



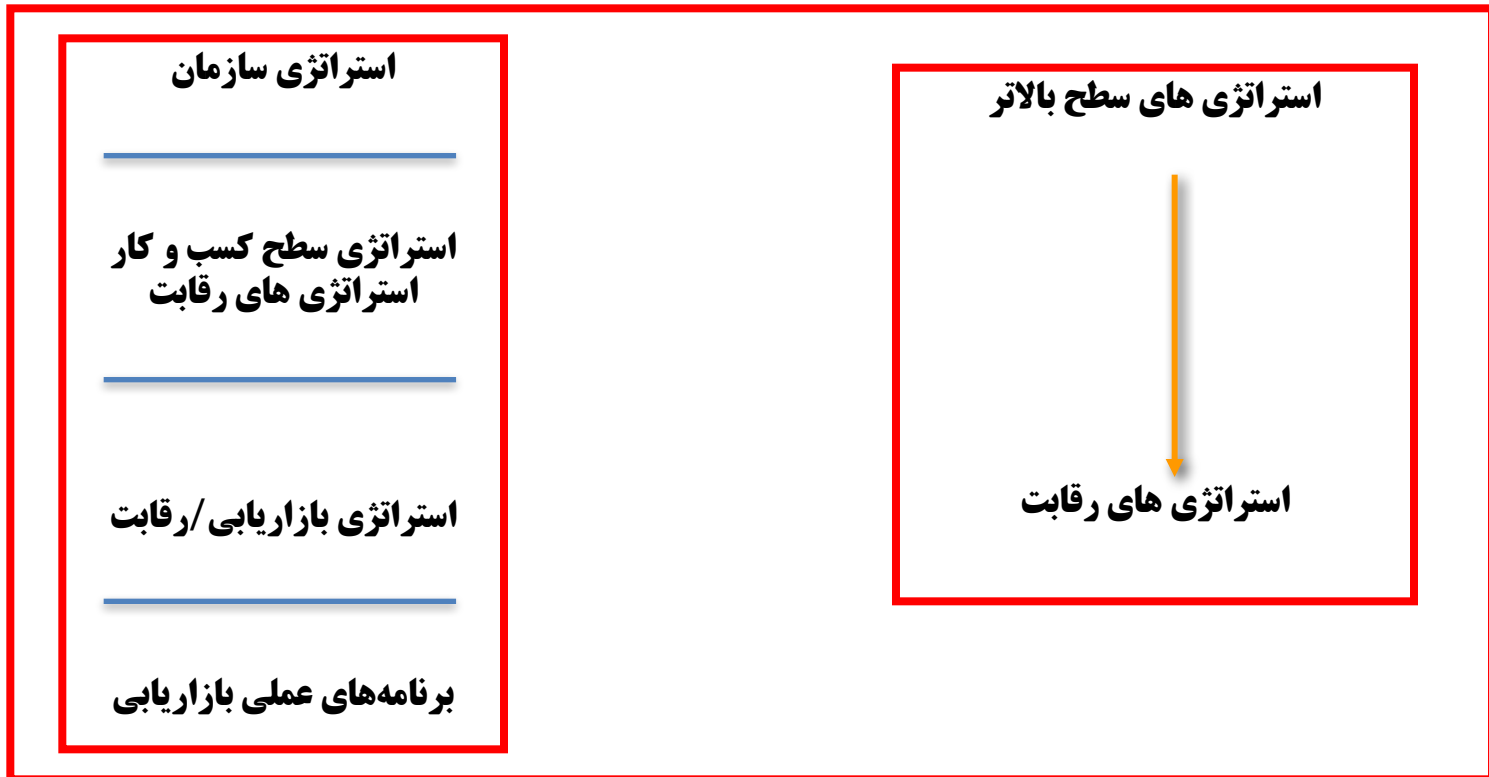
بنام خداوند جان و خرد

استراتژی های رقابت و بازاریابی **(مبنتی بر رویکرد موقعیت یابی در خلق استراتژی)**

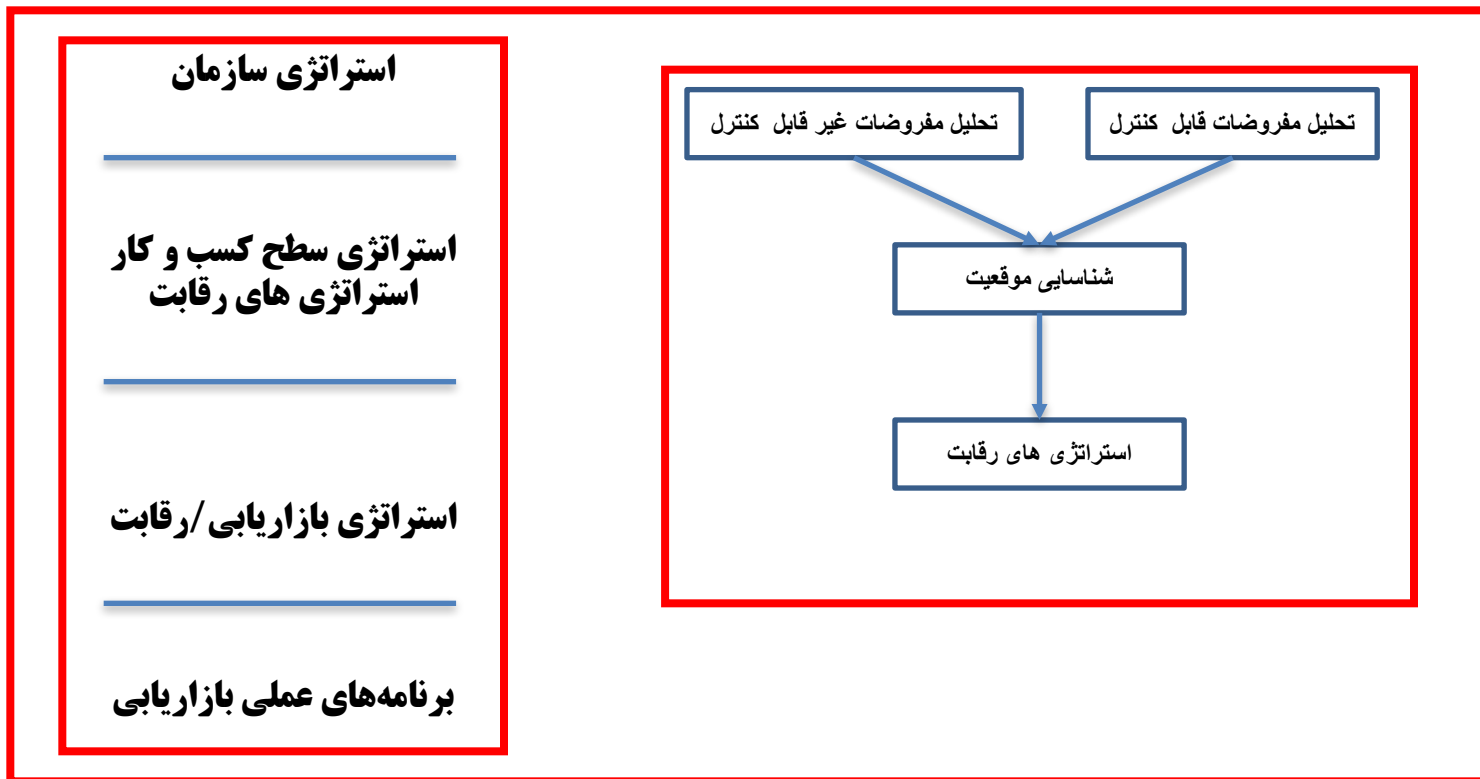
استاد
دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۶

جایگاه استراتژی های رقابت – الگوی عقلایی یا سلسله مراتبی

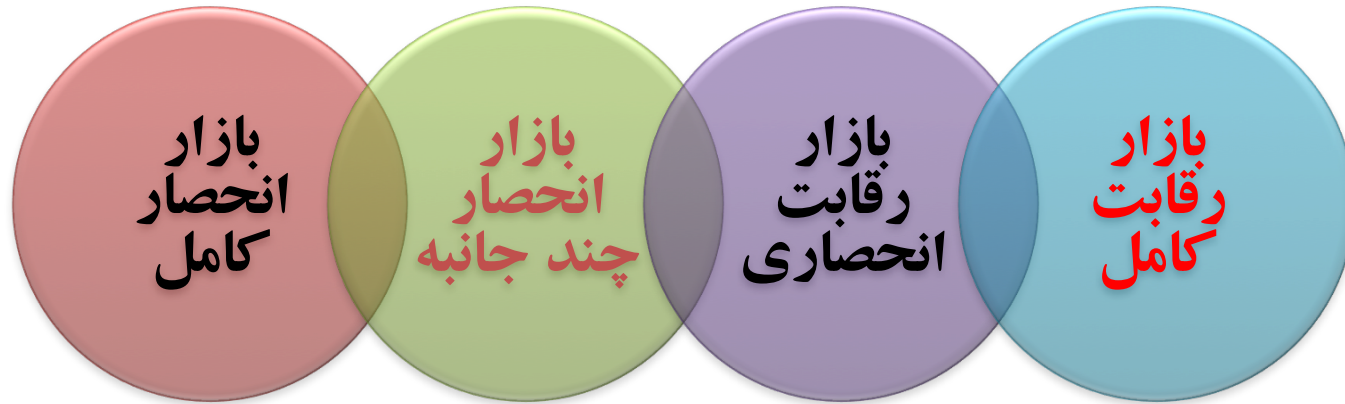


جایگاه استراتژی های رقابت – الگوی طبیعی یا موقعیت یابی



موقعیت یابی در اقتصاد

موقعیت یابی در اقتصاد



۱. منحصر بودن بنگاه
۲. فقدان کالای جانشین
۳. فقدان رقابت
۴. دسترسی ناقص به اطلاعات
۵. وفاداری مصرف کننده
۶. کنترل شدید قیمت

۱. تعداد کم تولید کننده
۲. تاثیر هر تولید کننده
۳. تشابه محصولات
۴. دسترسی ناقص به اطلاعات
۵. احتمال تبانی
۶. کنترل قیمت

۱. تعداد زیاد تولید کننده
۲. تاثیر ناچیز هر تولید کننده
۳. ناهمگونی محصولات
۴. دسترسی به اطلاعات
۵. فقدان تبانی
۶. فقدان کنترل قیمت

۱. تعداد زیاد تولید کننده
۲. تاثیر ناچیز هر تولید کننده
۳. تشابه محصولات و خدمات
۴. دسترسی به اطلاعات
۵. فقدان تبانی
۶. فقدان کنترل قیمت

موقعیت یابی در مدیریت

مکاتب خلق استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

۱. مکتب طراحی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی
۲. مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی
۳. مکتب موقعیت یابی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی
۴. مکتب کارآفرینی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی
۵. مکتب شناختی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری
۶. مکتب یادگیری : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو ظهور
۷. مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره
۸. مکتب فرهنگی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی
۹. مکتب محیطی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی
۱۰. مکتب ترکیب بندی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

فرضیه های مکتب موقعیت یابی

- ۱- استراتژی ها عبارتند از: موقعیت های کلی ، و به بیان دقیق تر مشترک و قابل شناسایی در بازار.
- ۲- بازار (زمینه) اقتصادی و رقابتی است.
- ۳- فرایند تدوین استراتژی، عبارت است از انتخاب این موقعیت های کلی بر اساس محاسبه تحلیلی.

موج اول : اصول نظامی
سن تزو-کلایوس ویتز

موج دوم: رقابت در مدیریت
بوریس هندرسون (BCG)-مایکل پورتر

اصطلاحات اصول نظامی : لیستی از بعضی از اصطلاحات مهم استراتژی نظامی که کوئین در کتاب خود از آنها استفاده کرده است.

حمله به دشمن	اغفال، زیرکی، جسارت
محاصره و نابود کردن	مانورهای فریبنده
حمله به نقاط ضعف دشمن	استفاده از پیام های گمراه کننده
حمله متمرکز	تحرک، غافلگیری
نزدیک شدن به دشمن به طور غیر مستقیم	مانورهای سریع
مانورهای تهاجمی	انعطاف پذیری برنامه ریزی شده
عقب نشینی برنامه ریزی شده	سنگربندی کردن یک پایگاه کلیدی
ضد حمله برنامه ریزی شده	تعیین نقطه انتهای خط پیشروی در مرز دشمن
استفاده زیاد از منابع دشمن	یکی کردن نیروها
به دام انداختن دشمن دور از مواضع دفاعی	عقب نشینی
سست کردن اراده سیاسی و روانی دشمن	

استراتژی های رقابتی پورتر

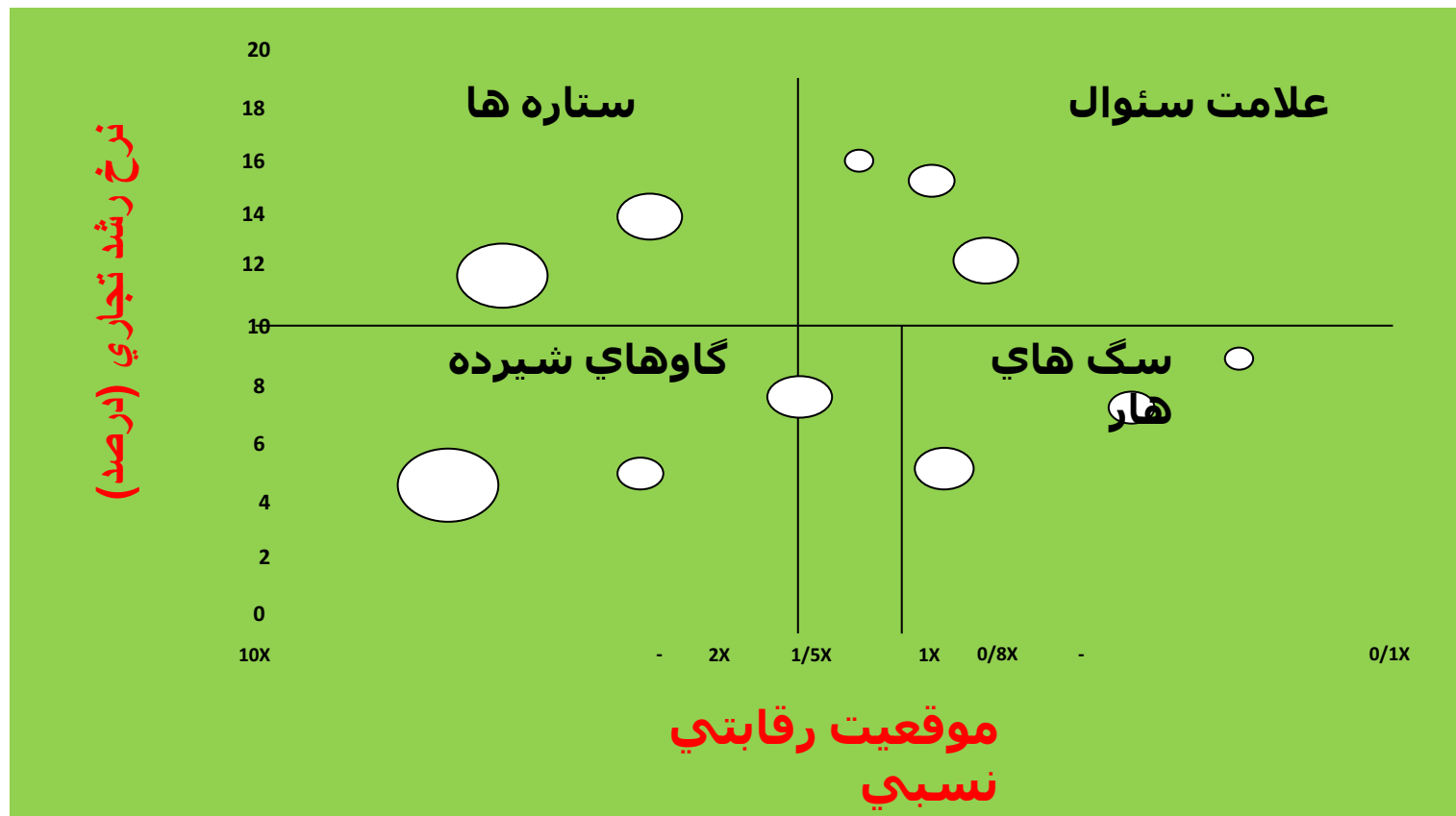


روش های تعیین استراتژی - ماتریس IE

ارزیابی عوامل داخلی

1	2/5	4	
		4	ارزیابی عوامل خارجی
	استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی	2/5
	استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی	1

روش های تعیین استراتژی - ماتریس رشد-سهم (BCG)



روش های تعیین استراتژی - ماتریس جذابیت - قابلیت رقابتی (GE)

قوی

ورود آگاهانه با احتیاط:
تمرکز کردن روی نقاط قوت محدود
جستجوی راههایی برای غلبه بر ضعف ها
عقب نشینی در صورت دیدن علایمی دال
بر نبودن رشد پایدار

سرمایه گذاری برای
ورود:
ورود آگاهانه به اتکای نقاط قوت
تقویت حوزه های آسیب پذیر

حمایت و توسعه:
سرمایه گذاری بمنظور رشد با حداکثر
کردن نرخ ممکن
تمرکز روی حفظ نقاط قوت

جذابیت بازار

متوسط

توسعه محتاطانه یا
برداشت:
جستجوی راه هایی برای گسترش
فعالیتها بدون ریسک زیاد و حداقل
کردن سرمایه گذاری و متمرکز
کردن عملیات

مدیریت عواید:
تقویت نقاط قوت موجود، سرمایه
گذاری بمنظور بهبود و ارتقای
جایگاه محصول در حوزه های با
ریسک کم

رشد آگاهانه:
تاکید بر بازدهی از طریق افزایش
کارایی و تقویت توان تولید

کم

کاهش فعالیت:
رها سازی ظرفیت های تولید
کاهش هم زمان هزینه های
ثابت و پرهیز از سرمایه گذاری
بیش تر

مدیریت عواید:
تقویت جایگاه
حداقل کردن سرمایه گذاری

حمایت و تمرکز:
دفاع از نقاط قوت
جست و جوی راه هایی برای
افزایش عواید فعلی بدون اینکه
موجب بدتر شدن وضع بازار شود.

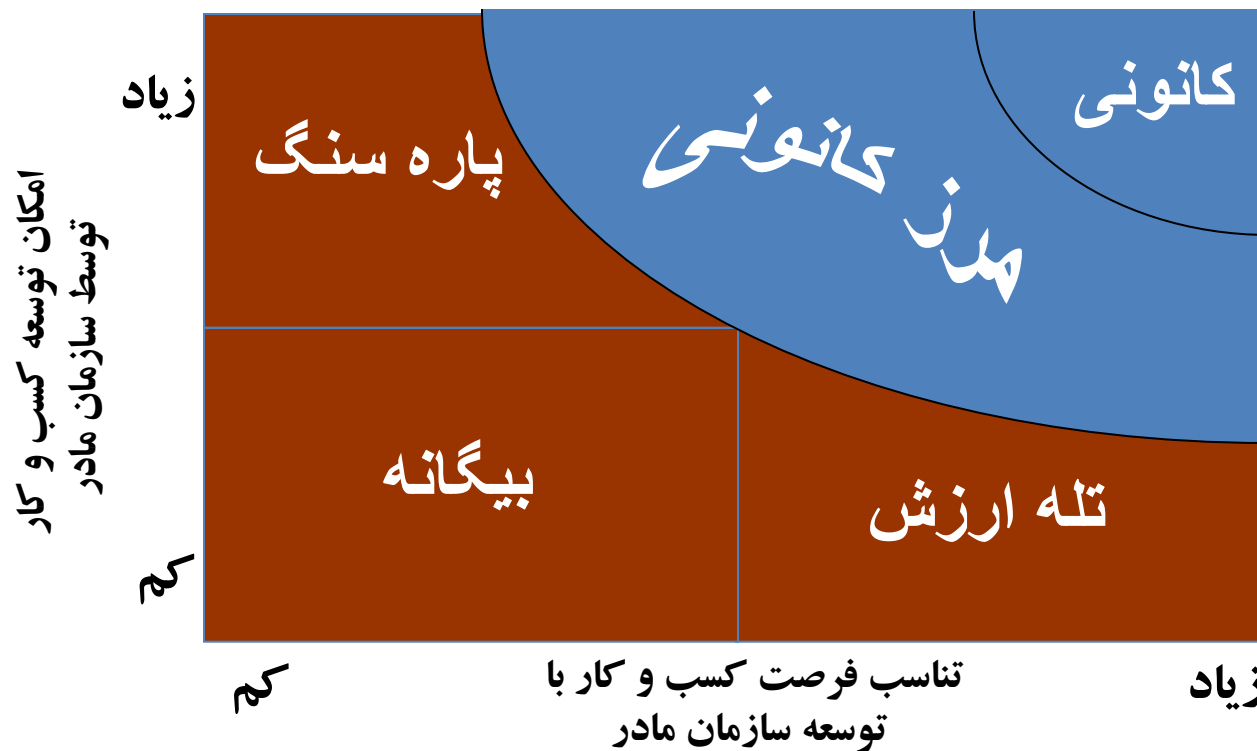
کم

متوسط

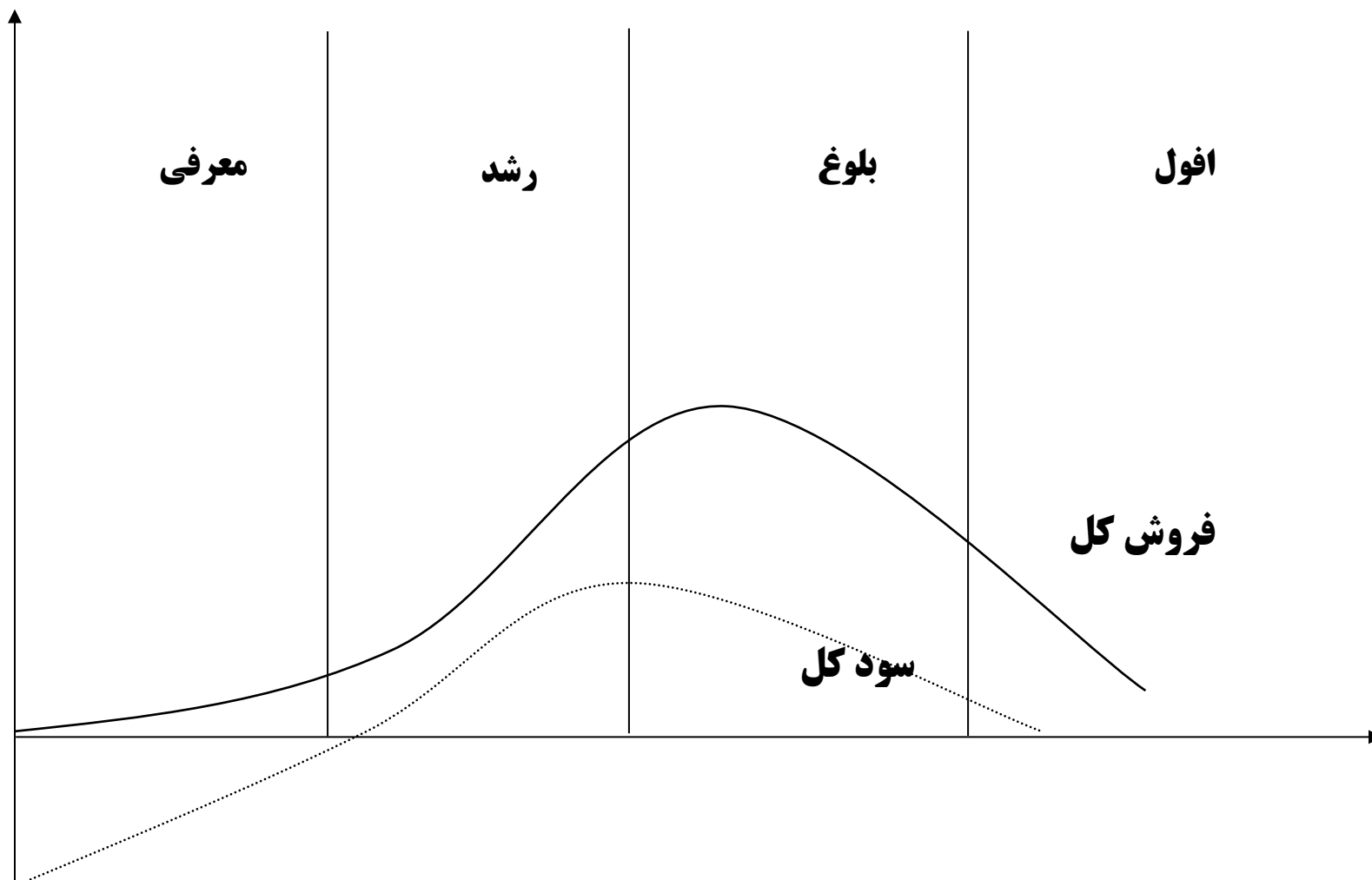
قوی

قابلیت رقابتی

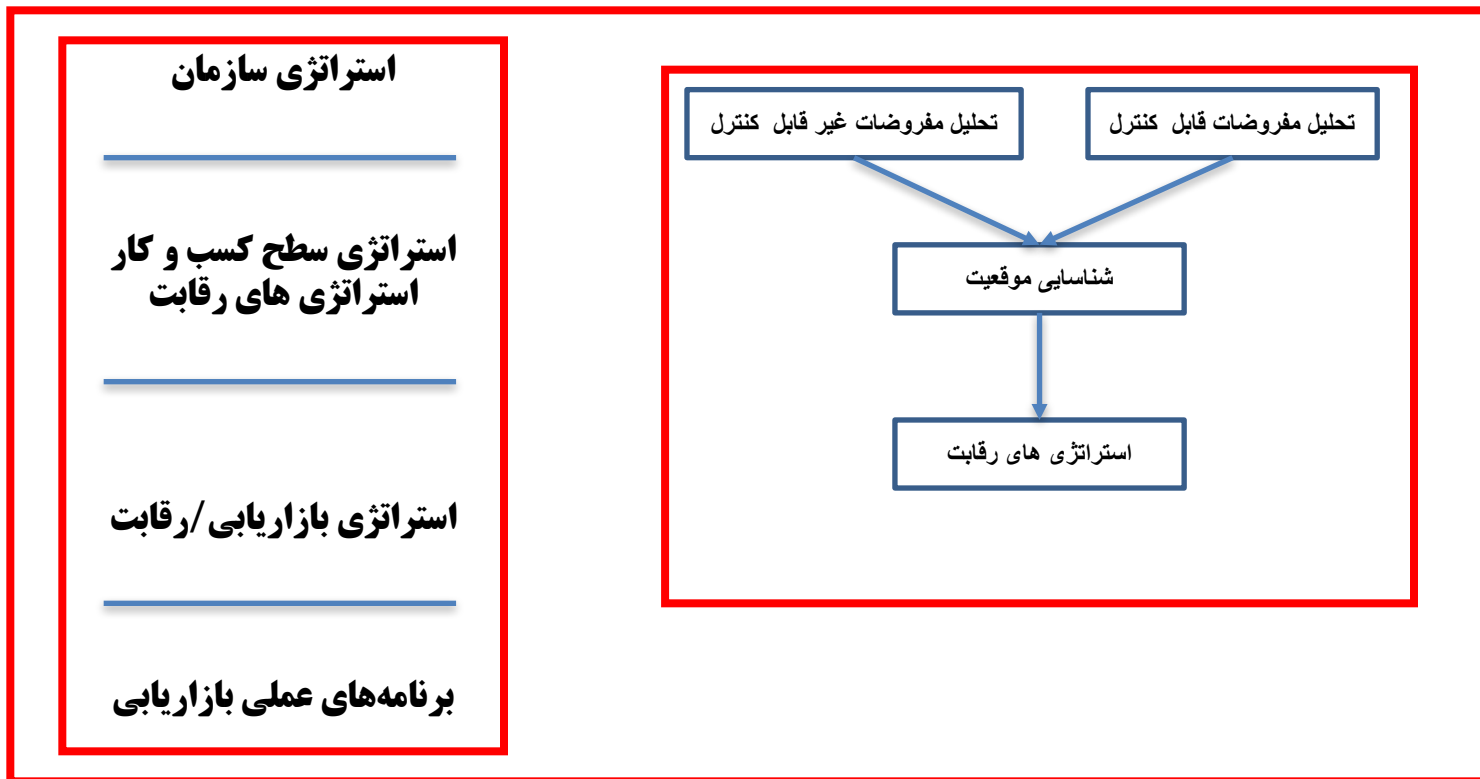
روش های تعیین استراتژی - ماتریس جذابیت - ماتریس پورتفوی شرکت مادر



چرخه حیات محصول (PLC) Product Life Cycle



جایگاه استراتژی های رقابت - الگوی طبیعی یا موقعیت یابی



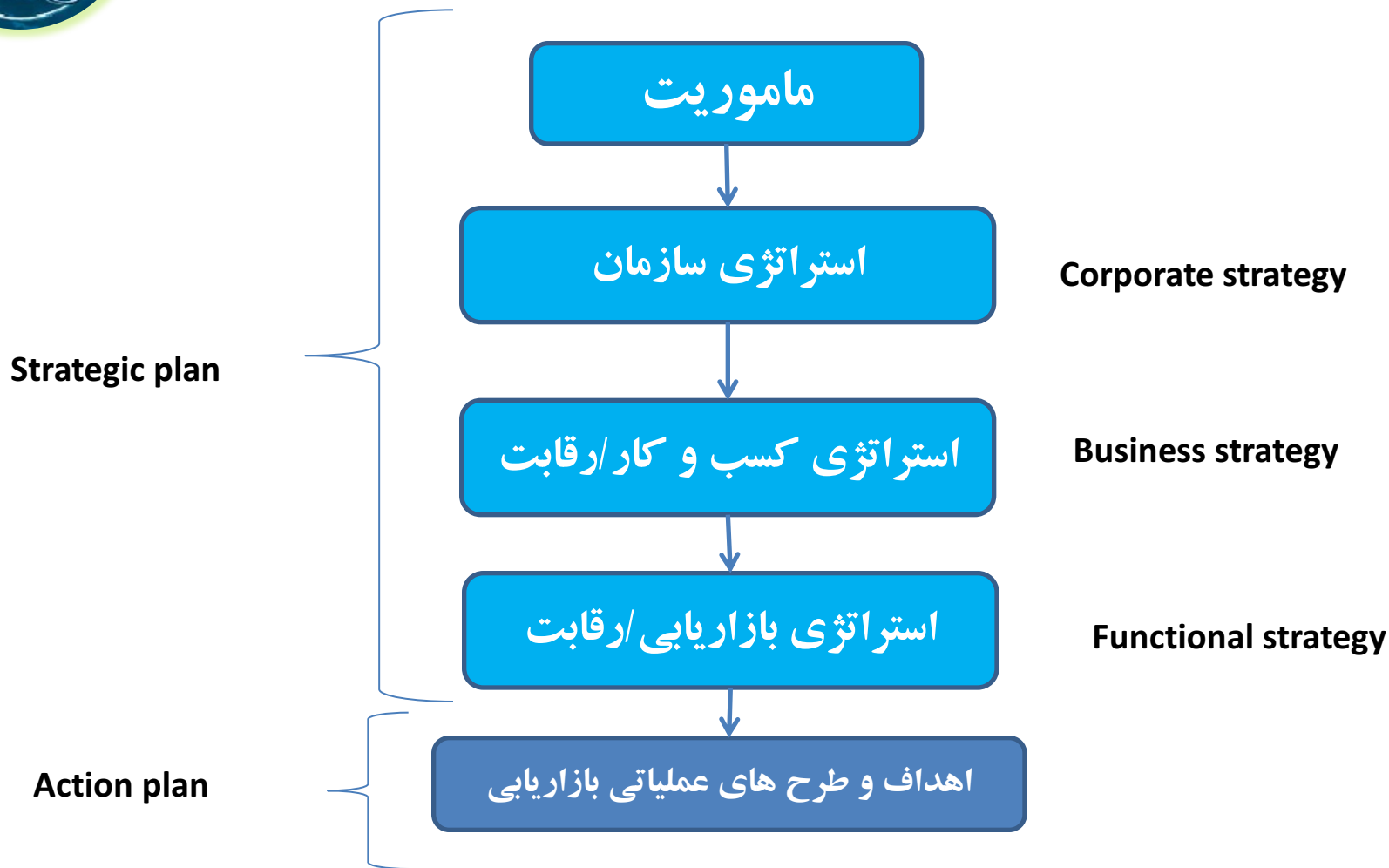


استراتژی چیست

اجزای استراتژی	
۱	قلمرو
۲	اهداف کلی و عملیاتی
۳	تخصیص منابع
۴	منابع ایجاد مزیت رقابتی
۵	منابع ایجاد هم افزایی



زنجیره استراتژی ها





تفاوت های سطوح استراتژی – به طور مثال بانک

اجزای استراتژی	استراتژی بانک	استراتژی سپرده / تسهیلات	استراتژی بازاریابی
قلمرو	کدام کار ها؟	کدام بازار - محصول	بازار هدف سبد محصول برند
	• استراتژی توسعه بانک • تنوع ناهمگون • یکپارچگی عمودی	• استراتژی توسعه • تنوع همگون	• طرح توسعه بازار-محصول • طرح حذف محصول



تفاوت های سطوح استراتژی

اجزای استراتژی	استراتژی بانک	استراتژی سپرده / تسهیلات	استراتژی بازاریابی
اهداف آرمانی و عملیاتی	اهداف کلی : • رشد درآمد • سودآوری • تحقیق و توسعه • بازدهی • عایدی هر سهم	اهداف تمامی بازار – محصول ها : • رشد فروش • سهم بازار • سودآوری • جریان نقدی	اهداف یک بازار – محصول خاص: • فروش محصول • سهم بازار محصول • رضایت مشتری



تفاوت های سطوح استراتژی

اجزای استراتژی	استراتژی بانک	استراتژی سپرده / تسهیلات	استراتژی بازاریابی
تخصیص منابع	• تخصیص منابع میان حوزه های اصلی • تخصیص منابع میان واحد های ستادی	• تخصیص منابع میان بازار – محصول ها • تخصیص منابع میان واحدهای وظیفه ای	• تخصیص منابع میان عناصر آمیخته بازاریابی یک محصول مانند تبلیغات، توزیع، بسته بندی، تخفیفات و ...



تفاوت های سطوح استراتژی

اجزای استراتژی	استراتژی بانک	استراتژی سپرده / تسهیلات	استراتژی بازاریابی
منابع مزیت رقابتی	• منابع مالی برتر • منابع انسانی برتر • تحقیق و توسعه برتر • فرآیندهای سازمانی برتر • استراتژی برتر	• استراتژی رقابتی برتر • قابلیت های رقابتی شرکت در فرآیندهای اصلی و پشتیبانی	• تبلیغات برتر • توزیع برتر • قیمت گذاری برتر • کیفیت برتر



تفاوت های سطوح استراتژی

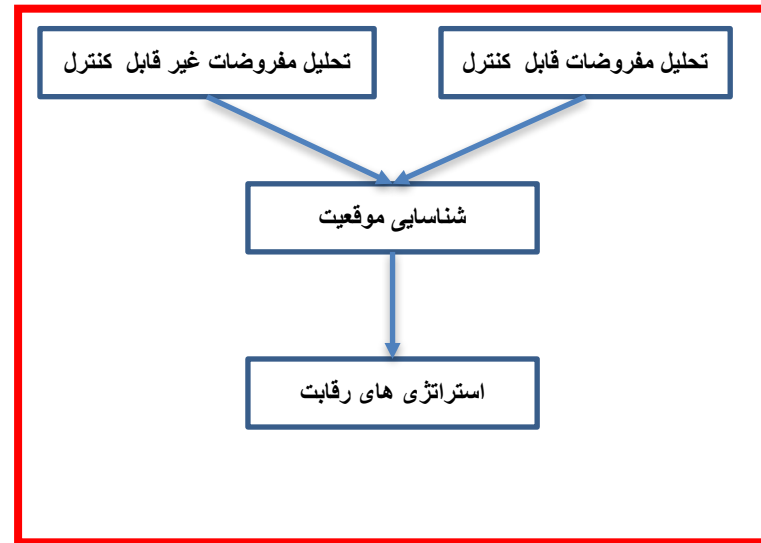
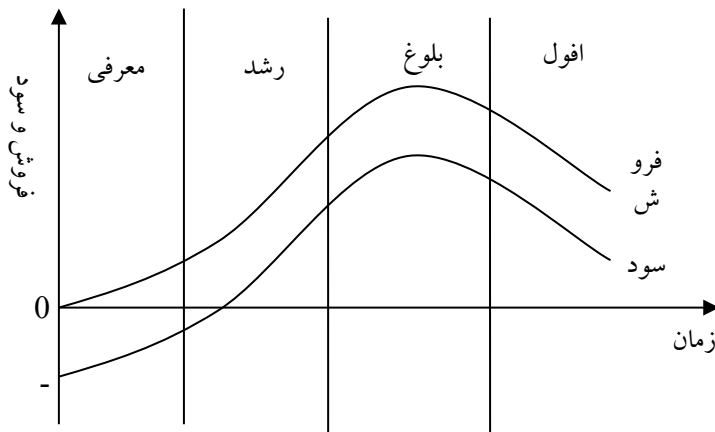
اجزای استراتژی	استراتژی بانک	استراتژی سپرده / تسهیلات	استراتژی بازاریابی
منابع هم افزایی	• منابع مشترک • تکنولوژی های مشترک	• وجهه مطلوب • نزد مشتریان • شایستگی های عملیاتی	• تبلیغات مشترک • توزیع مشترک • قیمت گذاری تقویتی



مدیریت بازار محور در مقابل مدیریت تولید محور

وظیفه	تولید محور	بازار محور
محصول	آنچه می توانیم تولید می کنیم	آنچه می توانیم بفروشیم تولید می کنیم
سبد محصول	کوچک	بزرگ
قیمت	مبتنی بر هزینه تولید	مبتنی بر منافع ایجاد شده
تحقیق و توسعه	بهبود محصول و فرآیند	شناسایی فرصت های بازار
بسته بندی	حفاظت از محصول / کاهش هزینه	رضایت مشتری / ابزاری ترویجی
اعتبار / نسبه	نامطلوب	یه خدمت به مشتری
پیشبرد	تاکید بر کیفیت ظاهری و قیمت	تاکید بر منافع ایجاد شده و رفع مشکلات

شناسایی استراتژی های رقابت بر اساس موقعیت یابی در منحنی چرخه عمر محصول





مطالعات محیطی

عوامل سیاسی و قانونی

عوامل تکنولوژیک

عوامل اقلیمی

عوامل جمعیت شناختی

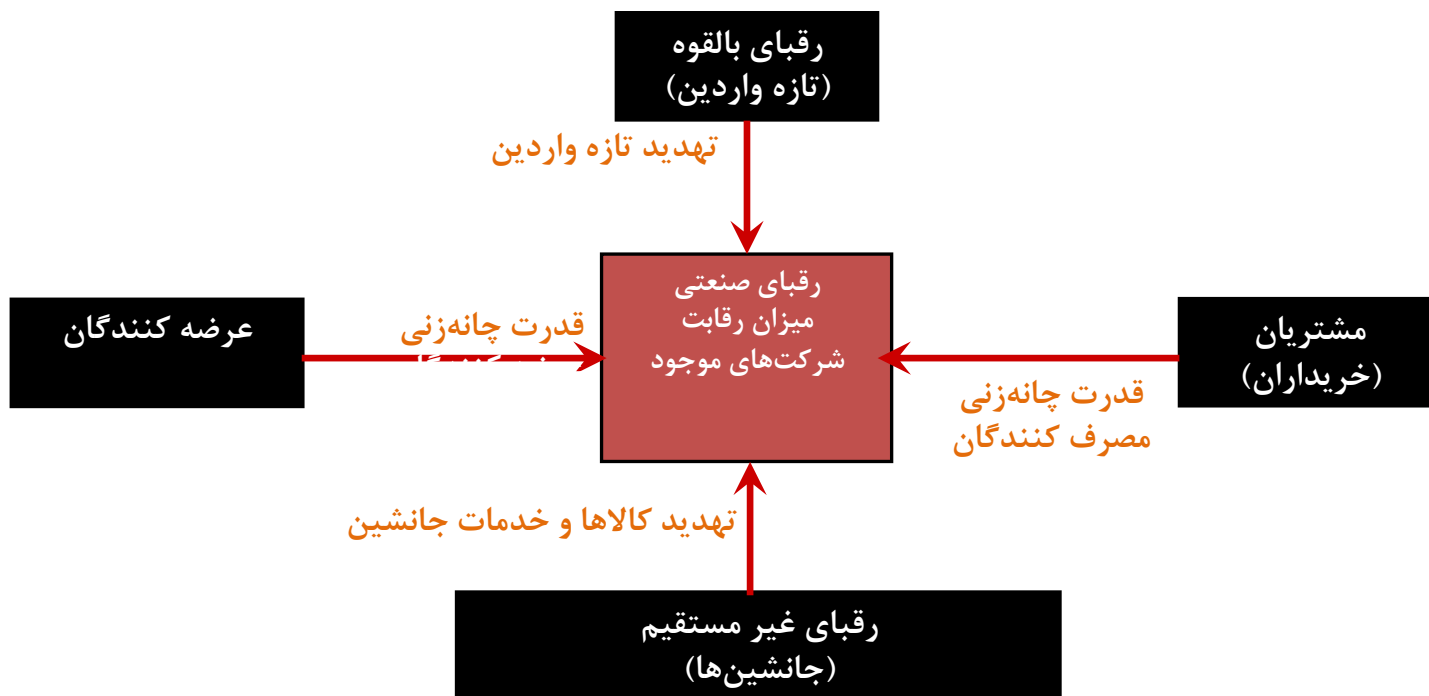
عوامل اجتماعی و فرهنگی

عوامل اقتصادی



مطالعه صنعت

۵ نیروی رقابتی پورتر





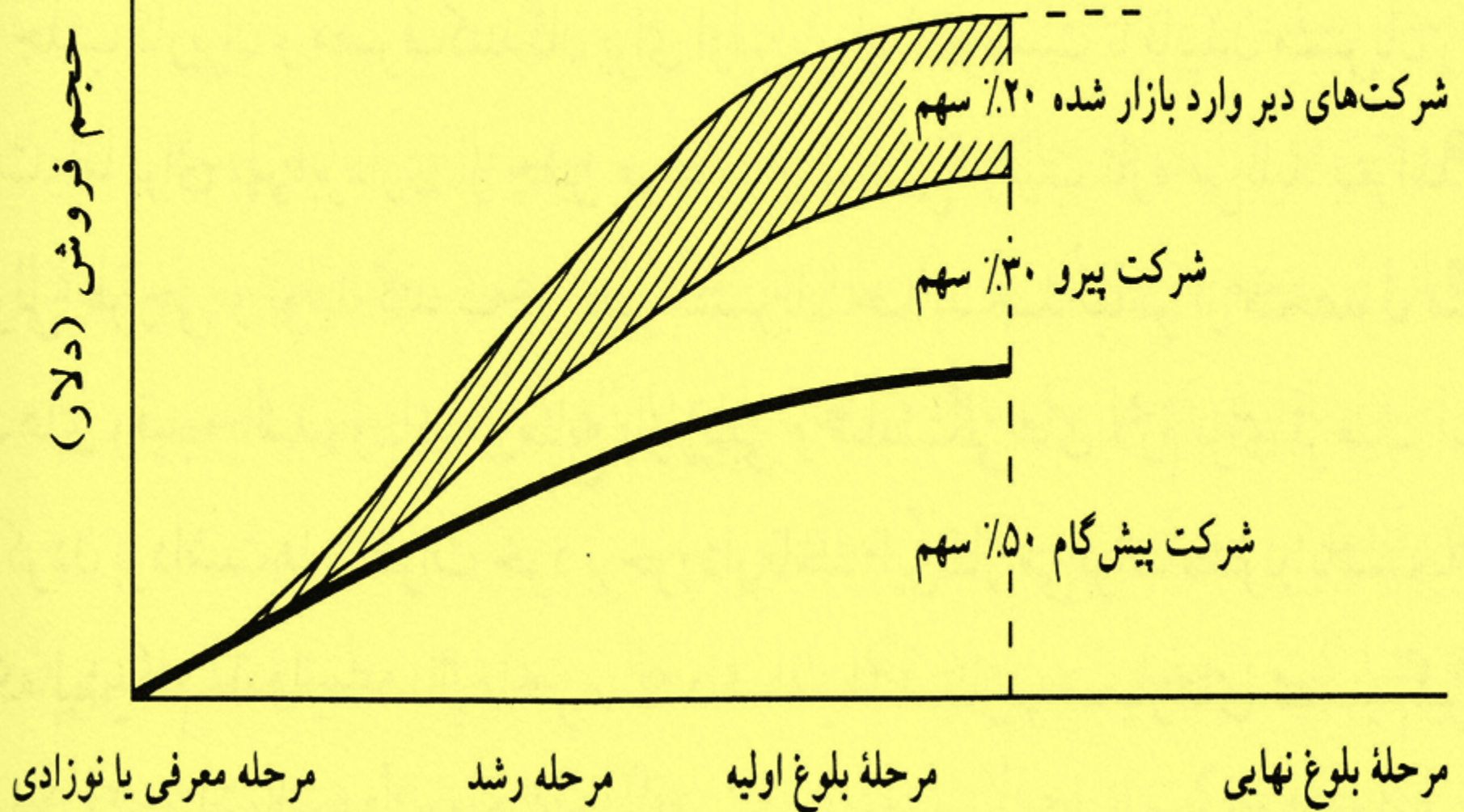
ویژگی های مراحل عمر محصول / صنعت

مراحل چرخه عمر خدمت				ویژگی های مراحل
معرفی / تولد	رشد	بلوغ	پیری / افول	
متوسط	بالا	قابل توجه و رویه پایداری	منفی	نرخ رشد بازار
اندک	به سرعت در حال افزایش	حداکثر	در حال کاهش	میزان فروش
اندک	در حال افزایش	در حال کاهش	به سرعت کاهش می یابد	تعداد بانکهای رقیب
زیاد	متوسط	محدود	محدود	تغییر فنی در فناوری
منفی	رو به افزایش	برای رهبران بازار سودآوری زیاد است.	رو به کاهش (کم)	میزان سودآوری
زیاد	متوسط	کم	کم	هزینه جذب و حفظ مشتری

استراتژی های رقابت در مراحل چرخه عمر

استراتژی های مرحله بلوغ:	استراتژی های مرحله رشد:
الف - استراتژی حفظ سهم بازار ب - استراتژی های تمديد رشد فروش: ۱ - استراتژی افزایش نفوذ، ۲ - افزایش میزان استفاده، ۳ - توسعه بازار	الف - برای شرکت های پیشگام: ۱ - استراتژی دژ یا دفاع از موقعیت، ۲ - دفاع از طریق هجوم کاذب، ۳ - مقابله، ۴ - توسعه بازار، ۵ - انقباض یا عقب نشینی استراتژیک ب - برای شرکت های پیرو: ۱ - حمله مستقیم، ۲ - جهش بلند، ۳ - حمله از اطراف، ۴ - محاصره، ۵ - حمله چریکی
استراتژی های مرحله افول:	استراتژی های مرحله ورود به بازار (معرفی):
۱ - استراتژی برداشت ۲ - استراتژی حفظ ۳ - استراتژی بازمانده سودآور ۴ - استراتژی بازار بسیار خاص و کوچک	۱ - استراتژی نفوذ در بازار انبوه ۲ - استراتژی نفوذ در بازار بسیار خاص ۳ - ورود موقت به یک بازار و عقب نشینی سریع از آن

سهم های بازار شرکت پیش گام و شرکت های پیرو در طول چرخه حیات یک بازار فرضی





استراتژی رقابت برای مرحله تولد

استراتژی رقابت برای مرحله رشد

استراتژی رقابت برای مرحله افول

پیشگام باشیم

یا پیرو

مسئله این
است؟

انواع محصولات جدید معرفی شده بر اساس میزان جدید بودن آنها برای شرکت و برای مشتریان در بازار هدف



مزایای پیشگام

صرفه جویی های بالقوه و تجربه

هزینه های بالای تعویض برای اولین پذیرندگان محصول

پیشگام قواعد بازی را تعریف می کند.

احتمال آثار مثبت شبکه ای

مزیت توزیع

نفوذ روی دیدگاه ها و معیارهای انتخاب مصرف کننده

احتمال کسب منابع نادر

مزایای پیرو

امکان بهره برداری از اشتباهات موقعیت یابی پیش گام

امکان بهره برداری از اشتباهات محصول پیش گام

امکان بهره برداری از اشتباهات بازاریابی پیش گام

امکان بهره برداری از اشتباهات منابع محدود پیش گام

استراتژی های رقابت در مرحله تولد

۱-۱- **استراتژی نفوذ در بازار انبوه.** متقاعد ساختن تعداد هرچه بیش‌تری از مشتریان به قبول و پذیرش سریع محصول شرکت پیش‌گام به منظور کاهش هزینه‌های واحد آن و وفادار کردن مشتریان قبل از ورود رقبا به بازار است.

۱-۲- **استراتژی نفوذ در بازار بسیار خاص.** شرکت به جای پیروی و پی‌گیری هدف کسب سهم برتر کل بازار و حفظ آن، تلاش‌های خود را روی یک بخش بازار متمرکز می‌کند. شرکت پیش‌گام کوچک‌تر سعی می‌کند تعداد افرادی که محصول جدید عرضه شده به بخش هدف را امتحان می‌کنند و می‌پذیرند حداکثر نماید.

۱-۳- **استراتژی ورود موقتی به یک بازار و عقب‌نشینی سریع از آن.** شرکت پیش‌گام قیمت بالایی برای محصولات جدید خود وضع می‌کند و عملیات تبلیغی و ترویجی محدودی را به اجرا می‌گذارد. در همان زمان، این شرکت ممکن است بر روی ایجاد کاربردهای جدید برای تکنولوژی خود یا برای نسل بعدی تکنولوژی پیشرفت کار کند. سپس وقتی که رقبا وارد بازار می‌شوند، محصولات مشابه به بازار سرازیر می‌شود و حاشیه سود کاهش می‌یابد، این شرکت پیش‌گام آماده است تا محصول خود را ببلعد و کنار بگذارد و روی محصولی با تکنولوژی جدید تمرکز کند یا وارد بخش‌های جدیدی از بازار بشود.

گزینه های استراتژی بازاریابی

متغیرهای وضعیتی	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار خاص	نفوذ موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن
هدف اصلی	• حداکثر کردن تعداد افرادی که محصول جدید عرضه شده به بازار را آزمایش می کنند و می پذیرند. • حفظ جایگاه سهم بازار برتر در بازار	• حداکثر کردن تعداد افرادی که محصول جدید عرضه شده به بخش هدف را آزمایش می کنند و می پذیرند. • حفظ جایگاه سهم بازار برتر در بخش هدف	• جبران هر چه سریع تر هزینه های توسعه و تجاری سازی محصول جدید • عقب نشینی از بازار هنگام افزایش شدت رقابت و کاهش محصول جدید

متغیرهای وضعیتی	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار خاص	نفوذ موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن
مشخصات بازار	• تقاضای بالقوه زیاد • نیازهای نسبتاً همگون و مشابه مشتریان • مشتریان احتمالاً محصول جدید را خیلی سریع می پذیرند؛ لذا فرآیند پخش آن کوتاه است.	• تقاضای بالقوه زیاد • بازار پراکنده؛ کاربردهای متعدد و مختلف و منافع مختلف • احتمالاً مشتریان محصول جدید را خیلی سریع می پذیرند، لذا فرآیند پذیرش آن کوتاه است.	• تقاضای بالقوه محدود • مشتریان احتمالاً با کندی محصول جدید را می پذیرند لذا فرآیند پذیرش طولانی است. • زود پذیرندگان محصول حاضرند قیمت بالایی بپردازند ، تقاضا نسبت به قیمت محصول کُشش ناپذیر است.

متغیرهای وضعیتی	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار خاص	نفوذ موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن
مشخصات محصول	• تکنولوژی محصول قابل ثبت است یا تقلید آن دشوار است. • آثار شبکه ای قابل توجه؛ با افزایش تعداد مشتریان ارزش محصول نیز افزایش می یابد. • تأمین قطعات یا مواد دشوار است، منابع تأمین محدود است. • فرآیند تولید پیچیده است؛ تغییر و سرمایه گذاری سنگینی لازم است.	• تکنولوژی محصول را نمی توان با حقوق ثبت اختراع خیلی حمایت کرد؛ لذا به آسانی می شود آن را تقلید کرد یا تغییر داد. • آثار شبکه ای محدود است یا اصلاً وجود ندارد. • تأمین قطعات یا مواد ساده است؛ منابع تأمین فراوان است. • فرآیند تولید نسبتاً ساده است؛ تغییر یا سرمایه گذاری اضافی کمی لازم است.	• تکنولوژی محصول را نمی توان با حقوق ثبت اختراع خیلی حمایت کرد؛ لذا به آسانی می شود آن را تقلید کرد یا تغییر داد.

متغیرهای وضعیتی	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار خاص	نفوذ موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن
مشخصات رقیب	• تعداد رقبا محدود است.	• تعداد رقبا زیاد است.	• تعداد رقبا زیاد است.
	• بیشتر رقبا منابع و شایستگی های محدودی دارند؛ منابع ایجاد تمایز محدود است.	• برخی رقبای بالقوه منابع و شایستگی های زیادی در اختیار دارند؛ منابع ایجاد تمایز زیاد است.	• تعداد رقبا زیاد است.

نقوذ موقتی در بازار و عقب نشینی سریع از آن	نقوذ در بازار خاص	نقوذ در بازار انبوه	متغیرهای وضعیتی
•مهارت های توسعه محصول جدید و تحقیق و توسعه پایه بالاست؛ فرصت طلبی است با توانایی های بالایی برای تداوم نوآوری در محصول جدید. •مهارت های فروش و تبلیغ خوب و بالاست؛ می تواند به سرعت در بازار هدف تقاضای اولیه ایجاد کند، شاید برای حفظ بازار در بلند مدت منابع بازاریابی محدودی داشته باشد. •منابع سازمانی و مالی برای ایجاد ظرفیت، جلوتر از افزایش تقاضای بازار محدود است.	•منابع و مهارت های مهندسی محصول محدود است. •منابع و مهارت های بازاریابی محدود است. •منابع سازمانی و مالی برای ایجاد ظرفیت، زودتر از افزایش تقاضای بازار، کافی نیست.	•مهارت های مهندسی محصول بالاست؛ می تواند به سرعت محصول را تغییر بدهد و برای بخش های مختلف بازار خانواده محصول را گسترش دهد. •منابع و مهارت های بازاریابی بالاست؛ می تواند طرح های بازاریابی مختلف برای بخش های مختلف طراحی کند، می تواند وضعیت تقاضای اولیه را به سرعت به تقاضای آگاهانه تغییر بدهد. •منابع سازمانی و مالی کافی برای ایجاد ظرفیت، زودتر از افزایش تقاضای بازار، در اختیار دارد.	مشخصات سازمان

اجزای طرح های بازاریابی استراتژیک

ویژه شرکت های پیش گام

گزینه طرح های بازاریابی استراتژیک

وظایف و اهداف استراتژیک	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	ورود موقت به بازار و عقب نشینی سریع از آن
افزایش آگاهی و تمایل مشتریان به خرید	• تبلیغات سنگین به منظور افزایش آگاهی مشتریان موجود در بازار انبوه؛ استفاده گسترده از رسانه های جمعی • تلاش های گسترده کارکنان فروش به منظور جلب مشتریان بالقوه جدید؛ استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی برای افزایش فروش محصول جدید.	• تبلیغات سنگین با هدف توجه به بخشی از بازار و آگاه کردن مشتریان آن؛ استفاده گزینشی از رسانه هایی که مناسب این فرآیند می باشند. • تلاش های گسترده کارکنان که روی مشتریان بالقوه موجود در بخش هدف متمرکز شده است؛ استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی برای افزایش فروش محصول جدید.	• تبلیغات محدود به منظور ایجاد آگاهی؛ به ویژه میان مشتریان بالقوه ای که کمترین حساسیت را به تغییرات در قیمت ها دارند. • تلاش های گسترده کارکنان که به ویژه روی بیشترین تعداد مشتریان بالقوه متمرکز شده است؛ استفاده احتمالی از عوامل انگیزشی مبتنی بر تعداد محصول برای افزایش فروش آن.

وظایف و اهداف استراتژیک	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	ورود موقت به بازار و عقب نشینی سریع از آن
افزایش آگاهی و تمایل مشتریان به خرید	اقدامی نسبتاً سریع جهت توسعه محصولات (توسعه خانواده محصول، عرضه محصول در بسته بندی های به اندازه های مختلف) به منظور جذب بخش های مختلف اجرای سیاست هایی چون آزمایش رایگان محصول جدید، امکان استرداد آن، ارائه ضمانت نامه ها به منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری	• توسعه بیشتر محصول از طریق بهبود در محصول یا تغییراتی در آن جهت افزایش جاذبه آن برای مشتریان موجود در بخش ه دف • اجرای سیاست هایی چون آزمایش رایگان محصول جدید، امکان استرداد آن، ارائه ضمانت نامه ها به منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری	• توسعه بیشتر محصول در سطحی خیلی محدود در طبقه محصول • اجرای سیاست هایی چون آزمایش رایگان محصول جدید، امکان استرداد آن، ارائه ضمانت نامه ها به منظور کاهش ریسک همراه محصول جدید برای مشتری

وظایف و اهداف استراتژیک	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	ورود موقت به بازار و عقب نشینی سریع از آن
افزایش آگاهی و تمایل مشتریان به خرید	• جاذبه های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی محصول جدید تأکید می کنند. • عملیات پیشبرد و فروش گسترده جهت معرفی محصول جدید و ترغیب مردم به آزمایش آن (نمونه گیری، اعطای کوپن های تخفیف، تخفیف های مقداری)	• جاذبه های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی محصول جدید تأکید می کنند. • عملیات پیشبرد فروش گسترده جهت معرفی محصول جدید، اما این عملیات روی بخش هدف متمرکز شده است.	• جاذبه های تبلیغی و فروش که بر منافع کلی محصول جدید تأکید می کنند. • استفاده محدود از عملیات پیشبرد فروش جهت معرفی محصول جدید، این عملیات باید به شکل تخفیف های مقداری مبتنی بر تعداد محصول جدید فروش رفته اجرا شوند.

وظایف و اهداف استراتژیک	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	ورود موقت به بازار و عقب نشینی سریع از آن
افزایش توانایی مشتریان برای خرید محصول جدید	• قیمت گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار؛ یا کار را با وضع قیمت های بالا آغاز کردن اما به تدریج انواع جدیدی با قیمت های پایین تر عرضه کردن به منظور مقابله با رقبا • شرایط اعتباری گسترده و رقابتی برای افزایش میزان خریدهای اولیه	• قیمت گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار؛ یا کار را با وضع قیمت های بالا آغاز کردن اما به تدریج انواع جدیدی با قیمت های پایین تر عرضه کردن به منظور مقابله با رقبا • شرایط اعتباری گسترده و رقابتی برای افزایش میزان خریدهای اولیه	• قیمت گذاری اقتضایی؛ تلاش برای حفظ حاشیه سود در سطحی هم خوان با ارزش محصول برای مشتریان • شرایط اعتباری گسترده و رقابتی برای افزایش میزان خریدهای اولیه

وظایف و اهداف استراتژیک	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	ورود موقت به بازار و عقب نشینی سریع از آن
افزایش توانایی مشتریان برای خرید محصول جدید	• استفاده گسترده از ابزارهای پیشبرد تجاری با هدف توزیع گسترده محصول جدید. • ارائه خدمات مهندسی نصب و آموزش برای افزایش سازگاری محصول جدید با نیازهای فعلی مشتریان به منظور کاهش هزینه های تعویض.	• استفاده از ابزارهای پیشبرد تجاری با هدف توزیع گسترده محصول میان خرده فروشان یا توزیع کنندگان علاقه مند به دستیابی به بخش هدف • ارائه خدمات مهندسی نصب و آموزش برای افزایش سازگاری محصول جدید با نیازهای فعلی مشتریان به منظور کاهش هزینه های تعویض.	• استفاده محدود از ابزارهای پیشبرد تجاری، تنها در صورت لزوم و برای دستیابی به سطح توزیع کافی • ارائه خدمات محدود مهندسی، نصب و آموزش در صورت لزوم و برای رفع نارضایتی های مشتریان

استراتژی آمیخته بازاریابی هریک از استراتژی‌های مرحله تولد

آمیخته بازاریابی	نفوذ در بازار انبوه	نفوذ در بازار بسیار خاص	نفوذ موقتی به بازار
محصول	توسعه محصولات (توسعه خانواده محصول، عرضه محصول در بسته‌بندی‌های مختلف) به منظور جذب بخش‌های مختلف	توسعه بیشتر محصول از طریق بهبود در محصول یا تغییرات در جهت افزایش جاذبه برای مشتریان	توسعه بیشتر محصول در سطحی خیلی محدود در طبقه محصول
قیمت	قیمت گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار	قیمت گذاری رقابتی با هدف نفوذ در بازار	قیمت گذاری اقتضایی
توزیع	محدود	محدود	محدود
ترویج	ترویج سنگین به منظور افزایش آگاهی مشتریان موجود، استفاده گسترده از رسانه‌های جمعی	ترویج سنگین به با هدف توجه به ه بخشی از بازار، استفاده گزینشی از رسانه‌هایی که مناسب این فرایند می باشند	ترویج محدود میان مشتریان بالقوه‌ای که کمترین حساسیت را به تغییرات در قیمت‌ها دارند.

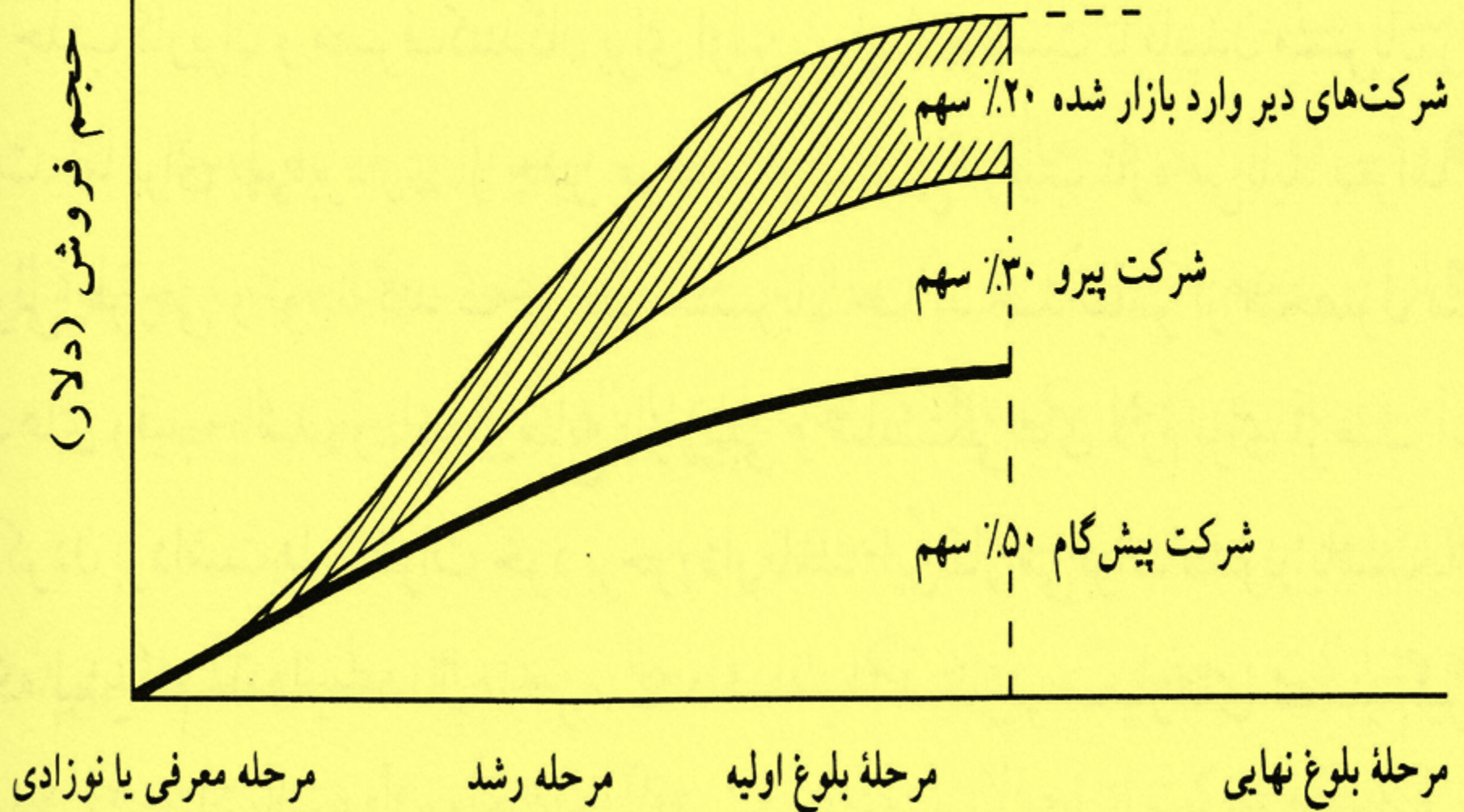


استراتژی رقابت برای مرحله تولد

استراتژی رقابت برای مرحله رشد

استراتژی رقابت برای مرحله افول

سهم های بازار شرکت پیش گام و شرکت های پیرو در طول چرخه حیات یک بازار فرضی



استراتژی های شرکت پیشگام در مرحله رشد

استراتژی دژ یا استراتژی دفاع از موقعیت

۱

استراتژی مهاجم یا هجوم کاذب

۲

استراتژی مقابله

۳

استراتژی توسعه بازار

۴

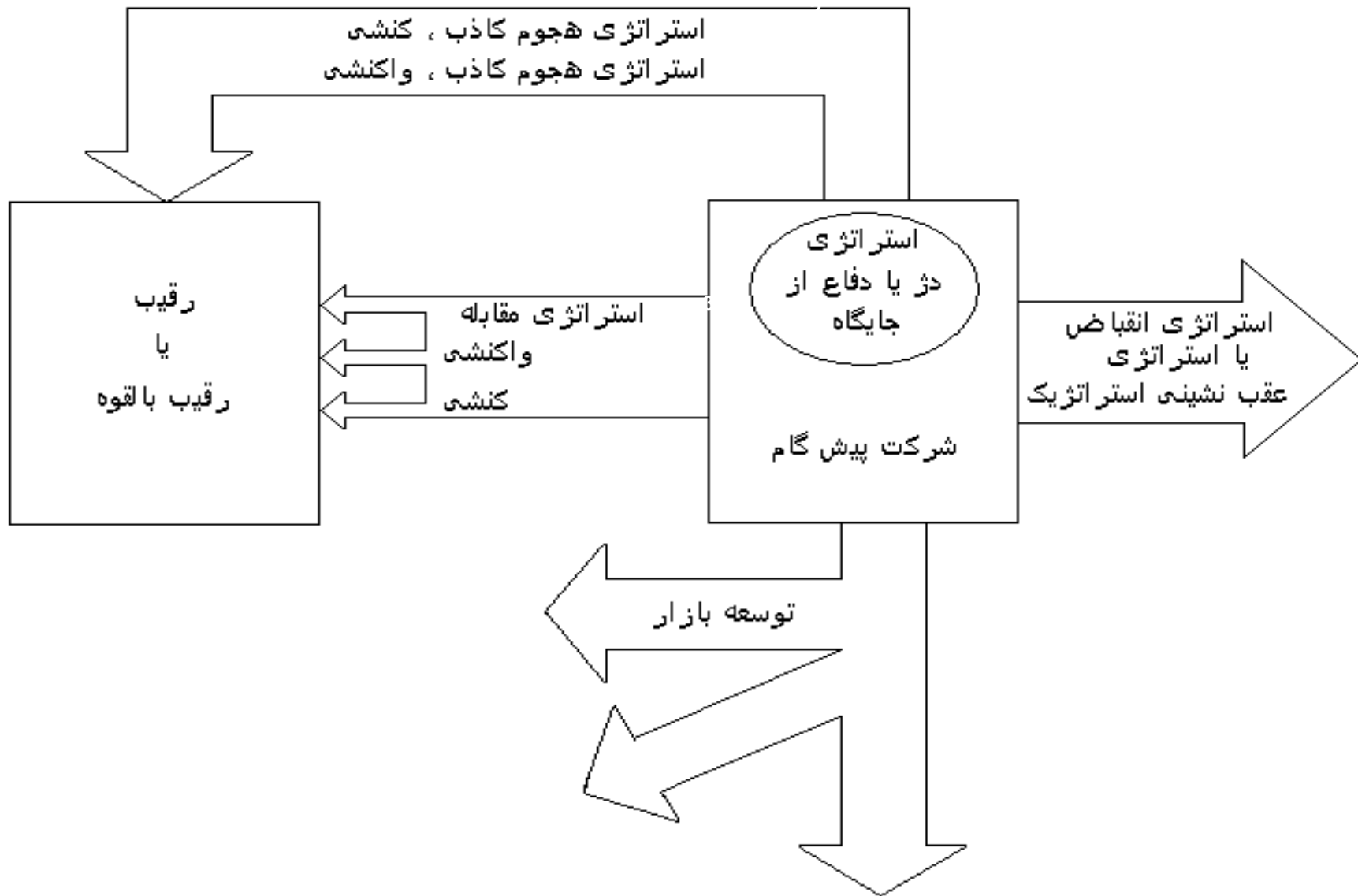
استراتژی انقباض یا استراتژی عقب نشینی استراتژیک

۵

استراتژی های بازار در حال رشد خاص شرکت پیش گام:

- ۱- **استراتژی دژ یا دفاع از موقعیت.** افزایش رضایت، وفاداری و خرید مجدد مشتریان فعلی به اتکای نقاط قوت موجود؛ و یا جذب دیر پذیرندگان محصول جدید با همان ویژگی ها و منافع ارائه شده به زود پذیرندگان محصول جدید.
- ۲- **استراتژی دفاع از طریق هجوم کاذب.** محافظت در برابر خطر از دست دادن بخش های خاص از مشتریان موجود (در مقابل رقبای دارای منابع و شایستگی ها که به بخش های آسیب پذیر و محصول دارای نقطه ضعف، حمله کردند) از طریق طراحی و عرضه یک محصول دوم یا نام تجاری دوم که نقاط ضعف محصول اول را بپوشاند. این استراتژی برای جذب مشتریان جدید در بازار فعلی که دارای معیارهای خرید متفاوت نسبت به زود پذیرندگان می باشند، اتخاذ می شود.
- ۳- **استراتژی مقابله.** مقابله هم تراز یا قوی تر از رقیب، در مقابل تهدید مستقیم رقیب به بازارهای فعلی شرکت، همچنین بهبود توانایی ها برای جلب مشتریان جدیدی که ممکن است جذب محصولات رقبا شوند.
- ۴- **استراتژی توسعه بازار.** کسب و جلب سهم زیادی از گروه های جدید مشتری که به دنبال چیزی متفاوت از محصول اولیه شرکت می باشند از طریق عرضه محصول جدید یا تنوع در محصولات با هدف استفاده در کاربردهای جدید و یا حتی بهبود توانایی ها جهت حفظ مشتریان فعلی وقتی که بازار پراکنده و ناهمگن می شود.
- ۵- **استراتژی انقباضی یا عقب نشینی استراتژیک.** به دلیل پراکندگی (ناهمگنی) بسیار بالای بازار، شرکت بخش هایی از بازار که در آن دارای مزیت نسبی بیش تر است و یا شانس و پتانسیل بیشتری برای رشد در آینده وجود دارد انتخاب می کند و در عین حال از بخش های کوچک تر یا با سرعت رشد کمتر، به منظور حفظ منابع عقب نشینی می کند.

استراتژی های بازار در حال رشد خاص شرکت پیش گام



استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی هریک از استراتژی‌های شرکت های پیشگام در مرحله رشد بازار

آمیخته بازاریابی	دژ یا دفاع از موقعیت	هجوم کاذب	مقابله	توسعه بازار	انقباض یا عقب نشینی استراتژیک
محصول	تغییر و بهبود مستمر محصول توسعه قابلیت‌های خدمات پس از فروش	طراحی و تولید یک نام تجاری دوم و یا یک خانواده محصول	تغییر یا بهبود محصول برای هم‌طراز شدن با محصولات رقبا	افزایش نام‌های تجاری یا گسترش خانواده محصولات	توسعه محصول
قیمت	قیمت رقابتی (پایین تر یا بالاتر)	قیمت پایین تر	قیمت پایین تر	قیمت رقابتی (پایین تر یا بالاتر)	قیمت پایین تر
توزیع	استفاده از سیستم‌های توزیع کم هزینه بهبود سیستم لجستیکی و کنترل کیفیت برای کاهش زمان تحویل	استفاده از سیستم‌های توزیع کم هزینه بهبود سیستم لجستیکی و کنترل کیفیت برای کاهش زمان تحویل	استفاده از سیستم‌های توزیع کم هزینه مانند توزیع مستقیم و سفارش اینترنتی	ایجاد کانال‌های توزیع بی نظیر جهت دسترسی به بخش‌های خاص بازار هدف	استفاده از سیستم‌های توزیع کم هزینه
ترویج	متمرکز کردن تبلیغات روی تحریک تقاضای گزینشی مشتریان	تبلیغات یادآوری کننده	اقدامات پیشبردی سنگین	طراحی عملیات پیشبرد فروش و یا تبلیغات چند بعدی	متمرکز کردن تبلیغات روی بخش‌های در حال رشد بازار

استراتژی دژ یا دفاع از موقعیت

✓ اساسی ترین و مهم ترین استراتژی دفاعی، عبارت است از تقویت پیوسته یک جایگاه قوی کسب شده برای ایجاد استحکاماتی غیر قابل نفوذ که بتواند حملات رقبای فعلی یا آتی را دفع کند.

✓ این استراتژی، تقریباً بخشی است از تلاش های یک شرکت پیش گام جهت حفظ جایگاه خود در بازار با پشتیبانی و حمایت از جایگاه قوی ای که قبلاً کسب شده است، این شرکت می تواند رضایت مشتریان فعلی را بهبود بخشد و در همان حال جذابیت محصول جدیدش را برای مشتریان جدیدی با نیازها و مشخصاتی مشابه نیازها و مشخصات مشتریانی که زودتر محصول جدید را پذیرفته اند، افزایش بدهد.

استراتژی های حفظ سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی دژ یا دفاع از موقعیت
هدف اصلی	• افزایش رضایت، وفاداری و خرید مجدد مشتریان فعلی به اتکای نقاط قوت موجود، • جذب دیرپذیرندگان محصول جدید با همان ویژگی ها و منافع ارائه شده به زود پذیرندگان محصول جدید.
مشخصات بازار	بازاری نسبتاً همگن با نیازهای مشتری یا معیارهای خرید؛ بیشتر مشتریان محصول شرکت پیش گام را ترجیح می دهند.
مشخصات رقبا	رقبای فعلی و بالقوه منابع و شایستگی های نسبتاً محدودی دارند.
مشخصات شرکت	• بخش زیادی از مشتریان بالقوه و فعلی از عرضه محصول فعلی آگاه اند و آن را بر سایر محصولات ترجیح می دهند؛ • شرکت از منابع و شایستگی هایی به اندازه یا بیشتر از منابع و شایستگی های رقیب بالقوه یا فعلی برخوردار است.

استراتژی مهاجم یا هجوم کاذب

یک نقیصه استراتژی دژ این است که احتمال دارد یک شرکت پیرو چالشگر و رقابت جو تصمیم بگیرد دژ و استحکامات شرکت پیش گام را دور بزند و آنجایی را که شرکت پیش گام حضور کم رنگی دارد اشغال کند و به قلمروی خود بیفزاید.

برای دفاع در برابر چنین حمله ای، که مستقیماً متوجه نقاط ضعف محصول فعلی شرکت می باشد، یک شرکت پیش گام می تواند یک نام تجاری دومی (یک مهاجم کاذب یا یک نام تجاری مؤثر) به بازار عرضه کند تا مستقیماً با محصول شرکت چالش گر رقابت کند.

استراتژی های حفظ سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی هجوم کاذب
هدف اصلی	• محافظت در برابر خطر از دست رفتن بخش های خاصی از مشتریان موجود با طراحی و عرضه یک محصول دوم که نقاط ضعف محصول اولی را بپوشاند، • بهبود توانایی ها برای جذب مشتریان جدید با نیازهای خاص یا معیارهای خرید متفاوت با معیارهای خرید زود پذیرندگان محصول جدید.
مشخصات بازار	دو یا چند بخش بازار بزرگ با نیازهای مشخص یا معیارهای خرید مشخص.
مشخصات رقبا	یک یا چند رقیب فعلی یا بالقوه منابع و شایستگی های کافی برای اجرای مؤثر یک استراتژی مغایر در اختیار دارند.
مشخصات شرکت	• بخش زیادی از مشتریان بالقوه یا فعلی حداقل از یکی یکی از ویژگی های محصول راضی نیستند؛ • شرکت منابع تحقیق و توسعه ای و بازاریابی کافی برای معرفی و حمایت از یک محصول دوم با هدف جلب بخش خاصی از بازار برخوردار است.

استراتژی مقابله

۱. فرض کنید که یک رقیب تصمیم می گیرد به شرکت پیش گام حمله کند و مستقیماً با او رقابت کند و تلاش می کند تا مشتریان بازار هدف اصلی شرکت پیش گام را برباید.
۲. در بسیاری موارد، نام تجاری شرکت پیش گام به قدر کافی قوی نیست تا در برابر حمله مستقیم یک رقیب شایسته و پول دار مقابله کند.
۳. در چنین مواقعی، ممکن است شرکت پیش گام چاره ای جز مقابله با تهدید مستقیم رقیب را نداشته باشد.
۴. شرکت پیش گام تصمیم می گیرد تا ویژگی ها و قابلیت های جلب کننده و جذاب محصول خود را از طریق بهبود در محصول، افزایش تلاش های پیشبردی یا کاهش قیمت ها، به سطح ویژگی ها و قابلیت های محصول رقیب چالش گر یا بیشتر از آن برساند.

استراتژی های حفظ سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی مقابله
هدف اصلی	• محافظت در برابر خطر از دست رفتن سهم بازار ناشی از مشتریان موجود از طریق رقابت مستقیم هم تراز یا قوی تر با رقبا؛ • بهبود توانایی ها برای جلب مشتریان جدیدی که ممکن است جذب محصولات رقبا بشوند.
مشخصات بازار	• بازاری نسبتاً همگن با نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او، • بخش زیادی از مشتریان وفاداری کمی نسبت به محصول شرکت پیش گام یا تمایل کمی به استفاده از آن دارند.
مشخصات رقبا	یک یا چند رقیب فعلی یا بالقوه منابع و شایستگی های کافی برای اجرای مؤثر یک استراتژی مغایر در اختیار دارند.
مشخصات شرکت	• بخش زیادی از مشتریان بالقوه یا فعلی از عرضه محصول آگاهی چندانی ندارند؛ اگر هم آگاهی دارند میل چندانی به خرید آن ندارند و به آن وفادار نیستند؛ شرکت از منابع و شایستگی هایی به اندازه یا بیشتر از منابع و شایستگی های رقیب بالقوه یا فعلی برای اجرای فعالیت های تحقیق و توسعه و بازاریابی برخوردار است.

استراتژی توسعه بازار

✓ هدف اصلی این استراتژی، کسب و جلب سهم زیادی از گروه ه ای جدید مشتری است که به دنبال چیزی متفاوت از محصول اولیه شرکت می باشند.

✓ یک چنین استراتژی ای به ویژه وقتی مناسب است و توصیه می شود که بازارها پراکنده باشند و شرکت پیش گام نیز از منابع کافی برای توسعه چند محصول و انجام فعالیت های بازاریابی مرتبط با آنها برخوردار باشد.

استراتژی های حفظ سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی توسعه بازار
هدف اصلی	• افزایش توانایی جذب و جلب مشتریان جدید از طریق عرضه محصولات جدید یا تنوع در محصولات با هدف استفاده در کاربردهای جدید و جلب مصرف کنندگان جدید؛ • بهبود توانایی حفظ مشتریان فعلی وقتی که بازار پراکنده می شود.
مشخصات بازار	• بازاری نسبتاً همگن با نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او؛ • استفاده چند گانه از محصول مستلزم متفاوت بودن ویژگی های محصولات مختلف است.
مشخصات رقبا	رقبای فعلی و بالقوه منابع و شایستگی های نسبتاً محدودی دارند به ویژه برای اجرای فعالیت های تحقیق و توسعه و بازاریابی.
مشخصات شرکت	• محصولات فعلی در یک یا چند بخش کاربردی استفاده نمی شوند؛ • شرکت از منابع و شایستگی هایی به اندازه یا بیشتر از رقیب برای انجام تحقیقات و فعالیت های بازاریابی برخوردار است.

استراتژی انقباضی یا عقب نشینی استراتژیک

در برخی بازارهای بسیار پراکنده، یک شرکت پیش گام ممکن است نتواند از خود به اندازه کافی در تمام بخش ها دفاع کند. این امر به ویژه وقتی که رقبای جدید منابع بیشتری از رقیب در اختیار دارند، صدق می کند لذا ممکن است شرکت پیش گام مجبور شود از حجم تلاش های خود در برخی بخش ها بکاهد یا منصرف شود تا بلکه بتواند روی حوزه هایی تمرکز کند که مزیت نسبی بیشتری برایش دارند یا از شانس و پتانسیل بیشتری برای رشد در آینده برخوردارند.

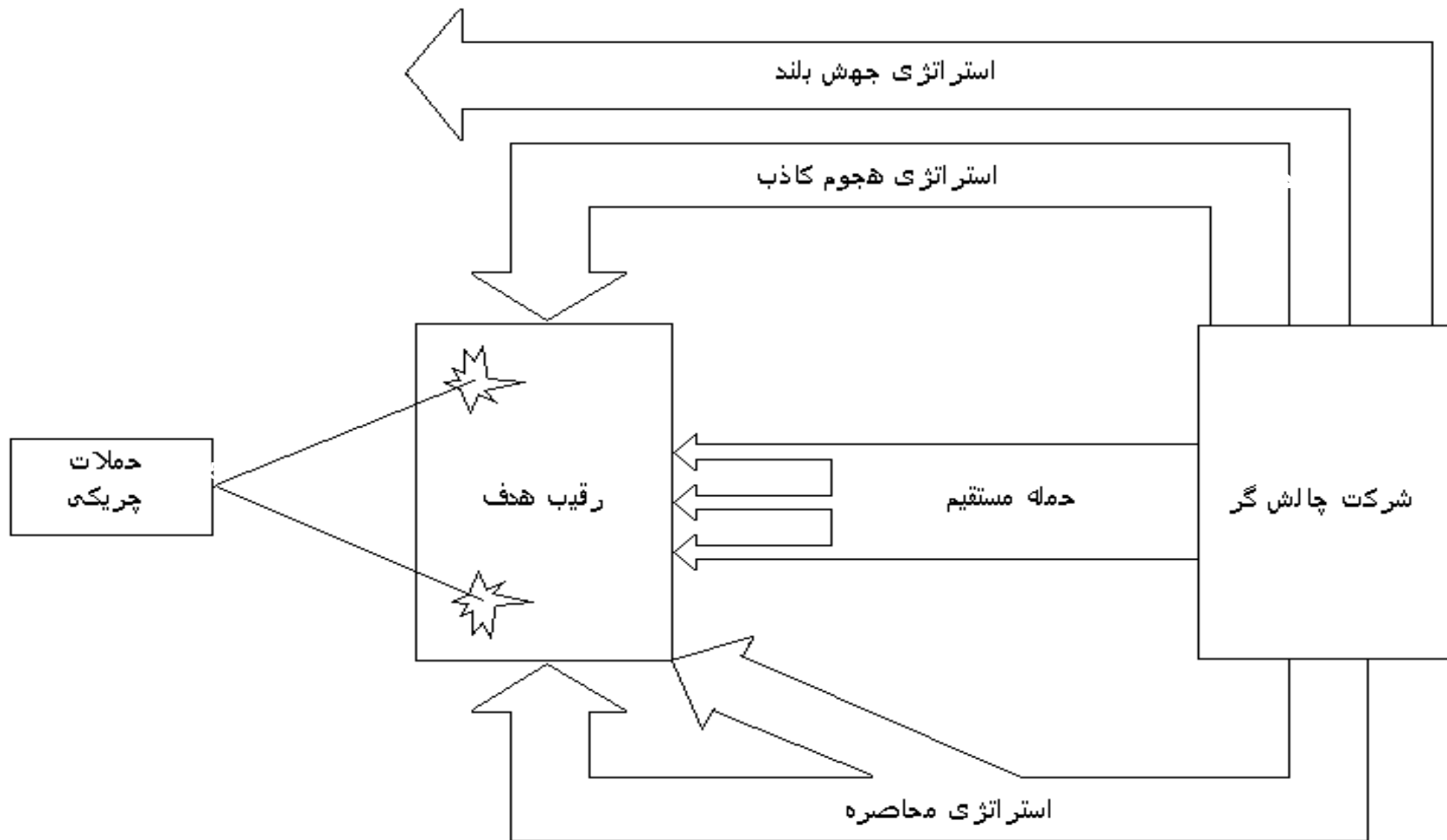
استراتژی های حفظ سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	استراتژی انقباض یا عقب نشینی استراتژیک
هدف اصلی	• افزایش توانایی جلب مشتریان جدید در بخش های انتخاب شده برخورداری از رشد بالا از طریق تمرکز روی محصولات و منابع در آن بخش ها، • عقب نشینی از بخش های کوچک تر یا با سرعت رشد کمتر به منظور حفظ منابع.
مشخصات بازار	• بازاری نسبتاً همگن با نیازهای مشتری یا معیارهای خرید او؛ • دارای پتانسیل رشد؛ • استفاده چندگانه از محصول مستلزم متفاوت بودن ویژگی های محصولات مختلف است.
مشخصات رقبا	یک یا چند رقیب فعلی یا بالقوه منابع و شایستگی های کافی برای حضور ی قدرتمند در یک یا چند بخش در حال رشد برخوردارند.
مشخصات شرکت	• بخش زیادی از مشتریان فعلی یا بالقوه آگاهی چندانی از عرضه محصول ندارند یا تمایل چندانی به خرید و استفاده از آن ندارند یا نسبت به ان وفادار نیستند؛ • منابع شرکت برای انجام فعالیت های بازاریابی یا تحقیق و توسعه حدود و از منابع یک یا چند رقیب کمتر است.

استراتژی های شرکت پیرو در مرحله رشد



استراتژی های بازار در حال رشد خاص شرکت پیرو



استراتژی های بازار در حال رشد خاص شرکت پیرو

- ۱- **حمله مستقیم.** قبضه بخش قابل توجهی از خریدهای تکراری یا خریدهای جایگزین مشتریان فعلی رقیب هدف و یا عرضه محصول با قیمت پایین تر با ویژگی های جذاب تر جهت جذب مشتریان جدید از میان دیرپذیرندگان محصول جدید.
- ۲- **جهش بلند.** ترغیب مشتریان فعلی در بازار انبوه به تعویض و تغییر نام تجاری دلخواه خود از طریق عرضه محصولی با نام تجاری برتر، ویژگی های جذاب تر و منافع بیش تر و همچنین جذب مشتریان جدیدی که به دنبال منافع بهتری هستند.
- ۳- **حمله از اطراف.** جذب بخش قابل توجهی از مشتریان جدید موجود در یک یا چند بخش که نیازهای آنها توسط رقبای موجود برآورده نشده است. نیازهای این مشتریان معمولاً متفاوت از نیازهای زودپذیرندگان محصول جدید می باشد.
- ۴- **محاصره.** محاصره کردن نام تجاری شرکت پیشگام با انواع محصولاتی جهت جذب بخش های کوچک تر و تخصصی تر بازار که نیازهای آنها برآورده نشده است. نیازها و ترجیحات مشتریان این بخش های کوچک متفاوت از نیازهای زودپذیرندگان نام تجاری پیش رو و یا محصول جدید می باشد.
- ۵- **حمله چریکی.** به طور پراکنده از حملات چریکی در بخش های محدودی از بازار که رقیب هدف از دفاع و استحکامات خوبی برخوردار نیست، استفاده می شود تا خریدهای تکراری و قصد خرید جایگزین را قبضه نماید.

عوامل آمیخته بازاریابی هریک از استراتژی‌های مرحله رشد بازار خاص شرکت پیرو

آمیخته بازاریابی	حمله مستقیم	جهش بلند	هجوم کاذب	محاصره	حمله چریکی
محصول	تولید و عرضه محصولات با ویژگی‌های ظاهری و قابلیت‌های بهتری از محصولات رقیب	تولید نسل جدیدی از محصولات	تولید محصول یا خانواده محصول منحصر به فرد و جذاب	افزایش تنوع یا خانواده محصول و یا تولید نام‌های تجاری متعدد	عدم تغییر یا تغییرات جزئی در محصول
قیمت	قیمت‌های پایین تر از رقیب	قیمت‌های رقابتی	قیمت منحصر به فرد و جذاب	قیمت مناسب با نیازهای بخش‌های کوچکتر منطقه ای	کاهش قیمت برای کوتاه مدت
توزیع	طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالای مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آنها	طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالای مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آنها	طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالای مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آنها	طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالای مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آنها	طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌های زمان‌بندی تولید، کنترل موجودی و لجستیکی بهتر جهت حداقل کردن زمان تحویل و کم کردن دفعات نبود کالای مورد تقاضای مشتریان در فروشگاه‌ها یا انبار موجود آنها
ترویج	تبلیغات گسترده با تأکید بر برتری محصول شرکت	تبلیغات گسترده با تأکید بر برتری محصول شرکت	تبلیغات آگاه کننده و گزینشی	تبلیغات گسترده باهدف آگاه کردن مشتریان بالقوه	تبلیغات محلی ناگهانی و گسترده، استفاده از کوپن‌های تخفیف دار

استراتژی حمله مستقیم

چالشگری که می خواهد سهم بازار خود را افزایش بدهد چاره ای ندارد جز اینکه مستقیماً با یک رقیب بزرگ رو در رو درگیر شود.

چنین روشی معمولاً وقتی جواب می دهد که بیشتر مشتریان موجود ترجیح یا وفاداری قوی ای نسبت به یک نام تجاری نداشته باشند، محصول رقیب هدف از آثار شبکه ای مثبت بهره مند نباشد.

برای اجرای موفق یک استراتژی حمله مستقیم؛ معمولاً از طریق کاهش هزینه های عملیاتی یا متمایز کردن جایگاه خود حاصل می شود.

اگر شرکت چالشگر از حیث هزینه برتر است می تواند قیمت محصول خود را پایین ببرد تا به این وسیله مشتریان رقیب هدف را جلب محصول خود کند یا این که می تواند قیمت محصول خود را مشابه قیمت رقیب هدف وضع کند اما عملیات پیشبردی گسترده تری را اجرا کند.

استراتژی های رشد سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	حمله مستقیم
هدف اصلی	• قبضه بخش قابل توجهی از خریدهای تکراری، جایگزین مشتریان فعلی رقیب هدف؛ • جذب مشتریان جدید از میان آنهایی که دیرتر از بقیه یک محصول جدید را می پذیرند با عرضه محصول به قیمتی پایین تر یا با ویژگی های جذاب تر.
ویژگی های بازار	• بازاری نسبتاً همگن از حیث نیازها و معیارهای خرید مشتریان؛ • وفاداری یا ترجیح نسبتاً کم به نام های تجاری موجود؛ • نبود هیچ گونه آثار شبکه ای مثبت.
مشخصات رقیب	• رقیب هدف منابع و شایستگی های نسبتاً محدودی دارد، به ویژه در حوزه های بازاریابی و تحقیق و توسعه؛ • احتمالاً در برابر حمله مستقیم آسیب پذیر خواهد بود.
مشخصات شرکت	شرکت منابع و شایستگی های بیشتری در حوزه های تحقیق و توسعه و بازاریابی دارد و یا هزینه های عملیاتی پایین تری از رقیب هدف دارد. www.nezamivand.com

استراتژی جهش بلند

✓ اگر شرکت چالشگر بتواند محصولی را روانه بازار کند که به نحوی جذاب متمایز از محصول رقیب باشد یا بتوان محصولی تولید و عرضه کند که از نظر تکنولوژیکی بسیار پیشرفته تر یا از نظر طرح بسیار پیچیده تر از محصول رقیب هدف باشد آنگاه شانس موفقیتش باز هم بیشتر خواهد شد.

✓ این اساس و خلاصه یک استراتژی جهش بلند است. استراتژی جهش بلند تلاشی است جهت کسب برتری قابل توجه بر رقیب موجود از طریق معرفی و عرضه نسل جدیدی از محصولاتی که به نحوی قابل توجه برتر از محصول آن رقیب می باشند یا منافع بیشتر و بهتری را نصیب مشتری می کنند.

مثلاً شرکت سونی و دیگر شرکت های ژاپنی با معرفی و عرضه دوربین های ویدیویی با قیمت مناسب توانستند بازار لوازم نمایش فیلم خانگی و هم چنین بخش زیادی از بازار تجهیزات عکاسی خود ظاهر ساز پولاروید را (دوربین هایی که چند ثانیه پس از عکس برداری خود عکس را ظاهر و چاپ می کنند) قبضه کنند.

استراتژی های رشد سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	جهش بلند
هدف اصلی	• ترغیب مشتریان فعلی در بازار انبوه به تعویض و تغییر نام تجاری دلخواه خود از طریق عرضه محصولی با نام تجاری ای برتر؛ • جلب مشتریان جدید با ارائه منافع بیشتر
ویژگی های بازار	بازاری نسبتاً همگن از حیث نیازها و معیارهای خرید مشتریان؛ اما برخی نیازها یا معیارهای آنها توسط نام های تجاری موجود برآورده نمی شود.
مشخصات رقیب	• یک یا چند رقیب فعلی از منابع و شایستگی های نسبتاً قوی و خوبی در حوزه بازاریابی برخوردارند؛ اما تکنولوژی مورد استفاده آنها چندان پیچیده نیست و شایستگی های آنها در حوزه تحقیق و توسعه محدود است.
مشخصات شرکت	• تکنولوژی پیشرفته شرکت برتر از تکنولوژی رقبا است؛ • شرکت منابع لازم برای تولید و بازاریابی برای تحریک تقاضای اولیه میان مشتریان را برای نسل جدیدی از محصولات دارد و می تواند این تقاضا را تأمین کند.

استراتژی های هجوم کاذب و محاصره

✓ مورخ نظامی، بی.اچ.لیدل هارت، پس از تجزیه و تحلیل جنگ ها و نبردهای مختلف از جنگ های یونان باستان گرفته تا جنگ جهانی اول به این نتیجه رسیده است که تنها ۶ تا از ۲۸۰ پیروزی به دست آمده نتیجه یک حمله مستقیم بوده اند.

✓ او چنین نتیجه گرفته است که معمول عاقلانه تر آن است که از حمله به نقطه قوت یک دشمن قدرتمند خودداری شود و برعکس روی نقاط ضعیف آن دشمن تمرکز شود.

مثلاً شرکت های خودروساز ژاپنی با تمرکز روی بخش قیمت پایین بازار آمریکا یعنی آنجا که محصولات عرضه شده توسط تولید کنندگان داخلی محدود بود توانستند در این بازار نفوذ کنند.

خودروسازان آمریکایی ابتدا از این هجوم کاذب و حمله ایدایی نگرانی نداشتند. آنها نتوانستند به شکل مؤثری در برابر این حمله شرکت های ژاپنی مقابله به مثل و ضد حمله کنند، زیرا ژاپنی ها روی بخشی تمرکز کرده بودند که از نظر شرکت های آمریکایی کوچک و ناسودآور بود. زمان نشان داد که آنها اشتباه کرده اند.

استراتژی های رشد سهم بازار

هجوم کاذب

متغیرهای وضعیتی

هدف اصلی

• جلب بخش قابل توجهی از مشتریان جدید موجود در یک یا چند بخش عمده بازار که نیازهای مشتریان متفاوت از نیازهای مشتریانی که زودتر نام تجاری یا محصول جدید را پذیرفته اند باشد.

ویژگی های بازار

• دو یا چند بخش با نیازها و معیارهای خرید مشخص؛
• نیازهای مشتریان وجود در حداقل یک بخش بازار فعلاً توسط نام های تجاری موجود برآورده نمی شود.

مشخصات رقیب

• رقیب هدف، منابع و شایستگی های نسبتاً قوی و خوبی به ویژه در حوزه های تحقیق و توسعه و بازاریابی دارد؛
• احتمالاً می تواند در برابر حملات مستقیم مقاومت کند.

مشخصات شرکت

• منابع و شایستگی های شرکت محدودند، اما برای نفوذ مژثر در حداقل یک بخش بزرگ بازار و تأمین نیازهای آن بخش،
• منابع کافی در اختیار دارند

استراتژی محاصره

- ✓ طبق یک استراتژی محاصره بخش های توسعه نیافته یا دست نخورده کوچک تر بازار به طور هم زمان مورد توجه و هدف قرار می گیرند.
- ✓ هدف از این کار محاصره کردن نام تجاری شرکت پیش گام با انواع محصولاتی است که با هدف جلب بخش های جانبی و فرعی بازار عرضه می شوند.
- ✓ این استراتژی وقتی خوب جواب می دهد که بازار به چند بخش کاربردی کوچک تر و مختلف یا به چند منطقه جغرافیایی مختلف، که نیازها و علایقشان نیز مختلف می باشد، تقسیم شده باشد.

استراتژی های رشد سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	محاصره
هدف اصلی	جلب بخش قابل توجهی از مشتریان جدید موجود در یک سری بخش های کوچک تر و تخصصی تر بازار که نیازها یا ترجیحات مشتریان متفاوت از نیازها و ترجیحات مشتریانی باشد که زودتر از دیگران یک نام تجاری یا محصول جدید را پذیرفته اند.
ویژگی های بازار	•بازاری نسبتاً ناهمگن با چند بخش کوچک و تخصصی شده؛ •نیازها و ترجیحات مشتریان در برخی بخش ها در حال حاضر توسط نام های تجاری وجود برآورده نمی شود.
مشخصات رقیب	•یک یا چند رقیب از منابع نسبتاً قوی و خوبی در حوزه های بازاریابی و تحقیق و توسعه برخوردارند؛ و یا هزینه های عملیاتی آنها پایین تر است؛ •احتمالاً می توانند در برابر حملات مستقیم مقاومت کنند.
مشخصات شرکت	•شرکت منابع و شایستگی های لازم بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید را برای پوشش بخش های کوچک تر بازار داراست؛ •شرکت ساختار مدیریتی نامتمرکز و قابل سازگار و منطقی دارد.

حمله چریکی

✓ وقتی که رقبای با سابقه و قدیمی تمام بخش های بزرگ یک بازار را از آن خود کرده اند و منابع شرکت چالش گر نیز نسبتاً محدود می باشد، چالشگر ممکن است مجبور بشود تا یک سری حملات غافلگیرانه علیه رقبای قدرتمند خود انجام بدهد.

✓ چالشگر برای پرهیز و در امان ماندن از حملات متقابل آن رقبا باید به طور پراکنده از حملات چریکی استفاده کند شاید در حوزه های جغرافیایی محدود که رقیب هدف از دفاع و استحکامات خوبی برخوردار نیست.

با این حملات چریکی می شود گروه های خاص مشتری را در برخی از حوزه های جغرافیایی هدف گرفت، این حملات را می توان به سرعت اجرا نمود و رقبا معمولاً به راحتی نمی توانند به این اقدامات و حملات پاسخ دهند، زیرا هر قدر که سهم بازار آنها بیشتر باشد، ارزش مطلق و دلاری هر تخفیفی که می دهند بیشتر و در نتیجه هزینه های غیر عملیاتی شرکت بیشتر خواهد بود.

استراتژی های رشد سهم بازار

متغیرهای وضعیتی	حمله چریکی
هدف اصلی	• قبضه بخش نسبتاً خوبی از خریدهای تکراری جایگزین مشتریان موجود در چند بخش یا قلمروی بازار؛ • جلب مشتریان جدید موجود در تعدادی از بخش های موجود بازار
ویژگی های بازار	• بازاری نسبتاً ناهمگن با چند بخش کوچک و تخصصی شده؛ • نیازها و ترجیحات مشتریان در برخی بخش ها در حال حاضر توسر نام های تجاری موجود برآورده نمی شود.
مشخصات رقیب	• چند رقیب از منابع نسبتاً قوی و شایستگی های خوبی در حوزه های بازاریابی و تحقیق و توسعه برخوردارند، و یا هزینه های عملیاتی آنها پایین تر است؛ • احتمالاً می توانند در برابر حملات مستقیم مقاومت کنند.
مشخصات شرکت	• شرکت منابع و شایستگی های نسبتاً محدودی در حوزه های بازاریابی، تحقیق و توسعه و یا تولید دارد؛ • شرکت ساختار مدیریتی نامتمرکز و منطقی دارد.



استراتژی رقابت برای مرحله تولد

استراتژی رقابت برای مرحله رشد

استراتژی رقابت برای مرحله افول

استراتژی‌های تمدید فروش در بازار بالغ

- ۱- **استراتژی افزایش نفوذ.** افزایش تعداد مصرف‌کنندگان (و یا مشتریان) از طریق تبدیل افرادی که در یک یا چند بخش بازار مهم، از محصولات شرکت فعلاً استفاده نمی‌کنند به وسیله تقویت ارزش محصول (افزودن منافع جانبی).
- ۲- **افزایش میزان استفاده.** افزایش میزان استفاده محصول از طریق افزایش تناوب مصرف آن و یا طراحی روش‌های جدید و متنوع‌تر برای استفاده از محصول.
- ۳- **توسعه بازار.** افزایش تعداد مشتریان جدید از طریق هدف‌گیری حوزه‌های جغرافیایی توسعه نیافته یا بخش‌های کاربردی توسعه نیافته و یا تولید نام‌های تجاری با برچسب خصوصی برای فروشندگان بزرگ.

مشخصات بازار

استراتژی‌ها	افزایش نفوذ	افزایش میزان استفاده	توسعه بازار
مشخصات بازار	بازاری نسبتاً همگن با تنها چند بخش بزرگ معدود.	1- نفوذ نسبتاً گسترده اما تتاوب مصرف پایین در يك يا چند بخش عمده بازار 2- محصول به چند شیوة محدود و خاص استفاده می‌شود.	1- بازاری نسبتاً ناهمگن با چندین بخش 2- چند حوزه جغرافیایی از جمله کشورهای خارجی با نفوذ کم
مشخصات رقبا	1- رقبا سهم‌های بازار نسبتاً کوچکی در اختیار دارند. 2- محدودیت منابع و شایستگی‌های رقبا		
مشخصات شرکت	1- يك رهبر سهم بازار در صنعت است. 2- منابع و شایستگی‌های R&D و بازاریابی برای بهبود در محصول یا توسعه خانواده محصول را داراست. 3- منابع پیشبردی برای تحريك تقاضاي اولیه مشتریان که فعلاً محصول را مصرف نمی‌کنند، در اختیار دارد.		

استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی هریک از استراتژی‌های مرحله بلوغ

توسعه بازار	افزایش میزان استفاده	افزایش نفوذ	آمیخته بازاریابی
محصول	ایجاد استفاده‌های جدید، کاربردهای جدید یا دستورالعمل‌های جدید برای محصول اصلی	تقویت ارزش محصول	
قیمت	قیمت پایین‌تر ارائه تخفیف‌های مقداری	قیمت پایین‌تر	
توزیع	نزدیک کردن محل انبار محصول به بازار هدف	توسعه فرایند توزیع و ایجاد سیستم‌های توزیع خلاق	
ترویج	تکرار تبلیغاتی که بر منافع اصلی محصول تأکید می‌کنند در زمانهای مختلف و ارائه جوایز به مشتریان برای افزایش حجم خریدهای او یا ترغیب او به استفادهٔ بیش‌تر از محصول	تبلیغات از طریق رسانه منتخب با هدف تحریک تقاضای بخش هدف پیشبرد فروش با هدف تحریک حس آزمایش محصول افرادی که فعلاً آن را استفاده نمی‌کنند.	
	طراحی عملیات تبلیغات، فروش شخصی و یا پیشبرد فروش با هدف توجه به علایق و نگرانی‌های مشتریان بالقوه در یک یا چند بخش توسعه نیافته به منظور تحریک تقاضای آگاهانه آنها.		

استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی هریک از استراتژی‌های مرحله افول

بازاریابی آمیخته	برداشت	حفظ	بازمانده سودآور	بازار بسیار خاص
محصول	حذف مخارج تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری مالی مرتبط با فعالیت در حال نزول جستجوی راههایی برای کاهش هزینه‌های تولید، حتی به قیمت کاهش تدریجی کیفیت محصول	تداوم مخارج تحقیق و توسعه فرایند و محصول در کوتاه مدت با هدف حفظ یا بهبود کیفیت محصول	تداوم تحقیق و توسعه فرایند و محصول با هدف بهبود در محصول یا کاهش هزینه‌ها بررسی امکان معرفی انواع جدیدی از محصول برای جلب و جذب بخشهای باقی‌مانده تقاضا	تداوم تحقیق و توسعه فرایند و محصول با هدف بهبود یا تغییر در محصول به نحوی که بخشهای هدف را جلب کند. بررسی تولید برچسبهای خصوصی با هدف حفظ حجم فروش و پایین نگه داشتن هزینه‌های واحد
قیمت	افزایش قیمت در صورت لزوم و برای حفظ حاشیه‌های فروش	کاهش قیمت‌ها در صورت لزوم برای حفظ سهم بازار، حتی به قیمت کاهش سود پیه‌های سود	کاهش قیمت‌ها در صورت لزوم برای حفظ سهم بازار، حتی به قیمت کاهش حاشیه‌های سود در کوتاه مدت	قیمت‌گذاری رقابتی
توزیع			حفظ کانال‌های توزیع مناسب برای دستیابی به بخش هدف.	حفظ کانال‌های توزیع مناسب برای دستیابی به بخش هدف.
ترویج	کاهش گسترده یا حذف مخارج تبلیغات و پیشبرد فروش به استثنای مخارج تبلیغات یادآوری‌کننده کاهش پشبردهای تجاری به سطح حد اقل	حفظ سطح تبلیغات و پیشبرد فروش متوجه مشتریان کنونی	حفظ یا افزایش بودجه‌های تبلیغات و پیشبرد فروش	متمرکز کردن عملیات تبلیغ، پیشبرد فروش و فروش مستقیم روی مشتریان موجود در بخشهای هدف.