

تسخیر

بازارهای هوشمند

منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW, SUMMER 1999

مترجم: صابر مقدمی

**عصر اطلاعات علی‌رغم فرازونشیب فراوان
توانسته است به یک واقعیت انکارناپذیر
تبدیل شود.**

**رقبای هوشمند دائماً در حال تغییرند و
شرکت را وادار می‌کنند تا به نوسازی و
تجدید مستمر اطلاعات خود اقدام
کند.**

و پیدایش بازارهای هوشمند، وظایف هر کسب‌وکار معین از طریق نیازمندیها و تواناییهای آن کسب‌وکار در تلفیق میزان بیشتری از اطلاعات پردازش شده، شکل می‌گیرد. بسیاری از پیشرفتهای مهمی که در زمینه بازاریابی به دست آمده است با مدیریت روابط بنگاه و مشتریان آن در ارتباط است. درک این مطلب که چگونه مصرف‌کنندگان می‌توانند رفتارهای خود را با تقاضاهای فزاینده محیط‌های هوشمند وفق دهند برای شرکتهایی که در بازارهای هوشمند به موفقیت‌هایی نائل شده‌اند یک عامل مهم و قابل اتکا به‌شمار می‌رود.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد رفتار مصرف‌کنندگان در بازارهای هوشمند تابع دو انتظار زیر است: برخورداری از آزادی انتخاب و مشارکت در اخذ تصمیمات خرید.

پیدایش محصولات هوشمند که در ارتباط با نیازها و انتظارات مشتریان تولید می‌شوند این انتظار را در مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کنند که خواهان برخورداری از آزادی بیشتر در انتخاب محصولات یا خدمات باشند. به باور مصرف‌کنندگان، بنگاهها توانایی آن را دارند که کالاها و خدمات موردنیاز آنها را تامین کنند. انتظار آنها این است که به‌عنوان اشخاص مستقل با آنها برخورد شود.

برخورداری از آزادی انتخاب، افزایش میزان اطلاعات را به‌دنبال دارد و تمایل مصرف‌کنندگان برای مشارکت در پردازش اطلاعات را افزایش می‌دهد. البته مصرف‌کنندگان همیشه خواستار مشارکت در اخذ تصمیمات هستند. این موضوع محور اصلی مفهوم فروش راه‌حلهای به‌شمار می‌آید. در بازارهای سنتی تمایل مصرف‌کنندگان

تغییرات چشمگیری پذیرفته‌اند. بنگاهها نیز درمقابل دریافته‌اند که مشتریان هوشمند دارای جایگاه و موقعیت ویژه‌ای در میان سایر مصرف‌کنندگان هستند.

شرکتهای هوشمند می‌گویند با بهره‌گیری از چالشهای موجود در بازارهای هوشمند و از طریق ایجاد یک ساختار تکنولوژی اطلاعات به کسب مزایای رقابتی از بازار نائل شوند. تجارب ارزشمند شرکتهای مختلفی نظیر امریکن ایرلاینز؛ بیمه ایالات متحده آمریکا؛ فدرال اکسپرس؛ کامپیوتر دل و غیره که هر کدام از آنها پویایی و تحرک صنعت مورد تعلق خود و الزامات موردنیاز برای موفقیت در رقابت را تحت تاثیر قرار داده‌اند از نمونه‌های برجسته کسب‌وکار در سالهای اخیر به‌شمار می‌آیند.

تقریباً در اکثر موارد، شرکتهای ابتدا یک ساختار تکنولوژی اطلاعات ایجاد می‌کنند که برای حل مشکلات اساسی آنها به‌کار می‌رود و سپس تغییرات احتمالی موردنظر را در ظرفیت کانالهای اطلاعاتی - سرعت انتقال اطلاعات و میزان اطلاعات قابل پردازش - اعمال می‌کنند. آنچه که بنگاههای اقتصادی دارای مزایای رقابتی را از سایر بنگاههای موجود در بازار متمایز می‌سازد. این واقعیت است که این بنگاهها اطلاعات را به‌عنوان یک دارایی بالارزش و مسدودترین اولویت خود موردتاکید قرار می‌دهند. برای تحقق چنین امری آنها به توسعه و اجرای استراتژی‌هایی می‌پردازند که اصطلاحاً هوشمند نامیده می‌شوند.

استراتژی‌های هوشمند عبارتند از عکس‌العملهای سنجیده و مناسب در برابر ظهور

در سالهای اخیر شاهد بوده‌ایم که عصر اطلاعات علی‌رغم فرازونشیب فراوان توانسته است به یک واقعیت انکارناپذیر تبدیل شود. در عرصه کسب‌وکار، عصر اطلاعات به پیدایش بازارهای هوشمند منجر شده است. برای تعریف بازارهای هوشمند باید از تغییرات وسیعی سخن گفت که در موجودی دانش و اطلاعات ایجاد می‌شود و به صورت محصولات، خدمات، رقبا و مشتریان ظاهر می‌گردد. برخلاف بازارهای سنتی که ایستا، ساکن و بدون تغییرند و بهره‌چندانی از اطلاعات ندارند بازارهای هوشمند پویا، متلاطم، مواج و از اطلاعات فراوانی برخوردارند. این بازارها دارای محصولات؛ رقبا و مشتریان خاص خود هستند.

- محصولات هوشمند: شامل آن دسته از کالاها و خدمات هستند که از توانایی انجام محاسبه برخوردارند و هنگام روبرو شدن با نیازهای مشتریان به تغییرات ایجاد شده در محیط پیرامون خود پاسخ می‌دهند.

- رقبای هوشمند: دائماً در حال تغییرند و شرکت را وادار می‌کنند تا به نوسازی و تجدید مستمر اطلاعات خود اقدام کند. پدیده امروزی و رایج همگرایی - که براساس این پدیده بنگاههای اقتصادی ناگزیرند به صف‌آرایی و مبارزه رودررو با یکدیگر بپردازند - نتیجه انکارناپذیر و مستقیم ظهور رقبای هوشمند است.

- مشتریان هوشمند: نیز دائماً در حال تغییر و دگرگونی‌اند و شرکتهای را وامی‌دارند تا به نوسازی و تجدید مستمر اطلاعات خود اقدام کنند. اطلاعات مربوط به جمعیت مشتریان - مکان زندگی آنها؛ موقعیت شغلی و خانوادگیشان - و همچنین الگوهای خرید در مقایسه با گذشته

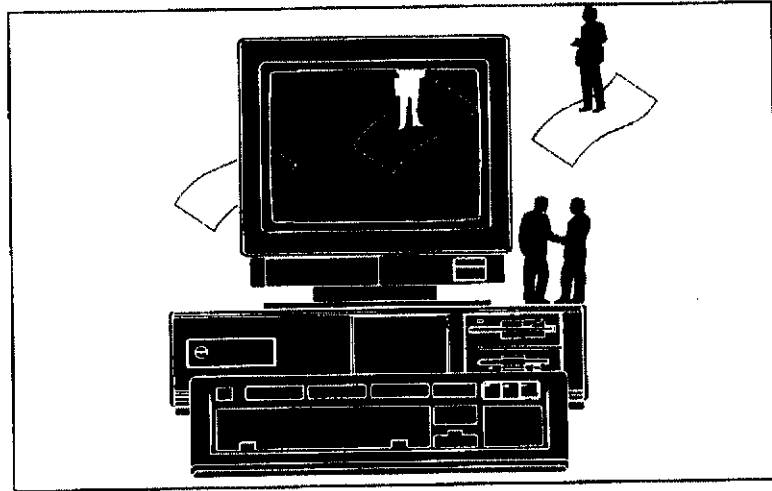
مشتریان در آن ذخیره و نگهداری می‌گردد. علت اینکه چرا کلمه مجازی را برای تعریف آن مورد استفاده قرار دادیم بدین خاطر است که این فایل اطلاعاتی دارای شباهتهایی با یک منبع اطلاعاتی جامع و یکپارچه است و در همان حال از چندین پایگاه اطلاعاتی مجزا تشکیل شده است که در قسمتهای مختلف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بازاریها می‌بایست CIF را به عنوان یک دارای کلیدی مورد توجه قرار دهند. متأسفانه بسیاری از آنها چنین عقیده‌ای را درباره CIF نمی‌پذیرند. اما شرکتهای دیگری نیز وجود دارند که دارای واقعی خود را کالاها، خدمات؛ تسهیلات و اقداماتی می‌دانند که برای پشتیبانی از مشتریان ارائه می‌شود. این رویکرد ساختار سازمانی مدیریت محصول نامیده می‌شود که هنوز مورد استفاده بسیاری از شرکتهای حتی آنهایی قرار می‌گیرد که در زمینه استراتژی‌های هوشمند پیشگام هستند. در این ساختار مسئولیت سود و زیان در ارتباط با مجموعه‌ای از کالاها و خدمات مشخص می‌شود.

علاوه بر آن تعیین شدت و ضعف رویه‌ها و اقداماتی که بسیاری از سازمانها برای کاهش تعامل واقعی بین سازمان و مشتریان آن را مورد استفاده قرار می‌دهند از اهمیت زیادی برخوردار است. تأکید بر اهمیت CIF به عنوان یک دارای کلیدی از این تصور سرچشمه می‌گیرد که هدف بنگاه از چنین تمهیداتی افزایش ارتباطات آن با مشتریان است - یافتن امکان گفتگو با آنها - از این رو اطلاعات حاصل از این ارتباطات زیربنای نیاز اولیه شرکتهای برای تدوین استراتژی‌های هوشمند به شمار می‌آید.

بدین سان افزایش بازده CIF هدف اصلی و درجه یک شرکت به حساب می‌آید و شرکت می‌کوشد از یک یا چند استراتژی هوشمند برای تحقق آن هدف بهره‌گیرد. این رویکرد نشان‌دهنده تغییر در اهداف عملکرد است. امروزه مفاهیمی مانند سودآوری یا سهم بازار به ازاء هر مشتری جانشین مفاهیمی مانند سودآوری یا سهم بازار به ازاء هر واحد محصول گردیده است.

قبیل از انجام بحث پیرامون بدیل‌های استراتژیک هوشمند به توضیحاتی درباره جدول شماره یک می‌پردازیم: هر کدام از سطرها این جدول معرف یکی از مشتریان است که ارتباطی با بازارهای مشتریان ندارد. ستونها نیز اطلاعاتی



مدیریت مشتریان هوشمند

چگونگی تأمین مطالبات و خواسته‌های مورد انتظار مصرف‌کنندگان - صرفه‌جویی در وقت و هزینه؛ مشارکت و پیش‌بینی - یکی از چالشهای مهم و کلیدی بازاریابی است که شرکتهای هنگام تلاش برای ایجاد مزایای رقابتی در بازارهای هوشمند با آن روبرو می‌شوند. بنگاههای پیشرو از طریق ایجاد استراتژی‌های مدیریت مشتریان هوشمند به چالشهای موجود در بازار پاسخ می‌دهند. این استراتژی‌ها برای مدیریت کارآمد ارتباطات بین بنگاه و مشتریان آن طراحی شده است. این بنگاهها توانسته‌اند اهداف سطحی و محدود حفظ مشتری و ذخیره اطلاعات را که اتفاقاً توجه فراوانی را به خود جلب کرده است پشت سر بگذارند. با مشاهده عملکرد این بنگاهها در درون صنعت می‌توانیم استراتژی‌های عمده را مورد شناسایی قرار داده و طرح طبقه‌بندی شده‌ای را برای مقایسه و سنجش آنها به کار ببریم. استفاده از یک چارچوب تحلیلی برای تعیین استراتژی‌های ویژه، مدیران را در اتخاذ تصمیمات مشتریان یاری می‌کند. عملکرد این بنگاهها به کالاها و خدماتی بستگی دارد که آنها در اختیار مشتریان قرار می‌دهند، به عبارت دیگر توانایی آنها در پردازش اطلاعات مربوط به مجموعه کاملی از کالاها و خدمات، ابزار یا وسیله‌ای که برای سازماندهی اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد فایل اطلاعات مشتریان است که بسیاری از استراتژی‌های سازمانی براساس آن شکل می‌گیرند. فایل اطلاعات مشتری (CIF) یک پایگاه اطلاعاتی مجازی است که تمام اطلاعات مربوط به

برای مشارکت در اخذ تصمیمات از این تصور و عقیده سرچشمه می‌گیرد که اطلاعات به صورت محدود و غیرکافی ارائه می‌گردد. در بازارهای هوشمند این تصور درباره اطلاعات درست نیست زیرا در این بازارها دریای عظیمی از اطلاعات وجود دارد. آنچه که در این بازارها کمتر یافت می‌شود توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات است. تلاش برای حفظ و پرورش این توانایی می‌تواند تمایل مصرف‌کنندگان برای مشارکت در اخذ تصمیمات و انتخاب گزینه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

بسرخورداری از آزادی انتخاب کالاها و خدمات در کنار مشارکت در اخذ تصمیمات می‌تواند مزایای سه‌گانه زیر را نصیب مصرف‌کنندگان کند:

۱ - صرفه‌جویی در وقت و هزینه: مشتریان مایلند کالاها و خدمات مورد نیاز خود را تنها از یک فروشنده بخصوص خریداری کنند. آنها از این طریق می‌کوشند مدت زمانی را که صرف خرید کالاها و خدمات می‌کنند کاهش داده و در آن صرفه‌جویی کنند.

۲ - مشارکت: مشتریان خواستار همکاری و مشارکت فروشنندگان در زمینه‌های طراحی؛ تولید؛ تحویل کالاها یا خدمات هستند. هدف آنها از این امر برداشتن موانع موجود بین شرکت و مصرف‌کنندگان است.

۳ - پیش‌بینی: مشتریان خواستار آگاهی و شناخت بنگاهها از افکار و ذهنیات خود هستند. بنگاهها نیز به نوبه خود موظفند بر مبنای درک رفتار و سبک زندگی مشتریان به ارائه آمیخته بازاریابی مناسب و مدادخانه در ارتباطات بپردازند.

- استراتژی بازاریابی فرد با انعطاف در تولید (ستونی) (انبوه‌سازی برای سفارش یا تولید سفارش انبوه)
 - استراتژی قیمت‌گذاری تبعیض‌آمیز (ستونی (مدیریت بر بازدهی)
 - استراتژی پیش‌نگر (ردیفی) (مبثی بر رخدادهای)
 - استراتژی تملک مشتری (ردیفی)
 - استراتژی سازمان بسط‌یافته (ترکیبی)
 - استراتژی مدیریت بر مبتنی اطلاع‌رسانی (ترکیبی)
- نکته سائزاهمیت درباره این استراتژی‌ها این است که این استراتژی‌ها هیچ تعارضی با یکدیگر ندارند و می‌توانند در کنار یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند. تنها تفاوتی را که می‌توان بین این استراتژی‌ها مشاهده کرد میزان توجه مدیران به استفاده از روشهای ویژه و توسعه برنامه‌هایی است که براساس آن قسمتی از اطلاعات CIF در مقایسه با قسمتهای دیگر بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

استراتژی‌های ستونی

مشتریان با یکدیگر تفاوت داشته و در برابر تصمیماتی که یک بنگاه اتخاذ می‌کند به شیوه‌های مختلفی عکس‌العمل نشان می‌دهند. استراتژی‌های ستونی شکل تکامل یافته و اسروزی مفهوم ستونی از بازاریابی هستند. براساس این مفهوم؛ نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان ابتدا موردشناسایی و سپس در اختیار آنها قرار می‌گیرد. این استراتژی‌ها در ارتباط با مشتریان بخصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پیش از ظهور تکنولوژی امکان استفاده از این استراتژی‌ها وجود نداشت.

درباربر تصمیمات شرکت باید براساس اطلاعاتی که از کل بازار جمع‌آوری شده است استنباط و نتیجه‌گیری شود. در چنین مواقعی تعدادی از سازمانها توانسته‌اند هزینه واقعی فروش یک محصول را به یک مشتری معین موردشناسایی قرار دهند. فرض اصلی بحث ما این مطلب است که بنگاهها می‌توانند تمام اطلاعات مربوط به مشتریان ویژه را جمع‌آوری و سازماندهی کنند. ستون دیگری نیز در CIF دیده می‌شود که سود بالقوه نام دارد. این ستون حاوی سودهایی است که بنگاه می‌تواند با استفاده بهینه از اطلاعات مشتریان خود به دست آورد. تقاضای سود بالقوه از سود واقعی نشان‌دهنده سودهای تحقق نیافته است. هدف از اجرای استراتژی‌های هوشمند کاهش میزان سودهای تحقق نیافته مشتریان و افزایش ارزش CIF است.

اینک با استفاده از چارچوبی که در بحث مطرح گردید به معرفی استراتژی‌های هوشمند

را نشان می‌دهند که از مشتریان جمع‌آوری شده است این اطلاعات از لحاظ مفهومی به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- ۱- ویژگیهای مشتریان؛ ویژگیهای مشتریان، مقصود اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به مشتریان است که با روابط بین بنگاه و مشتریان آن تفاوت دارد.
- ۲- پاسخگویی به تصمیمات شرکت: ادراکات و سلیقه‌های مختلف مشتریان در کنار عکس‌العمل آنها در برابر آمیخته بازاریابی شرکت - زمان؛ مکان؛ چگونگی و دلایل انجام خرید توسط مشتریان - تابعی است از میزان تعاملات موجود بین شرکت و مشتریان آن.
- ۳- سابقه انجام خرید: عبارت است از اطلاعات مربوط به کالاها و خدمات خریداری شده توسط مشتریان. این اطلاعات و اطلاعات دیگری مانند درآمد، هزینه و سود حاصل از خرید ماحصل تعاملات واقعی بین بنگاه و مشتریان آن است.

جدول شماره یک - فایل اطلاعات مشتری بالا

سود بالقوه مشتریان	سابقه خرید	واکنش در برابر تصمیمات شرکت	ویژگی‌های مشتری
میزان سود؟	خرید توسط الف	نوع-زمان-مکان-چگونگی-چرا	مشتریان چه کسانی هستند؟
میزان سود؟	خرید توسط ب	پاسخ الف	مشتری الف
میزان سود؟	خرید توسط ج	پاسخ ب	مشتری ب
		پاسخ ج	مشتری ج

می‌پردازیم. هدف از اجرای این استراتژی‌ها استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از مشتریان و دادوستدهای قبلی آنها با بنگاه است. از این طریق می‌توان درآمد را افزایش داد و هزینه‌های مربوط به یافتن مشتریان جدید را در آینده کاهش داد. نتایج تحقیقات بازاریابی حکایت از آن دارد که اجرای یک استراتژی معین نیازمند یافتن

جدول مزبور دارای دو بعد است. اما CIF از نقطه نظر فنی حداقل دارای سه بعد است و اطلاعات به ترتیب زمانی وارد این جدول می‌شود. گذشته از آن؛ ویژگیهای فوق براساس میزان وابستگی‌شان به روابط بین بنگاه و مشتریان تعیین می‌شوند. این ترتیب زمانی ارتباطی با مشکلات موجود در سروسره

بازاریابی شرکت است. یکی از ارکان اصلی برای موفقیت این استراتژی‌ها تاکید و پافشاری شرکتها بر ارزش دائمی مشتری است.

تملک مشتری

مانند بازاریابی ارتباط پایدار با مشتری هدف شرکتها از اجرای این استراتژی‌ها اختصاص درصد بالایی از خریدهای مشتریان به خورد است. این استراتژی تابعی است از ارتباطات متقابل شرکت با مشتریان آن (بازاریابی از طریق تلفن؛ اینترنت و غیره) که تاکید اصلی آن بر افزایش توانایی بنگاه برای استفاده بیشتر از اطلاعات حاصل از تعاملات گذشته با مشتریان است. این ارتباطات می‌تواند تعاملات آتی را نیز تحت‌تاثیر قرار دهد. شرکتها می‌خواهند هزینه‌های بازاریابی هرکدام از مشتریان خود را به‌عنوان یک هزینه ثابت و ضروری حداقلامکان روی تعداد بیشتری از کالاها و خدمات سرشکن کنند. هرگاه بخواهیم این استراتژی‌ها را با استراتژی‌های ستونی (بازاریابی فردی) مقایسه کنیم متوجه خواهیم شد که استراتژی بازاریابی فردی تنها با انجام یک سرمایه‌گذاری اولیه در هزینه‌های ثابت انجام می‌شود. و بنگاه امیدوار است آن را بر روی کالاها و خدمات مختلف سرشکن کند.

استراتژی پیش‌نگر

این استراتژی یک نوع استراتژی تملک مشتری است. آنچه در این استراتژی دارای اهمیت است توانایی بنگاه در ذخیره و پردازش

هدف اصلی استراتژی‌های هوشمند این است که شرکتها توانایی کسب دانش و آگاهی در هر دوزمینه بازار و محصول را داشته باشند.

هدف از اجرای استراتژی‌های ردینی افزایش کیفیت و کمیت تعاملات بین شرکت و مشتریان آن است.

استراتژی‌های ستونی شکل تکامل یافته مفهوم ستی از بازاریابی هستند.

پیش‌بینی شود. هرگاه یکی از رقبا قیمت‌های خود را به‌طور ناگهانی کاهش دهد آمریکن ایرلاینز قادر است ۷۰ درصد مشتریان خود را حفظ کند ضمن اینکه ۳۰ درصد باقیمانده نیز به مشتریانی اختصاص دارد که حساسیت کمتری درمقابل قیمت‌ها از خورد نشان می‌دهند. خرده‌فروشان هوشمند نیز با استفاده از این استراتژی مصممند موجودیهای خود را به‌طور سریع کاهش داده و بازده کلی فروش را حفظ کنند.

هرچند استراتژی قیمت‌گذاری تبعیض‌آمیز نخستین‌بار در کسب‌وکارهای خدماتی مورد استفاده قرار گرفت اما هنوز ارتباط نزدیکی بین این استراتژی و استراتژی قبلی وجود دارد. این ارتباط در تولید محصول و تکامل استراتژی‌های هوشمند نقش مهمی را ایفا

روی یک دوچرخه هوشمند در فروشگاههای این شرکت، مشخصات فیزیکی خود را مانند قد؛ وزن؛ طول پا و غیره اندازه‌گیری می‌کنند. آنها سپس این اطلاعات را در اختیار کارخانه سازنده قرار می‌دهند تا در ظرف تنها ۳ دقیقه دوچرخه مناسب آنها را تولید کند. شرکت لی‌وایز نیز سیستم مشابهی را برای تولید لباسهای خود مورد استفاده قرار می‌دهد. از آنجایی که در این استراتژیها فرایند تولید و عملیات معمولاً به‌صورت قابل انعطاف انجام می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که این استراتژیها نیازمند استفاده از روشهای بازاریابی قابل انعطاف است.

قیمت‌گذاری تبعیض‌آمیز

دومین استراتژی هوشمند از نوع ستونی؛

بازارهای مشتریان را به خود اختصاص دهند. استراتژی‌های تفکیک یا جداسازی بازار برخلاف استراتژی فوق به دنبال تقسیم بازار به بخشهای مختلف و یافتن جایگاهی مطمئن در هر کدام از این بخشها هستند. هر کدام از این بخشها محصولات خاصی را می‌طلبند. درست است که شرکتها با استفاده از این استراتژی‌ها می‌توانند سلیقه‌های گروههای مختلف مشتریان را تحقق بخشند اما هزینه بالای تامین هر کدام از این سلیقه‌ها تعداد بازارهایی که می‌توان در آن حضور یافت را کاهش می‌دهد.

یکی از شیوه‌های سودمند برای تشریح فرایند انتخاب استراتژی مطالعه و بررسی ارتباط بین دو نوع اطلاعات یعنی دانش و تجارب تولید

با دانش و تجارب بازار است. تاکید شرکت بر پردازش و تجزیه و تحلیل یکی از این دو نوع اطلاعات است. این رابطه نشان می‌دهد که استراتژی‌های سهم بازار و تفکیک به خاطر سرخورداری از دو تلفی مختلف نسبت به یکدیگر؛ می‌توانند بسر روی یک پیوستار گزینه‌های استراتژیک قرار گیرند. هدف اصلی استراتژی‌های هوشمند این است که شرکتها توانایی کسب دانش و آگاهی در هر دو زمینه بازار

و محصول را داشته باشند. در شکل شماره ۲ گزینه‌های استراتژیک بنگاه را می‌توان به عنوان تابعی از دانش و اطلاعات بنگاه دانست که ابعاد آن عبارتند از دانش و اطلاعات محصول و دانش و اطلاعات بازار. هر کدام از ابعاد این ماتریس می‌تواند بیشترین و کمترین مقادیر را انتخاب

جدول شماره دو - گزینه‌های استراتژیک که تابع نوع اطلاعات هستند.

دانش یا اطلاعات بازار

		بالا	
		پایین	
دانش اطلاعات محصول	تولید	تابع بازار	تفکیک، تمرکز یا بازاربایی هدف
		رهبری هزینه یا تولید انبوه، داشتن تجربه کافی	بازاریابی و تولید قابل انعطاف

کند. هنگامی که بنگاهها خانه‌های تفکیک و تمرکز یا رهبری هزینه را برای رقابت انتخاب می‌کنند الزامات محیطی اطلاعاتی و قابلیت‌های استراتژی‌های هوشمند؛ بنگاهها را در جهت تسلط بر این ابعاد و رقابت در خانه تولید و بازاریابی سوق می‌دهد.

بررسی شیوه‌های مختلفی که براساس آن استراتژی‌های هوشمند مخصوصاً ردیفی و

جسای یک رویکرد کنترل و فرماندهی اجتناب‌ناپذیر ساخته است. این نگرشها تنها از طریق ترکیب توانایی تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات انسان و ماشین قابل تحقق است. هنوز هیچ شرکتی نتوانسته است از ظرفیتهای بالقوه‌ای که در استراتژی‌های مدیریت بر مبنی اطلاع‌رسانی وجود دارد به‌طور تمام و کمال استفاده کند.

استراتژی‌های هوشمند در تقابل با استراتژی‌های سنتی

درک اینکه چگونه استراتژی‌های هوشمند بر مبنای یک چارچوب استراتژیک مشخص می‌شوند دارای اهمیت است. اکثر نظریه پردازان استراتژی‌های بازاریابی؛ ایجاد تعادل و توازن بین

استراتژی‌های کارایی یعنی رهبری سهم بازار با هزینه و اثربخشی یعنی تفکیک یا تمرکز را لازم می‌دانند بسته به میزان تحقق سلیقه‌های مشتریان در یک محیط بازار - محصول؛ استراتژی رهبری هزینه یا سهم بازار به انتخاب مکانی در نزدیکی مراکز توزیع بستگی دارد. شرکتها با ارائه آمیخته بازاریابی خود در مراکز توزیع امیدوارند تا احداث مکان سهم بیشتری از

قابل اطلاعات مشتری یک پایگاه اطلاعاتی مجازی است که تمام داده‌های مربوط به مشتریان در آن نگهداری می‌شود.

استراتژی‌های هوشمند عبارتند از عکس‌العملهای سنجیده در برابر پیدایش بازارهای هوشمند است.

شرکتهای هوشمند می‌کوشند با بهره‌گیری از چالشهای موجود در بازارهای هوشمند به کسب مزایای رقابتی ناگل شوند.

به شرح مختصر دو نمونه از این استراتژی‌ها می‌پردازیم و بحث کامل آن را به تحقیقاتی که در آینده انجام خواهد شد موکول می‌کنیم. این استراتژی‌ها را می‌توان به عنوان نقطه عطفی در تاریخ تفکر استراتژیک هوشمند به‌شمار آورد:

سازمان بسط یافته

استراتژی سازمان بسط یافته بنگاهها را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری از CIF و بدون کنار گذاردن موزهای وظیفه‌ای بین سازمانها بتوانند فرایندهای سنتی مبادله اطلاعات به صورت الکترونیکی را پشت‌سر بگذارند و به مدیریت موثر فعالیتهای بنگاههای دیگر در چارچوب سلسله مراتب ارزشی آن بنگاه ناگل شوند.

مدیریت بر مبنای اطلاع‌رسانی

در مقایسه با صنعت هوانوردی که برای تقویت توانایی خلبان در پاسخ به تغییرات پویای محیطی از سیستم‌های پیشرفته کامپیوتری استفاده می‌گردد، مفهوم مدیریت بر مبنای اطلاع‌رسانی به توانایی سازمان برای اداره کسب‌وکار از طریق درک و تشخیص اطلاعات ارائه شده توسط آن اشاره می‌کند. شرکتها با ایجاد CIF و دیگر پایگاههای اطلاعاتی در کنار استفاده از سیستم‌های خبره و ابزار تصمیم‌گیری به دنبال تقلید از موسسات و نهاد به اصول و رویه‌هایی هستند که «بانی تصمیم‌گیری مدیریتی به‌شمار می‌آیند. هدف اصلی از این اقدامات تقویت و ارتقا جایگاه وظایف مدیریتی است نه تخریب و جایگزینی آنها. فرض اصلی نیز این است که پیچیدگیهای موجود در محیطهای هوشمند گرایش به طرف یک رویکرد محرک - پاسخ را به

ستونی از CIF استفاده می‌کنند، می‌تواند به روشن شدن بیشتر ماهیت استراتژی‌های هوشمند کمک کند. برای این کار بهتر است با ایجاد تغییراتی در CIF بعد دیگری بدان اضافه کنیم. این بعد نشان‌دهنده محصولاتی است که یک بنگاه می‌تواند از بین چندین محصول مختلف انتخاب و تولید کند. پس ابعاد مکعب

گزینه‌های مختلف استراتژیک را شرح دهیم:

- رویکرد سنتی رهبری هزینه، یک استراتژی تک‌بعدی است. در این استراتژی، بنگاه تلاش می‌کند تنها به تولید یک نمونه محصول برای طیف وسیعی از مشتریان اقدام کند. اساس این استراتژی بر این باور استوار است که عکس‌العمل مشتریان مختلف در برابر آمیخته بازاریابی شرکت یکسان است.

- رویکردهای تفکیک و تمرکز بعد دیگری را مطرح می‌کنند. در این استراتژی‌ها بنگاه‌ها

نمونه‌های مختلفی از یک محصول ویژه را تولید و عرضه می‌کنند. نتیجه آنها این است که عکس‌العمل مشتریان در برابر آمیخته بازاریابی شرکت متفاوت است و به دلیل وجود ملاحظات هزینه‌ای؛ شرکتها ناچارند محدودیت‌هایی را درباره مجموعه کالاها و مشتریان رعایت کنند.

با مقایسه استراتژی‌های سهم بازار و تفکیک

CIF عبارت است از:

مشتریان × طبقه محصول × تنوع محصول

اطلاعات این ماتریس حاوی عکس‌العملها و واکنشهای مشتریان در برابر تصمیمات شرکت است. برای سهولت بیشتر مطالب؛ سوابق مشتری حذف شده است.

اکنون با استفاده از این چارچوب می‌توانیم

متوجه می‌شویم که استراتژی تفکیک در قیاس با استراتژی سهم بازار به دلیل ارزش افزوده حاصل از اضافه شدن بعد دوم با تعداد محدودی از مشتریان سروکار دارد. کاهش نیاز شرکت به برقراری ارتباط بین مشتریان و کالاهای مختلف رسالت و تبت اصلی استراتژی‌های هوشمند است.

اما بعد سوم شرکت را قادر می‌سازد طبقات مختلفی از محصولات را معرفی کند این بعد تغییرات چندانی در تجزیه و تحلیل ما ایجاد نمی‌کند. در واقع هنوز روابط قبلی بین طبقات محصول وجود دارد. محور اصلی، بحث شناسایی تعداد طبقاتی است که به دلیل سودآور بودن می‌توان از آنها حمایت کرد. نکته دیگری که

باید مورد توجه واقع شود این است که تمرکز استراتژی‌های سنتی بازاریابی تنها بر روی طبقه ویژه‌ای از محصول است از سوی دیگر؛ داشتن چنین مفروضاتی درباره استراتژی‌های طبقه / محصول تنها با محیط‌های غیرهوشمند سازگار است که در این محیطها چنین فرض می‌شود که شرکتها بدون برخورداری از یک CIF واقعی به رقابت می‌پردازند. اکنون استراتژی‌های سازمانهایی را بررسی می‌کنیم که به‌طور سنتی یک رویکرد جامع را برای طبقات مختلف

محصول مورد استفاده قرار می‌دهند. این سازمانها خرده‌فروشان بزرگ نام دارند.

از نظر رعایت چارچوب مطرح شده در بسجث، خرده‌فروشیهای بزرگ برخلاف استراتژی‌های تفکیک از یک استراتژی دو بعدی استفاده می‌کنند. این ابعاد عبارتند از مشتریان × طبقه محصول. تنوع هر کدام از طبقات معمولاً چندان زیاد نیست. تا زمانی که آمیخته بازاریابی خرده‌فروشان برای تعدادی از مشتریان دارای جذابیت است آنها به جای استراتژی رهبری هزینه که دارای یک بعد است یا استراتژی تفکیک که دارای یک فضای محدود دو بعدی است، بیشتر از CIF استفاده می‌کنند. این موضوع نشان می‌دهد که چرا خرده‌فروشان توانسته‌اند در بازارهای سنتی با استفاده از هزینه تولیدکنندگان به عوامل قدرتمندی در بازار تبدیل شوند. علاوه بر آن علی‌رغم اینکه CIF دارای سه بعد است خرده‌فروشان سنتی هنوز از امکانات آن به اندازه کافی استفاده نمی‌کنند. آنها استراتژی‌هایی را که از لحاظ قلمرو سه بعدی هستند مورد استفاده قرار نمی‌دهند.

نتیجه‌گیری

از آنجایی که مقایسه استراتژی‌های هوشمند با استراتژی‌های سنتی ممکن است یک نوع مقایسه غیریکسان تلقی شود چارچوب مطرح شده در این بحث می‌تواند مشکل را برطرف سازد بدون توجه به اینکه تجزیه و تحلیل در چه طبقه‌ای از محصول انجام می‌گیرد. اثرات عمده استفاده از استراتژی‌های هوشمند این است که آنها یک بعد جدید به CIF اضافه می‌کنند که این بعد استفاده از استراتژی‌های سنتی را توسط همگان امکانپذیر می‌کند. این کار به بنگاهها اجازه می‌دهد تا در یک محیط پویا و با برخورداری از گزینه‌های مختلف با یکدیگر به رقابت برخیزند.

تا اینجا به این نتیجه رسیدیم که بنگاههایی که درصدد افزایش بازده CIF هستند - حداکثر استفاده از ابعاد سه گانه CIF - باید مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را به مرحله اجرا بگذارند. (مثلاً ترکیبی از استراتژی‌های تملک مشتری و بازاریابی فردی) علاوه بر آن تعیین شرایطی که در آن یک استراتژی به استراتژی دیگر ترجیح داده می‌شود نیز می‌تواند سودمند واقع شود.

همانگونه که در انتخاب استراتژی‌های سنتی صادق است مطلوبیت یک استراتژی خاص به

تعادل بین منابع و امکانات سازمان با نیازها و محدودیت‌های محیط بازار بستگی دارد. سه عامل به‌طور اخص فرایند انتخاب یک استراتژی بازاریابی هوشمند را از بین استراتژی‌های دیگر تحت تاثیر قرار می‌دهد. این عوامل عبارتند از:

- هزینه‌های نسبی استفاده از آن استراتژی؛
- اطلاعات مربوط به واکنش مشتریان در برابر آن استراتژی که در CIF موجود است؛
- امکانات و تواناییهای بنگاه برای پردازش اطلاعات موجود در CIF.

معمولاً هدف بنگاهها از انتخاب و ارائه تعدادی از آمیخته‌های بازاریابی کسب حداکثر سود است. انتخاب یک استراتژی از بین استراتژی‌های دیگر معمولاً با این سوال انجام می‌گیرد که آیا بنگاه ترجیح می‌دهد دو نوع مختلفی را از یک کالای خاص تولید کند و هر کدام از آن را به یکی از مشتریان بفروشد یا اینکه تنها نوع خاصی از چندین کالا را برای مشتریان خود تولید می‌کند؟

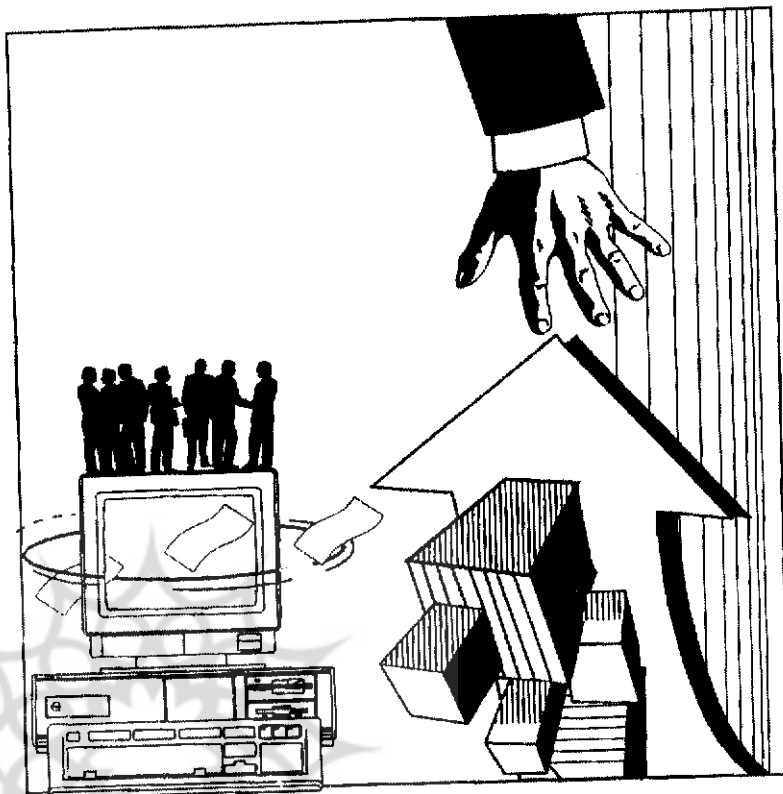
فرض کنید دو مشتری وجود دارند و هر دو آنها اطمینان یکسانی نسبت به آمیخته بازاریابی‌شان دارند. همچنین مشتری اولی از اطمینان برابری نسبت به آمیخته بازاریابی خود برخوردار است در این صورت انتخاب یکس از استراتژی‌های بازاریابی فردی (ستونی) و تملک مشتری (ردیفی) توسط بنگاه به هزینه مربوط به هر کدام از این استراتژی‌ها بستگی خواهد داشت. باز اگر هزینه‌های ثابت و متغیر بازاریابی یا تولید هر کدام از این استراتژی‌ها را در نظر بگیریم متوجه خواهیم شد که استراتژی بازاریابی فردی، هزینه ثابت تولید سنگینی را بر دوش شرکت می‌گذارد اما هزینه نهایی یا متغیر آن به ازای هر محصول تولید شده پایین است. علاوه بر آن هزینه نهایی بازاریابی مشتریان در این استراتژی نسبتاً بالاست. در مقابل؛ استراتژی ردیفی تملک مشتری دارای هزینه ثابت بازاریابی

اطلاعاتی که برای یک تصمیم مورد نیاز است را پردازش نمی‌کنند بلکه تنها مجموعه محدودی از اطلاعات را مورد توجه قرار می‌دهند.

از آنجایی که این عوامل و سایر عوامل مشابه دیگر ممکن است مدیران را به انتخاب یکی از استراتژی‌ها از بین استراتژی‌های دیگر سوق دهد یکی از عواملی که احتمالاً با تصمیمات اتخاذ شده براساس پردازش اطلاعات CIF در ارتباط است روشی است که سازمان با استفاده از آن اطلاعات را سازماندهی و مورد استفاده قرار می‌دهد. برای مثال CIF ممکن است یک پایگاه اطلاعاتی باشد که ارائه اطلاعات آن مستقل از نقطه نظرات موجود درباره اطلاعات موجود است و بیشتر براساس یک برنامه پردازش سوال انجام می‌شود. بدین ترتیب اگر مدیری از برنامه بخواهد تا تمام اطلاعات مربوط به مشتری خاصی را به او نشان دهد استراتژی این مدیر استراتژی ردیفی است درحالی که اگر همان مدیر از برنامه بخواهد تا تمام مشتریانی که به هر نحو ممکن در برابر کالای او عکس‌العمل نشان می‌دهند را مشخص سازد استراتژی او ستونی است.

براین اساس می‌توانیم این سوال را مطرح کنیم که آیا از طریق سازماندهی نحوه ارائه اطلاعات در CIF و بدون در نظر گرفتن ملاحظاتی مانند هزینه، می‌توانیم انتخاب یکی از استراتژی‌ها توسط مدیران را تحت تأثیر قرار دهیم؟ مخصوصاً اگر اطلاعات به صورت ستونی یا ردیفی ارائه گردد. آیا این موضوع سبب خواهد شد که مدیران یکی از استراتژی‌های بازاریابی فردی یا تملک مشتریان را انتخاب کنند؟ یا آیا این گرایش تا زمانی که ملاحظات مهمی نظیر هزینه نسبی استراتژی‌ها حاکی از این است که استراتژی انتخاب شده ممکن است نامناسب باشد ادامه خواهد یافت؟

پاسخ به این سوال و سوالات شبیه به آن بخش مهمی از فعالیتهای محققان را در زمینه تصمیم‌گیری به خود اختصاص داده است مخصوصاً زمانی که شرکتها در صددند با شناخت میزان انگیزه‌ها و امکانات خود یعنی عوامل پردازش اطلاعات؛ حداکثر ارزش ممکن را از دارایی اطلاعات مشتریان کسب کنند. و آخرین تحلیل اینکه شرکتی که بتواند پاسخی برای سوال (چه نوع کامپیوتری می‌خواهیم داشته باشیم؟) بیابد قطعاً بازارهای هوشمند را به تسخیر خود در خواهد آورد. □



مثبت‌تر است یا نه.

با فرض تکمیل بودن اطلاعات مشتریان، اقدامات و مهارتهای بنگاه در تحقق طیف وسیعی از سلیقه‌های مشتریان با استفاده از استراتژی‌های ستونی در کنار توسعه روابط پایدار با مشتریان از طریق استفاده از استراتژی‌های ردیفی می‌تواند تعیین‌کننده عکس‌العملهای احتمالی مشتریان باشد. از سوی دیگر عکس‌العمل مشتری تابعی است از توانایی بنگاه در یادگیری اینکه چه نیازهایی در اولویت قرار دارند یعنی اینکه بنگاه تا چه اندازه قادر است اطلاعات مشتریان را جمع‌آوری و پردازش کند.

عوامل نهایی که انتخاب استراتژی‌های هوشمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد انگیزه‌ها و تواناییهای بنگاه و مدیران آن برای پردازش اطلاعات است. قبلاً گفته شد در بازارهای هوشمند توانایی پردازش اطلاعات یک منبع کمیاب به‌شمار می‌رود، یکی از موارد مهم در بحث بازارهای هوشمند این موضوع است که ظرفیت محدود افراد برای پردازش اطلاعات باید به‌عنوان یکی از عوامل محدودکننده در محیطهای تصمیم‌گیری به‌حساب آید. مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمانها؛ تمام

و جذب مشتری پایینی است و هزینه نهایی و متغیر هر واحد محصول اضافی در این استراتژی پایین است. اما هزینه نهایی تولید یک واحد اضافی محصول برای آن مشتری بخصوص ممکن است بالا باشد. استراتژی ردیفی زمانی نسبت به استراتژی دیگر ارجح‌تر است که هزینه‌های متغیر تولید و ثابت بازاریابی آن کمتر از هزینه‌های ثابت تولید و متغیر بازاریابی استراتژی ستونی باشد.

عامل دیگری که فرایند انتخاب استراتژی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اطلاعات عکس‌العمل مصرف‌کنندگان در برابر استراتژی‌های مربوطه است. فرض کنید که هزینه‌های مربوط به هر کدام از استراتژی‌های ردیفی و ستونی ثابت است و واکنش مشتریان نسبت به تصمیمات شرکت به‌همراه میزان تفاوت در اطلاعات موجود؛ شرکتها را به سمت انتخاب یکی از دو استراتژی سوق می‌دهد. این موضوع که بنگاه استراتژی ستونی را به استراتژی ردیفی ترجیح می‌دهد معمولاً به این بستگی دارد که آیا عکس‌العمل مشتریان مختلف نسبت به یک کالای خاص نسبت به عکس‌العمل یک مشتری خاص نسبت به کالاهای مختلف،