در هر سال نمی توانیم بیشتر از ۲۰ فروشگاه جدید راه اندازی کنیم چون در تأمین جنس مشکل داریم.»

به نظر می رسد تولید مبلمان زیبا و با دوام به قیمت مناسب پیشنهاد ارزش ساده ای نباشد. ایکه آ می داند که به تنها یکی از عهده این کار بر نمی آید و باید با تأمین کنندگانی در سراسر دنیا از نزدیک همکاری کند تا طرح های جدیدی را به تولید رسانده و در عین حال هزینه ها را هم پایین نگه دارد. این شرکت رویکرد خود و اهمیت تأمین کنندگان را بدین شکل توضیح می دهد:

تولید مبلمان زیبا و با دوام آن هم به قیمت مناسب کار ساده ای نیست . . . این کار را ما به تنها یکی انجام نمی دهیم . . . ما

قسمت خودمان را انجام می دهیم. طراحان ما با تولید کنندگان همکاری می کنند تا برای تولید مبلمان با استفاده از فرایندهای فعلی تولید، روش های هوشمندانه ای بیابند. پس از آن بخش خرد در سراسر دنیا جستجو می کند تا تأمین کنندگان مناسبی بیابد که بهترین مواد اولیه را عرضه می کنند. آنگاه مواد را در حجم بسیار زیاد - بر اساس کل تولیدمان - خریداری می کنیم تا به بهترین قیمت ممکن دست یابیم. بعد شما باید قسمت خودتان را انجام دهید. می توانید از بروشور ایکه آ مدل موردنظر را انتخاب کرده و آنرا در فروشگاه ایکه آ از نزدیک ببینید و بعد از خرید، آنرا به سادگی به منزل ببرید، چون این محصولات به صورت اجزای منفصلی فروخته می شوند که خریدار به راحتی می تواند آنها را به هم متصل کند. بدین ترتیب نباید برای انجام کارهای ساده ای که از عهده خودتان بر می آید، پولی پرداخت کنید. بدین ترتیب ما هر دو برای زندگی بهتر . . . صرفه جویی می کنیم.

از نظر ایکه آ، طراحی اهمیت بسیار زیادی دارد، اما اگر طراحی محصول هم خیلی خوب باشد، تا زمانی که نتوان آنرا با قیمت مناسبی تولید کرد، در فروشگاه ها عرضه نخواهد شد. ایکه آ برای یافتن تأمین کنندگانی که می تواند به او در تولید محصول مناسب با قیمت مناسب کمک کند، تمام دنیا را زیر پا می گذارد. بیزنس ویک در این باره می نویسد: «ایکه آ برای تولید چوب های خمیده که در تولید صندلی راحتی بکار می رود، از سازندگان چوب اسکی کمک گرفت که متخصص این کار بودند. با تولید کنندگان سبد های فروشگاهی هم قرار داد بست تا مبلمان با دوام برایش تولید کنند.»

فرایند طراحی محصول جدید در ایکه آ ممکن است تا سه سال هم به طول انجامد. طراحان ایکه آ کار خود را بر اساس یک پیشنهاد ارزش ابتدایی برای مشتری آغاز می کنند. بعد همکاری نزدیک با تأمین کنندگان کلیدی آغاز می شود تا آن پیشنهاد ارزش را به بازار عرضه کنند. مثلاً صندلی *Olle Chair* (Olle Chair) ایکه آ را در نظر بگیرید که در او خد دهه ۱۹۹۰ تولید شد. او اماریا رونگارد که طراح این محصول می باشد، قرار شد بر اساس بازخوردهای مشتریان صندلی با دوامی برای آسیز خانه طراحی کند که به هر چیدمانی بباید و قیمتی در حدود ۵۲ دلار باشد. بعد از اینکه طراحی اولیه او تکمیل شد و مورد تأیید قرار

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

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

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

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

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

جن سِگرست ۳۶ ساله که به صورت مستقل وب سایت طراحی می‌کند، به همراه همسرش حداقل سالی یکبار خود را به زحمت انداخته و فاصله ۱۰ ساعه شهر می‌دلتوان در اوهايو تا ایلینویز در نزدیکی نیکاگو را طی می‌کند تا به فروشگاه ایکهآ در شامبورگ بروند. سِگرست می‌گوید: «هر تکه مبلمانی که در اتاق نشیمن ما قرار دارد، ایکهآ است. بجز میز عسلی که از آن متغیر هستم و می‌خواهم دفعه بعد که به ایکهآ می‌روم یکی بجای آن بخرم.» سِگرست برای اینکه ایکهآ را ترغیب کند تا در اوهايو هم یک فروشگاه تأسیس کند، و بلاگی با نام او! ایکهآ راه انداخته. در صفحه اول وبلاگ نوشته شده: «ایکهآ در اوهايو - چون مردم نمی‌توانند فقط از فروشگاه تارگت خرید کنند.»

منابع:

ملیت  
فروشگاه

## بازاریابی در عمل ۶-۲

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

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

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

آقای اسلیک اسمایل بعد از اروپا به عربستان سعودی سفر کرد. او در جلسه‌ای که برای ارائه پیشنهاد چند میلیون دلاری به یک مشتری بالقوه برگزار شد، با یک بافتني پوست گراز حضور یافت و جلسه را با خونسردی اداره کرد. آخرین مقصد سفر او، شهر بیجین در چین بود. در آنجا هم هنگام صرف نهار، با یک گروه از مدیران چینی گفتگو کرد. او پس از صرف غذا، چوبهای غذا خوری را در کاسه برنج انداخت و به رسم یادبود به هر کدام از میهمانها، یک ساعت مرغوب تیفانی هدیه کرد. به نظر می‌رسد سفر پرباری بود و حتی شرکت سفارش‌های بسیاری از آنها دریافت خواهد کرد. اینطور نیست؟ خیر، اشتباه شده است! این سفر تا شش ماه بعد هیچ نتیجه‌ای برای شرکت کانسولیدیت آمالگامیشن در بر نداشت و فقط کوهی از فاکتورهای مختلف را برایش به ارمغان آورد. مردم کشورهای خارجی، علاقه‌ای به هری نداشتند.

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



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

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

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

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

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

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

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

منابع:

## مورد کاوی

**کدآک: تغییر در مفهوم**

### یاد و خاطره

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

### عملکرد منفی

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

چندین عامل باعث بروز مشکلات کدآک شد. مورد اول اینکه، کدآک اولین شرکتی بود که در سال ۱۹۷۶ دوربین دیجیتال را تولید کرد، اما تمایلی به توسعه این فن آوری نشان نداد. هسته اصلی استراتژی تجاری کدآک، شالوده سه‌گانه‌ای است که بازار عکاسی تجاری و خانگی را شکل داده است: فیلم، مواد شیمیایی ظهرور و کاغذهای حساس به نور. کدآک هم مثل شرکت‌های بسیار دیگری فکر می‌کرد مصرف کنندگان خود را به آهستگی با فن آوری تطبیق خواهند داد. اما مسئله‌ای که باعث شد شرکت بیش از پیش عقب بیافتد این بود که حرکت به سمت تصویربرداری دیجیتال به نوعی دور شدن از تمام آن چیزی بود که جورج ایستمن از خود بجای گذاشته بود. به همین دلیل با خرید هر دوربین دیجیتال، میخی به تابوت تجارت اصلی کدآک کوبیده می‌شد. دوم اینکه، علیرغم سلطه کدآک بر بازار تصویربرداری سنتی، رقبای دیگر و علی‌الخصوص فوجی، جریان بازاریابی کدآک را به مخاطره انداخته و سهم بازار او را از آن خود کرده بودند.

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

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

### دلیل در تصویر است- والگرین

تا دهه ۱۹۸۰، مردم برای چاپ عکسهایی که گرفته بودند، باید فیلمها را به داروخانه‌ها، فروشگاههای زنجیره‌ای، یا فروشگاههای عکاسی می‌برندند. این فروشگاهها نیز فیلمها را به لابراتوارهای محلی کدآک یا دیگر شرکتها می‌فرستادند تا تصاویر را برایشان چاپ کرده و بازگردانند. این فرایند روزها طول می‌کشید. با تولید لابراتوارهای جامع، خرده فروشان توأم‌شده با خرید یکی از این دستگاهها، کل فرایند ظهور و چاپ عکس را شخصاً انجام دهند.

خرده فروشان با بکارگیری این دستگاهها می‌توانستند خدمات را خیلی سریعتر در اختیار مشتریان قرار دهند- حی ظرف یک ساعت. با افزایش تقاضای مصرف کنندگان برای خدمات یک ساعته، کدآک با والگرین، که بزرگ‌ترین داروخانه زنجیره‌ای آمریکاست، قراردادی منعقد کرد تا کسب و کار چاپ یک ساعته عکس را در سراسر آمریکا راه اندازی کند. کدآک، سالها عرضه کننده انحصاری خدمات چاپ عکس به والگرین بود. کدآک برای پاسخگویی به تقاضای چاپ عکس در محل، اقدام به عرضه مینی‌لب کرد که آنرا از یک تولید کننده سوئیسی خریداری کرده بود. کدآک حتی ۳۱/۶ میلیون دلار وام بدون بهره در اختیار والگرین قرار داد تا برای پیاده سازی این سیستم هزینه کند.

اشکالات دستگاههای مینی لب، باعث پیچیده‌تر شدن مشکلات کدак شد. اين دستگاهها به دليل گير کردن کاغذ و ضعف نرمافزار، در هر ماه حتی تا ۱۱ بار هم خراب می‌شدند. تعمیر آنها نیز معمولاً ۲ یا ۳ روز زمان می‌برد و در هنگام تعمیر نیز فيلمهای مشتریان به دليل باز شدن دستگاه در معرض نور قرار گرفته و می‌سوتخت.

اين مشکلات باعث شد والگرین در سال ۲۰۰۱، دستگاههای مینی لب فوجی را بی سر و صدا در چند فروشگاه کالیفرنیا نصب کند. دستگاههای فوجی، علاوه بر امكان چاپ فيلمهای معمولی، می‌توانستند تصاویر دیجیتال را هم از روی کارتاهای حافظه خوانده و چاپ کنند؛ کداك اين قابلیت را نداشت. کداك کیتهاي عرضه کرد که اين امكان را فراهم می‌کرد، اما مدیران والگرین اعتقاد داشتند که تصاویر چاپ شده توسط اين دستگاه نسبت به دستگاه فوجی كيفيت پايين تری داشتند. فوجی تا اوایل سال ۲۰۰۴ بيش از ۱۵۰۰ دستگاه مینی لب را فروشگاههای وال گرین نصب کرد. در آن زمان وال گرین کلاً ۴۳۰۰ فروشگاه داشت.

همچنان والگرین از کداك درخواست کرد و ب سایتی راه اندازی کند تا امكان ارسال تصاویر در وب برای مشتریان فراهم شود. در طرح پیشنهادی تصاویر را در سورهای خودش ذخیره می‌کرد و امكان سفارش چاپ و ارسال آنها به آدرس مشتریان را برایشان فراهم می‌نمود. اما والگرین طرح پیشنهادی کداك را نپسندید، چون هم نقش والگرین را بسيار کم رنگ کرده بود و هم امكان حفظ تصاویر در مرکز کداك در آن پيش‌بياني شده بود که اين موضوع در سفارشهای بعدی مشتریان، مزيتی برای کداك ايجاد می‌کرد. با وجود اين نگرانیها، والگرین تا قبل از اينکه دو نفر از مدیران ارشدی که طرفدار کوداك بودند بازنشته شوند، قصد داشت اين قرارداد را منعقد کند. بعد از اين اتفاق، شركت قراردادش با کداك را کنار گذاشت و با کمک فوجی، که به نقش کم اهمیت‌تر هم راضی بود، مقدمات راه اندازی وب سایت را آغاز کرد. والگرین، خدمات اينترنتی را در سال ۲۰۰۳ راه اندازی کرد و فرایند چاپ تصاویر نیز بر عهده فوجی گذاشته شد.

### توسعه جديد

کداك با در نظر گرفتن اين مسائل، اوایل سال ۲۰۰۳ استراتژی خود را مجدداً بررسی کرد. اين شركت دریافت که زمان آن فرا رسیده که با تمام وجود به استقبال عصر دیجیتال برود. کداك در سال ۲۰۰۳، تغیيري تاریخي در استراتژی خود را به اطلاع همگان رساند: از اين به بعد می‌خواست روی تصویربرداری دیجیتال در بازار مصرفی، تجاری و پزشكی متکر شود. باید وابستگی اش را به فيلمهای سنتی کم کرده، در بازارهای غير تصویربرداری سرمایه‌گذاری کرده، و بيشتر وارد بازار دیجیتال شود، مثلاً به عرضه چاپگرهای جوهر افشا و چاپگرهای پیشرفته دیجیتال بپردازد. اين تغيير مسیر، شركت را در رقابت رو در رو با شركتهای قدرمندی همچون اچ-پی، کانون، سیکوالپسون، و زیراکس قرار می‌داد. اين تغيير مسیر واجب و در عين حال مستلزم ريسك زيادي بود، چون در آن زمان ۷۰ درصد از درآمد و تمام سود عملياتي کداك از بازار فيلمها و تصویربرداری سنتي تأمین می‌شد.

کداك در سال ۲۰۰۴ يك برنامه كامل چهار ساله برای بازسازی شركت تدوين پررنگ شود. در اين راستا کوداك درآمد و سود شركت به تدریج کاهش یافته و نقش کسب و کار دیجیتال پررنگ تر شود. در سال ۲۰۰۵ کداك بيشتر بر اجرای اين استراتژی متمرکز شد. حتی مدیر عامل شركت آقای آنتونيو پرز يکبار گفت: «در آينده نزديک دیگر به سؤالاتی که در زمينه فيلم مطرح می‌شود پاسخ نخواهم داد، چون چيری در مورد آنها نمی‌دانم». حرکت ديرهنگام کوداك به سمت دنيای ديجيتال، انتقادات بسياري در پي داشت، اما در هر صورت شروع اين روند باعث تحسين افراد بسياري شد.

مدير عامل شركت، حرکت‌های مهیجي انجام داد. او شركت را به چهار بخش مجزا تقسيم کرد: تصویربرداری، چاپ تجاري، چاپ تجاري، پزشكی و فيلمهای سنتی. کداك اعلام کرد که برای تسريع در روند کنار گذاشتن کسب و کار قدیمي هم دو سوم کارخانه‌ها را تعطیل کرده و لازم طريق اخراج کردن بيش از يك سوم کارمندانش، تعداد آنها را از ۶۹،۰۰۰ نفر به ۴۴،۰۰۰ نفر کاهش خواهد داد.

کداك در سال ۲۰۰۶ چندين ابتکار عمل به خرج داد تا موقعیت خود را در بازار تصویربرداری مصرفی ثبت کند. اما آقای پرز در همان زمان متوجه شد که تقویت موقعیت شركت در بازار تصویربرداری تجاري نیز نقشی کلیدی در موفقیت آن دارد. او منابع شركت را به سوی واحدهای چاپ تجاري و تصویربرداری پزشكی سرازير کرد. اين بخشها، پتانسیل بسيار خوبی برای رشد داشتند و کداك اميدوار بود بتواند بخشی از درآمد خود را از آنها تأمین کند. در بخش پزشكی، همه در حال حرکت از تصویربرداری سنتي به سوی تصویربرداری ديجيتال بودند. پرز پيش‌بياني کرد که کداك می‌تواند در سایه کاهش اتكای بخش درمان به تصاویر اشعه اينکس، نقش پر رنگی در ديجيتالی کردن اين صنعت بر عهده بگيرد.

اما در شروع سال ۲۰۰۶ به نظر می‌رسيد برنامه تغيير ساختا هم نتوانسته به موفقیت دست پیدا کند. صورتهای مالي چهارماهه اول اين سال برای ششمین بار متوالی زييان نشان داد. با وجود اينکه درآمد در چهارماهه اول سال ۲۰۰۵ با افزایش مختصري از ۲/۸۳ ميليارد دلار به ۲/۸۹ ميليارد دلار رسیده بود، اما زييان خالص کداك بالغ بر ۲۹۸ ميليون دلار شد که دو برابر زييان خالص سال گذشته به مبلغ ۱۴۶ ميليون دلار بود. اما کداك بيش از اين پول از دست داد. پس از آنکه دوربين‌های ديجيتال برای پنجمين سال پيادي توanstند بخش زيادي از درآمد شركت را به خود اختصاص دهند، سهم بازار کدام از ۱۹/۷ درصد به ۱۴/۵ درصد سقوط کرد و در نتيجه اين شركت از جايگاه اول به سوم تنزل یافت.

۲۳۹

## درک بازار و مصرف کنندگان

## بخش دو

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

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

## سوالاتی برای گفتگو

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

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

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

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

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

منابع:

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10۱۱  
۱۲  
۱۳  
۱۴  
۱۵  
۱۶  
۱۷

**بخش سوم****طراحی استراتژی بازاریابی مشتری مدار و آمیخته بازاریابی یکپارچه**

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

**استراتژی بازاریابی مشتری مدار**

خلق ارزش برای مشتریان هدف

۵  
آینده  
با  
همه  
آنچه**آشنایی ابتدایی با مفهوم**

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

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



بیشتر قهوه، فروشگاه‌هایش شلوغ‌تر شوند. این تغییر نتیجه داد و در حال حاضر هم ۶۲ درصد فروش به قهوه تعلق دارد. نرخ رشد دانکین دو رقمی شده است و در دو سال گذشته سودآوری آن هم ۳۵ درصد افزایش یافته است. دانکین با توجه به موقوفیت‌های اخیر، برنامه رشد بلند پروازانه‌ای تدارک دیده و می‌خواهد با همکاری استارباکز به بزرگترین قهوه‌فروشی در سطح آمریکا تبدیل شود. دانکین می‌خواهد ظرف سه سال آینده، ۵۰۰۰ فروشگاهش را بازسازی کرده و طی ۱۵ سال آینده تعداد آنها در آمریکا را سه برابر کند.

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

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

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

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

## بخش‌بندی، هدف گیری، و ثبت موقعيت: ايجاد رابطه درست با مشتریان درست

## فصل ۷

۲۴۲

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

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

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

دانکین می‌داند که تغییر تصویرش در دیدگاه مشتریان زمان می‌برد. اما هر اتفاقی که بیافتد قصد دارد به نیازهای طرفدارانش پاسخ دهد. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "دانکین دنباله را استارباکز مغزور نیست، بلکه به دنبال عامه مردم است." موقعیت و پیشنهاد ارزش دانکین به بهترین شکل در آگهی جدید این شرکت به نمایش درآمده که شعار آن گامربیکا دانکین را ادامه می‌دهد" است. در این آگهی همه مردم از کارمندان گرفته تا کارگران ساختمانی به این فروشگاه‌های زنجیره‌ای تکیه کرده‌اند تا روزشان را بگذرانند. در آگهی دیگری هم گفته می‌شود: "اینجاست که هر روز مردم کارها را انجام می‌دهند."<sup>۱</sup>

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

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

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

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

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

## تصویر ۱-۷

گامهای تقسیم بندی، هدف‌گیری و ثبیت موقعیت در بازار

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

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

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

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

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

## تقسیم بندی بازار

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

## ثبتیت موقعیت در بازار

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

## تقسیم‌بندی بازار

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

## تقسيم‌بندی بازارهای مصرفی

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

**تقسيم‌بندی جغرافيايی**

تقسيم‌بندی بازار به واحدهای مختلف جغرافيايی مثل مليتها، ايالتها، سرزمينها، شهرستانها، شهرها، و محله‌ها.

تقسيم‌بندی جغرافيايی به معنی تقسيم‌بندی بازار به واحدهای مختلف جغرافيايی همچون مليتها، سرزمينها، ايالتها، شهرستانها، شهرها، و يا حتی محله‌ها می‌باشد. ممکن است شرکتی تصمیم بگیرد فقط در يك يا چند منطقه جغرافيايی خاص به فعالیت پردازد، يا تمام مناطق را تحت پوشش قرار دهد ولی نیازها و خواسته‌های هر بخش زا نیز مد نظر داشته باشد. امروزه بسیاری از شرکتها، محصولات، تبلیغات، اقدامات ترویجی و تلاشهای فروش را با نیازهای هر منطقه، شهر، يا حتی محله‌ای خاص تطابق داده‌اند. مثلاً شرکتی که در زمینه محصولات غذایي فعالیت می‌کند، برای فروشگاه‌هایی که در نزدیکی مراکز لاغری واقع شده‌اند، محصولات خاص کم کالری را هم توزیع می‌کند. شرکت کرافت، برشتوک میوه‌ای خاصی را برای مناطق اسپانیولی تولید کرده است. کوکاکولا چهار نوعه قهوه آماده را برای بازار ژاپن تولید کرده که هر کدام منطقه جغرافيايی خاصی را هدف گرفته است. پروکتر اند گمنیل نیز سس کاری را در انگلستان و سس لوپیا را برای آسیا تولید کرده است.<sup>۲</sup>

شرکتهاي ديگر تيز به دنبال مناطق جغرافيايی هستند که هنوز مورد توجه قرار نگرفته‌اند. مثلاً بسیاری از شرکتها برای فرار از رقابت شدید در شهرهای بزرگ و حومه آن، به شهرهای کوچک روی آورده‌اند. به عنوان نمونه می‌توان به بزرگترین زنجيره سالن‌های غذاخوری غير رسمی آمریکا با نام آپل بی اشاره کرد:

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

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

## جدول ۱-۷

متغیرهای اساسی تقسیم‌بندی بازار مصرفی

۱.	جغرافیایی	۳.
۲.		۴.
۵.	مناطق جهان یا کشور	۶.
۷.	مناطق کشوری	۸.
۹.	اندازه شهر	۱۰.
۱۱.	تراکم	۱۲.
۱۳.	اقلیم	۱۴.
۱۵.	جمعیت شناختی	۱۶.
۱۷.	سن	۱۸.
۱۹.	جنسیت	۲۰.
۲۱.	اندازه خانواده	۲۲.
۲۳.	چرخه زندگی خانواده	۲۴.
۲۵.	درامد	۲۶.
۲۷.	اشغال	۲۸.
۲۹.	تحصیلات	۳۰.
۳۱.	دین	۳۲.
۳۳.	نژاد	۳۴.
۳۵.	نسل	۳۶.
۳۷.	ملیت	۳۸.
۳۹.	روانشناسی	۴۰.
۴۱.	طبقه اجتماعی	۴۲.
۴۳.	شیوه زندگی	۴۴.
۴۵.	شخصیت	۴۶.
۴۷.	رفتاری	۴۸.
۴۹.	موقعیت	۵۰.
۵۱.	مزایا	۵۲.
۵۳.	وضعیت استفاده	۵۴.
۵۵.	میزان استفاده	۵۶.
۵۷.	وضعیت وفاداری	۵۸.
۵۹.	مرحله آمادگی	۶۰.

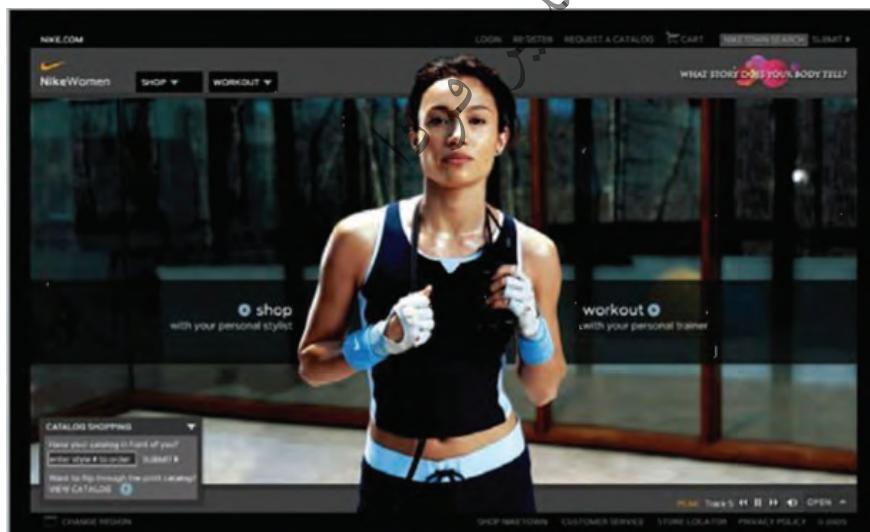
## تقسيم‌بندی جمعیت شناختی

تقسيم‌بندی جمعیت شناختی، بازار را بر اساس متغيرهای همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه زندگی خانواده، درآمد، اشتغال، تحصیلات، دین، نژاد، نسل، و ملیت تقسيم‌بندی می‌کند. فاكتورهای جمعیت شناختی، متدالوں ترین مينا برای تقسيم‌بندی گروههای مصرف‌کنندگان می‌باشد. يکی از دلایل اين امر، ارتباط شديد بين نيازها، خواسته‌ها و ميزان مصرف کاربران با متغيرهای جمعیت شناختی است. دليل دیگر اين است که اندازه‌گيری متغيرهای جمعیت شناختی، نسبت به دیگر متغيرها خيلي ساده‌تر می‌باشد. حتی وقتیکه بازارها در مرتبه اول بر مبنای متغيرهای دیگر همچون طلب منفعت یا رفتار تقسيم‌بندی می‌شوند نيز باید برای ارزیابی اندازه بازار هدف و دستیابی مؤثر به آن، از متغيرهای جمعیت شناختی اطلاع حاصل کرد.

**سن و مرحله چرخه زندگی** نيازها و خواسته‌های مشتریان با سن تغيير می‌کند. بعضی شركتها که از تقسيم‌بندی سن و مرحله چرخه زندگی استفاده می‌کنند، محصولات و روشهای بازاریابی متفاوتی را برای گروههای سنی و مراحل مختلف چرخه زندگی بکار می‌برند. مثلاً شركت پروکتير آند گمبل، مسواكاهای إسپين براش را به شکل شخصیتاهای کارتونی محبوّ، برای کودکان تولید می‌کند. مسواكاهایي که برای بزرگسالان تولید می‌شود، دارای ظاهر جدی‌تری هستند و شعار تبلیغاتی آن "با دو بار استفاده در روز، دندانتان مثل روز اول تمیز می‌شود." می‌باشد. نینتندو نيز که بازیهای ویدیویی اش برای کودکان معروف بود، برنده جدیدی با عنوان تاج جنریشن خلق کرده که نسل انفجاری رو به پیش شدن را هدف گرفته است. این برنده بازی‌هایی چون «آموزش ذهن: مغزتان چند ساله است؟» را به بازار عرضه کرده که برای آنها که اهل بازی نيسنند تمرينی ذهنی است تا مغزشان جوان بماند. هفده اين است که آنها که اهل بازی نيسنند را با ارائه بازیهایي که در آنها مهارتی ايجاد می‌کند یا حداقل کمتر از قبل وحشيانه و افسانه‌اي است جذب کنند؛ چيزهای متفاوت از گرند یفت اوتو یا ورلد آو وارکرفت.<sup>۵</sup>

بازاریابان باید دقت کنند تا دچار خطای نزدیک بینی نیز نشوند. مثلاً با اينکه بعضی از افراد ۷۰ ساله به ويلچر نياز دارند، اما بعضی از آنها تنیس بازی می‌کنند. همینطور، برخی از ۴۰ ساله‌ها، بچه‌هایشان را به دانشگاه می‌فرستند، اما بعضی از آنها تازه در حال تشكيل خانواده‌اند. از اينرو عموماً سن معيار خوبی برای پيش‌بني مرحله چرخه زندگی، سلامتی، وضعیت کار یا خانواده، نيازها و قدرت خريد نمي‌باشد. شركتهايي که با هدف بازاریابي شان دستیابي به بازار افراد بالغ می‌باشد، عموماً از ظاهر و جاذبه‌های مثبت استفاده می‌کنند. مثلاً آگهی الی یورو ویتال- که برای بهبود ظاهر و نرمی پوست خانمهای مسن‌تر از ۵۰ سال تولید شده است- زن مسن زیبایي را نشان می‌دهد و پیام شاد و بشاش بودن را به مخاطب مخابره می‌کند.

**جنسیت** تقسيم‌بندی بر اساس جنسیت، مدهاست که در مورد محصولاتی همچون پوشاسک، لوازم آرایشی و بهداشتی، و



تقسيم‌بندی جنسیتی: ياكی اخیراً تلاش خود برای دستیابی به بازار پوشاسک بانوان را افزایش داده است؛ خط محصولات بانوان را به طور کلي متحول کرده، طراحی سایت Nikewomen.com را تغيير داده و در شهرهای بزرگ چندين فروشگاه خاص لباس بانوان افتتاح کرده است.

تقسيم‌بندی جمعیت شناختی

تقسيم‌بندی بازار بر اساس متغيرهای همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه زندگی خانواده، درآمد، شغل، تحصیلات، دین، نژاد، و ملیت.

تقسيم‌بندی بر اساس سن و مرحله چرخه زندگی

تقسيم‌بندی بازار به گروههای مختلف سنی و مرحله چرخه زندگی.

تقسيم‌بندی بر اساس

جنسیت

تقسيم‌بندی بازار به گروههای مختلف بر اساس جنسیت.

مجلات بکار می‌رود. مثلاً پروکتير آند گمبل جزو اولین شركتهايي بود که با مارک سیکرت، محصولات ضد عرق که با توجه به خصوصیات شیمیایی خانمهها تهیه شده است را به بازار عرضه کرد و تلاش کرد با تبلیغات گسترده تصویر مستحکمی در ذهن آنها ايجاد کند. به تازگی بازاریابان محصولات آرایشی بانوان، بازاریابی محصولات مخصوص آقایان را آغاز کرده‌اند. مثلاً لریسال

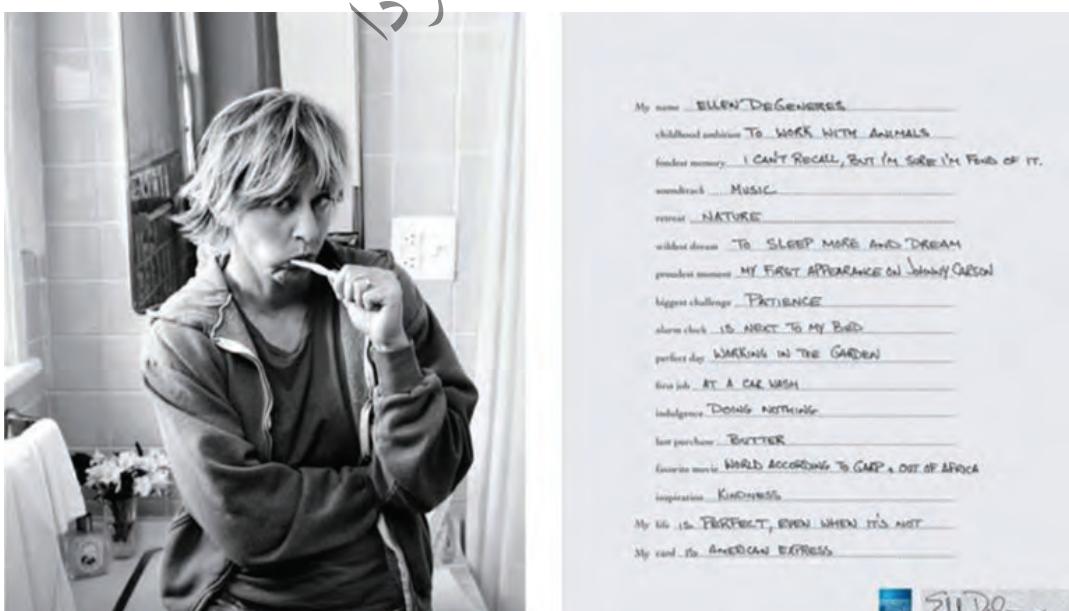
محصولاتی خاص محافظت از پوست مردان به بازار عرضه کرده است. در آگهی مربوطه گفته می‌شود: حالا ل ارئال فن آوری و دانش را برای مردان بکار گرفته است . . . چون لیاقتش را دارید." نایکی نیز اخیراً تلاش‌های بازاریابی اش را مغطوف پوشاند ورزشی بانوان کرده است. تا سال ۲۰۰۰ نایکی قالب‌های خاص پای بانوان را بکار نمی‌گرفت و همان قالب‌های مردان را در اندازه کوچکتر مورد استفاده قرار می‌داد. اما از آن سال به بعد نایکی رویکردش به بانوان را تغییر داد. کل خط محصولات بانوان را متتحول کرد و اندازه‌های مناسب‌تر، رنگهای جالب‌تر و لباسهای جذاب‌تری را برای بانوان تولید کرد. در وب سایت جدید Nikewomen.com نیز ابیسه بانوان و دیگر محصولات جدید معرفی شده‌اند. نایکی همچنین فروشگاه‌هایی خاص بانوان در شهرهای بزرگ افتتاح کرده است.<sup>۶</sup>

تعداد وب سایتها بی‌هم که مثل اکسیژن، آی ویلیج، لايف تایم، و دبلیو ای بانوان را هدف گرفته‌اند در حال افزایش است. مثلاً تلویزیون دبلیو ای اختصاصاً برای کمک به بانوان جهت شناسایی یکدیگر در سراسر دنیا راه اندازی شده است.<sup>۷</sup>

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

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

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



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

## تقسيم‌بندی روانشناختی

در تقسيم‌بندی روانشناختی، خريداران را بر اساس طبقه اجتماعی، شيوه زندگی و خصوصيات شخصيتي به گروههای مختلف تقسيم می‌کنند. افرادي که در گروههای جمعيت شناختي يكسانی طبقه بندی می‌شوند، ممکن است از نظر روانشناختی با هم تفاوت‌های بسیاری داشته باشند.

همانطور که در فصل ۵ توضیح دادیم، چیزهایی که مردم می‌خرند منعکس کننده شيوه زندگيشان است. در نتیجه بازاریابان نیز بازار را بر اساس شيوه زندگی مصرف‌کنندگان تقسيم‌بندی کرده و استراتژی‌های بازاریابی را بر اساس جذابیت برای روش‌های زندگی مختلف تدوین می‌کنند. مثلاً مستر کارد در برنامه تبلیغاتی زندگی من. کارت من ادعا می‌کند که کارتی در اختیار تان می‌گذارد که با شيوه زندگی تان همخوانی دارد. در اين برنامه تبلیغاتی، شيوه زندگی شخصيهای معروف که مشتريان احتمالاً می‌توانند آنها را شناسايي کنند مورد بررسی قرار می‌گيرد؛ از ستاره موج سواری ليرد هميilton و شخصيت معروف تلوiziونی، لين دى چنرس گرفته تا ستاره سينما رابت د نپرو و كيت وينزلت.

پُرتری بارن با قالب‌بندی خاص فروشگاه‌هايش توانسته بيش از دیگر فروشندگان لوازم منزل فروش داشته باشد. اين شركت هر آنچه مشتريان دوست دارند داشته باشند را می‌فروشد. پُرتری بارن کودکان فضایي کودکانه را خلق می‌کند، در حالیکه پُرتری بارن نوجوانان جايی مد روز و مناسب برای ابراز وجود را به نمایش می‌گذارد. فروشگاه‌هاي پُرتری بارن، فضای غير رسمي و مد روز داشته و متوجه زندگی خانوادگی و دوستی می‌باشند.<sup>۹</sup>

بعد از اينکه هدلی مک‌لين ازدواج کرد، او و شوهرش، دُگ تصميم‌گرفتند تخت خواب جديدي بخرند. تختي که داشتند از يك تشك و قاب فلزي فرورهٔ تشکيل شده و يادگار روزهای بود که دُگ در هاروارد درس می‌خواند. اما هدلی هيچ وقت فکرش را هم نمی‌کرد که پيدا کردن يك تخت خواب جديدي اينقدر سخت باشد. هدلی ۳۱ ساله که مدیر بازاریابی است می‌گويد: با وجود يك حاضر بوديم پول خوبی پرداخت كنیم هم نتوانستیم هیچ چيزی بباییم. این کار مهمتر از پیدا کردن يك ست مبلمان است. این موضوع با احساسات در ارتباط است؛ آنها تختی می‌خواستند که با روش زندگی‌شان همخوانی داشته باشد - با اينکه چه کسی هستند و به کجا می‌خواهند بروند.

جستجوی اين زوج وقتی تمام شد که دُگ از تخت قیومه‌هاي رنگ سورمه شکلي که در کاتالوگ فروشگاه پُرتری بارن در خيابان بالاي شهر شهپری در بوسټون دید، خوش آمد. اين زوج آنقدر از نمایي که تخت در خانه هلندي‌شان پيدا کرده بود خوشستان آمد که فوراً به فروشگاه رفتند تا يك ست ميز عسلی هم سفارش دهند. آنها يك لحاف هم خريبدند. و يك آينهٔ جراي اتاق نشيمن. و چند چارپايه برای اتاق نهار خوری. هدلی اعتراف کرد که "ما گرفتار نوعی اعتیاد شده بودیم."<sup>۱۰</sup>

بازاریابان از متغيرهای شخصیتی نیز برای تقسيم‌بندی بازار استفاده کرده‌اند. مثلاً به نظر می‌رسد بازاریابان موتورهای شرکت هوندا، جوانان مد پسند ۲۲ ساله را هدف گرفته‌اند، اما در واقع گروه گسترده‌تری را مد نظر دارند. به عنوان مثال در يكى از آگهی‌ها، کودک خوشحالی در حال بالا و پایین پریدن روی تختش است و گوینده می‌گويد: به خاطر اين کار باید همه عمر را در اين اتاق بگذرانی و او به اين صحبت توجهی نمی‌کند. اين آگهی احساس شادی شدیدی که در اثر شکستن محدودیتها و چیزهای که والدین می‌گویند انجام ندهید بروز می‌کند را در ذهن مخاطب زنده می‌سازد. بنابراین هوندا در اين آگهی کودک مستقل و سرکش درونی که در همه وجود دارد را مخاطب قرار داده است. اما واقعیت اين است که ۲۲ درصد از خريداران موتورهای هوندا را بازنیسته‌ها تشکيل می‌دهند. وسیا نیز که رقیب هونداست، بيش از يك چهارم موتورهایش را به افراد بالاي ۵۰ سال می‌فروشد. يكى از مدیران ارشد می‌گويد: "مسن‌ترها اين موتورها را برای هیجان می‌خرند. آنها در کودکی فرست اين کار را نداشته‌اند."

## تقسيم‌بندی روانشناختی

تقسيم‌بندی بازار به گروههای مختلف بر اساس طبقه اجتماعی، شيوه زندگی، یا خصوصيات شخصی.

**تقسيم‌بندی رفتاري**  
در تقسيم‌بندی رفتاري، خريداران را بر اساس دانش، نگرش، استفاده، يا پاسخ آنها به محصول تقسيم‌بندی می‌کنند. بسیاری از بازاریابان اعتقاد دارند که متغيرهای رفتاري بهترین نقطه شروع برای تقسيم‌بندی بازار می‌باشد.

## تقسيم‌بندی رفتاري

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

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

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

**جستجوی مزايا** یکی از روش‌های مهم تقسیم‌بندی، تقسیم‌بندی خریداران بر اساس مزايا مختلفی است که آنها در محصول به دنبال آن هستند. برای تقسیم‌بندی مزايا باید مزیتهای اصلی که مردم در آن گروه کالا به دنبال آن هستند، نوع افرادی که به دنبال هر کدام از مزیتها هستند، و برندهای اصلی که هر کدام از مزیتها را ارائه می‌کنند را شناسایی کرد. پوشک ورزشی چمپیون، بازارش را بر اساس مزیتهای مختلفی که از پوشک اکتیو انتظار می‌رود، تقسیم‌بندی کرده است. مثلاً مشتریان گروه «شایسته و صیقلی» خواهان توازنی بین عملکر و مد می‌باشند؛ آنها برای حصول نتیجه تمرین می‌کنند اما می‌خواهند زیبا هم به نظر بیایند. «مسابقه دهنگان ورزشی جدی» به شدت تمرین می‌کنند و با لباس اکتیو شان زندگی می‌کنند و عاشق آن هستند؛ آنها خواهان عملکرد و کارایی هستند. در مقابل «مادران جستجوگر ارزش» علاقه کمی به



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

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

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

تقسیم‌بندی مزايا تقسیم‌بندی بازار به گروهها مختلف بر اساس مزايا که مصرف کنندگان هر گروه به دنبال آن هستند.

ورزش داشته و زیاد با لباس اکتیو شان خوب نمی‌گیرند؛ آنها برای خانواده خرید می‌کنند و به دنبال دوام و ارزش هستند. بنابراین هر گروه به دنبال مجموعه مزايا متفاوتی است. چمپیون باید گروهی که برایش بیشترین سود را دارد یا گروهی که به بهترین شکل می‌تواند به آن خدمت کند و پوشکی برای آن عرضه کند که به بهترین شکل با نیازش همخوانی داشته باشد را انتخاب کند.

## فصل ۷ بخش بندی، هدف گیری، و ثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۵

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

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

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

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

**وضعیت وفاداری** بازار را بر اساس میزان وفاداری مصرف‌کنندگان نیز می‌توان تقسیم‌بندی کرد. مشتریان ممکن است نسبت به برندها (تایید)، فروشگاهها (نور استورم)، و شرکتها (توبوتا) وفادار باشند. خریداران را می‌توان بر اساس میزان وفاداری تقسیم‌بندی کرد. بعضی از مصرف‌کنندگان کاملاً وفاداراند؛ همیشه برند خاصی را خریداری می‌کنند. به عنوان مثال آپل گروهی کوچک اما بسیار وفادار از کاربران دارد:<sup>۱۳</sup>

این گروه پرستش گران مک هستند و نامشان مکولایتز است. معنی مکولایتز در Urbandictionary.com این است: فردی که شدیداً خود را وقف محصولات آپل کرده است، علی‌الخصوص کامپیوتر مکینتاش. به مجاهدین مک هم معروف هستند. (نحوه استفاده از یک مکولایتز است: حتی فکرش را هم نکنید که اسم مایکروسافت را جلوی او بیاورید). نظرتان در مورد آنا زیسا چیست؟ او گرافیست است و با اینکه از تاتو خوش نمی‌آید ولی یک آرم اپل را با استنسیل روی پشتیش چاپ کرده است. زیسا می‌گوید: من کامپیوترها را دوست دارم. اپل

قشنگ و جذاب است. هر آنچه شنیده‌ام مثبت بودم است. حتی از کاربران لینوکس و ویندوز."

تیلور بارکروف هم ۱۱ سال است که در سراسر آمریکا با یک خودرو کاروان تفریحی در سفر است و مأموریت دارد به عنوان یک طرفدار افراطی اپل، فیلم‌های تاریخی در مورد آن تهیه کند. او به تمام نمایشگاه‌های مک ژرلد که بزرگترین نمایشگاه‌های مربوط به مک هستند و دیگر نمایشگاه‌های مربوطه رفته و در مورد هر چیزی که به اپل ارتباط دارد فیلم تهیه می‌کند. او تا به حال بیش از ۳۰۰۰ ساعت فیلم تهیه کرده است. نکته مهم این است که هیچ پولی برای این کارها به او پرداخت نمی‌شود. بارکروف ۱۷ دستگاه مک دارد. چنین کاربران وفاداری به اپل کمک کرده‌اند تا در سالهای دشوار خود را حفظ کند و الان پیشناز امپراطوری آی‌پاد و آی‌فون هستند.

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

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



وفاداری مشتری: مکولاپیتز ها - کاربران واقع‌وفادر آپل - به آپل کمک کردن تا در سالهای دشوار خود را حفظ کند و الان پیشتر امپراطوری در حال رشد آپاد و آقون هستند.

### تقسیم‌بندی بر اساس چند مبدأ

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

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

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

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و ثبت موقعيت: ايجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۵۲

لیاسهای خود می‌کند و در این حین لیوان بزرگی قهوه کافی داون دیلک می‌نوشید و مجله را اسپین می‌خوانید. آنطور که خودتان دوست دارید و مجرد زندگی می‌کنید. فکر می‌کنید روش زندگی منحصر به فردی دارید. درست است؟ اشتباه می‌کنید. شما یک نمونه از گروه «شروع کنندگان در شهر» سیستم پریزم ان ئی هستید. اگر چیزی مصرف می‌کنید نمی‌توانید خود را از کاربریاتس مخفی کنید.<sup>۱۴</sup>

پریزم هر خانوار آمریکایی را در یکی از ۶۶ دسته‌بندی خود قرار می‌دهد که در ۱۴ گروه اجتماعی مختلف سازمان دهی شده‌اند. اسمی شاخه‌های پریزم ان ئی بسیار عجیب و غریب است: کیدز اند کول دساکن، بلو بلود ایستیتیز، مانی اند برینز، یانگ لیتراتی، شاتگان اند پیک آپز، آمریکن دریمز، نیو اکوتوبیا، مایبلیتی بلوز، گری پاور، و هارد اسکریبل. یکی از بازاریابان می‌گوید: "این القاب ابتکاری ذهنی، در وقت صرفه‌جویی می‌کنند و نیاز به استفاده از لغات تخصصی و فنی را از بین می‌برند."<sup>۱۵</sup> بازاریاب دیگری می‌گوید: "این اسمی، شاخه مربوطه را در ذهن انسان تداعی می‌کنند."

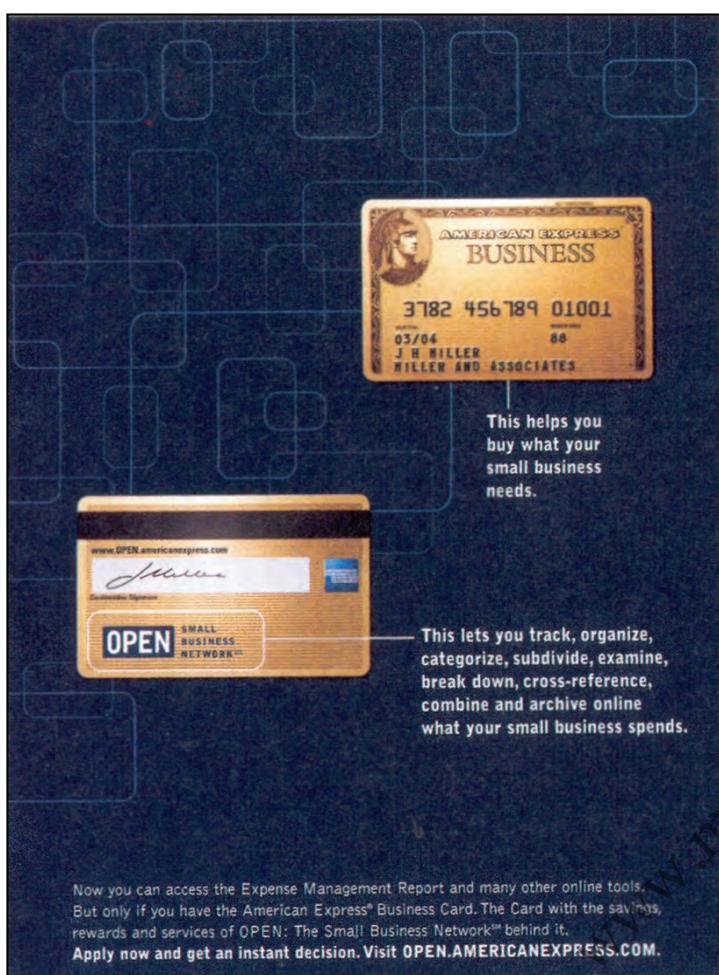
اینکه این گروهها را به چه اسمی نام گذاری کنیم زیاد مهم نیست، مهم این است که چنین سیستمهایی به بازاریابان کمک می‌کند تا افراد و مناطق را به گروههای هم‌فکر و متحانس از مشتریان تقسیم‌کنند. هر شاخه، بیانگر خصوصیات و رفتارهای خرید منحصر به فردی است. به عنوان مثال محله بلو بلود ایستیتیز، زیر مجموعه گروه اجتماعی ایلت ساپورز است که مناطق برون شهری را در بر می‌گیرد که افراد متمول و سرآمد در آن ساکن هستند. مردم این گروه در تعطیلات گلف بازی می‌کنند، به تماشای لیکهای معروف فوتbal می‌روند، در رستورانهای که کودکانشان انتخاب می‌کنند غذا می‌خورند و مجله فورچون می‌حواذند. در عوض شاخه شاتگان اند پیک آپز جزو گروه اجتماعی آمریکایی‌های میانه هستند که خانوارهای یقه آبی روستایی را در بر می‌گیرد. مردم این گروه دوست دارند به شکار بروند، موسیقی هارد راک بخشنده، ماشین جی ام سی سیرا ۲۵۰۰ برناند، برنامه دیگونا ۵۰۰ را از تلویزیون تماشا کنند و مجله فیلد آند استریم بخوانند.

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



## تقسیم‌بندی بازارهای تجاری

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



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

۱۶

شرکتهای بزرگ، سیستمهای مجازی را راه اندازی کرده‌اند. مثلاً استیل کیس که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان مبلمان دفتری است، ابتدا مشتریانش را در ۱۰ صنعت، شامل بانکداری، بیمه، و الکترونیک، تقسیم‌بندی کرد. سپس، فروشنده‌گان شرکت به همکاری با نمایندگان مستقل استیل کیس پرداختند تا مشتریان کوچک، محلی، یا منطقه‌ای را در هر کدام از قسمتها تحت پوشش قرار دهند. اما بسیاری از مشتریان بزرگ و ملی، همچون ایکسون موبیل یا آئی‌بی‌ام، نیازهای خاصی داشتند که فراتر از محدوده نمایندگان مستقل بود. از این رو، استیل کیس با استفاده از مدیریت حسابهای ملی به کمک شبکه نمایندگانش رفت تا از عهده خدمات رسانی به شرکتهای ملی برآیند.

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

«زندگی من. کارت من.» امریکن اکسپرس صحبت کردیم و دیدید که این شرکت برای مشتریان نهایی کارت اعتباری صادر می‌کند. اما امریکن اکسپرس شرکتها را نیز در سه بخش هدف قرار داده است- تاجران، شرکتها، و کسب و کارهای کوچک.

این شرکت برای هر کدام از این گروهها، برنامه‌های بازاریابی منحصر به فردی طراحی کرده است. در بخش تاجران، مرکز امریکن اکسپرس بر متقادع کردن تاجران جدید به قبول کردن این کارت و مدیریت ارتباط با تاجرانی است که در حال حاضر این کارت را در فروشگاههای خود به عنوان روش پرداخت قبول می‌کنند. خدماتی که امریکن اکسپرس برای شرکتها بزرگ فراهم کرده شامل خدمات مدیریت هزینه‌های پرسنل و سفر می‌باشد. علاوه بر این، خدمات گستردۀ ای در زمینه مدیریت دارایی، برنامه‌ریزی بازنیستگی، و آموزش مالی نیز ارائه می‌کند.

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



■ تقسيم‌بندی میان بازاری: نوجوانان به طور شگفت‌انگیزی بدون توجه به محل زندگی‌شان، به هم شبیه هستند. به عنوان نمونه، اين دو نوجوان ممکن است در هر جایی زندگی کنند. به همین دليل شرکت‌های بسياری نوجوانان را با برنامه‌های تبلیغاتی بين‌المللی هدف گرفته‌اند.

## تقسيم‌بندی بازارهای بين‌المللی

تعداد بسیار کمی از شرکتها منابع و یا علاقه به فعالیت در همه یا حتی بیشتر کشورهای دنیا دارند. با اينکه بعضی شرکتهاي بسيار بزرگ مثل کوکا کولا یا سوپر، محصولاتشان را در بيش از ۲۰۰ کشور به فروش می‌رسانند، اما اكثراً شرکتهاي بين‌المللی بر مجموعه کوچکتری از کشورها متوجه شده‌اند. فعالیت در کشورهای بسيار، چالش‌های جديد زيادي به همراه دارد. کشورهای مختلف، حتی آنهایي که بسيار به هم نزديك هستند هم با هم تفاوت‌های اقتصادي، فرهنگی و سياسی شدیدی دارند. از اين رو، شرکتهاي بين‌المللی باید بازارهای جهانی را نيز همانند بازارهای بومي، به گروههایي که دارای نيازها و رفتارهای مشابهی هستند، تقسيم‌بندی کنند.

شرکتها می‌توانند بازارهای بين‌المللی را با استفاده از يك یا ترکيبی از متغيرها تقسيم‌بندی کنند. تقسيم‌بندی را می‌توان بر اساس محلهای جغرافیایی انجام داد و کشورها را بر اساس منطقه‌هایی‌شان در گروههایی همچون اروپای غربی، حاشیه اقیانوس آرام، خاور میانه، یا آفریقا قرار داد. در تقسيم‌بندی جغرافیایی فرض بر اين است که کشورهای نزديک به هم، ويزگيهای و رفتار مشترکی دارند. با اينکه معمولاً اين فرض برقرار است، اما استثناءهایی هم وجود دارد. مثلاً با اينکه آمريکا و کانادا نقاط مشترک بسياری دارند، اما از نظر فرهنگی و اقتصادي تفاوت‌های بسياري با همایشان مكزيك دارند. حتی مصرف‌کنندگان در يك منطقه نيز ممکن است با هم تفاوت‌های بسياري داشته باشند. مثلاً بسياري از بازاریابان، کشورهای آمريکاي مرکزي و جنوبی را با هم يكی در نظر می‌گيرند. اما شbahet جمهوري دومينيکن به بريزيل بيشتر از شbahet ايتاليا به سوئد نیست. حتی بسياري از مردم آمريکاي لاتين اسپانيابي صحبت نمی‌کنند؛ ۱۴۰ ميليون نفر از مردم بريزيل پرتغالی صحبت می‌کنند و ميليونها نفر از مردم ديگر کشورهای اين منطقه نيز دارای گوششهای هندی هستند.

بازارهای جهانی را می‌توان بر اساس عوامل اقتصادي نيز تقسيم‌بندی کرد. مثلاً کشورها را می‌توان بر اساس سطح درامد مردم، يا سطح كلی توسعه اقتصادي تقسيم‌بندی کرد. ساختار اقتصادي هر کشور، محصولات و خدمات مورد نياز مردم آن، و در نتیجه فرصتهای بازاریابی موجود در آن را مشخص می‌کند. کشورها را بر اساس عوامل سياسي و قانوني همچون نوع و پايداری دولت، ميزان پذيرish شرکتهاي بيكانه، قوانين پولي، و ميزان بوروکراسى هم می‌توان تقسيم‌بندی کرد. چنین عواملی، در اينکه شركت کدام کشورها را انتخاب کرده و چطور به آنها وارد شود، نقش مهمی ايقا می‌کنند. از عوامل فرهنگی همچون زبانهای عمومی، مذهبها، ارزشها و نگرشها، رسوم، و الگوهای رفتاري نيز می‌توان برای تقسيم‌بندی بازار استفاده کرد.

تقسيم‌بندی بازارهای بين‌المللی بر اساس عوامل جغرافیایي، اقتصادي، سياسي، فرهنگی و ديگر عوامل بر اين فرض استوار است که بخشها باید از چندين کشور تشکيل شده باشند. اما، شرکتهاي بسياري از روش ديگری به نام تقسيم‌بندی

تقسيم‌بندی میان بازاری  
تقسيم‌بندی مشتریان بر اساس  
نيازها و رفتارهای مشترک، حتی  
در صورتیکه در کشورهای  
 مختلفی باشند.

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

ام تی وی، نوجوانان جهان را هدف گرفته است. ۱/۲ میلیارد نوجوان دنیا، از بسیاری جهات به هم شبیه‌اند: آنها مطالعه می‌کنند، خرید می‌کنند، و می‌خوابند. در معرض مسائل مشترکی قرار می‌گیرند: عشق، جنایت، بی‌خانمانی، اکولوژی، و اولیاء‌شاغل. آنها از بسیاری جهات



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

می‌توان تفاوتهاي بین نوجوانان انگلیسي، زبانی و چینی پیدا کرد. "متخصص دیگری می‌گوید: "نوجوانان جهانی در بوینس آیرس، بیجینگ، و بینگلور، کوکا می‌نوشند و با موسیقی های ام تی وی می‌رقصدند." ام تی وی، با توجه به مشترکات نوجوان در سراسر دنیا، بین شکافهای فرهنگی پلی زده است. شرکتهایی مثل سونی، ریبوک، نایکی و سواچ، فعالانه نوجوانان جهانی را هدف گرفته‌اند. مثلاً برنامه تبلیغاتی «ناممکن وجود ندارد» آدیداس همه جوانان سراسر دنیا را هدف گرفته است.<sup>۱۷</sup>

## الزامات تقسیم‌بندی مؤثر

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

تقسیم‌بندی بازار، برای مؤثر بودن باید:

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و ثبت موقعيت: ايجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۵۶

در دسترس باشد: بخش بازار باید به صورت مؤثر قابل دسترس و خدمات رسانی باشد. فرض کنید که یکی از تولیدکنندگان عطر متوجه شده که استفاده کنندگان دائمی محصولاتش، مردان و زنان مجرد هستند که تا دیر وقت بیرون از خانه می‌مانند و به کارهای اجتماعی می‌پردازند. تا زمانی که این گروه در محله‌ای مشخصی زندگی نکند یا از محله‌ای مشخصی خرید نکنند یا به رسانه‌های منحصر به فردی متوجه نکنند، دسترسی به آنها بسیار دشوار است.

قابل توجه باشد: بخش‌های بازار باید به اندازه کافی بزرگ و سودمند باشند. هر بخش باید بزرگترین گروه از افراد مشابه باشد که به برنامه بازاریابی مشخصی، به شکلی سودمند پاسخ می‌دهند. مثلاً برای شرکتهای خودروسازی صرف نمی‌کند که ماشینی برای افرادی با قد بلند تر از ۲ متر طراحی کند.

قابل تشخیص باشد: بخش‌های مختلف باید از نظر منطقی قابل تمایز باشند و به عناصر و برنامه‌های مختلف آمیخته بازاریابی، به طور متفاوتی پاسخ دهند. مثلاً اگر زنان متأهل و مجرد، واکنش یکسانی به فروش عطر نشان دهند، نمی‌توان آنها را به دو گروه مجزا تقسیم‌بندی کرد.

قابل تعقیب باشد: برای جذب کردن و خدمات دهی به بخش‌های مختلف باید برنامه‌های مؤثری طراحی کرد. مثلاً با اینکه یک شرکت هواپیمایی کوچک، هفت بازار مختلف را شناسایی کرده، اما کوچکتر از آن است که برای هر کدام از این بخشها برنامه بازاریابی مجزایی ایجاد کند.

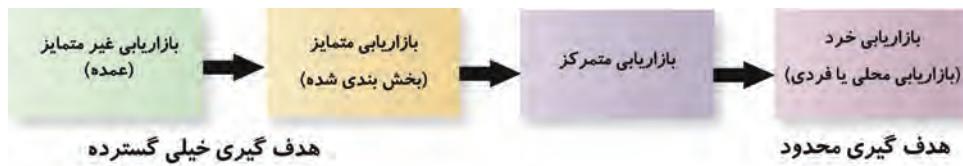
## بازاریابی هدفمند

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

## ارزیابی قسمتهای بازار

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

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



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

## انتخاب قسمتهای بازار هدف

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

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

مجموعه‌ای از خریداران که نیازها  
یا خصوصیات مشترکی داشته و  
شرکت تصمیم‌گرفته به آنها  
خدمات بدهد.

بازاریابی غیر متمایز

یکی از استراتژیهای پوشش بازار  
که شرکت در آن تصمیم گرفته  
از تفاوت‌های قسمتهاي مختلف  
بازار چشم پوشی کرده، پيشنهادی  
بیکسان به کل بازار ارائه کند.

بازار پاپی متماپز

در استراتژی بازاریابی متمایز (یا بازاریابی قسمت‌بندی شده)، شرکت تصمیم می‌گیرد چندین قسمت مختلف را با پیشنهادهای متفاوتی هدف بگیرد. جنرال موتورز تلاش می‌کند برای "هر جیبی، هر منظوری و هر سخاچیتی" ماشینی تولید کند. شرکت گپ نیز چهار نوع فروشگاه متفاوت را اندازی کرده- ال‌دینوی، گپ، بینانا ریپابلیک و مورد اضافه شده جدید آن یعنی فورت آند تاون- تا نیازهای مختلف بخشهایی که دنبال مدهای متفاوتی هستند را پوشش دهد. استی لاودر نیز صدها محصولات متفاوت به بازار عرضه کرده تا به نیازهای بخشهای مختلف به دقت پاسخ دهد:

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



■ بازاریابی متمایز: گپ سه نوع فروشگاه مختلف راه اندازی کرده - ال‌دینوی، گپ، و بنا ریپابلیک - تا قسمتهای مختلف بازار با نیازها و اسلوبهای مختلف را تحت پوشش قرار دهد.

استی لاودر متخصص خلق برندهای متمایز برای پاسخگویی به ذاته متفاوت بخش‌های گوناگون بازار است. پنج عطر از ده عطر پر فروش آمریکا متعلق به استی لاودر است. هشت تا از ده برنده معروف لوازم آرایش نیز به او تعلق دارد. برنده اصلی استی لاودر با بسته بندی طلایی و آبی مورد تقاضای پیرترهای نسل افجاری است. برنده کلینیک که مشهورترین برنده شرکت است، مورد علاقه مادران میان سال و بانوان جوان تری است که به جایزه‌های مجانية این برنده علاقه دارند. برنده مک نیز مخصوص جوانان دنبال مددی است و افراد مشهوری مثل پاملا اندرسون و مری لین منسون از آن استفاده می‌کنند. برای جوانهای مدد روز هم محصولات استیلا تولید می‌شود که کیفیت بالایی داشته و در بسته‌بندی جذابی عرضه می‌شود. برای افراد جدید و امروزی هم برنده کلاس بالای آودا در نظر گرفته شده محصولاتش را با دانش و هنر مبتنی بر طبیعت، گلهای خالص و عصاره طبیعی تولید می‌کند و رابطه‌ای بین طبیعت انسان و طبیعت محیط زیست برقرار کرده است.<sup>۱۹</sup>

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

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

### بازاریابی متمرکز

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

### بازاریابی متمرکز

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

چند قسمت بازار می‌باشد. مثلاً آشکوش تراکر بزرگترین تولید کننده خودروهای نجات فرودگاهها و میکسرهای بتني است که از جلو پر می‌شوند. تیترا ۸۰ درصد از کل محصولات غذایی تولید شده با ماهیهای گرم‌سیری در تمام دنیا را تولید می‌کند، اشتاینر اپتیکال هم ۸۰ درصد از بازار جهانی دوربینهای دوچشمی نظامی را به خود اختصاص داده است.

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

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

بسیاری از شرکتها نیز در ابتدای فعالیت، برای ایجاد جای پا از بازاریابی متصرک استفاده می‌کنند تا بتوانند با شرکتهای بزرگ که منابع زیادی در اختیار دارند، رقابت کرده و به رقبای بزرگی تبدیل شوند. مثلاً خطوط هواپیمایی ساوت وست فعالیتش را با خدمات رسانی درون ایالاتی و افرادی که در تگراس به مسافرت‌های کاری می‌رفتند شروع کرد، اما در حال حاضر یکی از بزرگترین خطوط هواپیمایی آمریکا است. در نقطه مقابل نیز تغییر بازار باعث شده شرکتهای بسیار بزرگ سعی کنند با استفاده از فرصت‌های ویژه‌ای که در بازار فراهم می‌شود، فروششان را افزایش دهند. مثلاً در سالهای اخیر، پیسی چند محصول جدید مثل سپرا میست، پیسی بلو، ماونتین دو گرد، و ماونتین دو لايو واير را به بازار عرضه کرده است. در شروع، همه این برندها فقط ۵ درصد از فروش نوشیدنیهای غیر الکلی پیسی را به خود اختصاص می‌دادند. اما در حال حاضر سپرا میست شکوفا شده و بعد از سپرایت، دومین نوشیدنی غیر الکلی لیومی پر طرفدار می‌باشد. گرد و لايو واير نیز برند ماونتین دو را دوباره زنده کرده‌اند. مدیر بازاریابی پیسی در آمریکای شمالی می‌گوید: "مدتهاست که دوره بازاریابی عمده، به پایان رسیده است."<sup>۲۱</sup> امروزه، هزینه کم راه اندازی فروشگاه در اینترنت باعث شده که حتی خدمات دهی به بخش‌هایی که از قرار معلوم بسیار کوچک هستند نیز سودآور شود. مخصوصاً شرکتهای کوچک با خدمات دهی به بخش‌های کوچک و ویژه، توانسته‌اند به موفقیت دست یابند. در اینجا به بررسی مورد و ب پرینور می‌پردازیم که به نتایج غیر قابل انتظاری دست یافته است:

چند سال بیشتر نیست که جکی لاوسون، هنرمند ۶۳ ساله انگلیسی، فکر کرد می‌تواند از کامپیوتر استفاده کند. کسب و کار بر خط او سال گذشته بیش از ۴ میلیون دلار فروش داشت. چی می‌فروشد؟ کارت‌های تبریک برخط. لاوسون بخشی جذاب از دنیای الکترونیکی را به خود اختصاص داده است: سایتی (www.jacquielawson.com) سودآور و مبتنی بر عضویت که در آن کارت‌های الکترونیکی می‌فروشد که هیچ تبلیغاتی در آنها وجود ندارد و می‌توان سفارشی شان کرد. در حالیکه غولهای این کسب و کار- هال مارک و آمریکن گریتینگر- صدها کارت الکترونیکی برای مناسبتهای مختلف ارائه می‌کنند، لاوسون فقط ۵ کارت دارد که بیشتر آنها را خودش طراحی کرده است. بیشتر درآمد سایت از محل حق عضویت کاربران است - ۸۱ درصد از آمریکا - که سالانه ۸ دلار پرداخت می‌کنند. سال گذشته تعداد اعضا از ۳۰۰،۰۰۰ نفر به ۵۰۰،۰۰۰ نفر افزایش یافت و تقریباً ۷۰ درصد آنها عضویتشان را تمدید کردند. در دسامبر گذشته، سایت لاوسون ۲۲/۷ میلیون بازدید داشت که بیش از دو برابر نزدیک‌ترین رقیب یعنی

## فصل ۷ بخش بندی، هدف گیری، و ثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۴۶۰

بازاریابی AmericanGreetings.com می‌باشد. موقیت لاوسون با مدل کسب و کاری که صدها غول دیگر آنرا کپی کرده‌اند به طرفان تساوی در اینترنت و خود او نشان می‌دهد که کاری که انجام داده درست است.<sup>۲۲</sup>

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

### بازاریابی خرد

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

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

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

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

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

### بازاریابی محلی

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

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



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

تطبیق داشته باشد را برآورده می‌کند.

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

استفاده گسترده از بازاریابی عمده باعث شده این واقعیت که خدمات رسانی به مشتریان طی قرنهای متمامدی به صورت منحصر به فرد انجام می‌شود، به فراموشی سپرده شود: خیاطان کتمه‌شوار را به صورت سفارشی می‌دوختند، کفاشان برای مشتریان کفش می‌دوختند، و کایپنت‌سازان بر اساس سفارش کایپنت‌هست می‌کردند. امروز هم فن آریهای جدید امکان بازگشت شرکتها به بازاریابی سفارشی را فراهم کرده است؛ کامپیوترهای قوی‌تر، بانکهای اطلاعاتی تفصیلی، تولید روباتیک و منعطف، و رسانه‌های تعاملی مثل پست الکترونیکی و اینترنت-همگی با هم ترکیب شده‌اند تا سفارشی‌سازی عمده را ممکن سازند. سفارشی‌سازی عمده فرایندی است که شرکت طی آن به تعامل یک به یک با جمع کثیری از مشتریان پرداخته و محصولات و خدمات را بر اساس نیازهای منحصر به فرد هر کدام از آنها سفارشی‌سازی می‌کند.<sup>۴</sup>

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

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

### بازاریابی فردی

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۶۲

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

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

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

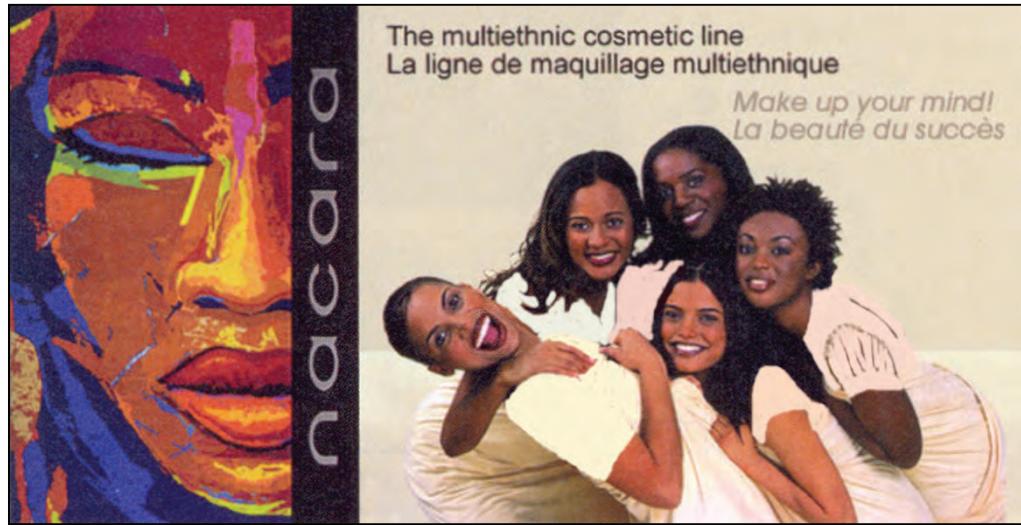
برخلاف تولید انبوه که نیاز به تعاملات انسانی را از بین می‌برد، ارتباط یک-به-یک، تعامل با مشتریان را از همیشه مهمتر کرده است. همانطور که تولید انبوه، اصل بازاریابی قرن گذشته بود، سفارشی‌سازی عده‌های به اصل بازاریابی قرن بیست و یکم تبدیل شده است. به نظر می‌رسد که دنیا در حال تکرار چرخه‌ای می‌باشد؛ روزهای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

حرکت به سمت بازاریابی فردی، منعکس کننده جریانی است که در خود-بازاریابی رخداده است. مشتریان فردی، به طور فزاینده‌ای مسئولیت بیشتری برای تصمیم‌گیری در مورد چیزهایی که می‌خرند، به عهده می‌گیرند. دو خریدار تجاری که روش خرید متفاوتی دارند را در نظر بگیرید. اولی به ملاقات فروشنده‌گان زیادی می‌رود که هر کدام می‌خواهد او را به خرید محصولاتشان تغییب کنند. اما

دومی با فروشنده‌گان کاری ندارد و بجای این کار وارد شبکه اینترنت می‌شود. او در اینترنت به دنبال

محصولات موجود جستجو می‌کند؛ با تأمین کننده‌گان، استفاده کننده‌گان، و تحلیلگران مختلفی به صورت الکترونیکی ارتباط برقرار کرده؛ و در نهایت در مورد انتخاب بهترین پیشنهاد تصمیم‌گیری می‌کند. مسئول خرید دومی، مسئولیت بیشتری در خرید به عهده گرفته است، و بازاریاب تأثیر کمتری بر تصمیم‌گیری خرید او دارد.

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



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

### انتخاب استراتژی بازاریابی هدفمند

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

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

## مسئولیت اجتماعی بازاریابی هدفمند

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

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

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

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

رشد سریع اینترنت و دیگر رسانه‌هایی که مخاطبان را به دقت هدف می‌گیرند، نگرانیهای تازه‌ای در مورد سوء استفاده از این ابزارها به وجود آورده است. اینترنت به طور فزاینده‌ای امکان پالایش مخاطبان و در نتیجه هدف‌گیری دقیق‌تر آنها را فراهم کرده است. بدین ترتیب بازاریابان محصولات مشکوک و فربینده خیلی ساده‌تر می‌توانند مخاطبان آسیب‌پذیر را فریب دهند. بازاریابان بی‌پروا به سادگی می‌توانند پیامهای سفارشی و فربینده را مستقیماً به کامپیوتر میلیون‌ها کاربر ناآگاه ارسال کنند. به عنوان نمونه، فقط در سال گذشته وب سایت مرکز شکایات اف‌بی‌آی بیش از ۲۳۰،۰۰۰ شکایت در این زمینه دریافت کرد.<sup>۲۹</sup> اما همه تلاشها برای هدف‌گیری کودکان، افراد نابالغ و یا دیگر گروههای خاص، منجر به چنین انتقاداتی نمی‌شود. در واقع، بیشتر این تبلیغات برای مصرف‌کنندگان هدف سودمند می‌باشند. مثلاً کولگیت مجموعه وسیعی از مسواکها و خمیردندانهای مختلف را برای کودکان تولید کرده است- از مسوک باربی کولگیت، خمیردندان ملايم میوه‌ای، و خمیردندان نعنایی ملايم تازمانی گرفته تا مسوکهای لگو بیاپونیکل و شخصیت برانز. چنین محصولاتی باعث جذبیت بیشتر مسوک زدن شده و کودکان را به بیشتر مسوک زدن ترقیب می‌کند.

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

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

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

### موقعیت محصول

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

## متمازی سازی و ثبت موقعیت

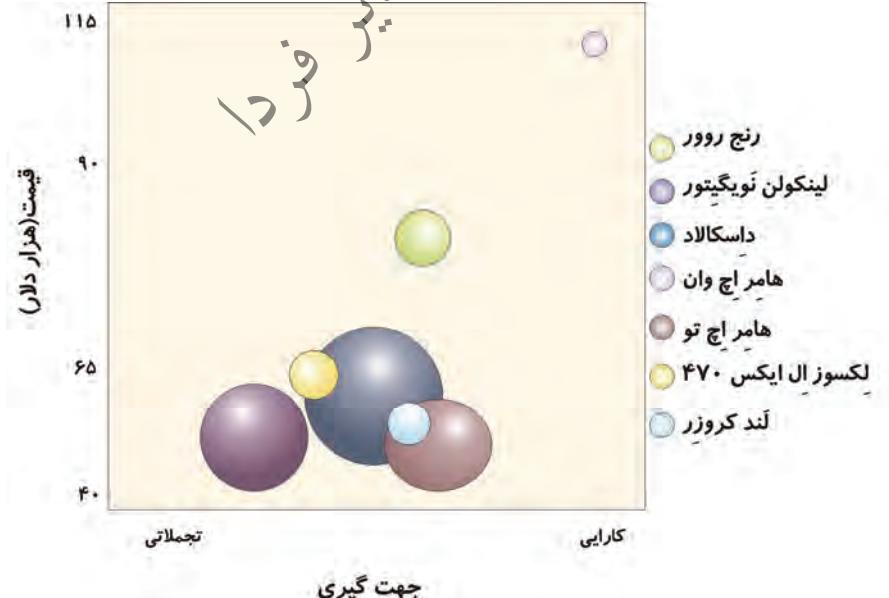
شرکتها علاوه بر تصمیم‌گیری در مورد قسمتهایی از بازار که آنرا هدف می‌گیرند، باید در مورد موقعیتی که می‌خواهند در آن قسمت از بازار بدست آورند نیز تصمیم‌گیری کنند. موقعیت محصول، تعریفی است که مصرف‌کنندگان از خصوصیات مهم محصول دارند - موقعیتی که محصول در مقایسه با محصولهای رقیب در ذهن مشتری به خود اختصاص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

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

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

### تصویر ۳-۷

نقشه ثبت موقعیت:  
خودروهای دو دیفرانسیل  
بزرگ و لوکس



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

## نقشه‌های ثبیت موقعیت

معمولًاً بازاریابان در برنامه‌ریزی برای استراتژی ثبیت موقعیت، نقشه‌های ادراکی ثبیت موقعیت را تهیه می‌کنند که ادراک مشتری از برنده آنها را در مقایسه با محصولات رقیب از جنبه‌های مهم خرد نشان می‌دهد. تصویر ۳-۷ نقشه ثبیت موقعیت خودروهای لوکس چهار دیفرانسیل اسپرت را در بازار آمریکا نشان می‌دهد.<sup>۳۱</sup> موقعیت هر کدام از دایره‌ها، موقعیت ادراکی هر کدام از برنها را از دو جنبه مختلف نشان می‌دهد- قیمت و جهت‌گیری (تجملاتی بودن در مقابل کارایی). قطر هر دایره نیز نشان‌دهنده سهم نسبی آن برنده از بازار می‌باشد. بنابراین، خودروی معروف کادیلاک اسکلید از نظر مشتریان خودروی تجملاتی بزرگی با قیمت مناسب است که تجملاتی بودن و کارایی آن با هم متناسب می‌باشد.

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

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

## انتخاب استراتژی ثبیت موقعیت

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

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

## شناسایی ارزش‌های متمایز و مزیتهای رقابتی قابل حصول

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

**مزیت رقابتی**

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



■ **تمایز کارمندان:** خطوط هوایی سنگاپور به خاطر خوبی مهمندaran پروازش، شهرت عالی بدست آورده است.

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

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

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

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

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

## فصل ۷

۲۶۸

## بخش بندی، هدف گیری، و ثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

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

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

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

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

نشانها- مثل دروازه‌های طلایی مک دونالد، سخنهای پروتتیال، علامت نایکی، و لوگوی رنگی گوگل - می‌توانند باعث تشخیص شرکت و برنده و تمايز تصویری بشوند. شرکت ممکن است برنده را با بکارگیری شخصیتی معروف، بنا نهاد؛ مثل کفشهای بستکبال ایر جُردن نایکی یا لوما بازی گلف تایگر وودز. حتی برخی از شرکتها خود را به رنگها پیوند زده‌اند؛ مثل آی بی ام (آی)، یو پی اس (قهوه‌ای) و کوکاکولا (قرمز). نشانها، شخصیت‌ها، و دیگر عناصر تصویری را باید در تبلیغاتی که بیانگر خصوصیات شخصیتی برنده یا شرکت هستند، بکار برد.

## انتخاب مزیتهای رقابتی مناسب

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

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

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



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

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

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

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

### انتخاب استراتژی کلی تثبیت موقعیت

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

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

## فصل ۷ بخش بندی، هدف گیری، و ثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۷

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

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

فروشنده‌گانی که فقط بهترین را عرضه می‌کنند، در تمام گروههای محصولات و خدمات وجود دارند؛ از هتل‌ها، رستوران‌ها، اغذیه فروشیها، و بوتیک‌ها گرفته تا فروشنده‌گان خودرو و لوازم آشپزخانه. مصرف کنندگان معمولاً از ورود رقیبی جدید که قیمت‌های غیر عادی طلب می‌کند، شگفت‌زده و حتی مشعوف می‌شوند. استارباکز، برنده بسیار گران قیمت را به بازاری وارد کرد که پر از محصولات همگن بود. دایسون، جاروبرقی پیشرفته‌ای عرضه کرده که قیمت‌ش با آن همخوانی داشته و می‌گوید:

"بدون کیسه گیر کرده، بدون فیلتر گیر کرده و بدون کاهش قدرت. فقط یک چیز می‌تواند باشد؛ دایسون."

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

**بیشتر در مقابل همان** شرکتها می‌توانند با معرفی برندهایی که کیفیت مشابه‌ای را با قیمت کمتری عرضه می‌کند به جنگ رقیبی بروند که ثبیت موقعیت بیشتر در مقابل بیشتر را انتخاب کرده است. به عنوان مثال تویوتا برنده لیکسوز را بر اساس موقعیت "بیشتر در مقابل همان" برای مقابله با مرسدس و بی‌ام و معرفی کرد. در تیتر خبر معرفی این محصول آمده: شاید اولین بار در تاریخ است که مبادله خودرو ۷۲۰،۰۰۰ دلاری با خودرویی ۳۶،۰۰۰ دلاری معامله‌ای اشتباه است. تویوتا برای اعلام کیفیت بالای لیکسوز در نشریات غوغایی پا کرد و در فیلم ویدئویی که به صورت گسترشده توزیع شد، به مقایسه یک به یک لیکسوز و مرسدس بنز پرداخت. همچون به انتشار نظرسنجی‌هایی پرداخت که نشان می‌داد نمایندگان لیکسوز در مقایسه با نمایندگان مرسدس بنز، تجربه بهتری از فروش و خدمات برای مشتریان فراهم می‌کردند. بسیاری از دارندگان مرسدس بنز ماشینشان را با لیکسوز عوض کردند و نرخ خرید مجدد لکسوز به ۶۰ درصد رسید که دو برابر میانگین صنعت بود.

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

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

اقامت هستند، ترجیح می‌دهند بی دلیل برای چیزهای اضافی مثل استخر، رستوران داخل هتل، یا بالش عطری پول خرج نکنند. هتل‌های زنجیره‌ای همچون هتل راما در برخی از این امکانات را حذف کرده و در نتیجه توانسته قیمت را پایین بیاورد. تثبیت موقعیت "کمتر در مقابل خیلی کمتر" شامل برآورده کردن کارآمدی سطح پایین‌تر یا کیفیت نازلتر مورد نظر



صرف‌کنندگان با قیمتی بسیار پایین‌تر می‌باشد. مثلاً فروشگاه‌های فَمِيلِي دالِر و دالِر جِنِرال اجنباسی مناسب را به قیمت بسیار پایین‌تری عرضه می‌کنند. فروشگاه‌های انباری کلوب سَم و کاستکو مجموعه محدودی از اجنباس را با شیخات کمتر و سطح بسیار

پایین‌تری از خدمات عرضه می‌کنند ولی بجای آن پایین‌ترین قیمتها را دارند. خطوط هوایی ساوت وست هم که پر سودترین خطوط هوایی در آمریکا است، از تثبیت موقعیت کمتر در مقابل خیلی کمتر پیروی می‌کند.

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

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

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۷۲

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

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

### بیانیه تثبیت موقعیت

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

### تهیه بیانیه تثبیت موقعیت

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

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

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

بعضی وقتها، بازاریابان محصول را به طور غیرمنتظره‌ای در گروه کلی‌گری قرار می‌دهند تا نقاط تمایز آنرا بیان کنند. دیجی یورنوز پیتزا منجمدی است که نان آن با گرم کردن، پف می‌کند. بازاریابان بجای اینکه این محصول را در گروه پیتزاهاي منجمد قرار دهند، آنرا در گروه پیتزاهاي تحويل در محل قرار داده‌اند. هو آگهی این شرکت، میهمانانی در یک مهمانی نشان داده می‌شوند که می‌رسند میزبان از کجا پیتزا سفارش داده. میزبان پاسخ می‌دهد که پیتزا را سفارش نداده‌ام، این دیجی یورنوز است. این آگهی بر تازه‌گی و مزه بهتر دیجی یورنوز نسبت به دیگر پیتزاهاي منجمد تأکید می‌کند.

## بیان کردن و بدست آوردن موقعیت انتخاب شده

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

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

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

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

## مرور مفاهیم

جغرافیایی، بازار به واحدهای جغرافیایی مختلف همچون ملل، منطقه‌ها، ایالتها، بخشها، شهرها، یا محله‌ها تقسیم می‌شود. در تقسیم‌بندی جمعیت‌شناسنخست، بازار بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناسنخت همچون سن، جنسیت، اندازه خانواده، چرخه عمر خانواده، درامد، شغل، تحصیلات، مذهب، نژاد، نسل، و ملیت به گروههایی تقسیم می‌شود.

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

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

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

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

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

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

۲. مبنای اصلی تقسیم‌بندی بازار مصرفی و تجاری را نام برد و توضیح دهید.

تقسیم‌بندی بازار را به روش‌های مختلفی می‌تواند انجام داد و هیچ راه منحصر به فردی برای اینکار وجود ندارد. از این‌رو، بازاریابان متغیرهای مختلف را بررسی می‌کنند تا متوجه شوند کدام روش بهترین تقسیم‌بندی را بدست می‌آورد. در بازار مصرفی متغیرهای اصلی تقسیم‌بندی، جغرافیایی، جمعیت‌شناسنختی، روان‌شناسنختی، و رفتاری می‌باشند. در تقسیم‌بندی

## بخش‌بندی، هدف گیری، و ثبت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

## فصل ۷

۲۷۴

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

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

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

## مرور اصطلاحات کلیدی

۱. بازار هدف	۲۵۷	۲. بازاریابی محلی	۲۶۰
۲. بازاریابی خرد	۲۶۰	۳. بازاریابی هدفمند	Error!
۴. بازاریابی غیر تمایز(عمده)	۲۵۷	۴. بازاریابی هدفمند	Error!
۵. بازاریابی فردی	۲۶۱	۵. بازاریابی هدفمند	Bookmark not defined.
۶. بازاریابی تمایز(با تقسیم‌بندی شده)	۲۵۷	۶. بیانه ثبت موقعیت	۲۷۲
۷. تقسیم‌بندی جمعیت شناختی	۲۴۹	۷. بیانه ثبت موقعیت	۲۷۲
۸. تقسیم‌بندی مزیتی	۲۴۹	۸. پیشنهاد ارزش	Error!
۹. تقسیم‌بندی جغرافیایی	۲۴۶	۹. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۰. تقسیم‌بندی موضعی	۲۴۶	۱۰. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۱. تقسیم‌بندی جنسیتی	۲۴۶	۱۱. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۲. تقسیم‌بندی میان بازاری	۲۵۴	۱۲. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۳. تقسیم‌بندی رفتاری	۲۴۷	۱۳. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۴. تقسیم‌بندی روابطی	۲۴۸	۱۴. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۵. تقسیم‌بندی درامدی	۲۴۷	۱۵. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۶. تقسیم‌بندی سن و چرخه زندگی	۲۴۶	۱۶. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۷. تقسیم‌بندی شناختی	۲۴۹	۱۷. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۸. تقسیم‌بندی روانشناختی	۲۴۸	۱۸. پیشنهاد ارزش	Error!
۱۹. تقسیم‌بندی رفتاری	۲۴۸	۱۹. پیشنهاد ارزش	Error!
۲۰. مزیت رقابتی	۲۶۶	۲۰. مزیت رقابتی	Error!
۲۱. بازاریابی متمرکز	۲۵۸	۲۱. بازاریابی متمرکز	Error!
۲۲. تقسیم‌بندی بازار	۲۵۷	۲۲. تقسیم‌بندی بازار	Error!
۲۳. تقسیم‌بندی رفتاری	۲۴۷	۲۳. تقسیم‌بندی رفتاری	Error!
۲۴. موقعیت محصول	۲۶۵	۲۴. موقعیت محصول	Error!
۲۵. تقسیم‌بندی جنسیتی	۲۴۶	۲۵. تقسیم‌بندی جنسیتی	Error!
۲۶. تقسیم‌بندی موضعی	۲۴۶	۲۶. تقسیم‌بندی موضعی	Error!
۲۷. تقسیم‌بندی سن و چرخه زندگی	۲۴۶	۲۷. تقسیم‌بندی سن و چرخه زندگی	Error!

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

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

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

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

چرا اینقدر مهم است؟

۲۹. در چارچوب بازاریابی، عبارت ثبیت موقعیت محصول چه معنی دارد؟

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

## بکارگیری اصول

- هزینه نمایش به ازای هر ۱۰۰۰ نمایش، ۸۰ دلار می‌باشد.
- ۴۰۰ نفر به سایتان آمده‌اند، ۴۰ نفر خدمات را آزمایش کرده، و ۲۰ نفر تبدیل به مشتری دائم شده‌اند.
- نتایج تقسیم‌بندی غیر متمایز**
- هزینه نمایش ۱،۰۰۰،۰۰۰ آگهی در سایتها م مختلف را پرداخت کرده‌اید.
- هزینه نمایش به ازای هر ۱۰۰۰ نمایش، ۱/۶۰ دلار می‌باشد.
- ۲۰۰۰ نفر به سایتان آمده‌اند، ۱۰۰ نفر خدمات را آزمایش کرده، و ۴۰ نفر تبدیل به مشتری دائم شده‌اند.
- ۳. گروه کوچکی تشکیل داده و برای یک برنامه مستند تلویزیونی ایده بدھید. برنامه شما چه مزیت رقابتی نسبت به دیگر برنامه‌ها دارد؟ چند تمایز و کدام یک از آنها را معرفی خواهید کرد؟ بیانه تثبیت موقعیت را برای این برنامه تلویزیونی بنویسید.

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

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

### نتایج تقسیم‌بندی متمایز

هزینه نمایش ۱۰/۰۰۰ آگهی بسیار هدفمند در سایتها ممچون Yahoo! Financial و با کلمات کلیدی همچون ROTH و Retirement, IRA را پرداخت کرده‌اید.

## تمرکز بر فن آوری

بازاریابان محصولات تکنولوژیک مثل تلفن همراه شدیلاً بر تقسیم‌بندی متبرکر شده‌اند. آنها بازار را بر اساس مزیت‌های طلب شده مثل فن‌آوری بلوتوث، دوربین، امکان نمایش فیلم، آیفون و فرمان‌پذیری صوتی تقسیم‌بندی کرده و امکان انتخاب از بین گزینه‌های مختلف را برای مصرف‌کنندگان فراهم کرده‌اند. مصرف‌کنندگان بر اساس سلیقه و قیمت که عموماً بین ۲۰۰ تا ۸۰۰ دلار است، موردي را انتخاب می‌کنند. نوکیا برای ارتقاء مدل‌های متدالو و پاسخگویی به مشتریان ثروتمند بrnd لوكسی با نام ورتتو را معرفی کرده است که از پلاتین و طلا ساخته شده است. قیمت گوشی‌های این بrnd از ۵،۰۰۰ دلار شروع شده و تا ۳۰،۰۰۰ ادامه می‌یابد.

## تمرکز بر اصول اخلاقی

- به سایت ورتتو در آدرس <http://www.vertu.com> مراجعه کرده و آنرا با سایت نوکیا [www.nokia.com](http://www.nokia.com) مقایسه کنید.
۱. توضیح دهید که طراحی هر کدام از وب سایتها چه ارتباطی با موقعیت محصول معرفی شده دارد.
  ۲. در مورد بrnd ورتتو چه طور فکر می‌کنید؟
  ۳. نوکیا برای محصولات لوکس خود بrnd دیگری انتخاب کرده است. آیا این تصمیم‌گیری درست است؟ چطور می‌توان برای این محصول بجز استفاده از بrnd نوکیا بازاریابی کرد؟

## بخش‌بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

### فصل ۷

۲۷۶

دو قطبی می‌باشد. داروسازان می‌گویند که آنها فقط سعی دارند به بیماران آموزش دهنده و اطلاعات مهمی در مورد محصولات روی برچسب آنها به چاپ رسیده است. آنها همچنین تأکید می‌کنند که تصمیم نهایی در مورد مصرف دارو توسط پزشک گرفته می‌شود.

۱. بازاریابان دارویی بازار را چطور تقسیم‌بندی می‌کنند؟
۲. آنها موقعیت داروهایشان را چطور تثبیت می‌کنند؟
۳. آیا این استراتژی‌های بازاریابی از نظر اجتماعی مسئولانه است؟

شرکتهای دارویی همه جوره سعی می‌کنند وقتی داروی جدیدی تولید می‌کنند آنرا به اطلاع افرادی که بیمار هستند برسانند. بسیاری از مردم بیمار از تحقیقات انجام شده در زمینه دارو سود برده‌اند. اما بعضی هم نگران روش بازاریابی شرکتها برای داروهای خاص هستند. پزشکان هم نگران پدیده‌ای با عنوان دلالان‌بیماری هستند که به معنی بزرگنمایی بیماری توسط شرکتهای دارویی با هدف افزایش فروش می‌باشد. این پدیده منجر به مصرف داروهای غیر ضروری توسط بیماران می‌شود. تشخیص بیماری‌های نادر افزایش یافته و حتی نمونه‌هایی که علائم قطعی ندارند هم تحت درمان دارویی قرار می‌گیرند. این بیماریها شامل سندرم حرکت ناخودآگاه پا، بیماری ترس اجتماعی، سندرم روده تحريك شده و بیماری

مددج فرد

## بازاریابی در عمل ۱-۷

پروکتیر آند گمبل: رقابت با خود و پیروز شدن



اینفیوژن يوم ۲۳، پرتوس و فیزیک؛ پودر ماشین ظرفشویی را با چهار برنده مختلف (داون، ایبوری، جوی، و گسکید)؛ دستمال کاغذی و دستمال توالت با سه برنده مختلف (چرمین، بوتئی، و پوفر)، عطر با سه برنده مختلف (سیکرت، شور، و الد اسپایس)؛ نرم کننده پارچه با دو برنده (دونی و بونس)، لوازم آرایش (کاور گرل و مکس فاکتور) و پوشک بچه (پمپرس و لوز) را به فروش می‌رساند.  
علاوه بر این پروکتیر آند گمبل در بازارهای بین‌المللی نیز برندهای مختلفی دارد. مثلاً پودر لباسشویی را در آمریکای لاتین با ۱۶ برنده مختلف و در اروپا، خاور میانه و آفریقا با ۱۹ برنده مختلف به فروش می‌رساند. برای اطلاع از فهرست تمامی برندهای مشابه پروکتیر آند گمبل به وب سایت آن در آدرس www.pg.com مراجعه کنید.

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

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

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و ثبت موقعيت: ايجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۷۸

- / ابزاری قدرتمند برای پاک کردن لکه‌ها است و به درد خانواده‌هایی می‌خورد که خیلی فعال هستند. این پودر دارای آنزیمهای پیش‌رفته‌ای است که خانواده‌ها را در مبارزه با لکه‌های مقاوم و تمیز کردن کامل یاری می‌کند. / را مکس با دارا بودن سه آنزیم فعال، خانواده‌های فعال را در مبارزه با لکه‌ها یاری می‌کند.
  - / بیوئی اسنو ۹۹٪ خالص است. این محصول مزایای پاک کنندگی ملایم را به طور کامل و ساده در اختیارتان قرار می‌دهد.
  - درفت پودری با فرمول مخصوص است که برای تمیز کردن لکه‌ها سفت و سخت البسه اطفال و نوزادان طراحی شده است. «بعد از آب کشیدن کامل، لباس همچون پوست نوزاد، نرم و لطیف می‌شود.»
  - پی‌اند جی در هر کدام از این گروه‌های، زیرگروه‌هایی را هم شناسایی کرده است. مثلاً علاوه بر تایید معمولی (به شکل پودر یا مایع) می‌توانید هر کدام از این چند فرمول خاص را هم خریداری کنید:
    - پودرتایید کمک می‌کند تا هر لباسی تمیز و نو به نظر برسد. این محصول به صورت ساده و با عطرهای ویژه عرضه می‌شود: بهار کوهستانی (رايحه هوای تازه کوهستان و گلهای وحشی); تایید نسیم پاک (به لباسهایی که باید روی بند خشک کرد، رايجه بانشاط نسیم دل انگیز می‌بخشد); تایید پاکیزه همچون جنگلهای گرم‌سیری (رايحه جنگلهای گرم‌سیری را تداعی می‌کند); و تایید ساده (اصلًا هیچ رایحه‌ای ندارد و رنگ‌ها و عطر لباس را حفظ می‌کند).
    - تایید مایع تمام خصوصیات لکه بری که از پودرتایید انتظار دارید را با سادگی استفاده از محلولهای مایع ترکیب می‌کند. در انواع اصلی، بهار کوهستانی، نسیم پاک، جنگلهای گرم‌سیری و ساده در دسترس می‌باشد.
    - تایید با سفید کننده کمک می‌کند تا کشیف‌ترین لباسها هم پاکیزه شوند و نیازی به محلولهای کلر نباشد که باعث خرابی لباس می‌شوند. سفید را سفید و رنگها را در خشان حفظ می‌کند. رايجه نسیم پاک و بهار کوهستانی آن موجود می‌باشد.
    - تایید مایع با سفید کننده مشابه جایگزینی مناسب برای سفید کننده‌های کلر دار می‌باشد. این محصول با استفاده از آنزیمهای فعال، لباسها را شسته و بد ترین لکه‌ها را تمیز کرده و سفید را نیز سفیدتر می‌کند.
    - تایید به همراه نرم کننده قدرت پاک کنندگی تایید را با نرم کنندگی و تازگی داونی ترکیب کرده است. با رايجه پاکیزگی آوریل، نسیم پاک و غبار نرم اقیانوس موجود می‌باشد.
    - تایید آب سرد فرمول خاصی دارد تا قدرت پاک کنندگی را تا در مورد مقاوم‌ترین لکه‌ها در آب سرد حفظ کند و بدین ترتیب در هزینه‌های برق شما صرفه جویی شود. به صورت پودر و مایع و یا دو رايجه جدید تازه و رودخانه یخی عرضه شده است.
    - تایید اج/ای با فرمول ویژه خود قدرت پاک کنندگی بالقوه ماشین‌های لباسشویی بسیار پیشرفته را به کار گرفته و پاکیزگی بسیار بالا را با میزان کف متعادل به دست می‌دهد. به صورت اصلی، ساده و نسیم پاک موجود است.
    - پی‌اند جی با تقسیم‌بندی بازار و عرضه برندهای مختلف توائسته پیشنهادهای جذابی برای مصرف کنندگان متفاوت فراهم کند. در نتیجه، پی‌اند جی در عمل توائسته بازار ۴/۹ میلیارد دلاری مواد شوینده آمریکا را پاک کند. تایید به تنها ۴۰ درصد از کل بازار را از آن خود کرده است. پی‌اند جی در مجموع با استفاده از این برندها توائسته ۶۰ درصد از کل بازار را بدست آورد – یعنی چهار برابر بیشتر از نزدیکترین رقیب که یونی لور است و بسیار بیشتر از سهمی که یک بنرد به تنها یی می‌تواند به دست آورد.
- منابع:

## بازاریابی در عمل ۲-۷

**استیپلز: تثبیت موقعیت ساده شده است**

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

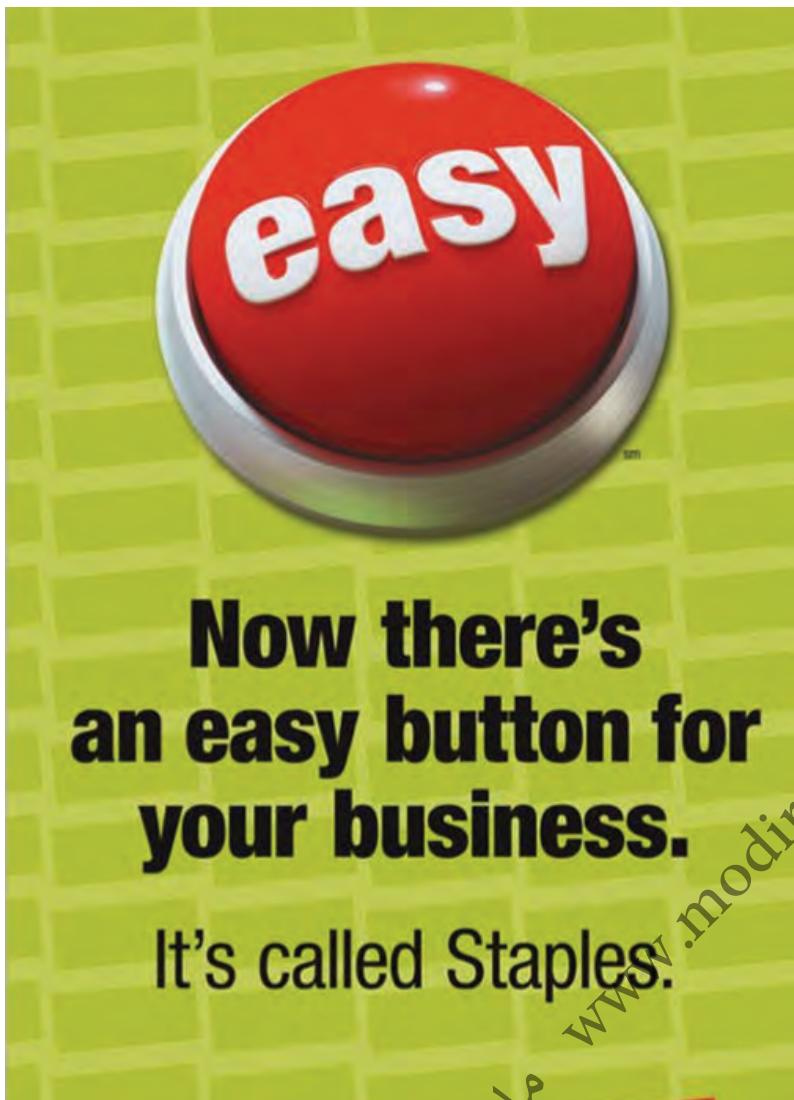
شیرا گودمن، معاون بازاریابی شرکت، پس از هفته‌ها تشکیل گروه‌های تمرکزی و انجام مصاحبه‌ها، واقعیتی را فاش کرد. او گفت: «مردم می‌خواهند خاطره بهتری از خرید داشته باشند.» این موضوع ساده باعث شکل گیری یکی از موفق‌ترین مبارزات تبلیغاتی در عصر حاضر شد که براساس شعار «استیپلز که دیگر همه از آن خبر دارند بنا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

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

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

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

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



## فصل ۷

۲۸

**بخش بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست**

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

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

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

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

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

منابع:

مقدمه  
فردا

## مورد کاوی

### سایرین: متحول کردن تصویر ظاهری

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

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

### گونه جدیدی از شرکت‌های خودروساز

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

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

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

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

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

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

## فصل ۷

## بخش بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

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

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

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

در اولین سال عملکرد، موقعيت‌ها و پیروزی‌ها یکی پس از دیگری به سوی ساترن سرازیر شدند. مجلات بسیاری آنرا به عنوان «بهترین خودرو» انتخاب کردند و بخاطر کیفیت، مهندسی، ایمنی و آسودگی در نگهداری، جایزه‌هایی به آن تعلق گرفت. اما بزرگترین موقعيت در سال ۱۹۹۵ رخ داد و شرکت توانست برای تولید ۱۰,۰۰۰،۰۰۰ امین خودرو جشن بگیرد. در این سال ساترن توانست رتبه اول چی. دی پاور و شاخص رضایت فروش وابسته را در بین تمام خودرو سازان از آن خود کند و بالاترین امتیازی را کسب کند که تا به حال یک سازمان توانسته بdest آورد. این اولین بار بود که یک شرکت توانست بالاترین امتیاز را در هر سه گروهی (عملکرد فروشنده، فعالیتهای تحویل و کیفیت محصول اولیه) که شاخص رضایت محاسبه می‌شود، بdest آورد. ساترن به شکل متحیرانه‌ای توانست چهار سال متوالی این جایزه را کسب کند و اولین بrand غیر لوکسی بود که توانست بالاترین یا نزدیک به بالاترین امتیاز چی. دی. پاور را طرف چند سال بdest آورد.

## پایان دوره خوشی

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

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

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

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

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

### گونه جدیدی از ساترین

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

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

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

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

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

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

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

## فصل ۷ بخش‌بندی، هدف گیری، و تثبیت موقعیت: ایجاد رابطه درست با مشتریان درست

۲۸۴

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

### سؤالاتی برای گفتگو

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

منابع

مدل‌باز فرد

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

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

## آشنایی ابتدایی با مفهوم

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

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

برای حفظ جوانی است، معروف شده است. در هر جرume می‌توانید پاکی را احساس کنید. این طبیعت آب است!

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

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

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

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

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

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

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

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

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



خوب آیا هنوز هیچ آبی وجود دارد که بطری ۱۰ دلار یا حتی ۲/۷۵ دلار بیارزد؟ قطعاً می ارزدا علیرغم بازار اشباع شده، فیجی تمام تلاش خود را باید بکند تا بتواند به تقاضای در حال افزایش پاسخ دهد. سال گذشته با اینکه فروش رقیب اصلی او یعنی اویان، ۲۳ درصد کاهش داشت، اما فروش فیجی ۶۱ درصد رشد کرد. شرکت به تازگی خط جدیدی اضافه کرده که ظرفیت تولید را سه برابر کرده است. بنابراین تعداد افرادی که آب فیجی می نوشند، روز به روز در حال افزایش است و علی رغم قیمت بالا (شاید به دلیل قیمت بالا) به آن روی می آورند.<sup>۱</sup>

در آن قرار بگیرد و وقتی مشتری آنرا سفارش می دهد همه بدانند او خواهان بهترین چیز است و استطاعت خرید آنرا هم دارد. پس همه آبها به یک شکل تولید نمی شوند. وقتی ورزش کرده‌اید و تشنه‌اید، می‌توانید جرعه از آب شیر بنوشید و تشنجی خود را رفع کنید. اما در موقعیتهای ویژه، ممکن است چیزی وrai آن بخواهید؛ چیزی که واقعاً طعم گوارابی دارد، یا احساس خاص بودن به شما می‌دهد، یا به دیگران می‌گوید که شما چه کسی هستید. در چنین موقعیتهایی برنده‌ی فیجی است که تجربه‌ای خاطره انگیز برایتان رقم می‌زند؛ بیشتر به شرایط خاص با طعمی ویژه می‌ماند. وقتی فیجی آب می‌فروشد، چیزی بیش از کالای فیزیکی را به فروش می‌رساند. خلوص و طعمی دلچسب، سلامتی، پالودگی، موقعیت و خاص بودن را به فروش می‌رساند.

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

## محصول چیست؟

محصول

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

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



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

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

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

ما به دلیل اهمیت زیاد خدمات در اقتصاد امروز، نگاه ویژه‌ای به آنها خواهیم داشت. خدمات نوعی از

محصولات عرضه شده برای فروش می‌باشند که اساساً غیر مشهود بوده و به مالکیت چیزی منجر نمی‌شوند. مثلاً بانکداری، هتل داری، خطوط هوایی‌ای، خردفروشی، حسابداری مالیاتی، و خدمات تعمیر خانه همه جزو خدمات می‌باشند. در اواخر این فصل، خدمات را با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار خواهیم داد.

## محصولات، خدمات، و تجربیات

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

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

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

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

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

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

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

## سطح محصولات و خدمات

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

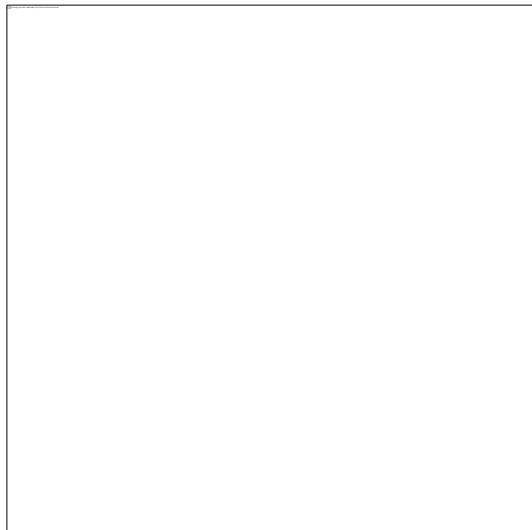
برنامه‌ریزان محصول، در سطح بعدی باید مزایای اصلی را به محصول واقعی تبدیل کنند. در این سطح باید محصول و ویژگیهای خدمات، طراحی، سطح کیفیت، برنده، و پسته‌بندی را بوجود آورند. مثلاً گوشی تلفن همراه آی‌میت، یک محصول واقعی است؛ نام، اجزاء، ظاهر، قابلیتها، بسته‌بندی و دیگر مشخصاتش به دقت با هم ترکیب شده‌اند تا مزایای اصلی را به مشتری عرضه کنند - مرتبه باقی مانند.

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

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

## تصویر ۱-۸

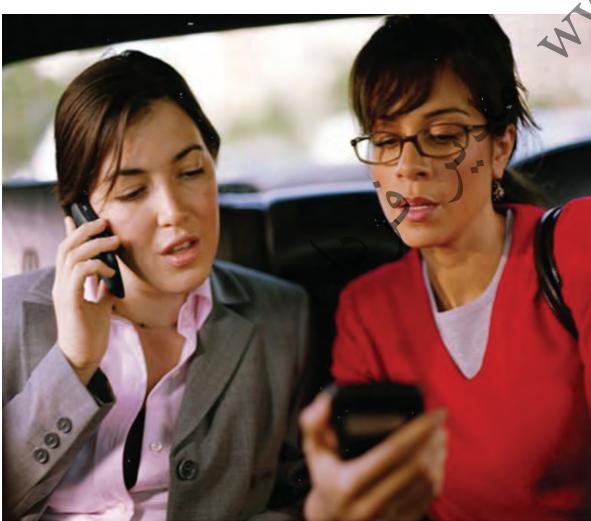
سه سطح محصول

**دسته‌بندی کالا و خدمت**

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

## محصولات مصرفی

محصولی که با هدف مصرف شخصی توسط مصرف‌کننده خریداری می‌شود. معمولاً این محصولات را بر حسب اینکه مصرف‌کننده چطور برای خریدشان اقدام می‌کند نیز طبقه‌بندی می‌کنند: محصولات متداول، محصولات فروشگاهی، محصولات ویژه، و



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

**محصولات مصرفی**  
محصولات تا خواسته. روش خرید این محصولات توسط خریدار با هم تفاوت دارد و در نتیجه بازاریابی آنها هم با هم تفاوت دارد.(به جدول ۱-۸ نگاه کنید).  
محصولات متداول محصولات مصرفی هستند که مشتری معمولاً مکرراً، فوراً، و با کمترین مقایسه و تلاش خرید، خریداری می‌کند. صابون، شکلات، روزنامه، و غذای فوری نمونه‌هایی از این محصولات می‌باشند. محصولات متداول معمولاً کم قیمت بوده و بازاریابان سعی می‌کنند آنها را در فروشگاههای بسیاری قرار دهند تا مشتری هر وقت به آنها نیاز داشت، به سادگی در دسترسیش باشند.

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

## محصولات متداول

محصولاتی که مصرف کنندگان معمولاً مکرراً، و با کمترین مقایسه و تلاش خرید، خریداری می‌کنند.

## محصولات فروشگاهی

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

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

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

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

### محصولات ویژه

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

### محصولات ناخواسته

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

### محصولات صنعتی

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

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

### جدول ۱-۸

ملحوظات بازاریابی در مورد محصولات مصرفی

ناخواسته	ویژه	فروشگاهی	متداول	ملاحظات بازاریابی
رجحان و برتری شدید بوند، تلاش ویژه در خرید، مقایسه کم بین برندها، حساسیت (باشد، منفی است)	آگاهی و دانش کم در مورد محصول، (اگر هم اطلاعی باشد، منفی است)	خرید کمتر تکراری، برنامه‌ریزی کم در خرید، درگیری کم مشتری	خرید مکرر، برنامه‌ریزی کم، مقایسه و تلاش کم در اساس قیمت، کیفیت، ظاهر کم به قیمت	رفتار خرید مشتری
قیمت بالا	متغیر	قیمت بالا	قیمت پایین	قیمت
توزيع انحصاری در یک یا چند فروشگاه محدود در هر بازار منطقه‌ای	متغیر	توزيع گزینشی در فروشگاههای کمتر	توزيع گستره، مکانهای مناسب	توزيع
تبليغات و فروش شخصی	دقیق‌تر توسط تولید کننده	تبليغات و فروش شخصی	ترويج عمده توسط تولید کننده	ترويج
مهاجمانه توسط تولید کننده و فروشنده	کالاهای لوکس مثل ساعت مچی روکس یا کریستالهای گران قیمت	توسط تولید کننده و فروشنده	مسواک، مجلات، پودر تلویزیون، مبلمان، پوشاسک	مثال

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

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

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

### سازمانها، افراد، محلها، و ایده‌ها

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

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

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

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

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

## تصویر ۸-۳

تصمیمات مجازی محصولات  
و خدمات



که اپراتور موبایل می‌باشد کارهای تبلیغاتی انجام داده است، مجری برنامه زنده شباهی شنبه بوده و حتی یک نوع کارت اعتباری ویزا صادر کرده که برای استفاده کنندگان از کازینو تخفیف خاص قائل می‌شود. یکی از دوستان می‌گوید: "او مثل پسی. تی. بارном در استریوئید است. بزرگترین دارایی اش چیست؟ نامش. او بازاریابی زیده‌ای است و چیزی که بازاریاب می‌کند، نامش است."<sup>۴</sup>

بازاریابی مکان (Place Marketing)، شامل فعالیتهای برای ایجاد، حفظ، و تغییر نگرش و رفتار نسبت به مکانی خاص می‌باشد. شهرها، ایالتهای مناطق، و حتی ملتها با هم به رقابت می‌برند تا توریستها، ساکنین، مجتمع، دفاتر شرکتها، و کارخانه‌ها را به سمت خود جذب کنند. تگزاس در آگهی می‌گوید: "اینجا شبیه کشور کامل دیگری است"، نیویورک هم فریاد می‌زند که "من عاشق نیویورک هستم!" هیأت توریست آیسلند برای جذب توریستها آگهی با این مزمون منتشر کرده است: "اکتشاف در تمام سال". خطوط هوایی آیسلند که تنها شرکت خدمات دهنده در این جزیره می‌باشد، به همکاری با هیأت توریست پرداخته تا جاذبه‌های توریستی این جزیره از چشم‌های آب معده و کوه‌های یخ گرفته تا تورهای گلف را به توریست‌ها معرفی کنند.<sup>۵</sup>

برای ایده‌ها هم می‌توان بازاریابی کرد. از یک منظر بازاریابی کلاً برای ایده‌ها انجام می‌شود؛ چه ایده عام باشد، مثل ایده مسوک زدن دندانها؛ و یه مثلاً ایده کریست خاص باشد؛ هر روز، لبخندی بر لبها نشاندن. اما ما در اینجا بحث را بر بازاریابی ایده‌های اجتماعی متمرکز می‌کنیم. این عرصه که بازاریابی اجتماعی (Social Marketing) نام گرفته، توسط انجمن بازاریابی اجتماعی بدین صورت تعریف شده است: استفاده از مفاهیم و ابزارهای بازاریابی تجاری در برنامه‌هایی با هدف تأثیرگذاری بر رفتار افراد جهت بهبود رفاه جامعه‌شان.<sup>۶</sup>

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

اما بازاریابی اجتماعی، فقط از تبلیغات تشکیل نشده است. انجمن بازاریابی اجتماعی، بکارگیری ابزارهای متنوع بازاریابی را توصیه کرده است. مدیر انجمن بازاریابی اجتماعی می‌گوید: "بازاریابی اجتماعی، علاوه بر ترویج که در آمیخته بازاریابی مطرح می‌شود، دیگر عوامل را نیز به خوبی با هم بکار می‌گیرد تا به اهدافش ناپل گردد".<sup>۷</sup>

## بازاریابی اجتماعی

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

## تصمیمات محصول و خدمت

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

### تصمیمات مربوط به یک محصول یا خدمت

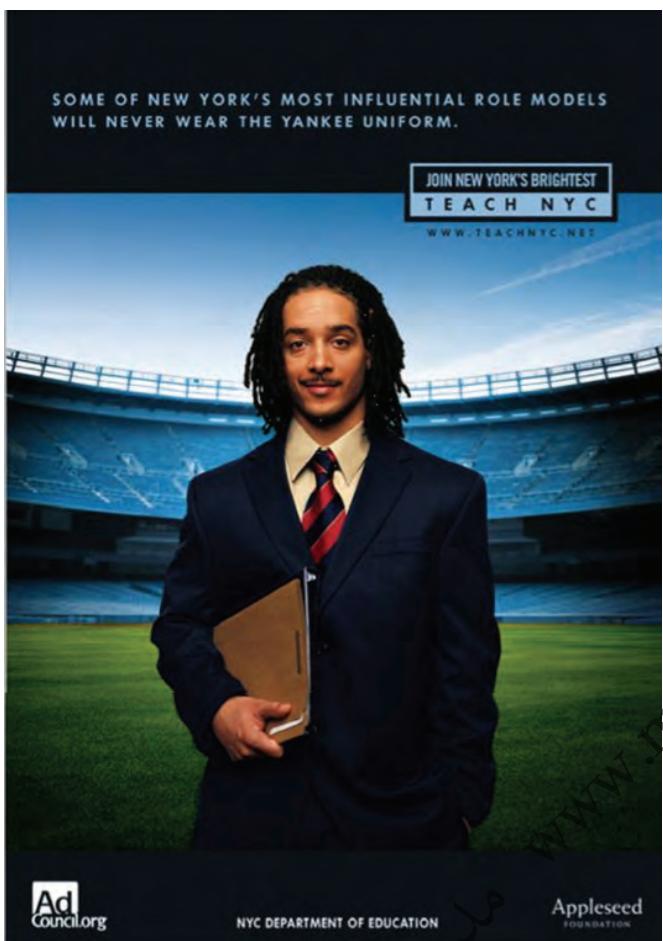
تصویر ۸-۲ تصمیمات مهم مربوط به ایجاد و بازاریابی یک محصول یا خدمت را نشان می‌دهد. ما بحث را بر خصوصیات، برندهای بسته‌بندی، برچسب زدنی، و خدمات پشتیبانی محصول متمرکز می‌کنیم.

### خصوصیات محصول و خدمت

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

### کیفیت محصول

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



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

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

مدیریت کیفیت فراغیر (TQM) رویکردی است که در آن همه کارمندان شرکت به طور پیوسته در بهبود کیفیت محصولات، خدمات، و فرایندهای تجارتی شرکت درگیر می‌شوند. کیفیت مبتنی بر مشتری، به یکی از اصول کسب و کار شرکتهای بزرگ تبدیل شده است. امروزه، شرکتها دیدگاه بازگشت سرمایه در کیفیت را سرلوحه کار خود قرار داده، به کیفیت با دید سرمایه‌گذاری نگاه می‌کنند و کیفیت را مسئول نتایج نهایی می‌دانند.<sup>۹</sup>

کیفیت محصول دو بعد دارد- سطح و ثبات. بازاریابان برای ایجاد یک محصول، اول باید سطح کیفیتی انتخاب کنند که با موقعیت محصول در

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

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



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

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

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

**طراحی و سبک محصول** راهی دیگری برای اضافه کردن به ارزش مشتری، طراحی و سبک ممتاز می‌باشد. طراحی مفهومی گسترده‌تر از سبک است. سبک فقط ظاهر محصول را توصیف می‌کند. سبک ممکن است چشم را بفریبد یا باعث خمیازه شود. سبکی مهیج می‌تواند توجه را به خود جلب کرده و حس خوبی ایجاد کند، اما لزاماً باعث کارایی بهتر محصول نمی‌شود. اما

طراحی، بر خلاف سبک به ظاهر بسند نکرده و به اعماق هر محصولی مربوط می‌شود. طراحی خوب علاوه بر ظاهر، بر سودمندی محصول نیز تأثیر می‌گذارد.

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



## بخش سوم

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۲۹۷

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

تیم طراحی ایدئو که درک عمیقی از نیاز مشتریان پیدا کرده بود، تلاشی ۱۰ ماهه برای تولید محصولی جدید را آغاز کرد و هر چیزی را بکار بردن تا فرشها و موکتها کشیف را تمیز کنند. نتیجه این تلاش، محصولی انقلابی در زمینه تمیز کردن فرش و موکت بود که نام آنرا سوئیفر کارپت فلیک گذاشتند. این وسیله گرد و خاک، خرد نان و دیگر کشیفی‌های کوچک را در ظرف قابل شستن خود جمع می‌کرد. طراحی کارپت فلیک واقعاً عالی بود؛ صاف و براق، شیک و جذاب بود. اما باطن‌اش از ظاهرش هم بهتر بود. بی‌صدا، راحت و کارآمد بود و دقیقاً همان چیزی بود که برای تمیز کردن فرش و موکت به آن نیاز داشتید.<sup>۱۰</sup>

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

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

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

## برند

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

امروزه برنده آنقدر مهم شده که تقریباً هر چیزی برنده دارد. نمک در بسته‌بندی برنده دار عرضه می‌شود؛ پیج و مهره در بسته‌بندی و با برچسب توزیع کننده، عرضه می‌شود؛ قطعات خودرو-شمع، تایر، فیلتر- هم نامهای تجاری دارند که با تولید کنندگان خودرو متفاوت است. حتی میوه، سبزیجات، و مرغ و خروس هم با برنده عرضه می‌شود- پرقال سانکیست، آناناس

دل، موز چیکیتا، سالاد فصل فریش اکسپرس، و مرغ پردو.

برند به خریداران هم کمک زیادی می‌کند. مصرف‌کنندگان می‌توانند با برنده، محصولی که برایشان مفیدتر است را شناسایی کنند. برنده، چیزهایی هم در مورد کیفیت محصول بیان می‌کند. خریدارانی که همیشه برنده مشخصی را خریداری می‌کنند می‌دانند که خصوصیات، مزايا، و کیفیت همیشه برایشان یکسان است. برنده برای فروشنده‌گان هم مزايا می‌دارد.

همه مسائل امریکو به محصول را می‌توان در قالب برنده بیان کرد. نام و برنده فروشنده، ویژگیهای منحصر به فرد محصول را به طور قانونی مورد محافظت قرار می‌دهد که در صورت عدم وجود برنده، به سادگی توسط رقبا قابل کپی برداری بود. برنده، فروشنده‌گان را در تقسیم‌بندی بازار نیز یاری می‌کند. مثلاً جنرال میلز، غذای صبحانه را با برندهای مختلفی مثل چیزیوس، ویتیز، تووال، کیکس، گلدن گراهام، و تریکس عرضه می‌کند و مجبور نیست برای همه مصرف‌کنندگان محصول یکسانی ارائه کند. اتفاقاً ایجاد و مدیریت برنده، مهمترین کار بازاریابان است. در بخش‌های بعدی این فصل، استراتژی برنده را با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### بسته‌بندی

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

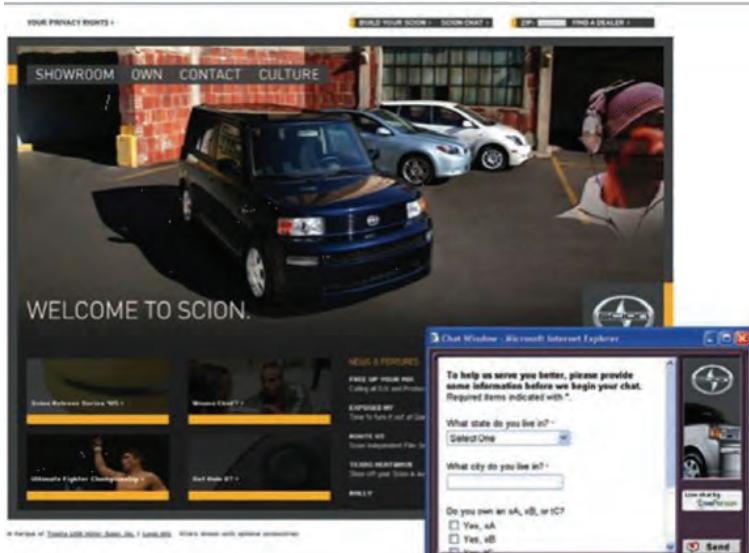
**بسته بندی**  
عمل طراحی و تولید ظرف یا  
لفاف برای یک محصول.

دیگر بسیاری از شرکتها قدرت بسته‌بندی خوب در شناساندن فوری برنده یا شرکت را درک کرده‌اند. به عنوان مثال،

در سوپرمارکتهایی که ۱۵,۰۰۰ تا ۱۷,۰۰۰ قلم جنس به فروش می‌رود، یک مشتری نوعی در هر دقیقه به طور متوسط از مقابل ۳۰۰ محصول عبور می‌کند و بیش از ۶۰



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



خدمات پشتیبانی محصول: دیگر شرکت‌های بسیاری آمیخته‌ای پیچیده از فن آوری‌های تعاملی را برکار گرفته‌اند تا خدماتی که پیش از این ممکن نبود را در اختیار مصرف کنندگان قرار دهند.. مثلاً در وب سایت سایمن می‌توانید روی یک کمپانی گفتگو کلیک کرده و بی‌درنگ با کسی صحبت کنید که می‌تواند به سوالات شما در زمینه سفارشی کردن سایمن پاسخ دهد.

هاینس پشتیبانی محصول: دیگر شرکت‌های بسیاری آمیخته‌ای پیچیده از فن آوری‌های تعاملی را برکار گرفته‌اند تا خدماتی که پیش از این ممکن نبود را در اختیار مصرف کنندگان قرار دهند.. مثلاً در وب سایت سایمن می‌توانید روی یک کمپانی گفتگو کلیک کرده و بی‌درنگ با کسی صحبت کنید که می‌تواند به سوالات شما در زمینه سفارشی کردن سایمن پاسخ دهد.

ایجاد کرده و فروش را بهبود بخشید به عنوان مثال، هاینس صنعت ۱۷۰ ساله چاشنی غذا را با وارونه کردن ظرف سس کچاپ متحول کرد و امکان استفاده از آخرین قطعه سس را هم برای مصرف کنندگان فراهم کرد. پس از معرفی این بسته‌بندی، فروش هاینس سه برابر نزد متوسط صنعت رشد کرد. روندی که این شرکت پایه گذار آن بود به سرعت در بخش‌های دیگر هم گسترش یافت. کرافت هم متوجه شد که بسیاری از مشتریان چیزی آهی از بسته‌بندی محکم آن که از پایین باز می‌شود ناراضی هستند. به همین دلیل این کلوچه‌ها را در بسته‌هایی عرضه کردن که در آنها از بالا و خیلی راحت‌تر باز می‌شوند. سال بعد، فروش این محصول در بسته‌بندی جدید دو برابر بسته‌بندی قبلی شد. یکی از متخصصین بسته‌بندی می‌گوید: "شرکتها می‌توانند با کم کردن آزاری که محصولات برای مصرف کنندگان هارند، پول زیادی بدست آورند."<sup>۱۴</sup>

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

### برچسب زنجی

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

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

بسته‌بندی نامناسب می‌تواند برای مشتری دردرس ایجاد کرده و فروش شرکت را با مشکل روپرو کند. در مقابل بسته‌بندی خلاقانه، می‌توانید برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کرده و فروش را بهبود بخشید به عنوان مثال، هاینس پشتیبانی محصول در بسته‌بندی دردرس ایجاد کرده و امکان استفاده از آخرین قطعه سس را هم برای مصرف کنندگان فراهم کرد. پس از معرفی این بسته‌بندی، فروش هاینس سه برابر نزد متوسط صنعت رشد کرد. روندی که این شرکت پایه گذار آن بود به سرعت در بخش‌های دیگر هم گسترش یافت. کرافت هم متوجه شد که بسیاری از مشتریان چیزی آهی از بسته‌بندی محکم آن که از پایین باز می‌شود ناراضی هستند. به همین دلیل این کلوچه‌ها را در بسته‌هایی عرضه کردن که در آنها از بالا و خیلی راحت‌تر باز می‌شوند. سال بعد، فروش این محصول در بسته‌بندی جدید دو برابر بسته‌بندی قبلی شد. یکی از متخصصین بسته‌بندی می‌گوید: "شرکتها می‌توانند با کم کردن آزاری که محصولات برای مصرف کنندگان هارند، پول زیادی بدست آورند."<sup>۱۴</sup>

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

برچسب برخی لباسها، پیام‌های نیرومندی منتقل می‌کند. برچسب یک شلوار ورزشی که از آن آویزان شده است، می‌تواند به تثبیت موقعیت آن برنده کمک کند، به تفصیل توضیح دهد که این البسه چطور توسط قهرمانان مشهور استفاده می‌شود یا بیان کند که چه مواد خاصی در تولید آن استفاده شده است. انواعی از برچسب‌های تأثیر گذار مثل Lenticular Tags و Pocket Flasher نیز اختراع شده‌اند که حالت سه بعدی یا انیمیشنی دارند. از طرف دیگر، برچسب‌های بدون نوشتہ‌ای ارائه شده‌اند که با فن‌آوری حرارتی روی آنها نوشه می‌شود و جای برچسب‌هایی که با دستگاه گلدوزی تولید می‌شوند را گرفته‌اند. حتی در برچسب‌های ارزان قیمت نیز رنگ‌ها و گرافیک‌های بدیع به کار گرفته شده تا به محصول جلوه‌ای خاص بخشیده و پیام برنده را با قدرت بیشتری بیان کنند. برچسب‌های جدید بر قدرت اجنس الوکس افزوده است؛ برچسب‌های نوآورانه از مشخصات فنی و تولید دست ساز پشتیبانی می‌کند؛ همچنین برچسب‌هایی که در آنها از شخصیت‌های کارتونی استفاده می‌شود، بیشتر حس شاد بودن را به کودکان القاء می‌کنند. یکی از متخصصین برچسب‌زنی می‌گوید: "برچسب محصول، مهره مهمی در استراتژی برنده می‌باشد. ظاهر، احساس و حتی بوی برچسب اگر خلاقانه انتخاب شود، می‌تواند به عنوان مکمل برنده ایقای نقش بکند."<sup>۱۵</sup>

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

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

## خدمات پشتیبانی محصول

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

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

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

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

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

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

## تصمیمات خط محصول

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

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

طول خط محصول تحت تأثیر اهداف و منابع شرکت قرار دارد. به عنوان مثلاً ممکن است هدفی بالا فروشی<sup>۱</sup> را مجاز بشمارد. به همین دلیل است که بِ ام و می‌خواهد مشتریانش به بالا حرکت کند و خریدشان از مدل‌های سری ۳ به سری ۵ و سری ۷ ارتقاء پیدا کند. هدف دیگری ممکن است فروش ضربدری<sup>۲</sup> را مجاز بداند: اچ بی علاوه بر دستگاه‌های چاپگر، جوهر آنها را هم به فروش می‌رساند. همچنین هدف دیگری ممکن است محافظت از شرکت در مقابل نوسانات اقتصادی باشد: گپ، لباس فروشی‌های زنجیره‌ای متفاوتی راه اندازی کرده است (گپ، الد نیوی، بُنانا ریپابلیک و فورت آند تاون) که هر کدام در بازه قیمتی متفاوتی فعالیت می‌کنند.

Up-Selling<sup>۱</sup>  
Cross-Selling<sup>۲</sup>

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

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

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

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

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



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

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

آمیخته محصول (یا مجموعه محصول)  
مجموعه همه خطوط محصول و  
اقلامی که فروشنده خاصی برای  
فروش عرضه می‌کند.

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

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

عمق خط محصول به تعداد نسخه‌های مختلف از هر محصول در خط اشاره دارد. خمیر دندان کریست، ۱۶ نوع مختلف دارد که از کریست مالتی کیفر، کریست گویتی پروتکشن، و کریست تارتار پروتکشن گرفته تا کریست سینسیتیویتی پروتکشن، کریست دوال آکشن وايتینگ، کریست وايتینگ پلاس اسکوب، کیدز گویتی پروتکشن، و کریست بیکینگ سودا و پراؤکسید

وایتینینگ فارمیولشنز<sup>۱۹</sup> را شامل می‌شود.(در مورد نکته سنجی در بازاریابی صحبت کنید! بحثی که در فصل ۷ داشتم را بیاد آورید.)

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

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

## استراتژی برنده: ایجاد برنده مستحکم

بعضی تحلیلگران، برندها را بادوام‌ترین دارایی شرکت می‌دانند که بیشتر از محصولات و لوازم عادی عمر می‌کنند. جان استوارت، بنیانگذار کهارک‌آنر، یک بار می‌گفت: "اگر این کسب و کار از هم پاشیده شود، زمین، آجر و ملات را به شما می‌دهم و فقط برنده را برای خودم نگه می‌دارم. خواهید دید که وضع من خیلی بهتر از شما خواهد بود." یکی از مدیران قبلی مک دونالد در تأیید این دیدگاه می‌گوید اگر ما در یک حادثه ناگوار تمام ساختمانها، تجهیزات و کلاً همه دارایی‌هایمان را هم از دست دهیم، بخارتر ارزش برندهای می‌توانیم پول کافی برای تهیه مجدد همه آنها قرض کنیم... ارزش برنده از تمام دارایی‌ها هم بیشتر است.<sup>۲۰</sup>

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

## سرمایه برنده

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

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

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

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

سرمایه برنده

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



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

یک برنده قدرتمند از سرمایه برنده زیادی  
برخوردار است. سرمایه برنده (Brand Equity)،  
تأثیر مثبت متمایز کننده‌ای است که دانستن نام  
برند بر واکنش مشتری نسبت به محصول یا  
خدمت دارد. مکی از معیارهای سرمایه برنده،  
میزانی است که مشتری حاضر است بیشتر برای  
آن برنده پول پرداخت کند. در مطالعه‌ای مشخص  
شد که ۷۲ درصد از مشتریان حاضرند برای برنده

موردنظرشان نسبت به نزدیکترین برنده رقیب، ۲۰ درصد بیشتر پرداخت کنند؛ ۴۰ درصد هم اظهار کردند که حاضرند ۵۰  
درصد بیشتر پرداخت کنند.<sup>۲۱</sup> علاقه‌مندان به تایید و هاینس حاضرند ۱۰۰ درصد بیشتر پرداخت کنند.<sup>۲۲</sup>

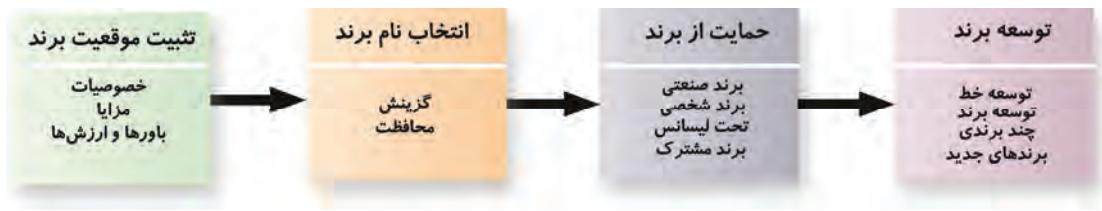
برندی که سرمایه قوی دارد، دارایی پوازشی است. /رزش‌گذاری برنده (Brand Valuation) فرایندی است که طی آن ارزش  
مالی برند برآورد می‌شود. اندازه گیری چنین ارزشی، کاری دشوار است. اما بر اساس یک تخمین، ارزش برند کوکاکولا بیش از  
۶۷ میلیارد دلار، مایکروسافت ۵۷ میلیارد دلار، و آی‌بی ام ۵۶ میلیارد دلار برآورد شده است. رده بندی دیگر برندهای  
ارزشمند دنیا شامل چنرال الکتریک، اینتل، نوكیا، تویوتا، دیزنی، مک دونالدز و مرسدس بنز می‌باشد.<sup>۲۳</sup>

سرمایه برنده بالا، مزیتهای رقابتی بسیاری در اختیار شرکت می‌گذارد. یک برنده قدرتمند، از سطح آگاهی و وفاداری زیاد  
صرف کنندگان نسبت به برنده، برخوردار است. از آنجا که مصرف کنندگان انتظار دارند آن برنده را در فروشگاه ببینند، شرکت در  
معامله با خریداران از قدرت بیشتری برخوردار است. همچنین از آنجا که برنده از اعتبار زیادی برخوردار است، شرکت به سادگی  
می‌تواند خطهای جدید را راه اندازی کرده و برنده را گسترش دهد. برنده معروف‌تر در مبارزات خشم آلود قیمت، سپر دفاعی در  
اختیار شرکت می‌گذارد.<sup>۲۴</sup>

علاوه بر این موارد، برنده قدرتمند مبنایی برای ایجاد رابطه مستحکم و سودمند با مشتریان نیز می‌باشد. دارایی زیر بنایی  
که متضمن سرمایه برنده است، دارایی مشتری است؛ یعنی ارزش ارتباط با مشتریان که در نتیجه برنده ایجاد می‌شود. برنده  
قدرتمند اهمیت زیادی دارد، اما چیزی که در عمل ارائه می‌کند، مجموعه‌ای از مشتریان سودمند و وفادار است. وضعیت  
درست این است که تمرکز بازاریابی بر ایجاد دارایی مشتری باشد و مدیریت برنده هم به عنوان یکی از ابزارهای اصلی بازاریابی  
از آن حمایت کند. یکی از متخصصین بازاریابی می‌گوید: "شرکتها را باید سبدی از مشتریان دید، نه سبدی از محصولات".<sup>۲۵</sup>

## ساختن برندهای مستحکم

ساختن برنده، تصمیمات چالش برانگیزی را به بازاریابان تحمیل می‌کند. تصویر ۳-۸ نشان می‌دهد که تصمیمات اساسی در  
موردنظر استراتژی برنده شامل ثبت موقعيت برنده، انتخاب نام برنده، حمایت از برنده، و توسعه برنده می‌باشد.



### تثبیت موقعیت برند

بازاریابان باید موقعیت برندهایان را در ذهن مشتریان هدف به دقت مشخص کنند. موقعیت برند را می‌توان بر اساس یکی از سه سطح تثبیت کرد.<sup>۲۵</sup> در پایین ترین سطح می‌توان موقعیت را بر اساس خصوصیات محصول تثبیت کرد. از اینرو بازاریابان خمیردندان کرست می‌تواند در مورد ترکیبات ابتكاری و طعم خوب خمیردندان صحبت کنند. اما به هر حال، خصوصیات، پایین ترین سطح مطلوبیت را برای تثبیت موقعیت برند دارند. رقبا به سادگی می‌توانند از خصوصیات کپی برداری کنند. نکته مهمتر این است که مصرف کنندگان به چنین خصوصیاتی علاقه‌مند نیستند؛ بلکه می‌خواهند بدانند که این خصوصیات برایشان چه فایده‌ای دارد.

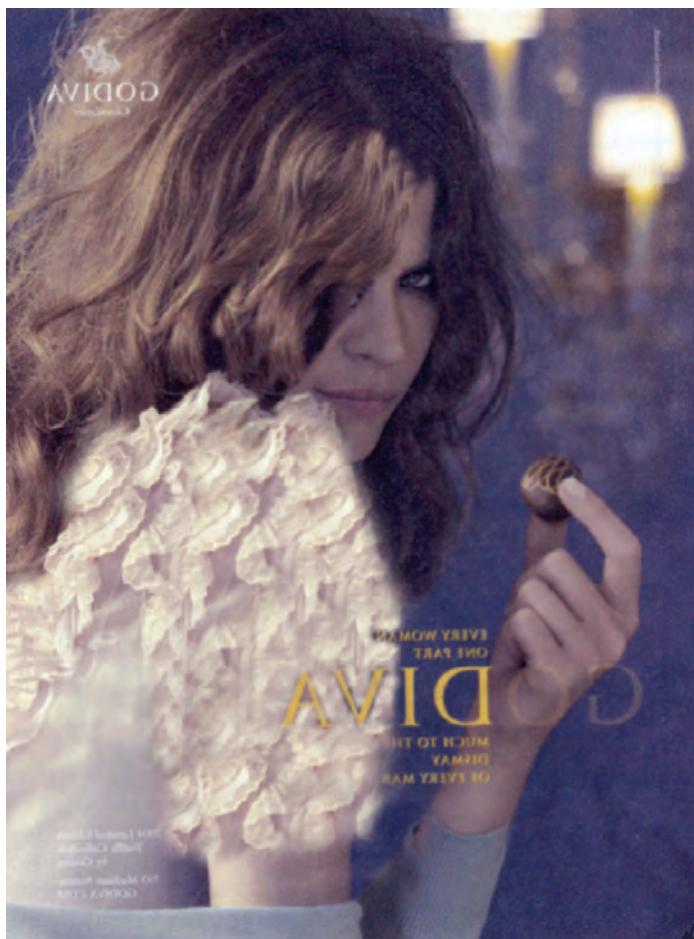
اگر برای تثبیت موقعیت، برند را با مزیت مطلوبی مرتبط کنیم، نتایج بهتری بدست می‌آوریم. از اینرو، بازاریابان خمیردندان کرست می‌توانند پا را فراتر گذاشته و بجای صحبت در مورد ترکیبات خمیردندان، از نتایج پیشگیری از کرم خوردگی و مزینهای جرم گیری دندان بگویند. بعضی از برندهایی که موقعیتشان را با موقوفیت بر اساس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

مستحکم‌ترین برندهای تثبیت موقعیت بر اساس خصوصیات و مزايا قناعت نمی‌کنند؛ آنها موقعیتشان را بر اساس باورها و ارزشهای مستحکم تثبیت می‌کنند. این برندها تأثیر احساسی بسیاری بر مصرف کنندگان می‌گذارند. به همین دلیل، بازاریابان کرست فقط در مورد ترکیبات و مزايا پیشگیری از کرم خوردگی صحبت نمی‌کنند، بلکه به مشتری می‌گویند که این موارد چطور "لبخندی سالمتر و قشنگتری برای زندگیشان" فراهم می‌کند.<sup>۲۶</sup> برندهای موفق مشتریان را عمیقاً مذوب خود می‌کنند. برندهایی مثل استارباکز یا ویکتوریا سیکرت‌کمتر به خصوصیات ملموس محصول توجه می‌کنند و تمرکزشان بر خلق شگفتی، اشتیاق، و ایجاد شور و تهییج در مشتریان است.

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

### انتخاب نام برند

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



زبانی تلفظ می‌شود، به معنی موتور از کار افتاده می‌باشد.<sup>(۶)</sup> باید قابل ثبت و حفاظت قانونی باشد. اگر نام شبیه برند دیگری باشد، قابل ثبت کردن نخواهد بود.

همینکه نام مشخص شد، باید محافظت از آنرا آغاز کرد. شرکتهای بسیاری تلاش کرده‌اند برندی که درست می‌کنند، در نهایت یک گروه محصول را مشخص کند؛ برندهایی مثل کلینیکس، لیوایز، جل-آ، اسکاج، فرمیکا، زیپ لُک، و فایبرگلاس در این زمینه موفق شدند، اما ممکن است موقوفیت شدید آنها باعث شود حق اصحابی نسبت به برند را از دست بدند. بسیاری از اسمایی که مورد حفاظت قانونی بودند- مثل سلُفن، آسپرین، نایلون، کِرُون، لینیوم، یوبو، تِرامپلین، اسکلیپتور، تِرموس، و شِرِد ویت، امروزه عمومی شده‌اند و هر فروشنده‌ای می‌تواند از آنها استفاده کند. بازاریابان برای حفاظت از برندهایشان، کلمه برند یا علامت تجاری ثبت شده را بعد از نام برند می‌آورند؛ مثل برند اید که برندی برای باندazهای چسبدار می‌باشد.

### حمایت از برند

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

**برند شخصی(یا برند فروشگاهی)**  
برندی که توسط فروشنده یک محصول یا خدمت ایجاد شده و به او تعلق دارد.



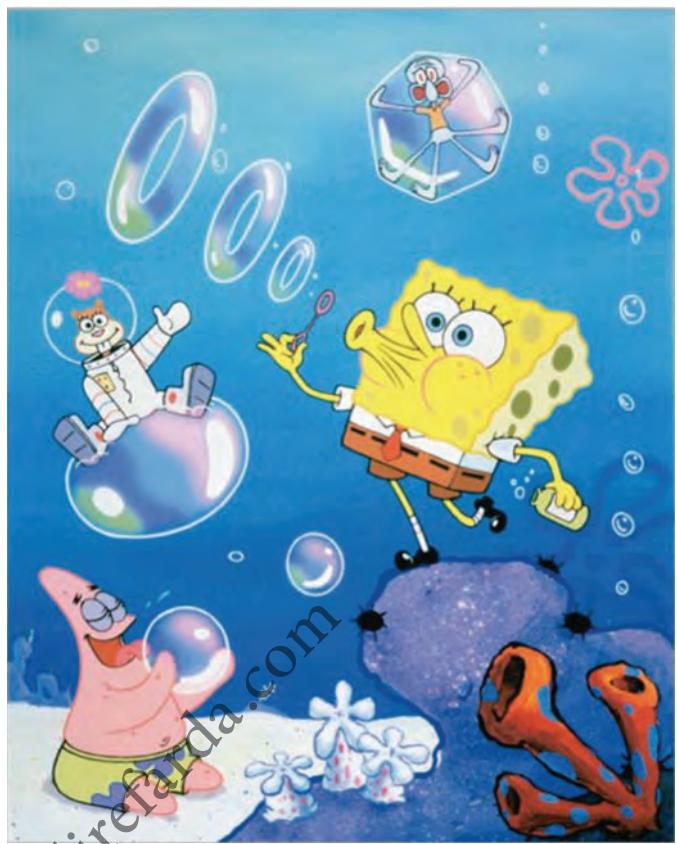
## برند صنعتی در مقابل برند

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

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

دلیل ترس مِلانی تِرنر از پروکتِر انلِند گَمبِل، یونی لِور، کِرافت، و دیگر برندهای تولید کننده محصولات مصرفی، در اینجا، این دنیای کوچک نهفته است. او سبد خریدش را به سمت صندوق همل می‌دهد ولی تقریباً هیچکدام از برندهای ملی را انتخاب نکرده است... در دنیای برندها، تعییرات نامشهودی در حال رخدادن است. خردفروشان- تک فروشانی که برندهای تولید شده و بازاریابی شده توسط شرکتهای مهم و بزرگ را می‌فروختند- همانند بازاریابان تکامل یافته رفتار می‌کنند.<sup>۷۷</sup>

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



■ تحت لیسانس در آوردن شخصیتها: نیکلودین مجموعه گسترده‌ای از شخصیت‌های بزرگ معروف مثل دورا دی‌کسپلورر، دراگراذر کلآن، و اسپونج باب اسکور پنتر ایجاد کرده است که سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار فروش دارند.

برندهای خصوصی در مجموع بیش از ۲۰ درصد فروش کل محصولات مصرفی را در آمریکا به خود اختصاص داده‌اند. البته با مارک خصوصی مثل جین آریزونا(چی سی پنی) ولیز لینچ(تارگت) هم بیش از ۳۶ درصد از کل فروش پوشک در آمریکا را به خود اختصاص داده‌اند.<sup>۲۸</sup>

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

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

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

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

فروشنده‌گان پوشک و متعلقات آن، پول زیادی برای حق امتیاز پرداخت می‌کنند تا محصولاتشان - از بلوز گرفته تا کراوات، و از شلوار گرفته تا جای لباس - را به نامها نام نوآوران مد مثل کالوین کلین، تُمی هیلفیگر، گوچی یا آرمانی مزین کنند. فروشنده‌گان محصولات کودکان، فهرست بی‌پایانی از نام شخصیت‌ها را به محصولاتشان - پوشک، اسپاب بازی، لوازم مدرسه، پارچه، عروسک، ظرف غذا، غذای صبحانه، و دیگر اقلام - ضمیمه کرده‌اند. شخصیت‌های تحت لیسانس، از محدوده کلایسک مثل شخصیت‌های سیسامه‌استریت، دیزنسی، پی ناتر، وینی د پو، د موپنز، اسکوبی دو، و دکتر سوز گرفته تا شخصیت‌های امروزی تر مثل دورا د اسپلورر، پاپر پوف گرزل، بلو کلوز، و هری پاتر را در بر می‌گیرند. علاوه بر این برخی از اقلام پر فروش اسپاب بازی فروشیها از فروش محصولاتی ناشی می‌شود که بر اساس شخصیت‌های نمایشها و فیلمهای تلویزیونی، همچون سوپرمن مایتی ماسکلن سوئیت، اسپایدر مَن، تربیل اکشن و بِلَسْتِر، و دوراز تاکینگ دول هاووس ساخته شده‌اند.

در سالهای اخیر، تحت لیسانس درآوردن نام و شخصیت‌ها رشد سریعی را تجربه کرده است. فروش سالیانه محصولات تحت لیسانس در آمریکا و کانادا، از ۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۷ به ۵۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۷ و به بیش از ۱۷۵ میلیارد دلار در امروز، افزایش پیدا کرده است. تحت لیسانس درآوردن محصولات، برای بسیاری از شرکتها، به تجاری سودمند تبدیل شده است. به عنوان مثال نیکلودین مجموعه گسترده‌ای از شخصیت‌های بزرگ معروف مثل دورا د اسپلورر، د راگراتز کلآن، و اسپونچ باب اسکوئر پَنْتَر ایجاد کرده است. محصولات ورزشی که از این شخصیت‌ها استفاده می‌کنند، سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار فروش دارند. یکی از متخصصین تحت لیسانس درآوردن بزند می‌گوید: "وقت موضوع تحت لیسانس درآوردن برندهای نیکلودین برای محصولات مصرفی مطرح می‌شود، معلوم می‌شود که نیکلودین قدرت کیمیاگری دارد."<sup>۳۰</sup>

**برند مشترک** با اینکه شرکتها از قبل محصولاتشان را با برند مشترک عرضه می‌کردند، اما در سالهای اخیر تجدید حیاتی در مشترک سازی برنده محصولات رخ داده است. فقط در سال گذشته ۵۲۴ میلیارد دلار گذشتند. برند مشترک به بازار عرضه شد. مشترک سازی برند وقتی رخ می‌دهد که دو برند از شرکتها مختلف برای محصول یکسانی استفاده شوند. مثلاً محصولات غذایی براوو! (که لبنتیات با برند اسلمرز عرضه می‌کند) با شرکت غذایی میستر (که شکلات‌هایی مثل ام آند ام، اسنیکر، استار بِرست را تولید می‌کند) همکاری کرده و محصولاتی با نامهای استار بِرست اسلمرز، تری ماسکتیرز اسلمرز و میلکی وی اسلمرز را به بازار عرضه کرده‌اند. چنان‌که برند کوکیلیکان با همکاری با کوکیلیکان پرداخته تا در یخچال کوکیلیکان پروفایل پر فرمَنس، سیستم تصفیه آب کوکیلیکان را به صورت داخلی بکار گیرد. در بیشتر وضعیت‌های استفاده مشترک از برند، یکی از شرکتها حق استفاده از برند معروف شرکت دیگر را پرداخت می‌کند تا آنرا در محصول ترکیبی خودش بکار گیرد.

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

## برند مشترک

عمل استفاده از نام برندهای تثیت شده دو شرکت مختلف روی محصولی یکسان.

## تصویر ۴-۸

استراتژیهای توسعه برندها



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

## توسعه برنده

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

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

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

## توسعه خط

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

کوکا می‌خواهد؟ انتخاب ساده‌ای نیست. باید از بین ۱۶ مدل مختلف یکی را انتخاب کنید. فقط در گروه بدون کالری‌ها سه زیر برنده وجود دارد؛ دایت کوک، دایت کوک ویت اسپلیندا، و دایت کوکاکولا زیرو. در

گروه طعم دار، نه طعم وجود دارد؛ دایت چری کوک، دایت کوک ویت لیمون، دایت کوک بلک چری وانیلا، و دایت کوک بدون کافئین. تازه کوکا کولا سی تو را هنوز به حساب نیاورده‌ایم. علاوه بر این هر کدام برنده ابرژی‌زا هم دارد؛ دایت کوک می‌گوید: "بزنید و روشن شوید"، با کوک زیرو هم می‌توانید از همان طعم لذت ببرید و هیچ کالری هم دریافت نکنید. کوکاکولا سی تو نیز نصف نوشابه‌های معمولی گاز دارد و نصف آنها هم کالری در خود دارد، البته با همان طعم‌های دلپذیر. اما به نظر نمی‌رسد که همه مصرف کنندگان به این همه تفاوت علاقه داشته باشند. در عوض این توسعه بیش از حد باعث شده چیزی رخ دهد که به قول یکی از متخصصین «وقور درهم برهمی» است. یکی از مصرف کنندگان کوکاکولا با دلخوری می‌گوید: "واقعاً به چند جور کوکای رژیمی احتیاج داریم؟"<sup>۳۳</sup>



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

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

**توسعه برندهای ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد.** توسعه برندهای ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد. توسعه برندهای جدید می‌باشد. مثلاً کیمیرلی-کلارکز برنده معروف هوگیز را از پوشکم پچه به خط کاملی از محصولات بهداشتی کوکان توسعه داد و همه چیز از شامپو و لوسيون و کرم سوختگی گرفته تا شامپو بدن، کهنه قابل شست و شو و پد یکبار مصرف تعویض پوشک را عرضه کرد. ویکتورینوکس برنده سوئیس آرمی را از چاقوهای چند کاره به محصولات مختلفی گسترش داد که از کارد و چنگال و خودکار گرفته تا ساعت مچی، کیف و پوشاسک را شامل می‌شود. برینکز هم از شهرت خود در سیستم‌های ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد.

توسعه برندهای ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد. توسعه برندهای ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد. توسعه برندهایی مثل شلوار چسبان بیک، غذای حیوانات هاینس، آدامس لایف سیبور، و پودر رختشویی کلورکس، دچار مرگ فوری شدند. توسعه ممکن است تصویر اصلی برنده را نیز در ذهن مشتریان مغشوشه کند. اگر هم توسعه برنده با شکست مواجه شود، ممکن است گرایش مصرف کنندگان نسبت به محصولات دیگری که با همان برنده عرضه می‌شوند را نیز خراب کند. علاوه بر این ممکن است نام برنده، حتی برای محصول خاصی که به خوبی تولید شده و جوابگوی نیازی نیز هست، مناسب نباشد. به عنوان مثال آیا حاضرید لوازم تزئین کیک هارلی-دیویدسون یا فلفل آلپو خریداری کنید؟ (هر دو شکست خورده‌اند) شرکتهای

#### توسعه برندهای ایمنی تجاری استفاده کرد و سیستم‌های امنیتی برینکز برای منازل را معرفی کرد.

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

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

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

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

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

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

## مدیریت برندها

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

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

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

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

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

## بازاریابی خدمات

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

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

## ماهیت و خصوصیات یک خدمت

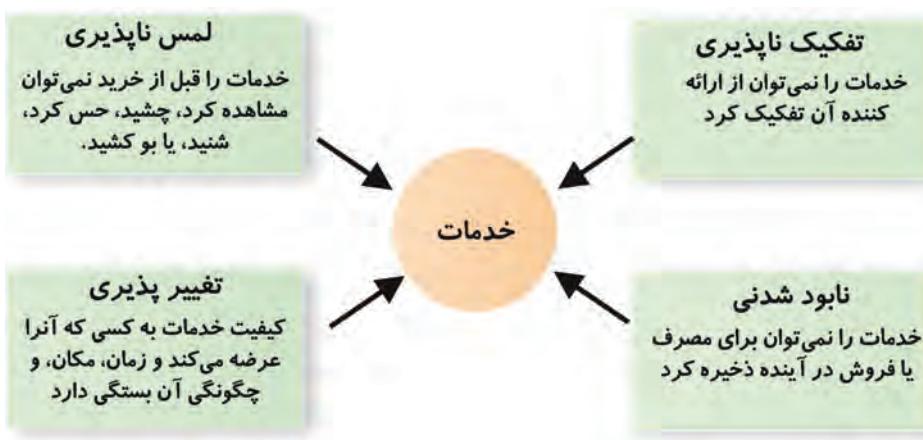
هر شرکتی باید در طراحی برنامه بازاریابی، چهار خصوصیت ویژه خدمات را در نظر بگیرد: لمس ناپذیری، تغییر پذیری، تفکیک ناپذیری، و نابودشدنی. (تصویر ۸-۵).

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

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

### لمس ناپذیری خدمات

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



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

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

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

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

## تصویر ۸-۱

چهار خصوصیت خدمات

### تفکیک ناپذیری خدمات

یکی از خصوصیات اساسی تغییر پذیریها خواهیلهای شده و به مکرر افی خصوصیاتی تبلیغاتی ایجاد کنند که بدهیا به کسی که آنرا عرضه می‌کند و زمان، مکان و چگونگی آن بستگی دارد.

### نابود شدن خدمات

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

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

## استراتژیهای بازاریابی شرکتهای خدماتی

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

### زنگیره خدمت-سود

در کسب و کار خدمات، مشتری و کارمندان خط مقدم خدمت با هم به تعامل می‌پردازند تا خدمت را خلق کنند. تعامل مؤثر نیز به مهارت کارمند خط مقدم خدمت و فرایندهایی که برای پشتیبانی روش ارائه خدمت وجود دارد، وابسته است. از اینرو شرکتهای خدماتی موقی تووجهشان را هم بر مشتریان متمرکز کرده‌اند و هم بر کارمندان. آنها زنگیره خدمت-سود که بین سود شرکت خدماتی و رضایت کارمندان و مشتریان پیوند برقرار می‌کنند را درک کرده‌اند. این زنگیره شامل پنج پیوند می‌باشد:<sup>۴۱</sup>

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

بنابراین، دستیابی به سود و اهداف رشد در شرکت خدماتی، با مراقبت از آنها می‌کنند، شروع می‌شود (به بازاریابی در عمل ۲-۸ نگاه کنید). در واقع بیان‌گذار و مدیر غامل قبلی خطوط هوایی ساعت وست، هرب کیلو، همیشه اولویت اول را به کارمندان می‌داد، نه به مشتریان. دلیلش چیست؟ او می‌گوید: "اگر آنها شاد، راضی، متعهد و پر انرژی باشند، از مشتری به خوبی مراقبت می‌کنند. وقتی مشتریان راضی شاد، باز هم پیش ما باز می‌گردند و سهام داران هم شاد می‌شوند."<sup>۴۲</sup> و گ مانز، فروشگاه خواربار زنگیره‌ای با ۲۱ شعبه در ایالات مرکزی آمریکا می‌باشد.

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

### زنگیره خدمت-سود

زنگیره‌ای که بین سود شرکت خدماتی و رضایت کارمند و مشتری پیوند برقرار می‌کند.

فوجون تهیه می‌شود. یکی از مراقبین وگ مانز می‌گوید: دلیل اصلی اینکه تجربه خرید وگ مانز مثل هیچ جای دیگری نیست این است که کارمندانش مثل هیچ جای دیگری نیستند.<sup>۴۳</sup>

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

**بازاریابی تعاملی (Interactive Marketing)** بدین معنی است که کیفیت خدمات شدیداً به کیفیت تعامل خریدار-فروشنده



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

در بازار امروز، شرکتها نه تنها باید بدانند که چطور ارتباط قوی برقرار کنند، بلکه باید از فن آوری پیشرفته نیز اطلاع

داشته باشند. به عنوان مثال، مشتریان می‌توانند به وب سایت چارلز شواب وارد شده و به اطلاعات حسابشان، تحقیقات سرمایه‌گذاری، آخرين قیمت‌های معامله شده، آموزش‌هایی که در ساعات تعطیلی ارائه می‌شود، و مرکز آموزش شواب دسترسی داشته باشند. همچین می‌توانند در رویدادهای برخط شرکت کرده و به طور همزمان با مسئولین خدمات مشتریان به گفتگو پردازنند. مشتریانی که خواهان تعامل شخصی‌تری هستند نیز می‌توانند از طریق تماس تلفنی یا مراجعته به شب محلی شواب، با مسئولین خدمات حاصل کنند. بنابراین، شواب در هر سه سطح-تماس، کلیک و مراجعته- بازاریابی تعاملی، استاد شده است.

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

## بازاریابی درونی

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

## بازاریابی تعاملی

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



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

### مدیریت تمايز خدمات

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

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

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

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

### مدیریت کیفیت خدمات

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

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

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



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

دارند. مثلاً در ماریوت، به کارمندان خوب آموزش دیده اختیار داده‌اند تا برای خوشحال کردن میهمانان، فی‌المجلس هر کاری انجام دهند. همچنین از آنها انتظار می‌رود که مدیریت را در از بین بردن علل مشکلات میهمانان و مطلع کردن آنها از راههای بهبود کلی خدمات هتل و راحتی میهمانان باری کنند.

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

گام اول، اختیار دادن به کارمندان خدماتی خط مقدم است- اعطای اجازه، مسئولیت، و مشوقهایی که برای شناختن، مراقبت و حساس بودن نسبت به نیازهای مشتریان نیاز

### مدیریت بهره‌وری محصول

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



نیازها و خواسته‌های مشتریان را کاهش دهد. بسیاری از شرکتها هواپیمایی، در مواجه با هزینه‌های رو به افزایش تلاش کردند خدماتشان را به شکل اقتصادی‌تری ارائه کنند و به همین دلیل به سختی از این مسئله درس گرفتند.

شرکت هواپیمایی نورت وست طی سال گذشته ارائه مجلات رایگان، بالش، فیلم و حتی بسته‌های کوچک چوب شور را در پروازهای داخلی متوقف کرده است. مسافران هنوز هم می‌توانند غذای ساده و بادام زمینی را در پرواز دریافت کنند که البته ۱ دلار برایشان هزینه دارد. این شرکت برای صندلی راحت‌تر کنار راهرو یا مسیر خرجی هم ۱۵ دلار اضافی دریافت می‌کند. ترکیب این مسائل با قیمت بالاتر بلیطها و برنامه‌های پروازی محدودتر باعث شده است که این خط هوایی از نظر مشتریان جزو بدترین‌ها قرار بگیرد. یکی از مسافران قدیمی می‌گوید: "اگر می‌توانستم با نورت وست پرواز نمی‌کردم، به نظر من هیچ توجهی به مشتری نمی‌شود." یکی از متخصصین هواپیمایی خدمات می‌گوید: "نتیجه این شده که بعضی از شرکتها در تلاش برای کاهش هزینه، ارتباط خود با مشتریان را از بین برده‌اند."<sup>۴۰</sup>

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

## مرور مفاهیم

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

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

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

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تصمیمات مربوط به محصولات مجزا شامل تصمیم‌گیری در مورد خصوصیات، برنده، بسته‌بندی، برچسب زنی، و پشتیبانی محصول می‌باشد. تصمیمات مربوط به خصوصیات محصول در برگیرنده کیفیت، خصوصیات، ظاهر و طراحی محصول می‌باشد. تصمیمات برنده شامل انتخاب نام برنده و ایجاد استراتژی برنده است. بسته‌بندی، مزیتهای کلیدی بسیاری دارد؛ محافظت، اقتصادی بودن، راحتی و تبلیغات. معمولاً تصمیمات مربوط به بسته‌بندی، طراحی برچسب را نیز دیر می‌گیرد که به شناسایی، توصیف، و احتمالاً تبلیغ محصول کمک می‌کند. شرکتها، خدمات پشتیبانی محصول را هم ارائه می‌کنند که تجربه مشتری از محصول و رضایتش را بهبود بخشیده و از شرکت در مقابل رقبا محافظت می‌کند. اساس بررسی دقیق مزیتهای محصول، بازار هدف، و استراتژی بازاریابی پیشنهادی صورت گیرد. هر تولید کننده، برای حمایت برنده با چهار گزینه رویرو می‌باشد: می‌تواند یک برنده صنعتی (یا برنده ملی) معرفی کند، به خرده‌فروشانی پیروشده که برنده شخصی دارند، از برنده تحت لیسانس استفاده کند، یا قادرتش را با شرکت دیگری جمع کرده و محصول را با برنده مشترک عرضه کند. شرکت برای توسعه برنده هم با چهار گزینه رویرو است. می‌تواند به توسعه خط یا توسعه برنده پرداخته، از چند برنده استفاده کند، یا برنده جدیدی معرفی نماید.

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

## استراتژیهای محصول، خدمت، و برندهای

## فصل ۸

۳۲۲

بالاتر ارائه کرده، و راههایی برای افزایش بهرهوری خدمات بیابند.

عرضه خدمات در بین ارائه‌کنندگان خدمات نیز می‌باشد. بازاریابان خدمات، برای موفقیت باید تمايزهای رقابتی ایجاد کرده، خدمات با کیفیت

## مرور اصطلاحات کلیدی

۲۹۱	محصولات فروشگاهی	۳۰۱	خط محصول	۳۱۰	آمیخته محصول
۲۹۱	محصولات متدالوں	۳۱۶	زنجیره خدمت-سود	۲۹۸	(مجموعه محصول)
۲۹۱	محصولات مصرفی	۳۰۵	سرمایه برنده	۳۱۵	بازاریابی اجتماعی
۲۹۲	محصولات ناخواسته	۲۹۵	کیفیت محصول	۳۱۵	بازاریابی تعاملی
۲۹۲	محصولات ویژه	۳۱۴	لمس ناپذیری خدمت	۳۱۲	بازاریابی درونی
۳۱۵	نابود شدنی بودن خدمت	۲۸۸	محصول	۳۱۱	برند
		۲۹۲	محصولات صنعتی	۲۸۹	برند شخصی(یا فروشگاهی)

## گفتگو در مورد مفاهیم

۴. ثبت موقعیت برنده در سه سطح می‌تواند انجام شود. ثبت موقعیت برنده‌الد نیوی چطور در این سه سطح انجام می‌شود؟
۵. چهار گزینه‌ای که شرکت برای پشتیبانی از برنده می‌تواند به کار برد کدام موارد هستند؟ تولید کننده چطور می‌تواند متوجه شود که کدام روش برای محصولاتش بهتر است؟
۶. مریل لینچ(ام‌ال) یکی از شرکتهای مشاوره و مدیریت مالی پیشتاز می‌باشد(www.ml.com را ببینید). آیا فعالیتهای مشاوره مالی ام‌ال، چهار ویژگی ذکر شده خدمات را دارا می‌باشند؟ توضیح دهید.

۱. سیستم عامل ویندوز ایکس پی یک محصول است یا خدمت؟ سطوح اصلی، واقعی، و تکمیلی این پیشنهاد را شرح دهید.
۲. این محصولات مصرفی را در گروه‌های متدالوں، فروشگاهی، ویژه و ناخواسته طبقه بندی کنید: یک کامپیوتر لپ تاپ، جراحی، تایر خودرو، برنده چیست؟ ارزش بکارگیری برنده را برای خریدار و فروشنده توضیح دهید.
- ۳.

## بکارگیری اصول

۲. فرض کنید مدیر بازاریابی یک شرکت تولید کننده اسنوبُرد هستید که ۲۵ درصد از بازار مردان ۱۸ تا ۲۹ سال را در دست دارد. بر اساس چهار استراتژی توسعه برنده که در این فصل توضیح دادیم، مثالهایی از محصولاتی که می‌توان به این برنده اضافه کرد، ارائه کنید.

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

## تمرکز بر فن آوری

شامل سیستم جهت یابی، روباتهای ایمنی خانه، ابزارهای پاکیزگی مثل جاروبرقی‌های روباتیک و اسباب بازی‌هایی که برخی عملکردهای روباتهای را دارند می‌باشد. برخی شرکتها در تلاش اند تا روباتهای انسان نمایی تولید کنند که توانایی خدمت کردن به مردم را دارند. شرکتها در طراحی این

سالهای است که مردم آرزو دارند روباتهای خانگی داشته باشند. در کارخانه‌ها روباتهای بسیاری در خط تولید مورد استفاده قرار می‌گیرند، شرکهای بسیاری هم در تلاش هستند تا محصولاتی را برای مصرف‌کنندگان عرضه کنند. برخی محصولات ابتدایی که الان در اختیار مصرف‌کنندگان می‌باشد

پیچیده امروزی ارائه نماید. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد آسمو به سایت **QRIO** و برای <http://world.honda.com/ASIMO> و برای سایت [www.sony.net/SonyInfo/QRIO](http://www.sony.net/SonyInfo/QRIO) مراجعه کنید.

۱. سطوح اصلی، واقعی و تقویت شده محصول روبات خانگی را شرح دهید.
۲. وقتی این محصولات آماده شدند، شرکتها چطور می‌توانند برای آنها برنده در نظر بگیرند و تصمیم‌گیری خرید مصرف کنند؟ چطور بر نام برنده ارتباط پیدا می‌کند؟
۳. وقتی این محصولات به مصرف کنندگان عرضه شد، سونی و هوندا چه طور باید در مورد بازاریابی خدمات فکر کنند؟

اورگانیک می‌باید باشد توسط یکی از ۶۰ نماینده مورد تأیید **USDA** بررسی و تأیید شده باشند. هر کس عامدًا از این واژه سوء استفاده کند تا ۱۰,۰۰۰ دلار جریمه خواهد شد.

۱. استدلال کلوگ برای اضافه کردن محصولات اورگانیک به خط محصول اش را توضیح دهید.
۲. به نظر شما آیا مصرف کنندگان تفاوت محصولی که برچسب اورگانیک دارد را با محصولات دیگر درک می‌کنند؟ شما درک می‌کنید؟

جنرال میلز محصولات اورگانیک را با برنده مزرعه‌های کسکدیان عرضه کرده است. استراتژی توسعه برنده این شرکت برای محصولات اورگانیک را با استراتژی کلوگ مقایسه کنید.

محصولات باید ویژگی‌هایی که بیشتر مورد تقاضای مصرف کنندگان است و مزیت‌هایی که برای آنها در خواهد داشت را در نظر داشته باشند. دو محصول پیشتر، آسمو هوندا و **QRIO** سونی می‌باشد که هر دو در مرحله توسعه بوده و به همراهی انسان‌ها خواهند پرداخت. آسمو هوندا ۱/۲ متر قد داشته و می‌تواند به آهستگی حرکت کند. دارای صدا و فن آوری تشخیص صوت بوده و می‌تواند به مردم با اسم صحیح بگوید و دستورات ساده را انجام دهد. در ژاپن آسمو را در موزه‌ها برای راهنمایی بازدید کنندگان و در شرکتهای پیش رفته برای خوش آمد گویی به مراجعین به کار گرفته‌اند. البته هنوز برای فروش در آمریکا عرضه نشده است. **QRIO** سونی بسیاری از این ویژگی‌ها را دارد. سونی هم مثل هوندا سعی دارد محصولی تولید کند که زندگی مردم را تسهیل کند. سونی علاوه بر این قصد دارد زندگی را شادتر و جذاب‌تر کند و راهنمایی برای دنیا

## تمرکز بر اصول اخلاقی

بازار غذاهای اورگانیک طی ده سال گذشته در آمریکا به شدت رشد کرده است. حالا دیگر این صنعت ۱۵ میلیارد دلاری تولید کنندگان خاص گذشته را به تولید کنندگان ملی بدل کرده است. کلوگ هم اخیو سه برنده از برنشوکهای اورگانیک را به بازار عرضه کرده است؛ ریزین بران، رایس کریسپیس، و فراستید مینی ویت. تولید کنندگان بسیاری به سوی بزار اورگانیک حرکت کرده‌اند و در عین حال به قوانین سفت و سخت دولت آمریکا برای بکارگیری واژه اورگانیک توجه دارند. طبق قوانین محصولاتی که از واژه اورگانیک استفاده می‌کنند باید حداقل از ۹۵ درصد مواد تولید شده به صورت اورگانیک تهیه شده باشند. محصولاتی که عبارت ساخته شده با ترکیبات اورگانیک روی آنها چاپ شده هم باید حداقل ۷۰ درصد ترکیباتشان اورگانیک باشد. اگر نسبت مواد اورگانیک محصول از ۷۰ درصد کمتر باشد، روی جلد آن نمی‌توان واژه اورگانیک را به هیچ شکلی استفاده کرد. علاوه بر این عملیات‌هایی که شامل پردازش مواد غذایی

## بازاریابی در عمل ۱-۸

نامگذاری برنده: بخشی علمی، بخشی هنری  
واز همه بیشتر غریزی

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

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

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

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

در اینجا بود که دوباره توجه به زیبایی اسامی واقعی و طبیعی جلب شد. البته بکارگیری اسامی واقعی فرآگیر موضوع جدیدی نبود. شرکت آپل ۲۵ سال پیش این کار را کرده بود و سیمپل شوز هم در سال ۱۹۹۱ این روش را برگزیده بود. اما نام چت بلو از کجا پیدا شده است؟ شرکتهای هوایی ای ای ای معمولاً یا اسامی شان را بر اساس منطقه جغرافیایی انتخاب می‌کنند (آمریکن، نورت‌وست، ساوت‌وست) یا اسامی انتخاب می‌کنند که بیان کننده خواسته جهانی شدن‌شان باشد (یونایتد، پن آمریکن) که به تازگی از بین رفته یا هوایی ای ترنس ورلد). اما چت بلو که قصد داشت پروازهای هوایی ارزان قیمت را با شیوه‌ای نو در اختیار مشتریان قرار دهد، تصمیم گرفت رویکرد متفاوتی را در پیش بگیرد. معاونت ارتباطات سازمانی چت بلو می‌گوید: «ما نمی‌خواستیم از موج لغتهای من در آوردهی پیروی کنیم. می‌خواستیم از لغتی واقعی استفاده کنیم و در عین حال شبیه شرکتهای هوایی ای ای ای دیگر هم نباشیم.»



## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

۴۲۵

این شرکت هواپیمایی طی همکاری با شرکت تبلیغاتی نیویورک و پس از آن مشاوره با گروه لندور، کاندیداهایی چون فرش ایر، تکسی، اگ و بلو را یافتند. بلو به دلیل تداعی کردن آسمان آبی و آرامش به عنوان کاندیدای برتر انتخاب شد. پس از آنکه وکیل متخصص در زمینه ثبت نام تجاری توضیح داد که نمی‌توان کلمه بلو را به صورت مستقل ثبت کرد، واژه ترو بلو(آبی واقعی) خلق شد. اما این نام را قبلًا یک شرکت ماشین اجراهای ثبت کرده بود. در نهایت چت بلو انتخاب شد. این نام ثبت شد و در سال ۲۰۰۰ که شرکت خدمات رسانی خود را شروع کرد، برنامه برنده سازی هم آغاز شد. موقفيتهای این شرکت باعث شد شرکتها دیگر مثل یونایتد تد و دلتا سانگ(که حالا در دلتا ادغام شده) هم از شیوه نامگذاری آن تعیت کنند.

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

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

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

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

ملیح فرد

## بازاریابی در عمل ۲-۸

ریتز-کارلتون: به آنها یعنی توجه کنید که مراقب مشتریان هستند

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

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

خانم هِفِنر گفت: «هتل زیبا و فشنگ بود، اما

زیبایی اصلی مربوط به نحوه برخورد کارمندان بود. آنها برای راضی کردن تنان هر کاری می‌کنند.» او گفت وقتی فرزندشان مریض شد، کارمندان هتل در تمام طول شب برایشان چای داغ با عسل آوردن. زمانی هم که آقای هِفِنر به سفر یک روزه‌ای رفت و پرواز برگشتیش به تأخیر افتاد، راننده هتل بیشتر شب را به انتظار او در لابی ماند.

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

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



## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

۳۲۷

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

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

کارمندان می‌دانند که برای حفظ مشتری، هر کاری می‌توانند بکنند. مدیر کیفیت می‌گوید: «در ریتز-کارلتون وقتی مشکل برای مشتری بوجود می‌آید، هیچ مذاکره‌ای لازم نیست.» کارمندان یاد گرفته‌اند که هر وقت مشتری شکایتش را به یک نفر منتقل می‌کند، آن فرد تا زمانی که مشکل حل شود مسئول آن است (اصل ششم خدمات ریتز-کارلتون). آنها می‌دانند که مهم نیست در کدام بخش هتل فعالیت می‌کنند، باید هر کاری که دارند را کنار گذاشته و به یاری مشتری بشتابند. به کارمندان ریتز-کارلتون تفویض اختیار شده تا برای حل فوری مشکل مشتری، نیازی به به کسب تکلیف از مقام بالاتر نباشد. هر کارمندی می‌تواند برای التیام ناراحتی مشتری، تا سقف ۲۰۰۰ دلار هزینه کند. همچنین می‌تواند وظایف اصلی خود را تا زمان حل مشکل مشتری، کنار بگذارد. از اینرو در حالیکه رقبا تازه مشغول خواندن شکایتها رسانیده از مشتریان هستند، ریتز-کارلتون مشکل را قبلاً حل کرده است.

ریتز-کارلتون به کارمندانش غرور هم می‌بخشد. به آنها گفته می‌شود که «شما خدمت‌گذاری می‌کنید، اما پیشخدمت نیستید.» در اصول شرکت آمده است که «ما آقایان و بانوان خدمت می‌کنیم.» کارمندان نقاشیان را در موقوفیت ریتز-کارلتون درک کرده‌اند. تامی پتون، یکی از کارمندان ریتز-کارلتون می‌گوید: «شاید ما استطاعت اقامت در چنین هتلی را داشته باشیم، اما می‌توانیم کاری کنیم که آنها بی که استطاعت اش را دارند، به آن ببایند.» مدیر داخی ریتز-کارلتون هم می‌گوید: «وقتی مهمانی را به منزلتان دعوت می‌کنید، می‌خواهید همه چیز بی عیب و نقص باشد.»

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

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

منابع

## مورد کاوی

**کانورس: دوستت داریم، چاکز!**

اولین تیم بسکتبال که به المپیک رفت این کفشهای آمریکا را می‌پوشید؛ آنها بیش از ۴۰ سال تمام میادین بسکتبال چه حرفاًی و چه آماتور- را تحت سلطه خود داشتند؛ دکتر جی آنها را معروف کرد؛ کورت کوین هم عاشق آنها بود. آنها چه کسانی هستند؟ کانورس آل استارز- بیشتر به چاک تیلور آل استارز معروف است و در دنیا هم به نام چاکز شناخته می‌شود.

چاکز در مقایسه با کفشهای شگفت‌انگیز و مبتنی بر فن اوری امروزی، بسیار ابتدایی است. اولین بار چاکز در سال ۱۹۲۳ به بازار عرضه شد؛ کفشهای با جای پنجه پلاستیکی، ساق بزرگ و بندهای سیاه، سفید و قرمز با نوار آبی پشت آن که رویش نوشته شده بود ساخت آمریکا. با وجود اینکه تقریباً ۸۰ سال از آغاز تولید این کفش گذشته و تا به حال در حدود ۷۵۰ میلیون جفت از آن تولید شده، اما در فرمول و قالب آن تغییرات بسیار کمی ایجاد شده است. شاید این کفشهای خیلی ابتدایی به نظر بیایند، اما هنوز هم برای طبقات پایین جامعه انتخاب خوبی به حساب می‌آیند. یک جفت چاکز معمولی در حال حاضر نیز فقط در حدود ۳۸ دلار قیمت دارد.

کفشهای بسکتبال را کانورس اختراع کرد و تا اواسط دهه ۱۹۷۰، ۸۰ تا ۷۰ درصد بازیکنان بسکتبال این کفشهای را به پا می‌کردند. اما تا سال ۲۰۰۰ سهم بازار شرکت رو به کاهش گذاشت و به حدود ۱ درصد از کل بازار کفشهای ورزشی محدود شد. این شرکت در سال ۲۰۰۱ بر اساس ماده ۱۱ قانون تجارت آمریکا، اعلام ورشکستگی کرد و یک گروه سرمایه‌گذاری آنرا خرید. نایکی هم در سال ۲۰۰۳ آنرا به قیمت ۳۰۵ میلیون دلار خریداری کرد. اما سؤال این است که نایکی با یک برنده ورشکسته چکار می‌خواهد بکند؟ باید قبل از اینکه در مورد این سؤال بحث کنیم، به تاریخچه کانورس نگاهی بیاندازیم.

### آغاز افسانه

کانورس در سال ۱۹۰۸ در نورث ریدینگ ماساچوست توسط مارکوئیس تأسیس شد. این شرکت در سال ۱۹۱۷ یک کفش بزرگی ساق بلند به نام آل استارز را به بازار عرضه کرد. بعدها این برنده بخارطه یک بازیکن نیمه حرفاًی بسکتبال که اهل آکرون آهابو بود، به چاک تیلور تغییر نام داد. پس از آنکه دوره بازی حرفاًی چارلز چاک بسکتبالیست به سرسید، فعالیت خود را به عنوان یکی از کامپانیان فروش پر تلاش در این شرکت آغاز کرد. او به میادین بازی در مناطق غرب میانه آمریکا می‌رفت تا کفشهای ساق بلند را به بازیکنان بفروشد. بعضی تیلور را نسخه اصلی پیل نایت، مدیر اجرایی نایکی، می‌دانند که به مسابقات ورزشی می‌رفت تا کفشهایی که در عقب خودرو ون گذاشته بود را به فروش رساند. چاکز در دهه‌های ۳۰، ۴۰، ۵۰ و ۶۰ کفش مورد علاقه مردم بود.

کانورس که بازار کفشهای بسکتبال را در انحصار خود می‌دید (اینطور تصور می‌کرد)، در اوایل دهه ۱۹۸۰ خط تولید دیگر کفشهای ورزشی را هم راه اندازی کرد. به نظر این استراتژی موفقیت آمیز بود چون در سال ۱۹۸۳ درصد افزایش یافته و به ۲۱ میلیون دلار رسید. اما در سال ۱۹۸۶ برای کانورس اتفاق ناگواری رخ داد که آنیده آنرا تیره و تار کرد؛ این شرکت توسط اینترکو که تولید کننده و خرده فروش اجنبی مصرفی بود به قیمت ۱۳۲ میلیون دلار خریداری شد. در اوخر دهه ۱۹۸۰ این شرکت به طور ناگهانی مورد حمله تعدادی از رقبا گرفت. در سال ۱۹۸۹، این چهار شرکت تولید کننده کفشهای ورزشی بیشترین سهم را در بازار داشتند: نایکی با ۲۶ درصد، ریبوک با ۲۳ درصد، ال آگری با ۱۳ درصد و کانورس با ۵ درصد. مسئله جالب این بود که فروش نایکی روز به روز افزایش می‌یافت اما هنوز هم کانورس کفش رسمی ای بی ای به حساب می‌آمد و فقط او بود که می‌توانست لوگوی این بی ای را در تبلیغات به کار برد.

کانورس رنجور، در سال ۱۹۹۳ استراتژی تثبیت موقعیتش را تغییر داد. این شرکت بجای تمرکز بر بسکتبال و چاکز سعی کرد تصویری شهوانی و آگاه به مسائل زندگی در شهر را نسبت به برنده خود ایجاد کند. کانورس مارزه تبلیغاتی تحریک کننده و تأثیر گذاری را آغاز کرد که در آن هیچ پایبندی به اصول برنده رعایت نشده بود. حتی کفشهای معروف چاک تیلور آل استار را هم از بسکتبال جدا کرده و به وسیله‌ای برای بیان مد تبدیل کرده‌اند. کمی ۱۹۹۰، مدیر مد کفشهای ورزشی و متعلقات آن در وُجْه کفشهای کتانی را در طرح بندی لباس‌های بسیاری به کار گرفت. به اعتقاد کنندی مهمترین خصیصه مثبت این برنده آن است که به وسیله تبلیغات معروف نشده، بلکه جوانان کوچه و خیابان آنرا مرسوم کرده‌اند.

اما از منظر مالی هیچ بهبودی در وضعیت کانورس ایجاد نشد. این شرکت در سال ۱۹۹۲ مجبور شد در راستای کاهش هزینه‌ها، تولید را به هندستان منتقل کرده و دیگر برچسب ارزشمند «ساخته شده در آمریکا» را به کفشهای متصل نکند. در سال ۱۹۹۶ نیز ساختار سازمانی خود را متتحول کرد و از حدود ۲۰۰۰ کارمندی که داشت، ۵۹۴ نفر را اخراج کرده و خطوط تولید را در چهار گروه تقسیم‌بندی کرد: بسکتبال، ورزشی-تفریحی، چند تمرینی، و کودکان (توجه داشته باشد که با وجود آنکه کانورس زمانی جزو تولید کنندگان بزرگ کفشهای تنیس و دو و میدانی بوده اما دیگر خبره از آنها نیست). کانورس برای بهبود فروش کفشهای بسکتبال، امضای چاک تیلور را روی گروه جدیدی از پوشاش کارآمد چاپ کرد- مجموعه آل استار ۲۰۰۰.

کانورس که سرمیست موفقیتش در عرضه مجدد آل استار ۲۰۰۰ بود، تصمیم گرفت خط جدیدی از محصولات با نام دکتر جی را هم به بازار عرضه کند. این محصول که گونه‌ای تغییر یافته از کفشهای دهه ۷۰ بود، با تبلیغات بسیاری پشتیبانی شد. دلیل انتخاب دکتر جی این بود که کودکان به محققین کانورس گفته بودند که داشتن کفش دکتر جی خیلی جالب است. تیتر برنامه تبلیغاتی این بود: «روح‌تان را به داخل حرفة ببرید.» در آگهی نیز شخصیت کارتونی جولیوس ایروینگ، حرکت مشهورش را انجام می‌داد و موسیقی متن نیز توسط استیو وندر تهیه شده بود. متأسفانه دکتر جی ۲۰۰۰ نتایج مطلوبی به دست نداد.

در آغاز قرن بسیتم، حسرت گذشته بر مردم حکمفرما بود. جیمی هندریکس در گروه رولینگ استون مشغول به کار بود و ماشین فولکس باگ، پر فروش‌ترین خودرو بود. مردم خواهان محصولاتی بودند که گذشته را به یادشان می‌آورد، به همین دلیل شرکتها به طراحی محصولات سنتی روی آوردن و هیچ کفشهای سنتی‌تر از چاکز نبود. از این‌رو، کانورس نسخه به روز شده‌ای از کفش مشکی چاکز را به بازار عرضه کرد، ای زد چاکز.

در سال ۲۰۰۰، کانورس خط محصولاتی برای اسکیت بازان هم عرضه کرد. بچه‌ها در خیابانها کانورس می‌پوشیدند، زیرا قیمت مناسبی داشت. کانورس هم بخش بازاری را انتخاب کرد که مردم آن ضد فرهنگی بودند. این شرکت بخاطر تولید در آمریکا مورد توجه گروههای ضد تأسیسی و ضد اتحاد قرار گرفت. این شرکت مورد توجه گروههای ضد پیشرفت که از پلی استر مواد مصنوعی، کفشهای مورد تأیید مایکل جردن خسته شده بودند نیز قرار گرفت. این بخش از بازار، ضد برنده بودند که نشان دهنده چشم انداز ضد جهانی شدن بود. مولی رینگوالدز که فروشنده مغازه نوار فروشی در پرتی این پینک بود، چاکز می‌پوشید، کوت کوبین نیز هنگام خودکشی چاکز به پا داشت.

### منجی به نام نایکی

کانورس وضعیتش را با چنگ و دندان حفظ کرده بود. در سال ۲۰۰۱، تنها ۱۸۰ کارمند باقی مانده بود و فروش هم به حدود ۱۸۰ میلیون دلار کاهش یافته بود. اما کانورس برنده شناخته شده در سطح جهان بود و سرمایه بrnd زیادی هم در بازار داشت. سؤال این بود که «آیا شرکت می‌تواند محصولاتی تولید کند که شهرت از دست رفته‌اش را احیا کند؟» نایکی به میدان آمد و این شرکت را خرید. نایکی در ابتدا مدیریت کانورس را به حال خود گذاشت تا استراتژی کسب و کار مورد نظرشان را تدوین کنند. همچنین قول کرد مخصوص کانورس بر خلاف دیگر برندهای خریداری شده، بدون اضافه کردن نام نایکی عرضه شوند (مثلًا نام لوازم هاکی بوئر به نایکی بوئر هاکی تعییر داده شده بود). البته نایکی هزینه تبلیغات کانورس را تأمین کرد. این شرکت در سال ۲۰۰۱ تنها ۱۶۳,۵۰۰ دلار صرف تبلیغات کرده بود. اما نایکی در سال ۲۰۰۴ بیش از ۴ میلیون دلار در اختیارش قرار داد و این مبلغ در سال ۲۰۰۵ چهار برابر شده و به ۱۷ میلیون دلار رسید.

کانورس که بیش از یک دهه در تلویزیون تبلیغ مکرر بود، آگهی با عنوان «پیشگام» تهیه کرد. تأکید این آگهی بر بستکبال بود، اما نه بازیکنان مشهور. در این آگهی یک توپ بستکبال دریبل شده و شوت می‌شد، اما هیچ بازیکنی وجود نداشت. یکی از بازیگران مشهور آمریکا به نام موس دیف هم این جملات را زمزمه می‌کرد: «قبل از آنکه آقای تیلوی بگوید چطور بازی کنیم، قبل از آنکه فایبر گلاس و پارکت وجود داشته باشد. پیش از آنکه کلمه دکتر جی خلق شود. پیش از آنکه مواد مخدّر باشد و کسی بداند مست کردن چیست. بعد از اختراع شعر اما قبل از رواج موسیقی مدرن. قبل از مدارس قدیمی و مدرن. فقط توپ بود و روح بازی.» این آگهی با تصاویری از لوگو کانورس یا چاک تیلوو آل استار پایان می‌یافت.

خوب به سوال اصلی برگردیم: آبر برد نایکی می‌خواهد نام را به زوالی همچون کانورس چه کار کند؟ صاحب جدید کانورس فکرهای زیادی برای آن در سر پرورانده است. بعضی ناظران معتقد بودند که کانورس را باید به برنده سطح دوم تبدیل کرد. نایکی می‌تواند میلیونها کفش کانورس را در فروشگاههای ول مارت و تارگت به فروش برساند. این یکی از سناپیوهایی بود که سم والتون برای چاک تیلوو طراحی کرده بود، اما وقتی نایکی گروه استریو بردز را در سال ۲۰۰۴ خرد، خط بطانی بر این فرضیه کشیده شد. این گروه تولید کننده البسته ارزان قیمت بود و در حال حاضر محصولاتش در فروشگاههای ول مارت فروخته می‌شود.

اما نایکی رویکرد دیگری را در قبال کانورس در پیش گرفت. کانورس که سالها بود هیچ ورزشکار حرفه‌ای تأییدش نکرده بود، دوباره به عنوان کفشهای خارقالعاده به میادین حرفة‌ای بستکبال باز گشت. نام این کفش را به اعتبار دووین وید، سوپر استار میامی هیت، «وید» تأمین‌دند و در سال ۲۰۰۵ در قفسه کفش فروشی‌های ورزشی زنجیره‌ای عرضه شد. از آن زمان فروش امیدوار کننده بوده است. امروزه کانورس بسته‌ای شامل دو جفت کفش وید و بند چرمی حرفه‌ای کانورس را به قیمت ۱۷۵ دلار می‌فروشد.

### نوع جدیدی از چاکز؟

در حالی که کانورس مشغول بررسی بازار کفشهای حرفه‌ای می‌باشد، چاکز با تمام قوا وارد بازار مدد شده است. محصولاتی که چاکز در حال حاضر عرضه می‌کند شامل کفشهای ورزشی کلاسیک ساق بلند و بدون ساق می‌باشد. البته این محصولات با قیمت‌های بسیار متنوعی عرضه می‌شوند: چاکز طلایی-فلزی به قیمت ۷۲ دلار، چاکز ساق بلند پشمی ۱۷۵ دلار، چاکز تاتو شده ۵۲ دلار، چاکز طراحی شده بر اساس نظر مشتری از ۶۵ دلار به بالا. یک نسخه از چاکز ساق بلند ساخته شده از پوست مار هم وجود دارد که به صورت محدود عرضه شده و قیمت آن ۱۸۰۰ دلار است. کانورس در مجموع بیش از ۱۰۰۰ مدل چاکز را در فروشگاههای زنجیره‌ای مختلفی عرضه کرده که از فوت لاکر و جورنیز گرفته تا فروشگاههای کلاس بالایی چون سکر، بلومینگ دیلر و بانیز را در بر می‌گیرد. به نظر می‌رسد این حجم کار برای تیم طراحی کوچک کانورس که تنها شامل ۱۲ نفر تشکیل شده کمی زیاد باشد، اما نایکی در های آزمایشگاه خلاقیت را بر روی این تیم باز کرده و امکان دسترسی به طراحان، مهندسین و متخصصین بیومکانیک را برایشان فراهم کرده است.

کانورس، استعداد طراح معروف، جان وارواتوس، را فقط به کفشهای محدود نکرده و برچسب «سی. تیلوو» را بر روی خط کاملی از پوشان مردانه و زنانه شامل ژاکت، لباسهای کلاه دار بافته شده از پشم مرینوس، کت‌های نظامی، شلوارهای جین و تی شرت هم چسبانده است. قیمت تی شرت‌ها بین ۵۵ تا ۱۲۵ دلار و کاپشن و ژاکتها بین ۷۹۵ تا ۲۹۵ دلار متغیر است.

در پیش گرفتن این استراتژی مبتنی بر مدد، باعث شده سؤال جالب توجهی به ذهن برسد. آیا می‌توان کاری کرد که این تصور که برد چاک تیلوو آل استار ارزان قیمت و برخلاف فرهنگ اصلی جامعه بود کنار گذاشته شود و تصویری کاملاً متضاد در ذهن‌ها ایجاد کرد؟ برخی از بازاریان قدیمی با کارهای نایکی

مخالفند. مدیر یکی از فروشگاه‌های اسکیت می‌گوید چاک جدید دیگر مثل قدیم نیست. او می‌گوید: «اتفاقی که افتاده این است که چاکز حریص شده. به همین دلیل است که دیگر مثل قبلها جالب نیست.»

احتمالاً کانورس برخی از طرفداران قدیمی چاک تیلور را از دست خواهد داد، اما این مسئله با در نظر گرفتن این واقعیت که فروش کفشهای کانورس در سال ۲۰۰۵ از مrz ۴۰۰ میلیون دلار گذشته، اهمیت زیادی ندارد. با وجود اینکه این حجم فروش چهار برابر درآمد چهار سال گذشته شرکت است، اما تنها ۱/۵ درصد از حجم بازار را شامل می‌شود. روند فروش نیز افزایشی است. کانورس در نظر دارد با قدرت بیشتری وارد بازار مدد شده و معتقد است که در این بخش از بازار فرصت‌های زیادی وجود دارد. همچنین با توجه به موفقیت مدل وید می‌خواهد مدلی با نام آل استار روپوش را هم تولید کند که دارای فن‌آوری پیشرفته‌ای بوده و جزو کفشهای حرفه‌ای طبقه‌بندی می‌شود. با توجه به موفقیت شایان توجه کانورس در سالهای اخیر می‌توان گفت که نایکی یکبار دیگر جادوی خود را به نمایش گذاشته است.

### سؤالاتی برای گفتگو

۱. مزایای اصلی، واقعی، و تکمیلی محصولات کانورس چاک چیست؟
۲. وقتی کانورس تولید کفشهایش را به هند منتقل کرد، مجبور شد یک قرارداد اعطای امتیاز منعقد کند. مزیت‌ها و تهدیدهای این عمل چیست؟ به نظر شما این کار به نفع شرکت بود یا به ضرر آن؟ برای برنده چطور؟
۳. دارایی برنده کانورس و چاک تیلور آل استار از چه منابعی نشأت می‌گیرد؟ دوران اداره کانورس توسط نایکی را تحلیل کنید. (الف) مزیت‌ها و تهدیدهای پیگیری استراتژی تولید کفش حرفه‌ای و کفش مد را به صورت مجزا و ترکیبی بررسی کنید. (ب) برای هدف‌گیری و تثبیت موقعیت برنده کانورس در آینده چه توصیه‌هایی دارید؟

منابع:

## پس از مطالعه این فصل باید بتوانید

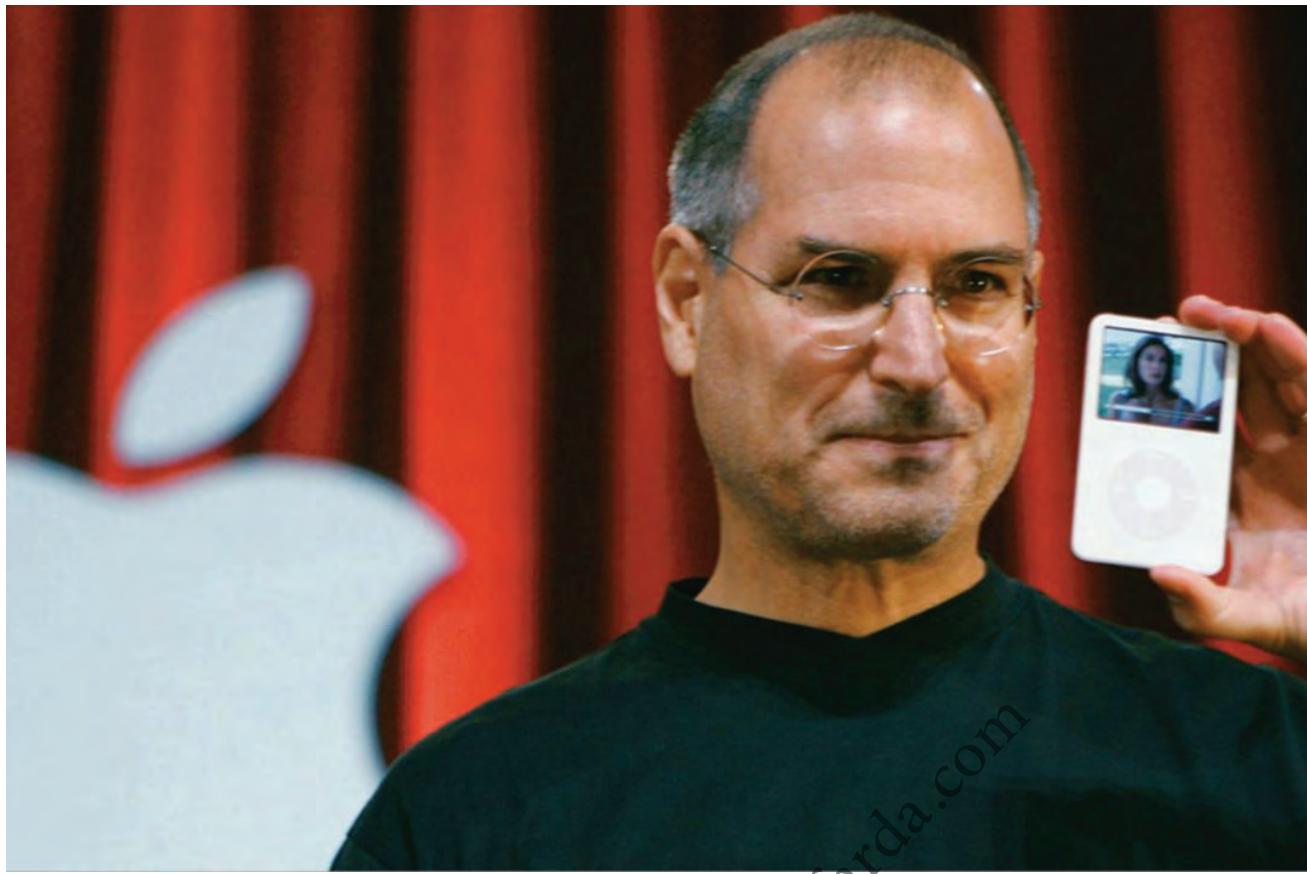
۱. توضیح دهید شرکتها چطور برای محصولات جدید ایده یافته و آنرا توسعه می‌دهند.
۲. گامهای فرایند ایجاد محصول جدید را نامبرده و مهمترین مسائل در مدیریت آنها را توضیح دهید.
۳. مراحل چرخه عمر محصول را شرح دهید.
۴. توضیح دهید که استراتژی‌های بازاریابی چطور در هر مرحله عمر محصول تغییر می‌کنند.
۵. در مورد دو مسئله اضافی محصول و خدمت بحث کنید: تصمیمات مسئولانه در قبال جامعه و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

# ایجاد محصول جدید و استراتژی‌های چرخه عمر محصول

## آشنایی ابتدایی با مفهوم

در فصل قبل آموختید که بازاریابان چگونه هر برنده و کل آمیخته محصول را مدیریت می‌کنند. در این فصل، به بررسی دو موضوع دیگر مربوط به محصول می‌پردازیم: ایجاد محصولات جدید و مدیریت محصولات در مراحل چرخه عمرشان. محصولات جدید، نیروی حیاتی سازمانها هستند. اما در هر صورت، ایجاد محصولات جدید پر مخاطره بوده و بسیاری از آنها هم با شکست رو برو می‌شوند. به همین دلیل، بخش اول این فصل به طرح ریزی فرایندی برای یافتن و رشد محصولات جدید موفق می‌پردازد. بازاریابان دوست دارند محصولشان پس از معرفی به بازار از عمر طولانی و شادی بهره‌مند شود. در بخش دوم خواهید دید که هر محصول از مراحل مختلف چرخه زندگی عبور کرده و هر بخش بازاریابان را با چالشهای جدیدی رو برو می‌کند که مقابله با آنها نیازمند استراتژیها و تاکتیکهای خاصی می‌باشد. در پایان به بررسی دو مسئله اضافی می‌پردازیم؛ مسئولیت پذیری اجتماعی در قبال تصمیمات مرتبط با محصول و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

برای شروع، کامپیوتر آپل را در نظر بگیرید. اپل از جمله پیشتران نوآوری در محصولات جدید بوده و شروعی سریع و تأثیرگذار داشته است. اما فقط یک دهه بعد که آتش خلاقیت آن سرد شد، شرکت خود را بر لبه انفراض دید. این موضوع، موقعیت را برای یکی از چشمگیرترین تغییرات در تاریخچه سازمان فراهم کرد. ادامه مطلب را بخوانید تا متوجه شوید بنیان گذار اپل، استیو جابز، چطور نوآوری‌های بسیاری را با هم ترکیب کرد تا بعد از ۲۰ سال دوباره شرکت را بسازد.



گذشته دو برابر شده است. سود هم نسبت به دو سال گذشته ۲۰ برابر شده است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "اینکه فقط بگوییم اپل داغ شده بیان درستی نیست. اپل دود می‌کند، گذاخته شده و به شدت داغ است".

عامل این بازگشت نفس‌گیر چیست؟ اپل جادویی که باعث موفقیت اولیه آن بود را شناسایی کرد: خلاقیت مشتری مدار و نوآوری در محصولات. این تحول با بازگشت استیو جابز در سال ۱۹۹۷ آغاز شد. از زمانی که جابز اپل را ترک کرده بود، یک شرکت جدید با نام نیکست راه انداخته بود. بعد سه‌ماه استودیو انیمیشن پیکسار را خریده بود و آنرا به یکی از موتورهای محرکه صنعت سرگرمی تبدیل کرده بود. جابز به شرکتی که ۲۰ سال پیش بنیان‌گذاری کرده بود بازگشت و زندگی خلاقانه و تمرکز بر هشتگر را به آن بازگرداند.

او لین کار جابز این بود که حیاتی دوباره به کسب و کار اپل بیخشش. اپل برای شروع در سال ۱۹۹۸ کامپیوتر شخصی آی‌مک را به بازار عرضه کرد که مانیتور آن تخم مرغی شکل و براق بود و هارد درایو را به همراه چیزهای دیگر داخل کیسی نیمه شفاف با طراحی پیش رو جا داد بود. این دستگاه برای گشت و گذار در اینترنت طراحی شده بود و به همین دلیل تنها با فشار یک دکمه به اینترنت متصل می‌شد (حرف آی هم به همین دلیل به نام آن اضافه شده). طراحی آی‌مک غوغایی به پا کرد و مشتریان گروه گروه برای خرید آن صرف کشیدند. تنها ظرف یک سال بیش از یک میلیون دستگاه از این محصول به فروش رفت.

اپل کامپیوتر از ابتدا به نوآری‌های خیره کننده و مشتری مدار معروف بود. اپل تحت رهبری بنیان گذار نابغه و خلاقش یعنی استیو جابز توانست اولین کامپیوتر شخصی را در اوایل دهه ۱۹۷۰ به بازار عرضه کند و به واسطه محیط کاربر پسند آن از محصولات دیگر پیشی بگیرد. از کامپیوتر مکینتاش در سال ۱۹۸۴ پرده برداری شد و پرینتر لیزر رایتر هم توانست مسیر تازه‌ای را در نشر رومیزی و استفاده از کامپیوتر بگشاید و اپل را از هر دو منظر نوآوری و سهم بازار به پیشنازی بی رقیب بدل نماید.

اما اوضاع اپل به همین خوبی پیش نرفت. در سال ۱۹۸۵ استیو جابز با مدیر عاملی که خودش یک‌سال پیش استخدام کرده بود کشمکشی پر سر و صدا پیدا کرد و در نتیجه اپل را ترک کرد. با رفتن جابز، آتش نوآوری اپل فروکش کرد. در اوایل دهه ۱۹۸۰، موج جدیدی از کامپیوترهای شخصی مبتنی بر پردازنده اینتل و نرم افزار مایکروسافت به بازار عرضه شد که وضعیت اپل در بازار کامپیوتر را به شدت تضعیف کرد. از اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰ فروش اپل به ۵ میلیارد دلار سقوط کرد که ۵۰ درصد کمتر از میزان قبلی بود. سهم اپل از بازار کامپیوتر شخصی که زمانی رهبر آن بود، به رقم جزئی ۲ درصد تنزل پیدا کرد. حتی احساساتی ترین طرفداران شرکت هم از آن نالمید شده بودند و به نظر می‌رسید روزهای پایانی عمر شرکت نزدیک است.

اما الان اپل برای بازگشتی عالی آماده شده است. سال گذشته فروش شرکت به ۱۶ میلیارد دلار افزایش یافت که نسبت به دو سال

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

داشتمیم طرف شش ماه اول، یک میلیون موسیقی بفروشیم، اما این هدف را طرف ۶ روز محقق کردیم. آی پاد بازار کاملاً جدیدی برای فیلم‌ها، موسیقی‌ها و نمایش‌های تلویزیونی قابل دریافت خلق کرده است. از سال قبل که آی پاد ویدیویی به بازار عرضه شد، بیش از ۳۵ میلیون تکه فیلم از فروشگاه آی‌تیون دریافت شده است. هم آی پاد و هم آی‌تیون بیش از ۷۵ درصد از بازار مربوط به خود را در دست دارند. موقیت اپل باعث جذب گروه‌های زیادی از رقبای کارداران شده است. اپل برای پیشتاز بودن باید مصرف‌کنندگان را زیر نظر داشته و دائمًا نوآوری کند. به همین دلیل هم هست که منظور نمانده است. به تازگی خط جدیدی از دستگاه‌های بی‌سیم را به بازار عرضه کرده که کامپیوتراهای خانگی و اداری، دستگاه‌های صوتی خانگی و دیگر دستگاه‌ها را به هم وصل می‌کند. بیش از ۶۰۰،۰۰۰ نفر عضو خدمات برخط دات‌مک شده‌اند. اپل بیش از ۱۵۰ فروشگاه شیک و قشنگ هم افتتاح کرده است. ناظرین محصولات جدید بسیاری را در افق شرکت مشاهده می‌کنند: آی‌هوم (دستگاه جادویی که همه دستگاه‌های سرگمی خانگی را به هم مرتبط می‌کند)، آی‌فون (ترکیبی از آی پاد و تلفن همراه) و آی پاد آن ویلز (که آی پاد را با دستگاه پخش خودرو یکپارچه می‌کند).

برای دومین سال متوالی اپل در گزارش نوآورترین شرکتها که توسط گروه مشاورین بوسټون و از بررسی ۹۴۰ مدیر ارشد در ۶۸ کشور دنیا انجام می‌شود، مقام نوآورترین شرکت را به خود اختصاص داد. اپل ۲۵ درصد آرا را به خود اختصاص داد که دوبرابر آرای رقیب دوم یعنی تریام و سه برابر رقیب سوم یعنی مایکروسافت بود. بنابراین استیو جابز توانست تقریباً یک شبه اپل را از تولید کننده رو به زوال کامپیوتر به قدری اصلی در بازار لوازم الکترونیکی، موسیقی و فیلم دیجیتال تبدیل کند و البته هیچ کس نمی‌داند در آینده چه خواهد شد. همه این کارها هم از طریق نوآوری انجام شد؛ او به کارمندانش کمک کرد تادر راه ارائه ارزش به مشتریانشان «جور دیگر فکر کنند» (شعار اپل). مجله تایم موضوع را اینطور خلاصه می‌کند.

دستورالعمل استیو جابز برای موقیت چیست؟ او نابغه بازاریابی و خلاقیت است و توانایی نادری دارد که به او امکان می‌دهد به اعمق تخیل مشتری نفوذ کرده و چیزی که آنها را شیفتنه می‌کند را شناسایی کند. او نگران احساس هر کدام از کاربران محصولات اپل است ... کاملاً مشخص است که در پشت هر محصولی که این شرکت عرضه می‌کند، فردی این سؤال را پرسیده که چطور می‌توانیم در این مورد طور دیگری فکر کنیم؟ ... چه مکینتاش اصلی، چه آی‌مک، چه آی‌پاد، چه مانیتور صفحه تخت، و حتی سیستم عامل اپل، اکثر محصولات اپل که طی سه دهه گذشته طراحی شده‌اند، چند گام از رقبا جلوتر بوده‌اند ... جابز انگیزه و بصیرتی دارد که او را نو می‌کند، دوباره و دوباره. منتظر فیلم بعدی او باشید.<sup>۱</sup>

## فصل ۹

جابز پس از آن سیستم عامل جدید مک ای‌اس ایکس را ارائه کرد که یکی از ناظران در مقایسه آن با سیستم قبلی می‌گوید: این تغییر مثل تغییر از تانک ۱م وان به پورشه می‌باشد." او ای‌اس ایکس به عنوان سکوی پرتاب نسل جدید کامپیوتراهای اپل و محصولات نرم افزاری مورد استفاده قرار گرفت. آی‌لایف را در نظر بگیرید که مجموعه نرم افزارهایی است که به همراه هر آی‌مک جدید ارائه می‌شود. این مجموعه شامل نرم افزارهایی چون آی‌مووی (برای تدوین فیلم)، آی‌دی‌وی‌دی (برای ضبط فیلم، اسلامیدهای دیجیتالی و موسیقی در دی‌وی‌دی‌های قابل پخش توسط دستگاه‌های معمولی)، آی‌فوتون (برای مدیریت و دستکاری در تصاویر دیجیتال)، گاراج‌بند (برای ساختن و میکس موسیقی) و آی‌وُرک (برای ساختن ارائه و خبرنامه) می‌باشد.

آی‌مک و مک ای‌اس دوباره اپل را در مسیر درست کامپیوتراهای شخصی قرار داند. اما جابز می‌دانست که یک فرست طلب بازار (نیچر) که تنها ۵ درصد از سهم بازار آمریکا را در اختیار دارد هیچ وقت نمی‌تواند با غولهایی مثل دل و ای‌پی‌رفلایت کند. رشد واقعی و ستاره شدن در بازار نیازمند تفکر خلاقانه‌تری بوده‌شاید هیچ چیز خلاقانه‌تر از آی پاد و آی‌تیون پیدا نشود؛ نوآوری که روش گرفتن موسیقی و گوش دادن به آن را در مردم به کلی تغییر خواهد داد.

جابز که خودش هم از علاقه‌مندان به موسیقی بود متوجه شد که میلیونها نوجوان با استفاده از کامپیوتر موسیقی‌های دیجیتال را از سایتهایی که اغلب غیر قانونی می‌باشد دریافت کرده و پس از انتخاب آنها که بیشتر دوست دارند، سی‌دی‌هایی برای خودشان ضبط می‌کنند. اولین کاری که او کرد این بود که تجهیزات ضبط سی‌دی را به کامپیوتراهای آی‌مک اضافه کرد. پس از آن برنامه نویسان اپل برنامه خارق العاده‌ای به نام آی‌تیون تولید کردند که به کاربران کمک می‌کرد موسیقی‌های مورد علاقه‌شان را دریافت کرده و با نک اطلاعاتی موسیقی‌هایشان را مدیریت کنند.

بر اساس نظر برنت شنبلر که از ناظرین اپل می‌باشد، جابز حتی قبیل از آنکه آی‌تیون به بازار عرضه شود می‌دانست که ذخیره کردن و پخش موسیقی روی کامپیوتر جذاب است. اما جذاب‌تر از آن داشتن دستگاه قابل حمل کوچکی خواهد بود که بتواند همین کارها را برایتان انجام دهد. اپل طرف ۹ ماه آی پاد زیبا و جذاب را به بازار عرضه کرد که کامپیوترا کوچک با قابلیت ذخیره سازی حجم زیادی موسیقی بود و رابط کاربری ساده‌ای برای پخش و مدیریت فایلها داشت. اپل طرف ۱۸ ماه هم فروشگاه موسیقی اینترنتی آی‌تیون را راه اندازی کرد که امکان خرید قانونی و فوری موسیقی را برای کاربران فراهم می‌کرد. نتایج باورنکردنی بود. آی پاد در زمرة یکی از پر مصرف‌ترین لوازم الکترونیکی دنیا قرار گرفت. اپل تا ژانویه سال ۲۰۰۶، بیش از ۵۰ میلیون آپاد فروخت و بیش از یک میلیارد قطعه موسیقی از فروشگاه اینترنتی آن دریافت شد. یکی از سخنگویان اپل می‌گوید: ما انتظار

همانطور که داستان اپل اشاره می‌کند، هر شرکتی باید تولید و مدیریت محصولات جدید را به خوبی انجام دهد. به نظر می‌رسد که هر محصولی چرخه عمری را طی می‌کند؛ به دنیا می‌آید، مراحل مختلفی را طی می‌کند، و سرانجام وقتی محصول جدیدی به بازار عرضه می‌شود که نیاز مشتریان را بهتر برآورده می‌کند، می‌میرد. این چرخه عمر محصول، بیان کننده دو چالش اساسی است: اول اینکه چون همه محصولات سرانجام از بین می‌روند، شرکت باید در تولید محصولات جدید و جایگزینی آنها با محصولات قدیمی، توانا باشد(چالش ایجاد محصولات جدید). دوم اینکه شرکت باید با عبور از مراحل مختلف چرخه عمر محصول و رویارویی با ذائقه‌ها، فن‌آوریها، و رقبای جدید، استراتژیهای بازاریابی را با این تغییرات سازگار کند) چالش استراتژیهای چرخه عمر محصول). در این فصل ابتدا به بررسی مسئله یافتن و ایجاد محصولات جدید پرداخته و بعد از آن در مورد مسئله مدیریت موفق آنها در چرخه عمرشان صحبت خواهیم کرد.

## استراتژی ایجاد محصول جدید

با توجه به تغییرات سریع در ذائقه مصرف‌کننده، فن‌آوری، و رقابت، شرکتها باید جریان دائمی از محصولات و خدمات جدید بوجود آورند. شرکت از دو راه می‌تواند محصولات جدید را به دست آورد. یکی از طریق کسب حق مالکیت- خرید کل شرکت، علامت ثبت شده، یا لیسانس تولید محصول شخصی دیگر. راه دیگر ایجاد محصول جدید در شرکت به وسیله بخش تحقیق و توسعه می‌باشد. منظور ما از محصولات جدید، محصولات اصلی، بهبود محصولات، تغییرات در محصولات، و برندهای جدیدی است که از طریق فعالیتهای تحقیق و توسعه شرکت حاصل شده باشند. محصولات جدید هم برای مشتریان و هم برای بازاریانی که به آنها خدمات می‌دهند بسیار مهم است. یکی از مشاورین محصول جدید اشاره می‌کند که "هم مشتریان و هم شرکتها عاشق محصولات جدید هستند؛ مشتریان به دلیل اینکه مشکلاتشان را حل می‌کند و در زندگی‌شان تنوع ایجاد می‌کند و شرکتها چون برایشان منبع رشد است."<sup>۲</sup>

هنوز هم نوآوری بسیار پر مخاطره است. تگزاس اینسترومانت قبل از خروج از بازار کامپیوترهای خانگی، ۶۰ میلیون دلار در این راه از دست داد؛ و بـ ۱/۲ میلیارد دلار صرف راه اندازی یک خواربارفروشی بر خط کرد ولی به دلیل کمبود مشتری از بین رفت. همچنین سیگوی علیرغم سرمایه‌گذاری عظیم و تفکرات بلندپروازانه که حتی مهمتر از اینترنت خواهد بود، پس از ۱۸ ماه از معرفی وسیله حمل و نقل انسان تنها موفق به فروش ۶،۰۰۰ دستگاه از آن شد که از پیش‌بینی‌های فروش بسیار کمتر بود. حالا دیگر تنها کاری که سیگوی می‌تواند انجام دهد این است که به فرستهای محدود(نیچ) بازار مثل تورهای شهری و دایره‌های پلیس رضایت دهد.<sup>۳</sup>

محصولات جدید به طور نگران کنندهای شکست خورده پر هزینه از شرکتهای بزرگ، شامل این موارد می‌شود: نیو کوک(شرکت کوکاکولا)، ایگل استکر(آنبوزر-بوش)، نامه الکترونیکی زپ میل(فیدکس)، سیگار ویژه بدون دود(آر. جی. رینولدز)، ساندویچهای آرج دیلوکس(مک دونالدز) و غذایی صبحانه ترکیبی شیر و گندم(کلوگ). مطالعات نشان می‌دهد که حداقل ۹۰ درصد از کل محصولات جدید با شکست مواجه می‌شوند. به عنوان نمونه از ۳۰،۰۰۰ محصول جدید غذایی، آشامیدنی و بهداشتی که هر ساله تولید می‌شوند، ۷۰ تا ۹۰ درصد آنها ظرف ۱۲ ماه با شکست روبرو می‌شوند.<sup>۴</sup>

چرا تعداد زیادی از محصولات جدید با شکست مواجه می‌شوند؟ دلایل بسیاری وجود دارد. ممکن است ایده‌ای خوب باشد، اما اندازه بازار بیش از مقدار واقعی تخمین زده شده باشد. یا ممکن است محصول آنقدر که باید و شاید خوب طراحی نشده باشد. یا ممکن است در بازار موقعیت نامناسبی بدست آورده باشد، قیمت‌ش زیاد باشد، یا خوب تبلیغ نشده باشد. همچنین ممکن است مدیر ارشد، با وجود نتایج نامناسب تحقیقات بازاریابی، عقیده دلخواهش را اعمال کرده باشد. بعضی مواقع، هزینه ایجاد محصول، از پیش‌بینی‌ها بیشتر می‌شود، و در بعضی موارد رقبا شدیدتر از چیزی که پیش‌بینی می‌شده، به رقابت می‌بردازند. به هر حال، دلایل شکست برخی از محصول جدید کاملاً آشکار است. به مثال زیر توجه کنید تا موضوع برایتان روش شود:<sup>۵</sup>

### ایجاد محصول جدید

ایجاد محصولات اصل، بهبود محصولات، و برندهای جدید از طریق فعالیتهای تحقیق و توسعه شرکت.



■ قدم زدن در راهروهای نمایشگاه و مرکز آموزش، مثل این است که کابوس سوپرمارکت بیینید. محصولات غذایی گیربر برای بزرگسالان (پوره ترش و شیرین خوک و مرغ مادریا)، بستنی مخصوص هات اسکوب قبل تهیه با ماکروف، سیگار مرغوب بدون دود، و آب جو بدون حشره در این مرکز موجود است. نظرتان در مورد اسپری سالاد ریچارد سیمونز دیجون وینگرت چیست؟ اکثر ۸۲،۱۳۵ محصولی که در این مرکز نمایش داده می‌شوند، به شدت شکست خورده‌اند.

برای هر کدام از این محصولات پول زیادی خرج شده و امید بسیاری به آنها بوده است. مَت، متصدی خوش مشرب این مرکز مربوط به جنبش دفاع از حقوق مصرف‌کنندگان که جزئی از انجمن اسماًیتسونیان است، هنگام پرسیدن سؤال مورد علاقه‌اش می‌خندد: "اونها چه فکری می‌کردند؟" دلیل شکست بعضی شرکتها این بوده که بوند معروفی را برای محصول غیر معمولی به کار برده‌اند. مثلاً وقتی اسم بن-گی را می‌شنوید، فوراً ذهن‌تان به سمت کرم‌های بن-گی می‌رود و پوستتان تحریک می‌شود. حالا تصور کنید می‌خواهید آسپیرینی بل مارک بن-گی بخورید. دیگر تلاشهای ناکام برای توسعه استفاده از یک نام خوب، شامل این موارد می‌شود: غذای صبحانه کِرکِر جک، سس گوجه ممتاز اسموکِر، پودر رختشویی فروت آو د لوم و لوازم ترئین کیک هارلی دیویدسون، دوباره به این موارد توجه کنید، اونها چه فکری می‌کردند؟ شما خودتان هم می‌توانید بفهمید که چرا این محصولات ابتکاری، به محض معرفی، شکست خورده‌اند: تخم مرغ توستر، اسپری ضد عرق خیار، سوسیس دریابی هِلث-سی، شامپو دوغ، خمیر دندان اورسل دکتر کِیر (بسیاری از والدین در مورد عقل کسی که بچه‌ها را به چنین ابزاری مجهز کرده شک کردندا) واقعاً اینها چه طور فکر می‌کنند؟

## فرآیند ایجاد محصول جدید

بنابراین شرکتها با مسئله‌ای روبرو هستند؛ باید محصولات جدیدی ایجاد کنند، ولی در این مسیر امکان شکست بسیار بیشتر از موفقیت است. در مجموع برای ایجاد محصولات جدید موفق، شرکت باید مصرف‌کنندگان، بازارها، و رقبا را درک کرده و محصولاتی ایجاد کند که ارزش‌های برتری را به مشتریان می‌رسانند. یعنی باید برای محصول جدید برنامه‌ریزی دقیقی انجام

داده و فرایند قاعده‌مندی برای یافتن و رشد محصولات جدید وضع کند. تصویر ۱-۹ هشت گام اساسی این فرایند را نشان می‌دهد.

## وجود آوردن ایده

ایجاد محصول جدید، با بوجود آوردن ایده شروع می‌شود؛ یعنی جستجوی قاعده‌مند به دنبال ایده‌های برای محصول جدید. هر شرکتی باید ایده‌های زیادی بوجود آورد تا از میان آنها چند ایده خوب بدست بیاورد. بر اساس اظهارات یکی از مشاوران مشهور مدیریت، از بین ۳،۰۰۰ ایده یک ایده موفق به دست می‌آید. به عنوان مثال در یک جلسه طوفان فکری که برای شرکت بیمه پرودنشال برگزار شد، ۱،۵۰۰ ایده جمع شد که از بین آنها فقط ۱۲ ایده قابل استفاده بود.<sup>۷</sup>

منابع اساسی ایده‌های جدید شامل منابع داخلی و منابع خارجی مثل مشتریان، رقبا، توزیع‌کنندگان، تأمین کنندگان و موارد دیگر می‌باشد.

### وجود آوردن ایده

جستجوی قاعده‌مند به دنبال ایده‌های محصول جدید.

### منابع داخلی ایده

شرکت بر پایه منابع داخلی می‌تواند تحقیق و توسعه رسمی را بکار گرفته و ایده‌های جدیدی بیابد. می‌توان افکار مدیران، دانشمندان، مهندسین، کارمندان خط تولید، و مسئولین فروش را گردآوری کرد. بعضی شرکتها نیز برنامه‌های داخلی کارآفرینی (Intrapreneurial) را با موفقیت به اجرا درآورده‌اند که کارمندان را به خلاقیت و تفکر درباره محصولات جدید تشویق می‌کند. مثلاً قانون معروف ۱۵ درصد تری ام، به کارمندان اجازه می‌دهد تا ۱۵ درصد از وقت‌شان را صرف کارهای قاچاقی کنند؛ یعنی روی پروژه‌های مورد علاقه‌شان کار کنند، چه این پروژه‌ها به طور مستقیم به سود شرکت باشد یا نباشد. حتی سامسونگ مرکز خاصی برای پشتیبانی و تشویق از ایده‌های محصول جدید در داخل شرکت ایجاد کرده که نام آنرا مرکز برنامه نوآوری‌های ارزشمند گذاشته است. این مرکز در شهر سوان کره جنوبی قرار دارد. در این مرکز که کارخانه ۲۴ ساعته ایده است، محققین، مهندسین و طراحان فکرشنan را روی هم می‌گذارند تا ایده‌های جدیدی در مورد محصولات و فرآیند بدست آورند. در این مرکز که فقط دعوت شدگان حق ورود به آن را دارند، اتاق کار، اتاق خواب، اتاق آموزش، آشپزخانه و یک زیر زمین پر از وسایل بازی، ورزش و سونا وجود دارد. تقریباً هر هفته این مرکز ایده‌ای که «اولین در جهان» یا «بزرگترین در جهان» است را معرفی می‌کند. ایده‌هایی که اخیراً در این مرکز جوانه زده‌اند شامل یک تلویزیون پلاسمای ۱۰۲ اینچی و فرایندی جهت کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌های یک پرینتر چند کاره می‌باشد. این مرکز باعث شده است سامسونگ که زمانی معروف به تولید اجناس بنجل و ارزان قیمت بود به خلاق‌ترین و سودآورترین تولید کننده لوازم الکترونیکی مصرفی در دنیا تبدیل شود.<sup>۸</sup>

اما هر شرکتی دارای چنین «اینکوباتورهای نوآوری» نیست، اما می‌توان ایده‌های جدید را از کارمندان و یا حتی کسب و کارهای کوچک دیگر بدست آورد. مطالعه‌ای که اخیراً بر روی شرکتهای کوچک انجام شده نشان می‌دهد که سه چهارم آنها کارمندانشان را تشویق می‌کنند تا ایده‌هایی برای محصولات و خدمات جدید ارائه اکنند. بیش از نیمی از این شرکتها به افرادی که ایده‌هایشان مورد استفاده قرار می‌گیرد جایزه می‌دهند یا آنها را به شکلی در شرکت متمایز می‌کنند.<sup>۹</sup>

هر فردی در شرکت می‌تواند در خلق ایده‌هایی برای محصولات جدید نقش داشته باشد. یکی از تحلیلگران می‌گوید: "شرکتهای بسیاری تصور می‌کنند که ایده‌های بزرگ از ذهن‌های بزرگ محدودی خارج می‌شود؛ بنیان‌گذاری که مورد الهام واقع می‌شود، مخترع فرزانه، مدیر بسیار عاقل. اما در دنیای پر سرعت و رقابتی امروز نباید نسبت به نوآوری رویکردی رئیس‌امروزی داشته باشیم، در عوض باید ارائه ایده‌های بزرگ را وظیفه هر کسی بدانیم."<sup>۹</sup>

### منابع خارجی ایده

ایده‌های خوب محصولات جدید از طرف مشتریان هم ارائه می‌شوند. شرکت می‌تواند سوالات و شکایتهای مشتریان را تحلیل و محصول جدیدی بیابد که مشکلات آنها را بهتر حل می‌کند. مهندسین و فروشنده‌گان شرکت هم می‌توانند از نزدیک به ملاقات مشتریان رفته و با آنها همکاری کنند تا پیشنهادها و ایده‌های جدیدی بدست آورند.

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۴۲

شرکت می‌تواند با برگزاری نظرسنجی یا جلسات تمرکزی نیز با نیازها و خواسته‌های مشتریان آشنا شود.

لگو ۲۵۰ نفر از هواخواهان مجموعه قطار لگو را به دفتر نیویورک دعوت کرد تا ایده‌های جدید طراحی را مورد ارزیابی قرار دهد. یکی از طرفداران لگو که مهندس اینتل بوده و در پورتلند زندگی می‌کند گفت: "ما صدای هو-هو-چی قطارها را درآوردیم." این گروه ایده‌های جدید بسیاری در اختیار لگو قرار داد و شرکت هم از آنها به خوبی استفاده کرد. یکی از مدیران لگو می‌گوید: "کاری که ما انجام دادیم دقیقاً همین بود؛ چیزی که آنها گفتند را تولید کردیم" نتیجه این پروژه مجموعه «سانتا فی سوپر چیف» بود. در نتیجه شایعه پراکنی ۲۵۰ نفر از هواخواهان لگو، ۱۰،۰۰۰ مجموعه اول بدون هیچ فعالیت بازاریابی اضافه‌ای ظرف دو هفته فروخته شد.<sup>۱۰</sup>

معمولًاً مصرف کنندگان خودشان محصولات جدیدی اختراع می‌کنند و به صورت شخصی مصرف می‌کنند. شرکتها می‌توانند این محصولات را به بازار عرضه کرده و سودی نصیب خود کنند. مثلاً سالها بود که مشتریان شایع کرده بودند ترکیب روغن حمام اسکین سو سافت به همراه کرم مرطوب کننده، دافع فوق العاده‌ای برای حشرات است. با اینکه بعضی مصرف کنندگان هنگام حمام کردن از این روغن برای خوشبو کردن آب استفاده می‌کردند و از آن راضی بودند، اما برخی هم آنرا در کوله پشتی می‌گذاشتند تا در محل کمپ به عنوان دافع حشرات استفاده کنند یا یک بطری از آنرا در خانه‌های ساحلی نگهداری می‌کردند. ایوان این ایده را به خط کاملی از محصولات با برند ثبت شده اسکین سو سافت باگ گارد تبدیل کرد که شامل دستمال مریبوط به همراه دافع حشرات موزی باگ گرد و باگ گارد پلاس بود که ترکیبی از مریبوط کننده، دافع حشرات و کرم ضد آفات را در خود داشت.<sup>۱۱</sup>

مورد آخر اینکه حتی برخی شرکتها ابزار و منابع را در اختیار مشتریان می‌گذارند تا محصول مورد نظرشان را شخصاً طراحی کنند. یکی از متخصصین می‌گوید: نه تنها مشتریان شاه هستند، بلکه حالا دیگر رئیس بخش تحقیقات بازار، مدیر تحقیق و توسعه و مدیر توسعه محصول جدید هم می‌باشند.<sup>۱۲</sup> به عنوان مثال، شرکت الکترونیک آرتز(EA) که مشغول تولید بازی‌های کامپیوتری است متوجه شده که مشتریانش برای بازی‌ها محتوای جدید تولید کرده و آنرا جهت استفاده دیگران در اینترنت قرار می‌دهند. از اینرو ابزاری جهت طراحی اولیه بازی‌ها در اختیار خریداران خود گذاشت و نوآوریهای مشتریان را به طراحان داد تا در خلق بازی‌های جدید مورد استفاده قرار دهند. یکی از مدیران ای ای می‌گوید: "گروههای طرفداران بر طراحی بازی‌ها تأثیر شگرفی گذاشته‌اند و نتیجه آن بازی‌های بهتر است."<sup>۱۳</sup>

شرکتها باید دقت کنند تا برای خلق محصولات جدید، زیاده از حد هم روی ورودی که از مشتریان می‌گیرند حساب باز



## بخش سوم

### طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۳۴۳

نکند. در مورد بعضی محصولات و علی‌الخصوص محصولاتی که فن‌آوری پیشرفته‌ای دارند، مشتریان خودشان هم نمی‌دانند که به چه چیزی نیاز دارند. یکی از مشاوران مدیریت نوآوری می‌گوید: "صرف ارائه چیزهایی که مردم می‌خواهند، همیشه کافی نیست. مردم دوست دارند شگفت زده شوند؛ آنها خواهان چیزهایی هستند که از تصوراتشان بهتر است، چیزی که بهتر از موارد مورد نظرشان باشد."<sup>۱۴</sup>

شرکتها می‌توانند علاوه بر مشتریان از منابع خارجی دیگری هم استفاده کنند. مثلاً رقبا یکی از منابع خوب ایده‌های جدید می‌باشند. شرکتها به بررسی آگهی‌های رقابتی این روابط را سرتاسری از محصولات جدید آنها بدست آورند. حتی محصولات آنها را خریداری می‌کنند، اجزاء آنرا از هم باز می‌کنند تا نحوه کار کرد آنرا دریابند، فروش آنها را تحلیل می‌کنند و در مورد اینکه محصول جدید خودشان را عرضه کنند، تصمیم می‌گیرند.

توزیع کنندگان و تأمین‌کنندگان هم می‌توانند ایده‌های جدید خوبی در اختیار شرکت قرار دهند. توزیع کنندگان به بازار نزدیک‌اند و می‌توانند اطلاعاتی در مورد مشکلات مشتریان و فرستهای عرضه محصولات جدید را منتقل کنند. تأمین‌کنندگان می‌توانند راه‌کارها، روش‌های فنی، و مواد جدیدی که می‌توان برای تولید محصولات جدید بکار برد را به شرکت معرفی کنند. دیگر منابع ایده‌های جدید شامل این موارد می‌شود: مجلات بازار گانی، نمایشگاه‌ها و سمینارها، نهادهای دولتی، مشاورین محصولات جدید، مؤسسات تحقیقات بازاریابی، دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌های تجاری، و سرمایه‌گذاران.

بعضی شرکتها هم برای یافتن ایده و طراحی محصولات جدید، از مؤسسه‌های طراحی مثل ایدئو یا فراگ دیزان کمک می‌گیرند. مثلاً فراگ دیزان به تاپر ویر کمک کرد تا محصولی جهت حل مشکل عمومی مشتریان بیابد؛ باید کمی پر از ظرف و ظروف را زیرو رو می‌کردند تا دری پیدا کنند که با ظرف مورد نظرشان جور باشد. فراگ دیزان تمام کارهای لازم برای سری فلت آوت تاپر ویز را انجام داد که از یافتن ایده تا ساخت محصول نمونه را شامل می‌شد. این محصول ظرفی منعطف است که می‌توان آنرا فشرده کرد، پر کرد، و با دری که به آن چسبیده نگهداری اش کرد. این محصول جدید برنده چندین جایزه طراحی شده است.<sup>۱۵</sup>

## غربال کردن ایده‌ها

در مرحله بوجود آوردن ایده، هدف ایجاد تعداد هر چه بیشتر ایده بود. هدف مرحله بعدی، کاهش تعداد ایده‌ها است. اولین گام در مرحله کاهش ایده‌ها، غربال کردن ایده‌ها است که کمک می‌کند ایده‌های خوب استخراج شده و ایده‌هایی که بد هر چه سریعتر کنار گذاشته شوند. هزینه‌های تولید محصول در گامهای بعدی افزایش می‌یابد، از این‌رو شرکت می‌خواهد تنها ایده‌هایی را دنبال کند که به محصولات موفق منجر می‌شوند.

شرکتهای بسیاری از مدیرانشان می‌خواهند تا ایده محصولات جدید را در فرم استانداردی وارد کنند تا توسط کمیته محصول جدید قابل بررسی باشد. این نوشته در مورد محصول، بازار هدف، و رقبا توضیح می‌دهد. همچنین برآورد تقریبی در مورد اندازه بازار، قیمت محصول، زمان و هزینه ایجاد، هزینه تولید، و نرخ بازگشت سرمایه ارائه می‌شود. پس از این، کمیته ایده را بر اساس معیارهای کلی می‌سنجد.

مثلاً در شرکت کائو که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان محصولات مصرفی در ژاپن است، کمیته سوالاتی شبیه به اینها می‌پرسد: آیا محصول واقعاً برای مصرف‌کننده و جامعه مفید است؟ آیا به طور خاص، برای شرکت ما خوب است؟ آیا با اهداف و استراتژیهای شرکت همخوانی دارد؟ آیا افراد، مهارت‌ها، و منابعی که منجر به موفقیت آن می‌شود را در اختیار داریم؟ آیا نسبت به محصولات رقیب، ارزش بیشتری برای مشتری فراهم می‌کند؟ آیا تبلیغ و توزیع آن ساده است؟ شرکتهای بسیاری برای درجه بندي و غربال کردن ایده محصولات جدید، سیستمهای خوبی طراحی کرده‌اند.

## توسعه مفهوم و آزمایش کردن

یک ایده جذاب، باید به مفهوم محصول (Product Concept) تبدیل شود. تمایز قائل شدن بین ایده محصول، مفهوم محصول، و تصویر محصول، امری مهم است. ایده محصول، ایده‌ای برای یک محصول است که شرکت می‌تواند آنرا به بازار عرضه کند.

غربال کردن ایده‌ها

غربال کردن ایده‌ها، با هدف پیدا کردن ایده‌های خوب و کنار گذاشتن ایده‌های بد در اسرع وقت.

مفهوم محصول

نسخه مشروحی از ایده محصول جدید که با عبارتهای معنی دار برای مشتری، بیان شده است.

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۴۴

مفهوم محصول، نسخه مشروحي از ایده است که با عبارتهای معنی دار برای مشتری، بیان شده است. تصویر محصول، تصویری است که مصرف کنندگان در مورد یک محصول واقعی یا بالقوه دارند.

### توسعه مفهوم

دایملر کرایسلر پس از یک دهه توسعه، فرایند عرضه به بازار ماشین برقی آزمایشی که با پیل سوختی کار می کند را آغاز کرده است. سیستم پیل سوختی بدون آلایندگی این ماشین، مستقیماً با هیدروژن کار می کند که در آن آب به عنوان محصول فرعی تولید می شود. این سیستم دارای مصرف سوخت بسیار پایینی بوده و حتی در مقابل ماشینهای هایبرید بنزینی-برقی بسیار کارا هم دارای برتری زیست محیطی است.

سال گذشته، دایملر کرایسلر ۳۰ ماشین اف-سیل را در کالیفرنیا و ۱۰۰ دستگاه دیگر را در نقاط مختلف دنیا مورد آزمایش قرار داد تا عملکر آنها در شرایط آب و هوایی، ترافیکی و روش رانندگی مختلف مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس نتایج این مرسدس کوچک کلاس ای، ظرف ۱۶ ثانیه به سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت رسیده و حد اکثر سرعت آن ۱۳۰ کیلومتر در ساعت است. همچنین می تواند ۱۶۰ کیلومتر را با یک باک طی کند که نسبت به ماشینهای برقی باطری دار که پس از طی این مسافت به ۱۲-۳ ساعت شارژ نیاز دارند، مزیت بزرگی محسوب می شود.<sup>۱۶</sup>

حالا کار دایملر کرایسلر این است که این محصول جدید را به صورت مفاهیم مشابه درآورده، جذابیت هر کدام را از نظر مشتریان سنجیده، و بهترین مورد را انتخاب کند. برای ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی می توان این مفاهیم را پیشنهاد کرد:

**مفهوم ۱** ماشینی با اندازه متوسط و قیمت مناسب که به عنوان ماشین دوم خانواده و برای استفاده در اطراف شهرها طراحی شده است. این ماشین برای گشت و گذار و سر زدن به دوستان مطلوب است.

**مفهوم ۲** ماشین اسپورتی با قیمتی متوسط که مطلوب جوانان است.

**مفهوم ۳** ماشین سبز ارزانی با قیمت متوسط که مطلوب افرادی است که نگران محیط زیست بوده و خواهان حمل و نقل مناسب و آلودگی کم هستند.

**مفهوم ۴** ماشین اسپورت پیشرفته ای که مطلوب آنهایی است که عاشق فضای زیاد ماشینهای اسپورت بوده و نگران مصرف زیاد بنزین هم هستند.



■ کاری که دایملر کرایسلر باید انجام دهد این است که این محصول جدید را به صورت مفاهیم مشابه درآورده، جذابیت هر کدام را از نظر مشتریان سنجیده، و بهترین مورد را انتخاب کند.

### آزمایش مفهوم

آزمایش کردن مفهومهای محصول جدید با گروهی از مصرف کنندگان هدف جهت اطلاع از اینکه آیا مفهوم برای مصرف کنندگان مطلوبیت زیادی دارد یا خیر.

## جدول ۱-۹ سوالاتی برای آزمایش مفهوم ماشین الکتریکی مبتنی بر پیل سوختی

۱.	
۱. آیا مفهوم ماشین برقی که با پیل سوختی کار می کند را درک کرده اید؟	
۲. آیا ادعایی که در مورد کارایی این ماشین دارند را باور می کنید؟	
۳. مزیتهای اصلی ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی در مقابل ماشینهای عادی چیست؟	
۴. مزیتهاش نسبت به ماشینهای برقی باطری دار چیست؟	
۵. برای بهبود این ماشین در آینده، چه پیشنهادی دارید؟	
۶. ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی را برای چه کاربردی برتر از ماشینهای عادی می پنداشد؟	
۷. قیمت مناسب برای این ماشین چقدر است؟	
۸. در تصمیم گیری برای خرید چنین ماشینی، چه کسانی نقش خواهند داشت؟ چه کسی آنرا خواهد راند؟	
۹. آیا چنین ماشینی را خریداری خواهید کرد؟(قطعاً، احتمالاً، احتمالاً خیر، قطعاً خیر)	

### آزمایش مفهوم

آزمایش مفهوم، مستلزم آزمایش کردن مفاهیم محصول جدید با گروههایی از مصرف‌کنندگان هدف است. مفهوم را می‌توان به صورت نمادین یا فیزیکی به مصرف‌کنندگان ارائه کرد. در اینجا، مفهوم ۳ را بیان کرده‌ایم:

ماشین برقی با فضای متوسط که کارآمد بوده، رانندگی با آن جالب است، انرژی را از پیل سوختی تأمین می‌کند و به اندازه چهار نفر جا دارد. این شگفتی پیشرفت، از موتور پایه هیدروژن بهره برده و حمل و نقل مطمئن و کارآمدی را عملأً بدون هیچگونه آلودگی فراهم می‌کند. برخلاف دیگر ماشینهای برقی مبتنی بر باطری، تا ۱۵۰ کیلومتر در ساعت سرعت گرفته و اصلأً نیازی به شارژ مجدد ندارد. قیمت آن با تمام تجهیزات ۲۵،۰۰۰ دلار می‌باشد.

برای آزمایش برشی مفاهیم، توضیح با چند کلمه یا تصویر کافی است. اما به هر حال، ارائه‌ای محسوس‌تر و فیزیکی تر باعث می‌شود میزان اطمینان آزمایش مفهوم افزایش یابد. پس از اینکه مفهوم به مشتری ارائه شد، می‌توان سوالاتی شبیه به سوالات جدول ۱-۹ را از او پرسید.

پاسخهایی که به این سوالات داده می‌شود، به شرکت کمک می‌کند تا متوجه شود که کدام مفهوم برای مصرف‌کنندگان مطلوبیت بیشتری دارد. به عنوان مثال، آخرین سؤال از مصرف‌کننده در مورد قصد خریدش سوال می‌کند. فرض کنید ۱۰ درصد از مصرف‌کنندگان بگویند قطعاً و ۵ درصد نیز باسخ دهنده احتمالاً. شرکت این ارقام را به کل جمعیت گروه هدف تعمیم داده و تخمینی از حجم فروش بدست می‌آورد. به هر حال، این تخمین زیاد قابل اطمینان نیست چون مردم همیشه به چیزی که می‌گویند عمل نمی‌کنند.

شرکت‌های بسیاری مفاهیم محصولات جدید را قبل از تبدیل آنها به محصولات جدید، با مصرف‌کنندگان مورد آزمایش قرار می‌دهند. مثلاً آکوپول (AcuPOLL) که شرکتی در زمینه تحقیقات ایجاد برنده می‌باشد، هر ساله هزاران مفهوم محصول جدید را آزمایش می‌کند. در نظر سنجی‌های قبلی، تینی-تاینی ام اند ام که در قوطی تیوپی به فروش می‌رسید، رتبه نادر ای پلاس (A+) را از آن خود کرد، یعنی مشتریان فکر می‌کنند مفهوم بر جسته‌ای است که دوست دارند آنها امتحان کرده و خریداری کنند. محصولات دیگری همچون گلدن استند و زیپ بَگْز، دستمال کلُورُکس، سیستم آموزش اینتلی-گیر، و مدادهای نقاشی سه بعدی إِلِمِرز هم نتایج خوبی بدست آورند.

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۴۶

مفاهیم محصولات دیگر، نتایج خوبی بدست نیاوردن. مثلاً پدهای کششی سرد تسکین دهنده سردرد اکسپریدین زیاد مورد توجه مصرف کنندگان قرار نگرفت. از اسپری ضد عفونی کننده ضد باکتری مسوک نوبراش هم که محصول میکرودونتیکر است استقبالی نشد و رتبه ایف را از آن خود کرد. بیشتر مصرف کنندگان نوبراش اعتقاد داشتند که با مسوکهای آلوده مشکلی ندارند. یکی دیگر از مفاهیم محصولی که بسیار ضعیف بود، میرینید ۵ دقیقه‌ای سرآشپز بود که سرنگی در اختیار مشتری قرار داد تا ماده میرینید را در داخل گوشت تزریق کند.

شاید از نظر مصرف کنندگان ایده تزریق ماده‌ای به داخل گوشت تغیر آور است. یکی از مدیران آکوپول هم می‌گوید: "از نظر حرفه‌ای هم قرار دادن این سرنگ کار اشتباهی بود."<sup>۱۷</sup>

## ایجاد استراتژی بازاریابی

فرض کنید دایملر کرایسلر به این نتیجه رسید که در آزمایش مفهوم ماشین برقی مبتنی بر پیل سوختی، سومین مفهوم بهترین است. گام بعدی ایجاد استراتژی بازاریابی است؛ یعنی طراحی استراتژی اولیه بازاریابی برای معرفی این ماشین به بازار.

بیانیه استراتژی بازاریابی از سه بخش تشکیل شده است. بخش اول به شرح این مولود می‌پردازد؛ بازار هدف؛ موقعیت برنامه‌ریزی شده؛ و فروش، سهم بازار، و اهداف سود برای چند سال اول. بنابراین:

بازار هدف جوانان تحصیل کرده مجرد، متأهل، یا خانواده‌های کوچک بالا می‌باشند که خواهان حمل و نقل کارآمد و سازگار با محیط زیست هستند. موقعیت این ماشین چنین تثبیت می‌شود که رانندگی با آن جالب است و نسبت به ماشینهای احتراق درونی و هیبرید امروزی، آلودگی کمتری دارد. نسبت به ماشینهای برقی باطری دار که باید مرتبًا شارژ شوند هم محدودیت کمتری دارد. هدف شرکت این است که در سال اول ۱۰۰,۰۰۰ دستگاه را به فروش رسانده و متحمل ضرری بیش از ۱۵ میلیون دلار نشود. در سال دوم شرکت می‌خواهد را به فروش رسانده و ۲۵ میلیون دلار سود حاصل کند.



▲ آکوپول هر ساله هزاران مفهوم محصول جدید را آزمایش می‌کند. رأی گیریهای این شرکت، موفقیت کلورُکس را به درستی پیش‌بینی کرد.

ماشینهای برقی مبتنی بر پیل سوختی، در سه رنگ عرضه خواهد شد- قرمز، سفید، و آبی- و سیستم تهویه هوا و ویژگی پاور درایو به صورت اختیاری برای مشتری قابل سفارش است. این ماشین به قیمت ۲۵,۰۰۰ دلار به فروش می‌رسد- که ۱۵ درصد از آن به نمایندگان فروش تعلق می‌گیرد. نمایندگانی که در ماه بیش از ۱۰ ماشین را به فروش برسانند، برای هر ماشینی که آن ماه به فروش می‌رسانند، ۵ درصد تخفیف اضافی نیز دریافت می‌کنند. بودجه تبلیغات ۵۰ میلیون دلاری به صورت ۵۰-۵۰ بین تبلیغات ملی و محلی تقسیم می‌شود. در تبلیغات تکیه بر روحیه شاد و آلودگی کم محصول خواهد بود. در سال اول،

بخش دوم بیانیه استراتژی، قیمت، توزیع، و بودجه بازاریابی برنامه‌ریزی شده محصول را برای سال اول مشخص می‌کند:

ماشینهای برقی مبتنی بر پیل سوختی، در سه رنگ عرضه خواهد شد- قرمز، سفید، و آبی- و سیستم تهویه هوا و ویژگی پاور درایو به صورت اختیاری برای مشتری قابل سفارش است. این ماشین به قیمت ۲۵,۰۰۰ دلار به فروش می‌رسد- که ۱۵ درصد از آن به نمایندگان فروش تعلق می‌گیرد. نمایندگانی که در ماه بیش از ۱۰ ماشین را به فروش برسانند، برای هر ماشینی که آن ماه به فروش می‌رسانند، ۵ درصد تخفیف اضافی نیز دریافت می‌کنند. بودجه تبلیغات ۵۰ میلیون دلاری به صورت ۵۰-۵۰ بین تبلیغات ملی و محلی تقسیم می‌شود. در تبلیغات تکیه بر روحیه شاد و آلودگی کم محصول خواهد بود. در سال اول،

۱۰۰,۰۰۰ دلار صرف تحقیقات بازاریابی خواهد شد تا مشخص شود چه کسانی ماشین را خریداری می‌کنند و میزان رضایتشان از آن چقدر است.

سومین بخش بیانیه استراتژی، به شرح فروش دراز مدت، اهداف سودآوری، و استراتژی آمیخته بازاریابی می‌پردازد:

دایملر کرایسلر در نظر دارد در فروش دراز مدت، ۳ درصد از کل بازار خودرو را از آن خود کند و نرخ بازگشت سرمایه آن پس از کسر مالیات، به ۱۵ درصد بررسد. برای رسیدن به این هدف، کیفیت محصول باید در سطح بالایی بوده و طی زمان نیز بهبود یابد. اگر رقابت بگذارد، قیمت در سالهای دوم و سوم افزایش خواهد یافت. بودجه تبلیغات، هر ساله ۱۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. تحقیقات بازاریابی پس از سال اول، به ۶۰,۰۰۰ دلار کاهش خواهد یافت.

## تحلیل کسب و کار

بازیمنی پیش‌بینی فروش، هزینه‌ها و سود محصول جدید جهت مشخص شدن اینکه آیا اهداف شرکت را ارضاء می‌کند یا خیر.

پس از اینکه مدیریت در مورد مفهوم محصول و استراتژی بازاریابی تصمیم‌گیری کرد، می‌تواند به ارزیابی جذابیت تجاری طرح پیشنهادی بپردازد. تحلیل کسب و کار شامل بازیمنی فروش، هزینه‌ها و سود پیش‌بینی شده محصول جدید است تا مشخص شود با توجه به اهداف شرکت راضی‌کننده هستند یا خیر. اگر راضی کننده بود، محصول به مرحله ایجاد محصول منتقل می‌شود.

برای پیش‌بینی فروش، شرکت می‌تواند فروش محصولات مشابه را بررسی کرده و نظرسنجی برگزار کند تا نظر بازار را در مورد آن بدست آور. مدیریت ترتیب می‌تواند حداقل و حداکثر فروش را بدست آورد تا بازه ریسک مشخص شود. بعد از آماده شدن پیش‌بینی فروش، مدیریت می‌تواند تخمینی از هزینه‌ها و سود بدست آورد که شامل هزینه‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه، عملیات، مالی و حسابداری می‌باشد. در نهایت شرکت با استفاده از ارقام هزینه‌ای محصول جدید، تحلیلی از جذابیت مالی محصول جدید بدست می‌آورد.

## ایجاد محصول

تا اینجا، برای مفهوم بسیاری از محصولات جدید، محصول فقط به شکل شرح کلامی، یک طراحی و یا مدلی خام وجود داشته است. اگر مفهوم محصول، آزمایش‌های تجاری را با موفقیت پشت سر بگذارد، به مرحله ایجاد محصول (Product Development) می‌رود. در این مرحله، بخش تحقیق و توسعه یا مهندسین، مفهوم محصول را به محصولی فیزیکی تبدیل می‌کنند. در هر صورت، مرحله ایجاد محصول مستلزم جهشی در سرمایه‌گذاری است. در این مرحله مشخص می‌شود که آیا ایده را می‌توان به محصولی کارکردنی تبدیل کرد یا خیر.

بخش تحقیق و توسعه، یک یا چند نسخه فیزیکی از مفهوم محصول را تولید می‌کند. انتظار این است که بخش تحقیق و توسعه، نمونه اولیه‌ای طراحی کند که مصرف کنندگان را راضی کرده و برانگیزد و بتوان آنرا سریع و با هزینه‌ای که در بودجه مشخص شده تولید کرد. برای تولید یک نمونه اولیه موفق، ممکن است به روزهای، هفت‌ها، ماهها و حتی سالها زمان نیاز باشد.

محصولات اغلب تحت آزمایش‌های شدید قرار می‌گیرند تا از عملکرد ایمن و مؤثر آنها اطمینان حاصل شده و

<sup>۱۸</sup> مصرف کنندگان هم در آنها ارزش بیابند. در اینجا به ذکر نمونه‌هایی از چنین آزمایش‌هایی می‌پردازیم:

## ایجاد محصول

توسعه مفهوم محصول به کالایی فیزیکی جهت اطمینان حاصل کردن از اینکه ایده محصول قابل تبدیل شدن به محصولی کارکردنی می‌باشد.



■ آزمایش کردن محصول: ژیلت، کارمندان داوطلب را برای آزمایش محصولات جدید بکار می‌گیرد. یکی از کارمندان ژیلت می‌گوید: "ما آنقدر خون می‌دهیم تا شما در منزل اصلاحی خوب داشته باشید."

کیفهای سختی را با اشعه مواد بینفس بباران می‌کند تا مقاومت آنها در مقابل بی‌رنگ شدن را بسنجدند. در آزمایش دیگر، زیبایی‌های کیف را ۵،۰۰۰ بار باز و بسته می‌کنند. حتی مانکن مکانیکی وجود دارد که دستبند دلربای ویتون را به دست آن می‌اندازند تا آنرا شدیداً تکان بدهد و اطمینان حاصل کنند که جواهرات آن کنده نمی‌شود.

در ژیلت نیز، تقریباً همه در آزمایش محصول جدید شرکت داده می‌شوند. در هر روز کاری، ۲۰۰ داوطلب از بخش‌های مختلف، اصلاح نکرده به سرکار آمدند، به طبقه دوم ساختمان بوستون جنوبی رفته، و وارد حمامهای کوچکی می‌شوند که یک دستشویی و آینه دارد. در آنجا، تکنیسینهایی که در طرف دیگر پنجره کوچکی قرار دارند، به آنها دستورالعملی برای استفاده از تیغ، کرم اصلاح، و آفتر شیو می‌دهند. داوطلبان، تیغها را از نظر تیزی لبه، نرمی حرکت آن، و سادگی دست گرفتن بررسی می‌کنند. بانوان نیز در حمامی که همان نزدیکی قرار دارد همین تشریفات را در مورد پاه، زیر بغل و دیگر نواحی بدنشان انجام می‌دهند. یکی از کارمندان ژیلت می‌گوید: "ما آنقدر خون می‌دهیم تا شما در منزل اصلاحی خوب داشته باشید."

محصول جدید باید ویژگیهای عملکردی لازم را داشته و علاوه بر آن خصوصیات روانشناسی خواسته شده را نیز منتقل کند. مثلاً ماشین الکتریکی می‌تنی بر پبل سوختی، باید مصرف کنندگان را مقاعده کند که به خوبی درست شده، راحت است و ایمنی دارد. مدیریت باید متوجه شود که چه چیز باعث می‌شود مصرف کنندگان به این نتیجه برسند که ماشین خوب درست شده است. از نظر بعضی مصرف کنندگان، صدا ندادن درها معادل این موضوع است. از نظر بعضی دیگر، مقاومت ماشین در برابر تصادفهای شدید این معنی را می‌دهد. آزمایش‌های مصرف کنندگان بدین شکل انجام می‌شود که ماشین را به آنها می‌دهند تا آزمایشش کرده و خصوصیاتش را ارزیابی کنند.

## بازاریابی آزمایشی

### بازاریابی آزمایشی

یکی از مراحل توسعه محصول جدید که در آن محصول و برنامه بازاریابی در محیط بازار واقعی تری مورد آزمایش قرار می‌گیرند.



اگر محصول آزمایش‌های مفهوم و محصول را با موفقیت طی کند، مرحله بعدی بازاریابی آزمایشی خواهد بود که در آن محصول و برنامه بازاریابی در محیط بازار واقعی تری مورد آزمایش قرار می‌گیرند. بازاریاب با استفاده از بازاریابی آزمایشی، قبل از معرفی کامل محصول به بازار که هزینه زیادی در بر خواهد داشت، تجربه‌ای در مورد بازاریابی محصول به دست می‌آورد. بدین ترتیب، شرکت می‌تواند محصول و کل برنامه بازاریابی-استراتژی تثبیت موقعیت، تبلیغات، توزیع، قیمت گذاری، بسته‌بندی و انتخاب برنده، و سطح بودجه- را مورد آزمایش قرار دهد.

مقدار بازاریابی آزمایشی مورد نیاز، بسته به هر محصول جدید متفاوت است. ممکن است هزینه بازاریابی آزمایشی زیاد باشد و زمانی که صرف آن می‌شود هم برای رقبا مزیت ایجاد کند. وقتی هزینه تولید و معرفی محصول کم است یا مدیریت به محصول جدید اطمینان دارد، یا بازاریابی آزمایشی را انجام نمی‌دهند یا برای آن هزینه کمی در نظر می‌گیرند. واقعیت این است که بازاریابی آزمایشی در شرکتهای تولیدکننده محصولات مصرفی رو به کاهش است. همچنین شرکتها اغلب برای توسعه ساده خط محصول یا کپی برداری از محصول موقق رقیب، بازاریابی آزمایشی انجام نمی‌دهند.

اما وقتی مطرح کردند محصول جدید به سرمایه‌گذاری زیادی نیاز دارد، یا مدیریت به محصول یا برنامه بازاریابی اطمینان کافی ندارد، باید بازاریابی آزمایشی را به میزان زیادی انجام داد. به عنوان مثال مک دونالدز مفهوم جعبه قرمز کیوسک اجاره دهنده دی وی دی را طی دو سال در رستورانهای خودش و سوپرمارکتهایی در سراسر بازار آمریکا امتحان کرد. مصرف‌کنندگان از طریق این کیوسکها می‌توانستند دی وی دی‌ها را به قیمت شبی ۱ دلار و با استفاده از کارت‌های اعتباری شان کرایه کنند. این تجربه بازاریابی آزمایشی با موفقیت روبرو شد و در حال حاضر کیوسکهای قرمز تنها در بازار دنیور توانسته‌اند ۱۵ درصد از کل بازار دی وی دی‌های اجاره‌ای را به خود اختصاص دهند.<sup>۱۹</sup>

با اینکه هزینه‌های بازاریابی آزمایشی بالا است، اما در مقایسه با هزینه یک اشتباه بزرگ، کاملاً قابل اغماض می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که بازاریابی آزمایشی نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند. مثلاً پروکتر آند گامبل محلول شستشوی جدید را طی ۵ سال و لوازم آرایش را طی ۳ سال به شدت آزمایش کرد. با اینکه آزمایش‌های بازار نشان می‌داد که محصول موفق خواهد شد، اما پی‌آند جی، کمی بعد از عرضه مجبور شد تولید‌هر دوری آنها را متوقف کند.<sup>۲۰</sup>

شرکتهای تولیدکننده محصولات مصرفی، معمولاً یکی از سه رویکرد را برای آزمایش بازاریابی بر می‌گزینند؛ بازارهای آزمایشی استاندارد، بازارهای آزمایشی کنترل شده، و بازارهای آزمایشی شبیه شمازی شده.

### بازارهای آزمایشی استاندارد

در بازاریابی آزمایشی استاندارد، شرکت چند شهر محدود که بیانگر خصوصیات جامعه آماری مورد نظر باشند را به عنوان نمونه انتخاب کرده و برنامه بازاریابی جامعی را در آنها اجرا می‌کند. سپس با استفاده از بازارسان فروشگاهها، نظرسنجی از مصرف‌کنندگان و توزیع کنندگان، و دیگر ابزارهای ممکن، کارایی محصول را اندازه‌گیری می‌کند. نتایج بدست آمده در پیش‌بینی فروش و سود ملی، شناسایی مشکلات بالقوه محصول، و دقیق تنظیم کردن برنامه بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بازاریابی آزمایشی استاندارد، اشکالاتی هم دارد. ممکن است هزینه زیادی در بر داشته و مستلزم صرف زمان طولانی باشد- در بعضی موارد ۳ تا ۵ سال زمان لازم داشته است.علاوه بر این، ممکن است رقبا نتایج بازارهای آزمایشی را زیر نظر گرفته و حتی با کاهش قیمت، افزایش تبلیغات، یا حتی با خرید محصولات آزمایشی در شهرهای مورد آزمایش، در نتایج تداخل ایجاد کنند. نکته آخر اینکه رقبا از طریق بازاریابی آزمایشی، قبل از معرفی محصول در سطح ملی با آن آشنا می‌شوند و



■ بازارهای آزمایشی کنترل شده: آی آر آی، رفارم هر کدام از مصرف کنندگان نسبت به محصولات جدید را از هنگام پرداخت وجه در مقابل صندوق فروشگاه تا تماشا کردن تلویزیون، کنترل می کند.

بدین ترتیب فرصت کافی برای ایجاد استراتژیهای دفاعی و یا حتی غلبه بر محصول شرکت بدست می آورند. مثلاً زمانیکه کلوروکس در حال آزمایش پودر شستشوی جدیدی بود که حاوی سفید کننده هم بود، پی اند جی، تاید محتوی سفید کننده را در سطح ملی عرضه کرد. تاید محتوی سفید کننده خیلی زود به سرdestه این بخش تبدیل شد؛ کلوروکس پودر شستشو را بعداً کنار گذاشت.

هنوز هم با وجود این تجربه، بازاریابی آزمایشی استاندارد، پر استفاده ترین رویکرد در آزمایش درون-بازاری بزرگ می باشد. به هر حال، امروزه شرکتهای پیمایت استفاده از روشهای سریعتر و ارزان تر همچون روشهای آزمایش بازار کنترل شده یا شبیه سازی شده می روند.

### بازارهای آزمایشی کنترل شده

شرکتهای تحقیقاتی زیادی وجود دارند که اطلاعات چندین فروشگاه که در مقابل دریافت هزینه، محصولات جدید عرضه می کنند را نگهداری می کنند. سیستمهای بازاریابی کنترل شده مثل منابع اطلاعاتی اسکن ترک ای سی نیلسن و رفتارستنجی اینفورمیشن ریسورسیز، رد پای رفتار تک تک مصرف کنندگان در مقابل محصولات جدید را از تلویزیون گرفته تا صندوق فروشگاه می گیرند.

در فروشگاههای بیهیبر اسکن، آی آر آی سیستمی برای خریداران راه اندازی کرده تا هنگام پرداخت وجه، با استفاده از کارت شناسایی، خریدشان را گزارش کنند یا با استفاده از اسکنر دستی در منبع، خریدهایی که از فروشگاههای غیر عضو انجام می دهند را مشخص نمایند.<sup>۱۱</sup> آی آر آی، در فروشگاههای مورد آزمایش، فاکتورهایی مثل موقعیت در قفسه، قیمت، و تبلیغات درون فروشگاهی محصول را نیز کنترل می کند. آی آر آی، تلویزیونهای خانوارهای تحت آزمایش را نیز بررسی کرده و تبلیغات ویژهای برایشان ارسال می کند. تبلیغات از طریق ارسال مستقیم نامه نیز قابل آزمایش است.

اطلاعات دقیق هر کدام از مصرف کنندگان که توسط اسکنر جمع آوری شده، به کامپیوتر مرکزی منتقل می شود. کامپیوتر، این اطلاعات را با اطلاعات جمعیت شناختی مصرف کنندگان و اطلاعات تماشای تلویزیون که به صورت روزانه گزارش می شود، ترکیب می کند. از اینرو، بیهیبر اسکن می تواند گزارشهای فروش محصولات آزمایشی را به تفکیک فروشگاه و هر روز استخراج کند. چنین اطلاعات در مورد خرید، امکان بررسی های عمیقی را فراهم می کند که با تکیه صرف بر اطلاعات پایانه های فروش فروشگاهها میسر نبوده است؛ چیزهایی مثل تحلیل خرید مجدد، اطلاعات جمعیت شناختی خریداران، و پیش بینی فروش دقیقتی که طی ۲۴ تا ۱۲ هفته بعد از معرفی به بازار قابل استخراج می باشد. مهمتر از همه اینکه شرکتها می توانند هر کدام از تلاشهای بازاریابی را به طور خاص مورد ارزیابی قرار دهند.

## بخش سوم

### طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۳۵۱

بازارهای آزمایشی کنترل شده، مثل بیهیوپر اسکن، معمولاً نسبت به بازارهای آزمایشی استاندارد، هزینه کمتری در بر دارند. همچنین با توجه به اینکه توزیع کنندگان به خرده فروشیها، در هفته‌های اول آزمایش تحت فشار قرار می‌گیرند، بازارهای کنترل شده آزمایشی نسبت به بازارهای آزمایشی استاندارد، خیلی سریعتر به نتیجه می‌رسند. در این روش نیز همانند بازارهای آزمایشی استاندارد، امکان برانداز نمودن محصول جدید، برای رقبا فراهم می‌شود. علاوه بر این شرکتها معمولاً نگران این هستند که تعداد محدود بازارهای کنترل شده که توسط شرکتهای خدمات تحقیقاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، نماینده مناسبی از بازار محصول یا مصرف کنندگان هدف نباشند. اما به هر حال، شرکتهای تحقیقاتی در تعیین دادن نتایج بازارهای آزمایشی به بازارهای بزرگتر، متبحر هستند و مسئولیت انتخاب بی طرفانه بازارهای آزمایشی را به عهده می‌گیرند.

### بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده

شرکتها می‌توانند محصولات جدیدشان را در فروشگاههای شبیه سازی شده نیز آزمایش کنند. شرکت یا مؤسسه تحقیقاتی، تبلیغات گوناگونی را برای گروهی از مصرف کنندگان نمایش می‌دهد که تبلیغ محصول جدیدی که قرار است آزمایش شود هم در آن جای گرفته است. بعد به مصرف کنندگان مقدار کمی پول می‌دهند و آنها را به فروشگاهی واقعی یا آزمایشگاهی دعوت می‌کنند. آنها می‌توانند این پول را خرج کرده یا برای خودشان نگه دارند. محققین این موضوع را زیر نظر می‌گیرند که چه تعداد از مصرف کنندگان محصول جدید را خریداری می‌کنند و چه تعداد برنده رقیب را.

این شبیه سازی، معیاری از آزمایش و کارائی تجاری در مقابل موقعیت تجاری رقیب به دست می‌دهد. پس از آن، محققین از مصرف کنندگان در مورد دلایل خرید یا عدم خرید سؤال می‌کنند. آنها چند هفته بعد از طریق تلفن با مصرف کنندگان تماس می‌گیرند تا از نگرش، میزان استفاده، رضایت، و قصد خرید مجدد آنها اطلاع حاصل کنند. در نهایت، محققین با بکارگیری مدل‌های کامپیوتی پیچیده، فروش ملی را بر اساس نتایج بازار شبیه سازی شده تخمین می‌زنند. اخیراً برخی بازاریابان ابزارهای پیشرفته‌ای همچون حقیقت مجازی و اینترنت را در تحقیقات آزمایش بازار شبیه سازی شده به کار گرفته‌اند.

بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده تا حدودی بر اشکالات بازارهای آزمایشی استاندارد و کنترل شده فائق آمده‌اند؛ معمولاً هزینه کمتری دارند، در ۸ هفته به نتیجه می‌رسند، و محصولات جدید را از چشم رقبا دور نگه می‌دارند. با توجه به اینکه تابحال نمونه‌ها کوچک بوده و آزمایش هم در محیط‌های فروش شبیه سازی شده صورت گرفته است، بسیاری از بازاریابان تصور می‌کنند که بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده، دقت و اطمینان آزمایش‌های واقعی و بزرگتر را ندارند.

با اینحال، بازارهای آزمایشی شبیه سازی شده، به طور مستردۀای به عنوان پیش آزمایش مورد استفاده قرار می‌گیرند. از آنجا که سرعت این روش بالا بوده و هزینه زیادی هم ندارد، می‌توان آنرا سریع اجرا کرده و ارزیابی از برنامه بازاریابی بدست آورد. اگر نتیجه پیش آزمایش خیلی خوب بود، می‌توان محصول را بدون آزمایش‌های دیگر، به بازار عرضه کرد. اگر نتایج خیلی ضعیف بود، می‌توان محصول را کلاً کار گذاشت یا آنرا مجددًا از بینان طراحی کرده و مورد آزمایش قرار داد. در مواردی که نتیجه مثبت بوده اما زیاد قطعی نیست، می‌توان محصول و برنامه بازاریابی را تحت آزمایش‌های دیگر همچون بازارهای آزمایشی کنترل شده یا استاندارد قرار داد.

## تجاری کردن

بازاریابی آزمایشی اطلاعاتی در اختیار مدیریت قرار می‌دهد که بر اساس آن می‌تواند در مورد عرضه محصول به بازار و یا کنار گذاشتن آن تصمیم‌گیری کند. اگر شرکت به تجاری کردن (Commercialization) بپردازد- معرفی محصول جدید به بازار، با هزینه‌های زیادی روبرو خواهد شد. ممکن است شرکت مجبور شود تجهیزات تولید را خریداری کرده یا اجاره کند. فقط برای تبلیغات، ترویج فروش، و دیگر تلاشهای بازاریابی محصولات مصرفی بسته‌بندی شده اساسی در سال اول باید صدها میلیون دلار هزینه کرد. مثلاً پروکتر اند گیمل هنگام معرفی تبغ ریش تراشی شش تبغ خود، یک میلیارد دلار به پشتیبانی از برنامه بازاریابی اختصاص داد که ۳۰۰ میلیون دلار آن در آمریکا خرج شد.<sup>۲۲</sup>

شرکتی که می‌خواهد محصول جدیدی به بازار معرفی کند، باید در مورد تنظیم وقت معرفی (Introduction Timing) تصمیم‌گیری کند. اگر ماشین الکترونیکی مبتنی بر پیل سوختی دایملر کرایسلر، بخواهد فروش دیگر ماشینهای این شرکت را از

تجاری کردن

معرفی محصول جدید به بازار.

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۵۲

آن خود کند، ممکن است عرضه آن با وقفه مواجه شود. اگر بتوان ماشین را بهبود بخشید یا وضعیت اقتصادی خوب نباشد هم ممکن است شرکت برای عرضه ماشین تا سال بعد دست نگه دارد. به هر حال اگر رقبای داملر کرایسلر آماده عرضه خودروهای مبتنی بر پیل سوختی باشند، امکان دارد این شرکت در عرضه محصول خود عجله کند.



پس از این، شرکت باید در مورد محل عرضه محصول جدید تصمیم‌گیری کند؛ در یک نقطه، منطقه، بازار ملی، یا بازار بین‌المللی. شرکتهای محدودی اطمینان، سرمایه و ظرفیت توزیع کردن محصول در کل بازار ملی یا بین‌المللی را دارند. شرکتها برای پرده برداری از محصول در بازارهای مختلف برنامه‌ریزی می‌کنند. شرکتهای کوچک، هر بار وارد بازار جذاب یک شهر یا منطقه می‌شوند، اما شرکتهای بزرگتر، می‌توانند مدل‌های جدید را با سرعت بیشتری در چند بازار منطقه‌ای یا کل بازار ملی عرضه کنند. مثلاً پروکتیر آند گمبل تیغ ریش تراشی فیوژن را با حمله‌ای رعد آسا در

کل آمریکا توزیع کرد. این یعنی با آگهی سوپر بول آغاز شد که ۶ میلیون دلار هزینه در بر داشت. بی‌آند جی ظرف یک هفته ۱۸۰،۰۰۰ تابلو را در فروشگاه‌های سراسر آمریکا نصب کرد. آگاهی نسبت به برند فیوژن ظرف ۳ ماه به ف ۶۰ درصد رسید و سهم فروش این برند جدید از بازار تیغهای ریش تراشی چند بار مصرف با سرعت ۴۴ درصد رشد کرده است.<sup>۲۳</sup>

شرکتهایی که دارای سیستم توزیع بین‌المللی هستند، می‌توانند محصولات جدید را در سطح جهانی معرفی کنند. بی‌آند جی با معرفی مسواک بر قی باطری دار و ارزان قیمت خود این کار را انجام داد. بی‌آند جی در حمله‌ای موفق – سریعترین حمله جهانی تا به حال – توانست محصول جدید را در ۳۵ کشور به بازار عرضه کند. مسواک إسپین براش ظرف یک سال از معرفی توانست مسواک آکتی براش را با حاشیه سود دو برابر از میدان به در کند.<sup>۲۴</sup>

## سازماندهی برای ایجاد محصول جدید

فرایند تولید محصول جدید که در تصویر ۱-۹ نشان داده شده است، فعالیتهای مهم مورد نیاز برای یافتن، ایجاد و معرفی محصول جدید را نشان می‌دهد. اما ایجاد محصول جدید مستلزم اقداماتی بیش از پیگیری این مجموعه مراحل می‌باشد. شرکتها باید برای مدیریت این فرایند، رویکردهای کل نگر در پیش بگیرند. ایجاد موفقیت‌آمیز محصول جدید نیازمند تلاشی مشتری مدار، مبتنی بر تیم و سیستماتیک می‌باشد.

### ایجاد مشتری مدار محصول جدید

مهمنترین موضوع این است که توسعه محصول جدید باید مشتری مدار باشد. اغلب شرکتها وقتی دنبال محصول جدید هستند و می‌خواهند آنرا ایجاد کنند، بیش از حد به تحقیقات فنی در آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه بها می‌دهند. اما مانند هر چیز دیگر در بازاریابی، ایجاد موفقیت‌آمیز محصول با درک صحیح از نیاز و ارزش مورد نظر مشتری آغاز می‌شود. ایجاد مشتری مدار محصول جدید بر یافتن راههایی تازه برای حل مشکل مشتری و خلق تجربه‌ای جذاب‌تر برای او متمرکز است.

مطالعه‌ای که به تازگی انجام شده نشان داد که محصولات جدید موفق آنهایی هستند که متمایز بوده، مشکلات اساسی مشتری را حل کرده، و پیشنهاد ارزش جذابی به مشتری ارائه می‌کنند.<sup>۲۵</sup> از اینرو شرکتهای نوآور امروزی که محصولات

## بخش سوم

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۲۵۴

مختلفی از تمیزکننده حمام گرفته تا موتور جت تولید می‌کنند، از آزمایشگاهها بیرون آمده و با مشتری آمیخته شده‌اند تا ارزش‌های جدید او را بیاند. به این مثالها توجه کنید:<sup>۶۶</sup>

همه کارمندان پروکتور اند گمبول در تمام سطوح، از مدیران برنده گرفته تا مدیر عامل، سعی دارند از طریق گفتگو با مشتریانی که در حال خرید یا مصرف کردن محصولات شرکت هستند، ایده‌های تازه‌ای پیدا کنند. زمانی که یکی از تیم‌های پروکتور اند گمبول درگیر مسئله «خلق مجدد روش تمیز کردن حمام» شدند، کارشناس را با «گوش کردن از طریق چشم‌هایشان» آغاز کردند. این گروه زمان زیادی را صرف مشاهده مصرف‌کنندگانی کردند که در حال تمیز کردن حمام بودند. آنها روی مصرف‌کنندگان دو سر طیف مصرفی مرکز شدند و از کارگران خدماتی حرفاًی که کشیفی بین دو موزاییک را با ناخن خودشان پاک می‌کنند و افراد مجردی که فکر می‌کنند با یک تی می‌شود حمام را تمیز کرد را پوشش دادند. آنها تصور کردند که اگر بتوان این دو گروه متفاوت را راضی کرد، به موفقیت قابل توجهی دست یافته‌اند. یک ایده اساسی-وسیله تمیز کننده‌ای که دسته‌ای قابل جدا شدن داشت و هم برای تمیز کردن دیوار حمام خوب بود و هم گوشش‌ها را تمیز می‌کرد - مورد توجه قرار گرفت. نمونه آزمایشی که با پلاستیک بازیافتی و فوم و چسب ضد آب درست شده بود، مورد علاقه مصرف‌کنندگان قرار گرفت. حتی برخی از پس دادن آن طفره رفتند. این ایده تبدیل به محصول بسیار موققی با نام میستر کلین تبدیل شد که برای تمیز کردن حمام مورد استفاده قرار می‌گرفت.

جنال الکتریک سعی داشت تفکر ایجاد مشتری مدار محصول جدید را در تمام بخش‌های شرکت القاء کند. مدیران بخش مالی جنال الکتریک - که کارت اعتباری، وام و دیگر راه حل‌های مالی را در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهند- اخیراً در تور مسافرتی به سانفرانسیسکو شرکت کردند. در این تور آنها نحوه استفاده کردن از پول توسط مردم را مشاهده کردند؛ چطور آنرا بدست می‌آورند، خرج می‌کنند و حتی چطور حمل می‌کنند. در اقدامی مشابه، با هدف ایجاد خلاقیت در ۱۵ مدیر ارشد بخش موظوهای جت جنال الکتریک، آنها را بیرون برند تا با خلبانان و مکانیک‌ها صحبت کنند. یکی از مدیرانی که برای سفر برنامه‌ریزی کرده بود گفت: "حتی می‌خواهیم با تیم جت شخصی برخی شرکتها هم صحبت کنیم. بدین ترتیب می‌توانیم ... همدلی با آنها را فرازیش داده و توانایی تصمیم گیری نوآورانه را تقویت کنیم."

بدین ترتیب ایجاد مشتری مدار محصول جدید با حل مشکل مشتری شروع شده و پایان می‌یابد. یکی از متخصصین می‌پرسد: "اگر تفکر تازه‌ای که به شکل محصول و خدمتی جهت رفع نیاز مشتری عرضه می‌شود، نوآوری نیست، پس به چه چیزی نوآوری می‌گویند؟"<sup>۶۷</sup>

## ایجاد مبتنی بر تیم محصول جدید

ایجاد درست محصول جدید نیازمند تلاش کل شرکت و بخش‌های مختلف آن می‌باشد. شرکتهای بسیاری فرایند تولید محصول جدید را به صورت منظم و بر اساس گامهایی که در تصویر ۱-۹ مشخص شده سازماندهی می‌کنند، یعنی از بوجود آوردن ایده شروع می‌کنند و تا مرحله تجاری کردن پیش می‌روند. در رویکرد/ایجاد متوالی محصول (Sequential Product development approach)، هر بخش شرکت به طور مستقل مرحله‌ای از فرایند تولید محصول جدید را دنبال کرده و محصول جدید را به طور کامل به بخش بعد ارسال می‌کند تا در آنجا فرایند دنبال شود. این فرایند منظم و گام به گام، در پروژه‌های پیچیده و پر ریسک، به ایجاد کنترل کمک می‌کند، اما به طور وحشتناکی کند است. این رویکرد گند-اما-مطمئن، در بازارهایی که شدیداً در حال تغییر بوده و به شدت رقابتی هستند، احتمالاً منجر به شکست محصول، از دست دادن فروش و سود، و از بین رفتن موقعیت در بازار خواهد شد.

شرکتهای بسیاری برای اینکه محصول جدید را زودتر به بازار برسانند، رویکرد مبتنی بر تیم ایجاد محصول جدید را در پیش گرفته‌اند. در این رویکرد، بخش‌های شرکت، در گروههای چند وظیفه‌ای از نزدیک با هم کار می‌کنند، و با همپوشانی گامهای مختلف تولید محصول جدید، در زمان صرفه جویی کرده و کارایی را افزایش می‌برند. بجای اینکه محصول جدید از یک بخش به بخش دیگر برود، شرکت تیمی از کارمندان بخش‌های مختلف را دور هم جمع می‌کند که از شروع تا پایان فرایند

## ایجاد متوالی محصول

رویکردی در ایجاد محصول جدید که در آن بخش‌های شرکت قبل از انتقال محصول جدید به بخش و مرحله دیگر، مرحله خودشان را تکمیل می‌کنند.

## ایجاد همزمان (یا مبتنی بر تیم) محصول

رویکردی در ایجاد محصول جدید که در آن بخش‌های مختلف شرکت از نزدیک با هم همکاری کرده و مراحل مختلف با هم همپوشانی پیدا می‌کنند تا در زمان فرایند ایجاد صرفه جویی شده و کارایی بهبود یابد.

## فصل ۹

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

۳۵۴

با محصول هستند. چنین تیمهایی معمولاً شامل افرادی از بخش‌های بازاریابی، مالی، طراحی، تولید، و حقوق و حتی تأمین کنندگان و مشتریان شرکت می‌باشد. در فرایند متوازن، یک گلوبال در هر فاز می‌تواند کل پروژه را به شدت کند کند. در رویکرد همزمان، اگر یک بخش عملکردی با مانعی رویرو شود، آن بخش برای حل مشکل تلاش کرده و کل تیم پروژه را ادامه خواهد داد.

رویکرد مبتنی بر تیم نیز محدودیتهایی ایجاد می‌کند. به عنوان مثال بعضی اوقات نسبت به رویکرد منظم‌تر متوازن، فشار بیشتری به سازمان وارد کرده و موجب درهم ریختگی می‌شود. در هر صورت با توجه به تغییرات بسیار زیاد در صنایع و کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، مزیتهای ایجاد سریع و انعطاف‌پذیر محصولات از ریسک‌های آن بسیار بیشتر است. شرکتهایی که دو رویکرد مشتری مدار و مبتنی بر تیم را به صورت تلفیقی بکار می‌گیرند، به دلیل تولید سریع‌تر محصول مناسب از مزیت رقابتی بزرگی بهره‌مند می‌شوند (به بازاریابی در عمل ۱-۹ نگاه کنید).

## ایجاد نظام‌مند محصول جدید

آخرین موضوع اینکه در فرایند ایجاد محصول جدید باید کل نگر و نظام‌مند بود و از اقدامات تصادفی دوری کرد. در غیر این صورت ایده‌های جدید محدودی باقی مانده و ایده‌های خوب بسیاری از بین خواهد رفت. شرکتها برای حل این مشکل می‌توانند یک سیستم مدیریت نوآوری را برای جمع آوری، بازبینی، ارزیابی و مدیریت ایده‌های جدید در سازمان مستقر کنند. می‌توان یک فرد ارشد را به عنوان مدیر نوآوری سازمان انتخاب کرد. او می‌تواند یک سیستم نرم افزاری تحت وب مدیریت ایده را راه‌اندازی کرده و از تمام ذینفعان سازمان-کارمندان، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، نمایندگان- بخواهد در یافتن و توسعه محصولات جدید شرکت کنند. او می‌تواند کمیته چند وظیفه‌ای مدیریت نوآوری را تشکیل دهد تا ایده‌های پیشنهادی محصولات جدیدی را بررسی کرده و به بازاری کردن ایده‌ها کمک کنند. همچنین می‌تواند برنامه شناسایی را ایجاد کند تا به افرادی که بهترین ایده‌ها را رائه می‌کنند، پاداش تعلق بگیرد.<sup>۲۸</sup>

رویکرد سیستم مدیریت نوآوری دو پی‌آمد خوش‌آیند دارد. اول اینکه به ایجاد فرهنگ سازمانی نوآوری-مدار کمک می‌کند. نشان می‌دهد که مدیریت ارشد از نوآوری پشتیبانی کرده، آنرا ارج می‌نهند و برای آن پاداش پرداخت می‌کنند. دوم اینکه باعث جمع شدن تعداد بیشتری ایده جدید محصول می‌شود که در بین آنها موارد مناسب بیشتری یافت خواهد شد. ایده‌های خوب جدید با نظم بیشتری ایجاد شده و باعث خلق محصولات موفق‌تری خواهد شد. دیگر ایده‌های خوب معطل اظهار نظر مدیران یا فرآیندهای اداری نخواهد شد.

بنابراین، موفقیت محصول جدید علاوه بر داشتن چند ایده خوب، تبدیل آنها به محصول، و یافتن مشتری برای آن، مستلزم چیزهای دیگری هم هست. برای یافتن راه‌هایی جهت خلق تجربه ارزشمند در مشتری، باید از رویکرد کل نگر در تمامی مراحل از بوجود آوردن و غربال کردن ایده‌های محصولات جدید گرفته تا معرفی محصولاتی که نیازهای مشتریان را بر طرف می‌کنند، پیروی کرد. علاوه بر این، موفقیت در تولید محصول جدید، نیازمند تعهد دسته جمعی شرکت نیز می‌باشد. در شرکتهایی- مثل اپل، گوگل، تری ام، پروکتر اند گیبل و جنرال الکتریک- که به دلایری در عرضه محصول جدید معروف هستند، کل فرهنگ، نوآوری را تشویق کرده، پشتیبانی می‌کند، و به آن پاداش می‌دهد.<sup>۲۹</sup>

این تیتر در تمام آگهی‌های تری ام به چشم می‌خورد: "نوآوری که برایتان مؤثر واقع می‌شود." اما تری ام، نوآوری را فقط به عنوان شعار تبلیغاتی به کار نمی‌برد. تری ام در سراسر تاریخچه‌اش، یکی از خلاق‌ترین شرکتهای آمریکایی بوده است. این شرکت بیش از ۵۰،۰۰۰ محصول، از کاغذ سنباده، چسب و صدها نوع نوار چسب گرفته تا لنز تماسی چشم و اعضاء مصنوعی پیوندی، را به بازار عرضه کرده است. تری ام هر ساله ۱/۱ میلیارد دلار در تحقیقات سرمایه‌گذاری کرده و بیش از ۲۰۰ محصول جدید به بازار عرضه می‌کند، اما این محصولات یکدفعه درست نمی‌شوند. تری ام سرسرخانه تلاش کرده تا فرهنگ کارآفرینی در شرکت ایجاد کند که به پروش نوآوری کمک می‌کند. بیش از یک قرن است که فرهنگ تری ام کارمندان را به ریسک کردن و امتحان ایده‌های جدید تشویق می‌کند. تری ام درک کرده که باید هزاران ایده محصول جدید را آزمایش کند تا بالاخره یک ایده بسیار موفق یافت شود. آزمایش ایده‌های زیاد، اغلب

شکستهای بسیاری هم در بر دارد، اما تری ام این اشتباهات بزرگ و بن بستها را به عنوان بخشی عادی از خلاقیت و نوآوری پذیرفته است.

واقعیت این است که برخی از بزرگترین اشتباهات، به موفق ترین محصولات تری ام تبدیل شده‌اند. قدیمی‌های تری ام عاشق تعریف کردن داستان دانشمندی به نام اسپنسر سیلور هستند. سیلور کارش را با هدف تولید یک چسب بسیار قوی آغاز کرد؛ اما در پایان به چسبی رسید که حتی در حد چسبهای معمولی هم نبود. او محصول ظاهرًا بدرد نخور را به نزد محققینی در دیگر بخش‌های تری ام فرستاد تا شاید آنها کاربردی داشته باشد. سالها هیچ اتفاقی نیفتاد تا اینکه یکی دیگر از دانشمندان تری ام، آرتور فرای، با مشکلی برخورد کرد - و ایده‌ای شکل گرفت. او عضو گروه هم سرایان کلیساً محلی بود و برای قراردادن یک تکه کاغذ روی صفحات کتاب دعا با مشکل روپرورد شده بود. او تکه کاغذ خیلی خوب به چسب ضعیف آقای سیلور آغشته کرد. تکه کاغذ خیلی خوب به کتاب دعا چسبید و هنگام کندن نیز بدون هیچگونه آسیبی، به راحتی از آن جدا شد. بدین ترتیب، کاغذ یادداشت پُست-ایت تری ام متولد شد. در حال حاضر این محصول در سطح جهان، یکی از پر فروشترین اقلام در گروه لوازم التحریر می‌باشد.

**1** The world wants thinner electronics.

**2** We're getting it all on tape.

3M has pioneered a whole new technology: Microflex Circuits – the world's leading mass-produced electronic circuits on tape. They're thinner, smaller, highly reliable, and allow for more connections than rigid circuit boards. They'll go anywhere a designer can dream up: phones, pagers, laptops and printers. We expand the possibilities because we make the tools you need to...

**3M Innovation**

■ نوآوری: محصولات جدید یکدفعه درست نمی‌شوند. فرهنگ شرکت به طور یکپارچه، نوآوری را تشویق کرده، از آن حمایت به عمل آورده و به آن پاداش می‌دهد.

## استراتژیهای چرخه عمر محصول

پس از اینکه محصول جدید به بازار عرضه شد، مدیران می‌توانند محصولشان عمری طولانی و موفق داشته باشد. با اینکه هیچ شرکتی انتظار ندارد یک محصول را برای همیشه به فروش برساند، اما می‌خواهد سود مناسبی بدست آورد که تلاشها و ریسک ناشی از معرفی آنرا پوشش دهد. مدیریت می‌داند که محصول چرخه عمری دارد، اما درباره شکل و اندازه آن اطلاعاتی ندارد.

تصویر ۲-۹ چرخه عمر محصول (Product Life Cycle) نوعی را نشان می‌دهد که بیانگر مسیری است که فروش و سود محصول طی عمرش می‌بیناید. چرخه عمر محصول از پنج مرحله مجزا تشکیل شده است:

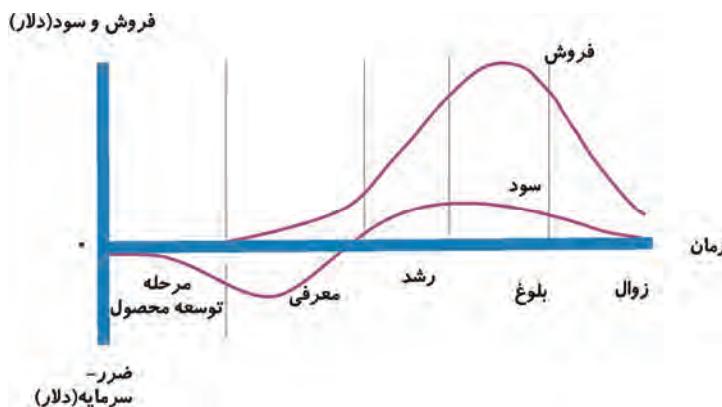
۱. تولید محصول (Product Development) وقتی شروع می‌شود که شرکت ایده محصول جدیدی را یافته و شروع به تولید آن می‌کند. در حین تولید محصول، فروش شرکت صفر بوده و هزینه‌های سرمایه‌گذاری شرکت رو به افزایش می‌باشد.

### چرخه عمر محصول

مسیر فروش و سود محصول طی عمرش، که شامل پنج مرحله است: تولید محصول، معرفی، رشد، بلوغ، و زوال.

## تصویر ۲-۹

فروش و سود از آغاز تا  
پایان عمر محصول



۲. معرفی (Introduction) دوره‌ای است که شرکت محصول را به بازار معرفی کرده و رشد فروش در آن کم می‌باشد. در این مرحله به دلیل هزینه‌های بسیار زیاد معرفی محصول، از سود خبری نیست.

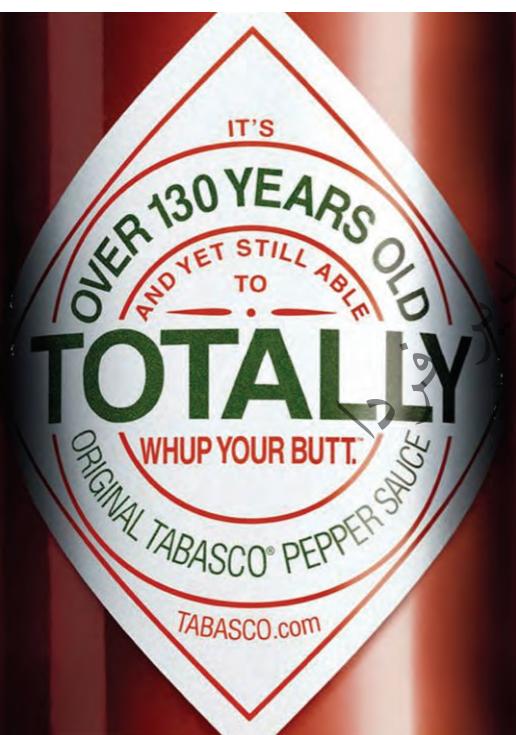
۳. رشد (Growth) دوره‌ای است که در آن محصول به سرعت در بازار پذیرفته شده و سود افزایش می‌باشد.

۴. بلوغ (Maturity) دوره‌ای است که در آن رشد فروش با کاهش مواجه می‌شود، زیرا محصول توسط بیشتر مشتریان بالقوه مورد پذیرش قرار گرفته است. با توجه به اینکه برای پشتیبانی از محصول در مقابل رقبا، هزینه بازاریابی افزایش می‌باید، سطح سود ثابت بوده یا کاهش پیدا می‌کند.

۵. زوال (Decline) مرحله‌ای است که فروش کاهش پیدا کرده و سود افت می‌کند.

اما همه محصولات از این چرخه عمر محصول پیروی نمی‌کنند؛ بعضی محصولات زود معرفی شده و از بین می‌روند؛ بعضی محصولات نیز مدت‌های طولانی در مرحله بلوغ باقی می‌مانند؛ بعضی هم به مرحله زوال می‌روند، ولی با تپیگات یا تغییر موقعیت، مجدداً به مرحله رشد می‌روند. به نظر می‌رسد با مدیریت خوب می‌توان برنده را برای همیشه زنده نگه داشت. به عنوان نمونه کوکاکولا، ژیلت، بود وایزِر، امریکن اسپریس، ولز-فارگو و تبسکو برندهایی هستند که با گذشت بیش از ۱۰۰ سال هنوز موقعیت مستحکمی دارند.

مفهوم چرخه عمر محصول را می‌توان در مورد کلاس محصول (ماشینهای بنزینی)، شکل محصول (ماشینهای چهار دیفرانسیل)، و یا برنده (تیوتا کمری) بکار برد. چرخه عمر محصول، در هر مورد به شکلی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. کلاس‌های محصول، بلندترین چرخه عمر را دارند؛ فروش بسیاری از کلاس‌های محصول، سالهای سال در مرحله بلوغ باقی می‌ماند. در مقابل، شکل محصول، قالب استاندارد چرخه عمر محصول را دارد. شکل محصول مثل "تلفن دیجیتالی" یا "نوار کاست"، مسیر منظمی شامل "تلفن دیجیتالی" یا "نوار



چرخه عمر محصول: برخی محصولات، زود می‌میرند؛ محصولات دیگر، مدتی طولانی در مرحله بلوغ باقی می‌مانند. مثلاً بیش از ۱۳۰ سال عمر کرده و هنوز هم طرفدار دارد.

زوال را طی می‌کند. اما چرخه محصول برنده ممکن است بواسطه حملات متغیر رقبا و پاسخهای به آن، سریعاً تغییر کند. به عنوان

۳۵۷

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

بخش سوم

مثال با اینکه مواد شوینده لباس(کلاس محصول) و پودرهای رختشویی(شکل محصول) دارای چرخه عمر نسبتاً طولانی بوده‌اند، اما چرخه عمر برندهای خاص، خیلی کوتاه بوده است. امروزه، برند معروف مواد شوینده تایید و چیر است؛ اما ۷۵ سال قبل، فلز ناپتا، اکتاگن، و کرکمان برندهای معروف بودند.<sup>۳۰</sup>

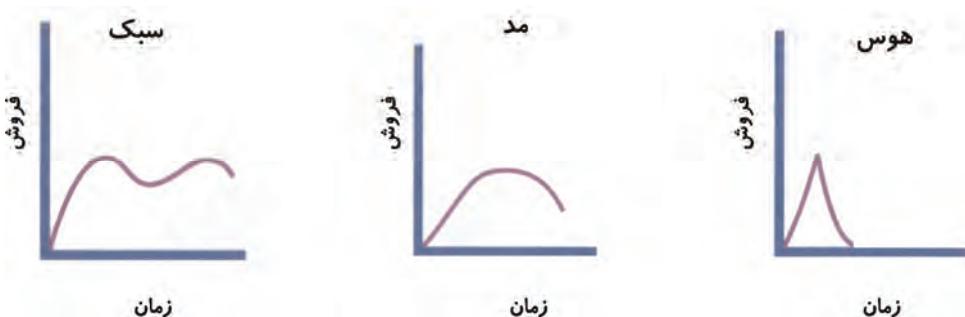
چرخه عمر محول را در مورد سلیقه، مدل، و هوس نیز می‌توان بکار برد. چرخه عمر خاص آنها در تصویر ۳-۹ به نمایش در آمد است. سبک(Style)، روشنی است اساسی و متمایز برای اظهار وجود. سبکها را مثلاً در خانه(خانوادگی، ویلایی، انتقالی)، پوشاس(رسمی، غیر جدی) و هنر(رئالیست، سورئالیستی، ابسترنکت) می‌توان دید. وقتی یک سبک ابداع شد، ممکن است طی نسلهای متتمدی باقی بماند و مدتی رواج پیدا کند و دوباره به فراموشی سپرده شود. چرخه سبک نشان می‌دهد که چندین دوره تجدید اشتیاق در آن وجود دارد. مدل(Fashion)، سبکی است که در حوزه‌ای خاص، فعلًاً پذیرفته شده یا محبوب عموم است. مثلاً ظاهر رسمی لباس کارمندان شرکتها در دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰، امروزه به ظاهر تجاری غیر رسمی تبدیل شده است. مدل، به آهستگی رشد می‌کند، در مدت کمی محبوب باقی می‌ماند و به کندی از بین می‌رود.

هوس(Fad) دوره‌های موقتی از فروش بیش از حد معمولی است که در نتیجه اشتیاق مصرف‌کنندگان و محبویت سریع محصول یا برند رخ می‌دهد.<sup>۳۱</sup> هوس ممکن است بخشی از چرخه عمری بوده باشد که در حالت عادی، باید معمولی می‌بوده؛ مثل موجی که اخیراً باعث فروش اسکوپر و یو-یو شد. همچنین ممکن است هوس کل چرخه عمر برند یا محصولی را در بر بگیرد. پت راکز(Pet Rocks)، مثالی کلاسیک برای این مورد است. گری دال متخصص نوشتمن متن آگهی‌های تبلیغاتی بود. یک روز که دلوست او در مورد هزینه زیاد نگهداری سگهای خانگی‌اش پیش او در دل می‌کرد، به شوخی در مورد سنگ خانگی‌اش صحبت کرد. او به سرعت کتاب فکاهی با عنوان «نگهداری و آموزش سنگ خانگی» در مورد آموزش این حیوان خانگی که رشته تغیر درآورد. او توانست در مدت کوتاهی ۱/۵ میلیون سنگ معمولی کنار دریا را به قیمت هر کدام ۴ دلار به فروش برساند. هوسری که در اکتبر فروزان شده بود، در فوریه بعدی، کاملاً از بین رفت. توصیه دال به کسانی که می‌خواهند از هوس استفاده کنند این است: "تا وقتی وجود دارد از آن لذت ببرید". مکعب جادویی روپیکز، لامپ آتش‌شانی و رزیمهای غذایی کم کربوهیدرات مثالهایی دیگری از هوس می‌باشند.<sup>۳۲</sup>

بازاریابان می‌توانند مفهوم چرخه عمر محصول را به عنوان چارچوب مفیدی برای توضیح دادن چگونگی عملکرد محصول و بازار به کار بزنند. اگر این مفهوم با دقت مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند بازاریابان را در ایجاد استراتژی‌های مناسب برای مراحل مختلف چرخه عمر محصول یاری کند. اما بکارگیری مفهوم چرخه عمر محصول برای پیش‌بینی کارایی محصول یا تهیه استراتژی‌های بازاریابی ممکن است مشکلاتی ایجاد کند. مثلاً ممکن است مدیران در تشخیص مرحله‌ای که محصول در آن قرار دارد یا زمانی که از یک مرحله به مرحله بعد می‌رود، با مشکل روبرو شوند. شناسایی عواملی که بر انتقال محصول از یک مرحله به مرحله بعد تأثیر دارند نیز کار دشواری است.

در عمل، پیش‌بینی سطح فروش هر مرحله از چرخه، طول هر چرخه، و شکل منحنی چرخه عمر محصول، به سادگی انجام نمی‌شود. اینکه استراتژی، علت و نتیجه چرخه عمر محصول است تیز یکی دیگر از دشواریهای بکارگیری چرخه عمر در تهیه استراتژی می‌باشد. موقعیت فعلی چرخه عمر محصول، بهترین استراتژی بازاریابی آنرا به دست می‌دهد، و پی‌آمد استراتژی بازاریابی می‌تواند کارایی محصول در مراحل بعدی چرخه عمر را تحت تأثیر قرار دهد.

علاوه بر این بازاریابان باید کورکورانه محصول را در مراحل سنتی چرخه عمر به جلو برانند. یکی از اساتید بازاریابی می‌گوید: "وقتی بازاریابان به طور غیریزی پارادایم قدیمی چرخه عمر را می‌پذیرند، ناخودآگاه در مقابل ورود محصول به مرحله بلوغ و زوال تسلیم شده‌اند." بازاریابان در عوض باید قوانین چرخه عمر را به چالش کشیده و موقعیت محصولشان را با روش‌های پیش‌بینی نشده تثبیت کنند. بدین ترتیب شرکتها می‌توانند جلوی غرق شدن محصولاتشان در مرحله بلوغ را بگیرند و آنرا به



تصویر ۳-۹

سبک، مدل، و هوس

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۵۸

مرحله رشد بازگردانند. همچنین می‌توانند محصولات جدید را سریعاً به مرحله رشد رسانده و عواملی که ممکن است پذیرش محصول توسعه مصرف کننده را کند کند، از میدان به در کنند.<sup>۳۳</sup> در ابتدای این فصل، نگاهی به مرحله تولید محصول داشتیم. حالا می‌خواهیم استراتژیهای هر کدام از مراحل چرخه عمر محصول را بررسی کنیم.

## مرحله معرفی

مرحله معرفی با اولین عرضه محصول به بازار آغاز می‌شود. معرفی زمان می‌برد و احتمالاً رشد فروش زیاد نیست. سالها طول کشید تا محصولات معروفی همچون قهوه فوری و مواد غذایی منجمد شده به مرحله رشد سریع فروش بروند.

در این مرحله، در مقایسه با مراحل دیگر، سود به دلیل فروش کم و هزینه‌های زیاد تبلیغات و توزیع، منفی یا کم می‌باشد. برای جذب کردن توزیع کنندگان و پر کردن انبارهای آنها پول زیادی لازم است. هزینه تبلیغات محصول جدید برای معرفی آن به مصرف کنندگان و متقاعد کردن آنها برای امتحان محصول، نسبتاً زیاد است. از آنجا که معمولاً بازار در این مرحله آمادگی بهبود محصول را ندارد، شرکت و چند رقیب محدودش فقط نسخه‌های اولیه محصول را عرضه می‌کنند. این شرکتها، فروششان را بر روی خریدارانی متوجه می‌کنند که آمادگی بیشتری برای خرید دارند.

هر شرکتی، علی‌الخصوص پیشگامان بازار، باید برای عرضه اولیه محصول به بازار، استراتژی انتخاب کنند که با موقعیت مورد نظر محصول در بازار همخوانی داشته باشد. آنها باید درک کنند که استراتژی اولیه، فقط گام نخست در برنامه بازاریابی بزرگتری برای کل چرخه عمر محصول می‌باشد. اگر پیشگامان استراتژی نایاب کننده‌ای را برای معرفی اولیه انتخاب کنند، ناخودآگاه سود بلند مدت را قربانی سود کوتاه مدت کرده‌اند. هرچه پیشگامان به مراحل بعدی چرخه عمر می‌روند، مجبور می‌شوند فرمول بندی جدیدی برای قیمت، تبلیغات، و دیگر استراتژیهای بازاریابی بیابند. اگر از ابتداء، خوب وارد بازار شوند و در انتخابها اشتباه نکنند، بهترین شans را برای تبدیل شدن به رهبر بازار و حفظ این موقعیت خواهند داشت.

### مرحله معرفی

مرحله‌ای از چرخه عمر محصول که در آن محصول جدید برای اولین بار توزیع شده و برای فروش در دسترس قرار می‌گیرد.

## مرحله رشد

اگر محصول مورد قبول بازار واقع شود، به مرحله رشد می‌رود که در آن رشد سریع فروش آغاز می‌شود. تطبیق دهنده‌گان سریع خریداران را ادامه می‌دهند و خریداران متأخر نیز به خصوص اگر خبرهای خوبی در مورد محصول نقل شود، خرید می‌کنند. رقبا نیز که جذب سود سرشار این بازار شده‌اند، خیلی زود وارد میدان می‌شوند. آنها به معرفی محصولاتی با ویژگیهای جدید می‌پردازند و بدین شکل بازار گسترش پیدا می‌کند. افزایش رقابت منجر به افزایش مجراهای فروش شده و بدین ترتیب فروش جهت پر کردن انبار خرده فروشان جهش پیدا می‌کند. در این مرحله یا قیمت ثابت مانده یا مقدار کمی کاهش پیدا شد.



■ هوسها: سنگ خانگی اول اکثر به بازار عرضه شد، و تا فوریه بعدی همچون سنگ غرق شد.

۳۵۹

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

بخش سوم



■ شرکت دبليو دي - ۴۰- با مهارت خاصی کاربردهای جدیدی برای ماده مشهورش پیدا کرد و آنرا به یکی از اقلام ضروری در خانه آمریکایی ها تبدیل کرد.

با مهارت خاصی کاربردهای جدیدی برای ماده مشهورش پیدا کرد و آنرا به یکی از اقلام ضروری در خانه آمریکایی ها تبدیل کرد. اما از دیدگاهی متفاوت، از سود حداکثر فعلی چشم پوشی کرده و امیدوار است در مرحله بعد آنرا بدست آورد.

می کند. شرکتها هزینه های تبلیغاتی را ثابت نگه داشته یا کمی افزایش می دهند. تقویت بازار همچنان هدف اصلی شرکت است، اما حالا باید با رقبا نیز به رقابت بپردازد.

در مرحله رشد، چون هزینه تبلیغات در حجم تولید بیشتر سرشکن شده و هزینه تولید نیز با افزایش ظرفیت کاهش می یابد، سود افزایش پیدا می کند. شرکت، استراتژیهای مختلفی را بکار می گیرد تا رشد سریع بازار را تا هر زمان که می تواند، حفظ کند؛ کیفیت محصول را افزایش داده؛ ویژگیهای جدیدی به محصول اضافه کرده و مدل های تازه ای به بازار عرضه می کند؛ به بخش های جدیدی از بازار وارد شده و از کانال های توزیع جدیدی استفاده می کند؛ هدف برخی تبلیغات را از ایجاد آشنایی نسبت به محصول به ایجاد اعتقاد راسخ نسبت به آن و خرید محصول تغییر می دهد؛ و در زمان مناسب، قیمت را کاهش می دهد تا خریداران بیشتری را جذب کند.

در مرحله رشد، شرکت باید بین سهم زیاد از بازار و سود کوتاه مدت فعلی سبک سنجین کند. می توان با صرف هزینه های زیاد برای بهبود محصول، تبلیغات، و توزیع، موقعیت برتری برای محصول دست یابند. این اقدامات باعث کاهش سود

## مرحله بلوغ

در بعضی نقاط، رشد فروش محصول کند شده و محصول به مرحله بلوغ وارد می شود. این مرحله، معمولاً بیشتر از مرحله قبل طول می کشد و مدیریت بازاریابی را با چالشهای دشوارتری رو برو می ساره. اکثر محصولات در مرحله بلوغ قرار دارند و به همین علت بیشتر مدیران بازاریابی با مرحله بلوغ سر و کار دارند.

کاهش رشد فروش منجر به پدیدار شدن تعداد زیادی تولید کننده با محصولات زیادی برای فروش می شود. بدین ترتیب، فروزنی عرضه باعث افزایش رقابت می شود. رقبا سعی می کنند قیمت هایشان را پایین بیاورند، تبلیغ و ترویج فروش را افزایش داده، و بودجه تحقیق و توسعه را بالا ببرند تا به نسخه های بهتری از محصول دست یابند. این اقدامات باعث کاهش سود می شوند. رقبای ضعیفتر بازار را ترک می کنند و فقط شرکتهایی که به خوبی ثبت شده اند در صنعت باقی مانند.

با اینکه بسیاری از محصولات پس از ورود به مرحله بلوغ، طی مدتی طولانی بدون تغییر باقی مانده اند، اما اکثر محصولات موفق بر اساس نیازهای متغیر مصرف کنندگان، متحول شده اند. مدیران محصول نباید به حرکت با محصولات بالغ یا دفاع از آنها بسته کنند- یک حمله خوب، بهترین دفاع است. آنها باید تغییر در بازار، محصول، و آمیخته بازاریابی را در نظر داشته باشند.

در تغییر بازار (Market Modification)، شرکت سعی می کند میزان مصرف محصول فعلی را افزایش دهد. ممکن است به دنبال استفاده کنندگان جدید یا بخش های دیگر بازار بگردد. مثلاً جان دیر، بازار نسل انفجاری بازنشسته را برای وسیله

## مرحله بلوغ

مرحله ای از چرخه عمر محصول که در آن رشد فروش کاهش پیدا کرده یا صفر می شود.

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۶

نقليه‌ای با نام گاتور هدف گرفت. اين وسیله نقليه قبلاً در مزارع کشاورزی مورد استفاده قرار می‌گرفت. جان دیر موقعیت گاتور را در بازار جدید با اين وعده ثبت کرد: "کارهای که خودتان انجام می‌دادید را خیلی راحت‌تر انجام دهيد." همچنین ممکن است مدیریت به دنبال راههایی باشد تا میزان مصرف مشتریان فعلی را افزایش دهد. به عنوان مثال، فروشگاه آمازون پس از کسب اجازه از مشتریان دائمی اش، ایمیل‌هایی در مورد کتابهای جدید نویسندهای یا کاستهای جدید خوانندگان مورد علاقه آنها برایش ارسال می‌کند. شرکت ذیلیو دی-۴۰ نیز با گسترش بازار از طریق یافتن کاربردهای جدید برای ماده مشهورش، ابتکار خاصی را به نمایش گذاشت.

این شرکت در سال ۲۰۰۰، جستجویی ترتیب داد و ۲۰۰۰ کاربرد مجزا برای ذیلیو دی-۴۰ پیدا کرد. این شرکت، ۳۰۰،۰۰۰ ایده‌ای که دریافت کرده بود را پالایش کرد و از بین آنها ۲۰۰۰ مورد که بهترین آنها بودند را انتخاب کرده و در وب سایت شرکت قرار داد. بعضی مصرف‌کنندگان، کاربردهای ساده و عملی پیشنهاد کرده بودند. معلمی ذیلیو دی-۴۰ را برای پاک کردن تخته سیاه به کار برد. او گزارش کرد که "تخته سیاه به شکل حیرت آوری به زندگی بازگشت. نه تنها به وضعیت قبلی بازگشت، بلکه سالها کثیف بودن و نیاز به استفاده از اسکاچ نیز تمام شد." اما بعضی افراد نیز کاربردهای غیر معمولی گزارش کردند. مردی گفت که از ذیلیو دی-۴۰ برای تمیز کردن شیشه عینکش استفاده کرده است؛ فرد دیگری گفت که از آن برای جدا کردن پای مصنوعی استفاده کرده است. خوب آیا در مورد دزد برخنه‌ای که در دودکش یک قهوه خانه در دنور گیر کرده بود، چیزی شنیده‌اید؟ آتش نشانها او را با مقدار زیادی ذیلیو دی-۴۰ نجات دادند. در مورد کارمند کشتی در میسی‌سیپی که برای فراری دادن یک خرس عصبانی از ذیلیو دی-۴۰ استفاده کرده بود، چه می‌گویید؟ دانشجویان خوابگاهی نیز برای از بین بردن صدای فنرهای تشك خوش خواب، از ذیلیو دی-۴۰ استفاده کردند.<sup>۳۴</sup>

شرکت می‌تواند به تغییر محصول (Market Modification) نیز پردازد؛ تغییر خصوصیاتی چون کیفیت، ویژگیها، یا ظاهر برای جذب مشتریان جدید و افزایش مصرف. می‌توان کیفیت و کارایی محصول را افزایش داد؛ دوام، قابلیت اطمینان، سرعت، و مزه. ظاهر و جذابیت محصول را هم می‌توان بهبود داد. به همین دلیل، تولیدکنندگان خودرو، ظاهر ماشینها را تغییر دادند تا مشتریانی که خواهان ظاهر جدید هستند را جذب کنند. تولیدکنندگان محصول غذایی و مصرفی نیز طعمها، رنگها، ترکیبات، و بسته‌بندی‌های جدیدی عرضه کرده‌اند تا مصرف‌کنندگان را دوباره به خرید وادار کنند. همچنین می‌توان ویژگی‌هایی به محصول اضافه کرد تا سودمندی، اینمی، یا آسودگی محصول بهبود یابد. مثلًا ذیلیو دی-۴۰ به تازگی نیز هوشمند جدیدی را با محصول خود عرضه کرده که به آن متصل شده و کنده نمی‌شود. این نیز به همراه یک سر لوله عرضه می‌شود و کاربران می‌توانند با استفاده از آن ذیلیو دی-۴۰ را به هر جایی که می‌خواهند بمالند و اصلاً به اطراف پخش نشود.

مورد آخر اینکه شرکت می‌تواند آمیخته بازاریابی را هم تغییر دهد؛ یعنی بهبود فروش با تغییر یکی از عناصر آمیخته بازاریابی. می‌توان قیمت را کاهش داده و مشتریان جدید و مشتریان رقبا را جذب کرد. یا می‌توان از برنامه‌های تبلیغاتی بهتری استفاده کرد یا تبلیغات تهاجمی فروش را بکار برد. علاوه بر قیمت و تبلیغات، می‌توان از طریق تاجران عمده، به کانالهای توزیع بزرگتری وارد شد. سرانجام اینکه شرکت می‌تواند خدمات جدید را بهبود یافته‌ای را به مشتریان عرضه کند.

## مرحله زوال

سرانجام فروش اکثر برندها و شکلهای محصولات رو به کاهش می‌گذارد. کاهش فروش ممکن است مثل غذای صبحانه تولید شده با جو، آهسته کاهش پیدا کند یا مثل نوارهای ویدیویی به سرعت رخ دهد. فروش ممکن است کاملاً صفر شود یا به سطح کمی کاهش پیدا کرده و سالها در آن سطح باقی بماند. این مرحله، مرحله زوال است.

فروش به دلایل مختلفی همچون پیشرفت‌های فناوری، تغییر در ذائقه مصرف‌کنندگان، و افزایش رقابت کاهش پیدا می‌کند. با کاهش فروش و سود، بعضی شرکتها از بازار خارج می‌شوند. شرکتهای باقی مانده هم احتمالاً پیشنهادهای محصولشان را کاهش می‌دهند. ممکن است بخشهای کوچکتر بازار و کانالهایی که سود لب به لب دارند را کنار بگذارند، یا هزینه‌های تبلیغات را کاهش داده و قیمتها را بیشتر پایین بیاورند.

یک محصول ضعیف، نه تنها از نظر سود، بلکه از جنبه‌های مختلف هزینه‌های زیادی به شرکت تحمیل می‌کند. بسیاری از این هزینه‌ها نامشهود هستند. محصول ضعیف ممکن است وقت زیادی از مدیریت بگیرد. معمولاً باید قیمت و موجودی انبار

### مرحله زوال

مرحله‌ای از چرخه عمر محصول که در آن فروش کاهش می‌یابد.

این محصولات را مرتبأ تغییر داد. از بخش فروش و تبلیغات هم وقت زیادی می‌گیرد که می‌توان آن را صرف محصولات سالم کرد تا سود بیشتری عاید شرکت شود. عدم حسن شهرت محصول هم ممکن است در مصرف کنندگان نگرانیهایی نسبت به دیگر محصولات شرکت ایجاد کند. اما ممکن است بزرگترین هزینه خود را در آینده نشان دهد. حفظ محصول ضعیف باعث تأخیر در جستجو برای محصولات جایگزین شده، منجر به آمیخته محصول نامتعادل شده، سود فعلی را دچار نقصان کرده، و جای پای شرکت در آینده را سست می‌کند.

با توجه به این دلایل شرکتها باید بیشتر مراقب محصولات سالخورده خود باشند. اولین وظیفه شرکت این است که با بررسی منظم فروش، سهم بازار، هزینه، و مسیر حرکت سود، محصولاتی که در مرحله زوال هستند را شناسایی کند. بعد از آن، مدیریت باید در مورد نگهداری، هرس کردن، یا کنار گذاشتن هر کدام از محصولات رو به زوال تصمیم‌گیری کند.

ممکن است مدیریت تصمیم بگیرد برنده را بدون تغییر حفظ کند و امیدوار باشد که شرکتهای دیگر بازار را ترک کنند. مثلاً پروکتِ آند گمبل در بازار صابون مایع باقی ماند و وقتی دیگر شرکتها این بازار را ترک کردند، سود خوبی به دست آورد. یا تصمیم بگیرد برنده را تقویت کند و امیدوار باشد که دوباره به مرحله رشد چرخه عمر برود. پروکتِ آند گمبل، این کار را در مورد بسیاری از برندهای مثل آقای تمیز و آلد اسپایس انجام داد (به بازاریابی در عمل ۲-۹ نگاه کنید).

مدیریت می‌تواند تصمیم به هرس کردن محصول بگیرد که به معنی کاهش هزینه‌های مختلف (تجهیزات و دستگاهها، نگهداری، تحقیق و توسعه، تبلیغات، نیروی فروش) و امید به حفظ فروش است. اگر این تصمیم موفقیت‌آمیز باشد، منجر به افزایش سودآوری شرکت در کوتاه مدت می‌شود. یا ممکن است مدیریت تصمیم بگیرد محصول را کنار بگذارد. می‌تواند آنرا به شرکت دیگری بفروشد یا آنرا به قیمت اسقاطی به فروش برساند. در سالهای اخیر، پروکتِ آند گمبل تعدادی از برندهای

## جدول ۲-۹ خلاصه‌ای از خصوصیات، اهداف، و استراتژیهای مراحل چرخه عمر

خصوصیات	معرفی	رشد	بلغ	زواں
فروش هزینه‌ها	فروش کم هزینه کم به نسبت مشتریان	رشد سریع در فروش هزینه کم به نسبت مشتریان	بیشینه فروش هزینه زیاد به نسبت مشتریان	کاهش فروش
سود مشتریان رقبا	منفی زود پذیران کم	در حال افزایش زود پذیران تعداد رو به افزایش	زیاد اکثریت میانه تعداد ثابت	در حال کاهش تبالها تعداد رو به کاهش
اهداف بازاریابی	ایجاد آگاهی نسبت به محصول و آزمایش آن	حداکثر کردن سهم بازار	حداکثر کردن سود و در عین حال دفع از سهم بازار	کاهش هزینه‌ها و کشیدن عصاره برند
استراتژیها	عرضه یک محصول اولیه و گارانتی هزینه به اضافه حق‌الزحمه ایجاد توزیع گزینشی ایجاد توزیع شدید آگاه کردن زود پذیران و نمایندگان آگاه کردن بازار عمده کاهش بر تفاوتها و مزایای برنده آگاه کردن بازار عمده کاهش برای سود بردن از کاهش به پایین‌ترین سطح تبلیغات فروش شدید برای تبلیغات فروش شدید برای جلب کردن به آزمایش محصول	عرضه اضافات محصول، خدمات متمايز کردن برنده و مدلها قیمت گذاری برای نفوذ در بازار مغلوب کردن رقبا ایجاد توزیع شدید ایجاد توزیع شدید آگاه کردن زود پذیران و نمایندگان آگاه کردن بازار عمده کاهش بر تفاوتها و مزایای برنده آگاه کردن بازار عمده کاهش برای سود بردن از کاهش به پایین‌ترین سطح تبلیغات فروش شدید برای تبلیغات فروش شدید برای جلب کردن به آزمایش محصول	کنار گذاشتن موادر ضعیف کاهش هزینه‌ها و کشیدن عصاره کاهش هزینه‌ها و در عین حال دفع از سهم بازار	کاهش هزینه‌ها و کشیدن عصاره کاهش هزینه‌ها و در عین حال دفع از سهم بازار

منبع: Philip Kotler, Marketing Management, 12<sup>th</sup> Ed. (Upper Saddle, N.J.: Prentice Hall, 2006), p. 332

## فصل ۹

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

۳۶۲

کوچکتر و رو به زوال همچون شوینده کریسکو و روغن بادام زمینی جیف را به فروش رسانده است. اگر شرکت به دنبال مشتری برای فروش خط محصول باشد، آنرا با هرس کردن از بین نمی‌برد. جدول ۲-۹، خلاصه‌ای از خصوصیات کلیدی هر کدام از مراحل چرخه عمر محصول را نشان می‌دهد. این جدول فهرستی از اهداف و استراتژیهای هر مرحله را نیز نمایش می‌دهد.<sup>۲۵</sup>

## دیگر ملاحظات محصول و خدمت

در اینجا، بحث خود در ارتباط با محصول و خدمت را با دو موضوع دیگر تکمیل می‌کنیم: مسئولیت اجتماعی در تصمیمات محصول و مسائل بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

## تصمیمات محصول و مسئولیت اجتماعی

تصمیمات محصول، شدیداً توجه افکار عمومی را به خود جلب کرده است. بازاریابان باید مسائل و قوانین سیاست عمومی که در مورد خریدن امتیاز یا حذف کردن محصول، حفاظت از حق امتیاز، کیفیت و ایمنی محصول، و گارانتی محصول وجود دارد را به دقت زیر نظر داشته باشند.

در مورد محصولات جدید، اگر شرکت بخواهد محصول را به وسیله خرید حق امتیاز محصولات دیگر و به طبع آن، کاهش رقابت تولید کنند، ممکن است دولت شرکت را از این کار باز دارد. شرکتهایی که می‌خواهند تولید محصولی را متوقف کنند نیز باید متوجه باشند که نیست به تأمین کنندگان، نمایندگان، و مصرف‌کنندگانی که به آن محصول وابسته‌اند، به طور مکتوب یا ضمنی الزام قانونی دارند. شرکتها باید در ایجاد محصولات جدید، از قوانین حفاظت از حق امتیاز که در ایالات متحده اجرا می‌شود نیز تبعیت کنند. هیچ شرکتی حق ندارد محصولش را به طور غیر قانونی شبیه به محصول مشهور شرکت دیگر تولید کند.

تولید کنندگان باید خود را با قوانین بخصوصی که در مورد کیفیت و ایمنی محصول وضع شده هم تطبیق دهند. قانون فدرال غذا، دارو و لوازم آرایشی، از مصرف‌کنندگان در مقابل غذاها، داروها و لوازم آرایشی خطرناک و تقلیل محافظت می‌کند. قوانین مختلفی نیز برای بازرگانی وضعیت بهداشتی صنایع تکمیلی گوشت و مرغ وضع شده است. قوانین ایمنی برای کنترل کردن پارچه‌ها، مواد شیمیایی، خودرو، اسپاب بازی، دارو و سیم نیز وضع شده است. قانون ایمنی محصولات مصرفی، مصوب سال ۱۹۷۲، به تأسیس کمیسیون ایمنی محصولات مصرفی منجر شد که صلاحیت ممنوع کردن یا توقیف کردن محصولات مضر را دارد و برای متخلفین این قانون هم جریمه‌های سنگینی وضع می‌کند.

اگر محصولی که به طور ناقص طراحی شده به مصرف‌کنندگان آسیبی وارد کند، مصرف‌کننده می‌تواند بر علیه تولید کننده یا فروشنده اقامه دعوا کند. هر ساله حدوداً ۲۴,۰۰۰ دادخواست در ارتباط با مسئولیت محصول در دادگاه‌های ایالتی و فدرال آمریکا مطرح می‌شود. با اینکه تولید کنندگان تنها در ۶ درصد موارد مقصراً هستند اما وقتی مقصراً شناخته می‌شوند، هزینه متوسط هیأت منصفه ۱/۵ میلیون دلار و پرداختی برای هر فرد دهها یا حتی صدها میلیون دلار جریمه تعیین می‌کند. به عنوان مثال، اخیراً هیأت منصفه شرکت فورد را مکلف کرد تا ۳۶۹ میلیون دلار به خانمی پرداخت کند که ماشین فورد اکسپلورر اش چپ شده و باعث فلنج شدن او شده بود.<sup>۲۶</sup>

این پدیده، هزینه بیمه مسئولیت تولید را به شکل بی سابقه‌ای افزایش داده و برای برخی صنایع مشکلات بزرگی بوجود آورده است. برخی شرکتها این هزینه‌ها را با افزایش قیمت، به مصرف‌کنندگان منتقل کردن. برخی تولید محصولات پر خطر را متوقف کردن. بعضی شرکتها هم اقدام به استخدام "ناظران محصول" کرده‌اند تا با رفع مشکلات بالقوه محصولات، هم مصرف‌کنندگان را از آسیب محافظت کنند و هم شرکت را از مسئولیت رها کنند.

بسیاری از تولید کنندگان، به ارائه کارت گارانتی می‌پردازنند تا مصرف‌کننده از بابت کیفیت محصولات مطمئن باشد. کنگره برای حفاظت از مصرف‌کنندگان در سال ۱۹۷۵ قانون گارانتی مگنوسون-ماؤس را به تصویب رساند. این قانون شرکتهایی که می‌خواستند گارانتی کامل ارائه کنند را ملزم کرد تا از حداقل شرایط پیروی کنند که شامل مواردی از این دست بود: تعمیر باید در زمانی معقول و بدون هزینه انجام شود و یا اگر محصول پس از چند بار تعمیر کار نکرد، باید آنرا تعویض کند یا

پول آنرا پس دهد. در غیر اینصورت، شرکتها باید دقیقاً مشخص کنند که گارانتی را به صورت محدود ارائه می‌کنند. این قانون باعث شد برخی تولید کنندگان بجای گارانتی کامل، گارانتی محدود ارائه کنند و برخی هم گارانتی را به طور کلی حذف کردند.

## بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت

بازاریابان بین‌المللی محصولات و خدمات با چالشهای ویژه‌ای روبرو هستند. ابتدا باید محصولات و خدماتی که می‌خواهند عرضه کنند و بازارهای هدف را مشخص کنند. بعد از آن باید در مورد میزان یکسان سازی یا تطبیق آنها با بازارهای جهانی تصمیم‌گیری کنند.

شرکتها از یک طرف می‌خواهند پیشنهادهایشان را یکسان کنند. یکسان سازی باعث می‌شود تصویری پایدار از شرکت برای جهانیان ایجاد شود. علاوه بر این باعث کاهش هزینه‌های تولید شده و دوباره کاری در تحقیق و توسعه، تبلیغات، و طراحی محصول را نیز از بین می‌برد. از طرف دیگر، مصرف کنندگان در سراسر دنیا، فرهنگها، گرایشها، و رفتارهای خرید متفاوتی دارند. بازارهای مختلف نیز از نظر شرایط اقتصادی، رقبا، الزامات قانونی، و محیط فیزیکی با هم تفاوت دارند. معمولاً شرکتها باید برای همخوانی با این تفاوتها، پیشنهادهایشان را با آنها وفق دهند. مثلاً کَدِیری شیرینی کَدِیری که در نیوزلند عرضه می‌کند را با مریای کیوی تولید می‌کند. فریتو-لی چیپس سیب زمینی را در تایلند با طعم جلبک دریابی عرضه می‌کند و در ترکیه چیپس ذرت را با دانه کوکنار تولید می‌کند.<sup>۳۷</sup>

بسته‌بندی هم برای بازاریابان بین‌المللی، چالش جدیدی بوجود آورده است. مسائل بسته‌بندی، حساس و تأثیرگذارند. مثلاً اسامی، برچسبها و زرنگها را نمی‌توان بسادگی از یک زبان به زبانی دیگر ترجمه کرد. شرکتی که در لوگوی خود از گلهای زرد استفاده می‌کند، ممکن است در آمریکا موفق باشد، اما در مکزیک که گل زرد سمبل مرگ و بدختی است با مشکل روبرو خواهد شد. مورد مشابه مربوط به «نیچر گیفت» است که برنده مناسب برای قارچ در آمریکا است، اما در وضعیت مشابه، چون گیفت در زبان آلمانی به معنی سبم است، در آلمان با مشکل روبرو می‌شود. همچنین ممکن است لازم شود بسته‌بندی را برای تطابق با خصوصیات فیزیکی مصرف کنندگان در نقاط مختلف، تغییر داد. برای مثال، نوشیدنی‌های بدون الکل را در ژاپن در قوطیهای کوچکتری به فروش می‌رسانند تا در دستهای کوچک مردم این کشور بهتر جا گیرد. از این‌رو، با اینکه یکسان سازی تولید و بسته‌بندی ممکن است برای شرکت منافعی داشته باشد، اما شرکتها معمولاً باید پیشنهادهایشان را با نیازهای منحصر به فرد مصرف کنندگان بین‌المللی تطبیق دهند.

بازاریابان خدمات هم در عرصه بین‌المللی با چالشهای خاصی روبرو هستند. بعضی صنایع خدماتی، سابقه طولانی در عملکرد بین‌المللی دارند. مثلاً بانکداری تجاری، یکی از اولین بخش‌هایی بود که به صورت بین‌المللی رشد کرد. بانکها برای خدمات رسانی به مشتریان داخلی که می‌خواهند با کشورهای دیگر به تحریف و فروش کالا بپردازند، باید خدمات اعتباری و تبادل ارز خارجی را ارائه می‌کنند. در سالهای اخیر، بسیاری از بانکها واقعاً بین‌المللی شده‌اند. مثلاً دویچه بانک آلمان، بیش از ۱۳ میلیون مشتری در ۷۳ کشور دنیا دارد. این بانک برای مشتریانش که می‌خواهند به صورت بین‌المللی فعالیت کنند، نه فقط در فرانکفورت، بلکه در زوریخ، لندن، پاریس و توکیو هم می‌تواند به جمع آوری پول بپردازد.<sup>۳۸</sup>

خدمات حرفه‌ای و اداری مثل حسابداری، مشاوره مدیریت، و تبلیغات هم اخیراً بین‌المللی شده‌اند. رشد بین‌المللی این شرکتها، در نتیجه جهانی شدن مشتریان آنها رخ داده است. مثلاً وقتی مشتریان شرکتهای تبلیغاتی به استراتژیهای بازاریابی و تبلیغات بین‌المللی نیاز پیدا کردند، این شرکتها محدوده عملیاتشان را جهانی کردند. گروه جهانی مَک کان یکی از آژانس‌های تبلیغاتی بزرگ آمریکا است که در ۱۳۰ کشور فعالیت می‌کند. این شرکت، به سازمانهای بین‌المللی مثل کوکاکولا، چنرال موتورز، اکسون موبیل، مایکروسافت، جانسون اند جانسون، و یونی لُور در بازاری خدمات می‌دهد که از ایالات متحده و کانادا گرفته تا کره و قرقاستان گسترشده است. علاوه بر این، مَک کان یکی از شرکتهای عضو گروه شرکتهای اینترپابلیک است که شبکه بین‌المللی و گستردگی از شرکتهای خدمات تبلیغات و بازاریابی می‌باشد.<sup>۳۹</sup>

خرده‌فروشان، آخرین کسب و کارهای خدماتی بودند که بین‌المللی شدند. خرده‌فروشان آمریکایی مثل ول مارت، آفیس دیپوت، و سَکز فیفت آُونیو با اشباع شدن بازار کشورشان، رشد خود را معطوف به بازارهای در حال رشد اطراف کردند. مثلاً ول مارت از سال ۱۹۹۵ به ۱۴ کشور جدید وارد شده‌است؛ فروش بخش بین‌المللی آن، سال گذشته ۱۱ درصد رشد داشت و به

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

رقم خیره کننده ۶۲/۷ میلیارد دلار رسید. خردهفروشان کشورهای دیگر هم به همین شکل در حال نقل و انتقالند. مشتریان آسیایی می‌توانند از فروشگاههای کیرفور فرانسوی، محصولات آمریکایی را خریداری کنند. این خرده فروشی بعد از ۱۰ مارس بزرگترین خرده فروشی دنیا است و بیش از ۱۱،۰۰۰ فروشگاه در کشور دنیا دارد. این شرکت در اروپا، برزیل و آرژانتین بزرگترین خرده فروشی می‌باشد و در چین هم بزرگترین خرده فروشی خارجی است.<sup>۴۰</sup>

علیرغم چنین دشواریهایی، روند رشد شرکتهای خدماتی بین‌المللی، علی‌الخصوص در بخش‌های بانکداری، خطوط هوایی، ارتباطات، و خدمات حرفه‌ای ادامه پیدا کرده است. امروزه شرکتهای خدماتی دیگر فقط به پیروی از مشتریان صنعتی‌شان نمی‌پردازند، بلکه رهبری توسعه بین‌المللی را در دست گرفته‌اند.

## مرور مفاهیم

بعد که آزمایش مفهوم می‌باشد، مفهوم محصول جدید را در جمع گروهی از مشتریان هدف مطرح می‌کنند تا بینند برای آنها جذابیت کافی دارد یا خیر. مفاهیم قوی به مرحله ایجاد استراتژی بازاریابی می‌روند که در آن یک استراتژی بازاریابی اولیه از مفهوم محصول تهیه می‌شود. در مرحله تحلیل کسب و کار، به مرور فروش، هزینه‌ها، و سود پیش‌بینی شده محصول جدید می‌پردازند تا تعیین کنند که محصول جدید با اهداف شرکت همخوانی دارد یا خیر. پس از کسب نتایج رضایت‌بخش در این مرحله، ایده‌ها را در مراحل ایجاد محصول و آزمایش بازاریابی به واقعیت نزدیک تر کرده و سرانجام در مرحله تجاری کردن، آنرا در بازار عرضه می‌کنند.

### ۳. مراحل چرخه عمر محصول را شرح دهید.

هر محصول، چرخه عمری دارد که با مجموعه‌ای از مشکلات و فرستهای مشخص می‌شود. فروش هر محصول نوعی، از نمودار اس شکلی تعییت می‌کند که شامل پنج مرحله است. چرخه با مرحله تولید محصول آغاز می‌شود؛ یعنی زمانی که شرکت ایده محصول جدیدی را یافته و به تولید آن می‌پردازد. مشخصه مرحله معرفی، رشد کند و سود کم است که در هنگام معرفی محصول به بازار رخ می‌دهد. اگر محصول موفق باشد، به مرحله رشد می‌رود که در آن رشد فروش سریع بوده و سود نیز بالا است. بعد از آن، مرحله بلوغ قرار دارد که رشد فروش کم شده و سود به سطح ثابتی می‌رسد. سرانجام، محصول به مرحله زوال می‌رود که در آن فروش و سود کاهش پیدا می‌کنند. وظیفه شرکت در این مرحله این است که زوال را تشخیص داده و تصمیم بگیرد که محصول را حفظ کند، هرس کند، یا آنرا کنار بگذارد.

### ۴. توضیح دهید که استراتژیهای بازاریابی در طی چرخه عمر محصول چطور تغییر می‌کنند.

در مرحله معرفی، شرکت باید یک استراتژی برای جا انداختن محصول در بازار انتخاب کند که با موقعیت مورد نظر محصول در بازار همخوانی داشته باشد. جذب کردن توزیع کنندگان و پر کردن انبیارهای آنها و اطلاع رسانی به مشتریان و ترغیب آنها به آزمایش محصول، هزینه زیادی در بر دارد. در

محصولات فعلی هر شرکتی دارای طول عمر محدود بوده و باید محصولات جدید جایگزین آنها شوند. اما ریسک شکست محصولات جدید بالا است؛ همانقدر که احتمال موفقیت نوآوری وجود دارد، احتمال شکست آن هم هست. کلید موفقیت در نوآوری، سه جز است: تلاش کل شرکت، برنامه‌ریزی دقیق، و فرایند سیستماتیک ایجاد محصول جدید.

### ۱. توضیح دهید شرکتها چطور ایده‌های محصولات جدید را یافته و آنها را ایجاد می‌کنند.

شرکتها، ایده‌های محصولات جدید را از راههای مختلف یافته و پرورش می‌دهند. بسیاری از ایده‌های محصولات جدید از منابع داخلی شرکت می‌گیرند. شرکتها، به طور رسمی بخشن تحقیق و توسعه دارند، افکار خلاقانه کارمندان را گلچین کرده، و در جلسات مدیریتی، طوفان فکری پی‌کنند. ایده‌های دیگر از منابع خارجی بدست می‌آیند. شرکتها با انجام نظر سنجی، برگزاری جلسات گروه تمرکزی و تحلیل سوالات و شکایتها می‌توانند ایده محصولات جدیدی را بوجود آورند که متناسب با نیازهای بخصوص مشتریان می‌باشد. شرکتها، به تعقیب پیشنهادهای رقبا نیز پرداخته و محصولات جدید را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهند. اجزاء آنها را از هم باز کرده، کارایی این محصولات را تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرند که آیا محصولی مشابه یا بهبود یافته به بازار عرضه کنند یا خیر. توزیع کنندگان و تأمین کنندگان به بازار نزدیک بوده و می‌توانند اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان و امکان عرضه محصول جدید را در اختیار شرکت قرار دهند.

### ۲. گامهای فرایند ایجاد محصول جدید را نام بده و توضیح دهید.

فرایند توسعه محصول جدید از هشت گام پی در پی تشکیل شده است. این فرایند با بوجود آوردن ایده شروع می‌شود. بعد از آن نوبت به غربال کردن ایده‌ها می‌رسد که در آن تعداد ایده‌ها را بر اساس شرایط خاص شرکت کاهش می‌دهند. ایده‌هایی که از مرحله غربال کردن عبور می‌کنند، به مرحله توسعه مفهوم محصول رفته و نسخه تشریحی از ایده محصول جدید را با عبارتهای قابل فهم برای مصرف کننده، تهیه می‌کنند. در مرحله

۳۶۵

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

را کاهش داده و سعی کند فروش را ثابت نگه دارد؛ یا با فروش آن به شرکتی دیگر یا نقد کردن آن با ارزش اسقاطی، محصول را کنار بگذارد.

۵. در مورد دیگر مسائل محصول و خدمت بحث کنید: بحث‌های مستولیت اجتماعی محصولات و بازاریابی بین‌المللی محصول و خدمت.

بازاریابان باید دو مسئله اضافی مرتبط با محصول را نیز در نظر بگیرند. مسئله اول، مستولیت اجتماعی است. این موضوع شامل مسائل سیاست عمومی و قوانینی است که دربرگیرنده خریدن حق امتیاز یا کنار گذاشتن محصول، حفاظت از حق امتیاز، کیفیت و ایمنی محصول، و گارانتی محصول می‌باشد. مسئله دوم، چالشهای خاصی است که بازاریابان بین‌المللی محصولات و خدمات با آنها روپرور هستند. بازاریابان بین‌المللی باید در مورد میزان همگون کردن یا تطبیق دادن محصول در بازارهای جهانی تصمیم‌گیری کنند.

مرحله رشد، شرکتها به آموزش مصرف‌کنندگان و توزیع کنندگان بالقوه ادامه می‌دهد. علاوه بر این، شرکتها تلاش می‌کنند از رقبایشان جلوتر بوده و با بهبود کیفیت محصول، خصوصیات و مدل‌های جدید، ورود به بخش‌های جدید بازار و کانالهای توزیع، تغییر هدف تبلیغات از آگاهی به محصول به ایجاد اعتقاد راسخ نسبت به محصول و خرید، و کاهش قیمت‌ها در زمان مناسب با هدف جذب خریدارن جدید، رشد سریع بازار را حفظ کنند. در مرحله بلوغ، شرکت به سرمایه‌گذاری برای کامل شدن محصول ادامه داده و به اصلاح بازار، محصول، و آمیخته بازاریابی فکر می‌کند. وقتی شرکت دست به اصلاح بازار می‌زند، هدف‌ش افزایش میزان مصرف محصول فعلی است. وقتی به اصلاح محصول می‌پردازد، می‌خواهد با تغییر برخی ویژگیهای محصول همچون کیفیت، امکانات، یا سبک، استفاده کنندگان جدیدی را جذب کند یا میزان مصرف را افزایش دهد. هنگام اصلاح آمیخته بازاریابی، شرکت در تلاش است با تغییر یک یا چند عنصر آمیخته بازاریابی، فروش را بهبود بخشد. همینکه شرکت متوجه شد محصول وارد مرحله زوال شده است، مدیریت باید تصمیم بگیرد که: با امید خروج رقبا از بازار، برند را بدون تغییر حفظ کند؛ محصول را هرس کند، یعنی هزینه‌ها

## مرور اصطلاحات کلیدی

۱. آزمایش مفهوم ۳۴۵	۲. ایجاد همزمان محصول	۳. چرخه عمر محصول ۳۵۵	۴. مرحله رشد ۳۵۸
۵. ایجاد استراتژی بازاریابی ۳۴۹	۶. بازاریابی آزمایشی ۳۴۹	۷. مرحله زوال ۳۶۰	۸. سیک ۳۵۷
۹. ایجاد متوالی محصول ۳۵۳	۱۰. بوجود آوردن ایده ۳۴۱	۱۱. غربال کردن ایده ۳۴۳	۱۲. مرحله معرفی ۳۵۸
۱۳. ایجاد محصول ۳۴۷	۱۴. تجاری کردن ۳۵۱	۱۵. مفهوم محصول ۳۴۳	۱۶. مفهوم ۳۴۳
۱۷. ایجاد محصول جدید ۳۳۹	۱۸. تحلیل کسب و کار ۳۴۷	۱۹. مرحله بلوغ ۳۵۹	۲۰. هوس ۳۵۷

۴. برخی مشکلات بالقوه چرخه عمر محصول را شناسایی کرده و در مورد آنها بحث کنید.
۵. این عبارت در متن آمده بود: "در مرحله رشد از چرخه عمر محصول، شرکت باید بین سهم زیاد از بازار و سود کوتاه مدت سبک سنجین کند." در مورد این عبارت توضیح دهید.
۶. برخی دلایل اصلی ورود محصول به مرحله زوال چرخه عمر چیست؟

۱. چرا آزمایش مفهوم مهم است؟
۲. تحت چه شرایطی از بازاریابی آزمایشی یک محصول صرف نظر می‌کنید؟ محصولی را توصیف کنید که شرایط عدم نیاز به تست را دارا می‌باشد.
۳. رویکردهای توسعه‌یابی در یک و تیمی محصول را با هم مقایسه کنید. آیا یکی از رویکردها از دیگری بهتر است؟ توضیح دهید.

## بکارگیری اصول

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۶۶

سود(دلار)	فروش(دلار)	.۲۳	دوره .۲۲	.۲۱
(۱۰۰,۰۰۰)	.۲۶ ۳,۰۰۰,۰۰۰	.۲۵	سال .۲۴	.۲۴
۱,۵۰۰,۰۰۰	.۲۹ ۲۰,۰۰۰,۰۰۰	.۲۸	سال .۲۷	.۲۷
۱۰,۰۰۰,۰۰۰	.۳۲ ۵۰,۰۰۰,۰۰۰	.۳۱	سال .۳۰	.۳۰
۸,۰۰۰,۰۰۰	.۳۵ ۵۲,۰۰۰,۰۰۰	.۳۴	سال .۳۳	.۳۳
۱,۰۰۰,۰۰۰	.۳۸ ۳۱,۰۰۰,۰۰۰	.۳۷	سال .۳۶	.۳۶

۱. گروه کوچکی تشکیل دهد. ایده‌های برای محصول مصرفی جدیدی خلق کنید که به نیازی موجود پاسخ می‌دهد، اما فعلًا در بازار وجود ندارد. ایده‌ای که فکر می‌کنید بهترین است را انتخاب کنید. گروه شما برای ایجاد و غربال کردن ایده‌ها چه فرایندی بکار گرفت؟

۲. بیانه بازاریابی برای یک دوچرخه کاملاً کارآمد بنویسید که قابل تا کردن است.

۳. شما مدیر محصول شرکتی هستید که به تولید و بازاریابی عروسک شخصیت‌های کارتونی می‌پردازد. خط محصولات این شرکت ۵ سال عمر دارد. فروش و سود سالانه این دوره، در جدول ذیل آمده است. بر اساس چرخه عمر فعلی محصول، برای هر کدام از چهار پی، یک استراتژی یک جمله‌ای بنویسید.

## تمرکز بر فن آوری

با صدا برای فرد توضیح می‌دهد و با استفاده از فن آوی هوش مصنوعی بر اساس بازخوردهای دریافتی دستورات مورد نیاز را به استفاده کننده می‌دهد. اداره دارو و غذای آمریکا این محصول را تأیید کرده و با قیمت ۱۲۷۵ دلار برای خرید آن لاین در سایت آمازون قابل دسترسی می‌باشد. برای اطلاعات بیشتر در مورد این محصول به سایت <http://www.heartstart.com> مراجعه کنید.

۱. توضیح دهید که این محصول چطور مراحل نوعی ایجاد محصول جدید را طی کرده است.

۲. استراتژی بازاریابی هرت استارت با تغییر مرحله عمر آن چطور می‌باید تغییر کند؟

می‌دهند. واقعیت این است که کشاورزان میزان استفاده از افت کش را افزایش می‌دهند تا تولید بیشتری داشته باشند، اما نتیجه بروز مشکلات زیست محیطی و اجتماعی است. بر اساس گفته‌های مایک بری که مدیر مسئولیت اجتماعی ام اند اس است، ۸۰ درصد مصرف کنندگان می‌خواهند بیشتر در مورد روش تولید پوشک بدانند. ام اند اس با برنامه تبلیغاتی پشت برچسب را نگاه کنید توجه مصرف کنندگان را به محصولات [www2.markandspencer.com/the](http://www2.markandspencer.com/the) جدیدش جلب کرد (company/trustyour\_mands/index.shtml) آنطور که شرکت می‌گوید، محصولات جدید در پاسخ به سؤال مصرف کنندگان درباره روش تولید پنهان و درک آنها از مسائل اجتماعی و زیست محیطی عرضه

در آمریکا سالانه بیش از ۲۵۰,۰۰۰ مرگ بر اثر ایست قلبی به وقوع می‌پیوندد. این تعداد ۱۰۰,۰۰۰ نفر بیشتر از مرگهایی است که در مجموع به دلیل تصادفات رانندگی، آتش سوزی خانه، هفت تیر کشی، سلطان سینه و ایدز رخ می‌دهد. دستگاه شوک بر قی وسیله‌ای است که معمولاً اوسط آتش نشانها و پرسنل اورژانس برای رفع ایست قلبی استفاده می‌شود و با ایجاد یک شوک الکتریکی، قلب آنها را مجدداً به کار می‌اندازد. با توجه به اینکه ۸۰ درصد ایست‌های قلبی در منزل رخ می‌دهد و فقط ۵ درصد از فریبانان به این شوک حیات بخش دسترسی پیدا می‌کنند، شرکت فیلیپس محصولی با نام هرت استارت تولید کرده است. این دستگاه که به اندازه دستگاه‌های بازی ویدیویی قابل حمل است توسط هر فردی قابل استفاده بوده و برای بکارگیری آن نیازی به آموشهای پزشکی نیست. این دستگاه هر مرحله را

## تمرکز بر اصول اخلاقی

گروهی از خردۀ فروشان اروپایی سعی دارند در تولید و بازاریابی پوشک به مسئولیت‌های اجتماعی احترام بگذارند. این روند مبتنی بر مد در سال ۲۰۰۵، ۳۰ درصد رشد داشت. مارک اند اسپنسر (ام اند اس) که با بیش از ۴۰۰ فروشگاه یکی از بزرگترین خردۀ فروشان در انگلستان می‌باشد، مد مسئولیت اجتماعی را با آغاز باز پذیرفته است. ام اند اس در مارس ۲۰۰۶ فروش تی شرت‌هایی که برچسب تجارت عادلانه داشتند را آغاز کرد. این خط محصولات تا جولای ۲۰۰۶ به شلوار جین، لباس زیر، شلوارک، جلیقه و جوراب گسترش یافت. فلسفه‌ای پشت سر تجارت عادلانه این است که از ۱۰۰ میلیون خانواری که در تولید پنهان نقش دارند، حمایت شود. کشاورزان علی الخصوص در کشورهای قبیر داوطلبانه قیمت پنهان را کاهش

۳۶۷

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

- شده است. بر اساس نظر سنجی برنده یوگوف در سال ۲۰۰۶، شهرت این اند اس از زمان شروع این برنامه تبلیغاتی رو به افزایش است.
۱. این اند اس چطور بازاریابی آزمایشی محصولات با برچسب تجارت عادلانه را انجام داد؟
  ۲. محصولات با برچسب تجارت عادلانه در کدام مرحله از چرخه عمر قرار دارند؟
  ۳. به نظر شما چرخه عمر محصول از شکل سبک، مد یا هوس پیروی خواهد کرد؟

www.modirefarda.com

مدل پیش فردا

## بازاریابی در عمل ۱-۹

**الکترولوکس: بکارگیری فرآیند ایجاد محصول جدید به صورت مشتری مدار و مبتنى بر تیم**

هیچ وقت کاترین، آنا، ماریا یا مونیکا را ملاقات نخواهد کرد. اما موفقیت الکترولوکس که یک شرکت سوئی تولید کننده لوازم خانگی است به طرز تفکر این چهار زن بستگی دارد. مثلاً کاترین یک خانم شاغل نوع ای است که در خانه کمال گراست. او عاشق این ایده است که بجای دانه گذاشتن لباسها از در ماشین لباسشویی، کل سبد را یکجا داخل آن بگذارد. قرار است این ایده به صورت فوری مورد بررسی قرار گیرد.

اما واقعاً کاترین و دیگر خانمهای چه کسانی هستند؟ واقعیت این است که آنها اصلاً وجود خارجی ندارند. این شخصیتهای خیالی بر اساس مصاحبه‌های عمیقی که با ۱۶۰،۰۰۰ نفر در سراسر دنیا انجام شده، شکل گرفته‌اند. ۵۳ نفر از کارمندان الکترولوکس - در تیم‌های شامل طراحان، مهندسین و بازاریابان از بخش‌های مختلف شرکت - نومبر گذشته به مدت یک هفته در استکهلم دور هم جمع شدند تا از طریق جلسات طوفان فکری، نیازهای این مشتریان افسانه‌ای را بررسی کنند. تیم کاترین کارشن را با چسباندن بریدهای مجلات به تخته وايت برد آغاز کردند. برخی از خصوصیات کاترین را هم در کنار تصویر خانمی که کت بسیار ظریفی پوشیده بود نوشتند: پر تحرک، گرفتار و تا حدودی دست پاچه.

توسعه دهنگان محصولات جدید الکترولوکس می‌خواهند با کمک این شخصیتها، بصیرتی که برای خلق محصولات جدید لازم دارند را بدست آورند. این روش انجام کار تا حدودی برای الکترولوکس تازه و نامنوس است. سال ۲۰۰۲ که هانس إسترابرگ مدیر عاملی الکترولوکس را در دست گرفت، این شرکت - که محصولاتش را با برندهای الکترولوکس، بوریکا و فریجیدیر می‌فروخت - بعد از ویرپول بزرگترین تولید کننده لوازم خانگی در دنیا بود. هزینه‌های شرکت به شدت رو به افزایش بود و بازار محصولات متوسط شرکت نیز مورد تهاجم محصولات ارزانتری قرار گرفته بود که در آسیا و اروپا شرقی تولید می‌شدند. رقابت در بازار آمریکا هم که ۴۰ درصد فروش الکترولوکس به آن تعلق داشت نیز بسیار شدید شده بود. قیمت سهام شرکت هم در حال سقوط بود.

إسترابرگ باید کار اساسی انجام می‌داد. حداقل در زمینه نوآوری محصولات جدید باید حرکت جدیدی انجام می‌شد. از این‌رو سعی کرد موانع موجود بین بخش‌های مختلف شرکت را حذف کرده و طراحان، مهندسین و بازاریابان را مجبور کرد با هم کار کنند تا محصولات جدیدی بوجود آورند. او همچنین اعلام



کرد که مشتریان اهمیت بسیار زیادی دارند. او گفت «می‌خواهیم از طریق خلق نظاممند محصولات جدید بر اساس بینشی که در مورد مشتریان کسب می‌کنیم، رهبری بازار را در دست گیریم».

کیم اسکات، مدیر جلسه طوفان فکری در استکهلم با اصرار از همه می‌خواهد خودشان را جای کاترین بگذارند. بحث و گفتگو آغاز می‌شود. ایده‌ها را پالایش کرده و در نهایت گروه به سه ایده اساسی دست پیدا می‌کند: نسیم، اتوی بخاری که لکه‌ها را هم از بین می‌برد؛ میز اتو، شبیه به آنچه برای شلوار استفاده می‌شود، ولی برای لباسها؛ و ایز، ماشین لباسشویی که در داخل خودش یک سبد لباس دارد.

گروه را به دو بخش تقسیم کردند؛ یک بخش به کارگاه رفتند یا یک نمونه آزمایشی از نسیم را تولید کنند، گروه دیگر همانجا ماندند تا برنامه بازاریابی را تدوین کنند. یک ساعت طول کشید تا طراحی به نام لیارت جوهانسون با برش زدن و سنباده کاری از یک بلوک پولی یوریتان نارنجی رنگ، چیزی خلق کند که شبیه به پیچ گوشتی و جاروی دستی بود را درست کند. طراحان این گروه دوست داشتند نسیم کوچکتر باشد، اما مهندس گیوپیه فروچو توضیح داد که با کوچک کردن دستگاه دیگر جایی برای قسمت شارژ این وسیله ۱۵۰۰ واتی باقی نمی‌ماند.

این روش تفکر گروهی پویا برای کارمندان قدیمی شرکت مثل فروچو که در مرکز تحقیق و توسعه نگهداری پارچه در پورشیا ایتالیا فعالیت می‌کند، تغییری مثبت به حساب می‌آید. او می‌گوید: «ما هیچوقت محصولات جدید را در کنار هم طراحی نکرده بودیم. ممکن است چیزی به ذهن طراحان برسد و همانجا با ما در میان بگذارند تا نمونه‌اش را بسازیم.» این روش جدید باعث شده دیگر مشکلاتی که از بخش طراحی به کارخانه منتقل می‌شد و باعث کندی کارها می‌شد از میان بود. هدف نهایی این است که محصولات جدیدی تولید شود که مصرف‌کنندگان با رضایت خاطر مبلغ بالاتری برای آن پرداخت کنند: محصولاتی با ظاهر بسیار جذاب و فریبینده و قابلیت‌های هوشمندانه که مردم عادی بتوانند بدون مراجعه به راهنمای قطور آنها نحوه استفاده‌اش را یاد بگیرند. **استراپرگ** می‌گوید: «مشتریان آماده‌اند برای طراحی خوب و عملکرد عالی پول بپردازند.»

شرکت‌های محدودی توانسته‌اند همچون الکترولوکس محصولات متنوع و جدیدی تولید کنند. یکی از این محصولات جدید، جارو برقی دستی بی‌سیمی است که در آمریکا نام آنرا پرونتو گذاشتند. این جارو که در چندین رنگ فلزی و با طراحی زیبا و جذاب به بازار عرضه شده، قهرمان جاروهای است. این جارو آنقدر زیباتر است که نمی‌توانید آنرا در انباری بگذارید و باید در آشپزخانه آویزانش کنید تا همه آنرا ببینند. این جارو توانسته ۵۰ درصد از بازار اروپا را تسخیر کند که برای محصولی که تنها دو سال از عرضه آن می‌گذرد، رکورد بسیار خوبی به حساب می‌آید. پرونتو بازار آمریکا را هم جارو کرده است. **استیسی** سیلک که یکی از فروشنده‌گان فروشگاه‌های زنجیره‌ای بست بای است می‌گوید «این جارو با وجود آنکه ۱۰۰ دلار قیمت دارد که تقریباً دو برابر محصولات مشابه می‌باشد، اما یکی از پر فروش‌ترین محصولات است. بررسی که اخیراً انجام شد نشان داد که موجودی این محصول در فروشگاه آنلاین بست بای به اتمام رسیده است. سیلک می‌گوید: «مهمترین مسئله زیبایی شناسی است. به همین دلیل است که مردم می‌آیند و نگاه می‌کنند.»

الکترولوکس با وجود آنکه بسیاری از ابزارهای سنتی تحقیقات بازار را کنار گذاشته، اما همچنان هنوز نهاده مشغول خلق محصولات جدید می‌باشد. این شرکت کمتر به برگزاری گروههای تمرکزی اهمیت می‌دهد و بیشتر تمايل دارد مصاحبه‌های عمیقی با مصرف‌کنندگان در منزلشان انجام دهد تا امکان تهیه فیلم ویدیویی و بررسی دقیق آنها هنگام جارو کشیدن و قرار دادن لباس در ماشین لباسشویی فراهم باشد. جانشین مدیر کل الکترولوکس در زمینه طراحی جهانی می‌گوید: «مصرف‌کنندگان فکر می‌کنند که می‌دانند چه می‌خواهند، اما معمولاً آنها در بیان دقیق خواسته‌هایشان مشکل دارند. اما وقتی که ما آنها را

زیر نظر می‌گیریم، می‌توانیم بپرسیم که چرا این کار انجام دادی؟ بعد می‌توانیم محصول را تغییر داده و مشکل را حل کنیم.»

بکارگیری فرآیند ایجاد محصول جدید به صورت مشتری مدار و مبتنی بر تیم نتایج درخشناسی در بر داشته است. با بکارگیری این روش جدید، تعداد محصولات جدید تقریباً دو برابر شده و نسبت محصولات جدیدی که فروشی بیش از انتظار ایجاد کرده‌اند نسبت به کل محصولات جدید به حدود ۵۰ درصد رسیده است. این نسبت قبل از ۲۵ درصد بوده است. در نتیجه فروش، سود و قیمت سهام الکترولوکس به سرعت رشد کرده است. همه چیز به این بستگی دارد که مصرف‌کنندگان را درک کرده و آنچه واقعاً لازم دارند و می‌خواهند را در اختیارشان قرار دهید. در یکی از گزارش‌های سالانه الکترولوکس آمده است:

در یک جمله باید بگوییم که پیشنهادات بازار ما بر اساس «فکر کردن به شما» شکل می‌گیرند. ما از این طریق برای مشتریانمان و در نتیجه سهامدارانمان - ارزش خلق می‌کیم. ایجاد و بازاریابی محصولات جدید با درک نیازها، انتظارات، رویاهای و انگیزه‌های مصرف‌کنندگان آغاز می‌شود. به همین دلیل است که ما سالانه با هزاران نفر از مشتریانمان در سرتاسر دنیا تماس می‌گیریم ... اولین مرحله در ایجاد محصول، پرسش، مشاهده، بحث و تحلیل است. به همین دلیل است که می‌توانیم بگوییم واقعاً «هنگان ایجاد این محصول به شما فکر کرده‌ایم.»

امروزه الکترولوکس توانسته در سایه چنین تفکری به سرعت رشد کرده و به بزرگترین شرکت تولید کننده لوازم خانه در دنیا تبدیل شود. کاترین و دیگر خانمها از این موضوع خوشحال خواهند شد.

## بازاریابی در عمل ۲-۹

### پروکتیر آند گمبل: فعالیت در هر دو طرف چرخه عمر محصول

پروکتیر آند گمبل تا چند وقت پیش یک غول خواب آلوود بود. این شرکت بزرگ که با تکیه بر موفقیت آبر برندهایی چون تاید، کریست، پمپرس و پنست توانسته بود در بازارهای بالغ وضعیت خود را به خوبی حفظ کند، متوجه شد که رشدش کند شده و درآمدش وضعیت خوبی ندارد. اما حالا پروکتیر آند گمبل توانسته با ترکیب درست خلاقیت و قدرت بازاریابی، دوباره به حرکت درآید. ظرف پنج سال گذشته درآمد و قیمت سهام این شرکت دو برابر شده است.

عامل اصلی این موفقیت، بکارگیری نوآوری و مجموعه‌ای از محصولات موفق جدید بوده است. همانطور که می‌دانید پروکتیر آند گمبل نوآوریهای بسیاری به خرج داده که با برخی از آنها در این فصل آشنا شدید. یکی از ناظرین می‌گوید: «پروکتیر آند گمبل با عرضه محصولات جدیدی چون جاروی سوئیفر، مسواک برقی کریست و جرم گیر دندان وايت استریپ توانسته بهتر از رقبایش عمل کند و آرزوی مصرف کنندگان را جامع عمل بپوشاند.»



اما این مسئله فقط به عرضه محصولات جدید محدود نمی‌شود-پروکتیر آند گمبل در هر دو طرف چرخه عمر محصول فعالیت می‌کند. این شرکت همانقدر که در تولید محصولات جدید مهارت دارد، در بازاریابی محصولات قدیمی که رو به زوال هستند هم چیره دست است. در اینجا دو مثال را بررسی می‌کنیم.

#### آقای پاکیزه (Mr. Clean)

سهم بازار پاک کننده چند منظوره خانگی آقای پاکیزه تنها طرف ۱۰ سال بیش از ۴۵ درصد کاهش نیافتد. اما پروکتیر آند گمبل بهای این نماد ۴۸ ساله را کنار بگذارد، آنرا اصلاح کرد و توسعه‌اش داد. ابتدا فرمول اصلی این مایع پاک کننده را تغییر داده و مواد ضد باکتری و چند رایحه جدید هم به آن اضافه کرد. بعد از این بود که واقعاً خلاقيت به خرج داد. پروکتیر آند گمبل برنده را توسعه داد تا چند محصول انقلابی جدید را هم پوشش دهد. اولین محصول که نام آن پاک کن جادویی آقای پاکیزه بود یک پد یک بار مصرف بود که بدون نیاز به مواد پاک کننده، لکه‌های مقاوم مثل اثر مداد رنگی و جوهر را همچون پاک کن از بین می‌برد. بعد از عرضه این محصول، محصولات مشابهی چون آقای پاکیزه مخصوص خودرو به بازار عرضه شد که ماشین را بدون هیچگونه لکه‌ای و بی نیاز به خشک کردن آن، تر و تمیز می‌کرد. آقای پاکیزه مخصوص حمام نیز کمک می‌کرد حمام و علی الخصوص نقاط دور از دسترس آنرا به سادگی تمیز کنید.

پروکتیر آند گمبل برای آنکه محصول را به خوبی در بازار جا بینادارد، میلیونها دلار برای بازاریابی آن هزینه کرد. فقط برای تبلیغات اولین نسخه از آقای پاکیزه مخصوص خودرو ۷۵ میلیون دلار هزینه شد. حالا این برنده که تقریباً یک دهه از حرکت بازمانده بود، دوباره رهبری بازار را در دست گرفته و به یکی از برندهای چند میلیارد دلاری پروکتیر آند گمبل تبدیل شده است.

#### الد اسپایس

هنگامی که پروکتیر آند گمبل برنده الد اسپایس را در سال ۱۹۹۰ خریداری کرد، محصول اصلی آن یک کرم بسیار خوشبوی مخصوص برای بعد از اصلاح بود. بازار هدف این محصول، مردان مسنی بودند که روز به روز به پایان عمرشان نزدیکتر می‌شدند. سهم بازار الد اسپایس بسیار کم و در حدود چند دهم درصد

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

بود. اما پروکتیر آند گَمِیل توانست ظرف مدت کوتاهی این برندهای مطرح در بازار آرایشی و بهداشتی مردان تبدیل کند. امروزه آلد اسپایس به یکی از برندهای پر فروش تبدیل شده و انواع دئودورانت، برطرف کننده بُوی عرق و اسپری های مخصوص بدن را تولید می کند. این برنده توانسته ۱۰ درصد از بازار ۲/۴ میلیارد دلاری را از آن خود کند.

پروکتیر آند گَمِیل برای دست یابی به این موفقیت بزرگ، یکی از دشوارترین تکنیک های بازاریابی را به اجرا در آورد: حیات دوباره بخشیدن به برنده معروف. برای اینکه تصویر قدیمی بودن این محصول از ذهن مصرف کنندگان زدوده شود و جوانان به همدیگر نگویند «این کرم مال پدرت است»، دئودورانت آلد اسپایس های اندورنس را در سال ۱۹۹۴ به بازار عرضه کرد. در آگهی جدید این محصول، جوانان ۱۸ تا ۳۴ سال هدف گرفته شدند. فروش این دئودورانت با سرعت خوبی رشد می کرد، اما پروکتیر آند گَمِیل هنوز نتوانسته بود مردان ۲۵ تا ۴۵ سال را جذب کند. از نظر آنها آلد اسپایس یادگار دوران پدرانشان بود و حاضر نبودند آنرا استفاده کنند.

به همین دلیل پروکتیر آند گَمِیل این نسل را از برنامه خود حذف کرد و مصرف کنندگان جدیدی را هدف گرفت که اصلًا با برنده آشنا نداشتند. این شرکت نمونه هایی از محصول های اندورنس را در بین جوانان کلاس پنجمی پخش کرد و توانست این برنامه را در ۹۰ درصد از مدارس کل آمریکا اجرا کند. پروکتیر آند گَمِیل در سال ۲۰۰۰ آلد اسپایس رِد زون را به تولید رساند که قدرت محافظت آن از های اندورنس هم بیشتر بود. فروش به سرعت افزایش یافت و پروکتیر آند گَمِیل در سال ۲۰۰۱ آلد اسپایس رایت گارد را هم به بازار عرضه کرد که در بین نوجوانان بسیار محبوب شد.

برای جذب جوانانی که کمتر برای تماشای تلویزیون وقت می گذاشتند، باید علاوه بر نمایش آگهی ۳۰ ثانیه‌ای، کار اساسی دیگری هم انجام می شد. پروکتیر آند گَمِیل نمونه های رایگان محصول را در مسابقات اسکیت نوجوانان هم به طور گستره پخش کرد و برای اینکه محصولش به کمدهای نوجوانان راه پیدا کند، از مسابقات انتخاب بهترین فوتبالیست نوجوان سال هم در مدارس راهنمایی حمایت مالی به عمل آورد. آلد اسپایس حتی با یکی دیگر از برندهای پروکتیر آند گَمِیل به نام ال‌ویز، در تهیه بسته آموزشی مسائل جنسی برای نوجوانان کلاس پنجم همکاری کرد. نام این بسته «همیشه در حال تغییر: درباره شما-بلغ و مسائل مربوطه» بود و شامل جزوک آموزشی، یک فیلم ویدیویی و نمونه های مجانية محصولات آلد اسپایس بود.

حالا دیگر پروکتیر آند گَمِیل توانسته آلد اسپایس را به کل متحول کند. این برنده که زمانی پیر و بی حال شده بود، دوباره جوان و جذاب شده است. پروکتیر آند گَمِیل علاوه بر دئودورانت، محصولات دیگری را هم تحت نام این برنده به بازار عرضه کرده است. تا به حال اسپری بدن و شامپوی بدن با این برنده شده و قرارداد استفاده از نام آن برای عرضه تیغ و کرم اصلاح هم منعقد گردیده است. آنچه پنج سال پیش در حال نابودی بود، دوباره بازگشته و جوان شده است.

منابع:

## مورد کاوی

### سونی: شرط بندی همه چیز بر سر موقعيت بلو ری

سال ۱۹۷۶ بود. سونی با یکی دیگر از شرکت‌های تولید کننده لوازم الکترونیکی بر سر فورمت فیلم وارد جنگ شد. پیروز این میدان می‌توانست بازار ویدیویی خانگی را در دست بگیرد. چند لحظه صبر کنید... سال ۱۹۷۶ است یا ۲۰۰۶ واقعیت این است که فرقی نمی‌کند.

سونی در سال ۱۹۷۶ اولین دستگاه پخش ویدیو را برای استفاده در منزل تولید کرد و نام آن را بتامکس گذاشت. این دستگاه که به بزرگی یک ماکرو فر بود، ۱۲۹۵ دلار قیمت داشت (با احتساب نرخ تورم معادل ۶۰۰۰ دلار امروز است). شرکت آر سی ای یک سال بعد دستگاه پخش ویدیو را با فن‌آوری متفاوتی به نام وی اچ اس به بازار عرضه کرد. کیفیت بتامکس از وی اچ اس بالاتر بود. سونی اولین شرکتی هم بود که چنین دستگاهی را به بازار عرضه کرده بود. اما دستگاه وی اچ اس ارزان‌تر بود و فیلمهای طولانی‌تری را هم می‌شد روی آن ضبط کرد (چهار ساعت در مقابل دو ساعت بتامکس). علاوه بر این تعداد فیلمهایی که در فرمت وی اچ اس برای خرید و اجاره گرفتن موجود بود، نسبت به بتامکس خیلی بیشتر بود. در آخر مصرف‌کنندگان این‌طور تشخیص دادند که این ویژگیها اهمیت بیشتری دارند. نتیجه این شد که سهم بازار وی سی آر به سرعت افزایش یافت و بتامکس بطور کامل از بازار جمع شد. سونی در سال ۱۹۸۸ پس از هشت سال مبارزه بازار را به وی اچ اس واگذار کرد.

### دو فن‌آوری نوین: بلو ری در مقابل اچ دی وی دی

امروزه سونی یکبار دیگر خود را در مسیر جنگ بلو ری سر فورمت ویدیویی خانگی می‌بیند. این بار سونی با فن‌آوری بلو ری به میدان نبرد می‌رود و باید با رقیب خود یعنی اچ دی وی دی مبارزه کند. این یاریم دو رقیب بر سر تصاحب بازار ویدیویی خانگی که ارزش آن بالغ بر ۲۴ میلیارد دلار شده با هم رقابت می‌کنند. از سال ۱۹۹۷ که اولین دستگاه پخش دی وی دی در بازار عرضه شد، شرکتهای بسیار تلاش کرده‌اند فورمتی اختراع کنند که امکان نمایش تصاویر با کیفیت بالا را در بازار ویدیویی خانگی فراهم کند. بلو ری و اچ دی وی دی دو فرمتی پیشتر از هستند که از بین فن‌آوری‌های بسیار به صورت تجارتی در آمده‌اند.

بلو ری توسط انجمان دیسک بلو ری طراحی شده که ائتلافی بین شرکتهای سونی، هیتاچی، پایونیر، فیلیپس، پاناسونیک، سامسونگ، ال جی، شارپ، آیل، اچ پی و چند شرکت دیگر می‌باشد. اچ دی وی دی توسط ائتلاف مشابه طراحی شده که شامل شرکتهایی چون توشیبا، سانیو، کنیوود، اینتل و ان ای سی است. با اینکه این دو فن‌آوری توسط اجتماع چندین شرکت طراحی و تولید شده اما به نظر می‌رسد نقش سونی و توشیبا در معرفی آن پر رنگ‌تر از باقی شرکتها باشد. البته برخلاف مورد بتامکس که سونی در مبارزه دست تنها بود، این بار شرکتهای پرقدرت بسیاری در قرارگاه جنگی سونی حضور دارند. با وجود اینکه دو فن‌آوری با هم اختلافات اساسی دارند اما از فورمت به شکل باورنگرانی به هم شبیه هستند. در هر دو فن‌آوری دیسکهایی با ضخامت و قطر مشابه دیسکهای دی وی دی معمولی استفاده شده است. بدین ترتیب می‌توان دستگاه‌هایی جدید را طوری طراحی کرد که علاوه بر این فرمت از دیسکهای قبلی (دیسکهای دی وی دی و سی دی معمولی) هم پشتیبانی کنند. علاوه بر این در هر دو فن‌آوری از یک لیزر آبی با طول موج یکسان، سیستم رمزنگاری ویدیویی مشابه و روش‌های اولیه جلوگیری از کپی غیر مجاز یکسان استفاده شده است.

### آیا این تفاوتها مهم است؟

بلو ری و اچ دی وی دی با وجود این شباهتها، با هم اختلافات قابل توجهی دارند. جالب اینجاست که برخی از اختلافات کلیدی شبیه به همان مواردی است که ۳۰ سال قبل باعث تمایز بتامکس و وی اچ اس شد. در هر دو مورد رقابت بر سر کیفیت تصویر، ظرفیت دیسک، قیمت و تعداد فیلمهای موجود بود. بلو ری حداقل در ابتدای رقابت کیفیت بالاتری داشت. اما کیفیتی که هر دو فرمت بدست می‌دهند نسبت به دی وی دی های معمولی بسیار بالاتر است و با چشم انسان نمی‌توان بین این دو تفاوتی قائل شد.

با وجود اینکه بلو ری و اچ دی - دی وی دی از نظر ظاهری بسیار به هم شبیه هستند اما نحوه عملکرد آنها به کلی با هم متفاوت است. در هر دو فن‌آوری اطلاعات در چندین لایه ذخیره می‌شوند، اما تعداد لایه‌ها در بلو ری بیشتر بوده و در هر لایه نیز می‌تواند اطلاعات بیشتری ذخیره کند. به همین دلیل حجم اطلاعات قابل ذخیره در بلو ری خیلی بیشتر از اچ دی - دی وی دی است؛ ۲۰۰ گیگابایت در مقابل ۹۰ گیگابایت در اچ دی - دی وی دی. از این‌رو فیلمهای طولانی‌تری را می‌توان روی یک دیسک بلو ری ذخیره کرد. آندی پارسونز، سخنگوی انجمن دیسک بلو ری و قائم مقام بخش توسعه محصولات پیشرفته پایونیر، می‌گوید: «ظرفیت همیشه اولین مسئله‌ای است که به آن توجه می‌شود.»

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

هر چند در مورد رقابت بتا و وی اج اس ظرفیت مسئله کلیدی بود، اما بیشتر آگاهان بازار معتقدند که امروزه این مسئله آن چنان اهمیتی ندارد. هر دو فرمت بلو ری و اج دی- دی وی دی بیش از میزان مورد نیاز برای ذخیره کردن یک فیلم کامل با کیفیت بالا ظرفیت دارند. اما پارسون با حاضر جوابی تمام به این مسئله اشاره می کند که مصرف کنندگان خیلی به موارد تکمیلی (مثل پشت صحنه و زندگی نامه بازیگران) که روی فیلم دی وی دی قرار داده می شود علاقه دارند. به همین دلیل هم بسیاری از فیلمها روی دو دیسک عرضه می شوند؛ یک دیسک به خود فیلم تعلق دارد و ویژگی های تکمیلی روی دیسک دیگر قرار داده می شود. «ما . . . متوجه شدیم . . . که نباید مثل دوستان طراحی کننده اج دی - دی وی دی، همه چیز را از فن آوری اواسط دهه ۹۰ اقتباس کرد.» با این وجود به نظر نمی رسد نگهداری چند دیسک فشرده که قطرشان در حد ورق کاغذ است، مشکل خاصی ایجاد کند. علاوه بر این باید مشخص شود که در هر کدام از این دیسک ها چند لایه می توان ذخیره کرد، چون این مسئله ظرفیت دیسک را به شدت تغییر می دهد.

قیمت، بدون توجه به موضوع ظرفیت و اهمیت آن، جزو مسائل تعیین کننده است. توشیبا برای اولین بار دستگاه پخش دیسکهای اج دی- دی وی دی را در آوریل ۲۰۰۶ در دو مدل مختلف به قیمت های ۴۹۹ دلار و ۷۹۹ دلار به بازار عرضه کرد. پایونیر اولین دستگاه پخش بلو ری را در ژوئن ۲۰۰۶ به قیمت بسیار بالای ۱,۸۰۰ دلار در اختیار مصرف کنندگان قرار داد. این تفاوت زیاد در قیمت شبیه به تفاوتی است که بتامکس و وی اج اس در دهه ۱۹۷۰ داشتند. بهر حال آن دی پارسونز در مورد استراتژی قیمت گذاری اولیه توشیبا نظراتی دارد:

برخی شرکتها مثل توشیبا به عوان بخشی از استراتژی شان می گویند: «با وجود اینکه برای تولید این محصول هزینه بسیاری متقابل شده ایم اما قیمت آنرا حتی از هزینه تولید خودمان هم پایین تر تعیین می کنیم تا محصول در بازار رواج پیدا کرده و فرآیند انطباق با آن تسریع شود.» به طور معمول این طرز تفکر موفقیت زیادی در بر نخواهد داشت، چون در آن به یکی از عناصر بسیار مهم توجه نشده است: باید قبل از آنکه فرض کنید قیمت اهمیت بالای داشته یا باعث برتری تان می شود، در مورد فن آوری جدید اطلاعات زیادی کسب کنید.

به همین دلیل است که دو منحنی طبیعی خریداران محصولات با فن آوری جدید، گروهی به نام زود پذیران دیده می شود که خیلی به فن آوری جدید و پیشرفت های حاصل شده توجه دارند. امروزه این کلمات در بازار سینمای خانگی مطرح هستند: اسکن پیشرفت هه ۱۰۸۰، ۲۴ فریم در ثانیه و تلویزیون های فول اج دی. با این فن آوری هاست که می توان تجربه ای شبیه به سینما را در خانه داشت و همین چیز هاست که مشتریانی در این سطح به دنبالش هستند.

مشتریانی که می خواهند بالاترین کیفیت صدا و تصویر را تجربه کنند، زیاد نگران قیمت آن نیستند. به همین دلیل است که قیمت دستگاه پخش ما ۱,۸۰۰ دلار است. چیزی که مایه آن توجه می کنیم، اسکن پیشرفت هه ۱۰۸۰ است، چون فکر می کنیم این مسئله برای مشتریان اهمیت دارد و استراتژی انتخاب قیمت ۴۹۹ دلاری، گام نهادن در مسیری اشتباه است. آنچه مشتریان الان می خواهند، بالاترین کیفیت تصویر است.

هر دو جبهه بلو ری و اج دی- دی وی دی با توجه به درسهایی که مبارزه وی اج اس و بتامکس به آنها داده بود، با هم بر سر دریافت پشتیبانی استودیوهای فیلم سازی بزرگ به شدت وارد نبرد شدند. تصور بر این بود که افزایش تعداد فیلم های تولید شده بر اساس یک فرمت، برایش مزیت به حساب می آید. زمانی که هر دو فن آوری وارد بازار شدند، بلو ری توانست با هفت استودیو قرارداد امضاء کند، در حالیکه اج دی- دی وی دی تنها موفق به امضای سه قرارداد شد. تا به حال نیز اکثر استودیوها گفته اند که تنها از یک فرمت پشتیبانی خواهند کرد، اما استودیو وارنر براون اعلام کرده که فیلمها را در هر دو فرمت عرضه خواهد کرد. ممکن است باقی استودیوها هم از این خط مشی پیروی کنند.

در رقابت وی اج اس و بتامکس، کیفیت تصویر، ظرفیت، قیمت، و تعداد فیلم های موجود جزو عوامل تعیین کننده بودند. اما در رقابت فعلی تنها زمان می تواند مشخص کند که آیا این عوامل تأثیر گذار هستند یا خیر. البته انجمن اج دی دی وی دی معتقد است که این بار این مسائل به نفع این فن آوری تمام می شود. هزینه های تولید اولیه بلو ری خیلی بالاتر است (انجمن بلو ری نظر دیگری دارد و معتقد است که اختلاف قیمت بسیار کم بوده و با افزایش ظرفیت تولید از بین خواهد رفت). نرم افزار اج دی دی وی دی امکان کپی کردن محتویان این دیسکها را روی کامپیوتر و دستگاه های قابل حمل فراهم می کند. علاوه بر این فن آوری آی اج دی (iHD) امکانات پیشرفته ای را برای تعامل بیننده با برنامه فراهم کرده و قابلیت های جالبی چون تصویر در تصویر را هم در اختیار کاربر قرار می دهد.

البته مسائل جدیدی پیش آمده که ممکن است شرایط را به نفع بلو ری تغییر دهد. با وجود آنکه هر دو فرمت هم زمان به بازار عرضه شده اند اما کنسول بازی پلی استیشن ۳ سونی با فورمات بلو ری کار می کند و امکان پخش فیلم های بلو ری را هم دارد. بدین ترتیب کاربران بسیاری در سراسر دنیا بدون نیاز به خرید دستگاه جدیدی می توانند از این فرمت استفاده کنند.

آیا موضوع قابل بحث کردن است؟

## ایجاد محصول جدید و استراتژیهای چرخه عمر محصول

## فصل ۹

۳۷۴

در مقایسه با رقابت وی اچ اس/ببا مکس اینطور فرض شده که بالاخره یکی از فرمتهای از بین رفته و فرمت دیگر پیروز می‌شود. با این وجود دو امکان دیگر هم وجود دارد. اول اینکه ممکن است هر دو فرمت موفق شوند. ممکن است با پیشرفت فن آوری بلو ری و اچ دی وی دی، بسیاری از مسائلی که مطرح کردیم خود به خود حل شوند. هر دو فن آوری می‌توانند خود را با دیگری تطبیق دهند. علاوه بر این تولید کنندگان سخت‌افزار می‌توانند دستگاهی درست کنند که از هر دو فرمت پشتیبانی کنند. با این پیشرفتها وابستگی به یک فرمت خاص کاهش می‌یابد.

استفان نیکرسون، قائم مقام مدیر عامل ویدیوی خانگی وارز، معتقد است که هر دو فرمت به سادگی می‌توانند موفق شوند. با اینکه بیشتر تحلیلگران رقابت این دو فرمت را با جنگ وی اچ اس و بتامکس قیاس می‌کنند، اما او طرز فکر دیگری دارد. «از اوایل دهه ۹۰ فرمتهای مختلفی در بازار بازی‌های ویدیویی معروف شده است و هیچکدام از بین نرفته‌اند.»

به هر حال یک احتمال دیگر هم وجود دارد. ممکن است هر دو فرمت شکست بخورند. شدلر، یکی از تحلیلگران گروه فرستِر، معتقد است که بیشتر مردم یک مسئله اساسی را فراموش کرده‌اند. «این جنگ چند ساله بر سر رسانه‌های فیزیکی ممکن است با پایان عمر آنها تمام شود. با وجود اینکه تصاویر با کیفیت بالاتر نسبت به تصاویر معمولی مزیت زیادی دارند اما مصرف کنندگان خودشان را به این دیسکهای براق محدود نمی‌کنند.» شدلر در اظهارات خود به این واقعیت اشاره کرده که از اوایل دهه ۱۹۹۰، انواع محصولات سرگرم کننده و حتی برنامه‌های تلویزیونی به شدت متتحول شده‌اند. امروزه انتخابهای بسیاری در دسترس مصرف کنندگان قرار دارد و آنها هستند که تصمیم می‌گیرند چه چیزی باید از گردونه حذف شود.

روز به روز بر تعداد مشتریانی که فیلم‌ها را در زمان تماشا از طریق شبکه اینترنت دریافت می‌کنند، افزوده می‌شود. از هر شش مشترک شبکه کابلی یک نفر به فیلمهای قابل دریافت علاقه نشان داده است. با افزایش تعداد فیلمهای قابل دریافت از شبکه کابلی و پیشرفت این فن آوری، علاقه‌مندان آن هم افزایش خواهد یافت. نمایش فیلم در شبکه اینترنت هم به سرعت فرآگیر شده و امروزه ۴۶ درصد از کاربران اینترنت از طریق این شبکه فیلم هم تماشا می‌کنند. علاوه بر این موفقیت دستگاه‌هایی چون آئی‌پلک استودیوهای هالیوود فیلم‌ها را فقط با فرمت دی وی دی عرضه نکنند. آنها به این فکر هستند که با فراهم کردن امکان دریافت فیلم به صورت یک فایل و نمایش آن روی دستگاه‌های قابل حمل، چند میلیون مشتری بیشتر می‌توانند داشته باشند. آنطور که شدلر می‌گوید، دستگاهی که بیشتر نوجوانان ۲۱ تا ۲۱ سال نمی‌توانند بدون آن زندگی کنند، تلویزیون نیست، بلکه کامپیوتر است. حتی بیل گیتس هم نگرانی خود از جنگ فرمت دی وی دی را ابراز کرده است. «باید قبول کنیم که این آخرین فرمت فیزیکی خواهد بود. دیگر همه یا می‌خواهند فایل را از روی اینترنت دریافت کنند یا آنرا روی دیسک سخت کامپیوترشان دارند.»

علی‌رغم اینکه ممکن است همه این پیش‌بینی‌ها درست از کار در بیایند، اما هنوز هم فرصت‌های بسیاری در بازار دی وی دی وجود دارد. دیسک‌های فیزیکی هنوز هم نسبت به رسانه‌های غیر فیزیکی مزیت‌های بسیاری دارند. بتامکس حتی با وجود موفقیت قابل توجه وی اچ اس هم ۸ سال دوام آورد. هیچ فرمتی هم برای همیشه دوام نخواهد آورد. بین زمان معرفی اولین دستگاه پخش دی وی دی و اچ دی دی وی دی هم فقط ۹ سال فاصله وجود داشته است. از این‌رو با وجود آنکه نبرد در بازار ویدیوی خانگی قطعی است، سؤال اصلی این است که چه کسی و در چه جبهه‌ای مبارزه خواهد کرد؟

## سؤالاتی برای گفتگو

۱. بازار دی وی دی های با کیفیت بالا را بر اساس چارچوب چرخه عمر محصول طبقه بندهی کنید. سونی و دیگر رقبا بر اساس این تحلیل باید از چه استراتژی‌های پیروی کنند؟ آیا هیچکدام از رقبا از این فرمول منحرف شده‌اند؟
۲. با افزایش فروش دستگاه‌های جدید پخش دی وی دی کدام خصوصیات بازار ویدیوی خانگی تغییر کرده و سونی و دیگر رقبا چه استراتژی‌هایی را باید بکار گیرند؟
۳. فرآیند ایجاد بلو ری و اچ دی دی وی دی را بر اساس فرآیند ایجاد محصول جدید تحلیل کنید.
۴. مبارزان فعلی بازار ویدیوی خانگی چه کسانی هستند؟ طرف پنج سال آینده چه کسانی خواهند بود؟

منابع:

۱. به سؤال «قیمت چیست؟» پاسخ داده و در مورد اهمیت قیمت گذاری در محیط شدیداً متغیر امروزی بحث کنید.
۲. در مورد اهمیت شناخت ارزش‌های درک شده مشتری هنگام تعیین قیمت توضیح دهید.
۳. درباره اهمیت هزینه‌های شرکت و محصول در تعیین قیمت بحث کنید.
۴. دیگر عوامل مهم درونی و بیرونی که بر تصمیم‌گیری سازمان در مورد قیمت تأثیر می‌گذارند را بر شمارید.

# قیمت‌گذاری محصولات: شناسایی و جذب ارزش مشتری

## آشنایی ابتدایی با مفهوم

در ادامه، به بررسی دومین ابزار مهم آمیخته بازاریابی می‌پردازیم؛ قیمت‌گذاری. آنطور که یکی از متخصصین قیمت‌گذاری گفت، قیمت‌گذاری باعث می‌شود "شرکت بخاطر ارزشی که برای مشتری خلق کرده، منتفع شود." اگر تولید، تبلیغات، و توزیع اثر بخش محصول را کاشت دانه‌های موفقیت کسب و کار بدانیم، قیمت‌گذاری اثر بخش، درو کردن محصول آن می‌باشد. شرکتهایی که توانسته‌اند با استفاده از دیگر فعالیت‌های آمیخته بازاریابی، با موفقیت ارزشی برای مشتری خلق کنند هم در نهایت باید بخشی از این ارزش را به شکل قیمت تعیین شده دریافت نمایند. با اینحال علیرغم اهمیت قیمت‌گذاری، شرکتهای بسیاری آنرا به درستی مدیریت نمی‌کنند. در این فصل مسائل داخلی و خارجی مؤثر بر قیمت‌گذاری را بررسی کرده و در مورد رویکردهای عمومی قیمت‌گذاری صحبت خواهیم کرد.

قیمت‌گذاری می‌تواند باعث موفقیت شرکتی بشود یا آنرا از بین ببرد. برای شروع، در مورد توزیع آر آس صحبت می‌کنیم که از سالها قبل با پیگیری استراتژی قیمت پایین و هر روز پایین نگه داشتن آن توانست دیگر رقبای کوچک را کنار زده و به بزرگترین فروشگاه اسباب بازی در آمریکا تبدیل شود. أما مثلی هست که می‌گوید با هر دستی بدھی با همان دست می‌گیری. توزیع آر آس که زمانی قدرت برتر بازار بود، الان درگیر رقابتی سخت با رقیبی بیباک شده و حتی برای حفظ حیات خود هم دچار مشکل است. (می‌توانید حدس بزنید این رقیب کیست؟!)

## بخش سوم

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۳۷۷

یافتن استراتژی مناسب و پیاده سازی آن در موفقیت شرکت و حتی بازماندگان آن نقشی حیاتی دارد. شاید هیچ کس این موضوع را بهتر از اسباب بازی فروشی بزرگ توییز آر آس درک نکند. این شرکت سه دهه قبل درس سختی به خرده فروشان اسباب بازی داد و بسیاری از آنها را از گردونه کسب و کار خارج کرد، اما در سالهای اخیر طعم تلخ سیاستهای خود را چشیده است.

توییز آر آس در اواخر دهه ۱۹۷۰ به عنوان شرکتی نوپاپور که مجموعه گسترده‌ای از اسباب بازیها را با قیمت‌های پایین عرضه می‌کرد پا به عرصه رقابت گذاشت. خرده فروشان کوچک و بخش‌های فروش اسباب بازی فروشگاه‌های زنجیره نتوانستند با مجموعه محصولات، تسهیلات فراهم شده و قیمت‌های پایین توییز آر آس رقابت کنند و خیلی زود از میان رفتند. توییز آر آس در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ به شدت رشد کرد و با در دست گرفتن ۲۵ درصد از سهم بازار اسباب بازی، بزرگترین فروشنده اسباب بازی در آمریکا شد.

اما در دهه ۱۹۹۰ موفقیت خیره کننده این شرکت با ورود سی توانید حدس بزنید – ول مارت به بازار اسباب بازی فروشی، تقریباً یک شبه از میان رفت. ول مارت پیشنهاد ارزش جذاب‌تری برای مشتریان داشت. این شرکت هم مثل توییز آر آس مجموعه گسترده‌ای از محصولات را با امکانات خوب در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌داد. اما در زمینه قیمت نسبت به توییز آر آس یک گام بیشتر به جلو برداشت. وال مارت محصولات را با قیمت‌های پایین عرضه نمی‌کرد، بلکه به پایین‌ترین قیمت ممکن می‌فروخت.

یکی از تحلیل‌گران می‌گوید: «ول مارت مجموعه بسیار متنوعی از محصولات را از طریق شبکه توزیع کارآمد خود در سطح فروشگاه‌های بسیار زیادی که دارد عرضه می‌کند. محصولات با کیفیت بالا و قیمت‌های بسیار پایین طوری در اختیار مشتری قرار می‌گیرد که آسودگی خاطر او تأمین شود. ول مارت، انبارهای گسترده و بزرگی در اختیار دارد و آنقدر قدرت مالی دارد که از اسباب بازی به عنوان رهبر زیان دهه استفاده کند تا مشتریان برای خرید اسباب بازی به فروشگاه بیانند و با خرید کالاهای دیگری که حاشیه سود بالاتری دارند، در مجموع سود ببرد. اما خرده فروشانی چون توییز آر اس چنین توانایی ندارند.» ول مارت در سال ۱۹۹۸ توییز آر آس را کنار زد و رتبه اول فروش اسباب بازی در آمریکا را از آن خود کرد.

توییز آر آس سعی کرد با کاهش قیمت به جنگ ول مارت برود، اما نتایجی که بدست آورد فاجعه آمیز بود. به مطلبی که مجله بیزنس ویک درباره کریسمس سال ۲۰۰۳ نوشت توجه کنید:

می‌خندد، می‌رقصد و همه را جذب می‌کند. هوکی یوکی المو یکی از بهترین هدیه‌هایی است که کریسمس می‌توانید بدھید و هر کودکی آنرا دوست دارد. اما المو برای توییز آر آس تمثال تمام اشتیاقی است که می‌توان مرتكب شد؛ اشکالش این بود که زیاد ارزان بود. ول مارت در ماه اکتبر یعنی درست دو ماه مانده به کریسمس قیمت الموازی ۲۵ دلار به ۱۹/۵ دلار کاهش داد و شوکی به دیگر فروشنده‌گان وارد کرد، چون این قیمت ۴/۵ دلار از قیمت خرید آنها پایین‌تر بود. توییز آر آس هم بعد از چند روز قیمت‌ش را به ۱۹/۹۹ دلار کاهش داد. این جنگ قیمت باعث رویدادهای زنجیره‌ای در بازار اسباب بازی شد. جان آیلر، مدیر عامل فعلی توییز آر آس، می‌گوید: «باید بین سود کوتاه مدت و دراز مدت یکی را انتخاب می‌کردیم؛ ما حفاظت از سهم بازارمان را برگزیدیم.» او تصور می‌کرد با کاهش قیمت محصولی محبوب از ۲۹/۹۹ دلار، اجناس تمام فروشگاه‌ها به فروش خواهند رفت.

اما توییز آر آس تاب تحمل این زیان را نداشت. این اتفاق در فصل کریسمس (که برای سومین بار بود که تکرار می‌شد) افتاد، باعث شد فروش توییز آر آس ۵ درصد کاهش پیدا کند. درآمد خالص سالانه هم ۲۷ درصد سقوط کرد. از سوی دیگر ول مات همواره لبخند به لب دارد... و لی اسکات، مدیر عامل آن، سال ۲۰۰۳ را یکی از بهترین



## فصل ۱۰

۳۷۸

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

سالها برای ول مارت خواند و گفت اسباب بازی سود خیلی خوبی دارد و روی حاشیه سود آن می‌توان حساب کرد.

مشخص است که توییز آر آس در رقابت بر سر قیمت با ول مارت، شانس کمی برای موفقیت دارد. یکی از متخصصین صنعت می‌گوید: «من وارد این بازی نمی‌شدم».

سهم ول مارت از بازار اسباب بازی در اوایل سال ۲۰۰۵ به ۲۵ درصد رسید و سهم توییز آر آس به ۱۵ درصد کاهش یافت. در اواخر آن سال، مالکیت توییز آر آس از سهامی عام به سهامی خاص تبدیل شد. مدیریت جدید برخلاف شایعاتی که نقل می‌شد و می‌گفتند این قول بزرگ اسباب بازی فروشی می‌خواهد از بازار اسباب بازی خارج شده و روی واحد بیبیز آر آس که رشد بالاتری دارد متمرکز شود، قول داد که فعالیت در بازار اسباب بازی را حفظ کند.

اما به هر حال توییز آر آس امروزه در مسیر بسیار متفاوتی پیش می‌رود. مدیریت در شروع حدود ۱۰۰ فروشگاه که بازده خوبی نداشتند را تعطیل کرد تا هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و شرکت دوباره بر استراتژی بازاریابی متمرکز شود. به عنوان مثال رقابت کشنه بر سر قیمت که شانسی برای موفقیت در آن نداشت را کنار گذاشت. در عوض محصولاتی که خوب فروش نمی‌رفتند را از گردونه فروش خارج کرد و محصولات پر فروش از برندهای معروف و محصولات انحصاری با حاشیه سود بالا مثل براتز ویژه و عروسکهای باربی که فقط در این فروشگاهها عرضه می‌شند را در کانون توجه قرار داد.

همچنین سعی کرد فروشگاهها را با همپیوپ دکوراسیون و فضا، ایجاد تجربه مطلوب‌تر در مشتری و ارائه خدمات بهتر، از فروشگاه‌هایی مثل ول مارت و تارگت تمایز کند. فروشگاهها را هم تر و تمیز کرد و کارمندانی متبصری استفاده کرد که بتوانند به مشتری در خرید اسباب بازی مشاوره بدهند. جرالد استورچ، مدیر عامل توییز آر آس، می‌گوید: «وقتی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ می‌روید، باید خیلی خوش شانس باشید که کسی راه را به شما نشان دهد و بگوید بخش اسباب بازی‌ها کجاست، دیگر چه برسد به اینکه بخواهند در مورد خرید اسباب بازی و معرفی مدل‌های مختلف آن مشاوره هم بدهند. وقتی مشتری به فروشگاه‌های ما می‌آید، می‌توانیم به او بگوییم که هدیه‌ای مناسب برای تولد یک پسرچه ده ساله چیست، چون ما کارمان اسباب بازی فروشی است.» استورچ امیدوار است که فروشگاه‌ها مرتب و منظم و جذاب‌تر و خدمات بهتر بتوانند قیمت و حاشیه سود بالاتر را برای مشتریان توجیه کند.

اما توییز آر آس هنوز هم در تعامل با مشتریانی که دهها سال قبل خودش نسبت به قیمت حساسیت کرده است مشکلات بسیاری دارد. به این مثال توجه کنید.

آورور بونی از شهر آلفارتا در ایالت جورجیا اخیراً برای خرید دوچرخه بچه‌گانه به ول مارت رفته است. او در فروشگاه‌های توییز آر آس محصولات موردنظرش را شناسایی می‌کند، اما نیمی از ۵۰۰ دلاری که هر سال برای اسباب بازی خرچ می‌کند به ول مارت می‌رسد و نیم دیگر آن را در فروشگاه‌هایی مثل تارگت هزینه می‌کند. هم ارزان‌تر است، هم می‌تواند چیزهای دیگری که مورد نیازش هست را بخرد. مسئله توییز آر آس این نیست که آیا می‌تواند اسباب بازی بفروشد یا خیر - با فروش سالانه بیش از ۱۱ میلیارد دلار یکی از بزرگترین خرده فروشان اسباب بازی در سراسر دنیاست. مسئله این است که آیا می‌تواند اسباب بازی را با سود بفروشد یا خیر (با وجود سود بالا هنوز هم هر سال زیان ثبت می‌کند). برای حل این مسئله هم باید ارزش مشتری و فرمول مناسب قیمت گذاری را بیابد بیزنس ویک این‌طور موضوع را جمع‌بندی می‌کند: «زمانه برای توییز آر آس خیلی سخت است؛ خودش در دهه ۶۰ و ۷۰ خرده فروشان و شرکتهای دیگر را با پایین آوردن قیمت از میدان به در کرد و باعث شد مشتریان نسبت به قیمت حساس شوند. حالا باید با مشتریانی که تصور می‌کنند اسباب بازی باید ارزان‌تر از این حرفا باشد، سر و کله بزند. این شرکت متوجه شده که مشتریان مطلب را خوب فهمیده‌اند.»<sup>۱</sup>

امروزه شرکتها با محیط قیمت‌گذاری پیچیده و سریعاً در حال تغییری روبرو هستند. رکود اقتصادی اخیر و آگاهی بیش از پیش مشتریان از قیمت، شرکتهای بسیاری را در قیمت‌گذاری تحت فشار قرار داده است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: «این روزها پدیده ول مارت همه ما را به ارزان‌خرانی تبدیل کرده که استراتژی کمتر خرج کردن را انتخاب کرده‌ایم.»<sup>۲</sup> در نتیجه به نظر می‌رسد تقریباً همه شرکتها به دنبال راههایی برای کاهش قیمت‌هایشان هستند و بدین ترتیب حاشیه سودشان کاهش یافته است.

با اینحال، معمولاً کاهش قیمت بهترین پاسخ نیست. اگر قیمت بدون نیاز واقعی کاهش یابد ممکن است باعث از دست رفتن سود شده و یا به جنگ مصر قیمتها منجر شود. همچنین ممکن است این تصور را ایجاد کند که قیمت از ارزشی که برند به مشتری منتقل می‌کند مهمتر است. در عوض شرکتها باید ارزش را بفروشند نه قیمت را. باید مشتریان را متقاعد کنند که ارزش پیشتری که شرکت به آنها ارائه می‌کند، ارزش پرداخت قیمت بالاتر برای این برنده دارد. چالش اینجاست که باید قیمتی تعیین کرد که شرکت در ازای ارائه ارزشی که برای مشتری خلق کرده، به سودی منصفانه دست پیدا کند. رونالد شیچ، مدیر اجرایی شرکت نان پانزرا، می‌گوید: «به مردم چیزی بدھید که ارزشش را داشته باشد، آنها با خوشحالی هزینه‌اش را می‌پردازنند.»<sup>۳</sup>

تمرکز ما در این فصل و فصل بعدی بر فرآیند قیمت‌گذاری خواهد بود. در این فصل قیمت را تعریف کرده، عواملی که بازاریابان باید هنگام قیمت‌گذاری مورد توجه قرار دارند را بیان کرده، و رویکردهای عمومی قیمت‌گذاری را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در فصل بعد، به بررسی استراتژی قیمت‌گذاری برای محصول جدید، قیمت‌گذاری آمیخته محصول، تغییر قیمت بر اساس عوامل مرتبط با خریدار و موقعیت، و تغییرات قیمت خواهیم پرداخت.

## قیمت چیست؟

به کوتاه‌ترین بیان، قیمت(Price) مقدار پولی است که برای محصول یا خدمتی پرداخت می‌شود. به عبارت دیگر، قیمت مجموع کل ارزشهایی است که مصرف کننده می‌پردازد تا مزایای بهدست‌آوردن یا استفاده کردن محصول یا خدمت را بدست آورد. در گذشته، قیمت عامل اصلی در انتخاب خریدار بود. در دهه‌های اخیر، عوامل دیگر نیز اهمیت بسیاری پیدا کرده‌اند، اما هنوز هم قیمت یکی از عوامل تعیین‌کننده سهم بازار و سودآوری شرکت می‌باشد.

قیمت تنها عنصری از آمیخته بازاریابی است که درآمد ایجاد می‌کند؛ عوامل دیگر همگی هزینه‌ای هستند. قیمت، منعطف‌ترین عنصر آمیخته بازاریابی هم می‌باشد. قیمت را برخلاف ویژگیهای محصول و تعهد در مقابل کانالها، به سرعت می‌توان تغییر داد. در عین حال، قیمت‌گذاری اولین مشکلی است که بیشتر مدیران بازاریابی با آن روبرو می‌شوند و هنوز هم بسیاری از شرکتها آن را به درستی انجام نمی‌دهند. یکی از مشکلات متداول این است که شرکتها برای کسب فروش، در پایین آوردن قیمت عجله می‌کنند و سعی نمی‌کنند مشتریان را متقاعد کنند که محصولاتشان ارزش قیمت بالاتر را دارد. مشکلات متداول دیگر

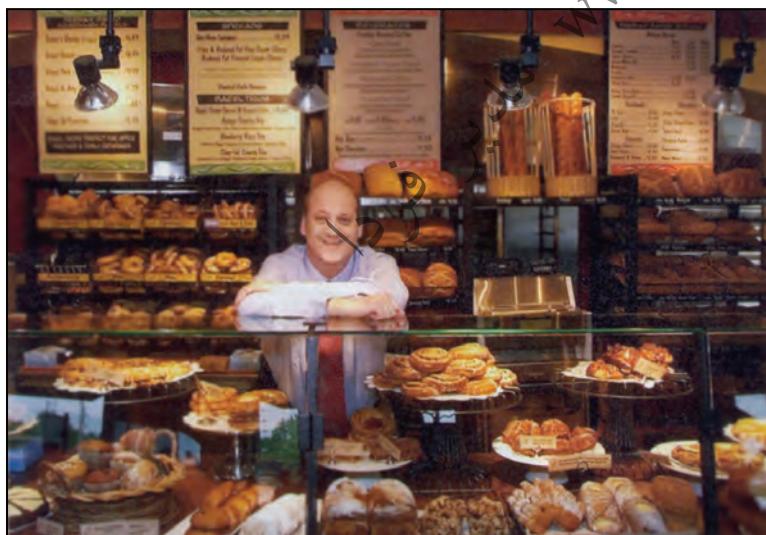
قیمت

مقدار پولی که برای محصول یا خدمتی پرداخت می‌شود، یا مجموع ارزشی که مشتری برای بدست آوردن مزایای داشتن یا استفاده از محصول یا خدمت مبادله می‌کند.

این است که بجای قیمت‌گذاری بر اساس ارزش برای مشتری، به قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه تکیه می‌کنند و همچنین در قیمت‌گذاری، دیگر عناصر آمیخته بازاریابی را دخالت نمی‌دهند.

بعضی مدیران قیمت‌گذاری را مشکل بزرگی تصور می‌کنند و از اینرو ترجیح می‌دهند بجای آن بر روی دیگر عناصر آمیخته بازاریابی متمرکز شوند. اما مدیران باهوش، قیمت‌گذاری را به عنوان ابزار کلیدی استراتژیکی جهت خلق و

دریافت ارزش مشتریان به کار می‌گیرند. قیمت‌گذاری تأثیر مستقیمی بر عایدی شرکت دارد. بر اساس نظر یکی از



■ **قیمت‌گذاری:** چالش اینجاست که شرکت باید از ارزشی که برای مشتری ایجاد کرده، سود ببرد. "مدیر اجرایی پانزرا که در تصویر مشاهده می‌کنید، می‌گوید: «به مردم چیزی بدھید که ارزشش را داشته باشد، آنها با خوشحالی هزینه‌اش را می‌پردازنند.»

## فصل ۱۰

۳۸

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

متخصصین، «۱ درصد بهبود در قیمت می‌تواند در بیشتر سازمانها سودآوری را تا ۱۲/۵ درصد بهبود دهد.»<sup>۴</sup> مسئله با اهمیت دیگر این است که قیمت، به عنوان بخشی از پیشنهاد ارزش کلی شرکت، نقشی کلیدی در خلق ارزش پیشنهادی به مشتری و ایجاد رابطه با مشتریان ایفا می‌کند. این متخصص می‌گوید: «بازاریابان فهمیده، بجای فرار از قیمت گذاری، آن را در آغوش می‌گیرند.»

## عواملی که در قیمت‌گذاری باید مد نظر قرار داد

قیمتی که شرکت تعیین می‌کند، باید نه آنقدر کم باشد که سودی عایدش نشود و نه آنقدر زیاد که تقاضایی ایجاد نشود. تصویر ۱-۱۰ ملاحظات اساسی در تعیین قیمت را به طور خلاصه نشان می‌دهد. درک مشتری از محصول سقف قیمت را مشخص می‌کند. اگر مشتری تصور کند که قیمت از ارزشی که محصول دارد بالاتر است، آنرا نخواهد خرید. هزینه‌های محصول کف قیمت را مشخص می‌کند؛ اگر شرکت قیمتی برای محصول تعیین کند که از هزینه‌ها پایین‌تر باشد، زیان خواهد کرد. وقتی شرکت می‌خواهد قیمتی بین این دو حد را برای محصول تعیین کند، باید تعدادی از عوامل دلونی و بیرونی را در نظر بگیرد که شامل این موارد می‌باشند: استراتژی و آمیخته بازاریابی کلی، ماهیت بازار و تقاضا، و استراتژیها و قیمت‌های رقبا. در نهایت این مشتری است که تشخیص می‌دهد آیا قیمت محصول به درستی تعیین شده است یا خیر. تصمیمات مربوط به قیمت، مثل دیگر تصمیمات آمیخته بازاریابی باید با در نظر گرفتن ارزش‌های مشتری آغاز شود. وقتی مشتری محصولی را می‌خرد، چیز با ارزشی (قیمت آن) را با چیز با ارزش دیگری (مزایای داشتن یا استفاده کردن از محصول) مبادله می‌کند. قیمت‌گذاری کارآمد و مشتری مدار مستلزم این است که به درستی درک کنیم چه ارزشی از محصول به مشتری منتقل می‌شود و قیمتی مناسب برای آن تعیین کنیم تا قیمت این ارزش را مشتری کسب کنیم.

## قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش

برای اینکه قیمت مناسبی تعیین کنیم، ابتدا باید درک کاملی از ارزشی که محصول یا خدمت برای مشتری خلق می‌کند داشته باشیم. در قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش (Value-based Pricing)، نقطه کلیدی قیمت‌گذاری بجای هزینه‌های فروشنده، درک مشتری از ارزش می‌باشد. قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش یعنی بازاریابان نمی‌توانند محصول و برنامه بازاریابی را طراحی کنند و بعد قیمت را مشخص نمایند. قیمت هم مانند دیگر متغیرهای بازاریابی، قبل از اینکه برنامه بازاریابی تنظیم شود مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

در تصویر ۲-۱۰ قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه را با قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش مقایسه کرده‌ایم. قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه، مبتنی بر محصول است. شرکت محصولی که فکر می‌کند خوب است را تولید کرده، کل هزینه‌های تولید محصول را جمع کرده، و قیمتی برای آن تعیین می‌کند که هم هزینه‌ها را بپوشاند و هم سود مورد انتظار را عایدش کند. بازاریابان هم باید خریداران را مقنعت کند که محصول آنقدر ارزش دارد که قیمت مشخص شده را برای آن پردازند. اگر مشخص شود که قیمت بالا است، یا شرکت باید سودش را کاهش دهد یا به فروش پایین‌تر رضایت دهد که در هر صورت باعث می‌شود سودی پایین‌تر از حد مورد انتظار عایدش شود.

قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش  
قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش  
درک شده مشتری بجای  
هزینه‌های فروشنده.



## تصویر ۵-۱۰

ملاحظات اساسی در تعیین

قیمت

در قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش این فرآیند معکوس می‌شود. در این روش قیمت هدف را بر اساس ادراک مشتری از محصول تعیین می‌کنند. تصمیمات مربوط به طراحی و اینکه تا چه حد می‌توان برای محصول هزینه کرد هم بر اساس ارزش مورد هدف و قیمت اتخاذ می‌شوند. در نتیجه، قیمت‌گذاری با تحلیل نیازهای مشتری و ارزش درک شده او آغاز می‌شود و قیمت طوری تعیین می‌گردد که با ارزش درک شده او همخوانی داشته باشد.

توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که «ارزش خوب» مترادف «قیمت پایین» نیست. به عنوان مثال، قیمت کیف‌های هر میس بیکین از ۶۰۰۰ دلار شروع می‌شود- در کیف‌های ارزان تر هم می‌توان همانقدر چیز جای داد، اما برای بعضی مشتریان خصوصیات ناملموس این کیف منحصر به فرد اهمیت دارد و با وجود قیمت بالا برای خرید آن یک سال در لیست انتظار می‌مانند. برای بعضی مشتریان خودرو هم لوکس بودن ماشین بنتلی کانتینتال جی تی مهم است و حاضرند قیمت بسیار بالای ۱۵۰،۰۰۰ دلاری آنرا بپردازنند:

صبر کنید تا برایتان بگویم که چرا اтомبیلی ۱۵۰،۰۰۰ دلاری گران که نیست هیچ، بلکه واقعاً ارزشش را هم دارد. هر کدام از بنتلی جی تی ها را با دست درست می‌کنند؛ در دوره تولید غیر صنعتی خودرو، برای ساخت هر دستگاه ۱۸۰ ساعت وقت صرف می‌شد. صنعت گران فقط برای نسب کردن و دوختن چرم دسته فرمان این ماشین ۱۸ ساعت وقت می‌گذارند که تقریباً با زمان لازم برای مونتاژ یک فولکس واگن گلف برابر است. نتیجه کار خارق العاده است: روکش چوب گردو داشبورد و درها مثل آینه می‌مانند، پدالها از الومینیوم تراشیده شده‌اند؛ پنجره‌ها و صندلی‌ها را از فلز واقعی درست کرده‌اند، نه از پلاستیک؛ هر کدام از دریچه‌های هوا را هم کاملاً با کروم آبکاری کرده‌اند... در مجموع کابین این خودرو با خودرویی ۳۰۰،۰۰۰ دلاری قابل مقایسه است، موتور خودرو هم به ماشین‌های ۲۰۰،۰۰۰ دلاری می‌خورد، در مجموع ماشین فوق العاده‌ای است... که از نظر تکنولوژی شگفت آور است. همانطور که گفتم جی تی واقعاً ارزشش را دارد. ( فقط کافی است از آنها که در لیست انتظار هستند بپرسید) برای اینکه بتوانید جی تی خودتان را داشته باشید باید شش ماه در لیست انتظار باشید.<sup>۵</sup>

شرکتی که از قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش استفاده می‌کند، باید ارزش پیشنهادهای رقبا را از نظر مشتریان بداند. با اینحال معمولاً شناسایی ارزشی که هر محصول برای مشتریان دارد کار سختی است. مثلاً محاسبه قیمت ترکیبات غذا در یک رستوران تجملاتی، کار نسبتاً ساده‌ای است. اما ارزش گذاری بر چیزهایی چون رضایت از طعم، محیط، آسودگی خاطر، طرز برخورد و پرستیز کار دشواری است. علاوه بر این ارزش گذاری در مورد مشتریان مختلف و موقعیت‌های مختلف هم فرق می‌کند.

با وجود این مسائل، مشتریان بر اساس ارزش‌های درک شده خود در مورد اینکه آیا قیمت محصول مناسب است یا خیر نظر می‌دهند، بنابراین شرکتها باید به شکلی این ارزش را اندازه گیری کنند. در بعضی موارد، شرکتها از مشتریان می‌پرسند که برای محصول اصلی و ویژگیهای انتخابی چقدر حاضرند پول پرداخت کنند، یا آزمایشی انجام می‌دهند تا ارزش درک شده هر پیشنهاد را محک بزنند. یک ضربالمثل قدیمی روسی می‌گوید: "در هر بازاری دو احمق وجود دارد، کسی که خیلی گران می‌فرشد و کسی که خیلی ارزان می‌فروشد". اگر فروشنده قیمت را بالاتر از ارزش درک شده خریدار تعیین کند، فروش

## تصویر ۷-۱-

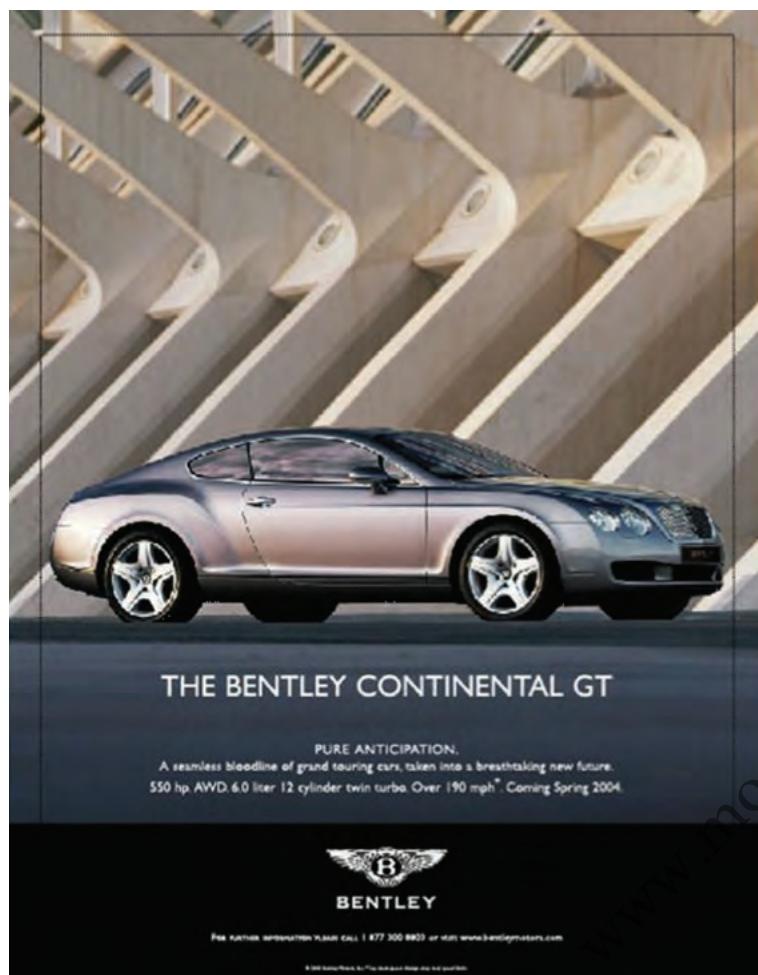


## قیمت‌گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت‌گذاری درست

## فصل ۱۰

۳۸۲

شرکت با مشکل روبرو می‌شود. اگر قیمت را پایین‌تر در نظر بگیرد، محصولش خیلی خوب فروش می‌رود، اما آنقدر که می‌توانست با تعیین قیمت مناسب با سطح ارزش درک شده ایجاد کند، ایجاد نمی‌شود.



مَك دونالدرز غذاهایی با قیمت مناسب عرضه کردند. آرمانی خط تولید پوشک ارزان‌تر و کمتر رسمی آرمانی إکسچنج را معرفی کرد. پروکتر آند گِمبل هم دستمال توالتهای ارزان‌تر و کمی زبرتر چرمن پیسیک را در کنار دیگر محصولت خود در اختیار مصرف کنندگان قرار داد. خودش می‌گوید: «نرم، محکم و لطیف است»<sup>۱</sup> در موارد دیگر قیمت‌گذاری ارزش مناسب مستلزم طراحی مجدد برندهای موجود است تا کیفیت بالاتر را با قیمت فعلی یا پایین‌تر در اختیار مصرف کننده قرار داد.



در اینجا به بررسی دو روش قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش می‌پردازیم: قیمت‌گذاری ارزشی و قیمت‌گذاری ارزش افروده.

### قیمت‌گذاری ارزش مناسب

در دهه گذشته بازاریابان متوجه شدند که تغییری اساسی در نگرش مصرف کنندگان نسبت به قیمت و کیفیت رخداده است. شرکتهای بسیاری رویکرد قیمت‌گذاری‌شان را تغییر دادند تا خود را با شرایط در حال تغییر اقتصادی و احساس مشتریان نسبت به قیمت تطبیق دهند. بسیاری از بازاریابان استراتژی قیمت‌گذاری ارزش مناسب (Good-Value Pricing) را پیش گرفته‌اند که به معنی ارائه شرکیب درستی از کیفیت و خدمات خوب باشد.

در بیشتر موارد برای اجرای این روش باید نسخه‌های ارزان قیمت‌تری از برندهای معروف را به بازار عرضه کرد. رستورانهای غذای فوری مثل تاکو بل و

یکی از انواع قیمت‌گذاری ارزش مناسب در سطح خرده فروشی، هر روز پایین (Everyday Low Pricing) قیمت‌گذاری‌شتن است. این روش شامل تعیین قیمتی پایین به شکل ثابت و عدم ارائه تخفیف‌های موقتی یا ارائه آنها به تعداد کم می‌باشد. در مقابل، قیمت‌گذاری بالا-پایین (High-Low Pricing) یعنی قیمت بالایی برای محصول تعیین کنید و به مناسبت‌های مختلف قیمت محصولات مشخصی را کاهش دهید. در سالهای اخیر این روش جای خود را به روش هر روز پایین

قیمت گذاشتن داده و خرده فروشهای مختلفی از نمایندگیهای فروش ماشین‌های ساتورن گرفته تا سوپرمارکتها بزرگ ایگل و فروشگاه مبلمان روم آند برد همگی این روش را بکار می‌برند.

سلطان روش هر روز پایین قیمت‌گذاشتن ول مارت است که عملأً خودش این مفهوم را خلق کرد. ول مارت، بجز اقلام محدودی که هر ماهه با تخفیف به فروش می‌رساند، معهده شده که قیمت هر چیزی که به فروش می‌رساند را در پایین‌ترین حد ممکن تعیین کند. باید توجه داشت که در پیش گرفتن این استراتژی کار ساده‌ای نیست. مثلاً مدتی قبل که فروشگاه‌های کی مارت تلاش کرد قیمت‌هایش را با وال مارت تطبیق دهد، نتوانست این کار را انجام دهد و شکست خورد. وقتی شرکتی می‌خواهد هر روز قیمت‌هایش را پایین تعیین کند، باید در گام اول بتواند هزینه‌های هر روزش را پایین بیاورد. اما با توجه به اینکه هزینه‌های کی مارت خیلی از ول مارت بالاتر بود، نتوانست از فروش با قیمت‌های پایین سود ببرد و خیلی زود این روش را کنار گذشت.<sup>۷</sup>

### قیمت‌گذاری ارزش افزوده

در بسیاری از موقعیتهای بازاریابی شرکت به شرکت، چالش پیش روی، ایجاد قدرت قیمت‌گذاری شرکت است؛ یعنی شرکت اقدرت داشت باشد وارد رقابت قیمتی نشده و بدون از دست دادن سهم بازار بتواند قیمت بالاتر و حاشیه سود بیشتر را توجیه کند. سازمان برای حفظ قدرت قیمت‌گذاری باید پیشنهاد ارزشمندی به بازار ارائه کند. این موضوع علی‌الخصوص در مورد کالاهای عمومی که با هم تفاوت‌های جزئی داشته و بازاری با رقابت شدید قیمتی دارند از اهمیت بیشتری برخوردار است. یکی از تحلیلگران می‌گوید: «اگر شرکتها فقط بخواهند قیمتی که برای کالا تعیین کرده‌اند را از مشتری طلب کنند و تنها به فکر حفظ کسب و کار خودشان باشند، آنچه در بازار می‌فروشنند را کاهش داده و اتفاقی که خواهد افتاد این است که چیزی از وفاداری مشتریان باقی نخواهد ماند».<sup>۸</sup>

شرکتهای بسیاری برای افزایش قدرت قیمت‌گذاری، استراتژیهای قیمت‌گذاری ارزش افزوده را در پیش گرفته‌اند. آنها بجای اینکه قیمت‌هایشان را در نتیجه رقابت کاهش دهند، ویژگیها و خدمات ارزش افزوده‌ای به پیشنهادشان می‌افزایند تا آنرا متمایز کرده و قیمت بالاتر را توجیه نماید (بازاریابی در عمل ۱-۱۰ نگاه کنید). یکی از متخصصین قیمت‌گذاری می‌گوید: «حتی در وضعیت اقتصادی امروز هم مسئله قیمت نیست، بلکه حفظ وفاداری مشتریان با ارائه خدماتی است که در هیچ جای دیگر نمی‌توانند بدست آورند».<sup>۹</sup>

## هزینه‌های شرکت و محصول

همانطور که ارزش درک شده مشتری سقف قیمت را تعیین می‌کند، هزینه‌ها هم کف قیمتی که شرکت می‌تواند دریافت کند را مشخص می‌کند. قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه شامل تعیین قیمت براساس هزینه‌های تولید، توزیع و فروش و اضافه کردن نرخ بازگشتی منصفانه برای خدمات و ریسک‌های مربوطه می‌باشد. عموماً هزینه‌های شرکت، عنصر مهمی در استراتژی تعیین قیمت آن می‌باشد. شرکتهای بسیاری همچون خطوط هوایپیمایی ساوت وست، فروشگاه‌های ول مارت، و کامپیوتر دل سعی می‌کنند در صنعت خودشان «تولید کننده‌های کم هزینه» باشند. شرکتهایی که هزینه‌های کمتری دارند می‌توانند قیمت‌های پایین‌تری تعیین کرده و بدین ترتیب فروش و سود بیشتری بدست آورند.

### انواع هزینه

هزینه‌های شرکت، دو شکل دارد: هزینه‌های ثابت و متغیر. هزینه‌های ثابت (Fixed Costs) یا سریار (Overhead)، هزینه‌هایی هستند که به سطح تولید یا فروش بستگی ندارند. مثلاً هر ماه باید هزینه‌های اجاره، سوخت، بهره، و حقوق مدیران را پرداخت کرد و این هزینه‌ها به خروجی شرکت بستگی ندارند. هزینه‌های متغیر (Variable Costs)، مستقیماً با میزان تولید تغییر می‌کنند. برای تولید هر کامپیوتری که توسط هیولت پاکارد تولید می‌شود، باید هزینه پردازشگر، سیم‌ها، پلاستیک، بسته‌بندی و دیگر چیزها پرداخت شود. این هزینه‌ها تقریباً برای هر دستگاه که تولید می‌شود یکسان است. از آنجا که جمع این هزینه‌ها با توجه به تعداد تولید شده تغییر می‌کنند، به آنها هزینه متغیر می‌گوییم. هزینه‌های کل (Total Costs) مجموع هزینه ثابت و

قیمت‌گذاری ارزش افزوده  
اضافه کردن ویژگیها و خدمات  
ارزش افزوده به پیشنهاد بازاریابی  
شرکت تا پرداخت قیمت بالاتر را  
توجیه کند.

هزینه هر واحد در سطوح مختلف تولید در هر بازه

متغیر در هر سطح تولید می‌باشد. مدیریت انتظار دارد قیمتی که از مشتری طلب می‌کند، حداقل در هر سطح تولید کل هزینه‌های تولید را پوشش دهد.

هر شرکتی باید هزینه‌هایش را به دقت زیر نظر داشته باشد. اگر هزینه‌های تولید شرکت از رقبا بالاتر باشد، یا باید قیمت بیشتری برای محصول تعیین کند یا به سود کمتر بستنده کند که در هر صورت آن را در موقعیت عدم مزیت رقابتی قرار می‌دهد.

### هزینه‌ها در سطح تولید متفاوت

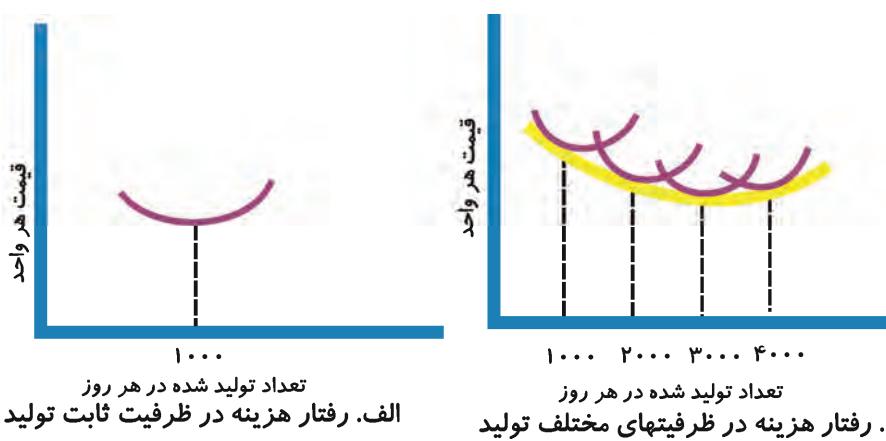
مدیر شرکت برای قیمت گذاری عاقلانه، باید بداند هزینه‌ها در سطوح تولید متفاوت چطور تغییر می‌کنند. به عنوان مثل، فرض کنید تیگزاس اینسترومیت (تی آی) می‌خواهد کارخانه‌ای تأسیس کند که روزانه ظرفیت تولید ۱۰۰۰ عدد ماشین حساب را دارد. تصویر ۱۰-۳ الف، نمودار هزینه‌های میانگین در کوتاه مدت (Short Run Average Cost=SRAC) را نشان می‌دهد. این نمودار نشان می‌دهد که اگر تولید روزانه کم باشد، هزینه‌ها به ازای هر ماشین حساب بالا خواهد بود. اما با افزایش تولید به ۱۰۰۰ عدد ماشین حساب در روز، هزینه میانگین کاهش می‌یابد. دلیلش هم این است که هزینه‌های ثابت، بین تعداد بیشتری محصول تقسیم شده و هر کدام سهم کمتری از هزینه ثابت را تحمل می‌کنند. تی آی می‌تواند سطح تولید را به بیش از ۱۰۰۰ عدد افزایش دهد، اما در این حالت هزینه میانگین بدلیل عدم کارایی کارگاه، افزایش پیدا می‌کند. کارگران باید بیشتر منتظر دستگاهها بیمانند، دستگاهها بیشتر خراب می‌شوند و کارگران به کارهای دیگر مشغول خواهند شد.

اگر تی آی تصور کند که می‌تواند روزانه ۲۰۰۰ ماشین حساب بفروشد، باید به فکر ایجاد کارخانه بزرگتری باشد. در این کارخانه از ماشین‌آلات و برنامه کارآمدتری استفاده خواهد کرد. علاوه بر این، همانطور که در تصویر ۲-۱۰ ب، نمودار هزینه میانگین در دراز مدت (Long Run Average Cost=LRAC)، دیده می‌شود، هزینه واحد تولید ۲۰۰۰ ماشین حساب در هر روز نیز کمتر از هزینه واحد تولید ۱۰۰۰ ماشین حساب در هر روز خواهد بود. در حقیقت، با توجه به تصویر ۲-۱۰ ب، حتی کارخانه‌ای با ظرفیت ۳۰۰۰ عدد، کارایی بالاتری خواهد داشت. اما با افزایش ظرفیت به ۴۰۰۰ عدد در روز، به دلیل غیر قتصادی بودن ظرفیت، کارایی کاهش می‌یابد- تعداد زیاد کارگران که باید مدلریت شوند، کاغذ بازی که باعث کند کشدن فرآیندها می‌شود و چیزهای دیگر. تصویر ۲-۱۰ ب نشان می‌دهد که در صورت وجود تقاضای کافی، بهترین ظرفیت تولید کارخانه، روزانه ۳۰۰۰ عدد می‌باشد.

هزینه‌ها به عنوان تابعی از تجربه تولید

## منحنی تجربه (منحنی یادگیری)

کاهش در هزینه میانگین تولید هر واحد که در نتیجه افزایش تجربه اناشته شده تولد دارد، دخمه دهد.



تولید به ۲۰۰۰ عدد می‌رسد، هزینه تولید به ۹ دلار کاهش پیدا می‌کند. زمانیکه تجربه تولید دو برابر شده و تعداد کل تولید شده به ۴۰۰۰ عدد می‌رسد، هزینه میانگین به ۷ دلار کاهش می‌یابد. کاهش هزینه میانگین در نتیجه انباشته شدن تجربه تولید را منحنی تجربه (Experience Curve) یا منحنی بادگیری (Learning Curve) می‌نامند.

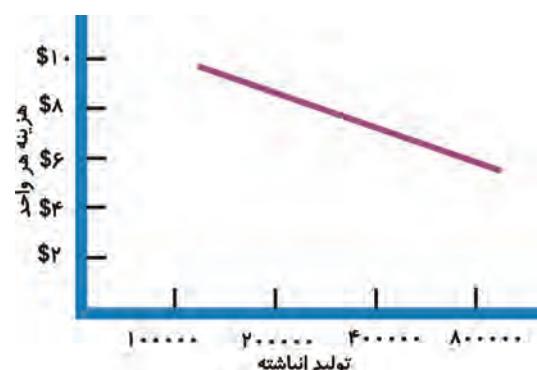
اگر منحنی تجربه تولید نزولی باشد، برای شرکت اهمیت بسیاری زیادی دارد. در این حالت نه تنها هزینه تولید هر واحد با افزایش حجم تولید کاهش پیدا می‌کند، بلکه اگر شرکت بتواند در یک بازه زمانی، تولید و فروش را افزایش دهد، سرعت کاهش آن نیز افزایش می‌یابد. اما بازار هم باید آماده خرید تولیدات بیشتر باشد. علاوه بر این تی آی باید بتواند در مراحل اولیه چرخه عمر محصول، سهم بازار بیشتری به خود اختصاص دهد که این رویکرد، مستلزم بکارگیری چنین استراتژی است: تی آی باید قیمت پایینی برای هاشمی حسابها در نظر بگیرد؛ با این کار فروش افزایش یافته و بدین ترتیب با کسب تجربه بیشتر، هزینه‌هایش کاهش پیدا می‌کند و قیمت را باز هم کاهش دهد.

برخی شرکتها، بر اساس منحنی تجربه، استراتژیهای موفقی بکار گرفته‌اند. مثلاً بوئنوس آند لمب، با بکارگیری سیستم کامپیوتری طراحی لنز و توسعه پیوسته کارخانه سافت لنز، موقعیتش را در بازار لنز تماсی ثبت کرده است. در نتیجه سهم بازارش به طور یکنواخت تا ۶۵ درصد افزایش یافته است.

اما تمرکز یکجانبه بر کاهش هزینه و استفاده از منحنی تجربه، همیشه نتیجه نمی‌دهد. قیمت‌گذاری بر اساس منحنی تجربه مستلزم ریسکهای بزرگی است. قیمت‌گذاری تهاجمی ممکن است باعث شود مصرف کنندگان تصور کنند که محصول بنجل است. همچنین در این استراتژی فرض بر این است که رقبا ضعیف هستند و نمی‌خواهند از طریق کاهش قیمت با شرکت مبارزه کنند. نکته آخری اینکه ممکن است وقتی شرکت تلاش می‌کند حجم تولید را با فن‌آوری فعلی افزایش دهد، شرکت رقیب با بکارگیری فن‌آوری جدید کم هزینه‌تر، قیمت‌های رقبایی که بر اساس منحنی تجربه قدیمی کار می‌کند را بشکند.

### تصویر ۳-۱۰

هزینه هر واحد به عنوان  
تابعی از تولید انباشته: منحنی  
تجربه



## قیمت گذاری مبتنی بر هزینه

ساده‌ترین روش قیمت‌گذاری، قیمت‌گذاری اضافه بر هزینه است یعنی اضافه کردن مبلغی متعارف به هزینه محصول. به عنوان مثال، شرکتهای ساختمانی با تخمین زدن هزینه‌های کل پروژه و اضافه کردن مبلغی به عنوان سود، در مناقصه‌ها قیمت می‌دهند. وکلا، حسابداران، و دیگر افراد متخصص نیز نوعاً با اضافه کردن مبلغی به هزینه‌ها، قیمت را تعیین می‌کنند. بعضی فروشنده‌گان هم به مشتریانشان می‌گویند که هزینه‌ها را با مبلغ مشخصی جمع می‌کنند؛ مثلاً شرکتهای هوا فضا قیمت را با این روش به دولت اعلام می‌کنند.

برای توضیح قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام شده فرض کنید هزینه‌ها و فروش پیش‌بینی شده یک شرکت تولید کننده توسری بدين قرار باشد:

هزینه‌های متغیر	۱۰ دلار
هزینه‌های ثابت	۳۰۰،۰۰۰ دلار
تعداد فروش پیش‌بینی شده	۵۰،۰۰۰

هزینه تولید هر واحد توستر برای تولید کننده بدين شکل محاسبه می‌شود:

$$\text{هزینه ثابت} + \frac{\text{هزینه متغیر}}{\text{تعداد فروش}} = 10\$ + \frac{۴۰۰.۰۰۰}{۵۰.۰۰۰} = 16\$$$

حالا فرض کنید که تولید کننده می‌خواهد از فروش ۲۰ درصد سود بدست آورد.

قیمت اضافه بر بهای تولید کننده از این رابطه بدست می‌آید:<sup>۱۱</sup>

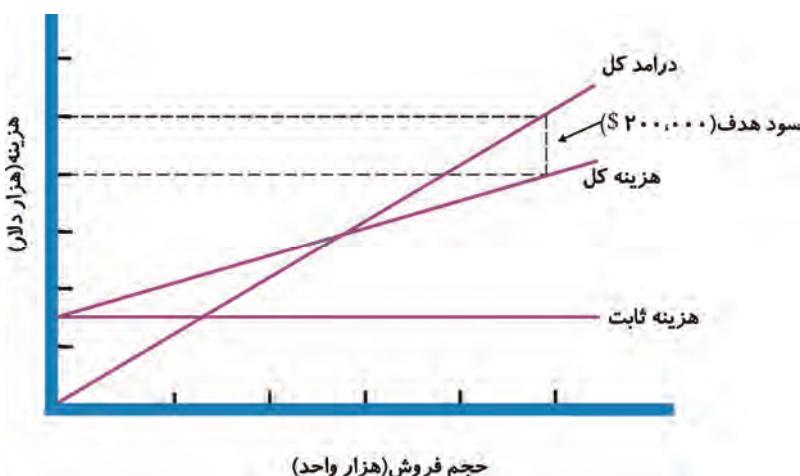
$$\text{قیمت اضافه بر بها} = \frac{\text{هزینه واحد}}{1 - 0/2} = \frac{16\$}{1 - 0/2} = 20\$$$

تولید کننده هر توستر را به قیمت ۲۰ دلار به نمایندگان می‌فروشد و از فروش هر واحد ۴ دلار سود می‌برد. نماینده فروش هم به نوبه خود نرخ فروش را افزایش می‌دهد. اگر نماینده فروش بخواهد ۵۰ درصد از فروش سود ببرد، قیمت توستر را به ۴۰ دلار افزایش می‌دهد ( $\$20 + \$20 \times 50\% = \$30$ ). این عدد با افزایش ۱۰۰ درصدی قیمت برابر است ( $\$20 \times 200\% = \$40$ ).

آیا بکارگیری روش مرسوم قیمت‌گذاری اضافه بر بها کار درستی است؟ بطور کلی خیر. هر روش قیمت‌گذاری که در آن تقاضا و قیمت رقباً منظور نشود، احتمالاً نمی‌تواند بهترین قیمت را مشخص کند. در روش‌های قیمت‌گذاری اضافه بر بها، فرض غلط این است که قیمت را می‌توان بدون تحت تأثیر قرار دادن حجم فروش تعیین کرد. در مثال توستر فرض کنید که از نظر مصرف کننده، قیمت ۴۰ دلار نسبت به قیمت رقباً بالا است و این موضوع سبب می‌شود بجای ۵۰،۰۰۰ دستگاه فقط ۳۰،۰۰۰ دستگاه فروخته شود. بدین ترتیب هزینه تولید هر واحد بالاتر خواهد بود چون هزینه ثابت بین تعداد کمتری محصول تقسیم شده و در نتیجه درصد اضافه بهای فروش نیز در عمل کمتر خواهد بود. قیمت اضافه بر بها، تنها در صورتی نتیجه مورد نظر را بدست می‌دهد که سطح فروش در قیمت تعیین شده با انتظارات همخوانی داشته باشد.

## تصویر ۱۰-۵

نمودار سر به سر برای  
بدست آوردن قیمت  
هدف



قیمت‌گذاری اضافه بر بها، حتی با وجود این مسائل هم به دلایل متعددی بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. دلیل اول اینکه فروشنده‌گان بیشتر در مورد هزینه‌ها مطمئن هستند تا تقاضا. مرتبط کردن قیمت به هزینه، قیمت‌گذاری را تسهیل کرده و دیگر لازم نیست با تغییر تقاضا، پیوسته قیمت را تغییر دهنده. دلیل دوم اینکه وقتی همه شرکتها در صنعت خاصی این روش قیمت‌گذاری را بکار می‌گیرند، قیمت‌ها شبیه به هم شده و در نتیجه رقابت بر سر قیمت به شدت کاهش پیدا می‌کند. سومین دلیل اینکه بسیاری از مردم احساس می‌کنند قیمت‌گذاری اضافه بر بها هم برای خریدار و هم برای فروشنده منصفانه‌تر از دیگر روشها است. فروشنده‌گان سود منصفانه‌ای از سرمایه‌گذاری می‌برند، و افزایش تقاضای خریداران هم مزیت خاصی برایشان ایجاد نمی‌کند.

## تحلیل نقطه سر به سر و قیمت‌گذاری با سود هدف

یکی دیگر از رویکردهای قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه، قیمت‌گذاری نقطه سر به سر (Break-Even Pricing) یا حالت تغییر یافته آن، قیمت‌گذاری با سود هدف (Target Profit Pricing) می‌باشد. شرکت تلاش می‌کند قیمتی را بیابد که در آن هزینه‌ها با فروش سر به سر شده یا سود هدف بدست می‌آید. چنان‌که موتورز چنین روش‌هایی قیمت‌گذاری را بکار می‌برد و قیمت اتموبیل‌ها را طوری تعیین می‌کند که از سرمایه‌گذاری ۱۵ تا ۲۰ درصد بیش عایدش شود. شرکتهای خدمات عمومی هم که مجبور هستند از سرمایه‌گذاری‌هایشان سود منصفانه‌ای بدست آورند نیز این روش را بکار می‌گیرند.

قیمت‌گذاری هدفمند از مفهوم نمودار سر به سر استفاده می‌کند که در آن هزینه‌های کل و درآمد کل انتظاری در هر سطح فروش نشان داده می‌شود. تصویر ۱۰-۵، نمودار سر به سر تولید کننده توستر است که در مورد آن بحث کردیم. هزینه‌های ثابت، بدون توجه به فروش، ۳۰۰,۰۰۰ دلار می‌باشند. هزینه‌های متغیر هم با مقدار تولید افزایش پیدا می‌کنند و مجموع آن با هزینه‌های ثابت، هزینه کل را بدست می‌دهد. منحنی درآمد کل از صفر شروع شده و با فروش هر واحد، افزایش می‌یابد. شب منحنی درآمد کل، معکس کننده قیمت ۲۰ دلار می‌باشد.

منحنی درآمد کل و هزینه کل، در ۳۰,۰۰۰ واحد هم‌دیگر را قطع می‌کنند. این محل نقطه سر به سر است. با قیمت ۲۰ دلار، شرکت باید ۳۰,۰۰۰ واحد بفروشد تا به حالت سر به سر برسد؛ یعنی کل فروش، کل هزینه را بپوشاند. محل نقطه سر به سر را می‌توان از فرمول زیر نیز بدست آورد:

$$\text{مقدار نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه ثابت}}{\text{هزینه متغیر - قیمت}} = \frac{۳۰۰,۰۰۰\$}{۲۰\$-۱۰\$} = ۳۰۰\text{ واحد}$$

قیمت‌گذاری نقطه سر به سر  
با سود هدف

تعیین قیمتی که هزینه‌های تولید و  
بازاریابی محصول را پوشش دهد؛  
یا تعیین قیمتی که سود هدف را  
بدست دهد.

## فصل ۱۰

۳۸۸

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

اگر شرکت بخواهد به سود مورد هدف بدست پیدا کند، باید بیش از ۳۰،۰۰۰ واحد را به قیمت ۲۰ دلار بفروشد. فرض کنید که شرکت تولید کننده توستر، ۱،۰۰۰،۰۰۰ دلار برای این کار سرمایه‌گذاری کرده و می‌خواهد ۲۰ درصد یا ۲۰۰،۰۰۰ دلار سود بدست آورد. در این حالت باید حداقل ۵۰،۰۰۰ واحد را به قیمت ۲۰ دلار بفروشد. اگر قیمت را افزایش دهد، دیگر لازم نیست برای کسب سود مورد انتظار به این تعداد فروش داشته باشد. اما ممکن است حجم پایین‌تر فروش هم در بازار برآورده نشود. این وضعیت به کشش بازار و قیمت رقباً بستگی زیادی دارد.

تولید کننده باید قیمت‌های مختلف را در نظر گرفته و حجم فروش نقطه سر به سر، و تقاضای احتمالی و سود را در هر حالت محاسبه کند. این کار در جدول ۱-۱ انجام شده است. این جدول نشان می‌دهد که با افزایش قیمت، حجم نقطه سر به سر کاهش می‌یابد (ستون ۲)، اما با افزایش قیمت تقاضای توستر نیز کاهش پیدا می‌کند (ستون ۳). در قیمت ۱۴ دلار، چون فقط ۴ دلار برای تولید کننده باقی می‌ماند (۱۴) دلار که برای جبران هزینه متغیر هزینه می‌شود، باید حجم فروش بسیار بالایی داشته باشد تا به نقطه سر به سر برسد. در این حالت، با اینکه قیمت کم باعث جذب خریداران بسیاری می‌شود، اما باز هم تقاضاً پایین‌تر از نقطه سر به سر بوده و از این‌رو تولید کننده ضرر می‌دهد. در طرف دیگر، با قیمت ۲۲ دلار، ۱۲ دلار برای تولید کننده باقی می‌ماند و فقط با فروش ۲۵،۰۰۰ واحد به نقطه سر به سر می‌رسد. اما با این قیمت بالا، حجم فروش بسیار پایین بوده و بنابراین سود منفی (زیان) دارد. این جدول نشان می‌دهد که در قیمت ۱۸ دلار، بیشترین سود عاید شرکت می‌شود. توجه داشته باشید که در هیچ‌کدام از قیمت‌ها، سود انتظاری تولید کننده، یعنی ۲۰۰،۰۰۰ دلار، پوشش داده نمی‌شود. تولید کننده برای دست یابی به این سود باید راههایی برای کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر بیابد و بدین ترتیب حجم نقطه سر به سر را کاهش دهد.

## دیگر ملاحظات درونی و بیرونی که بر تصمیمات قیمت گذاری اثر می‌گذارند

درک مشتری از ارزش، حد بالای قیمت‌ها و هزینه‌ها حد پایین آنرا مشخص می‌کنند. اما شرکتها هنگام تعیین قیمت بین این دو حد، باید عوامل درونی و بیرونی بسیاری را مد نظر قرار دهند. عوامل درونی مؤثر بر قیمت گذاری شامل استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی و همچنین ملاحظات سازمانی می‌باشد. عواملی بیرونی نیز شامل ماهیت بازار و تقاضاً،

## جدول ۱-۱

سود و حجم نقطه سر به سر در قیمت‌های متفاوت

(۶) سود \$ (۴) - (۵)	(۵) هزینه کل * \$	(۴) درآمد کل \$ (۳) * (۱)	(۳) تعداد تقاضای انتظاری در قیمت داده شده	(۲) تعداد واحد لازم برای نقطه سر به سر	(۱) قیمت \$
- ۱۶،۰۰۰	۱۰۱۰,۰۰۰	۹۹۴,۰۰۰	۷۱,۰۰۰	۷۵,۰۰۰	۱۴
۱۰۲,۰۰۰	۹۷۰,۰۰۰	۱,۰۷۲,۰۰۰	۶۷,۰۰۰	۵۰,۰۰۰	۱۶
۱۸۰,۰۰۰	۹۰۰,۰۰۰	۱,۰۸۰,۰۰۰	۶۰,۰۰۰	۳۷,۵۰۰	۱۸
۱۲۰,۰۰۰	۷۲۰,۰۰۰	۸۴۰,۰۰۰	۴۲,۰۰۰	۳۰,۰۰۰	۲۰
- ۲۴,۰۰۰	۵۳۰,۰۰۰	۵۰۶,۰۰۰	۲۳,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۲

\* با فرض هزینه ثابت ۳۰۰,۰۰۰ دلار و هزینه متغیر ۱۰ دلار به ازای هر واحد.

استراتژی‌ها و قیمت‌های رقباً و دیگر عوامل محیطی می‌باشد.

## استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی

قیمت تنها یکی از عناصر استراتژی کلی بازاریابی است، از اینرو شرکت باید قبل از تعیین قیمت، در مورد استراتژی کلی خود در قالب محصول یا خدمت تصمیم گیری کند. اگر شرکت، بازار هدف و موقعیت مورد نظر در آن بازار را به درستی انتخاب کرده باشد، استراتژی آمیخته بازاریابی که قیمت نیز در آن قرار دارد، به درستی مشخص خواهد شد. به عنوان نمونه زمانی که تویوتا برنده لیکسوز را جهت رقابت با خودروهای لوکس اروپایی در بخش با درآمد بالای مصرف کنندگان به وجود آورد، قیمت بالایی برای آن تعیین کرد. در مقابل موقعیتی که برای تویوتا یاریس - «خودرویی که استطاعت خرید آن را دارید»، خودرویی است که واقعًا می خواهیدش» - در نظر گرفته شده بود، مستلزم معرفی آن با قیمت پایین بود. بنابراین استراتژی قیمت‌گذاری، بیشتر بر اساس تصمیماتی که درباره موقعیت بازاریابی گرفته می‌شود تعیین می‌گردد.

### اهداف عمومی قیمت‌گذاری

عموماً شامل حفظ بقا، حداکثر کردن سود فعلی، رهبری سهم بازار، یا حفظ و ایجاد رابطه با مشتری می‌باشد. به بیان دیگر شرکت می‌تواند قیمت را با هدف جذب مشتریان جدید یا حفظ سود آور مشتریان فعلی تعیین کند. یا می‌تواند قیمت را پایین تعیین کند تا رقبا امکان ورود به بازار را نداشته باشند، یا قیمت را در سطحی تعیین کند که باعث تعادل بازار شود. همچنین می‌توان قیمت را طوری تعیین کرد که وفاداری مشتریان و پشتیبانی نمایندگان فروش حفظ شود و یا اینکه دولت مجبور به دخالت نشود. قیمت را می‌توان به طور موقتی کاهش یافت تا مصرف کنندگان نسبت به برنده خاص تحریک شوند. یا قیمت را طوری تعیین کرد که به فروش دیگر محصولات شرکت کمک کند. بنابراین قیمت‌گذاری در پیاده سازی اهداف شرکت، در تمام سطوح نقش مهمی ایفا می‌کند.

قیمت تنها یکی از ابزارهای آمیخته بازاریابی است که شرکت برای دستیابی به اهداف بازاریابی از آن استفاده می‌کند. تصمیمات قیمت باید با تصمیمات طراحی محصول، توزیع، و تبلیغات هماهنگی داشته باشد تا برنامه بازاریابی یکپارچه پایدار و مؤثری شکل بگیرد. تصمیماتی که در مورد دیگر متغیرهای آمیخته بازاریابی گرفته می‌شود ممکن است بر تصمیمات قیمت‌گذاری اثر بگذار. مثلاً اگر تصمیم گرفته شود که موقعیت محصول به عنوان محصولی با کیفیت ثبت شود، باید



### A devil on both shoulders.

With blissfully dark intentions, the new Cayman just begs to be driven. Beneath sculpted curves sits a 2.7-liter, 245-hp mid-mount engine yearning to run. Its rigid body ready to respond instantly to your will. Never has bad felt so good. Porsche. There is no substitute.

The new Cayman. Starting at \$49,400.



■ ثبت موقعیت بر اساس قیمت بالا: پورشه در آگهی کاینه با افتخار می‌گوید: "قیمت از ۵۵,۰۰۰ دلار شروع می‌شود."

## فصل ۱۰

۳۹

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

فروشنده قیمت بیشتری برای آن تعیین کند تا هزینه‌های بالاتر پوشش داده شود. تولید کنندگانی هم که می‌خواهند توزیع کنندگان از محصولشان پشتیبانی کرده و به تبلیغ آن بپردازد باید حاشیه سود بالاتر آنها را در قیمت منظور کنند.

معمولًاً شرکتها ابتدا موقعیت محصولشان را بر اساس قیمت مشخص می‌کنند و بعد دیگر تصمیمات آمیخته بازاریابی را با قیمتی که مشخص شده هماهنگ می‌نمایند. در این حالت، قیمت عامل تعیین کننده‌ای در موقعیت محصول است که بازار، رقبا، و طراحی محصول را مشخص می‌کند. شرکتهای بسیاری چنین استراتژیهای تعیین موقعیت-قیمتی را با تکنیکی به نام قیمت‌گذاری هدف‌دار بکار می‌برند که اسلحه استراتژیک نیرومندی می‌باشد. در قیمت‌گذاری هدف‌دار، فرآیند معمول که در آن ابتدا محصول طراحی شده، هزینه‌های آن مشخص شده و بعد این سوال مطرح می‌شود که "آیا می‌توانیم آنرا به این قیمت بفروشیم؟" معکوس می‌شود. در این روش، کار را با قیمت ایده‌آلی که بر اساس ذهنیت مشتری شکل گرفته آغاز می‌کنند و بعد هزینه‌ها را هدف می‌گیرند تا مطمئن شوند به آن قیمت خواهند رسید.

پروکتیر آند گمبل، قیمت‌گذاری هدف‌دار را برای قیمت‌گذاری و ایجاد محصول بسیار موفق با نام مساوک برقی اسپین براش کرست بکار برده:

## قیمت‌گذاری هدف‌دار

قیمت‌گذاری که با قیمت ایده‌آل فروش آغاز شده و هزینه‌ها را هدف می‌گیرند تا مطمئن شوند که به آن قیمت خواهند رسید.

پی‌آند جی، معمولاً قیمت‌ها را بالا تعیین می‌کند، اما در مورد کرست اسپین براش، طرز تفکر معمولش را عوض کرد. این شرکت، کار را با قیمت که برای بازار پایین بود شروع کرد و بعد راهی برای سود بردن از آن یافت. ایده اسپین براش، هنگامی به ذهن مخترع آن رسید که در فروشگاههای وال مارت محل زندگی اش قدم می‌زد و متوجه شد که سونی کیر، اینتر پلاک و دیگر مسوакهای برقی بیش از ۵۰ دلار قیمت دارند. این مسواكهای گران قیمت، سهم بسیار ناچیزی از کل بازار مسواك را به خود اختصاص داده بودند. طراحان استدلال کردند که یک مسواك برقی ارزان، می‌تواند بازار خیلی خوبی داشته باشد. آنها تصمیم گرفتند قیمت هدف به همراه یاطری، فقط ۵ دلار باشد - ۱ دلار بیشتر از گرانترین مسواك معمولی - و طراحی مسواكی را آغاز کردند که توان آنرا به این قیمت فروخت. هر کدام از عناصر طراحی را به دقت با قیمت هدف تطابق دادند. پی‌آند جی برای اینکه بتواند به این قیمت دست پیدا کند، برنامه تبلیغاتی گسترده‌ای که برای محصولات جدید اجرا می‌کرد را کنار گذاشت. در عوض برای اینکه اسپین براش بیشتر در جلو صندوق توجه مردم را به خود جلب کند، روی بسته‌بندی عبارت "امتحان کن" را درج کرد و به مصرف کنندگان اجازه داد مسواك را در فروشگاه روشن کنند. قیمت‌گذاری هدف‌دار باعث شد اسپین براش به یکی از موفق‌ترین محصول جدید پی‌آند جی تا آن زمان تبدیل شود. امروزه این مسواك در آمریکا بین مسوالکهای دستی و برقی پر فروش‌ترین بوده و بیش از ۴۰ درصد از بازار مسواكهای برقی را به خود اختصاص داده است.<sup>۱۲</sup>

برخی شرکتها هم بر قیمت تأکیدی ندارند و دیگر ابزارهای آمیخته بازاریابی را برای ایجاد موقعیتی غیر قیمتی (Nonprice Positioning) بکار می‌برند. غالباً بهترین استراتژی، تعیین کمترین قیمت نیست، بلکه باید پیشنهاد بازاریابی را متمایز کرد تا ارزش قیمت بالاتر را داشته باشد. مثلاً شرکت واکینگ لوازم خانگی باکیفیت بهتر عرضه کرده و محصولاتش را نسبت به رقبا با قیمت‌های بالاتری عرضه می‌کند. مشتریان هم کیفیت بالاتر واکینگ را در کرده‌اند و حاضرند برای آن پوش بیشتری بپردازنند.

حتی برخی بازاریابان، قیمت بالا را به عنوان ویژگی محصولشان در ثبیت موقعیت معرفی می‌کنند. مثلاً گرند مارنییر هر بطری از نوشیدنی Curvée du Cent Cinquantenaire را به قیمت ۲۲۵ دلار و با این شعار به بازار عرضه کرده است: «یافتنش سخت است، تلفظ اسمش غیر ممکن است، و آنقدر گران است که فقط بعضی ها بخرندش». پورشه با افتخار در تبلیغات کی‌من می‌گوید "قیمت از ۴۹,۴۰۰ دلار شروع می‌شود." اشتاین ویز نیز بهترین پیانو دنیا را به قیمتی که با آن همخوانی دارد عرضه می‌کند. گرند پیانو اشتاین ویز ممکن است تا ۱۶۵,۰۰۰ دلار هم قیمت داشته باشد (به بازاریابی در عمل ۲-۱۰ مراجعته کنید). بنابراین، بازاریابان در تعیین کردن قیمت باید کل آمیخته بازاریابی را در نظر داشته باشند. اگر موقعیت محصول بر اساس عوامل غیر قیمتی ثبیت شود، آنگاه تصمیمات در مورد کیفیت، تبلیغات، و توزیع، قیمت را به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد. اگر قیمت عامل تعیین کننده‌ای در ثبیت موقعیت باشد، آنگاه تصمیمانی که در مورد دیگر عناصر آمیخته بازاریابی گرفته

می‌شود به شدت تحت تأثیر آن قرار خواهد گرفت. اما بازاریابان باید توجه داشته باشند که حتی وقتی قیمت به عنوان یک ویژگی معرفی می‌شود نیز مشتریان به ندرت فقط بر اساس قیمت خرید می‌کنند. آنها در مقابل به دنبال محصولی هستند که با توجه به پول پرداخت شده، بیشترین مزیت را برایشان دارد.

### ملاحظات سازمانی

مدیریت باید مشخص کند که چه کسی در سازمان قیمت را تعیین می‌کند. شرکتها، قیمت‌گذاری را به شکل‌های مختلفی مدیریت می‌کنند. معمولاً در شرکتهای کوچک، قیمت‌گذاری توسط مدیر ارشد انجام می‌شود، نه بخش بازاریابی یا فروش. در شرکتهای بزرگ، قیمت‌گذاری توسط مدیران بخش یا خط محصول انجام می‌شود. در بازارهای صنعتی ممکن است مسئولین فروش اجازه داشته باشند تا در محدوده مشخصی با مشتری در مورد قیمت مذاکره کنند. به هر حال، مدیر ارشد اهداف و سیاستهای قیمت‌گذاری را تعیین کرده و در بیشتر موارد قیمت‌هایی که توسط مدیران سطوح پایین‌تر یا مسئولان فروش پیشنهاد شده را تأیید می‌کند.

در صنایعی که قیمت‌گذاری، عاملی کلیدی محض می‌شود (خطوط هوایی‌مایی، هوا فضا، فولاد، خطوط راه آهن، شرکتهای نفتی)، معمولاً بخشی برای قیمت‌گذاری در شرکت وجود دارد که بهترین قیمت را مشخص کرده یا دیگران را در تعیین آن یاری می‌کند. این واحد به بخش بازاریابی یا مدیر ارشد گزارش می‌دهد. دیگر افرادی که بر قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند شامل مدیران فروش، مدیران تولید، مدیران مالی، و حسابداران می‌باشند.

## بازار و تقاضا

همانطور که قبلاً اشاره کردیم، برای قیمت‌گذاری درست باید بدایم که درک مشتری از ارزش محصول بر قیمتی که حاضر است برای آن بپردازد اثر می‌گذارد. هم خریداران مصرفی و هم خریداران صنعتی سعی می‌کنند بین قیمتی که برای محصول یا خدمت باید بپردازند و مزایایی که از آن برایشان حاصل می‌شود توازنی برقرار کنند. بنابراین بازاریابان قبل از آنکه قیمت را مشخص کنند باید از رابطه بین قیمت و تقاضا برای محصول درکی پیدا کنند. در این بخش با جزئیات بیشتر به بررسی رابطه قیمت-تقاضا پرداخته و چگونگی تغییر آن در بازارهای مختلف را مورد بررسی قرار خواهیم داد. پس از آن روش‌هایی برای تحلیل رابطه قیمت-تقاضا را معرفی خواهیم کرد.

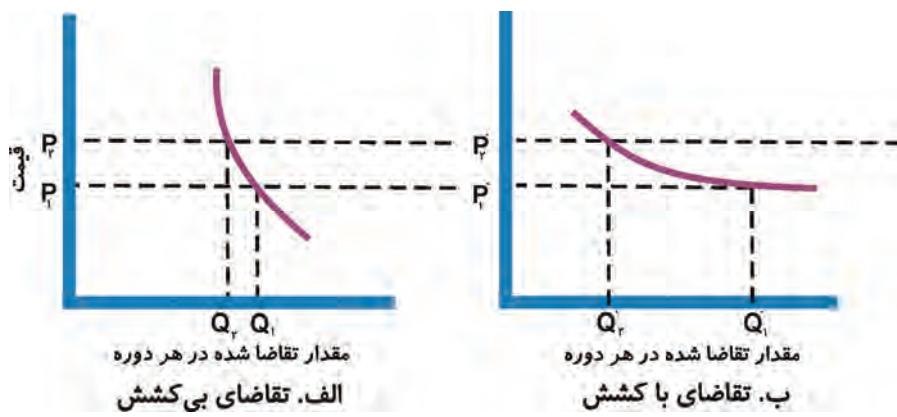
**قیمت‌گذاری در بازارهای مختلف** آزادی فروشنده در قیمت‌گذاری به نوع بازار بستگی دارد. اقتصاددانان چهار نوع بازار مختلف را تعریف کرده‌اند که در هر کدام چالشهای متفاوتی برای قیمت‌گذاری وجود دارد.

در شرایط رقابت محض (*Pure Competition*), بازار از خریداران و فروشنده‌گان بسیاری تشکیل شده که به طور یکسان کالاهایی همچون گندم، مس، و اوراق قرضه را داد و ستد می‌کنند. هیچ خریدار یا فروشنده مستقلی تأثیر زیادی روی قیمت بازار ندارد. هیچ فروشنده‌ای نمی‌توانند قیمت را افزایش دهد چون خریداران می‌توانند به میزان کافی از دیگر فروشنده‌گان خریداری کنند. هیچ فروشنده‌ای هم محصولش را کمتر از قیمت بازار نمی‌فروشد، چون می‌تواند هرچه دارد را در قیمت بازار به فروش برساند. اگر قیمت و سود افزایش پیدا کند، فروشنده‌گان جدید می‌توانند به سادگی وارد بازار شوند. در بازار کاملاً رقابتی، تحقیقات بازاریابی، تبلیغات، قیمت‌گذاری، تبلیغات، و ترویج فروش هیچ نقشی ایفا نمی‌کنند یا نقش بسیار کمی دارند. از اینرو فروشنده‌گان در این بازارها، وقت زیادی برای استراتژی بازاریابی صرف نمی‌کنند.

در شرایط رقابت انحصاری (*Monopolistic Competition*), بازار از خریداران زیاد و چند فروشنده تشکیل شده که بجای یک قیمت مشخص، در محدوده‌ای از قیمتها به داد و ستد مشغول هستند. با توجه به اینکه فروشنده‌گان می‌توانند پیشنهادهایشان را از هم متمایز کنند، محدوده‌ای از قیمتها در بازار ایجاد می‌شود. ممکن است خود محصول از نظر کیفیت، ویژگیها و ظاهر متفاوت باشد و یا اینکه خدمات همراه آن متمایز باشد. خریداران نیز تفاوت در محصولات فروشنده‌گان را مشاهده کرده و قیمت‌های متفاوتی را برای آنها پرداخت می‌کنند. فروشنده‌گان سعی می‌کنند مشتریان را به بخش‌های متفاوتی تقسیم کرده و علاوه بر قیمت، در برنده، تبلیغات و فروش شخصی نیز تمایز بوجود آورند تا پیشنهاد متفاوتی به بازار ارائه کنند. مثلاً بیک با ایجاد برنده قوی و تبلیغات گسترده سعی کرده محصولات غذایی خود را از رقبای دیگر متمایز کرده و تأثیر

## تصویر ۱۰-۴

منحنی تقاضا



قیمت بالاتر را کاهش دهد. با توجه به اینکه در این بازار، تعداد رقبا بسیار زیاد است، استراتژیهای قیمت گذاری رقبا نسبت به بازارهای انحصاری چند جانبه، تأثیر کمتری بر شرکت می‌گذارد.

در شرایط رقابت چند جانبه (*Oligopolistic Competition*), بازار از تعداد کمی فروشنده تشکیل شده که به شدت نسبت به استراتژیهای قیمت گذاری و بازاریابی یکدیگر حساس هستند. محصول ممکن است یکسان (فولاد، آلومینیوم) یا غیر یکسان (خودرو، کامپیوتر) باشد. از آنجا که ورود به بازار برای فروشنده‌گان جدید دشوار است، تعداد آنها محدود می‌باشد. هر فروشنده مرافق استراتژیها و اقدامات رقبا است. اگر یکی از شرکتهای تولید کننده فولاد قیمت‌هایش را ۱۰ درصد کاهش دهد، خریداران فوراً به این عرضه کننده روی می‌آورند. دیگر تولید کننده‌گان فولاد هم یا باید قیمت‌ها را کاهش دهند یا اینکه خدمات بهتری ارائه نمایند.

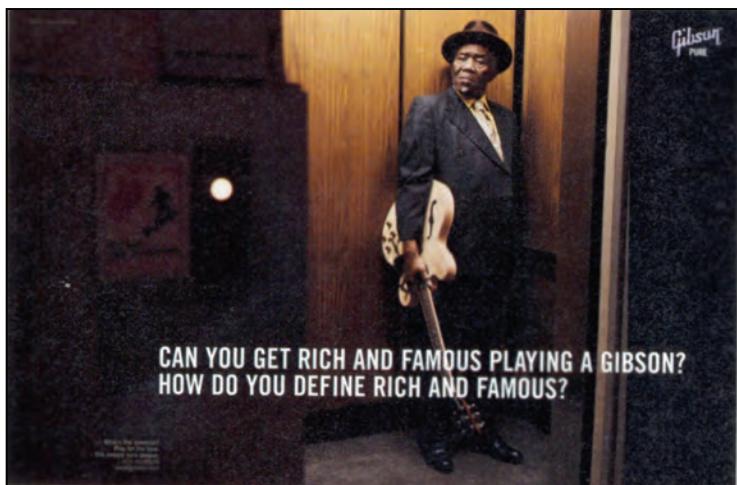
در شرایط انحصار کامل (*Pure Monopoly*), در بازار فقط یک فروشنده وجود دارد. این فروشنده ممکن است از انحصار دولتی (خدمات پست ایالات متحده آمریکا)، انحصار کنترل شده خصوصی (یکی از شرکتهای برق)، یا انحصار کنترل نشده خصوصی (دو پونت وقتی پلاستیک را معرفی کرد) بهره ببرد. قیمت گذاری در هر مورد به شکلی متفاوت مدیریت می‌شود. در انحصار کنترل شده، دولت شرکت را مکلف می‌کند تا نرخی تعیین کند که بازدهی عادلانه‌ای برایش در برداشته باشد. در انحصار کنترل نشده می‌توان آزادانه قیمتی تعیین کرد که بازار تحمل آنرا دارد. اما آنها در هر صورت همیشه به دلایلی حداکثر قیمت را تعیین نمی‌کنند: تمایل به عدم جذب رقبا، تمایل به نفوذ سریع‌تر در بازار با قیمت‌های پایین‌تر، و یا ترس از کنترل دولتی.

**تحلیل رابطه قیمت-تقاضا** هر قیمتی که شرکت تعیین کند، به سطح خاصی از تقاضا منجر می‌شود. رابطه بین قیمت تعیین شده و سطح تقاضای نتیجه شده در منحنی تقاضا در تصویر ۱۰-۶ نمایش داده شده است. منحنی تقاضا نشان می‌دهد که در هر سطح قیمت در بازه زمانی مشخص، چه تعداد محصول را می‌توان در بازار به فروش رساند. در حالت طبیعی، تقاضا و قیمت با هم نسبت عکس دارند؛ یعنی هرچه قیمت بیشتر باشد، تقاضا کمتر است. بنابراین اگر شرکت قیمت را از  $P_1$  به  $P_2$  افزایش دهد، فروش کاهش می‌یابد. به طور خلاصه می‌توان گفت که مشتریان با بودجه محدود، وقتی چیزی گران‌تر باشد، تعداد کمتری از آنرا خریداری می‌کنند.

در مورد کالاهای لوکس، منحنی تقاضا بعضی وقتها صعودی می‌شود. مشتریان تصور می‌کنند که قیمت بالاتر به معنی کیفیت بیشتر است. مثلاً مدتی قبل، شرکت گیتار گیبسون سعی کرد با کاهش قیمت، به شکل مؤثرتری با رقبای ژاپنی مثل یاماها و ایوانز رقابت کند. اما با کمال توجه متوجه شد که محصولاتش با قیمت پایین‌تر بدتر از قبل فروخته می‌شوند. مدیر اجرایی گیبسون متذکر می‌شود که: «ما با رابطه معکوس قیمت-تقاضا روبرو بودیم، هر چه قیمت را بالاتر می‌بردیم، فروش بیشتر می‌شد.» زمانی که دیگر تولید کننده‌گان گیتار، آلات موسیقی را سریعتر، ارزانتر و به تعداد بیشتر تولید می‌کردند، گیبسون همانند قبل ادعا می‌کرد که گیتارها را دانه به دانه و با دست می‌سازد. نتیجه این بود که قیمت پایین با سنت قدیمی گیبسون که خلق ابزاری با کیفیت عالی و منطبق با بالاترین استانداردهای طراحی بود، همخوانی نداشت.<sup>۱۳</sup> حتی در این حالت هم اگر شرکت قیمت را خیلی بالا ببرد، سطح تقاضا کاهش پیدا خواهد کرد.

منحنی تقاضا

منحنی که نشان می‌دهد در زمانی مشخص، بازار در سطح قیمهای مختلف چه تعداد محصول خریداری می‌کند.



منحنی تقاضا بعضی وقتها صعودی می‌شود؛ وقتی گیسون متوجه شد که محصول با کیفیتش با قیمت کم به خوبی قیمت زیاد فروش نمی‌رود، شگفت زده شد.

اکثر شرکتها سعی می‌کنند با تخمین زدن تقاضا در سطوح مختلف قیمت، منحنی تقاضایشان را بدست آورند. نوع بازار نیز تمایزهایی بوجود می‌آورد. در حالت انحصار، منحنی تقاضا نشان دهنده کل تقاضای بازار است که از سطوح مختلف قیمت منتج می‌شود. اگر شرکت با رقابت رو برو باشد، تقاضا در سطوح مختلف بستگی به این

دارد که آیا قیمت رقبای دیگر با تغییر قیمت شرکت ثابت می‌ماند یا خیر.

**کشش قیمتی تقاضا** بازاریابان باید از کشش قیمت، یعنی چگونگی پاسخ تقاضا به تغییر قیمت، نیز اطلاع داشته باشند. به دو منحنی تقاضای نشان هاده شده در تصویر ۱-۶ توجه کنید. در تصویر ۱-۰ الف، افزایش قیمت از  $P_1$  به  $P_2$ ، باعث کاهش نسبتاً کم تقاضا از  $Q_1$  به  $Q_2$  شده است. در تصویر ۱-۰ ب، همان افزایش قیمت، منجر به کاهش شدید تقاضا از  $Q'_1$  به  $Q'_2$  شده است. اگر تقاضا با کمی تغییر در قیمت، تغییر جزئی بکند، می‌گوییم تقاضا بی کشش است. اگر تقاضا زیاد تغییر بکند، می‌گوییم تقاضا کشسان است. کشش قیمتی تقاضا با فرمول ذیل محاسبه می‌شود:

$$\frac{\% \text{ تغییرات مقدار تقاضا}}{\% \text{ تغییرات در قیمت}} = \text{کشش قیمتی تقاضا}$$

فرض کنید فروشنده قیمت را ۲ درصد افزایش داده و تقاضا ۱۰ درصد کاهش پیدا کرده است. در این حالت کشش قیمتی تقاضا ۵- است (علامت منفی نشان دهنده رابطه معکوس بین قیمت و تقاضا است) و تقاضا کشسان می‌باشد. اگر تقاضا با ۲ درصد افزایش قیمت، ۲ درصد کاهش پیدا کند، کشش ۱- است. در این حالت درآمد کل فروشنده ثابت باقی می‌ماند: فروشنده تعداد کمتری می‌فروشد، اما قیمت بالاتر باعث می‌شود درآمد کاهش پیدا نکند. اگر تقاضا با افزایش ۲ درصدی قیمت، ۱ درصد کاهش پیدا کند، کشش  $\frac{1}{2}$ - است و تقاضا غیر کشسان می‌باشد. هرچه کشش تقاضا کمتر باشد، افزایش قیمت برای فروشنده بهتر است.

چه چیزی کشش تقاضا را مشخص می‌کند؟ وقتی خریداران محصولی می‌خرند که منحصر به فرد بوده یا از نظر کیفیت، وجهه، یا استثنایی بودن بی‌همتا است، نسبت به قیمت حساسیت کمتری نشان می‌دهند. اگر پیدا کردن کالای جایگزین دشوار باشد یا کیفیت آنرا به سادگی نتوان مقایسه کرد نیز حساسیت کمتری به قیمت وجود دارد. مورد آخر اینکه اگر هزینه محصول نسبت به درآمدشان کم باشد یا افراد دیگری تقسیم شود نیز حساسیت به قیمت کاهش پیدا می‌کند.<sup>۱۴</sup>

اگر تقاضا کشسان باشد، فروشنده‌گان به کاهش قیمت‌ها فکر می‌کنند. پایین آوردن قیمت باعث می‌شود درآمد کل افزایش پیدا کند. این کار وقتی عاقلانه است که هزینه‌های تولید و فروش بیشتر، از درآمد اضافی بیشتر نباشد. در عین حال، اکثر شرکتها دوست ندارند قیمت گذاری به شکلی انجام شود که محصولاتشان به عنوان کالای عمومی تلقی گردد (مثل گندم یا فولاد). در سالهای اخیر، اتفاقاتی چون قطع کنترل دولتی و ایجاد امکان مقایسه فوری قیمت‌ها در اینترنت و فن‌آوریهای مشابه باعث شده است که کالاهای مختلفی از تلفن و کامپیوتر گرفته تا اتومبیل صفر کیلومتر همگی در نظر مشتری به صورت کالاهای یکسان در آیند و متمایز کردن آنها از هم به دشواری صورت پذیرد.

## کشش قیمت

مقیاسی از حساسیت تقاضا به تغییرات قیمت.

## فصل ۱۰

۳۹۴

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

بازاریابان باید از همیشه بیشتر کار کنند تا بتوانند پیشنهادهایشان را از رقبایی که محصولی تقریباً مشابه را با قیمت مشابه یا حتی پایین‌تر به فروش می‌رسانند، متمایز کنند. شرکتها بیش از هر زمان دیگری نیازمند درک حساسیت قیمت مشتریان فعلی و بالقوه بوده و باید از نحوه مقایسه قیمت و خصوصیات محصول توسط مشتری دید بهتری پیدا کنند. از نظر کوین گلنسی که مشاور بازاریابی است، «آنها یکی که فقط به حساسیت قیمت توجه می‌کنند، پول را روى ميز رها مى‌کنند».

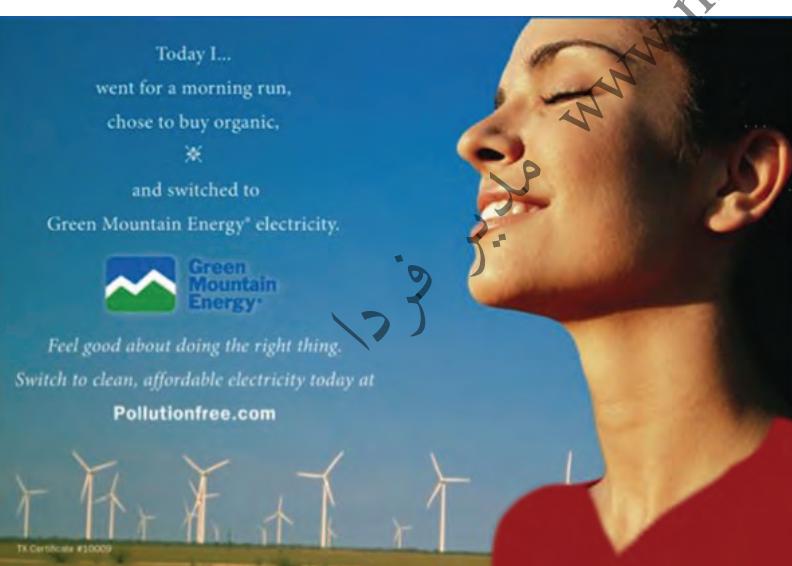
حتی در بازار انرژی که همه فکر می‌کنند کیلو وات با کلیو وات فرقی ندارد هم برخی شرکتها سعی می‌کنند این تصور را تغییر دهند. آنها سعی دارند برق تولیدی خود را متمایز کرده، جایگاه برند آنرا متمایز کرده و برنامه بازاریابی را بر اساس ملاحظاتی بجز قیمت استوار کنند. به عنوان نمونه، شرکت انرژی کوهستانهای سبز مصرف‌کنندگانی را هدف گرفته که نه فقط نگران محیط زیست هستند، بلکه حاضرند برای این نگرانی شرکت ارائه دهنده برق مورد نیاز خود را هم تغییر دهند. این شرکت برق را با منابع ازیزی پاک و تجدیدپذیری همچون آب، باد، خورشید و متانول تولید می‌کند. بدین ترتیب این شرکت موفق شده موقعیت خود را به عنوان برنده سبز در سطح آمریکا به مردم بشناساند و از تولید کنندگانی که خود را درگیر رقابت قیمت کرده و می‌خواهند به مشتریان حساس به قیمت خدمات بدهنند، متمایز کند.<sup>۱۵</sup>

## استراتژی‌ها و قیمت‌های رقبا

شرکت در هنگام قیمت‌گذاری باید هزینه‌ها، قیمت‌ها و پیشنهادهای بازار رقبا را نیز در نظر داشته باشد. مصرف‌کنندگان بر اساس قیمتی که رقبا برای محصول مشابه تعیین کرده‌اند در مورد ارزش محصول قضاوت می‌کنند. مصرف‌کننده‌ای که می‌خواهد یک دوربین دیجیتال کانون خریداری کند، ارزش و قیمت این دوربین را بر اساس قیمت محصولات مشابهی که توسط کوکاک، نیکون، سونی و شرکتهای دیگر تولید شده ارزیابی می‌کند.

علاوه بر این ممکن است استراتژی قیمت‌گذاری شرکت، ماهیت رقابتی که با آن روبرو است را هم تغییر دهد. اگر کانون استراتژی قیمت بالا، سود زیاد را در پیش گیرد ممکن است رقبا نیز جذب آن بازار شوند. استراتژی قیمت کم، سود کم ممکن است رقبا را منصرف کرده و باعث شده‌اند آنها از بازار خارج شوند. کانون باید هزینه‌ها و ارزشش را با هزینه‌ها و ارزش رقبا مقایسه کند. پس از آن می‌تواند این مقایسه را به عنوان نقطه شروع قیمت‌گذاری بکار برد.

وقتی شرکت می‌خواهد استراتژی‌های قیمت‌گذاری رقبا را ارزیابی کند باید چند سؤال پرسید. اول اینکه پیشنهاد بازاریابی شرکت در مقایسه با پیشنهاد بازاریابی رقبا از نظر مشتریان چه ارزشی دارد؟ اگر مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که محصول یا خدمات شرکت ارزش بالاتری دارد، می‌توان قیمت را بالاتر برداشت. اگر مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که ارزش پیشنهاد از رقبا پایین‌تر است، یا باید قیمت را پایین آورد یا اینکه تصور مشتریان را عوض کرد تا قیمت بالاتر توجیه داشته باشد.



■ جی ام ای با وعده پیشرو بودن در عرضه انرژی از منابع پاک و تجدید پذیر و کمک به مصرف‌کنندگان در حفظ محیط زیست توانست در رقابت با برندهای ارزان‌تری که بر مصرف‌کنندگان حساس‌تر تر تمرکز شده بودند، موفقیت کامل را بدست آورد.

رقیب کوچک روپرو هستید که نسبت به ارزش چیزی که ارائه می‌کنند، قیمت‌های بالایی طلب می‌کنند می‌توان قیمت‌ها را کاهش داد تا رقبای ضعیفتر بازار را ترک کنند. اگر بازار در انحصار شرکت‌های بزرگی است که قیمت‌های پایینی تعیین کرده‌اند می‌توان بخش‌های خاص بازار که مورد توجه نبوده‌اند را هدف گرفت و با ارائه محصولات ارزش دارای ارزش افزوده، قیمت بالاتری طلب کرد. به عنوان مثال کتاب فروشی محله شما نمی‌تواند با کتابفروشی آمازون یا بارنس اند نابل بر سر قیمت رقابت کند. از این‌رو عاقلانه این است که خدمات ویژه‌ای برای مشتریان در نظر بگیرد تا قیمت‌های بالاتری که طلب می‌کند، توجیه داشته باشد.

سؤال آخری که باید پرسید این است که چشم انداز رقابت چه تأثیری بر حساسیت قیمتی مشتری خواهد داشت؟<sup>۱۶</sup> مثلاً اگر محصولات با هم تفاوت‌های کمتری داشته باشند، مشتریان بیشتر به قیمت حساسیت نشان می‌دهند. آنها محصولی را خواهند خرید که قیمت پایین‌تری دارد. هر چقدر مصرف‌کنندگان قبل از خرید اطلاعات بیشتری در مورد محصول داشته باشند، حساسیت آنها به قیمت بیشتر خواهد بود. امکان مقایسه آسان بین محصولات باعث می‌شود مشتریان ارزش گزینه‌های مختلف را بهتر ارزیابی کرده و موردنی را انتخاب کنند که به نظرشان بیشتر ارزشمند است. آخرین مورد اینکه اگر جایگزین کردن یک محصول با محصول مشابه ساده باشد، مشتریان بیشتر نسبت به قیمت حساسیت نشن خواهند داد.

هنگام تصمیم‌گیری در مورد قیمت در مقایسه با قیمت رقبا از چه اصلی باید پیروی کنیم؟ پاسخ تغوریک به این سؤال ساده است، اما در عمل کار دشواری است: مهم نیست که می‌خواهید چه قیمتی تعیین کنید – بالا، پایین، متوسط – اطمینان حاصل کنید که در ازای آن قیمت ارزش ممتازی به مشتری ارائه می‌کنید.

### دیگر عوامل بیرونی

هنگام قیمت‌گذاری، شرکت باید عوامل بسیاری که در محیط بیرونی اش قرار دارند را نیز در نظر بگیرد. وضعیت اقتصادی ممکن است بر استراتژی قیمت‌گذاری شرکت تأثیر زیادی بگذارد. عوامل اقتصادی مثل توسعه یا رکود، تورم، و نرخ بهره نیز تصمیمات قیمت‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چون هم درک مشتری از قیمت و ارزش محصول را تغییر می‌دهند و هم هزینه‌های تولید محصول را.

شرکت باید تأثیری که قیمت‌هایش بر دیگر گروههای بازار می‌گذارد را هم مد نظر داشته باشد. خرده فروشان نسبت به قیمت‌های متفاوت چه واکنشی نشان می‌دهند؟ شرکت باید قیمت را طوری تعیین کند که سود منصفانه‌ای برای خرده‌فروشان فراهم شود، از تلاششان تقدیر شود، و به آنها در فروش مؤثر محصول کمک کند. دولت، یکی دیگر از تأثیرگذاران مهم بر تصمیمات قیمت‌گذاری است. مورد آخر اینکه ممکن است لازم باشد نگرانیهای اجتماعی را هم در تصمیم‌گیری دخیل کرد. هنگام قیمت‌گذاری ممکن است لازم باشد فروش کوتاه مدت، سهم بازار، و هدف‌گذاری سود را به نحوی تغییر داد تا ملاحظات کلان اجتماعی هم مد نظر قرار گیرد. مسائل سیاست‌گذاری عمومی در قیمت‌گذاری را در فصل بعد مورد بررسی قرار خواهیم داد.

تا اینجا متوجه شدیم که تصمیمات قیمت‌گذاریت تحت تأثیر مجموعه پیچیده‌ای قرار دارد که شامل مشتری، شرکت، رقابت و نیروهای محیطی می‌باشد. در فصل بعدی به بررسی استراتژی‌های قیمت‌گذاری خواهیم پرداخت که در اختیار بازاریابان قرار دارد.

## مرور مفاهیم

قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند و در مورد رویکردهای عمومی در قیمت‌گذاری بحث می‌کنند.

۱. به سؤال «قیمت چیست؟» پاسخ داده و در مورد اهمیت قیمت‌گذاری در محیط شدیداً متغیر امروزی بحث کنید.

قیمت را به طور خلاصه می‌توان مقدار پولی دانست که برای کالا یا خدمتی از مشتری اخذ می‌شود. به عبارت دیگر، قیمت مجموع کل

امروزه شرکتها با محیط قیمت‌گذاری بسیار رقابتی و شدیداً در حال تغییری روپرو هستند. شرکتها پس از آنکه ارزش‌های مورد نظر مشتری را از طریق دیگر فعالیت‌های آمیخته بازاریابی خلق کردن، باید بخشی از این ارزش را به وسیله قیمتی که برای محصول تعیین می‌کنند، از مشتری دریافت نمایند. این فصل به بررسی ملاحظات درونی و بیرونی پرداخته که بر تصمیمات

## فصل ۱۰

۳۹۶

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

پایین تر از هزینه‌ها تعیین شود، شرکت ضرر خواهد داد. قیمت گذاری مبتنی بر هزینه شامل تعیین قیمت بر اساس هزینه‌های تولید، توزیع و فروش و اضافه کردن نرخ بازگشتی منصفانه برای زحمات و ریسک‌های مربوطه می‌باشد.

هزینه‌ها یکی از ملاحظات مهم در تعیین قیمت می‌باشند. اما قیمت گذاری مبتنی بر هزینه بیشتر مبتنی بر محصول است تا مشتری. شرکتی محصولی که فکر می‌کند خوب است را طراحی کرده و قیمتی برای آن تعیین می‌کند که هزینه‌هایش را پوشش داده و سود هدف را عایدش کند. اگر قیمت بالا باشد، شرکت مجبور می‌شود حاشیه سود خود را کاهش داده و یا به فروش پایین تر قناعت کند که در هر صورت باعث کاهش سود خواهد شد. شرکت باید هزینه‌ها را به دقت زیر نظر داشته باشد. اگر هزینه‌های تولید و فروش نسبت به رقبا بالاتر باشد، یا باید قیمت بالاتری تعیین کند و یا سود خود را کاهش دهد که در هر دو صورت آنرا در موقعیت عدم مزیت رقابتی قرار می‌دهد. هزینه کل، مجموع هزینه ثابت و متغیر در هر سطح تولید می‌باشد. مدیریت انتظار دارد قیمتی که از مشتری طلب می‌کند، حداقل در هر سطح تولید هزینه کل را پوشش دهد.

مدیر شرکت برای قیمت گذاری عاقلانه، باید بداند هزینه‌ها در سطوح تولید متفاوت چطور تغییر می‌کنند. رویکرد قیمت گذاری مبتنی بر هزینه شامل روش قیمت گذاری اضافه بر هزینه و قیمت گذاری نقطه سر به سر (یا قیمت گذاری سود هدف) می‌باشد.

#### ۴. دیگر عوامل مهم درونی و بیرونی که بر تصمیم‌گیری سازمان در مورد قیمت تأثیر می‌گذارند را بر شمارید.

دیگر عوامل درونی که بر تصمیمات قیمت گذاری تأثیرگذار هستند شامل استراتژی کلی، اهداف و آمیخته بازاریابی، و ملاحظات سازمانی می‌باشد. برخی شرکتها هم دیگر ابزارهای آمیخته بازاریابی را بکار می‌گیرند تا موقعیت غیر قیمتی برای خود ایجاد کنند.

اهداف عمومی قیمت گذاری معمولاً شامل حفظ بقا، حداکثر کردن سود فعلی، رهبری سهم بازار، یا حفظ و ایجاد رابطه با مشتری می‌باشد. تصمیمات قیمت باید با تصمیمات طراحی محصول، توزیع، و تبلیغات هماهنگی داشته باشد تا برنامه بازاریابی یکپارچه پایدار و مؤثری شکل بگیرد. مورد آخر اینکه مدیریت برای هماهنگ شدن اهداف و تصمیم‌گیری‌های قیمت گذاری، باید مشخص کند که چه کسی در سازمان مسئول تعیین قیمت‌ها می‌باشد.

دیگر ملاحظات بیرونی در قیمت گذاری شامل ماهیت بازار و تقاضا، استراتژی‌ها و قیمت‌های رقبا، و عوامل محیطی مثل اقتصاد، نیازهای نمایندگان فروش و عملکرد دولت می‌باشد. آزادی فروشندۀ در قیمت گذاری به نوع بازار بستگی دارد. در نهایت این مشتری است که مشخص می‌کند آیا شرکت قیمت مناسبی تعیین کرده است یا خیر. مشتری قیمت را با ارزش درک شده خود از محصول مقایسه می‌کند – اگر قیمت

ارزش‌هایی است که مصرف‌کننده می‌پردازد تا مزایای به دست آوردن و یا استفاده کردن محصول یا خدمت را بدست آورد. چالش پیش روی قیمت گذاری، یافتن قیمتی است که وقوعی مشتری آنرا در ازای ارزشی که برایش خلق شده می‌پردازد، سود منصفانه‌ای نصیب شرکت شود. علیرغم افزایش نقش عوامل غیر قیمتی در فرآیندهای مدرن بازاریابی، هنوز هم قیمت جزء عناصر تأثیرگذار آمیخته بازاریابی می‌باشد. قیمت تنها عنصر آمیخته بازاریابی است که درآمد ایجاد می‌کند؛ عناصر دیگر همگی هزینه‌ساز هستند. قیمت یکی از منعطف‌ترین عناصر آمیخته بازاریابی نیز می‌باشد. قیمت را برخلاف ویژگی‌های محصول و تمهیقات در مقابل کانالهای توزیع می‌توان به سرعت تغییر داد. حتی با این وجود هم شرکتهای بسیاری در مدیریت قیمت خوب عمل نمی‌کنند - تصمیمات قیمت گذاری و رقابت بر سر قیمت جزء بزرگترین مشکلات مدیران بازاریابی می‌باشد. مشکلات قیمت گذاری معمولاً به دلیل عجله مدیران در کاهش قیمت، مبتنی بر هزینه بودن قیمت بجای مبتنی بر ارزش بودن آن، و همانگونه بودن قیمت با دیگر بخش‌های آمیخته بازاریابی ایجاد می‌شود.

#### ۲. در مورد اهمیت شناخت ارزش‌های درک شده مشتری هنگام تعیین قیمت توضیح دهید.

قطعه شروع قیمت گذاری درست، ایجاد درک کاملی از ارزشی است که محصول یا خدمت برای مشتری خلق می‌کند. پس از آن باید قیمتی کمین کرد که آن ارزش را جذب کند. درک مشتری از ارزش محصول، سقف قیمت را مشخص می‌کند. اگر مشتری احساس کند که قیمت محصول از ارزش آن بالاتر است، آنرا نخواهد خرید. در قیمت گذاری مبتنی بر ارزش، درک مشتری از ارزش را به عنوان عنصر کلیدی قیمت گذاری در نظر می‌گیریم، نه هزینه‌های فروشندۀ را. شرکتها می‌توانند یکی از دو نوع روش قیمت گذاری مبتنی بر ارزش را بکار گیرند. در قیمت گذاری ارزش مناسب، ترکیب درستی از کیفیت و خدمات خوب را با قیمتی منصفانه به مشتری پیشنهاد می‌کنیم. هر روز پایین قیمت گذاری‌اشن یکی از مثالهای این استراتژی می‌باشد. قیمت گذاری ارزش افزوده مستلزم اضافه کردن ویژگیها و خدمات دارای ارزش افزوده به محصول می‌باشد تا شرکت بتواند پیشنهاد بازاریابی‌اش را تمایز کرده و تعیین قیمت بالاتر را توجیه کند.

#### ۳. درباره اهمیت هزینه‌های شرکت و محصول در تعیین قیمت بحث کنید.

قیمتی که شرکت تعیین می‌کند، کمتر از حدی است که هیچ تقاضایی ایجاد نشود و بیشتر از مقداری است که باعث شود شرکت ضرر بدهد. ارزش درک شده از نظر مشتریان، سقف قیمت را تعیین کرده و هزینه‌های شرکت و محصول کف آن را مشخص می‌کند. اگر قیمت

۳۹۷

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

صرف کنندگان قیمت محصول را با قیمت محصول رقبا نیز مقایسه خواهند کرد. از این‌رو شرکت باید ارزش و قیمت پیشنهادات رقبا را هم بداند.

از مجموع ارزش بالاتر باشد، محصول را نخواهد خرید. بنابراین شرکت باید درک درستی از مفاهیمی چون منحنی تقاضا(راطیه قیمت-تقاضا) و کشش قیمتی(حساسیت صرف‌کننده به قیمت‌ها) داشته باشد.

## مرور اصطلاحات کلیدی

هزینه‌های ثابت ۳۸۳	قیمت‌گذاری هدف‌دار ۳۹۰	قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ۳۸۰	قیمت ۳۷۹
هزینه‌های کل ۳۸۳	کشش قیمت ۳۹۳	Error! Bookmark not defined.	قیمت‌گذاری ارزشی not defined.
هزینه‌های متغیر ۳۸۳	منحنی تجربه(منحنی یادگیری) ۳۸۵	قیمت‌گذاری نقطه سر به سر ۳۸۶	قیمت‌گذاری اضافه بر هزینه ۳۸۶
	منحنی تقاضا ۳۹۲	قیمت‌گذاری سود هدف ۳۸۷	قیمت‌گذاری پویا not defined.
		Error! Bookmark	

## گفتگو در مورد مفاهیم

۴. ریسک‌های قیمت‌گذاری منحنی یادگیری برای شرکتی که به تازگی تولید پریترهای جوهر افشار را آغاز کرده چیست؟
۵. قیمت‌گذاری بر اساس ارزش درک شده مشتری، هزینه‌ها و دیگر عوامل درونی انجام می‌شود. در مورد این عوامل درونی و تأثیری که ممکن است بر قیمت‌گذاری یک دستگاه پخش MP3 سونی بگذارند توضیح دهیم.
۶. توضیح دهید که چرا کشش تقاضا یکی از عوامل مهم در قیمت‌گذاری محصولات عمومی(مثل گندم) می‌باشد؟

۱. در این فصل اشاره شد که شرکتهای بسیاری قیمت‌گذاری را به خوبی انجام نمی‌دهند. بازاریابان بجز تکیه زیاد بر هزینه‌ها، دیگر با چه مشکلاتی در تعیین قیمت روبرو هستند؟
۲. تفاوت بین قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه و قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش چیست؟
۳. چهار تن از فارغ‌التحصیلان دوره مدیریت بازرگانی (MBA) می‌خواهند شرکت خدماتی مالی تأسیس کنند. آنها می‌خواهند استراتژی قیمت‌گذاری ارزش مناسب را در قیمت‌گذاری بکار گیرند. آیا بکارگیری این استراتژی را به آنها پیشنهاد می‌کنید؟

## بکارگیری اصول

۱. آب/برق/گاز = ۱۵۹،۳۶ دلار  
مدیریت = ۴۸۵۵ دلار  
اجاره = ۳،۹۶۰ دلار
۲. تدارکات = ۳،۱۳۳ دلار
۳. به نظر شما بر اساس این بیانیه ثبت موقعيت، اهداف بازاریابی، استراتژی آمیخته بازاریابی و هزینه‌های سازمان چه وضعیتی دارد؟ «هیچکس نمی‌توان قیمت ما را بشکنند. رقبایمان را مچاله خاهیم کرد».

۱. به سایت اخبار آمریکا و گزارش جهانی در آدرس <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/college> رفته و فهرست دانشکده‌هایی که بالاترین ارزش را دارند، بینید. در اینجا ارزش چطور تعریف شده است؟ آیا تعریف معتبری از ارزش می‌باشد؟
۲. با توجه به اطلاعات داده شده، تعداد پرسهای غذایی که رستوران باید بفروشد تا به نقطه سر به سر برسد را محاسبه کنید:

قیمت متوسط هر پرس = ۱۰/۳۵	نگهداری = ۲،۲۱۳ دلار
پرسهای فروخته شده = ۸،۵۶۰	بازاریابی = ۱،۶۵۰ دلار
غذا = ۲۷،۶۵۳	بیمه/حقوقی = ۱،۹۰۴ دلار
نیروی کارگری غذا: ۱۸،۳۸۶	بازیافت = ۹۸۸ دلار

## تمرکز بر فن آوری

۲۵ درصد باقیمانده را برای خود نگه می‌داشت. حداقل هزینه پاسخ دهی به هر سؤال ۲/۵ دلار بود و به طور متوسط برای هر سؤال ۷۵ دلار پرداخت شده بود. بررسی که به تازگی انجام شده نشان می‌دهد که در ازای پرداخت ۵ دلار به این سؤال پاسخ داده شده که آیا هنرمندی در حال کار بر روی آلبوم تازه‌ای هست یا خیر و در ازای مشخص کردن میزان درآمد حاصل از کار یک هنرمند خاص، ۱۵۰ دلار دریافت شده است.

در حال حاضر گوگل این وب سایت را به حالت معلق درآورده و تنها امکان جستجو در سؤالاتی که قبلًا ثبت شده‌اند وجود دارد.

۱. گوگل در قیمت گذاری از رویکرد مبتنی بر هزینه استفاده کرده یا مبتنی بر ارزش؟ توضیح دهید.
۲. هدف گوگل از ارائه این محصول چه بوده است؟
۳. افزایش رقابت چه تأثیری بر استراتژی بازاریابی گوگل برای این محصول می‌توانست داشته باشد؟

مدیران اجرایی شرکت‌های تولید کننده این سی دی‌ها ادعا کردند که از کار بست بای یعنی تعیین قیمت زیر قیمت عمده فروشی اطلاعی نداشته‌اند و در مورد وضعیت خرده فروشان در آینده ابراز نگرانی کردند.

۱. قیمت گذاری سی دی‌ها با استراتژی کلی آمیخته بازاریابی بست بای چطور هماهنگی دارد؟
۲. در مورد کشش تقاضای موسیقی‌های مستقل نظر بدهید. آیا به نظر شما بست بای به نقطه سر به سر این سی دی‌ها رسیده است؟
۳. آیا تبلیغات بست بای قانونی بوده است؟ اخلاقی چطور؟ توضیح دهید.

نگاه کنید به "Best But Promo Raises Ire" توسط Todd Martens در مجله Billboard شماره ۱۸ فوریه ۲۰۰۶ صفحه ۱۰

کاربران اینترنت به دریافت رایگان اطلاعات عادت کرده‌اند، اما بسیاری از خدمات دهنگان اینترنتی دوست دارند به سمت مدل‌های کمتر رایگان گام بردارند. این در حالیست که کاربران در مقابل پرداخت پول مقاومت کرده و بازاریابان به دنبال روش‌های خلاقانه‌ای هستند تا بتوانند این مدلها را با هم ترکیب کنند. گوگل که یکی از پربازدیدترین وب سایتها اینترنتی و موتور جستجوی شماره یک اینترنت است برای این کار طرحی دارد. این شرکت برای آنکه در کنار خدمات جستجوی رایگان، راهی برای کسب درآمد ایجاد کند، وب سایت پاسخهای گوگل را راه اندازی کرده است (answers.google.com). این وب سایت که در سال ۲۰۰۶ بکار افتاد، دارای بیش از ۵۰۰ محقق گرینش شده بود تا به سؤالات پاسخ دهندا. هر کاربر باید مبلغ نیم دلار که قابل استرداد نبود را جهت ثبت سؤال خود پرداخت می‌کرد و مبلغی را تعیین می‌کرد که حاضر بود برای پاسخی دقیق و مبتنی بر تحقیقات کافی پرداخت کند. این مبلغ تنها در صورتی از کاربر اخذ می‌شود که از پاسخ سؤال ابراز رضایت می‌کند. گوگل سه چهارم این مبلغ را به محققینی که پاسخ سؤال را تنظیم می‌کردند پرداخت می‌کرد و

## تمرکز بر اصول اخلاقی

خرده فروشان مستقل در رقابت با فروشگاههای بزرگی چون ول مارت، تویز آر آس و بست بای بسیار ضعیف هستند. معمولاً خرده فروشان بزرگتر به دلیل کارآمدتر بودن عملکر خود می‌توانند قیمهای پایین‌تری تعیین کنند. همچنین با توجه به حجم فروش بسیار بالا می‌توانند در صد سود پایین‌تری تعیین کنند. اما اگر یک فروشگاههای بزرگ برای رقابت با خرده فروشان مستقل قیمت را از هزینه‌هایشان هم پایین‌تر تعیین کند چه؟ بست بای مدتهاست توسط خرده فروشان مستقل موسیقی در مظن اتهام است که موسیقی را به عنوان رهبر زیان ده انتخاب کرده و با عبور از خط قرمز و تعیین قیمت پایین‌تر از قیمت عمده فروشی، روشی غارتگرانه برای قیمت گذاری در پیش گرفته است. بست بای در سال ۲۰۰۶ فروش فوق العاده یک هفته‌ای را برای ۲۰ عنوان فیلم مستقل آغاز کرد و آنها را به قیمت ۷/۹۹ دلار یعنی ۲ دلار ارزان‌تر از قیمت عمده فروشی آن عرضه کرد. در کل بازار فروش سی دی‌های مستقل به شدت بالا رفت و در آن هفته نسبت به هفته قبل ۶۵ درصد افزایش نشان داد. مشکل از نظر خرده فروشان مستقل این بود که بخش جزئی از این فروش عاید آنها شد.

## بازاریابی در عمل ۱-۱۰

### قدرت قیمت‌گذاری: ارزش افزوده

وقتی شرکتی متوجه می‌شود که رقبای اصلی اش محصول مشابهی را با قیمت پایین‌تری عرضه کرده‌اند، به طور طبیعی تمایل دارد قیمت را یا معادل آنها و یا حتی پایین‌تر از آنها تعیین کند. با وجود اینکه ایده شکستن قیمت رقبا و مشاهده حجم آوردن مشتریان برای خرید، جالب به نظر می‌رسد اما خطراتی هم در بر دارد. کاهش پی در پی قیمت ممکن است باعث بروز جنگ بر سر قیمت‌ها بشود که می‌تواند حاشیه سود همه رقبا را در یک صنعت از بین ببرد. حتی ممکن است اوضاع از این هم بدتر شده و تخفیف دادن باعث شود ارزش محصول از چشم مشتریان بیافتد و قدرت فروشنده‌گان برای حفظ قیمت‌هایی که در درازمدت برایشان سودآور است، کاهش یابد.

خوب پس وقتی رقیبی قیمت‌ها را می‌شکند، شرکت چطور می‌تواند قدرت قیمت‌گذاری خود را حفظ کند؟ معمولاً بهترین استراتژی این است که بجای شکستن قیمت رقبا، قیمت را کمی بالاتر از آنها تعیین کرده و مشتری را قانع کنید که قیمت بالاتر ارزش‌ش را دارد. شرکت باید از خودش بپرسد که «محصول برای مشتریان چه ارزشی دارد؟» و بعد همه چیز را بر اساس این ارزش بنا کند. بدین ترتیب شرکت تمرکزش را از قیمت به ارزش معطوف می‌کند.

اما اگر محصولاتی که شرکت تولید می‌کنند، جزو محصولات عادی باشند که به طور معمول با محصولات رقیب تفاوت خاصی ندارند چه کار باید کرد؟ در این حالت شرکت باید راهی برای «غیر عادی» کردن محصولاتش بباید - تا برای مشتری ارزش ممتازی ایجاد کند. می‌توان خصوصیات و خدمات دارای ارزش افزوده‌ای ایجاد کرد که پیشنهاد را متمایز کرده و قیمت و حاشیه سود بالاتر را توجیه می‌کند. در اینجا مثالهایی را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا ببینید تأمین‌کنندگان چطور با اضافه کردن خصوصیات و خدمات ارزش افزوده، برای خود مزیب رقابتی ایجاد کرده‌اند:

**کاتر پیلار:** کاتر پیلار برای تجهیزات ساختمانی و معدنی که تولید می‌کند، قیمت‌های بالایی تعیین کرده و از سوی دیگر مشتریانش را قانع کرده که هر سنت یا شاید هم چند ده هزار دلار بیشتر پرداخت کردن، ارزشش را دارد. به طور معمول قیمت‌های کاتر پیلار ۲۰ تا ۳۰ درصد از رقبایش بالاتر است - این درصد برای ماشینهای چند میلیون دلاری زرد رنگ عول پیک، معادل ۲۰۰,۰۰۰ دلار می‌شود.

اگر یکی از مشتریان مهم بالقوه به نماینده کاتر پیلار بگوید «می‌توانم همین دستگاه را از رقیبان به قیمت پایین‌تری بخرم»، نماینده برای او تخفیف قائل نمی‌شود. او توضیح می‌دهد که با وجود قیمت‌های بالاتر، در مجموع پیشنهاد کاتر پیلار بهترین پیشنهاد است. تجهیزات کاتر پیلار مازلار طراحی شده‌اند تا بتوان در هنگام خرابی، قطعه معیوب را سریع خارج کرده و تعییر کرد و بدین ترتیب زمان خواب ماشین کاهش می‌یابد. نماینده‌گان کاتر پیلار هم قطعات را در حجم زیادی انبار کرده‌اند و تضمین می‌کنیم قطعات مورد نیاز را در هر نقطه‌ای از دنیا که باشید، حداقل ظرف ۴۸ ساعت به دست تان برسانیم تا زمان خواب ماشین زیاد نباشد. همچنین محصولات کاتر پیلار طوری طراحی شده‌اند که می‌توان آنها را بازسازی کرد، به همین دلیل است که رقبا نمی‌توانند با «زندگی دوم» کاتر پیلار رقابت کنند. از اینرو قیمت دستگاههای دست دوم کاتر پیلار معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد از رقبا بالاتر است. کاتر پیلار علاوه بر کیفیت بالا و تدارک دیدن خدمات پس از فروش عالی، خدمات ارزش افزوده متنوعی هم در اختیار مشتریان قرار می‌هد که از امکان لیزینگ و بیمه کردن تجهیزات گرفته تا آموزش نحوه استفاده و توصیه‌های مدیریت سرمایه‌گذاری را در بر می‌گیرد.

فروشنده‌گان کاتر پیلار توضیح می‌دهند که روی هم رفته با وجود قیمت بالاتر این دستگاهها، هزینه کل انتقال هر متر مربع خاک، هر تن استخراج مواد معدنی، و هر کیلومتر صاف کردن جاده با دستگاههای کاتر پیلار از رقبا ارزان‌تر تمام می‌شود - و این ادعا را گارانتی می‌کنند! به نظر می‌رسد بیشتر مشتریان هم با پیشنهاد ارزش کاتر پیلار موافق باشند چون سهم بازار این شرکت در بازار جهانی بیش از ۳۷ درصد است. صدای خر و خر این شرکت بزرگ شنیده می‌شود. ظرف دو سال گذشته فروش ۶۰ درصد و سود ۲۵۰ درصد رشد کرده است. با وجود قیمت‌های بالا، تقاضا آنقدر زیاد است که کاتر پیلار در انجام به موقع تهدادات فروش خود با مشکل روپرو شده است.

**پایونیر های-برید/ینترنشنال:** با اینکه به نظر می‌رسد یک عرضه کننده عمدۀ بذر و دیگر محصولات کشاورزی در بازاری فعالیت می‌کند که محصولات با هم تفاوت آنچنانی ندارند، اما پایونیر های-برید که یکی از شرکتهای زیر مجموعه دو پونت است، اصلاً شبیه به شرکتهای فعال در این بازار عمل نمی‌کند. بذرهای پیوندی این شرکت که ثبت اختراع هم شده‌اند، نسبت به دیگر بذرها ۱۰ درصد بیشتر محصول می‌دهند. محققین این شرکت هر ساله‌دها هکتار زمین در مزارع آزمایشی که در نقاط مختلف دنیا واقع شده را به زیر کشت می‌برند تا نشان دهند که این ادعا واقعیت دارد.

The screenshot shows the Caterpillar homepage with a navigation bar including Home, Products, Services, Industries, Showcase, and About Cat. The main content area features a large image of a worker on a yellow lift, followed by sections for Services, Financing, Maintenance & Support, Training, Remanufacturing, Logistics, and Engine Testing. Each service section includes a brief description and a 'Learn More' button.

البته این شرکت علاوه بر محصولات با کیفیت بتر، مجموعه‌ای از خدمات ارزش افزوده را هم در اختیار مشتریان گذاشته است. به عنوان مثال نماینده‌گان فروش این شرکت به لپ‌تاپ مجهر

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

## فصل ۱۰

۸۰

شده‌اند تا بتوانند اطلاعات و توصیه‌های سفارشی را در اختیار کشاورزان قرار دهند. نماینده می‌تواند نوع بذر ترکیبی که کشاورز استفاده کرده و اطلاعات دیگری در مورد قیمت، وسعت زمین، و خصوصیات محصول را وارد دستگاه کرده و از طریق این سیستم توصیه‌هایی در رابطه با چگونگی مدیریت مزرعه را در اختیار کشاورز قرار دهد. نماینده موارد متنوع دیگری را هم می‌تواند در اختیار کشاورز قرار دهد که از گزارش تحقیقات کشاورزی گرفته تا کمک به او در مقایسه محصولات شرکتهای رقیب را در بر می‌گیرد. پایونیرهای بیرونی حتی خدمات بیمه، مالی و بازاریابی را هم در اختیار کشاورزان قرار می‌دهد تا برایشان ارزش بیشتری خلق کند.

این شرکت ادعای خود مبنی بر اینکه «ما به موفقیت مشتریانمان ایمان داریم» را با عرضه محصولات برتر و خدمات ارزش افزوده به اثبات رسانده و از این رو توانسته قدرت قیمت‌گذاری بالای بدست آورد. با وجود قیمت‌های بسیار بالای این شرکت-شاید هم اصلاً به همین دلیل- سهم بازار آن در آمریکای شمالی از ۳۵ درصد در اوایل دهه ۱۹۸۰، به بیش از ۴۴ درصد افزایش یافته است.

شرکت مهندسی ماقرو سیستمز: مارک بکمن، مدیر فروش شرکت ماقرو سیستمز که یک شرکت نرم افزاری است، می‌گوید: «دلیل اینکه ما توانسته‌ایم محصولمان را با این قیمت بفروشیم این است که خودمان را متمایز کردیم. محصولات ما دو برابر نزدیک‌ترین رقیبمان قیمت دارند و در بعضی موارد فاصله قیمت از این هم بیشتر است، ولی اگر بیشتر از آنها نفوذیم، کمتر هم نمی‌فروشیم.» ماقرو سیستمز بجای اینکه خود را درگیر جنگ قیمت‌ها کند، با افزودن اجزاء و خدمات جدید، ارزش محصولاتش را بالا برده است. این شرکت با مشتریانش رابطه‌ای نزدیک برقرار می‌کند که برای آنها دارای ارزش افزوده است. وب سایت این شرکت اعلام شده که: «ما برای حفظ رابطه کاری خود با مشتریان، آنچه در توان داریم را انجام می‌دهیم. شهرتی که در این صنعت کسب کرده‌ایم هم بخاطر خدمات اضافه‌ای است که ارائه می‌کنیم.» بک مَن می‌گوید نتیجه این است که مشتریان بیش از پولی که پرداخت کرده‌اند خدمات می‌گیرند. ما هم چون فهمیده‌ایم مشتری چه می‌خواهد پول می‌گیریم. وقتی مشتریان متوجه ارزش اضافی می‌شوند، قیمت برایشان در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. سخن پایانی بک مَن این است که «بگذارید مشتریان مشخص کنند که محصول شما به این قیمت می‌ارزد یا خیر.» به عقیده او، اگر پاسخ این سوال منفی بود، آخرین کاری که باید انجام داد کاهش قیمت‌ها است. بجای این به فکر ارزش ارزش افزوده باشد.

منابع:

## بازاریابی در عمل ۲-۱۰

اشتاین وی: قیمت اهمیتی ندارد؛ همه چیز، احساس اشتاین وی است

پیانو اشتاین وی قیمت بسیار بالایی دارد. گرند پیانوی معمولی اشتاین وی بین ۴۰,۰۰۰ تا ۱۶۵,۰۰۰ دلار قیمت دارد. محبوب‌ترین مدل هم حدوداً ۷۲,۰۰۰ دلار فروخته می‌شود. اما خریداران اشتاین وی اصلاً دنبال تخفیف نیستند. واقعیت این است که حتی قیمت بالاتر، بهتر هم هست. قیمت بالاتر نشان می‌دهد اشتاین وی بهترین چیزی است که می‌توان با پول بدست آوردن-نمودن از برتری کیفیت یک محصول دست ساز. مهم این است که نام اشتاین وی در آداب و رسوم مردم رخنه کرده است. این نام تصویری از صحنه کنسرتهای سنتی، میهمانیهای مجلل، و مراسم و اجرایی که طی ۱۵۰ سال گذشته برگزار شده‌اند را به خاطر می‌آورد. «در مورد اشتاین وی، قیمت اهمیتی ندارد؛ همه چیز، احساس اشتاین وی است.»

بی‌شك اشتاین وی و پسران با کیفیت‌ترین پیانو را تولید



می‌کنند. ثبت ۱۱۵ اختراع نشان می‌دهد که تا حال هیچکس بیشتر از اشتاین وی و پسران به پیشرفت فن‌آوری تولید پیانو کمک نکرده‌اند. اشتاین وی اولین کسی است که توانست زهوار یکپارچه پیانو را از روی هم قرار گذاهن ۱۷ لایه روش شده بسازد. این شرکت فرآیندی برای خم کردن نواری ۷ متری از این ورقهای روی هم قرار گرفته اختراع کرده تا آنها را داخل گیره بزرگی به شکل پیانو قرار دهد. این همان قاب محکمی است که صدای واضح و منحصر به فرد اشتاین وی را خلق می‌کند. اشتاین وی و پسران تکمیل این طراحی را ادامه داده‌اند و امروزه یک پیانو ۲۴۳ تن اشتاین وی که در آن از زهای فولادی محکم استفاده شده می‌تواند ۳۵ تن فشار را تحمل کند. آنقدر زه‌ها محکم هستند که اگر آنرا بین سقف و کف یک خانه سه اتاق متصل کرده و این فشار را به آن اعمال کنید، خانه منفجر می‌شود.

اشتاین وی و پسران علاوه بر در اختیار داشتن پیشرفته‌ترین فن‌آوری، بهترین مواد اولیه را هم در تولید پیانو بکار می‌برند. چوب درخت افرا، کاج، فان، سپیدار، و چهار نوع چوب دیگر در تولید این پیانو به کار می‌رود که هر کدام نقش خاصی در خلق زیبایی ظاهری و آکوستیک اشتاین وی دارند. تخته بزرگ موجود صدا که لرزش زه را به صدا تبدیل می‌کند، از چوب کاج برگزیده سیتاکا آلاسکا تهیه می‌شود. یک درجه از استانداردهای هوایپیمایی بالاتر است. اشتاین وی با مهارت خاصی این مواد اولیه به دقت انتخاب شده را به پیانوهای با کیفیتی تبدیل می‌کند که هیچکس توان رقابت با صدای آنها را ندارد. ساختن قطعات دست ساز و سر هم کردن بیش از ۱۲,۰۰۰ قطعه که در هر پیانوی اشتاین وی بکار می‌رود، در مجموع یکسال زمان برد و ۴۵۰ کارگر ماهر در آن مشارکت دارند. از اینرو نام این روش تولید را هر چیزی بجز تولید آنبوه می‌توان گذاشت. کارخانه‌های اشتاین وی در آستوریا، نیویورک، و هامبورگ آلمان در هر سال حدوداً ۵۰,۰۰۰ پیانو تولید می‌کنند (این حجم تولید را با ۱۰۰,۰۰۰ پیانو که هر سال یاماها تولید می‌کنند مقایسه کنید).

کیفیت بسیار عالی اشتاین وی به تنهایی قیمت بالای آن را توجیه می‌کند، اما خریداران علاوه بر یک پیانو بسیار مرغوب چیزهای دیگری هم بدست می‌آورند. شهرت معنوی اشتاین وی هم به خریداران می‌رسد. داشتن یا نواختن پیانو اشتاین وی برای هر کسی مایه افتخار و سرافرازی است. ۹۸ درصد از تک نوازان پیانو در ارکستر سمفونی‌های مهم ترجیح می‌دهند آهنگ را با اشتاین وی بنوازن. بیش از ۹۰ درصد از پیانیست‌های کنسرتهای جهان که کلاً ۱۳۰۰ نفر هستند، عنوان هنرمند اشتاین وی را یدک می‌کشند؛ این عنوان مربوط به یک کلوب ویژه برای موسیقی‌دانان حرفه‌ای است که اشتاین وی دارند. مشتریان اشتاین وی شامل آهنگ سازان و موسیقی‌دانان حرفه‌ای (از فن کلیپرین گرفته تا بیلی جوئل)، مشتریان اشرافی (از لامار الکساندر گرفته تا پول ژان)، و مقامات دولتی (۲۵,۰۰۰ امین پیانو به سizar الکساندر روسیه فروخته شد و پیانو شماره ۳۰۰,۰۰۰ نیز در اتاق شرقی کاخ سفید قرار گرفته و جایگزین ۱۰۰,۰۰۰ امین پیانو شد که هم اکنون در اسمیتسونیا قرار دارد) می‌باشد.

اما فقط پیانیست‌های بسیار معروف و افراد ثروتمند نیستند که پیانوهای اشتاین وی را می‌خرند. ۹۹ درصد مشتریان اشتاین وی افراد مبتدی هستند که پیانو را برای استفاده شخصی در خلوتگاه خودشان خریداری می‌کنند. یکی از بازاریابان اشتاین وی می‌گوید: «بارها مدیران شرکتها و پژوهشگران را دیده‌ام

## فصل ۱۰

۴۰۲

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

که پیانوهای بزرگ یشتاین وی را خریداری کرده‌اند. اما خرید پیانو توسط فردی از طبقه متوسط هم موضوع غیر عادی نیست. به نظر می‌رسد قیمت بسیار بالا هم نمی‌تواند مشتاقان بی‌پول را از خرید این پیانو منصرف کند. یشتاین وی امکان پرداخت قسطی قیمت پیانو ظرف ۱۲ سال را فراهم کرده است. پیانوهای یشتاین وی را هر نوع نوازندگان می‌ستاید. ولادیمیر آشکنایی، یکی از پیانیستها و رهبران مطرح ارکست سمفونی می‌گوید: «یشتاین وی تنها پیانوبی است که نوازنده می‌تواند با آن هر کاری که بخواهد انجام دهد. و هر کاری که تصورش را بکند.» راندی نیومن که از خوانندگان و آهنگسازان معاصر بوده و در طرف دیگر طیف نوازندگان قرار می‌گیرد، می‌گوید: «من در تمام عمرم یشتاین وی داشتم و با آن نواخته‌ام. این پیانو، بهترین پیانو برای بتهوون، چوپین، و رای چارلز بوده و من هم دوستش دارم.» بعضی مردم دوست دارند در پارکینگ منزلشان یک خودرو پورشه باشد، بعضی هم دوست دارند در اتاق نشیمنشان یک یشتاین وی باشند- هر دو تقریباً قیمت یکسانی دارند، و چیزی در مورد دارنده آن بیان می‌کنند.

یشتاین وی و پسران حتی در بدترین اوضاع هم به اصول حرفه‌ای و تصویری که در جامعه ایجاد کرده بودند، وفادار باقی ماندند - و همچنین قیمت بالابی که تعیین کرده بودند. با وجود اینکه شرکت در مالکیت خانواده یشتاین وی قرار ندارد، اما صاحب فعلی آن نیز برای این برنده منحصر به فرد، ارزش زیادی قائل بوده و با تمام قوا از آن محافظت کرده است. مدیران جدید این شرکت را در سال ۱۹۸۴ و در وضعیت بسیار اسفناکی خریداری کردن. در آن زمان بیش از ۹۰۰ پیانو در انبار باقی مانده بود و خاک می‌خورد. اما مدیریت جدید برای اینکه در کوتاه مدت سود کند، قیمت را کاهش نداد چون می‌دانست با این کار برنده در معرض خطر بی‌ارزش شدن قرار می‌گیرد. آنها در عوض قیمت‌ها را حفظ کرده و خودشان را بیش از پیش به حفظ کیفیت متعهد کردند. با این کار موقعیت برنده حفظ شد و هنوز هم بازار را در اختیار دارد. یشتاین وی با وجود قیمت بسیار بالا - یا شاید هم به خاطر این قیمت بالا- توانسته ۹۵ درصد از بازار سالنهای کنسرت را در اختیار داشته باشد.

به همین دلیل است که پیانوی یشتاین وی هیچ وقت حراجی ندارد. تعیین قیمت بسیار بالا، پایه و اساس پیشنهاد قیمت «خیلی بیشتر در مقابل خیلی بیشتر» می‌باشد که شرکت انتخاب کرده است. همانطور که می‌بینید تعیین قیمت بالا برای یشتاین وی و پسران نتایج خیلی خوبی داشته است. با وجود اینکه تنها دو درصد از حجم کمی فروش پیانو امروزکا دو اختیار این شرکت قرار دارد، اما ۲۵ درصد از پولی که برای آن پرداخت می‌شود و حدوداً ۳۵ درصد از کل سود عایدی در این صنعت به یشتاین وی تعلق می‌گیرد.

از نظر مشتریان هم پولی که برای یشتاین وی پرداخت می‌کنند، در مقابل احساسی که بدست می‌آورند اصلاً به چشم نمی‌آید. کافی است نظر مجموعه‌داری را بپرسیم که اخیراً سفارش ساخت یک کیپی از پیانو ۳ متری معروف آلمان- تادیما که در سال ۱۸۸۷ ساخته شده بود را داده است. قیمت این یشتاین وی رویایی چقدر است؟ ۶۷۵،۰۰۰ دلار- چشمانتن از حده بیرون نزند! کریستیان زیرمان، پیانیست کلاسیک، تجربه خود از یشتاین وی را اینگونه خلاصه می‌کند: «آشنایی من با یشتاین وی یکی از مهمترین و زیباترین چیزهای در زندگی‌ام بوده است. چه کسی می‌تواند برای این احساس قیمت بگذارد؟» منابع:

## مورد کاوی

### خطوط هواپیمایی ساوت وست: جنگ در فیلادلفیا

مارس سال ۲۰۰۴ بود که دیوید سیگل، مدیر شرکت هواپیمایی آمریکا، در یک کنفرانس اینترنتی کارمندانش را اینطور خطاب قرار داد: «آنها فقط به یک دلیل آمده‌اند: می‌خواهند ما را بکشند. در وست کوست بر ما غلبه کردند، در بالتیمور هم همینطور. اگر در فیلادلفیا هم بر ما غلبه کنند، آنوقت معلوم می‌شود که تنها هدف‌شان نابودی ماست.» سیگل قبل از آنکه ساوت وست به فرودگاه بین‌المللی فیلادلفیا وارد شود و رقابت با خطوط هواپیمایی آمریکا را آغاز کند، این سخنرانی را ترتیب تا به کارمندانش بفهماند که یا از ساوت بهتر عمل می‌کنند و یا به کل سازمان از بین خواهد رفت.

یکشنبه ۹ می ۲۰۰۴، ساعت ۵:۰۵ صبح، مسافران توریستی و تعدادی از تاجریانی که به فکر صرفه‌جویی بودند، در صف ایستادند تا بلیط پرواز ساعت ۷ صبح هواپیمایی ساوت وست از فیلادلفیا به شیکاگو را تهیه کنند. این پرواز افتتاحیه شرکت ساوت وست در بازاری جدید بود. صف خرید بلیط پرواز ساوت وست به اولاندو هم خیلی زود طویل شد. خوب چرا اینکار را نکنند؟ اعضای یک خانواده شش نفره گفتند که هر بلیط رفت را به قیمت ۴۹ دلار و رفت و برگشت را ۹۸ دلار تهیه کرده‌اند. برای مقایسه باید گفت قیمتی که خطوط هواپیمایی آمریکا برای بلیط رفت و برگشت همین مسیر تعیین کرده، ۲۰۰ دلار است.

کارمندان ساوت وست، تی شرت و شلوار خاکستری به تن کرده بودند و محل فروش بلیط را با بادکنکهای بنفسن، قرمز، و طلایی رنگ تزئین کرده و سعی داشتند به مشتریانی که در صف ایستاده بودند کمک کنند. وقتی سر و صدای جمعیت خوابید و نقل و شیرینی بین آنها پخش شد، نوبت به هیب کلر، مدیر اجرایی عجیب و غریب ساوت وست رسید. او با صدای بلند گفت: «بدین وسیله اعلام می‌کنم دیگر فیلادلفیا از سیطره قیمتهای ظالمانه حمل و نقل آزاد شده است!»

پرواز ۷۴۱ ساوت وست در ساعت ۶:۵۹ صبح فیلادلفیا را به مقصد شیکاگو ترک کرد.

### جنگ شروع شد

آیا وارد شدن ساوت وست به بازار فیلادلفیا ارزش این همه درد پسر را داشت؟ توجه داشته باشد که شرکت هواپیمایی آمریکا، جای پای خود را در فیلادلفیا، که هشت‌مین بازار بزرگ پروازی در آمریکا است، سفت و محکم کرده بود؛ هر روز بیش از ۳۷۵ پرواز از این فرودگاه انجام می‌داد و دو سوم گیتهای فرودگاه که تعداد آنها ۱۲۰ عدد بود را در اختیار داشت. ساوت وست که در سال ۲۰۰۴ شرکت ۵۸ شهر و ۵۹ فرودگاه را در ۳۰ ایالت تحت پوشش خود داشت و هر روز در فیلادلفیا، تنها ۱۴ پرواز را از طریق ۲ گیت انجام می‌داد. همچنین ساوت وست تا قبل از ورود به فیلادلفیا تنها در بازارهای کوچک و ارزان و فرودگاههایی که مورد توجه دیگر شرکتها نبود، وارد شده بود و تا آن زمان به طور مستقیم با شرکتهایی چون هواپیمایی آمریکا روبرو رقابت نکرده بود. آیا ساوت وست واقعاً شناسی هم داشت؟

این سؤال برای ساوت وست عادی بود. سال ۱۹۷۱ که کلر و همکارش طرح تجاری این شرکت را روی دستمال سفره اختراع کردند، هیچ کس فکر نمی‌کرد شناسی برای موفقیت داشته باشند. استراتژی مورد نظر آنها با فرضیات اساسی صنعت هواپیمایی کاملاً در تضاد بود. آنها می‌خواستند بجای پیروی از روش «هاب و اسپوک» که جزو اصول اساسی شرکتهای هواپیمایی بود و بر اساس آن مسافر باید از فرودگاههای محلی به فرودگاههای بین‌المللی منتقل و از آنجا به نقاط دور سفر می‌کرد، روش نقطه به نقطه را بکار گیرند. این استراتژی باعث شد انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد و بتوانند هواپیماها را بر اساس تقاضا بین مسیرها منتقل کنند. ساوت وست در پروازها غذا سرو نمی‌کرد و تنها خوارکی مختص‌ری می‌داد. همچنین از مشتریان برای تغییر بلیط یکسان نیز پول نمی‌گرفت. امکان رزو صندلی خاص قبل از پرواز وجود نداشت. سرگرمی‌های الکترونیکی هم در پروازها وجود نداشت و فقط مهمانداران خوش برخورد مسافران را سرگرم می‌کردند. این شرکت برنامه بازنیستگی هم نداشت و بجای آن کارمندان را در سود شریک کرده بود. این مسائل باعث شده بود هزینه‌های ساوت وست در مقایسه با رقبا بسیار پایین آوردن قیمت بلیط، رقبایش را شکست دهد.

ساوت وست با پیگیری استراتژی حذف موارد زائد و کاهش هزینه، ۳۲ سال است که به موفقیت باورنکردنی دست یافته است. این شرکت تنها شرکت هواپیمایی است که از زمان تأسیس در سال ۱۹۷۲ تا به امروز هر سال سود داده است. در سال ۲۰۰۳، یعنی یک سال قبل از ورود به فیلادلفیا، ۴۴۲ میلیون دلار سود بدست آورد که از مجموع سود همه شرکتهای هواپیمایی آمریکا بیشتر بود. ساوت وست ظرف سه سال گذشته بیش از ۱/۲ میلیارد دلار سود کرده و این در حالی است که رقبایش در مجموع ۲۲ میلیارد دلار ضرر کرده‌اند. در می‌سال ۲۰۰۳ تعداد مسافران داخلی که ساوت وست جابجا کرد برای اولین بار از همه شرکتهای دیگر بیشتر شد. سهام ساوت وست از سال ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۲، پر بازده‌ترین سهام در بازار آمریکا بوده و در این بازه زمانی با نرخ مرکب ۲۶ درصد رشد کرده است. همچنین با اینکه پس از حادث ۱۱ سپتامبر، شرکتهای رقیب هزاران کارمند را اخراج کردندا اما ساوت وست حتی

یک نفر را هم اخراج نکرد. در سال ۲۰۰۴ هزینه میانگین پرواز هر مایل یک صندلی (سی ای اس ام) ۸/۰۹ سنت بود، در حالیکه هزینه رقبای بزرگ بین ۹/۴۲ و ۱۱/۱۸ سنت بود.

### ژنرال‌ها: کمبود مهمات

در اوایل دهه ۲۰۰۰ شرکتهای بزرگ هواپیمایی همچون هواپیمایی آمریکا، دلتا، یونایتد، آمریکن، و کنستینتال با سه مشکل عمدۀ روبرو بودند. اول اینکه ساوت وست کوچک دیگر کوچک نبود. دوم اینکه شرکتهای بسیاری همچون جت بلو، ایر ترن، آتا، و ویرجین آتلانتیک استراتژیهای شبيه به ساوت وست در پیش گرفته بودند. واقعیت این است که هزینه سی ای اس ام جت بلو و آمریکن وست به ترتیب ۵/۹۰ و ۷/۷۲ سنت بود. در سال ۱۹۹۰، تعداد مسیرهایی که برای آنها پرواز ارزان قیمت وجود داشت، فقط ۱۵۹ مسیر از ۱۰۰۰ مسیر اصلی آمریکا بود. اما در سال ۲۰۰۴، تعداد این مسیرها به ۷۵۴ مسیر افزایش پیدا کرده بود. در نتیجه شرکتهای بزرگی که به سود ۳۰ درصدی عادت کرده بودند متوجه شدند که حتی ممکن است ۱۰ درصد هم سود نکنند. مورد سوم که از همه موارد بیشتر اهمیت داشت این بود که شرکتهای بزرگ هواپیمایی، ساختار هزینه‌ای سنگینی داشتند که تغییر آن هم دشوار بود. تعداد کارمندان دائمی که حقوق بیشتری می‌گرفتند و مزایای بازنیستگی و درمان بالاتری به آنها تعلق می‌گرفت به نسبت بیشتر بود. بسیاری هم دارای اتحادیه‌های کارگری بودند که برای حفظ حقوق و مزایا هر کاری می‌کردند.

### تک و پاتک

هواپیمایی آمریکا قبل از حمله ساوت وست را تجربه کرده بود. ساوت وست در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد بازار کالیفرنیا شد که سهم هواپیمایی آمریکا از آن ۵۸ درصد بود. ساوت وست در اواسط دهه ۱۹۹۰ هواپیمایی آمریکا را مجبور کرد این بازار را رها کند. در مسیر اکلند به بوربانک هم هزینه بلیط یک طرفه از ۱۰۴ دلار به ۴۲ دلار کاهش پیدا کرده و تعداد مسافران سه برابر شد. ساوت وست در اوایل دهه ۱۹۹۰ به فرودگاه بین‌المللی بالتمور واشنگتون هم وارد شد. این فرودگاه یکی از هابهای مهم هواپیمایی آمریکا بود و سهم بازار هواپیمایی آمریکا از این بازار ۵۵ درصد بود. در سال ۲۰۰۴، سهم هواپیمایی آمریکا از ترافیک فرودگاه بالتمور واشنگتون تنها ۴/۹ درصد بود، در حالیکه ساوت وست رتبه اول را کسب کرده بود و ۴۷ درصد بازار را در اختیار داشت.

هواپیمایی آمریکا که متوجه شده بود ساوت وست قصد دارد در فیلادلفیا هم با او وارد جنگ شود، با بی میلی تغییراتی را آغاز کرد. مهمترین کار این بود که تصور مردم در مورد اینکه این شرکت پول زیادی دریافت می‌کند و خدمات خوبی ارائه نمی‌کند تغییر داده می‌شد. در این راستا زمان بندی پروازها را توسعه داد تا ازدحام مردم و در نتیجه تأخیرها کاهش پیدا کند، همچنین دویاند پروازی که کمتر مورد استفاده قرار می‌گرفتند را وارد برنامه کرد تا مشکل زمان بندی پروازها کمتر شود. همچنین قیمت بلیط را کاهش داد تا بتواند با ساوت وست رقابت کند و همچنین الزام توقف در روز شنبه را در مورد پروازهای ارزان قیمت از میان برداشت. روشهای تبلیغاتی جدیدی را هم به کار گرفت و بخش آگهی در برنامه‌های تلویزیونی همچون "فِندرز"، "آمریکن آیدل"، و "فِریزر" را آغاز کرد تا به مشتریان بگوید که ماساچوست، بلیط سینما، پیتزا، و گل راجه‌جانی هدیه می‌کند.

از طرف دیگر، ساوت وست هم می‌دانست که ورود به فیلادلفیا چالش بزرگی را به همراه دارد. فرودگاه بین‌المللی فیلادلفیا یکی از بزرگترین فرودگاه‌های بود که تا به حال شرکت به آن پا گذاشته بود. حضور شرکت هواپیمایی آمریکا هم در آن بسیار پر رنگ بود و با تمام وجود از موقعیت‌نش حفاظت می‌کرد. مسئله دیگر خود فرودگاه بود که به تأخیر، ازدحام، بوروکراسی، و بی‌نظمی در انتقال چمدان‌ها مشهور بود و این مسائل اجرای استراتژی بازگشت ۲۰ دقیقه‌ای هواپیما را برای ساوت وست با مشکل روبرو می‌کرد.

به همین دلیل ساوت وست برنامه ترویجی جدیدی را در فیلادلفیا به اجرا درآورد. این شرکت روشی که قبلاً امتحانش را پس داده بود را کنار گذاشت و چند جلسه گروه تمکنی با مسافران برگزار کرد تا نظراتشان را در مورد چگونگی ترویج خدمات بدست آورد. اولین بار بود که ساوت وست چنین کاری می‌کرد. در نتیجه شرکت برنامه تبلیغاتی قوی‌تری تهیی کرد و تعداد کارمندانی که به طور معمول برای راه اندازی یک خط پروازی جدید بکار می‌گرفت را ۵۰ درصد افزایش داد. علاوه بر این چندین داوطلب استخدام کرد تا سر چهار راهها باشیستند و کلاههای باد شدنی به شکل هواپیما، برچسب چمдан، و کلاه مردانه را به طور رایگان بین مردم تقسیم کنند. این شرکت از بیل بوردها، تلویزیون، و رادیو نیز استفاده کرد تا به همه اعلام کند بلیط‌های ارزان قیمت در دسترسیان است و می‌توانند از برنامه سخاوتمندانه زیاد سفر کنندگان شرکت هم استفاده کنند.

### مبازه داغ‌تر می‌شود

دو سال پس از آنکه ساوت وست فعالیت در فیلادلفیا را آغاز کرد، دورنمای بازار به شدت تغییر کرد. ساوت وست تعداد پروازهای یکسره را از ۱۴ پرواز در هر روز به ۵۳ پرواز افزایش داد. ۱۱ شهر جدید را هم تحت پوشش قرار داد و تعداد گیت‌ها را نیز چهار برابر کرده و به ۸ عدد رساند و تصمیم داشت سه گیت دیگر هم به آن اضافه کند. تعداد کارمندان فعلی در فرودگاه فیلادلفیا هم که در شروع کمتر از ۳۰ نفر بود تقریباً به ۲۰۰ نفر می‌رسید.

اما تأثیری که حضور دو ساله ساوت وست بر محیط گذاشته بود، پدیده قابل پیش‌بینی بود که نام آنرا «تأثیر ساوت وست» گذاشته‌اند. کاهش هزینه پرواز توسط همه شرکتهای حمل و نقل و افزایش مسافرت‌های هوایی. رقابت شدیدی که ساوت وست در فیلادلفیا آغاز کرد باعث شد هزینه بلیط در برخی از مسیرها تا ۷۰ درصد کاهش پیدا کند. ترافیک هوایی فرودگاه فیلادلفیا در سال ۲۰۰۵ نسبت به سال ۲۰۰۴ ۱۵ درصد افزایش یافت. این فرودگاه اعلام کرد که افزایش پروازها بیشتر به ساوت وست مربوط می‌شود. ساوت وست در مجموع توانست تا پایان سال ۲۰۰۵، ۱۰ درصد از کل سفرهای انجام شده در این فرودگاه را از آن خود کند. در مقابل سهم شرکت هواپیمایی آمریکا به پایین‌تر از ۵ درصد سقوط کرد.

اما شرکت هواپیمایی آمریکا از شرایط این مهمان ناخوانده خلاص نمی‌شد. ساوت وست در ماه می ۲۰۰۵ خدمات دهی در پیتسبورگ یکی دیگر از هاب‌های هوایی مهم آمریکا بود را آغاز کرد. مدتی بعد هم اعلام کرد که می‌خواهد خدمات دهی در مرکز شارلوت که آخرین نقطه قوت هواپیمایی آمریکا بود را آغاز کند.

با وجود اینکه به نظر می‌رسید ساوت وست در آسمان هفتمن سیر می‌کند، اما عوامل متعددی باعث شد سودآورترین شرکت هواپیمایی مجبور شود در برنامه پروازها تغییراتی ایجاد کند. اول اینکه رقابت برای معروف‌ترین شرکت هواپیمایی ارزان قیمت، نسبت به قبل بسیار شدیدتر شده بود. شرکتهای تازه‌تأسیسی چون فرانتیپر، ایر ترن و جت بلو به خوبی مدل تجاری ساوت وست را کپی کرده بودند. علاوه بر این می‌خواستند با ارائه خدمات تکمیلی چون تلویزیون مجانی و رادیویی ماهواره‌ای که برای هر صندلی تدارک دیده بودند، ساوت وست را شکست دهند.

حالا دیگر حتی شرکتهای قدیمی هم برای رقابت با ساوت وست بر سر قیمت بلیط در موقعیت بسیار بهتری قرار گرفته بودند. همه شرکتهای بزرگ هواپیمایی هزینه‌های خود را علی‌الخصوص در بخش حقوق و دستمزد به شدت کاهش داده بودند. برخی مثل شرکت هواپیمایی آمریکا با استفاده از قانون ورشکستگی اتحادیه‌های کارگری را مجبور کرده بودند از حقوق خود عقب نشینی کنند. واقعیت این بود که حالا ساوت وست بود که بالاترین میزان حقوق را در صنعت هواپیمایی پرداخت می‌کرد. همچنین با وجود اینکه هنوز هم ساوت وست از نظر هزینه کل نسبت به شرکتهای بزرگ دارای مزیت رقابتی بود اما این شرکتها هم توانسته بودند عدم مزیت فیلمتی‌شان را از ۴۲ درصد به ۳۱ درصد کاهش دهند. دیگر باد موافق برای رقبا وزیدن گرفته بود و آنها هم می‌توانستند خیلی زود فاصله هزینه‌هایشان را به ۲۰ درصد کاهش دهند.

حفظ موقعیت رهبری کم هزینه، اشکالاتی هم دارد. ساوت وست ساختار هزینه خود را تا حد ممکن سبک کرده بود و امکان بهبود کمی برایش وجود داشت. مثلاً درصد پرداختی به آرائسهای مسافرتی صفر درصد بود (ساوت وست هیچ وقت با آرائسهای کار نکرد). نشت و پنج درصد مشتریان بلیط‌هایشان را از طریق اینترنت خریداری می‌کردند و بدین ترتیب هزینه مراکر تلفن به حداقل خود کاهش یافته بود. علاوه بر این ساوت وست مزیت رقابتی که سالها از آن سود برده بود را به زودی از دست می‌داد. این شرکت توانسته بود از طریق مذاکره، شرایطی در قراردادهای دراز مدت خرید بنزین خود بگنجاند که قیمت را برایش ثبت کرده بود. قیمتی که ساوت وست برای بنزین پرداخت می‌کند از میانگین پرداختی توسط شرکتهای دیگر بسیار پایین‌تر است. اما تاریخ پایان این قراردادهای سودآور نزدیک است. بدین ترتیب افزایش قیمت بنزین برای ساوت وست محسوس‌تر از شرکتهای دیگر خواهد بود. هزینه سوخت ساوت وست در چهارماهه اول سال گذشته ۶۳ درصد افزایش یافت.

این عوامل باعث شده‌اند شرایط برای ساوت وست به شدت تغییر کند و حتی بعضی از تحلیلگران جهت گیری استراتژیک فعلی شرکت را زیر سؤال برده‌اند. استیون گسلی، یکی از مشاورین صنعت می‌گوید: «ساوت وست آرام آرام دچار همان وضعیتی می‌شود که رقابش گرفتار آن شدند. خدمات دهی در فرودگاه‌های بسیار شلوغ، همکاری با رقبا برای رزور مشترک بلیط و رفاقت مستقیم با بزرگان صنعت از آن اقداماتی است که ساوت وست حتی فکرش را نمی‌کرد.

البته گری کلی، مدیر عامل جدید ساوت وست، از جهت گیری شرکت دفاع می‌کند. او می‌گوید: «او، من که با این موافقم، رقبایمان بهتر شده‌اند. خوب مطمئناً در زمینه ساختار هزینه مزیت رقابتی خیلی بزرگی داریم. البته قطعاً کارآمدترین نیستیم. مشکل آن است که نمی‌دانیم چطور می‌توان این مزیت رقابتی را بدون کمی فداکاری برای همیشه حفظ کرد. از نظر گری این فداکاری‌ها کمی افزایش قیمت و عقد قراردادهای کارگری بیشتر محافظه کارانه است. ساوت وست حتی سیاست قدیمی خود مبنی بر «هر که زودتر آمد، جای بهتری گیرش می‌آید» را در برخی پروازها کنار گذاشته و سیستم تعیین صندلی را به کار گرفته است. وقتی هم که از آفای کلی پرسیده شد که آیا نگران از دست رفتن مزیت رقابتی ساوت وست نیست، با اطمینان خاطر پاسخ داد:

ما می‌دانیم که مهمترین عامل از نظر مشتریان، کرایه است و ما هم مشکل آنرا حل کرده‌ایم. اما بالاخره ما در صنعتی خدمات-محور فعالیت می‌کنیم و بهترین افراد را برای خدمت‌گذاری به مشتریان در اختیار داریم ... مزیت رقابتی اصلی ما همین است. از زمانی که اداره دولتی حمل و نقل، جمع آوری و انتشار آمار عملکرد را آغاز کرده، ما همیشه از نظر عملکرد سر موقع، مدیریت بار، کمترین تعداد شکایت، و حداقل تعداد پروازهای کنسول شده رتبه اول را کسب کرده‌ایم. از سوی دیگر ما هنوز هم خدمات را با کمترین هزینه ممکن ارائه می‌کنیم و قیمت بلیط‌هایمان در آمریکا از همه پایین‌تر است. قصد هم نداریم این موقعیت را واگذار کنیم.

## فصل ۱۰ ۴۶

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

از هر دیدگاهی که به موضوع نگاه کنیم باز هم به این نتیجه می‌رسیم که وضعیت ساوت وست از همه شرکتهای هواپیمایی بهتر است. اما این مطلب مثل این است که بگوییم بیماری ساوت وست از باقی بیماران ضعیفتر است. کل صنعت هواپیمایی پس از واقعه یازده سپتامبر با رکود شدیدی روبرو شده و ساوت وست هم از این موضوع مستثنی نیست. درآمد شرکت در سال ۲۰۰۵ تنها ۳۱۳ میلیون دلار بود که نصف درآمد سال ۲۰۰۰ است. قیمت سهام شرکت نیز در حدود ۱۵ دلار می‌باشد که ۳۰ درصد از قیمت سال ۲۰۰۱ پایین‌تر است. از این‌رو با توجه به اینکه وضعیت بیماران دیگر رو به بهبود است شاید بهتر باشد ساوت وست هم داروهای دیگر را امتحان کند.

## سوالاتی برای گفتگو

۱. اهداف بازاریابی و استراتژی آمیخته بازاریابی ساوت وست بر تصمیمات قیمت‌گذاری آن چه تأثیراتی گذاشته است؟
۲. در مورد عواملی که از سال ۲۰۰۰ بر ماهیت هزینه‌های صنعت هواپیمایی تأثیر گذاشته گفتگو کنید. این عوامل تصمیمات قیمت‌گذاری را چطور تحت تأثیر قرار خواهند داد؟
۳. طبیعت بازار هواپیمایی و تقاضا برای خدمات هواپیمایی چه تأثیری بر تصمیمات ساوت وست خواهد گذاشت؟
۴. شرکتهای هواپیمایی از کدام رویکردهای اصلی قیمت‌گذاری پیروی کردند؟
۵. به نظر شما آیا ساوت وست می‌تواند مزیت رقابتی خود که مبتنی بر قیمت است را حفظ کند؟ اگر شرکتهای دیگر قیمت‌هایشان را با ساوت وست یکی کنند چه اتفاقی خواهد افتاد؟

منابع: ص ۲۰۴

مددجو فرد

- ۱
- ۲
- ۳
- ۴
- ۵
- ۶
- ۷
- ۸
- ۹
- ۱۰
- ۱۱
- ۱۲
- ۱۳
- ۱۴
- ۱۵
- ۱۶

۱. استراتژیهای اصلی قیمت‌گذاری محصولات تقلیدی و جدید را شرح دهید.
۲. توضیح دهید که شرکتها چگونه مجموعه‌ای از قیمتها را می‌یابند که سود عایدی از کل آمیخته بازاریابی را حداکثر می‌کند.
۳. در مورد اینکه شرکتها برای در نظر گرفتن مشتریان و حالت‌های مختلف، چگونه قیمت‌هایشان را تغییر می‌دهند، بحث کنید.
۴. در مورد مسائل کلیدی مرتبط با شروع به تغییر قیمت و عکس العمل نشان دادن به این تغییرات توضیح دهید.

# قیمت‌گذاری محصولات: استراتژیهای قیمت‌گذاری

## آشنایی ابتدایی با مفهوم

در فصل قبل بسیاری از عوامل درونی و بیرونی که بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذاشتند را بررسی کرده و در مورد سه رویکرد اصلی در قیمت‌گذاری صحبت کردیم. در این فصل استراتژیهای قیمت‌گذاری که بازاریابان می‌توانند بکار گیرند را مرور می‌کنیم - استراتژی قیمت‌گذاری محصولات جدید، استراتژی قیمت‌گذاری آمیخته محصول، استراتژیهای تغییر قیمت، و استراتژیهای واکنشی قیمت.

بیشتر شرکتهای هواپیمایی آمریکا این روزها دوران سختی دارند. یکی از بزرگترین چالشها، روش قیمت‌گذاری خدمات ارائه شده با توجه به رقبات بسیار شدید، هزینه‌های بالای سوت، و مشتریان ناراضی می‌باشد. اما به نظر می‌رسد رایان ایر - که اصلاً اروپایی و بزرگترین و سودآورترین خط هواپیمایی ارزان قیمت می‌باشد - روشی متحیرانه برای این مشکل یافته است: مجانی پرواز کنید! اما قطعاً این استراتژی محاکوم به شکست خواهد بود. رایان ایر چطور از بلیطهای مجانية پول در می‌آورد؟

بگیرد، نه، واقعاً بدون پرداخت هیچ پولی پرواز کنید. او قول داده که تا پایان این دهه بیش از نیمی از مسافران به صورت کاملاً مجانی پرواز خواهند کرد. نکته جالب این است که تعداد کمی از تحلیلگران فکر می‌کنند که پیش‌بینی او دور از انتظار باشد: رایان ایر همین الان نیمی از مسافران را مجانی جابجا می‌کند.

رایان ایر حتی بدون پروازهای مجانی هم یکی از معروف‌ترین خطوط هوایی‌مایی اروپا است. سال گذشته این شرکت بیش از ۳۵ میلیون مسافر را بین ۱۰۰ مقصد اروپایی جابجا کرده و مسافران به طور متوسط فقط ۵۳ دلار برای هر پرواز پرداخت کردند. درآمد این شرکت در حالیکه باقی رقبا نگران باقی خود بودند، ۱/۷ میلیارد دلار بود که نسبت به سال گذشته آن ۲۰ درصد رشد نشان می‌دهد. موضوع تحسین برانگیزتر این است که توانست با کسب ۲۲ درصد سود، بالاترین میزان سود در این صنعت را از آن خود کند (به عنوان مقایسه، شرکت هوایی‌مایی ساوت وست که جزو شرکتهای سودآور است، تنها ۷/۲ درصد سود کسب کرد).

یکی از تحلیلگران شرکتهای هوایی‌مایی می‌گوید: «رایان ایر بهترین ساختار مالی را در صنعت هوایی‌مایی اروپا دارد.»

اما رمز موفقیتش چیست؟ این شرکت آنقدر در مورد هزینه‌ها سخت‌گیری می‌کند که حتی شرکتی مثل ساوت وست که به کم هزینه کردن معروف است هم در مقابل آن دست و دلباز به حساب می‌آید. این شرکت روی هر چیزی بجز بلیط قیمت گذاشته است؛ از هزینه برای دریافت چمدان گرفته تا هزینه برای تبلیغات پشت صندلیهای مسافران. نتیجه این شده که رایان ایر سال گذشته ۲۶۵ میلیون دلار – معادل ۱۵/۶ درصد از کل درآمد خود را – از محلی بجز فروش بلیط تأمین کرده است. ا لیری می‌گوید: «ما اولین کسی نیستیم که از این روش استفاده می‌کنیم، اما از آن به بهترین شکل استفاده می‌کنیم.»

این تشابه با مدل ساوت وست امری اتفاقی نیست. در سال ۱۹۹۱، رایان ایر هم مثل دیگر شرکتهای حمل و نقل اروپایی وضعیت خوبی نداشت. ا لیری به دالاس رفت تا با مدیر اجرایی ساوت وست ملاقات کرده و تجربیات او را به ایرلند منتقل کند. این ملاقات باعث تجدید نظری اساسی در روش کار رایان ایر شد. بر

این روزها شرکتهای هوایی‌مایی بزرگ به دلیل رکود سفرهای هوایی، باید در زمینه استراتژی‌های قیمت‌گذاری تصمیمات بسیار دشواری بگیرند. بعضی شرکتها تمام خدمات جانبی را حذف کرده و قیمت را به حداقل خود رسانده‌اند (ساوت وست، چت بلو، فرانتیر)، برخی دیگر خدمات لوکس ارائه کرده و قیمتی متناسب با آن تعیین می‌کنند (ویرجین، خطوط هوایی سنگاپور). اما باقی شرکتهای وضعیت خودشان را مشخص نکرده‌اند و بدین ترتیب باعث ناراضیتی مسافران سفر هوایی از بابت قیمت بلیط شده‌اند. مثلاً خطوط هوایی‌مایی نورث وست اخیراً پول بلیط را به طور کامل از مسافران دریافت کرده، اما خدمات جانبی اولیه (مثل روزنامه، بالش و بیسکویت رایگان) را حذف کرده و برای مواردی هزینه جداگانه دریافت کرده که واقعاً باعث ناراحتی انسان می‌شود (مثل غذای مختص و صندلی کنار راهرو). نتیجه این شد

که از نظر رضایت مشتریان به قعر فهرست سقوط کرد. حالا شرکتی پیدا شده که روشی جدید برای قیمت‌گذاری یافته و مشتریان هم عاشق آن هستند: مجانی پرواز کنید! کاملاً درست است، مایکل ا لیری، مدیر عامل رایان ایر ایرلندی که سودآورترین خط هوایی‌مایی اروپا می‌باشد، می‌خواهد سفر هوایی را مجانی کند. نه اینکه فقط حرفش را بزند و بعداً به شکلی از مسافران پول

## قیمت گذاری محصولات: استراتژیهای قیمت گذاری

## فصل ۱۱

۴۱

ماشین رزرو می‌کند، درصدی از مبلغ آن به رایان ایر تعلق می‌گیرد. ایجاد ارتباط بین مسافران و شرکتهای خدماتی مرتبط در سال گذشته ۱۰۰ میلیون دلار برای شرکت درآمد ایجاد کرد. آ لیری در حال تبدیل هواپیماها به ابزارها و رسانه‌های تبلیغاتی نیز می‌باشد. او به شرکتها پیشنهاد کرده با رنگ آمیزی فضای بیرونی هواپیماها، بیلبوردهای غول پیکری را در آسمان به پرواز درآورند(هِرتس)، جگوار و وودافون فضای روی بندی هواپیماهای ۲۳۷ رایان ایر را خریداری کرده‌اند. رایان ایر در نظر دارد به زودی امکان شرط بندی در داخل هواپیما را هم برای مسافران فراهم کند و درصد کمی از مبلغ را از افرادی که شرط بندی می‌کنند، دریافت کند. آ لیری فکر می‌کند شرط بندی درآمد رایان ایر را در دهه آینده دو برابر خواهد کرد، اما او کار را در اینجا ختم نمی‌کند. او روزی را تصور می‌کند که مسافران برای امکان برقراری ارتباط از طریق تلفن همراه در ارتفاع ۱۱ هزار متری زمین به او پول پرداخت خواهند کرد. علاوه بر این تمایل خود به شرکت با اداره کنندگان پارکینگ‌ها و شرکتهای تاکسیرانی را هم ابراز کرده و می‌خواهد بخشی از پولی که مسافران برای آمدن تا هواپیما و ترک فرودگاه پرداخت می‌کنند را هم از آن خود کند. در مجموع با در نظر گرفتن تلاش شدید او در کاهش هزینه‌های عملیاتی و بکارگیری روش‌های ابتکاری در جذب درآمد بیشتر از مسافران نشان می‌دهد که وعده آ لیری در مورد پرواز رایگان نیمی از مسافران تا ابتدای سال ۲۰۱۰ حرف نامعقولی هم نیست. مسافت با هواپیماهای رایان شاید بیشتر به سفر با مترو شبیه باشد تا هواپیما، اما در هر صورت با قیمت آن نمی‌توان رقابت کرد. شرکتهای حمل و نقل آمریکایی که با مشکلات مالی بسیاری دست و پنجه نرم می‌کنند باید بدانند که مجانی سفر کردن با این شرکت واقعاً ممکن است واقعیت پیدا کند. برای رایان ایر حتی آسمان هم نمی‌تواند محدودیتی ایجاد کند.<sup>۱</sup>

اساس راهنمایی ساوت وست، یک نوع خاص از هواپیماها را بکار گرفت – هواپیمای خیلی معروف بوئینگ ۷۳۷ – و علاوه بر آن بر فروندگاه‌های فرعی متمرکز شد و امکان عدم تخصیص صندلی به مسافران را فراهم کرد. اما رایان ایر در ارائه پروازهای ارزان قیمت چند گام بیشتر برداشت. یکی از حسابدارانی که در چهار شرکت بزرگ حسابداری دنیا فعالیت کرده می‌گوید آ لیری هزینه‌ها را به شکل دیوانه‌واری پایین نگه می‌دارد. او می‌گوید: «ما می‌خواهیم ول مارت صنعت هواپیمایی باشیم.» رایان هم درست مثل خرده فروشان بزرگ، هر وقت که بتوان به شکلی هزینه‌ها را چند میلیون دلار کاهش داد – مثلاً با حذف جیب پشت صندلی که منجر به کاهش وزن هواپیما و هزینه‌های تمیزی می‌شود – این کاهش هزینه را با کاهش قیمت‌ها به مشتریان منتقل می‌کند.

همچنین از مسافران برای هر چیز کوچکی که درخواست کنند نیز پول می‌گیرد. در پرواز هیچ غذایی هم سرو نمی‌شود؛ سال گذشته ۲۷ میلیون نفر از مسافران در هواپیما چیز خریدند که فروشی معادل ۶۱ میلیون دلار ایجاد کرد، یعنی به طور متوسط هر نفر ۲/۲۵ دلار. در مارس گذشته هم دریافت رایگان بسته به همراه مسافر را متوقف کرد و به ازای هر بسته ۳/۵ دلار دریافت می‌کند؛ در نتیجه این کار بليطها به طور متوسط ۳/۵ دلار ارزان شدند. رایان ایر پيش‌بياني می‌کند که بدین طریق هر ساله ۲۶ میلیون دلار به وسیله کاهش مصرف سوخت و هزینه‌های مدیریت صرفه جویی کند.

رایان ایر به شدت دنبال راههای جدیدی برای کسب درآمد نیز می‌باشد. امروزه ۹۸ درصد از بليطها را مسافران از طریق وب سایت اينترنتی رزرو می‌کنند و وب سایت شركت ماهانه حداقل ۱۵ میلیون بازدیدکننده دارد – بدین ترتیب محبوب‌ترین وب سایت مرتبط با سفر در اروپا است. ترافیک بالای وب سایت آن را به ابزاری بسیار قوی در زمینه بازاریابی محصولات مشابه تبدیل کرده است؛ هر بار که مسافری از طریق این وب سایت هتل یا

همانطور که در مثال رایان ایر دیدیم، تصمیمات قیمت‌گذاری تحت تأثیر مجموعه پیچیده و جذابی از نیروهای شرکت، محیط و رقابت می‌باشند. باید بدانیم که شرکت فقط قیمت یک محصول خاص را تعیین نمی‌کند، بلکه باید ساختار قیمت‌گذاری ایجاد کند که قیمت اقلام مختلف خط محصول را پوشش می‌دهد و بدین ترتیب تصمیم‌گیری بیش از پیش پیچیده می‌شود. ساختار قیمت‌گذاری با گذشت زمان و تغییر مرحله چرخه عمر محصول تغییر می‌کند. شرکت با توجه به تغییر هزینه‌های تولید و تقاضا و همچنین تنوع در خریداران و موقعیت‌های خرید، قیمت محصول را تعدیل می‌کند. با تغییر محیط رقابتی شرکت باید تصمیم بگیرد که چه زمان تغییر قیمت را آغاز کرده و چطور نسبت به اقدامات رقبا عکس العمل نشان دهد.

در این فصل استراتژیهای اساسی قیمت‌گذاری پویا که بازاریابان می‌توانند بکار گیرند را بررسی خواهیم کرد. پس از آن به ترتیب در مورد این موضوعات صحبت خواهیم کرد: استراتژی‌های قیمت‌گذاری محصولات جدیدی که در مرحله معرفی چرخه عمر قرار دارند، استراتژی‌های قیمت‌گذاری آمیخته محصول برای محصولات مشابه در آمیخته محصول، استراتژی‌های تعدیل قیمت در مواجهه با مشتریان مختلف و شرایط متغیر، و استراتژی‌های شروع به تغییر قیمت و عکس العمل نشان دادن به تغییرات قیمت.<sup>۲</sup>

## استراتژی‌های قیمت‌گذاری محصول جدید

معمولًاً استراتژیهای قیمت‌گذاری با تغییر مرحله چرخه عمر محصول تعیین می‌کنند. مرحله چالش بر انگیز، مرحله معرفی است. شرکتهایی که محصول جدیدی تولید کرده‌اند، با چالش تعیین قیمت برای محصول جدید روبرو می‌شوند. آنها می‌توانند یکی از دو استراتژی کلی را انتخاب کنند: قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار و قیمت‌گذاری نفوذ در بازار.

قیمت‌گذاری کشیدن عصاره  
بازار

تعیین قیمت بالایی برای محصول  
جهت حداکثر کردن درآمد  
حاصل شده از لایه‌های بخش  
بازار که حاضر به پرداخت قیمت  
بالا هستند؛ شرکت کمتر فروش  
می‌کند ولی سود فروش بیشتر  
است.

### قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار

بسیاری از شرکتهایی که محصول جدیدی اختراع کرده‌اند، قیمت زیادی برای آن تعیین می‌کنند تا درآمد قابل جذب از هر سطح بازار را بست آورند. این استراتژی که به قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار (Market-Skimming Pricing) معروف است، بارها توسط سونی مکا برده شده است. زمانی که سونی اولین تلویزیون اچ دی (High-Definition TV) (HDTV) را در سال ۱۹۹۰ به بازار ژاپن عرضه کرد، قیمت آنرا ۴۳,۰۰۰ دلار تعیین کرد که قیمت بسیار بالایی بود. مشتری این تلویزیون‌ها فقط افرادی بودند که استطاعت خرید چنین فن‌آوری گران قیمتی را داشتند. سونی در سالهای بعد قیمت را به سرعت کاهش داد تا خریداران بیشتری جذب شوند. در سال ۱۹۹۳ خرید یک تلویزیون ۲۸ اینچ اچ دی برای خریداران ژاپنی بیش از ۶,۰۰۰ دلار هزینه در بر داشت. در سال ۲۰۰۱، خریدار ژاپنی می‌توانست یک تلویزیون ۴۰ اینچ اچ دی را فقط با ۲,۰۰۰ دلار خریداری کند؛ مشتریان بسیاری توان پرداخت این قیمت را داشتند. در حال حاضر یک تلویزیون اچ دی معمولی را در آمریکا می‌توان با کمتر از ۵۰۰ دلار خریداری کرد و قیمت همین‌طور رو به کاهش است. بدین ترتیب سونی توانست حداکثر درآمد را از بخش‌های مختلف بازار بدست آورد.<sup>۳</sup>

بکارگیری استراتژی کشیدن عصاره بازار، فقط در شرایط خاصی عاقلانه است. اول اینکه کیفیت و تصویر ذهنی محصول باید قیمت بالای آنرا تأیید کند و تعداد خریدارانی که می‌خواهند محصول را با آن قیمت بالا خریداری می‌کنند کافی باشد. دوم اینکه هزینه تولید تعداد کمتر نباید آنقدر بالا باشد که درآمد کسب شده از قیمت بالاتر را بی‌فایده کند. مورد آخر اینکه رقبا نتوانند به سادگی وارد بازار شده و قیمت بالا را بشکنند.

قیمت‌گذاری نفوذ در بازار  
تعیین قیمت پایین برای محصول  
جهت جذب تعداد بیشتری  
خریدار و بدست آوردن سهم  
بازار بیشتر.

### قیمت‌گذاری نفوذ در بازار

بعضی شرکتها بجای اینکه قیمت اولیه را خیلی بالا تعیین کرده و حداکثر سود را از بخش‌های کوچک اما پر سود بازار ببرند، قیمت‌گذاری نفوذ در بازار (Market-Penetration Pricing) را بکار می‌گیرند. آنها قیمت پایینی تعیین می‌کنند تا سریعاً و عمیقاً به بازار نفوذ کنند. خریداران بسیاری را جذب کرده و سهم بازار زیادی بدست آورند. حجم فروش بالا باعث کاهش هزینه‌ها شده و شرکت می‌تواند قیمت‌ها را باز هم کاهش دهد. به عنوان مثال ول مارت و دیگر فروشگاه‌های ارزان قیمت، قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را بکار می‌برند. دل هم برای ورود به بازار کامپیوتراهای شخصی، قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را بکار برده و کامپیوتراهای با کیفیت را از طریق کانالهای توزیع مستقیم که هزینه کمتری دارند، به بازار عرضه کرد. در آن زمان شرکتهایی چون آی‌ام و آی‌پل از طریق فروشگاه‌های خرده فروشی محصولاتشان را به فروش می‌رسانند و از اینرو نتوانستند با قیمت‌های پایین دل رقابت کنند.

برای اینکه این استراتژی درست کار کند، باید چندین شرط فراهم باشد. اول اینکه باید بازار آنقدر به قیمت حساسیت داشته باشد که قیمت پایین باعث رشد بیشتر بازار شود. دوم اینکه هزینه‌های تولید و توزیع باید با افزایش حجم فروش کاهش

پیدا کنند. مورد آخر اینکه قیمت پایین باید جلوی رقابت را بگیرد و نفوذ کننده به بازار بتواند قیمت پایین را حفظ کند در غیر اینصورت مزیت قیمتی موقتی خواهد بود. به عنوان مثال وقتی آی بی ام و دیگر رقبا، کانالهای توزیع مستقیم مخصوص به خودشان را ایجاد کردند، دل با مشکلاتی روبرو شد. اما دل با تأکیدی که بر هزینه‌های پایین تولید و توزیع داشت، توانست مزیت قیمتی اش را حفظ کرده و عنوان تولید کننده شماره یک بازار کامپیوترهای شخصی را از آن خود کند.

## استراتژیهای قیمت‌گذاری آمیخته محصول

به طور معمول وقتی محصولی جزو یک آمیخته محصول است، استراتژی قیمت‌گذاری تغییر می‌کند. در این حالت شرکت به دنبال قیمتی است که سود حاصل از کل آمیخته محصول را حداکثر می‌کند. قیمت‌گذاری نیز کار دشواری است چون محصولات مختلف تقاضا و هزینه‌های متفاوتی دارند و با درجات متفاوتی از رقابت روبرو هستند. در اینجا پنج وضعیت قیمت‌گذاری آمیخته محصول که در جدول ۱-۱۱ به طور خلاصه بیان شده‌اند را بررسی می‌کنیم: قیمت‌گذاری خط محصول، قیمت‌گذاری محصول اختیاری، قیمت‌گذاری محصول اجباری، قیمت‌گذاری محصول جانبی، و قیمت‌گذاری مجموعه محصول.

### قیمت‌گذاری خط محصول

تعیین فاصله قیمتی بین محصولات مختلف خط محصول بر اساس تفاوت بین محصولات، ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های مختلف، و قیمت‌های رقبا.

### قیمت‌گذاری خط محصول

معمولًاً شرکتها بجای تولید یک محصول منفرد، خطوط محصول را ایجاد می‌کنند. مثلاً استپر ماشین‌های چمن‌زنی مختلفی تولید می‌کند که او مدل‌های ساده‌ای با قیمت ۳۴۹ دلار شروع شده و مدل‌های بزرگتر و صنعتی مثل تراکتور مخصوص چمن با قیمت ۲،۰۰۰ دلار و حتی فلاتر راه در بر می‌گیرد. هر کدام از مدل‌های بعدی امکانات ویژگی‌های بالاتری دارند. شرکت گرامافون هم سیستم‌های صوتی عرضه می‌کند که از ۵،۰۰۰ دلار تا ۱۲۰،۰۰۰ دلار قیمت دارند. مدیریت، هنگام قیمت‌گذاری خط محصول باید در مورد فاصله قیمتی بین محصولات مختلف یک خط تصمیم‌گیری کند.

در تعیین فاصله قیمتی بین محصولات یک خط باید تفاوت در هزینه‌های محصولات، ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های مختلف و قیمت‌های رقبا را در نظر گرفت. در بسیاری از صنایع، فروشنده‌گان سطوح قیمتی (Price Points) را بکار می‌گیرند که به خوبی در بازار جا افتاده است. مثلاً فروشگاههای بوشاک مردانه، کت و شلوار مردانه را در سه سطح قیمتی عرضه می‌کنند: ۱۸۵ دلار، ۲۲۵ دلار، و ۴۹۵ دلار. مشتریان نیز احتمالاً سه سطح قیمتی را معادل سه سطح کیفیت پایین، متوسط و بالا در نظر می‌گیرند. حتی وقتی قیمت کمی افزایش پیدا می‌کند هم مردان به طور عادی کت و شلوار را در سطح مورد نظرشان خریداری می‌کنند. وظیفه فروشنده‌گان این است که طوری بین کیفیت درک شده تمایز ایجاد کنند که با تفاوت قیمت‌ها همخوانی داشته و آنرا تأیید کند.

### قیمت‌گذاری محصول اختیاری

شرکتهای بسیاری روش قیمت‌گذاری محصول اختیاری را بکار می‌گیرند که به معنی پیشنهادی برای فروش محصولات اختیاری یا جانی به همراه محصولات اصلی می‌باشد. مثلاً خریدار ماشین ممکن است تصمیم بگیرد رینگ آلومینیومی و پخش کننده سی دی را هم خریداری کند. یخچالها با یخ ساز اختیاری عرضه می‌شوند و خریدار دستگاه آبی پاد هم می‌تواند از بین ده‌ها دستگاه جانی مثل شارژر مسافت‌بر، بلندگو و کیف حمل روی بازو، موارد مورد نظرش را انتخاب کند. قیمت‌گذاری محصولات اختیاری، کاری دشوار است. خودروسازها باید تصمیم بگیرند که کدام اقلام را در قیمت پایه منظور کنند و چه چیزهایی را به صورت اختیاری عرضه نمایند. تا چند سال پیش استراتژی قیمت‌گذاری معمول چنرال موتورز این بود که مدل‌های ساده را با قیمت پایه تبلیغ می‌کرد تا مردم را به نمایشگاهها بکشاند. در نمایشگاهها هم بیشتر فضا را به نمایش ماشینهای اختصاص داده بود که دارای اقلام اختیاری بودند و به قیمت بالاتری عرضه می‌شدند. اما این مدل اقتصادی باعث می‌شد بسیاری از امکانات و ویژگیها در خودرو وجود نداشته باشد و از این‌رو خریداران آنرا رد می‌کردند. در ادامه، جی ام و دیگر شرکتهای خودروسازی آمریکا، به تقلید از خودرو سازان ژاپنی و آلمانی، بسیاری از اقلامی که قبلاً به

قیمت‌گذاری محصول  
اختیاری  
قیمت‌گذاری محصولات اختیاری  
یا جانی که برای تکمیل محصول  
اصلی به فروش می‌روند.



صورت اختیاری فروخته می‌شد را به صورت پیش‌فرض روی خودرو نصب کرده و قیمت آنها را در قیمت اصلی خودرو منظور کردند. بیشتر قیمت‌هایی که امروزه در تبلیغات مشاهده می‌کنید، مربوط به خودروهایی با امکانات بسیار زیاد می‌باشد.

## قیمت‌گذاری محصول اجباری

اگر شرکت محصولی تولید کند که باید با محصول اصلی مورد استفاده قرار گیرد، روش قیمت‌گذاری محصول اجباری (Captive-Product Pricing) را بکار گرفته است. تیغ محصولات اجباری می‌باشند. شرکتهای تولید کننده محصولات اصلی، اغلب برای آنها قیمت کمی در نظر می‌گیرند و جاشیه سود بالایی برای مواد مصرفی در نظر می‌گیرند. مثلاً زیلت ریش تراشهایش را ارزان می‌فروشد و درآمدش از فروش تیغهای ریش تراشی تأمین می‌شود. فروش پرینتر سود بسیاری کمی عاید هیولت پاکاردیاج

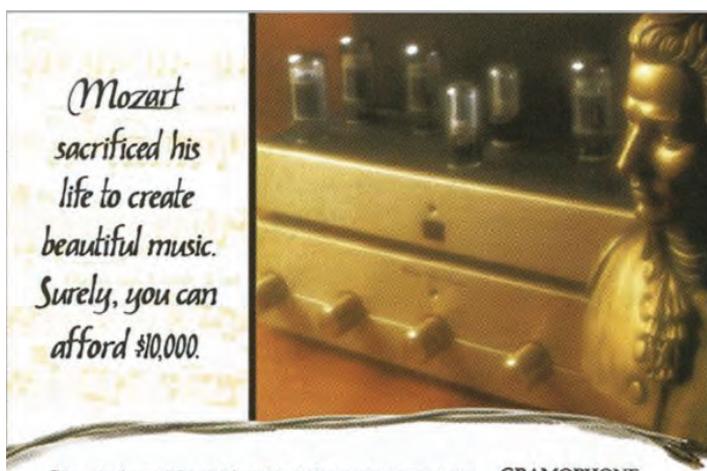
پی) می‌کند، اما از فروش کارتریج و دیگر لوازم مصرفی سود زیادی بدست می‌آورد. سونی از فروش دستگاه بازی ویدیویی سود کمی بدست می‌آورد و درآمد اصلی اشن از فروش بازیها تأمین می‌شود. به عنوان مثال سال گذشته با اینکه از فروش کل دستگاه‌های بازی تنها ۱۹۰ میلیون دلار حاصل شد، فروش بازی‌ها ۶/۱ میلیارد دلار درآمد ایجاد کرد.<sup>۴</sup>

در مورد خدمات، این استراتژی به قیمت‌گذاری دو بخشی (Two-Part Pricing) معروف است. قیمت خدمات به دو بخش بهای ثابت و نرخ استفاده متغیر تقسیم می‌شود. مثلاً شهر بازیها، یک هزینه ورودیه دریافت می‌کنند و هزینه استفاده از امکانات، همچون غذا و وسایل بازی بر اساس میزان استفاده دریافت می‌شود. تئاترها هم یک هزینه ورودیه دریافت می‌کنند، ولی درآمدشان از اعطاء حق امتیاز است. اپراتورهای تلفن همراه هم بر اساس سطح خدمات انتخاب شده، هزینه آbonman ثابتی

جدول ۱-۱۱

استراتژیهای قیمت‌گذاری آمیخته محصول

۱. استراتژی	۲. شرح	۳. اخباری	۴. قیمت‌گذاری خط	۵. محصول
۶. تعیین فاصله قیمتی برای اقلام خط محصول	۷. قیمت‌گذاری محصول اخباری	۸. قیمت‌گذاری محصول اخباری	۹. قیمت‌گذاری محصول اجباری	۱۰. قیمت‌گذاری محصول اجباری
۱۱. قیمت‌گذاری محصول جانبی	۱۲. قیمت‌گذاری محصول جانبی	۱۳. قیمت‌گذاری مجموعه محصول	۱۴. قیمت‌گذاری مجموعه محصول	
۱۵. قیمت‌گذاری مجموعه محصول	۱۶. قیمت‌گذاری مجموعه محصول			



دارند و هرچه مشتری تماس بگیرد، هزینه مکالمه را هم از او دریافت می‌کنند. شرکتهای خدماتی باید در مورد بهای ثابت و نرخ متغیر تصمیم‌گیری کنند. مقدار ثابت باید آنقدر کم باشد که مصرف کنندگان به استفاده از خدمات ترغیب شوند؛ سود را می‌توان از هزینه متغیر بدست آورد.

## قیمت گذاری محصول

### جانبی

معمولًا هنگام تولید گوشت فرآوری شده، محصولات پتروشیمی، شیمیایی و محصولات دیگر، محصولات جانبی نیز تولید می‌شوند. اگر محصول جانبی ارزشی نداشته و خلاص شدن از آن هزینه‌بر نیز باشد، قیمت‌گذاری محصول اصلی را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. قیمت‌گذاری محصول جانبی (By-Product Pricing) مستلزم یافتن بازار برای محصول جانبی بوده و تولید کننده باید هر قیمتی که بالاتر از هزینه‌های نگهداری و حمل و نقل آنها می‌باشد را قبول کند. از محصولات جانبی حتی سود هم می‌توان بدست آورد. مثلاً شرکت تولید کاغذ مید وست واکو ضایعات شیمیایی که در فرایند تولید کاغذ ایجاد می‌شوند را به محصول سودآوری تبدیل کرده است:

مید وست واکو شرکت مجزایی به نام ابداعات آسفالت راه اندازی کرده که از محصولات جانبی فرآیند پردازش چوب مید وست واکو مواد شیمیایی مفیدی تولید می‌کند. واقعیت این است که شرکت ابداعات آسفالت اصلاً با این هدف راه انداری شده که به بزرگترین تأمین کننده مواد شیمیایی خاص صنعت تولید آسفالت تبدیل شود. شرکتهای راه مسازی می‌توانند با استفاده از این مواد شیمیایی ضایعاتی، آسفالت را تولید کنند که هم در دمای پایین تر بدست می‌آید، هم نسبت به آسفالت معمولی طول عمر بالاتری دارد و هم هنگام تعمیر، ساده‌تر بازیافت می‌شود. موضوع دیگر این است که بدین ترتیب هزینه‌های بازیافت و آثار مخرب زیست محیطی آن هم که زمانی مشکلی بزرگ محصول می‌شد، از بین رفته است.<sup>۵</sup>

گاهی اوقات شرکتها ارزش محصولات جانبی‌شان را در ک نمی‌کنند مثلاً بیشتر باع وحشها پی نبرده‌اند که می‌توانند با



قیمت‌گذاری محصول جانبی  
قیمت‌گذاری محصول جانبی با هدف رقابتی تر کردن قیمت محصول اصلی.

فروش یکی از محصولات جانبی شان-کود جانوران- سود سرشاری کسب کنند. با اینحال شرکت زو دو کامپوست، به بسیاری از باع وحشها کمک کرده تا ارزش هزینه و فرصت محصول جانبی خود را در ک کنند. زو دو حق استفاده از برندهش را در اختیار باع وحشها می‌گذارد و در ازای آن از آنها حق الامتیاز دریافت می‌کند. تا بحال بیشترین حجم فروش توسط روش جدید فروش صورت گرفته است؛ در این روش، محصول به

۱۵

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

بخش سوم

صورت جعبه‌های کوچک زو دو (و حتی کادوی روز ولنتاین که روی جمهه آن نوشته شده "عشق، دو، مرا دوست داشته باش") در بیش از ۱۶۰ فروشگاه باع و حشها و ۷۰۰ فروشگاه متفرقه عرضه شده است. این محصول را از طریق اینترنت هم می‌توان سفارش داد (زو دو می‌گوید "راحت‌ترین راه برای خرید کود ما"); حتی می‌توانید کارت پستال مخصوص این کود را از طریق این‌میل برای دوستان (یا دشمنان) بفرستید. باع و حش‌های دیگر محصولات جانبی را به صورت مستقل می‌فروشنند. مثلًا باع وحش وود لند در سیاتل، از جشنواره‌های کود حمایت کرده و کود فرآوری شده را در سطلهای آشغال و یا کامیون به بزنده خوش شانس بخت آزمایی می‌دهد. این باع وحش در مجموع سالانه ۵۰۰ تن کامپوست تولید می‌کند و بدین ترتیب ۶۰،۰۰۰ دلار در هزینه‌های املاع صرفه‌جویی کرده است.<sup>۶</sup>

## قیمت‌گذاری مجموعه محصول

در روش قیمت‌گذاری مجموعه محصول (Product Bundle Pricing)، فروشنده‌گان چند محصول را با هم ترکیب کرده و با قیمت ارزان‌تری به فروش می‌رسانند. مثلًا رستورانهای غذای فوری، مجموعه‌ای از برگ، سبزیجات سرخ کرده، و نوشیدنی را با نام کومبو و با قیمت ارزان‌تری عرضه می‌کنند. تأثیرها و باشگاه‌های ورزشی هم بلیط‌های یک فصل کامل را نسبت به بلیط تک با قیمت کمتری عرضه می‌کنند. مراکز تفریحی نیز مجموعه‌ای از بلیط هواپیما، هتل، غذا و استفاده از امکانات تفریحی را به قیمت ارزان‌تری می‌فروشنند. شرکتهای کامپیوترا نیز مجموعه‌ای از نرم افزارهای جذاب را به همراه کامپیوترا می‌فروشنند. در عرضه مجموعه محصول، می‌توان محصولاتی را به مصرف‌کننده معروف کرد که در حالت عادی خریداری نمی‌کرد، اما باید قیمت مجموعه آنقدر بایین باشد که خریدار به خرید آن ترغیب شود.<sup>۷</sup>

قیمت‌گذاری مجموعه  
محصول  
ترکیب چند محصول و عرضه  
آنها به قیمت کاهش یافته.

## استراتژیهای تعدیل قیمت

شرکتها معمولاً قیمت‌های پایه را با هدف تطبیق با مشتریان متفاوت و موقعیت‌های متغیر تعدیل می‌کنند. در اینجا به بررسی هفت استراتژی تعدیل قیمت که به طور خلاصه در جدول ۲-۱۱ درج شده است می‌پردازیم: قیمت‌گذاری تخفیف و پاداش، قیمت‌گذاری بخش بندی شده، قیمت‌گذاری روابطناختی، قیمت‌گذاری ترویجی، قیمت‌گذاری جغرافیایی، قیمت‌گذاری پویا و قیمت‌گذاری بین‌المللی.

۲-۱۱  
استراتژیهای تعدیل قیمت

## قیمت‌گذاری تخفیف و پاداش

بیشتر شرکتها برای قدردانی از برخی واکنش‌های مشتریان همچون پرداخت به موقع صورتحساب، خرید عمده، و خرید پایان فصل، قیمت‌ها را تعدیل می‌کنند. این تعدیل قیمتها- که به تخفیف و پاداش معروف است- به شکلهای متفاوتی اعمال می‌شود. یکی از انواع تخفیف، تخفیف نقدی (Cash Discount) است که در آن قیمت را برای مشتری که صورتحساب را فوراً

کاهش مستقیم قیمت خرید طی دوره زمانی مشخص.

تخفیف



پرداخت می کند، کاهش می دهند. یک مثال نوعی، ن/۳۰-۲/۱۰ است که بدين معنی می باشد: با اینکه موعد پرداخت صورتحساب ۳۰ روز می باشد، اگر خریدار آنرا ظرف ۱۰ روز پرداخت کند، از ۲ درصد تخفیف برخوردار می شود. تخفیف عمدۀ فروشی (Quantity Discount)، به خریداری تعلق می گیرید که به صورت عمدۀ خرید می کند. مثال نوعی بدين صورت می باشد: قیمت برای تعداد کمتر از ۱۰۰ واحد، هر واحد ۱ دلار؛ قیمت برای تعداد بیشتر، هر واحد ۹ دلار. این تخفیف مشتری را ترغیب می کند که بجای خرید از چند منبع، از یک فروشنده حجم بیشتری بخرد.

تخفیف عملیاتی (Functional Discount) که به تخفیف تجاری (Trade Discount) نیز معروف است، توسط فروشنده به اعضای کanal تجاری اعطای شود تا کارهای مشخصی همچون فروش، انبارداری، و حفظ سوابق را بر عهده گیرند. تخفیف فصلی (Seasonal Discount) نیز کاهش قیمتی است که برای خرید محصولات یا خدمات خارج از فصل به خریدار اعطای می شود. مثلاً تولید کنندگان دستگاههای چمن زنی و باغبانی، در فصلهای پاییز و زمستان به خرده فروشان تخفیف می دهند تا به سفارش پیش هنگام تشویق شوند و قبل از فصلهای شلوغ بهار و تابستان تجهیزات را خریداری کنند. تخفیف فصلی به فروشنده کمک می کند تا تولید را در کل سال ثابت نگه دارد.

**پاداشها (Allowances)**، نوع دیگری از کاهش قیمت رسمی می باشند. مثلاً پاداش مبادله (Trade-in Allowances).

کاهش قیمتی است که برای تعویض جنس قدیمی با جدید اعمال می شود. پاداش مبادله بیشتر در صنعت خودرو و دیگر محصولات بادوام متداول است. پاداش ترویجی (Promotional Allowances)، پرداخت یا کاهش قیمتی است که به عنوان پاداش شرکت در برنامه های تبلیغاتی یا پشتیبانی فروش به نمایندگان فروش پرداخت می شود.

پاداش

جاایزه ترویجی که توسط تولید کننده و در عوض تلاش برای معرفی محصولات به شکل های مختلف به خرده فروش پرداخت می شود.

## قیمت گذاری بخش بندی شده

شرکتها، اغلب قیمت های پایه را بر اساس تفاوت های مشتریان، محصولات و مکانها، تعديل می کنند. اگر شرکت برای محصولی دو یا چند قیمت تعیین کند، و حتی این نفاوت قیمت مبتنی بر هزینه های متفاوت نباشد، قیمت گذاری بخش بندی شده (Segmented Pricing)، بکار گرفته شده است.

قیمت گذاری بخش بندی شده به شکل های مختلفی انجام می شود. در قیمت گذاری بخش-مشتری (Customer-Segment Pricing)، مشتریان مختلف برای محصولی یکسان، هزینه متفاوتی پرداخت می کنند. مثلاً ورودیه موزه ها ممکن است برای دانشجویان و شهروندان مسن ارزان تر از قیمت معمول باشد. در قیمت گذاری اقسام محصول (Product-Form Pricing)، قیمت های متفاوتی برای اقسام مختلف محصول تعیین می شود که ارتباطی با هزینه های محصول ندارد. به عنوان مثال یک بطری یک لیتری (یک کیلوگرمی) آب معدنی اوین در سوپرمارکت به قیمت ۱/۵۹ دلار فروخته می شود، اما یک بطری ۱۰۰ گرمی اسپری آب معدنی در آرایشگاهها و چشمه های آب معدنی ۱/۳۹ دلار قیمت دارد. آب هر دو بطری از یک چشمde در کوه های آلپ فرانسه تأمین می شود و بسته بندی اسپری نسبت به بطری پلاستیکی اندکی بیشتر هزینه در بر دارد، با این حال به ازای هر گرم آب معدنی ۱/۰ سنت پرداخت می کنید در حالیکه به ازای هر گرم اسپری باید ۱۰ سنت بپردازید.

قیمت گذاری بخش بندی شده  
فروش یک محصول یا خدمت با دو یا چند قیمت، در حالیکه اختلاف قیمت بر اساس اختلاف هزینه ها نباشد.

در قیمت‌گذاری موقعیتی (*Location Pricing*), شرکت حتی با وجود هزینه‌های یکسان بر اساس محل و موقعیت، قیمت‌های متفاوتی تعیین می‌کند. مثلاً تناظرها قیمت صندلیها را بر اساس ارجحیتی که تماشاچیان برای بخش‌های سالن قائلند، تعییر می‌دهند. دانشگاه‌های ایالتی هم از دانشجویانی که در ایالت دیگری زندگی می‌کنند، هزینه تحصیل بیشتری دریافت می‌کنند. مورد آخر اینکه شرکتها در روش قیمت‌گذاری زمانی (*Time Pricing*), قیمت را بر اساس فصل، ماه، روز یا حتی ساعت تعییر می‌دهند. مثلاً قیمت برخی خدمات عمومی مثل برق و گاز برای مصرف کنندگان تجاری بر اساس ساعت خاص روز و یا آخر هفته تعییر می‌کند. محله‌ای تفریحی نیز برای تعطیلات آخر هفته و فصل‌های تعطیلی تخفیف در نظر می‌گیرند.

برای قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده، اسامی مختلفی بکار برده‌اند. راپرت کراس که یکی از مشاوران قدیمی شرکت‌های هواپیمایی است، نام آنرا مدیریت درآمد (*Revenue Management*) گذاشته است. بقول راپرت، با این کار می‌توان مطمئن بود که شرکتها محصول درست را در زمان درست و به قیمت درست به مشتری درست می‌فروشند. شرکت‌های هواپیمایی، هتل‌ها، و رستورانها آنرا مدیریت عایدی (*Yield Management*) نامیده‌اند و به شدت از آن استفاده می‌کنند. به عنوان مثال شرکت‌های هواپیمایی به طور معمول قیمت‌ها را با توجه به تعداد صندلی موجود، تقاضا، و تعییر قیمت‌های رقبا، ساعت-به-ساعت یا حتی دقیقه-به-دقیقه تعییر می‌دهند.<sup>۸</sup>

شرکت هواپیمایی کُنتیننتال، روزانه ۳،۲۰۰ پرواز انجام می‌دهد. رزو بلیط ۳۳۰ روز قبل از پرواز آغاز می‌شود و تا روز پرواز هر روز با روز دیگر تفاوت دارد. در نتیجه، کُنتیننتال در هر لحظه حدوداً ۷ میلیون قیمت متفاوت در بازار دارد. این وضعیت مستلزم حجم عظیمی فعالیت بازاریابی است، چون تمام قیمت‌ها را باید در هر لحظه مدیریت کرد. از دیدگاه کُنتیننتال، تعیین قیمت‌های پیچیده‌ای است که باید بین تقاضا و رضایت مشتریان و سودآوری شرکت توازن ایجاد کند.<sup>۹</sup>

شرکت‌های هواپیمایی به خوبی می‌دانند که ما از قیمت‌گذاریهای کنترل نشده و تعییر قیمتی که مرتباً اعمال می‌کنند، گیج شده‌ایم. اگر خیلی عصبانی نباشیم حداقل گیج هستیم! جیم کامپتون، مدیر ارشد قیمت‌گذاری و مدیریت درآمد شرکت هواپیمایی کُنتیننتال می‌گوید: «قیمت را ما تعیین نمی‌کنیم، بازار آنرا تعیین می‌کند. این نکته اول است. نکته دوم این است که کالای ما کاملاً تابود شدنی است. با بسته

## جدول ۲-۱۱

استراتژیهای تعدیل قیمت

۱۶	۱۵	استراتژی	شرح
۱۹. قیمت‌گذاری تخفیفات	۲۰. کاهش قیمت برای تشویق مشتری به واکنش مورد نظر مثل پرداخت زود هنگام یا ترویج محصول و پاداشها	۱۷. استراتژی	۱۸. .۱۶
۲۱. قیمت‌گذاری تعییل قیمت با توجه به تفاوت در مشتریان، محصولات، یا مکانها بخش‌بندی شده	۲۲. قیمت‌گذاری تعییل قیمت براساس تأثیرات روانشناسی	۲۳. قیمت‌گذاری روانشناسی	
۲۴. قیمت‌گذاری کاهش موقتی قیمت برای افزایش فروش کوتاه مدت	۲۵. قیمت‌گذاری ترویجی	۲۶. قیمت‌گذاری پویا منحصر به فرد	۳۰. تعییل پیوسته قیمت با هدف تطابق با نیازهای مشتریان و موقعیت‌های
۲۸. قیمت‌گذاری جغرافیایی تعییل قیمت در پاسخ به مکان مشتریان	۲۷. قیمت‌گذاری جغرافیایی	۳۲. تعییل قیمت برای بازارهای جهانی	۳۱. قیمت‌گذاری بین‌المللی



شدن در هواپیما، کاملاً از بین می‌رود. یک صندلی خالی به معنی از دست دادن درآمد است.» با ارزش‌ترین صندلی هواپیما، صندلی است که فردی یک ساعت قبل از پرواز خواهان آن است و حاضر است تقریباً هر قیمت برای آن بپردازد. ارزش صندلیهای هواپیما به زمان است؛ قیمت یک بلیط یک سره ممکن است ۱۰۰۰ دلار باشد یا هیچ ارزشی نداشته باشد.

این هم طرز تفکر کامپتون و همکارانش در مورد قیمت: هر کسی می‌خواهد تمام صندلیها را به فروش برساند، بجز آن تعداد که احتمالاً می‌خواهد برای سودآورترین (گذشته از اینکه سپاسگزارترین هم هست) مشتری نگه دارد. شرکتهای هواپیمایی به سادگی می‌توانند تمام صندلیها، پروازها و حتی کل پروازهای یک روز را به فروش برسانند. کافی است قیمت را به اندازه کافی پایین آورده، همه

صندلیها را فروخته و به انتظار پرواز هواپیما بنشینند. اما بدین ترتیب ۲ تا ۳ هفته قبل از پرواز دیگر هیچ جای خالی وجود نخواهد داشت. وقتی مشتری متوجه شود که ۳ روز قبل از پرواز هیچ جای خالی وجود ندارد چقدر عصبانی می‌شود؟ وقتی با این وضع روبرو شوید، دیگر قیمت‌های پروازها همچون الان استثمار گونه نخواهند بود. با اینکه تمام صندلیهای پرواز نیویورک-میامی به محل یکسانی می‌روند، اما محصولات یکسانی نیستند. وقتی بلیط را ۴ هفته زودتر خریداری می‌کنید، پول کمتری باید بپردازید؛ گُنْتِنِنْتال باید رسک نگه داشتن آن صندلی را تا زمان پرواز بعده بگیرد- و وقتی آخرین صندلی را برایتان خالی نگه می‌دارد، یعنی آن صندلی خالی پرواز می‌کند؛ به همین دلیل برای متوازن کردن هزینه‌ها باید پول بیشتری بگیرد.

برای اینکه قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده مؤثر واقع شود، باید شرایط خاصی مهیا باشد. بازار باید قابل بخش‌بندی بوده و هر بخش میزان تقاضای منفاوتی داشته باشد. هزینه بخش‌بندی و زیر نظر گرفتن بازار هم نباید از درآمد اضافه‌ای که با متمایز کردن قیمت ایجاد می‌شود، بیشتر باشد. علاوه بر این قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده حتماً باید قانونی هم باشد. مهمترین نکته این است که قیمت‌های بخش‌بندی شده باید منعکس کننده ارزش‌های درک شده مشتریان باشد. در غیر اینصورت، این رویکرد در دراز مدت باعث تنفر مشتریان و دشمنی آنها خواهد شد.

## قیمت‌گذاری روانشناختی

قیمت، چیزهایی در مورد محصول می‌گوید. به عنوان نمونه بسیاری از مصرف‌کنندگان، قیمت را به عنوان معیاری جهت قضایت در مورد کیفیت بکار می‌برند. به طور معمول در یک شیشه عطر ۱۰۰ دلاری، بیش از ۳ دلار عطر وجود ندارد، اما برخی انسان‌ها دوست دارند ۱۰۰ دلار برای آن بپردازند، چون این قیمت نشان می‌دهد که چیز خاصی خریده‌اند. در قیمت‌گذاری روانشناختی (Psychological Pricing)، فروشنده‌گان نه تنها روانشناسی اقتصاد، بلکه روانشناسی قیمت‌ها را نیز در نظر می‌گیرند. به عنوان مثال معمولاً مصرف‌کنندگان تصور می‌کنند که محصولات گرانتر، کیفیت بهتری دارند. اگر امکان بررسی کیفیت محصول از طریق امتحان کردن یا رجوع به گذشته آن ممکن باشد، تأثیر قیمت بر قضایت در مورد کیفیت کمتر خواهد بود. اما وقتیکه به دلیل عدم وجود اطلاعات یا مهارت‌های لازم نمی‌توان کیفیت را ارزیابی کرد، قیمت در ارزیابی کیفیتی معیار مهمی خواهد بود.

**قیمت‌گذاری روانشناختی**  
رویکردی در قیمت‌گذاری که نه تنها روانشناسی اقتصاد، بلکه روانشناسی قیمت‌ها را نیز در نظر می‌گیرد؛ قیمت را برای بیان چیزهایی در مورد محصول بکار می‌برند.



■ قیمت‌گذاری روانشناختی: قیمت‌هایی که روی این برچسب می‌بینید چه چیزهایی در مورد محصول و موقعیت خرید در ذهن تداعی می‌کنند؟

حاضر بوند جدیدی با نام پوپوف را به بازار معرفی کرده و قیمت‌ش را از لف‌اشمیت هم پایین‌تر آورده است. این استراتژی زیرکانه باعث شد اس‌میرناف به عنوان بوند ممتاز بازار شناخته شده و لف‌اشمیت به بوندی معمولی تبدیل شود که در نهایت سود زیادی را عاید هیوبلین کرد. نکته خنده‌دار این است که طعم و هزینه تولید هر سه بوند هیوبلین تقریباً یکسان است. هیوبلین می‌داند که قیمت محصول، نشانه‌ای از کیفیت آن است، از این‌رو با بکارگیری قیمت به عنوان یک نشانه، توانسته محصول تقریباً یکسانی را با سه قیمت متفاوت که نشان‌دهنده سه کیفیت متمایز هستند، به فروش رساند.

یکی دیگر از جنبه‌های قیمت‌گذاری روان شناختی، **قیمت‌های مرجع (Reference Prices)** هستند؛ قیمت‌هایی که خریدار در ذهنش دارد و هنگام نگاه کردن به محصولات، به آنها رجوع می‌کند. قیمت‌های مرجع ممکن است از طریق یادداشت کردن قیمت‌های فعلی، به یاد آوردن قیمت‌های قبلی، و ارزیابی موقعیت خرید شکل گیرند. فروشنده‌گان می‌توانند هنگام قیمت‌گذاری این قیمت‌ها را تحت تأثیر قرار داده یا از آنها استفاده کنند. مثلاً یک شرکت می‌تواند محصولش را در کنار محصولی گرانتر به نمایش بگذارد تا این موضوع را القاء کند که هر دو به گروه یکسانی تعلق دارند. فروشگاههای بزرگ نیز البسه بانوان را در چند طبقه عرضه می‌کنند که در هر طبقه محصولات متعلق به رده قیمتی مشخصی فروخته می‌شود؛ فرض بر این است که پوشاس عرضه شده در طبقه گرانتر، کیفیت بهتری دارد.

صرف‌کنندگان، در بیشتر خریدهایی که انجام می‌دهند، مهارت‌ها یا اطلاعات لازم برای ارزیابی اینکه آیا محصول قیمت مناسبی دارد یا خیر را ندارند. آنها وقت کافی، توانایی، یا تمایل به تحقیق، مقایسه قیمت و انتخاب بهترین بوند یا فروشگاه را ندارند. در عوض ممکن است بر اساس نشانه‌هایی که نمایانگر قیمت بالا یا پایین است، تصمیم‌گیری نمایند. مثلاً این واقعیت که محصولی در یک فروشگاه باکلاس فروخته می‌شود ممکن است باعث شود مشتری تصور کند که ارزش قیمت بالا را دارد.

چند سال قبل، هیوبلین تولید اس‌میرناف را آغاز کرد که آن وقت معروف‌ترین بوند وودکا در آمریکا بود. بوند دیگری با نام وفل اشمیت به اس‌میرناف حمله کرد و با این ادعا که همان کیفیت اس‌میرناف را دارد، قیمت هر بطری را یک دلار ارزان‌تر تعیین کرد. هیوبلین برای اینکه سهم بازار را حفظ کند، فکر کرد که یا باید قیمت اس‌میرناف را یک دلار کاهش دهد یا قیمت را ثابت نگه داشته و هزینه تبلیغات را افزایش دهد. هر دو استراتژی به سود کمتر منجر می‌شدند و به نظر می‌رسید که هیوبلین با موقعیت بدون برد روبرو است. اما در این موقع بود که بازاریابان هیوبلین استراتژی هزینه را پیشنهاد کردند. آنها قیمت اس‌میرناف را یک دلار بالا برند! بعداً هیوبلین یک بوند جدید با نام ریسکا به بازار معرفی کردند تا با لطف اشمیت رقابت کند. علاوه بر این در حال حاضر بوند جدیدی با نام پوپوف را به بازار معرفی کرده‌اند.

نکته قابل توجه این است که نشانه‌های قیمت اغلب توسط فروشنده فراهم می‌شود. ممکن است خرده فروش قیمتی که تولید کننده پیشنهاد کرده را در کنار قیمت تعیین شده ثبت کند تا نشان دهد که قیمت واقعی محصول خیلی بیشتر از قیمت تعیین شده است. یا ممکن است خرده فروش برای محصولاتی که مصرف کننده با آنها آشنا بوده و از قیمت آن اطلاع دارد، قیمت کمی تعیین کند تا مصرف کننده تصور کند که فروشگاه قیمت محصولاتی که برای او ناآشنا هست را هم پایین تعیین کرده است. بکارگیری چنین نشانه‌های قیمت گذاری در تلاشهای بازاریابی معمول شده است.(به بازاریابی در عمل ۱-۱ نگاه کنید).

حتی اختلافات جزئی قیمتی هم می‌تواند القاء کننده اختلاف کیفیت باشد. دستگاه استریوی را در نظر بگیرید که ۳۰۰ دلار قیمت دارد و آنرا با دستگاه مشابه مقایسه کنید که ۲۹۹/۹۹ دلار قیمت گذاری شده است. اختلاف قیمت واقعی فقط ۱ سنت است، اما اثر روانی آن خیلی بیشتر است. به عنوان مثال، مشتری که قیمت ۲۹۹/۹۹ دلار را می‌بیند، قیمت را در بازه ۲۰۰ دلار در نظر می‌گیرد، در حالیکه دستگاه دیگر در بازه ۳۰۰ دلار قرار دارد. قیمت ۲۹۹/۹۹ به نظر قیمت با صرفه‌تری است، در حالیکه ۳۰۰ دلار، القاء کننده کیفیت بالاتر است. برخی روانشناسان استدلال می‌کنند که رقمها، دارای کیفیت نمادی و بصری هستند که باید در قیمت گذاری مورد توجه قرار گیرند. مثلًاً ۸ کامل بوده و ایجاد آرامش می‌کند، در حالیکه ۷ گوشهدار بوده و تأثیر نامطلوبی می‌گذارد.<sup>۹</sup>

## قیمت گذاری ترویجی

قیمت گذاری ترویجی (Promotional Pricing) بدین صورت انجام می‌شود که شرکت، قیمت محصولات را به صورت موقتی از قیمت اصلی یا حتی قیمت تمام شده پایین‌تر می‌برد تا خریداران تحریک به خرید شده و برایشان فوریت ایجاد شود. قیمت گذاری ترویجی به شکل‌های مختلفی صورت می‌گیرد. سوپرمارکتها و فروشگاههای بزرگ قیمت بعضی محصولات را به عنوان سردسته‌های زیان‌ده (Loss Leaders) کاهش می‌دهند و امیدوارند مشتریانی که به فروشگاه جذب می‌شوند، محصولات دیگری که با حاشیه سود عادی عرضه می‌شوند را هم خریداری کنند. مثلًاً سوپر مارکتها، اغلب پوشک یک بار مصرف نوزادان را با قیمت کمتری از هزینه‌هایشان می‌فروشند تا خریداران خانوادگی که معمولاً در هر بار، بیش از میانگین خرید می‌کنند را جذب خود کنند. همچنین فروشنده‌گان در فصلهای خاصی، با استفاده از قیمت گذاری رویداد ویژه (Special-Event Pricing) مشتریان بیشتری را به فروشگاههایشان می‌کشند. مثلًاً فروشگاههای پوشک در ژانویه محصولات را طوری قیمت گذاری می‌کنند که مشتریان خسته از کریسمس را مجددًا به فروشگاهها بکشانند.

بعضی اوقات تولید کنندگان برای مصرف کنندگانی که محصول را در بازه زمانی مشخصی مستقیماً از نمایندگی خریداری می‌کنند، تخفیف نقدی (Cash Rebate) در نظر می‌گیرند؛ در این حالت تولید کننده مبلغ تخفیف را مستقیماً برای مشتری ارسال می‌کند. تخفیفها بیشتر در بین خودروسازان و تولید کنندگان محصولات با دوام رایج است، اما بعضی تولید کنندگان محصولات مصرفی بسته‌بندی شده هم تخفیف می‌دهند. برخی از تولید کنندگان تأمین مالی کم بهره، ضمانت طولانی‌تر، یا تعمیر و نگهداری رایگان را به همراه محصولاتشان ارائه می‌کنند تا قیمت برای مصرف کننده کاهش پیدا کند. همچنین ممکن است فروشنده نسبت به قیمت اصلی تخفیفی در نظر بگیرد تا افزایش فروش، موجودی انبار را کاهش دهد.

قیمت گذاری ترویجی ممکن است نتیجه عکس هم بدهد. استفاده بیش از حد و تکرار آن توسط رقبا، باعث شده مشتریان اهل معامله شده و قبل از خرید صبر کنند تا محصولات با تخفیف عرضه شوند. همچنین کاهش پیوسته قیمت ممکن است ارزش برند را از چشم مردم بیاندازد. معمولاً بازاریابان قیمت گذاری ترویجی را به عنوان راه حلی فوری بکار می‌برند و از آن در تدوین استراتژی کارآمد برای ایجاد برند در درازمدت استفاده نمی‌کنند. واقعیت این است که حتی یکی از ناظرین می‌گوید: قیمت گذاری ترویجی، صرفاً به معتماد شدن مشتری و شرکت می‌انجامد: «قیمت گذاری ترویجی برای برند همچون هروئین می‌ماند؛ آنرا راحت می‌توان بدست آورد، اما کنار گذاشتنش کار دشواری است. همینکه برند و مشتریانش به کاهش قیمت زیاد در کوتاه مدت معتماد شدند، کنار گذاشتن آن برای ایجاد برندی واقعی دشوار می‌شود... این روند ادامه پیدا کرده و برند در نهایت به واسطه هزاران تخفیف از بین می‌رود.»<sup>۱۰</sup>

## قیمت گذاری ترویجی

کاهش موقتی قیمت محصولات به کمتر از قیمت اصلی یا حتی کمتر از هزینه‌ها و با هدف افزایش فروش کوتاه مدت.



استفاده پی در پی از قیمت‌گذاری ترویجی ممکن است در آن صنعت باعث جنگ قیمت‌ها نیز بشود. معمولاً این چنین جنگ قیمت‌هایی بین یک یا چند رقیب رخ می‌دهد که در صنعتی خاص، بهترین عملکرد را دارند. مثلًا شرکتهای تولید کننده کامپیوتر تا چند سال پیش جلوی جنگ قیمت‌ها را گرفته بودند. برای تکنولوژی‌های جدید عرضه شود، توسط شرکتهایی مثل آی‌بی‌ام، هیولت-پاکارد و گیت وی بازار خیلی

خوبی وجود داشت و مصرف کنندگان مشتاقانه به بازار

حجوم می‌آوردند. اما وقتی بازار کمی از جذابیت خود را از دست داد، شرکتهای مختلف سعی کردند مشکل را با ارائه تخفیف حل کنند. شرکت کامپیوترا دل که از نظر پایین بودن هزینه‌ها، مقام اول بازار را در اختیار داشت، در واکنش به این وضعیت، جنگ قیمت‌ها را به شکل ای رحمناهی آغاز کرد؛ جنگی که تنها برندۀ آن خودش بود. نتیجه معلوم بود. آی‌بی‌ام بخش تولید کامپیوتراهای شخصی را به لینو فروخت و گیت وی هم وضعیت سودآوری بسیاری بدی پیدا کرد. شرکت اچ پی به طور متوسط ۳/۹ درصد سود می‌برد، در حالیکه دل ۶/۴ درصد سود نشان می‌داد. در نهایت دل توانست مقام اول تولید کامپیوتر در سطح دنیا را از آن خود کند.<sup>۱۱</sup>

موضوع این است که قیمت‌گذاری ترویجی را در شرایط خاصی می‌توان به عنوان ابزاری کارا جهت تحریک فروش در بعضی شرکتها بکار برد، اما بکار بردن آن در شرکتهای دیگر و یا استفاده مستمر از آن می‌توان زیان آور باشد.

## قیمت‌گذاری جغرافیایی

شرکت باید در مورد قیمت‌گذاری محصولات برای مشتریانی که در مناطق مختلف کشور یا جهان قرار دارند نیز تصمیم‌گیری کند. آیا باید برای پوشش دادن هزینه‌های بالاتر حمل و نقل به نقاط دفتر، قیمت بیشتری برای آنها تعیین کرده و ریسک از دست دادن کسب و کار در آن نقاط را پذیرفت؟ یا بدون در نظر گرفتن محل، قیمت را برای همه مشتریان یکسان تعیین کرد؟ پنج استراتژی قیمت‌گذاری جغرافیایی را بر اساس وضعیت فرضی ذیل بررسی می‌کنیم:

شرکت کاغذ پیرلس در شهر آتلانتا ایالت جورجیا واقع شده و به همه مشتریانی که در ایالات متحده قرار دارند، کاغذ می‌فروشد. هزینه حمل و نقل بالا بوده و این موضوع بر اینکه مشتری از چه شرکتی خرید کند، تأثیر می‌گذارد. پیرلس می‌خواهد خط مشی قیمت‌گذاری جغرافیایی را تدوین کند. در این مثال باید مشخص کنیم که یک سفارش ۱۰۰ دلاری برای سه مشتری خاص، چطور قیمت‌گذاری می‌شود: مشتری الف واقع در آتلانتا، مشتری ب واقع در شهر بلومینگتون ایالت ایندیانا، و مشتری پ واقع در شهر کامپتون ایالت کالیفرنیا.

یکی از گزینه‌ها این است که هزینه حمل و نقل از آتلانتا تا محل مورد نظر را مشتری بپردازد. در این حالت، همه مشتریان مبلغ ۱۰۰ دلار را برای سفارش و هزینه حمل و نقل را بر اساس محل خودشان پرداخت می‌کنند؛ یعنی مشتری الف ۱۰ دلار، مشتری ب ۱۵ دلار و مشتری پ ۲۵ دلار. این روش که به قیمت‌گذاری در مبدأ (FOB-Origin Pricing) معروف شده بدین معنی است که کالا روی عرشه کشته یا وسیله نقلیه به مشتری تحویل شده و از این نقطه به بعد هزینه و مسئولیت کالا

### قیمت‌گذاری در مبدأ

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که در آن کالا بدون هزینه بر روی وسیله نقلیه تحويل می‌شود، مشتری هزینه حمل و نقل تا مقصد را پرداخت خواهد کرد.

بر عهده او می‌باشد. طرفداران این روش ادعا می‌کنند که چون هر مشتری هزینه حمل و نقل مربوط به خودش را پرداخت می‌کند، پس این روش منصفانه‌ترین راه برای تعیین هزینه حمل و نقل می‌باشد. در هر صورت مشکل بکارگیری این روش این است که قیمت پیرسی برای مشتریان دور دست بالا خواهد بود.

قیمت‌گذاری تحويل شده-یکسان (Uniform-Delivered Pricing)، عکس قیمت‌گذاری در مبدأ است. در این حالت، شرکت بدون در نظر گرفتن محل مشتری، قیمت را با احتساب هزینه حمل و نقل محاسبه کرده و بطور یکسان به آنها اعلام می‌کند. در این حالت، میانگین هزینه حمل و نقل به کار گرفته می‌شود. اگر فرض کنید این هزینه ۱۵ دلار باشد، قیمت‌گذاری تحويل شده-یکسان، قیمت بیشتری را به مشتری آتلانتا (بجای ۱۰ دلار، باید ۱۵ دلار بپردازد) تحمیل کرده و برای مشتری کامپتون (بجای ۲۵ دلار، ۱۵ دلار می‌پردازد) به صرفه خواهد بود. علیرغم اینکه احتمال دارد مشتری واقع در آتلانتا ترجیح دهد از شرکتی محلی خرید کند که روش قیمت‌گذاری در مبدأ را بکار می‌برد، اما شناس پیرسی در فروش به مشتری واقع در کالیفرنیا افزایش خواهد بافت. مزیتهای دیگر قیمت‌گذاری تحويل شده-یکسان این است که مدیریت آن نسبتاً ساده بوده و شرکت می‌تواند قیمت یکسانی را در سطح کشور تبلیغ کند.

قیمت‌گذاری منطقه‌ای (Zone Pricing)، حالتی بین قیمت‌گذاری در مبدأ و قیمت‌گذاری تحويل شده-یکسان می‌باشد. شرکت دو یا چند منطقه را مشخص کرده و برای همه مشتریانی که در یک منطقه خاص قرار می‌گیرند، قیمت کل یکسانی تعیین می‌کند. هر چقدر هم که فاصله منطقه از شرکت بیشتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود. مثلاً پیرسی می‌تواند منطقه شرقی با ۱۰ دلار هزینه، منطقه غرب میانه با ۱۵ دلار هزینه و منطقه غربی با ۲۵ دلار هزینه را مشخص کند. بدین ترتیب، مشتریانی که در یک منطقه قیمتی قرار می‌گیرند، نسبت به هم مزیت قیمتی ندارند. مثلاً مشتریانی که در آتلانتا و بوستون قرار دارند، هزینه کل یکسانی را به پیرسی پرداخت می‌کنند. مشکل اصلی اینجاست که بخشی از هزینه‌های حمل و نقل مشتریان بوستون را مشتریان آتلانتا پرداخت می‌کنند.

در قیمت‌گذاری نقطه مبدأ (Basing-Point Pricing)، فروشنده شهرهایی را به عنوان نقاط مبدأ انتخاب کرده و هزینه حمل و نقل را بدون در نظر گرفتن اینکه کالا واقعاً از کجا برای مشتری ارسال می‌شود، از آن شهر محاسبه می‌کند. به عنوان مثال پیرسی می‌تواند شیکاگو را به عنوان نقطه مبدأ انتخاب کرده و هزینه حمل و نقل همه مشتریان را از این نقطه محاسبه کند؛ یعنی مشتری که در آتلانتا ساکن است، حتی اگر محصول برایش از آتلانتا فرستاده شود هم باید هزینه حمل و نقل از شیکاگو را بپردازد. اگر همه تأمین‌کنندگان نقطه مبدأ یکسانی را انتخاب کنند، هزینه حمل و نقل برای همه آنها یکسان شده و رقابت بر سر قیمت از بین خواهد رفت. قیمت‌گذاری نقطه مبدأ، سالها در صنایعی همچون شکر، سیمان، فولاد، خودرو، متداول بود، اما امروزه این روش کمتر بکار برد می‌شود. بعضی شرکتها با هدف ایجاد انعطاف بیشتر، چندین نقطه مبدأ را بکار می‌برند؛ در این حالت هزینه حمل و نقل از نزدیکترین شهر مبدأ تا محل مشتری محاسبه می‌شود.

آخرین روش هم قیمت‌گذاری تقبل کرایه (Freight-Absorption Pricing) است. در این روش فروشنده‌ای که نگران از دست دادن داد و ستد با مشتری خاص یا منطقه جغرافیایی بخصوصی است، تهمام یا بخشی از کرایه را تقبل می‌کند. فروشنده ممکن است اینطور استدلال کند که با بدست آوردن تجارت بیشتر، هزینه‌ها به طور متوسط کاهش یافته و این مقدار، هزینه اضافی کرایه را جبران خواهد کرد. قیمت‌گذاری تقبل کرایه برای نفوذ در بازار و حفظ موقعیت در بازارهای بسیار رقابتی کاربرد دارد.

## قیمت‌گذاری پویا

در گذشته معمولاً قیمت را بر اساس مذاکره بین خریدار و فروشنده تعیین می‌کردند. سیاست قیمت‌گذاری ثابت-تعیین یک قیمت برای همه خریداران-ایده نسبتاً جدیدی است که همزمان با توسعه خرده فروشیهای بزرگ در اوخر قرن نوزدهم مطرح شد. امروزه قیمت‌ها بیشتر بدین شکل تعیین می‌شوند، اما بعضی شرکتها در حال تغییر روند قیمت‌گذاری ثابت هستند. این شرکتها روش قیمت‌گذاری پویا (Dynamic Pricing) را بکار می‌گیرند که به معنی تعدیل پیوسته قیمت‌ها بر اساس مشتریان و موقعیت‌های مختلف می‌باشد.

قیمت‌گذاری تحويل شده-یکسان

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که در آن شرکت قیمت را برای همه مشتریان در نظر گرفته و هزینه حمل و نقل مشترکی را بدون در نظر گرفتن بعد مسافت مشتری، به قیمت اضافه می‌کند.

## قیمت‌گذاری منطقه‌ای

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری منطقه‌ای که شرکت قیمت را بر اساس دو یا چند منطقه تعیین می‌کند. مشتریانی که در یک منطقه قرار دارند، قیمت یکسانی پرداخت می‌کنند؛ هر چه منطقه دورتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود.

## قیمت‌گذاری نقطه مبدأ

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که شرکت قیمت را بر اساس دو یا چند منطقه تعیین می‌کند. مشتریانی که در یک منطقه قرار دارند، قیمت یکسانی پرداخت می‌کنند؛ هر چه منطقه دورتر باشد، قیمت بالاتر خواهد بود.

## قیمت‌گذاری تقبل کرایه

یکی از استراتژیهای قیمت‌گذاری جغرافیایی که برای بدست آوردن تجارت مورد نظر، تمام یا بخشی از کرایه حمل و نقل را تقبل می‌کند.

## قیمت‌گذاری پویا

دریافت قیمت‌های مختلف بر اساس مشتریان و موقعیت‌های منحصر بفرد.

مثلاً به این موضوع فکر کنید که اینترنت چطور قیمت‌گذاری را تحت تأثیر خود قرار داده است. و ب، قیمت‌گذاری کاملاً ثابت که در قرن گذشته بکار گرفته می‌شد را کنلر گذاشته و عصر جدیدی در قیمت‌گذاری آغاز کرده که در آن قیمت‌ها شناور هستند. یکی از نویسندهای می‌گوید: «اینترنت می‌تواند برچسب قیمت‌ها را کنار زده و طبیعه‌دار عصر قیمت‌گذاری پویا شود که در آن قیمت‌ها دائمًا بر اساس تحمل بازار به صورت لحظه‌ای تعیین می‌شوند.»<sup>۱۲</sup>

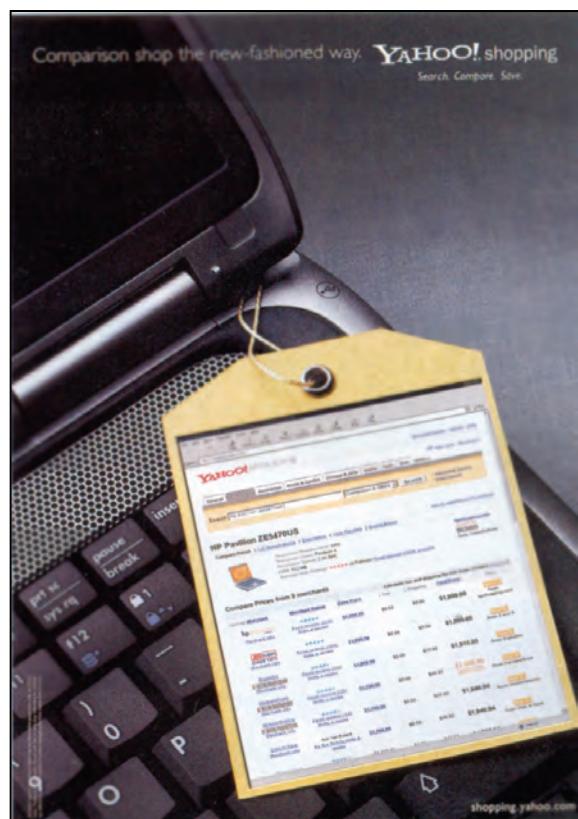
قیمت‌گذاری پویا برای بازاریابان مزیتها بسیاری دارد. به عنوان مثال فروشگاه‌های اینترنتی چون آمازون دات کام می‌توانند بانکهای اطلاعاتی شان را زیر و رو کنند تا تمایلات هر مشتری خاص را ارزیابی کرده، درآمد او را اندازه‌گیری کنند و در همان لحظه محصولات را با رفتارهای خرید او تطبیق دهند و قیمت را مطابق آن تعیین نمایند. خرده فروشان همچون إل إل بین یا إشپیگل که با کاتالوگ کار می‌کنند هم می‌توانند قیمت‌های ایشان را بر اساس تغییر در تقاضا یا هزینه، به محورت وزانه یا حتی ساعتی تغییر دهند. بسیاری از بازاریابان مستقیم، به طور پیوسته موجودی انبار، هزینه‌ها و تقاضا را تحت نظر داشته و قیمت‌ها را به سرعت تعدیل می‌کنند. مثلاً شرکت دل با بکارگیری قیمت‌گذاری پویا، بین عرضه و تقاضای اجزاء کامپیوترا توافقنامه‌ای برقرار کرده است. توامانی فریدمن، نویسنده معروف، در مورد سیستم قیمت‌گذاری پویایی که دل بکار گرفته می‌نویسد:<sup>۱۳</sup>

■ وب سایتها بسیاری همچون یاهو! شاپینگ، امکان مقایسه بر خط محصولات و قیمت‌های عرضه کنندگام مختلف را فراهم کردند.

معروف، در مورد سیستم قیمت‌گذاری پویایی که دل بکار گرفته می‌نویسد:<sup>۱۴</sup>

سمفونی زنجیره تأمین دل -از ثبت سفارش من از طریق تلفن گرفته تا تولید کامپیوتر و ارسال آن به منزل- یکی از عجایب دنیای ماست ... سطح تقاضا به صورت پیوست توسط سیستم به شکل مناسب تغییر داده می‌شود ... مثلاً این کارها صورت می‌گیرد: دل در ساعت ۱۰ صبح متوجه می‌شود که امروز مشتریان بسیاری کامپیوتر کیفی با هارد دیسک ۴۰ گیگابایتی سفارش داده‌اند و در صورت تداوم این وضعیت، تا دو ساعت آینده موجودی این قطعه به اتمام خواهد رسید. این سیگنال به صورت خودکار به بخش بازاریابی دل مخابره شده و از آنجا به وب سایت Dell.com و اپارهای تلفن که در حال سفارش گرفتن هستند، ارسال می‌شود. اگر ساعت ۱۰:۳۰ صبح برای سفارش دادن یک دستگاه کامپیوتر با دل تماس بگیرید، اپراتور می‌گوید: «عجب شانسی دارید! ما یک پیشنهاد عالی برایتان داریم که فقط یک ساعت معتبر است. می‌توانید هارد دیسک ۴۰ گیگابایتی را فقط با پرداخت ۱۰ دلار به ۶۰ گیگابایتی ارتقا دهید. تازه اگر همین الان سفارش دهید یک کیف رایگان هم به شما تعلق می‌گیرد، چون ما برای مشتریان خیلی ارزش قائلیم.» دل با اجرای چنین برنامه ترویجی می‌تواند تقاضا برای هر کدام از قطعات را بر اساس عرضه پیش‌بینی شده در زنجیره بین‌المللی اش تغییر دهد. امروز ممکن است حافظه جانبی با تخفیف عرضه شود، فردا درایو دی وی دی.

وب و قیمت‌گذاری پویا برای خریداران هم سودمند است. وب سایتها بسیاری برای مقایسه قیمت راه اندازی شده‌اند که امکان مقایسه فوری بین برندها و قیمت‌های عرضه شده توسط فروشگاه‌های مختلف را فراهم می‌کنند (Froogle.com، shopping.yahoo.com، Bizrate.com، NexTag.com، PriceGrabber.com، mySimon.com).



■ وب سایتها بسیاری همچون یاهو! شاپینگ، امکان مقایسه بر خط محصولات و قیمت‌های عرضه کنندگام مختلف را فراهم کردند.

معروف، در مورد سیستم قیمت‌گذاری پویایی که دل بکار گرفته می‌نویسد:<sup>۱۴</sup>

می توانند محصولات و برندها را بر اساس دسته‌بندی‌ها مشاهده کنند. پس از آن لینک فروشگاه‌هایی که محصول را به بهترین قیمت عرضه می‌کنند در اختیارشان قرار گرفته و می‌توانند نظرات دیگر مشتریان را هم درباره آن مشاهده کنند. مشتریانی که علاوه بر بهترین محصول و برنده، در مورد قیمت هم اطلاعات دارند می‌توانند در مذاکرات خرید به قیمت پایین‌تری دست پیدا کنند.

خریداران در سایتها حراجی هم می‌توانند در مورد قیمت مذاکره کرده و داد و ستد انجام دهند. هنر قدیمی چانه زنی مجدداً باب شده‌است. می‌خواهید کوزه آنتیک قدیمی که سالها گرد و خاک خورده را بفروشید؟ تنها کافی است اطلاعات آنرا در ای بای که بزرگترین سایت حراجی دنیاست وارد کنید. می‌خواهید هتل یا ماشین را با قیمت مورد نظرتان اجاره کنید؟ به سایت پرایس لاین یا یک سایت حراجی معکوس دیگر مراجعه کنید. می‌خواهید بلیط کنسرت را با قیمت مناسبی بخرید؟ به سایت Ticketmaster.com بروید که بلیط کنسرتها را به صورت حراجی می‌فروشد.

قیمت‌گذاری پویا ممکن است اثرات منفی هم بگذارد. بیشتر مشتریان اگر متوجه بشوند مسافری که در هوایپیما روی صندلی کناری‌شان نشسته تنها به دلیل اینکه در زمان مناسب و یا از طریق کanal مناسب بلیط را خریده، ۱۰ درصد تخفیف گرفته است، خوشحال نخواهد شد. فروشگاه آمازون هم چند سال قبل این موضوع را به خوبی درک کرد. موضوع از این قرار بود که این سایت برای مشتریان که بار اول بود از آن خرید می‌کردند، تخفیفی در نظر گرفته بود. وقتی دیگر مشتریان از طریق اتاق‌های گفتگو و انجمن‌های مباحثه از این موضوع باخبر شدند، به شدت اعتراض کردند و آمازون هم مجبور شد در کمال شرم‌باری این تخفیف را متوقف کند.

قیمت‌گذاری پویا که به معنی تعدیل قیمت بر اساس نیروهای بازار می‌باشد، در بیشتر موارد به خوبی عمل کرده و اغلب به سود مشتری هم می‌باشد. اما بازاریابان باید دقت کنند تا قیمت‌گذاری پویا که به نفع گروه خاصی از مشتریان می‌باشد، باعث تحریب روابط با گروهی دیگر از آنها نشود. وفاداری مشتریان علی الخصوص در محیط برخط بسیار شکننده است. آنطور که یکی از محققین بر خط می‌گوید: «صرف‌کنندگان در کوتاه‌ترین لحظه می‌توانند فروشندۀ دیگری را انتخاب کنند. یافتن بهترین قیمت کار بسیار ساده‌ای است؛ کافی است به سایتها دیگر هم سر بزنید. شروع کنید و خیلی زود نتیجه خواهید گرفت.»<sup>۱۴</sup>

## قیمت‌گذاری بین‌المللی

شرکتهایی که محصولاتشان را در بازارهای جهانی عرضه می‌کنند باید در کشورهای مختلف تعیین کنند، تصمیم‌گیری نمایند. یک روش این است که برای کل دنیا قیمت یکسانی تعیین کرد. مثلاً شرکت بوئینگ هواپیماهای جت را در تمام دنیا با قیمت تقریباً یکسانی می‌فروشد و فرقی نمی‌کند که خریدار آمریکایی، اروپایی، یا یک کشور جهان سوم باشد. اما بیشتر شرکتها، قیمتها را با درنظر گرفتن وضعیت بازار محلی و ملاحظات هزینه‌ای تعدیل می‌کنند.

قیمتی که شرکت برای هر کشور تعیین می‌کند به عوامل بسیاری همچون وضعیت اقتصادی، موقعیت رقابتی، قوانین و مقررات، و میزان گسترش سیستم فروش عمده و خرده فروشی بستگی دارد. ترجیحات و درک مصرف‌کنندگان هم در کشورهای مختلف متفاوت بوده و هر کدام مستلزم قیمت‌گذاری خاصی است. علاوه بر این ممکن است شرکت در بازارهای مختلف دنیا، اهداف بازاریابی متفاوتی داشته باشد که هر کدام مستلزم تغییراتی در استراتژی قیمت‌گذاری است. به عنوان مثال ممکن است سامسونگ محصول جدیدی را در بازار رشد یافته کشورهای پیشرفته صنعتی عرضه کند و هدفش دست‌یابی فوری به سهم بازار باشد - لازمه این هدف، بکارگیری استراتژی قیمت‌گذاری نفوذ در بازار است. در مقابل ممکن است وارد بازار کشور کمتر توسعه یافته‌ای شود و بخش کوچکتری را هدف بگیرد که نسبت به قیمت حساسیت پایین‌تری دارد: در این حالت، استراتژی مناسب، استراتژی کشیدن عصاره بازار است.

هزینه‌ها در قیمت‌گذاری بین‌المللی، نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. معمولاً مسافرانی که به خارج از کشور می‌روند، از مشاهده کالاهایی که در وطنشان نسبتاً ارزان قیمت بوده، اما در آن کشور بسیار گران‌تر عرضه می‌شوند، تعجب می‌کنند. یک شلوار لبوایز که در آمریکا به قیمت ۳۰ دلار فروخته می‌شود، در توکیو ۶۳ دلار و در پاریس ۸۸ دلار قیمت دارد. بیگ مک

۴۲۵

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

بخش سوم

مک دونالدز نیز که در آمریکا با قیمت نسبتی ارزان ۲/۴۹ دلار فروخته می‌شود، در مسکو ۵/۷۵ دلار قیمت دارد؛ قیمت مسواک ارال بی نیز که در آمریکا فقط ۲/۴۹ دلار است، در چین بیش از ۱۰ دلار می‌باشد. در مقابل، کیفی دستی گوچی که در میلان ایتالیا فقط ۱۴۰ دلار قیمت دارد، در آمریکا بیش از ۲۴۰ دلار فروخته می‌شود. در موارد کمی تعدلی قیمت (Price Escalation) به دلیل تفاوت در استراتژیهای فروش یا وضعیت بازار رخ می‌دهد، اما در بیشتر موارد، دلیل آن هزینه‌های فروش بالاتر در دیگر کشورها می‌باشد- هزینه‌های اضافی تغییر کالا، حمل و نقل و بیمه، مالیت و عوارض واردات، هزینه تسعیر ارز، و توزیع فیزیکی.

به عنوان نمونه شرکت کمپیل متوجه شد که هزینه‌های توزیع در انگلستان نسبت به آمریکا ۳۰ درصد بیشتر است. خرده فروشان آمریکایی معمولاً صابون را به مقدار زیاد سفارش می‌دهند- چند جین، صدها بسته، یا حتی چند کامیون از قوطی‌های

۴۸ تایی صابون. در مقابل، خواروبار

فروشیهای انگلیسی، صابون را در حجم کم خریداری می‌کنند- معمولاً کارتونهای ۲۴ تایی صابونهای مختلف بسته‌بندی شده که هر جعبه را باید به صورت دستی بسته‌بندی کرد. کمپیل برای اینکه بتواند از عهده این سفارشها بر بیاید، مجبور بود که یک سطح عمدۀ فروشی زائد را به کانال توزیع اروپا اضافه کند که هزینه بالایی در بر داشت. همچنین چون مقدار سفارش خرده فروشان انگلیسی نسبت به خرده فروشان آمریکایی کمتر بود، آنها مجبور بودند دو یا سه برابر همتایان آمریکایی خود سفارش بدهند که این رویه، هزینه سفارش و صدور صورت حساب را به شدت افزایش داده بود. این عامل و عوامل دیگر کمپیل را مجبور کرد تا قیمت صابون‌هایش را در انگلستان بسیار بالاتر تعیین کند.<sup>۱۵</sup>



■ شرکتهایی که محصولاتشان را به شکل بین‌المللی می‌فروشنند، باید در مورد قیمت‌گذاری در کشورهای مختلف تصمیم‌گیری کنند. همانطور که دیدید، قیمت‌گذاری بین‌المللی مشکلات و دشواریهای خاصی در بر دارد. مسائل قیمت‌گذاری بین‌المللی را در فصل ۱۹ با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.

## تغییرات قیمت

معمولًا شرکتها پس از تهیه ساختار و استراتژی قیمت‌گذاری، در موقعیتهایی قرار می‌گیرند که یا مجبور هستند خودشان تغییر قیمت‌ها را آغاز کنند و یا در پاسخ به تغییر قیمت رقبا باید این کار را انجام دهنند.

## شروع به تغییر قیمت

در بعضی موارد، شرکت به این نتیجه‌گیری می‌رسد که کاهش یا افزایش قیمت کار درستی است. در هر دو حالت، باید واکنشهای محتمل خریداران و رقبا به این تغییرات را پیش بینی کرد.

## شروع به کاهش قیمت

موقعیتهای مختلفی ممکن است باعث شود شرکت قیمت را کاهش دهد. یکی از این پیشامدها، ظرفیت اضافی است. حالت دیگر کاهش تقاضا به دلیل مواجهه با رقابت شدید بر سر قیمت است. در چنین مواردی ممکن است شرکت قیمت را به شدت

کاهش دهد تا فروش بهبود یافته و سهم بازار حفظ شود. اما همانطور که شرکت‌های هوایپیمایی، رستوران‌های غذای فوری، خودروسازان، و دیگر صنایع در سالهای اخیر یاد گرفته‌اند، کاهش قیمت در صنعتی که با ظرفیت اضافی روبرو است ممکن است به جنگ بر سر قیمت منجر شود، چون رقبا هم سعی خواهند کرد سهم بازارشان را حفظ کنند.

همچنین شرکت ممکن است قیمت را کاهش دهد تا از طریق هزینه‌های پایین‌تر بازار چیره شود. در این راستا یا شرکت باید نسبت به رقبا کار را با هزینه‌های پایین‌تر شروع کند و یا اینکه قیمت را پایین بباورد و امیدوار باشد که افزایش فروش باعث کاهش هزینه‌ها شود. مثلاً بوش آند لامب، استراتژی هزینه کم، قیمت کم را با پشتکار زیاد در پیش گرفت و خیلی زود توانست رهبری بازار رقابتی لنزهای تماسی را در دست بگیرد. دل هم این استراتژی را در بازار کامپیوترهای شخصی بکار برده است.

### شروع به افزایش قیمت

افزایش موفقیت‌آمیز قیمت می‌تواند سود را به شدت افزایش دهد. مثلاً اگر حاشیه سود شرکت ۳ درصد از فروش باشد، ۱ درصد افزایش در قیمت، در صورت ثابت ماندن فروش، سود را ۳۳ درصد افزایش می‌دهد. یکی از عوامل مهم در افزایش قیمت، تأثیر تورم بر هزینه‌ها است. افزایش هزینه‌ها، حاشیه سود را کاهش داده و شرکتها را وادار می‌کند تا این افزایش هزینه‌ها را به مشتریان منتقل کنند. یکی دیگر از عواملی که باعث افزایش قیمت می‌شود، فزونی تقاضا است: وقتی شرکت

نمی‌تواند به تقاضای تمام مشتریان پاسخ دهد، ممکن است به افزایش قیمت، جیره بندی محصول یا هر دو دست بزند.

وقتی شرکت تصمیم می‌گیرد قیمت‌ها را افزایش دهد، باید طوری عمل کند که منجر به ایجاد تصویری نامناسب در ذهن مشتریان نشود. مشتریان حافظه بسیار قوی دارند و ممکن است به طور کلی شرکت یا حتی کل صنعتی که تصور می‌کند قیمت‌های ناعادلانه‌ای طلب می‌کند را کنار بگذارند. تکنیک‌هایی برای جلوگیری از این مشکل وجود دارد. یکی از این روش‌ها، القای حسن منصفانه بودن افزایش قیمت است. کانال‌های ارتباطی شرکت هم باید از افزایش قیمت پشتیبانی کنند و دلایل آنرا با مشتریان در میان بگذارند.

**TEN**  
PERFECTLY  
RATIONAL  
REASONS  
FOR WEARING  
THE  
COSTLIEST  
FRAGRANCE  
IN THE  
WORLD.

1. "JOY ADDS LENGTH TO MY LEGS, WIT TO MY CONVERSATION AND A BETTER ACCENT TO MY FRENCH."
2. "A SINGLE WHIFF OF JOY TURNS A RICH MAN INTO A GENEROUS MAN."
3. "JOY IS THAT RARE BOUQUET OF 10,400 JASMINE FLOWERS AND 28 DOZEN ROSES THAT NEVER NEEDS WATERING AND NEVER DIES."
4. "A DAB OF JOY ON MY CHECK WRITING PEN HELPS THE ZEROS FLOW WITH EASE."
5. "MY 76 YEAR OLD GRANDMOTHER WEARS JOY, AND SHE'S LIVING WITH HER 28 YEAR OLD FENCING INSTRUCTOR."
6. "MY ANTIQUE FURNITURE IS A SPLASH OF JOY AND A GLASS OF CHAMPAGNE. ON WORSE DAYS, I DOUBLE THE RECIPE."
7. "MONEY CAN'T BUY HAPPINESS, BUT IT CAN FILL THE CIGARBOARDS WITH JOY."
8. "JOY BODY CREAM MAKES ME FEEL LIKE A MILLION WITHOUT SPENDING A MINT."
9. "A SPLASH OF JOY BEFORE COFFEE AND CORNFLAKES PUTS THE GLAMOUR BACK INTO BREAKFAST."
10. "I WEAR DIAMONDS BEFORE FIVE, BLACK BEFORE DARK AND JOY EAU DE TOILETTE BEFORE EVERYTHING."

The most precious flowers on earth are just a few of the things that make JOY the costliest fragrance in the world.

■ عکس العمل خریداران به تغییر قیمت: اگر جوی، ناگهان قیمت را نصف کند، چه فکری می‌کنید؟

روش دیگری که می‌توان بکار برد این است که ابتدا قیمت را با روشهای نامحسوس بالا ببرید: مثلاً تخفیف را حذف کرد، حداقل مقدار سفارش را افزایش داد و محصولات با حاشیه سود کم را از تولید حذف کرد. در این حالت نیروهای فروش شرکت باید به مشتریان تجاری کمک کنند تا روشهایی برای سفارش اقتصادی بیابند.

شرکت باید همواره به فکر روشهایی باشد تا بتواند هزینه‌ها یا تقاضای بالاتر را بدون افزایش قیمت تحمل کند. مثلاً می‌تواند روشهای کم هزینه‌تری برای تولید یا توزیع محصولاتش بیابد. می‌تواند بجای افزایش قیمت، از حجم محصول بکاهد یا از مواد ارزان‌تری در تولید محصول استفاده کند؛ یعنی همان کاری که تولید کنندگان شکلات‌بارها انجام داده‌اند. می‌تواند از ترکیبات ارزان‌تری استفاده کند یا برخی ویژگیها، بسته‌بندی یا خدمات را حذف کند. همچنین می‌توان اجزاء پیشنهاد بازاریابی را از هم جدا کرد؛ یعنی ویژگیها، بسته‌بندی یا خدمات را جدا کرده و برای هر کدام از این اجزاء که قبلًا جزو پیشنهاد بوده، قیمت تعیین کرد. مثلاً آیی ام به تازگی آموزش و مشاوره را از خدماتش جدا کرده و برای آنها به صورت مجرماً قیمت می‌دهد.

### واکنش خریداران به تغییرات قیمت

مشتریان تغییرات قیمت را به یک شکل تفسیر نمی‌کنند. کاهش قیمت ممکن است معانی مختلفی داشته باشد. مثلاً به نظر شما اگر عطر جوی که گران‌ترین عطر دنیاست قیمتش را نصف کند، چه اثری خواهد داشت؟ یا اگر سونی قیمت لپ‌تاپ‌هایش را به شدت کاهش دهد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ شاید تصور کنید که لپ‌تاپ‌ها در حال جایگزینی با مدل‌های جدیدتر هستند یا اینکه مشکلی دارند و به خوبی فروش نمی‌روند. شاید هم فکر کنید که سونی می‌خواهد تولید کامپیوتر را متوقف کرده و در آینده قطعات جدیدی عرضه نخواهد کرد. ممکن است فکر کنید کیفیت کاهش یافته است. یا فکر کنید که قیمت‌ها در آینده بیشتر کاهش خواهد یافت و بنابراین بهتر است منتظر بمانید.

از سوی دیگر، افزایش قیمت که معمولاً باعث کاهش فروش می‌شود، ممکن است برای خریداران معنی خوبی داشته باشد. اگر سونی قیمت جدیدترین مدل لپ‌تاپ‌اش را افزایش دهد، چه فکری می‌کنید؟ از یک سو ممکن است تصور کنید که این محصول خیلی ویژه است و اگر آنرا فوراً خرید، از دستش خواهید داد. یا ممکن است فکر کنید که این کامپیوتر خیلی خوبی است که قیمتش افزایش یافته است. از طرف دیگر ممکن است تصور کنید که سونی گران فروش است و قیمت را هر چقدر که بتواند افزایش می‌دهد.

### عکس العمل به تغییرات قیمت

شرکتی که می‌خواهد قیمت‌ش را تغییر دهد، باید علاوه بر مشتریان، نگران عکس العمل رقبا هم باشد. وقتی تعداد شرکت‌های درگیر کم بوده، محصول یکسان است، و خریداران اطلاعات کافی در مورد محصولات و قیمت آنها دارند، احتمال واکنش نشان دادن رقبا افزایش می‌یابد.

شرکت چطور می‌تواند واکنش احتمالی رقبایش را پیش‌بینی کند؟ مسئله پیچیده‌ای است، چون همانطور که مشتریان کاهش قیمت را به شکل‌های مختلفی تفسیر می‌کنند، رقبا هم از آن تفسیرهای متفاوتی دارند. ممکن است تصور کنند که شرکت می‌خواهد سهم بیشتری از بازار بدست آورد، یا اینکه عملکرد خوبی ندارد و می‌خواهد با این کار فروش را افزایش دهد. شاید هم تصور کنند که شرکت می‌خواهد کل بازار را وادار به کاهش قیمت کند تا کل تقاضا افزایش یابد.

شرکت باید عکس العمل احتمالی هر رقیب را حدس بزند. اگر همه آنها، شبیه به هم عمل می‌کنند، کافی است یک رقیب نوعی را تحلیل کند. در مقابل، اگر رقبا عملکردی شبیه به هم نداشته باشند - مثلاً به دلیل تفاوت اندازه، سهم بازار، یا سیاست‌ها - مجبور است هر کدام را به صورت مجزا تحلیل کند. به هر حال، اگر برخی رقبا خود را با تغییر قیمت وفق دهند، می‌توان استدلال کرد که باقی هم همین کار را خواهند کرد.

## عكس العمل نشان دادن به تغییرات قیمت

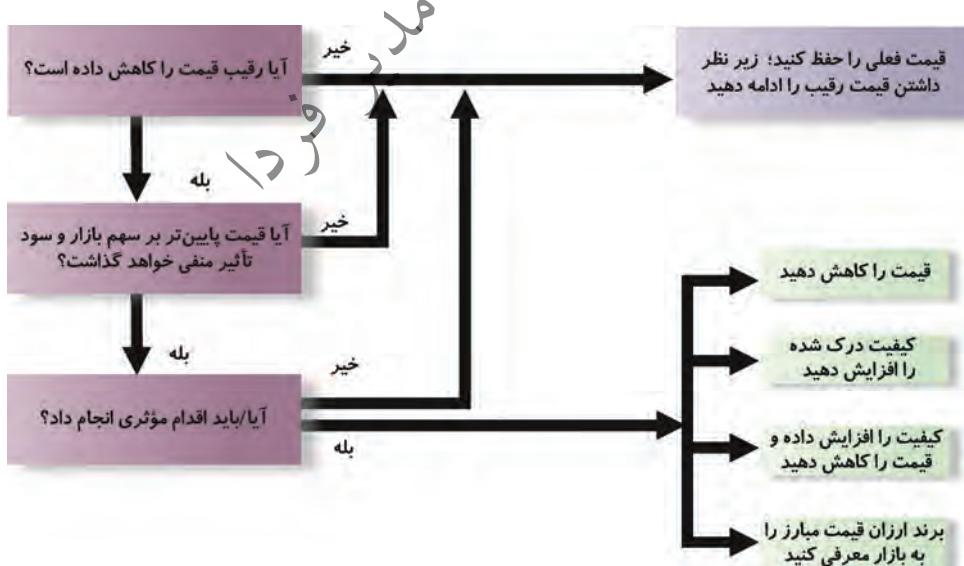
حالا سوال را برعکس کرده و می‌پرسیم شرکت چطور باید به تغییر قیمت رقیب واکنش نشان دهد. شرکت باید چند مسئله را در نظر بگیرد: چرا رقیب قیمت را تغییر داده است؟ تغییر قیمت موقتی است یا دائمی؟ اگر به تغییر قیمت عکس العمل نشان ندهد، در سهم بازار و سود چه تغییری ایجاد خواهد شد؟ شرکت در کنار این مسائل باید موقعیت و استراتژی خود را هم در نظر گرفته و در مورد واکنش احتمالی مشتریان به تغییر قیمت فکر کند.

تصویر ۱-۱۱ راههایی را نشان می‌دهد که شرکت برای ارزیابی و عکس العمل نشان دادن به کاهش قیمت رقبا پیش رو دارد. فرض کنید شرکت با خبر شده که رقیب قیمت‌ش را کاهش داده و این کار احتمالاً برای آسیب زدن به فروش و سود او صورت گرفته است. شاید تصمیم بگیرد که قیمت و حاشیه سود فعلی را حفظ کند. شاید تصور می‌کند که سهم بازار، زیاد آسیب نخواهد دید یا اینکه کاهش قیمت برایش ضرر بالایی خواهد داشت. شاید تصمیم بگیرد فعلًاً منتظر بماند تا اطلاعات بیشتری از اثرات تغییر قیمت رقیب بدست آورد و بعد واکنش نشان دهد. در هر صورت تأخیر در تصمیم‌گیری باعث تقویت رقیب شده و افزایش فروش اطمینان بیشتری در او ایجاد خواهد کرد.

اگر شرکت اطمینان یابد که می‌تواند و باید اقدامی مؤثر انجام دهد، چهار عکس العمل پیش رویش خواهد بود. اول اینکه برای تطابق با رقبا، قیمت را کاهش دهد. ممکن است به این نتیجه برسد که بازار نسبت به قیمت بسیار حساس بوده و کاهش قیمت رقیب، باعث از دست رفتن سهم زیادی از بازار خواهد شد. کاهش قیمت در کوتاه مدت باعث کاهش سودآوری شرکت خواهد شد. بعضی شرکتها هم ممکن است کیفیت محصول، خدمات، و ارتباطات بازاریابی را کاهش دهند تا حاشیه سود را حفظ کنند، اما این کار دراز مدت به سهم بازارشان آسیب خواهد زد. شرکت باید سعی کند کیفیت را با وجود کاهش قیمت حفظ نماید.

کار دیگری که می‌توان انجام داد این است که قیمت را ثابت نگه داشته و ارزش درک شده پیشنهاد را افزایش داد. می‌توان ارتباطات را بهبود بخشیده و در مقایسه با کیفیت محصول ارزان قیمت رقیب، بر کیفیت محصول تکیه کرد. ممکن است شرکت به این نتیجه برسد که حفظ قیمت فعلی و هزینه کردن برای بهبود ارزش درک شده، ارزان‌تر از کاهش قیمت و عملکرد با حاشیه سود پایین‌تر است. همچنین شرکت می‌تواند کیفیت را بهبود بخشیده و قیمت را هم افزایش دهد تا محصول در موقعیت قیمت-ارزش بالاتر قرار بگیرد. کیفیت بالاتر برای مشتری ارزش بیشتری داشته و قیمت بالاتر را توجیه می‌کند. قیمت بالاتر هم حاشیه سود بیشتری برای شرکت خواهد داشت.

آخرین راه این است شرکت، برنده مبارز (Fighting Brand) ارزان قیمتی به بازار معرفی کند- اضافه کردن یک قلم جنس



ارزان قیمت به خط محصول یا ایجاد یک برنده مجزای ارزان قیمت. اگر بخشی از بازار که در حال از دست رفتن است، نسبت



برندهای مبارز: کیمیرلی کلارک برند با ارزشش را به عنوان کشنده باونتی معرفی کرد. این برند در ارزیابیهایی که از رضایت مشتریان انجام شد، نمره خوبی بدست آورد و لی قیمتی کمتر از برند باونتی تعیین کرد.

به قیمت حساس بوده و تکیه بر کیفیت بالاتر، نتیجه بخش نیست، باید این کار را انجام داد. از اینرو شرکتهای هواپیمایی ساوت وست، جیتلسو و دلتا شرکت هواپیمایی سانگ را تأسیس کردند و شرکت یونایتد هم تدرا راه اندازی کرد. پروکتیر اند گمبل هم در رقابت با برندهای مغازه‌ای و دیگر برندهای ارزان قیمت، بسیاری از برندهایش همچون پوشک یک بار مصرف لووس، پودر ماشین ظرفشویی جوی، دستمال توالت چرمین و صابون آرایشی کمی را به برندهای مبارز تبدیل کرد. کیمیرلی کلارک هم که از رقبای پروکتیر اند گمبل به حساب می‌آید، موقعیت حواله‌های ارزان قیمت اسکات را با شعار "کشنده باونتی" تشییت کرد. شعار تبلیغاتی این محصول این است: «اسکات احسان خوبی ایجاد می‌کند». این محصول توانسته در نظریمنجی از مشتریان، امتیاز خوبی کسب کنند، اما نسبت به برند باونتی که محصول پروکتیر اند گمبل است، با قیمت پایین‌تری عرضه می‌شود. در وب سایت اسکات کوپون‌های قابل چاپی وجود دارد که از موقعیت ارزشی مناسب این برند حمایت می‌کند.

## سیاست عمومی و قیمت‌گذاری

رقابت قیمتی، یکی از عناصر اصلی اقتصاد بازار آزاد است. اما معمولاً شرکتها در قیمت‌گذاری آنقدر آزاد نیستند که هر قیمتی می‌خواهند، تعیین کنند. قوانین فدرال، ایالتی، و حتی محلی بسیاری وجود دارند که برای منصفانه بودن قیمت‌گذاری وضع شده‌اند. علاوه بر این، شرکتها باید نگرانیهای اجتماعی گسترده‌تر مربوط به قیمت‌گذاری را هم در نظر بگیرند (به بازاریابی در عمل ۱۱-۲ نگاه کنید). مهمترین قوانینی که با هدف جلوگیری از انحصار وضع شده‌اند و کارهایی که جهت ایجاد محدودیت غیر قانونی در تجارت انجام می‌شوند را تحت کنترل در می‌آورند، قوانین شرمن، کلایتون و رابینسون-پت می‌باشند. بعضی ایالتها با توجه به اینکه این قوانین فدرال تنها در مورد تجارت بین ایالتی کاربرد دارند، قوانین مشابهی وضع کرده‌اند که در مورد شرکتها بی‌عملکرد محلی هستند، بکار می‌روند.

تصویر ۱۱-۲ موضوعات اساسی سیاست عمومی در مورد قیمت‌گذاری را نشان می‌دهد. این مسائل شامل قیمت‌گذاری بالقوه زیان آور در سطحی از کanal (ثبت قیمت‌گذاری غارتگرانه) و در کل سطح کanal (حفظ قیمت خرده فروشی، قیمت‌گذاری تبعیض آمیز، و قیمت‌گذاری فریبنده) می‌باشد.<sup>۱۶</sup>

## تصویر ۲-۱۱

مسائل سیاست عمومی در قیمت‌گذاری



## قیمت‌گذاری در سطحی از کanal

قوانين فرال مربوط به تثبیت قیمت(Price-Fixing) می‌گوید فروشنده باید قیمتها را بدون صحبت با رقبا تعیین کند. در غیر اینصورت به ساخت و پاخت در قیمت‌گذاری متهم خواهد شد. تثبیت قیمت بخودی خود غیر قانونی است؛ یعنی دولت هیچ عذری را در این مورد نمی‌پذیرد. شرکتهایی که به این جرم متهم می‌شوند، ممکن است با جریمه‌های سنگینی روپردازند. اخیراً دولت آمریکا در سطح ملی و ایالتی قانون تثبیت قیمت را در صنایع مختلف از نفت، بیمه، و سیمان گرفته تا کارت اعتباری، سی دی، و چیپ‌های کامپیوتوری به شدت اعمال می‌کند. به عنوان مثال شرکت سامسونگ و دو شرکت دیگر تولید کننده چیپ‌های کامپیوتوری قبول کردند برای خانمه دادن به شکایتی که بر علیه آنها انجام شده بود، مبلغ ۱۶۰ میلیون دلار پردازند. در این شکایت ادعا شده بود که این شرکتهای برای بالا نگه داشتن مصنوعی قیمت DRAM، با هم تبانی کرده و میزان عرضه را پایین نگه داشته بودند. آنها با کنترل عرضه، قیمت را در سطح بالایی حفظ کرده و از آن سود بالایی نصیبشان شده بود. از آن موقع به بعد، دولت ایالتی و فدرال شکایتهای بسیار دیگری بر علیه تولید کنندگان چیپ‌های کامپیوتوری مطرح کرده‌اند.<sup>۱۷</sup>

شرکتها از قیمت‌گذاری غارتگرانه هم منع شده‌اند؛ تعیین قیمت پایین‌تر از هزینه‌ها با هدف مجازات کردن یک رقیب یا کسب سود در دراز مدت به وسیله بیرون کردن رقبا از بازار. این قانون از شرکتهای کوچک در مقابل شرکتهای بزرگ حمایت می‌کند تا نتوانند با پایین آوردن قیمت‌ها از هزینه‌ها به صورت موقتی یا در منطقه‌ای خاص آنها را از بازار بیرون کنند. بزرگترین مشکل، تشخیص دادن قیمت‌گذاری غارتگرانه است. اگر قیمت برای فروش موجودی اضافی انبار کمتر از هزینه‌ها تعیین شود، مشکلی وجود ندارد؛ اما اگر برای خارج کردن رقبا از بازار باشد، جرم است. بنابراین، عملی یکسان ممکن است بسته به نیت، قیمت‌گذاری غارتگرانه باشد یا نباشد. تشخیص نیت و اثبات آن هم کار دشواری است.

در سالهای اخیر، چندین شرکت بزرگ و قدرتمند متهم به قیمت‌گذاری غارتگرانه شده‌اند. مثلاً ول مارت از طرف چندین رقیب کوچک تحت تعقیب قانونی قرار گرفت. این شرکتها ادعا می‌کردند که ول مارت قیمت‌ها را در مناطق آنها پایین آورده تا آنها را از بازار بیرون کند. ایالت نیویورک نیز به تازگی فروشندگان بنزین را ملزم کرده که قیمت بنزین را کمتر از ۹۸ درصد هزینه‌ها تعیین نکند تا دیگر همچون مورد ول مارت درگیر شکایتهای قیمت‌گذاری نشود. پیشنهاد اجرای طرح در مورد قیمت‌گذاری بنزین در ایالت داکوتای شمالی مورد قبول واقع نشد، چون نمایندگان دولت اعتقاد داشتند که این کار مصدق قیمت‌گذاری غارتگرانه نمی‌باشد.<sup>۱۸</sup>

## قیمت‌گذاری در کل سطح کanal

قانون رابینسون-پت مَن با هدف جلوگیری از قیمت‌گذاری تبعیض آمیز وضع شده و به کنترل این موضوع می‌پردازد که آیا فروشنده محصول را به مشتریانی که در سطح تجاری یکسانی قرار دارند، با قیمت یکسانی می‌فروشد یا خیر. مثلاً هر خردفروشی باید محصولاتش را طبق این قانون با قیمت یکسانی از تولید کننده بخرد و فرقی نمی‌کند که فروشگاههای زنجیره سپریز باشد یا یک دوچرخه فروشی محلی. با این وجود اگر فروشنده بتواند اثبات کند که هزینه‌های فروش به



نگرانی در مورد قیمت‌گذاری فریبنده: استفاده گسترده از صندوقهای پرداخت مبتنی بر کامپیوتر و اینکم، باعث افزایش شکایت مشتریان در مورد گران فروشی و دریافت زیادی فروشگاهها شده است.

کیفیت مناسب است. همچنین اگر فروشنده وارد یک رقابت سالم شود، مشروط بر اینکه تبعیض قیمت موقتی، محلی و تدافعي، نه تهاجمی باشد، می‌تواند از آن استفاده کند.

حفظ قیمت خرده فروشی نیز منوع است - تولید کننده نمی‌تواند عرضه کنندگان را ملزم به خرده فروشی محصول با قیمت مشخصی بکند. با اینکه فروشنده می‌تواند قیمت خرده فروشی را پیشنهاد کند، اما در صورتیکه فروشنده بخواهد به شکل مورد نظر خودش قیمت‌گذاری کند، حق ندارد از فروش سربازند یا با تأخیر در تحويل او را تحت فشار گذاشته و یا اینکه حق تبلیغات را پرداخت نکند. به عنوان مثال، اخیراً دفتر مدعی‌العموم فلوریدا اطلاعاتی بدست آورده که نشان می‌دهد نایکی آشکارا اقدام به تشییت قیمت خرده فروشی کفشها و پوشاك تولیدی اش کرده است. این مسئول قضایی در حال بررسی این موضوع است که آیا نایکی فروش به خرده فروشیهایی که کفشهای گران قیمت- مثل جوردن و شوکس- را با قیمت مورد نظر نایکی نفوخته‌اند را قطع کرده است یا خیر.

قیمت‌گذاری فریبنده هم زمانی رخ می‌دهد که فروشنده قیمتی تعیین کند یا گزینه‌ای برای صرفه‌جویی در قیمت به مشتریان پیشنهاد کند که آنها را به اشتباه بیندازد یا عملأ در دسترس‌شان نباشد. این عمل ممکن است شامل قیمت‌های مرجع یا مقایسه‌ای قلابی باشد که خرده فروش به صورت مصنوعی بالا تعیین کرده است تا با مقایسه آنها با قیمت‌های عادی، مشتری را به اشتباه بیندازد. به عنوان مثال اخیراً سایت Overstock.com به دلیل نمایش قیمت‌های پیشنهادی خردفروشی تولید کنندگان به صورت نادرست تحت بررسی قضایی قرار گرفت. این شرکت اغلب قیمت‌ها را از قیمت‌های واقعی خرده فروشی بالاتر نشان می‌داد و آنها را با قیمت ارائه شده توسط خودش مقایسه می‌کرد. چنین کارهایی در اینترنت بسیار متداول است.

اگر این ادعاهای صادقانه باشند، کاملاً قانونی‌اند. اما دستورالعمل جلوگیری از قیمت‌گذاری فریبنده که توسط کمیسیون تجارت فدرال تهیه شده، به فروشنده‌گان هشدار می‌دهد که تنها در صورتی به تبلیغ کاهش قیمت بپردازند که واقعاً قیمت را

خردهفروشان مختلف، متفاوت است، می‌تواند برای آنها قیمت‌های متفاوتی تعیین کند؛ به عنوان مثال هزینه‌های فروش هر واحد در فروش با حجم بالابه سپریز، پایین‌تر از فروش کم به دوچرخه فروشی محلی است.

همچنین اگر فروشنده محصول یکسانی را با چند کیفیت متفاوت فروشد کند، می‌تواند قیمت‌های متفاوتی برای آنها تعیین کند. این فروشنده باید ثابت کند که اختلاف قیمت با اختلاف

نسبت به به قیمت خرده فروشی معمول کارخانه و فروش عمده را تنها در صورتیکه واقعی است تبلیغ کنند و در مورد ارزش محصولاتی که هنوز کامل نشده‌اند هیچ تبلیغاتی انجام ندهند.<sup>۱۹</sup>

دیگر مسائل قیمت‌گذاری فریبنده شامل دزدی/اسکنر و آشفتگی قیمت‌ها می‌باشد. استفاده روز افزون از صندوقهای پرداخت مبتنی بر کامپیوتر و اسکنر باعث افزایش شکایت مشتریان در مورد گران فروشی و بیش از قیمت پول گرفتن فروشگاهها شده است. بسیاری از این مشکلات، نتیجه مدیریت ضعیف است- اشتباه در وارد کردن قیمت فعلی و قیمت فروش. اما در موارد دیگر، گران فروشی بصورت عمده رخ می‌دهد. آشفتگی قیمت وقتی روی می‌دهد که شرکت، از روش قیمت‌گذاری استفاده می‌کند که در آن درک چگونگی محاسبه قیمت برای مشتری دشوار است. به عنوان نمونه، معمولاً قراردادهای وام خانه یا فروش اقساطی خودرو باعث گمراهی مشتریان می‌شود. در موارد دیگر، جزئیات مهم قیمت‌گذاری طوری در قرارداد چاپ می‌شوند که مشتری به آن توجهی نکند.

قوانين فدرال و ایالتی بسیاری بر علیه قیمت‌گذاری فریبنده تصویب شده‌اند. مثلاً قانون افشاء اطلاعات خودرو، خودروسازان را ملزم کرده که بر روی پنجره ماشینهای جدید، برچسبی الصاق کنند که روی آن قیمت پیشنهادی تولید کننده در خرده فروشی، قیمت تجهیزات اختیاری، و هزینه حمل و نقل نماینده فروش درج شده است. البته فروشنده‌گان مشهور پا را از قوانین فراتر گذاشته و عملکرد بهتری نشان می‌دهند. تجارت منصفانه با مشتریان و حصول اطمینان از اینکه قیمت‌ها و شرایط قیمت‌گذاری را کاملاً درک کرده‌اند، یکی از اجزاء مهم در ایجاد رابطه محکم و استوار با مشتریان می‌باشد.

## مرور مفاهیم

موردن استفاده قرار داد. در این حالت باید قیمت پایینی برای محصول تعیین کرد تا بتوان عمیقاً در بازار نفوذ کرده و سهم زیادی از بازار بدست آورد.

۲. توضیح دهید شرکتها چطور می‌توانند مجموعه قیمت‌های بیاند که سود عاید از کل مجموعه محصول را حداکثر می‌کنند.

در حالیکه محصول، جزئی از آمیخته محصول است، شرکت به دنبال مجموعه قیمت‌هایی است که سود عایدی از کل مجموعه را حداکثر می‌کند.

در قیمت‌گذاری خط محصول، شرکت در مورد مراحل قیمت‌گذاری کل مجموعه محصولاتی که عرضه می‌کند، تصمیم‌گیری می‌نماید. علاوه بر این

باید در مورد قیمت‌گذاری محصولات اختیاری (محصولات اختیاری یا فرعی به همراه محصول اصلی)، محصولات اجباری (محصولاتی که برای استفاده از محصول اصلی، لازم هستند)، محصولات جانبی (پسماند یا محصولات ته مانده که طی فرایند تولید محصول اصلی، تولید می‌شوند)، و مجموعه محصولات (ترکیبی از محصولات با قیمت کاهش یافته) نیز تصمیم‌گیری کند.

۳. توضیح دهید که شرکتها برای در نظر گرفتن حالات‌ها و مشتریان مختلف، قیمت‌ها را چطور تعديل می‌کنند.

شرکتها برای در نظر گرفتن تفاوتهایی که در بخشها و موقعیت‌های مختلف مشتریان وجود دارد، استراتژیهای تعديل قیمت مختلفی را بکار می‌گیرند. یکی از اینها، قیمت‌گذاری تخفیفات و پاداشها است که در آن، شرکت تخفیفاتی همچون نقدی، عمدۀ عملیاتی، یا فصلی یا انواع مختلف پاداشها را وضع می‌کند. استراتژی دوم، قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده است

تصمیمات قیمت‌گذاری، تحت تأثیر مجموعه‌ای بسیار پیچیده از نیروهای محیطی و رقابتی قرار دارند. شرکت، تنها یک قیمت را تعیین نمی‌کند، بلکه ساختار قیمت‌گذاری را تدوین می‌نماید که محصولات مختلف خط را پوشش می‌دهد. ساختار قیمت‌گذاری، با تغییر مرحله عمر محصول، تغییر می‌یابد. شرکت برای منعکس کردن تغییرات هزینه‌ها و تقاضا و با توجه به تغییر در خریداران و موقعیت‌های آنها، قیمت‌ها را تعديل می‌کند. شرکت باید با تغییر محیط رقابتی، در مورد زمان شروع به تغییر قیمت و زمان پاسخ دادن به تغییرات دیگران، تصمیم‌گیری کند.

۱. استراتژیهای اساسی قیمت‌گذاری محصولات تقلیدی و جدید را توضیح دهید.

قیمت‌گذاری، فرآیندی پویا است. شرکت‌ها ساختار قیمت‌گذاری طراحی می‌کنند که تمام محصولاتشان را در بر می‌گیرد. آنها این ساختار را با گذشت زمان تغییر داده و برای در نظر گرفتن شرایط و مشتریان مختلف، تعديل می‌کنند. تا مشتریان و موقعیت‌های مختلف را در آن به حساب آورند.

استراتژیهای قیمت‌گذاری معمولاً با تغییر مرحله چرخه عمر محصول، نیز تغییر می‌کنند. شرکت برای معرفی محصولی تقلیدی، می‌تواند یکی از انواع استراتژیهای قیمت-کیفیت را بکار برد که شامل قیمت‌گذاری اضافه ارزش، قیمت‌گذاری اقتصادی، ارزش خوب، یا گران قیمت‌گذاشتن می‌باشد. در قیمت‌گذاری محصولات خلاقانه جدید می‌توان سیاست کشیدن عصاره بازار را بکار برد که به معنی تعیین قیمتی بالا برای بدست آوردن حداکثر درآمد از هر بخش می‌باشد. همچنین می‌توان قیمت‌گذاری نفوذ در بازار را

۴. در مورد مسائل کلیدی مرتبط با شروع به تغییر یا پاسخ دادن به تغییر قیمت، بحث کنید.

وقتی شرکت می‌خواهد در قیمتها تغییری بدهد، باید در مورد واکنش مشتریان و رقبا فکر کند. شروع به کاهش قیمت و شروع به افزایش قیمت معانی متفاوتی می‌تواند داشته باشد. واکنش خریداران به تغییر قیمت، به تفسیری که از این اقدام می‌کنند بستگی دارد. واکنش رقبا یا بر اساس مجموعه سیاستهایی است که در مقابل این موضوع دارند و یا بر اساس تحلیلی است که درباره هر مورد خاص انجام می‌دهن.

برای پاسخ دادن به تغییرات قیمت رقیب هم باید عوامل بسیار دیگری را در نظر گرفت. شرکتی که با تغییر قیمت رقیب روپرتو می‌شود، باید سعی کند علاوه بر شناسایی نیت رقیب از تغییر قیمت، اطلاعاتی از مدت و تأثیرات این تغییر کسب کند. اگر واکنشی سریع مورد انتظار است، باید در مقابل هر واکنش محتمل از طرف رقیب، برنامه‌ای داشت. وقتی شرکتی با کاهش قیمت رقیب روپرتو می‌شود، می‌تواند هیچ کاری انجام ندهد، قیمت را کاهش دهد، کیفیت درک شده را افزایش دهد، کیفیت و قیمت را بهبود دهد، یا برنده مبارز را در بازار جایاند ازد.

که در این حالت، شرکت برای تطابق با مشتریان مختلف، اقسام کالا، محلها، یا زمانهای مختلف، محصول را با دو یا چند قیمت به فروش می‌رساند. در بعضی مواقع، شرکتها علاوه بر عوامل اقتصادی، عوامل روانشناختی را هم در تصمیمات قیمت‌گذاری بکار می‌برند تا موقعیت مورد نظر محصول را بهتر منتقل کنند. در قیمت‌گذاری ترویجی، شرکت برای فروش محصول، تحفیفاتی بر اساس رویدادهای خاص تعیین می‌کند یا محصول را به طور موقتی ارزان‌تر از قیمت تعیین شده به فروش می‌رساند یا حتی آنرا به عنوان سردسته‌های زیان‌ده، ارزان‌تر از هزینه‌هایش می‌فروشد. یکی دیگر از روش‌های قیمت‌گذاری نیز، قیمت‌گذاری جغرافیایی است که در آن شرکت در مورد قیمت‌گذاری مشتریان دورتر تصمیم‌گیری می‌کند. در این حالت، شرکت یکی از روش‌های قیمت‌گذاری در مبدأ، قیمت‌گذاری تحويل شده یکسان، قیمت‌گذاری منطقه‌ای، قیمت‌گذاری نقطه مبدأ، و یا قیمت‌گذاری تقبل کرایه را بکار می‌برد. بالاخره، قیمت‌گذاری بین‌المللی بدین معنی است که شرکت برای تطابق با موقعیتها و انتظارات مختلف در بازار جهانی باید قیمت را تعديل کند.

## مرور اصطلاحات کلیدی

۱. پاداش ۴۱۶	۲. قیمت‌گذاری تعزیز ۴۲۲	۳. قیمت‌گذاری نفوذ در بازار ۴۱۱	۴. قیمت‌گذاری مجموعه محصول ۴۱۰	۵. تخفیف ۴۱۵
۶. قیمت‌گذاری خط محصول ۴۱۲	۷. قیمت‌گذاری نقطه مبدأ ۴۱۳	۸. قیمت‌گذاری محصولات اجباری ۴۱۷	۹. قیمت‌گذاری بخش‌بندی شده ۴۲۱	۱۰. قیمت‌گذاری در مبدأ ۴۲۱
۱۱. قیمت‌گذاری اختیاری ۴۱۲	۱۲. قیمت‌گذاری محصولات ۴۱۹	۱۳. قیمت‌گذاری مرجع ۴۲۲	۱۴. قیمت‌گذاری تحويل شده ۴۱۸	۱۵. قیمت‌گذاری روانشناختی ۴۱۴
۱۶. قیمت‌گذاری محصولات جانبی ۴۱۶	۱۷. قیمت‌گذاری ترویجی ۴۲۰	۱۸. قیمت‌گذاری کشیدن عصاره بازار ۴۱۱	۱۹. قیمت‌گذاری ترویجی ۴۲۰	۲۰. قیمت‌گذاری منطقه‌ای ۴۲۲
۲۱. قیمت‌گذاری بین‌المللی ۴۲۲	۲۲. قیمت‌گذاری ترویجی ۴۲۰	۲۳. قیمت‌گذاری نفوذ در بازار ۴۱۱	۲۴. قیمت‌گذاری ترویجی ۴۲۰	۲۵. قیمت‌گذاری بین‌المللی ۴۲۲

## گفتگو در مورد مفاهیم

۳. قیمت‌گذاری روانشناختی یکی از استراتژیهای تعديل قیمت است که عموماً توسط خرده فروشان بکار می‌رود. این استراتژی را شرح دهید.  
چه ارتباطی با قیمت‌های مرجع دارد؟
۴. در مورد مشکلاتی که یک شرکت بین‌المللی در صورت تعیین قیمتی ثابت برای محصولی عمومی با آن روپرتو می‌شود، بحث کنید.

۱. چرا شرکت پالم در قیمت‌گذاری گوشی تلفن همراه جدید خود، استراتژی کشیدن عصاره بازار را به استراتژی نفوذ در بازار ترجیح می‌دهد؟
۲. چرا قیمت‌گذاری مجموعه محصولات (فروش چند محصول در یک بسته بندی ویژه و با قیمتی پایین‌تر از مجموع محصولات) کارآمد است؟

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

## فصل ۱۱

۴۳۴

۶. تبعیض قیمت قانونی، معمولاً کاری عادی نزد فروشنده‌گان است. در مورد شرایطی که تبعیض قیمتی را غیر قانونی می‌کند، بحث کنید.

۵. شرکت سفرهای کونتینتال می‌خواهد قیمت سفر دریابی ۵ روزه از بostون به برمودا از نفری ۷۰۰ دلار به ۱,۰۰۰ دلار افزایش دهد. مشتریان این تغییر قیمت را چطور تفسیر خواهند کرد؟ کونتینتال چطور می‌تواند اثر واکنش‌های منفی احتمالی را کاهش دهد؟

## بکارگیری اصول

۳. شما مدیر یک کافی شاپ زنجیره‌ای مستقل هستید که شانه به شانه با استارتاپ رقابت می‌کند. قیمت خرده فروشی که مشتریان شما پرداخت می‌کنند، دقیقاً با قیمت استارتاپ رکور ای است. هزینه کل پرداختی شما برای دانه بوداده قهوه، ۲۵ درصد افزایش پیدا کرده است. می‌دانید که این افزایش را نمی‌توانید به تنها تحمیل کرده و مجبور هستید بخشی از آنرا به مشتریان متقل کنید. در عین حال نگران پی‌آمدات افزایش قیمت آشکار نیز هستید. در مورد سه استراتژی افزایش قیمت مشابهی که می‌تواند مشکل شما را حل کند، بحث کنید.

۱. به وب سایت دو تا از اپراتورهای تلفن همراه مراجعه کنید (مثلاً اسپرینت و سینگولار). استراتژی‌های قیمت گذاری آنها برای خدمات موبایل را با هم مقایسه کنید. کدام استراتژی‌های آمیخته محصول و تعديل قیمت را مشاهده می‌کنید؟

۲. قیمت گذاری ترویجی باعث ایجاد حس فوریت و برانگیختگی می‌شود. بهر حال، مدیر شما با درک خطرات این روش قیمت گذاری، از شما خواسته استراتژی قیمت گذاری دیگری طراحی کنید که در دراز مدت فروش را افزایش داده و باعث بهبود وفاداری مشتریان شود. استراتژی قیمت گذاری پیشنهادی شما چیست؟ آیا این سمعاتی در کوتاه مدت به اندازه قیمت گذاری ترویجی نتیجه می‌دهد؟ توضیح دهید.

## تمرکز بر فن آوری

این سپرده در صورت انتظار مشتری تا زمان سفر، معادل کل هزینه سفر که ۲۰۰,۰۰۰ دلار می‌باشد محاسبه خواهد شد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این شرکت به سایت [www.virgingalactic.com](http://www.virgingalactic.com) مراجعه کنید.

۱. چطور می‌توان برای محصولی یا خدمتی جدید و مبتنی بر فن اوری پیشرفت‌های قیمت تعیین کرد؟ استراتژی قیمت گذاری محصول جدید ویرجین گلکتیک برای سفر فضایی چیست؟
۲. ورود رقیبی به این بازار، چه تأثیری بر قیمت گذاری خواهد گذاشت؟
۳. ویرجین گلکتیک چطور می‌تواند محصولات دیگر را با سفر فضایی به صورت مجموعه محصول عرضه کند؟

علیرغم بالا بودن هزینه‌های مرتبط با زیرساخت، به دلیل انگیزه‌های رهبران سازمان قیمت‌ها در سطح پایینی تعیین می‌شوند. به عنوان نمونه، شرکتهای ماکروسافت و ام تی ان که بزرگترین اپراتور تلفن همراه در آفریقای جنوبی می‌باشد، در زوئن ۲۰۰۶ پروژه مشترکی را آغاز کردند که هدف آن ارائه

تا چند وقت پیش، سفر فضایی فقط در داستان‌های تخیلی وجود داشت. اما در ۲۸ آوریل ۲۰۰۱، دنیس تیتو که جزو میلیاردرهای کالیفرنیا بود، به عنوان اولین شهروند فضانورد در دنیا به فضا سفر کرد. تیتو به وسیله یک پرسول سایوز روسی به این سفر رفت و ثابت کرد که شهروندان عادی هم می‌توانند به فضا سفر کنند. سفر تیتو در کنار پیشرفت تکنولوژی فضای باعث تسریع در پیشرفت صنعت توریست فضایی شد. یکی از پیشتران این عرصه، ریچارد برنسون است که شرکت ویرجین گلکتیک را تأسیس کرده و می‌خواهد اولین ناوگان از کشتی‌های فضای را برای سفر به فضا ایجاد کد. دفتر مرکزی این شرکت در نیو مکزیکو تأسیس خواهد شد و قرار است یک فرودگاه فضایی به وسعت ۷ هکتار در بخش جنوبی این ایالت بسازد. ویرجین گلکتیک فعلاً در حال جمع آوری سپرده‌هایی قابل بازگشت به مبلغ ۲۰,۰۰۰ دلار است تا برای سفر سال اول استفاده شود.

## تمرکز بر اصول اخلاقی

محصولات مبتنی بر تکنولوژی و به طور خاص خدمات اینترنت پر سرعت در نقاط مختلف دنیا با قیمت‌های متفاوتی عرضه می‌شوند. این تعديل قیمت‌ها که معمولاً بر اساس مناطق جغرافیایی اعمال می‌شود، بر اساس هزینه‌های فزاینده ارتباطات محلی توجیه می‌شود. اما در موارد استثنایی

۴۳۵

## طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

## بخش سوم

۱. مزایای این برنامه برای ماکروسافت چیست؟
۲. نظر شما در مورد این برنامه چیست؟ آیا هیچ مسئله اخلاقی دارد؟
۳. کدام یک از استراتژی‌های قیمت‌گذاری مطرح شده در این فصل در این برنامه بکار گرفته شده است؟

اینترنت در سراسر آفریقا بود. بیل گیتس، مدیر عامل شرکت ماکروسافت، معتقد است که ارتباطات بی‌سیم، کلید توسعه هر کشوری بوده و ساختار فعلی، باعث شده هزینه‌های ارتباط در مناطق شهری بالا بوده و در مناطق روستایی امکان ارتباط به کلی وجود نداشته باشد. برنامه مشترک ماکروسافت-ایم تی ام امکان ارتباط ارزان قیمت با اینترنت را برای کاربرانی فراهم می‌کند که هزینه اینترنت و نسخه ابتدایی ماکروسافت ویندوز را پردازند.

مدیر فرد / www.modirefarda.com

## بازاریابی در عمل ۱-۱۱

بجنب، قیمت خوب برای .... چقدر است؟ یک راهنمایی می‌کنیم.

صبح شنبه است و کنار سوپرمارکت محل نگه می‌دارید تا چیزهایی که برای کباب میهمانی شب لازم دارید را تهیه کنید. هنگام چرخ زدن در راهروهای سوپرمارکت، با قیمت‌هایی روبرو می‌شوید که شما را به طمع می‌اندازد تا بیشتر خرید کنید. یک کیسه ۵ کیلویی زغال منقل را با کارت خریدار همیشگی می‌توانید فقط به قیمت  $\frac{3}{99}$  دلار بخرید (بدون کارت قیمتش  $\frac{4}{39}$  دلار است). ۴ کنسرو گوشت و لوبیا ون گمپز را هم فقط ۱ دلار می‌دهند (بدون کارت  $\frac{2}{16}$  دلار). در یکی از راهروها هم تابلویی نصب شده که نشان می‌دهد قیمت یک کیسه چیپس سیب زمینی به ارزان‌ترین قیمت ممکنه یعنی  $\frac{1}{99}$  دلار

عرضه می‌شود. آگهی بزرگی که روی بسته‌های کوکا نصب کرده بودند هم پیشنهاد می‌کرد دو بسته ۱۲ تایی را فقط با پرداخت ۷ دلار خریداری کنید.

جداً که قیمت‌های خوبی به نظر می‌رسند، اینطور نیست؟ اگر مثل بیشتر خریداران باشید، واقعاً پاسخی برای این سؤال ندارید. در مقاله‌ای که اخیراً در مجله هاروارد بیزینس ریویو به چاپ رسید، دو محقق قیمت گذاری چنین نتیجه گیری کردند که «بیشتر مصرف‌کنندگان نمی‌دانند قیمت‌ها چقدر باید باشد». واقعیت این است که مصرف‌کنندگان حتی نمی‌دانند چه قیمت‌هایی پرداخت می‌کنند. در مطالعه‌ای که اخیراً انجام شد، محققین از افرادی که در حال خرید از سوپرمارکت بودند، قیمت چیزی که همان موقع در سبد خرید گذاشته بودند را پرسیدند. کمتر از نیمی از خریداران توانستند پاسخ درست بدهنند.

برای اینکه مطمئن شوید قیمت‌ها مناسب هستند، باید قیمت‌های متمایز شده را با قیمت‌های قبلی، قیمت بزندهای رقیب، و قیمت فروشگاههای دیگر مقایسه کنید. مصرف‌کنندگان در بیشتر خریدها خودشان را به دردسر نمی‌اندازند و در عوض به نشانه‌های غیر قابل اعتماد اکتفا می‌کنند. این محقق می‌گوید: «جالب است بدانید که ... آنها به حرف فروشنده که می‌گوید قیمت خوبی تعیین شده اعتماد می‌کنند. خرده فروشان با استفاده از روش‌های ماهرانه و نیمه ماهرانه، سیگنالهایی برای مشتری ارسال می‌کنند تا به او بگویند که قیمت نسبتاً پایین است یا بالا». این محققین در مقاله‌شان نشانه‌هایی که معمولاً خردمندانه برای ارسال سیگنال به مشتریان بکار می‌گیرند را مشخص کردند:

■ نشان فروش. سر راست‌ترین نشانه‌ای که خرده فروشان برای ارسال سیگنال قیمت‌گذاری بکار می‌برند، نشان فروش است. شکل‌های مختلف این نشان را دیده‌اید: «فروش ویژه!»، «قیمت جدید حراجی!»، «تحفیف ویژه!»، «۲ تا فقط به قیمت ...!» این نشانه‌ها سیگنال



■ نشانه‌های قیمت‌گذاری چون نشان قیمت و ختم قیمت به ۹ می‌تواند در القاء پایین بودند قیمت به مشتریان مؤثر بوده و فروش را در خرده فروشی افزایش دهد.

## بخش سوم

### طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۴۳۷

قیمت ارزان را به خوبی به مصرف کنندگان مخابر کرده و فروش خرد فروشان را افزایش می‌دهد. مطالعات محققین نشان داد که اگر در خرده فروشیها و کاتالوگهای سفارش، فقط در کنار قیمت کلمه «فروش ویژه» را هم بکار ببریم (اگر حتی هیچ تغییری هم در قیمت ایجاد نکنیم)، تقاضا بیش از ۵۰ درصد افزایش پیدا می‌کند.

با وجود اینکه نشان فروش تأثیر زیادی دارد، اما استفاده بیش از حد یا سوء استفاده از آن می‌تواند هم اعتبار فروشنده را به خطر بیندازد و هم فروش را با مشکل روپرور کند. متأسفانه بعضی از خرده فروشان این علامت را صادقانه بکار نمی‌برند. پس چرا با این وجود مصرف کنندگان باز هم به نشان فروش اعتماد می‌کنند؟ محقق می‌گویند: «چون اغلب درست هستند. وانگهی مشتریان هم به سادگی فریب نمی‌خورند.» اگر علامت فروش را درست استفاده نکنند، فوراً شک مشتریان برانگیخته می‌شود.

قیمتی که با ۹ تمام می‌شود. قیمتی که به ۹ تمام می‌شود هم مثل علامت فروش، معنی حراجی می‌دهد. چنین قیمت‌هایی را هر جا می‌توان دید. مثلاً به وب سایت ارزان فروشانی چون تارگت، بست بای، یا پتس مارت مراجعه کنید؛ تقریباً هیچ قیمتی نمی‌توانید پیدا کنید که به ۹ تمام نشده باشد (واقعیت دارد، امتحان کنید). محققین می‌گویند: «در واقع این تاکتیک خیلی مرسوم است. شاید تصور کنید که مشتریان به آن اعتماد نمی‌کنند. در افق‌کارantan تجدید نظر کنید. واکنش به این نشانه بسیار چشمگیر است.» احتمالاً انتظار دارید افزایش قیمت محصول باعث کاهش تقاضای آن شود. در مطالعه‌ای که به تازگی در رابطه با قیمت‌گذاری لباس زنانه انجام شد، مشخص گردید که افزایش قیمت لباس از ۳۴ دلار به ۳۹ دلار تقاضای آن را ۳۰ درصد افزایش می‌دهد. در مقایسه، افزایش قیمت از ۳۴ دلار به ۴۴ دلار تغییری در تقاضا ایجاد نکرد.

ولی آیا قیمت‌هایی که به ۹ تمام می‌شوند، نشانه قیمت‌گذاری دقیقی هستند؟ محققین می‌گویند «بستگی دارد. بعضی خرده فروشان این روش را تنها برای محصولات حراجی بکار می‌برند. کبوتر و رالف رولن قیمت محصولات معمولی را به ۰۰ ختم می‌کنند و قیمت محصولاتی که حراج شده‌اند را با ۹۹ تمام می‌کنند. بررسی روش قیمت‌گذاری در فروشگاههای بزرگ نشان داد که این روش علی‌الخصوص در فروشگاههای پوشک مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما در بعضی فروشگاهها، از این روش سوء استفاده می‌کنند و همه محصولات را بدین شکل قیمت‌گذاری می‌کنند.»

قیمت‌گذاری تابلو راهنمایی قیمت‌گذاری رهبر زیان ده. قیمت‌گذاری تابلو راهنمایی برخلاف نشان فروش یا ختم قیمت به ۹، برای محصولاتی بکار می‌رود که به دفعات خریداری شده و مشتری احتمالاً اطلاعات پیشتری در مورد قیمت دقیق آن دارد. به عنوان نمونه، احتمالاً می‌دانید قیمت یک بسته ۱۲ تایی کوکاکولا چقدر است. پدران و مادران تازه کار هم از قیمت پوشک بچه خبر دارند. تحقیقات نشان داده که مشتریان بر اساس قیمت محصولاتی که همچون تابلو راهنمایی مانند، در مورد سطح کلی قیمت‌های فروشگاه قضاوت می‌کنند. اگر فروشگاهی نوشایه یا پوشک یا تایید را به قیمت مناسبی عرضه کند، احتمالاً قیمت محصولات دیگر را هم خوب تعیین کرده است.

خرده فروشان از قدیم به اهمیت قیمت‌گذاری تابلو راهنمایی، که به آن قیمت‌گذاری رهبر زیان ده هم گفته می‌شود، واقف بوده‌اند. خرده فروشان عموماً قیمت این کالاهای را به این امید که مشتری بخاطر آنها وارد فروشگاه شده و محصولات دیگری هم خواهد خرید، معادل یا حتی پایین‌تر از هزینه‌هایشان تعیین می‌کنند. مثلاً بست بای فیلم‌های دی وی دی جدید را به طور معمول چند دلار پایین‌تر از قیمت عده فروشی می‌فروشد. قیمت پایین باعث می‌شود مشتریان بسیاری به فروشگاه مراجعه کنند و علاوه بر محصول اصلی، محصولات مکملی همچون دستگاه پخش دی وی دی را خریداری کنند که حاشیه سود بالاتری دارید.

تضمين پایین‌ترین قیمت. روش دیگری که به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، تضمين ارائه پایین‌ترین قیمت است. در این روش فروشنده قول می‌دهد قیمت‌ش را یا در سطح قیمت رقیب یا پایین‌تر از آن تعیین کند. مثلاً بست بای می‌گوید: «ما قیمت هر رقیب محلی را می‌شکنیم، تضمين شده!» اگر طی ۳۰ روز از زمان خرید محصولی از بست بای بتوانید قیمت بهتری پیدا کنید، بست بای علاوه بر اختلاف قیمت، ۱۰٪ هم اضافه به شما پرداخت می‌کند. شرکت توئیت که لوازم الکترونیکی را در منطقه نیو انگلند می‌فروشد، با را از این هم فراتر گذاشته و سیاست شکستن خود محور قیمت را به اجرا گذاشته است. هر وقت توئیت متوجه شود که شرکتی وجود دارد که قیمت محصولی که مشتری طی ۳۰ روز گذشته خریداری کرده را پایین‌تر از آن قیمت تعیین کرده، خودش شخصاً چکی معادل اختلاف قیمت برای او صادر کرده و به آدرسش ارسال می‌کند.

Shawad حاکی بر این است که مشتریان تصویر می‌کنند سطح کلی قیمت، علی‌الخصوص اگر مقایسه قیمت‌ها ساده باشد، در فروشگاههایی که تضمين پایین‌ترین قیمت دارند، از فروشگاههای رقیب پایین‌تر است. اما آیا چنین تصویری درست است؟ محققین می‌گویند: «نمی‌توان حکم کلی داد.» مشتریان می‌توانند اطمینان داشته باشند که قیمت محصولات واحد شرایط در پایین‌ترین سطح ممکن تعیین شده است. اما برخی تولید کنندگان کاری کرده‌اند که مشتریان نتوانند از این مزیت سود ببرند. آنها برای هر خرده فروشی، نسخه‌های متفاوتی از محصول را با تغییرات جزئی و شماره مدل متفاوتی عرضه می‌کنند. محققین اشاره می‌کنند که «وقتی توئیت سیاست شکستن خود محور قیمت را به اجرا گذاشت، تنها ۶ درصد از خریدهای انجام شده در عمل شرایط استفاده از این طرح را داشتند.»

بکارگیری مناسب نشانه‌های قیمت‌گذاری، برای مشتری مشتری سودمند است. خریداران با دقت می‌توانند بر اساس سیگنالهایی چون نشانه فروش، ختم قیمت به ۹، رهبران زیان ده و تضمین پایین ترین قیمت، پیشنهادهای مناسب را شناسایی کنند. اما سوء استفاده از این ابزار هم ممکن است منجر به گمراه شدن مشتری شده، اعتبار برنده را خدشه‌دار کند و رابطه با مشتریان را هم دچار آسیب کند.

حقیقین اینطور نتیجه‌گیری کردند که: «مشتریان همانطور که به محصول نیاز دارند، به اطلاعات قیمت هم نیاز دارند. آنها از خرده فروشان انتظار دارند که هر دو را برایشان فراهم کند. خرده فروشان باید همانطور که کیفیت را مدیریت می‌کنند، نشانه‌های قیمت‌گذاری را هم مدیریت کنند. . هیچ خرده فروشی . . دوست ندارد رابطه سودآور درازمدت با مشتریان را به دلیل ارائه محصولات معیوب از بین ببرید. به همین ترتیب، خرده فروشی که برای مشتریان ارزش قائل است، آنها را با سوء استفاده از نشانه‌های قیمت‌گذاری فریب نمی‌دهد. شرکتها می‌توانند با ارسال سیگنالهای صادقانه در مورد قیمت‌ها، اعتماد مشتریان را جلب کرده و روابط مستحکمی با آنها برقرار کنند.»

منابع: ص ۳۱۶

www.modirefarda.com  
مددج فرد

## بازاریابی در عمل ۱۱-۲

**گلاکسو اسمیت کلاین: نباید فقط به سود و فروش فکر کرد**



نحوه از کوتاک، نیکورته و سنودین گرفته تا گامیت و تامر را هم این شرکت تولید می کند.

گلاکسو اسمیت کلاین در این بازار کارآمد عملکرد خیلی خوبی داشت است. فروش شرکت سال گذشته ۷ درصد رشد داشت؛ درآمد هر سهم نیز ۱۸ درصد افزایش یافت. در سراسر دنیا هر دقیقه ۱۰۰ نسخه تلویثه می شود که در آن داروهای این شرکت وجود دارد. تعداد داروهایی که در بخش تحقیق و توسعه قرار دارد هم نسبت به رقبا بسیار بیشتر است که خود آینده بسیار خوبی را پیش روی شرکت قرار می دهد.

معمولًا بهبود سودآوری شرکتها، تحسین مردم را به همراه دارد. اما وقتی نوبت به شرکتهای دارویی می رسد، منتقدین ادعا می کنند که سود خوب ممکن است به سود مصرف کنندگان نباشد. دانستن این واقعیت که گلاکسو اسمیت کلاین سود زیادی کسب کرده، به مذاق بسیاری از مصرف کنندگان خوش نمی آید. مثل این است که بدانید افزایش قیمت بنزین باعث سودآوری شرکتهای نفتی شده است یا وجود اینکه اکثر مصرف کنندگان ارزش تولید پایدار و پیوست داروها توسعه شرکتهای دارویی آمریکایی را درک می کنند اما در عین حال می دانند که این سودآوری به قیمت سلامت آنها تمام شده است.

آمریکایی ها هر سال ۲۰۰ میلیارد دلار برای داروهایی که توسط نسخه تجویز شده، هزینه می کنند که معادل نصف مصرف کل دنیا است. بر اساس پیش‌بینی ها این مبلغ تا سال ۲۰۱۵ بالغ بر ۴۵۰ میلیارد دلار خواهد شد. قیمت داروهای نسخه‌ای طی سالهای اخیر به سرعت افزایش یافته و جهت هزینه های مرتبط با بهداشت نیز ادامه دارد. در بررسی که توسط انجمن آمریکایی بازنشستگان (AARP) بر روی ۱۹۳ قلم از داروهای معروف نسخه‌ای انجام شد، مشخص گردید که نرخ عمده فروشی آنها در سه ماهه اول سال ۲۰۰۶ به طور متوسط ۳/۹ درصد افزایش یافته که این رقم چهار برابر نرخ تورم بود. قیمت بالای داروها باعث شده بسیاری از مصرف کنندگان و علی الخصوص سالمندانی که درآمد پایین تر و ثابتی دارند، در جستجوی داروهای مشابه از انتزاع مکریک و کانادا بروند. یکی از سالمندانی بعد از مسافرت به مکزیک گفت:

«اگر توانیم داروهای ارزان قیمت پیدا کنیم، دیگر نمی توانیم زندگی کنیم.»

منتقدین می گویند نیروهای رقابتی در بازار دارو خوب عمل نمی کند و به همین دلیل گلاکسو اسمیت کلاین و شرکتهای دیگر می توانند قیمهای بالایی طلب کنند. خرید دارو را نمی توان مثل محصولات مصرفی دیگر به تعویق انداخت. علاوه بر این مصرف کنندگان معمولاً به دنبال بهترین قیمت نیستند، بلکه دقیقاً همان چیزی که پژوهش توصیه کرده را می خرند. پژوهشکاران هم چون نباید پول داروها را پرداخت کنند، زیاد به قیمت آن توجه نمی کنند. مورد آخر اینکه چون در این صنعت حق ثبت و تأیید سازمان دارویی آمریکا نقش مهمی ایفا می کند، برندهای جدید به سادگی نمی توانند وارد بازار شوند و آنهایی که حضور دارند هم بر سر قیمت پایین تر با هم رقابت نمی کنند. منتقدین مدعی هستند که این خصوصیات بازار باعث شده شرکتهای دارویی قیمت‌گذاری را بر اساس فرضیات بازار انحصاری انجام دهند و در نتیجه شرایط غیر منصفانه و قیمهای اجحاف‌گرانمای بوجود آورند. منتقدین برای آنکه نمک بیشتری به زخممان پاشند می گویند شرکتهای دارویی هر سال ۷/۵ میلیارد دلار برای تبلیغات مستقیم به مصرف کنندگان و ۱۶ میلیارد دلار برای توزیع نمونه های رایگان هزینه می کنند. هزینه های سنگین این تلاش های بازاریابی باعث می شود قیمت داروهایی که می خواهند به ما گران بفروشند، باز هم گران تر شود و در عین حال تقاضا برای آنها بیز افزایش یابد. حتی زمانی که پژوهشکاران هم به بیماران توصیه می کنند از داروهای معمولی و ارزان قیمت استفاده کنند نیز آنها تمایل دارند داروهای گران تری که برای شرکتها بیشتر سود دارد را خریداری کنند. شاید فکر کنید داروسازانی که مردم را به مصرف داروهای معمولی تشویق می کنند آدمهای خوبی هستند، اما باید بدانید که آنها به فکر جیب خودشان هم هستند. بررسی که به تازگی انجام شده نشان داد که داروخانه ها و پژوهشکاران داروساز داروهای معمولی را تا ۱۰۰۰ درصد بیشتر از قیمت رسمی به فروش می رسانند.

گلاکسو اسمیت کلاین به عنوان یکی از رهبران این صنعت حجم زیادی از انتقادات را به خود دیده است. این شرکت که بزرگترین تولید کننده داروی ایدز می باشد، متهم شده که قیمت دارو را آنقدر بالا برده که مردم فقیر که بیش از همه به آن احتیاج دارند، توان خرید آنرا ندارند. اخیراً هم وزارت دادگستری آمریکا شکایتی بر علیه گلاکسو اسمیت کلاین تنظیم کرده و ۴۰ ایالت نیز مدعی شده اند که قیمت عده فروشی داروهای سلطان و دیگر داروهای مورد استفاده بیماران را بیش از حد افزایش داده است. به همین دلیل است که منتقدین جدی گلاکسو اسمیت کلاین می گویند سود این شرکت غیر منصفانه است - و حتی به قیمت جان انسان ها تمام شده.

البته مسئله قیمت‌گذاری دارو جنبه دیگری هم دارد. طرفداران این صنعت معتقدند که گلاکسو اسمیت کلاین طی این سالها داروهای بسیاری را به تولید رسانده و زندگی مردم زیادی را تغییر داده است. تولید این داروهای جدید، فعالیتی بسیار پر مخاطره بوده و نیازمند بکارگیری صدها دانشمند، فناوریهای پیشرفته و سالهای تلاش

## فصل ۱۱

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

است و در مورد موقفيت آن هم نمي توان اطمینان داشت. صنعت داروسازی سالانه حدود ۵۰ ميليارد دلار صرف تحقيق و توسعه مي کند - سال گذشته گلاکسو إسميت کلاين به تنهائي ۵/۴ ميليارد دلار خرج اين کار کرد. در حال حاضر ۱۴۹ دارو و واکسن در بخش تحقيق و توسعه گلاکسو إسميت کلاين وجود دارد. فرآيند تحقيق و توسعه هر داروي جديد به طور متوسط ۱۵ سال زمان برده و بيش از ۸۰۰ ميليون دلار هزينه در بر دارد. توجه داشته باشيد که ۲۰ درصد از داروهای جديد حتى نمي توانند پولي که برايشان خرج شده را بازپرداخت کنند. از ايتو عليرغم اينکه به نظر مي رسد قيمت داروها بالا است، اما باید آنرا پرداخت کرد تا هزينه هاي سنگين توليد داروهای بعدی پوشش داده شود.

در آگهی که به تازگی توسيط گلاکسو إسميت کلاين به چاپ رسيد، به اين موضوع اشاره شده که تكميل آزمایشهای لازم و يافتن تركيب درست داروي قلب جديد اين شركت، بيش از ۱۵ سال به طول انجاميد و هزينه آن از عمليات شاتل فضائي بيشتر بوده است. سود حاصل از فروش داروي قلب نيز صرف هزينه تحقيقات برای درمان بيماريهاي همچون إس و آزرايمير مي شود. آگهی نتيجه گيري کرده که: «سرمايه گذاري برای داروهای جديد ساده نیست، اما ارزشش را دارد... داروهای امروز هزينه معجزات فردا را تأمین مي کنند».

و اين مجادله ادامه دارد. وقتی قيمت دارو افزایش مي يابد، شركتهای کلاين از سوی دولت فدرال، شركتهای بيمه، ارائه دهندها خدمات مدريدي شده درمانی، و مصرف کنندگانی که طرفدار کنترل قيمت گذاري هستند، تحت فشار زيادي قرار گيرند. برخی شركتهای پيشرو بجای اينکه منتظر بمانند تا قوانين سخت گيرانه تری بر قيمت گذاري وضع شود- یا اينکه فقط چون کار درستی است- دست به ابتكاراتی زده اند تا دارو در اختیار افرادی که به آن احتياج دارند، اما استطاعت خريد آنرا ندارند قرار گيرد. اين شركت سالهاست که داروي ايدز و مalaria را به قيمت تمام شده به مشتريان سازمانهاي غيرانتفاعي در کشورهاي در حال توسيعه مي فروشد. گلاکسو إسميت کلاين با شركت در برنامه هاي حمایت از بيماران و ارائه کارتهای تخفيف ویژه، داروها را برای افراد کم درآمد و آنهایي که تحت پوشش بيمه نیستند، به صورت مجاني يا با حداقل قيمت عرضه مي کند. همچنين داروهایش را برای کمک به آسيب دیدگان بلايای طبیعی، به صورت رايگان به سراسر دنيا ارسال مي کند.

شكی نیست که مجادله بر سر قيمت گذاري دارو هيچ وقت پایان نخواهد يافت. برای گلاکسو إسميت کلاين، بيشتر جنبه مالي و سودآوري اين موضوع مطرح است. در هنگام قيمت گذاري، باید برای نگرانی های عمومی جامعه، بيش از اهداف مالي کوتاه مدت اهمیت قائل شد. مأموریت قلبي گلاکسو إسميت کلاين، «بهسود کیفیت زندگی انسان ها از طریق توانمند سازی آنها برای بیشتر انجام دادن، بهتر احساس کردن و طولانی تر زندگی کردن» می باشد. بيشتر مشتريان درک می کنند که باید اين قيمت را به نحوی پرداخت کنند. اما آنچه برايشان اهمیت دارد این است که بدانند به شکل منصفانه ای با آنها برخورد شده است.

ص ۳۲۶: منابع

## مورد کاوی

### إِكسون موبيل: دست يابي به سود زياد در دوران سختي

جو تیلور، یک روز بهاری در سال ۲۰۰۶ برای بنزین زدن به تیوپوتای مدل ۱۹۹۸ خود به پمپ بنزین إِكسون موبيل محله شان رفته بود. شمارشگر پمپ بنزین همینطور کار کرد و وقتی باک پر شد، عددی روی دستگاه به نمایش در آمد که باعث شد چشمان جو از حدقه بیرون بزند. ۳۰ دلار و ۳۰ سنت برای پر کردن باک یک ماشین ارزان قیمت. چطور چنین چیزی ممکن است؟ درست است که باک ماشین تقریباً خالی بود و تقریباً ۴۲ لیتر بنزین گرفت، اما این اولین باری است که او برای پر کردن باک ماشین اش بیشتر از ۳۰ دلار پرداخت می‌کند.

عموماً جو حتی به رسید بنزین هم نگاه نمی‌کرد. علیرغم افزایش پی در پی قیمت بنزین در سالهای گذشته، باز هم قیمت این ماده نسبت به استانداردهای جهانی پایین است؛ حتی از آبمعدنی هم ارزان‌تر است. ماشین تیوپوتای او هم تقریباً در هر ۱۰۰ کیلومتر تنها ۷/۱ لیتر بنزین می‌سوزاند. تا به حال جو تصور نمی‌کرد که افزایش قیمت بنزین، تأثیر زیادی در هزینه‌های او داشته باشد، اما عبور از مرز ۳۰ دلار باعث شد او از خواب غفلت بیدار شود. پولی که او پرداخت کرده بود هنوز هم با هزینه ۱۰۰ دلاری که مالکین خودروهای دو دیفرانسیل باید در لوس آنجلس برای هر باک بنزین پرداخت کنند، فاصله زیادی دارد. اما او از طرف دیگر نمی‌تواند فراموش کند که چند سال پیش برای هر باک بنزین کمتر از ۱۰ دلار پرداخت می‌کرد. سال ۱۹۹۸ قیمت بنزین واقعاً پایین بود. حتی بادش می‌آید که زمانی بنزین همین ماشین را هر لیتر فقط ۲۳ سنت می‌خرید. حالا او هم مثل مردم بسیار دیگری احساس نالمیدی می‌کند. چه اتفاقی افتاده است؟

فردی مثل جو به شدت نگران افزایش قیمت بنزین است، اما احتمالاً آدمی به اسم لی ریموند هنگام بنزین زدن به ماشین اش نگرانی بابت قیمت بالای بنزین ندارد – شاید هم هنگام بنزین زد به هوایمای شخصی اش. آقای ریموند پس از ۱۳ سال ریاست شرکت إِكسون موبيل، به تازگی بازنشست شده است. بسته بازنشستگی ریموند که شامل مقری بازنشستگی و سهام شرکت است، تقریباً ۴۰۰ میلیون دلار ارزش دارد (این رقم دیوانه کننده درست است). خوب چرا که نه؟ زمانی که او رئیس إِكسون موبيل بود، این شرکت هر سال در فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا که توسط مجله فورچون تهیه می‌شود، رتبه اول یا نزدیک به آن را کسب می‌کرد. سالی که قرار بود او بازنشسته شود، إِكسون موبيل توانست با ۳۴۰ میلیارد دلار فروش، پس از چهار سال متواتی قرار گرفتن در رتبه دوم، جایگاه اول را از ول مارت پس گرفت. سودل سالانه شرکت در سال ۲۰۰۵ هم به رکورد بی نظیر ۳۶ میلیارد دلار رسید که نسبت به سال گذشته آن ۴۴ درصد رشد نشان می‌داد. درآمد چهارماهه إِكسون موبيل به تنهایی از تولید ناخالص داخلی سالانه برخی از کشورهای بزرگ صادر کننده نفت مثل امارات متعدد عربی و کویت بیشتر است.

آیا همزمانی ثبت رکوردهای پی در پی در سودآوری إِكسون موبيل و دیگر شرکتهای بزرگ نفتی و افزایش ناراحتی‌های مردم از افزایش قیمت سوخت اتفاقی است؟ اکثریت مصرف‌کنندگان چنین تصویری ندارند و ناراحتی‌شان را با صدای بلند اعلام کرده‌اند. سیاستمداران و گروههای مدافعان حقوق مصرف‌کننده برای آرام کردن مصرف‌کنندگان ناراضی دست به اقداماتی زده‌اند. ماریا کنت وی یکی از چهار نماینده مجلس سنای آمریکا است که پیگیر وضع قانونی در راستای کنترل بیشتر بازار نفت، بنزین و الکترونیک می‌باشند. سناטור کنت وی گفت: «این روزها شرکتهای نفتی برای توجیه افزایش قیمت‌ها اطلاعات نادرستی ارائه می‌کنند. قضایای شرکت ایرون در رابطه با دستکاریهای شدیدی که هر بازار رخ می‌دهد، به ما درس تلخی داد. من هم نمی‌خواهم که مصرف‌کنندگان آمریکایی یک بار دیگر آن شرایط را تجربه کنند.»

دادستانهای ایالت‌های مختلف نیز پیگیر تحقیق و تفحص از این شرکتها هستند. حتی خود رئیس جمهور بوش هم دستور داده افزایش قیمت بنزین توسط کمیسیون تجارت فدرال مورد بررسی قرار گیرد. ایشان در سخنرانی که خطاب به ملت آمریکا انجام داد، گفت: «ملت آمریکا می‌داند که قیمت نفت خام در حال افزایش است و به همین دلیل قیمت بنزین هم افزایش یافته است، اما چیزی که نمی‌خواهد و نمی‌تواند پذیرد، دستکاری در بازار است. من هم نمی‌توانم آنرا تحمل کنم.»

این تحقیق و بررسی نیز مثل دیگر طرحهای تحقیق و بررسی آغاز شد و با گرم شدن بازار در تابستان ۲۰۰۶، کمیسیون تجارت فدرال اخبار مربوط به بررسی‌های خود را در کنار اخبار طوفانهای بزرگ سال ۲۰۰۵، کاترینا و ریتا، اعلام کرد. این سازمان دولتی گزارش داد که با وجود شناسایی چندین مورد قیمت‌گذاری غیر منصفانه، اما بیشتر افزایشها دارای توجیه بوده و موردي از دستکاری گستردگی در بازار یافت نشده است.

### عرضه و تقاضا: آیا واقعاً به همین سادگی است؟

با وجود آنکه بیشتر گروههای سیاسی نمی‌دانستند گناه افزایش نجومی قیمت‌های بنزین را باید گردن چه کسی انداخت، اما در بین اقتصاددانان و ناظرین این صنعت اتفاق نظر عجیبی وجود داشت. به نظر آنها نفت خام و حتی بنزین جزو کالاهای عادی طبقه بندی می‌شوند و مثل ذرت و برنج می‌مانند که محصول شرکتهای مختلف با هم تقاضا خاصی ندارند. حتی إِكسون موبيل هم که سعی کرده بود بنزین خود را با اضافه کردن ترکیبات مختلف از بنزین

## فصل ۱۱

## قیمت گذاری محصول: ملاحظات و رویکردها در قیمت گذاری درست

۴۴۲

شرکتهای دیگر متمایز کند، زیاد موفق نشده بود و مشتریان بین بنزین او و شرکتهای دیگر تفاوتی قائل نبودند. بنابراین بازار پیشنهادهای مختلف را یکسان فرض می‌کند.

والتر لوکن، یکی از اعضای کمیسیون معاملات فیوچر کالاهای عادی آمریکا عبارتی را بیان کرد که خیلی‌ها آنرا در ارتباط با قیمت‌گذاری کالاهای عادی قبول ناشتند. آقای والتر در برابر کنگره آمریکا گفت: «کمیسیون فکر می‌کند که بازار، شرایط دشوار عرضه و تقاضای انرژی که امسال با آن روبرو بودیم را به دقت منعکس کرده است.» اما آیا موضوع به سادگی عرضه و تقاضا است؟

بیایید تقاضا را بررسی کنیم. در سال ۱۹۹۵ که نفت ارزان بود، تقاضای روزانه جهان در حدود ۷۰ میلیون بشکه بود. ده سال بعد مصرف جهانی به ۸۴ میلیون بشکه رسید و در سال ۲۰۰۶ نیز ۲ میلیون بشکه دیگر افزایش یافت. بسیاری از طرفداران محیط زیست انتہام را به سوی آمریکایی‌هایی گرفته‌اند که عادت دارند ماشین‌های بزرگ دو دیفرانسیل برانند - البته دلیل خوبی هم دارند. آمریکا یکی از بزرگترین مصرف‌کنندگان نفت در دنیا است و میزان مصرف آن هم هر سال افزایش می‌یابد. همچنین علیرغم اینکه آمریکایی‌های بسیاری از افزایش قیمت بنزین ناراحت هستند اما هیچ اقدامی برای کاهش مصرف خود انجام نمی‌دهند.

اما با وجود آنکه آمریکا بالاترین میزان مصرف بنزین را به خود اختصاص داده، ولی رشد مصرف آن محدود است. رشد مصرف جهانی نفت طی دهه‌های گذشته بیشتر به دلیل رشد انفجاری نیاز اقتصادهای در حال توسعه رخ داده است. بخش اعظم این نیاز توسط چین و هند ایجاد شده که در مجموع ۳۷ درصد جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند. نیاز هر دو کشور به شدت رو به افزایش است که نشان می‌دهد اقتصادی در حال رشد دارند. ظرفیت تولید این دو کشور رو به افزایش بوده و با بهبود وضعیت اقتصادی، روز به روز مردم بیشتری دوچرخه‌هایشان را با خودرو تعویض می‌کنند. چین و هند بالاترین نرخ رشد اقتصادی را کسب کرده‌اند که به ترتیب ۱۰ و ۸ درصد می‌باشد.

حالا بیایید طرف عرضه را بررسی کنیم. قیمت نفت به تازگی رشد زیادی کرده و در عین حال با وجود افزایش تقاضا، امکان عرضه بیشتر وجود نداشته است. محدودیت عرضه در سطو مختلف تولید مثل حفاری، پالایش و توزیع وجود دارد. شرکتهای بزرگ نفتی در دهه گذشته انگیزه زیادی برای سرمایه‌گذاری در زمینه حفاری و توسعه ظرفیت نداشته‌اند. نفت ارزان بود و قوانین زیست محیطی محدودیتهای بیشتری ایجاد کرده بود. شرکتهای نفتی نیز مدعی هستند که تولیدشان با ظرفیت کامل یا نزدیک به آن انجام می‌شود. تحلیلگران بسیاری هم این موضوع را تأیید کرده و تذکر می‌دهند که میزان مصرف جهانی در حال پیشی گرفتن از میزان تولید است.

در دیگر بخش‌های زنجیره تأمین نیز محدودیتهای مشابهی وجود دارد. مثلاً پالایشگاه‌های آمریکا دیگر توان پالایش بنزین مورد نیاز این کشور را ندارند. همچنین با توجه به اینکه قوانین دولتی، پالایشگاه‌ها را ملزم کرده‌اند بنزین را در مناطق متفاوت با ترکیب‌های متفاوتی عرضه کنند، محدودیتهای بیشتری برای آنها ایجاد شده و خطوط انتقال نفت نیز گلوگاه دیگری در این فرآیند ایجاد کرده‌اند.

علیرغم تمام مسائلی که در عرضه و تقاضای نفت وجود دارد، عامل سومی نیز در نوسان قیمت نفت دخیل است. امروزه که میزان تقاضای نفت می‌توان بر اساس تقاضای رو به رشد جهانی قابل پیش‌بینی است، بخش عمده‌ای از نوسانات شدید در قیمت آن را باید با معاملات جهانی فیوچر مرتبط دانست. بازارهای نوین فیوچر بر اساس سفته بازی بنا شده‌اند. وقتی نشانه‌ها حاکی از افزایش قیمت است، معامله‌گران به امید کسب سود در آینده اقدام به خرید می‌کنند. وقتی که به نظر می‌رسد ارزش نفت در حال کم شدن است، آنرا می‌فروشنند. در مجموع این خرید و فروشها باعث نوسان در قیمت نفت می‌شود که قسمتی از آن به دلیل وضعیت بنیادی عرضه و تقاضا است و بخش دیگر مربوط به مخاطرات در حال تغییر برحان‌های سیاسی و بلایای طبیعی می‌باشد.

برخی از قانون گذاران و گروه‌های مدافعان مصرف‌کنندگان اعتقاد دارند که مبادلات سوداگرایانه فیوچر دلیل اصلی افزایش قیمت نفت است. اما همانطور که والتر لوکن می‌گوید: «مقصد دانستن بازارهای فیوچر در قبال افزایش قیمت کالاهای عمومی مثل این است که دماسنجه را مقصر افزایش دما بدانید.» با وجود آنکه معاملات فیوچر در کوتاه مدت می‌توانند قیمت‌ها را به صورت مصنوعی بالا ببرند اما اقتصاددانان به این نتیجه رسیده‌اند که چنین عملکردهای در دراز مدت بیشتر باعث تثبیت بازار می‌شود. سوداگران ریسک را به جان خریده و زمانی وارد بازار می‌شوند که هیچکس نمی‌خواهد خرید و فروش کند. واقعیت این است که در این بازار هم هر چه معامله‌گران بیشتری حضور داشته باشند، فاصله بین قیمت خرید و فروش کمتر خواهد شد. بدین ترتیب هزینه‌های شرکتها در تمام بخش‌های ارزش کاهش پیدا می‌کند و نتیجه نهایی آن، کاهش قیمت برای مصرف‌کننده است. بنابراین اگر بازارهای جهانی فیوچر برای نفت وجود نداشت، قیمت‌ها شدیدتر و احتمالاً به دفعات بیشتری نوسان می‌کرد.

## کالبد شناسی قیمت یک لیتر بنزین

مصرف‌کنندگان مثل جو تیلور کاری به عوامل تعیین کننده قیمت بنزین ندارند، آنها می‌خواهند بدانند با خرید هر لیتر بنزین چقدر پول به جیب شرکتهای نفتی ریخته می‌شود. اگر ساختار قیمت بک لیتر بنزین را برای آنها توضیح دهیم احتمالاً شگفت‌زده خواهند شد. حدوداً ۷۵ قیمت خرده فروشی بنزین مربوط به مالیات‌های فروش و هزینه نفت خام است. مالیات بر مصرف بنزین در ایالتهای مختلف آمریکا با هم تفاوت دارد، اما در سال ۲۰۰۵ به طور متوسط

## بخش سوم

### طراحی استراتژی و آمیخته بازاریابی مشتری مدار

۴۴۳

به ازای هر لیتر ۱۰ سنت بوده است. طی سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۴، قیمت نفت خام تقریباً دو برابر شد و به ۷۰ دلار در هر بشکه رسید. خوب تعجبی ندارد که قیمت بنزین هم به واسطه آن افزایش پیدا کند.

هزینه‌های پالایش، توزیع و بازاریابی بخش عمده دیگر قیمت بنزین را تشکیل می‌دهند. همانطور که می‌بینید سود شرکتهای نفتی از آنچه بیشتر مصرف کنندگان تصویر می‌کنند پایین‌تر است. کل سود خالص صنعت نفت در سال ۲۰۰۵ ۸/۵ درصد بود. با وجود اینکه این رقم از متوسط صنایع بیشتر بوده، اما از نصف سود بهداشت، خدمات مالی و داروسازی هم پایین‌تر بوده است. اما شرکتهای بزرگ نفتی بالاترین میزان سود را نشان می‌دهند. نماینده ایکسون موبیل با حاضر جوابی خاصی می‌گوید: «دلیل سود آوری ما خیلی ساده است، حجم بالا.» ایکسون موبیل در سال ۲۰۰۵ بالاترین سودآوری را داشت، دلیلش این بود که بالاترین فروش هم به آن اختصاص داشت. وقتی که شرکت بزرگی مثل جنرال موتورز (سومین شرکت بزرگ دنیا بر اساس رده بندی فورچون) در عمل طرف یک سال ۱۰ میلیارد دلار زیان می‌دهد، سود ۳۶ میلیارد دلاری ایکسون موبیل خیلی به چشم می‌آید.

با در نظر گرفتن ماهیت قیمت گذاری عادی (نفت کالای عادی به حساب می‌آید) نفت، واضح است که هزینه اکتشاف نفت بر قیمت آن تأثیری نخواهد داشت. ایکسون موبیل نمی‌تواند هزینه تولید نفت را حتی ۱۰ درصد بالا ببرد. اپک هم نمی‌تواند. از اینرو وقتی نیروهای بازار باعث می‌شوند قیمت نفت افزایش پیدا کند، هزینه‌های ایکسون موبیل به نسبت ثابت باقی می‌مانند و بدین ترتیب دوران خوش شرکتهای نفتی آغاز شده و همزمان اوضاع برای مصرف کنندگان وخیم می‌شود.

#### چه کار باید کرد؟

اگر قیمت بنزین آنطور که به بسیاری از متخصصین گفته‌اند تعیین می‌شود، پس چرا بسیاری از مصرف کنندگان به شرکتهای نفتی تهمت می‌زنند؟ با توجه به تأثیری که قیمت نفت بر سبد هزینه‌های خانوار و اقتصاد کشورها می‌گذارد، می‌توان درک کرد که مردم خواهان شنیدن پاسخی صریح هستند. متخصصین بسیاری معتقد هستند که شاید بتوان نمونه‌هایی از خطاب و دخالت در قیمت گذاری را شناسایی کرد، اما این عوامل تنها باعث گمراحتی بوده و ما را از عوامل اصلی که قیمت نفت را مشخص می‌کنند، دور خواهد کرد.

برای مشکل قیمت گذاری بنزین راه حل‌های بسیار متنوعی پیشنهاد شده است. برخی از یک سو معتقدند که دولت باید با وضع قوانین و دخالت مستقیم این بازار را تنظیم کند. در طرف دیگر افرادی قرار دارند که می‌گویند هیچ کاری نباید انجام داد، اوان اسمیت، یکی از مدیران سرمایه‌گذاری گروه سرمایه‌گذاران بین‌المللی آمریکایی در سن آنتونیو، می‌گوید: «به نظر من دولت نباید در اینجا خود را وارد معادلات عرضه و تقاضا بکند. فکر نمی‌کنم بتواند تغییری ایجاد کند.» اگر این آشتفتگی‌ها هم به بازار اضافه شود، ایکسون موبیل علاوه بر تفکر برای حل مشکلات فعلی، باید به این موضوع هم فکر کند که دیگران چه تأثیری می‌توانند بر عملکردش بگذارند.

#### سؤالاتی برای گفتگو

۱. کدامیک از استراتژی‌های قیمت گذاری که در این فصل مورد بحث قرار گرفت، اگر اصلاً این استراتژی‌ها پیروی کرده‌اند، توسط ایکسون موبیل و دیگر شرکتهای نفتی به کار گرفته شده است؟ آیا استراتژی‌های دیگری را مورد استفاده قرار داده‌اند؟
۲. در مورد واکنش خریداران به افزایش قیمت بنزین بحث کنید. چطور می‌توانید این واکنش‌ها را توضیح دهید؟
۳. ایکسون موبیل نسبت به تغییر قیمت بنزین توسط دیگر شرکتهای کوچک و بزرگ نفتی باید چه واکنشی نشان بدهد؟ آیا هنگامی که قیمت در بازار افزایش یافته ایکسون موبیل می‌تواند قیمت خودش را حفظ کرده یا حتی آنرا از رقبا پایین‌تر تعیین کند؟ اصلًاً باید اینکار را بکند؟
۴. در مورد مسائلی که سیاست عمومی در داخل و در سطح کانال توزیع شرکتهای نفتی با آن روبرو می‌شود فکر کنید. آیا دستیابی ایکسون موبیل به سودهای تاریخی در زمانی که مصرف کنندگان به دلیل افزایش قیمت بنزین بسیار ناراحت شده‌اند کاری قانونی و مسئولانه است؟
۵. شما مشکل افزایش قیمت بنزین را چطور حل می‌کردید؟ در مورد راه حل‌های مختلف مثل دولت، شرکتها، سازمانهای غیر انتفاعی، و مصرف کنندگان وجود دارد، فکر کنید. مزیت‌ها و اشکالات راه حل‌های پیشنهادی شما چیست؟

منابع: ص ۲۲۱