



# تعیین معیارهای جذابیت بازار و انتخاب بازار هدف

<< مر تضى رجوعى<sup>۱</sup>  
<< الهه شيعهزاده<sup>۲</sup>

## چکیده

انتخاب بازار هدف یکی از مهم‌ترین تصمیمات در هر نوع تجارتی است. اندازه بازار، نرخ رشد بازار، نیروهای رقیب در بازار، نیازهای مشتریان و سودآوری تنها بخشی از معیارهایی هستند که شرکت‌ها برای تعیین بازار هدف در نظر دارند. با این وجود تحقیقات نشان می‌دهد علی‌رغم کثرت متغیرهایی که مدیران در اختیار دارند و دامنه‌ی گسترده تصمیم‌گیری آن‌ها، بسیاری از شرکت‌ها همچنان بر اساس معیار سودآوری کوتاه‌مدت، بازار هدف خود را تعیین می‌کنند. هدف این مقاله چگونگی انتخاب بازار هدف با استفاده از بررسی معیارهای شرکت‌ها برای تعیین میزان جذابیت بازار است. لذا در این مقاله به دامنه‌ی وسیع رویکردهایی پرداخته می‌شود که تاکنون برای تشخیص بازارهای هدف پیشنهاد شده است.

در ابتدا به تحقیقات انجام شده درباره‌ی معیارهای جذابیت بازار با توجه به تقسیم‌بندی بازار، مدیریت سرمایه‌گذاری و استراتژی‌های رقابتی اشاره خواهد شد و در ادامه به معرفی برخی معیارهای انتخاب بازار هدف که مورد توافق اکثر صاحب‌نظران بازاریابی می‌باشد پرداخته می‌شود.

## واژگان کلیدی

جذابیت بازار - بازار هدف - تقسیم‌بندی بازار - مدیریت سرمایه‌گذاری - استراتژی رقابتی -

## مقدمه

انتخاب بازار هدف یکی از مهم‌ترین تصمیمات در تمام سازمان‌هایی است که با مقوله‌ی بازاریابی<sup>۳</sup> و برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت بحران<sup>۴</sup> سروکار دارند (مک دانلد، ۱۹۹۵). علاوه بر این انتخاب بازار هدف بخشی از فرایند تقسیم‌بندی بازار<sup>۵</sup> است که در آن، خریداران با نیازها و عادات خرید مشابه را در یک گروه طبقه‌بندی می‌کنند (دیب و سیمکین، ۱۹۹۶). گروه‌هایی که در نتیجه‌ی این تقسیم‌بندی به دست می‌آیند، تقسیمات بازارند که تقریباً همگن هستند.

## معیارهای تعیین جذابیت بازار

نظرات دوپل (۱۹۹۵) درباره‌ی اهمیت تعیین جذابیت بازار در بازاریابی، اهمیت راهبردی انتخاب بازار هدف را افزایش می‌دهد (دیب، ۱۹۹۵؛ هلاواچک و ردی، ۱۹۸۶). طرح سه مرحله‌ای هلاواچک - ردی یکی از دقیق‌ترین بررسی‌های

تقسیم بازار پاسخی به نیازهای گوناگون مشتریان و استفاده‌ی بهینه‌از منابع شرکت‌هاست (روستا و دیگران، ۱۳۸۳). فرایند اصلی تقسیم بازار از سه مرحله تشکیل می‌شود: تعیین بخش‌ها (بخش‌بندی)، انتخاب بازار هدف و موضع‌یابی (کاتلر، ۱۹۸۴).

در مرحله‌ی اول بخش‌ها تعیین می‌شوند. این مرحله شامل انتساب یک متغیر اساسی به گروهی از خریداران با نیازها و عادات (رفتارهای) خرید مشابه، در قالب یک بخش است.

مرحله‌ی دوم که موضوع اصلی این مقاله است، مشتمل بر شناسایی بخش‌هایی است که منابع بازاریابی بر روی آن‌ها متمرکز است. برای دستیابی به این هدف، بازاریابان باید با توجه به جاذبه‌های نسبی شرکت‌ها، تعدادی بازار هدف را انتخاب کنند.

آخرین مرحله، شامل مدلی برای ترکیب بازارها با توجه به عواملی چون محصول<sup>۶</sup>، قیمت<sup>۷</sup>، تبلیغ<sup>۸</sup>، توزیع<sup>۹</sup>، خریداران و خدمات می‌باشد که جایگاه کالا را مشخص می‌کند و دید خریداران را نسبت به ماهیت این کالا شکل می‌دهد (دیب و دیگران، ۱۹۹۷).

دوپل (۱۹۹۵) در مقاله‌ی مهم خود درباره‌ی بازاریابی در هزاره‌ی سوم، ترکیبی از وظایف جدید و سنتی بازاریابان در حال و آینده را ارائه می‌دهد. تعیین جذابیت‌های بازار<sup>۱۰</sup> یا به گفته‌ی دوپل «انتخاب استراتژیک بازارها و بخش‌هایی که میدان رقابت شرکت‌هاست» یکی از این وظایف می‌باشد.

با وجود اهمیت استراتژیک تصمیمات بازاریابی، هماهنگی چندانی بین راهکارهایی که تاکنون ارائه شده وجود ندارد. در نتیجه به بازاریابانی که در انتخاب بازار هدف نیازمند راهنمایی هستند، نه در فرایند انتخاب بازار هدف و نه در متغیرهای اساسی انتخاب آن، راهنمایی کاربردی ارائه نمی‌شود و به تبع آن در تقسیم‌بندی مؤثر و استراتژیک، با مشکل مواجه می‌شوند (براون و دیگران، ۱۹۸۹).

۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه

اصفهان

۲ دانشجوی مدیریت بازرگانی دانشگاه امام رضا (ع)

۳ Marketing

۴ Strategic planning

۵ Market segmentation

۶ Product

۷ Price

۸ Promotion

۹ Market Attractiveness

۱۰ Market attractiveness



بازار و رشد تجارت را نشان می‌دهد، شش عامل را در تعیین جذابیت بازار مؤثر می‌داند، این عوامل عبارتند از:

- توانایی در ارائه خدمات به مشتریان و رویکردهای بازاریابی
  - تفاوت در تأمین کالا یا خدمات بین شرکت‌های مختلف
  - تعداد رقبای اصلی با موقعیت رقابتی یکسان
  - صنعت مورد نظر در چه مرحله‌ای از رشد است
  - تعداد شرکت‌های رقیب با سابقه‌های طولانی
  - نیاز اساسی بازار به کالاهایی که هنوز برآورده نشده‌است.
- بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که معیارهای تعیین جذابیت بازار بسیار وسیع و متنوع است. پرداختن به طیف وسیع کارهای انجام شده درباره جذابیت بازار از موضوع این مقاله خارج است؛ با این حال بررسی اثرات نظریه بازاریابی در این بحث اهمیت زیادی دارد. این اثرات که در جدول ۲ خلاصه شده‌اند، از سه حوزه ناشی می‌شود: تقسیم‌بندی بازار، مدیریت سرمایه‌گذاری و استراتژی رقابتی.

### تقسیم‌بندی بازار

همان‌گونه که پیش‌تر نیز ذکر گردید، به فرایند شناسایی تفاوت‌های عمده در ویژگی‌های خریداران و تقسیم بازار به دو یا چند گروه از مشتریان با خصوصیات، نیازها و رفتارهای نزدیک به هم و یکسان، تقسیم‌بندی بازار می‌گویند (اسماعیل‌پور و غفاری آشتیانی، ۱۳۸۱). هدف از تقسیم‌بندی بازار این است که شرکت فعالیت‌های بازاریابی خود را به صورتی دقیق‌تر انجام دهد. برعکس، فروشندگانی که از «بازاریابی انبوه»<sup>۱۹</sup> استفاده می‌کنند، تولید، توزیع و ترویج یک محصول برای همه خریداران را به صورت انبوه‌انجام می‌دهند. بحث مربوط به بازاریابی انبوه بر پایه این دیدگاه قرار دارد که می‌تواند بزرگ‌ترین بازار بالقوه را به وجود آورد که در نتیجه هزینه‌ها به کمترین مقدار ممکن خواهد رسید و این وضع به نوبه خود، منجر به کاهش یافتن قیمت‌ها و سود بیشتر خواهد شد (پارسائیان، ۱۳۸۳).

بازاریابان از معیارهای زی‌ادی برای تقسیم‌بندی بازار به قصد شناسایی مشتریان جدید استفاده می‌کنند. اکثر صاحب‌نظران بازاریابی با معیارهای تقسیم‌بندی بازار کاتلر (۱۹۹۴) درباره سنجش‌پذیری (سنجیدن اندازه و قابلیت بازار)، در دسترس بودن<sup>۲۰</sup> (قابلیت دستیابی و خدمت‌رسانی به بخش)، قابل اتکا بودن بازار<sup>۲۱</sup> (اندازه و سوددهی مناسب) و اقدام‌پذیری<sup>۲۲</sup> (قابلیت برای خدمات‌دهی و بازاریابی) موافقت می‌کنند. اهمیت این معیارها در این است که برای تعیین متغیرهای تقسیم‌بندی بازار، باید به هزینه شناسایی و خدمت‌رسانی بخش‌ها توجه شود. نتایج تحقیقاتی که بر مشکلات اجرایی در تحلیل بخش‌ها تأکید دارند، اهمیت توجه به هزینه مذکور را روشن می‌سازند (یانگ و دیگران، ۱۹۷۸).

از زمان انتشار معیارهای تقسیم‌بندی کاتلر، سایر افراد نیز، معیارهای مختلفی را مشخص کرده‌اند که تا حدودی مطابق با معیارهای کاتلر می‌باشند. برای مثال وبستر (۱۹۹۱) معتقد است که اساس تقسیم‌بندی باید قابل سنجش و متناسب با گروه عمده خریداران باشد، همچنین تناسب عملی با استراتژی بازاریابی داشته باشد. هات و اسپه (۱۹۸۹) فهرست مشابهی تهیه کرده‌اند که علاوه بر موارد

انجام شده در این زمینه می‌باشد که مسأله بازاریابی در شرکت‌های صنعتی را با توجه به شناسایی بخش‌ها، شرایط و جذابیت آن‌ها بررسی می‌کند (جدول ۱).

تعیین جذابیت بازار هدف، برای شاغلان در حوزه بازاریابی، همچنان به صورت مشکلی اساسی باقی مانده‌است. کوپر (۱۹۹۲) معتقد است بازار جذاب<sup>۱۱</sup> بازاری است که در آن رقابت<sup>۱۲</sup> ضعیف بوده و تعداد رقبای کم باشد، قابلیت رشد<sup>۱۳</sup> وجود داشته باشد و نیاز مشتری به کالای مورد نظر برآورده شده باشد و این بدین معناست که تصمیمات درباره جذابیت بازار هدف باید با توجه به عوامل محیطی<sup>۱۴</sup>، موقعیت رقابتی<sup>۱۵</sup> و منابع موجود اتخاذ گردند. دیب (۱۹۹۵) معتقد است: «اینکه کدام عوامل در تعیین جذابیت بخش‌ها مؤثرند به عواملی چون قابلیت رشد بازار، سطح و ساختار رقابت<sup>۱۶</sup>، ماهیت نیاز مشتری<sup>۱۷</sup>، گزارش کارشناسان شرکت و موانع ورود به بازار بستگی دارد».

جدول ۱- معیار جذابیت بخش‌ها

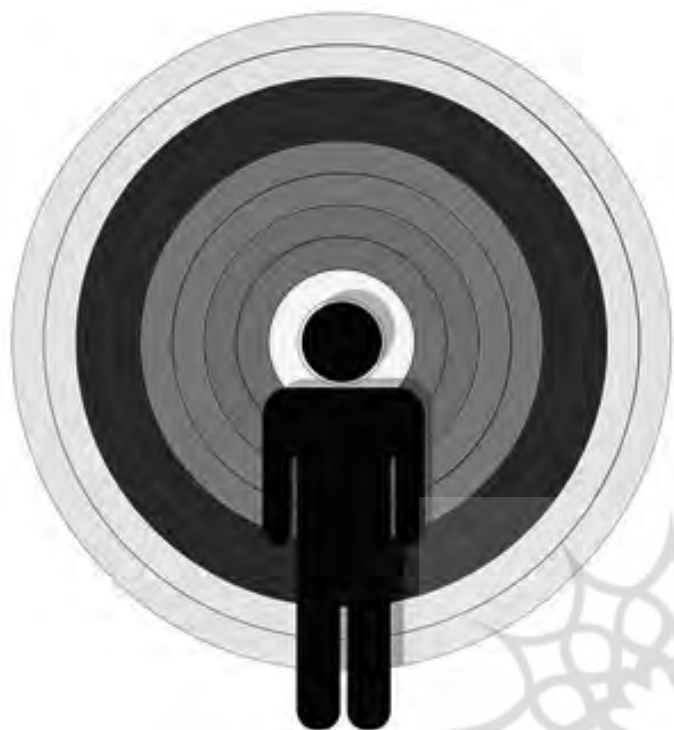
شناسایی بخش‌ها	شرایط بخش‌ها	جذابیت بخش‌ها
فرایند جلب نظر انبوه خریداران به بخش، برای رفع یک مشکل خاص.	فرایند تعیین سوددهی (بهردهی) بخش‌های شناسایی شده در مرحله قبل.	تصمیم‌گیری راجع به استفاده و عدم استفاده از بخش‌های شناسایی شده.
	در این مرحله چگونگی توصیف، سنجش، هدف قرار دادن و کارایی بخش‌ها بررسی می‌شود.	بدین منظور با معیارهای زیادی سروکار داریم از قبیل: رشد بازار - قابلیت‌های بازار - سطح و ساختار رقابت - دارایی شرکت - ماهیت نیازهای خریداران - موانع ورود و...

این تقسیم‌بندی، مشابه دیدگاه مک دانلد و دانبر (۱۹۹۵) است؛ مک دانلد و دانبر عوامل جذابیت را به سه دسته «نرخ رشد، اندازه بخش در دسترس و قابلیت‌های سوددهی» تقسیم می‌کنند. بررسی‌های ابرات (۱۹۹۳) نیز بسیار به این موضوع نزدیک است. طبق نتایج به دست آمده از بررسی‌های وی، توانایی جذب خریداران، موقعیت رقابتی، اندازه بازار، رشد بالقوه بازار<sup>۱۸</sup> و تناسب بازار با اهداف و منابع سازمان، از جمله معیارهای اصلی جذابیت بازار می‌باشند (ژانده، ۱۹۹۶).

با این حال با وجود دیدگاه‌های متفاوت درباره ویژگی‌های بازار جذاب، رابطه‌ی بین جذابیت بازار و موفقیت در تجارت بر کسی پوشیده نیست. بررسی چندلر و هنکس (۱۹۹۴) بر روی هشتصد شرکت تولیدی در ایالات متحده، نیز دلیلی بر درستی این مدعاست. این بررسی که وجود رابطه‌ی مثبت بین جذابیت

- ۱۱ Attractive Market
- ۱۲ Competition
- ۱۳ Potential Growth
- ۱۴ Environment Factors
- ۱۵ Competitive Conditions
- ۱۶ Level & structure of competition
- ۱۷ Nature of customer need
- ۱۸ Expected Market growth

- ۱۹ Measurability
- ۲۰ Accessibility
- ۲۱ Substantiality
- ۲۲ Actionability



فوق سازش پذیری بخش<sup>۲۳</sup> را نیز شامل می‌شود، یعنی بخش موردنظر تا چه حد با قوانین تجارت و بازاریابی سازگاری دارد. نقش معیارهای تقسیم‌بندی مانند معیارهای فوق تا حد زیادی مشابه نقش معیارهای جذابیت بازار می‌باشد، بدین مفهوم که هر دو کمک می‌کنند تا میزان مناسب بودن هدف قراردادن گروه مشخصی از مشتریان مشخص گردد؛ به این ترتیب هر دو معیار به حصول اطمینان از تناسب تجارت در یک گروه خاص می‌پردازند. شاید مهم‌ترین تفاوت این دو نوع معیار در این باشد که معیارهای تقسیم‌بندی، بیشتر بر طرح‌های مربوط به شناسایی بخش تأکید دارند تا ارائه راهکارهای اجرایی.

جدول ۲- معیارهای جذابیت بازار

معیارهای جذابیت	کارهای انجام شده
سنجش پذیری، در دسترس بودن، قابل اتکا بودن، اقدام‌پذیری	«معیارهای تقسیم‌بندی بازار» - کاتلر (۱۹۸۴)
سنجش‌پذیر، تناسب با گروه عمده مشتریان، تناسب عملی با استراتژی‌های بازاریابی	- وبستر (۱۹۹۱)
همانند وبستر+ سازش‌پذیری بخش با توان تجارت و بازاریابی حاضر	- هات و اسپه (۱۹۸۹)
عدم تجانس مشتریان، سنجش‌پذیری و تمایز	- هرلی و ساندروز (۱۹۹۳)
همانند کاتلر+ اندازه، ظرفیت رشد، سطح رقابت، فناوری، سازگاری با رفتار خرید، روندهای محیط بازاریابی، فروش، قابلیت‌های توزیع در بخش، ظرفیت منابع داخلی	- دیب و سیمکین
	«مدیریت سرمایه‌گذاری»
	- ماتریس BCG
	- مدل‌های ترکیبی گروه مکنزی
	«استراتژی رقابتی»
	- مدل پنج نیروی پرتز
	میزان رشد بازار، سهم نسبی بازار
	موقعیت رقابتی تجارت (اندازه، رشد، سهم نسبی، مهارت‌های بازاریابی، وفاداری مشتری، حق انحصاری، سود ناخالص)، جذابیت صنعت (اندازه، رشد، سوددهی، شدت رقابت، سطح قیمت، مهارت‌های فناوری، مقررات دولتی)
	شدت رقابت، خطر کالاهای جایگزین، قدرت تأمین‌کنندگان، قدرت خریداران، خطر مربوط به ورود رقبای جدید

به دیگری ارجح هستند، مدیران سرمایه‌گذاری، وظیفه ایجاد بهترین مجموعه ممکن از سرمایه‌گذاری‌ها را بر مبنای خواسته‌ها و شرایط هر سرمایه‌گذار بر عهده دارند (راعی و تلنگی، ۱۳۸۳).

تاکنون راهکارهای مختلفی ارائه شده که مدیران را در ایجاد توازن بین ریسک و بازده در این نوع ارزیابی کمک می‌کند. به طور کلی این راهکارها که با اعمال بعضی از معیارهای جذابیت بازار همراه است، به دو گروه تقسیم می‌شوند: مدل‌های تک عاملی<sup>۲۴</sup> و مدل‌های چندعاملی<sup>۲۵</sup> (ویند و ماهاجان، ۱۹۸۰؛ ونزلی، ۱۹۸۱).

مدل تک عاملی اغلب بر اساس یک متغیر یا شاخص عمومی است و کسب سود را به خاطر یک عامل می‌داند. در مدل‌های پیشرفته‌تر فرض بر این است که کسب سود متأثر از چندین عامل و شاخص عمومی است و بر اساس ابعاد مرکب بنیان نهاده شده‌اند. چنین مدل‌هایی را مدل‌های چندعاملی می‌نامند (راعی و تلنگی، ۱۳۸۳).

در هر صورت از مدل‌های عاملی می‌توان برای بیان انتظارات در مورد بازده‌ها (سود) و بررسی اثر وقایع استفاده نمود. فرض اساسی در مدل‌های عامل این است که کل اقتصاد، اکثر شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (راعی و تلنگی، ۱۳۸۳). برخی از عامل‌های عمومی که می‌توانند اثرات قابل توجهی بر بازده سهام شرکت‌ها داشته باشند، عبارتند از:

- نرخ رشد تولید ناخالص داخلی
- نرخ تورم
- قیمت‌های نفت
- و... که بیشتر به آن پرداخته شده است.

## مدیریت سرمایه‌گذاری

هر سازمان با سیدی از محصولات و عناوین تجاری مختلف باید دائماً بررسی‌هایی انجام دهد تا از توازن در معرفی محصولات جدید، تأمین مالی محصولات یا خدمات آماده عرضه و از مرجوع کردن کالاهای تاریخ گذشته مطمئن شود (مک دانلد، ۱۹۹۵؛ موریسون و ونزلی، ۱۹۹۱). به بیان دیگر باید از کارایی بازار<sup>۲۴</sup> مطمئن گردد؛ کارایی بازار بدین مفهوم است که در یک بازار، «قیمت دارایی‌ها» توازن بین ریسک و بازده بالقوه را به درستی منعکس کند. از آنجا که ارزش تمام مجموعه‌های سرمایه‌گذاری<sup>۲۵</sup> یکسان نیست و برخی نسبت

۲۳ Segment Compatibility

۲۴ Market Efficiency

۲۵ Portfolio

۲۱ Single index model

۲۷ Multi factor model



شرکتی قادر نخواهد بود، سودی قابل توجه از سرمایه‌اش کسب کند و برعکس، در بازار نوشیدنی‌های غیر الکلی، رقابت نیروها چندان سخت نیست. به همین دلیل قابلیت کسب سود بیشتر است. عوامل رقابتی پورتر، در اصل بیان دیگری از معیارهای جذابیت می‌باشند. در واقع بسیاری از این عوامل، در راهکارهای مدیریت سرمایه‌گذاری نیز موجود می‌باشند. هر چند در ابتدا ممکن است به نظر برسد که از دیدگاه پورتر عوامل خارج از کنترل بازاریابان بسیار است، اما نظریات او در اصل به بازاریابان این امکان را می‌دهد که نفوذ خود را به حداکثر برسانند. قدرت جمعی این عوامل هر قدر باشد، هدف استراتژیست‌ها، به دست آوردن جایگاه مناسب در صنعت است تا شرکت بتواند به بهترین نحو در برابر این عوامل از خود محافظت کند و با تأثیرگذاری بر آن‌ها، موقعیت را به نفع خود درآورد. قدرت مجموع این عوامل ممکن است برای همه رقبا ناخوشایند باشد، اما استراتژیست‌ها برای مقابله با آن‌ها، باید هریک را به طور کامل بررسی کرده و منبع آن‌ها را تحلیل کنند. برای مثال چه چیزی باعث آسیب‌پذیر شدن صنعت، برای ورود می‌شود؟ عوامل تعیین‌کننده قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان کدام است؟ (پورتر، ۱۹۷۹).

مقیاس تعیین جذابیت بازار و معیارهای اولویت بازار هدف را می‌توان در رفتار سازمانی، اقتصاد مدیریت، مدیریت مالی و بازاریابی یافت. بازاریابان عمدتاً این موضوع را به صورت‌های مختلف از جمله: تقسیم‌بندی بازار، انتخاب بازار هدف، مدیریت سرمایه‌گذاری و استراتژی‌های رقابتی پیگیری می‌کنند. معتبرترین و محبوب‌ترین معیارهای جذابیت بازار عبارتند از: مقیاس‌های عملکرد مالی، عوامل بازار مثل اندازه و رشد، فناوری و دیگر عوامل محیطی بازار مخصوصاً میزان رقابت و همچنین ویژگی‌های رفتار خرید (رفتار خریدار). علاوه بر این ترکیب معتبری از ابعاد داخلی سازمان و موضوعات خارجی بازار، با چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت نیز وجود دارد. با وجود چنین تنوعی از ابعاد و موضوعات، جای تعجب نیست که مدیران بازاریابی در عمل طیف وسیعی از معیارها را اعمال می‌کنند. با این حال یافته‌های تحقیقات نشان داده است که بین مفاهیمی که تاکنون تعریف شده و اقدامات مدیران بازاریابی در عمل تفاوت وجود دارد.

#### جدول ۳- متغیرهای تعیین جذابیت بازار

«عوامل بازار»

- اندازه (پول، واحد یا هردو)
- گردش پول
- اندازه‌ی بخش‌های اصلی
- فصلی بودن
- میزان رشد سالانه: در مجموع/ در هر بخش
- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان بالادست
- تنوع بازار
- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان پایین‌دست
- حساسیت به قیمت، ویژگی‌های خدمات و عوامل خارجی

ماتریس مشهور BCG<sup>۲۸</sup> که توسط گروه مشاورین بوستون<sup>۲۹</sup> ارائه شده، تک عاملی بوده و کالاها یا علامات تجاری را بر اساس سهم نسبی بازار و رشد بازار تقسیم‌بندی می‌کند (هدلی، ۱۹۷۷؛ ونزلی، ۱۹۸۱). مطابق این ماتریس، بازارهایی با میزان رشد بالا، جذاب‌تر بوده و راحت‌تر سهم بازار را به دست می‌آورند. این راهکار که BCG ارائه کرده است، به طور طبیعی نیاز به یک سری تغییرات جدید در ماتریس سهم رشد داشت که صاحب‌نظران بازاریابی باید اعمال می‌کردند. شاید از مهم‌ترین این تغییرات، اشکال مختلف برای ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاری‌ها<sup>۳۰</sup> باشد که به جای استفاده از سهم نسبی بازار و رشد بازار، از ابعاد ترکیبی جاذبه‌های بازار و موقعیت تجارت (موقعیت رقابتی) استفاده می‌کند (رابینسون و دیگران، ۱۹۷۸).

کاربران این ماتریس‌ها می‌توانند از میان طیف وسیع معیارها، یکی را برای تعریف جذابیت بازار و قدرت تجارت انتخاب کنند (جدول ۳). مزیت این دو رویکرد در این است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا معیارهایی را انتخاب کنند که بیش از بقیه مناسب‌ترند و نکات برجسته آن را مشخص نمایند. نسخه‌های دیگر این ماتریس که شامل جذابیت صنعت و قدرت تجارت می‌شوند، توسط شرکت جنرال الکتریک<sup>۳۱</sup> و مک کنزی<sup>۳۲</sup> ارائه شده است.

### استراتژی رقابتی

طبق نظر پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۷۹) پنج عامل اصلی، تعیین‌کننده سطح رقابت و سوددهی در برخی صنایع خاص است. خطر تازه‌واردان<sup>۳۳</sup>، قدرت چانه‌زنی مشتریان<sup>۳۴</sup>، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان<sup>۳۵</sup>، کالای جانشین<sup>۳۶</sup> و حیل‌های کسب موقعیت در میان عوامل صنعت موجود.

پورتر (۱۹۸۰) در تحلیل مزایای رقابتی، توجه مطالعات استراتژیک را به محیط کلان خارجی معطوف نمود. زمانی که وی مفهوم «زنجیره ارزش<sup>۳۷</sup>» را مطرح کرد به دو اصل مهم اشاره داشت:

۱. مزیت رقابتی<sup>۳۸</sup>، حاصل انجام امور به شیوه‌های متفاوت یا بهتر انجام دادن امور نسبت به رقبا است.
۲. ارزش طی فرایند به هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها آفریده می‌شود (علی احمدی و اللهیاری، ۱۳۸۲).

این رویکرد و تحلیل پنج عامل محیطی پورتر، الگوی ساخت‌یافته‌ای برای بررسی یک صنعت می‌باشد. این شواهد بدان معناست که قابلیت سود نهایی یک صنعت به سطح کلی این عوامل بستگی دارد؛ یعنی بازاریابانی که جذاب‌ترین بازارها را برای ورود شرکت تعیین می‌کنند، در موقعیت نهایی تأثیر محدودی دارند. مثلاً در صنعت فولاد قدرت رقابت نیروها زیاد است و این یعنی هیچ

- ۲۸ BCG matrix
- ۲۹ Boston Consulting Group
- ۳۰ DPM
- ۳۱ GE: General Electric
- ۳۲ Mc kinsy
- ۳۳ New Competitors
- ۳۴ Customer Bargaining Power
- ۳۵ Seller Bargaining Power
- ۳۶ Substitute Good
- ۳۷ Value Chain
- ۳۸ Competitive Advantage



## معیارهای انتخاب بازار هدف

اگرچه در انتخاب بازار هدف<sup>۴۳</sup>، متغیرهای بسیاری دخیلند و اختلاف نظرهای زیادی بین صاحب نظران در انتخاب مهم ترین این متغیرها وجود دارد، اما در ذیل به اساسی ترین متغیرهایی که در انتخاب بازار هدف باید به آن‌ها توجه گردد، اشاره می‌شود. شایان ذکر است تأکید بیش از حد بر یک متغیر، سبب اشتباه در انتخاب بازار هدف می‌گردد و باید به مجموعه‌ای از این معیارها در انتخاب بازار هدف توجه شود. این معیارها عبارتند از:

### ۱- اندازهی بازار<sup>۴۴</sup>

تخمین اندازهی بازار در طبقه‌بندی یکی از مهم ترین عوامل تصمیم‌گیری است (روستا و دیگران، ۱۳۸۳). سنجش اندازهی بازار از دو جنبه‌ی کلان و خرد صورت می‌گیرد. متغیرهایی که به تخمین اندازهی بازار کمک می‌کنند عبارتند از ویژگی‌های جغرافیایی، جمعیتی و اقتصادی (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲). برای مثال هر چه جمعیت افزایش یابد تقاضا برای کالا و خدمات افزایش یافته و به اندازهی بازار افزوده می‌شود. جدول ۴ خلاصه‌ی شاخص‌های تعیین کننده‌ی اندازهی بازار را نشان می‌دهد:

جدول ۴- شاخص‌های کلان برای تعیین اندازهی بازار

شاخص‌ها	متغیرها
ویژگی‌های جغرافیایی	مثل شرایط آب و هوایی
ویژگی‌های جمعیتی	مثل اندازهی جمعیت رشد جمعیت توزیع سنی جمعیت
ویژگی‌های اقتصادی	تولید ناخالص ملی درآمد سرانه توزیع درآمد

البته گاهی در نظر گرفتن یک شاخص به تنهایی ممکن است گمراه‌کننده باشد. مثلاً اگر تنها به جمعیت زیاد منطقه‌ای توجه شود و به سایر شاخص‌ها توجه نشود، انتخاب چنین بازاری ممکن است با شکست مواجه گردد. علاوه بر این شاخص‌های کلان بازار به تنهایی کافی نیست و ضروری است که نیاز ملموس مردم نیز در نظر گرفته شود. بدین منظور شاخص‌های خرد به کار گرفته می‌شود (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲).

نمونه‌هایی از شاخص‌های خرد عبارتند از:

- تعداد رادیو، تلویزیون، یخچال؛
- تعداد بیمارستان، تخت‌های بیمارستان؛
- آمار دانشمندان، مهندسان، پزشکان.

گاه برای برآورد اندازهی بازار یک کالا از شاخص‌های مشابه استفاده می‌شود؛ مثلاً تعداد بیمارستان‌ها بیانگر بازار بالقوه برای تخت است. لازم به ذکر است که هر دو گروه شاخص‌های خرد و کلان برای تعیین اندازهی بازار لازم است.

### «رقابت»

- انواع رقبا
- تغییر در سهام
- میزان تمرکز
- جایگزینی توسط فناوری جدید
- تغییر در نوع و ترکیب ورودی‌ها و خروجی‌ها
- میزان و انواع ادغام
- امور مالی و اقتصادی
- توزیع سود ناخالص
- موانع ورود و خروج (مالی و غیر مالی)
- عوامل کمکی مانند اقتصاد مقیاس و تجربه
- به کارگیری ظرفیت‌ها

### «عوامل فناوری»

- سررسید و بی‌ثباتی
- حقوق انحصاری و ثبت شده
- پیچیدگی
- فناوری لازم در فرایند تولید
- تمایز

### «عوامل اجتماعی-سیاسی»

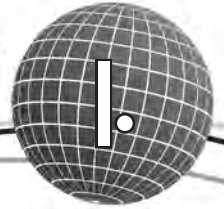
- رویکردها و گرایش‌های اجتماعی
- مقررات نمایندگان دولتی و قوانین
- تأثیر گروه‌های قدرت و نمایندگان دولت
- عوامل انسانی، مانند مقبولیت تشکیل اتحادیه‌ها و انجمن‌ها

## انتخاب بازار هدف

تعیین بازار هدف<sup>۴۵</sup> عبارتست از ارزشیابی و مقایسه‌ی گروه‌های شناخته شده و انتخاب یک یا چند مورد از آن‌ها با بالاترین درآمد بالقوه به عنوان مشتری<sup>۴۶</sup> یا مشتریان بالقوه.

به بیان دیگر یک شرکت برای ورود به بازار، ابتدا باید فهرستی از بازارهای بالقوه<sup>۴۷</sup> جهت تجارت را تهیه نموده و بر اساس آن اقدام به بازاریابی<sup>۴۸</sup> نماید. بدین مفهوم که شرکت باید تصمیم بگیرد فعالیت‌های خود را در چه نوع بازارهایی مورد توجه قرار دهد. در این مرحله، بسته به نوع کالا، عوامل جغرافیایی، درآمد و جمعیت بازار مورد نظر و محیط سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، ممکن است نسبت به بعضی از بازارها و یا بخشی از دنیا، تمایل خاصی برای نفوذ در آن بازار وجود داشته باشد و یا اینکه از ورود به آن بازار صرف‌نظر نماید.

بعد از به دست آوردن فهرست بازارها، شرکت باید آن‌ها را از نظر اهمیت، اولویت‌بندی و سپس غربال کند (میرابی و سرمد سعیدی، ۱۳۸۲). انتخاب بازار هدف زمانی که بازارهای بیشتری به عنوان بازار بالقوه در نظر قرار می‌گیرد از اهمیت بیشتری برخوردار است (کیگان، ۱۹۹۹).



## ۲- رشد بالقوهی مورد انتظار بازار (استعداد بازار) ۴۵

اگرچه ممکن است اندازه‌ی بازار در حال حاضر کوچک باشد، باید احتمال رشد آن در نظر گرفته شود (روستا و دیگران، ۱۳۸۳). رشد بازار همانند اندازه‌ی بازار، از دو جنبه خرد و کلان سنجیده می‌شود. از جنبه‌ی کلان، حداقل منابع بالقوه‌ی یک بازار در نظر گرفته می‌شود. شاخص‌های خرد برای برآورد اندازه‌ی بازار مثل تعداد خانوارهای دارای تلویزیون، نشان‌دهنده‌ی اندازه‌ی رشد احتمالی تلویزیون با توجه به عمر متوسط آن است. گفتنی است هر دو گروه شاخص‌های خرد و کلان برای تعیین اندازه‌ی رشد بازار ضروری است (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲). لذا در مورد استعداد بازار باید این سوال مطرح گردد که بازار بالقوه برای محصول چیست؟ (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲). به بیان دیگر پس از تعیین اندازه‌ی بازار، شرکت باید بازار بالقوه‌ی کالاهایش را در کشور مورد نظر برای آینده تخمین بزند. توسط این معیار، وضع آینده‌ی اقتصادی بازار از جمله رشد اقتصادی، تعداد افرادی که دارای قدرت خرید خواهند شد، بی ثباتی‌های محلی و سیاسی، میزان اعتصابات، خشونت‌های محلی و پدیده‌های دیگر، از طریق مطالعه‌ی موارد مشابه در گذشته، مورد بررسی قرار می‌گیرد (میرابی و سرمد سعیدی، ۱۳۸۲).

## ۳- موقعیت رقابت ۴۶

تعداد رقبا، نحوه‌ی رقابت و کیفیت کالا در یک بازار خاص، میزان سودآوری و توان ورود شرکت به آن بازار را تعیین می‌کند (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲). باید مشخص شود در حال حاضر رقابت شدیدی وجود دارد یا خیر. همچنین احتمال ایجاد رقابت در آینده باید مورد توجه قرار بگیرد (روستا و دیگران، ۱۳۸۳). در مجموع، تعیین ساختار رقابتی به دلیل دشوار بودن گردآوری اطلاعات از برآورد حجم بازار یا ارزیابی ریسک سیاسی<sup>۴۷</sup> مشکل‌تر است؛ هر چند می‌توان از منابع ثانویه استفاده کرد (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲). گفتگو با صادرکنندگان، بانکداران و سایر مدیران اجرایی در این مرحله بسیار مهم است. استفاده از نمایندگان بازرگانی کشور در خارج نیز با ارزش است. هنگام تماس با نماینده‌ی کشور در خارج تا حد امکان باید اطلاعات لازم را فراهم کرد (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲). از آنجائی که اعزام نماینده یا کارشناس به بازار مورد نظر و بررسی و مصاحبه با مشتریان و رقبا، معمولاً گران تمام می‌شود، اغلب این اقدام به عنوان آخرین گام تلقی می‌گردد و اگر کادر اعزامی از قبل مشخص شده باشند، دیدار چند روزه در کانال‌های توزیع و ملاقات با خریداران عمده و نمایندگان تجاری اطلاعات ارزنده‌ای در خصوص رقابت و سودآوری بالقوه‌ی بازار به دست می‌دهد.

## ۴- هزینه ۴۸

توجه به هزینه‌هایی چون هزینه‌ی به دست آوردن قسمتی از بازار و هزینه‌های حمل و نقل نیز در انتخاب بازار هدف تأثیرگذار است. برای به دست آوردن قسمتی از بازار که از نظر فعالیت‌های بازاریابی قابل دسترس نیست، نباید اقدامی صورت گیرد؛ برای مثال، به صرفه نیست که برای تعداد کمی از افراد بی‌سواد که در منطقه زندگی می‌کنند و از طریق روزنامه یا وسایل ارتباط جمعی نمی‌توان به

- ۴۵ Potential Competition
- ۴۶ Competition Position
- ۴۷ Political Risk
- ۴۸ Cost

آن‌ها دسترسی یافت، تبلیغ کنیم (روستا و دیگران، ۱۳۸۳). همچنین هزینه‌های حمل و هزینه‌های آماده کردن محصول برای صادرات نیز روی استعداد یک بازار برای محصول تأثیر دارد. فرضاً اگر محصول مشابه قبلاً در بازار هدف ساخته شده باشد، هزینه‌های حمل ممکن است نمایانگر این باشند که محصول وارداتی غیر قابل رقابت است. بررسی انواع مختلف حمل و راه‌هایی برای متمایزسازی یک محصول جهت جبران اشکالات قیمت آن و ایجاد مزیت قیمتی مهم است (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۰). لازم به ذکر است مقدار هزینه‌های ورود به بازار جدید برای یک شرکت، بستگی به نوع روش ورود به بازار مورد نظر دارد (میرابی و سرمد سعیدی، ۱۳۸۲).



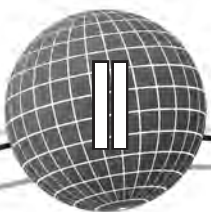
## ۵- سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی ۴۹

اگر بازار هدف به اندازه‌ی کافی بزرگ و فاقد رقبای قدرتمند باشد، بررسی‌هایی که باید انجام شود، آن است که آیا شرکت می‌تواند آن بازار را هدف قرار دهد؟ جهت حصول اطمینان از امکان دسترسی به بخش مورد نظر در بازار هدف به منابع قابل توجه برای تبلیغات، توزیع و سایر هزینه‌های بازاریابی نیاز است. سؤال دیگر آن است که آیا تلاش جهت فعالیت در یک بخش خاص از بازار با اهداف کلی شرکت و منابع آن سازگار می‌باشد یا خیر؟ (کیگان، ۱۹۹۹). در این قسمت به شرکت، منابع مالی، اهداف سازمانی و استراتژی‌های شرکت توجه می‌شود. بازار هدف باید قابلیت انطباق با اهداف و منابع و استراتژی‌های شرکت را داشته باشد. برای مثال اگر در رستورانی وسایل لازم برای تهیه‌ی صبحانه وجود ندارد و از سیاستی مبتنی بر عدم خرید وسایل اضافه پیروی می‌کند، نباید سعی کرد تهیه‌ی صبحانه را به برنامه‌ی غذایی رستوران اضافه کرد (روستا و دیگران، ۱۳۸۳).

## ۶- تناسب محصول ۵۰

با به دست آوردن اطلاعاتی در مورد استعداد و اندازه‌ی بازار، هزینه‌ی دسترسی به بازار و موقعیت رقابت، قدم بعدی این است که تصمیم گرفته شود محصول شرکت چقدر با بازار هدف تناسب دارد. به طور کلی محصولی با یک بازار تناسب

- ۴۹ Organizational Resources
- ۵۰ Product Fit



تقسیم سود به سهامداران دچار ضرر و زیان می‌شود. تعدادی از معیارهای سنجش ریسک سیاسی به شرح جدول ۵ می‌باشد:

جدول ۵- شاخص‌های ریسک سیاسی

احتمال ملی شدن صنایع و شرکت‌های تجاری
تأخیرات، بروکراسی‌های اداری و دیوان سالاری
تعداد مصادرها و توقیفات
تغییرات سیاسی و تغییرات احزاب حاکم
محدودیت‌های جابجایی سرمایه و تملک خارجی‌ها
مداخله‌های دولت در امر تجارت و...

بسیاری از ارزیابی‌های ریسک سیاسی بر اساس اطلاعات گذشته صورت می‌گیرد. با این حال این شاخص‌ها به تنهایی معیارهای صحیحی برای ارزیابی شرایط سیاسی نیستند؛ زیرا همواره احتمال تغییرات شدید و غیر منتظره سیاسی وجود دارد (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۳). علاوه بر این زری باف و حسینی کیا (۱۳۸۲)، شرایط قانونی را نیز در انتخاب بازار هدف موثر می‌دانند. به اعتقاد ایشان حقوق و مالیات‌های واردات، محدودیت‌های واردات و سهمیه‌بندی‌ها، قوانین ارزی و ترجیحات حاکم در کشور، تعیین‌کننده میزان دسترسی به بازار هستند.

## ۹- پیش‌بینی نسبت سود به حجم سرمایه‌گذاری

پیش‌بینی میزان درآمد با توجه به حجم سرمایه‌گذاری انجام می‌شود تا بتوان بازار مناسب را انتخاب کرد. نسبت سود به حجم سرمایه‌گذاری باید آنقدر زیاد باشد تا بتواند اولاً مقدار سوددهی مورد انتظار شرکت را پوشش دهد و ثانیاً ریسک‌های پیش‌بینی نشده احتمالی را جبران نماید (میرابی و سرمد سعیدی، ۱۳۸۲).

## ۱۰- پیش‌بینی فروش بالقوه

تخمین فروش بالقوه نیاز به تخمین میزان سهم بازار کالای شرکت، در کشور موردنظر خواهد داشت. این پیش‌بینی بستگی به فعالیت‌های رقیب و فعالیت‌های احتمالی شرکت در مورد کالا، قیمت‌گذاری، سیاست‌های تشویقی و ترفیعی و سیاست‌های توزیعی دارد (میرابی و سرمد سعیدی، ۱۳۸۲). در تحقیقی در هزار شرکت (پاراسورامان، ۱۹۹۱) نشان داده شد که معیارهای سوددهی، رشد بازار و اندازه بازار به عنوان سه معیار عمده انتخاب بازار هدف به شمار می‌روند.

لازم به ذکر است خصوصیات مالی شرکت‌هایی که معیارهای دیگر را بالاتر از سود قرار می‌دهند، مشابه است. برای مثال توجه به سود کوتاه‌مدت یکی از خصوصیات سنتی شرکت‌های بریتانیایی است (بیکر و دیگران، ۱۹۸۸). برعکس، بررسی‌های مربوط به موقعیت شرکت‌های ژاپنی، تأکید این شرکت‌ها را بر رشد و سهم بازار در درازمدت نشان می‌دهد (دویل و دیگران، ۱۹۸۶).

با وجود مقبولیت زیاد عوامل رقابتی پورتر، این عوامل در رده‌های پایین قرار می‌گیرند. کارهایی که در گذشته درباره برنامه‌های بازاریابی انجام شده (دیب و دیگران، ۱۹۹۶؛ مک دانلد، ۱۹۹۵) بر اهمیت تعیین این عوامل به عنوان معیارهای اصلی برای تعیین جذابیت‌های بازار هدف تأکید دارند.

دارد که معیارهای زیر را تحقق بخشد:

۱. محصول قادر به جذب مشتریان در بازار بالقوه باشد.
  ۲. تطبیق محصول به بیش از آنچه که از نظر اقتصادی توجیه‌پذیر است، نیازی نداشته باشد.
  ۳. محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی و... منجر به جدایی و عدم پذیرش محصول توسط بازار موردنظر (به دلایل مختلفی چون گرانی و...) نگردد.
  ۴. هزینه‌های حمل محصول به بازار هدف، باعث از بین رفتن رقابت قیمتی نشود.
  ۵. هزینه‌های فروش در بازار هدف، کاتالوگ‌ها و تبلیغات و بروشورهای منفی، متناسب با فرهنگ و قابلیت‌های بازار بالقوه باشد (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۲).
- علاوه بر موارد ذکر شده شباهت بازارها و ریسک سیاسی نیز در عرصه‌ی بین‌المللی از معیارهای انتخاب بازار هدف به شمار می‌روند.

## ۷- شباهت بازار ۵۱

مطالعه ۹۵۴ محصول ارائه شده به وسیله ۵۷ شرکت آمریکایی نشان داد که همبستگی معنی‌داری بین انتخاب کشورها و شباهت بازارهای محلی وجود دارد. بدین مفهوم که شرکت صادرکننده تمایل به انتخاب کشوری دارد که بازار آن شبیه بازار کشورش باشد. مثلاً کشورهای آمریکایی ابتدا به بازارهای کانادا، استرالیا و انگلیس روی آوردند و سپس بازارهای دیگر مانند هند، اسپانیا و کره‌ی جنوبی را مورد توجه قرار دادند. معیارهای شباهت در این خصوص عمدتاً به ساختار تولید، حمل و نقل، الگوی مصرف<sup>۵۲</sup>، فرهنگ، تجارت، بهداشت و آموزش و پرورش مربوط می‌شود.

دلیل عمده علاقه شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در کشورهایی با بازار مشابه، به حداقل رساندن ریسک در شرایط عدم اطمینان است. مسلماً ورود به کشور یا بازاری که زبان مشترک، سیستم توزیع مشابه، مصرف‌کنندگان مشابه و الگوی مصرف مشابه از ویژگی‌های آن است، نسبت به کشور یا بازاری که در این گونه متغیر آن تفاوت فاحش ملاحظه می‌شود مشکلات کمتری دارد (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲).

علاوه بر این همانطور که ذکر شد، تجانس بازار نشان‌دهنده تشابه نیازها، علائق و خصوصیات مصرف‌کنندگان است و در بازارهای متجانس می‌توان از استراتژی بازاریابی یکسان استفاده نمود؛ و لذا بدین وسیله هزینه‌های بازاریابی نیز کاهش می‌یابد (روستا و دیگران، ۱۳۸۳).

## ۸- شرایط سیاسی - قانونی

عوامل سیاسی - قانونی<sup>۵۳</sup>، شامل قوانین صادرات و واردات محصولات صنعتی و مصرفی، استانداردهای سلامتی و ایمنی، قوانین مرتبط با بسته‌بندی، علامت‌گذاری، تبلیغات و سیاست‌های ترفیعی و تشویقی که همگی در سیاست‌ها و برنامه‌های آمیخته بازاریابی موثر هستند، می‌باشند (زری باف و حسینی کیا، ۱۳۸۰).

هر چند به نظر می‌رسد ریسک سیاسی عمدتاً ذهنی باشد ولی اهمیت آن با شاخص‌های کمی تعیین‌کننده‌ی اندازه‌ی بازار یکسان است. هر شرکتی با اعمال محدودیت‌های سیاسی از جمله محدودیت تعداد کارشناسان خارجی یا میزان

۵۱ Market Homogeneity  
 ۵۲ Consumption pattern  
 ۵۳ Political- legal Factors



17 No. 1, pp. 27-46.

11- Hedley, B. (1977), "Strategy and the business portfolio", Long Range Planning, Vol. 10, pp. 9-15.

12- Hlavacek, J.D. and Reddy, N.M. (1986), "Identifying and qualifying industrial market segments", European Journal of Marketing, Vol. 20 No. 2, pp. 8-21.

13- Hutt, M.D. and Speh, T.W. (1989), Business Marketing Management, The Dryden Press, Chicago, IL.

14- Kotler, P. (1984 and 1994), Marketing Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

15- Kotler, P. and Andreasen, A. (1987), Strategic Marketing for Non-Profit Organisations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

16- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1996), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

17- McDonald, M. (1989 and 1995), Marketing Plans, Butterworth-Heinemann, Oxford.

18- McDonald, M. and Dunbar, I. (1995), Market Segmentation, Macmillan Press Ltd, Basingstoke.

19- Morrison, A. and Wensley, R. (1991), "Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix", Journal of Marketing Management, Vol. 7 No. 2, pp. 105-29.

Parasuraman, A. (1991), Marketing Research, Addison-Wesley, Reading, MA.

20- Porter, M.E. (1979), "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, Vol. 57, March/April, pp. 137-45.

21- Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press, New York, NY.

22- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Advantage, Free Press, New York, NY.

23- Robinson, S.J.Q., Hichens, R.E. and Wade, D.P. (1978), "The directional policy matrix - tool for strategic planning", Long Range Planning, Vol. 11 No. 3, pp. 8-15.

24- Webster, F.E. (1991), Industrial Marketing Strategy, John Wiley, New York, NY.

25- Wensley, R. (1981), "Strategic marketing: betas, boxes or basic", Journal of Marketing, Vol. 45, pp. 173-83.

26- Wind, Y. and Mahajan, V. (1980), "Design considerations in portfolio analysis", working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.

27- Young, S., Ott, L. and Feigin, B. (1978), "Some practical considerations in market segmentation", Journal of Marketing Research, Vol. 15, August, pp. 405-12.

28- Zhande, E. (1996), How to Prioritize Target Markets, Warwick MBA, University of Warwick.

## منابع و مآخذ

۱- اسماعیل پور، حسن و پیمان غفاری آشتیانی (۱۳۸۱): «بازاریابی خدمات»  
۲- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۲): «بازاریابی بین المللی»، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.

۳- راعی، رضا و احمد تلنگی (۱۳۸۳): «مدیریت سرمایه‌گذاری پیشرفته»، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.

۴- رضایی نژاد، عبدالرضا (۱۳۸۰): «مدیریت بازار جهانی»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد، چاپ اول، تهران.

۵- روستا، احمد و دیگران (۱۳۸۳): «مدیریت بازاریابی»، انتشارات سمت، چاپ هشتم، تهران.

۶- زری باف، مهدی و سید تقی حسینی کیا (۱۳۸۲): «مدیریت بازاریابی جهانی»، انتشارات گسسترش علوم پایه، چاپ اول، تهران.

۷- علی احمدی، علیرضا و احمد اللهیاری (۱۳۸۲): «استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار»، انتشارات تولید دانش، چاپ اول.

۸- کاتلر، فیلیپ، (۱۹۸۴): «مبانی مدیریت بازاریابی»، ترجمه‌ی علی پارسائیان، انتشارات ترمه، چاپ اول.

۹- کیگان، وارن جی (۱۹۹۹): «مدیریت بازاریابی جهانی»، ترجمه‌ی عبدالحمید ابراهیمی، چاپ اول، تهران.

۱۰- میرابی، وحیدرضا و سرمد سعیدی سهیل (۱۳۸۲): «مدیریت بازاریابی بین الملل در هزاره‌ی سوم»، انتشارات اندیشه‌های گوهریار، چاپ اول.

1- Abratt, R. (1993), 'Market segmentation practices of industrial marketers', Industrial Marketing Management, Vol. 22, pp. 79-84.

2- Baker, M.J., Black, C.D. and Hart, S.J. (1988), "The competitiveness of British industry: what really makes the difference?", European Journal of Marketing, Vol. 22 No. 2, pp. 70-85.

3- Brown, H.E., Shivishankar, R. and Brucker, R.W. (1989), "Requirements driven market segmentation", Industrial Marketing Management, Vol. 18, pp. 105-12.

4- Chandler, G.N. and Hanks, S.H. (1994), "Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance", Journal of Business Venturing, Vol. 9 No. 4, pp. 331-49.

5- Cooper, R.G. (1993), Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch, Addison-Wesley, Reading, MA.

6- Dibb, S. (1995), "Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments", Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, pp. 189-203.

7- Dibb, S. and Simkin, L. (1996), The Market Segmentation Workbook: Target Marketing for Marketing Managers, ITBP, London

8- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. and Ferrell, O.C. (1997), Marketing: Concepts and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, MA.

9- Doyle, P. (1995), "Marketing in the new millennium", European Journal of Marketing, Vol. 29 No. 13, pp. 23-41.

10- Doyle, P., Saunders, J. and Wong, V. (1986), "A comparative study of Japanese marketing strategies in the British market", Journal of International Business Studies, Vol.