



انتشارات ادبیان روز

مدیریت استراتژیک برند

نویسنده:

الکساندر چرنو

مترجمان:

حسین علی سلطانی

سید رضا جلال زاده

درباره نویسنده

الکساندر چرنو پروفیسور^۱ بازاریابی در دانشکده مدیریت کلوگ^۲ در دانشگاه نورث وست^۳ می باشد. او دارای مدرک دکتری در روانشناسی و مدیریت کسب و کار از دانشگاه دوک^۴ است. دکتر چرنو مقالات بسیاری را در مورد استراتژی کسب و کار^۵، مدیریت برند^۶، رفتار مصرف کننده^۷ و برنامه ریزی بازار^۸ نوشته است. تحقیقات او در نشریات بازاریابی پیشگام منتشر شده اند و اغلب از او در مطبوعات عمومی و کسب و کار از جمله ژورنال وال استریت^۹، فایننشال تایمز^{۱۰}، نیویورک تایمز^{۱۱}، واشنگتن پست^{۱۲}، هاروارد بیزنس ریویو^{۱۳}، سائیتیفیک امریکن^{۱۴}، اسوشیت پرس^{۱۵}، فاربس و بیزنس ویک^{۱۶} نام برده است. او توسط مجله بازاریابی یکی از ۱۰ دانشمند برتر در زمینه بازاریابی پیشگام در حوزه رفتار مشتری و نیز توسط یک نظر سنجی جهانی اساتید بازاریابی که در مجله آموزش بازاریابی منتشر شده است، به عنوان یکی از پنج نفر اول انتخاب شده است.

کتاب های دکتر چرنو، مدیریت استراتژیک بازاریابی^{۱۷}، مدیریت استراتژیک برند^{۱۸}، کتاب راهنمای برنامه بازاریابی^{۱۹} و مدل کسب و کار^{۲۰}: «چگونه محصولات جدید را توسعه داده^{۲۱}، ارزش بازار ایجاد کرده و رقابت را بی اهمیت ساخته» به چندین زبان ترجمه شده اند و در مدارس برتر کسب و کار و توسط مدیران بازاریابی در سراسر دنیا به کار گرفته می شوند. او به عنوان سردبیر منطقه ای برای مجله بازاریابی کار کرده و در هیات تحریریه نشریات پیشگام بازاریابی از جمله:

-
- 1 Alexander Chernev
 - 2 Kellogg
 - 3 Northwest
 - 4 Duke
 - 5 Business strategy
 - 6 Brand management
 - 7 Consumer behavior
 - 8 Market planning
 - 9 Wall Street Journal
 - 10 Financial Times
 - 11 The New York Times
 - 12 The Washington Post
 - 13 Harvard Business Review
 - 14 Scientific American
 - 15 Associated Press
 - 16 Forbes, and Business Week
 - 17 Strategic Marketing Management
 - 18 Strategic Brand Management
 - 19 The Marketing Plan Handbook
 - 20 The Business Model
 - 21 How to Develop New Products

مجله تحقیقات بازاریابی، مجله تحقیقات مصرف‌کننده، مجله روانشناسی مصرف‌کننده، مجله آکادمیک علم بازاریابی و مجله رفتار بازاریابی^۱ حضور دارد.

دکتر چرنو استراتژی بازاریابی، مدیریت برند و تئوری تصمیم رفتاری در ام بی ای، دکتری و برنامه‌های آموزشی اجرایی در دانشکده مدیریت کلوگ را تدریس می‌کند. او همچنین در برنامه‌های اجرایی در آی‌ان‌اس‌ای‌دی^۲ فرانسه و سنگاپور، موسسه توسعه مدیریت (آی‌ام‌دی)^۳ در سوئیس و در دانشگاه علم و فناوری هنگ‌کنگ نیز تدریس کرده است. او جوایز تدریسی بسیاری را از جمله جایزه تدریس دوره پایه کرسی استادان، جایزه تأثیر استادان کلوگ و جایزه پروفیسور برتر از برنامه اجرایی کلوگ ام‌بی‌ای که ۹ بار برنده آن شده را دریافت کرده است.

علاوه بر تحقیق و تدریس، دکتر چرنو متولی علمی موسسه علم بازاریابی بوده و به شرکت‌ها در سراسر جهان در مورد مسائل استراتژی بازاریابی، مدیریت برند، رفتار مصرف‌کننده، قیمت‌گذاری، برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه محصول جدید مشاوره می‌دهد. او با شرکت‌های فورچن ۵۰۰^۴ در مورد روش‌ها برای بازسازی مدل‌های کسب‌وکار، توسعه محصولات جدید و کسب مزیت رقابتی کار کرده است. او سرمایه‌گذار در مراحل اولیه بوده و به چندین سرمایه‌گذار برای یافتن فرصت‌های بازار، ساخت مدل‌های کسب‌وکار و پیاده‌سازی استراتژی‌های بازار کمک کرده است.

1 Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, Journal of Consumer Psychology, Journal of the Academy of Marketing Science, and Journal of Marketing Behavior

2 INSEAD

3 Management Development (IMD)

4 Fortune 500

سپاسگزاری

این کتاب از دانش بسیاری از همکاران فعلی و قدیمی من در دانشکده مدیریت در دانشگاه نورث وست بهره گرفته است: اریک اندرسون، جیم اندرسون، یولف باکنهولد، میگیول برنلد، بابی کالدر، تایم کالکینز، گریگوری کارپنتر، موران کرف، آنی کوهلان، کلی گلداسمیت، کنت گرابسون، جولی هنسی، آپارنا لیبرو، لکشمین کریشنامورثی، لینینگر، آنگلا لی، سیدنی لیوی، میشل میماران، آیل ماز، بلک مکشن، کوین مک تیگو، ماری پیپرلمن، دیرک راکر، برین استرنال، ریما توریتلری، آلیس تلیبوت، سانگ یاو و فلورین زتلمیر^۱.

می خواهم از نل روس^۲ (دانشگاه نورث وست^۳) و رایان همپلتون^۴ (دانشگاه ایموری^۵) برای نظرات ارزشمند آن‌ها در مورد محتویات این کتاب تشکر کنم. همچنین می خواهم از جیمز کانلی^۶ و علامت مک کارینز^۷ (دانشگاه نورث وست) برای بینش آن‌ها در مورد جنبه‌های حقوقی مدیریت برنلد تشکر کنم.

همچنین با تشکر ویژه از دانشجویان در برنامه‌های ام‌بی‌ای و اجرایی ام‌بی‌ای که در دانشکده مدیریت کلوگ تدریس کرده‌ام، کسانی که مرا به نوشتن این کتاب تشویق کرده و در شکل‌گیری محتوای آن کمک کردند.

با تشکر فراوان از فیلیپ کاتلر^۸، یکی از متفکران پیشگام در زمینه‌ی بازاریابی که نوشته‌های متفکرانه‌اش علاقه مرا به بازاریابی جلب کرد. همچنین از جیم بتمن، جولی ایدل، جول هابر، جون لاینچ، جون پابن و ریک استیلن^۹ در دانشکده کسب و کار فوکا در دانشگاه دوک برای مشاوره و حمایت آن‌ها در آغاز حرفه دانشگاهی من سپاسگزارم.

1 Eric Anderson, Jim Anderson, Ulf Böckenholt, Miguel Brendl, Bobby Calder, Tim Calkins, Gregory Carpenter, Moran Cerf, Anne Coughlan, Kelly Goldsmith, Kent Grayson, Julie Hennessy, Aparna Labroo, Lakshman Krishnamurthi, Eric Leining, Angela Lee, Sidney Levy, Michal Maimaran, Eyal Maoz, Blake McShane, Kevin McTigue, Mary Pearlman, Derek Rucker, Brian Sternthal, Rima Touré-Tillery, Alice Tybout, Song Yao, and Florian Zettelmeyer.

2 Neal Rose

3 Northwestern University

4 Ryan Hamilton

5 Emory University

6 James Conley

7 Mark McCareins

8 Philip Kotler

9 Jim Bettman, Julie Edell, Joel Huber, John Lynch, John Payne, and Rick Staelin

پیشگفتار نویسنده

برندها یکی از باارزشترین داراییهای شرکت می‌باشند. هر کدام از برندهای کوکاکولا، اپل، دیسنی مک‌دونالد و نایک^۱ تخمین زده شده که ده‌ها میلیارد دلار می‌ارزند. ارزش جمعی ۱۰۰ برند برتر تخمین زده شده که بیش از تریلیونها دلار می‌باشد. ارزش برند برای بسیاری از این شرکت‌ها بیشتر از ارزش دارایی‌های ملموس آن‌ها می‌باشد. برندها به سازندگان جدید ثروت تبدیل شده‌اند.

اهمیت افزایش یافته برندها از چندین عامل نشأت می‌گیرد. موج بی‌سابقه برون‌سپاری (خرید از خارج از شرکت) در دهه‌های گذشته، به نرخ کالایی شدن محصول سرعت داده است، به این معنی که یک تولیدکننده، محصولات مشابهی را برای شرکت‌های رقیب می‌سازد. کالایی شدن تنها چالشی نیست که شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند. نوآوری فناوری به بهبود چشم‌گیر در کیفیت کالا انجامیده است، اکثر رقبای ما به ساخت محصولاتی که نیازهای ضروری مشتریان را برآورده می‌کنند، قادر ساخته است. چالش این است که زمانی که محصولات به سطح خاصی از عملکرد دست می‌یابند و «به اندازه کافی خوب» می‌شوند، مشتریان محصولات رقیب را از نظر عملکردی، مشابه می‌بینند. به‌عنوان مثال، زمانی که فناوری صفحه‌نمایش به حدی بهبود پیدا کرده است که رزولوشن آن فراتر از چشم انسان می‌باشد، مشتریان تمایل دارند که به تفاوت‌های دیگر در میان صفحه‌نمایش‌های رقیب اهمیت بسیار کمتری دهند. کنترل توانایی شرکت برای تفکیک‌سازی پیشنهادها خود براساس کارایی عملکردی به‌طور طبیعی توجهات را بر تفکیک مبتنی بر برند متمرکز می‌کند. در دنیای محصولات و خدمات به‌سرعت در حال کالایی شدن، برندها تبدیل به پیشگامان جدید تفکیک رقابتی شده‌اند.

یک برند برای موفق شدن باید ارزش بازار ایجاد کند. یک مدل خلق ارزش ویژه برند دارای دو جزء کلیدی می‌باشد: استراتژی و تاکتیک‌ها. جزء استراتژیک مدیریت برند شامل شناسایی بازارهای هدف بوده درجایی که برند رقابت نموده و تعریف ارزش برند در این بازار صورت خواهد گرفت. از سوی دیگر، تاکتیک‌های برند شامل فعالیت‌های خاصی در طراحی برند و ارتباط بخشیدن ارزش آن به نهادهای بازار مربوط می‌باشند. در نتیجه موفقیت یک برند توسط پایداری استراتژی آن و مؤثر بودن تاکتیک‌های آن در خلق ارزش بازار تعریف می‌شود.

1 Apple, Coca-Cola, Disney, McDonald's, and Nike

پیچیدگی تصمیمات برندسازی در خلق ارزش بازار، مستلزم آن است که فعالیت‌های ساخت برند یک شرکت توسط یک چارچوب که رویکردی سیستماتیک را برای مدیریت برند ارائه می‌دهد هدایت شوند. این چارچوب مدیریت برند در این کتاب مطرح شده است. این چارچوب از چارچوب عمومی تری برای مدیریت بازاریابی نشأت می‌گیرد که علاوه بر مدیریت برند، بر مدیریت دیگر جنبه‌های ارائه یعنی خدمات، محصول، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات و توزیع تمرکز دارد. در این زمینه، هدف مدیریت برند با همکاری با دیگر تاکتیک‌های بازاریابی، خلق ارزش بازار توسط شکل دادن به یک تصویر بامعنی از ارائه شرکت در ذهن مشتریان، همکاران و سهام‌داران خود می‌باشد.

تئوری استراتژیک مدیریت برند در این کتاب به شرح زیر سازمان‌دهی شده است: **فصل ۱** یک چارچوب عمومی برای مدیریت بازاریابی را ارائه می‌دهد که در آن مدیریت برند یک جزء جدایی‌ناپذیر است. **فصل ۲** نقش منحصر به فرد برندها به‌عنوان ابزارهایی برای خلق ارزش بازار را ترسیم نموده و یک چارچوب کلی را برای مدیریت برند نشان می‌دهد. **فصل ۳** جنبه‌های کلیدی توسعه استراتژی برند را تشریح می‌کند: تعریف بازار هدف و بیان گزاره ارزش برند برای مشتریان هدف و همکاران. **فصل ۴** جنبه‌های کلیدی تاکتیک‌های برند را به‌عنوان ابزارهایی برای طراحی و ارتباط برقرار کردن ارزش بازار معین می‌سازد. **فصل ۵** به مسائل کلیدی در مدیریت اوراق بهادار برند و طراحی استراتژی‌های برندسازی اشاره دارد. **فصل ۶** به بررسی مدیریت برندها در طول زمان پرداخته و بر مسائل تغییر مکان برند و توسعه‌های برند تمرکز دارد. **فصل ۷** بر مسائل حقوقی در حفاظت از برند تمرکز داشته و مفاهیم کلیدی حقوقی را در مدیریت برند مشخص می‌کند. **فصل ۸** جنبه‌های کلیدی توسعه یک برنامه مدیریت برند قابل اجرا را مشخص می‌کند. **فصل ۹** به مسئله ارزیابی برند اشاره داشته و مفاهیم عدالت برند و قدرت برند را مطرح می‌کند. **فصل ۱۰** در نهایت، برخی از متداول‌ترین روش‌های تحقیق برند را بیان می‌کند.

الکساندر چرنو

اکتبر ۲۰۱۷

پیشگفتار مترجمان

نکته کلیدی در هر گونه تصمیم سرمایه‌گذاری در برنامه‌های بازاریابی اینست که این سرمایه‌گذاری چه میزان ارزشی به شرکت می‌افزاید. همه ارزش، در درون محصول یا خدمت وجود ندارد. بلکه این ارزش در ذهن مشتریان بالقوه و بالفعل قرار دارد و برند، ارائه‌دهنده این ارزش در ذهن مصرف‌کنندگان می‌باشد. در جهان مادی گرای امروز، مصرف‌کننده به دنبال معنا بخشیدن به مصرف است. در این راستا، برند است که یک داستان در مورد خریداران محصول نقل کرده، مصرف آن را در نردبان ارزش‌های ناملموس قرار می‌دهد و معنا و مفهوم را ایجاد می‌کند. بنابراین، به طور شگفت‌انگیزی تمام انواع سازمان‌ها و افراد تمایل دارند که به صورت یک برند مدیریت شوند.

اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها درک کرده‌اند که برند، یکی از با اهمیت‌ترین دارایی برای آنها محسوب می‌گردد از این رو سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های کلانی جهت ایجاد نام با تصویر مطلوب کرده‌اند. زیرا تصویر برند مطلوب، نه تنها سبب ایجاد موضع مناسب برای شرکت می‌شود، بلکه از برند نیز در مقابل رقبا محافظت می‌کند. در واقع برند چیزی فراتر از محصول است. آنچه که یک محصول برند شده را از یک محصول بدون برند متمایز می‌سازد و به آن ارزش می‌بخشد، مجموع ادراکات و احساسات مشتری در مورد ویژگی‌ها و چگونگی عملکرد، دلیل وجودی و ویژگی‌های درک شده از شرکت مرتبط با برند است، از این رو آشکار است که مصرف‌کننده محصول یا خدمت را نه تنها به خاطر مطلوبیت حاصل از اجزاء تشکیل دهنده آن، بلکه به دلیل معنای ایجاد شده توسط مجموعه تداویات و تصورات ناشی از آن مصرف می‌کند. بنابراین برند، معنابخش محصول و خدمت بوده و سبب توسعه و گسترش ارزش درک شده از آنها می‌شود. به طور کلی می‌توان بیان داشت که ایجاد برند یکی از روش‌های قدرتمند تمایز برای سازمان‌ها محسوب می‌گردد و تمایزبخشی، یکی از کلیدی‌ترین استراتژی‌های موضع‌یابی رقابتی است.

بر اساس مطالعات موجود، حدود ۷۰ درصد از درآمدهای شرکت‌ها قابل انتساب به برند است. این موضوع بیانگر وجود یک رابطه مستقیم بین عملکرد سازمان و عملکرد برند بوده و در دنیای به شدت رقابتی امروز که سازمان‌ها با هدف حفظ و توسعه سهم بازار خود پیوسته به دنبال دستیابی به مشتریان وفاداری که به تکرار خرید خود و توصیه آن به دیگران پردازند هستند، نه تنها اتخاذ یک استراتژی مناسب با هدف برآورده کردن حداکثری نیازها و خواسته‌های مشتریان جهت

بقا در بازار است، بلکه پایش و ارزیابی مستمر و به عبارت دیگر سنجش عملکرد برند نیز جهت جلوگیری از هرگونه انحرافی از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد.

اما کتاب حاضر که توسط الکساندر چرنو پروفیسور بازاریابی دانشکده مدیریت دانشگاه نورث وست در ده فصل تهیه و تنظیم شده در فصل اول خود چارچوبی را برای مدیریت بازاریابی ترسیم نموده و بر دو جزء کلیدی مدل کسب‌وکار شرکت یعنی استراتژی و تاکتیک‌ها تمرکز دارد. در ادامه فصل دوم کتاب، استراتژی برند و تاکتیک‌های برند را به‌عنوان جزء‌های کلیدی یک مدل ارزش‌سازی برند تحلیل می‌نماید. فصل سوم این کتاب چگونگی ارزش‌آفرینی برند برای مشتریان هدف، شرکت و همکاران را بررسی می‌کند و در فصل چهارم کتاب، عناصری که ماهیت برند را تعریف می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل پنجم کتاب موضوع معماری برند مورد توجه قرار گرفته و فصل ششم تغییرات مفهوم یک برند در طول زمان را بررسی می‌کند. اما در فصل هفتم کتاب مفاهیم کلیدی حقوقی مرتبط با مدیریت برند مورد بحث قرار می‌گیرد.

شناخت هدفی است که با برند به دست می‌آید، ایجاد یک استراتژی برند، طراحی تاکتیک‌های برندسازی، تعریف نحوه پیاده‌سازی و تنظیم کنترل‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت ساخت برند و ... در فصل هشتم مورد بحث قرار می‌گیرد.

درک ارزش یک برند برای مشتریان مهم است، زیرا این درک شرکت را قادر می‌سازد تا برند را در موقعیتی قرار دهد که ارزش مشتری را به حداکثر برساند. به همین دلیل فصل نهم کتاب موضوعات مرتبط با ارزش ویژه برند را محور بحث‌های خود قرار داده است و در نهایت در فصل آخر کتاب برخی از متداول‌ترین روش‌های تحقیق برند بیان می‌شود.

امیدواریم کتاب پیش رو برای مدیران ارشد بنگاه‌های اقتصادی به‌عنوان کاربران دانش، اساتید و همکاران دانشگاه و دانشجویان و دانش پژوهان عزیز بویژه دانشجویان مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت بازرگانی، مدیریت اجرایی، ام‌بی‌ای و مدیریت صنعتی در گرایش‌های مختلف مفید واقع شود.

در پایان از زحمات تمامی کسانی که در فراهم آمدن این کتاب نقش داشته‌اند تشکر می‌نماییم. بالاخص از جناب آقای دامون صلاحی مدیریت محترم انتشارات ادیبان‌روز به‌عنوان دوستی همراه و فردی پر تلاش که در طول فرآیند ترجمه و نشر کتاب همراهمان بودند و برای ایشان و مجموعه تحت امرشان آرزوی موفقیت بیش از پیش می‌نماییم. امید است این اثر مورد توجه خوانندگان

محترم قرار گیرد. به هر حال مشتاقانه آماده دریافت نظرات و پیشنهادهای تمامی خوانندگان محترم
از طریق پست الکترونیک هستیم.

حسین علی سلطانی^۱

سید رضا جلال زاده^۲

تابستان ۹۷

1 Hoseinalisoltani@yahoo.com

2 Jalalzadeh123@gmail.com

فهرست مندرجات

صفحات		عنوان
۱۷		بخش اول: نمای کلی
۱۹		فصل اول: استراتژی و تاکتیک‌های بازاریابی
۳۷		فصل دوم: برندها به‌عنوان وسیله‌ای برای خلق ارزش بازار
۵۷		بخش دوم: ساختن برندهای قوی
۵۹		فصل سوم: توسعه‌ی استراتژی برند
۹۹		فصل چهارم: تاکتیک طراحی برند
۱۴۵		بخش سوم: مدیریت برند
۱۴۹		فصل پنجم: مدیریت مجموعه برند
۱۸۷		فصل ششم: مدیریت پویاشناسی برند
۲۲۳		فصل هفتم: حفاظت از برند
۲۵۹		فصل هشتم: تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی برند
۲۸۳		بخش چهارم: تأثیر اندازه‌گیری برند
۲۸۵		فصل نهم: ارزش ویژه برند و قدرت برند
۳۰۳		فصل دهم: تحقیق برند
۳۳۳		منابع

بخش اول:

نمای کلی

«به راه‌های مختلفی می‌توان شکست خورد؛
اما برای موفق شدن تنها یک راه وجود دارد».

ارسطو، فیلسوف یونانی^۱

از آنجایی که مدیریت برند یکی از جنبه‌های فرآیند کلی مدیریت بازاریابی را نشان می‌دهد، مدیریت بازاریابی و مدیریت برند اصول و چارچوب‌های کلی و یکسانی دارند. بر این اساس، بخش اول این کتاب مروری بر مدیریت بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند سیستماتیک و منطقی خلق ارزش بازار را ارائه می‌دهد. در ادامه نقش برندها به‌عنوان ابزاری‌های کسب‌وکار طراحی شده برای خلق ارزش برای مشتریان، شرکت و همکارانش را ترسیم می‌نماید. اولین بخش از این کتاب شامل دو فصل می‌باشد:

فصل ۱ چارچوبی برای مدیریت بازاریابی را ترسیم نموده و بر دو جزء کلیدی مدل کسب‌وکار شرکت تمرکز دارد: استراتژی و تاکتیک‌ها. استراتژی بازاریابی، بازار هدف که در آن شرکت فعالیت می‌کند را تعریف کرده و گزاره ارزش ارائه برای نهادهای بازار مربوطه را ترسیم می‌کند. تاکتیک‌ها فعالیت‌های خاصی را تعریف می‌کنند که استراتژی شرکت را توسط طراحی، ارتباط برقرار کردن و تحویل ارائه پیاده‌سازی می‌کنند که در نهایت ارزش بازار را ایجاد می‌نمایند.

فصل ۲ بر دیدگاه بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند ارزش‌سازی توسط ترسیم نقش منحصربه‌فرد برندها در خلق ارزش بازار متکی است. این فصل در ادامه استراتژی برند و تاکتیک‌های برند را به‌عنوان جزءهای کلیدی یک مدل ارزش‌سازی برند تعریف می‌کند. جنبه‌های کلیدی مدیریت برند در یک چارچوب کلی برای مدیریت برند خلاصه شده‌اند که روش‌هایی که برندها برای مشتریان، شرکت و همکارانش ارزش‌سازی می‌کنند را مشخص می‌نمایند.

این دو فصل پایه و اساس برای بحث دقیق‌تر در مورد مدیریت برند موجود در ادامه این کتاب را تشکیل می‌دهند.

1 Aristotle, Greek philosopher

فصل
اول

استراتژی و تاکتیک‌های بازاریابی

«استراتژی بدون تاکتیک آهسته‌ترین مسیر به سمت پیروزی می‌باشد. تاکتیک‌ها بدون استراتژی، صدای قبل از شکست هستند».

سان تزو، استراتژیست نظامی چینی^۱

چون مدیریت برند یک جنبه از فرآیند کلی مدیریت بازاریابی را ارائه می‌دهد، توسط درک اصول و چارچوب‌های کلی هدایت‌کننده مدیریت بازاریابی مطلع می‌گردد. مدیریت بازاریابی تنها زمانی که در زمینه‌ی گسترده‌تر از هدف‌های کلی شرکت و زمانی که با دیگر اقدامات بازاریابی شرکت همسو باشد می‌تواند در ساخت برندهای قوی موفق باشد. بر این اساس، هدف این فصل معرفی مفاهیم کلیدی بازاریابی می‌باشد که مربوط به مدیریت برند هستند.

بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند ارزش‌سازی

بازاریابی یک رشته کسب‌وکار است که بر درک، ایجاد و مدیریت بازارها تمرکز دارد. از آنجایی که موفقیت بازار از توانایی یک شرکت برای خلق ارزش برای شرکت‌کنندگان در بازار مربوطه نشأت می‌گیرد، بازاریابی در ابتدا و در درجه نخست در مورد خلق ارزش بازار می‌باشد. خلق ارزش بازار اصل کلیدی است که تصمیم‌گیری مدیریتی را هدایت کرده و به‌عنوان پایه و اساسی برای تمامی فعالیت‌های بازاریابی می‌باشد.

شیوه‌ای که یک شرکت ارزش بازار ایجاد می‌کند در مدل کسب‌وکار آن منعکس شده است، به صورتی که نهادها، عوامل و فرآیند درگیر در تحویل و گرفتن ارزش در بازار را معین می‌سازد. طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار و قابل دوام کلید موفقیت در بازار می‌باشد، چون مدل کسب‌وکار ماهیت فرآیند ارزش‌سازی را معین می‌سازد.

مدل کسب‌وکار یک شرکت شامل دو جزء کلیدی است: استراتژی و تاکتیک‌ها^۲. استراتژی، بازار هدف که در آن شرکت فعالیت می‌کند را شناسایی کرده و گزاره ارزش ارائه برای شرکت‌کنندگان مربوطه در تبادل بازار را ترسیم می‌نماید. از سوی دیگر، تاکتیک‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را توصیف می‌کنند که معمولاً به‌عنوان آمیخته بازاریابی^۳ نامیده می‌شوند که توسط

1 Sun Tzu, Chinese Military Strategist

2 Strategy and Tactics

3 Marketing Mix

طراحی، ارتباط برقرار کردن و تحویل ارائه‌های خاص بازار، استراتژی داده شده را اجرا می‌کنند. درحالی‌که استراتژی بر تعریف بازار هدف و تبادل ارزش میان نهادهای بازاری مربوطه تمرکز دارد، تاکتیک‌ها جنبه‌های خاص ارائه که در نهایت به خلق ارزش بازار می‌انجامند را شرح می‌دهند.

استراتژی و تاکتیک‌های بازاریابی در خلأ وجود ندارند، آن‌ها جزء جدایی‌ناپذیری از برنامه بازاریابی یک شرکت هستند که هدف نهایی یک شرکت و روش هدف آن‌ها رسیدن به این هدف است را ترسیم می‌کند. برنامه عملیاتی، تکیه‌گاه اصلی برنامه بازاریابی است که هدف شرکت و اقدامات لازم برای رسیدن به این هدف را تعریف می‌کند. توسعه یک برنامه عملیاتی توسط پنج فعالیت کلیدی هدایت می‌شود: تعیین یک هدف، توسعه یک استراتژی، طراحی تاکتیک‌ها، تعریف یک برنامه پیاده‌سازی و شناسایی مجموعه‌ای از معیارهای کنترل برای سنجش موفقیت عمل پیشنهادی. دو جزء مدل کسب‌وکار یک شرکت استراتژی و تاکتیک‌ها و توسعه یک طرح عملیاتی به‌منظور به واقعیت تبدیل کردن مدل کسب‌وکار، با جزئیات بیشتر در بخش‌های بعدی توصیف شده‌اند.

استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی، یک برنامه کاری برای تعریف روش‌هایی است که شرکت توسط آن ارزش بازار ایجاد می‌کند. استراتژی بازاریابی شامل دو جزء کلیدی می‌باشد: بازار هدف و گزاره ارزش.

شناسایی بازار هدف

بازار هدف خدمات یا محصولات پیشنهادی شرکت توسط پنج عامل کلیدی تعریف می‌شود: مشتریان^۱ که پیشنهاد شرکت در هدف برآورد نیازهای آن‌ها می‌باشد؛ شرکت^۲ مدیریت‌کننده پیشنهاد؛ همکارانی^۳ که با شرکت بر روی این پیشنهاد همکاری می‌کنند؛ رقیبان^۴ پیشنهاد که مشتریان یکسانی را هدف قرار می‌دهند و زمینه^۵ فیزیکی، اقتصادی، فناورانه، اجتماعی فرهنگی، تنظیمی که شرکت در آن فعالیت می‌کند. این پنج عامل معمولاً به‌عنوان ۵ سی نامیده می‌شوند و چارچوب حاصله به‌عنوان چارچوب ۵ سی نامیده می‌شود.

1 Customers
2 Company
3 Collaborators
4 Competitors
5 Context

مشتریان هدف، خریداران بالقوه هستند که معمولاً توسط نیازهایی که شرکت توسط پیشنهاد(ها) خود در نظر دارد آن‌ها را برآورده سازد تعریف می‌شوند. مشتریان هدف می‌توانند مصرف‌کنندگان (در مورد بازارهای کسب‌وکار به مصرف‌کننده) و یا کسب‌وکارها (در مورد بازارهای کسب‌وکار به کسب‌وکار) باشند.

شرکت، سازمانی است که پیشنهادها را مدیریت می‌کند. در خصوص سازمان‌ها با مجموعه متنوعی از پیشنهادها، واژه شرکت به واحد کسب‌وکار خاصی از سازمان گفته می‌شود که پیشنهاد را مدیریت می‌کند که اغلب واحد استراتژیک کسب‌وکار نامیده می‌شود. توانایی یک شرکت برای رقابت موفق در بازاری مشخص توسط منابع آن تعریف می‌شود، شایستگی‌های اصلی و دارایی‌های استراتژیک که شرکت را قادر به برآورد نیازهای مشتریان هدف می‌سازند.

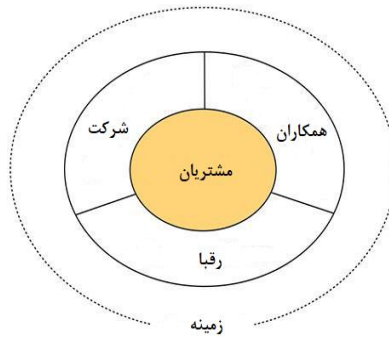
همکاران نهادهایی هستند که با شرکت به منظور خلق ارزش برای مشتریان هدف کار می‌کنند. همکاران متداول شامل: تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان (دلال‌ها، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان)، نهادهای تحقیق و توسعه، ارائه‌دهندگان خدمات، نیروی خارجی فروش، آژانس‌های تبلیغاتی و شرکت‌های تحقیقاتی بازاریابی می‌باشند.

رقبا نهادهایی با پیشنهادهایی هستند که مشتریان یکسان را هدف قرار داده و قصد بر آورده ساختن نیاز همان مشتری را دارند. رقابت، محدود به صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند نمی‌باشد. رقابت شامل تمامی نهادهایی است که قصد بر آورده ساختن نیاز مشتری مشابه دارند، صرف‌نظر از اینکه در صنعتی مشابه هستند یا نه. بر این اساس، پیشنهاد شرکت تنها با پیشنهادهای نهادهایی که در صنعت مشابه فعالیت می‌کنند رقابت نکرده، بلکه با پیشنهادهای (اغلب به‌عنوان جایگزین‌ها به آن‌ها اشاره می‌شود) در حال فعالیت در صنایع مختلف که قصد بر آورده ساختن نیاز مشتری یکسان را دارند نیز رقابت می‌کند.

زمینه شامل جنبه‌های مرتبط با محیطی است که شرکت در آن فعالیت دارد. پنج عامل زمینه به‌خصوص با فرآیند ارزش‌سازی مرتبط هستند: اقتصادی (رشد اقتصادی، منبع مالی، تورم و نرخ بهره)؛ فناوری (انتشار فناوری‌های موجود و توسعه فناوری‌های جدید)؛ اجتماعی- فرهنگی (روندهای جمعیت‌شناختی، سیستم‌های ارزش و باور و رفتارهای مرتبط با بازار)؛ تنظیمی (تعرفه‌های واردت/صادرات، مالیات، مشخصات محصول، قیمت‌گذاری و سیاست‌های تبلیغاتی و ثبت اختراع و حفاظت از علامت تجاری)؛ فیزیکی (منابع طبیعی، آب‌وهوا

و شرایط بهداشتی).

انتخاب مشتریان هدف برای تعریف و معین‌سازی دیگر جنبه‌های بازار هدف، اساسی و بنیادی می‌باشد چرا که گستره رقابت، محدوده همکاران بالقوه، شایستگی‌های اصلی و دارایی‌های شرکت که برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان هدف ضروری می‌باشد و عوامل خاص زمینه‌ای مربوط به انتخاب بخش هدف را تعیین می‌کند. این به این دلیل است که بخش‌های مختلف مشتری‌گرایش به خدمات‌دهی توسط رقبای مختلف دارند، نیازمند مجموعه مختلفی از همکاران (تأمین‌کنندگان مختلف و شبکه‌های توزیع) هستند، توسط واحدهای کسب‌وکار مختلف شرکت مدیریت شده و در زمینه متفاوتی فعالیت می‌کنند. نقش اساسی مشتریان هدف در تعریف بازار در وسط شکل ۱ منعکس شده است.



شکل ۱. شناسایی بازار: چارچوب ۵ سی

نقش محوری مشتریان هدف به این معنی است که تغییر در مشتریان هدف به احتمال زیاد به تغییراتی در دیگر عوامل تعریف‌کننده بازار که در آن شرکت ارزش ایجاد می‌کنند می‌انجامد. به عنوان مثال، تصمیم یک شرکت برای هدف قرار دادن یک بخش مشتری ثروتمند جدید ممکن است شامل همکاری با خرده‌فروشان اعیانی ارائه‌دهنده خدمت به این مشتریان بوده و نیازمند شایستگی‌های تخصصی و سرمایه‌های استراتژیک باشد که شرکت را قادر می‌سازد تا با موفقیت به این مشتریان خدمات‌رسانی کند، با رقبایی متفاوت که مدت‌هاست به این مشتریان خدمات‌رسانی کرده‌اند روبه‌رو شود و از راه‌های مختلف بحث تأثیر فضای عملکردی شرکت قرار گیرد.

توسعه یک گزاره ارزش

برای موفقیت، یک پیشنهاد باید ارزش برتر برای تمامی نهادهای درگیر در تبادل بازار مشتریان هدف، همکاران و شرکت ایجاد کند. بر این اساس، هنگام توسعه پیشنهادهای بازار، یک شرکت باید تمامی سه نوع ارزش را در نظر بگیرد: ارزش مشتری^۱، ارزش همکار^۲ و ارزش شرکت^۳.

ارزش مشتری عبارت است از ارزش یک پیشنهاد از دید مشتریان شرکت می‌باشد، همچنین ارزیابی درجه‌ای که یک پیشنهاد نیازهای مشتریان را برآورد می‌سازد. ارزش یک پیشنهاد برای مشتریان خود توسط سه عامل اصلی تعیین می‌گردد: (۱) نیاز مشتریان، (۲) مزایا و هزینه‌های ارائه شرکت و (۳) مزایا و هزینه‌های ابزارهای جایگزین (پیشنهادهای رقابتی) که مشتریان هدف می‌توانند از آن‌ها برای رفع نیازهای خود استفاده کنند. به عبارت ساده، گزاره ارزش مشتری به این سؤال پاسخ می‌دهد: چرا مشتریان هدف باید پیشنهاد شرکت را به جای جایگزین‌های موجود انتخاب کنند؟

ارزش همکار عبارت است از ارزش یک پیشنهاد از دید همکاران شرکت می‌باشد، همچنین مجموع تمامی مزایا و هزینه‌هایی که یک پیشنهاد برای همکاران ایجاد می‌کند. گزاره ارزش مشتری توانایی یک پیشنهاد در کمک کردن به همکاران برای دست یافتن به هدف‌های خود، بهتر از پیشنهادهای جایگزین را منعکس می‌کند. به عبارت ساده، گزاره ارزش مشتری به این سؤال پاسخ می‌دهد: چرا همکاران باید از پیشنهاد شرکت به جای جایگزین‌های رقابتی استفاده کنند؟

ارزش شرکت عبارت است از ارزش پیشنهاد از دید شرکت و همچنین مجموع تمامی مزایا و هزینه‌های مرتبط با یک پیشنهاد می‌باشد. ارزش یک پیشنهاد متناسب با هدف شرکت و ارزش دیگر فرصت‌هایی که برای شرکت در دسترس هستند. مانند: ارزش دیگر ارائه‌ها که می‌توانند توسط شرکت راه‌اندازی شوند، تعیین می‌شود، گزاره ارزش شرکت به این سؤال پاسخ می‌دهد: چرا شرکت باید این پیشنهاد را به جای گزینه‌های جایگزین انتخاب کند؟

خلق ارزش برای مشتریان هدف، همکاران و شرکت عبارت است از اصل کلی که تمامی فعالیت‌های شرکت را هدایت می‌کند و همچنین عبارت است از اصل ارزش بازار که گزاره ارزش

1 Customer value
2 Collaborator value
3 Company value

شرکت را در بر می‌گیرد: پیشنهاد باید ارزش برتری را برای مشتریان هدف و همکاران خود به صورتی ایجاد کند که شرکت را قادر به رسیدن به هدف‌های خود سازد.

چون اصل ارزش بازار بر اهمیت خلق ارزش برای سه نهاد کلیدی: مشتریان هدف، شرکت و همکاران می‌باشد، به‌عنوان اصل ۳ وی^۱ نیز شناخته می‌شود. اصل ارزش بازار به معنی این است که پایداری یک مدل کسب‌وکار توسط پاسخ‌ها به سه مجموعه از سؤالات تعریف می‌شود.

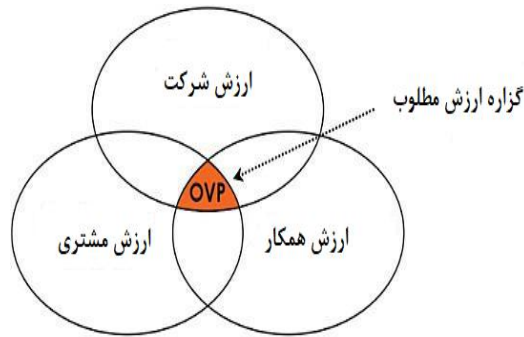
پیشنهاد چه ارزشی را برای مشتریان هدف خود ایجاد می‌کند؟ چرا مشتریان هدف باید این پیشنهاد را انتخاب کنند؟ چه چیزی این پیشنهاد را برتر از گزینه‌های جایگزین تبدیل می‌کند؟

پیشنهاد چه ارزشی را برای همکاران شرکت ایجاد می‌کند؟ چرا نهادهای شناسایی شده به‌عنوان همکار(تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و توسعه‌دهنده‌های همکار) باید با شرکت همکاری کنند؟

پیشنهاد چه ارزشی را برای شرکت ایجاد می‌کند؟ چرا شرکت باید منابع خود را در این پیشنهاد سرمایه‌گذاری کند به‌جای اینکه در یک پیشنهاد جایگزین سرمایه‌گذاری کند؟

نیاز به مدیریت ارزش برای سه نهاد مختلف از این سؤال را برمی‌انگیزد که به کدامیک از ارزش‌ها باید اولویت داد. با کمال تعجب، بسیاری از شرکت‌ها رسیدن به یک توافق در این زمینه را دشوار می‌دانند. بخش‌های بازاریابی معمولاً بر خلق ارزش مشتری تمرکز دارند؛ بخش‌های مالی و مدیریت ارشد بر روی خلق ارزش شرکت (سهامداران) تمرکز دارند و نیروی فروش بر روی خلق ارزش برای همکاران مانند دلال‌ها، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان تمرکز دارد.

جواب «درست» این است که شرکت باید ارزش را در میان سهامداران، مشتریان و همکاران خود به‌منظور ایجاد یک گزاره ارزش مطلوب، متعادل‌سازی کند. در اینجا واژه ارزش مطلوب به این معنی است که ارزش پیشنهاد در سراسر سه نهاد متعادل است، به‌طوری‌که ارزش برای مشتریان هدف و همکاران را به‌گونه‌ای ایجاد می‌کند که شرکت را قادر به رسیدن به هدف‌های استراتژیک خود می‌سازد. بهینه‌سازی ارزش مشتری، شرکت و همکار، اصل ارزش بازار می‌باشد که پایه و اساس موفقیت بازار می‌باشد (شکل ۲). عدم موفقیت در خلق ارزش برتر برای هر یک از این نهادها به ناچار به یک مدل کسب‌وکار ناپایدار و شکست سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار می‌انجامد.



شکل ۲. اصل ارزش بازار ۳ وی

برای مثال، راه‌هایی که استارباکس از طریق آن ارزش بازار ایجاد می‌کند را در نظر بگیرید. مشتریان مزایای کاربردی انواع نوشیدنی‌های قهوه و همچنین مزایای روان‌شناختی بیان برخی جنبه‌های شخصیت خود را از طریق انتخاب یک نوشیدنی سفارشی دریافت می‌کنند که برای آن‌ها جبران مالی محسوب می‌شود. همکاران استارباکس^۱ (تولیدکنندگان قهوه) پرداخت‌های پولی برای دانه‌های قهوه‌ای که فراهم می‌کنند و مزیت استراتژیک تقاضای ثابت برای محصول خود را دریافت می‌کنند، در عوض آن‌ها منابع را در رشد دانه‌های قهوه مطابق با استانداردهای استارباکس سرمایه‌گذاری می‌کنند.

با سرمایه‌گذاری منابع در توسعه و ارائه محصولات و خدمات خود به مصرف‌کنندگان، شرکت (استارباکس) مزایای پولی (درآمد و سود) و همچنین مزیت استراتژیک ساختن برند مصرف‌کننده و افزایش حضور در بازار و نمونه‌های ارائه شده آن را به ارمغان می‌آورد.

گزاره ارزش منعکس‌کننده انتظارات شرکت از ارزش است که این پیشنهاد برای سه نهاد کلیدی بازار ایجاد خواهد شد. گزاره ارزش به صورت فیزیکی در بازار وجود ندارد. در عوض، ارزش توسط پیشنهاد‌های طراحی‌شده توسط شرکت و همکاری‌اش، برقراری ارتباط و ارائه به مشتریان هدف ایجاد می‌شود. جنبه‌های کلیدی توسعه پیشنهادهایی که ارزش بازار را ایجاد می‌کنند در بخش زیر بحث شده است.

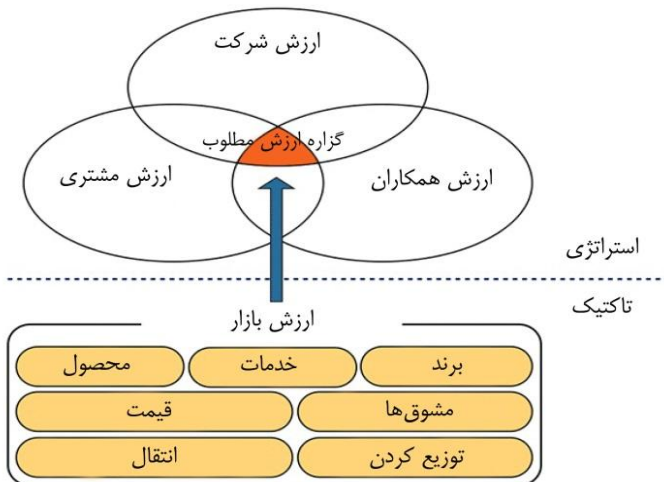
1 Starbucks collaborators

تاکتیک‌های بازاریابی: طراحی پیشنهاد بازار

پیشنهاد بازار یک کالای واقعی است که شرکت به منظور برآورده کردن یک نیاز خاص مشتری گسترش می‌یابد. برخلاف بازار هدف و پیشنهاد ارزش که منعکس‌کننده استراتژی شرکت است، پیشنهاد بازار، تاکتیک‌های شرکت را بازتاب می‌دهد؛ روش خاصی که در آن شرکت، ارزش را در بازار رقابتی ایجاد می‌کند.

هفت ویژگی تعریف پیشنهاد بازار

پیشنهاد شرکت توسط هفت ویژگی تعریف می‌شود: محصول، خدمات، برند، قیمت، مشوق‌ها (انگیزه‌ها)، ارتباطات و توزیع. این هفت ویژگی همچنین به‌عنوان مجموعه آمیخته‌ی بازاریابی ترکیبی از فعالیت‌های خاصی که برای اجرای استراتژی ارائه شده استفاده می‌شود اشاره می‌کند. این هفت تاکتیک که پیشنهاد را تعریف می‌کنند، ابزاری است که مدیران برای خلق ارزش بازار به آن‌ها می‌پردازند (شکل ۳).



شکل ۳. هفت ویژگی تعریف پیشنهاد بازار

هفت ویژگی تعریف پیشنهاد بازار به شرح زیر تعریف می‌شود:

محصول یک کالا است که هدف آن خلق ارزش برای مشتریان هدف است. محصولات می‌توانند به دو صورت ملموس (مثلاً: غذا، پوشاک و اتومبیل) و ناملموس (مثلاً: نرم‌افزار، موسیقی و ویدیو) باشند. محصولات به مشتریان حق برخورداری از کالا به‌دست‌آمده را می‌دهند.

به‌عنوان مثال، مشتری خرید یک ماشین یا یک کامپیوتر، مالکیت محصول را به دست می‌آورد. خدمات یک محصول است که هدف آن خلق ارزش برای مشتریان خود بدون حق داشتن مالکیت این محصول (به‌عنوان مثال اجاره فیلم، تعمیر لوازم‌خانگی، روش‌های پزشکی و تهیه مالیات) است. پیشنهاد مشابه ممکن است به‌عنوان یک محصول یا خدمات موردنظر قرار گیرد. به‌عنوان مثال، یک برنامه نرم‌افزاری می‌تواند به‌عنوان یک محصول به مشتریان پیشنهاد شود با حق کپی‌کردن برنامه توسط مشتری، یا به‌عنوان یک خدمت ارائه شود که مشتریان به طور موقت از مزایای برنامه بهره‌مند شوند.

هدف برند شناساندن محصولات و خدمات شرکت است، آن‌ها را از رقبا متمایز می‌کند و ارزش منحصربه‌فرد فراتر از جنبه‌های محصول و خدمات ایجاد می‌کند. برای مثال، برند هارلی دیویدسون موتورسیکلت خود را معرفی می‌کند؛ این برند موتورسیکلت‌های خود را از موتورسیکلت‌هایی که توسط هوندا، سوزوکی، کاوازاکی و یاماها^۱ ساخته شده است، متمایز می‌کند و موجب یک واکنش احساسی متمایز در بین مشتریان خود می‌شود که از برند هارلی دیویدسون برای بیان فردیت خود استفاده می‌کنند.

قیمت مبلغی است که شرکت از مشتریان و مشارکت‌کنندگان خود برای دریافت مزایایی که توسط محصول شرکت فراهم می‌شود، دریافت می‌کند.

مشوق‌ها ابزارهایی هستند که ارزش پیشنهاد را با کاهش هزینه‌ها و یا افزایش مزایای آن افزایش می‌دهد. مشوق‌های مشترک شامل تخفیف حجم، کاهش قیمت، کوپن، تخفیف، حق بیمه، پیشنهاد پاداش، رقابت و پاداش است. مشوق‌ها می‌توانند به مشتریان فردی و همکاران شرکت (مثلاً مشوق‌هایی که به شرکای شبکه توزیع داده می‌شود) ارائه شوند.

ارتباطات، اطلاعات مربوط به نهادهای بازار مربوطه مشتریان هدف، همکاران و شرکت در مورد ویژگی‌های محصول شرکت، ارائه می‌کند.

توزیع شامل شبکه‌های توزیع مورد استفاده برای تحویل خدمات به مشتریان هدف خود و همکاران شرکت می‌باشد.

برای روشن شدن موضوع، ویژگی‌های ارائه بازار استارباکس را در نظر بگیرید. محصول انواع قهوه و سایر نوشیدنی‌ها و همچنین اقلام غذایی موجود است. سرویس کمک پیشنهادی به

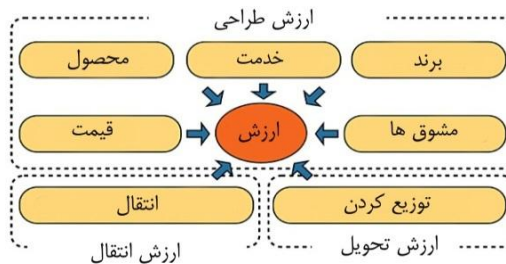
1 Honda, Suzuki, Kawasaki, and Yamaha

مشتریان قبل، در طی و بعد از خرید است. برند شامل نام استارباکس، لوگو و انجمن‌هایی است که نام محصول را در ذهن مشتری تداعی می‌کند.

قیمت، مبلغ پولی است که استارباکس از مشتریان برای محصولات خود دریافت می‌کند. مشوق‌ها ابزار تبلیغاتی برنامه‌های وفاداری، کوپن‌ها و کاهش موقت قیمت‌ها هستند که مزایای بیشتری برای مشتریان فراهم می‌کنند. ارتباطات اطلاعاتی است که از طریق کانال‌های رسانه‌ای مختلف تبلیغات، رسانه‌های اجتماعی و روابط عمومی جهت اطلاع‌رسانی به عموم مردم در مورد استارباکس پخش می‌شود. توزیع شامل شبکه‌های توزیع است که از طریق آن محصولات استارباکس به مشتریان خود تحویل داده می‌شود: فروشگاه‌های متعلق به استارباکس و فروشگاه‌های خرده‌فروشی مجاز به حمل محصولات استارباکس.

تاکتیک‌های بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند ارزش طراحی، ارتباط و تحویل

هفت تاکتیک بازاریابی محصول، خدمات، نام برند، قیمت، مشوق، ارتباطات و توزیع می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند ارزش طراحی، ارتباط و تحویل مشتری مورد توجه قرار گیرد. محصول، خدمات، برند، قیمت و مشوق جنبه ارزش طراحی محصول است؛ ارتباطات فرآیند ارزش ارتباط است و توزیع جنبه ارزش تحویل محصول است (شکل ۴). ارزش مشتری در تمام جنبه‌های این سه بعد، با ویژگی‌های مختلف ایجاد می‌شود که نقش متمایزی در روند خلق ارزش بازی می‌کنند.



شکل ۴. تاکتیک‌های بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند ارزش طراحی، ارتباط و تحویل مشتری

از آنجاکه این ویژگی‌ها مزایای کلیدی و هزینه‌ها را تعریف می‌کنند، محصول، خدمات، برند،

قیمت و مشوق‌ها (انگیزه‌ها)، محرک‌های کلیدی ارزش^۱ ارائه (محصول) هستند. ارتباطات و توزیع، شبکه‌های توزیع هستند که از طریق آن‌ها مزایای ایجاد شده توسط پنبج و پیژگی اول به اطلاع مشتریان رسیده و تحویل داده می‌شود؛ بنابراین ارتباطات به مشتریان در مورد عملکرد محصول یا خدمات اطلاع می‌دهد، تصویری از برند آن را می‌سازد، قیمت آن را تبلیغ می‌کند، خریداران را از تبلیغات فروش مطلع می‌کند و در مورد در دسترس بودن محصول به آن‌ها توصیه می‌کند. به همین ترتیب توزیع، محصولات و خدمات شرکت را تحویل می‌دهد، پرداخت مشتریان را به شرکت پیشنهاد کرده و مشوق‌های تبلیغاتی محصول را به مشتریان و همکاران تحویل می‌دهد.

فرآیند خلق ارزش می‌تواند از دیدگاه شرکت و مشتری مورد بررسی قرار گیرد. از دیدگاه یک شرکت، خلق ارزش یک فرآیند ارزش طراحی، برقراری ارتباط و تحویل است. با این حال، از منظر مشتری، فرآیند خلق ارزش را می‌توان از لحاظ جذابیت، آگاهی و در دسترس بودن محصولات مشاهده کرد؛ بنابراین، توانایی محصول برای خلق ارزش مشتری، توسط پاسخ به سه سؤال زیر تعیین می‌شود:

چه چیزی باعث جذابیت محصول برای مشتریان می‌شود؟

چگونه مشتریان هدف را از این پیشنهاد (محصول) مطلع می‌سازند؟

چگونه مشتریان هدف محصول را دریافت می‌کنند؟

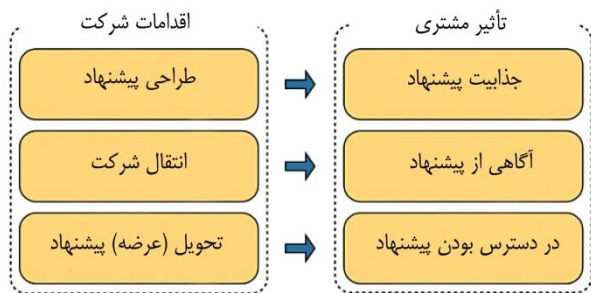
پاسخ به سؤال اول مزایای و هزینه‌های مربوط به محصول، خدمات، برند، قیمت و جنبه‌های مشوق محصول را مشخص می‌کند. پاسخ به سؤال دوم، نحوه‌ی ارتباطی که شرکت از طریق آن به مشتریان هدف خود اطلاع‌رسانی می‌کند، مشخص می‌کند. پاسخ به سؤال سوم، راه‌هایی که شرکت توسط آن محصولات خود را در دسترس مشتریان قرار می‌دهد مشخص می‌کند. در این زمینه، رویکرد مشتری محور جهت مدیریت جذابیت^۲، آگاهی^۳ و در دسترس بودن یک محصول^۴، رویکرد شرکت محور برای مدیریت فرآیند ارزش طراحی، برقراری ارتباط و تحویل برای مشتریان هدف را تکمیل می‌کند (شکل ۵).

1 Key Value Drivers

2 Attractiveness

3 Awareness

4 Availability



شکل ۵: تاکتیک‌های بازاریابی: اقدامات شرکت‌ها و تأثیر مشتری

برای توضیح بیشتر، فرآیند طراحی، ارتباط و ارائه ارزش در مورد استارباکس را در نظر بگیرید. جنبه محصول پیشنهادهای استارباکس شامل طراحی مجموعه محصولات خود اسپرسو، لیتس، مکچیاتوس و فراپیسینوس^۱ اطلاع‌رسانی و آموزش مشتریان در مورد این نوشیدنی‌ها و پس از آن تحویل فیزیکی آن‌ها به مشتریان است. جنبه خدمات این پیشنهاد شامل تعریف سطح خدماتی است که استارباکس می‌خواهد به مشتریان خود ارائه دهد. ساخت برند استارباکس شامل انتخاب برند، طراحی لوگو، تعریف معنی آنچه برند استارباکس برای مشتریان خود دارد (هدف استارباکس تبدیل شدن به «جایگاه سوم» در زندگی روزمره مردم، پس از خانه و کار است) و سپس برقراری ارتباط و تحویل این معانی برای مشتریان هدف است. با توجه به قیمت، استارباکس، باید قیمت‌ها را برای تمام ترکیبات مختلف نوشیدنی‌ها و اندازه‌های مختلف خود تعیین کند، این قیمت‌ها را به مصرف‌کنندگان اطلاع‌رسانی کند (از طریق نمایش آن‌ها در فروشگاه‌ها) و پرداخت‌های مشتریان را جمع‌آوری کند.

در نهایت، استارباکس باید تصمیم بگیرد چه چیز، چه موقع و چه تعداد مشوق برای محصول (مانند: تخفیف بر روی نوشیدنی‌های خاص، تبلیغات ۲ برای ۱ و برنامه‌های وفاداری) ارائه کند، آگاهی از این مشوق‌ها با برقراری ارتباط آن‌ها با مشتریان را ایجاد کند و سپس تحویل آن‌ها را به مشتریان با استفاده از شبکه‌های توزیع مناسب (به‌عنوان مثال: روزنامه‌ها، تبلیغات بنر آنلاین و تبلیغات تلفن همراه مبتنی بر مجاورت) را فراهم کند.

1 Espresso, Lattes, Macchiatos, and Frappuccinos

چارچوب جی-اس‌تی‌آی‌سی برای مدیریت بازاریابی

یک رویکرد سیستماتیک برای ایجاد طرح بازاریابی قابل قبول توسط چارچوب جی اس‌تی‌آی‌سی (هدف استراتژی، تاکتیک، پیاده‌سازی، کنترل)^۱ ارائه شده است که پنج فعالیت کلیدی را مشخص می‌کند: ایجاد یک هدف، ایجاد یک استراتژی، طراحی تاکتیک، تعریف یک برنامه پیاده‌سازی و شناسایی مجموعه‌ای از معیارهای کنترل برای اندازه‌گیری موفقیت اقدام پیشنهادی. چارچوب جی اس‌تی‌آی‌سی (چارچوب هدف استراتژی، تاکتیک، پیاده‌سازی، کنترل)، منطق تجزیه و تحلیل استراتژیک و برنامه‌ریزی را با پیشرفت یک رویکرد جامع و درعین حال ساده برای ایجاد برنامه‌های بازاریابی قابل اجرا، مشخص می‌کند.

اجزای چارچوب جی اس‌تی‌آی‌سی با جزئیات بیشتر در زیر شرح داده شده است.

هدف معیار نهایی موفقیت است: نتیجه نهایی است که اهداف شرکت دستیابی به آن است.

هدف دارای دو جزء است: تمرکز که معیارهای نهایی موفقیت را تعیین می‌کند و معیارهای عملکرد کمی و زمانی که باید انجام شود. تمرکز هدف، معیار کمی و معیار زمانی به سه سؤال پاسخ می‌دهد: چه چیز (تمرکز)، چه مقدار (معیار کمی) و چه زمانی باید به دست آید (معیار موقت). برای مثال: یک شرکت ممکن است هدف تولید درآمد خالص (تمرکز) ۱۰ میلیون دلار (معیار کمی) را در دو سال (معیار زمانی) تعیین کند.

استراتژی، ارزش ایجاد شده توسط شرکت را در یک بازار خاص تعریف می‌کند و توسط دو عامل تعیین می‌شود: بازار هدف و گزاره ارزش. بازار هدف بازاری را تعریف می‌کند که هدف شرکت خلق ارزش در آن است. این ویژگی شامل پنج عامل است (۵ سی‌ها)^۲ مشتریانی که نیاز به هدف شرکت دارند، رقبا که قصد دارند همان نیازهای مشتریان همان هدف را برآورده کنند، همکارانی که با این شرکت کار می‌کنند تا نیازهای مشتریان را برآورده کنند، شرکت پیشنهاد را مدیریت می‌کند و زمینه‌ای که در آن شرکت عمل می‌کند. گزاره ارزش، ارزشی که اهداف شرکت درصدد ایجاد آن در بازار هدف است را تعیین می‌کند. گزاره ارزش دارای سه جزء: ارزش مشتری^۳، ارزش همکار^۱ و ارزش شرکت^۲ است که منعکس‌کننده ارزش ایجاد شده توسط شرکت

1 G-STIC= Goal, Strategy, Tactics, Implementation, Control

2 The Five Cs

3 Customer Value

برای نهادهای بازار مربوطه است.

تاکتیک‌ها پیشنهاد واقعی را که شرکت در یک بازار مشخص معرفی می‌کند، تعریف می‌کند. این تاکتیک‌ها به طور منطقی از استراتژی شرکت پیروی می‌کنند و منعکس‌کننده راهکار این شرکت برای ایجاد این استراتژی است. این تاکتیک‌ها هفت ویژگی را تعریف می‌کند که ارائه بازار شرکت را تعریف می‌کند: محصول، خدمات، برند، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات و توزیع. این هفت تاکتیک ابزارهایی هستند که شرکت برای خلق ارزش در بازار انتخاب شده استفاده می‌کند. **پیاده‌سازی** فعالیت‌هایی را تعریف می‌کند که هدف آن ایجاد استراتژی و تاکتیک‌های شرکت در واقعیت است. پیاده‌سازی شامل توسعه پیشنهاد و جا دادن آن در بازار هدف است. توسعه این پیشنهاد شامل محافظت از سرمایه‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژیک و تاکتیک‌های شرکت و خلق نگرش واقعی مثبت و انتقال آن به مشتریان هدف شرکت می‌باشد. موضع‌گیری تجاری به‌طور منطقی به دنبال فرآیند گسترش یک پیشنهاد به‌وسیله ترسیم نمودن عرضه پیشنهاد در بازار رخ می‌دهد.

کنترل به شرکت نشان می‌دهد که آیا اقدام فعلی خود را ادامه دهد یا اینکه در برنامه فعلی خود مجدداً ارزیابی و تجدیدنظر کند یا اینکه از مسیر فعلی خود جدا شود و یک پیشنهاد متفاوت ارائه دهد که در بازار کنونی بهتر بازتاب داشته باشد. کنترل شامل دو جزء است: ارزیابی عملکرد شرکت^۱ و نظارت بر محیط بازار^۲. ارزیابی عملکرد شامل ردیابی پیشرفت شرکت به‌سوی هدف خود است که توسط تمرکز و معیارهای آن تعریف شده است. هدف از نظارت بر محیط، شناسایی تغییرات در بازاری است که شرکت در آن فعالیت می‌کند تا شرکت را قادر به استفاده از فرصت‌های جدید مانند مقررات مناسب دولت، کاهش رقابت یا افزایش تقاضای مصرف‌کننده و همچنین مقابله با تهدیدات بالقوه مانند مقررات نامطلوب دولتی، افزایش رقابت یا کاهش تقاضای مشتری کند.

اجزاء کلیدی طرح عملی و تصمیمات اصلی که اساس مؤلفه‌های فردی را تشکیل می‌دهند، در شکل ۶ خلاصه شده است.

1 Collaborator Value

2 Company Value

3 Evaluating Performance

4 Monitoring the Environment



شکل ۶ چارچوب جی-اس‌تی‌آی‌سی برای مدیریت بازاریابی

چارچوب جی اس تی‌آی‌سی یک رویکرد بصری برای تسهیل فعالیت‌های شرکت را در یک توالی منطقی ارائه می‌دهد که می‌تواند نتیجه مطلوب بازار را فراهم کند. بر این اساس، برنامه‌ریزی بازار به دنبال شکل جی اس تی‌آی‌سی است، به این ترتیب اجزای متمایز آن هدف، استراتژی، تاکتیک، پیاده‌سازی و کنترل به ترتیب ارائه می‌شوند و بر یکدیگر متمرکز می‌شوند تا اهداف شرکت و مسیر خاصی را برای رسیدن به آن هدف مشخص کنند.

از آنجا که این چارچوب مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده برای دستیابی به یک هدف مشخص را تعیین می‌کند، چارچوب جی اس تی‌آی‌سی به عنوان ستون فقرات برنامه بازاریابی شرکت عمل می‌کند؛ بنابراین، طرح بازاریابی معمول شامل چهار جزء اصلی است: خلاصه اجرایی که خلاصه‌ای ساده و مختصر درباره اهداف شرکت و مسیر پیشنهادی ارائه می‌دهد. یک مرور کلی وضعیت که جنبه‌های کلیدی بازار که شرکت در آن فعالیت می‌کند را مشخص می‌کند؛ یک برنامه عمل تعریف شده توسط چارچوب جی اس تی‌آی‌سی و مجموعه‌ای از نمایشگاه‌هایی که جنبه‌های خاص طرح اقدام پیشنهادی را مشخص می‌کند. برنامه عمل جی اس تی‌آی‌سی اصلی برنامه بازاریابی است، درحالی‌که سایر مؤلفه‌های طرح کسب و کار خلاصه اجرایی، تجزیه و تحلیل وضعیت‌ها و نمایشگاه‌ها جهت تسهیل درک منطق طرح است.

خلاصه

موفقیت شرکت توسط توانایی آن در خلق ارزش در بازار انتخاب شده تعریف شده است. برای ایجاد ارزش، یک شرکت باید به وضوح بازار هدف را که در آن رقابت می‌کند شناسایی کند؛ یک گزاره ارزش ارزش ارزشمند را که منجر به سود مشتریان، مشارکت‌کنندگان و سهامداران شرکت می‌شود، توسعه دهد و ارائه‌ای که گزاره ارزش شرکت را به بازار هدف می‌دهد طراحی کند. این فعالیت‌های کلیدی، دو بخش ساختاری از یک مدل تجاری شرکت را تشکیل می‌دهند: استراتژی و تاکتیک.

استراتژی، بازاری را تعیین می‌کند که در آن شرکت رقابت می‌کند و ارزش‌هایی که در نظر دارد در این بازار ایجاد کند. استراتژی بازاریابی شامل دو جزء است: بازار هدف و گزاره ارزش. بازار هدف توسط پنج عامل تعیین‌کننده چارچوب ۵ سی تعریف شده است: مشتریانی که شرکت به دنبال برآورده ساختن نیازهای آن‌هاست، رقابیی که هدفشان برآورده ساختن همان نیازها برای همان مشتریان است. همکاران که با این شرکت کار می‌کنند تا نیازهای مشتریان را برآورده سازند پیشنهاد مدیریتی شرکت و فضایی که شرکت در آن فعالیت دارد. انتخاب مشتری‌های هدف، تمام جنبه‌های دیگر بازار را تعیین می‌کند: محدوده رقابت، همکاران بالقوه، منابع لازم برای برآوردن نیازهای مشتری و زمینه‌ای که در آن شرکت ارزش بازار را ایجاد می‌کند.

گزاره ارزش، ارزشی را که پیشنهاد برای مشتریان هدف، همکاران و شرکت، ایجاد می‌کند، تعریف می‌کند. گزاره ارزش پیشنهاد باید پاسخ روشن به سه سؤال ارائه دهد: چرا مشتریان هدف پیشنهاد شرکت به جای جایگزین‌های موجود انتخاب می‌کنند؟ چرا مشارکت‌کنندگان پیشنهاد شرکت را به جای گزینه‌های جایگزین موجود انتخاب می‌کنند؟ چرا این شرکت به جای گزینه‌های جایگزین این پیشنهاد را انتخاب می‌کند؟ خلق ارزش برای مشتریان هدف، شرکت و همکارانش، اصل کلی است که تمام اقدامات شرکت را هدایت می‌کند؛ این اصل ارزش بازار است که گزاره ارزش شرکت را برآورده می‌کند: شرکت باید ارزش برتر برای مشتریان و همکاران هدف خود را به گونه‌ای ایجاد کند که بتواند به اهداف خود دست یابد.

تاکتیک‌ها فعالیت‌های خاصی هستند که برای اجرای استراتژی پیشنهاد انجام می‌پذیرند؛ تاکتیک‌ها ابزارهایی در اختیار مدیران برای خلق ارزش بازار هستند. تاکتیک‌ها هفت ویژگی کلیدی پیشنهاد را که شرکت در بازار هدف جای‌گذاری می‌کند، ترسیم می‌کند: محصول، خدمات، برند،

قیمت، مشوق‌ها(انگیزه‌ها)، ارتباطات و توزیع. تاکتیک همچنین می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند ارزش طراحی، ارتباط و ارائه مورد توجه قرار گیرد، درحالی‌که محصول، خدمات، برند، قیمت و مشوق‌ها جنبه‌ی ارزش طراحی پیشنهاد را تشکیل می‌دهد که جذابیت ارائه به مشتریان را تعیین می‌کند. ارتباطات جنبه ارتباط ارزش را نشان می‌دهد که هدف آن ایجاد آگاهی از ارائه در میان مشتریان هدف است؛ و توزیع، جنبه ارزش تحویل پیشنهاد را نشان می‌دهد که در دسترس بودن پیشنهاد برای مشتریان را تضمین می‌کند.

برنامه‌ریزی بازاریابی فرآیندی است که توسط پنج مرحله اصلی تعیین می‌شود: ایجاد یک هدف، توسعه استراتژی، طراحی تاکتیک، تعریف طرح اجرایی و شناسایی معیارهای کنترل برای اندازه‌گیری پیشرفت به‌سوی هدف. این پنج مرحله شامل چارچوب جی‌اس‌تی‌آی‌سی است که ستون اصلی طرح بازاریابی موفق است.

مطالعات بیشتر

آکر، دیوید (۲۰۱۳)، مدیریت استراتژیک بازار (ویرایش ۱۰). نیویورک، ان‌وای: جان وایلی و پسران.

چرنو، الکساندر (۲۰۱۸)، مدیریت استراتژیک بازاریابی (ویرایش ۹). شیکاگو، ال‌ال: سربیلیوم پرس. کاتلر، فیلیپ و کوین لن کلا (۲۰۱۵) مدیریت بازاریابی (ویرایش ۱۵). آپر سدل ریور، ان‌جی: پرینتیس هال.

وینر، روسل و راوی دهر (۲۰۱۰)، مدیریت بازاریابی (ویرایش چهارم). آپر سدل ریور، ان‌جی: پرینتیس هال.