

# LIGHTHOUSE MARKETING

MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

## بازاریابی فانوسی

فصل 20: استراتژیهای بازاریابی در محیط بازار در قیاس با رقبا

## فصل بیست

### استراتژیهای بازاریابی در محیط بازار در قیاس با رقبا

اداره کردن درست یک حرفه مستلزم داشتن اطلاعات و تجزیه و تحلیل واقعیت ها و پیش بینی کردن آینده بر اساس وضعیت، اطلاعات و روندهای فعلی می باشد<sup>۱</sup>. اگر محیط بازار را تشبیه به میز اسنوکر کنیم با حرکت یک مهره موقعیت سایر مهره ها هم جابجا می گردد. در محیط بازار رقبات بسیاری فعالیت می نمایند و برای بدست آوردن یک درصد سهم بازار بیشتر یک جنگ تمام عیار نامحسوسی بین سازمان ها در حال جریان می باشد. سازمان ها نمی توانند بدون در نظر داشتن فعالیت های رقبات اصلی خود در بازار و با اتکا به استراتژیهای داخلی به موفقیت برسند. تعیین خط مشی های بازاریابی باید در کوتاه مدت قابلیت تغییر پذیری و انعطاف لازم را برای هرگونه احتیاج به واکنش به رقبا داشته باشد. سازمان ها با تقسیم بندی بازار و مشخص سازی رقبات اصلی و تعیین استراتژی مواجه شدن با رقبات سعی در گرفتن سهم بازار از رقبایان و مهمتر از آن حفظ سهم فعلیشان (که بسیار دشوارتر از گرفتن سهم بیشتر می باشد) دارند. لذا سازمانها باید همیشه فعالیت های رقباتی خود در بازار را هوشمندانه تحت نظارت دقیق در بیاورند و با اجرای استراتژیهای صحیح و مطابق با اصول اخلاقی تجاری<sup>۲</sup>، سعی در حفظ و تقویت موقعیت فعلی خود در بازار باشند.

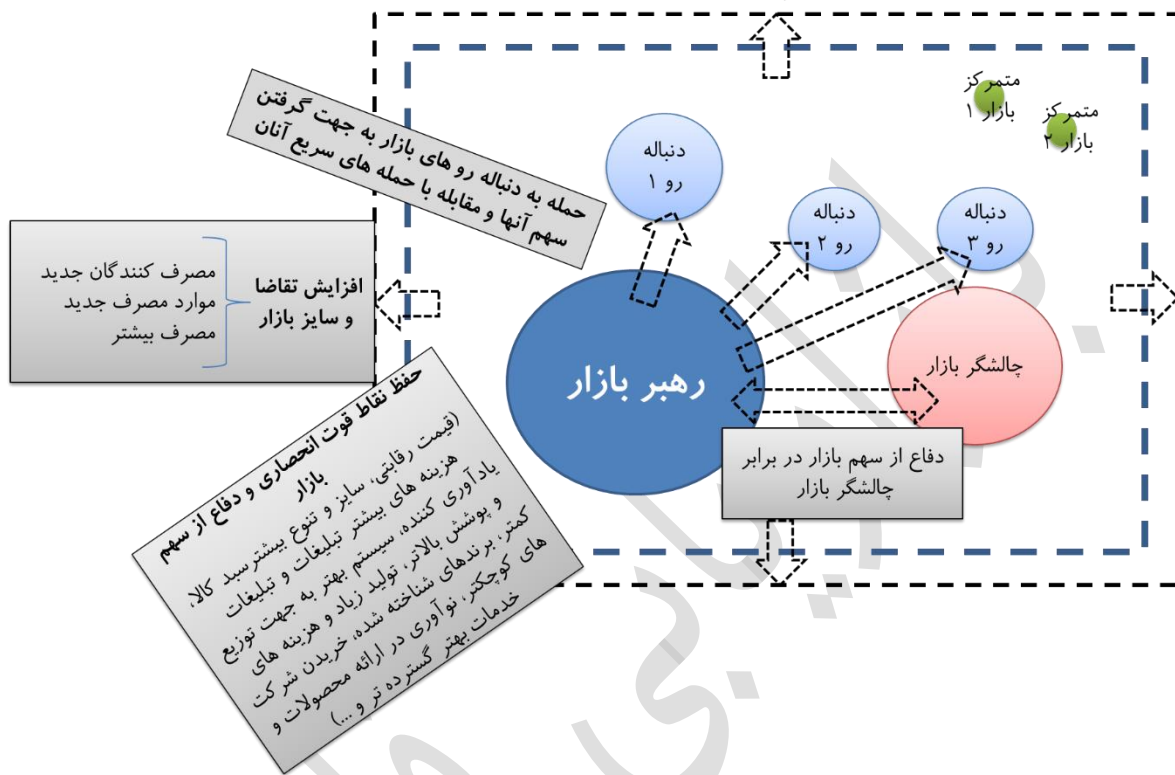
بصورت کلی می توان سازمان ها را در قیاس با یکدیگر در بازار به چهار نوع تقسیم بندی نمود :

- سازمان های رهبر بازار و یا الگو<sup>۳</sup> : که دارای سهم بازار بیشتری می باشند، دارای قدرت مالی و برندهای معتبر و شناخته شده و با قدمت و هزینه بالای تبلیغاتی به همراه سیستم پخش گسترده و با سیستم تصمیم گیری بسیار کند و دیرواکنش به تغییرات بازار که سایر سازمان های کوچکتر و چابک تر از این نقطه ضعف به راحتی استفاده می نمایند. رهبر بازار برای سایر سازمان ها مانند یک قطب نما عمل می کند چراکه سایر سازمان ها یا باید با رهبر بازار به چالش برخیزند یا از او تقلید نمایند و یا در یک حالت محافظه آمیزی از مقابله با رهبر بازار خودداری نمایند. در یک بازار بیشترین حملات همیشه به سمت رهبر بازار برای به چالش کشیدن نقاط قوت و استفاده از نقاط ضعف آن می باشد. ماندن در وضعیت رهبری بسیار سخت تر از رهبر شدن در بازار می باشد چرا که همیشه با چالش های جدید و فراوانی باید دست به گریبان باشند. رهبر بازار بدلیل داشتن سهم بیشتری از بازار همیشه باید بدنبال راهکارهای برای پیدا کردن مصرف کنندگان جدید، افزایش استفاده بیشتر از کالاهای خود در هر بار استفاده یا بدنبال تعریف مصارف جدید برای کالاهای خود باشد. تنها جنبه ای که در بازار قابل تقلید نمی باشد قدرت یک برند در بازار می باشد. داشتن یک برند پیشرو تنها نقطه قوت منحصر بفردی است که قابل حمله و تقلید نمی باشد و این امر اهمیت برندسازی و سرمایه گذاری برای تقویت برند را برای سازمان های رهبر و پیشرو بازار می رساند چراکه تجهیزات، ماشین آلات، کالا و سایر جنبه های یک سازمان کاملا قابل حمله و دست اندازی می باشد تنها جنبه ای که نمی توان به آن دست درازی کرد تصویر برند و قدرت برند در ذهن مصرف کنندگان است و وظیفه نهائی بازاریابی در سازمانهای رهبر و پیشرو بازار رساندن کالا به آن نقطه دست نیافتنی توسط سایر رقبا می باشد.

<sup>۱</sup> امروزه سازمانها از سیستم های یکپارچه اطلاعاتی (MIS: Marketing Integrated System) که یک سیستم جامع اطلاعاتی برای استفاده روزانه مدیران بازاریابی و کمک به آنها در جهت تصمیم گیری و واکنش به تغییرات سریع و سرسام آور بازار و مشتریان می باشد استفاده می نمایند. منابع تغذیه ای این سیستم می تواند شامل تحقیقات بازاریابی، وضعیت فروش، اطلاعات بازار و فعالیت های رقبا از قبیل محصولات جدید، فعالیت های پیشبردی فروش و تبلیغات، تغییرات قیمتی، اخبار کانالهای فروش... و سایر نیروهای تاثیرگذار محیط بازاریابی می باشد که کلیه اطلاعات در یک سیستم اطلاعاتی جامع طبقه بندی و در اختیار مدیران بازاریابی برای تجزیه و تحلیل شرایط درونی و بیرونی سازمان و تصمیم گیریهای تاکتیکی و همچنین تطبیق برنامه های کوتاه و بلند مدت سازمان با تغییرات محیط بازاریابی قرار می گیرد.

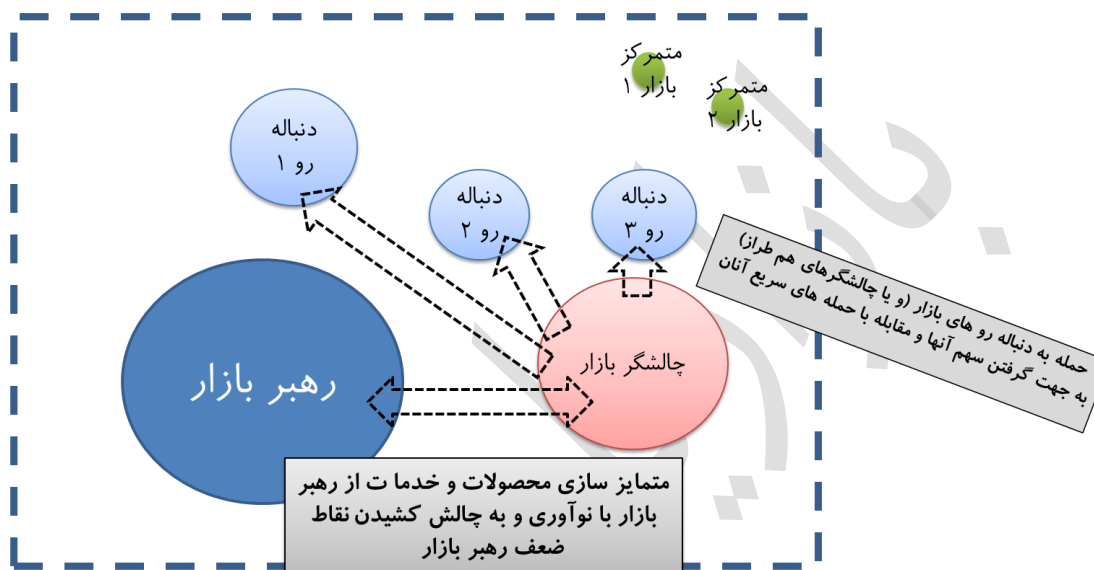
<sup>۲</sup> سازمان ها به جهت دستیابی به سهم رقبا باید از انجام فعالیت های تخریبی غیر اخلاقی خودداری نمایند چراکه اصل مهمی در تمامی بازارها حکمفرما می باشد که تخریب رقیب مساوی با خودکشی است.

## استراتژیهای بازاریابی در قبال رقبا (رهبر بازار)



- سازمان های چالشگر<sup>۴</sup>: بیشترین تلاش آنها معطوف به گرفتن سهم بازار از رهبران بازار می باشد و با توجه به جوان بودن این سازمان ها با متمایز سازی کالا و خدمات با استفاده از خلاقیت و نوآوری می توانند سریع در بازار رشد کرده و خطر بالقوه ای برای سازمان های پیشرو بازار به شمار آیند. این سازمان ها از نقطه ضعف ها و نقاط خالی سازمان های پیشرو به راحتی استفاده کرده و سهم بازار چشمگیری را کسب می نمایند و شانس بیشتری از بقیه دارند تا در مدت زمان معینی حتی بتوانند جای رهبر بازار را بگیرند و یا با او برابری نمایند. و در صورت عدم جسارت لازم برای حمله به سازمان های رهبر بازار در آن صورت در قالب دنباله رو های بازار طبقه بندی خواهند گردید.

## استراتژیهای بازاریابی در قبال رقبا (چالشگر بازار)

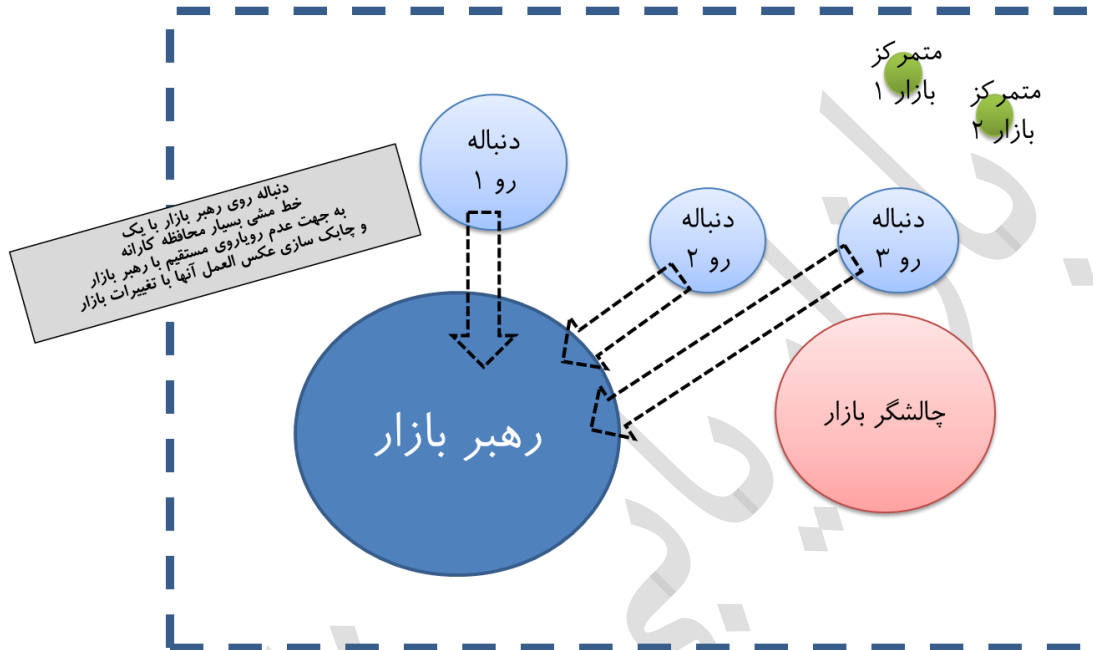


- سازمان های دنباله رو<sup>۵</sup>: سایر سازمان های کوچک بازار که صرفاً با دنباله روی از سازمان های پیشرو سعی در داشتن سهم کوچکی از بازار دارند تعداد این سازمان ها بسته به تغییرات بازار دائماً در حال افزایش و یا در حال کاهش می باشد. بعضی از این سازمان ها بدون رعایت اصول اخلاقی تنها با تقلید کردن و یا حتی بازی کردن با نام برندهای رهبرهای بازار و مشابه سازی بسته بندی آنها سعی در پیدا کردن جای پای موقتی در بازار سیاه<sup>۶</sup> می نمایند. بعضی از آنها هم که خود را ملزم به رعایت نسبی اصول اخلاقی می نمایند ضمن تقلید از رهبرهای بازار سعی در متفاوت سازی در بعضی از جنبه های بازاریابی خود می نمایند.

<sup>5</sup> Followers

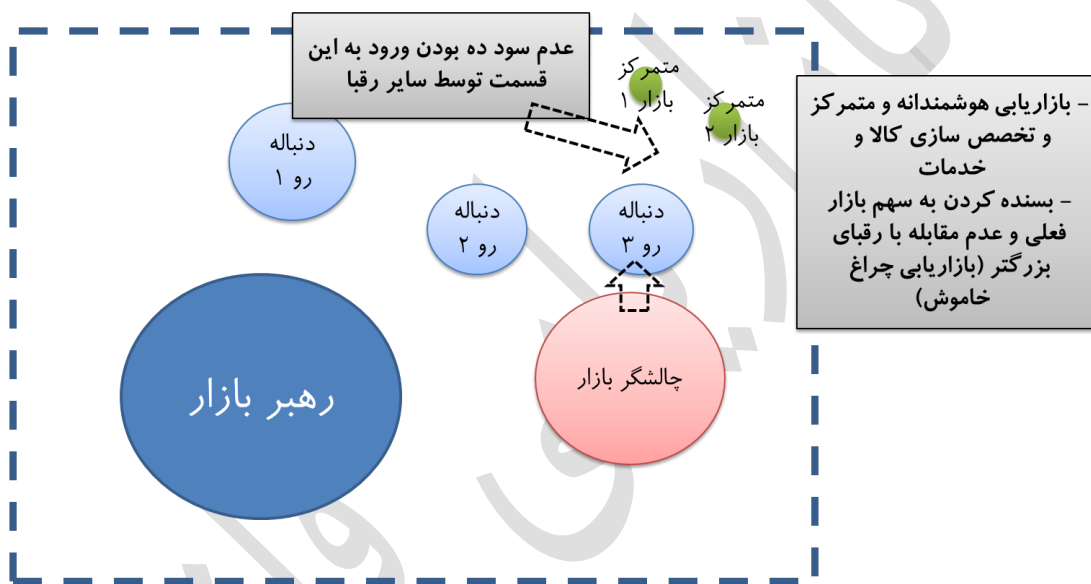
<sup>6</sup> Black Market: یا اقتصاد زیرزمینی که به یک بازار کالا و خدمات اطلاق می گردد که خارج از حیطه حمایت شده توسط دولت کار می کند. چنین فعالیتی هایی به طور معمول به عنوان یک مکمل برای اقتصاد رسمی تعریف می شود. این بازار از بازار خاکستری Grey Market که کالاها از طریق کانال هایی توزیع می شوند که غیر رسمی و غیر مجازند یا ناخواسته از طریق تولید کنندگان ایجاد شده اند و بازار سفید White Market که یک بازار قانونی برای کالا و خدمات است. برخلاف بازار سیاه، در بازار سفید همه کالاها در دسترس و موجود و با قیمت واقعی می باشند.

## استراتژیهای بازاریابی در قبال رقبا (دنباله رو بازار)



- سازمان های متمركز<sup>۷</sup>: که با انتخاب دقیق یک قسمت از کوچک بازار که جذابیت چندانی برای سایر بازیگران بازار ندارد صرفاً به داشتن سهم بسیار کوچکی از آن بازار که سایر سازمان ها چندان تمایلی به ورود بدلیل کوچک بودن بازار مربوطه و عدم سودزا بودن آن ندارند، اکتفا می نمایند و بدلیل کوچک و جلاک بودن سازمان می توانند با تخصصی سازی کالا و خدمات و بصورت بسیار مخفی و آرام به سوددهی قابل قبولی برسند که امروزه ورود این دسته از سازمان ها با خط مشی بازاریابی چراغ خاموش بسرعت در حال گسترش می باشد چرا که بازدهی قسمت های کوچک بسیار بیشتر از بازدهی و امکان موفقیت در قسمت های بزرگ بازار می باشد چراکه ماهیگیری در یک رودخانه امن تر از ماهیگیری در یک اقیانوس پر از کوسه می باشد. این قسمت های کوچک و پربازده هم مخاطرات خود را به همراه دارند و احتمال اشباع آن با ورود حتی تعداد محدودی سازمان های نوپا به این قسمت وجود دارد و به همین دلیل این قبیل سازمان ها سعی می نمایند در قسمت های کوچک دیگری بصورت همزمان حضور پیدا نمایند تا بقای حضور خود را در بازار حتی اگر در یک قسمت آن به چالش کشیده شدند تامین نمایند. سازمان های کوچکتر در بازار رقابتی شدید تنها با متمایز سازی<sup>۸</sup> محصولات خود و اجتناب از رقابت مستقیم با رهبران بازار می توانند با رهبران بازار به مقابله بپردازند و این متمایز سازی با توجه به جلاک بودن این سازمان ها بدلیل سایز کوچک شان و سرعت العمل بالای آنها باید بصورت مستمر و تداوم دار در دوره های مختلف صورت پذیرد بدلیل آنکه مزایایی رقابتی دارای عمر بسیار کوتاهی اند. سازمان می تواند در یکی از هزاران جنبه های مزایای رقابتی مانند ارزان تر بودن، بهتر بودن، جدید تر بودن و یا سریع تر بودن .... از سازمان رهبر بازار در بعضی از قسمت های بازار پیشی گیرد.

## استراتژیهای بازاریابی در قبال رقبا (متمرکز بازار)



بنظر نویسنده این کتاب برای موفقیت در بازار، باید یک سازمان بتواند در ابتدا به جای رقیب محور بودن و کپی برداری و با الگوبرداری از رقبا<sup>۹</sup> بیشتر به سمت مشتری محوری قدم بردارد و بیشتر توجه خود را معطوف به تغییر نیازهای مشتریان در طول زمان و برآورده کردن آن نیازها در یک رابطه درازمدت سودآور متقابل و قطعاً با نیم نگاهی به رقبا بنماید. قطعاً سازمان های که در این امر بتوانند از همدیگر پیشی بگیرند در درازمدت موفق تر خواهند بود. چراکه در نهایت این خریداران می باشند که با خرید کالای خاص بقا تولید کنندگان را تضمین خواهند نمود. رسیدن به رضایت کامل مشتریان کاری است بس دشوار و تنها تضمین کننده بقا سازمان ها در بازار می باشد هر چند که نمی توان از نقش و اهمیت ردیابی، بررسی و تجزیه و تحلیل فعالیت های رقبا در بازار، صرفنظر نمود. ممانعت از افتادن به ورطه نزدیک بینی بازاریابی و صرفاً دنباله روی کردن از رقبا که بعضاً اگر رقبا بزرگ، حرکت اشتباهی انجام دهند این دنباله روی برای سازمان های کوچک تر بسیار سنگین تمام خواهد شد چرا که سازمان های بزرگتر بدلیل حجم بالای مبادلات یک ضرر کوچک را از جای دیگر می توانند جبران نمایند ولی این ضرر برای سازمان های کوچک می تواند مرگبار باشد. پس یک سازمان باید بتواند موازنه ای را برای تحقق خواسته های مشتری در یک ترکیب رقابتی سودآور استفاده نماید و تا آنجائی که می تواند از رقابت های رو در رو فرساینده با رقبا اصلی خود خودداری و به جای آن دست به خلق و ایجاد بازارهای جدید و بکر بزنند و به جای جنگ در اقیانوس سرخ که همه از پیش

<sup>۹</sup> الگوبرداری (Benchmarking): عبارت است از مقایسه محصولات و خدمات یک سازمان با سایر سازمانها از نقطه نظر قیمت، کیفیت، ... و پیدا کردن فاصله ها و سعی و کوشش در تقلید و یا بهبود بهترین رویه های کاربردی آن سازمان در همسان سازی و یا برتری دادن به محصولات و خدمات سازمان در قیاس با رقبا. الگوبرداری در امر رقابت مستلزم طی هشت مرحله می باشد:

- (1) تعیین نقاط مقایسه
- (2) مشخص کردن متغیرهای اندازه گیری و سنجش کارایی و عملکرد
- (3) یافتن سازمانها و محصولات برتر
- (4) سنجش و ارزیابی سازمانهای برتر
- (5) اندازه گیری کارایی داخلی سازمان
- (6) مقایسه کارایی داخل سازمان با سازمانهای برتر در همان نقطه
- (7) تعیین برنامه ها و اقدامات لازم برای از میان برداشتن کاستی ها
- (8) اجرای برنامه های و کنترل بازبینی

بازنده هستند، اقدام به ورود به اقیانوس آبی و بازی همه برنده نمایند<sup>۱۰</sup>. در یک شمای کلی می توان استراتژی رقابتی سازمان ها را در شکل ذیل خلاصه نمود بدین نحو که سازمان های می توانند در سه جنبه کلی اقدام به متفاوت سازی بزنند :

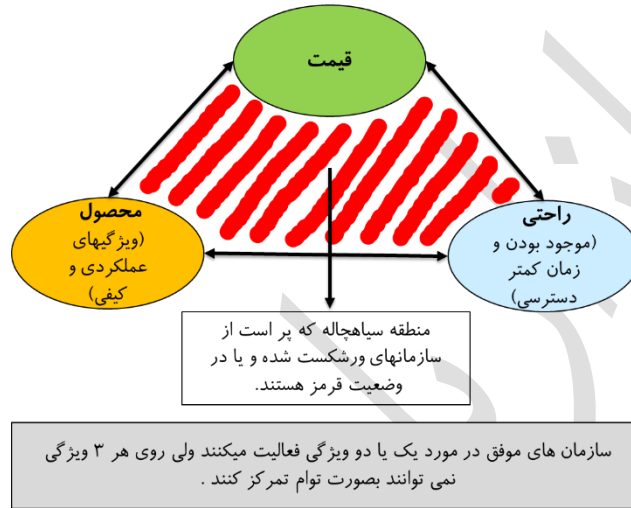
- 1) - قیمت پایین تر نسبت به رقبا
- 2) ویژگیهای کیفی و عملکردی بهتر محصول نسبت به رقبا
- 3) سیستم توزیع و پخش گسترده تر و دسترسی راحت به محصول در تمامی کانالهای فروش

<sup>10</sup> در سال ۲۰۰۵ کتابی تحت عنوان راهبرد اقیانوس آبی (Blue Ocean Strategy) که حاصل کار بیست ساله پروفسور جان کیم W. Chan Kim and و پروفسور رنه مابورنیا Renée Mauborgne بود، منتشر شد و در کمتر از یک سال میلیونها نسخه از آن به چهل و یک زبان دنیا ترجمه و فروخته شد. استراتژی اقیانوس آبی نتیجه دو دهه تحقیق و مطالعه بر روی بیش از ۱۵۰ حرکت استراتژیک دنیا در بیش از ۳۰ صنعت متفاوت در طی ۱۰۰ سال گذشته است. این رویکرد بکارگیری پیروی همزمان از دو نوع استراتژی تمایز و استراتژی کاهش هزینه می باشد. در عین حال مجموعه ای از متدولوژها و ابزارهای مدیریتی برای ایجاد یک فضای بازار جدید و بی رقیب را در اختیار سازمانها قرار می دهد. پارادایم رقابت در فضای کسب و کار، بر ذهن بسیاری از مدیران امروز جهان سیطره دارد، مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را در پیشی گرفتن از رقبا و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دیگر گونه نگریستن به مفهوم استراتژی است. نویسندگان کتاب راهبرد اقیانوس آبی معتقد هستند که تنها راه پیروزی در رقابت توقف تلاش برای پیروزی در رقابت است و به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوسهای آبی شد و دست به خلق تقاضا زد. بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصتی برای رشد بسیار سودآور وجود دارد. در یک کلام به جای گرفتن سهم بیشتر از کیک باید به دنبال بزرگتر کردن کیک بود. در ادبیات راهبرد و در میحث دیدگاه مبتنی بر منابع، همین نگاه را با لغات و اصطلاحات دیگری مشاهده می کنیم. اما آنچه این کتاب را ارزشمند می سازد ارائه چارچوبهای عملی و تحلیلی، علی الخصوص برای تدوین راهبرد برای محیطهای متلاطم نظیر ایران است. جان کیم و رنه مابورنیا، نویسندگان این کتاب انقلابی در عرصه مدیریت و استراتژی سازمان، رویکردی بدیع را در عرصه کسب و کار مطرح می نمایند. آنها با انتقاد از الگوی حاکم در عرصه تفکر استراتژیک که مبتنی بر حضور در مهلکه رقابت، مواجهه مستقیم و جاری شدن خون و نهایتاً شکل گیری اقیانوس قرمز (اقیانوسی از خون) است، فلسفه جدید و نوآورانه ای را پیشنهاد می نمایند که بر مبنای آن، کسب و کار در شرایطی مسالمت آمیز، به دور از رقابت های خونین و در پهنه اقیانوس آبی صورت می گیرد. از آنجا که این کتاب بسیاری از مفروضات تفکر غالب در عرصه کسب و کار را به چالش می گیرد، مطالعه آن می تواند افقهای جدیدی را پیش روی رهبران، مدیران و استراتژیست های سازمان قرار دهد. درس های مدیریتی بیشتر استراتژی های سازمانها برگرفته از مدل های نظامی است که مبتنی بر مقابله و مواجهه است. وقتی کسب و کارها درگیر رویارویی مستقیم می شوند، صحنه مبارزه شلوغ می شود و همه طرف های درگیر با کاهش سهم بازار، کاهش رشد و افت سود مواجه می شوند. کسب و کارهایی نظیر تلفن همراه و بیوتکنولوژی، سی سال پیش اساساً وجود نداشتند و این موارد مصادیقی بارز از اقیانوس آبی محسوب می شوند. هدف استراتژی اقیانوس آبی، ایجاد کسب و کار در عرصه ای است که قبلاً وجود نداشته و از این طریق پهنه ای آرام و بی تلاطم را پیش روی ایجاد کنندگان کسب و کار نو می گذارد. برای تشخیص چنین عرصه هایی، دیدبانی کلان، امری ضروری است و از این رو است که یک سازمان هرگز نباید دیدبانی خود را برون سپاری کند. صنایع فعال در اقیانوس آبی نسبت به صنایعی که در آنها رقبا با یکدیگر مواجه مستقیم دارند، سودآورتر هستند. با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، به مشتریان خود «ارزش نوآورانه» ارائه کنید. این ارزش نوآورانه چیزی جز محصول پیشرفته همراه با صرفه اقتصادی برای مشتری نیست. همیشه جلیقه نجات داشته باشد. گام های ششگانه پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی که در زیر برشمرده می شوند، پرمخاطره هستند.

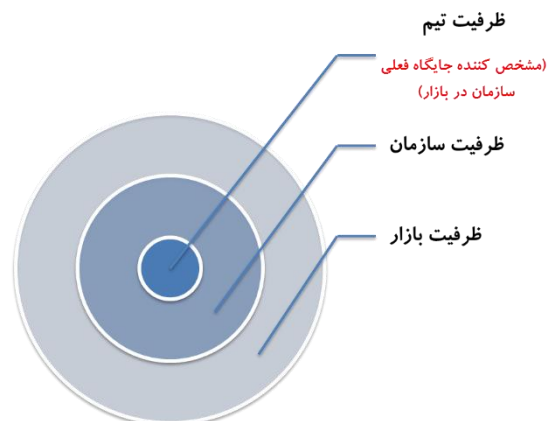
- گام اول: گام اول بازسازی مرزهای بازار است. در این گام باید چارچوبها و مفروضات حوزه کسب و کار خود را به چالش گرفته و آنها را دوباره تعریف کنید.
- گام دوم: در گام دوم باید بر تصویر بزرگ تمرکز کنید. این به آن معناست که نباید خود را آنقدر درگیر آمار و ارقام کنید که از مسائل کلی، جهت گیری های کلان و موقعیت بازار خود غافل شوید.
- گام سوم: گام سوم، فراتر رفتن از تقاضای فعلی است. برای این کار باید به جای آن که صرفاً بر برآورده کردن نیازهای فعلی مشتریان تمرکز کنید، به آینده نظر داشته باشید و مشتریان بالقوه و نیازهای آتی آنها را مورد تحلیل قرار دهید.
- گام چهارم: گام چهارم، رعایت توالی استراتژیک است. در این گام ضروری است در خصوص آنچه قصد ارائه اش را دارید، به سوالاتی همچون "چرا کسی باید این محصول را خریداری کند؟"، "آیا قیمت آن مناسب است؟"، "آیا مانعی در راه موفقیت محصول در بازار وجود دارد؟" پاسخ دهید.
- گام پنجم: گام پنجم، چیرگی بر موانع سازمانی است و این موانع عمدتاً ناشی از ترس و محافظه کاری مدیران نسبت به ورود به حوزه جدیدی از کسب و کار است که با ادبیاتی متفاوت اداره می شود.
- گام ششم: گام ششم، اجرائی کردن استراتژی است. برای این منظور بهتر است اجرای استراتژی را در چهارچوب یکی از فرایندهای شرکت خود درآورید. همچنین ضروری است با توجه به ماهیت مخاطره آمیز ورود به این عرصه، فضایی از اعتماد را در درون سازمان ایجاد نموده و آن را تحکیم بخشید.

سازمان ها قادر نیستند در یک یا دو جنبه بیشتر دست به متفاوت سازی بزنند چرا که این امر باعث سقوط آنها در بازار و در انتها منجر به ورشکستگی شان خواهد شد . سازمانی را متصور شوید محصولی با کیفیت بالا، قیمت پایین و سیستم توزیع گسترده دارد قطعا چنین سازمانی قادر به مدیریت سود و زیان خود در انتها نخواهد بود . سازمان های موفق و چابک همیشه سعی می کنند در یک جنبه بصورت تخصصی از سایر رقبا متمایز گردیده و در یکی از جنبه های دیگر بصورت نسبی و متغیر نمود پیدا نمایند تا در انتها به حداکثر سودآوری دست پیدا نمایند.

#### استراتژی متفاوت سازی سازمان در قیاس با رقبا



سازمان ها همچنین باید بتواند توازنه ای دقیق و هوشمندانه بین قدرت عوامل درونی سازمان که می تواند شامل: قدرت برند، منابع مالی، کارکنان، پوشش بازار، رضایت و وفاداری اعضای زنجیره ارزش و ... در قیاس با عوامل بیرونی سازمان شامل: نوسانات سیاسی و اقتصادی، نوسانات بازار، فعالیت های رقبا و ... که خارج از محدوده کنترلی یک سازمان می باشد برقرار نماید. هرچقدر قدرت عوامل درون سازمانی بر عوامل برون سازمانی بچربد، قطعا سازمان در موضع قدرت بیشتری خواهد بود به همین دلیل سازمان ها در بازار های پر نوسان امروز تمام سعی خود را انجام می دهند تا برای برنده شدن بازی نمایند نه برای نباختن، تفاوت این دو استراتژی، صرفا تفاوت در استفاده از نوع واژه ها نمی باشد بلکه می تواند از بیخ تا بن یک سازمان را تحت تاثیر قرار دهد . هرچند که این واقعیت را نمی توان کتمان کرد که موفقیت های بزرگ شکست های بزرگ می طلبد و اصولا سازمان های که از شکست بهراسند یا به هر دلیل ریسک های بزرگ تجاری نمایند در درازمدت دچار افت زیادی خواهند شد، چراکه متضاد موفقیت، شکست نمی باشد بلکه میانمایی یا اکتفا به ماندن در حاشیه های امن، کوتاه مدت و ناپایدار بازار می باشد. اندازه و جایگاه یک سازمان در بازار را اندازه ذهن مدیران ارشد آن سازمان مشخص می نماید هرچقدر مدیران ارشد یک سازمان ذهن های پویا و فعال با دلی پر جرات و دستانی پینه بسته که ناشی از کار زیاد می باشد داشته باشند موفقیت و نقش و جایگاه سازمان در بازار قویتر خواهد بود .





به همین منظور برای برنده شدن در بازار نیاز به تزریق روحیه برنده گی، در بدنه کل سازمان می باشد. اینکه همه اجزای سازمان باور به تعیین کنندگی جایگاه سازمان در بازار داشته باشند نه تعیین شوندگی توسط عوامل بیرونی.

