

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

مدیریت استراتژیک بازار

مؤلف: دیوید آکر

مترجمان: احمد روستا و سید رامین هاشمی

در زمانه‌ای به سرمی‌بریم که به علت سرعت زیاد تغییرات، بازارها بی‌ثبات شده‌اند و پیش‌بینی این تغییرات و روندها بسیار سخت شده است. به‌عنوان شاهدی برای این مدعا، فقط کافیست نگاهی به تغییرات چند سال اخیر در سطح داخلی و خارجی و تأثیر این مسائل بر شرکت و کسب‌وکار خودتان بیندازید؛ مسائلی از قبیل نوسان قیمت نفت و انرژی، مناسبات جدید سیاسی و اقتصادی، جنگ‌ها و نزاع‌های منطقه‌ای، فناوری‌های جدید مبتنی بر وب، شبکه‌های اجتماعی، ظهور کسب‌وکارهای جدید و رفتارها و علاقه‌مندی‌های نسل جوان.

قطعاً سازمان‌هایی در این محیط کسب‌وکار باقی می‌مانند و رشد خواهند کرد که آمادگی شناخت، تحلیل و پاسخگویی به این تغییرات را داشته باشند. کشف به‌موقع فرصت‌ها، تهدیدها و مسائل استراتژیک بسیار تعیین‌کننده است. امروزه بیش از هر زمان دیگری به تحلیل‌های درست نیازمندیم. در گذشته نه‌چندان دور این وظیفه تنها برعهده واحد برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها بود اما در گذر زمان، متفکران مدیریت به این نتیجه رسیدند که هیچ واحدی مانند واحد بازاریابی سازمان به اطلاعات، مشتریان، رقبا، روندهای محیطی و مانند اینها دسترسی ندارد و همان‌طور که پروفیسور آکر بیان می‌کند واحد بازاریابی، محرک اولیه تحلیل استراتژیک است. درواقع، واحد بازاریابی خوراک و ورودی اولیه را برای مباحث مربوط به تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک فراهم می‌کند و نقش کلیدی در تصمیم‌گیری‌ها دارد. خوشبختانه چند سالی است که سازمان‌های ایرانی نیز نگاهشان به واحد بازاریابی از نگاه صرف به واحد اجرای عملیات فروش و توزیع و ترفیع فراتر رفته است.

انتشارات آریانا قلم به‌منظور توانمندسازی مدیران، استادان و دانشجویان بازاریابی در این حوزه، کتاب مدیریت استراتژیک بازار را انتخاب کرده است. ویراست قبل این کتاب در سال ۱۳۸۹ با ترجمه جناب آقای دکتر احمد روستا منتشر شده بود. نسخه‌ای که هم‌اکنون در اختیار علاقه‌مندان قرار دارد ترجمه‌ای جدید از روی ویراست دهم آن است. این اثر نسبت به نسخه پیشین تغییرات زیادی دارد که مؤلف در پیشگفتارش به برخی از آنها اشاره کرده است. لازم

به ذکر است جناب آقای سید رامین هاشمی ضمن ترجمه فصل‌ها و مطالب جدید، در ترجمه محتوای کل کتاب نیز بازنگری کرده‌اند.

در مراحل مختلف ترجمه، بازخوانی و طراحی این کتاب افراد زیادی همراه انتشارات آریانا قلم بوده‌اند که از تمامی آنها سپاسگزاریم. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این اثر ارزشمند مورد توجه و استفاده جامعه دانشگاهی و مدیران کسب‌وکارهای ایرانی قرار گیرد و در بهبود فضای کسب‌وکار مؤثر واقع شود.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

پیشگفتار مترجمان

جهان امروز جهانی متلاطم و پر آشوب است. محصولات و پیشنهادات بسیار متنوع با سرعتی باورنکردنی و به سهولت در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد و حق انتخاب مشتری به صورتی روزافزون افزایش می‌یابد و به بیانی دیگر مشتری در انتخاب‌های انبوه غرق شده است. او کدام گزینه را انتخاب می‌کند؟ کلید موفقیت شرکت‌ها همین است. کدام شرکت، کدام برند و کدام پیشنهاد در دایرهٔ گزینه‌ها و انتخاب‌های مشتریان قرار خواهد گرفت؟ مشتری کدام پیشنهادها را مدنظر قرار خواهد داد و در نهایت کدام را انتخاب خواهد کرد؟

در سال‌های اخیر این سؤال در ذهن دانشگاہیان و حرفه‌ای‌های بازاریابی و استراتژی قرار داشته است که شرکت‌ها و برندها چگونه باید در این محیط فعالیت کنند و به موفقیت دست یابند؟ دانشمندان با رویکردهای مختلفی سعی در پاسخ به این سؤال داشته‌اند. پروفیسور دیوید آلن آکر، یکی از برجسته‌ترین پژوهشگران، نویسندگان، مشاوران و مدرسان متخصص در حوزهٔ استراتژی‌های بازار و برند، به خوبی به این پرسش پاسخ داده است. او در کتاب مشهور مدیریت استراتژیک بازار بیان می‌کند: «حرفه‌ای‌های بازاریابی باید بتوانند استراتژی‌های جدید خود را چنان طراحی و اجرا کنند که شرکت، برند و پیشنهادشان با بازار و نیازهای آن مرتبط باقی بماند.» این کتاب دیدگاهی مشتری‌محور دارد و معتقد است تمام استراتژی‌ها برای موفق بودن باید ارزش پیشنهادی معناداری برای مشتریان داشته باشند.

دیوید آکر در این کتاب مدیران، فعالان عرصهٔ عمل و دانشگاہیان را با چالش‌هایی که طبیعت پویای بازارهای امروزی ایجاد کرده است، آشنا و آنها را در مواجهه با این چالش‌ها راهنمایی می‌کند. از آکر بیش از ۱۰۰ مقاله و ۱۴ کتاب در حوزه‌های بازاریابی و برندینگ منتشر شده است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به مدیریت استراتژیک بازار، مدیریت ارزش ویژهٔ برند، ساخت برندهای قدرتمند و رهبری برند اشاره کرد.

مباحث بازاریابی و استراتژی در کشور عزیزمان ایران هم از جمله مباحث روز و بسیار پرطرفدار است و نیاز اصلی شرکت‌های ایرانی به حساب می‌آید که متأسفانه کمتر به آن پرداخته شده است. بحث استراتژی‌های بازار تحت عناوین مختلف درسی در دانشگاہ‌ها و مقاطع گوناگون

تدریس می‌شود و در اختیار بودن منابع مناسب و روزآمد برای مخاطب ایرانی بسیار ضروری به نظر می‌آید. از این رو این کتاب که از جمله منابع اصلی مباحث استراتژی‌های بازار و بازاریابی در سطح جهان است برای ترجمه انتخاب شد. ویرایش جدید این کتاب سرشار از مباحث و مطالعات موردی جدید و روزآمد است که امیدواریم تغییرات مثبتی در ذهنیت و رفتار مدیران امروز و آینده این مرزوبوم ایجاد کند.

جا دارد از گروه آریانا و انتشارات آریانا قلم به خصوص سرکار خانم سمیه محمدی مدیرعامل محترم انتشارات، که در تمامی مراحل ترجمه تا چاپ کتاب یار و همراه ما بودند، به‌طور ویژه تشکر کنیم. همچنین از تمامی دوستان و همکاران گرامی که در بازخوانی و ویرایش این کتاب ما را یاری کردند، به‌ویژه جناب آقای محمد طالاری و سرکار خانم ندا تهرانی و جناب آقای سیدحسین جلالی سپاسگزاریم. پیشاپیش از تمام استادان، مدیران، دانشجویان و علاقه‌مندان حوزه بازاریابی و استراتژی که این کتاب را برای مطالعه انتخاب کرده‌اند قدردانی می‌کنیم و منتظر نظرات تمامی بزرگواران درباره این کتاب و ترجمه آن هستیم.

در انتها از خانواده‌های عزیزمان تشکر می‌کنیم که با صبوری و همدلی در تمامی مراحل زندگی یار و یاور ما بوده و هستند.

دکتر احمد روستا، سید رامین هاشمی

پیشگفتار مؤلف

هسته اصلی ویراست دهم کتاب مدیریت استراتژیک بازار، توسعه کسب و کار، برند و استراتژی های بازاریابی ای است که به مزیت رقابتی بادوام منجر می شوند؛ کاری که با گذشت زمان، دشوار و دشوارتر شده است. در بسیاری از بازارها، رقبا در زمینه منافع کارکردی اساسی به تعادل و برابری رسیده اند، بنابراین پیشگام بودن در نوآوری و محافظت از آن از هر زمان دیگری مهم تر شده است و تحقق آن مستلزم داشتن سازمان و سیستمی قوی است.

امروزه توسعه و پیاده سازی استراتژی ها بسیار متفاوت تر از چند دهه پیش و هنگامی است که محیط کسب و کار پایدارتر و ساده تر بود. اکنون تمامی بازارها را می توان پویا دانست. در نتیجه شرکت ها باید بتوانند استراتژی ها را با شرایط مطابقت دهند تا مرتبط بمانند. زمانه دشوار اما هیجان انگیزی است؛ پراز فرصت و تهدید.

وجود موارد زیر از جمله جنبه های منحصر به فرد این کتاب است:

- تعریفی از استراتژی کسب و کار که شامل گستره وسیع محصول/بازار، ارزش پیشنهادی، دارایی ها و شایستگی ها و استراتژی های حوزه کارکردی می شود. اغلب اوقات مفهوم استراتژی کسب و کار مبهم است و به خوبی تعریف نمی شود که این مسئله موجب پراکندگی تمرکز و ارتباطات ضعیف می شود.
- تحلیل استراتژیک ساختاریافته ای متشکل از تحلیل های تفصیلی مشتری، رقیب، بازار، محیط و تحلیل داخلی که به فهم پویایی های بازار منجر می شود. این تحلیل ها با نمودار خلاصه جریان، مجموعه ای از سرفصل ها که به آغاز شدن فرایند کمک می کنند و مجموعه ای از فرم های برنامه ریزی همراه شده اند.
- مفاهیم تعهد، فرصت طلبی و انطباق پذیری استراتژیک و اینکه چگونه می توانند و باید با هم ترکیب شوند.
- رشد کسب و کار از طریق انرژی بخشی به کسب و کار، اهرم کردن کسب و کارها، خلق کسب و کارهای جدید و جهانی شدن. هرگزینه ریسک ها و پاداش های مربوط به خود را دارد و همگی باید بر روی میز تصمیم گیری قرار داشته باشند.

- پایه‌های ارزش پیشنهادی و برندهای قوی. استراتژی بدون ارزش پیشنهادی متقاعدکننده، بازارمحور و موفق نمی‌شود. باید دارایی‌های برندی توسعه یابند که از استراتژی کسب‌وکار پشتیبانی کنند.
- ایجاد بازاریابی مبتنی برهم‌افزایی در سازمان‌های سیلویی که سیلوهای آن بر اساس محصولات یا کشورها تعریف شده‌اند. تمامی سازمان‌ها محصولات و بازارهای چندگانه دارند و ایجاد همکاری و ارتباطات به جای رقابت و منفرد بودن ابتکاری است که باید به کار گرفته شود.
- مواجهه با بازارهای پویا نیازمند استراتژی‌های مشتری‌محور و خلاقیت است. کتاب بر منظر مشتری و این واقعیت که هر استراتژی باید ارزش پیشنهادی‌ای بامعنی برای مشتری داشته باشد، تأکید دارد. این کتاب مسیری را نشان می‌دهد که طی آن تکانه^۱ گذشته شکسته شود و استراتژی‌ها و پیشنهادهای خلاقانه ایجاد شوند.

ویراست دهم

ویراست دهم همانند ویراست نهم فشرده است و ساختار فصلی آن حفظ شده است اما اضافات و تغییرات زیادی نیز در آن به چشم می‌خورد.

فصل جدیدی با نام «پیش به سوی رابطه قدرتمند برند» اضافه شده است. استراتژی کسب‌وکار به خلق مزیت رقابت پایدار بستگی دارد که تا حدی مبتنی بر دارایی‌ها و شایستگی‌های مرتبط باشد. مزیت رقابتی نهایی، پایگاه مشتریان وفادار است چرا که این دارایی است که کسب‌وکار را در برابر رقبا محافظت می‌کند. این مزیت، حفظ مشتریان کنونی و پیدا کردن مشتریان جدید را آسان‌تر و اقتصادی‌تر می‌کند. سه مسیر به سوی ایجاد این پایگاه وفادار در این فصل توضیح داده شده است:

- **مدیریت نقطه تماس.** تجربه برند به وسیله نقاط تماس برند خلق می‌شود. این نقاط تماس هرزمانی که فرد با برند تعامل دارد روی می‌دهند. پنج مرحله بهبود نقاط تماس اینها هستند: شناسایی نقاط تماس فعلی و مطلوب، ارزیابی داخلی میزان اهمیتشان، ارزیابی آنها توسط مشتریان، اولویت‌بندی و ایجاد برنامه نقطه تماس.

□ **نقطه مطلوب مشتری.** در توسعه دادن برنامه‌های بازاریابی و روابط قدرتمند، به «نقطه مطلوب» مشتری وصل شوید؛ یعنی موضوع یا فعالیتی که به مواردی مرتبط باشد که برای مشتری مهم و درگیر آن است. برنامه «نقطه مطلوب» احتمالاً شبکه‌ای اجتماعی ایجاد می‌کند، برای برند انرژی و علاقه به همراه می‌آورد، تعهد برند و اعتبار آن را افزایش و رابطه را شکل می‌دهد. در ادامه یک «نقطه مطلوب» شناسایی کنید و سپس برنامه‌ای ایجاد کنید یا بیابید که بتوان برند را به آن وصل کرد.

□ **پا را از منافع کارکردی فراتر بگذارید.** مفهوم برند را گسترش دهید تا شامل منافع احساسی (هنگامی که این برند را می‌خرم احساس می‌کنم...)، منافع خودبیانگری (هنگامی که این برند را می‌خرم یا از آن استفاده می‌کنم من... هستم.) یا منافع اجتماعی (هنگامی که این برند را می‌خرم یا از آن استفاده می‌کنم با افرادی مانند... مرتبط می‌شوم.) شود.

علاوه بر این به‌هنگام‌رسانی، مطالب جدید یا اساساً بازبینی‌شده‌ای نیز بر اساس جدیدترین پژوهش‌ها و نوشته‌های متفکران تأثیرگذار اضافه شده است. موضوعات جدید شامل این مواردند:

- دام‌های توسعه استراتژی
- تحقیقات مصرف‌کننده‌ای که به صورت دیجیتال امکان پذیر شده‌اند.
- داده‌های انبوه
- سبزشدن
- برنامه‌های اجتماعی به‌عنوان ارزش پیشنهادی
- استفاده از اعتبار برندها برای برنامه‌های اجتماعی
- خلق «بایسته‌ها»یی که طبقات و زیرطبقات جدیدی را تعریف می‌کنند.
- مَبین طبقه
- منبع‌یابی نوآوری در بازارهای نوظهور
- چه چیزی مدیران را در بازاریابی را به یک عامل تغییر خوب تبدیل می‌کند.

همچنین مطالعات موردی جدیدی نیز به کتاب افزوده شده است، مانند حیات مجدد برند لینکلن، هویت برند دانشکده هاس، کمپین «ممنون مامان» پی‌اندجی، پمپرز ویلیج (دهکده

پمپرز)، رویدادهای ردبول، مشارکت کوکاکولا در ورلد وایلد لایف (حیات وحش جهان)، برنامه انرژي بخشی کالیفرنیا کاژوالتی، بازار هول مارکت، تجربه پاناسونیک در چین و موارد دیگر.

مرور کلی کتاب

کتاب با مقدمه‌ای آغاز می‌شود که در آن استراتژی کسب‌وکار تعریف شده است و با مروری کلی بر کتاب و بحث درباره مدیرارشد بازاریابی و استراتژی ادامه می‌یابد. بخش اول کتاب یعنی فصل‌های ۲ تا ۶، تحلیل استراتژیک را در بردارند که هرکدام به یکی از تحلیل‌های مشتری، رقیب، بازار، محیطی و داخلی می‌پردازند. بخش دوم کتاب یعنی فصل ۷ تا ۱۶ توسعه و پیاده‌سازی استراتژی را توضیح می‌دهند. فصل ۷ درباره مفهوم مزیت رقابتی پایدار بحث می‌کند و سه سبک استراتژی، یعنی تعهد استراتژیک، فرصت‌طلبی استراتژیک و انطباق‌پذیری استراتژیک را معرفی می‌کند. فصل ۸ با معرفی و توصیف ارزش‌های پیشنهادی گوناگون، مروری برگستره انتخاب‌های استراتژیک دارد. فصل ۹ نشان می‌دهد که چگونه ارزش ویژه برند می‌تواند خلق یا اهرم شود. فصل ۱۰ در این باره بحث می‌کند که چگونه می‌توان رابطه عمیقی با مشتری ایجاد کرد. چهار فصل بعدی درباره گزینه‌های رشد صحبت می‌کنند: فصل ۱۱ انرژي بخشی به کسب‌وکار، فصل ۱۲ اهرم کردن کسب‌وکار، فصل ۱۳ خلق کسب‌وکارهای جدید و فصل ۱۴ استراتژی‌های جهانی را توضیح می‌دهد. فصل ۱۵ درباره مشخص کردن اولویت‌ها و گزینه سرمایه‌برداری است. و در انتها فصل ۱۶ ابعاد سازمانی و نقششان را در پشتیبانی از استراتژی و هدایت کردن سیلوهای سازمانی به سوی همکاری و ارتباط را معرفی می‌کند.

مخاطبان

این کتاب برای درس‌هایی از دانشکده مدیریت و کسب‌وکار مناسب است که بر مدیریت استراتژی‌ها تمرکز دارند. به ویژه:

- درس‌های استراتژی بازاریابی که می‌توانند عنوان‌هایی چون مدیریت استراتژیک بازار، برنامه‌ریزی استراتژیک بازار، بازاریابی استراتژیک یا استراتژی بازاریابی داشته باشند.
- درس‌های خط‌مشی یا کارآفرینی که می‌توانند عناوینی چون مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، خط‌مشی کسب‌وکار، کارآفرینی یا خط‌مشی اجرایی داشته باشند.

کتاب همچنین برای مدیرانی که به توسعه استراتژی در بازارهای پویا نیاز دارند نیز طراحی شده است، مدیرانی که اخیراً به جایگاه‌های مدیریت عمومی ارتقا یافته‌اند یا کسانی که کسب‌وکارهای کوچک را اداره می‌کنند و می‌خواهند فرایندهای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی خود را بهبود دهند. دیگر مخاطبان کتاب مدیران عمومی، مدیران اجرایی ارشد و متخصصان برنامه‌ریزی‌ای هستند که می‌خواهند دیدی کلی بر مسائل و روش‌های روز مدیریت استراتژیک بازار داشته باشند.

فهرست

فصل اول

۲۱.....	مدیریت استراتژیک بازار- معرفی و مرور کلی
۲۴	استراتژی کسب وکار چیست؟
۲۶	استراتژی کسب وکار
۳۶	مدیریت استراتژیک بازار
۴۳	بازاریابی و نقش آن در استراتژی



بخش اول

۴۹	تحلیل استراتژیک
----	-----------------

فصل دوم

۵۱.....	تحلیل مشتری و تحلیل خارجی
۵۱	تحلیل خارجی
۵۸	قلمروی تحلیل مشتری
۵۹	بخش بندی
۶۷	انگیزه های مشتری
۷۳	نیازهای برآورده نشده

فصل سوم

۸۳ تحلیل رقیب
۸۵	شناسایی رقبا- رویکردهای مشتری محور
۸۸	شناسایی رقبا- گروه‌های استراتژیک
۹۲	رقبای بالقوه
۹۳	تحلیل رقیب- درک رقبا
۱۰۲	نقاط قوت و ضعف رقیب
۱۰۸	ماتریس ارزیابی قوت رقابتی
۱۱۲	کسب اطلاعات رقبا

فصل چهارم

۱۱۷ تحلیل بازار/ زیربازار
۱۱۸	ابعاد تحلیل بازار/ زیربازار
۱۲۰	زیربازارهای درحال ظهور
۱۲۳	اندازه واقعی و بالقوه بازار و زیربازار
۱۲۵	رشد بازار و زیربازار
۱۲۹	تحلیل سودآوری بازار و زیربازار
۱۳۳	ساختار هزینه
۱۳۵	سیستم‌های توزیع
۱۳۵	روندهای بازار
۱۳۷	عوامل کلیدی موفقیت
۱۳۸	ریسک‌ها در بازارهای با رشد بالا

فصل پنجم

۱۴۷ تحلیل محیط و عدم قطعیت استراتژیک
۱۵۰	روندهای فناوری
۱۵۶	روندهای مصرف‌کننده
۱۶۴	روندهای دولتی/ اقتصادی
۱۷۱	مواجهه با عدم قطعیت استراتژیک
۱۷۲	تحلیل تأثیر؛ ارزیابی تأثیر عدم قطعیت‌های استراتژیک
۱۷۵	تحلیل سناریو

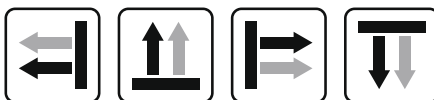
فصل ششم

تحلیل داخلی ۱۸۱

- ۱۸۲ عملکرد مالی، فروش و سودآوری
 ۱۸۶ سنجش عملکرد- فراتراز سودآوری
 ۱۹۴ قوت ها و ضعف ها
 ۱۹۶ فرصت ها و تهدیدها
 ۱۹۸ از تحلیل تا استراتژی

مورد کاوی های بخش اول

- ۲۰۱ فهم و کار با روندهای صنعت
 ۲۰۴ صنعتی جدید و پویا
 ۲۱۰ ارزشیابی و ارزیابی مفاهیم یک نوآوری تحول آفرین
 ۲۱۳ تفسیر روندهای بزرگ



بخش دوم

۲۱۵ خلق، انطباق و پیاده سازی استراتژی

فصل هفتم

- ۲۱۷ خلق مزیت: هم افزایی و فلسفه های تعهد، فرصت طلبی و انطباق پذیری
 ۲۱۹ مزیت رقابتی پایدار
 ۲۲۶ نقش هم افزایی
 ۲۳۱ تعهد، فرصت طلبی و انطباق پذیری استراتژیک

فصل هشتم

انواع ارزش پیشنهادی ۲۴۷

- ۲۴۹ چالش های استراتژی کسب و کار
 ۲۵۱ انواع ارزش های پیشنهادی
 ۲۶۳ کیفیت برتر
 ۲۷۱ ارائه ارزش به ازای قیمت پایین تر

فصل نهم

۲۸۳	ساخت و مدیریت ارزش ویژه برند
۲۸۵	آگاهی از برند
۲۸۷	وفاداری به برند
۲۸۹	تداعی‌کننده‌های برند
۳۰۳	هویت برند

فصل دهم

۳۱۳	پیش به سوی رابطه قدرتمند برند
۳۱۴	فهم و اولویت‌بندی نقاط تماس
۳۲۰	تمرکز بر نقاط مطلوب مشتری
۳۲۴	چگونه نقطه مطلوب مشتری ایجاد کنیم یا بیابیم
۳۲۷	فراتر رفتن از منافع کارکردی
۳۲۹	گسترش دادن مفهوم برند

فصل یازدهم

۳۴۱	انرژی بخشی به کسب و کار
۳۴۲	نوآوری در پیشنهاد
۳۵۲	انرژی بخشی به برند و بازاریابی
۳۶۸	افزایش استفاده مشتریان فعلی

فصل دوازدهم

۳۷۵	اهرم کردن کسب و کار
۳۷۶	کدام دارایی‌ها و شایستگی‌ها را می‌توان اهرم کرد؟
۳۷۹	تعمیم‌های برند
۳۸۷	گسترده کردن قلمروی پیشنهاد
۳۸۹	بازارهای جدید
۳۹۱	ارزیابی گزینه‌های اهرم کردن کسب و کار
۳۹۵	سراب هم‌افزایی

فصل سیزدهم

۴۰۳	ایجاد کسب و کارهای جدید
۴۰۵	«بایسته» ای خلق کنید که رقبا در مسیر رقابت شما نباشند
۴۱۱	مزیت مبتکر
۴۱۵	مدیریت ادراک‌ها از طبقه
۴۱۷	ایجاد عرصه‌های جدید کسب و کار
۴۲۵	از ایده تا بازار

فصل چهاردهم

۴۳۳	استراتژی‌های جهانی
۴۳۵	انگیزه‌های زیربنایی استراتژی‌های جهانی
۴۴۱	استاندارد سازی در برابر ویژه سازی
۴۴۹	گسترش حضور جهانی
۴۵۴	اتحادهای استراتژیک
۴۵۹	مدیریت بازاریابی جهانی

فصل پانزدهم

۴۶۳	تعیین اولویت‌ها برای کسب کارها و برندها
۴۶۴	پورتفولیوی کسب و کار
۴۶۷	واگذاری یا انحلال
۴۷۴	استراتژی بهره‌بردای حداکثری
۴۷۸	اولویت بندی و اصلاح پورتفولیوی برند

فصل شانزدهم

۴۹۱	از سیلوها تا هم‌افزایی - مهار کردن سازمان
۴۹۲	مسائل مربوط به سیلویی بودن
۴۹۵	حل کردن مشکلات بازاریابی سیلویی - چالش‌ها و راهکارها
۴۹۸	اهرم‌های سازمانی و پیوند آنها با استراتژی
۴۹۹	ساختار
۵۰۲	سیستم‌ها
۵۰۶	افراد

۵۱۱

فرهنگ

۵۱۸

مروری بر مدیریت استراتژیک بازار

مورد کاوی های بخش دوم

۵۲۳

شرکت هوبارت

۵۲۶

داو

۵۳۱

رقابت در برابر وال مارت

۵۳۶

وگمنز

۵۳۷

کاستکو

۵۳۸

هنرمعاصر

۵۴۲

سونی در برابر آی پاد

پیوست ها

۵۴۷

فرم های برنامه ریزی

۵۶۳

واژه نامه

۵۶۹

نمایه

فصل اول | مدیریت استراتژیک بازار - معرفی و مرور کلی

برنامه مهم نیست، برنامه ریزی اهمیت دارد.
دوایت دی. آیزنهاور^۱

در مسیر درست هم که باشید، اگر همان جا بایستید زیر گرفته می شوید.
ویل راجرز^۲

اگر ندانید به کجا می روید، ممکن است از جای دیگری سردر بیاورید.
کیسی استانجل^۳

امروزه تمام بازارها پویا هستند. همه جا فضای تغییر است و تغییر بر استراتژی تأثیر می گذارد. استراتژی برنده امروز ممکن است فردا موفق نباشد و حتی دیگر به کار هم نیاید.

همین چند دهه قبل، دنیا آن قدر باثبات بود که استراتژی ها مدتی به اجرا در می آمدند و با حوصله و نظم اصلاح می شدند. شرکت با یک برنامه استراتژیک سالیانه هدایت می شد. اکنون دیگر به هیچ وجه اوضاع آن گونه نیست. محصولات جدید، بهبود محصولات، زیرگروه ها، فناوری ها، کاربردها، گوشه های سودآور بازار، بخش های بازار، رسانه ها، کانال ها و سایر موارد تقریباً در تمامی صنایع؛ از صنعت میان وعده ها^۴، فست فود^۵ و اتومبیل تا خدمات مالی و نرم افزار، سریع تر از هر زمان دیگری در حال پدیدار شدن هستند. نیروهای متعددی چون فناوری های اینترنت، رشد کشورهای چین و هند، گرایش به زندگی سالم تر، بحران انرژی، بی ثباتی سیاسی

۱. Dwight D. Eisenhower: ژنرال ارتش ایالات متحده، فرمانده عالی متفقین در اروپا در جنگ جهانی دوم و سی و چهارمین رئیس جمهور ایالات متحده از حزب جمهوری خواه - م.
۲. Will Rodgers: بازیگر و مفسر آمریکایی دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ - م.
۳. Casey Stengel: بازیکن و مربی بیس بال اهل ایالات متحده - م.

4. snack
5. fast food

و بسیاری موارد دیگر این تغییرات را پیش می‌برند. نتیجه آنها به وجود آمدن بازارهایی است که نه تنها متغیر بلکه مخاطره‌آمیز، پیچیده و آشفته‌اند.

این قبیل بازارهای درهم پیچیده، خلق و پیاده‌سازی استراتژی را بیش از پیش دشوار کرده‌اند. استراتژی علاوه بر بازارهای امروز باید در بازارهای فردا نیز موفق عمل کند؛ زمانی که ممکن است مشتری، مجموعه رقبا و شرایط کلی بازار همگی متفاوت باشند. در محیط‌هایی که با این واقعیت جدید شکل گرفته‌اند، بعضی شرکت‌ها خود محرک تغییرند، برخی دیگر با آن انطباق می‌یابند و بعضی نیز در مواجهه با تغییر محومی شوند. شما چگونه استراتژی‌های موفق را در بازارهای پویا به کار می‌گیرید؟ چگونه در رقابت پیش می‌افتید؟ چگونه استراتژی‌تان مرتبط و معنی‌داری خواهد ماند؟

مأموریت چالش‌برانگیزی است. استراتژیست‌ها به چشم‌انداز، ابزار و مفاهیم جدید و تصفیه‌شده‌ای نیاز دارند. به‌ویژه باید قابلیت‌هایی را در ۵ وظیفه مدیریتی ایجاد کنند- تحلیل استراتژیک، نوآوری، کنترل واحدهای چندکسب‌وکاره، توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار^۱ و ایجاد پایگاه‌های رشد.^۲

تحلیل استراتژیک. امروز بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات مشتریان، رقبا و روندهای تأثیرگذار بر بازار نیاز است. به‌علاوه، لازم است که اطلاعات پیوسته باشد و تنها به چرخه برنامه‌ریزی محدود نشود زیرا برای واکنش مناسب، کشف به موقع تهدیدها، فرصت‌ها، مسائل استراتژیک یا ضعف‌های نوپدید، بسیار تعیین‌کننده است. توانایی پیش‌بینی روندها، برآورد آثار و تشخیص دادنشان از مدهای زودگذر، امتیاز ویژه‌ای به همراه خواهد داشت. این بدان معنی است که برای کسب اطلاعات، پالایش آنها و تبدیل آنها به تحلیل‌های قابل پیگیری، به سرمایه‌گذاری در منابع و توسعه قابلیت‌ها نیازمندیم.

نوآوری. مطالعات تجربی بسیاری نشان داده‌اند که توانایی نوآوری یکی از کلیدهای پیروزی موفقیت‌آمیز در بازارهای پویا است. با این حال، نوآوری ابعاد و چالش‌های متعددی دارد که عبارتند از: (۱) چالش سازمانی یعنی ایجاد بستری که از نوآوری پشتیبانی کند. (۲) چالش پورتفولیوی برند، یعنی کسب اطمینان از اینکه نوآوری در تصاحب شرکت باشد نه تنها جرقه‌ای با عمر کوتاه در بازار. (۳) چالش استراتژیک، یعنی ایجاد آمیخته‌ای صحیح از نوآوری‌ها در طیفی

1. sustainable competitive advantages (SCA)

2. growth platforms

از نوآوری های تدریجی^۱ و تحول آفرین^۲.^۴ در نهایت چالش اجرا؛ بسیار ضروری است بتوان نوآوری ها را به محصولات قابل عرضه به بازار تبدیل کرد. شرکت های زیادی را می توان نام برد که صاحب نوآوری بودند اما فرصت وارد کردن آن به بازار را در اختیار دیگران قرار داده اند.

کسب وکارهای چندگانه. امروزه به ندرت شرکت هایی یافت می شوند که واحدهای کسب وکار مختلفی را که براساس کانال ها و کشورها یا طبقه ها و زیرطبقه های محصول تعریف شده اند، اداره نکنند. «عدم تمرکز»^۳ شکلی سازمانی با قدمت یک قرن است که پاسخ گویی، درک عمیق از محصول یا خدمت، نزدیک بودن به مشتری و عکس العمل سریع را به همراه می آورد. بااین حال، واحدهای کسب وکار کاملاً مستقل و خودمختار، می توانند به تخصیص نادرست منابع، فعالیت های تکراری زائد^۴، مشکل در به دست آمدن هم افزایی های بالقوه میان کسب وکارها و برندهای آشفته منجر شوند. تعدیل مدل «عدم تمرکز» به صورتی که دیگر مانع انطباق استراتژی در بازارهای پویا نشود، چالشی است که در فصل ۱۶ بررسی می شود.

خلق مزیت های رقابتی پایدار. خلق مزیت های استراتژیکی که در بستر بازارهای پویا و واحدهای کسب وکار پراکنده، واقعاً پایدار باشند، چالش زا است. رقبا به سرعت محصولات و خدمات ارزشمند برای مشتریان را کپی می کنند. چه چیز در بازارهای پویا منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می شود؟ از سنگ بناهای ممکن می توان به توسعه دارایی هایی نظیر برندها، کانال های توزیع یا پایگاهی از مشتریان و شایستگی هایی چون مهارت های فناوری اجتماعی^۵ یا تخصص در حمایت ها^۶ اشاره کرد. عامل دیگر، بهره گیری از نیروی هم افزایی سازمانی ناشی از کسب وکارهای چندگانه است که کپی کردن آن از کپی کردن محصول یا خدمتی جدید بسیار دشوارتر است.

توسعه پایگاه های رشد. رشد برای زنده ماندن و سلامتی تمامی سازمان ها امری ضروری است. در محیطی پویا، توسعه سازمان به روش های خلاقانه، عنصری حیاتی برای ربودن فرصت ها و انطباق با شرایط متغیر خواهد بود. رشد هم می تواند از طریق احیای کسب وکارهای محوری و تبدیل کردن آنها به پایگاه های رشد و هم با ایجاد پایگاه های کسب وکار جدید به دست آید.

-
1. incremental
 2. transformational
 3. decentralization
 4. redundancies
 5. social technology skills
 6. sponsorship expertise

دغدغه این کتاب، کمک به مدیران برای شناسایی، انتخاب، پیاده‌سازی و سازگار کردن استراتژی‌های کسب‌وکار مبتنی بر بازار است که در بازارهای پویا از مزیت پایدار بهره ببرند، هم‌افزایی ایجاد کنند و میان واحدهای کسب‌وکار اولویت‌گذاری کنند. هدف این کتاب، طرح مفاهیم، روش‌ها و رویه‌هایی است که به کسب شایستگی‌ها در این پنج وظیفه مهم مدیریتی بینجامند و در نهایت تصمیم‌گیری با کیفیت بالا و رشد سودآور را سبب شوند.

کتاب بر مشتری تأکید دارد، چراکه در بازارهای پویا احتمالاً رویکرد مشتری محور موفق خواهد بود. انگیزه‌های کنونی، درحال ظهور و نهفته مشتریان همین‌طور نیازهای برآورده نشده آنها باید بر استراتژی‌ها تأثیر بگذارند. به همین دلیل هر استراتژی باید دارای ارزش پیشنهادی^۲ معنادار و مرتبط با مشتریان باشد.

فصل اول با مفاهیم بسیار پایه‌ای اما محوری استراتژی کسب‌وکار آغاز می‌شود. هدفمان ساختاردهی و شفافیت بخشی به اصطلاحی است که بسیار استفاده می‌شود اما به ندرت تعریف شده است. این فصل با مروری بر خلاصه بقیه مطالب کتاب ادامه می‌یابد و به معرفی و جانمایی بسیاری از موضوعات، دیدگاه‌ها و ابزارهایی که بحث خواهند شد می‌پردازد. سرانجام، نقش بازاریابی در استراتژی کسب‌وکار مورد بحث قرار خواهد گرفت. گرایش شدیدی به در نظر گرفتن جایگاهی برای بازاریابی در کنار میز استراتژی و قدرت بخشی به مدیر ارشد بازاریابی برای خلق ابتکارات رشد وجود دارد.

استراتژی کسب‌وکار چیست؟

پیش از بحث پیرامون فرآیند توسعه استراتژی‌های کسب‌وکار درست و استوار، جا دارد دو پرسش مطرح شود. کسب‌وکار چیست؟ استراتژی کسب‌وکار چیست؟ چنانچه از گروهی از مدیران خواسته شود به این پرسش‌های اساسی پاسخ دهند، مشخص می‌شود که توافق اندکی درباره معنای این اصطلاحات پایه‌ای وجود دارد. شفاف‌سازی این مفاهیم، آغازی ضروری برای ایجاد استراتژی‌ای انطباق‌پذیر و برنده است.

1. market driven business strategies
2. value proposition

کسب و کار

به طور کلی کسب و کار، واحدی سازمانی است که استراتژی مشخص و مدیری با مسئولیت فروش و سودآوری دارد یا باید داشته باشد. این واحد سازمانی می‌تواند با ابعاد گوناگونی چون خط محصول، کشور، کانال یا بخش‌های بازار تعریف شود. از این رو سازمان، واحدهای کسب و کار متعددی خواهد داشت که به صورت افقی یا عمودی با یکدیگر در ارتباطند.

برای تصمیم‌گیری درباره تعداد کسب و کارهایی که باید فعالیت کنند، موازنه‌ای استراتژیک و سازمانی وجود دارد. این تصمیم از یک سو می‌تواند بنگاه سرپرست را به داشتن واحدهای کسب و کار زیاد ملزم کند چراکه در این صورت هر کسب و کار به بازار خود نزدیک است و به طور بالقوه امکان توسعه استراتژی بهینه را خواهد داشت. از این رو ممکن است یک استراتژی برای هر کشور یا هر منطقه یا هر بخش عمده منافی داشته باشد. اما از سوی دیگر، تعدد بیش از حد واحدهای کسب و کار، غیرکارا خواهد بود و به برنامه‌هایی فاقد صرفه جویی ناشی از مقیاس و ناتوان در بهره‌برداری از مهارت‌های استراتژیک بهترین مدیران منجر می‌شود. در نتیجه فشاری برای تجمیع کسب و کارها درون نهادهای بزرگ‌تر وجود دارد.

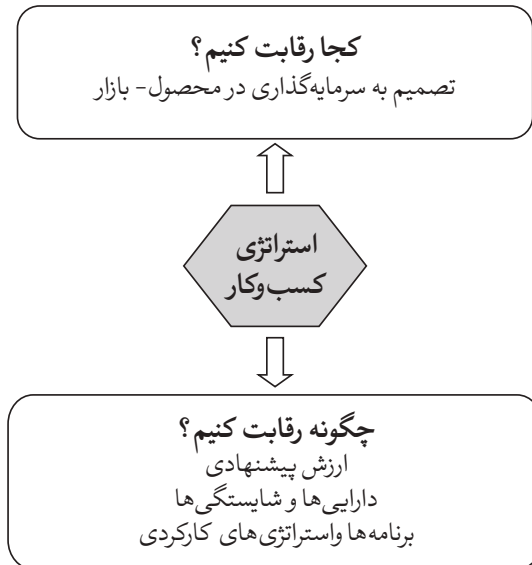
واحدهای کسب و کار می‌توانند از طریق تجمیع با یکدیگر، کل بزرگ و مهمی را به وجود آورند، مشابهت‌ها در بازارها و استراتژی‌ها را شناسایی کنند و به هم‌افزایی دست یابند. لازم است کسب و کارهای کوچکی که داشتن استراتژی‌ها را شناسایی کنند و به هم‌افزایی دست یابند. لازم است کسب و کارهای کوچکی که داشتن استراتژی برای آنها توجیه ندارد، با یکدیگر ترکیب شوند تا بتوان از ساختار مدیریت آنها پشتیبانی کرد (البته دو واحد کسب و کار می‌توانند برای حفظ صرفه اقتصادی، بعضی عناصر عملیاتی نظیر نیروی فروش یا بعضی امکانات را بدون ادغام با یکدیگر به صورت اشتراکی استفاده کنند). کسب و کارهایی که بستر بازار و استراتژی کسب و کار مشابهی دارند، کاندیدای تجمیع هستند تا بتوانند به خوبی از دانش مشترک بهره ببرند. یکی دیگر از انگیزه‌های تجمیع، تشویق به هم‌افزایی واحدهای کسب و کار هنگامی است که ترکیب آنها به صرفه جویی در هزینه‌ها، سرمایه‌گذاری یا خلق ارزش پیشنهادی برتر منجر شود.

زمانی بنگاه‌ها استراتژی‌های کسب و کار را برای واحدهای کسب و کار غیرمتمرکزی که بر اساس محصول، کشور یا بخش‌های بازار تعریف شده بودند، توسعه می‌دادند. سپس این استراتژی‌های کسب و کار، تجمیع می‌شدند و استراتژی بنگاه را می‌ساختند. آن زمان دیگر گذشته است. امروزه علاوه بر این باید استراتژی بنگاه نیز وجود داشته باشد که روندهای کلان را به عنوان یک کل شناسایی کند و به آنها پاسخ دهد، منابع را میان واحدهای کسب و کار تخصیص دهد و

فرصت‌های هم‌افزایی را تشخیص دهد. بنابراین فورد، علاوه بر اکسپلورر که برند خودروی شاسی بلندش است، برای کل شرکت و احتمالاً گروه خودروهای شاسی بلندش نیز به استراتژی نیاز دارد.

استراتژی کسب‌وکار

استراتژی کسب‌وکار به وسیلهٔ چهار بُعد تعریف می‌شود: استراتژی سرمایه‌گذاری محصول-بازار، ارزش پیشنهادی، دارایی‌ها و شایستگی‌ها و برنامه‌ها و استراتژی‌های کارکردی. همان‌طور که در شکل ۱-۱ مشاهده می‌شود بُعد اول اینکه کجا به رقابت بپردازیم و بقیهٔ ابعاد چگونگی رقابت برای برنده شدن را مشخص می‌کنند.



شکل ۱-۱ استراتژی کسب‌وکار