



STRATEGIC MARKETING

CONCEPTS AND CASES

RUSSELL ABRATT
AND MICHAEL BENDIXEN

بازاریابی استراتژیک

مفاهیم و مطالعات موردی

نویسندگان

راسل ابرات و مایکل بندیکس

مترجمین

امیر غفوریان شاگردی

امید بهبودی

فصل اول

بازاریابی استراتژیک (راهبردی)

مدیر ارشد بازاریابی (CMO) معمولاً بخشی از تیم ارشد اجرایی است که مسئول تدوین چشم انداز، مأموریت و استراتژی شرکتی یک سازمان است. پس از تصویب این موضوع توسط هیئت مدیره، مسئولیت مدیر ارشد بازاریابی و تیم وی وظیفه تدوین و اجرای استراتژی بازاریابی برای تحقق این مأموریت را برعهده دارند. به نظر می رسد همه این موارد بسیار ساده است تا زمانی که به بیان آنچه استراتژی بازاریابی را شامل می شود، بپیوندد و بدین ترتیب درک روشنی از بازاریابی استراتژیک انجام شود. واراداراجان (۲۰۱۰، ص ۱۳۰) این مفهوم را به شرح زیر تعریف می کند:

استراتژی بازاریابی به الگوی یکپارچه تصمیمات سازمان اشاره دارد که انتخاب‌های مهم آن در مورد فعالیتهای بازاریابی برای انجام و نحوه عملکرد این فعالیتهای و تخصیص منابع بازاریابی در بین بازارها، بخشهای بازار و فعالیتهای بازاریابی، ایجاد، ارتباط و یا تحویل کالایی که در مبادلات با سازمان برای مشتریان ارزش قائل می شود، است و از این طریق سازمان را قادر می سازد به اهداف مشخص خود برسد.

در حالی که این کلمات معنای دقیق آکادمیک را منتقل می کنند، منظور آنها از نظر عملی چیست؟ تیم بازاریابی تحت رهبری مدیر ارشد بازاریابی در واقع چه تصمیمی می گیرد؟ در اصل، استراتژی بازاریابی به موارد و سؤالات مربوط به سازمان بصورت زیر پاسخ می دهد:

- چگونه رقابت کنیم؟
- کجا رقابت کنیم؟

در پاسخ به این دو سؤال، تیم بازاریابی در مورد موقعیت رقابتی خود، تقسیم استراتژیک، برند سازی داخلی و شرکت و همچنین نحوه ساخت و حفظ اعتبار مناسب تصمیماتی را اتخاذ خواهد کرد. همچنین باید با رفتار اخلاقی و اجرای سیاست های پایداری، "مجوز فعالیت" داشته باشد تا به محیط زیست آسیب نرساند و به عنوان یک شهروند شرکتی خوب رفتار کند.

تصمیمات استراتژیک بازاریابی ماهیت طولانی مدت دارند و ریسک بالایی را شامل می شوند. آنها قطعاً در کوتاه مدت غیرقابل برگشت هستند، زیرا معمولاً تعهدات منبعی مانند خرید املاک و مستغلات، سرمایه کارخانه و تجهیزات و فناوری را شامل می شوند. هدف اصلی سرمایه گذاری از این نوع یک مزیت دیفرانسیل پایدار است. این سرمایه گذاری ها معمولاً قابل توجه هستند و بنابراین شامل معامله می شوند. این تصمیمات استراتژیک است و معمولاً نیاز به ورودی و هماهنگی با سایر مدیران ارشد از جمله مدیر ارشد مالی و مدیر عامل اصلی دارد (واراداراجان، ۲۰۱۰).

مزیت رقابتی پایدار

مفهومی که در بازاریابی استراتژیک حائز اهمیت است، دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت (RBV) است (بارنی، ۱۹۹۱). با این فرض شروع می شود که نتیجه تلاش برتر مدیریت در سازمان، یک مزیت رقابتی پایدار (SCA) است. دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت بر

انتخاب استراتژیک تأکید می کند. مدیر ارشد بازاریابی به همراه سایر مدیران ارشد باید با هدف دستیابی به بازده هدفمند سرمایه گذاری ها، منابع اصلی را شناسایی، توسعه داده و به کار گیرند. ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و سایر ذینفعان راهی برای به دست آوردن مزیت رقابتی است و احتمالاً منجر به رضایت ذینفعان، بازده خوب سرمایه گذاری و سهم بیشتر در بازار خواهد شد.

دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت تشخیص می دهد که همه منابع از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند و برخی ممکن است این پتانسیل را نداشته باشند که منبع مزیت رقابتی باشند. به گفته بارنی (۱۹۹۱)، منابع ایجاد مزیت باید چهار شرط ارزش، نادر، غیرمجاز بودن و عدم تغییرپذیری را داشته باشند. ارزش مشتری یک عنصر مهم مزیت رقابتی است و جهت گیری بازار یک فلسفه اساسی تجارت است. ارزش برای سایر ذینفعان و کارمندان نیز مهم است. یک منبع کلیدی نقش مهمی در اثبات ارزش برای این ذینفعان دارد. یک عنصر دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت عدم توانایی رقبا در کپی منابع است. حتی اگر برخی منابع کپی برداری شوند، می توان از طریق علائم تجاری از نظر قانونی محافظت کرد.

منابع سازمان از سه زیر گروه تشکیل شده است: دارایی های ملموس، به عنوان مثال مکان های خوب؛ دارایی های نامشهود، به عنوان مثال مارک های معروف و شهرت؛ و قابلیت ها، به عنوان مثال مهارت های کارمندان. البته، مدیریت هر سه گروه توسط مدیریت ارشد به خودی خود یک منبع کلیدی است که می تواند به یک مزیت رقابتی پایدار منجر شود. حق ثبت اختراع و حق چاپ برندها در این دسته قرار می گیرند و منبع استراتژیک مهمی برای بسیاری از سازمان ها هستند.

به دست آوردن مزیت رقابتی استراتژیک

مدیر ارشد بازاریابی و تیم بازاریابی برای ایجاد استراتژی هایی با هدف دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید یک فرایند تحلیل را دنبال کنند. این شامل تجزیه و تحلیل از وضعیت استراتژیک، تعیین موقعیت های مزیت فعلی موقعیتی، تصمیم گیری در مورد اهداف استراتژیک بازاریابی، شناسایی و ارزیابی گزینه های استراتژیک و تصمیم گیری در رابطه با استراتژی برای انتخاب و اجرای می باشد.

تجزیه و تحلیل وضعیت استراتژیک

بررسی نیروهای محیطی، پویایی صنعت، وضعیت رقابتی، ساختار بازار و خود سازمان اولین گام منطقی در تحلیل استراتژیک خواهد بود. نیروهای محیطی، که تا حد زیادی توسط سازمان قابل کنترل نیستند، شامل نیروهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و طبیعی نیز می شوند. سازمان باید تحلیل کند که چگونه این نیروها در حال حاضر بر آن تأثیر می گذارند، و چگونه ممکن است در آینده تغییر کند. این سازمان است که باید به دنبال فرصت های آینده یا تهدیدهای این نیروهای محیطی باشد. باید یک صنعت و تجزیه و تحلیل رقبا انجام شود زیرا منابع سازمان، نسبت به رقبا، مزایای مهم بازار و نقاط ضعف استراتژیک را ایجاد می کنند. ساختار بازار موقعیت های مختلف استراتژیک ایجاد می کند. بازارهای اشباع یا بازارهای بالغ رقابت را شدت می بخشد. سازمان ها باید در مورد موقعیت رقابتی خود تصمیم گیری کنند و همچنین باید بخش هایی از بازار را که در آن خدمت خواهند گرفت، انتخاب کنند و مهمتر از آن بخش های بازار را درک کنند که نسبت به برخی از آنها خدماتی انجام نخواهند داد. رقبا آنها به عنوان بخشی از تحلیل وضعیت استراتژیک، مدیریت باید نگاه خوبی به سازمان بگذارد. آنها باید درک کنند که سازمان چه منابعی، قابلیت ها و عملکردها را دارد. این تعیین کننده نقاط قوت و ضعف آن خواهد بود.

مزایای موقعیت فعلی

موقعیت رقابتی سازمان، چه مزیت رقابتی داشته باشد و چه نباشد، وجود بخش‌های مختلف بازار با نیازها و خواسته‌های مختلف و اینکه آیا صنعت بالغ یا جدید است، همه شرایط را تعیین می‌کنند. نواح مختلف موقعیت‌های استراتژیک شامل توسعه بازار، تسلط بر بازار، انتخاب بازار، مزیت دیفرانسیل و هیچ‌مزیتی است (کراونز، ۱۹۸۶). اولین سازمانی که وارد یک بازار جدید می‌شود، معمولاً نقش اصلی توسعه آن بازار را دارد انتخاب بازار و وضعیت است که بازار در نتیجه تمایز مشتری بخش‌های زیادی دارد. سازمان‌های کوچک زیادی وجود دارند که به بازارهای طاقچه در این شرایط خدمت می‌کنند. وضعیت مزیت دیفرانسیل زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان دارای یک یا چند مزیت پایدار باشد. آخرین وضعیت هیچ‌مزیتی ندارد که تامین‌کنندگان کالاها را مشابه ارائه دهند زیرا مشتری‌ها متمایز نیستند.

اهداف بازاریابی استراتژیک

مدیر ارشد بازاریابی و تیمش باید انتظارات عملکردی را برای سازمان تعیین کنند. اهداف استراتژیک باید به موقعیت بازار، سهم بازار و عملکرد سازمان مربوط باشد.

شناسایی و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک

مدیریت باید گزینه‌های استراتژیک موجود برای آنها را در نظر بگیرد. این شامل تصمیم‌گیری در مورد تقسیم و موقعیت‌یابی بازار و استفاده از عناصر ترکیبی بازاریابی استراتژی‌های محصول، قیمت‌گذاری، توزیع و ارتباطات می‌شود. آنها همچنین باید گزینه‌های استراتژیک را که شامل برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، برندسازی و شهرت شرکت‌ها و مسائل مربوط به برندهای داخلی و خارجی شرکت‌ها است، در نظر بگیرند.

استراتژی برای انتخاب و اجرا

هر تصمیمی در مورد استراتژی انتخاب شده باید کلیه گزینه‌های مورد بحث تو سط مدیریت را در نظر بگیرد اما این نکته را که آیا گزینه جایگزین انتخابی مزیت رقابتی پایدار را به سازمان می‌دهد یا خیر را نیز در نظر بگیرد. بدیهی است نیازهای منابع باید شامل دارایی‌های ملموس سازمان، دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌های کارمندان در نظر گرفته شود.

سازمان محور بازار

یک سازمان برای دستیابی به اهداف، باید به بازار هدایت شود. برای اینکه محور بازار باشد، باید دارای تمرکز مشتری باشد و در عین حال از نیازها و انتظارات سایر ذینفعان مانند تهیه‌کنندگان، جامعه، آگاهی‌داشته‌ها شد. کارمندان و دولت برای انجام این کار، باید بتواند در مورد رقبای خود اطلاعاتی بدست آورد، قانون را بفهمد، با جامعه و سایر ذینفعان درگیر شود و درک کند که مشتریان چه ارزشی دارند. این سازمان باید تحت فلسفه جهت‌گیری بازاریابی کار کند که تحت مفهوم بازاریابی عملیاتی می‌شود. این بدان معنی است که شرکت باید منابع خود را در جهت برآورده کردن نیازهای مشتری و توسعه بازار و ایجاد ارزش برای مشتریان و ذینفعان دیگر عرضه کند. این سازمان از انجام این کار بهتر از رقبای خود سود خواهد برد.

برای انجام کارآمد و مؤثر ای کار، یک سازمان نیز باید به درون خود توجه کند. و باید درک روشنی از منابع و قابلیت های خود داشته باشد و دارای هماهنگی درون گروهی باشد تا همه افراد در سازمان بدانند آنچه بنگاه در تلاش است تا به دست آورد و درک کند که چه نقشی را باید بازی کنند تا ببینند اهداف به دست می آیند و عملکرد در هدف است.

مدیر ارشد بازاریابی مجری سازمان است که مسئولیت بازاریابی استراتژیک شرکت را بر عهده دارد و بازاریابی را در سطح هیئت مدیره نشان می دهد. کار مدیر ارشد بازاریابی شامل مشارکت در تدوین استراتژی سازمان و توسعه استراتژی های بازاریابی در سطح شرکت ها و ادغام آنها با کارخانه استراتژی های کاربردی دیگر است و معمولاً کارمندان بخش بازاریابی به مدیر ارشد بازاریابی گزارش می دهند.

فرایند استراتژیک بازاریابی شامل مراحل زیر است:

(۱) تشخیص فرصت های بازار

(۲) تعریف بخش های بازار

(۳) ارزیابی رقابت

(۴) ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان

توسعه استراتژی ها شامل موارد زیر است:

- هدف گذاری بازار
- موقعیت رقابتی
- مدیریت برند تجاری و برندهای داخلی
- مدیریت اعتبار سازمان.

بسیاری از این موارد در فصلهای بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت.

نتیجه

این فصل این واقعیت را نشان می دهد که بازاریابی استراتژیک بازاریابی از دید شرکت ها توسط مدیریت ارشد مشاهده می شود و تعهدات منابع طولانی است. همچنین این واقعیت را نشان می دهد که سازمان ها باید به دنبال یک مزیت رقابتی پایدار باشند و راه های انجام این کار را برجسته کنند. در این فصل نیز بحث شده است سازمان محور بازار و بر لزوم داشتن تمرکز مشتری تأکید می کند. آخر اینکه ، روند بازاریابی استراتژیک برجسته می شود.

منابع

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (March), 99– 120.

Cravens, D. (1986). Strategic forces affecting marketing strategy. *Business Horizons*, Sept– Oct, 77– 86.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119– 140.

تلاش برای خدمات بهتر به مشتری

کری ، یک مشتری وفادار و دانشجوی فارغ التحصیل ، در میز ناهار خوری خود نشسته بود و به لپ تاپش خیره شده بود که در تماس تلفنی بعدی وی با کام کست (شرکت رسانه ای آمریکایی) در نظر داشت. پس از هفته ها بدون خدمات و پاسخ اندک از ارائه دهنده کابل ، ناامیدی وی از مشتری شرکت بخش خدمات بالای سطح بود. به دلیل تعمیرات پیاده رو در همسایگی وی ، در هنگام بازسازی پیاده رو وی در حدود یک هفته پیش ، کابل فیزیکی که به منزل وی خدمات ارائه می داد به طور تصادفی توسط کارگران ساختمانی قطع شد. کری به نام کام کست یک روز پس از خدمتش پایین آمد و دلیل قطع سرویس را با جزئیات توضیح داد. نماینده خدمات مشتری دلسوز بود و از کری بخاطر ناراحتی عذرخواهی کرد. او به کری اطمینان داد که یک تکنسین در آنجا خواهد بود. روز بعد برای حل مسئله سرعت را نشان داد و کری را بسیار خوشحال کرد.

روز بعد ، هیچ کس به خانه کری حاضر نشد، کسی به او زنگ نزد که قرار ملاقات را لغو یا به تعویق انداختن کند، و کری گیج و ناراحت بود. اکنون آخر هفته بود و این بدان معنی است که کری حداقل باید دو روز دیگر تا دوشنبه صبر کند. سرانجام ، دوشنبه فرا رسید و کری تنها یک بار دیگر به کام کست زنگ زد تا یادآوری کند که تا پنجشنبه نمی تواند کسی را به خانه اش بفرستد. ناامیدی کری در حالی که صبرش کم است، رو به رشد است. اتفاقی که افتاد هر کسی را به حرکت جنون در می آورد. سرانجام یک تکنسین کام کست در روز پنجشنبه حضور پیدا کرد.

پس از آنکه کری او ضاع را برای او توضیح داد، او اتصال کابل خارجی را بررسی کرد و داستان او را تأیید کرد. این تکنسین در ادامه توضیح داد که این نوع شرایط او را ملزم می کند که از تکنسین ویژه درخواست کند و زودترین آنها ۱۶ روز طول می کشد. این تکنسین با گفتن اینکه اگر چیزی قبل از آن موجود شود ، به او اطلاع داده می شود ، امید زیادی به او داد. هشت روز بوده است بدون هیچ خدمتی جز سیگنال ضعیف کانون در دسترس است ، و کری به عنوان مشتری احساس ناامیدی و بی ارزشی می کند.

طی چند روز دیگر، او یک بار در روز تماس می گرفت، در یک طرف دیگر از تلفن خواسته، التماس می کرد و به کسی دعا می کرد تا دلسوزی خود را نشان دهد و عمیق تر فکر کند تا راه حل بهتری به او ارائه دهد. حالا در یک تماس بیست و یکم به کام کست طی ماه، او یک بار دیگر ناامیدی های خود را به این مشتری منتقل کرد نماینده خدمات و خواهان توضیح در مورد نحوه کار با جریان کار داخلی و تشدید کارها شد. کری به خصوص علاقه مند به یادگیری روش تشدید شرایطی است که در آن سرویس مشتری به طور ناگهانی و غیر منتظره ای قطع شد. در این تماس ویژه ، نماینده خدمات مشتری عذرخواهی کرد و به او اطمینان داد که موضوع بلافاصله به بخش مناسب تشدید می شود. یک هفته دیگر می گذرد قبل از اینکه کری تماس بعدی را برقرار کند. هنوز هیچ پیشرفتی حاصل نشده است و زندگی ادامه می یابد. بنابراین کری به طور موقت از محل زندگی خود نقل مکان کرد تا در کنار دوست پسر خود بماند زیرا از آنجا که به اینترنت نیاز داشت تا از خانه کار کند و کار مدرسه را انجام دهد.

در کل، کری نمی تواند کمک کند اما تعجب می کند که چگونه کام کست می تواند این مسئله را به شدت خراب کند. فرآیند داخلی در شرکت برای یک مسئله از این نوع چیست و چه باید باشد؟ چرا این مسئله برای حل کردن بسیار پیچیده است؟ و چرا شماره مستقیمی وجود ندارد که بتوانید برای گزارش این مسائل خاص، مانند شرکت خدمات اقتصادی، FPL، وقتی خط برق پایین می آید تماس بگیرید؟ اینها همه سؤال بود. این امر هفته ها کری را عذاب می داد، و اگر فقط او می توانست به گوش های صحیح برسد و ناامیدی های خود را برطرف کند، شاید کسی با قدرت و استقلال بیشتری بتواند اطمینان حاصل کند که از این موضوع مراقبت می شود و تاریخ و زمان را تهیه می کند. او فکر کرد: "تفکر آرزو". هر نماینده ای که او با او صحبت می کرد به نظر می رسید که انگار فقط فیلمنامه را خوانده است.

خدمات مشتری کام کست برای ارتباطات وحشتناک و سهولت و وضوح در سرویس قطع شده بدنام است. این شرکت شاهد پیشرفت چشمگیر در بهبود محصول بوده است که باعث افزایش تقاضا و درآمد می شود، اما راهی برای دستیابی به خدمات مشتری در سطح جهانی وجود ندارد. چگونه می تواند اینگونه باشد؟ چگونه یک شرکت می تواند به خوبی با نیاز مشتریان آشنا نباشد و چگونه می تواند این مسئله را حل کند؟

صنعت

نزدیک به یک دهه از ساخت تلویزیون کابلی می گذرد که آمریکا را با طوفان روبرو کرد. در سال ۱۹۴۸ تنها در سه ایالت - آرکانزاس، پنسیلوانیا و اورگان - مناطق کوهستانی و جغرافیایی از راه دور در سال ۱۹۴۸ شروع به کار کرد. سالها بعد، تلویزیون کابلی به شهرهای بزرگتر و مناطق مهم مترو گسترش یافت و به شرکت ها این فرصت را داد که در زمینه صنعت کابل مانند سه رقیب برتر کام کست، تایم وارنر، دایرکت تیوی رقابت کنند.

کام کست اولین ارائه دهنده کابل بود و به عنوان دومین ارائه دهنده تلویزیون پولی در ایالات متحده شناخته می شد.

این دومین شرکت بزرگ تلویزیون پرداخت اینترنتی بعد از AT&T، بزرگترین شرکت تلویزیون کابلی و بزرگترین ارائه دهنده خدمات اینترنتی خانگی در ایالات متحده و سومین ارائه دهنده خدمات تلفن خانگی این کشور است. خدمات بازاریابی مشتریان مسکونی و تجاری ایالات متحده در ۴۰ ایالت و ولسوالی کلمبیا ... (ویکی پدیا، ۲۰۱۸a)

کابل تایم وارنر متعهد است از طریق برند Spectrum (نام جدید شرکت) طیف گسترده ای از تلویزیون، اینترنت و خدمات صوتی را برای مشتریان مسکونی و تجاری به مشتریان خود ارائه دهد. در سال ۱۹۸۵ دایرکت تیوی که یک آمریکایی است ارائه دهنده ماهواره ای پخش مستقیم، توسط پزشکی هیوز ارتباطات، پزشکی تاسیس شد. شرکت تحقیقاتی دایرکت تیوی مجموعه ای از سایر خدمات AT&T را در اختیار مشتریان خود قرار می دهد و در ضمن دریافت تلویزیون، اینترنت پر سرعت، تلفن خانگی و خدمات بی سیم از همان ارائه دهنده خدمات می تواند پس انداز کند.

هر دو دایرکت تیوی و TWC رقیب جدی کام کست هستند. با پیشرفت شرکت کام کست، برایان ال رابرتز رئیس و مدیر عامل شرکت متعهد شده است تا کارمندان خود را از طریق یک برنامه آموزشی گسترده در حال انجام بگذارد تا بتواند با این رقابت کنار

بیاید. با این حال، همیشه کام کست اینگونه نبوده است. در سال ۲۰۱۴ کام کست به عنوان بدترین شرکت در آمریکا نام برد. یک جایزه طلا به شکل شمع مدفوع انسانی به ستاد شرکت های کام کست تحویل داده شد تا به احترام بی حد و حصر دشمنی بی نظیر از مشتریان خود به سمت تجارت خود بپردازند. هنگامی که نیاز مصرف کنندگان خود را برآورده نکند در مورد خدمات به مشتریان با حداکثر اهمیت آمده است. آیا این مسئله در طولانی مدت به شرکت آسیب می رساند و به رقبا خود فرصتی می دهد تا تجارت خود را از آن بگیرند؟

تاریخچه

کام کست یک تجارت خانوادگی محسوب می شود. این شرکت به سال ۱۹۶۳ برمی گردد که رالف رابرتز کابل سیستم آمریکایی را خریداری کرد، یک اپراتور کابل کوچک که در ۱۲۰۰ تاپ مشترک کابل در تپلو، می سی سی پی خدمت می کرد. در آن زمان سیستم های کابل آمریکایی یکی از معدود سرویس های تلویزیون آنتن جامعه (CATV) در کشور بود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، شرکت های کوچکتر و مشترک دیگری در سراسر کشور به دست آوردند تا سال ۱۹۷۲، شرکت کام کست تجارت عمومی در ناستاکیو و با ارزش ۳،۰۱۰،۰۰۰ دلار شروع به تجارت کرد و تا سال ۱۹۷۷ HBO ابتدا برای ۲۰،۰۰۰ مشترک کام کست راه اندازی شد. در سال ۱۹۸۶، کام کست ۲۶ درصد از کابل های گروه W را خریداری کرد و تعداد مشتریان خود را به ۱ میلیون نفر رساند. در همان سال، سرمایه گذاری بنیادی ۳۸۰ میلیون دلاری در QVC را انجام داد، و این مجموعه بیشتر باعث افزایش سرمایه گذاری سرمایه گذار شد. پس از محاکمه و خطا و از دست دادن جنگ مناقصه ای برای خرید فرو شگاه ارتباطات استورر در سال ۱۹۸۵، توانست ۵۰ درصد از دارایی های این شرکت را در یک قرارداد مشترک خریداری کند. در سال ۱۹۹۰ برایان رابرتز پسر رابرتز به عنوان رئیس کام کست انتخاب شد و وی در نهایت بخشی از هیئت مدیره شد و ۳۳٪ درصد از حق رای شرکت را کنترل کرد.

کام کست از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ افزایش قابل توجهی در سهم بازار را از طریق یک سری تهاجمی از مالکیت تحت هدایت برایان ال رابرتز تجربه کرد، در سال ۲۰۰۱، مجموعه ای از سیستم های کابل AT&T برودباند از شش را بدست آورد. این کسب و کار باعث می شود کام کست بزرگترین شرکت تلویزیون کابلی در ایالات متحده با بیش از ۲۲ میلیون مشترک باشد. با ظهور اینترنت با کیفیت بالا و پر سرعت، کام کست خدمات با کیفیت بالا و اینترنت پر سرعت را راه اندازی کرد تا با بازار رقیب مرتبط باشد.

همزمان با برگزاری المپیک زمستانی ۲۰۱۰، کام کست در حال ادغام با شرکت رسانه ای NBC بود. کام کست به عنوان ارائه دهنده خدمات تلویزیون و اینترنت شناخته می شد و مدیران شرکت احساس می کردند که نیازی به مراجعه مجدد به بخش کابل و اینترنت برای عدم سردرگمی مجموعه متنوع محصولات و خدمات وجود ندارد. کام کست پاسخ نام تجاری جدیدی برای ارائه تلویزیون و اینترنت بود ایکس فینیتی: از لوگوی نام تجاری جدید خود رونمایی کرد و بدین ترتیب شروع به تغییر نام محصولات کام کست به عنوان محصولات ایکس فینیتی کرد. اینترنت پر سرعت به اینترنت ایکس فینیتی تبدیل شد. تلویزیون کام کست تبدیل به تلویزیون XFINITY و غیره شد. ایکس فینیتی فقط یک نام جدید نبود، بلکه امکان دستیابی به کانال های HD ۱۰۰+، نزدیک به ۲۰،۰۰۰ فیلم و نمایش تلویزیونی را به صورت آنلاین و با سرعت اینترنت ۵۰ مگابیت در ثانیه نیز به همراه داشت (ویکی

پدیا، ۲۰۱۸). ایکس فینیتی با موفقیت خود ادامه می یابد و به عنوان یکی از ارائه دهندگان برجسته ارتباطات، سرگرمی ها و محصولات و خدمات کابل در کشور شناخته می شود.

وضعیت فعلی شرکت

شرکت کام کست در حال حاضر بزرگترین شرکت پخش و تلویزیون کابلی جهان با درآمد است. این شرکت جهانی فناوری رسانه، که مقر آن در فیلادلفیا است، دارای دو تجارت اصلی یعنی کابل کام کست و تجارت جهانی ان بی سی است. اولی یکی از بزرگترین فیلم ها، اینترنت پر سرعت و تلفن است ارائه دهندگان به مشتریان مسکونی و تجاری در ایالات متحده با نام تجاری. دومی، تحت برندهای NBC و تلمندو، شبکه های کابل ورزشی، خبری، سرگرمی و ورزشی را ارائه می دهد. همچنین در تبلیغات، مصرف کننده، میهمان نوازی، شرکت ها و بخش های زیرساخت، تحت عکسهای جهانی، و پارک های جهانی و استراحتگاه ها (ویکی پدیا، ۲۰۱۸) است. این شرکت عملیات عمودی یکپارچه از تولید تا توزیع و ارتباطات گرفته تا پخش را حفظ می کند.

اگرچه این شرکت رسالت و دیدگاه روشنی ندارد، اما در وب سایت خود می گوید: "بازگشت به جوامعی که ما به آنها خدمت می کنیم در DNA ما است. ما مشاغل خارق العاده ای و محصولات در حال تغییر بازی داریم - اما ما وقتی از قدرت جمعی خود استفاده می کنیم برای بهتر شدن جهان به مکانی بهتر تبدیل می شویم در بهترین حالت هستیم. (کام کست، ۲۰۱۸). علاوه بر این، طبق گفته فایرکس کابل (۲۰۱۸)، آخرین شعاری که توسط این شرکت علامت گذاری شده بود "آینده عالی طراحی شده برای تبلیغ محصولات پیشرفته در بازار مانند سرویس فیلمبرداری دیجیتال" بود.

شیوه ها و خط مشی های مدیریت شرکت کام کست باعث انصاف، شفافیت و پاسخگویی در معاملات خود با کلیه ذینفعان خود می شود (کام کست، ۲۰۱۷). در گزارش مسئولیت شرکتی خود بیان شده است که این شرکت تلاش می کند تا از ذینفعان خود الهام بخشد تا به پتانسیل کامل خود برسند و دنیایی را شکل دهند که از فناوری و رسانه برای بهبود زندگی استفاده می کند. این سرمایه گذاری در جوامع محلی با ایجاد برنامه ها و مشارکت ها و بسیج منابع برای الهام بخشیدن به تغییرات اساسی ایجاد می شود (کام کست، ۲۰۱۷).

از منظر مالی، سال ۲۰۱۷ سال برجسته ای برای شرکت بود؛ این درآمد ۸۴،۵۲۶ میلیون دلار درآمد داشته است، این به معنی افزایش ۵ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۶ است (ویکی پدیا، ۲۰۱۸). علاوه بر این، قیمت سهام آن در پایان سال ۴۰،۱۰ دلار، ۵،۵۷ دلار بیشتر از سال ۲۰۱۶ بود (اخبار یاهو، ۲۰۱۸).

کام کست جریان نقدی عملیاتی خود را ۷ درصد افزایش داده و بالغ بر ۸ میلیارد دلار گردش نقدی آزاد ایجاد کرده است. همچنین ۸۵۸،۰۰۰ مشتری (افزایش ۲۹ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۵) اضافه کرد و سود سهام خود را ۱۵ درصد افزایش داد و نهمین دوره متوالی خود را رقم زد (کام کست، ۲۰۱۷). با توجه به دامنه و تنوع شغلی و توانایی بعدی آن برای تولید وجه در مناطق مختلف در کام کست، سرمایه گذاران می توانند سهام را یک سرمایه گذاری معقول در آن در نظر بگیرند.

در نگاه اول، به نظر می رسد واضح است که این شرکت عملکرد خوبی دارد. با این نتایج مالی شدید، کام کست باید با اعتماد به نفس به آینده امیدوار باشد. با این حال، به نظر می رسد که این شرکت باید در مورد تجربه مشتری خود کاری انجام دهد عذاب در

آخرین نظرسنجی تجربه مشتری که توسط شرکت تمپکین در شرکتهای برتر تلویزیون با پرداخت تمرکز شده است ، کام کست با ۳۷ در صد نمره بدترین نتیجه را داشته است. به عبارت دیگر ، در تجربه مشتری رتبه آخر را دارد. هیچ رازی وجود ندارد ک کام کست سابقه سرویس وحشتناکی با خدمات به مشتریان دارد. در واقع ، با انجام یک تحقیق ساده آنلاین ، می توانید دسته ای از داستانهایی بد تجربه مشتری را پیدا کنید (برودکین ، ۲۰۱۶).

نگاه به آینده

طبق گفته برایان ال رابرتز در صفحه اصلی شرکت کام کست:

در کام کست ، تنوع همیشه بخش مهمی از فرهنگ ما بوده است - و همچنان ادامه دارد- از آنجا که پدر من بیش از ۵۰ سال پیش در توپلو کارخانه تا سیس کرده است ، ما متعهد شده ایم که به ارتقاء و افزایش تنوع در رهبری ، نیروی کار ، خرید تصمیم گیری ، سرمایه گذاری، برنامه نویسی و جامعه بپردازیم. تنوع و گنجاندن ابتکار یا برنامه ای با تاریخ انقضا نیست. این کار درستی است و همچنین یک اصل اساسی برای نحوه انجام کار است.

(رابرتز ، ۲۰۱۲)

رابرتز از دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا فارغ التحصیل شد و به کار در کام کست رفت. وی در سال ۱۹۹۰ رئیس جمهور شرکت کام کست شد و درآمد کام کست را از ۶۵۷ میلیون دلار در سال ۱۹۹۰ به ۸۰,۴ میلیارد دلار افزایش داد. رابرتز چندین بار برای رهبری خود در کام کست شناخته شده است و حتی توسط مجله فرچن به عنوان یکی از بهترین مدیر عاملان جهان شناخته شد.

در سال ۲۰۱۵ رابرتز از برنامه چند ساله ای با هزینه حدود ۳۰۰ میلیون دلار پرده برداشت که شامل استخدام ۵,۵۰۰ نماینده خدمات به مشتری بود و کام کست شروع به نیاز به مشارکت همه کارمندان در آموزش خدمات به مشتری نمود. رابرتز چارلی هیرین ، معاون ارشد تجربه مشتری را منصوب کرد تا در مقابله با این امور کمک کند که با مشکلات خدمات مشتری کام کست روبرو بود. رابرتز همچنین متعهد شد که تکنسین های کام کست به موقع به قرارهای خود برسند و اگر تکنسین دیر شده بود، مشتری اعتبار ۲۰ دلار دریافت می کند. رابرتز و هیرین فهمیدند که مشتریان از کام کست در نتیجه خدمات مشتری خود راضی نیستند. مشتری این سرویس برای ایجاد انتظار برای مدت طولانی مدت در انتظار مشتری ، انتقال اطلاعات نادرست و همچنین تکنسین هایی که در جلسات برنامه ریزی نشده نشان می دهند ، بسیار مشهور است.

کام کست سرویسی را نصب کرده است که به مشتری امکان می دهد تکنسین را پیدا کند و به آنها اجازه می دهد تجربه خود را نیز ارزیابی کنند. رابرتز فهمید که کاستی های کام کست مانع از توصیه مشتریان به دوستان و خانواده می شود. رابرتز از نحوه عدم ارائه خدمات به مشتری کام کست بسیار مؤثر بود و او چیزهایی را در دستور کار خود قرار داد تا شرکتی را ارائه دهد که مشتریان توصیه می کنند و نیازهای آنها برآورده می شود.

ارائه خدمات برتر مشتری در صورتی که می خواهد در صنعت پخش و تلویزیون کابلی رقابت باقی بماند ، برای کام کست بسیار مهم است. در حقیقت ، زنده ماندن هر شرکتی بدون داشتن خدمات خوب مشتری از زمان مشتریان دشوار خواهد بود که به عنوان نیروی محرکه همه سازمان ها هستند.

رابطه تقریباً ۳۰ سال بر این شرکت نظارت دارد و تشخیص داد که کام کست تجربه برجسته ای در زمینه خدمات به مشتریان ارائه نمی دهد. بنابراین ، او تعجب می کند که آیا خدمات جدید مشتری تقویت شده مشتری و اعتبار ۲۰ دلار رویکرد موفقیت آمیز خواهد بود. از نظر تاریخی ، نزدیکترین رقبا کام کست در نظرسنجی رضایت مشتری بهتر از این امتیاز کسب کرده اند. در نتیجه ، مشتریان وفادار در خارج از کشور ، مانند کری ، وجود دارند که نارضایتی بالایی از خدمات ارائه شده توسط کام کست دارند و از کالاهایی که ایجاد کرده اند بیزار هستند. آیا کام کست می تواند مجدداً رضایت و رضایت مشتری را به دست آورد؟ آیا کام کست قادر به حفظ مشتریان موجود و احتمالاً جذب مشتریان جدید و افزایش سهم بازار خود خواهد بود؟

منابع

- AT&T. (2017). History. Retrieved April 4, 2017, from www.att-services.net/ Brodtkin, J. (2016, June 24). How Comcast and Charter are trying to fix their awful customer service. BIZ & IT. Retrieved April 4, 2017, from <https://arstechnica.com/business/2016/06/how-comcast-and-charter-are-trying-to-fix-their-awful-customer-service/>
- Comcast. (2017a). 2016 Comcast NBCUniversal Corporate Social Responsibility Report. Retrieved March 21, 2018, from <https://corporate.comcast.com/images/2016-Corporate-Social-Responsibility-Report.pdf>
- Comcast. (2017b, February 6). 2016 Year in Review. Retrieved April 4, 2017, from <http://corporate.comcast.com/news-information/news-feed/2016-year-in-review>
- Comcast. (2017c). Corporate Governance. Comcast Investor Relations. Retrieved April 4, 2017, from www.cmcsa.com/governance.cfm
- Comcast. (2018). Our Values. Retrieved April 4, 2017, from <https://corporate.comcast.com/values> FierceCable. (2012, June 29). Comcast trademarks “the future of awesome” slogan.
- FierceCable. Retrieved April 4, 2017, from www.fiercecable.com/cable/comcasttrademarks-future-awesome-slogan
- Roberts, Brian L. (2012, November 26). A message from Comcast Chairman and CEO, Brian L. Roberts. Retrieved April 4, 2017, from <http://corporate.comcast.com/news-information/news-feed/a-message-from-comcast-chairman-and-ceo-brian-l-roberts>
- Time Warner Cable. (2017). About us. Spectrum. Retrieved April 4, 2017, from www.spectrum.com/about.html?v=1&cmp=TWC

Wikipedia. (2018a). Comcast. Wikipedia. Retrieved March 22, 2018, from [https:// en.wikipedia.org/ wiki/ Comcast](https://en.wikipedia.org/wiki/Comcast)

Wikipedia. (2018b). XFINITY. Wikipedia. Retrieved March 22, 2018, from [https:// en.wikipedia.org/ wiki/ Xfinity](https://en.wikipedia.org/wiki/Xfinity)

Yahoo! Finance. (2018). Comcast Corporation. Yahoo! Finance. Retrieved March 21, from [https:// finance.yahoo.com/ quote/ CMCSA/ history/](https://finance.yahoo.com/quote/CMCSA/history/).

شرکت هواپیمایی اسپریت

بسیاری از موضوعاتی در رابطه با مشتریانی که با هواپیمایی اسپریت پرواز می کنند، ظاهر شده است. البته، مصرف کنندگان عاشق هواپیمایی هستند که ارزان هستند یا معاملات خوبی دارند، اما بیشتر مشتریان که با اسپریت پرواز می کنند، عموماً از خدمات و کلیه هزینه های اضافی که دارند ناامید می شوند به پرداخت که به هر حال بلیط با قیمت بالاتر می دهد. بلیط، به علاوه هزینه اضافی، معادل پرواز با هواپیمایی دیگر اما با تمام هزینه های آن معادل است. اینها برخی از مشکلاتی است که مصرف کنندگان با روحیه پرواز دارند و مشتریان از سیاست های مشکوک آن و هزینه های پنهان بسیار ناامید شده اند. طبق گزارش فاکس نیوز، "هواپیمایی اسپریت منفورترین هواپیمایی در ایالات متحده است." (فاکس نیوز، ۲۰۱۶).

سایر مسائل مهم و اصلی اسپریت شامل عدم خدمات به مشتری، سوار شدن بیش از حد، هزینه های بالای حمل و نقل، چه مشتری بخشی از برنامه اسپریت باشد یا نه. تنها راه برای جلوگیری از هزینه های کیف، حمل کوله پشتی یا کیف دستی کوچک است که در زیر صندلی جلوی شما قرار دارد. همچنین، انتخاب صندلی می تواند تا ۲۰۰ دلار هزینه داشته باشد، هیچ تفریحی در پرواز وجود ندارد، نوشیدنی ها و میان وعده ها نیز با هزینه ای همراه هستند (ماگانا، ۲۰۱۵).

براساس اعلام وزارت حمل و نقل، شرکت هواپیمایی اسپریت دارای بدترین رکورد در هنگام ورود ۱۳ شرکت حامل ایالات متحده و بالاترین میزان شکایات مصرف کننده در طی آن زمان بوده است. اطلاعات اداره حمل و نقل نشان می دهد که ۱۱,۷۳ از هر ۱۰۰,۰۰۰ مشتری که در سال ۲۰۱۵ به پرواز درآمده اند، از برخی جنبه های تجربه خود شکایت کردند (لیبو، ۲۰۱۶).

آخرین "قرارداد حمل و نقل" اسپریت، که در تاریخ ۲۰ فوریه ۲۰۱۸ به روز شد، شامل برنامه خدمات به مشتری و برنامه تاخیر در دارایی است. اگر تغییری در برنامه سفر وجود داشته باشد هزینه های تمام چمدان غیر قابل برگشت خواهد بود و برخی از کشورها

ممکن است نیاز به دریافت سایر هزینه های قابل استفاده توسط اسپیریت را داشته باشند (شرکت هواپیمایی اسپیریت، ۲۰۱۳). مشتری مجبور است هزینه دیگری را جز هزینه های چمدان بپردازد. طبق این قرارداد، یک کیسه کوچک حامل حمل مجاز است که البته هزینه اضافی نیز دارد. اگر کالای کوچک با خیال راحت قابل ذخیره نباشد، هزینه اضافی نیز وجود خواهد داشت. تا آنجا که خدمات به مشتری خود نگران است، اسپیریت هنوز هم پایین ترین نرخ بلیط در دسترس را ارائه می دهد، پاسخگویی به شکایات، بازپرداخت، تحویل به موقع چمدان و غیره را ارائه می دهد. اسپیریت اگرچه این طرح جدید قرارداد را ارائه داده است، اما هیچ کدام از اینها بیان نمی کند که چگونه مسائل خاص فعلی را که مشتریان در هر بار پرواز با اسپیریت از آنها شکایت دارند حل می کند. شرکت هواپیمایی در مورد آنچه ادامه خواهد داد اظهارات کلی ارائه می دهد، اما برنامه ای برای نحوه برخورد با ناامیدانان ارائه نمی دهد. مشتریان براساس گزارش سالانه خود، تنها جنبه ای که اسپیریت در آن متمرکز است مسافران حساس به قیمت هستند (شرکت هواپیمایی اسپیریت، ۲۰۱۳).

پیشینه / سابقه اطلاعات شرکت

شرکت هواپیمایی اسپیریت هواپیمایی یک شرکت هواپیمایی است که پروازهای داخلی و بین المللی را نیز ارائه می دهد. به عنوان یک شرکت هواپیمایی "فوق العاده کم هزینه" در شرکت هواپیمایی ایالات متحده در سال ۱۹۶۴ به نام شرکت کامیون سازی کلیبر شروع به کار کرد. در سال ۱۹۸۰ سرویس هواپیمایی تاسیس شد و به عنوان منشور یک شناخته شد. این سرویس هواپیمایی در دیترویت، میشیگان مستقر بود و سفر به لاس وگاس، باهاما و شهر آتلانتیک را فراهم می کرد. در سال ۱۹۹۲، نام به طور رسمی به هواپیمایی تغییر یافت. در حال حاضر، هواپیمایی اسپیریت در مقر مریمار فلوریدا قرار دارد. این شرکت به گسترش خطوط هوایی کلی خود ادامه داد و مقاصد دیگری را نیز اضافه کرد. این یک برنامه خدمات به مشتریان به زبان اسپانیایی، وب سایت آنلاین و خط رزرو آغاز شد. در اوایل دهه ۲۰۰۰ این شرکت برنامه های خود را برای خرید ۳۰ فروند هواپیمای اضافی اعلام کرد. اسپیریت شروع به شکوفایی بین المللی در کشورهایمانند هائیتی، کاستاریکا، ونزوئلا و هلند کرد.

استراتژی کلی شرکت ارائه خدمات "فوق العاده کم هزینه" بود. این استراتژی با تمرکز بر هزینه چمدان شروع شد. قیمت جدید آن برای دو کیف اول ۱۰ دلار و ۵ دلار برای کیسه های رزرو شده ۲۴ ساعت قبل بود. سرانجام، این نوشیدنی ها را از مکمل بودن به ۱ دلار برای هر نوشیدنی تبدیل کرد. بعداً، تغییر قیمت نوشیدنی به ۳ دلار تغییر یافت. در سال ۲۰۰۷، اسپیریت استراتژی برندسازی خود را تجدید کرد و هواپیماهای جدید آن به روز شد. یک سال بعد، این شرکت شروع به تبلیغات در طرف هواپیما، سطل های سقفی، جداول سینی و جداول صندلی کرد. حدود این زمان، تصمیم گرفت صدها خلبان و سرنشین پرواز را از بین ببرد زیرا تصمیم گرفت دو پایگاه خدمه خود را تعطیل کند.

در حال حاضر، هواپیمایی اسپیریت به ۵۲ مقصد در آمریکای جنوبی، آمریکای مرکزی و کارائیب سفر می کند. این هواپیما با ۴۹ فروند هواپیما در ناوگان خود دارای جوانترین ناوگان ایرباس در آمریکا است. این شرکت در میرامار، فلوریدا مستقر است و دارای سایتهای پایه در شیکاگو، دالاس و لاس وگاس است (شرکت هواپیمایی روتور، ۲۰۱۱).

صنعت هواپیمایی

خطوط هوایی در اوایل قرن بیستم جریان اصلی تری پیدا کرد. با این حال، همه چیز در سال ۱۹۲۵ به نوبه خود بزرگ در آسمان بود که عامل خطر مرتبط با پرواز کمتر شد. اندکی پس از آن، قانون تجارت هوایی به وزیر امور خارجه اجازه تجارت به منظور تنظیم سیستم صدور گواهینامه و مجوز برای خلبانان داد. این قانون همچنین سیستم ایجاد مقررات هوایی و مقررات راهنمایی و رانندگی را تشویق می کند. سالها بعد، بسیاری از "بازیکنان بزرگ" مانند یونایتد و آمریکایی به عنوان "ضربات سنگین" در صنعت ظاهر شدند.

به زودی پس از تصویب قانون تجارت هوایی، قانون هواپیمایی هوانوردی برای تنظیم مسیرهای هواپیمایی و کرایه مسافر تأسیس شد. قانون تجارت هوایی هزینه های شرکت هواپیمایی را تنظیم می کرد. از آنجا که شرکت های هواپیمایی دیگر قادر به رقابت در کرایه ها نبودند، امتیاز آنها برای تمایز از خدمات و پیشنهادات آنها ناشی می شود.

با افزایش رقابت در بازار هواپیمایی، قیمت کرایه کاهش یافت تا در صنعت رقابتی باقی بماند. شرکتهای هواپیمایی تمرکز چشمگیری روی خدمات با کیفیت و محصولات مرتبط با آن داشتند. صنعت هواپیمایی پس از فاجعه ۹/۱۱، ضربه بزرگی در بازار خود گرفت. سفرهای تجاری کاهش یافت در حالی که هزینه سوخت افزایش می یابد. این امر صنعت هواپیمایی فوق العاده کم هزینه را با استفاده از ضربه های سنگین مانند هواپیمایی اسپریت رو به رو کرد (فا، گاو، ۲۰۱۷).

صنعت هواپیمایی بسیار کم هزینه

میرمر، شرکت هواپیمایی اسپریت مستقر در فیلادلفیا یکی از معدود شرکت های هواپیمایی انتخابی برای ارائه "هزینه های بسیار کم" است. کرایه بلیط هواپیما ایرلاین اسپریت به طور کلی نسبت به سایر رقبا پایین است، اما بخاطر بسیاری از شرط های تصویب شده در مورد سایر بازیکنان صنعت، این تعداد محدود است. این شامل انتخاب تصادفی صندلی، افزایش قیمت اسنک های مسافرتی یا حتی حمل چمدان است. در حالی که این یک معیار برای سایر رقبا مانند رقیب هواپیمایی ایرلاین سوتوس است، شرکت های هواپیمایی بزرگتر دیگر شروع به کاوش در مورد این گزینه کرده اند. به تازگی، شرکت هواپیمایی آمریکایی هواپیمایی "اقتصاد اساسی" خود را اعلام کرد، که از دستورالعمل کرایه سنتی اسپریت پیروی می کند. شرکت هواپیمایی دلتا نیز چیزی بسیار مشابه ارائه می دهد. آیا ممکن است شرکت هواپیمایی روسی جهان به یک کشف جدید در صنعت دست پیدا کند؟

رقبا

در چنین صنعت کاملاً رقابتی، اسپریت در برابر بازارهایی که توسط شرکتهای هواپیمایی سنتی شبکه، شرکتهای حمل ارزان قیمت و در بعضی مواقع خطوط هوایی منطقه ای استفاده می شود، رقابت می کند. علی رغم رقابت شدید، رقیب اصلی شرکت اسپریت با ۵۱ درصد همپوشانی بازار شرکتهای سوتوس و یونایتد ایرلاین است. رقبای اضافی شامل هواپیمایی دلتا ایرلاین برای سفرهای داخلی و جت بلو ایرویس برای بازارهای کارائیب و آمریکای لاتین (هواپیمایی اسپریت، ۲۰۱۵).

خطوط هوایی آمریکا

شرکت هواپیمایی آمریکایی در سال ۱۹۳۰ تأسیس شد و هم اکنون یکی از بزرگترین خطوط هوایی جهان به حساب می آید. به همراه شریک منطقه ای خود، امریکن ایگل قادر است روزانه به طور متوسط ۶،۷۰۰ پرواز به بیش از ۳۵۰ مقصد در ۵۰ کشور جهان در سراسر جهان ارائه دهد. (هواپیمایی آمریکا، ۲۰۱۷). شرکت هواپیمایی آمریکا ایرلاینز با ۵۱ درصد بازارهای خود بزرگترین همپوشانی اسپریت است، بنابراین رقابت اصلی خود را در آمریکا رقم زد. علاوه بر این، شرکت هواپیمایی آمریکایی همچنین یکی از رقابت اصلی اسپریت در بازارهای کارائیب و آمریکای لاتین برای ارائه خدمات از فلوریدا جنوبی از طریق قطب آن واقع در میامی، فلوریدا است (اسپریت ایرلاینز، ۲۰۱۵).

خطوط هوایی جنوب غربی

شرکت هواپیمایی سوتوست ایرلاینز در سال ۱۹۶۷ تأسیس شد. از بدو تأسیس، این شرکت به یک شرکت هواپیمایی اصلی تبدیل شده است. امروز، شرکت هواپیمایی سوتوست هواپیمایی بیش از ۳۹۰۰ پرواز روزانه به بیش از ۱۰۱ مقصد در سراسر ایالات متحده و همچنین هشت کشور دیگر انجام می دهد (شرکت هواپیمایی سوتوست، ۲۰۱۷). خطوط هوایی سوتوست به دلیل مسیرهای مسافرتی داخلی یکی از اصلی ترین رقبا در نظر گرفته شده است.

شرکت هواپیمایی یونایتد

شرکت هواپیمایی یونایتد در سال ۱۹۲۶ تا سیس شد و آن را به یکی از قدیمی ترین شرکتهای هواپیمایی در ایالات متحده تبدیل کرد. امروز یونایتد یکی از "جامع ترین شبکه های مسیر جهان" با میانگین ۴۵۲۳ عزیمت روزانه به ۳۳۹ مقصد در سراسر ۵۴ کشور در سراسر جهان دارد (شرکت هواپیمایی یونایتد، ۲۰۱۷). شرکت هواپیمایی یونایتد یکی از اصلی ترین رقبا در بازار سفر داخلی است.

خطوط هوایی دلتا

شرکت هواپیمایی دلتا در سال ۱۹۲۴ به عنوان عملیاتی کوچک در زمینه گرد و غبار هوایی موسوم به "هاف دالند داسترز" (دلتا، ۲۰۱۷) تأسیس شد، بنابراین دلتا را به عنوان قدیمی ترین شرکت هواپیمایی در ایالات متحده و قدیمی ترین در جهان تبدیل کرد. از آن زمان تا امروز، به یکی از بزرگترین شرکتهای هواپیمایی جهانی ارائه شده است که بطور میانگین ۱۵۰۰۰ پرواز روزانه به بیش از ۳۲۲ مقصد در ۵۸ کشور جهان در شش قاره ارائه می دهد (دلتا، ۲۰۱۷). یکی از اصلی ترین رقابت اسپریت به ویژه در بازار سفر داخلی است.

جت بلو ایرویز

جت بلو ایرویز در سال ۱۹۹۸ تأسیس شد و آن را به عنوان جوانترین هواپیمایی در ایالات متحده و همچنین جوانترین رقیب شرکت اسپریت بدست آورد. با چنین موفقیت های بزرگ و سریع، جت بلو به پنجمین هواپیمایی بزرگ ایالات متحده تبدیل شد و اکنون به طور متوسط "۸۲۵ پرواز روزانه به ۸۷ شهر در ۱۷ کشور جهان، با یک سوم از شبکه مسیر خود را در کارائیب و آمریکای لاتین" ارائه می دهد (جت بلو ایرویز، ۲۰۱۷)، یکی از رقابت اصلی اسپریت در بازارهای کارائیب و آمریکای لاتین در فورت لادردیل، فلوریدا از طریق فعالیت های خود است.

مشتری / مصرف کننده

اکثر مشتریان هواپیمایی به پروازهای ارزان قیمت اعتقاد دارند. اسپیریت با کاهش خدمات در هواپیما و شارژ هزینه های زیاد برای مواردی مانند چمدان ، این مشتریان را به خود جلب می کند. شرکت هواپیمایی روت ممکن است در بعضی مواقع معاملات بسیار ارزان قیمت هواپیمایی ارائه دهد. با این حال، وقتی صحبت از رضایت مشتری می شود ، رتبه خوبی کسب نمی کند. اسپیریت بخاطر سیاست سخت بازپرداخت خود ، توجه منفی را جلب کرد. طبق دفتر آمار حمل و نقل وزارت حمل و نقل آمریکا ، "هواپیمایی اسپیریت نسبت به سایر هواپیمایی که در آمریکا فعالیت می کنند ، هفت برابر شکایت رسمی علیه آنها دارد" (SpiritAirlinesFacts.com, n.d.).

هر زمان که شکایات مشتری وجود دارد ، شرکت هواپیمایی اسپیریت پاسخی حرفه ای نمی دهد. نمایندگان شرکت برای یافتن بهانه ها و ایستادگی در آنها آموزش دیده اند. هنگام رزرو ، مشتری احساس می کند که معاملات خوبی را پشت سر گذاشته است. با این حال ، بسیاری از هزینه های پنهان که در نهایت مشتریان پرداخت می کنند وجود دارد که به طور معمول هزینه های بیشتری را در جاهای دیگر دارند.

پیشنهادات

اسپیریت همچنان با مشکلات اساسی مشتریان ، از جمله نرخ پایین رضایت مشتری و سایر هزینه های پرواز برای پرواز در شرکت هواپیمایی روبرو است. مشتریان خوشحال نیستند که برای هر چیز مانند به روز کردن بلیط های خود؛ چمدان و هزینه های حمل شده؛ هزینه آب و میان وعده در هیئت مدیره؛ و افزایش هزینه های چمدان برای سفر در طول تعطیلات هزینه می پردازند. اسپیریت به عنوان یک پرواز سریع داخلی برای صرفه جویی در هزینه ، به خصوص اگر مشتری برای سفر یا مسافرت سریع در آخر هفته سفر کند ، مورد بررسی قرار می گیرد. مصرف کنندگان اکنون تمایل دارند بهترین ارزش را برای پول خود بخواهند ، بنابراین مشتریانی که با اسپیریت پرواز می کنند باید درک کنند که یک پرواز ارزان قیمت بدون هیچ گونه راحتی با هزینه بالایی انجام می شود.

منابع

American Airlines. (2017). American Airlines Group. Retrieved April 15, 2017, from www.aa.com/i18n/customer-service/about-us/american-airlines-group.jsp.

Delta. (2017a). About Delta. Retrieved April 15, 2017, from www.delta.com/content/www/en_US/about-delta.html.

Delta. (2017b). Corporate stats and facts. Retrieved April 15, 2017, from <http://news.delta.com/corporate-stats-and-facts>.

FAA.gov. (2017). A brief history of the FAA. Retrieved April 15, 2017, from www.faa.gov/about/history/brief_history/.

- Fox News. (2016, April 27). Spirit Airlines is the most hated airline in the US. Fox News. Retrieved March 22, 2018, from [www.foxnews.com/ travel/ 2016/ 04/ 27/ spirit-airlines- is- most- hated- airline- in- us.html](http://www.foxnews.com/travel/2016/04/27/spirit-airlines-is-most-hated-airline-in-us.html).
- JetBlue Airways. (2017). The JetBlue focus cities. Retrieved April 15, 2017, from [http://mediaroom.jetblue.com/ ~/ media/ Files/ J/ Jetblue- IR/ fact- sheet- documents/ jetblue-focus- cities.pdf](http://mediaroom.jetblue.com/~media/Files/J/Jetblue-IR/fact-sheet-documents/jetblue-focus-cities.pdf)
- LeBeau, P. (2016). Spirit Airlines triggered the most complaints. CNBC. Retrieved April 15, 2017, from [www.cnbc.com/ 2016/ 02/ 18/ spirit- airlines- triggered- the-mostcomplaints. html](http://www.cnbc.com/2016/02/18/spirit-airlines-triggered-the-most-complaints.html)
- Magaña, P. (2015). What you should know before flying with Spirit Airlines. USA Today. Retrieved April 15, 2017, from [www.usatoday.com/ story/ travel/ flights/ 2015/ 04/ 02/ spirit- airlines/ 70774364/](http://www.usatoday.com/story/travel/flights/2015/04/02/spirit-airlines/70774364/)
- Southwest Airlines. (2017). Southwest corporate fact sheet. Retrieved April 15, 2017, from [www.swamedia.com/ pages/ corporate- fact- sheet](http://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet)
- Spirit Airlines. (2011). Spirit Airlines history. Retrieved April 15, 2017, from [www.spirit.com/ Content/ Documents/ en- US/ Spirit%20Airlines%20History.pdf](http://www.spirit.com/Content/Documents/en-US/Spirit%20Airlines%20History.pdf)
- Spirit Airlines. (2013). Annual Report. Retrieved April 15, 2017, from [http:// ir.spirit. com/ secfiling.cfm?filingid=1498710- 14- 19&cik=](http://ir.spirit.com/secfiling.cfm?filingid=1498710-14-19&cik=)
- Spirit Airlines. (2015). Form 10- k. Retrieved April 15, 2017, from [http:// ir.spirit.com/ secfiling.cfm?filingid=1498710- 15- 15&cik=](http://ir.spirit.com/secfiling.cfm?filingid=1498710-15-15&cik=)
- Spirit Airlines. (2018). Contract of Carriage, Includes Customer Service Plan & Tarmac Delay Plan. Retrieved February 20, 2018, from [www.spirit.com/ Content/ Documents/ en- US/ Contract_ of_ Carriage.pdf](http://www.spirit.com/Content/Documents/en-US/Contract_of_Carriage.pdf)
- SpiritAirlinesFacts.com. (n.d.). Facts about the country's cheapest and most complained about airline. Retrieved April 15, 2017, from www.spiritairlinesfacts.com/
- United Airlines. (2017). Corporate fact sheet. Retrieved April 15, 2017, from [http:// newsroom.united.com/ corporate- fact- sheet](http://newsroom.united.com/corporate-fact-sheet)

فصل دوم

تعریف بازار

وینشتین (۲۰۰۶) یک مدل بازاری جدید شامل سه مرحله و نه جز می باشد. مرحله اول بازار مرتبط می باشد. در حقیقت این بازار مناسب سازمان با محیط، اهداف و ظرفیت های مشخص است. شناسایی بازار جغرافیایی مورد هدف سازمان اولین گام می باشد که تشخیص بازار کالا یا محصول است. تشریح بازار عمومی در ملاحظه و در نظر گرفتن فرصت های بازاریابی متنوع و گوناگون الزامی است. مرحله دوم بازار تعریف شده می باشد. سازمان در موقعیتی قرار دارد که تعریف بازار رو خود را تنظیم و متعادل می باشد و می بایست مبنای مشتری کنونی خود یا بازار تحت نفوذ خود، اشخاص غیر مشتری یا همان بازار استفاده نشده خود را ارزیابی نماید. مرحله سوم، بازارهای هدف سازمان می باشد. در این مرحله سازمان بایستی از مبنای تفکیک سازی جهت شناسایی گروه های مشتریان با خصوصیت های یکسان و یا نیازهایی که رفتار خریداری مشابه را نشان خواهند داد، استفاده کند. این بازار تفکیک شده خواهد بود. در نهایت، سازمان بایستی بازارهای هدف خاصی را به منظور دنبال نمودن استراتژی های بازاریابی متمایز انتخاب کند.

طبق ساوسن، تامزاک و هرمن (۲۰۰۵):

بخش‌بندی بازار استراتژیک بیانگر و نشان دهنده نیت استراتژیک بخش بندی بازار می باشد تا نسبت به سازگار بودن هدف بخش بندی با کسب و کار کلی شرکت و و استراتژی بازار اطمینان حاصل را کسب نماید. در عین حال، مطمئن میشود که قابلیت های عملیاتی یک شرکت در بازاریابی، فروش و تحقیق بازار می تواند مقاصد استراتژیک بخش بندی بازار را برآورده کند. در نتیجه بخش بندی استراتژیک بازار را میتوان به عنوان یک چسب نگهدارنده بین استراتژی بازاریابی و بخش بندی عملیاتی در نظر گرفت که نسبت به تناسب میان اهداف بخش بندی و شایستگی های یک شرکت، ایجاد امکانات و اجرای موفقیت آمیز بخش بندی بازار، حصول اطمینان را بدست می آورد.

اهداف بخش بندی بازار

طبق نظر ساوسن، تامزاک و هرمن، پنج هدف اصلی در بخش بندی بازار وجود دارد :

۱. بهر بندی مندی کامل از پتانسیل های جدید مشتری. این همان هدف بدست آوردن مشتری است و بخش بندی را میتوان به منظور شناسایی نیازهایی که با استراتژی های بازاریابی کنونی سازمان مرتفع نگشته اند، به کار برد.
۲. توسعه ظرفیت های مشتری موجود. این همان استراتژی حفظ مشتری بوده و نفوذ در این بخش از طریق درک نیازها و خواسته های آنها و فروش متقابل به آنها حاصل می شود.
۳. افزایش سودپبخشی به مشتری. این شکل بخش بندی ارزشی است که از بوسیله آن بیشتر بخش بندی های سودده حفظ و تغذیه می گردند و بخش های غیرسودده از حمایت خارج می شوند.
۴. ارتقا هدف گذاری معیارهای بازاریابی. بخش بندی بازار می تواند منجر به بازدهی بیشتر فعالیت های بازاریابی شده و به تصمیمات ترکیبی بهتر در بازاریابی منتهی گردد.
۵. تشخیص بازارهای زیرشاخه جدید. بوسیله بخش بندی بازار می توان بازارهای محصول را شناسایی نمود. این بخش بندی می تواند گروه های مشتری که نیازهایشان توسط یک رقیب در این بازار رفع نشده را شناسایی کند.

بازارهای هدف

هدف گذاری بازار شامل ارزیابی و انتخاب یک بخش یا بیشتر بوده که الزامات ارزشی آن تناسب خوبی با توانایی های سازمان بوجود می آورد. طبق کراونز و پیرسی (۲۰۱۲)، هدف گذاری بازار به دو دسته عمده تقسیم می شود: هدف گذاری بخش زمانی که از بخش ها تعریف روشنی باشد و هدف گذاری بر مبنای تفکیک محصول. شرایطی وجود دارد که در آن یک سازمان میتواند

تعریف روشنی از بخش های مختلف بازار ارائه کند در حالی که بازارهایی هستند که ممکن است این کار در آنها دشوار باشد. یک سازمان قادر به اتخاذ هدف گذاری انتخابی یا گسترده می باشد. ۴ مدل استراتژی هدف گذاری ممکن وجود دارد. زمانی که بخش ها به روشنی تعریف شده باشند، و هدف گذاری از نوع گسترده باشد در آن صورت می تواند چند بخش را برای هدف گذاری انتخاب نماید. در مقابل، در صورتی که هدف گذاری انتخابی باشد، سازمان می تواند یک بازار خاص کوچک را مورد هدف قرار دهد. در شرایطی که بخش های بازار به وضوح تعریف نشده باشند و هدف گذاری به طور گسترده باشد، در آن صورت تنوع محصول بهترین استراتژی هدف گذاری خواهد بود. در یک سناریو دیگر زمانی بخش بندی ها مشخص نباشند و هدف گذاری انتخابی وجود داشته باشد، تخصص یک استراتژی معقول است. عوامل تاثیرگذار در استراتژی هدف گذاری سازمان شامل مرحله و پختگی بازار محصول؛ توسعه گوناگونی در نیازهای ارزشی خریدار؛ ساختار صنعت؛ توانایی ها و منابع آن و فرصت های آن در کسب سود رقابتی می باشد.

نتیجه گیری

این فصل به اهمیت استراتژیک بخش بندی بازار اشاره می کند. اهمیت تعریف بازار و ساختار آن را مورد بحث قرار میدهد. سپس اهداف بخش بندی، مبانی بازارهای بخش بندی و اجرای استراتژی بخش بندی و درنهایت انتخاب بازارهای هدف که مورد بحث انتخاب های استراتژیک بوده قسمت های مهم این فصل را تشکیل میدهند.

بحران هویت برگر کینگ : آن اکنون چه کسی است ؟

هنگامی که برگر کینگ در اوایل ۱۹۵۰ میلادی تأسیس گردید، به دنبال جذب خانواده های متعلق به بعد از جنگ جهانی دوم و پذیرایی از آنها با برگرهای کبابی بود. با ارائه برگرهای با بهترین کیفیت به مشتریان، رسیدن به موفقیت بزرگ در مدت زمان کوتا و تبدیل شدن به دومین فست فود زنجیره ای امکان پذیر بود. با وجود رسیدن به چنین موفقیتی، به دلیل عوامل متغیر اجتماعی کینگ برگر در دام بحران هویت افتاد. او چه کسی است؟ چه مدل غذایی سرو می کند و چه بخش از بازار را مورد هدف قرار میدهد؟ در حال حاضر، دنیل شوارتز ۲۱ امین مدیرعامل کینگ برگر از زمان تأسیس این شرکت در سال ۱۹۵۳ می باشد. برگر کینگ از سالها بی توجهی و گسستگی استراتژیکی رنج میبرده است. (لئونارد ۲۰۱۴) رنج میبرده است. برگر کینگ به یک برند قوی و ارزش های اساسی نیاز داشت که آن را از سایر رقبا متمایز کند. با گرایش بیشتر مشتریان به سمت غذاهای سالم تر، فروش فست فود در حال کاهش می باشد. شرارتز به این رستوران زنجیره های برای بازپس گیری هویت خود کمک می نماید. وی شغل

خو را به عنوان مدیر کل با تعریف زندگی از دیدگاه کارمندان آشپزخانه آغاز نمود. او منو را ساده نمود و نیز تیم مدیریت شرکت را به گونه ای تغییر داد که بتوانند در کنار یکدیگر بر روی یک برنامه تاکتیکی بهتر کار نمایند.

پیش زمینه شرکت

برگر کینگ دومین رستوران زنجیره ای در ایالت متحده با بیش از ۱۰۴۰۰ رستوران می باشد. برگر کینگ ادر اصل به عنوان اینستا برگر کینگ در ایالت فلوریدا در سال ۱۹۵۳ توسط میت کرامر و متیو برنز پیش از آنکه آنها به دلیل مشکلات مالی کمپانی رو به فرانشیزهای مستقر در میامی فروختند، تأسیس شد. این شرکت با ایده نه چندان منحصر به فرد بنا شد. در آن زمان رستوران های دیگر به خصوص رستوران های حاضری و کوچک در سرتاسر آمریکا به طور ناگهانی در حال رشد بودند. یک مورد به ویژه فست فود شماره یک آمریکا یعنی مک دونالد می باشد که امپراتوری خود را با یک رستوران حاضری کالیفرنیا آغاز نمود. با وجود تمامی رقابت در اطراف خو برگر کینگ قوی و موفق شروع کرد. تا سال ۱۹۶۷ توسط پیلسباری به قیمت ۱۸ میلیون دلار خریداری شد و حدود ۲۷۴ رستوران داشت. راز موفقیت این رستوران دادن شور و اشتیاق خاص خاص به آن بود. در سال ۱۹۵۷ ووپر ساندویچ – برگر مناسب اشتهاهای زیاد، معرفی شد و از همان ابتدا موفق بود، همچنین نخستین رستوران زنجیره ای بود که به مشتریان خود اتاق نشیمن غذاخوری را ارائه نمود. دو سال بعد شرکت شروع به توسعه از طریق فرانشیز کردن نمود. این زمانی است که ناهمخوانی و عدم ارتباط در محصول و خدمت رسانی از فرانشیز برای فرانشیز دادن شروع شد. این مشکل ایجاد گردید آن هم به دلیل آنکه از تعداد پرسنل محدود برای حمایت فرانشیز استفاده نمود. فرانشیزهای برگر کینگ روشهای متغیر و متنوعی را در جهت اجرای فرهنگ سازمانی در رستوران های برگر کینگ داشت. رقیب اصلی برگر کینگ یعنی مک دونالد استراتژی متفاوتی را از ابتدا پیش گرفت، به فرانشیزها مغازه ها را اجاره داده و در عوض همسانی و یکنواختی بسیار بالایی را خواستار شد. برای حل این مسئله برگر کینگ مدیر کارآزموده اجرایی را از مک دونالد استخدام نمود تا سیستم فرانشیز شرکت را بازسازی نماید. وی کار خود را با معرفی یک قرارداد فرانشیز سخت تر و حساب شده تر آغاز نمود. در این قرارداد فرانشیزهایی مورد نیاز به تحویل فقط افراد و نه شرکت ها و شراکت ها، قید شده بود. یک قانون دیگر این بود که آنها مالک دیگر رستوران ها نبوده و تنها می بایست در محدوده یک ساعته از حق امتیازهای خود (فرانشیز) زندگی کنند. این قوانین به منظور جلوگیری از افزایش بیش از حد امتیازات کسب و کار وضع شده بود. همچنین، وی ساختار شرکت را با جایگزینی ۸ نفر از ۱۰ نفر مدیر با افراد مک دونالد تغییر داد. به منظور از بین بردن مشکل عدم سازگاری و ناهمگونی، اسمیت به طور سالیانه، نظارت دو روزه هر حق فرانشیز و بازدیدهای مکرر بدون برنامه قبلی را تعیین نمود. تمامی این استراتژی ها طبق برنامه پیش رفت و تا ۱۹۷۹ وی سهام شرکت

مالکیت بازار فروش را از ۳۲ درصد به ۴۲ درصد دریافت نمود. در همان زمان، برگر کینگ نیز شروع به بازاریابی محصولات خود برای بچه ها نمود که تبلیغات آن بسیار به مک دونالد شباهت داشت. استفاده از تاکتیک های مشابه مک دونالد موجب شد تا اسمیت بتواند فروش های خود را به کینگ برگر معرفی نماید. اما به مجرد خروج وی از این شرکت، فروش کینگ برگر مجدداً با افت رو به رو شد. فرهنگ سازمانی این رستوران، بر اساس روابط دوستانه و حمایت از افراد خود در راستای عملکرد بالا استوار می باشد. مزیت نخست این فرهنگ، این است که افراد نسبت به اموری که دانش انجام آن را دارند احساس راحتی دارند. ویژگی دیگر این فرهنگ مسئولیت آن است. این مورد تضمین میکند که با خودمختاری و انعطاف اشتباهات و هزینه های مرتبط غیرضروری به حداقل می رسد. با این حال، در حالی که فرهنگ برگر کینگ قویاً در دفاتر شرکتی خود مشخص میگردند، تنها محدودیت اجرا شدن را در رستوران ایجاد نمود.

صنعت فست فود

صنعت فست فود یک صنعت بزرگ در آمریکاست. با نکات قیمتی پایین و تأکید در سهولت، رستوران های فست فود دهه های بسیاری به عنوان گزینه محبوب پایدار برای صبحانه، نهار و شام در آمریکا شده اند. بسیاری قلعه سفید را به عنوان اولین در این کسب و کار به حساب می آورند هرچند مک دونالد بیشتر به دلیل ایجاد انقلاب در این صنعت با سیستم خط جمع آوری موثر خود در اواخر دهه ۱۹۴۰ شناخته می شود. از آن زمان، شمار بسیاری از رستوران های فست فود وارد بازار شده و اکنون برای تصاحب سهم بازار در رقابت می باشند. ۲۰۰۰۰۰ هزار رستوران فست فود در آمریکا وجود دارد و برآورد میگردد که ۵۰ میلیون آمریکایی هر روز در یکی از آنها غذا میخورد. در سال ۱۹۷۰ صنعت فست فود ۶ میلیارد دلار درآمد بدست آورد. این صنعت تبدیل به بازار بسرعت رو به رو شد با ۲۲۷٫۵ میلیارد دلار درآمد و ۱۱٫۸ میلیارد دلار سود در سال ۲۰۱۶ شده است. یکی از دلایل شهرت گسترده این رستوران ها به دلیل سهولت، سرعت و قیمت های پایین آنهاست. رستوران های زنجیره ای فست فود تأکید بیشتری بر تجربه کلی رستوران در طول چندسال گذشته نیز نموده است. این صنعت به صنعتی با تنوع بسیار زیاد از گزینه های غذایی بدل گشته است. رستوران هایی که برگر میفروشند ۴۲ درصد محصولاتتی که در بازار فست فود به فروش میرسد را تشکیل میدهند. این حقیقت بیانگر بزرگترین بازیگر در بازار یعنی مک دونالد می باشد. آیتم های منو تقریباً در تمامی رستوران ها یکپارچه می باشد که انتخاب غذاهای مورد علاقه های مشتریان را برای آنها آسان تر میکند.

رقبا

روش مک دونالد

مک دونالد یکی از بزرگ ترین عملیات فست فود در جهان می باشد و اولین شعبه آن در ۱۹۴۸ در شهر سان برناردینو سی ای همراه با اولین قرارداد حق امتیاز در سال ۱۹۵۴ افتتاح گردید. تا قبل از پایان سال ۲۰۱۵ این شرکت بیش از ۳۶۰۰۰ شعبه در بیش از ۱۱۹ کشور جهان داشت. تا سال ۲۰۱۸ شرکت برنامه دارد تا ۹۰ درصد شعبات با حق امتیاز را تصاحب نماید. یک بخشی از برنامه بازسازی است که به رستوران فرصتهای بیشتری برای تجربه میدهد و آنها را بازارهای اساسی خود ادغام می کند. رستوران های مک دونالد یک استراتژی بازاریابی در دست دارد که بسیار موفق می باشد. در تبلیغات مک دونالد در یک مکان سه مرحله وجود دارد: ملی، منطقه ای و استراتژی های تبلیغاتی محلی. مک دونالد به ۴ درصد از فروش هر یک از صاحبان حق امتیاز خود برای پرداخت هزینه تبلیغات محلی و منطقه ای نیاز دارد. تصمیم گیری در تبلیغات محلی برعهده خود صاحب حق امتیاز بوده و جدا از ۴ درصد اولیه است. طبق شاخص بیزینس اینسایدر مک دونالد موفق ترین فست فود زنجیره ای در آمریکا در مقایسه با برگر کینگ می باشد که در رتبه ۴ ام قرار دارد.

Yum Brands

این شرکت یک مجموعه فست فود مبتنی بر کنتاکی است. شرکت پپسی تا سال ۱۹۷۷ زمانی که به طور عمومی تصمیم به لیست کردن شرکت برای افزایش جریان نقدی، صاحب یام برندز بود. این شرکت پیتزا هات را در سال ۱۹۷۷، تاکو بل در سال ۱۹۷۸ و KFC را در سال ۱۹۸۶ خریداری نمود. در سال ۲۰۰۳ شرکت وینک استریت را برای همزیستی با مکان های پیتزا هات راه اندازی نمود. یام برندز همانند بسیاری از اجزای خود، تحت بستر فرانسیز با داشتن ۸۰ درصد از فروشگاه های خود تحت حق امتیاز می باشد. استراتژی برندچندگانه به اعتقاد یام برندز می تواند به هر فردی یک چیزی ارائه نماید؛ کمک به از میان برداشتن مانع خانواده هنگامی که فرزندان میخواهند غذایی متفاوت از والدین خود بخورند. زمانی که شرکت دو یا بیش از دو برند خود را در یک رستوران قرار می دهد، می تواند فروش های خود را تا ۳۰ درصد افزایش دهد. این استراتژی به باور خیلی ها فرصتی را برای بهره مندی حداکثر از سرمایه های خود ایجاد می نماید که اندازه های کمتری دارد.

وندیز

شرکت وندیز یک فست فود زنجیره برگری که در خارج از شهر دویلین مستقر است. با بیش از ۶۵۰۰ فروشگاه در سرتاسر جهان با ۸۵ درصد تحت توافق حق امتیاز. همچنین این شرکت صاحب شرط ۱۸,۵ درصد آیریس می باشد. پیش از ۲۰۱۱ بازاریابی دیجیتالی و اجتماعی وندیز موجود نبود. با برقراری ارتباط با فیس بوک و همکاری با گروه خدمات بازاریابی جهانی خود، این شرکت در نهایت از بازاریابی دیجیتالی و اجتماعی برای رسیدن به مخاطب های هدف خود استفاده نمود. وندیز از ارائه ارقام موجود در هزینه های بازاریابی دیجیتالی خود سرباز مینماید در حالی که در سال ۲۰۱۳ ۲۹۰ میلیون دلار در بخش رسانه هزینه کرد.

عوامل متغیر

مصرف کننده آگاه از سلامت

تغییرات در فرهنگ و مطالعه بدن انسان و عادات غذایی منجر به تغییر در آمریکایی ها شده است. ویژگی مشترک تمامی بازارهای رستوران تغییر در عادات غذایی مشتری در ایالات متحده است. به خصوص در صنعت فست فود نگرانی از بابت سلامتی در میان مشتریان منجر به کاهش فروش شده است. مردمان آمریکا نسبت به سلامتی آگاهی بیشتری یافته و خواستار موارد جایگزین برای تغذیه سنتی پرچرب از سوی رستوران های فست فود، میباشند. غذاهای اشباع شده سنتی در آمریکا به پایین ماندن قیمت در این صنعت کمک بزرگی نموده است. رستوران های زنجیره ای فست فود برای ایجاد تغییرات عمده و یا اضافه نمودن موارد بیشتر به منو و رفع نیاز و خواسته های مشتری، ملزم شده اند. این تغییرات به طور عمده شامل گزینه های سالم تر جذاب تر در روند عادات غذایی اما همچنان با قیمت مناسب، می باشد. گرچه عادات غذایی جدید موجب تغییراتی در استراتژی و موارد اضافه شده در انتخاب محصول شده است، اما به صورت زنجیره ای شروع به فعالیت با بازاریابی متفاوت با محصولات جدید و یا تمديد سلیقه در محصولات فعلی، نموده است.

تهدیدی به نام رستوران های فست کژوئال

در نتیجه تغییرات جدید در عادات غذایی، مفاهیم و پیوندهای نوینی در صنعت رستوران پدیدار گشته است. رستوران های کژوئال فست کژوئال یکی از این مفاهیم می باشد. این رستوران ها مخلوطی از فست فود و فضای نشستن غیر رسمی هستند. اساساً آنها تمامی المان های راحتی فست فودها مانند قیمت و سرعت را دارند اما با فضای دلپذیرتر همانند رستوران های با امکان نشستن.

این رستوران ها بیشتر بر روی مواد غذایی با کیفیت بالاتر، تازه تر و سالم تر برای جذب مشتری به خود که از سلامت خود آگاهی دارند، تمرکز می نمایند. رستوران های فست کژوئال تاثیر بیشتری نسبت به بیشتر فست فودها دارند. مشتریان احساس می کنند غذای سالم تری میخورند و همچنین احساس بهتری در فضای پیچیده تر و مصنوعی تر خواهند داشت. این رستوران ها سهم بازار را از زنجیره های فست فود به سرقت میبرند. بالعکس، بسیاری از زنجیره ها با مفهوم فست کژوئال خود در حال آزمایش و تجربه می باشند. اگر این آزمون ها موفق شوند، ممکن است این مسیری باشد که فست فودهای زنجیره ای در آن پیش می روند.

با این حال، این رستوران ها به دنبال گزینه های سالم تر هستند و در سال های بعد نیز خواهند نمود. آنها همچنین به چند ناحیه جدید مانند کافه ها یا رستوران های فول سرویس تبدیل میشوند اما احتمالاً تحت اسم ها و موقعیت های جدید. زنجیره های فست فود و فست کژوئال هر دو در بازسازی ها و پیشرفت سرویس از طریق فناوری و زیبایی شناختی اولیه سرمایه گذاری خواهند کرد.

هدف گذاری یک بازار

از سال ۱۹۶۰ برگر کینگ دوران سختی در خصوص تعیین بازار خاص هدف داشته است. در مقابل، برخی از رقبای آن مانند مک دونالد و وندیز به طور موثر بازار هدف متفاوتی را جذب نمودند. در نتیجه نگرانی های مشتریان در خصوص خوردن تغذیه سالم، برگر کینگ تصمیم گرفت که اولین رستوران فست فود زنجیره ای باشد که اطلاعاتی در خصوص کالری، چربی، نمک و دیگر محتویات داخل غذاهای منوی خود را قرار دهد. این کار، بخشی از طرح استراتژیک برای جذب بخش های بازار جدید بود. همچنین، در پاسخ به تغییرات اولویت های مشتری، مک دونالد و دیگر فست فودهای زنجیره ای سدیم را از محصولات غذایی خود حذف نموده و مواد سالم مانند سالاد ها و سیب زمینی های پخته را اضافه نموده اند. دنیل شوارتز مدیرعامل کنونی نگرانی خود را نسبت به بازاری که از قدیم شرکت در تلاش برای هدف گذاری داشته ابراز می نماید که مردانی بین ۱۸ تا ۳۵ سال می باشد (از آنجایی که این بازار نماینده کل بازار فست فود نمیباشد). بعد از درک این حقیقت، برگر کینگ تصمیم گرفت زیرمجموعه های این بازار را هدف گذاری نکند. به منظور تغییر در آمار جمعیتی خود، این شرکت تصمیم گرفت که نه تنها از مردان زنان را نیز در تبلیغات خود هدف گذاری کند. نتایج رضایت بخش بود پس از حضور دیوید بکهام در یکی از تبلیغات این شرکت، بررسی ها نشان از درصد بالاتر زنان مصرف کننده از این محصولات بود.

خانواده های متعلق به نسل بعد از جنگ جهانی دوم

این بخش از بازار، بین سال های ۱۹۴۶ و ۱۹۶۴ به عنوان یکی از مصرف کننده های قدرتمند فست فود به حساب می آید. این اعضای جمعیت، عادات جدیدی داشته بسیار اهل ورزش، سفر و امور داوطلبانه میباشند. به دلیل این شیوه زندگی فعال، آنها به غذاهای سریع و برخی از آنها خواستار غذاهای سالم می باشند. همچنین، پدربزرگ ها مادربزرگ ها ممکن است درگیر زندگی نوه های خود شوند. با هدف گذاری بر روی افراد سالمند، فست فودهای زنجیره ای اعضای خانواده خود را نیز بدست می آورند. در سال ۱۹۹۹ این رستوران سه تبلیغات مختلف عرضه کننده ووپر را منتشر نمود. یکی از آنها معطوف به خانواده های نسل بعد از جنگ جهانی دوم بود دوتای دیگر برای سیاه پوست ها و هیسپانیک ها بود. با وجود هدف گذاری بر روی نسل بعد جنگ جهانی، این هدف بخوبی برند را در این بخش بازاریابی نمی کند. هیچ نوع تبلیغاتی وجود ندارد که به آنها در برقراری ارتباط با برند کمک نموده آنها را به عنوان مشتریان وفادار حفظ نماید.

نسل میلنیال

جمعیت بین ۱۸ تا ۳۳ سال در حال حاضر نسلی هستند که معمولاً بیشتر فست فود میخورند. در واقع، ۵۳ درصد میلنیالها هفته ای یک بار بیرون غذا میخورند درمقایسه با ۴۳ درصد جمعیت کل در آمریکا. با این حال، این نسل به هنگام بررسی و مطالعه نسبت به این مسئله احساس شرمساری داشتند. اکثریت این بخش بازار رستوران های فست کژوئال را ترجیح میدهند. اما، هنوز رستوران های فست فود را به عنوان گزینه دوم در نظر دارند. اخیراً رستوران های زنجیره ای کاهش ۵ درصد در رفت و آمد میلنیال های کم درآمد را گزارش نموده اند. این کاهش ممکن است ناشی از عدم تبلیغات برند میان این بخش بازار به طور متناسب بوده که به طور عمده توسط شبکه های اجتماعی صورت میگیرد.

نسل ایکس

این نسل گروه بین نسل متعلق به بعد از جنگ جهانی دوم و میلنیال هاست. شامل افرادی که در سالهای ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شده اند. این جمعیت به طور معمول پرمشغله ترین نسل از نظر کار، خانواده و پرداخت قبوض می باشد. نسل ایکس کوپن و تخفیف های ویژه را برای مصرف محصولات ترجیح میدهد. هر چند زنجیره فست فود در توسعه آمار جمعیت مشتریان خود تلاش های زیادی را نموده است، هنوز راه بسیاری برای رسیدن به موفقیت وجود دارد. برند در حال حاضر محصولات را برای بخش های مختلف بازار معرفی میکند و در حال تطبیق و سازگاری مطابق با برند خود نمی باشد. مسئله تمرکز برگر کینگ بر روی یک بخش خاص بازار یا

تنظیم نمودن برند مطابق با آن با هریک از آنها، نگرانی بزرگی است که شرکت می بایست به منظور ارائه راه حل هایی برای بحران هویت خود تحلیل نماید.

تعیین موقعیت استراتژیک برگر کینگ

هنگام مراجعه به تعیین موقعیت در صنعت فست فود مک دونالد نسبت به بقیه حرف اول را میزند. اکثریت مشتریان به طور معمول در ابتدا هنگام جستجو در خصوص گزینه فست فود به مک دونالد فکر میکنند. برگر کینگ دارای یک گزاره موقعیت یابی می باشد که آن را از بقیه مجزا می کند. اما برای دستیابی به موقعیت بهتر در بازار کافی نبوده است. برگر کینگ به مدت طولانی به گزاره موقعیت یابی متکی بود (به روش خود داشته باش) اما اخیراً معاون ارشد مدیریت کل تصمیم به تشدید موقعیت یابی فست فود با تغییر گزاره (راه خودت باش) نمود. با این حال، تغییر این گزاره برای بهره مندی رقابتی در بازار کافی نیست. در حقیقت، بسیاری از مشتریان نسبت به دلیل تغییر این شعار ۴۰ ساله کینگ برگر و ارتباط آن با غذای آن دچار سردرگمی می شوند. یک منتقد تغذیه این مطلب را خلاصه نمود: " در حالی که عبارت اصلی به مشتریان یادآوری می نمود که جستجوی غذا آنها همواره روی میز بوده است، عبارت جدید به نظر یک فلسفه مرموز است که یک مربی به یک پسر جوان درست پیش از رقابت های کاراته بیان میکند " هر چند این نقد ممکن است کمی تند بوده باشد، اما برگر کینگ بخش هویت فردی آن را با تغییر شعار متوقف کرد. این شرکت همچنین تصمیم گرفت که تبلیغات بدون حضور افراد مشهور را انجام دهد و در عوض بر روی محصولات اصلی برند خود متمرکز گردد (یعنی ووپر). این شرکت در حال تلاش برای ساخت اکوسیستم آژانس هایی است که به طور دائم همتراز می شوند. همچنین در تلاش برای اتحاد و همبستگی بیشتر با ایجاد کمپین های تبلیغاتی موثر و در نظر گرفتن تمامی ابعاد مرتبط با استراتژی های بازاریابی جدید کینگ برگر، به منظور دستیابی به تعیین موقعیت برند خود می باشد. برگر کینگ همچنین در حال حمایت از جامعه LGBT با راه اندازی کمپینی به نام Proud Whopper می باشد. همچنین این شرکت یک تبلیغ شفاهی در زبان اشاره را منتشر نموده و از زبان اشاره آمریکا در تمامی علائمی مستقر در فروشگاه های در کنار دانشگاه گالادوئت برای ناشنویان استفاده نمود. این اقدامات با هدف حمایت از شعار جدید آنها یعنی راه خودت باش صورت گرفته است. این شرکت تلاش هایی را برای بدست آوردن مزیت رقابتی انجام میدهد. تغییرات مهم در استراتژی بازاریابی این شرکت نتایج مثبتی را نشان میدهد، ۴٫۶ درصد رشد جهانی و ۵٫۴ درصد رشد در آمریکا در سه ماه اول سال ۲۰۱۶ پس از اعمال تغییرات.

مسیر پیش رو

برگر کینگ بخش های بسیار زیادی از بازار را هدف گذاری می کند در عین حال، اما پیام یکسانی را به تمامی بخش ها مخابره نمیکند. به منظور انجام این، بیش از یک تبلیغ را برای یک محصول ایجاد میکند. این شرکت مشهور به رونوشت از روی بسیاری از روش های رقبای خود است. در سال ۲۰۱۲ برگر کینگ بسیاری از فروشگاه های خود را با سرمایه ۷۵۰ میلیون دلار بازسازی نمود تا فضای بزرگ تر و بازتری را ایجاد کند در حالی که سال قبل از آن مک دونالد همین اقدام را انجام داده بود منوی غذایی برگر کینگ نیز بسیار غیریکنواخت بوده است، چند سال پیش شروع به عرضه محصولات سالم تر مانند سالاد، اسموتی و منوی مخصوص مرغ نمود. تحلیلگران گفتند که این یک صفحه برداشته شده از کتاب بازی وندیز بوده است. هرچند این یک حرکتی بود معطوف به مشتریان آگاه تر به سلامتی خودشان بود، به هویت برند برگر کینگ آسیب زد. برگر کینگ همچنین چند محصول جدید در منوی خود به نام برگر سیب زمینی اضافه کرده است. در حالی که برخی از این موارد مشتریان بیشتری را به رستوران جذب نموده است، دیگر موارد از منو پیش از مردم در مورد آنها بشنوند حذف شده بود. برگر کینگ در حال حاضر به دلیل مسئله هویت برند خود با مشکل حفظ مشتریان خود روبه رو است. این یک برند بسیار گیج کننده برای عموم است. زمانی که برای اولین بار بیرون آمد، بیشتر به خاطر محصول اصلی خود معروف شد. این شرکت به مشتریان خود برگر بزرگ با قیمت پایین عرضه می کرد. برگر کینگ نیاز به بازسازی تصویر برند خود برای نشان دادن خود و نه هر یک از دیگر رستوران های فست فود را دارد.

فصل سوم

تحلیل رقابتی و موقعیت یابی

تعیین موقعیت رقابتی ترکیبی از انتخاب بازار هدف سازمان و مزیت متفاوت پایدار است و به دنبال ایجاد ابزار ایمن سازی موقعیت در بازار و ذهن های سهام داران میباشد. موقعیت یابی رقابتی نیازمند مدیریت در انتخاب‌هایی است که از وجود تناسب میان منابع سازمان و اهداف منتخب بازار اطمینان حاصل نماید. برای تعیین موقعیت سازمان در بازار سه راه اصلی وجود دارد. اولین راه تعیین موقعیت تنوعی است که محصول محور می‌باشد. دومین راه، موقعیت سازی مبتنی بر نیاز است که یک سازمان بازار هدف خود را شناسایی می‌کند و سپس محصولات و یا خدمات خود را برای رفع هر تعداد نیاز ممکن، طراحی می‌نماید. روش سوم موقعیت یابی بر پایه ارزیابی است که اساس آن شناسایی بخش‌ها از طریق اشتراک در دسترسی است.

تعیین موقعیت قیمت

تعیین موقعیت می‌تواند مبتنی بر قیمت، کیفیت و خدمات، تفاوت سازی در سودها، خلاقیت و یا شهروندی شرکتی باشد. تعیین موقعیت بر اساس قیمت کم در صورتی که سازمان بتواند هزینه های خود را کاهش بدهد و سیستم های کنترل هزینه سخت گیرانه ای را داشته باشد، امکان پذیر است. شرکت ایکنا موقعیت خود را به عنوان یک یک فروشگاه لوازم خانگی مد در قیمت های پایین ایجاد کرد

چرا که عملکردهایش بر اساس هزینه پایین تا انبار کردن و ارائه خدمات حداقلی است. تعیین موقعیت قیمت در زمانی که یک بازار هدف حساس به قیمت وجود داشته باشد، می تواند موفق باشد. شرکت هوایی اسپریت ایرلاینز در موقعیت خط هوایی با هزینه پایین قرار میگیرد زیرا هزینه های خود را پایین نگه داشته و مشتریان را برای خدمات اضافی متحمل هزینه می نماید. برخی از سازمان ها قیمت محصولات و خدمات خود را بری ایجاد یک تصویر لوکس و انحصاری بودن بالا قرار می دهند. شرکت نورداستورم معروف به قیمت های بالا، محصولات انحصاری و خدمات عالی می باشد. ماشین هایی نظیر بنز و بی ام و قیمت بالا بوده و در بخش لوکس بازار خودرو جای دارند. برای موفقیت، موقعیت گذاری قیمتی باید به کیفیت بالا، برندینگ با کلاس، افتخارات خوب و تصاویر انحصاری همراه باشد. تعیین موقعیت کیفیتی سازمان ها را ملزم به داشتن کنترل کیفی سخت، رقابت فنی و کارمندان ماهر مینماید. آنها بایستی درک صحیحی از ارزش مشتری و دیگر دارندگان سهام تا جایی که به کیفیت مربوط است، داشته باشند. شرکت تیفنی و کو خوشنامی برند خوبی را بر اساس کیفیت در صنعت جواهر ساخته است. اغلب مشتریان کیفیت را به عنوان ماندگاری، قابلیت اعتماد و ظاهری زیبا می بینند. اغلب کیفیت بالا با قیمت بالا همراه است.

تعیین موقعیت خلاقانه

طبق صحبت های جفری بومگارتتر، خلاقیت و نوآوری اجرایی کردن سودآور ایده های خلاق است. خلاقیت منجر به توسعه ایده های مرتبط با محصول جدید می شود که بعد از آن توسط که شرکت تبلیغ میگردد. شرکت آمازون، به عنوان یکی از خلاق ترین شرکت ها در جهان، محصولات جدید خود را تقریباً هر هفته رو نمایی میکند. در حالی که برخی از این محصولات بر اساس فناوری جدید (مثل کیندل اصل، فایر کیندل و مورد جدیدتر اکو) بوده است دیگر محصولات آن از نظر به کار بردن ایده های نو به صورت متفاوت، جدید میباشد. آمازون کی از فرآیند هایی با پایه گذاری مناسب برای ارسال محصولات به منزل شما بدون حضور شما استفاده می کند. فناوری جدید کلیدی برای توسعه شرکت های جدید در طی سالهای متعدد بوده است. به عنوان مثال، اپل آی پاد، ویندوز ماکروسافت و تسلا مدل اس. سازمان هایی که از روش تعیین موقعیت خلاقانه استفاده میکنند عموماً با موسسان و کارآفرین های نخبه در ارتباط هستند . بیل گیتس، استیو جابز و جف بزوس و الان ماسک.

تعیین موقعیت خدمات رسانی

سازمان ها میتوانند موقعیت خود را بر اساس خدمات رسانی بالاتر تعیین نمایند. ایرلاین امارات به خاطر خدمات بالای خود با قیمت های معقول معروف می باشد که آن را از دیگر رقبای صنعت هوایی مجزا می نماید. USAA به عنوان تامین کننده بیمه استثنایی، بانکداری و خدمات سرمایه به پرسنل نظامی و خانواده های آنها به شمار می آید. این شرکت این خدمات را با نرخ هایی به مراتب پایین تر از رقبای خود انجام میدهد. منابع مورد نیاز خدمات بالاتر کارمندی است که در ارائه خدمات به مشتری مهارت لازم را داشته باشند. این بدان معنی است که آنها نیازمند تجهیزات، آموزش و نگرش برای انجام این کار می باشند. این کار کارمندان را قادر می سازد تا با برند یکی شده و تجربیاتی که انتظارات مشتریان را رفع می نماید، انتقال دهند.

تعیین موقعیت سود

سازمان هایی که موقعیت خود را بر اساس منفعت انتخاب می کنند نیاز به بخش بندی بازار خود بر اساس منافع ارزش گذاری شده توسط مشتری خواهند داشت. آنها نیازهای خاصی از مشتریان را شناسایی نموده که به یک سود معینی نیاز داشته و سپس به عنوان سازمانی که به طور ویژه نیازهای آن بخش را مرتفع می سازد، موقعیت خود را تعیین می نمایند. این منافع می تواند مالی یا احساسی باشد. مثال هایی از منفعت مالی فورد اینترسپتور ماشینی است که نیازهای ویژه نیروهای پلیس را به دلیل مجهز بودن به عملیات اجرای قانون مرتفع می نماید و خمیر دندان کرسنت که به عنوان مبارز کننده با پوسیدگی در میان رقبای خمیردندان تعیین شده است. مثال دیگری از تعیین موقعیت بر اساس منفعت احساسی شرکت ولوو است که از مشخصه عملکردی امنیت مهندسی شده در ماشین های خود به سمت مشخصه ای رفته که از عزیزان شما محافظت کند. درک مشتریان برای سازمان ها برای داشتن ک موقعیت منفعتی در بازار بسیار مهم می باشد.

تعیین موقعیت شهروند شرکتی

یک سازمان ممکن است بخواهد موقعیت خود را به عنوان یک شهروند مهربان تعیین کند و از سهامداران بخواهد که آن را این چنین تشخیص دهد. از سال ۱۹۶۴ هدف تعهد بیشتر و تلاش بالاتر و موافقت کردن با جوامعی بوده که در آن فعالیت می کند. هر سال، شرکت ۵ درصد از سود خود را به جوامع اهدا میکند تا از ابتکارهایی نظیر برتری، پایداربودن، یافتن منابع مسئول، آموزش، فعالیت مدنی و چندین برنامه دیگر حمایت نماید. شرکت زاپوس شرکتی است که بر روی سلامتی کارمندان خود تمرکز می کند تا جهان را به یک مکان بهتر تبدیل کند. زاپوس درک می کند که نه تنها کار روزانه برای کارمندان خود مهم است بلکه برای اوقات غیرکاری کارمندان خود در صورتی که بخواهند کار داوطلبانه انجام دهند حقوق خواهد داد. سازمان هایی که این شکل از تعیین موقعیت را انتخاب می

کنند مهمولا تمرکز بر روی محیط زیست یا جامعه دارند و خود را با استفاده از روش نظریه سه گانه (عملکرد زیست محیطی، اجتماعی و مالی) معیار سنجی می نمایند. سازمانی که از این روش تعیین موقعیت استفاده می کنند معمولاً اظهارت محکمی در خصوص مسائل اجتماعی و اخلاقی نموده، اجرای سیاست های دوستانه با محیط زیست داشته و نیز برنامه های مسئولیتی اجتماعی شرکتی بسیاررقوی دارند.

نتیجه گیری

موضوع مهم این فصل اهمیت تعیین موقعیت رقابتی سازمان ها بود. در حالی که تعیین موقعیت معمولاً به عنوان یک مفهوم محصولی بحث میشود که در آن نکات تفاوت و برابری برجسته می شود. موقعیت سازی رقابتی سازمان را ملزم به تعیین موقعیت خود در میان رقبا می کند. این فصل به روش های مختلف تعیین موقعیت توسط سازمان نیز اشاره می کند. که شامل تعیین موقعیت هزینه ای ، نوآوری، خدمات رسانی، منفعت و شهروندی است. سپس سازمان در بازار به اسم جایگاه خود شناخته خواهد شد.

صبحانه های تمام وقت مک دونالد

مک دونالد یک رستوران فست فود زنجیره ای است که مرکزیت آن در شهر اوک بروک ایالت ایلینویز می باشد. این رستوران فروش های تنزلی در سال های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ داشت. در سال ۲۰۱۴ سود کلی آن به ۸۱۲ میلیون دلار یا ۸۴ درصد از ۱,۲ میلیارد دلار سقوط نمود. در نتیجه این ریزش، در ژانویه سال ۲۰۱۵ مدیر کل مک دونالد دونالد تامسون بازنشستگی خود را در ماه مارس ۲۰۱۵ اعلام نمود زمانی که استیو ایستبروک کسی که مدیر ارشد برند بود به عنوان مدیر کل مک دونالد برگزیده شد. این شخص، مشکلات بسیار زیادی با شرکت پیدا کرد که حل آنها بسیار دشوار بود. سود شرکت در سه ماه اول ۱۱ درصد افت یافت از آنجایی که با کاهش های همه جانبه فروش مواجه میشد. هنگام شروع کار، موقعیت ایستبروک در حل مشکلات شرکت با بیان این جمله حل شد : تیم مدیریت مک دونالد به طور کاملاً هوشیار متمرکز بر عملکرد سریع تر برای رفع بهتر نیازها، توقعات مشتری و جایگاه بازار رقابتی امروز می باشد ما در حال توسعه یک طرح پیشرفت برای ارتقاء عملکرد و ارسال رشد سوده پایدار می باشد. هر چند ایستبروک قصد حل مشکل را داشت اما این سوال باقی ماند: چگونه مک دونالد روند کاهش فروش را متوقف ساخت؟ وی در نظر داشت نیازهای مشتری را بهتر رفع نماید. بازخورد مشتریان درخواست صبحانه های تمام وقت به مدت چندین سال بود. از سال ۲۰۰۷ ده هزار مشتری این درخواست را در صفحه توئیتر مک دونالد مطرح کرده اند. با این حال، مک دونالد هرگز این کار را انجام نداده است و می گوید : فضای گریل محدود مانع از ارائه صبحانه بعد از گذشت زمان معینی در هر روز توسط مک دونالد می شود. در تلاش برای حل مسئله کاهش فروش

ها، ایستبروک تصمیم گرفت به نظرات مشتریان گوش داده و در آوریل ۲۰۱۵ نمونه آزمایشی از صبحانه های تمام وقت در چندین شعبه ساندیگو را راه انداخت. پس از آزمایش این صبحانه ها در چندین شعبه شرکت اعلام کرد که در اکتبر ۲۰۱۵ شروع به اجرای این طرح خواهد نمود. این مدل صبحانه منوی متفاوتی داشت که بر اساس منطقه بود. برخی مناطق منوی مک مافین و برخی دیگر منوی ساندویچ بیسکوئیت خواهد داشت. این تصمیم در سطح منطقه گرفته شد. هر دو منو گزینه هایی نظیر کیک های داغ، سوسیس بوریتو و اوتمیل و پارفیت دارا بودند. دسترسی سبب زمینی های هاش برون بسته به موقعیت متفاوت بود در برخی رستوران ها موجود و در برخی دیگر ناموجود بود. ایستبروک بر روی این منو حساب نمود تا مشکلات مک دونالد را حل نماید. اما آیا این مسئله فروشهای نزولی را کاهش خواهد داد یا موجب مشکلات بیشتر خواهد شد؟

پیش زمینه

با شروع به کار اولین شعبه مک دونالد در سال ۱۹۵۵، این شرکت مورد پسند بسیاری از مردم در سرتاسر جهان شده است. از تاریخ می ۲۰۱۵، مک دونالد به عنوان ششمین برند برتر در میان ارزشمندترین برندهای جهان به شمار میرود. این رستوران زنجیره ای در ابتدا به عنوان یک رستوران سیار بارکبیکیو افتتاح شد اما تا سال ۱۹۴۸ تبدیل به یک غرفه همبرگر فروشی طبقاتی با یک منوی محدود گردید. این منوی ساده و محدود هنوز یک عامل موثر و کمک کننده به فروش محصول با قیمت پایین بود. این استراتژی در نهایت به عنوان یک کتابت در موفقیت این رستوران زنجیره ای شد. که به سرعت تبدیل به یک فرانچایز در سرتاسر کشور گشته و در نهایت وارد بازار جهانی شد. مک دونالد نه تنها جایگاه خود را بدست آورده بلکه از آنجایی که ۸۸ درصد مردم به آسانی قوس های طلایی مک دونالد را بدون اسم متصل به برند تشخیص میدهند، به جز جداناپذیر و همیشگی دنیایی که در آن زندگی میکنیم بدل شده است. اما در مقایسه تنها ۵۴ درصد افراد قادر به شناسایی علامت صلیبی که نشان دهنده مذهب مسیحیت می باشد، بودند. مثال بزرگ دیگر مک دونالد و فرهنگ پاپ بیانیه بلومبرگ بیزنس ورک بود که مک دونالد همانند یک صنعت موسیقی که در آن الهام گرفته از فرهنگ متفاوت بوده می باشد و این الهام را به ایده ها و استراتژی های تولید محصول تبدیل نمود. مک دونالد عناصر اجتماعی را با تاثیر از آمریکایی افریقایی ها، هیسپانیک ها و آسیایی ها جهت توسعه پیشنهادات خود تحلیل نمود و کمپین های تبلیغاتی را به امید تشویق کاکاسین ها به خرید مواد غذایی مشخص با اجرای موسیقی هیپ هاپ و راک ان رول به اجرا گذاشت.

بازار هدف

مک دونالد رتبه نخست را در صنعت فست فود آمریکا داراست گرچه در فروش های خود با افت شدیدی مواجه بوده و بایستی ۷۰۰ رستوران خود را در سرتاسر جهان در سه ماهه اول ۲۰۱۵ تعطیل کند، این شرکت هنوز اختلاف زیادی با رقیب رتبه دوم خود از نظر سود و بازدهی، دارد. یک امار جالب در مورد مک دونالد این است که در یک روز مشخص به حدود یک درصد از جمعیت جهان سرویس غذایی میدهد که معادل حدوداً ۷۰ میلیون نفر میباشد. از زمان قبل تا به الان ۱۱۹ کشور در دنیا تقریباً ۷۵ برگر در هر ثانیه میفروشند. با ۲۷ میلیارد دلار سود خالص، مک دونالد ۹۰ امین شرکت بزرگ در دنیاست. بیش از ۱,۷ میلیون نفر کارمند در ۳۵۰ هزار شعبه در دنیا در این شرکت فعالیت می کنند به طوری که در رتبه ۲ از نظر تعداد پرسنل بعد از والمارت قرار میگیرد. یکی از بزرگترین بازارهای مک دونالد رده سنی کودکان می باشد. از هر ۵ غذای مک دونالد یکی شامل یک اسباب بازی است که شرکت را به یکی از توزیع کنندگان اسباب بازی در سرتاسر دنیا تبدیل نموده است. در آمریکا ۲۵ درصد آمریکایی ها یک نوع غذای فست فود خورده و ۵۷ درصد بخش سنی ۱۸-۲۹ سال اعلام کرده اند که هر هفته حداقل یک بار فست فود مک دونالد را مصرف میکنند. تقریباً ۱۱۰ میلیون آمریکایی حداقل یک بار در ماهی گذشته به رستوران های مک دونالد سر زده اند. از خانوارهایی با درآمد کمتر از ۲۰ هزار دلار ۳۹ درصد به طور هفتگی مک دونالد میخورند. بازاریابی یا مدل کسب و کار مک دونالد به طور رسمی معطوف به مشتری یا مخاطب خاص نمیشد. در حقیقت، شرکت بریتانیایی اعلام نموده است که هدف مک دونالد محیط دوستانه و سرگرم کننده ای برای افراد میباشد. در واقع مک دونالد به دنبال جذب گستره ای از افراد از خانواده ها و کارگران است. با این حال، پروفایل مشتری آن بدون تغییر باقی مانده است - افراد در سبد کم درآمد و پایین تر از درآمد متوسط. مک دونالد تلاش کرده برای همه افراد یک چیز باشد تا برای همه افراد هر چی را ارائه دهد. اما به تازگی مسیر خود را تغییر داده و گزینه های سالم تر و گرانتر همانند سالاد یا مرغ با کیفیت اضافه می نماید.

شرکت

مک دونالد سود به صورت شرکتی و فرانسیزی تقسیم می نماید. دانستن این نکته ضروری است که فرانسیز مرسوم مک دونالد ۵۷ درصد را تشکیل میدهد، ۲۴ درصد وابستگان خارجی و تقریباً ۱۸ درصد در اختیار شرکت می باشد. سهم سود از اروپا ۴۳ درصد بود که پایین تر از مدل کسب و کار تحت مالکیت شرکت و بالاتر از آمریکا به میزان ۴۷ درصد می باشد که پایین تر از مدل کسب و کار فرانسیز است. با نگاه به درآمد عملکردی، آمریکا بزرگترین بخش شرکت و بیش از ۴۰ درصد درآمد عملکردی این شرکت را تشکیل میدهد. خارج از آمریکا، استرالیا، کانادا، فرانسه، آلمان و بریتانیا ۴۰ درصد درآمد عملیاتی مک دونالد را در خود دارند. بازارهایی با توسعه

پیشرفته رستوران ها و پتانسیل فرانسیزی شامل چین، ایتالیا، لهستان، روسیه، کره، اسپانیا، سوئیس و هلند میباشد. این بازارها در مجموع ۱۰ درصد درآمد این شرکت را تشکیل میدهند. هند کشوری که مردم آن گوشت گاو و خوک نمیخورند ۱۷۹ رستوران دارد. در سال ۱۹۶۵ مک دونالد به رسمیت درآمد و سهام آن ۱۲ بار تقسیم گردید سرمایه گذاری ۲۲۵۰ دلار در ۱۰۰ سهم در آن زمان به ۷۴۳۶۰ سهم به ارزش ۷ میلیون دلار بعد از بسته شدن بازار در ۳۱ دسامبر ۲۰۱۴ رشد نموده است. این شرکت شروع به بستن برخی از زنجیره‌های خود که طی سالهای ۱۹۹۰ بدست آورده بود نمود. مک دونالد تا سال ۲۰۰۶ زمانی که به طور کامل چپووتل را از طریق معاوضه سهام آزاد نمود، صاحب سهام عمده در چپووتل مکسیکن گریل بود و همچنین تا سال ۲۰۰۳ صاحب پیتزا دونات شد. مک دونالد سهام بوستون را به سان کپیتال پارتنری در آگوست ۲۰۰۷ فروخت. از دسامبر ۲۰۱۶، مک دونالد در مجموع ۲۴,۶۲۲ میلیارد دلار سود کسب کرده است. سود عملکردی شرکت نیز در سال ۲۰۱۶ ۷,۷۴ میلیارد دلار بود.

سیاسی / قانونی

مطابق با وبسایت مک دونالد، این شرکت یک سهم سیاسی دارد. طبق این سیاست، شرکت هیچ کمکی به هیچ یک از احزاب ساسی خاص و یا نامزد انتخاباتی خاص برای شغل دولتی یا برای هر سازمان سیاسی، نمیکند. با این حال، مک دونالد دریافته است که حمایت از سیاست های عمومی که بهترین سود کاری را به همراه دارد بسیار مهم است (برای خود شرکت و رستوران های دارای حق امتیاز). لذا، در برخی موارد مک دونالد کمکهایی خواهد کرد. این سیاست همچنین اظهار می کند که سهم و کمک سیاسی توسط شرکت نیازمند جلب رضایت رئیس دپارتمان روابط دولتی شرکت مک دونالد بوده و می بایست از یک نامزد سیاسی، یک حزب یا یک رأی که شخص مدیر بخش روابط دولتی آن را برای سود بلند مدت سازمان مفید تلقی می کند، حمایت کند. افزون بر این، در صورتی که سهم این سازمان بیش از ۱۰۰ هزار دلار یک سال تقویمی باشد. باید موافقت نماینده جهانی مک دونالد را برای آن بازار علاوه بر عمق روابط دولتی جلب نماید.

فنی

مک دونالد همواره به محیط دوستانه و سرگرم کننده خود طراحی رستوران هایش شناخته شده است. اما، اکنون در حال تغییر میباشد به طوری که اولین قدم خود را در صنعت فست فود برای نوسازی طراحی داخلی خود در حال برداشتن می باشد. این پروژه در سال ۲۰۱۱ با یک میلیارد دلار بودجه علاوه بر بودجه ای برای تکمیل آن در سال ۲۰۱۵/۲۰۱۶ آغاز شد. این شرکت در حال عبور از امضاء قرمز پانتون خود به سمت زرد هم از داخل و هم از خارج است. این طرح شامل ابروی زرد بروی ساختمان ها و رستوران های کوچک می باشد که مفهوم قوس زرد رنگ سنتی را مدرن نمایش میدهد. هدف دیگر این طرح سرعت بخشیدن به فرآیند ارائه خدمات به مشتری در داخل ماشین به طوری که از دو برابر خط برای خدمات دهی استفاده میکند. میزهای فایبر گلاس و صندلی های صنعتی استیل کناررفته و جای خود را به میزهای چوبی همراه با صندلی های چرم مصنوعی راحت میدهند. مفهوم زیبایی به صورت طرح عبارت کمتر بیشتر است مک دونالد شناخته میشود. این یک محیط منظم و تمیز با لوازم ساده، خوش سلیقه و راحت بوجود می آورد. این یک طراحی یک نگاه اروپایی است که مورد پذیرش جهانی خواهد بود. افزون بر طراحی و لوجستیک رستوران، مک دونالد قدم های بزرگی همراه با فناوری بر میدارد. در سال ۲۰۱۴، شرکت روش جدید پرداخت در رستوران های آمریکایی خود را با برنامه اپ پی معرفی نمود. طبق گفته مک دونالد این برنامه استراتژی دیجیتالی جهانی افزایش یافته و معطوف به تأمین راحتی مشتری و سرعت بیشتر می باشد. سرویس پرداخت موبایل اپل، راحتی فوق العاده ای را به مشتریان مک دونالد ارائه می کند به طوری که به آنها این امکان را میدهد که پرداخت آنی داشته باشد و انتظار و یا در مسیر خود پرداخت نماید. در سال ۲۰۱۸ مک دونالد برنامه ای برای سرمایه گذاری ۲,۴ میلیارد دلار در پروژه های سرمایه ای که بسیاری از آن ها به سمت کارهای در حال اجرا در تبدیل مکان های آمریکا به تجربه مدل جهانی است، در نظر دارد. که شامل کیوسک های سفارش دهی، سرویس میز و استفاده فزاینده برنامه موبایل است. این شرکت در نظر دارد که ۴۰۰۰ رستوران آمریکایی در طول سال ۲۰۱۸ را نیز تبدیل نماید. این طرح، بازبینی بیشتر رستوران های ساده تا سال ۲۰۲۰ می باشد.

تحلیل سازمانی / اطلاعات شرکت

مک دونالد همواره یک رهبر در صنعت فست فود بوده است. حتی با اغراق بر نشانه های آن که میلیاردها همبرگر فروخته است. با این حال، در سال های اخیر از آنجایی که صنعت فست فود از بحران تبلیغات رنج بسیاری دیده است، مک دونالد استراتژی های گوناگون بازاریابی را در تلاش برای کمک به ارتقا و تقویت قیمتها یکبار دیگر، پیاده سازی کرده است.

گروگذاران

مک دونالد شماری گروگذار دارد که به آنها پاسخ میدهد. تامین کنندگان گروگذار بوده چرا که بدون سرمایه مکدونالد در محصولات می عرضه می کنند، درآمد کل سالیانه شرکت متأثر می شود. گروگذاران کارمند در برند سرمایه گذاری می شوند چون کاهش فروش اغلب به معنی جلوگیری از استخدام است. زمانی که برند عملکرد خوبی داشته باشد گروگذاران تاثیر همه گیر را از آن موفقیت داشته است. در این رابطه، افت فروش اغلب یک مشکل برای شرکت نمیباشد، اما بر پرسنل و عرضه کنندگان تاثیر می گذارند. هنگامی که شرکت پول سازی نمیکند این دو گروه قابلیت سودی نخواهند داشت. سرمایه گذاران به عنوان گروگذاران همواره سهمی در توانایی شرکت برای موفقیت داشته اند. زمانی که شرکت از نظر مالی عملکرد مناسبی ندارد، در آن صورت قیمت های سهام متغیرتر شده و افرادی که پول های خود را در این برند سرمایه گذاری کرده اند پول و هر نوع سودی که از طریق آن کسب نموده اند را از دست میدهند. از آنجایی که شرکت به سمت خدمات صبحانه تمام وقت روز پیش می رود، برخی ملاحظات در رابطه با استراتژی بازاریابی نیز وجود دارد. به عنوان مثال، کارمندان شرکت نیاز به یادگیری منوی محدود برای صبحانه در حین درست کردن نهار یا شام خواهند داشت که این کار بر روی کارمندان تاثیر خواهد گذاشت. آنها نیاز به این دارند که از قرار دادن این گزینه ها در زمان تشویق مشتری برای انتخاب گزینه های داخل منو یا ارائه پیشنهاد به آنها، حصول اطمینان نمایند. افزون بر این آنهایی که در بخش گریل کردن رستوران کار می کنند بایستی در تمام روز آیتم های مورد نیاز برای تهیه صبحانه را درست مانند موارد دیگر مورد نیاز برای تهیه نهار را آماده سازی کند. مشتری ها به عنوان سهام داران با دسترسی به صبحانه معین بعد از ساعت ۱۰ و نیم صبح، تحت تاثیر قرار میگیرند. به طرز جالبی مشتریان همچنین سهام دارانی برای مک دونالد میباشد به طوری که کیفیت غذای سرو شده در رستوران های زنجیره ای اثر مهمی بر روی آنها خواهند داشت. در نهایت، این عرضه کنندگان هستند که سودهای رستوران را افزایش میدهند. عرضه کنندگانی که صبحانه عرضه میکنند اکنون تقاضای بیشتری برای رفع نیاز دارند که به معنای منفعت بیشتر برای هدف آنهاست.

فرهنگ کسب و کار

فرهنگ کسب و کار در مک دونالد مطابق با استراتژی های شرکت در طی چند سال اخیر تغییر نموده است. اکنون به عنوان یک گزینه سالم برای صرف غذا در نظر گرفته می شد و ساختار کسب و کار این شرکت بازتاب این موضوع بود افراد معروف در جامعه صاحب فرانشیزهایی بودند و خانواده ایا احساس خانوادگی در فرهنگ این شرکت وجود داشت با این حال از آن زمان تا کنون این

فرهنگ تغییر بسیار مهمی کرده است صاحبان حق امتیاز این کمپانی ارتباط خود را با هسته این شرکت به طور کامل قطع نمودند که این موضوع در عدم سازگاری و یکپارچگی کیفیت غذاها و سطح خدمات رسانی و سرویس دهی نشان داده می شود افزون بر این فرهنگ شرکتی رشد کردن را برای فرانسیزها بسیار سخت تر نموده است. قوانین سخت تر درخصوص حوزه اختیارات و فعالیت‌های فرانسیزها زیر چتر برند نه تنها موجب ناتوانی فرانسیزها در ارائه خلاقیت در جذب مشتری های جدید بوده بلکه آنها فرانسیزهای جدید را برای سرمایه گذاری در شرکت جذب نمی کنند.

رهبری جدید در این رابطه با معرفی استیو آستر بروک به عنوان رئیس جدید شرکت در سال ۲۰۱۵ به کمک شرکت آمده است اون تنها درخواست ورودی بیشتر را از فرانسیزها از نظر ارتقای برندینگ کرده است بلکه برخی ایده های اساسی مخصوص به خود را اجرایی نموده است از جمله ایده صبحانه تمام وقت همچنین نیروی محرک در پشت خطوط آتی همبرگر های خوش خوراک مک دونالد می باشد این شرکت اکنون نگاهی به جایگاه بازار انداخته است تا حوزه های را که مک دونالد در گذشته جرات ورود به آن را نداشته است شناسایی کند و دقت کنند از روش های جدید برای راکتن نماندن برند خود استفاده کند. از آن گذشته موضوع مورد بحث همچنان تکیه کردن مک دونالد به افتخارات گذشته خود است این شرکت فرضیه های نادرستی را داشته است آن هم به دلیل جایگاه خود در بازار. که نیاز به بالا رفتن و عبور از آن تلاش های بازاریابی خود نداشت. هر فعالیتی که این شرکت در طی سال های اخیر انجام داده و به نتیجه نرسیده است به سادگی از آن منوی رستوران حذف شده و شرکت به استراتژی کارآمد اثبات شده خود بازگشته است.

ساختار سازمانی

ساختار اصلی سازمانی در شرکت مک دونالد یکی از انواع محیط شرکتی/فرانسیزی است. مدیرعامل این شرکت در رأس پاسخگویی به هیئت مدیران است. تحت اختیار مدیرعامل شرکت تیم رهبری اجرایی و پرسنل رهبری قرار دارد که متشکل از مدیران منطقه ای است همچنین صاحبان حق امتیازی هستند در این شرکت که مستقیماً با شرکت در ارتباط بوده و از آنجا با مدیریت فروشگاه و فراتر در ارتباط خواهند بود. با این حال ذکر این نکته ضروری است که این شرکت قدمهایی برای از بین بردن بسیاری از موقعیت های مدیریتی رده میانی خود برداشته است. آن هم با هدف حفظ رهبری کلیدی شرکت در ارتباط بهتر با پرسنل و صاحبان حق امتیاز خود. این تغییر در ساختار به عنوان بخشی از تلاش شرکت برای جلوگیری از سقوط و کاهش سود شرکت است. رستوران های فست کژوال و گزینه های تغذیه سالم تر در افت و کاهش بیش از پیش سودهای رستوران های زنجیره ای بزرگ نقش داشته است. شرکت مک دونالد به عنوان شرکتی که از میزان دیابت بیماری های قلبی و چاقی کودکان به عنوان مسائل تهدید کننده سلامتی در

آمریکا و سرتاسر جهان بی اطلاع است دیده شده است. در نتیجه مک دونالد در حال تلاش برای ایجاد تغییرات سازمانی مورد نیاز در طرح ایده های جدید می باشد رستورانهای زنجیره ای خود را احیا نموده و کمک به بازیابی آن نماید. این همان نقطه ای است که تغییر فوق ذکر در فرهنگ کمک به آن می کند که شرکت بایستی با بحران روابط عمومی فرانشیزهای ناراضی و کیفیت ناسالم غذاهای خود مبارزه نماید. در حالیکه شرکت در تلاش بیشتر برای حل مشکل فرهنگ کسب و کار است، دره آل مسئله کیفیت غذا آنقدر موثر نمیباشد . مک دونالد چند محصول جدید رو برای سالم تر نشان دادن منوی غذایی خورد معرفی نموده است اما هیچ کاری را برای از بین بردن برخی از ابعاد ناسالم آن غذاها مانند روغنهای هیدروژنی است صورت نداده است. بدین لحاظ شرکت در تلاش برای برداشتن تمرکز خود از این مسئله می باشد و برای این منظور خود را با جامعه از طریق روابط بهتر با صاحبان حق امتیاز یکپارچه می کند . افزون بر این ساختار سازمانی در سال گذشته برای توجه بیشتر به نواحی منطقه ای تغییر یافت این به معنای پیشنهادهای بیشتر به سلاقی محلی نزدیکتر بوده و نشان دهنده جوامعی است که مک دونالد در حال خدمات رسانی در سرتاسر کشور به آنهاست. این تمرکز بر موارد غذایی مرتبط توسط جایگاه بازار هنوز حواشی بزرگی را از نظر نتایج به خود ندیده است. اما بخشی از یک ترتیب دهی مجدد سازمانی بزرگ تر وجود دارد که مک دونالد متعهد به پیشبرد آن می باشد.

استراتژی ها

با وجود مشکلات مک دونالد نسبت به به تصویر خود به عنوان یک فست فود بزرگ و فرهنگ کسب و کار داشته که موجب رنجش و نارضایتی درمیان فرانشیزهای سرمایه گذار شده است، این شرکت چند استراتژی جدید را پیاده سازی نموده است مهمترین استراتژی مناسب برای فروش کساد ریسک منوی صبحانه تمام روز مک دونالد میباشد. این شرکت امیدوار است که این طرح تنها مشتریان را جذب کند که تنها صبحانه میل می کنند، در عین حال بخشی از بازار دیگر برندهای فست فودی را که منوی کاملی را در تمام اوقات روز ارائه می کند، به دست می آورد صبحانه محبوب ترین گزینه منودر رستوران مک دونالد میباشد. بنابراین این شرکت امیدوار است که مانع از افت بیشتر سود شرکت با ارائه این گزینه محبوب در تمام روز گردد بعلاوه، نظرسنجی از مشتریان همواره نشان داده است که بسیاری گزینه های در دسترس مک دونالد راه مناسب و مرتبط با مفهوم فست کژوال که در حال قبضه کردن بازار است نمیدانند. مک دونالد امید دارد تا با محبوب کردن گزینه های در دسترس منوی خود در تمام روز، مشتریان راغب خواهند بود که در اوقاتی از روز به مک دونالد بیایند که در حالت عادی نمی آیند. همچنین امیدوار است مشتریان بیشتر از آنچه که در طول یک هفته ممکن است میل کنند در مک دونالد غذا بخورند. افزون بر این مک دونالد در حال ایجاد تغییرات داخلی با نگاه بر کلیه سهام داران داخلی می باشد. هدف این شرکت تعیین منافع موجود اعم از از آنهايي که تصدی طولانی را در هیئت مدیره و نسبت به سرمایه

گذاری شرکت انجام می دهد، دارند. استراتژی در اینجا پاکسازی خانه برای احیای زندگی شرکت می باشد. همچنین طرح هایی برای پیاده سازی و تولید محصولاتی مانند تکه های موزارلا و خط همبرگر های خوش خوراک، وجود دارد. مکتوم همچنین قصد دارد تکنولوژی جدید را در استراتژی جدید خود جای دهد؛ ایجاد پرتال های مشتری محور که سفارش و پرداخت غذا را آسانتر از همیشه می کند. این ایده تجربه مشتریان را به ساده ترین شکل ممکن تبدیل می کند سهولت نام بازی برای یک شرکت مک دونالد است و هدف آن جذب بهره مندی از آن می باشد. به عنوان مثال این شرکت معروف به سیستمی است که مشتریان بتوانند سفارش خود را در آن قرار داده، آن را تغییر داده و با استفاده از یک صفحه لمسی آن را پرداخت نمایند. این کار برخی از امور اضافه را حذف نموده اما فرصتی را در جای دیگر ایجاد می کند این استراتژی در اینجا نشان دهنده مک دونالد در آینده است به طوری که دیگر ذهنیتی که همبرگر ها در سال ۱۹۵۰ سفارش و سومی شدن در سال ۲۰۱۵ وجود ندارد. این شرکت گام هایی را برای اجرای آخرین استراتژی های خود برداشته کمک می نماید از بقای خود در پیش روی مسیر، اطمینان حاصل نمایند.

اطلاعات صنعت رستوران / ریز - محیط

مک دونالد رهبر صنعت فست فود در طی چندین سال بوده است اما عملکرد آن در فروش های اخیر نشان از از تاثیر رقابت و فروش خود، داشت. مک دونالد فروش های نزولی داشته است که قسمتی از آن به دلیل ظهور رقبای جدید و تغییر سلیقه مشتریان به گفته وال می باشد.

بزرگترین رستوران دنیا باید برای رسیدن به رقبای خود که در پاسخ دادن به سلیقه های مشتری سریعتر عمل کردند، چابک تر باشد این به معنای هر چیزی از سرعت بخشیدن به آزمون های داخلی، فعالیت بیشتر برای جذب مصرف کنندگانی که به دنبال برچسب های تمیز تر بر روی غذاهای خود می باشند، شامل می شود.

مک دونالد نتوانسته با سرعت رقبای خود رشد نماید. همانطور که مدیر کل امور مالی مک دونالد کوین عزان می گوید فروش رستوران های زنجیره ای مک دونالد در آمریکا افزایش ۰,۹ درصدی را داشته است. هنوز سه و دو دهم درصد از رقبایی که خدمات ساندویچی سریع را ارائه می کنند، عقب تر قرار دارد. در همین راستا **Inverstor's Business Daily** اشاره می کند که برای اولین بار بعد از حداقل ۴۰ سال مک دونالد رستوران های بیشتری را بسته تا باز نماید. مک دونالد خود را با جریان بازار سازگار نکرده و رقا از

این موضوع به نفع خود استفاده نموده اند. مک دونالد همچنین همواره با پیشنهادهای جدید در منوی خود مانند مک راپس، مرغ کریسپی باترمیلک و دیگر موارد، در تلاش برای جذب مشتری بوده است. با این وجود موفق نبوده است. بازار تغییر کرده و مشتریان بیشتر نگران طعم، کیفیت و مواد به کار رفته در غذاها هستند. این شرکت در پیدا کردن منوهای جدید باب طبع مشتریان خود با مشکل مواجه بوده است فروش های این شرکت در طول دو سال اخیر کاهش داشته است. مک دونالد تنها با رقبای سنتی خود مثل برگر کینگ و وندیز ز در حال رقابت است بلکه بخش فست کژوال رو به رشد در حال پیشی گرفتن از مشتریان مک دونالد است. جهت جلوگیری از سهم بیشتر بازار مدیر کل مک دونالد تصمیم به ایجاد منوی صبحانه تمام وقت گرفت.

بخش رستوران های سرویس دهی سریع

در طول یک دهه اخیر رستوران های خدمات سریع با سرعت بیشتری نسبت رستوران های دیگر در صنعت فست فود رشد داشته اند. مک دونالد، برگر کینگ، کی اف سی و وندیز، غذاهای فست فود با کیفیت متوسط تا خدمات بدون میز در اختیار مشتریان قرار داده اند. منو های این رستوران ها بسیار محدود بوده و بازی قیمت ها از ۳ دلار تا ۶ دلار برای هر فرد متغیر خواهد بود. بخش فست فود بازار توسط مک دونالد به مدت سالیان متمادی رهبری می شده است. با این حال رقیب بزرگ خود یعنی برگر کینگ در سال ۲۰۱۴ وضعیت بهتری نسبت به مک دونالد داشته است. برگر کینگ در جذب مشتری رستوران های خود موثرتر عمل نمود. همانطور که ونگ می گوید برگر کینگ منوی خود را نسبت به مک دونالد ساده تر نموده است. همچنین این شرکت تبلیغات جذاب تری را به وجود آورده است. همچنین کینگ برگرتوانسته محصولات موثرتری را نسبت به مک دونالد توسعه دهد. به همین طریق برگر کینگ در حال دزدیدن مشتریان لوکس موارد پرفروشی مثل چیکن فرایز و ساندویچ های گوشت خوک بزرگ، می باشد. مک دونالد در حال از دست دادن سهم بازار و واگذاری آن به وندیز نیز می باشد. شرکت وندیز مشتری ها را با استفاده از مواد غذایی گران قیمت ترمانند پرتابلا بیکن آب شده روی نان بنچیک فریب میدهد. شرکت بندیز احتیاجی برای ارائه محصولات جدید در خود ندیده است چرا که مشتریان نگرانی بیشتری نسبت به کیفیت و تازگی محصولات غذایی این کمپانی دارند. این شرکت توانسته جایگاه خود را در بازار لوکس و محصولات گران قیمت، بازیابی نماید. و مک دونالد از هر دو سمت در حال از دست دادن سهم خود می باشد. در حالیکه میفروشم کدوم رو به کاهش است فروش شرکت وندیز و برگر کینگ رو به افزایش است. در کشور آمریکا فروش رستورانهای وندیز افزایش ۲۴ درصدی را در سه ماه دوم سال ۲۰۱۴ تجربه نموده است. فروش برگر کینگ رشد ۷ درصدی داشته است. این افزایش فروش نتیجه آیتیم های جدید در منو می باشد. در این حال فروش های کشور آمریکا در طی سه ماه آخر در گلدن آرکس دو درصد

افت داشت. بخش رستوران های فست فود در حال تاثیر گرفتن از بخش رو به رشد رستوران های فست کژوال می باشد. به همین دلیل بیشتر رستوران های فست فود در تلاش برای خلاقیت در آیتم های جدید در منوی خود و تغییر دادن چهره عمومی آنها به عنوان یک گزینه غذایی سالم تر میباشند.

بخش غذاخوری فست کژوال

رستوران فست کژوال در کشور آمریکا محبوبیت بیشتری را به دست آورده است در نتیجه رستوران های فست فودی برای رقابت با بازار فست کژوال، در حال تغییر منوهای خود هستند. بخش فست کژوال بازار بین کیو اس آر و بخش غذاخوری کژوال قرار میگیرد. ای سازمان، غذای باکیفیت تر آماده تر و متنوع تری را نسبت به کیو اس آر قدیمی فراهم می کند. رستوران های فست کژوال با محیط راحت و تمیز خود شناخته می شوند. مشتریان احساس راحتی تری داشته و مورد استقبال قرار می گیرند. با این وجود قیمت غذاها نسبت به کیو اس آر بالاتر است. به ازای هر فرد قیمت ها در بازه ۸ و ۱۵ دلار می باشد. شرکت مک دونالد در حال از دست دادن سهم بازار و واگذاری آن به بخش فست کژوال می باشد. واکنش شدید برعلیه غذاهای پرچرب فرصتی را برای رستوران های فست کژوال مانند چیبوتل که یک زمانی در اختیار مک دونالد و منوهای آن سالم تر قابل اعتمادتر بود، فراهم نموده است. مک دونالد سهم بازار خود را به دلیل درکی که عموم از غذاهای آنها دارد و اینکه فروشگاه هایش محیط استقبال کننده ندارد، از دست می دهد. بخش فصل کژوال رو به رشد است رستوران هایی مانند پانرا برد، چیبوتل، استارباکس و فایو گایز جذابیت بیشتری را برای مشتریان بدست می آورند. در سال ۲۰۱۴ رستوران های بخش فست کژوال رشد ده و نیم درصدی داشتند. در حالیکه رستورانهای سنتی شش و یک دهم درصد رشد نمودند. یکی از بازیگران مهم در این بخش رستوران چیبوتل است که نرخ رشد سالیانه ۲۰ درصدی داشته است. بخش فست کژوال توانسته بازار را به سمت خود جذب کند. زیرا گزینه سالم تر غذایی به حساب می آیند.

امروزه مردم دیدگاه گذشته را همبرگر و سرخ کرده ها ندارند. غذاهای چرب جذابیت کمتری را برای مشتریان دارد. به همین دلیل مک دونالد به سمت گزینه های غذایی سالم تر با بسته بندی های جدید روی آورده است اما این محصولات در حد و اندازه انتظارات شرکت موفقیت آمیز نبودند. مک دونالد در تلاش برای بهبود مزه غذا های خود و ارتقاء استنباط مشتری از کیفیت می باشد. رنسانس مک دونالد تحت الشعاع یک منوی ساده شده، رستورانهای بازسازی شده و امکانات مدرن همچون وای فای قرار دارد.

بازار صبحانه تمام وقت

مک دونالد در حال جذب مشتریان ای با اضافه کردن برگر با نان های کماجی کاهو و آغاز سرویس صبحانه تمام وقت است. مک دونالد باینو در حال رقابت با دانکین دوناتس، پانرا برد، استارباکس و دیگر رقبای خود می باشد. مک دونالد تصمیم گرفته صبحانه های تمام وقت را برای افزایش فروش خود قرار دهد. اما این منو در رقابت شدید می باشد. در پاسخ به منو جدید مک دونالد، صاحب حق امتیاز برگر کینگ در شهر گاروود ایالت نیوجرسی تصمیم به ارائه یک منوی صبحانه کوچک در تمام روز گرفته است. در همین راستا مدیر عامل شرکت دانکین دوناتس گفت " من تصور می کنم که حقیقت این است که اگر دانکین طرح های ما را به خوبی اجرا نماید اگر ما بتوانیم تجربه یک قهوه بزرگ را انتقال دهیم یک تجربه ساندویچ صبحانه بزرگ و همچنین انواع مختلفی از دونات ها را ارسال کنیم و در تمامی رستوران های خود به خوبی اجرا نماییم با هر کسی در هر روز می توانیم رقابت کنیم.

جنگ هر روز رستوران

در آمریکا مشتریان رستوران های کیو اس آر را تحت فشار قرار می دهند تا منوی سالم تری را ارائه کنند. بخش فست کژوال به سرعت رشد نموده اما بخش کیو اس آر نیز همچنان در حال رشد می باشد. روزنبرگ می گوید شرکت های فست فود تاسیس شده می توانند حاشیه های سالمی را از رد پای موجود خود حفظ نمایند، در حالیکه رستوران های فست کژوال جدیدتر بیلون ها دلار برای ساخت مکان در سرتاسر دنیا سرمایه گذار می کنند. در همین راستا، ضرر های مک دونالد از ۲۰۱۳ تا سال ۲۰۱۴ ۶۶۴ میلیون دلار بود اما این مقادیر شگرف نیستند. مک دونالد توانسته است هزینه های خود را به نسبت ثابت نگه داشته، سود خود را افزایش داده و به نوآوران خود سود ۳ درصد را عرضه داشته است.

اطلاعات مشتری / مصرف کننده

مک دونالد همبرگر فروشی بین المللی پیشرو و خرده فروش خدمات قضایی بوده و دارنده سهم عمده بازار فست فود آمریکا می باشد. گفته می شود که هشت درصد از جمعیت آمریکا به طور متوسط در مک دونالد و ۹۶ درصد حداقل سالیانه در آنجا غذا میخورند. جمعیت آمریکا بزرگترین بخش مک دونالد با بیش از ۴۰٪ درآمد عملکردی سال ۲۰۱۴ شرکت مک دونا به حساب می آمد. گرچه گروه های جمعیتی بر اساس بازارهای مختلف که مک دونالد در آن خدمات ارائه می دهند متغیر است، اما شرکت بخش بندی خود را بر اساس گروه های جمعیتی با سن به عنوان یک متغیر نمودار روانی و اخلاقی قرار میدهد. بچه ها دانش آموزان و خانواده همگی گرداننده بخش بندی و تعیین موقعیت محصول مک دونالد میباشند. با این حال، گروه سنی بزرگسال در حال شناسایی است. در نتیجه گروه

هدف آن برای مدل صبحانه شناسایی نشده است. این رستوران زنجیره ای در حال تلاش برای سازگاری با مشتری جدید خود است. مک دونالد اخیراً بازاریابی را مجدداً سازماندهی نموده است تا بجای تمرکز بر گروه های مواد غذایی منوی خود، بر روی گروههای سنی خانواده ها گروه سنی نوجوان (متولد سال ۲۰۰۰ به بعد) و بزرگسال تمرکز نماید.

متولدین سال ۲۰۰۰ به بعد (نوجوانان)

از زمان ورود فرد اهل (اولین مدیر مشتری وی پی مک دونالد) تمرکز شرکت مک دونالد بر روی بهبود تجربه مشتری در عین دیدار از رستوران بود. این شرکت با مشکل نوجوانان روبرو شد و نیاز به حل آن داشت. نوجوانان بین ۲۰ تا ۳۰ سال امروزه مشکل پسند تر بوده و به پیشنهاد های با کیفیت بالاتر رستورانهایی مثل چیپوتل جذب میشوند. محمد عامر نایب رئیس پخش خرده فروشیکیپارچه جهانی می گوید: تازگی را در غذاهای فست فود به عنوان نشانه کلیدی راحتی در نظر نمی گیرند و توقع غذای با کیفیت بالا و اعیانی خوشمزه و سریع به عنوان تجربه جدید پیشنهاد ارزشمند را ندارند. این گروه هدف نسبت به سلامتی از آگاهی بیشتری برخوردار بودند. با وجود اینکه قیمت عامل محرک برای آنهاست در زمان انتخاب تجربه بعدی غذا خوردن، خوش طعم بودن سالم بودن و محیط به نظر گزینه های غالبتری به حساب می آیند. در حقیقت این گروه های یکسان شرکت چیپوتل و هلدینگ فایو گایز را به مک دونالد برای تجربه خوراکی خود ترجیح می دهند. در تلاش برای بازپس گیری بازار نوجوانان، شرکت مک دونالد میگوید آیتم های جدید آن مانند ساندویچ های مکرپ، سبزیجات و مرغ رول در ترتیلاها به جذب نوجوانان کمک می کند آنها همچنین در تلاش برای افزایش اعتبار خود در میان مصرف کننده های جوان از طریق بازاریابی بیشتر در شبکه های دیجیتالی و آزمایش سفارش دهی و پرداخت از طریق موبایل میباشند.

بچه ها و خانواده

مک دونالد در جذب کودکان خود بسیار غالب بوده است بچه ها و خانواده کوچولوها به کمک اسباب بازی های مختلف و غذای شاد به همراه اسباب بازی درج شده در تبلیغات، بازاریابی قوی شده است. این بازار هدف نیز توسط خانواده نوجوانانی که نسبت به سلامت هوشیارتر بوده و خواهان گزینه های بهتر و تازه تر میباشند به خطر افتاده است. این تغییر در ذهنیت فروش مک دونالد را رو به کاهش

برده است تا سال ۲۰۱۴ خانواده هایی با یک فرزند ۱۲ سال و کمتر، ۱۴ درصد از مشتریان مک دونالد از ۱۸ و ۶ دهم درصد در سال ۲۰۱۱ طبق تحقیق موسسه تکنومیک بر ترکیب مشتریان ۱۰۰ رستوران زنجیره ای بزرگ کشور، به شمار می آمدند.

دانش آموزان

مک دونالد یک کمپین بازاریابی قوی برای دانش آموزان ایجاد نموده که به آنها مزایایی مانند کارتهای تخفیف ویژه برای غذا اینترنت رایگان، بورسیه ها، کارآموزی، مطالعات کسب و کار دانش آموزان و بیشتر تعلق میگیرد (ارائه موارد مطالعه، شرایط واقعی کسب و کار که توسط دانش آموزان تحلیل شده و راه حل عملی ارائه می شود). مک دونالد اینترنت رایگان خود را در بیش از ۱۱۵۰۰ رستوران شرکت کننده تبلیغ می کند اکنون مشتری ها می توانند با استفاده از موبایل های خود و یا کامپیوترهای جیبی خود بدون هیچ هزینه ای دسترسی به اینترنت داشته باشند. بسیاری از دانش آموزان با درآمد کم می توانند در رستوران های مک دونالد از تجربه غذا خوردن بهره مند شوند. آنها می توانند از غذای کم هزینه /متوسط بهره مند شده و در حال غذا خوردن در یکی از این رستوران های شرکت کننده مشغول کار بر روی پروژه های درسی خود باشند. باتوجه به بورسیه ها ای سازمان بورسیه های متنوعی را برای جذب دانشجویان دانشگاهها در اختیار آنها قرار داده و در نتیجه به تعدادی از آنها برای تحقق بخشیدن به رویاهای خود، کمک می کند. جدا از آن، برنامه مدیریتی منحصر به فرد رستوران توسط شورای آموزش آمریکا شناخته شده است و از این رو مسیر شغلی تعدادی از دانش آموزان را در همان زمینه روشن میسازد.

چگونه مک دونالد به مشتری ارزش گذاری میکند کند ؟

تو مستحق یک شانس دوباره ای. کودک درونت را تغذیه کن. تعهد به کیفیت غذا و ارائه خدمات در یک محیط بهداشتی تمیز و آرام بخش این اطمینان را ایجاد کرده که مک دونالد رابطه سازنده با مشتریان خود حفظ می کند. تمرکز خود را بر روی شنیدن مشتریانم خود و تکامل میل خود حفظ می نمایم تا انتظارات مشتری و عادات غذایی آنها را برآورده سازیم. آقای ایروین در یک ایمیل می گوید مک دونالد مسئولیت خانواده و بچه ها را بسیار جدی گرفته و ما غذا های متناسب با یک رژیم غذایی متعادل ارائه می کنیم. مک دونالد در حال پاسخگویی به عادات غذایی رو به تکامل مشتریان خود و تغییر منوهای غذایی خود برای عرضه گزینه های سالم تر مشتریان می باشد. صبحانه تمام وقت تلاش دیگری از مک دونالد برای نشان دادن ارزش و پاسخ به درخواست های بسیار زیادی که مشتریان مک دونالد در تمام سال ها که درخواست صبحانه بیشتر داشتند، بود. اما این کافی بود؟ بسیاری از مشتریان واکنش مثبتی را به

منوی جدید صبحانه تمام وقت مک دونالد نشان دادند از آنجا که این مدل برای مردمی که می خواستند صبحانه مکفی را بعد از ساعت ۱۰ صبح می کنند بسیار راحت بود. با این وجود برای طرفداران واقعی صبحانه این پاسخ مثل واکنش قبلی نبود.

عملکرد مسائل / کسب و کار

شرکت مک دونالد مسائل و مشکلاتی را با کسب و کار خود داشته است. در سال ۲۰۱۵ قبل از آنکه ایستریروک سر کار آید سود شرکت ۱۱ درصد در سه ماهه اول افت داشت چراکه تجربه کاهش جهانی قیمت را داشت. در سه ماهه اول سال ۲۰۱۵ فروش فروشگاه ها در کشور آمریکا به کمتر از ۲۶ درصد رسید. میزان فروش فروشگاه ها در مناطق دیگر دنیا مانند آسیا آفریقا اقیانوسیه و خاورمیانه زیر ۸,۳٪ در سه ماهه اول سال ۲۰۱۵ بود سهام ها کاهش ۵ درصد را در طی ۱۲ ماه گذشته نشان می دهد. د این شرکت مشتریان خود را به رقبای فست فود و رستوران های فست کژوال از دست میداد. رشد شرکت مک دونالد کاهش پیدا کرده است. در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۴ سهام شرکت زیر یک و نیم درصد بسته شد. در سال ۲۰۱۴ درآمد کل از ۷,۹ میلیارد دلار به ۶,۵۷ میلیارد دلار کاهش پیدا کرد. مک دونالد اکنون تنها هزار رستوران جدید را در سراسر دنیا از سال ۲۰۱۵ نسبت به ۱۳۰۰ شعبه جدید در سال قبل افتتاح می کند. این شرکت هزینه های سرمایه خود را تقریباً در سال ۲۰۱۵ به نصف کاهش خواهد داد و حدود یک میلیارد دلار در مقایسه با ۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴، سرمایه گذاری می نماید. مصرف کنندگان فست فود همواره فست فود مک دونالد را با غذاهای ارزان شناخته اند و درک آنها از محصولات ارزان قیمت، کیفیت پایین آن هاست. با این وجود این شرکت با ارائه آیتم های گران قیمت تر در تلاش برای رقابت با رستوران های فست کژوال بود.

برای افزایش سود و رقابت بهتر با سلاقی استارباک، پانرا برد و چیبوتل، مک دونالد همواره در تلاش برای جلب مشتری به سمت هزینه کردن روی گزینه های خوش خوراک و برتر مانند اسپرسو و مکر میباشد. در نتیجه خدمات کاهش یافته و کاهش پیشنهاد ارزش در عین حال و قیمت گذاری مک دونالد برای بسیاری از مشتریان منطقی نیست. در گذشته مشتریان برای دریافت غذاهای ارزان با سرویس دهی سریع به رستوران مک دونالد می رفتند. منو های بزرگتر خطر طولانی تر شدن زمان انتظار را داشت. با ارائه گزینه های گران قیمت تر تلاش برای رقابت با شرکت های دیگر مانند پانرا، استارباکس و دانکین دونا، مک دونالد خلاف جریان بازار سنتی عمل می نمود و خطر آشفته کردن بازار سنتی خود را بر خود هموار نمود. زمانی که به گره هایی با قیمت کمتر از دو دلار و گزینه های دیگر وجود داشتند، مک دونالد نمیدانست که چرا هرکس حاضر بود ۵ دلار یا بیشتر برای آن چیزی که شبیه یک برگر مشابه در منوی

عادی بود هزینه پرداخت کند. شرکت مک دونالد همچنین این بخشی از مشتریان سنتی خود را به برگر کینگ و وندیز باخت. هر دو شرکت محصولات مشابه با قیمت های مشابه برای صبحانه ناهار و شام عرضه می کنند. حتی با منوی جدید صبحانه تمام وقت، مک دونالد شاهد رقابت با شرکت هایی مانند استارباکس، دانکین دونات و پانرا برد میباشد که این منوی صبحانه را ارائه می دهند. با اضافه کردن این گزینه یعنی صبحانه تمام وقت، مک دونالد گزینه های بیشتری را در آن واحد خواهد دید و خطر کاهش بیشتر خدمات را بر خود هموار می سازد. همچنین این موضوع مشکلاتی را برای کارمندی به وجود می آورد که در تلاش برای سازگاری با روند جدید می باشند. آیا منوی صبحانه تمام وقت مک دونالد فروش نزولی این شرکت را معکوس خواهد نمود؟؟؟ یا مشکلات بیشتری را بوجود خواهد آورد؟

فصل چهارم

استراتژی های رشد

بازارها دائماً در حال تغییر، پیچیده و چالش برانگیز هستند. مدیران باید دائماً بازارها را رصد کنند و با تغییر بازارها، استراتژی ها را توسعه و تغییر دهند. آنها باید دائماً تغییرات رقبا در موقعیت یابی، نیازهای متغیر مشتریان را زیر نظر داشته باشند و فرصت ها را در بازار به عنوان محیط کسب و کار تغییر دهند. برای مثال، دو خرده فروش بزرگ سوپرمارکت در فلوریدا پابلیکس¹ و دایکسی وین² بودند که طیف کاملی از اقلام مواد غذایی را می فروشند... با این حال، در سال های اخیر تعدادی رقیب جدید در فروش مواد

¹ Publix

² Dixie-Winn

غذایی در جنوب فلوریدا وجود داشته است، از جمله فروشندگان انبوه والمارت^۳ و سوپرتارگت^۴. مغازه ها. تریدرجویز^۵ و آمازون نیز رقبای اصلی هستند.

نیروهای زیادی در حال تغییر بازارها هستند که در نتیجه ساختار صنعت تغییر می کند و بازیگران یک صنعت نیز در حال تغییر هستند. در نتیجه، سازمان ها هم فرصت ها و هم تهدیدها را در بازارهای خود خواهند یافت. بازیگران جدید در یک صنعت، نوآوری های مخرب را به ارمغان می آورند و کارها را به روش های مختلف انجام می دهند. اینترنت و رسانه های اجتماعی نیز شیوه تجارت برخی از رقبا را تغییر داده است. در نتیجه فضای بازار جدیدی در بازارهایی که به سرعت در حال تغییر هستند ایجاد می شود. تسلط آمازون در صنعت خرده فروشی نمونه ای از این موارد است. بسیاری از خرده فروشان سنتی در حال بستن فروشگاه ها هستند و در حال توسعه محصولات آنلاین خود برای بقا هستند.

انواع ساختارهای محصول – بازار

سازمان ها باید بازار محصول خود را به صورت مستمر ارزیابی کنند. به طور کلی سه نوع ساختار محصول – بازار وجود دارد:

۱. محصول – بازار عمومی. اینها گروه وسیعی از محصولات هستند که نیاز کلی و در عین حال مشابه را برآورده می کنند. به عنوان

مثال، زمانی که مصرف کننده به چیزی برای نوشیدن نیاز دارد، می تواند آب، نوشابه، شراب، آبجو، چای یا قهوه بخرد.

۲. نوع محصول محصول – بازار. اینها مارک های یک نوع محصول خاص مانند تلفن های همراه برای استفاده توسط مصرف کنندگان

هستند. برای مثال سامسونگ با آیفون اپل رقابت می کند.

۳. انواع محصولات. اینها به دلیل تفاوت در محصولات در بازار محصول نوع محصول ایجاد می شوند. به عنوان مثال، سامسونگ

انواع تلفن های همراه را در بازار عرضه می کند که همه با ویژگی های متفاوت هستند.

در بازار محصولات عمومی، اگر مصرف کننده ای مقداری غذا می خواهد، می تواند از یک سوپرمارکت، یک رستوران، یک

فروشگاه بزرگ غذا بخرد، یا مقداری غذا را از یخچال خود در مایکروویو بپزد. همه آنها یک نیاز را برآورده خواهند کرد. در

بازار محصول نوع محصول، مصرف کنندگان می توانند بین بی امو، مرسدس بنز، آئودی و لکسوس یکی را انتخاب کنند، زیرا

³ Walmart

⁴ Super Target

⁵ Trader Joes

این خودروها در همان بازار لوکس هستند و نیازهای مشابهی را برآورده می کنند. انواع مختلفی از محصولات وجود دارد که بی‌امو سری های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ انواع دیگر را در میان محصولات خود ارائه می دهد.

برای بازاریابان مهم است که بفهمند مصرف کنندگان چگونه انتخاب می کنند. همچنین برای سازمان ها مهم است که موقعیت رقابتی خود را در رابطه با سایر بازیگران صنعت درک کنند.

منابع رشد سازمانی

طبق نظر تریسی و سیمز (۲۰۰۴)، پنج منبع رشد در سازمان وجود دارد. همه آنها بر روی مشتریان متمرکز هستند. اولین مورد، ادامه فروش به مشتریان ثابت است (حفظ پایه). دوم، فروش به دست آمده از رقابت (به دست آوردن سهم). سوم، فروش در بازار در حال گسترش (موقعیت یابی در بازار). چهارم، به سمت بازارهای مجاور حرکت می کند که در آن می توان از قابلیت های اصلی استفاده کرد. و پنجم، خطوط جدید تجارت غیر مرتبط با هسته اصلی. به گفته زوک و آلن (۲۰۰۳)، شش راه برای رشد در بازارهای مجاور وجود دارد. اولین مورد این است که در امتداد زنجیره ارزش گسترش یابد، به عنوان مثال، یک تولید کننده که به مشاغل عمده فروشی یا خرده فروشی گسترش می یابد. دوم ورود به مناطق جغرافیایی جدید، چه در داخل یک کشور و چه در بازارهای جهانی. سومین مورد، پرداختن به بخش های جدید مشتریان، اغلب با اصلاح یک محصول یا فناوری است. مثلاً، پورشه، یک تولیدکننده خودروهای اسپرت سنتی، خودروهای شاسی بلند و سدان را برای خانواده ها و مادران فوتبالی تولید کرده است. چهارم رشد محصولات و خدمات جدید است، برای مثال، آی بی ام^۶ از یک تامین کننده بزرگ کامپیوتر به یک شرکت خدمات جهانی تبدیل شد. راه پنجم استفاده از کانال های توزیع جدید است، به عنوان مثال، وال مارت و سایر خرده فروشان آجر و ملات در حال توسعه فروش و توزیع آنلاین هستند. آخرین راه برای رشد در فضای مجاور، حرکت به سمت کسب و کارهای جدید است که حول یک قابلیت قوی ساخته شده اند. یکی از بهترین نمونه های شناخته شده در این مورد، خطوط هوایی آمریکایی است که سیستم رزرواسیون سابِر را ایجاد کرد که به نوبه خود، آژانس مسافرتی آنلاین تراولوسیتی^۷ را ایجاد کرد. موفقیت همه این استراتژی ها به درک سازمان از رفتار خریدار بستگی دارد. یک تولیدکننده خودروهای اسپرت سنتی، خودروهای شاسی بلند و سدان را برای خانواده ها و مادران فوتبالی تولید کرده است. چهارم رشد محصولات و خدمات جدید است، برای مثال، آی بی ام از یک تامین کننده بزرگ کامپیوتر به یک شرکت خدمات جهانی تبدیل

⁶ IBM

⁷ Travelocity

ها به درک سازمان از رفتار خریدار بستگی دارد. آخرین راه برای رشد در فضای مجاور، حرکت به سمت کسب و کارهای جدید است که حول یک قابلیت قوی ساخته شده اند. یکی از بهترین نمونه های شناخته شده در این زمینه، خطوط هوایی آمریکایی است که سیستم رزرواسیون سابر را ایجاد کرد که به نوبه خود، آژانس مسافرتی آنلاین تراولوسیتی را ایجاد کرد. موفقیت همه این استراتژی ها به درک سازمان از رفتار خریدار بستگی دارد.

یکی از راه های رشد، تشخیص نیاز به چند فرآیند استراتژیک کلیدی و چند قانون ساده برای هدایت سازمان ها بر اساس آیزنهارت و سول (۲۰۰۱) است. در استراتژی به عنوان قواعد ساده، مزیت ها ناشی از استفاده موفقیت آمیز از فرصت های زودگذر است. آنها معتقدند که مدیران به جای انتخاب یک موقعیت یا اعمال اهرم یک شایستگی، باید چند فرآیند استراتژیک کلیدی را انتخاب کرده و چند قانون ساده را تدوین کنند. «قوانین ساده رهنمودهایی را ارائه می کنند که در آن مدیران می توانند فرصت ها را دنبال کنند. بنابراین، استراتژی شامل مجموعه منحصر به فردی از فرآیندهای مهم استراتژیک و تعداد انگشت شماری از قوانین ساده است که آنها را راهنمایی می کند» (ایزنهارت و سول ۲۰۰۱، ص ۱۰۹).

استراتژی با قوانین ساده

این نویسندگان پنج دسته از قوانین ساده را پیشنهاد می کنند که عبارتند از: قوانین چگونه. قوانین مرزی؛ قوانین اولویت؛ قوانین زمان بندی؛ و قوانین خروج قواعد نحوه انجام فرآیند چگونه انجام می شود. به عنوان مثال، قوانین مربوط به فرآیندهای خدمات مشتری می تواند شامل این باشد که هر سوال مشتری باید در اولین تماس یا ایمیل پاسخ داده شود. قوانین مرزی بر مدیران تمرکز می کند که فرصت ها را می توان دنبال کرد و کدامیک خارج از مرز هستند. به عنوان مثال، شرکت هایی که قرار است خریداری شوند باید کوچک باشند و بیش از ۵۰ کارمند نداشته باشند. قوانین اولویت به مدیران کمک می کند فرصت ها را رتبه بندی کنند. به عنوان مثال، تخصیص ظرفیت تولید باید بر اساس حاشیه ناخالص محصول باشد. قوانین زمان بندی مدیران را با سرعت فرصت های در حال ظهور و سایر بخش های شرکت هماهنگ می کند. مثلا، تیم های پروژه در فرآیند توسعه محصول جدید باید بدانند چه زمانی محصول باید به مشتری تحویل داده شود و زمان توسعه باید کمتر از ۲۴ ماه باشد. قوانین خروج به مدیران کمک می کند تصمیم بگیرند که چه زمانی از یک پروژه خارج شوند یا محصولی را پس بگیرند. به عنوان مثال، اگر یکی از اعضای اصلی تیم پروژه شرکت را ترک کند، پروژه کنار گذاشته می شود. قوانین ساده گسترده، مبهم یا بی فکر نیستند. قوانین ساده از تجربیات گذشته و اشتباهات قبلی ایجاد می شوند.

همه اینها مستلزم دانش دقیق رقابت است. سازمان باید رقبای کلیدی خود و همچنین رقبای جدید بالقوه خود را شناسایی کند. ارزیابی شایستگی‌های اصلی هر رقیب، بازارهای هدف، استراتژی‌های بازاریابی و منابع و مهارت‌های کلیدی ضروری است. همچنین مهم است که استراتژی‌های آینده آن را پیش بینی کنیم. این سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های رشد خود را توسعه دهد تا بتواند از رقبا جلوتر بماند.

نتیجه گیری

این فصل این واقعیت را برجسته می‌کند که بازارها پویا و دائما در حال تغییر هستند. بنابراین صنایع با ورود بازیگران جدید به بازار و خروج بازیگران قدیمی به طور مداوم در حال تغییر هستند. در این شرایط فرصت‌های زیادی برای رشد وجود دارد. انواع ساختارهای محصول - بازار مورد بحث قرار می‌گیرد و سپس منابع رشد سازمانی برجسته می‌شود. در نهایت، مفهوم استراتژی با قوانین ساده به عنوان راهی برای رشد سازمان‌ها ارائه می‌شود.

منابع

- آیزنهارت، KM و سال، DN (۲۰۰۱). استراتژی به عنوان قوانین ساده بررسی کسب و کار هاروارد، ژانویه، ۱۰۷-۱۱۶.
- M, Treacy و J, Sims (۲۰۰۴). کنترل رشد خود را به دست بگیرید. بررسی کسب و کار هاروارد، آوریل، ۸-۱.
- C, Zook و J, Allen (۲۰۰۳). رشد خارج از هسته بررسی کسب و کار هاروارد، دسامبر، ۲-۱۰.

توییت‌ر

علیرغم تمام کارهایی که ما انجام داده ایم، توییت‌ر هنوز پتانسیل زیادی دارد که برآورده نشده است. جک دورسی مدیر عامل توییت‌ر / اسکوار

تنش در اتاق را فقط با رفتار جک دورسی و آنتونی نوتو می‌توانید حس کنید. سکوت ناخوشایندی برقرار بود که چند دقیقه قبل از برقراری تماس‌ها ادامه داشت. تابستان سال ۲۰۱۵ است و توییت‌ر در حال حاضر در آشفتگی است. از اول جولای، دیک کاستولو از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری می‌کند و جک دورسی مدیرعامل موقت می‌شود. جک دورسی یکی از بنیانگذاران

توییتر است و در سال ۲۰۰۷، زمانی که این شرکت برای اولین بار وارد صحنه اجتماعی شد، مدیرعامل آن بود. برای بسیاری از کاربران، از جمله بنیانگذاران، در توییتر اول عشق بود.

طی یک کنفرانس تلفنی با سهامداران، مهم بود که ما احساسات واقعی خود را در رابطه با وضعیت شرکت بیان کنیم. من و آنتونی هر دو موافق بودیم که هیچ تغییری در استراتژی‌ها و جهت‌گیری سهامداران نمی‌بینیم. پس از کنفرانس، نامشخص بودن آینده شرکت جک را آزار داد. توییتر ممکن است تا حدی با مشکل مواجه باشد، اما این پلتفرم در جامعه ما اهمیت قابل توجهی دارد. بخشی از فرهنگ ماست. رسانه‌های اجتماعی درهای زیادی را به روی افراد بی‌شماری باز کرده‌اند، آخرین اخبار را منتشر می‌کنند و برخی از بهترین لحظات ما را در تاریخ اخیر ثبت کرده‌اند. تنها معضل ما این است که چگونه می‌توانیم ارزش توییتر را به کاربران خود نشان دهیم. چگونه می‌توانیم کیفیت تجربه کاربری را بدون از دست دادن ماهیت اصلی هدف توییتر افزایش دهیم؟ مهمتر از همه چگونه می‌توانیم تعامل کاربر را افزایش دهیم؟

در ابتدای سال ۲۰۱۶، سهام توییتر به پایین‌ترین حد خود رسید. آنها کمی کمتر از ۲۰ دلار و ۱۹,۲۶ دلار بودند. مدیران اجرایی در تلاش بودند تا دریابند که چگونه می‌توانند تغییرات جدیدی را برای بهبود وضعیت مالی فعلی ایجاد کنند. ویژگی‌های جدیدی برای کاربران معرفی شد به این امید که باعث تعامل بیشتر کاربر شود. توییتر محبوبیت‌ها و ستاره‌های خود را برای لایک‌ها و قلب‌هایی که شبیه اینستاگرام است کنار گذاشت. آنها همچنین لحظاتی را معرفی کردند که رویدادهای خبری بزرگ و موضوعات پرطرفدار در زمان واقعی هستند. لحظات شامل تصاویر و محتوای ویدیویی بود. کاربران همچنین این امکان را داشتند که لحظات خود را برای رویدادهای زندگی خود خلق کنند. پریسکوپ^۸ - که برنامه پخش ویدئویی است که توییتر به دست آورده است - دیگر نیازی به پیوند نخواهد داشت. به طور خودکار در فیدهای خبری پخش می‌شود که این ویژگی‌ها گامی در مسیر درست هستند.

رقابت

وقتی صحبت از رسانه‌های اجتماعی به میان می‌آید، رقابت در بین بزرگترین پلتفرم‌ها شدید است. فیسبوک، اینستاگرام و اسنپ‌چت تنها تعدادی از بزرگترین رقبای توییتر هستند. فیس بوک اپلیکیشنی است که به کاربران اجازه می‌دهد افکار و

⁸ Periscope

مطالب خود را بدون محدودیت ۱۴۰ کاراکتر به اشتراک بگذارند. فیسبوک بیش از ۱,۵ میلیارد کاربر فعال ماهانه دارد. این تعداد از ۳۲۵ میلیون کاربر فعال ماهانه تویتر بسیار بیشتر است. سال به سال فیس بوک شاهد رشد و تعامل بسیار زیادی بوده است. در سال ۲۰۱۵ فیس بوک به طور متوسط شاهد رشد ۱۵ درصدی بود در حالی که تویتر تنها ۱,۴ درصد را تجربه کرد. درآمد سالانه فیس بوک در چند سال گذشته قوی و رو به افزایش بوده است و در حال حاضر بیشترین سهم بازار را در این صنعت در اختیار دارد.

اینستاگرام یک اپلیکیشن بصری است که به کاربران اجازه می دهد عکس ها و ویدیوهای فیلتر شده زیبایی را پست کنند. اینستاگرام که متعلق به فیسبوک است، ماهانه ۵۰۰ میلیون کاربر فعال دارد. این پلتفرم زیباشناختی توسط فیسبوک در سال ۲۰۱۲ خریداری شد. بیش از ۸۰ درصد از کاربران فعال اینستاگرام خارج از ایالات متحده هستند. این برای درآمد تبلیغات جهانی خوب است. تخمین زده می شود که تا سال ۲۰۱۹ درآمد جهانی تبلیغات اینستاگرام به ۶,۸۴ میلیارد دلار برسد (جانسون، ۲۰۱۷). اسنپ چت، که نسبتاً جدید در عرصه رسانه های اجتماعی است، پلتفرمی است که به کاربران اجازه می دهد فیلم ها و عکس های ناپدید شده ۱۰ ثانیه ای را پست و ارسال کنند. عکس ها یا ویدیوهای شما را می توان با فیلترهای زیبا، سرگرم کننده و عجیب بهبود بخشید. این برنامه در بین نوجوانان و جوانان بسیار محبوب است. این شرکت جوان ۱۵۰ میلیون کاربر بسیار فعال دارد.

تاریخچه تویتر

جک دورسی، یکی از بنیانگذاران تویتر، در سال ۲۰۰۶ ایده یک پلت فرم ارتباطی مبتنی بر پیامک را داشت. گروه‌هایی از دوستان می‌توانستند بر اساس به‌روزرسانی‌های وضعیتشان، کارهایی که یکدیگر انجام می‌دهند را بررسی کنند (مک آرتور، ۲۰۱۶). جک اولین پیام خود را در ۲۱ مارس ۲۰۰۶ در ساعت ۹,۵۰ شب در تویتر ارسال کرد که روی آن نوشته شده بود: "فقط تویتر من را راه اندازی کردم."

زمانی که تویتر شروع به کار کرد، به عنوان "twtr" نامیده می شد. توسعه دهنده نرم افزار نوآ گلس با نام اصلی twttr و همچنین تجسم نهایی آن به عنوان Twitter (مک آرتور، ۲۰۱۶) اعتبار دارد.

⁹ MacArthur

مفهوم اولیه توییت در اودیو^{۱۰} آزمایش شد، اما مدل تجاری آن شرکت با انتشار پلت فرم پادکست اپل شکست خورد. بنیانگذاران اودیو تصمیم گرفتند شرکت خود را از سرمایه گذاران پس بگیرند. آنها حقوق پلتفرم توییت را به دست آوردند. کمپانی آبیوس^{۱۱} پس از خرید اودیو توسط سرمایه گذار به منظور خانه سازی توییت ایجاد شد (مک آرتور، ۲۰۱۶). از آنجایی که توییت در ابتدا به عنوان یک پلت فرم مبتنی بر پیامک تلفن همراه طراحی شده بود، محدودیت ۱۴۰ کاراکتری در توییت وجود دارد. ۱۴۰ کاراکتر محدودیتی بود که اپراتورهای تلفن همراه با استاندارد پروتکل پیام کوتاه اعمال کردند. توییت در نهایت به یک پلتفرم وب تبدیل شد و محدودیت ۱۴۰ کاراکتری باقی ماند.

در کنفرانسی^{۱۲} در سال ۲۰۰۷ شاهد انفجار عظیمی در استفاده از توییت بود. بیش از ۶۰۰۰۰ توییت در روز در این رویداد ارسال می شد. تیم توییت حضور گسترده‌ای در این رویداد داشت و از ویروسی بودن کنفرانس و شرکت کنندگان در آن استفاده کرد (مک آرتور، ۲۰۱۶). به جرات می توان گفت که توییت در طول سال‌های شکل‌گیری خود، ددرسه‌های فزاینده‌ای داشت. پایگاه کاربران توییت با نرخ‌های خیره کننده‌ای رشد کرد و اغلب ظرفیت سرویس بیش از حد بود. همانطور که پایگاه کاربران توییت شروع به رشد کرد، کاربران اصطلاحات و روش‌های مختلفی برای استفاده از این سرویس ایجاد کردند. به عنوان مثال، کاربرانی که نماد «@» را قبل از نام کاربری خود اضافه می کنند تا کاربر دیگری را در توییت شناسایی کنند تا پاسخ دادن به دیگران را تسهیل کنند. سپس این قابلیت به پلتفرم توییت اضافه شد.

در اکتبر ۲۰۱۰، دیک کاستولو به جای جک دورسی، مدیرعامل شد. در سال ۲۰۱۱، توییت Deck Tweet را خریداری کرد، با اپل همکاری کرد تا توییت را در IOS ۵ ادغام کند و به کاربران اجازه داد تا عکس‌ها را از طریق پیامک به اشتراک بگذارند. در سال ۲۰۱۲، توییت توانست تبلیغات سلف سرویس برای مشاغل کوچک با مشارکت آمریکن اکسپرس^{۱۳} ارائه دهد. در سال ۲۰۱۳، توییت یک IPO ثبت کرد و در ماه نوامبر، با یکی از بزرگترین عرضه‌های اولیه سهام تمام دوران برای یک شرکت اینترنتی آمریکایی خبرساز شد و سهام پس از عرضه در بورس نیویورک (تسوکایما و البغدادی، بیش از ۷۰ درصد) افزایش یافت. (۲۰۱۳).

رشد توییت از راه‌هایی است که راه‌اندازی کرده و به دست آورده است. در سال ۲۰۱۳، توییت Vine را راه‌اندازی کرد که یک سرویس میزبانی ویدیویی کوتاه است که در آن کاربران می‌توانند کلیپ‌های ویدیویی حلقه‌ای ۶ ثانیه‌ای را به اشتراک

¹⁰ Odeo

¹¹ Obvious

¹² South by Southwest Interactive

¹³ American Express

بگذارند. در سال ۲۰۱۴، توییتر Gnip (یک پلتفرم رابط برنامه‌نویسی برنامه‌نویسی سازمانی [API]) ارائه داده‌های اجتماعی در زمان واقعی و تاریخی به کسب‌وکارهای قدرتمند، Media Namo (متخصص محتوای «تبلیغات بومی» که با سایتی که تبلیغات در آن ادغام می‌شود را خریداری کرد. در حال مشاهده هستند)، TV Snappy (سرویس کلیپ، ویرایش و به اشتراک گذاری کلیپ‌ها از پخش زنده در زمان واقعی)، Commerce Tap (تبلیغات هدف گذاری مجدد و تعامل مجدد با موبایل) و API CardSpring که پیوند دادن را برای توسعه دهندگان آسان می‌کند. برنامه‌های دیجیتال برای کارت‌های اعتباری یا نقدی). در سال ۲۰۱۴، توییتر فیلم‌ها و پارچه‌های تبلیغاتی را راه اندازی کرد (توییتر، ۲۰۱۷).

در سال ۲۰۱۵ توییتر ZipDial, Niche, Periscope, TellApart را خریداری کرد و پیام‌های مستقیم و ویدیوی تلفن همراه، نکات برجسته، ویژگی‌های تولد در پروفایل‌ها، ابزاری برای هدف‌گیری رویدادها برای تبلیغ‌کنندگان، لحظات، نظرسنجی‌ها و قلب‌ها راه‌اندازی کرد (توییتر، ۲۰۱۷).

توییتر از زمان آغاز به کار خود تقریباً ۲۰۰ میلیون کاربر در سراسر جهان به دست آورده است. روزانه حدود ۴۶۰۰۰۰ حساب کاربری جدید در توییتر باز می‌شود. بیش از ۱۴۰ میلیون توییت روزانه ارسال می‌شود که به یک میلیارد در هفته ترجمه می‌شود (پیکارد، ۲۰۱۱). توییتر بر رسانه‌ها تأثیر گذاشت و مردم را قادر ساخت تا در مورد اخباری از جمله بلایا، سیاست، ورزش و افراد مشهور توییت کنند (پیکارد، ۲۰۱۱). بسیاری از مردم اخبار را از طریق توییت‌های افرادی که در توییتر دنبال می‌کردند دنبال می‌کردند. توییتر بر مشاغل تأثیر گذاشته است زیرا به طور فزاینده‌ای توسط مشاغل برای برقراری ارتباط با کارمندان و مشتریان استفاده می‌شود. کسب‌وکار می‌تواند پیام‌های بلادرنگ را به مشتریانی که می‌خواهند با آنها ارتباط برقرار کنند، ارسال کند. برعکس، هنگامی که مشتریان از یک محصول یا خدمات ناراضی هستند، می‌توانند با چند توییت به سرعت این خبر را منتشر کنند - و آسیب وارد کنند (پیکارد، ۲۰۱۱).

تا سال ۲۰۱۵، سهام توییتر از ۴۰ میلیارد دلار در زمان عرضه اولیه سهام در سال ۲۰۱۳ به ۱۶٫۵ میلیارد دلار در آگوست ۲۰۱۵ سقوط کرد (بیلتون، ۲۰۱۵). اعتماد سرمایه‌گذاران رو به کاهش بود و توییتر با رقابت فیس‌بوک و دیگر شرکت‌های رسانه‌های اجتماعی روبرو شد. هیئت مدیره پراکنده بود و روحیه کارکنان پایین بود. مدیرعامل و بنیانگذار اصلی جک دورسی به توییتر بازگردانده شد تا رهبری را به عنوان مدیرعامل برعهده بگیرد و مشکلات بسیاری را که با آن روبرو بود حل کند.

وضعیت فعلی

تویتر در این مسیر با موانعی روبرو شده است. اگرچه تصمیمات درستی گرفته است، اما قادر به ایجاد درآمد مداوم نیست. در حالی که رشد ماهانه کاربران کند است، تویتر کمترین هزینه تبلیغاتی را در مقایسه با رقبای خود دارد. قدرت بین‌المللی به رشد کاربران کمک کرد تا بالاتر از انتظارات باقی بماند، اگرچه از ۳۰۷ میلیون کاربر به ۳۰۵ میلیون کاربر فعال در پایان سال ۲۰۱۶ کاهش یافت (گوین، ۲۰۱۶).

به گفته مدیر اجرایی آنتونی نوتو، تویتر با بهبود قوانین گیج‌کننده‌ای که کاربران را دور می‌کند، از کاربران گمشده و همچنین کاربران جدید استقبال می‌کند. مشکل این است که بسیاری از مردم نمی‌دانند چگونه یا چرا باید از این پلتفرم استفاده کنند و در نتیجه این شرکت کاربران خود را به دلیل برنامه‌های دیگر از دست داده است. از زمان خرید لینکدین توسط مایکروسافت، کارشناسان حدس می‌زنند که تویتر خرید بعدی خواهد بود. اعتقاد بر این است که اگر تویتر توسط شرکت‌های موفق‌تری مانند گوگل یا دیزنی خریداری شود، ممکن است به شکل کاملاً جدیدی ادامه یابد. اما اولویت شماره یک جک دورسی، استخدام و نوآوری در مورد تجربه محصول اصلی است.

بر اساس گزارش‌های سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۶، تویتر انتظار داشت تا ۸ درصد از کارکنان خود را کاهش دهد که به معنای حدود ۳۰۰ شغل است. این شرکت فروش خود را در نظر گرفته است، اما کارشناسان متعجب هستند که بهترین نامزد چه کسی خواهد بود. اگرچه این شرکت تعداد کل کاربران خود را ۳۰۷ میلیون کاربر گزارش کرد که از ۳۰۵ میلیون نفر بیشتر بود، اما تویتر گزارش داد که سهام در سه ماهه دوم ۲۰۱۶ تقریباً ۱۱ درصد کاهش یافته است. از دست دادن درآمد به این دلیل بود که بازاریابان برند به سرعت خرج نکردند. در حالی که تویتر امروزه محبوب‌ترین اپلیکیشن است، می‌تواند بدترین ترس یک بازاریاب نیز باشد. موضوعی که دورسی متعهد به آن است یافتن استراتژی برای جذب نوع مناسب از فالوورها و درگیر نگه داشتن آنها است. یک سال پس از بازگشت دورسی با پخش زنده و محصولات جدید، تویتر هنوز نشانه‌هایی از رشد را نشان نمی‌دهد. سهام تویتر در سال ۲۰۱۶ قبل از انتشار اخباری در مورد فروش احتمالی، ۲۰ درصد کاهش یافت.

جک دورسی - پیشینه و تأثیرات

جک دورسی، بنیانگذار و مدیر عامل فعلی تویتر، در سال ۱۹۷۶ در سنت لوئیس، میسوری به دنیا آمد. جک در دوران رشد، علاقه زیادی به شهرها و نقشه‌ها داشت. او همچنین به کدنویسی و برنامه‌نویسی کامپیوتری علاقه داشت. جک با یک کامپیوتر مکتب‌ش که پدرش به او داده بود شروع کرد، برنامه‌ای را ایجاد کرد که در آن می‌توانست وسایل نقلیه در حال حرکت در سنت لوئیس را در زمان واقعی ردیابی کند (استیت، ۲۰۱۵). به عنوان یک برنامه‌نویس کالج خودآموخته که حوصله

تحصیل خود را در میسوری داشت، به کار با دیسپاتچ^{۱۴} در نیویورک توجه کرد. جک بدون هیچ اطلاعات تماسی در وب سایت خود، آن را هک کرد تا یک ایمیل برای موسس شرکت ایجاد کند (پارنل، ۲۰۱۶). این ایمیل به گرگ کید از یک نقض امنیتی در وب سایت خود اطلاع داد و او توضیح داد که می تواند نرم افزار ارسال بنویسد. او یک هفته بعد استخدام شد و این یک رویا بود. کارفرمای او به او اجازه داد تا دست اول با شرکتی که حمل و نقل عمومی، وسایل نقلیه اضطراری و تاکسی‌ها را پیگیری می‌کرد، ببیند (و کار کند) که او را به دوران کودکی‌اش و وسواس شهرها بازگرداند. چه کسی چه کاری انجام می دهد و چه زمانی آن را انجام می دهد.

جک ابتدا یک شغل دانشگاهی را در دانشگاه علم و صنعت میسوری آغاز کرده بود، به سمت خود در دیسپاتچ رفت و بعداً در NYU ثبت نام کرد. او قبل از فارغ التحصیلی ترک تحصیل کرد و بعداً همراه با گرگ کید به اوکلند، کالیفرنیا رفت. جک حرکت کرد تا به جایی که فناوری و تجارت در حال رونق بود نزدیک تر شود.

در سال ۲۰۰۵، جک به عنوان کدنویس سطح ورودی در راه اندازی پادکست اودیو (استات، ۲۰۱۵) استخدام شد. با شروع پادکست اپل در همان زمان، اودیو به پایان رسید. جک توانست با حمایت نوح گلس، بنیانگذار اودیو، ایده های خود را زنده کند.

توییت به عنوان ایده ای برای حفظ ارتباط با دوستان خود، به اشتراک گذاری پیام های کوتاه آنلاین آغاز شد. توییت ۱۰۰ به عنوان یک وبسایت ساده شروع شد که در آن کاربران می توانستند پیام هایی با ۱۴۰ کاراکتر ارسال کنند که جک آن را «توییت» نامید. شرکت توییت به طور رسمی در ۲۱ مارس ۲۰۰۶ (مک آرتور، ۲۰۱۶) تاسیس شد.

مشکل توییت

مشکل اصلی توییت در طول این سالها، توانایی کسب درآمد از پلتفرم و رشد پایگاه کاربرانش است. توییت به دنبال راههای جدیدتری بوده است تا بفهمد که چگونه می تواند از پایگاه کاربر خود کسب درآمد کند، اگر نمی تواند به سرعت آن را رشد دهد (لینلی، ۲۰۱۷). یکی از راههایی که تلاش کرده تا تعامل را افزایش دهد، پخش زنده است زیرا می گوید «ویدیو بزرگترین فرمت تبلیغاتی درآمدزا است»، اما هنوز با دیدن اعدادی که می خواهد مشکل دارد (لینلی، ۲۰۱۷). همچنین بسیاری از به روزرسانی های محصول جدید را منتشر کرده و محدودیت شخصیت ها را افزایش داده است، اما به نظر می رسد که این

¹⁴ Dispatch Management Solutions

به روزرسانی‌ها تأثیری بر رشد مورد انتظار آن نداشته است. پس از یک عرضه اولیه عمومی موفقیت‌آمیز در سال ۲۰۱۳، توئیتر به سرعت شروع به مبارزه با زندگی به عنوان یک شرکت عمومی کرد. روزهای دلپذیر بودن یک استارت آپ خصوصی با بودجه خوب گذشته بود. واقعیت خوشحال کردن سهامداران شروع به ظهور کرد» (آلبا، ۲۰۱۷). به نظر می‌رسید برای آن بسیار دشوار است که بفهمد دقیقاً چه نوع خدماتی را می‌خواهد به کاربران ارائه دهد و در عین حال بتواند انتظارات سهامداران خود را برآورده کند.

درآمد تبلیغاتی در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۶ به ۶۳۸ میلیون دلار رسید که در واقع سال به سال کاهش یافته است. «رشد درآمد تبلیغات ممکن است تحت تأثیر تشدید رقابت برای هزینه‌های تبلیغات دیجیتال و ارزیابی مجدد سبک ویژگی‌های محصول درآمدی آنها قرار گیرد، که می‌تواند منجر به عدم تأکید بر ویژگی‌های محصول خاص شود» (اوبراین، ۲۰۱۷).

توئیتر باید نشان دهد که می‌تواند سه ماهه چهارم قدرتمندی داشته باشد، با توجه به اینکه انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۱۶، احتمالاً یکی از هیجان‌انگیزترین لحظات توئیتر در تمام دوران، اتفاق افتاد. فراتر از آن، رئیس جمهور دونالد ترامپ نیز یک کاربر فعال توئیتر است که به آن به عنوان یک پلت فرم پیشرو برای اخبار قدرت بیشتری می‌بخشد. (لینلی، ۲۰۱۷) با وجود همه این‌ها، درآمد توئیتر همچنان پایین بود و به نظر می‌رسید که نمی‌توانست به گونه‌ای سرمایه‌گذاری کند که بتواند به نفع آن باشد.

رشد کاربران یکی دیگر از چالش‌های مهمی است که توئیتر سال‌هاست با آن روبرو بوده است. مگر اینکه افراد از توئیتر برای شغل خود استفاده کنند یا "در طی یک دوره زمانی طولانی با آن آشنا شده باشند، ممکن است دلیل خوبی برای ثبت نام و ادامه استفاده روزانه از آن وجود نداشته باشد" (استیت، ۲۰۱۵). این بزرگترین مانعی است که توئیتر با آن روبرو بوده است و حتی با وجود ویژگی‌های محصول اضافه شده و تعامل قوی از جانب کاربران اصلی خود، کاربران جدید واقعاً علاقه‌ای ندارند وقتی پلتفرم‌های اجتماعی دیگری را به عنوان گزینه در اختیار دارند. در حالی که توئیتر مواردی را که همه چیز در زمان واقعی بر روی پلتفرم خود قرار می‌دهد به عنوان یک مزیت می‌داند، هنوز برای افزایش این تعداد کافی نیست. با بازگشت دورسی به عنوان مدیرعامل در سال ۲۰۱۶، شرکت انتظار داشت که او برنامه و نتایجی را اجرا کند که فقط یک بنیانگذار می‌تواند انجام دهد. توئیتر زنده است، دورسی با قاطعیت در طی یک تماس با درآمد توئیتر در بالای سال ۲۰۱۶ گفت: "تفسیر زنده، گفتگوهای زنده و ارتباطات زنده" (آلبا، ۲۰۱۷). «توئیتر می‌خواهد معادل دیجیتالی و آینده‌نگر تلویزیون زنده باشد، و در حال جمع‌آوری حق پخش منتخب برای ایجاد این تحول است» (استات، ۲۰۱۵).

آزار و اذیت همچنین مشکلی است که شرکت در داخل پلتفرم با آن مواجه است که ممکن است به رشد آهسته تعداد کمک کند. به نظر می رسد این موضوع کاربران جدید بالقوه را ترسانده است. توییت "برای مهار مشکل آزار و اذیتی که پلتفرم را در سراسر وجودش آزار می دهد، اقداماتی را به سمت خاموش کردن سوء استفاده آغاز کرده است" (لینلی، ۲۰۱۷). با این حال، دیدن چرخش مثبتی که انتظار می رود کافی نبوده است.

«در حالی که توییت هنوز یک پلتفرم با صدها میلیون کاربر است، وال استریت ممکن است خود را آنقدر بی صبر ببیند که منتظر دورسی و تیمش باشد تا بفهمند شرکت را به کجا ببرند و با چشمانی تازه شروع کنند» (لینلی، ۲۰۱۷).

منابع

- آلبا، دی (۲۰۱۷). ۲۰۱۷ سالی است که توییت یاد می گیرد که رشد کند یا می میرد. سیمی. بازیابی شده در ۱۳ آوریل ۲۰۱۷، از [/dies-thrive learns-twitter-year-2017/01/2017/com.wired.www](http://com.wired.com/2017/01/2017-dies-thrive-learns-twitter-year-2017/)
- Bilton, N. (۲۰۱۵، ۵ اکتبر). جک دورسی به توییت فرسوده بازگشته است. نیویورک تایمز. بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از [jack/technology/06/10/2015/com.nytimes.www](http://com.nytimes.com/2015/10/06/jack/technology/frayed-a-to-returns-dorsey.html.twitter)
- فریر، اس (۲۰۱۶، ۵ اکتبر). جک دورسی در حال از دست دادن کنترل توییت است. بلومبرگ بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از [/features/com.bloomberg.com](http://com.bloomberg.com/features/strategy-dorsey-twitter-2016/)
- J, Guynn (۲۰۱۶، ۱۰ فوریه). رشد توییت متوقف شده است. Today USA. بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از [/earnings-quarter-forth-twitter/10/02/2016/news/tech/story/com.usatoday.www](http://com.usatoday.com/news/tech/story/2016/02/10/earnings-quarter-forth-twitter-10-02-2016/news/tech/story/com.usatoday.www)
- جانسون، ال. (۲۰۱۷، ۲ اکتبر). eMarketer برآورد درآمد جهانی اسنپ از تبلیغات را ۱۲۶ میلیون دلار کاهش می دهد و دلیل آن رشد کند است: در همین حال، اینستاگرام غوغا خواهد کرد. AdWeek. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از [-estimates-revenue-ad-global-snaps-drops-emarketer/digital/com.adweek.www](http://com.adweek.com/digital/2018/03/20/estimates-revenue-ad-global-snaps-drops-emarketer/digital/com.adweek.www)
- [/growth-slow-citing-million-126-by](http://com.adweek.com/digital/2018/03/20/estimates-revenue-ad-global-snaps-drops-emarketer/digital/com.adweek.www)

لینلی، ام. (۲۰۱۷). تجارت تبلیغاتی توییتر متوقف شده است. بحران فنی. بازیابی شده در ۱۳ آوریل ۲۰۱۷، از

<https://com.techcrunch/09/02/2017/>

توییترها-بهینه سازی-تلاش-ها-هنوز-مشکلات-های-اساسی-تجاری-آن-را-برطرف-سازند/ مک آرتور، ای.

(۲۰۱۶). تاریخ واقعی توییتر، به طور خلاصه: چگونه در جنگ های پیام های خرد پیروز شد. لایف وایر. بازیابی شده در

۱۶ آوریل ۲۰۱۷، از [۳۲۸۸۸۵۴-twitter-of-history /com.lifewire.www](http://com.lifewire.www-3288854-twitter-of-history)

C, Brien'O (۲۰۱۷). توییتر علیرغم رشد ۴ درصدی کاربران، درآمد زیادی را برای سه ماهه چهارم ۲۰۱۶ از دست داده

است. ضرب و شتم سرمایه گذاری. بازیابی شده در ۱۳ آوریل ۲۰۱۷، از <https://com.venturebeat/2017/>

[/09/02-4-of-growth-users-spite-2016-4q-for-miss-earnings-big-posts-twitter/](https://09/02-4-of-growth-users-spite-2016-4q-for-miss-earnings-big-posts-twitter/)

B, Parnell (۲۰۱۶). جک دورسی قانون را زیر پا گذاشت؟ متوسط. بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از

[06a3995b00c1-law-the-broke-dorsey-jack/waves-making/com.medium//:https](https://com.medium/waves-making-com.medium/06a3995b00c1-law-the-broke-dorsey-jack/)

A, Picard (۲۰۱۱). تاریخچه توییتر، ۱۴۰ کاراکتر در یک زمان. گلوب و میل. بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از

[-140-twitter-of-history-the/Culture digital/technology/com.mail,the-globe.www](http://www.theglobe.com.mail,digital/technology/com.mail,the-globe.www-Culture-digital/technology/com.mail,the-globe.www-140-twitter-of-history-the/)

N, Statt (۲۰۱۵). خطاب به مدیرعامل توییتر و دوباره بازگشت: جدول

زمانی ظهور جک دورسی. آستانه. بازیابی شده در ۱۵ آوریل ۲۰۱۷، از [9457277/5/10/2015/com.theverge.www](http://com.theverge.www-9457277/5/10/2015/)

timeline-ceo-twitter-dorsey-jack

H, Tsukayama و D, ElBoghdady (۲۰۱۳). توییتر با قیمت ۴۵,۱۰ دلار برای هر سهم باز می شود که ارزش آن

در حدود ۲۵ میلیارد دلار است. واشنگتن پست

توییتر. (۲۰۱۷). نقاط عطف توییتر توییتر. بازیابی شده در ۱۴ آوریل ۲۰۱۷، از <https://>

[milestones/press/company/com.twitter.about](http://com.twitter.about-milestones/press/company/com.twitter.about)

کراس فیت سوفلا^{۱۵}: دردهای در حال رشد

کراس فیت سوفلا در آگوست ۲۰۱۲ توسط جاش و استفانی تامپسون راه اندازی شد. این کسب و کار بسیار متواضعانه شروع کرد و از آگوست ۲۰۱۲ تا آوریل ۲۰۱۳ تمرینات خود را در پارک ارائه داد. اولین مکان آجر و ملات خود را در آوریل ۲۰۱۳ افتتاح کرد. برای اولین سال، یک مدل تجاری به نام "مدل کلاس بسته" را اجرا کرد. مدل کلاس بسته مدلی بود که هر مشتری به دو چیز متعهد می‌شد: تعداد دفعات آموزش در هفته (یا دو، سه یا چهار بار در هفته) و زمانی که در روز تمرین می‌کردند (۵،۳۰ صبح، ۹،۳۰ صبح). ، ۵،۳۰ بعد از ظهر یا ۶،۳۰ بعد از ظهر). مشتری موظف بود از برنامه مشخصی پیروی کند، دقیقاً مانند شما برای یک دوره کالج، که به مشتری این امکان را می‌دهد که همیشه با همان مربی و ورزشکاران مشابه تمرین کند. از منظر تجاری، این فضا را به حداکثر رساند. از دیدگاه مشتری، انعطاف پذیری آنها را به حداقل رساند. آنها در همان کلاس قفل شده بودند که برای بسیاری از مشتریان احتمالی مشکل ایجاد می‌کرد. آنها دریافتند که این مدل محدود

کراس فیت سوفلا¹⁵

است و سوفلا متوجه شد که کار نمی کند. اتخاذ مدل کلاس بسته باعث ایجاد نابرابری برای کسب و کار و کاهش رشد آن شد. باید تغییری ایجاد می شد و در آوریل ۲۰۱۴، مدل کسب و کار را به مدل سنتی تر تغییر داد: «مدل کلاس باز». این امکان آزادی بیشتری را برای مشتریان فراهم می کرد، زیرا اکنون به آنها اجازه داده شد تا هر چند وقت یکبار که می خواهند بیایند و به هر ساعت کلاسی که متناسب با برنامه شان است بیایند. بعد از این شیفت، ورزشگاه شروع به چرخش کرد. در ژانویه ۲۰۱۵، کراس فیت سوفلا با لوگو و وب سایت جدید تغییر نام داد. پس از تغییر نام تجاری و تغییر در مدل کسب و کار، رشد آهسته اما ثابتی وجود داشت. اتخاذ مدل کلاس بسته باعث ایجاد نابرابری برای کسب و کار و کاهش رشد آن شد. باید تغییری ایجاد می شد و در آوریل ۲۰۱۴، مدل کسب و کار را به مدل سنتی تر تغییر داد: «مدل کلاس باز». این امکان آزادی بیشتری را برای مشتریان فراهم می کرد، زیرا اکنون به آنها اجازه داده شد تا هر چند وقت یکبار که می خواهند بیایند و به هر ساعت کلاسی که متناسب با برنامه شان است بیایند. بعد از این شیفت، ورزشگاه شروع به چرخش کرد. در ژانویه ۲۰۱۵، کراس فیت سوفلا با لوگو و وب سایت جدید تغییر نام داد. پس از تغییر نام تجاری و تغییر در مدل کسب و کار، رشد آهسته اما ثابتی وجود داشت. اتخاذ مدل کلاس بسته باعث ایجاد نابرابری برای کسب و کار و کاهش رشد آن شد. باید تغییری ایجاد می شد و در آوریل ۲۰۱۴، مدل کسب و کار را به مدل سنتی تر تغییر داد: «مدل کلاس باز». این امکان آزادی بیشتری را برای مشتریان فراهم می کرد، زیرا اکنون به آنها اجازه داده شد تا هر چند وقت یکبار که می خواهند بیایند و به هر ساعت کلاسی که متناسب با برنامه شان است بیایند. بعد از این شیفت، ورزشگاه شروع به چرخش کرد. در ژانویه ۲۰۱۵، کراس فیت سوفلا با لوگو و وب سایت جدید تغییر نام داد. پس از تغییر نام تجاری و تغییر در مدل کسب و کار، رشد آهسته اما ثابتی وجود داشت. اتخاذ مدل کلاس بسته باعث ایجاد نابرابری برای کسب و کار و کاهش رشد آن شد. باید تغییری ایجاد می شد و در آوریل ۲۰۱۴، مدل کسب و کار را به مدل سنتی تر تغییر داد: «مدل کلاس باز». این امکان آزادی بیشتری را برای مشتریان فراهم می کرد، زیرا اکنون به آنها اجازه داده شد تا هر چند وقت یکبار که می خواهند بیایند و به هر ساعت کلاسی که متناسب با برنامه شان است بیایند. بعد از این شیفت، ورزشگاه شروع به چرخش کرد. در ژانویه ۲۰۱۵، کراس فیت سوفلا با لوگو و وب سایت جدید تغییر نام داد. پس از تغییر نام تجاری و تغییر در مدل کسب و کار، رشد آهسته اما ثابتی وجود داشت.

کراس فیت سوفلا در جامعه به دلیل ارائه یک تجربه عالی و مربیگری برتر شناخته شده است. محصولی با کیفیت بالا ارائه می دهد و در جامعه محلی کراس فیت مورد احترام است.

نرخ نگهداری بالا است و رضایت مشتری نیز بالاست. به طور کلی، خدمات درجه یک است. این از طریق بررسی‌های گوگل، Yelp و فیس بوک، پاسخ‌ها به نظرسنجی‌های تصادفی، و شهرت مثبتی که در جامعه سر و صدا می‌کند، واضح است. با وجود کیفیت آشکار و تجربه مشتری برتر، کراس فیت سوفلا آن نوع کشش مورد نیاز برای سودآوری را پیدا نکرده است. مشکل این است که کراس فیت سوفلا تقریباً تعداد کافی از افراد را ندارد که واقعاً بیرون بیایند و خدمات را امتحان کنند. خبر خوب این است که زمانی که افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند، کراس فیت سوفلا در تبدیل مشتریان بالقوه به اعضای پولی بسیار موفق است. آنها معمولاً تجربه خود را دوست دارند. این مشکل کسب و کار را در هم شکسته، آن را در وضعیت سربه سر و دور از سودآوری نگه می‌دارد.

- در سال اول رشد چندانی نداشت.
- پس از تغییر مدل کسب و کار، رشد آهسته اما ثابتی وجود داشته است. \neg محصولی بسیار باکیفیت ارائه می‌دهد.
- هنگامی که یک مشتری بالقوه کلاس‌ها را امتحان می‌کند، سوفلا نرخ بالایی برای تبدیل آنها به اعضا و نرخ حفظ بالایی دارد.
- فضای فیزیکی سوفلا یکی از زیباتر و ورزشگاه‌های کراس فیت در فلوریدا جنوبی است، اما تهویه مطبوع یا اتاق رختکن ندارد (که تقریباً برای سالن‌های کراس فیت در سراسر جهان استاندارد است).

مقر کراس فیت و موقعیت کراس فیت در صنعت تناسب اندام

به چالش کشیدن پارادایم تناسب اندام

در سال ۲۰۰۰، کراس فیت توسط گرگ گلسمن و لورن جنای در سانتا کروز، کالیفرنیا تأسیس شد. مفهوم کراس فیت ارائه یک رژیم تناسب اندام کلی و فراگیر است که همه اینها با اعتقاد به تناسب اندام آغاز می‌شود. این برنامه به منظور آماده سازی اعضا برای هر موقعیت غیرقابل پیش بینی ساخته شده است. کراس فیت با ارائه چنین طیف گسترده‌ای از مهارت‌های تناسب اندام معتقد است که همه این مهارت‌ها به راحتی قابل انتقال و سازگاری با هر موقعیت فیزیکی هستند و مزیت عملکردی نسبت به سایرین دارند. به طور خلاصه، کراس فیت دارای یک برنامه آمادگی جسمانی عمومی یا GPP، قدرت و تهویه است.

رژیم تناسب اندام گلسمن طرز فکر مردم را نسبت به تناسب اندام تغییر داده است. این پروتکل خواستار حرکات دائمی متنوع و کاربردی است که با شدت بالا انجام می شود. معنی آن این است که مشتری در معرض چندین مؤلفه مختلف تناسب اندام (وزنه برداری، پرتاب، ژیمناستیک، دویدن، پریدن و غیره) قرار می گیرد که همگی حرکاتی هستند که شما در دنیای واقعی خواهید یافت. و برای ایجاد بیشترین تأثیر، این حرکات متنوع و کاربردی با شدت بسیار بالایی انجام می شوند و به شما امکان می دهند در طول زمان به تناسب اندام فوق العاده ای دست پیدا کنید. یکی دیگر از اجزای بزرگ کراس فیت ایجاد یک جامعه قوی و شکست ناپذیر است که شرکت را به رشد و موفقیت چشمگیر سوق می دهد. گلسمن معتقد است که ترکیب این استانداردها چیزی است که منجر به تناسب اندام و سلامتی می شود:

HI @ CVFM + محیط جمعی = سلامت

یک رژیم از تغییرات مداوم (CV)، حرکات عملکردی (FM)، انجام شده با شدت بالا (HI@) در یک محیط جمعی منجر به سلامت و تناسب اندام می شود (کراس فیت، nd).

مدل وابسته

ما می خواهیم انقلابی در تناسب اندام ایجاد کنیم که از دنبال کردن عملکرد حمایت می کند، نه فرمی که عملکرد را اندازه می گیرد، نه آناتومی. ما حلقه ها و بشقاب های ضربه گیر را در سالن های بدنسازی خود می خواهیم، نه ماشین ها. ما معتقدیم جایی که تمرین می کنید اهمیت کمتری نسبت به نحوه تمرینتان دارد و اینکه با چه کسی تمرین می کنید بیشتر از تجهیزاتی که دارید مهم است. ما می دانیم که این کار را می توان در جعبه های کوچک انجام داد و ما ثابت کرده ایم که گاراژ به خوبی محیطی برای Fitness Elite Forging® است. (گلاسمن، ۲۰۰۵)

کراس فیت اکنون جنبشی است که با رویکرد بدنسازی «جعبه بزرگ»، مبتنی بر ماشین و رویکرد بدنسازی، جایگزینی برای باشگاه های ورزشی تجاری ارائه کرده است. سالن های ورزشی گاراژ کراس فیت موفقیت خود را ثابت کرده اند، زیرا بیشتر بر روی تناسب اندام تمرکز دارند تا زیبایی شناسی مکان واقعی. کراس فیت همراه با ذهنیت محیطی جمعی خود از این مزیت با توسعه وابستگی به این مفهوم تناسب اندام بهره برده است. اولین باشگاه ورزشی وابسته، کراس فیت North در سیاتل،

WA بود. تا سال ۲۰۰۵، در مجموع ۱۵ باشگاه ورزشی وابسته وجود داشت و در سال ۲۰۱۵ بیش از ۱۲۰۰۰ شعبه در سراسر جهان وجود داشت.

کراس فیت یک فرنچایز نیست و هرگز نخواهد بود. تحت فرانسیز، فرنچایز گیرنده باید از قوانین و مقررات شرکت فرنچایز پیروی کند. برخلاف حق رای، یک شرکت وابسته به کراس فیت فقط حق استفاده از نام کراس فیت و لیست شدن در com.crossfit را پرداخت می کند. هر صاحب وابسته این آزادی را دارد که تمام تصمیمات تجاری خود را برای اداره و سازماندهی سالن ورزشی خود کنترل کند.

تبدیل شدن به یک وابسته کراس فیت یک فرآیند ساده است. متقاضی باید درخواست خود را به صورت آنلاین ارسال کند و همچنین مدارک مناسب و پرداخت را ارسال کند. همراه با تمام مدارک و پرداختی که باید بایگانی شود، وابسته علاقه مند باید یک مقاله توضیح دهد که چرا به وابستگی علاقه دارد، توضیح دهد که کراس فیت برای آنها چه معنایی دارد و چرا می خواهند وابسته شوند، و به عنوان یک وابسته به چه چیزی می خواهند دست پیدا کنند. این مقاله در فرآیند درخواست بسیار مهم است، زیرا می تواند نشان دهد که آیا متقاضی با ماموریت و مدل کسب و کار کراس فیت مطابقت دارد یا خیر.

فرهنگ کسب و کار

برای خلاصه کردن فرهنگ کلی کسب و کار، کراس فیت سوفلا بر اساس تعالی ساخته شده است. مربیان آن برای ادامه تحصیل و پیشرفت شخصی و ارائه یک تجربه مربیگری با کیفیت بالا برای ورزشکاران خود سخت کار می کنند. آنها در حومه شهر هستند، جایی که ورزشکارانشان متشکل از خانواده های جوان بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند که به دنبال آمادگی برای زندگی هستند، نه برای رقابت. تناسب اندام آنها این است که آیا می توانند کارهای جالبی با بچه های خود انجام دهند یا نه. آنها جامعه ای فراگیر و باز با فضایی آرام و نمایشی کم دارند. مربیان بسیار مفید هستند و همیشه برای کمک به مشتریان تلاش می کنند. ماموریت آنها استفاده از تناسب اندام برای بهبود زندگی است. بهترین بخش در مورد محیط فرهنگی کراس فیت سوفلا (چیزی که لزوماً نمی توان فقط از یک قدم زدن در اطراف ورزشگاه مشاهده کرد) سطح بالای مربیگری است. مربیانی تحصیل کرده هستند که مربیگری را به عنوان یک حرفه و حرفه انتخاب کرده اند، نه صرفاً یک سرگرمی. مربیان عاشق کار کردن و کمک به مردم هستند. هدف کوچ این است که به مشتریان کمک کند تا به پتانسیل خود دست یابند. مربی آنها را راهنمایی می کند و آنها از نظر فیزیکی تغییراتی را در زندگی خود مشاهده می کنند که سپس به تغییرات در ذهنیت آنها

تبدیل می شود، که در نهایت به آنها منجر می شود که سبک زندگی سالم تری داشته باشند. بر اساس بازخورد قویا تشویق شده توسط مشتریان، مشتریان کراس فیت سوفلا بسیار راضی هستند. با این حال، انواعی از مشتریان وجود دارند که در کراس فیت سوفلا به خوبی رشد نمی کنند. ورزشکار بسیار رقابتی یا جوان هزاره ای که به دنبال دوستان مهمانی می گردد لزوماً در کراس فیت سوفلا جا نمی گیرد، زیرا اکثر مشتریان حرفه ای و مادران و پدران هستند. کراس فیت سوفلا همچنین با جدیت کار می کند تا آموزش های ویژه حل تعارض را به کارمندان در تلاش برای جلوگیری و حذف نمایشنامه ارائه دهد. یک فرهنگ قوی، مثبت و بدون نمایش برای تیم رهبری مهم است، بنابراین آنها سخت تلاش می کنند تا یک فرهنگ عالی را حفظ کنند.

خدمات ارائه شده

کراس فیت سوفلا سه نوع خدمات مختلف ارائه می دهد: کلاس های گروهی، آموزش شخصی و کراس فیت برای کودکان. کلاس های گروهی صرفاً جلسات آموزشی شخصی در یک محیط گروهی هستند. مزیت کلاس های گروهی این است که ورزشکاران در یک محیط رقابتی و انگیزشی مربیگری شخصی می گیرند که آنها را برای رسیدن به اهداف خود سوق می دهد. هر کلاس به گونه ای طراحی شده است که دو گزینه تمرینی داشته باشد - تمرینات تناسب اندام و تمرینات عملکردی که متناسب با نیازها و توانایی های فیزیکی هر ورزشکار باشد.

جدول ۴,۱ قیمت خدمات

قیمت کراس فیت بزرگسالان

۸ کارت کلاس گروهی ۱۲۰ دلاری

گروه نامحدود ۱۴۵ دلار در ماه

آموزش شخصی ۲۲۰ دلار + در ماه

کارت ۸ کلاس ۱۰۰ دلاری

۵۰٪ تخفیف برای هر کودک اضافی

۵۰٪ تخفیف در صورت عضویت والدین

منبع: لیست قیمت (کراس فیت سوفلا , nd).

جدول 4.1 قیمت خدمات

بزرگسالان کراس فیت	قیمت
کارت کلاس 8 گروهی	\$120
گروه نامحدود	ماه / \$145
تربیت شخصی	ماه / 2 220+
کارت کلاس 8	\$100
	تخفیف برای هر بچه اضافی 50%
	تخفیف در صورتی که والدین عضو باشند 50%

منبع: لیست قیمت (بازی رایانه میل, نفر

تمرینات تناسب اندام برای ورزشکاران کراس فیت سوفلا که تجربه زیادی ندارند، به گونه ای سفارشی شده است که برای مبتدیان مناسب باشد. تمرینات تناسب اندام به ورزشکاران کمک می کند تا با استفاده از وزنه های سبک تر و پیشرونده که مطابق با مرزهای ورزشکار است، پایه ای قوی برای کراس فیت بسازند. تمرینات پرفورمنس برای جانبازان کراس فیت که تجربه دارند و در حرکات پیچیده تر مهارت دارند، هدف گذاری شده است. ورزشکاران می توانند در هر کلاس ارائه شده توسط کراس فیت سوفلا شرکت کنند و گزینه ای را انتخاب کنند که به بهترین وجه با سطح تجربه آنها مطابقت دارد. یک مربی باتجربه در طول جلسه به ورزشکاران کمک می کند و به آنها انگیزه می دهد. کراس فیت سوفلا آموزش شخصی با کیفیت بالا را برای ورزشکارانی ارائه می کند که احساس راحتی بیشتری می کنند و به تنهایی کار می کنند و توجه کامل و تک به تک مربی خود را جلب می کنند. مربی باتجربه کراس فیت سوفلا برنامه تمرینی را با ورزشکار بر اساس سطح آمادگی جسمانی فعلی و اهداف مورد نظر طراحی می کند. سپس مربی ورزشکار را آموزش می دهد، راهنمایی می کند و از او حمایت می کند تا به آنها کمک کند تا به اهداف فردی خود به موقع و ایمن دست یابند. کراس فیت Kids یک کلاس منحصر به فرد برای کودکان ۶ تا ۱۲ ساله است که به آنها اصول اولیه نحوه چمباتمه زدن، پریدن، بالا رفتن، دویدن، هل دادن، کشیدن، بلند کردن و پرتاب کردن را می آموزد، و در عین حال قدرت ذهنی و اراده را در یک سرگرمی توسعه می دهد. متمرکز و آموزش محور.

جدول ۴,۱ حق عضویت کراس فیت سوفلا را برای ورزشکاران خود نشان می دهد. کراس فیت برای بزرگسالان یک کارت کلاس هشت گروهی با قیمت ۱۲۰ دلار و دسترسی نامحدود به کلاس گروهی با ۱۴۵ دلار در ماه ارائه می دهد. هزینه

آموزش شخصی ۲۲۰ دلار یا بیشتر در ماه بسته به تعداد بازدیدها در ماه و مربی. یک کارت هشت کلاسی برای بچه ها ۱۰۰ دلار هزینه دارد و کراس فیت سوفلا ۵۰ درصد تخفیف برای قیمت نهایی برای هر بچه اضافی یا اگر والدین قبلاً عضو هستند ارائه می دهد.

استراتژی خدمات

تیم کراس فیت سوفلا درک می کند که بزرگترین عامل تعیین کننده برای موفقیت ثبات است. اکثر افرادی که از تناسب اندام خارج هستند، ۲ تا ۳ روز در هفته شروع به رفتن به باشگاه می کنند، سپس ممکن است یک روز به آن اضافه کنند. با گذشت زمان، تغییرات رخ خواهد داد. چیزی که مانع موفقیت می شود، ناهماهنگی است، مانند زمانی که مشتری ۵ روز می رود، سپس یک هفته را رد می کند. ناسازگاری جایی است که موفقیت از دست می رود. به منظور پرداختن به موضوع ناهماهنگی، کراس فیت سوفلا استراتژی خدمات خود را بر اساس سه نکته اساسی ساخته است: ساده کردن کارها، لبخند زدن آنها و امیدوار کردن آنها. مشتری کراس فیت سوفلا بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن دارد و با خانواده خود در حومه شهر زندگی می کنند. آن ها به اندازه‌ای که می‌خواهند برای زندگی مناسب باشند، به دنبال فضای رقابتی نیستند تا بتوانند فعالیت‌های سرگرم‌کننده و فعال با فرزندان خود انجام دهند. آنها به دنبال یک فراگیر هستند، جامعه باز با فضایی آرام، و کم تا بدون درام. کراس فیت سوفلا با ارائه یک محیط دلگرم کننده، مثبت و مفید که بر کار تیمی و پیشرفت مداوم مشتری تمرکز دارد، با موفقیت این فضا را ایجاد کرده است. تمام آنچه گفته شد، فقط در صورت وجود مشتری ناراضی، کراس فیت سوفلا یک خط مشی قوی حل تعارض دارد که بر گوش دادن صادقانه و همدردی با مشتریان ناراضی تمرکز دارد و سپس آنها را در راه حل قرار می دهد.

بیشتر تماس با مشتریان به صورت رو در رو در باشگاه انجام می شود یا در گفتگوهای معمولی یا اعلامیه های بعد از کلاس. برای کسانی که عجله دارند، تابلویی در سالن بدنسازی وجود دارد که همان اطلاعیه ها را منتشر می کند. علاوه بر این، با مشتریان از طریق ایمیل، و از طریق یک خبرنامه هفتگی که در آن کراس فیت سوفلا هر چیز جدیدی که روی آن کار می کند، هر گونه تغییر و/یا رویداد ارتباط برقرار می کند، تماس گرفته می شود. همچنین با ارسال کارت های تولد دست نویس با مشتریان خود در سطح شخصی تری ارتباط برقرار می کند. کراس فیت سوفلا یک صفحه فیس بوک بسیار فعال و موفق با بیش از ۷۰۰ دنبال کننده و دارای امتیاز ۵,۰ دارد که از آن برای برقراری ارتباط با فالوورها/مشتریان خود استفاده می کند.

نوع مشتریان سوفلا در تلاش برای جذب است

بازار هدف ایده آل کراس فیت سوفلا از چهار نوع مختلف از بخش های مشتری تشکیل شده است. یکی از بخش ها، والدین شاغلی هستند که اتفاقات زیادی دارند و در تلاش برای یافتن تعادل بین کار و زندگی هستند. هدف آنها برتری در کار، داشتن یک زندگی مناسب و وقت گذاشتن برای خانواده است. متخصصان جوان ۲۸ تا ۳۵ ساله با سبک زندگی فعال که در حومه شهر زندگی می کنند، بخش دیگری را تشکیل می دهند. هدف آنها کاهش وزن، احساس بهتر جسمانی، داشتن انرژی بیشتر، بودن در کنار افراد سالم و افزایش کیفیت سلامت آنها است. کراس فیت های باتجربه که می خواهند در کراس فیت رقابت کنند، خوب به نظر برسند، نتایج خود را بهبود بخشند و از بهترین مریبان موجود بیاموزند. والدین به دنبال فرزندان؛ برنامه هایی برای کمک به آموزش سبک زندگی فعال به فرزندانشان در اوایل آخرین بخش مشتری را تشکیل می دهند. این پرسوناها نشان دهنده مشتریان مورد نظر کراس فیت سوفلا هستند.

تلاش های بازاریابی فعلی

بازاریابی کراس فیت سوفلا به شدت بر تبلیغات دهان به دهان متکی است. با این حال، کراس فیت سوفلا در شبکه های اجتماعی توییتر، فیس بوک و اینستاگرام حضور پررنگی دارد. پست های این شرکت در رسانه های اجتماعی بر داستان های موفقیت ورزشکاران، رویدادها و نکات تمرینی تمرکز دارد. هر هفته یک تبلیغ اسپانسر در فیس بوک دارد تا داستان موفقیت یکی از ورزشکاران خود را بیان کند. بازاریابی کراس فیت سوفلا بر برجسته کردن دستاوردهای ورزشکاران تا حد امکان تمرکز دارد. تبلیغات فیس بوک به کراس فیت سوفلا اجازه می دهد تا افرادی را که در گروه های کراس فیت هستند، مانند صفحات کراس فیت، هدف قرار دهد و در مورد کراس فیت پست بنویسد. کراس فیت سوفلا بسیار درگیر جامعه است. کارکنان کراس فیت سوفلا با ورزشکاران جدید بالقوه ملاقات می کنند و هر دو هفته یکبار در بازارهای کشاورزان محلی، آگهی هایی را پخش می کنند. این امر در سال های اخیر برای نزدیک شدن به جامعه بسیار موفق بوده است و فرصتی عالی برای آشنایی با ورزشکاران بالقوه جدید فراهم کرده است. کراس فیت سوفلا همچنین در دوهای محلی k5 شرکت می کند و سمینارهای تغذیه را ارائه می دهد. این شرکت هفته ای یک بار یک خبرنامه ایمیلی را به لیست ایمیل خود ارسال می کند که محتوایی را در سه دسته مختلف ارائه می دهد: دانش، مراقبت و سرگرمی. کراس فیت سوفلا برای افزایش آگاهی از ورزش و کراس فیت سوفلا در اولین چهارشنبه هر ماه یک تبلیغ "دوست بیاور" ارائه می دهد. اگر مهمان تصمیم به خرید

عضویت داشته باشد، هم عضو دعوت کننده و هم میهمان ۲۰ دلار از حق عضویت خود تخفیف خواهند گرفت. مربیان کراس فیت سوفلا همچنین در وب سایت این شرکت وبلاگ می نویسند. پست های وبلاگ شامل نکات تمرینی، تغذیه، رویدادهای آینده، داستان های موفقیت و به اشتراک گذاری مقالات مرتبط است. همچنین در وبلاگ، تمرین روز با اجازه دادن به اعضا برای بررسی آنلاین برنامه تمرینی و روال روزانه ارزش افزوده می کند. چالش همیشگی کراس فیت سوفلا ایجاد و ارائه محتوای با کیفیت بالا در همه پلتفرمها در همه زمانها برای افزایش تعامل اعضای فعلی و جذب اعضای جدید است.

رقابت

این بازار در حال حاضر با دیگر سالنهای ورزشی کراس فیت، سالنهای ورزشی بزرگ، استودیوهای یوگا، استودیوهای اسپینینگ، کمپهای بوت و هر تجارت دیگری که برای تناسب اندام از مصرف کننده هزینه می گیرد، بسیار شلوغ است. هیچ باشگاه ورزشی یا مجموعه ای از سالنهای ورزشی وجود ندارد که در حال حاضر به عنوان یک رقیب اصلی متمایز باشد، زیرا صدها مورد از این مراکز در شعاع ۲۰ مایلی وجود دارد. این چالش تبدیل شده است که خود را به عنوان یک جواهر متمایز کنند به جای اینکه فقط یک چهره در میان جمعیت باشند. با این حال، به طور فزاینده ای واضح تر می شود که نظریه نارنجی خود را به عنوان رقیب بالقوه اصلی قرار می دهد. پس از دریافت بازخورد، اکثر مشتریان معمولاً می گویند که بین کراس فیت سوفلا و تئوری نارنجی^{۱۶} تصمیم می گیرند. آنها از این نظر شبیه هستند که هر دو کلاس گروهی هستند، از شروع تا پایان. از نظر روش و مینا با هم تفاوت دارند. اساساً، دو نوع ساختار فکری برای تناسب اندام وجود دارد. ساختار فکری سنتی، که توسط نظریه نارنجی انجام شده است، از خرد متعارف صحبت می کند و توسط اکثریت صنعت دنبال می شود. این ساختار جعبه سنتی است که بر روی بدنسازی، کاردیو و وزنه ها به منظور فعالیت هایی مانند تمرینات متابولیک طولانی تمرکز دارد. به طور خاص، تئوری فیزیولوژیکی پشت تمرین تئوری نارنجی به عنوان «مصرف بیش از حد اکسیژن پس از ورزش» شناخته می شود. با ارائه یک مانیتور ضربان قلب به مشتری، می تواند جلسات تمرینی فواصل پنج منطقه ای را که به آن Orange ۶۰ می گوید نظارت کند. در طول تمرین ۶۰ دقیقه ای، مشتریان فواصل متعددی را انجام می دهند که برای تولید ۱۲ تا ۲۰ دقیقه تمرین طراحی شده است. ۸۴ درصد یا بیشتر از حداکثر ضربان قلب آنها، که به منطقه ۵/۴ ترجمه می شود. این طراحی برنامه یک اثر تمرینی «پس از سوختن» ایجاد می کند، که نرخ متابولیک افزایش یافته برای ۲۴ تا ۳۶ ساعت بعد از تمرین است. از

¹⁶ Orange Theory

سوی دیگر، کراس فیت بر اساس چارچوب فکری تناسب اندام عملکردی غیر متعارف تر اجرا می شود. ایده این است که چگونه فردی را در چندین اندازه گیری به مناسب ترین فرد ممکن تبدیل کنیم تا برای هر کاری که به آن آمادگی جسمانی عمومی نیز می گویند، تا حد ممکن مناسب باشد. تمرینات کل بدن آن برای کمک به مشتری برای دویدن ماراتن، ددلیفت کردن یک تن وزن، ناک اوت کردن دسته ای از کشش های بدون شکست، سرعت دویدن سریع، شنا کردن یک مایل، اسکات پشت با وزنه بسیار سنگین و انجام انواع مختلف وزنه های دیگر طراحی شده است. فعالیت های مرتبط با بدن ایده این است که چگونه فردی را در چندین اندازه گیری به مناسب ترین فرد ممکن تبدیل کنیم تا برای هر کاری که به آن آمادگی جسمانی عمومی نیز می گویند، تا حد ممکن مناسب باشد. تمرینات کل بدن آن برای کمک به مشتری برای دویدن ماراتن، ددلیفت کردن یک تن وزن، ناک اوت کردن دسته ای از کشش های بدون شکست، سرعت دویدن سریع، شنا کردن یک مایل، اسکات پشت با وزنه بسیار سنگین و انجام انواع مختلف وزنه های دیگر طراحی شده است. فعالیت های مرتبط با بدن ایده این است که چگونه فردی را در چندین اندازه گیری به مناسب ترین فرد ممکن تبدیل کنیم تا برای هر کاری که به آن آمادگی جسمانی عمومی نیز می گویند، تا حد ممکن مناسب باشد. تمرینات کل بدن آن برای کمک به مشتری برای دویدن ماراتن، ددلیفت کردن یک تن وزن، ناک اوت کردن دسته ای از کشش های بدون شکست، سرعت دویدن سریع، شنا کردن یک مایل، اسکات پشت با وزنه بسیار سنگین و انجام انواع مختلف وزنه های دیگر طراحی شده است.

فعالیت های مرتبط با بدن

تئوری نارنجی علاوه بر پذیرایی از اکثریت مردم از نظر ذهنیت تناسب اندام دارای امکانات تهیه مطبوع با اتاق های رختکن است. اگرچه کراس فیت سوفلا از اکثر سالن های ورزشی کراس فیت زیباتر است، اما خیلی صیقلی نیست، تهیه هوا ندارد و اتاق رختکن ندارد. با وجود همه اینها، مشکل واقعی در این واقعیت نهفته است که کراس فیت سوفلا نه تنها باید به این فکر کند که چگونه افراد را به باشگاه خود جذب کند، بلکه باید دید مشتریان خود را در مورد تناسب اندام به طور کلی تغییر دهد. یک کار ارزشمند و در عین حال دلهره آور کراس فیت سوفلا می خواهد از آنچه در بازار می گذرد و آنچه Theory Orange انجام می دهد آگاه باشد، اما این مبنای تصمیم گیری نیست. به عنوان مثال، اگر تئوری نارنجی بر روی قایقرانی تمرکز کند، قرار نیست فقط بر روی قایقرانی تمرکز کند، یا اگر Fit Strike یک بوکسینگ باشد، قرار نیست روی یک بوکسینگ تمرکز کند. در اصل، لزوماً تلاش برای رقابت مو به مو با رقبای بالقوه نیست، اگرچه از روندهای در حال تغییر آگاه است.

جمعیت شناسی منطقه اطراف ورزشگاه

کراس فیت سوفلا در شهر کورال اسپرینگز، فلوریدا واقع شده است. از سال ۲۰۱۵، جمعیت کل آن شامل ۳۵۴۵۱۱ نفر تخمین زده می شود که بر اساس خلاصه جزئیات جمعیتی، ۴۷٫۹ درصد مرد و ۵۲٫۱ درصد زن (در شعاع ۵ مایلی) هستند. از این جمعیت، تقسیم نژادی به شرح زیر است: سفید (۶۷ درصد)، سیاه پوست (۲۰٫۵ درصد)، اسپانیایی تبار (۲۲٫۶ درصد)، یا غیر اسپانیایی یا لاتین تبار (۷۷٫۳ درصد). در این آمار جمعیتی، در مجموع ۱۳۷۸۵۱ خانوار وجود دارد که انتظار می رود از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰، ۳٫۲ درصد تغییر داشته باشد (DemographicsNow, ۲۰۱۵). متوسط درآمد خانوار حدود ۷۴۳۰۵ دلار است و انتظار می رود بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ ۱۵ درصد افزایش یابد. کورال اسپرینگز تخمین می زند که از کل جمعیت، در فاصله یک مایلی از امکانات کراس فیت سوفلا، تغییرات جزئی نشان داده شد. کل جمعیت شامل ۵۱٫۱ درصد از زنان و ۴۸٫۸ درصد از مردان است که بر اساس مقایسه دموگرافیک اسنپ شات، قصد دارند تا سال ۲۰۲۰ ۷٫۷ درصد رشد کنند.

آینده

کراس فیت بسیار قطبی کننده است. آنهایی که آن را دوست دارند، واقعاً آن را دوست دارند و کسانی که از آن متنفرند واقعاً از آن متنفرند. هر آنچه را که تا به حال در مورد تناسب اندام می دانستیم به چالش می کشد، و همانطور که می دانیم، همیشه مقابله با تغییر برای مردم آسان نیست. با تیم اختصاصی تامپسون ها، آنها تلاش می کنند تا ننگ پشت متدولوژی کراس فیت را تغییر دهند و برتری جامعه خود را نسبت به سایر روش های آموزشی نشان دهند. با این حال، از آنجایی که کراس فیت سوفلا پس از سه سال فعالیت تجاری در نقطه سر به سر است، باید تغییراتی ایجاد کند. چگونه این سالن ورزشی کراس فیت متعلق به خانواده می تواند سود و عضویت را افزایش دهد؟ مشکل اساسی که این سالن ورزشی با آن مواجه بوده این است که می تواند تأثیرات مخربی بر آینده این تأسیس داشته باشد؟

منابع

سوفلا کراس فیت. (دوم). بازیابی شده در ۱۴ نوامبر ۲۰۱۵، از com.crossfitsofla.www
DemographicsNow. (۲۰۱۵). نسخه کتابخانه.

گلسمن، جی (۲۰۱۵، ۱ ژوئیه). II Gym Garage: انقلاب. مجله کراس فیت. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸ از <http://com.crossfitjournal.com/07/2005/revolution-iithe-gym-garage> tpl.by

فصل پنجم

برندسازی شرکتی و مدیریت برند داخلی

نام تجاری سازمانی نشان دهنده سازمانی است که محصول یا خدماتی را که مشتری خریداری و استفاده می کند ارائه می دهد و پشت سر آن می ایستد و همچنین به طرق مختلف برای سایر ذینفعان ارزش ایجاد می کند. برندهای شرکتی برای گروه‌های ذینفع مختلف مهم هستند زیرا در ساخت هویت توسط گروه‌های زیادی از جمله کارمندان، دولت‌ها و تامین‌کنندگان نقش دارند. به عنوان مثال، کارمندان از کار کردن در شرکتی مانند امریکن اکسپرس عزت خود را پیدا می کنند، تصویر میامی از خود با تبدیل شدن به دروازه ای بین المللی برای تجارت در آمریکای مرکزی و جنوبی تقویت می شود و کشاورزان محلی به عنوان تامین کنندگان سوپرمارکت‌هایی مانند پابلیکس^{۱۷} افتخار می کنند. مارک‌های شرکتی برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مانند

¹⁷ Publix

آی‌بی‌ام و دانشگاه نوا جنوب شرقی، شهرهایی مانند فورت لادردیل و مناطقی مانند فلوریدا جنوبی یا دره ناپا اعمال می‌شوند. ابرات و کلین (۲۰۱۲) برند شرکتی را به عنوان عبارات و تصاویری از هویت یک سازمان تعریف می‌کنند. برای سازمان‌ها، مکانیسمی است که عناصر را منتقل می‌کند و انتظارات سازمان را برای هر گروه ذینفع ارائه می‌دهد. عناصر اصلی هویت شرکتی آن شامل وابستگی های شرکتی، محصولات و خدمات، و برنامه های مسئولیت اجتماعی است. برندهای شرکتی با برندهای محصول متفاوت هستند. به گفته بالمر و گری (۲۰۰۳)، مدیر اجرایی مسئول مدیریت برند شرکتی است و همه بخش ها مسئولیت عملکردی اجرای آن را دارند، بنابراین می توان نتیجه گرفت که هر کارمند نقشی در برندسازی شرکت ایفا می کند. برند شرکتی همچنین ارزش های واقعی سازمان را منعکس می کند که به یک میثاق برند یا وعده برند به سهامداران تبدیل می شود. ارتباطات شرکتی مسئول انتقال میثاق برند به ذینفعان مختلف است. میثاق برند اغلب در قالب یک مانترای برند درج می شود. برای مثال، شعار فروشگاه‌های پابلیکس عبارت است از «جایی که خرید لذت بخش است».

اکثر برندهای شرکتی دارای ویژگی های زیر هستند (Aaker, ۲۰۰۴):

یک برند شرکتی اغلب دارای میراث غنی است

دلیل اینکه شرکت های دارای میراث باید از آن استفاده کنند استفاده از تمایز است که برای همه ذینفعان ارزشمند است. به عنوان مثال، شرکت مک دونالد بزرگترین رستوران زنجیره ای فست فود همبرگر در جهان است که روزانه به حدود ۶۸ میلیون مشتری در ۱۱۹ کشور خدمات ارائه می دهد. این شرکت که مقر آن در ایالات متحده است، در سال ۱۹۴۰ به عنوان یک رستوران باریکیو که توسط ریچارد و موریس مک دونالد اداره می شد، شروع به کار کرد. در سال ۱۹۴۸ آنها کسب و کار خود را به عنوان یک غرفه همبرگر با استفاده از اصول خط تولید سازماندهی مجدد کردند. تاجر ری کروک در سال ۱۹۵۵ به عنوان یک نماینده حق رای به شرکت ملحق شد. او متعاقباً زنجیره را از برادران مک دونالد خرید و بر رشد جهانی آن نظارت داشت (http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company_timeline.html).

یک برند شرکتی دارای مجموعه ای اصلی از دارایی ها و قابلیت ها است

دارایی ها می تواند شامل چیزی منحصر به فرد باشد که به شرکت مزیت رقابتی پایدار بدهد. به عنوان مثال، شرکت کوکاکولا یک شرکت نوشیدنی چندملیتی ایالات متحده است که دفتر مرکزی آن در آتلانتا، جورجیا قرار دارد. این شرکت بیشتر به خاطر محصول شاخص کوکاکولا که در سال ۱۸۸۶ توسط داروساز جان استیت پمپرتون در کلمبوس، جورجیا اختراع شد،

نمونه ای از شهروندی قوی مک دونالد است. به عنوان بخشی از شبکه جهانی رستوران‌های خانوادگی محلی، مک‌دونالدز و اپراتورهای مالک ما مفتخرند که به جوامعی که ما خدمات ارائه می‌کنیم، کمک کنند. حمایت ما از یک لیگ ورزشی محلی، کمک به ورزشکاران جوان با استعداد یا برداشتن گام‌هایی برای بهبود محله‌هایمان، نشان دهنده تعهد ما به شما و جوامعمان است.

(html.inspiration/communities_our/story_our/en/us/com.mcdonalds.www)

در نهایت، یک رکورد عملکرد خوب، یک برند شرکتي خوب را ارتقا می‌دهد

همه برندهای شرکتي باید سابقه عملکرد خوبی داشته باشند که تا حدی منجر به ارزش ویژه برند شده است. این اغلب در ارزیابی ارزش ویژه برند مانند Interbr منعکس می‌شود (به com.Interbr مراجعه کنید).

مزایای برند شرکتي

یک برند شرکتي چتر اعتمادی را برای سازمان فراهم می‌کند و همچنین مهر تاییدی را ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مانند G&P و Unilever بیشتر با برندهای محصولاتشان شناخته می‌شوند، اما برند شرکتي همیشه پشت محصولاتی است که می‌فروشند. برندهای شرکتي دارای‌های قابل انتقال هستند و قابل خرید و فروش هستند. برندهای شرکتي قوی می‌توانند راحت‌تر از برندهای ضعیف سرمایه‌گذاران را جذب کنند. سرمایه‌گذاری آمازون در Foods Whole نمونه‌ای از این موضوع است. برندهای شرکتي می‌توانند با استفاده از صرفه‌جویی در مقیاس در تبلیغات و سایر اشکال ارتباطات بازاریابی، هزینه‌های سازمان را کاهش دهند. برندهای شرکتي همچنین به مشتریان و سایر ذینفعان احساس اجتماعی می‌دهند. برای مثال لوگوی اپل یک لوگوی ساده است که باعث می‌شود کاربران محصولات اپل احساس کنند بخشی از یک جامعه برند هستند. برندهای شرکتي همچنین افراد خوبی را برای کار در سازمان جذب می‌کنند زیرا بسیاری از کارمندان می‌خواهند برای برندهای شرکتي قوی کار کنند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مانند فیس بوک و گوگل برای جذب استعدادهای برتر برای کار برای آنها مشکلی ندارند.

مدیریت برند داخلی

گفته می شود که تعاملات مثبت بین کارکنان و مشتریان در ایجاد رضایت و وفاداری مشتری بسیار مهم است. این امر به ویژه در سازمان های خدماتی مانند خطوط هوایی و هتل ها و همچنین در خرده فروشی که کارکنان خط مقدم دائماً با مشتریان در تعامل هستند، صادق است. کارکنان نقش کلیدی در فعالیت های برندسازی دارند. در حالی که تعاریف مختلفی از برندسازی داخلی وجود دارد، سلیم و ایگلسیاس (۲۰۱۶، ص ۵۰) تعاریف جامعی ارائه می دهند. برندسازی داخلی فرآیندی است که از طریق آن سازمان ها تلاش شرکت را در یک فرهنگ حمایتی انجام می دهند تا ایدئولوژی های برند، رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات داخلی برند و جوامع داخلی برند را به عنوان استراتژی ادغام کنند تا کارمندان بتوانند به طور مداوم ارزش برند را با سهامداران متعدد ایجاد کنند.

بنابراین برندسازی داخلی فرآیندی است که از طریق آن هدف برندها تسهیل درونی سازی ارزش های برند توسط کارکنان است. رفتار کارکنان باید با ارزش های برند سازمان در هنگام ارائه عهد برند یا وعده برند به مشتریان و سایر ذینفعان هماهنگ باشد. نتایج برندسازی داخلی شامل شناسایی با برند شرکت، تعهد به برند، رضایت شغلی و قصد ماندن در شغل و رفتار شهروندی برند است. سلیم و ایگلسیاس (۲۰۱۶) پیشنهاد می کنند که مؤلفه های مدیریت برند داخلی عبارتند از ایدئولوژی های برند، رهبری برند، مدیریت منابع انسانی برند محور، ارتباطات داخلی برند و جوامع داخلی برند. ایدئولوژی های برند تمرکز را برای کارمندان فراهم می کند زیرا آنها مأموریت، چشم انداز، اهداف و ارزش های مشترک برند را در بر می گیرند. مدیریت داخلی برند همچنین شامل ساختار و فرهنگ سازمانی است که کارکنان را راهنمایی می کند تا به شیوه ای خاص رفتار کنند تا بتوانند به وعده برند عمل کنند. رهبری قوی برند بر تعهد برند تأثیر دارد زیرا منجر به افزایش هویت با ارزش های برند می شود. وقتی کارکنان ارزش های برند را درونی می کنند، باید رفتار برندسازی درون نقشی و برون نقشی آنها را افزایش دهد. برای مدیریت ارشد مهم است که مأموریت و ارزش های سازمان را برای کارکنان روشن کند و با الگو قرار دادن بقیه کارکنان بر اساس این ارزش ها زندگی کنند. مدیریت منابع انسانی برند محور شامل استخدام و انتخاب افرادی با ارزش هایی است که با ارزش های سازمان همسو هستند. بسیاری از سیاست ها و رویه های دیگر تحت عنوان HRM وجود دارد. از جمله آموزش و توسعه و همچنین ارتباطات داخلی. آنها نیاز به همکاری نزدیک با بخش بازاریابی دارند تا ارتباطات و آموزش های برند محور را ارائه دهند. ارتباطات داخلی برند برای کارمندان ضروری است و باید با ارتباطات خارجی همسو باشد زیرا کارمندان در معرض هر دو قرار دارند. دو پریز و بندیکسن (۲۰۱۵) دریافته اند که ارتباطات داخلی برند مهم ترین عامل در برندسازی داخلی است. جوامع برند داخلی، اجتماعات فیزیکی یا مجازی برند در یک سازمان هستند که می توانند منجر به شناسایی کارمندان

با برند شوند. سایت های شبکه های اجتماعی کارمندان را قادر می سازند تا ارزشی برای برند بیافزایند. ارتباطات داخلی برند برای کارمندان ضروری است و باید با ارتباطات خارجی همسو باشد زیرا کارمندان در معرض هر دو قرار دارند. دو پریز و بندیکسن (۲۰۱۵) دریافتند که ارتباطات داخلی برند مهم ترین عامل در برندسازی داخلی است. جوامع برند داخلی، اجتماعات فیزیکی یا مجازی برند در یک سازمان هستند که می توانند منجر به شناسایی کارمندان با برند شوند. سایت های شبکه های اجتماعی کارمندان را قادر می سازند تا ارزشی برای برند بیافزایند. جوامع برند داخلی، اجتماعات فیزیکی یا مجازی برند در یک سازمان هستند که می توانند منجر به شناسایی کارمندان با برند شوند. سایت های شبکه های اجتماعی کارمندان را قادر می سازند تا ارزشی برای برند بیافزایند. جوامع برند داخلی، اجتماعات فیزیکی یا مجازی برند در یک سازمان هستند که می توانند منجر به شناسایی کارمندان با برند شوند. سایت های شبکه های اجتماعی کارمندان را قادر می سازند تا ارزشی برای برند بیافزایند.

طبق گفته دو پریز، بندیکسن و آبرات (۲۰۱۷)، دو شکل از رفتارهای خدماتی وجود دارد که کارکنان می توانند از خود نشان دهند. رفتارهای درون نقشی و برون نقشی رفتارهای نقشی در شرح وظایف مشخص شده و رفتارهای فرا نقشی ذاتا اختیاری است. این رفتار فرا نقشی منجر به مفهوم رفتار شهروندی برند در مدیریت داخلی برند شده است. ابعاد رفتار شهروندی برند شامل رفتار کمکی، اخلاق ورزشی، توسعه برند خود و تایید برند است. مطالعه ای توسط پورچلی، یورووا، آبرات و بندیکسن (۲۰۱۴) نشان می دهد که با افزایش مدیریت موثر برند داخلی، خرده فروشان رفتار حمل و نقل شهروندی برند را افزایش خواهند داد.

نتیجه

این فصل دو عنصر مهم بازاریابی استراتژیک، برند شرکتی و مدیریت برند داخلی را مورد بحث قرار می دهد. برند شرکتی سازمان و ارزش های آن را به ذینفعان منعکس می کند. ویژگی های برندهای شرکتی برجسته شده و مزایای یک نام تجاری شرکتی مورد بحث قرار می گیرد. مدیریت برند داخلی برجسته می شود و نقش های کلیدی کارکنان در یک سازمان در ساخت برند مورد بحث قرار می گیرد.

منابع

- آکر، دی (۲۰۰۴). استفاده از برند شرکتی بررسی مدیریت کالیفرنیا، ۴۶ (۳)، ۶-۱۸.
- آبرات، آر و کلین، ن. (۲۰۱۲). هویت شرکت، نام تجاری شرکت و شهرت شرکت: آشتی و ادغام مجله اروپایی بازاریابی، ۴۶ (۸/۷)، ۱۰۴۸-۱۰۶۳.
- J, Balmer و E, Gray (۲۰۰۳). برندهای شرکتی: آنها چه هستند؟ از آنها چه؟ مجله اروپایی بازاریابی، ۳۷ (۸/۷)، ۹۹۷-۹۷۲.
- دو پریز، آر و بندیکسن، ام تی (۲۰۱۵). تاثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان، تعهد برند و قصد ماندن مجله بین المللی بازاریابی برند، ۳۳ (۱)، ۷۸-۹۱.
- دو پریز، آر، بندیکسن، ام تی، و آبرات، آر. (۲۰۱۷). پیامدهای رفتاری مدیریت برند داخلی در میان کارکنان خط مقدم مجله مدیریت محصول و برند، ۲۶ (۳)، ۲۵۱-۲۶۱.
- M, Porricelli, Y, Yurova, R, Abratt, و M, Bendixen (۲۰۱۴). سوابق رفتار شهروندی برند در خرده فروشی مجله خرده فروشی و خدمات مصرف کننده، ۲۱، ۷۴۵-۷۵۲.
- O, Iglesias و FZ, Saleem (۲۰۱۶). نقشه برداری دامنه حوزه پراکنده برندسازی داخلی. مجله مدیریت محصول و برند، ۲۵ (۱)، ۴۳-۵۷.

کادیلاک: نبرد برای بازپس گیری بازار خودروهای لوکس

وقتی از یوهان دی نیشن خواسته شد که کادیلاک، برند لوکس جنرال موتورز (GM) را رهبری کند، او شک داشت. به هر حال، او در اینفینیتی موفقیت بزرگی کسب کرد و سودآوری شرکت را افزایش داد و برند ژاپنی را توسعه داد. او متعجب بود که چرا باید به خودروسازی بیوندد که علیرغم تلاش های تهاجمی نتوانست تأثیر قابل توجهی بر صنعت خودروهای لوکس بگذارد.

دی نیشن می دانست که کادیلاک اگر می خواهد رشد کند و ارتباط خود را دوباره به دست آورد، نیاز به تغییرات اساسی دارد. بنابراین، او قبل از اینکه این سمت را بپذیرد، ساعات زیادی را پشت سر گذاشت و با دن امان، رئیس جنرال موتورز صحبت کرد. او مطمئن شد که جنرال موتورز می خواهد و می تواند منابع لازم را برای ایجاد تغییراتی که شرکت به شدت به آن نیاز داشت، در اختیار کادیلاک قرار دهد (ولش، ۲۰۱۵). از آنجایی که جنرال موتورز برای پیشبرد رشد سود آینده خود به کادیلاک وابسته بود، با شرایط دی نیشن موافقت کرد. و به این ترتیب، د نیشن در جولای ۲۰۱۴ به عنوان مدیرعامل کادیلاک منصوب شد.

مدیر عامل جدید کادیلاک وقتی مسئولیت را بر عهده گرفت، انتظار داشت برندی بیابد که مسیر مشخص و منابع محدودی نداشته باشد. با این حال، آنچه که او با آن مواجه شد، او را بیش از آنچه فکر می کرد شگفت زده کرد. تعداد افراد در تیم های برنامه ریزی، بازاریابی و فروش محصول او کمتر از حد مطلوب بود. در واقع تعداد بسیار کمی به کادیلاک اختصاص داده شدند.

علاوه بر این، او متوجه شد که خودروسازان آلمانی، رقبایی که کادیلاک می خواست سرنگون کند، در هنگام توسعه محصول و استراتژی های بازاریابی به عنوان نقطه مرجع مورد استفاده قرار نگرفته بودند. این برند همچنین از مشکلات تصویری ریشه ای و کاهش فروش رنج می برد، مسائلی که نیاز به توجه فوری داشتند. این زمانی بود که او فهمید که چالش بزرگی در پیش دارد.

خوشبختانه جنرال موتورز به قول خود وفادار ماند. این بودجه ۱۲ میلیارد دلاری در نظر گرفته بود تا سال ۲۰۲۰ برای بازسازی نام تجاری کادیلاک استفاده شود. به عنوان بخشی از تغییرات، دفتر مرکزی کادیلاک به منهتن منتقل شد و تیم های اختصاصی متشکل از بازاریابان، مهندسان، برنامه ریزان محصول و طراحان برای کمک به ایجاد دوباره برند مرتبط با آن استخدام شدند.

علاوه بر این، برنامه ریزی هایی برای توسعه هشت مدل خودروی جدید انجام شد، لوگوی کادیلاک بهبود یافت و کمپین تبلیغاتی جدیدی برای انتقال تصویر برند جدید و بهبود یافته ایجاد شد. تقریباً یک سال پس از به عهده گرفتن نقش خود به عنوان مدیر عامل کادیلاک، د نیشن در دفتر جدید خود در گوشه سوهو نشست و از پنجره به بیرون نگاه کرد. او در این فکر بود که آیا تلاش هایش برای بازگرداندن کادیلاک به رادار خریداران خودروهای لوکس کافی است یا خیر. آیا مدل های جدید و بازطراحی شده کادیلاک برای خریداران نسل هزاره و X جذابیت دارد؟ آیا کمپین تبلیغاتی و موقعیت یابی برند جدید می تواند تصویر برند را به اندازه کافی قوی برای رقابت با شرکت هایی مانند بی ام و و مرسدس بنز ایجاد کند؟ آیا او و تیمش می توانند نماد سابق آمریکا را به عظمت برگردانند؟

صنعت خودروسازی

صنعت خودرو در طول رکود جهانی که در پایان سال ۲۰۰۷ آغاز شد با چالش های بزرگی مواجه شد. در این مدت، خودروسازان در سراسر جهان به دلیل فروش ضعیف، کاهش درآمد را تحمل کردند. کلیت صنعت خودرو به هزینه های مصرف کننده، نرخ

اشتغال، نرخ های تامین مالی، مقررات دولتی و قیمت نفت وابسته است که آن را در برابر تغییرات اقتصادی و سیاسی آسیب پذیر می کند. با این حال، با شروع به بهبود شرایط در سال ۲۰۰۹، صنعت خودرو شروع به بهبودی از بحران اقتصادی کرد. به لطف بهبود اقتصاد، کاهش نرخ بهره و افزایش اعتماد مصرف کننده، فروش خودرو شروع به افزایش کرد. صنعت خودروی جهانی با ایجاد ۱٫۱ تریلیون دلار درآمد تنها در ایالات متحده در سال ۲۰۱۴ که به فروش ۵۴ میلیون دستگاه جدید و دست دوم تبدیل شد، از رشد رکوردشکنی از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ برخوردار شد (اینزشتاین، ۲۰۱۴).

روندهای تکنولوژیکی

از زمان ظهور صنعت خودرو در دهه ۱۸۸۰، خودرو دستخوش تغییرات متعددی شده است. از درون به بیرون، بسیاری از ویژگی های آن در طول سال ها تغییر کرد، زیرا صنعت به نیازهای مصرف کنندگان پاسخ داد و با نوآوری و پیشرفت های این حوزه همسو شد. قرن بیست و یکم، به ویژه، یکی از مهم ترین زمان ها برای این صنعت بوده است، زیرا فناوری به یک ضرورت برای اکثر مردم و نیروی محرکه کارایی و مزیت های رقابتی تبدیل شده است.

از اوایل دهه ۲۰۰۰، هیبریداسیون به یک منطقه برجسته توسعه تبدیل شد. خودروی هیبریدی با توجه به تغییرات قوانین دولتی برای وسایل نقلیه موتوری به یک جایگزین مهم تبدیل شد. قوانین محدود کننده انتشار گازهای تولید شده با سوخت ناشی از نگرانی های زیست محیطی، پیشرفت های تکنولوژیکی را به جلو سوق داده است (Dascalu, Albulescu و Niculescu, ۲۰۱۵). این باعث شده است که رقابت بین تولید کنندگان افزایش یابد و مسابقه ای برای تولید وسایل نقلیه تمیزتر و کارآمدتر آغاز شود. بر اساس گزارش KPMG (۲۰۱۴)، بسیاری از تولیدکنندگان خودروهای درجه یک تصمیم گرفتند موتورهای هیبریدی را در مدل های بالاتر معرفی کنند. برخی از پیشگامان این کانسپت عبارتند از مرسدس S۵۰۰، بی ام و i۸، و h۲۰۰CT Lexus و h۴۵۰GS که ظاهر سودمند اولین هیبریدی ها را تغییر دادند. خودروهای هیبریدی نیز دری را برای ایده خودروهای الکترونیکی باز کردند. که در هر دو بخش لوکس و غیر لوکس محبوبیت یافته اند. وسایل نقلیه الکتریکی فرصتی برای کاهش مصرف کربن و گرم شدن کره زمین با کاهش انتشار گازهای گلخانه ای است. این روند در سراسر جهان شروع شد و مدل های Leaf و Volt از نیسان و شورلت به ترتیب در بخش غیرلوکس پیشروی کردند. علاوه بر این، وسایل نقلیه ای مانند پورشه پانامرا Hybrid-E، آئودی Tron-e AR و تسلا مدل S نشان دادند که برای دستیابی به کارایی لازم نیست قدرت و تجمل به خطر بیفتد، بلکه همه ویژگی ها می توانند در یک زمان اتفاق بیفتند. با مدل های Leaf و Volt از نیسان و شورلت به ترتیب در بخش غیرلوکس پیشرو هستند. علاوه بر این، وسایل نقلیه ای مانند پورشه

پاناما Hybrid-E، آئودی e-Tron و تسلا مدل S نشان دادند که برای دستیابی به کارایی لازم نیست قدرت و تجمل به خطر بیفتد، بلکه همه ویژگی‌ها می‌توانند در یک زمان اتفاق بیفتند. با مدل‌های Leaf و Volt از نیسان و شورت به ترتیب در بخش گیرلوکس پیشرو هستند. علاوه بر این، وسایل نقلیه‌ای مانند پورشه پاناما Hybrid-E، آئودی e-Tron و تسلا مدل S نشان دادند که برای دستیابی به کارایی لازم نیست قدرت و تجمل به خطر بیفتد، بلکه همه ویژگی‌ها می‌توانند در یک زمان اتفاق بیفتند.

یک روند در اتصال همچنین خودروسازان را تشویق کرد تا با شرکت‌های فناوری، مهندسان، طراحان و فروشندگان به منظور ایجاد داده‌ها و ارائه محصولی که منجر به وفاداری مشتری و سود شود، ارتباط برقرار کنند. در نتیجه، دیجیتالی شدن به یک بازیگر مهم تبدیل شد و وسایل نقلیه برای برآورده کردن انتظارات مشتریان به نرم افزار وابسته شدند. ویژگی‌های تعاملی داخل خودرو شامل اتصال به اینترنت، عملکردهای همگام‌سازی تلفن هوشمند، مجموعه‌ای از حسگرهای کمکی و مجموعه‌ای از داده‌ها برای ارائه تجربه شخصی‌تر، ایمن‌تر و کارآمدتر به هر راننده می‌شود. این مفهوم ایده "وسایل نقلیه خودران" را ایجاد کرد که می‌تواند در آینده نزدیک در دسترس بودن و محبوبیت آن افزایش یابد (آلبولسکو، داسکالو و نیکولسکو، ۲۰۱۵).

جمعیت و روندهای جمعیتی

فروش خودرو به طور مثبت تحت تأثیر رشد جمعیت در سرتاسر جهان قرار گرفته است و با افزایش صنعتی شدن و افزایش درآمد در سراسر جهان، فرصتی عالی برای خودروسازان در ایالات متحده، اروپای غربی و ژاپن ایجاد کرده است. انتظار می‌رود جمعیت جهان در دهه‌های آینده ۳۸ درصد افزایش یابد و از ۶٫۹ میلیارد در سال ۲۰۱۰ به ۹٫۶ میلیارد در سال ۲۰۵۰ برسد (آلبولسکو، داسکالو و نیکولسکو، ۲۰۱۵). دست در دست شهرنشینی، روند تحرکی است که هزاره‌ها به بازار آورده‌اند. با شلوغ شدن شهرها در طول زمان، تحرک به عنوان یک سرویس به یک گزینه قابل اعتماد تبدیل شده است که این نسل به شدت به آن اعتماد کرده است. مطالعات نشان داد که هزاره‌ها "بیشتر طرفدار اشتراک سواری و سایر خدمات مانند اوبر" هستند تا آنها به خرید اتومبیل (کاستیلو، ۲۰۱۶).

اگرچه غالباً اعتقاد بر این است که Millennials سرمایه مالی برای خرید خودروهای جدید ندارند، "یک مطالعه توسط JD Associates & Power نشان داد که Millennials ۲۷ درصد از خودروهای جدید را در سال ۲۰۱۵ خریداری کردند، و آنها را به دومین گروه بزرگ خرید خودرو پس از بیبی بومرز تبدیل کرد." (کاستیلو، ۲۰۱۶). رهبران صنعت می‌دانند

که خریداران نسل هزاره و نسل X ۸۰ درصد از خریداران خودرو را بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ تشکیل می‌دهند، که نشان‌دهنده اهمیت این بخش‌های مصرف‌کننده برای همه خودروسازان در حال حرکت است.

بخش خودروهای لوکس

بخش خودروهای لوکس ۶,۴ درصد در سال ۲۰۱۴ رشد کرد که سریعتر از کل صنعت خودرو رشد کرد (ورنل، ۲۰۱۵). این رشد با گزینه‌های تامین مالی انعطاف‌پذیرتر و جذاب‌تر همراه بود، زیرا تولیدکنندگان و نمایندگی‌ها به دنبال باز کردن بازار برای هرچه بیشتر خریداران بودند. فروش خودروهای لوکس نیز به طور مثبت تحت تأثیر افزایش درآمد با پایان رکود و توانایی استطاعت ارائه شده توسط اجاره نامه قرار گرفت. تقریباً نیمی از تمام وسایل نقلیه لوکس جدید اجاره شده بودند (Plache, ۲۰۱۴). طبق گزارش Automotive IHS، بخش خودروهای لوکس ۱۲,۷ درصد از صنعت خودرو در سال ۲۰۱۶ بود که از ۱۱,۴ درصد در سال ۲۰۱۴ رشد داشت (ورنل، ۲۰۱۵). بنابراین، ریسک برندهای لوکس مشتاق بالا بود. اگرچه بخش لوکس تنها بخش کوچکی از فروش کلی خودرو را به خود اختصاص داده است. این دسته به دلیل حاشیه‌های بالای آن نیمی از سود صنعت را تشکیل می‌دادند (اولریچ، ۲۰۱۵). در سال ۲۰۱۴، دسته لوکس نیز تغییری در ترجیحات مصرف‌کنندگان داشت. به لطف کاهش قیمت بنزین و افزایش کارایی مدل‌های جدیدتر، مصرف‌کنندگان شروع به تجارت خودروهای جمع و جور با SUV های کوچک کردند. در واقع، شاسی‌بلندهای لوکس جمع‌وجور و شاسی‌بلندهای لوکس کوچک به ترتیب ۲۵,۸ درصد و ۱۹ درصد افزایش یافتند (Statista, ۲۰۱۵). وقتی از مشتریان پرسیده شد که چرا خودروها را با SUV های کوچک تغییر می‌دهند، مصرف‌کنندگان گفتند که SUV های کوچک "اندازه مطلوبی هستند، اما از نظر کارایی بسیار کم هستند و قیمت آنها با مدل‌های دیگر بخش‌های محبوب قابل مقایسه است" (اوبرنون، ۲۰۱۵). SUV های کوچک میانه جدیدی را برای مصرف‌کنندگان فراهم کردند. به لطف کاهش قیمت بنزین و افزایش کارایی مدل‌های جدیدتر، مصرف‌کنندگان شروع به تجارت خودروهای جمع و جور با SUV های کوچک کردند. در واقع، شاسی‌بلندهای لوکس کوچک به ترتیب ۲۵,۸ درصد و ۱۹ درصد افزایش یافتند (Statista, ۲۰۱۵). وقتی از مشتریان پرسیده شد که چرا خودروها را با SUV های کوچک تغییر می‌دهند، مصرف‌کنندگان گفتند که SUV های کوچک "اندازه مطلوبی هستند، اما از نظر کارایی بسیار کم هستند و قیمت آنها با مدل‌های دیگر بخش‌های محبوب قابل مقایسه است" (اوبرنون، ۲۰۱۵). SUV های کوچک میانه جدیدی را برای مصرف‌کنندگان فراهم کردند. به لطف کاهش قیمت بنزین و افزایش کارایی مدل‌های جدیدتر، مصرف‌کنندگان شروع به تجارت خودروهای جمع و جور با SUV های کوچک کردند. در واقع، شاسی‌بلندهای

لوکس جمع‌وجور و شاسی‌بلندهای لوکس کوچک به ترتیب ۲۵٫۸ درصد و ۱۹ درصد افزایش یافتند (Statista، ۲۰۱۵). وقتی از مشتریان پرسیده شد که چرا خودروها را با SUV های کوچک تغییر می دهند، مصرف کنندگان گفتند که SUV های کوچک "اندازه مطلوبی هستند، اما از نظر کارایی بسیار کم هستند و قیمت آنها با مدل های دیگر بخش های محبوب قابل مقایسه است" (اوبرنون، ۲۰۱۵). SUV های کوچک میانه جدیدی را برای مصرف کنندگان فراهم کردند. اما از نظر کارایی بسیار کمی تسلیم می شوند و قیمت آن ها با مدل های دیگر بخش های محبوب قابل مقایسه است» (اوبرنون، ۲۰۱۵). SUV های کوچک میانه جدیدی را برای مصرف کنندگان فراهم کردند.

همانند بسیاری از بخش‌های دیگر صنعت خودروسازی، خودروهای لوکس نیز وارد دسته خودروهای الکتریکی شدند. طبق اخبار CBC، "یارانه های ایالات متحده برای خودروهای الکتریکی [وسایل نقلیه الکتریکی] احتمالاً به پیشبرد برنامه های جدید خودروهای الکتریکی لوکس کمک کرده است" (Burns، ۲۰۱۵). در نتیجه، خریداران خودروهای برقی شروع به تجربه طیف گسترده‌تری از گزینه‌های موجود برای انتخاب کردند، زیرا تسلا دیگر تنها سازنده این جایگزین نبود. پورشه، آئودی و دیگران قبلاً برای سهم خود در این بخش رو به رشد بازار می جنگیدند.

رقابت در بخش لوکس

از سال ۲۰۱۵، تعداد زیادی از برندها در صنعت خودرو در سراسر جهان رقابت می کردند، اما کادیلاک نگران برندهای موجود در بخش خودروهای لوکس بود. در طول سال‌ها، این شرکت در حال از دست دادن سهم بازار خود به برندهای لوکس بزرگی مانند بی‌ام‌و، مرسدس بنز، لکسوس و آئودی بود که در این رده پیشرو بودند (نیلسون، ۲۰۱۵). برای دی نیشن، مدیر عامل کادیلاک، ارزیابی استراتژی ها و نقاط موفقیت رقابتی کادیلاک برای داشتن مسیر بهتری برای موفقیت در بازار خودروهای لوکس مهم بود. بی‌ام‌و، مرسدس بنز، لکسوس و آئودی بیشترین سهم را در بخش لوکس ایالات متحده داشتند و سه نفر برتر بیش از نیمی از کل فروش این دسته را به خود اختصاص دادند (ورنل، ۲۰۱۵). بی ام و، مرسدس بنز و لکسوس از سال ۱۹۹۸ سه برند برتر در بازار لوکس ایالات متحده بودند. با آئودی پیرو نزدیک در جایگاه چهارم (ورنل، ۲۰۱۵). علاوه بر این، در سال ۲۰۱۵، بی‌ام‌و نزدیک به ۲ میلیون دستگاه جدید در سراسر جهان فروخت، در حالی که کادیلاک تنها ۲۵۰۰۰۰ دستگاه فروخت (DeBord، ۲۰۱۶). در واقع، در سال ۲۰۱۵، لکسوس، بی‌ام‌و و مرسدس بنز، هرکدام واحدهای جدید بیشتری نسبت به

کادیلاک در کل دنیا فروختند (Market IHS, nd). کادیلاک حتی در بین ده خودروی لوکس پر فروش در سه ماهه اول سال ۲۰۱۵ نیز قرار نداشت.

در طول سال ها، رقبای کادیلاک چندین خط تولید را توسعه دادند، استراتژی که کلید موفقیت آنها بود (لوین، ۲۰۱۵). با نگاهی به انواع مدل های برندهای برتر در سال ۲۰۱۵، مشخص شد که چهار برند موفق در مقایسه با سایر برندها متمایز هستند. در حالی که کادیلاک در سال ۲۰۱۵ تنها ۸ مدل داشت، بی‌امو ۳۵ مدل، آئودی ۲۹ مدل، و لکسوس و مرسدس بنز هر دو دارای ۱۹ مدل بودند (ورنل، ۲۰۱۵). علاوه بر طیف وسیعی از مدل‌ها، برندهایی مانند بی‌امو، Lexus و Audi خطوط تولید را بر اساس اندازه‌ها، سبک بدنه و موتورها از هم جدا کردند، که مانع از رفتن مشتریان به برندهای لوکس رقیب شد (لوین، ۲۰۱۵). لودویگ ویلیش، مدیر عامل شرکت بی‌امو در آمریکای شمالی، گفت: "ما هرگز نمی‌خواهیم مشتریانمان خسته شوند" (لوین، ۲۰۱۵).

یکی دیگر از نکات کلیدی موفقیت رقبای کادیلاک، به ویژه رقبای آلمانی آن، تصویر برند بسیار مورد توجه آنها بود. کارشناسان صنعت توافق کردند که مارک های آلمانی "نه تنها بر اساس طراحی یا عملکرد، بلکه بر اساس نشان ها و وضعیت خود نیز می‌فروشند" (اولریچ، ۲۰۱۵). خودروسازان لوکس آلمانی مانند بی‌امو، آئودی و مرسدس بنز دارای عناصر برند ثابتی هستند که در سراسر جهان شناخته شده است. نشان بی‌امو که رنگ های ایالت باواریا را در خود جای داده است، همچنین نشان ستاره سه پر مرسدس بنز و چهار حلقه درهم آمیخته آئودی، نمادهای پرستیژ در هر گوشه از جهان بودند. علاوه بر این، این برندها با سطوح قابل توجهی از وفاداری به برند به حساب می‌آیند. در سال ۲۰۱۴، مرسدس بنز بالاترین سطح وفاداری به برند را در رده لوکس با ۵۸ درصد داشت و بی‌امو با ۵۳ درصد در رتبه دوم قرار گرفت که نشان دهنده ارزش باقیمانده قوی آنها بود. کادیلاک با ۴۴ درصد وفاداری مشتری در رتبه هفتم قرار گرفت. به همین دلایل، علیرغم رقابت شدید لکسوس ژاپنی، دی نیشن روی همتایان آلمانی خود متمرکز شد.

جنرال موتورز: شرکت مادر

مسائل سازمانی و استراتژیک

جنرال موتورز (GM) در سال ۱۹۰۸ توسط رئیس جمهور پیر دوپونت و مدیر عامل شرکت بیلی دوران تاسیس شد. دوران ت به خاطر ریسک پذیر بودن و رویاپرداز بودن مشهور بود. او به دلیل هدایت غرایز شهرت داشت و همیشه یک مدیر محتاط

نمود که در نهایت باعث شد آلفرد اسلون جایگزین او شود. در سال ۱۹۲۰، اسلون یک نمودار سازمانی ارائه کرد که در آن ساختار سازمانی جدیدی را برای GM پیشنهاد کرد. تحت این ساختار، مدیریت ارشد کنترل‌های مالی مرکزی قوی را در اختیار خواهد داشت و مدیران بخش‌ها آزادی تصمیم‌گیری خواهند داشت. در نهایت، طرح اسلون به اجرا گذاشته شد و پایه و اساس آمریکای شرکتی مدرن شد. "فرض طرح سازمانی اسلون، عملیات غیرمتمرکز با کنترل‌های مالی هماهنگ بود" (لاریو، ۲۰۰۸). این ساختار سازمانی تا زمانی که جنرال موتورز رهبری خود را در بازار در اواخر دهه ۱۹۷۰ از دست داد کار کرد. اهداف ناسازگار و همپوشانی بخش‌های بازار در سراسر بخش‌ها، شرکت را با مشکلاتی مواجه کرده است (The Week, ۲۰۰۹). این امر باعث شد که جنرال موتورز کنترل‌ها را سخت‌تر کند و تمرکز تصمیم‌ها را در تلاش برای ماندن در رقابت افزایش دهد.

جنرال موتورز در چند دهه آخر دهه ۱۹۰۰ به دلیل مسائل مدیریتی و فرهنگی درون شرکت، مسیر خود را از دست داد. در اوایل دهه ۱۹۸۰، جنرال موتورز توسط بدنام‌ترین مدیرعامل خود، راجر اسمیت، رهبری می‌شد. او شش تا از برندهای متمایز خودروی جنرال موتورز را به دنبال یک استراتژی کاهش هزینه بی‌رحمانه با هدف دستیابی به تولید کارآمدتر در دو گروه عمومی ترکیب کرد (ویلسون، ۲۰۱۳). بر اساس این استراتژی، برندهای خودروی جنرال موتورز که قرار بود بخش‌های مختلف بازار را هدف قرار دهند و دارای ویژگی‌های خاصی بودند که به آن‌ها معروف بودند، شروع به تولید با قطعات قابل تعویض کردند. این امر باعث کاهش تقاضا برای کل مجموعه جنرال موتورز شد و میراث طراحی برندها از بین رفت (ویلسون، ۲۰۱۳). همه اتومبیل‌ها شروع به شبیه به هم کردند. طرح‌ها ترکیبی ملایم و همگن از چندین برند بودند. علاوه بر این، در سال ۲۰۰۹، جنرال موتورز پس از ۱۰۱ سال فعالیت در تجارت، ورشکست شد.

غلبه بر این ناکامی‌ها برای خودروساز آمریکایی چالشی بود. به دلیل رهبری آن، که تمایل به نادیده گرفتن تهدیدهای رقابتی و مدیریت در حباب داشت، فرهنگ سازمانی GM به شدت آسیب دید. یک رویکرد منزوی به کسب و کار و ترس در میان کارمندان آن برای صحبت کردن، جنرال موتورز را به یک حفره تاریک عظیم سوق داد. مری بارا زمانی که در سال ۲۰۱۴ مدیر عامل شد، خود را در این هرج و مرج یافت. او به بزرگی ناکارآمدی شرکت پی برد که پس از شکست بدنام سوئیچ احتراق در سال ۲۰۱۴ که باعث شد شرکت به چالشی برای رفع تصور عمومی از جنرال موتورز بپردازد، متوجه شد. فراهوان وسایل نقلیه در سراسر جهان با این حال، با تغییر در ساختار سازمانی و استراتژی‌ها که توسط Barra رهبری می‌شد، این شرکت برای بازیابی رهبری خود در بازار اقداماتی را انجام داد. از جمله این تغییرات، اختراع مجدد شرکت کادیلاک بود.

جنرال موتورز و بخش خودروهای لوکس

برای اطمینان از بقای شرکت، جنرال موتورز تشخیص داد که باید به بازار لوکس اهمیتی که شایسته آن است بدهد. بنابراین، تصمیم گرفت توجه خود را به کادیلاک، تنها برند لوکس خود معطوف کند. کارشناسان گفته اند که بدون فروش کافی خودروهای لوکس، که حاشیه سود بالایی را به همراه داشت، "جنرال موتورز برای تامین مالی فناوری حیاتی و خودروهای اقتصادی کم حاشیه که باید برای برآورده کردن استانداردهای رو به رشد مصرف سوخت بفرشود، مبارزه خواهد کرد" (اولریچ، ۲۰۱۵). با تشدید مقررات انتشار گازهای گلخانه ای که می تواند هزینه های تولید را بالا ببرد، جنرال موتورز کمتر قادر خواهد بود برای سوددهی خود فقط به حاشیه های بالای کامیون تکیه کند (ولش، ۲۰۱۵). کادیلاک تقریباً ۳۰ درصد از سود جهانی این شرکت را تأمین می کرد.

با این حال، همه چیز آنطور که به نظر می رسید آسان نبود. کادیلاک مشکلات خودش را داشت که بسیاری از آنها ناشی از سهل انگاری جنرال موتورز بود. در طول سال ها، جنرال موتورز به دلیل فروش کم، به خط لوکس خود اهمیت و تمایز کمی در شرکت داد. جنرال موتورز ۱۳ برند را در ۳۷ کشور تولید کرد که شورولت، بیوک، جی ام سی و کادیلاک شناخته شده ترین برندها در ایالات متحده هستند (پایگاه اطلاعات خودرو، nd). برای برندهایی که بالاترین فروش را داشتند، اولویت داشتند. در نتیجه، جنرال موتورز کادیلاک را با منابع لازم برای رقابت با رقبای آلمانی و ژاپنی خود تجهیز نکرد، که نمونه ای از ساختار مدیریت جزیره ای جنرال موتورز و عدم توجه به محیط خارجی است.

تاریخچه کادیلاک و شروع نبرد سخت آن در رده لوکس

کادیلاک یکی از قدیمی ترین خودروسازان در ایالات متحده و جهان است. کادیلاک که از ویرانه های شرکت هنری فورد در دیترویت در سال ۱۹۰۲ توسط ویلیام مورفی، لموئل بوون و هنری لیلند تأسیس شد، از همان ابتدا شهرت تجاری، نوآوری و کیفیت را به دست آورد و به سرعت به یک رهبر بازار در بخش خودروهای لوکس تبدیل شد. (تاریخ، دوم). پس از هفت سال پر رونق در تجارت، جنرال موتورز کادیلاک را به قیمت ۴٫۵ میلیون دلار در سال ۱۹۰۹ خریداری کرد. این بخش به بخش معتبر جنرال موتورز مسئول تولید وسایل نقلیه تجاری و سازمانی تبدیل شد (برندهای اتومبیل های جهانی، ۲۰۱۵). در طول چند دهه اول قرن بیستم، کادیلاک با پیشروی چندین فناوری خودرو از موفقیت فوق العاده ای برخوردار شد. این شرکت در سال ۱۹۱۰ "اولین خودرویی را که با بدنه بسته ساخته شد" معرفی کرد (s,Br Cars Global, ۲۰۱۵). در سال ۱۹۱۲

اولین خودروی موفقیت آمیز خود استارت برقی جهان را معرفی کرد و در سال ۱۹۵۴ "اولین خودروسازی بود که فرمان برقی و شوینده های شیشه جلو اتوماتیک را به عنوان تجهیزات استاندارد برای همه وسایل نقلیه خود ارائه کرد" (تاریخچه، nd). برای سال‌ها، کادیلاک به‌عنوان آرمان‌پذیر و جذاب شناخته می‌شد، که آن را به «نمادترین برند آمریکایی خودرو در این سمت از موستانگ» تبدیل کرد (Geier, ۲۰۱۴).

با این حال، اوضاع برای کادیلاک در اواخر دهه ۱۹۷۰ شروع به تغییر کرد. این برند و بقیه خودروسازان لوکس آمریکایی از تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان در این رده غافلگیر شدند. جان گرتنبرگر، مدیر کل کادیلاک در آن زمان، در مصاحبه‌ای با نیویورک تایمز گفت: «ما در برخی از نقاط دیگر جهان متوجه نشدیم که بازار خودروهای لوکس بر حسب آنچه که در حال تغییر است. علاوه بر عناصر سنتی آسایش، تصویر و اعتبار می‌خواستیم» (هولوشا، ۱۹۸۴). علیرغم دستاوردهای کادیلاک در بیشتر اوایل دهه ۱۹۰۰، جایگاه برتر آن در بازار در دهه ۱۹۸۰ توسط خودروسازان لوکس آلمانی به چالش کشیده شد (تاریخ، nd). با تأکید بر پیشرفت‌های مهندسی و عملکرد برتر، واردات اروپایی شروع به کاهش سهم بازار پیشرو کادیلاک کرد. زمانی که کادیلاک به تهدیدات رقابتی واکنش نشان داد، برندهای لوکس آلمانی قبلاً طرفدارانی را از بیبی بومرهای جوان به دست آورده بودند که در آن زمان در دهه ۳۰ و ۴۰ زندگی خود بودند. در همین حال، میانگین مشتریان کادیلاک در اواسط تا اواخر دهه ۵۰ زندگی خود بودند (هولوشا، ۱۹۸۴). بدتر از همه، کادیلاک در تلاش برای رقابت با مرسدس بنز، بی‌ام‌و و آئودی که بخش رو به رشد لوکس کامپکت را تصاحب می‌کردند، برای معرفی سیمارون در سال ۱۹۸۲ عجله کرد که نتیجه معکوس زیادی برای شرکت داشت (ارنست، ۲۰۱۳). سیمارون نه عملکرد واردات کالاهای لوکس اروپایی و نه کیفیت و ظاهر کادیلاک را ارائه می‌دهد و وجهه برند کادیلاک را که قبلاً در حال فرسایش بود، خدشه دار می‌کند. در سال ۲۰۰۷، سیمارون توسط مجله تایم به عنوان "یکی از ۵۰ بدترین خودروهای ساخته شده تا کنون" معرفی شد (سیترومن و کلايمن، ۲۰۱۲). ناتوانی کادیلاک در جذب مشتریان جوان،

کادیلاک در قرن بیست و یکم

از زمانی که خودروسازان لوکس آلمانی خود را در قلب مصرف‌کنندگان آمریکایی، به ویژه نسل‌های جوان تثبیت کردند، کادیلاک برای بازیابی اعتبار و رهبری بازار خود با مشکل مواجه شده است. در سال ۲۰۱۴، سهم کادیلاک از خودروهای لوکس ۹٫۱ درصد بود که بسیار پس از بی‌ام‌و ۱۸ درصد، مرسدس ۱۷٫۵ درصد و لکسوس ۱۶٫۵ درصد بود (می، ۲۰۱۵). در واقع، فروش کادیلاک در سال ۲۰۱۴ ۶٫۵ درصد کاهش یافت و آن را به یکی از سه برند لوکسی تبدیل کرد که جایگاه خود

را از دست داده است (ولش، ۲۰۱۵). علیرغم پیشرفت‌های طراحی، فروش کادیلاک در بخشی از بازار که فروش رو به افزایش بود و رقبای آلمانی یکی پس از دیگری رکوردها را شکستند، کند و رو به کاهش بود. به‌علاوه، «ارزش‌های باقیمانده کادیلاک در میان پایین‌ترین‌ها در بخش لوکس قرار داشت و با لینکلن و جگوار شرکت فورد موتور نزدیک به پایین‌ترین رتبه بود» (لاینرت و کلایمن، ۲۰۱۵). این منجر به این شد که کادیلاک مجبور شد در سال ۲۰۱۴ یک کارخانه مونتاژ میشیگان را ببندد تا بتواند موجودی‌ها را کاهش دهد. حتی پس از بازگشایی شش هفته بعد، کارخانه مجبور شد با برنامه کاهش یافته کار کند (اولریچ، ۲۰۱۵). برای افزایش تقاضا برای خودروهای کادیلاک، این شرکت همچنین مجبور شد اجاره‌های یارانه‌ای، تامین مالی با تخفیف، تخفیف‌ها و کاهش قیمت ارائه دهد (لاینرت و کلایمن، ۲۰۱۵).

کادیلاک تلاش کرده بود تا به بازیکنی قدرتمندتر در عرصه لوکس تبدیل شود، اما پیشرفت متوقف شده بود. این شرکت در سال ۲۰۱۲ خودروهای خود را برای رقابت بهتر با خودروسازان آلمانی دوباره طراحی کرد. سدان‌های کادیلاک دوباره مهندسی شده توسط منتقدان مورد تحسین قرار گرفتند و اعتقاد بر این بود که حس اسپرت و هندلینگ مشابه با بی‌ام‌و و آئودی دارند. در سال ۲۰۱۳، CTS به عنوان خودروی سال موتور ترند انتخاب شد و خودروی کامپکت ATS برنده خودروی سال آمریکای شمالی در نمایشگاه خودروی دیترویت شد (هیگینز، ۲۰۱۴). به لطف پیشرفت‌های محصول، کادیلاک در سال ۲۰۱۳ از رشد فروش برخوردار شد و به سریع‌ترین برند لوکس در آمریکا تبدیل شد. با این حال، این نتایج کوتاه مدت بود. تا آگوست ۲۰۱۴، فروش ایالات متحده ۴٫۷ درصد کاهش یافت، با CTS و ATS جدید به ترتیب ۶ درصد و ۲۰ درصد کاهش یافت (بوردن، ۲۰۱۴). خریداران لوکس هیاهوی ایجاد شده توسط مدل‌های جدید کادیلاک برنده جوایز را دنبال نکردند و سدان‌ها برای مدت طولانی از بازار دور نشدند. این واقعیت که آنها از ۵۰۰۰۰ دلار تا بیش از ۷۰۰۰۰ دلار قیمت داشتند نیز کمکی به این موضوع نکرد. مردم فکر نمی‌کردند کادیلاک چنین قیمت‌هایی را داشته باشد. در این مرحله، تنها خودروی کادیلاک که با موفقیت به فروش می‌رسید، اسکالید بود، یکی از محصولات کادیلاک که هنوز اعتباری داشت. در آگوست ۲۰۱۴، فروش اسکیدنسبت به سال گذشته ۲۳ درصد افزایش داشت (بوردن، ۲۰۱۴). یکی از محصولات کادیلاک که هنوز هم دارای اعتبار بود. در آگوست ۲۰۱۴، فروش اسکیدنسبت به سال گذشته ۲۳ درصد افزایش داشت (بوردن، ۲۰۱۴).

مشکلات کادیلاک ناشی از چندین موضوع بود که سال ها این شرکت را تحت تاثیر قرار داده بود. اول از همه، این برند از مشکل تصویر رنج می برد. "زمانی بود که کادیلاک نماد رویای آمریکایی، نماد وضعیت و انتخاب مورد علاقه ستارگان سینما مانند الویس پریسلی بود" اما دیگر اینطور نبود (Mie, ۲۰۱۵). طبق گفته یک شرکت مشاوره ای در سن دیگو به نام شرکت دید استراتژیک، کادیلاک برای جمعیتی مسن تر، با میانگین سنی مشتریان در حدود ۶۰ سال جذابیت داشت. که ۱۵ سال از مالک متوسط بی‌امو بزرگتر است (ولش، ۲۰۱۵). علیرغم میراث و سطح بالای آگاهی از برند، کادیلاک مشتریان نسل هزاره یا نسل X را جذب نکرد، که بخش‌های جمعیتی بودند که باعث افزایش فروش خودروهای لوکس در دهه‌های آینده می‌شدند. این مشتریان «به دنبال مدرن‌تر، پیشرفته‌تر، بیان معاصر تجمل» (دیبور، ۲۰۱۶). با این حال، آن‌ها کادیلاک را به‌عنوان خودرویی می‌دانستند که والدین یا پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌هایشان می‌خرند و نه به‌عنوان برندی که آرزوی مالکیت آن را داشتند، خیلی کمتر پول زیادی برای آن پرداخت می‌کردند. این مشکل بزرگی را برای برنامه‌های رشد بلندمدت شرکت ایجاد کرد. همانطور که تام لیبی، تحلیلگر خودروی کتاب آبی کلوی به آمریکن تودی گفت: «وقتی به عنوان [برند] مرتبط با خریدار مسن‌تر برجسب خوردید، واقعاً با خریداران جوان‌تر درگیر می‌شوید» (فرولیه، ۲۰۱۴).

نه تنها این نام تجاری با نسل‌های قدیمی مرتبط بود، بلکه چند سال پیش اسکیدبه عنوان نمادی از فرهنگ هیپ هاپ پذیرفته شد. این امر بیشتر هویت برند را در ذهن مصرف‌کنندگان گیج کرد. کادیلاک فاقد تصویر و موقعیت محکمی بود که هم‌تایان آلمانی خود داشتند. برندهای خودروسازی آمریکایی به طور کلی مانند رقبای وارداتی خود، بویژه در بخش لوکس، از کیفیت بالا برخوردار نیستند. در نتیجه، کادیلاک نتوانسته بود در سراسر جهان به رسمیت شناخته شود که هم‌تایان آلمانی و ژاپنی خود داشتند. همانطور که در مقاله‌ای ذکر شد، «در حالی که یک مالک آمریکایی کادیلاک با خوشحالی یک بی‌امو یا مرسدس بنز را در نظر می‌گیرد، رانندگان آن خودروهای معروف آلمانی کادیلاک را در لیست خرید خود قرار نمی‌دهند» (لینارت و کلیمن، ۲۰۱۵).

موضوع دیگری که مانع موفقیت کادیلاک شد، ساختار سازمانی جنرال موتورز بود. تحت سیستم متمرکز جنرال موتورز، کادیلاک تیم برنامه ریزی یا بازاریابی محصول اختصاصی نداشت. کارمندان این بخش‌ها نه تنها برای کادیلاک، بلکه برای شورلت، بیوک و جی‌ام‌سی نیز کار می‌کردند (ولش، ۲۰۱۵). علاوه بر این، مهندسان و برنامه‌ریزان محصول از خودروسازان آلمانی به‌عنوان مرجع در طراحی مدل‌های آینده کادیلاک استفاده نکردند. برای مثال، هنگام مقایسه گزینه‌های موتور برای

یک مدل آینده، برنامه‌ریزان محصول به نمودارهای موتورهای مورد استفاده رقبای چپوی^{۲۰}، نه رقبای کادیلاک، نگاه کردند (ولش، ۲۰۱۵). این باعث شد که این برند نتواند به طور موثر با هم‌تایان آلمانی و ژاپنی خود در بخش لوکس رقابت کند. کادیلاک دائماً تحت الشعاع امپراتوری خودرو جنرال موتورز قرار می‌گرفت، جایی که برندهایی که فروش بیشتری داشتند، مانند چپوی، بخش عمده‌ای از منابع را از شرکت مادر دریافت کرد. جنرال موتورز سابقه تلاش‌های بی‌دریغ برای کمک به بخش پرستیژ خود را داشت. در سال ۲۰۰۰، جنرال موتورز ۴٫۳ میلیارد دلار به کادیلاک ارائه کرد که به این برند کمک کرد تا با شاسی بلند اسکیدو اولین سدان CTS شتاب بیشتری بگیرد. با این حال، پس از افزایش قیمت بنزین و شروع بحران مالی در ایالات متحده در سال ۲۰۰۵، جنرال موتورز هزینه‌های خود را کاهش داد، که هر گونه پیشرفت کادیلاک را متوقف کرد (ولش، ۲۰۱۵).

کادیلاک نیز دارای سید محصولات محدودی بود. کادیلاک فقط ۸ مدل برای فروش داشت، در حالی که رقبای آلمانی مانند بی‌ام‌و و Audi به ترتیب ۳۵ و ۲۹ مدل مختلف فروختند (ورنله، ۲۰۱۵). علاوه بر این، کادیلاک به خوبی برای پاسخگویی به تقاضای شاسی بلندهای لوکس کراس اوور، بخشی که رشد تصاعدی را تجربه می‌کرد، مجهز نبود. در مصاحبه‌ای با نیویورک تایمز، د نیشن اظهار تاسف کرد: «چطور ممکن است که ما کراس اوورهای کمی از این برند لوکس آمریکایی داشته باشیم؟ آلمانی‌ها بیش از آن چیزی که من می‌توانم روی دو دست حساب کنم، دارند» (اولریش، ۲۰۱۵). تا سال ۲۰۱۵، کادیلاک تنها یک کراس اوور SUV برای رقابت با کادیلاک SRX داشت.

هموار کردن جاده برای تغییر

معرفی جان دی نیشن به عنوان مدیرعامل کادیلاک تنها اولین گام از یک سری تغییراتی بود که جنرال موتورز متعهد به انجام آن بود تا به برند معتبر خود کمک کند تا جایگاه خود را بازیابی کند. دی نیشن بیش از ۲۰ سال تجربه در صنعت خودروهای لوکس را با خود به ارمغان آورد. او از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۲ برای آئودی کار کرد و در آنجا چندین سمت مدیریتی داشت. دی نیشن مدیر کل آئودی آفریقای جنوبی، رئیس آئودی ژاپن و رئیس آئودی آمریکا بود، جایی که او به این برند کمک کرد تا فروش خود را در ایالات متحده تا ۴۲ درصد در طول دوره مسئولیت خود افزایش دهد (هیگینز، ۲۰۱۴). سپس، در جولای ۲۰۱۲، او رئیس اینفینیتی شد و در آنجا پایه و اساس ورود این برند را به چین گذاشت و به افزایش فروش ۳۰

²⁰ Chevy

درصدی در نیمه اول سال ۲۰۱۴ کمک کرد (وایت و مورفی، ۲۰۱۴). به دلیل سابقه موفق او، دی نیشن توسط دن آامن، رئیس جنرال موتورز، در جولای ۲۰۱۴ استخدام شد (جنرال موتورز، ۲۰۱۵b). به عنوان بخشی از ترتیبات تجاری، جنرال موتورز به دی نیشن اختیار کامل داد تا کادیلاک را مجدداً سازماندهی کند و سرمایه گذاری ۱۲ میلیارد دلاری را برای بازسازی نام تجاری به شرکت ارائه کرد. این سرمایه گذاری قابل توجه، که بیش از یک چهارم مبلغی بود که برای مدل های جدید در سراسر شرکت هزینه می شد، قرار بود در یک دوره پنج ساله از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ هزینه شود (ولش، ۲۰۱۵).

یکی از اولین کارهایی که دی نیشن به عنوان مدیرعامل انجام داد، انتقال دفتر مرکزی کادیلاک از دیترویت به منهتن در سه ماهه دوم سال ۲۰۱۵ بود. این کار در تلاشی برای دور کردن برند از سایه سایر برندهای خودروی جنرال موتورز و به دست آوردن استقلال بیشتر از شرکت انجام شد. شرکت مادر، دی نیشن طرح خود را توجیه کرد که "با تغییر جغرافیا، شما مجبور به تغییر هستیید" (اولریش، ۲۰۱۵). در دیترویت، تعداد کمی از کارمندان برنامه ریزی محصول و بازاریابی وجود داشت که به وظایف کادیلاک اختصاص داشتند. این پرسنل، در بیشتر موارد، برای چپوی، بیوک، GMC و کادیلاک کار می کردند (ولش، ۲۰۱۵). او به دیترویت نیوز گفت: ما می خواهیم کمی فاصله بین کادیلاک و سایر شرکت های جنرال موتورز ایجاد کنیم تا بتوانیم تیمی را تشکیل دهیم که قادر است ۱۰۰ درصد ذهنیت را برای رویارویی با چالش های بازار ممتاز داشته باشد» (باردن، ۲۰۱۴b). دی نیشن همچنین امیدوار بود که ایجاد دفتر مرکزی شرکت در منهتن به جذب کارمندان جوان و با استعدادی کمک کند که در غیر این صورت جذب آنها برای کار در دیترویت دشوار بود. علاوه بر این، شهر نیویورک به عنوان مرکز روندهای جهانی، امیدواریم که به تیم کادیلاک کمک کند تا سبک زندگی پیچیده مشتریانی را که کادیلاک می خواهد هدف قرار دهد، درک کنند.

دی نیشن ۴۰ نفر را در نیویورک استخدام کرد که فقط به کادیلاک اختصاص داشتند. این تیم شامل مهندسان، طراحان، برنامه ریزان محصول و بازاریابان بود. او انتظار داشت تا پایان سال ۲۰۱۵ ۱۵۰ نفر در ستاد جدید کار کنند (ولش، ۲۰۱۵). بسیاری از این کارمندان از دیترویت می آیند، اما اکثریت آنها تازه استخدام شده اند (بوردن، ۲۰۱۴b). دی نیشن می خواست مطمئن شود که افرادی با ایده های تازه و نوآورانه را وارد می کند و فرهنگی را ایجاد می کند که در آن ریسک پذیری تشویق شود و شکست ها پذیرفته شود. او گفت: «اگر شکست ها را مجازات کنید، نوآوری را خفه می کنید» (اولریش، ۲۰۱۵). مدیر عامل کادیلاک یک تیم منسجم با رهبری یکپارچه می خواست. کادیلاک با ۱۲ میلیارد دلار ارائه شده توسط جنرال موتورز بر بهبود کیفیت، عملکرد و فناوری همه محصولات خود تمرکز کرد. طراحی نیز در مرکز توجه قرار گرفت. تلاش هایی صورت گرفت تا به خودروهای کادیلاک شخصیتی با ظاهری شیک تر و پیچیده تر بدهد. همانطور که دی نیشن می گوید، استراتژی سازنده

«بر اساس تولید خودروهایی ساخته شده بود که رانندگان کادیلاک تا به حال ندیده بودند. خودرویی که نه تنها با پیشرفت در فناوری خودروهای سنتی، بلکه از طریق اتصال نیز هدایت می‌شود» (جیر، ۲۰۱۴). این شرکت همچنین در نظر داشت تا هشت مدل خودروی جدید را تا سال ۲۰۲۰ به خط تولید خود اضافه کند تا از فرصت‌های بازار استفاده کند، گزینه‌های بیشتری به مشتریان بدهد و بهتر با انواع خودروهای ارائه شده توسط رقبا رقابت کند. در سه ماهه اول سال ۲۰۱۶، دی نیشن ترتیبی داد تا ۵XT، یک کراس اوور سایز متوسط را معرفی کند تا جایگزین SRX موجود شود و با آنچه خریداران درخواست می‌کردند، عمل کند. ۵XT از ۶CT پیروی می‌کند، یک پرچمدار لوکس تمام اندازه مشابه مرسدس کلاس S، آئودی ۸ و سری ۷ بی‌ام‌و. همچنین سه مدل SUV اضافی و همچنین سه خودروی دیگر، از جمله یک مدل بزرگتر از ۶CT و یک کانورتیبل، در خط لوله وجود داشت. تمام مدل‌های جدید برای هدف قرار دادن چندین بخش مختلف بازار، به‌ویژه خریداران نسل هزاره و نسل X در نظر گرفته شده بودند (اولریچ، ۲۰۱۵). مدل‌های موجود CTS، ATS و XTS قرار بود در پایان چرخه عمر هفت ساله خود متوقف شوند و با خودروهای جدیدتر در سبد محصولات رو به رشد کادیلاک جایگزین شوند (ایزنشتاین، ۲۰۱۵).

گسترش جهانی کادیلاک نیز جزو اولویت‌های دو نیشن بود، زیرا در نهایت می‌تواند باعث رشد سود این برند در دهه‌های آینده شود. برنامه کادیلاک این بود که طرح‌ها را در سطح جهانی جذاب‌تر کند، اما فوراً قابل تشخیص باشد. چین، خاورمیانه و روسیه تا سال ۲۰۲۰ کانون تلاش‌های رشد خواهند بود. هدف دی نیشن این بود که چین را به عنوان دومین مرکز حجم فروش این برند در پشت ایالات متحده ایجاد کند (بورتن، ۲۰۱۵). چین پتانسیل زیادی برای کادیلاک داشت زیرا "بزرگترین بازار جهان برای خودروهای جدید و درخشان‌ترین امید صنعت در ۱۵ سال گذشته" بود (برادشر، ۲۰۱۶). گسترش به اروپا بخشی از برنامه رشد آینده پس از سال ۲۰۲۰ بود، برای زمانی که کادیلاک جایگاه بیشتری داشت و آمادگی بیشتری برای رویارویی با خودروسازان آلمانی در حیات خلوت خود داشت.

اووه الینگهاوس، مدیر بازاریابی سابق بی‌ام‌و، که در نوامبر ۲۰۱۳ به عنوان مدیر ارشد بازاریابی کادیلاک (CMO) منصوب شد، در این سفر به دی نیشن کمک کرد (هیگینز، ۲۰۱۴). او با رهبری ابتکارات بازاریابی بی‌ام‌و و مینی و رولز رویس، سالها تجربه در بخش لوکس داشت. بنابراین، جنرال موتورز او را مسئول ایجاد یک تصویر ثابت برای کادیلاک در سراسر جهان کرد. با حمایت دی نیشن، الینگهاوس طرحی را برای بازتعریف هویت کادیلاک و قرار دادن نام تجاری در موقعیتی که بتواند با خودروسازان لوکس آلمانی و ژاپنی رقابت کند، اجرا کرد.

تغییر نام کادیلاک

تعمیرات اساسی برند کادیلاک دارای چندین جزء بود. این شامل تغییر در طرح نام‌گذاری محصولات، تغییر در لوگوی برند و یک کمپین تبلیغاتی انقلابی برای تغییر موقعیت برند و جذب مشتریان جوان‌تر و متنوع‌تر بود.

طرح نام‌گذاری الفبایی

به دنبال سرخ‌های مرسدس بنز، آئودی، اینفینیتی و بی‌ام‌و، کادیلاک با معرفی مدل‌های سدان و کراس اوور جدید خود، CT و XT، به ترتیب در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶، استفاده از نام‌گذاری الفبایی را آغاز کرد (لینارت، ۲۰۱۴). به گفته د نیشن و الینگهاوس، این تغییرات به منظور ارائه سرخ‌هایی به مصرف‌کنندگان در مورد اینکه هر مدل چه چیزی است، بوده است. CT برای خودروهای سدان و XT برای خودروهای شاسی بلند استفاده می‌شود. اعداد اندازه و موقعیت مدل‌ها را مشخص می‌کنند. الینگهاوس گفت که نام مدل‌های سدان موجود حفظ می‌شود و به تدریج حذف می‌شود، زیرا خودروها در طول سال‌ها طراحی مجدد شدند. تصمیم برای حفظ نام اسکیدگرفته شد (بورتن، ۲۰۱۴a).

طراحی مجدد لوگو

بازخورد مشتریان نشان داد که لوگوی برند قدیمی و قدیمی به نظر می‌رسد. تاج گل اطراف لوگو تقریباً همیشه در نظرسنجی‌های مصرف‌کننده و گروه‌های متمرکز منفی بود (Meiners و Colias، ۲۰۱۳). و به این ترتیب، با معرفی مدل‌های سال ۲۰۱۵، کادیلاک تاج گل را حذف کرد. این تغییر به منظور ساده‌سازی لوگو و مطابقت با طرح‌های شیک‌تر خودروهای جدید این شرکت بود.

جسارت بسیار: تغییر موقعیت برند

کادیلاک می‌خواست به برند خودروهای لوکس آمریکایی تبدیل شود. تیم دی نیشن می‌خواست که این شرکت در همان سطح با هم‌تایان آلمانی خود شناخته شود. با این حال، برای انجام این کار، این برند باید از سوی نسل‌های جوان‌تری که با فکر کادیلاک به‌عنوان قایق تفریحی جاده‌ای پدربزرگشان بزرگ شده بودند، مورد پذیرش قرار می‌گرفت. برای اینکه بتواند رشد کند، کادیلاک مجبور بود به نسل X و Millennials متوسل شود و همچنین تصویر قدیمی خود را از بین ببرد. همچنین باید پایگاه مشتریان متنوع‌تری را جذب می‌کرد. بنابراین، الینگهاوس کمپین "Greatly Dare" را راه‌اندازی کرد

تا کادیلاک را به عنوان یک برند پیچیده، مدرن، تحریک‌آمیز و مبتنی بر فناوری که با هر چیز دیگری در بازار متفاوت است، تغییر دهد. به قول الینگهاوس، "کادیلاک می‌خواهد خریدارانی را جذب کند که پرشور و کارآفرین هستند، و مایل به قانع شدن به یک انتخاب واضح» بدون توجه به پیشینه، جنسیت یا سن آنها (می، ۲۰۱۵). وی افزود: این برای افرادی است که به سادگی جرات کارهای بزرگ را دارند. این کمپین هیچ اشاره‌ای به تجمل‌نکرد و تمرکز بسیار کمی بر ویژگی‌های ارائه شده توسط خودروها داشت. در عوض، بر سبک زندگی بازار هدف خود و جنبه آرزویی که این برند اکنون در آن ایستاده است، تأکید کرد. در تبلیغات از شعارهایی مانند: "فقط کسانی که جرات دارند دنیا را به جلو ببرند" استفاده می‌کردند. آنها چندین رهبر برجسته در صنایع مختلف و همچنین سخنگویانی را نشان دادند که در ابتدای کار خود بودند و بین ۱۵ تا ۲۵ سال سن داشتند. علاوه بر این، بسیاری از این سخنگوها زن بودند و دارای پیشینه‌های چند فرهنگی قابل مشاهده بودند (کاستیلو، ۲۰۱۶). این کمپین هیچ اشاره‌ای به تجمل‌نکرد و تمرکز بسیار کمی بر ویژگی‌های ارائه شده توسط خودروها داشت. در عوض، بر سبک زندگی بازار هدف خود و جنبه آرزویی که این برند اکنون در آن ایستاده است، تأکید کرد. در تبلیغات از شعارهایی مانند: "فقط کسانی که جرات دارند دنیا را به جلو ببرند" استفاده می‌کردند. آنها چندین رهبر برجسته در صنایع مختلف و همچنین سخنگویانی را نشان دادند که در ابتدای کار خود بودند و بین ۱۵ تا ۲۵ سال سن داشتند. علاوه بر این، بسیاری از این سخنگوها زن بودند و دارای پیشینه‌های چند فرهنگی قابل مشاهده بودند (کاستیلو، ۲۰۱۶). این کمپین هیچ اشاره‌ای به تجمل‌نکرد و تمرکز بسیار کمی بر ویژگی‌های ارائه شده توسط خودروها داشت. در عوض، بر سبک زندگی بازار هدف خود و جنبه آرزویی که این برند اکنون در آن ایستاده است، تأکید کرد. در تبلیغات از شعارهایی مانند: "فقط کسانی که جرات دارند دنیا را به جلو ببرند" استفاده می‌کردند. آنها چندین رهبر برجسته در صنایع مختلف و همچنین سخنگویانی را نشان دادند که در ابتدای کار خود بودند و بین ۱۵ تا ۲۵ سال سن داشتند. علاوه بر این، بسیاری از این سخنگوها زن بودند و دارای پیشینه‌های چند فرهنگی قابل مشاهده بودند (کاستیلو، ۲۰۱۶). این کمپین هیچ اشاره‌ای به تجمل‌نکرد و تمرکز بسیار کمی بر ویژگی‌های ارائه شده توسط خودروها داشت. در عوض، بر سبک زندگی بازار هدف خود و جنبه آرزویی که این برند اکنون در آن ایستاده است، تأکید کرد. در تبلیغات از شعارهایی مانند: "فقط کسانی که جرات دارند دنیا را به جلو ببرند" استفاده می‌کردند. آنها چندین رهبر برجسته در صنایع مختلف و همچنین سخنگویانی را نشان دادند که در ابتدای کار خود بودند و بین ۱۵ تا ۲۵ سال سن داشتند. علاوه بر این، بسیاری از این سخنگوها زن بودند و دارای پیشینه‌های چند فرهنگی قابل مشاهده بودند (کاستیلو، ۲۰۱۶).

کمپین «جرات بزرگ» در جریان اسکار ۲۰۱۵ راه اندازی شد، جایی که کادیلاک چهار نقطه تجاری خرید. هدف این بود که برند را با زرق و برقی که در این رویداد نشان داده شده بود، مرتبط کنیم. علاوه بر تلویزیون، تلاش‌های بازاریابی همچنین

شامل اجزای آنلاین بزرگ، از جمله تبلیغات جستجو، رسانه‌های اجتماعی، یک وبسایت کاملاً جدید و صفحه فرود «Dare Greatly» بود. تبلیغات چاپی در مجلات سبک زندگی به جای نشریات خودرو بخشی از این طرح بود، زیرا "جوانان کمتر به جزئیات فنی علاقه مند هستند" (می، ۲۰۱۵). کادیلاک همچنین نمایش‌های خارج از خانه و مشارکت‌های خلاقانه را دنبال کرد تا خودروهای جدید این شرکت را در مکان‌های غیر متعارف به نمایش بگذارد، مانند فروشگاه‌های خیابان پنجاهم در شهر نیویورک. هیچ دعوتی برای اقدام در مورد هیچ یک از تبلیغات یا تبلیغات وجود نداشت. الینگهاوس امیدوار بود که این تاکتیک‌ها به اندازه کافی جذاب باشد تا مصرف‌کنندگان را ترغیب کند تا آنلاین شوند و در مورد خودروها اطلاعات بیشتری کسب کنند و در نهایت آنها را به نمایشگاه‌ها هدایت کند. با این کمپین جدید، کادیلاک می‌خواست یک تصویر، یک وضعیت و نه فقط یک ماشین بفروشد.

آیا تلاش‌های کادیلاک برای برگشت کافی خواهد بود؟

جنرال موتورز و جان دی نیشن روی استراتژی‌های بازاریابی جدید خود شرط بندی کردند تا برند کادیلاک را به عظمت برگردانند. هدف دی نیشن این بود که کادیلاک را به یک برند لوکس جهانی تبدیل کند که باعث احترام هم‌تایان خود شود (ولش، ۲۰۱۵). او می‌خواست خریداران جوان خودرو را جذب کند و هویت تازه‌ای برای کادیلاک ایجاد کند که به رشد شرکت نه تنها در داخل بلکه در سطح جهانی کمک کند. با این حال، تغییر نگرش مصرف‌کننده و پذیرش برندهای معتبری مانند مرسدس بنز و بی‌ام‌و کارهای طولانی و طاقت‌فرسا بود. علاوه بر این، خطر رکود اقتصادی همیشه در کمین بود، به ویژه با افزایش ناآرامی‌های سیاسی و اجتماعی در سراسر جهان. قیمت بنزین نیز بی‌ثبات بود و تغییرات قابل توجهی می‌تواند رشد بخش SUV را متوقف کند. سرانجام، رشد بسیاری از اقتصادهای بین‌المللی متوقف شده بود.

هنوز خیلی زود بود که بگوییم آیا استراتژی‌های دی نیشن می‌تواند سرسوزن کادیلاک را در بخش لوکس حرکت دهد یا خیر. ممکن است سال‌ها طول بکشد تا نتایج را ببینیم، و ریسک‌ها بالا بود. با این حال، تیم کادیلاک امیدوار بود. الینگهاوس به Age Ad گفت: «امیدوارم ۲۰ سال دیگر اینجا با هم بنشینیم و «جرات عالی» به قول من به ماشین‌رانندگی نهایی تبدیل شود» (می، ۲۰۱۵). اما، هنگامی که دی نیشن از دفتر کارش در طبقه شانزدهم یک ساختمان سوهو در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۵ به چشم‌انداز شهر نیویورک نگاه می‌کرد، این سوال را مطرح کرد که آیا برنامه‌های چرخشی کادیلاک کافی است یا خیر. آیا کادیلاک موفق خواهد شد و با رقبای آلمانی و ژاپنی خود در رده لوکس رقابت خواهد کرد؟ آیا جنرال

موتورز می‌تواند در دهه‌های آینده برای هدایت سود شرکت به کادیلاک وابسته باشد؟ آیا این برند می‌تواند خریداران جوان را جذب کند و با موفقیت در سطح جهانی گسترش یابد؟ حکم هنوز صادر شده بود.

منابع

Albulescu, S., Dascalu, O., و Niculescu, A. (۲۰۱۵). روندها در صنعت خودروسازی مجله تجارت و مدیریت فایما، ۳(۱)، ۳۸-۴۹.

اوبرنون، سی (۲۰۱۵، ۲۷ مارس). شاسی بلندهای جمع و جور در خودروهای سایز متوسط و جمع و جور محبوبیت پیدا می‌کنند. حقیقت در مورد ماشین‌ها بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.thetruthaboutcars.com/cars-compact-midsize-expense-popularity-compact-suvs/

پایگاه داده خودرو (دوم). جنرال موتورز. پایگاه داده خودرو بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.autocarbase.com/general/

برادشر، ک. (۲۰۱۶، ۲۸ مارس). خودروسازان در حال توسعه در چین ممکن است به زودی با کاهش تقاضا مواجه شوند. مجله نیویورک تایمز. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.nytimes.com/international/business/2016/03/29/dem-cars-automakers-china/

بار، م. (۲۰۱۴، ۲۴ سپتامبر). کادیلاک بزرگ با نام CT، استراتژی نامگذاری جدیدی را آغاز می‌کند. دیترویت نیوز بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.detroitnews.com/general/autos/business/story/2014/09/24/cadillac-gm/

بار، م. (۲۰۱۴، ۲۹ سپتامبر). برند کادیلاک دفتر مرکزی خود را به نیویورک منتقل می‌کند. دیترویت نیوز بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.detroitnews.com/general/autos/business/story/2014/09/23/york-new-headquarters-open-br-cadillac-gms/

بار، م. (۲۰۱۵، ۱۱ اوت). کادیلاک برنامه‌های توسعه اروپا را عقب می‌اندازد. دیترویت نیوز بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.detroitnews.com/general/autos/business/story/2015/08/11/cadillac-expansion-europe-delays/

برنز، ام. (۲۰۱۵، ۲۸ سپتامبر). روند جدید خودروهای لوکس: برقی شدن بنزینگا بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از

www.benzinga.com/09/15/5870040

خودروهای جدید-لوکس-روند-الکتریکی

کاستیو، ام. (۲۰۱۶، ۴ مارس). کادیلاک جرات دارد به یک مصرف کننده جوان تر دسترسی پیدا کند. CNBC. بازیابی شده

در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.cnbcc.com/03/20/16/younger-a-to-dares-cadillac

[html.consumer](http://www.consumer.html)

کوهان، پی (۲۰۱۴، ۶ ژوئن). شش قدم سخت برای اصلاح فرهنگ جنرال موتورز. فوربس. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸،

از [www.forbes.com/sites/petercohan/06/06/14/gms-fix](http://www.forbes.com/sites/petercohan/06/06/14/gms-fix-to-steps-Hard-six)

[ee358fa74512#/culture](http://www.culture.com/ee358fa74512#/)

دیپورد، ام. (۲۰۱۶، ۲۱ ژانویه). کادیلاک یک برنامه جسورانه برای آینده دارد - اکنون فقط به خودروهای مناسب نیاز دارد.

بیزینس اینسایدر. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.businessinsider.com/cadillac-is-reinvented-being

[1-2016-reinvented-being](http://www.reinvented-being.com/1-2016)

آیزنشتاین، پی (۲۰۱۴، ۱۹ دسامبر). صنعت خودرو آمریکا تولید می کند

رکورد فروش ۱٫۱ تریلیون دلاری در سال ۲۰۱۴. دفتر دیترویت بازیابی

۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.thedetroitbureau.com/12/2014

ایالات متحده-صنعت-خودرو-سازمان-رکورد-۱-۱-تریلیون-در-۲۰۱۴-فروش/

آیزنشتاین، پی (۲۰۱۵، ۸ آوریل). کادیلاک در حال برنامه ریزی برای جایگزینی مدل های ATS، CTS، XTS است. دفتر

دیترویت بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.thedetroitbureau.com/04/2015

[models-xts-cts-ats-replace-to-planning](http://www.models-xts-cts-ats-replace-to-planning)

ارنست، ک. (۲۰۱۳، ۴ نوامبر). خودروهای گمشده دهه ۱۹۸۰ - کادیلاک سیمارون. همینگز دیلی. بازیابی شده در ۲۰ مارس

۲۰۱۸، از <http://www.hemmings.blog/2013/04/11/s1980-the-of-cars-lost/>

[/cimarron-cadillac](http://www.cimarron-cadillac.com)

T, Frohlich (۲۰۱۴، ۴ اکتبر). خودروهایی با قدیمی ترین خریداران. Today USA. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از
-oldest-cars st-wall-۷-۲۴/۰۴/۱۰/۲۰۱۴/cars/money/story/com.usatoday.www

/۱۶۵۸۷۴۳۷/buyers

B, Geier (۲۰۱۴، ۲۹ اکتبر). کادیلاک می خواهد لوکس را پس بگیرد. فوربس. بازیابی شده در ۲۰ مارس

۲۰۱۸، از http://فورتن.com/۲۹/۱۰/۲۰۱۴/

کادیلاک-میخواهد-لوکس-را-پس بگیرد/

جنرال موتورز. (۲۰۱۵). درباره شرکت ما بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.

html.overview-company/company/com.gm

جنرال موتورز. (۲۰۱۵). رهبری: Johan دی نیشن. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از

html.nysschen-de-johan/officers-corporate/leadership/company/com.gm.www

برندهای جهانی خودرو (۲۰۱۵، ۱۱ مارس). لوگوی کادیلاک، جدول زمانی تاریخ و آخرین مدل ها. برندهای جهانی خودرو بازیابی

شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از com.soglobalcarsbr.www /models-و-history-logo-cadillac

هیگینز، تی (۲۰۱۴، ۱۱ ژوئیه). جنرال موتورز، مدیرعامل اینفینیتی، DeNysschen را به عنوان رئیس کادیلاک معرفی

کرد. بلومبرگ: تجارت. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از com.bloomberg.www /news/articles-۲۰۱۴-

.cadillac-of-president-nysschen-de-ceo-infiniti-names-gm/۱۱-۰۷

تاریخ. (دوم). جنرال موتورز کادیلاک را می خرد. com.History بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از

J, Holusha cadillac-buys-motors-general/history-in-day-this/com.history.www

(۱۹۸۴، ۱ نوامبر). رونق واردات خودروهای لوکس. مجله نیویورک تایمز. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از

-car-luxury in-boom/business/۰۱/۱۱/۱۹۸۴/com.nytimes.www

Markit IHS (دوم). خودرو. Markit IHS. بازیابی شده در ۲۰ مارس

۲۰۱۸، از https://html.automotive/industry/com.ihsmarkit/

KPMG (۲۰۱۴). نظرسنجی جهانی خودروسازی. KPMG. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <https://www.kpmg.com/au/home/connect/article.aspx?articleid=35454>

html.۲۰۱۴-survey-executive-automotive-global

J. LaReau (۲۰۰۸، ۱۴ سپتامبر). پس از دوران دیوانه دورانت، اسلون به هرج و مرج نظم داد. AutoNews. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.autonews.com/article/20080914/OEM/309149952/02> بعد از دوران-دورانت-سوخت-نظم-از-هرج و مرج

لوین، دی (۲۰۱۵، ۱۲ مه). اینگونه بود که بی‌ام‌و به پرفروش‌ترین شرکت خودروهایی لوکس در فوج چون ایالات متحده تبدیل شد. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.bmw.com/pressroom/2015/05/12/sales-luxury-bmw>

لینارت، P. (۲۰۱۴، ۲۴ سپتامبر). کادیلاک جنرال موتورز طرح نامگذاری جدیدی را به عنوان بخشی از تعمیرات اساسی برند اتخاذ می‌کند. رویترز بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.reuters.com/article/cadillac-gm-us/article-idUSKCN0924B2HJ>

لینارت، P. و کلیمن، B. (۲۰۱۵، ۱۰ فوریه). جنرال موتورز با مشکل جلب توجه خریداران خودروهایی لوکس به کادیلاک مواجه است. بیزینس اینسایدر. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.businessinsider.com/cadillac-rebuilding-in-roadblocks-faces-barra-gms-exclusive>

مایرز، جی و کولیس، ام. (۲۰۱۳، ۲۳ ژوئیه). کادیلاک قصد دارد در طراحی مجدد لوگو به افتخارات خود پایان دهد. AutoNews. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.autonews.com/article/20130723/redesign-logo-in-laurels-its-rest-to-plans-cadillac>

Mie, A. (۲۰۱۵، فوریه ۲۰۱۵). کادیلاک در شب اسکار از تصویر برند جدید خود رونمایی کرد. عصر تبلیغات بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.adage.com/article/cadillac-strateg-cmo/article-com-adage-night-oscars>

Mohr, D., Müller, N., Krieg, A. (۲۰۱۳). جاده ۲۰۲۰ و فراتر از آن: چه چیزی باعث پیشروی صنعت جهانی خودرو می‌شود؟ مک کینزی و شرکت. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.mckinsey.com

نیلسون، جی (۲۰۱۵، ۱۳ فوریه). ۱۵ برند برتر خودروهای لوکس و پرفروش در ایالات متحده پولدارترین. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.therichest.com/list-rich/popular-most/top-15-selling-br-cars-luxury

[all=view?/us-the-in-sobr-cars-luxury](http://www.therichest.com/list-rich/popular-most/top-15-selling-br-cars-luxury)

L, Plache (۲۰۱۴). روندهای اقتصاد خودکار: لیزینگ به جریان اصلی تبدیل می شود. ادموندز بازیابی شده در ۲۰ مارس

۲۰۱۸، از www.edmunds.com/industry-analysis/autoeconomy/leasing-trends

[html.mainstream-goes](http://www.edmunds.com/industry-analysis/autoeconomy/leasing-trends)

D. Seetharaman و کلیم، B. (۲۰۱۲، ۸ ژانویه). جنرال موتورز با کادیلاک کوچک برندهای آلمانی را به چالش می

کشد. رویترز بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.reuters.com/article/cadillac-gm-us

[۲۰۱۲۰۱۰۹RF۸۰۷۰idUSTRE](http://www.reuters.com/article/cadillac-gm-us)

Statista (۲۰۱۵). رشد فروش خودروهای لوکس در ایالات متحده در سال ۲۰۱۴، بر اساس طبقه بندی. Statista

بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.statista.com/statistics/287760/ وسایل نقلیه-لوکس-ایالت-

ایالات-حق بیمه-بازار/

هفته. (۲۰۰۹، ۱۱ ژوئن). ظهور و سقوط جنرال موتورز. هفته. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از

[motors-general-fall-rise/504619/articles/com.theweek//.http](http://www.theweek.com/articles/504619/motors-general-fall-rise)

اولریش، ال. (۲۰۱۵، ۲۰ اوت). کادیلاک رئیس جدید، آدرس جدید و برنامه های بزرگی دارد. مجله نیویورک تایمز. بازیابی

شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.nytimes.com/2015/08/21/new-has-cadillac-automobiles

[۱=r_?html.revival-for-plans-big-and-address-new-boss](http://www.nytimes.com/2015/08/21/new-has-cadillac-automobiles)

ولش، دی (۲۰۱۵، ۳۱ مارس). چگونه یک مرد سابق آئودی قصد دارد ۱۲ میلیارد دلار برای احیای Caddy هزینه کند. بلومبرگ:

تجارت. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-31-how

Wernle caddy-reviving-expense-for-plans-ex-guy-audi-audi-a (۲۰۱۵، ۱۶ مارس).

برندهای لوکس «Tier ۲» برای رقابت با آلمانی های نخبه، Lexus تلاش می کنند. اخبار خودرو. بازیابی شده در ۲۰

مارس ۲۰۱۸، از www.autonews.com/article/20150316/RETAIL/303169995

ردیف-۲-برندهای-لوکس-مبارزه-برای-رقابت-با-نخبگان-ژرمن-White J, Murphy, C

(۲۰۱۴، ۱۱ ژوئیه). جنرال موتورز رئیس اینفینیتی دی نیشن را برای ریاست کادیلاک استخدام می کند. روزنامه وال

استریت. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از [-de-chief-infiniti-hires-gm/articles /com.wsj.www](http://com.wsj.www/articles-de-chief-infiniti-hires-gm)
M, Wilson ۱۴۰۵۰۹۹۲۰۳-cadillac-head-to-nysschen (۲۰۱۳, ۱۸ ژوئن). چگونه کادیلاک یک
بازگشت را طراحی کرد. طراحی FastCo. بازیابی شده در ۲۰ مارس ۲۰۱۸، از
[.comeback-a-designed-cadillac-how /۱۶۷۲۸۳۰/com.fastcodesign.www](http://com.fastcodesign.www/۱۶۷۲۸۳۰/comeback-a-designed-cadillac-how)

شرکت فناوری اوبر^{۲۱}: مدیریت پیامدهای #حذف‌اوبر

تراویس کالانیک و گرت کمپ، بنیانگذاران اوبر، برای اولین بار در دسامبر ۲۰۰۸، اپلیکیشن موبایل اشتراک گذاری سواری انقلابی را تصور کردند. کالانیک و کمپ برای شرکت در کنفرانس فناوری اروپایی LeWeb در پاریس بودند، زمانی که متوجه پیچیدگی‌های یافتن وسایل حمل و نقل به و از آن رویداد شدند (هارتمنز و مک آلون، ۲۰۱۶). پس از بازگشت به زادگاه خود، سانفرانسیسکو، کمپ اصرار داشت که ایده خدمات خودروی درخواستی را دنبال کند و نام دامنه ubercap.com را خریداری کرد. در ابتدا، کمپ امیدوار بود که یک تجارت خدمات لیموزین را ارائه دهد. با این حال، کالانیک در نهایت موافقت کرد که با کمپ برای ایجاد یک سرویس خودروی مشکی بر اساس تقاضا همکاری کند. کالانیک بعداً مدیر عامل شرکت شد (سویشر، ۲۰۱۴).

²¹ Uber

مهندسان و کارمندان اولیه اوبرکب به دنبال تکمیل دیدگاه کالانیک و کامپ قبل از ورود آن به اپ استور بودند. مهندسان روی جریان ثبت نام و همچنین سیستم های پرداخت کارت اعتباری یکپارچه کار کردند. کارکنان همچنین برای درک بهتر صنعت با رانندگان تاکسی ملاقات و با آنها مصاحبه کردند (لاشینسکی، ۲۰۱۵).

این دو به طور رسمی برنامه نمونه اولیه را در تابستان ۲۰۱۰ در سانفرانسیسکو راه اندازی کردند. این سرویس ساختار عملیاتی کوچکی با تعداد انگشت شماری کارمند و تعداد کمی خودرو داشت. کاربران اطلاعات کارت اعتباری خود را در برنامه وارد می کردند و سپس می توانستند از طریق گوشی های هوشمند خود خودروهای مورد نیاز خود را درخواست کنند. عملکرد GPS به رانندگان این امکان را می داد تا مکان کاربران را پیدا کنند. هزینه به طور خودکار بر روی کارت های اعتباری کاربر، با انعام از قبل محاسبه می شد (لاشینسکی، ۲۰۱۵).

در اکتبر ۲۰۱۰، اوبرکب با اولین شکست خود مواجه شد، زمانی که آژانس حمل و نقل شهری سانفرانسیسکو، و همچنین کمیسیون خدمات عمومی کالیفرنیا، دستور توقف و توقف شرکت را ارسال کردند. هر دو به استفاده اوبرکب از کلمه "کب" در نام شرکت خود اعتراض داشتند، زیرا رانندگان بدون مجوز تاکسی کار می کردند. با وجود مخالفت مقامات محلی، اوبرکب به فعالیت خود ادامه داد و نام خود را از اوبرکب به اوبر تغییر داد. برای انجام این کار، نام دامنه Uber.com از گروه موسیقی جهانی (لاشینسکی، ۲۰۱۵) خریداری شد.

علیرغم اختلاف نظرها، اوبر موفق شد از چندین سرمایه گذار سرمایه جذب کند. در اکتبر ۲۰۱۰، این شرکت اولین سرمایه اصلی خود را به مبلغ ۱٫۲ میلیون دلار توسط Capital دریافت کرد. بعداً در اوایل سال ۲۰۱۱، این شرکت ۱۱ میلیون دلار سرمایه دور سری A به رهبری بنچمارک کپیتال جمع آوری کرد. هجوم فزاینده سرمایه به اوبر اجازه داد تا به نیویورک، سیاتل، بوستون، شیکاگو، واشنگتن دی سی و خارج از کشور به پاریس گسترش یابد. در سال ۲۰۱۱، در کنفرانس LeWeb، سه سال پس از آغاز به کار اپلیکیشن اشتراک گذاری سواری، کالانیک ۳۷ میلیون دلار سرمایه اضافی در سری B از سوی Goldman و Jeff Bezos.Ventures اعلام کرد. چنین بودجه ای امکان گسترش بیشتر بین المللی را فراهم کرد (بلااستون، ۲۰۱۷). اوبر همچنین خدمات ارائه شده خود را گسترش داد و در سال ۲۰۱۲ اوبر X را راه اندازی کرد.

شیوه های عملیاتی اوبر در دسامبر ۲۰۱۳ با انتقاداتی مواجه شد. افزایش قیمت های اوبر، افزایش قیمت در زمان های اوج مصرف، زمانی که نرخ های نیویورک به شدت در طی یک طوفان برف افزایش یافت، مورد انتقاد قرار گرفت. قیمت ها به هشت برابر نرخ معمولی افزایش یافت. مدیر عامل کالانیک به انتقادات پاسخ داد و گفت: "شما می خواهید عرضه همیشه پر

باشد، و از قیمت استفاده می کنید تا اساساً یا عرضه بیشتری ایجاد کنید یا عرضه بیشتری را کاهش دهید، یا تقاضای بیشتری را در سیستم دریافت کنید یا مقداری تقاضا را خارج کنید" (آلپه، ۲۰۱۵).

در همین حال، اوبر همچنان با مقاومت فزاینده صنعت تاکسی‌سازی و تنظیم‌کننده‌های دولتی مواجه بود. مدیرعامل کالانیک مستقیماً رقبای خود را که عملکردهای شرکت او را زیر سؤال می بردند، طعنه زد. او از طریق ویدئو، سخنرانی و تویتر نظر داد. به عنوان پاسخی دیگر به مخالفت‌های فزاینده، این شرکت دیوید پلوف، یک استراتژیست سیاسی برجسته را که مسئول مبارزات انتخاباتی باراک اوباما در سال ۲۰۰۸ بود، استخدام کرد. پلوف برای رهبری خط مشی عمومی و ارتباطات اوبر استخدام شد. پلوف ادعا کرد که، "من این ایده را قبول ندارم که شرکت مشکل تصویر دارد ... من در واقع فکر می کنم زمانی که شما یک اخلاک‌گر هستید، افراد زیادی را خواهید داشت که تیر پرتاب می کنند" (آلپه، ۲۰۱۵).

اوبر در ابتدا قصد داشت یک اخلاک در صنعت تاکسیرانی ایجاد کند و به همین دلیل جنجال ایجاد کرد. با این حال، افزایش تصویر عمومی منفی و انتقاد مداوم از مدیر عامل کالانیک ممکن است وفاداری مشتری را به خطر بیندازد. از دست دادن مشتریان ممکن است منجر به از دست دادن درآمد مداوم شود، زیرا در پایان سال ۲۰۱۶، گزارش شد که اوبر ۳ میلیارد دلار ضرر خواهد کرد (مارکس، ۲۰۱۷). کالانیک اکنون با این وظیفه روبروست که نه تنها تصویر برند اوبر، بلکه تصویر برند خود را نیز اصلاح کند.

صنعت اشتراک سواری

صنعت هم‌رسانی سواری از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶ به یک صنعت میلیارد دلاری تبدیل شده است. اشتراک‌گذاری در زمان واقعی از سه ابزار فن‌آوری تشکیل شده است: ناوبری GPS، تلفن‌های هوشمند و شبکه‌های اجتماعی. این سه عنصر در مجموع یک سرویس شبکه ای را ارائه می دهند که پرداخت ها و افزایش کارپول را انجام می دهد.

اوبر در سال ۲۰۰۸ به عنوان یک استارت‌آپ فناوری با هدف ارائه یک روش حمل‌ونقل ساده و راحت‌تر با استفاده از یک برنامه تلفن همراه به مصرف‌کنندگان ظهور کرد. این ایده برای اشتراک‌گذاری برنامه‌های سواری به دلیل استقبال گسترده مخاطبان به سرعت رشد کرد و تا سال ۲۰۱۳، صنعت توسط سه رقیب اصلی کنترل شد: اوبر، لایفت^{۲۲}، و سایدکار^{۲۳} (Sekar).

²² Lyft

²³ Sidecar

در سال ۲۰۱۱، سایدکار اولین شرکت حمل و نقل سواری در کالیفرنیا بود. با این حال، سایدکار در سال ۲۰۱۵ به دلیل رقبای تهاجمی در صنعت، از کار افتاد. گسترش سریع و رشد تصاعدی اوپر شامل ۵۰ کشور و ۳۳۴ شهر بود، در حالی که لایفت بر بازار آمریکا تمرکز کرد و در ۶۱ شهر حضور داشت (داگتیو، ۲۰۱۵). ارزش اوپر ۶۸ میلیارد دلار (ارزش خالص) بود و به سرعت بیش از ۸ میلیون مشتری در سراسر جهان به دست آورد. علاوه بر این، لایفت با حدود ۶۳۰۰۰۰۰ دنبال کننده به ارزش ۵٫۵ میلیارد دلار (ارزش خالص) افزایش یافته است (بور، ۲۰۱۶).

واکنش بازار اشتراک گذاری نشان می دهد که استفاده از اپلیکیشن زندگی مشتریان را آسان تر کرده است، و به کسانی که ماشین ندارند این شانس را می دهد که بدون وابستگی به وسایل حمل و نقل عمومی در اطراف خود حرکت کنند. اشتراک سواری مزایای زیادی در مقایسه با حمل و نقل تاکسی دارد. اشتراک سواری به موقع است، مشتری می تواند هزینه حمل و نقل را به اشتراک بگذارد، و همچنین به دلیل نرخ پایین، مقرون به صرفه است. در نتیجه، حمل و نقل خصوصی و عمومی به دلیل روند صعودی و مزایایی که رایداشینگ ارائه می دهد، تحت تأثیر صنعت اشتراک گذاری سواری قرار گرفته است. علاوه بر این، نهادهای اشتراک گذاری سواری با هیچ یک از مقررات حمل و نقل عمومی/خصوصی که تاکسی ها یا سایر روش های حمل و نقل باید از آن پیروی کنند، پیروی نمی کنند (هلینگ و آجا، ۲۰۱۷).

عوامل سیاسی

کسب و کارهای اشتراک سواری تحت تعدادی از قوانین قانونی و عملیات دولتی فعالیت می کنند. از جمله این عوامل، ثبت نام فدرال حمل و نقل موتوری است که توسط قانون درخواست شده است و بررسی های پیشینه و مشاوره هایی که توسط کارفرما تکمیل می شود. صنعت حمل و نقل خصوصی نیز تعدادی دستورالعمل را ایجاد می کند. با این حال، به نظر می رسد نهادهای اشتراک گذاری سواری مانند اوپر و لایفت در مرزهای این مقررات کار می کنند زیرا شرکت ها در این دسته قرار نمی گیرند.

عوامل اقتصادی

پس از رکود اقتصادی ۲۰۰۸، درآمد و بیکاری به تدریج بهبود یافته است. این قطعاً بر قدرت خرید مشتریان تأثیر می گذارد. نرخ رشد تولید ناخالص داخلی ۲ درصد در هر سه ماهه افزایش یافته است. تولید ناخالص داخلی سرانه ایالات متحده ۵۲۱۹۴ دلار در سال ۲۰۱۶ بود (شرکت سهامی تجارت اقتصادی). علاوه بر این، با رشد درآمد قابل تصرف، مصرف کنندگان قدرت

بیشتری برای استفاده از حمل و نقل خصوصی خواهند داشت زیرا مشتریان آن را به عنوان یک سرویس لوکس/آسایش می دانند. سپس صنعت سوارکاری فرصت بسیار خوبی برای رشد و توسعه دارد. با این وجود، سوخت عامل مهم دیگری است که به اقتصاد بستگی دارد و صنعت رایداشینگ را پیش می برد. بنابراین قیمت و در دسترس بودن سوخت معیار مهمی برای به دست آوردن نتایج در صنعت حمل و نقل خودرو است.

عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی مانند اندازه جمعیت و نرخ رشد در شهرها به شدت بر صنعت اشتراک سواری تأثیر می گذارد. در مناطق پرجمعیت، به دلیل مخاطبان هدف گسترده و تنوع جمعیتی مشتریان اوبر و لایفت (جنسیت، ملیت، زبان، فرهنگ، سن، درآمد، حرفه، ترجیحات و غیره) می توان افراد بیشتری را هدف قرار داد. مصرف کنندگان در صنعت اشتراک سواری سبک زندگی شتابی دارند و مشتاقانه منتظر کار با مشاغل راحت، سریع، ایمن و سازگار با محیط زیست هستند.

عوامل تکنولوژیکی

صنعت اشتراک سواری بر روی فناوری با رویکرد سه ابزاری خود کار می کند تا در نهایت خدماتی عالی ارائه دهد. رایدشیرینگ^{۳۴} بر روی اتصالات تلفن همراه بین رانندگان و مشتریان کار می کند تا روند کارپول را بهینه کند. صنعت اشتراک سواری برای ایمن سازی یک سرویس و پردازش پرداخت ها به شیوه ای موثر و کارآمد به فناوری های جدیدی مانند GPS، برنامه ها و اتصالات تلفن همراه متکی است.

موقعیت رقابتی اوبر

مهمترین دارایی برای موفقیت اوبر موقعیت رقابتی آن بوده است. اوبر برای رقابت با تاکسی ها، تجارت خود را از دسته حمل و نقل عمومی/خصوصی جدا کرده است. این گروه خود را از «ارائه دهندگان محتوای اطلاعات» ایجاد کرده است تا از مقررات قانونی و سیاسی حمل و نقل اجتناب کند و در عملیات خود استقلال بیشتری داشته باشد (ژانگ، ۲۰۱۴). علاوه بر این، اوبر

²⁴ Ridesharing

- برای اینکه خود را از رقبای خود متمایز کند و ارزش بیشتری ایجاد کند، جایگزین های مختلفی در اندازه و نرخ خودرو ارائه می دهد تا بتواند نیازهای مشتریان مختلف خود را بهتر برآورده کند. از جمله گزینه هایی که او بر ارائه می دهد عبارتند از:
۱. او بر X – ماشین معمولاً یک مینی ون است که چهار سرنشین را در خود جای می دهد. این رایج ترین و مقرون به صرفه ترین جایگزین برای حمل و نقل روزانه است.
 ۲. او بر Pool – به دلیل ارزان بودن شهرت دارد زیرا یک سواری مشترک با چهار نفر است که در یک جهت مهاجرت می کنند.
 ۳. او بر XL – این نرخ کمی بالاتر است زیرا ماشین یک SUV است و حداکثر شش نفر را در خود جای می دهد.
 ۴. او بر Select – به عنوان یک ماشین لوکس (بی ام و، آئودی، مرسدس بنز) شناخته شده است که حداکثر چهار نفر را در خود جای می دهد.
 ۵. او بر Black/او بر SUV – خدمات نخبه با بالاترین نرخ ها و این جایگزین به مشتریانی ارائه می شود که می خواهند یک تجربه سفر لوکس را در یک SUV/سدان عجیب و غریب مشکی داشته باشند (داف، ۲۰۱۶b).
- از سوی دیگر، لایفت همچنین چند گزینه را برای مشتریان ارائه می دهد. از جمله این جایگزین ها عبارتند از:
۱. لایفت – سواری چهار نفره با نازلترین قیمت.
 ۲. لایفت پلاس – سواری شش نفره با قیمت متوسط.
 ۳. لایفت Premier – سدان لوکس، چهار سرنشین (گزینه فقط در LA، SF، NYC موجود است) با قیمت بالا.
 ۴. لایفت Line – سواری مشترک با مسافرانی که در همان مسیر/مسیر مشابه هستند (داف، ۲۰۱۶a).
- با این حال، اگرچه استراتژی قیمت گذاری او بر مشابه به نظر می رسد، قیمت کرایه لایفت در واقع با نرخ های او بر متفاوت است. نرخ لایفت نیز بسته به قیمت بازار محلی از شهری به شهر دیگر متفاوت است. علاوه بر گزینه های مختلف،

لایفت سایر تفکیک های هزینه را نیز در نظر می گیرد. اول، با هزینه پایه، هزینه در هر مایل، هزینه در دقیقه مواجه می شود، هزینه خدمات و حتی هزینه سواری عوارض را اعمال می کند (داف، ۲۰۱۶).

از نظر سهم بازار، اوبر و لیفت به دلیل مسائل خاصی در ایالات متحده تضاد مداوم دارند و از همه مهمتر این واقعیت است که لیفت در تعدادی از شهرها حضور ندارد که منجر به انحصار این شهرها توسط اوبر و در نهایت افزایش اوبر شده است. کل سهم بازار ایالات متحده با این وجود، جامعه لایفت اصرار دارد که برتری اوبر از نظر سهم بازار گمراه کننده است، زیرا در شهرهایی مانند سانفرانسیسکو و لس آنجلس، اوبر و لیفت به شدت با سهم بازار رقابت می کنند (هارتمن، ۲۰۱۶).

بازار هدف اوبر

اوبر در سراسر جهان متفاوت است زیرا خدمات مختلفی را در هر منطقه ارائه می دهد. خود این شرکت به ارائه خدمات مختلف، از مدل های تاکسی معمولی تا لوکس تقسیم شده است تا بتواند به اکثریت بخش های بازار پاسخ دهد. هر بخش با نیاز مشتری و همچنین اکو متفاوت مشخص می شود

اوبر نه تنها برای سواران این وسایل نقلیه، بلکه رانندگان یا شرکای مورد نیاز آنها را نیز به بازار عرضه می کند تا بتوانند درخواست های سوارکاران و مناطق تقسیم بندی شده را که برنامه در آنها به خوبی انجام می دهد مطابقت دهند. با این حال، حتی با همه خدمات مختلف، این شرکت دارای یک روند مشترک از کاربرانی است که آن را هدف قرار می دهد. حدود ۱۵ درصد از آمریکایی ها از برنامه های اشتراک گذاری سواری مانند اوبر استفاده کرده اند. از بین مصرف کنندگانی که از این برنامه استفاده می کنند، اکثریت آنها در محدوده سنی ۱۸ تا ۴۹ سال قرار دارند و میانگین سنی آن ۳۳ سال است. هیچ جنسیت یا نژاد خاصی برای سواران برنامه مشخص نشده است - این برنامه توسط هر دو مرد استفاده می شود. و ماده ها و نژادها از هر نوع (اسمیت، ۲۰۱۶).

پذیرندگان اولیه

با توجه به اینکه این برنامه در سانفرانسیسکو منشا گرفته است، بازار هدف اصلی کاربران باهوش فناوری بودند که در منطقه سانفرانسیسکو زندگی می کردند و مایل به استفاده از ابزار یا خدمات جدیدی بودند که به بهبود کیفیت زندگی آنها کمک می کرد. سانفرانسیسکو در آن زمان با مشکلاتی در زمینه داشتن رانندگان تاکسی کافی برای مشتریان مواجه بود که به آن کمک

کرد تا به راحتی با پلتفرم جدید اوبر سازگار شود. با آسان و راحت بودن پلتفرم جدید در سانفرانسیسکو، برنامه "ویروسی" شد - که به اوبر کمک کرد شتاب بیشتری پیدا کند (جین، ۲۰۱۵).

هدف اولیه

به غیر از سانفرانسیسکو، اوبر به طور خاص مناطق شهری و حومه شهر را هدف قرار داده است تا اپلیکیشن خود را منتشر کند. این برنامه همچنین بیشتر بر روی افراد جوانی متمرکز می‌شود که از فناوری آگاه هستند یا از نظر فناوری پیشرفته هستند. اکثر تبلیغات برای اوبر به صورت آنلاین از طریق تبلیغات فیس بوک، PPC و جریان های آنلاین برای کمک به دسترسی به کاربران هدف آن انجام می‌شود (نیکل، ۲۰۱۶). یکی دیگر از فشارهای اصلی که اوبر تمایل دارد انجام دهد، رویدادهای ویژه برای کمک به ارتباط سواران با رویدادهایی است که در آن شرکت می‌کنند. یک مثال می‌تواند در میامی، مارس ۲۰۱۶ باشد. اوبر استیو آتوکی، دی‌جی معروف و مجری ستاره رویداد بزرگ Ultra را ارتقا داد تا یک درخواست کننده تصادفی سواری را هدایت کند. این امر به محبوبیت برنامه کمک کرد و همبستگی را در اطراف رویداد بزرگ برای مصرف کنندگان ایجاد کرد (Aoki، ۲۰۱۶).

بازارهای هدف تخصصی

خود اوبر با یک سرویس مشابه اوبر Black شروع به کار کرد که در آن از وسایل نقلیه لوکس سیاه رنگ برای دریافت مشتریان بر اساس تقاضا استفاده می‌کرد. از آن زمان اوبر گسترش یافته و امکان سفرهای تخفیف دار را از طریق برنامه های اوبر X و اوبر Pool خود فراهم کرده است. با این حال، هنوز هم برای مصرف کنندگانی که آرزوی تجربه لوکس را در صورت تقاضا دارند، هدف دارد. برنامه‌های اوبر Black، اوبر Lux، و اوبر SUV به مشتریان این امکان را می‌دهند که در این لوکس سوار شوند. بازار هدف برای این بخش‌ها، افراد حرفه‌ای شاغل و افراد ثروتمند جوان است که به دنبال خوش‌گذرانی هستند (مدیوم، ۲۰۱۵).

رانندگان / شرکا

اوبر عمدتاً ناشران بزرگی را انتخاب می‌کند که در مورد هزینه‌های تبلیغات دیجیتال خود برای مخاطبان عمومی جذاب هستند. با این حال، با نگاهی دقیق تر برای دیدن تبلیغات آن، اشاره می‌شود که اکثر آنها در وب سایت های حرفه ای هستند.

همانطور که اوپر به گسترش و استخدام سواران جدید ادامه می دهد، این شرکت قصد دارد رانندگان جدیدی را برای مطابقت با این درخواست ها استخدام کند (مدیوم، ۲۰۱۵). بازار هدف این شرکت برای رانندگان کسانی هستند که به دنبال کسب درآمد اضافی هستند یا به دنبال استقلال کامل بر درآمد و برنامه خود هستند. رانندگان حتی بدون خودرو از طریق برنامه اوپر Xchange واجد شرایط هستند (چاپین، ۲۰۱۵). رانندگان اوپر عمدتاً از طریق تبلیغات دیجیتال یا از طریق دهان به دهان هدف قرار می گیرند.

آیا اوپر هرگز سهم بازار خود را به دست خواهد آورد؟

در ژانویه ۲۰۱۷، دونالد ترامپ، رئیس جمهور آمریکا، فرمان مهاجرتی برای ممنوعیت ورود مهاجران مسلمان صادر کرد. اتحاد تاکسی‌های شهر نیویورک در همبستگی با معترضان ممنوعیت مسلمانان، خواستار توقف وانت در فرودگاه JFK شد. با این حال، اوپر به فعالیت خود ادامه داد و افزایش قیمت را به حالت تعلیق درآورد و هزینه سواری را کاهش داد. واکنش‌های شدیدی در پی داشت، زیرا شیوه‌های تجاری اوپر به عنوان تضعیف و سود اعتصاب تاکسی تلقی می‌شد. بسیاری از مصرف‌کنندگان شروع به این باور کردند که اوپر بیشتر بر کسب سود از طریق تبلیغ ممنوعیت متمرکز است تا تبلیغ چیزی که از نظر اخلاقی درست تلقی می‌شود. علاوه بر این، ارتباط قبلی کالانیک با پرزیدنت ترامپ، به عنوان مشاور اقتصادی در شورای مشورتی تجاری، سروصدای بیشتری را برانگیخت. این انقلابی در تصویر برند شرکت ایجاد کرد زیرا #حذف‌اوپر در توییتر رواج یافت و بیش از ۲۰۰۰۰۰ کاربر حساب‌های اوپر خود را حذف کردند (کارسون، ۲۰۱۷). با توجه به این تبلیغات منفی، شرکت ریدشئیرینگ بیشتر در مورد مسائل نامرتب که قبلاً مرتبط نبودند مورد بررسی قرار گرفت. برخی از موضوعات ذکر شده عبارتند از ادعای آزار جنسی توسط یک کارمند زن، تبعیض اقلیت و عدم تنوع و رفتار مدیر عامل در قبال کارمندان خود (اسمیت، ۲۰۱۷).

چالش‌های اوپر

اوپر اکنون با چالش غلبه بر وجهه نام تجاری ضعیف خود مواجه است که منجر به کاهش سهم بازار، کاهش چشمگیر مشتریان و نرخ بالای جابجایی کارکنان در شهرها و ایالت‌های کلیدی مانند کالیفرنیا، نیویورک، پنسیلوانیا، و کارولینای شمالی (TMZ، ۲۰۱۷). با از دست دادن بیش از ۲۰۰۰۰۰ مشتری (TMZ، ۲۰۱۷)، اوپر بخشی از سهم بازار خود را به رقیب اصلی خود،

لایفت از دست داد، که در مجموع داندادهای برنامه از رقیب خود پیشی گرفت. برای مقابله با اقدامات او، رقیب لایفت علناً متعهد شد که ۱ میلیون دلار به اتحادیه آزادی‌های مدنی آمریکا (ACLU) اهدا کند (بومی، ۲۰۱۷).

جنبش #حذف‌اوبر شرکت را در معرض ضررهای مالی بیشتر قرار داد زیرا او بر نه تنها مشتریان خود را از دست داد، بلکه شروع به از دست دادن کارمندان خود به لایفت کرد. او بر به دلیل رفتارش با کارمندان، یعنی مهاجران، که معتقد بودند صدای آنها توسط مدیریت شنیده نمی‌شود، مورد توجه رسانه‌ها قرار گرفت. مدیر عامل او، تراویس کالانیک، نیز به دلیل سبک رهبری و کیفیت خود با واکنش‌های منفی زیادی مواجه شده است. پس از حادثه‌ای در فوریه ۲۰۱۷ که در آن گفته می‌شد او با یکی از کارمندانش مشاجره لفظی داشت که در فیلم ضبط شد، مردم شروع به زیر سوال بردن شخصیت او کردند. در این ویدئو، راننده فوزی کامل قصد داشت کالانیک را از مشکلات پیش روی رانندگان او، به ویژه کاهش کرایه‌ها مطلع کند. پس از انتشار چنین تصاویری، کالانیک به کارکنان او بر ایمیل زد و بیان کرد:

اینکه بگویم من شرمندم، یک دست کم گرفتن است. وظیفه من به عنوان رهبر شما رهبری است... و این با رفتاری شروع می‌شود که باعث افتخار همه ما باشد. این کاری نیست که من انجام دادم و نمی‌توان آن را توضیح داد. واضح است که این ویدیو بازتابی از من است - و انتقاداتی که دریافت کردیم یادآوری جدی است که من باید اساساً به عنوان یک رهبر تغییر کنم و بزرگ شوم. این اولین باری است که حاضرم اعتراف کنم که به کمک رهبری نیاز دارم و قصد دارم آن را دریافت کنم. (Newcomer, ۲۰۱۷) کالانیک همچنین اظهار داشت که "من می‌خواهم عمیقاً از فوزی و همچنین جامعه رانندگان و سوارکاران و از تیم او بر عذرخواهی کنم" (اسمیت، ۲۰۱۷). فقدان تیم مدیریت ارتباطات بازاریابی باعث شده است که شرکت نتواند به طور موثر به تبلیغات منفی دریافت شده پاسخ دهد (Dua, ۲۰۱۷).

در مارس ۲۰۱۷، ادعاهایی مبنی بر آزار جنسی در او بر فاش شد. سوزان فاولر، یک کارمند زن، ادعاهای آزار جنسی را مطرح کرده بود که توسط شورای منابع انسانی نادیده گرفته شد (ایزاک، ۲۰۱۷). این از فرهنگ محیط کار صحبت می‌کند که از تبعیض اقلیت حمایت می‌کند و شرایط کاری ناسالم را ایجاد می‌کند (کریمر، ۲۰۱۷). برای مقابله با این اتهامات، آقای کالانیک در یک بیانیه ایمیلی گفت:

آنچه او توصیف می‌کند نفرت‌انگیز است و مخالف هر چیزی است که او بر طرفدار آن است و به آن اعتقاد دارد. ما به دنبال این هستیم که او بر را به یک محل کار عادلانه برای همه تبدیل کنیم، و مطلقاً جایی برای این نوع رفتار در او بر وجود ندارد - و هر کسی که این گونه رفتار می‌کند یا چنین فکر می‌کند. خوب است اخراج خواهد شد (کریمر، ۲۰۱۷)

گزارش‌ها حاکی از آن است که منابع انسانی به طور مؤثر در میان ادعاها مداخله نکرده است. بار دیگر، رهبری کالانیک به دلیل فرهنگ منفی شرکت مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه اوبر در شهرها و ایالت‌های کلیدی مانند کالیفرنیا، نیویورک، پنسیلوانیا و کارولینای شمالی با نرخ بالای جابجایی کارمندان مواجه است، این شرکت اکنون با بی‌ثباتی مواجه است زیرا مشخص نیست که آیا این سرمایه انسانی را دوباره به دست خواهد آورد یا خیر. با توجه به اینکه بسیاری از رانندگان اوبر مهاجر هستند، خطر کاهش حسن نیت وجود دارد که به طور مستقیم ارزش شرکت را کاهش می‌دهد.

تلاش برای جبران خسارت

کالانیک خطای خود را که باعث واکنش شدید #حذف‌اوبر شد، تشخیص داد و سعی کرد با انتشار دستوری که برای کارمندان ارسال شده بود در مورد آنچه درست است، کنترل آسیب انجام دهد، و در آنجا با کارمندی که تحت تأثیر ممنوعیت سفر قرار گرفتند تماس گرفت. کالانیک همچنین برنامه اقدام خود را برای غلبه بر بقایای ممنوعیت سفر اعلام کرد. این شرکت برای رانندگان آسیب دیده حمایت قانونی ارائه خواهد کرد، رانندگان را برای درآمدهای از دست رفته خود به دلیل ممنوعیت جبران می‌کند، صندوق دفاع قانونی ۳ میلیون دلاری ایجاد می‌کند و از دولت می‌خواهد که حق سفر ساکنان ایالات متحده را بدون توجه به کشورشان بازگرداند. مبدا (لکاچ و فلین، ۲۰۱۷).

اوبر برای عمومی کردن تلاش‌های خود، روی تبلیغات حمایت‌شده در پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک و اینستاگرام سرمایه‌گذاری کرد که در مورد برنامه اقدام شرکت صحبت می‌کردند تا آگاهی در میان مصرف‌کنندگان هدف خود را افزایش دهد (لکاچ و فلین، ۲۰۱۷). در تلاشی برای از بین بردن بیشتر اثرات #حذف‌اوبر، کالانیک به عنوان اقدامی برای همبستگی با سهامداران اوبر، خود را از شورای مشورتی پرزیدنت ترامپ حذف کرد (بوکستون، ۲۰۱۷).

اوبر با سهم بازار ۸۴ تا ۸۷ درصد بر صنعت اشتراک سواری تسلط داشته است که در هر ایالت متفاوت است. این می‌تواند بازار را در برخی شهرها در انحصار خود درآورد، زیرا تنها برنامه اشتراک گذاری سواری موجود در آنجا است. این شرکت از دست دادن سهم خود در بازار را به عنوان یک مسئله موقتی می‌بیند که با بخش هدف و موقعیت برتر خود، جایی که اوبر تعداد محرک‌ها و در دسترس بودن بیشتری دارد، بر آن غلبه خواهد کرد (هارتمن، ۲۰۱۶).

برنامه‌ها برای آینده

با توجه به چالش‌های اخیر، اوبر با این خطر مواجه است که در صورت عدم تغییر موقعیت، هرگز سهم بازار خود را از دست نخواهد داد. این را می‌توان با ایجاد تغییر در مدیریت برند از طریق ارتباطات بازاریابی و سبک رهبری و کیفیت اجرا کرد. تراویس کالانیک در ژوئن ۲۰۱۷ استعفای خود را از سمت مدیرعاملی اعلام کرد اما همچنان به عنوان مدیر شرکت باقی خواهد ماند. آیا اوبر هرگز سهم بازار خود را به دست خواهد آورد؟ آیا شرکت باید اقدامات بیشتری برای غلبه بر واکنش‌ها انجام دهد؟ آیا اوبر می‌تواند اعتماد مشتریان هدف خود را دوباره به دست آورد؟ آیا ابتکارات به اندازه کافی برای غلبه بر تصویر منفی برند انجام شده است؟

منابع

آئوکی، اس (۲۰۱۶). درخواست یک سواری اوبر. ویدیوی فیس بوک. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <https://www.facebook.com/Aoki.Steve/com.videos/10153325558052461/>. L, Alpe ۱=fallback?/۱۰۱۵۳۳۲۵۵۵۸۰۵۲۴۶۱/videos/Aoki.Steve/com.facebook.www (۲۰۱۵)، ۳ نوامبر). تاریخچه اوبر تلگراف بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.telegraph.co.uk/technology/11962859/auber-of-history-The.html>. D, Blystone asp. Investopedia داستان اوبر. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.investopedia.com/articles/finance/11/1015/finance-personal/articles/com.investopedia.www>. N, Bomey asp. #حذف‌اوبر؟ ممنوعیت ترامپ، لایفت را به کمک مالی به ACLU تحریک می‌کند زیرا اوبر گرم می‌شود. Today USA بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.usatoday.com/story/tech/2017/01/29/auber-trend-erupts-lift-aclu-backs-trump-amid-ban/97314078/fury>

بوهر، س (۲۰۱۶)، ۴ ژانویه). لایفت که اکنون ۵,۵ میلیارد دلار ارزش دارد، با جنرال موتورز وارد مسابقه اتومبیلرانی خودران می‌شود. بحران فنی. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <https://www.techcrunch.com/2018/03/21/autonomous-race-car-get-to-plans-5-billion-worth-with-race-car-autonomous-the-into-get-to-plans-billion-5-5-worth/>

باکستون، ام (۲۰۱۷، ۲ فوریه). مدیرعامل اوبر پس از تحریم، شورای مشورتی اقتصادی ترامپ را ترک خواهد کرد. پالایشگاه
۲۹. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.refinery.com/۱۳۸۷۱۱/۰۱/۲۰۱۷/com-delete-response-اوبر-backlash

اوبر-backlash

کارسون، بی (۲۰۱۷، ۲ فوریه). بیش از ۲۰۰۰۰۰ نفر پس از اینکه این شرکت خدمات خود را در فرودگاه JFK در جریان
اعتصاب ترامپ انجام داد، اوبر را حذف کردند. بیزینس اینسایدر. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

www.businessinsider.com/200000-over-deleted-people-after-اوبر-backlash-2017-2

چاپین، ا. (۲۰۱۵، ۲۹ ژوئیه). معرفی لیزینگ Xchange: گزینه های اجاره ای که برای شرکای راننده اوبر ساخته شده

است. اتاق خبر اوبر. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <https://www.اوبر.newsroom.com/flexible-a>

[/maryl georgia-california-in-pilot-leasing-vehicle](http://www.ماریل-جورجیا-کالیفرنیا-در-پایلوت-لایسنس-وسایل-مواصلاتی)

A. Dogtiev (۲۰۱۶، ۵ سپتامبر). تجزیه و تحلیل درآمد اوبر تجارت برنامه ها بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

www.businessofapps.com/اوبر-analysis-revenue-داف (۲۰۱۶، ۸ ژوئن). تفاوت بین لایفت،

لایفت Plus، لایفت Line و Premier چیست؟ درایور اشتراک سواری. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.com.ridesharingdriver

تفاوت-بین-لایفت-لایفت-plus-و-line/داگ اچ. (۲۰۱۶، ۳۰ اوت). تفاوت بین

اوبر X، XL، اوبر Select و Car Black چیست؟ درایور اشتراک سواری. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

www.com.ridesharingdriver.com/تفاوت-بین-اوبر-xl-x-و-اوبر-plus-و-car-black-چیست؟

T, Dua (۲۰۱۷، ۳۱ ژانویه). برندها چه چیزی می توانند از چرخه خشم سه روزه #حذف اوبر بیاموزند. دیجی دی.

بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <http://www.digiday.com/br/marketing/day-three-learn-can-s>

حذف اوبر-cycle-life-outrage

هارتمنز، ای. (۲۰۱۶، ۲۵ اوت). اوبر می گوید که بیش از ۸۰ درصد از بازار خودروهای سواری در Insider Business US

را در اختیار دارد. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.businessinsider.com/ride-majority-اوبر

share-market-hailing-لایفت-us-2016-۸

A, Hartmans, N, McAlone (۲۰۱۶، ۱ اوت). داستان اینکه چگونه تراویس کالانیک اوبر را به مخوف ترین و با

ارزش ترین استارت آپ جهان تبدیل کرد. بیزینس اینسایدر. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

www.businessinsider.com/uber-s-history/ #ژوئن ۱۹۹۸- جستجو-موتور-جستجو-همتا-به-همتا-که-

کالانیک-از-و-کلا- خارج شده بود. به-پیوستن-اولین-سرمایه-گذاری-خود-از-رییس-رئیس-سابق-دیزنی-مایکل-

اویتر-و-رون-بورکل-از-یو کایپا-۱

Helling, B. و Ajma, SI (۲۰۱۷, ۹ ژانویه). ۲۰۱۷: سالی که صنعت اشتراک گذاری تاکسی را در هم شکست

[اینفوگرافی]. com.Rideshareapps. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

https://com.rideshareapps/infographic-rideshare-۲۰۱۵/

آزمایشگاه IRR. (دوم). اوبر: آنچه می تواند در مورد تحلیل بازار و اقتصاد واحد به سرمایه گذاران بیاموزد. بازیابی

شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از /com.irrlabs.www/what-اوبر-teach-can-model-business-

./analysis-market-about-investorers

اسحاق، ام (۲۰۱۷، ۱۹ فوریه). اوبر در حال بررسی ادعاهای آزار جنسی توسط کارمند سابق است. نیویورک تایمز. بازیابی

شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از /business/۱۹/۰۲/۲۰۱۷/com.nytimes.www/اوبر-asassment-sexual-

investigation.html?r=**

جین، اس. (۲۰۱۵، ۸ دسامبر). چگونه اوبر اولین دسته از کاربران خود را به دست آورد؟ Quora. بازیابی شده در ۲۱ مارس

۲۰۱۸، از /com.quora.www/How-did-اوبر-users-of-batch-first-its-H, Kraemer (۲۰۱۷، ۱

مارس). اجازه ندهید تراویس کالانیک از فرهنگ آزار و اذیت جنسی اوبر خارج شود. ثروت. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸،

از http://فورتن.com/۰۱/۰۳/۲۰۱۷/اوبر-kalanick-travis/اوبر-singhal-amit-ceo-rassment-sexual-

لاشینسکی، A. (۲۰۱۵، ۳ ژوئن). اوبر: تاریخ شفاهی. ثروت. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از

http://فورتن.com/۰۳/۰۶/۲۰۱۵/اوبر-an-oral-history/

S, Lekach و K, Flynn (۲۰۱۷، ۳۰ ژانویه). اوبر با تبلیغات هدفمند با هشتگ #حذف اوبر مبارزه می کند. قابل

مشروب کردن بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از http://com.mashable/۳۰/۰۱/۲۰۱۷/delete-اوبر-trump-

YOqnlrdrzr_be#/ads-immigration

مارکس، جی. (۲۰۱۷، ۵ ژانویه). بله، درست می خوانید: پیش بینی می شود که اوبر در سال ۲۰۱۶ ۳ میلیارد دلار ضرر کند.

واشنگتن پست. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از /small-on/news/com.washingtonpost.www

yes/۰۵/۰۱/۲۰۱۷/wp/business-شما این را می خوانید-راست-اوبر-پیش بینی-۳-میلیارد-در-۲۰۱۶-از دست خواهد داد/?term_utm=۹۹abdac۸۵f۲e

متوسط. (۱۰ نوامبر ۲۰۱۵). بوم مدل کسب و کار اوبر: بدانید چه چیزی اوبر را به موفقیت رساند. متوسط. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <https://com.medium.com/for-x-اوبر-know-canvas-model-business-what-led-اوبر-to-success-۳۵۴۷۲۵۴۶bca۷>

Newcomer, E. (۲۰۱۷, ۲۸ فوریه). در ویدئو، مدیر عامل اوبر با راننده بر سر کاهش کرایه ها بحث می کند. بلومبرگ بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.bloomberg.com/news/articles/۲۰۱۷-۰۲-۲۸/در-ویدئو-اوبر-مسئول-مذاجره-با-راننده-بیش-از-افتادن-کرایه-ها

نیکل، بی (۲۰۱۶). چگونه اوبر و لایفت کمپین های ترافیک پولی خود را اجرا می کنند. Adbeat. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.adbeat.com/blog/اوبر-لایفت/

سکار، ع (د). رقبای اوبر: شرکت های برتر در صنعت اشتراک گذاری سواری بر اساس تقاضا. دیتافاکس بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از <http://com.datafox.blog/اوبر-۶-dem-competitors-و-space-ridesharing>

اسمیت، ا. (۲۰۱۶، ۱۹ مه). بر اساس تقاضا: برنامه های سواری. پیو بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از [www.pewinternet.org/۲۰۱۶/۰۵/۱۹/dem-on-و-hailing-ride-apps-Smith, J. \(۲۰۱۷, ۲۸ فوریه\).](http://www.pewinternet.org/۲۰۱۶/۰۵/۱۹/dem-on-و-hailing-ride-apps-Smith, J. (۲۰۱۷, ۲۸ فوریه).) "خجالت می کشم!": مدیر عامل اوبر، تراویس کالانیک، یادداشت بدی را برای کارکنان صادر می کند که در آن اعتراف می کند که باید "بزرگ شود" پس از اینکه سطوح ویدیویی از او در حال فریاد زدن بر سر یکی از رانندگان خود بود. ایمیل روزانه. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.dailymail.co.uk/news/article/۴۲۶۹۳۵۰-اوبر-CEO-travis-kalanick-driver-lashes-video.html

Swisher, K. (۲۰۱۴، دسامبر). Man و اوبر Man. نمایشگاه Fair Vanity. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از [www.vanityfair.com/news/۲۰۱۴/۱۲/اوبر-travis-kalanick-controversy-TMZ. \(۲۰۱۷, ۳۰ ژانویه\).](http://www.vanityfair.com/news/۲۰۱۴/۱۲/اوبر-travis-kalanick-controversy-TMZ. (۲۰۱۷, ۳۰ ژانویه).) رانندگان اوبر عصبانی هستند: پاسخ ممنوعیت مسلمانان ... وثیقه برای کنسرت های لایفت. TMZ. بازیابی شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.tz.com/۲۰۱۷/۰۱/۳۰/اوبر-donald-ban-muslim-quit-drivers-tramp

اقتصاد تجارت. (دوم). پیش‌بینی تولید ناخالص داخلی سرانه ایالات متحده در سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۲۰. اقتصاد تجارت. بازیابی

شده در ۲۱ مارس ۲۰۱۸، از www.com.tradingeconomics.com/united-states-per-gdp-forecast/capita

forecast/capita

ژانگ، اس. (۲۰۱۴، ۳ اکتبر). اوپر. پرزی

خدمات سوخت جهانی: بازاریابی داخلی پیشرو

وقتی به این فکر می‌کنیم که چه چیزی یک شرکت خوب را از یک شرکت بزرگ جدا می‌کند، لازم نیست به دنبال کارمندان باشیم. کارمندان لحن کسب و کار را تعیین می‌کنند. آنها کسانی هستند که خدمات مورد نیاز برای خدمات رسانی به مشتریان و حفظ جریان درآمد را ارائه می‌دهند. فیول ورلد^{۲۵} به یکی از بزرگترین شرکت‌های جهان تبدیل شده است، اما این شرکت

²⁵ فیول ورلد

هنوز توجه خود را به حفظ و نگهداری کارمندان معطوف نکرده است. این درب گردان می تواند بر روحیه شرکت تأثیر منفی بگذارد و هزینه آموزش مداوم و از دست دادن کارکنان هزینه ای هدر رفته است. تیم بازاریابی داخلی باید طرحی را تدوین کند که اولاً گردش مالی شرکت را کاهش دهد، در مرحله دوم روحیه کارکنان را افزایش دهد و سوم باعث شود کارکنانش به چشم انداز و اهداف شرکت ایمان بیاورند. برای اینکه درک بهتری از زندگی به عنوان کارمند فیول ورلداشته باشید، یکی از کارمندان سابق شرکت، خانم باسیل، مصاحبه شد. او در سال ۲۰۱۲ به مدت دو سال برای فیول ورلداکار کرد و در سال ۲۰۱۴ شرکت را ترک کرد. خانم باسیل اظهار داشت که در طول مدت تصدی خود در این شرکت احساس می کرد که در بین بسیاری از کارمندان دیگر تنها یک عدد است. بخش ها کمی تفکیک شده اند. برخی از مردم واقعاً نمی دانند که شخص دیگری در بخش خود حداقل در سطح دقیق چه می کند. اگرچه این موضوع در بسیاری از شرکت های بزرگ رایج است، اما مدیریت باید برای مقابله با این وضعیت و گرد هم آوردن کارکنان خود استراتژی ارائه دهد. بسیاری از شرکت های بزرگتر سعی می کنند «احساس شرکت کوچک» را بازگردانند، بنابراین کارکنان آن ها فقط یک عدد احساس نمی کنند. به گفته خانم باسیل، این شرکت در دفتر میامی خود تلاش هایی کرده است تا حداقل کارمندان خود را برای انجام وظایف دور هم جمع کند. دارای عملکردهای کریسمس، جلسات تیم سازی و جشن های پس از رسیدن به اهداف است. اگر همه در زمان های شلوغ تا دیر وقت بمانند، شرکت شام می خرد و یک گروه بزرگ شرکتی وجود دارد. بنابراین، آنها سعی می کنند رویدادهایی را اضافه کنند تا به همه ما کمک کنند با هم ارتباط برقرار کنیم." اکنون تلاش های دفتر میامی گام هایی در مسیر درست است، اما چرا کارمندان در شرکت نمی مانند؟ همانطور که یکی از کارمندان سابق ناشناس گفته است: "جو بسیار سمی است و آنها به یک کلمه شما گوش نمی دهند. به علاوه، آنها همچنان به استخدام افراد بی تجربه ادامه می دهند. نرخ گردش مالی بسیار بالاست و این چیزهای زیادی در مورد ساختار می گوید. بر اساس بررسی های کارفرما در وبسایت هایی مانند گلسدور، چند مشکل رایج وجود دارد که عوامل محرک در مسائل حفظ شرکت هستند. به عنوان مثال، عدم آموزش کارکنان، نداشتن فضای رشد، عدم تعادل بین کار و زندگی و عدم ارتباط شفاف از سوی مدیریت ارشد از جمله مواردی است که به آنها اشاره شد.

تاریخچه خدمات سوخت جهانی

خدمات فیول ورلدهبه عنوان یک بازیافت روغن مستعمل در جنوب/شرق ایالات متحده در سال ۱۹۸۴ فعالیت خود را آغاز کرد. این شرکت در سال ۱۹۸۶ از طریق خرید وارد تجارت خدمات سوخت حمل و نقل هوایی شد. در سال ۱۹۹۵، فیول ورلدهخدمات ترنس تک را به منظور تحکیم بیشتر عملیات خدمات سوخت خود خریداری کرد. در طی ۱۵ سال آینده، فیول ورلدهشرکت های

نفتی و نفتی متعددی مانند TGS Petroleum, Inc. و Group Oil Tramp و Group Shipping Oil و Companies را خریداری کرد (Research ICD, ۲۰۱۳).

در حال حاضر خدمات فیول و رلدخود را به عنوان "پیشرو جهانی در تامین سوخت، متخصص در توزیع سوخت و فروش محصولات و خدمات سوخت زمینی، هوایی و دریایی از جمله اعتبار تجاری، مدیریت ریسک قیمت، کنترل سوخت و تهیه سوخت" معرفی می کند (نت وایزر، ۲۰۱۷). بخش های آن فقط به هوافضا محدود نمی شود، بلکه در صنایع کشاورزی، تولید و اتوماسیون نیز فعالیت می کند. علاوه بر سوخت، فیول و رلدکارت های اعتباری، ماشین آلات و قطعات الکترونیکی می فروشد. مایکل کاسبار و شریک پل استبینز خدمات ترنس تک^{۲۶} را در سال ۱۹۸۵ تشکیل دادند که شرکت دلالی سوخت دریایی خودشان بود. در سال ۱۹۹۵، شرکت تامین سوخت هوانوردی^{۲۷} شرکت ترنس تک را خریداری کرد و شرکت های ترکیبی اکنون خدمات فیول ورلد هستند. فیول ورلدبا درک اینکه محصولات و خدمات آن می تواند به بیش از صنعت هوانوردی گسترش یابد، تصمیم گرفت که بتواند به صنعت لجستیک و میلیون ها کامیونی که سالانه کار می کنند، به ویژه شرکت های ناوگان کوچک کمک کند.

فیول ورلدکه مقر آن در میامی، فلوریدا است، با بیش از ۶۰ دفتر در سراسر جهان و در بیش از ۲۰۰ کشور فعال است، درآمد سالانه خود را با نرخ بالاتر از ایل افزایش داده است - ۳۹٫۸ درصد در مقایسه با ۳۹٫۲ درصد (فورچون، ۲۰۱۳). ساختار سازمانی آن از حدود ۲۰ مدیر اجرایی تشکیل شده است که از مدیرعامل گرفته تا مدیر عامل منطقه ای و مشاور کل را شامل می شود و تقریباً همه آنها برای بیش از ده سال بخشی از شرکت هستند. با بیش از ۴۰۰۰ کارمند در سراسر جهان، مدیر عامل فعلی فیول ورلد، مایکل کاسبار، این سازمان را به درآمد بیش از ۳۰ میلیارد دلار رسانده است.

با این حال، بسیاری از نام شرکت یا آنچه که انجام می دهد، آگاه نیستند. به عبارت ساده، برای هر چیزی که با سوخت و خدمات لجستیک مرتبط است، فیول ورلددرگیر است. تا پایان سال ۲۰۱۵، فیول ورلد ۲۰ میلیارد گالن سوخت به مشتریان خود عرضه کرده بود (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶a). فیول ورلدخود را به یکی از نام های پیشرو در زمینه سوخت رسانی هواییما تبدیل کرده است. در اوایل سال ۲۰۱۶، عملیات سوخت را در بیش از ۸۳ فرودگاه در کانادا، بریتانیا، آلمان و استرالیا به دست آورد که قبلاً توسط غول نفتی ExxonMobil اداره می شد (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶b).

²⁶ Trans-Tec

²⁷ International Recovery Corporation

بررسی اجمالی مالی

بزرگترین تولیدکننده سوخت جهان در سال ۲۰۱۵، بخش هوانوردی آن با ۳۹ درصد بود و پس از آن کشتی های دریایی با ۳۱ درصد و زمینی با ۳۰ درصد قرار گرفتند. اروپا (۶,۳ میلیارد دلار) و خاورمیانه (۵,۸ میلیارد دلار) و پس از آن آسیا (۲,۶ میلیارد دلار) در رتبه های بعدی درآمدهای جغرافیایی قرار دارند. رشد درآمدی که سازمان طی ۱۵ سال گذشته تجربه کرده است، با بزرگترین دوره رشد خود از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، منجر به افزایش ۱۲۶ درصدی درآمد در این دوره زمانی شده است.

نقاط قوت و ضعف شرکت

یکی از نقاط قوت فیول ورلد حضور بین المللی قوی آن است. با دفاتر عملیاتی در ایالات متحده، بریتانیا، آلمان، روسیه، ژاپن و آمریکای لاتین، توانایی ارائه خدمات به هزاران مشتری به دلیل تشخیص نام خوب و توانایی ارائه بدون توجه به اینکه مشتری در کجا واقع شده است. به عنوان مثال، ۴۹ درصد از درآمد آن در سال ۲۰۱۵ در کشورهای خارج از ایالات متحده ایجاد شده است (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶a).

نقطه ضعف فیول ورلد با گنجاندن تسهیلات اعتباری خود، وام های معوق آن در تسهیلات اعتباری داخلی آن است. داشتن وام های بیش از ۴۰۰ میلیون دلار تا پایان سال ۲۰۱۵ "بر سلامت مالی شرکت تأثیر می گذارد و در نتیجه توانایی فیول ورلد برای رویارویی با تحولات نامطلوب بازار را محدود می کند" (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶a). علاوه بر این، پرداخت های بدهی معوق فیول ورلد طی سال های ۲۰۱۶-۲۰۱۸ منجر به پرداخت سود بیش از ۷ میلیون دلار می شود که بر بی ثباتی مالی آن می افزاید.

اگرچه جهانی سوخت در دهه گذشته رشد قابل توجهی را تجربه کرده است، فرصتهایی در مصرف نفت وجود دارد که می تواند رشد مداوم را برای سال های آینده به همراه داشته باشد. به ویژه با خرید عملیات سوخت رسانی ExxonMobil. اداره اطلاعات انرژی ایالات متحده (EIA) انتظار دارد مصرف جهانی نفت که در سال ۲۰۱۵ ۹۳,۷ میلیون بشکه در روز بود، در آینده بیش از یک میلیون بشکه در روز رشد کند. "سوخت جهانی، از طریق این خدمات ارائه شده، موقعیت خوبی برای سرمایه گذاری بر تقاضای فزاینده برای سوخت های مایع، دیزل و بنزین و افزایش فروش و سهم بازار خود در ایالات متحده و بین المللی دارد" (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶b).

بزرگترین تهدید افزایش رقابت است. سایر شرکت ها تقاضا و فرصت های خدمات سوخت حمل و نقل هوایی را تشخیص می دهند. اگرچه فیول ورلدخود را در این صنعت تثبیت کرده است، شرکت های دیگری نیز وجود دارند که منابع سرمایه بزرگتری دارند. برخی از شرکت های نفتی بزرگ وجود دارند که خود را برای رقابت با فیول ورلدقرار داده اند. توانایی آنها برای هدایت بازار، ارائه قیمت رقابتی تر و شرایط اعتباری، می تواند یک تهدید باشد.

رقبا

فیول ورلدرقبای خود را به عنوان رقبای خود توصیف می کند که "از نظر اندازه و پیچیدگی از شرکت های بزرگ چند ملیتی، عمدتاً تولیدکنندگان عمده نفت، که منابع سرمایه قابل توجهی بیشتری دارند، تا شرکت های نسبتاً کوچک و تخصصی" (خدمات فیول ورلد، ۲۰۱۶a) را توصیف می کند. در صنعت پالایش نفت، سه رقیب اصلی آن عبارتند از LP Partners Global، Inc Energy Adams و LP Partners Propane Suburban، که مجموع درآمدهای آن در سال ۲۰۱۵ حتی نیمی از کل درآمد فیول ورلدر همان سال نبود. Corporation Services Fuel، INT، ۲۰۱۶).

چشم انداز بازار

قیمت سوخت و نفت تا حد زیادی بر موفقیت آتی بخش های اصلی عملیات فیول ورلد(هوایی، دریایی و زمینی) تأثیر می گذارد. بخش هوانوردی سوخت را برای خطوط هوایی تجاری عمده تامین می کند، بخش دریایی سوخت و سایر محصولات را برای ناوگان تانکرها و خطوط کروز تجاری تامین می کند، در حالی که بخش زمینی سوخت و عملیات نفت گاز طبیعی را برای مشتریان تجاری و مسکونی تامین می کند (خدمات فیول ورلد). چشم انداز آینده آن به شدت تحت تاثیر قیمت و تولید نفت و سوخت جت است.

انجمن بین المللی حمل و نقل هوایی (IATA) انتظار دارد که تقاضای ترافیک مسافر در آینده افزایش یابد. که همراه با کاهش قیمت نفت و سوخت جت باید به فیول ورلداجازه دهد تا رشد درآمدهای آن را که قبل از سال ۲۰۱۵ داشت، تجربه کند (Transport KPMG، ۲۰۱۶).

فیول ورلدتوسط بسیاری به عنوان یک شرکت فورتن ۵۰۰ مستقر در فلوریدا شناخته می شود و بازاریابی و تامین مالی محصولات سوخت حمل و نقل هوایی، دریایی و زمینی و خدمات مرتبط را به هواپیماهای تجاری و شرکتی، توزیع کنندگان نفت و کشتی ها در بیش از ۸۰۰۰ مکان ارائه می دهد. سراسر دنیا. همچنین به عنوان یک شرکت غول پیکر شناخته می شود که بیش از ۴۷۰۰ نفر را در سراسر جهان استخدام می کند.

چیزی که چندان شناخته شده نیست این است که در حال حاضر شرکت با نرخ بالای جابجایی کارکنان روبرو بوده است و این وضعیت پرهزینه ای است که به دنبال حل آن است. تیم مدیریت متوجه شده است که بسیاری از کارکنان آن مشتاق استخدام شدن در شرکت هستند، زیرا این شرکت یک سازنده رزومه عالی است، اما آنها هرگز به شرکت علاقه مند نمی شوند. کارکنان شاد کارمندان خوبی هستند که به طور فعال با شرکتی که در آن کار می کنند درگیر هستند و به آن افتخار می کنند. ایجاد حفظ کارکنان با کاهش جابجایی کارکنان و ایجاد فرهنگ شرکتی مثبت می تواند تا حدی از طریق یک برنامه بازاریابی داخلی محقق شود و این در خدمات مشتریان شرکت منعکس خواهد شد.

بازاریابی داخلی و برندسازی برای داشتن کارکنان شاد و در نتیجه حفظ بهتر مورد نیاز است. داشتن کارکنانی که شرکت را می شناسند، اعتماد دارند و دوست دارند و به چشم انداز، ماموریت و اهداف شرکت اعتقاد دارند، خدمات بهتری را به مشتری و تعامل با مشتری ارائه می دهد. استراتژی های رسیدن به این هدف بخشی از استراتژی هایی است که خدمات فیول ورلدبه دنبال اجرای آن است.

رهبری

مایکل کاسبار از سال ۲۰۱۲ مدیرعامل فیول ورلدبوده و تحت رهبری او این شرکت موفقیت فوق العاده ای را در درآمدزایی تجربه کرده است. در سال ۲۰۱۳، فیول ورلدبا درآمد ۳۸٫۹ میلیارد دلاری، در رتبه ۷۴ از فهرست ۵۰۰ فورچون قرار گرفت (فورچون، ۲۰۱۳). فیول ورلدتوانسته است درآمد خود را در دهه گذشته به طور مداوم افزایش دهد. همچنین رتبه اول را در رشد درآمد ده ساله در فورتن ۵۰۰ (فورچون، ۲۰۱۳) کسب کرد. پس از فارغ التحصیلی و اخذ مدرک علوم محیطی از دانشگاه ایالتی نیویورک در سال ۱۹۷۸، کاسبار بومی بروکلین شروع به کار در صنعت سوخت و فروش سوخت دریایی به شرکت های کشتیرانی کرد. پس از مدت کوتاهی که در یک شرکت کارگزاری سوخت دریایی به نام KPI کار کرد، کار خود را رها کرد و به تنهایی به این کار پرداخت. در سال ۱۹۸۵، او تصمیم گرفت با استفاده از دانشی که از تجربه خود در صنعت سوخت به

دست آورده بود، کسب و کار خود را راه اندازی کند. کاسبار و شریکش پل استبینز شرکت دلالی سوخت دریایی خود را با نام خدمات ترنس تک تشکیل دادند. با حمایت چند مالک کشتی یونانی و سرمایه‌گذاران خارجی، این دو به اوج رسیدند و آن تجارت را به بزرگترین شرکت تامین سوخت دریایی در جهان تبدیل کردند.

در سال ۱۹۹۵، یک شرکت مستقر در میامی در تجارت سوخت هوانوردی، ترنس تک را به مبلغ ۱۴,۵ میلیون دلار خریداری کرد. پس از خرید این شرکت، به خدمات فیول ورلدتغییر نام داد. کسبر و استبین شروع به کار برای فیول ورلد می کنند و ترنس تک را به عنوان یک شرکت تابعه اداره می کنند. با ترکیب این دو شرکت، فیول ورلدامنه خود را به تجارت سوخت دریایی، علاوه بر حمل و نقل هوایی، بازیافت نفت، و سایر بخش های سوخت گسترش داد. در همان سال، کاسبار و استبینز هر دو به مدیران و مدیران فیول ورلدتبدیل شدند و کاسبار به عنوان مدیرعامل بخش خدمات سوخت دریایی این شرکت و استبینز به عنوان رئیس جمهور خدمت کرد.

کسبر و استبین در نقش‌های در حال تحول خود در شرکت در طول سال‌ها، شرکت را به سمت پیشرو بودن در تولید درآمد هدایت کرده‌اند. با به دست آوردن شرکت های مختلف و گسترش در مشاغل مختلف به رشد خود ادامه می دهد. یکی از این مشاغل خدمات رسانی به ناوگان کوچک کامیون است. این بازار با حدود ۳,۵ میلیون کامیون در جاده ها که توسط بیش از ۵۰۰۰۰۰ شرکت اداره می شود، فرصت بزرگی برای رشد ارائه می دهد. خرید ۱۳۷ میلیون دلاری برای دارایی‌های منتخب مولتی سرویس، یک شرکت مدیریت تراکنش با سیستم کارت برای ناوگان، آخرین تلاش برای تسخیر بازار سوخت ناوگان کوچک است.

بازاریابی داخلی و برندسازی

ارزش‌های اصلی یک سازمان توسط کارکنانی هدایت می‌شود که شرکت را نمایندگی می‌کنند و روابطی با مشتری ایجاد می‌کنند تا ارزش واقعی برای آنها ایجاد کنند. یک برند قوی با کارکنانی مرتبط است که با ارزش های اصلی شرکت همسو هستند (چونگ، ۲۰۰۷). ارزش‌های تعیین شده توسط فیول ورلدر نحوه توسعه کارکنان متعهد، هدایت رفتارهای داخلی و خارجی و خدمات رسانی به مشتریان بسیار مهم است. ارزش‌های اصلی خدمات فیول ورلد، همانطور که در وبسایت آن بیان شده است، شامل مأموریت، چشم‌انداز، فرهنگ، اخلاق و انطباق و QHSSE (کیفیت، سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست) (خدمات فیول ورلد) است:

ماموریت: ایجاد ارزش برای شرکای تجاری خود با ارائه راه حل های نوآورانه و تدارکات از طریق یک تیم جهانی از متخصصان محلی.

چشم انداز: به شرکای تجاری خود در بازار انرژی به ارائه دهنده پیشرو اعتبار، مالی، خدمات و تدارکات در جهان تبدیل شوید. فرهنگ: از رشد پایدار و مسئولانه استقبال کنید و در عین حال قابلیت ها و ردپای خود را گسترش دهید. چشم انداز کارآفرینی خود را حفظ کنیم. متعهد به ارائه ارزش با صداقت و اخلاق به مشتریان، تامین کنندگان و سهامداران خود باشید. اخلاق و انطباق: ما متعهد به انجام کار درست هستیم. ما این تعهد را به مشتریان، شرکای تجاری، سرمایه گذاران و جوامع خود با صداقت در تمام کارهایی که انجام می دهیم، منتقل می کنیم.

QHSSE: ما به حفاظت از محیط زیست طبیعی خود اعتقاد داریم. سیستم مدیریت یکپارچه مبتنی بر ISO و OHSAS ما، عملیات ما را به موارد زیر هدایت می کند: حفاظت از سلامت کارگران؛ اطمینان از کنترل های ایمنی دقیق؛ عملیات ایمن؛ مراقب محیط زیست؛ و کیفیت محصول را حفظ کند.

اگر کارکنان Fuel Word ارزش های اصلی سازمان را بپذیرند و برای نمایندگی برند انگیزه داشته باشند، تجربه کلی مشتری بهبود می یابد و رشد و آگاهی از برند را به همراه خواهد داشت. هدف رهبران سازمان باید توسعه و الهام بخشیدن به کارکنان با ایجاد تلاش های بازاریابی داخلی مرتبط برای بهبود تجربه آنها در محل کار و مراقبت از رشد شخصی و تعادل بین کار و زندگی باشد. این یک منبع استراتژیک کلیدی برای هدایت کسب و کار است. این تلاش ها باید شامل آموزش و آموزش مستمر، شناخت کارکنان، همکاری متقابل کارکردی، ارتباطات منسجم و شفاف از سوی مدیریت ارشد و برنامه های منعطف برای نام بردن چند ابتکار ممکن باشد.

نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان کلید توسعه کارکنان آگاه از مشتری در هر سطح است. آوردن تمام ایده ها و اقدامات کارمندان به میز کار باعث مشارکت کارکنان و ایجاد همکاری داخلی قوی می شود. نگرش ها و نظرات کارمندان محیط کار را شکل می دهد و باعث ایجاد تفاوت از انجام کار خوب تا ارائه خدمات عالی به مشتریان می شود. بین رضایت کارکنان و عملکرد سازمان رابطه واقعی وجود دارد. یک رویکرد استراتژیک به تلاش های بازاریابی داخلی و برندسازی فیول ورلد باعث موفقیت بازاریابی خارجی و خدمات مشتری خواهد شد. پرداختن به مسائل بازاریابی داخلی به سازمان این امکان را می دهد که با ارائه خدمات با کیفیت بالا، حفظ سهم بازار و افزایش فروش، خود را از رقبا متمایز کند.

اجرای برنامه بازاریابی داخلی و برندسازی

هم افزایی بین ارزش‌های شرکتی، اجرای مؤثر این ارزش‌ها توسط کارکنان، و قدردانی مشتریان از آن‌ها برای موفقیت یک برند شرکتی حیاتی است. وقتی به فیول ورلدنگاه می‌کنیم، تیم مدیریت باید شکاف بین رفع نیازهای شرکت و ایجاد احساس ارزشمندی و قدردانی در کارکنان را پر کند. یک کارمند خوشحال بهترین خدمات را ارائه می‌دهد، یک کارمند خوشحال قدم‌های بیشتری را طی می‌کند و یک کارمند خوشحال در شرکت می‌ماند و رشد می‌کند. فیول ورلد باید روی رشد و رفاه کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. نحوه انجام این کار یک تصمیم مهم پیش‌روی مدیریت است.

منابع

- چونگ، ام (۲۰۰۷). نقش ارتباطات داخلی و آموزش در القای ارزش‌های شرکتی و ارائه وعده‌برند: تجربه خطوط هوایی سنگاپور. بررسی شهرت شرکت، ۱۰(۳)، ۲۰۱-۲۱۲. doi: 10.1057/crr.palgrave/10.1057.1550051. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <https://com.springer.link/article/10.1057/crr.palgrave/10.1057>
- فوربس. (۲۰۱۶، مه). بزرگترین شرکت‌های دولتی جهان فوربس. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از [/services-fuel-world/companies/com.forbes.www](http://www.forbes.com/companies/services-fuel-world/)
- ثروت. (۲۰ مه ۲۰۱۳). تنها شرکت فورتن ۵۰۰ که سریعتر از اپل رشد کرده است. ثروت. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <http://فورتن.com/2013/05/20/faster-grown-thats-company-500-only-the-apple-than>
- تحقیق ICD. (۲۰ ژوئن ۲۰۱۳). تحقیق ICD - تاریخ. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از [Inacademic/hottopic/com.lexisnexis.www](http://www.lexisnexis.com/hottopic/academic)
- حمل و نقل KPMG. (۲۰۱۶). ردیاب حمل و نقل KPMG. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از [transport-kpmg/03/2016/pdf/kpmg/dam/content/com.kpmg.assets/pdf.tracker](https://com.kpmg/assets/content/dam/kpmg/pdf/transport-kpmg/03/2016/pdf/kpmg/dam/content/com.kpmg.assets/pdf.tracker)
- نت وایز. (۲۴ فوریه ۲۰۱۷). پروفایل‌های شرکت NetWise. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از [Inacademic/hottopic/com.lexisnexis.www](http://www.lexisnexis.com/hottopic/academic)

خدمات سوخت جهانی (nda). گزارش سالانه. بازبینی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <http://reportsAnnual-irol=p&۱۰۱۷۹۲=c?zhtml.phoenix/com.wfscorp.ir>

خدمات سوخت جهانی (ndb). ارزش‌های ما شامل مأموریت، چشم‌انداز، فرهنگ، اخلاق و انطباق، و QHSSE است. خدمات

سوخت جهانی بازبینی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از www.com.wfscorp.Values-Our/Us-About/com.wfscorp

خدمات سوخت جهانی (۲۰۱۶a، فوریه). کسب و کار - رقبا. خدمات سوخت جهانی خدمات سوخت جهانی (۲۰۱۶b).

خدمات سوخت جهانی MarketLine.

شرکت خدمات سوخت جهانی INT. (۲۰۱۶) شرکت خدمات سوخت جهانی (INT) - نفت و گاز - نمایه معاملات و اتحادها.

لندن: Ltd Data Global

مراقبت سلامتی ویتربای^{۲۸}: افزایش گردش مالی و کاهش مشارکت

مراقبت سلامتی ویتربای (ویتربای)، که در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد، یکی از شرکت‌های تابعه CHG مستقر در سانت لیک سیتی است که مبتکر نیروی انسانی محلی است. tenens Locum، یک اصطلاح لاتین به معنای نگه داشتن جای خود، به نوعی از کادر پزشکی برای کارهای کوتاه مدت یا پاره وقت اشاره دارد. ویتربای در فوریت لادریدیل واقع شده است و به

²⁸ Weatherby

سرعت تبدیل به یک نیروی قدرتمند در فضای پرسنل محلی شده است، بزرگترین رقیب آن شرکت خواهرش کامپ هلث^{۲۹} است. ویتربای و کامپ هلث با هم سهم شیر از بازار را با ۳۱ درصد در اختیار دارند و CHG را تا حد زیادی به بزرگترین شرکت فعال در ایالات متحده تبدیل می کنند.

CHG به دلیل رشد سریع و معیارهای چشمگیر، یعنی گردش مالی کم در صنعت، خود را از بسیاری از سازمان های پرسنل دیگر متمایز کرده است. با جاه طلبی های رشد بیش از عملکرد سال های قبل و رقبا، CHG موانع متعددی برای غلبه بر آن داشت. به طور خاص، ویتربای شاهد جهش در جابجایی کارکنان بود، تا ۳۴ درصد در سال ۲۰۱۴ از ۱۱٫۵ درصد در سال ۲۰۱۱. ویتربای همچنین کاهش مشارکت کارکنان، و ناتوانی در آموزش کارکنان به روشی را تجربه کرد که باعث رشد داخلی و جذابیت برای استخدام جدید شود. نامزدهای.

پس از استخدام رئیس جمهور جدید، بیل هلر، در سه ماهه اول سال ۲۰۱۵، تیم رهبری ویتربای تصمیم گرفت تا روحیه خود را بهبود بخشد، گردش مالی را کاهش دهد و کارکنان فعلی و جدید خود را با تفکر و روشمندتر آموزش دهد.

تجزیه و تحلیل صنعت کارکنان / میکرو محیط

تحلیل صنعت

طبق گزارش انجمن کارکنان آمریکا، بیش از سه میلیون نفر در یک هفته معین برای یک سازمان کارکنان آمریکایی کار می کنند (پول، ۲۰۱۵). صنعت پرسنل یک محیط فروش رقابتی شدید با کارکنان پرسنلی است که تقریباً در تمام بخش های تجاری کار می کنند. در حالی که به نظر می رسد سایر بخش های اقتصاد با نرخ رشد آهسته ۸٫۹ درصدی پیش بینی شده از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ رو به افول هستند، مراقبت های بهداشتی در مقایسه با نرخ رشد پیش بینی شده ۲۶٫۵ درصدی در حال رونق است (وینر، ۲۰۱۶). این رشد احتمالاً منجر به رشد آینه ای در صنعت کارکنان مراقبت های بهداشتی خواهد شد.

با توجه به تغییرات متعدد و قوانین جدید در بازار مراقبت های بهداشتی در سال های اخیر، انتظار می رود که مدل کارکنان محلی به سرعت در حال افزایش باشد و به یک راه حل استراتژیک کارکنان برای بسیاری از سیستم های مراقبت بهداشتی در سراسر کشور تبدیل شود. ترکیبی از جمعیت سالخورده، از جمله پزشکانی که به سن بازنشستگی می رسند، و کاهش تعداد فارغ التحصیلان دانشکده پزشکی در هر سال به این معنی است که تعداد پزشکانی که بازنشسته می شوند بیشتر از کسانی

²⁹ CompHealth

است که وارد رشته پزشکی می شوند. این امر منجر به کمبود تقریباً ۹۰۰۰۰ پزشک تا سال ۲۰۲۵ خواهد شد (برنشتاین، ۲۰۱۵).

علاوه بر این، اجرای قانون مراقبت مقرون به صرفه در سال ۲۰۱۵ به این معنی است که امروزه آمریکایی‌های بیشتری به مراقبت‌های بهداشتی دسترسی دارند و تحت پوشش قرار می‌گیرند. این کمبود تنها تقاضا برای پزشکان موقت را افزایش می‌دهد، که می‌توانند شکاف‌های نسبت کارمندان را برای دوره‌های زمانی کوتاه پر کنند. به عنوان مثال، اگر یک مرکز دارای یک پزشک برای مرخصی پزشکی یا تعطیلات است، یا اگر بیمارستانی بخواهد نسبت پرسنل خود را در فصول شلوغ افزایش دهد، پزشکان محلی پوشش لازم را برای حفظ مداوم مراقبت از بیماران ارائه می‌دهند. علاوه بر این، پزشکان لوکوم تننس نیز به سرعت بخشیدن به تمرین کمک می‌کنند.

پرسنل، مانند بسیاری از سازمان‌های فروش، به صنعت پرسرعت و معیار محور تبدیل می‌شوند. یک محیط فروش غیرمستقیم اغلب منجر به نرخ‌های ناامیدکننده می‌شود، و تنها در پرسنل، این نرخ در سال ۲۰۱۵ از ۴۵ درصد فراتر رفت. ناظر یادگیری و توسعه ویتربای (D&L)، شانون مایل، بیان کرد: «آموزش در سازمان‌های رقیب اغلب به یک روز محدود می‌شود. یا دو، و سپس پرسنل فروش به سمت گرگ‌ها پرتاب می‌شوند.» میله اضافه کرد: «این رویکرد غرق کردن یا شنا کردن، خود را به نمرات مشارکت کارکنان بسیار پایین می‌رساند» (میلی، ۲۰۱۶).

تحلیل سازمانی/محیط کلان

ساختار سازمانی

شرکت مادر ویتربای، CHG، در سالت لیک سیتی، یوتا مستقر است و سه نام تجاری دیگر را تحت اختیار دارد: کامپ هلث، Network RN، و FMS هر برند خواهر، رئیس و تیم‌های رهبری خاص خود را دارد، همچنین تیم‌های بازاریابی اختصاصی در بخش بازاریابی شرکتی دارد. تیم‌های برند به عنوان بازاریاب و استراتژیست برای هر برند، برنامه ریزی، اجرا و حفظ بازاریابی کانال، کمپین‌های تبلیغاتی، کنفرانس‌ها، رسانه‌های اجتماعی، وب‌سایت‌ها، رهبری فکری و غیره عمل می‌کنند. اندازه هر تیم برند بستگی به اندازه و دامنه آن دارد. نام تجاری. کامپ هلث، بزرگترین برند CHG، یک تیم برند متشکل از ده نفر دارد که ویتربای¹ از هفت نفر تشکیل شده است.

شایان ذکر است که ویتربای دارای دو دفتر است، دفتر مرکزی آن در فورت لادریدیل فلوریدا که تقریباً ۴۳۰ کارمند دارد و یک مکان ماهواره ای در دورهام، کارولینای شمالی با تقریباً ۱۲۰ کارمند. هنگام تجزیه و تحلیل اهمیت ارتباطات داخلی و بازاریابی، این ساختار پردیس تقسیم شده به یاد داشته باشید.

مدل تجاری

پایگاه کارمندان ویتربای از مشاوران فروش، شرکای تجاری (غیرفروش) و رهبران تشکیل شده است. بیش از ۲۵۰ مشاور فروش به تیم‌هایی تقسیم می‌شوند که متخصص در استخدام تخصص‌ها و فوق تخصص‌های پزشکی خاص هستند. مشاوران در هر تیم تخصصی بیشتر به دو دسته تقسیم می‌شوند، کسانی که به پزشکانی مراجعه می‌کنند که به دنبال کار محلی هستند و کسانی که به امکانات و اقدامات پزشکی نیاز دارند که ممکن است به پوشش پزشک نیاز داشته باشند. رشد صنعت و تقاضا در تخصص‌های پزشکی خاص، اندازه هر یک از تیم‌های فروش ویتربای و نرخ رشد آنها را تعیین می‌کند. به عنوان مثال، نیاز روزافزون به پزشکان مراقبت‌های اولیه بیشتر در سراسر ایالات متحده، ویتربای را برانگیخت تا تیم‌های تخصصی خود را در خانواده، مراقبت‌های فوری، بیمارستان، و اورژانس پزشکی رشد دهد. علاوه بر این، کمبود پزشکان، ایالت‌ها را تشویق کرده است تا اعتبار پزشکی را برای پرستاران و دستیاران پزشک، که می‌توانند سطح مشابهی از مراقبت از بیمار را به پزشکان ارائه دهند، افزایش دهند. تعداد روزافزون و ادغام مؤثر پرستاران در سیستم مراقبت‌های بهداشتی ما می‌تواند به کاهش فشار بر ظرفیت مراقبت‌های اولیه کمک کند. زمان بسیار کمتری برای تولید پرستاران جدید نسبت به پزشکان جدید نیاز است - به طور متوسط ۶ سال آموزش و آموزش، در مقایسه با ۱۱ یا ۱۲ سال برای پزشکان، از جمله تحصیل و اقامت (ویلایت و پارادایس، ۲۰۱۵). تعداد روزافزون و ادغام مؤثر پرستاران در سیستم مراقبت‌های بهداشتی ما می‌تواند به کاهش فشار بر ظرفیت مراقبت‌های اولیه کمک کند. زمان بسیار کمتری برای تولید پرستاران جدید نسبت به پزشکان جدید نیاز است - به طور متوسط ۶ سال آموزش و آموزش، در مقایسه با ۱۱ یا ۱۲ سال برای پزشکان، از جمله تحصیل و اقامت (ویلایت و پارادایس، ۲۰۱۵). تعداد روزافزون و ادغام مؤثر پرستاران در سیستم مراقبت‌های بهداشتی ما می‌تواند به کاهش فشار بر ظرفیت مراقبت‌های اولیه کمک کند. زمان بسیار کمتری برای تولید پرستاران جدید نسبت به پزشکان جدید نیاز است - به طور متوسط ۶ سال آموزش و آموزش، در مقایسه با ۱۱ یا ۱۲ سال برای پزشکان، از جمله تحصیل و اقامت (ویلایت و پارادایس، ۲۰۱۵).

تیم‌های فروش ویتربای توسط تیم‌های بی‌شماری از شرکای تجاری، پرسنل غیرفروش پشتیبانی می‌شوند. این تیم‌ها شامل امور مالی، فناوری اطلاعات، کارکنان اداری، حقوق و دستمزد، هماهنگ‌کننده‌های فروش، سفر و مسکن (برای پزشکانی

که به صورت مأموریتی سفر می‌کنند)، مدیریت امکانات، استعدادیابی، منابع انسانی، بازاریابی، یادگیری و توسعه، و رویدادها هستند. رشد تیم‌های فروش تا حد زیادی رشد تیم‌های پشتیبانی را دیکته می‌کند.

رشد سریع صنعت لوکوم‌تنز باعث رشد به همان اندازه برای ویتربای شده است. از سال ۲۰۱۱، شرکت تقریباً تعداد کارمندان خود را دو برابر کرده و به بیش از ۵۵۰ نفر رساند. CHG به طور کلی ۶۸۰ نفر را در تمام بخش‌ها در سال ۲۰۱۵ استخدام کرد. در سال ۲۰۱۶، ویتربای برنامه ریزی کرد که حداقل ۸۰ موقعیت فروش جدید از جمله رهبران فروش، مشاوران فروش، اضافه کند. و غیر فروش

اهداف تجاری

ویتربای و شرکت مادرش CHG به صورت خصوصی نگهداری می‌شوند و اطلاعات مالی را به دقت از اطلاعات شرکت محافظت می‌کنند. با این حال، این شرکت مایل بود که به اشتراک بگذارد که در سال ۲۰۱۵، CHG درآمد ۲۰ درصد و ویتربای ۱۳٫۵ درصد افزایش یافت. در سال ۲۰۱۶، CHG قصد داشت تا ۱۷ درصد درآمد اضافی را افزایش دهد (CHG Show Road، ۲۰۱۶).

یکی دیگر از اهداف اصلی شرکت برای سال ۲۰۱۶، ایجاد مشارکت بیشتر در جامعه و کار داوطلبانه بود. CHG کمپین ایجاد تفاوت را راه اندازی کرد که شامل نام تجاری و پیام‌های خود بود. به هر یک از کارمندان یک پیراهن مشکی، ساختن یک تفاوت داده شد و تشویق شد که آن را در "روزهای خاموشی" تعیین شده با هدف ایجاد آگاهی و رفاقت در مورد مشارکت داوطلبانه و خیریه ببوشد. از سال ۲۰۱۴، CHG به هر کارمند ۸ ساعت مرخصی داوطلبانه (VTO) در ماه اعطا کرده است تا از آن به همان شیوه استفاده از مرخصی با حقوق استفاده شود. کارمندان تشویق می‌شوند تا زمان خود را به هدف مورد نظر خود اختصاص دهند و برای انجام این کار به آنها پول پرداخت می‌شود. در سال ۲۰۱۶، CHG کارکنان بیشتری را تشویق می‌کند تا از VTO خود استفاده کنند.

بخش ویتربای، تحت نظارت رئیس جمهور جدید هلر، همچنین سه حوزه را برای سال ۲۰۱۶ تعیین کرده است که عبارتند از: تعامل و فرهنگ، توسعه افراد، و استخدام و حفظ. در فرهنگ شرکت بزرگ، کارکنان به رهبران اعتماد دارند، در کار خود احساس غرور می‌کنند و از همکاران خود لذت می‌برند - و فرهنگ در خدمت استراتژی است (بیکر، ۲۰۱۶). هلر می‌داند که این اهداف تنها از طریق افزایش همکاری داخلی، ارتباطات و بازاریابی قابل دستیابی هستند.

فرهنگ شرکت و ساختار رهبری

با CHG به عنوان یک شرکت مادر، ویتربای فرهنگ و ارزش‌های اصلی CHG را به کار می‌گیرد، مانند برندهای خواهرش. این فرهنگ تمرکز اصلی CHG است، زیرا در تمام تلاش‌های بازاریابی و ارتباطات به کار می‌رود. پیام اصلی فرهنگ CHG این است که مردم را در اولویت قرار دهیم، و همه عناصر یا ارزش‌های فرهنگی دیگر بر آن بنا می‌شوند. اول قرار دادن افراد در همه زمینه‌های کسب و کار نفوذ می‌کند و به عنوان پایه‌ای برای بسیاری از تصمیمات شرکت عمل می‌کند. CHG و مارک‌های آن به فرهنگ شرکتی که در طول سال‌ها پرورش یافته است افتخار می‌کنند. CHG و برندهایش برای نشان دادن اینکه پلتفرم مشارکت کارکنان «در اولویت قرار دادن مردم» چقدر خاص است، به کارمندان و نامزدهای استخدام جدید نشان می‌دهد که هر سال جوایز صنعت و محل کار را دنبال می‌کنند. برای مثال، CHG هفت سال متوالی در فهرست ۱۰۰ بهترین شرکت برای کار در مجله فورچون قرار گرفته است. این جایزه شاید معتبرترین باشد، زیرا با شرکت‌هایی مانند گوگل، موسسه SAS و REI به اشتراک گذاشته می‌شود. یکی دیگر از جوایز کلیدی که توسط CHG به دست می‌آید، ۱۲۵ برتر مجله Training است که ۱۲۵ سازمان برتر را با برنامه‌های آموزشی استثنایی کارکنان می‌شناسد. در سال ۲۰۱۶، CHG در رتبه سوم قرار گرفت (فریفلد، ۲۰۱۶).

جوایز ویتربای شامل جوایز بهترین مکان برای کار و مجله تجاری Triangle، جایزه شراکت مثلث^{۳۰}، بهترین شرکت‌ها برای کار در فلوریدا مجله فلوریدا ترند، و جایزه بهترین مکان برای کار در مراقبت‌های بهداشتی از Modern Healthcare است. هر کدام چندین بار در طول سال‌ها برنده شده‌اند (مراقبت سلامتی ویتربای، ۲۰۱۶). در نهایت، ویتربای برای سطح خدمات مشتری و ارائه‌دهنده برتر خود (پزشکان، پرستاران و دستیاران پزشک) توسط ایناورو، یک شرکت سنجش رضایت، شناخته شده است. نظرسنجی سالانه Staffing of Best، سازمان‌های پرسنل برتر را صرفاً بر اساس رضایت مشتری می‌شناسد. تنها ۲ درصد از شرکت‌های پرسنل در این لیست قرار دارند و ویتربای بیش از پنج سال متوالی نامگذاری شده است. برای مقایسه، در سال ۲۰۱۶، بیش از ۶۱ درصد از مشتریان ویتربای به این شرکت امتیاز ۹ یا ۱۰ از ده خدمات را دادند. در مورد ارائه‌دهندگان، بیش از ۶۲ درصد ویتربای را ۹ یا ۱۰ ارزیابی کردند. استاندارد صنعت برای مشتریان و ارائه‌دهندگان به ترتیب ۳- درصد و ۲۴ درصد است. واضح است که تعهد ویتربای به خدمات در خارج احساس می‌شد، اما آیا می‌توان همین را برای مشتریان داخلی نیز گفت؟

³⁰ United Way of the Triangle

مشتریان داخلی و ذینفعان خارجی

رهبری و تجارت با هم متحد می شوند

همراه با هلر، ودربی توسط چهار معاون رئیس جمهور و یک افسر ارشد استراتژی هدایت می شود. این افراد با هم Pack-6 را تشکیل می دهند، نامی داخلی برای این تیم متشکل از شش تیم سنگین وزن با دانش و تجربه گسترده تجاری، مالی و کارکنان. سپس رهبری به مدیران ارشد، مدیران، مدیران و سرپرستان فیلتر می شود و یک تیم رهبری بیش از ۱۰۰ نفر را تشکیل می دهد.

تیم های فروش با بیش از ۲۵۰ مشاور تقریباً ۵۰ تخصص پزشکی را پوشش می دهند. این مشاوران توسط تیم های شریک تجاری (کارکنان غیر فروش) متشکل از بیش از ۲۰۰ کارمند پشتیبانی می شوند.

ذینفعان خارجی

تنها هدف تیم های شریک تجاری و فروش CHG ویتربای این است که پزشکان، پرستاران و دستیاران پزشک را در مشاغل آزاد در سراسر کشور قرار دهند. فضاهایی که این ارائه دهندگان پزشکی پر می کنند در مراکز مراقبت های بهداشتی، مطب های خصوصی، بیمارستان ها و کلینیک ها رخ می دهد. هم ارائه دهندگان پزشکی و هم امکانات مراقبت های بهداشتی مشتریان ویتربای هستند.

به لطف تلاش های تیم های فروش و شرکای تجاری CHG، تقریباً ۷۳۰۰۰۰ روز پوشش در سال ۲۰۱۵ (اندازه گیری شده با شمارش همه ارائه دهندگانی که هر روز در طول سال کار می کنند) توسط بیش از ۱۲۰۰۰ ارائه دهنده ارائه شد. این پوشش مراقبت های بهداشتی از سوی ارائه دهندگان CHG بر زندگی بیش از ۲۱ میلیون بیمار تأثیر گذاشت.

انجام تعهدات شرکت

پیش از این، تیم بازاریابی شرکتی CHG بینش یا ورودی کمی نسبت به تلاش های بازاریابی تیم برند ویتربای داشت. این منجر به پیام های نامتجانس و متناقض برای مخاطبان داخلی و خارجی شد. ویتربای دارای نیروی کار با سنین و مشاغل مختلف است. برخی از کارمندان نزدیک به ۲۰ سال است که با ویتربای کار می کنند و شاهد رشد شرکت از تعداد معدودی مشاور فروش به نیروی کار قدرتمندی با بیش از ۲۵۰ مشاور فروش، بیش از ۲۰۰ کارمند غیر فروش و بیش از ۱۰۰ رهبر

بوده اند. برای درگیر نگه داشتن چنین نیروی کار به سرعت در حال رشدی، تلاش بیشتری برای اتصال آنها به برند مورد نیاز بود.

از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵، تجارت و سهم بازار ویتربای به سرعت رشد کرد و این شرکت را برای اولین بار به رقیب جدی برای برند خواهر خود کامپ هلث تبدیل کرد. برای هماهنگی با رشد شرکت، بسیاری از کارمندان خیلی سریع استخدام شدند و اهداف فروش تسریع شد. با کامپ هلث در سایت های رهبران، کاهش سرعت به سادگی یک گزینه نبود.

متأسفانه، این رشد سریع و رویکرد رقابت شدید باعث شد بسیاری از کارمندان احساس کنند که در غبار مانده اند. رابرت جونز، مدیر D&L ویتربای به اشتراک گذاشت: "در آن زمان، بسیاری از مردم به دلیل اینکه احساس آمادگی یا حمایت در نقش های خود نمی کردند، آنجا را ترک کردند، برای مشاوران، به ویژه مشاوران جدید، یادگیری و درک شغلشان خیلی طول کشید" (جونز، ۲۰۱۶). او بیان کرد که هیچ حضور بازاریابی با توجه به طرح های آموزشی کارکنان وجود ندارد، بنابراین تعداد کمی از پیام های برند که به مشتریان خارجی منتقل می شوند توسط مشتریان داخلی شنیده یا درک می شوند. ارتباطات داخلی به اعلام فعالیت های سرگرم کننده اداری، جمع آوری کمک های مالی، استخدام های جدید، و ترفیعات، با کمی اشاره به ابتکارات بازاریابی کلیدی (موفقیت ها و تأثیرات) در این زمینه، کاهش یافت.

زیان عدم تمرکز ویتربای بر ارتباط کارکنان با نام تجاری از طریق کاهش امتیازات مشارکت کارکنان و افزایش نرخ گردش مالی احساس شد. مشخص شد که باید چیزی ارائه شود، و رهبری تصمیم گرفت که اتصال مجدد کارکنان به برند مهم است. این ابتدا با تصمیمی شروع شد که به کارمندان در همه سطوح و در همه بخش ها دید بیشتری نسبت به ابتکارات بازاریابی فعلی، در حال انجام و آینده و همچنین نحوه تأثیرگذاری این طرح ها بر کسب و کار داشته باشند. همچنین مشخص شد که بازاریابی باید بیش از پیش نسبت به آنچه که آن کارمندان در تعامل با مشتریان می بینند، می شنوند و تجربه می کنند داشته باشد.

خوشبختانه برای برند ویتربای، رئیس جدید آن، هلر، به دنبال بهبود بسیاری از مشکلات شرکت صرفاً با دعوت از تیم بازاریابی روی میز بود. با ایفای نقش اساسی و بنیادی بازاریابی برای برند ویتربای، اعتقاد بر این بود که بسیاری از تناقضات، ارتباطات نادرست و بی اعتمادی در برند قابل اصلاح هستند. اگرچه همه چیز را نمی توان یک شبه اصلاح کرد. هلر دو راه را برای شروع تمرکز بازاریابی جدید انتخاب کرد.

ابتدا، هلر برای یک تیم بازاریابی جدید مستقر در فورت لادردیل، کاملاً اختصاصی و کاملاً در عملیات روزانه ویتربای تأیید کرد. هدف این تیم جدید این بود که اعضای آن ببینند و بشنوند که چه چیزی در هر یک از تیم های این بخش کار

می‌کردند و نمی‌کردند. سپس این بینش می‌تواند باعث ایجاد مکالمات بازاریابی و همکاری در مورد بهترین شیوه‌ها و نکات دردناک تجاری شود که قبلاً با بازاریابی به اشتراک گذاشته نشده بود. ابتکار دوم این بود که برنامه آموزش کارکنان ویتربای را بازسازی و بازسازی کند. این برنامه که CORE نام دارد، اولین فرصت برای تیم برند ویتربای خواهد بود تا عضله بازاریابی خود را از طریق یک کمپین داخلی منعطف کند و از این طریق اهمیت همکاری با بازاریابی را نشان دهد. از آنجایی که توسعه افراد یکی از اهداف او در سال ۲۰۱۶ بود،

تیم یادگیری و توسعه

تیم برند ویتربای سال ۲۰۱۶ را با یکی از تأثیرگذارترین تلاش‌های برندسازی داخلی خود، راه‌اندازی برنامه آموزشی جدید کارکنان به نام CORE آغاز کرد.³¹ CORE، یک متحد ابتکاری بود که در برند خواهر ویتربای، کامپ هلث راه‌اندازی شد. کامپ هلث به لطف برنامه ریزی فشرده و ورودی‌های بازاریابی از همان ابتدا، موفقیت‌های اولیه بسیاری را در این برنامه شاهد بود.

چاد استون، دستیار مدیر برند کامپ هلث اظهار داشت: نقش بازاریابی در توسعه و اجرای CORE، مشروعیت بخشیدن به برنامه بود. نحوه بسته بندی اشیا به مصرف‌کنندگان [مشتریان داخلی] کمک می‌کند تا آگاهی و پذیرش برند را کسب کنند. نام تجاری CORE کاملاً تعریف شده در تمام مراحل ساخت، از ظاهر و احساس علائم و دارایی‌های نام تجاری گرفته تا پیام‌رسانی در ارتباطات داخلی انجام شد. بازاریابی در نهایت به کارکنان کمک کرد تا به توانایی‌های تیم یادگیری و توسعه اعتماد کنند. (سنگ، ۲۰۱۶)

اهمیت راه‌اندازی تلاش‌های بازاریابی جدید با آموزش استخدام‌های جدید چیست؟ تیم تحقیق و توسعه ویتربای اولین چهره این شرکت است که توسط هر استخدام جدید دیده می‌شود. این کارمندان جدید بسیاری از نظرات خود را در مورد برند، ساختار شرکت، تیم‌های رهبری و فرآیندهای شغلی بر اساس تعامل خود با اعضای تیم D&L در چند هفته اول آموزش قرار می‌دهند. با نرخی که ویتربای استخدام می‌کند، تیم D&L می‌تواند کارمندان جدیدی را با پیام‌رسانی برند از همان روز اول جذب کند.

³¹ Creating Optimal Results Education

بازاریابی منطقه آموزش را با علائم مارک CORE، اعضای تیم با پیراهن‌ها و کلاه‌های مارک CORE، و استخدام‌کنندگان جدید با دفترچه‌های آموزشی با مارک CORE و لوازم اداری تجهیز کرد. یک طرح ارتباطات داخلی در هفته‌های منتهی به راه اندازی CORE راه اندازی شد. ارتباطات ایمیل داخلی با نام تجاری CORE چندین هدف را دنبال می‌کند: افزایش آگاهی از برنامه، هدف CORE و مشکلاتی که بر آن غلبه می‌کند را توضیح داد. اعضای تیم تحقیق و توسعه مسئول اجرای CORE را برجسته کرد. و رهبران را در رویدادهای آتی استخدام جدید مشارکت داد. بهترین شیوه‌های ماهانه و داستان‌های موفقیت از CORE در جلسات کشتی رهبر به اشتراک گذاشته می‌شود.

قبل از CORE، آموزش استخدام‌های جدید تنها دو هفته به طول انجامید، که تأثیر بسیار محدودی بر سطح تعامل افراد جدید داشت. همانطور که قبلاً توسط جونز بیان شد، این مدت زمان کوتاه باعث شد بسیاری از مشاوران جدید برای شغل فروش سریع و پر استرس احساس آمادگی کنند. جونز به اشتراک گذاشت که دو هفته نیز کار را برای اعضای تیمش دشوار کرد که انگار دارند کارکنان را به درستی آموزش می‌دهند. مربیان ذاتاً می‌خواهند کاری ارزشمند انجام دهند. آنها می‌خواهند یک تفاوت مثبت ایجاد کنند. استرس مدل آموزشی قبلی باعث شد که اعضای تیم من با شغل خود و شرکت درگیر شوند. ما خیلی لاغر شده بودیم» (جونز، ۲۰۱۶).

تحت مدل CORE، آموزش به هفت هفته کشیده می‌شود. یک هفته آموزش پایه در دفتر مرکزی CHG در سالت لیک سیتی و شش هفته دیگر آموزش ویتربای CORE در فورت لادردیل. سپس فارغ‌التحصیلان CORE دوره‌های تکمیلی را دریافت می‌کنند و در طول دو سال اول کار خود با ویتربای با رفقای CORE خود در رویدادها شرکت می‌کنند. از طریق اجرای CORE، رهبران ویتربای در نهایت هدف خود را برای بهبود نمرات مشارکت کارکنان ۷۰ تا ۸۰ درصد و گردش مالی ۲۵ تا ۳۰ درصد داشتند. جونز گفت،

این اهداف در حال حاضر در حال تحقق هستند و این امر ارتباط زیادی با آمادگی بهتر مشاوران فروش دارد که منجر به کاهش سطح استرس در تیم‌های فروش می‌شود. هنگامی که یک استخدام جدید CORE را تمام می‌کند، آنها با آمادگی کامل به تیم فروش می‌روند و مشاوران مستقر مجبور نیستند به آموزش کارکنان جدید ادامه دهند. رهبران فروش نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند، زیرا آنها می‌توانند زمان کافی را به همه اعضای تیم اختصاص دهند، نه فقط استخدام‌های جدید. (جونز، ۲۰۱۶)

اهمیت بازاریابی داخلی

اغلب اوقات بازاریابی باید ارزش خود را به رهبری یک شرکت ثابت کند. افرادی که به عنوان بازاریاب تعیین می‌شوند، گاهی اوقات به پشتیبانی فروش (مثلاً تولید سرنخ و نمایشگاه‌های تجاری) یا ارتباطات (تبلیغات و مواد تبلیغاتی) اختصاص داده می‌شوند.

تصمیم ویتربای برای دعوت از شعبه‌ای از تیم برند اختصاصی خود برای پیوستن به صفوف آن در دفتر فورت لادرديل نشان می‌دهد که رهبری، به رهبری هلر، اکنون چقدر مهم است که ورودی بازاریابی را احساس می‌کند. سپس بخش بازاریابی CHG چهار عضو جدید به تیم برند ویتربای اضافه کرد و تعداد اعضای تیم را از سه به هفت افزایش داد. این چهار عضو جدید از دفتر مرکزی ویتربای کار خواهند کرد و امکان تعامل با برند را در سطح زمین فراهم می‌کنند. این شعبه جدید اکنون می‌تواند چالش‌ها و موفقیت‌های روزانه و منظم تیم‌های فروش را در زمان واقعی ببیند، بشنود و تجربه کند، ابتکارات بازاریابی جدید را برای رشد کسب‌وکار هدایت کند و ابتکارات بازاریابی را که تأثیر خود را از دست داده‌اند حذف کند. یکی از اولین اهداف تیم برند، کار بر روی برندسازی برنامه آموزشی CORE جدید ویتربای بود.

نقش بازاریابی در توسعه و عرضه CORE، مشروعیت بخشیدن به برنامه آموزشی از طریق ظاهر و احساس منسجم بود. از آنجایی که برند ویتربای توسط مشتریان خارجی بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد، اعتقاد بر این بود که مشتریان داخلی نیز باید به همان شدت به بازار عرضه شوند. با انجام این کار، تیم بازاریابی با شروع اولین برداشت کارمندان در آموزش استخدام جدید، قصد داشت اعتماد بیشتری به شرکت و برند ایجاد کند. تصاویر برندسازی با یک برنامه ارتباطی داخلی برای عرضه CORE و همچنین برای ارتباطات CORE در حال انجام همراه شد. اینها شامل به روز رسانی به رهبران در مورد بهترین شیوه‌ها و موفقیت‌ها بود.

در نهایت، موفقیت این هدف بازاریابی برای ایجاد اعتماد بهتر به برند، با میزان بهبودی شرکت در نمرات مشارکت کارکنان و کاهش نرخ گردش مالی سنجیده می‌شود. در حالی که بازاریابی داخلی نقش پشت صحنه و پشت دوربین را ایفا می‌کرد، اما به عنوان یک پلت فرم، خروجی ارتباطی و چسبی بود که انسجام برند و پیام رسانی بهتری را ایجاد و حفظ کرد. این باعث شد که نام تجاری دوباره برای کارمندان ویتربای واقعی باشد.

منابع

۲۰۱۶ Show Road CHG. (۲۰۱۶، فوریه). ارائه CHG داخلی.

بکر، جی (۲۰۱۶). بهترین راه برای ایجاد فرهنگ شرکت. ثروت. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <http://فورتن.com/۰۴/۰۱/۲۰۱۶/culture-company-build-to-way-best/> L, Bernstein (۲۰۱۵), ۳ مارس). انجمن دانشکده پزشکی هشدار داد که ایالات متحده تا سال ۲۰۲۵ با کمبود ۹۰۰۰۰ پزشک مواجه است. واشنگتن پست بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از www.washingtonpost.com/news/your-to/wp/health/۲۰۱۵/۰۳/۰۳/ما-با-کمبود-۹۰۰۰۰-پزشک-صورت-ها-توسط-انجمن-مدرسه-پزشکی-هشدار-می-دهیم/ / فریفلد، ال (۲۰۱۶، ۱۱ فوریه). مجله آموزشی ۱۲۵ سازمان برتر آموزشی را رتبه بندی می کند. مجله آموزشی. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <https://com.trainingmag.com/training-ranks-magazine-۲۰۱۶-training/> R, Jones organizations-۱۲۵-top (۲۰۱۶, March ۳۱). ارتباط شخصی.

مک دافی، جی. (۲۰۱۵، ۴ مه). چرا بازاریابی داخلی می تواند مهم ترین بازاریابی باشد. انحصاری CMO. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از www.cmo.com/articles/۲۰۱۵/۰۴/۲۷/چرا-بازاریابی-داخلی-می-تواند-مهمترین-بازاریابی-باشد.html S, Miele (۲۰۱۶، ۳۰ مارس). ارتباط شخصی.

پول، سی (۲۰۱۵). آمار صنعت کارکنان. انجمن کارکنان آمریکا بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <https://net.americanstaffing.com/fact/data-research-staffing/industry-trends-statistics-staffing/> C, Stone (۲۰۱۶، ۳۰ مارس). ارتباط شخصی.

A, Vleet و J, Paradise (۲۰۱۵، ۲۰ ژانویه). استفاده از پزشکان پرستار برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده برای مراقبت های اولیه. بنیاد خانواده هنری جی قیزر. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از <http://org.kff.org/medicaid/issue-brief/>

ضربه زدن به پرستار-پزشکان-برای-برآوردن-تقاضای-درحال-افزایش-برای-مراقبت-های-اولیه/مراقبت سلامتی ویتربای. (۲۰۱۶، ۱۳ آوریل). مراقبت سلامتی ویتربای خدمات روان قرمز برنده جایزه را ارائه می دهد. مراقبت سلامتی ویتربای. بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از www.healthcare.com/about-ویتربای-recent-awards.aspx

وینر، ال. (۲۰۱۶، ۴ ژانویه). روندهای پرسنل مراقبت های بهداشتی ۲۰۱۶. رسانه رهبران سلامت بازیابی شده در ۳۰ آوریل ۲۰۱۷، از www.healthleadersmedia.com/hr/trends-staffing-healthcare-۲۰۱۶/

فصل ششم

مدیریت اعتبار شرکت

اعتبار شرکت به طور فزاینده ای به عنوان یک دارایی ارزشمند برای یک سازمان در نظر گرفته می شود زیرا این مزیت را به یک مزیت رقابتی پایدار می دهد. در حقیقت پایداری آن تا حد زیادی به اعتبار آن وابسته است. کلی و آلبرت (۲۰۱۲، ص ۱۰۵۷) شرکت های بزرگ را شهرت به عنوان "ارزیابی کلی یک ذینفع از سازمان با گذشت زمان" تعریف کردند. مجله فرچن لیستی از بیشترین شرکتهای تحسین شده جهان را منتشر می کند تعجب آور نیست که پنج نفر برتر را در آن مشاهده کنید در سال ۲۰۱۷ اپل، آمازون، استارباکس، برکشایر هاتاوی و دیزنی قرار دارند.

وقتی به اعتبار یک شرکت آسیب رسیده باشد، برای آنها پرهزینه است و گاهی بهبودی نیز دشوار است. با توجه به ر سوابی آلایندهی در صنعت فولکس واگن در سپتامبر سال ۲۰۱۵ و پوشش نقص تویوتا در سال ۲۰۱۴ این به دلیل به فشار مدیران بانک برای کارمندان برای دستیابی به اهداف رشد بود. سامسونگ مجبور شد گلکسی نوت ۷ خود را به خاطر آورد که باتری های تلفن ها در حال انفجار بودند. سپس یک فرایند فراخوان رسمی آغاز شد، اما پیش از آنکه تلفن ها به روش های مختلفی به مصرف کنندگان آسیب نرسانند، منجر به طرح دعوا برای غول الکترونیک شد.

طبق گفته های گینس- راس (۲۰۱۰) سازمان ها ممکن است از طرف مخالفان در مقیاس کوچک به فرماندهی شبکه های اجتماعی غافل شوند. سایت های اعتراض فیس بوک ، وبلاگ ها ، توئیت ها ، پیام های متنی و دادخواست های آنلاین می توانند به اعتبار شهرت آسیب برسانند. منتقدین سازمان های بزرگ برای حمله به سازمان به منابع زیادی احتیاج ندارند. مدیریت باید خطرات شهرت سازمان را بازبینی کند و شهرت شرکت خود را ایجاد و مدیریت کند. عدم سازگاری توسط سازمانهای دارای معاشرت اجتماعی برای شهرت آنها در بین کلیه ذینفعان مهم است. گاینز- راس (۲۰۱۰) نشان می دهد که نبرد بر سر شهرت ، همیشه با عمیق ترین منابع به نفع سازمانها نیست.

خطر اعتبار

از دست رفتن شهرت بر رقابت پذیری ، موقعیت یابی ، وفاداری ذینفعان ، روابط رسانه ای و مشروعیت عملیات تأثیر می گذارد. ریسک اعتباری را می توان به تجارت و اجتماعی و سیاسی تقسیم کرد. خطرات تجاری برای یک سازمان شامل: عدم موفقیت محصول، مشاوره و خدمات ضعیف ، فعالیت های کلاهبرداری ، ضعف مدیریت و تصمیم گیری ، مداخله مقامات دولتی ، دادخواست توسط ذینفعان ، رفتار غیر اخلاقی نسبت به رقبا ، تجاوز به هیئت مدیره و مدیران ارشد ، موارد مرتبط با امنیت مانند نقض داده ها و فقیر سیاست گذاری یا تصمیم گیری استراتژیک است. گلبرگ، فرمبرن، بارنت (۲۰۰۰، ص ۸۸) خطرات شهرت را "دامنه سود و زیان احتمالی در سرمایه معتبر" تعریف کردند. سهامداران منبعی هستند که باید از آنها مدیریت شوند زیرا این یک تهدید برای شهرت یک سازمان است.

ابعاد اعتبار شرکت

ابعاد بسیاری برای شهرت شرکت ها وجود دارد و بسیاری از آنها مختص هر ذینفع و سازمان است. این ابعاد شامل:

چشم انداز و کیفیت رهبری

مدیران عامل می توانند در ایجاد تحسین و اعتماد با مشتریان و سایر ذینفعان مهم باشند. برخی از رهبران دارای جذابیت رسانه ای هستند و اغلب سرمایه گذاری هایی را برای شرکت خود جذب می کنند. فقط باید به بیل گیتس مایکروسافت فکر کرد ، ریچارد برانسون از ویرجین ، استیو جابز از اپل و هوارد شولتز از استارباکس به عنوان رهبرانی که به روشهای مثبت به شهرت سازمان خود کمک کرده اند.

حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی سیستم قواعد ، شیوه ها و فرایندهایی است که یک شرکت با آن هدایت و کنترل می شود. این در اصل شامل تعادل منافع است. بسیاری از ذینفعان یک شرکت مانند سهامداران ، مدیریت ، مشتریان ، تأمین کنندگان ، سرمایه گذاران ، دولت و جامعه. داشتن رویه های حاکمیت کافی و اخلاقی باعث افزایش شهرت یک سازمان می شود.

عملکرد مالی

سودآوری یک سیگنال مهم برای سرمایه گذاران در مورد موفقیت یک سازمان است و نشان می دهد که احتمالاً در آینده رشد خواهد کرد. گروههای ذینفع مختلف، موفقیت مالی را متفاوت تفسیر می کنند و اینگونه است که سازمان از قدرت مالی خود استفاده می کند. این امر بر درک ذینفعان سازمان تأثیر می گذارد.

سرمایه گذاری در توسعه محصول و نوآوری و کیفیت محصول

محصولات، چه کالایی و چه خدماتی، در هسته اصلی سازمانها قرار دارند. بنابراین اکثر ذینفعان سازمان را با محصولات یا ارائه خدمات خود می شناسند. درک این سازمانها توسط ذینفعان عمدتاً با قیمت، کیفیت، ارتباطات و استراتژی های توزیع سازمان شکل می گیرد. نوآوری یک سرمایه مهم در توسعه شهرت است. شهرت اپل تا حد زیادی در توانایی آن برای راه اندازی محصولات جدید نوآوری ساخته شده است.

سرمایه گذاری در محل کار سرمایه انسانی (کارفرمای خوب)

ذینفعان به شرکتهایی احترام می گذارند که بعنوان کارفرمای خوب در نظر گرفته می شوند و محل کار خوبی را حفظ می کنند. رضایتمند کارمندان به احتمال زیاد رفتار شهروندی برند را انجام می دهد و بنابراین در رضایت مشتری نقش دارند. این بعد از شهرت از آنجا که نشریات منظم رتبه بندی وجود دارد، اهمیت یافته است. مجله فریس "بهترین مکانها برای کار" را منتشر می کند و مجله فرچن "بهترین شرکت برای کار کردن" را منتشر می کند.

تابعیت شرکت

عملکرد اجتماعی سازمانی یک سازمان تأثیر عمده ای بر شهرت آن دارد. تابعیت شرکت شامل شیوه های پایداری، رفتار سالم از نظر محیط زیست، رویه های مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتها و کار با روشی اخلاقی است. درک سازمانی زیاد ذینفعان را بر اساس این ابعاد شکل می دهند و به بخش مهمی از هویت و استراتژی شرکت تبدیل می شود. مک دونالد گفت: "همه روزه در سرا سر جهان، مردم، فرایندها و اقدامات را به کار می گیرند. نمونه کارها از ابعاد شهرت شرکتها متنوع است. آنها هرکدام به شهرت کلی سازمان کمک می کنند. به منظور ایجاد و مدیریت شهرت خود، یک سازمان باید تمام ابعادی را که برای آنها قابل استفاده است، مدیریت کند.

ارزش شهرت شرکتها

فرین و ون ریر (۲۰۰۴، ص ۳۲) سرمایه های معتبر را به عنوان "سهام سازمانهای دارای ادراکی و اجتماعی تعریف کردند - کیفیت روابطی که با ذینفعان برقرار کرده است و اهمیتی را که در آن شرکت و مارک برگزار می شود." از دست دادن سرمایه معتبر برای روابط ذینفعان مضر بوده و بر بینش بلند مدت شرکت و ایجاد شرکت از ثروت سهامداران تأثیر گذاشته است (فرین و ون ریر، ۲۰۰۴). یک سازمان باید سرمایه های معتبری بسازد تا در صورت وفور نیاز از آن برخوردار شود. حادثه دیپواتر هاریزون و اقدامات BP در پی آن منجر به جریمه های بی شماری و پاکسازی چند میلیارد دلاری و هزینه های بازاریابی تجارت شد. BP از این واقعه بزرگ جان سالم به در برد، زیرا دارای اعتبار و اعتبار است و می توان ادعا کرد که خود را از نگاه بسیاری از ذینفعان باز خرید کرده است.

مطابق گفته های فلوریدا، کابیدا و اواریستو (۲۰۱۴) رسیدگی فوق العاده به یک بحران می تواند آسیب های طولانی مدت در اعتبار را کاهش دهد. آنها پیشنهاد می کنند که یک استراتژی آنلاین درست و کارا، ترکیب مناسبی از رسانه های اجتماعی، باید به شهرت، آبرو مثبت کمک کند. به عنوان مدیر، آنها پیشنهاد می کنند که سازمان ها باید سطح اعتبار فعلی خود را ارزیابی کنند. سپس هزینه و فایده ای برای گسترش حضور ارتباطی خود بخصوص آنلاین در نظر بگیرید؛ و سپس به طور مرتب با مشتریان درگیر شوند. مدیریت شهرت شرکتی موفقیت آمیز نیاز به ارتباطات موفقیت آمیز از جمله در رسانه های اجتماعی دارد.

شهرت شرکتی، نمای خلاصه ای از برداشت هایی است که توسط همه ذینفعان مربوط یک سازمان و آنچه که آنها معتقدند سازمان در نظر دارد، و انجمن هایی که با آن ایجاد می کنند، است. بنابراین احتمالاً سازمانها به جای یک شهرت واحد، از اعتبار برخوردار هستند، زیرا گروه های ذینفع مختلف می توانند برداشت های متفاوتی داشته باشند.

نتیجه

در این فصل به اهمیت سازمان های دارای شهرت خوب در بین ذینفعان و خطرات از دست دادن اعتبار خوب اشاره شد. ابعاد شهرت به تفصیل مورد بحث قرار گرفته و سپس ارزش شهرت شرکت ها برجسته می شود. اهمیت یک سازمان برای ایجاد سرمایه های معتبر خود نیز مورد بحث قرار می گیرد زیرا در صورت مواجهه با بحران، خدمت آن به خوبی خواهد بود.

منابع

- Abratt, R. and Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/ 8), 1048– 1063.
- Floreddu, P.B., Cabiddu, F., and Evaristo, R. (2014). Inside your social media ring: how to optimize online corporate reputation. *Business Horizons*, 57(6), 737– 745.
- Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. New Jersey: Pearson Education.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N., and Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85– 106.
- Gaines- Ross, L. (2010). Reputation warfare. *Harvard Business Review*, December, 2– 7.

شرکت لنار

لنار به عنوان یک شرکت ساختمانی موفق شروع به کار کرد که با ساخت خانه های با کیفیت و ایجاد نامی معتبر در صنعت مسکن بسیار خوب عمل کرد. در میان بازده های سطح بالا ، لنار برای دور شدن از ساخت و ساز و تغییر ساختار تجاری خود به یک مدل خدمات کامل ، سرمایه گذاری در املاک و مستغلات و بخش خرید و فروش کامل خانه اقدام محوری را انجام داد. این اقدام به موقع ، قبل از سقوط اقتصاد ، رکود بازار مسکن را شکست و در نتیجه ، لنار را در موقعیت خوبی قرار داد تا صعود کند. با انجام یک تعهد عاقلانه دیگر برای هدف قرار دادن خانه های ارزان قیمت ، لنار به یک قدرت در بازی تبدیل شد. در مدل جدید خود ، این شرکت به طور کامل به کار ساخت و ساز خود پایان داده و از پیمانکاران فرعی استفاده می کند. خانه های خود را بسازید این امر در ابتدا اثبات می شود مقرون به صرفه و گامی مثبت است ، اما در نهایت باعث ایجاد دردسر برای برند می شود. این شرکت از طریق کیفیت عالی و ساخت و سازهای دقیق وفاداری به دست آورد ، اما پیمانکاران فرعی سرانجام فیبر را خراب کردند از آن اعتماد شکاف شروع به بستن کرد و رقبا به زمین رسیدند. با شروع بهتر شدن بازار ، تقاضا افزایش یافت و افراد بیشتری شروع به خرید خانه کردند. خریداران به دنبال هر دو خانه ارزان قیمت و ارزان قیمت بودند. در این مرحله ، قیمت فقط یک عامل تعیین کننده قوی بود. کیفیت ، همراه با موقعیت و اعتماد ، از اهمیت ویژه ای برخوردار شد. با توجه به اینکه علاقه مصرف کنندگان به مکان ، شهرت و کیفیت ، و نه تنها قیمت ، بیشتر می شود ، تجارت تغییر کرد. همچنان که لنار هنوز در تلاش برای غلبه بر بی کیفیت خود بود کسب و کار لکه ، اجاره و فروش مجدد به تدریج در ترکیب قرار گرفت و تبدیل به تغییر بازی ها شد. بنابراین ، لنار قالب "همه چیز را شامل می شود" را به بازار عرضه کرد که یک ایده خانه رویایی را با ضمانت کیفیت بالا پیشنهاد می کرد.

درباره شرکت

شرکت بزرگ لنار بزرگترین سازنده مسکن فلوریدا و یکی از بزرگترین سازندگان مسکونی در کشور ، به عنوان یک شرکت ساخت و ساز مسکن مستقر در میامی آغاز شد ، سپس بعداً به سرمایه گذاری در املاک و مستغلات و خدمات مالی برای کاهش وابستگی آن به یک بازار ساخت و ساز مسکن چرخه ای تبدیل شد. تا دهه ۱۹۹۰ ، لنار یک شرکت املاک و مستغلات کامل بود که عمدتاً در

طراحی ، ساخت و فروش انواع مسکن مسکونی مشارکت داشت ، اما در درجه اول برای اولین بار در بازار متمرکز بود. صاحبان خانه ، یا آن خانه هایی که کمتر از ۱۰۰۰۰۰ دلار فروش می کنند (بودجه جهانی ، دبیرستان). لنار در وهله اول خانه های متصل و جدا از یک خانواده را در جوامعی که برای اولین بار ، جابجایی و صاحبان مشاغل بزرگسال بالغ فعال هستند ، می فروشد. اگرچه این شرکت در درجه اول تحت نام تجاری لنار فعالیت می کند ، مارک های دیگر این شرکت شامل کمبریج ، گریستون ، نوهوم ، پاتریوت ، ایالات متحده آمریکا ، و دهکده سازان است (بارنز ، ۲۰۱۵).

بنیانگذاران اصلی آن ژن فیشر و آرنولد روزن بودند و این شرکت به عنوان سازندگان F&R فعالیت می کرد. دو سال پس از آغاز به کار ، لئونارد میلر جایگزین ژن فیشر شد. سرانجام میلر مدیرعامل شرکت شد و نام این شرکت به لنار تغییر یافت. با هم ، روزن و میلر توانستند با ایجاد ارزشهای اصلی قوی ، تجارت خود را توسعه داده و گسترش دهند و با تغییر رویکرد شغلی خود در آستانه انحنا قرار بگیرند. محوری ترین حرکات آنها در اوایل دهه ۱۹۸۰ اتفاق افتاد که آنها تصمیم گرفتند جلوی ساخت خانه ها را بگیرند و به یک ارائه دهنده خدمات کامل تبدیل شدند و بیشتر به املاک و مستغلات و روند ساخت خانه و فروش متمرکز شدند. رفتار محافظه کارانه در زمان رونق بیشترین سود دارایی های موجود را به قیمت انبساط سریع به حداکثر رساند ، و این باعث شد که لنار در موقعیتی از قدرت عالی قرار بگیرد. با سقوط اقتصاد در حالی که بیشتر رقبای خود برای تأمین هزینه ها و ماندن در تجارت تلاش می کردند ، لنار توانست بدهی خود را بپذیرد و زمین و پروژه هایی را با تخفیف قابل توجهی خریداری کند (همیلتون ، کلیسا ، و دورنباخ- بندر ، ۲۰۰۹). که در او اواسط دهه ۱۹۹۰ ، لنار وارد اولین بازارهای خارج از کشور خود شد و در تگزاس ، کالیفرنیا ، نوادا و شمال غربی اقیانوس آرام گسترش یافت و خود را به عنوان یک نیروگاه در صنعت خود مستقر کرد.

از طریق شرکت تابعه خدمات مالی، لنار منشأ یا خدمات وام مسکن در ۴۸ ایالت را ارائه داد ، عنوان خدمات را ارائه داد و یک کارگزاری وام رهنی را اداره کرد، در حالی که فعالیت مدیریت دارایی شرکت خریداری و املاک و مستغلات تجاری ، از جمله مراکز خرید ، ساختمان های اداری ، انبارها ، املاک آپارتمان و پارک های منزل سیار مدیریت کرد. اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی ، نیاز به رشد خانه هایی با قیمت ارزان تر را به وجود آورد. سازندگان مشاغل خانگی در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی ، با افزایش هزینه های ساخت و ساز ، اقتصاد مبارزه کردند و جمعیت شناسی تغییر یافت. همزمان با صنعت پس انداز و وام ناکام ، بازار جدیدی در حال توسعه بود: بازار خانه های ارزان قیمت و متوسط که در اختیار صاحبان خانه های تازه خرج شده است. طاقچه ای که لنار قبلاً در مدل تجاری خود تسلط داشته است (همیلتون ، کلیسا ، و دارنباخ- بندر ، ۲۰۰۹). مدل تجاری آن از طریق خدمات کاملی با "جنبش جدید" در خانه های ارزان قیمت ارزان قیمت تر ارائه شده است. لنار از منحنی جلوتر بود و برای این جنبش مقدم بود ، در حالی که رقبای آن باختند. لنار در جایگاه نخست قرار داشت و درآمد خود را در حالیکه بقیه آمریکایی ها افزایش می دادند. اقتصاد فقط در سال ۱۹۹۳ شروع به بهبودی کرد و ۶۶۶٫۹ میلیون دلار درآمد داشت که ۵۵ درصد از درآمد آن در سال ۱۹۹۲ بهبود یافته است. در این دوره ۸۰ درصد افزایش یافته و در سال ۱۹۹۳ به ۵۲٫۵ میلیون دلار رسیده است (همیلتون ، کلیسا و دورنباخ، ۲۰۰۹). در سال ۱۹۹۷ ، استوارت میلر جایگزین پدر شد و مدیرعامل جدید شرکت لنار شد. در این زمان بود که این شرکت شروع به گسترش تهاجمی عملیات املاک و مستغلات تجاری خود تحت عنوان LNR کرد که تماماً به ارائه خدمات ساخت و ساز خانه و رهن اختصاص می یابد. خرید شرکت داخلی آمریکا در سال ۲۰۰۰ با قیمت ۱٫۱ میلیارد دلار ، لنار را به عنوان سنگین وزن ملی تبدیل کرد و اندازه آن را دو برابر کرد. در سال ۲۰۰۱ ، لنار به یکی از ۵۰۰ شرکت بزرگ Forbes تبدیل شد و در سال ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ ، لنار به عنوان

شرکت ساخت خانه تحسین برانگیز دست یافت (همیلتون، کلیسا، و دورنباخ- بندر، ۲۰۰۹). بخش ساخت و ساز لنار در درجه اول شامل ساخت و فروش خانه های متصل و جدا از خانواده های مجرد و همچنین خرید، توسعه و فروش زمین های مسکونی است. ساخت خانه مهمترین بخش کار این شرکت است که درآمد مالی آن ۷ میلیارد دلار یا ۹۰ درصد از کل در مالی ۲۰۱۴ و دارای قدرت ۳۵۷۸ نفر است (بارنز، ۲۰۱۵).

در سال ۲۰۱۲، لنار درون- خانه خود را معرفی کرد. لنار نخستین خانه دار ملی بود که راه حلی برای نیازهای رو به رشد مهمانان بلند مدت و اعضای خانواده از نظر فضای اضافی، حریم خصوصی و عملکرد ارائه می داد (استیل، ۲۰۱۲). تخمین زده می شود ۵۱,۵ میلیون نفر در مسکن چند نسل زندگی می کنند، که به طور معمول به معنای سه نسل زیر یک سقف است. انتظار می رود این تعداد با افزایش سن بومرهای کودک افزایش یابد. طبق تحقیقات مرکز تحقیقات پیو حداقل ۱۰,۰۰۰ آمریکایی برای ۱۹ سال آینده روزانه ۶۵ ساله می شوند.

لنار با تهیه خانه هایی که نیازشان به سراسر تخته باشد، فرصتی برای خدمت به جمعیت جمعیتی پیری دید. امروز، با رشد ارگانیک و معدنی، لنار به چهارمین سازنده بزرگ کشور (که با درآمد حاصل می شود) تبدیل شده و در ۱۷ ایالت در سراسر ایالات متحده فعالیت می کند. (همیلتون، کلیسا و دورنباخ- بندر، ۲۰۰۹).

نمای کلی صنعت

شرکت لنار بخشی از صنعت خانه سازی است. در حال حاضر این صنعت بسیار سخت است زیرا رکود اقتصادی، بحران بازار وام و رها کردن حساب مسکن تأثیر منفی بر سازندگان خانه گذاشته است و لنار نیز از این قاعده مستثنی نیست. حتی اگر برخی از روندهای پیشرفت وجود داشته باشد که انتظارات مثبتی را برای آینده به وجود می آورد (همیلتون، کلیسا، و دورنباخ- بندر، ۲۰۰۹). لنار در درجه اول با صدای "پیمانکاران عمومی: ساخت و ساز مسکن یک خانواده" فعالیت می کند (همیلتون، کلیسا و دورنباخ- بندر، ۲۰۰۹). این صنعت با ساخت و ساز مسکونی خانه های منفرد و جدا از هم خانواده تعریف شده است. بعلاوه، این صنعت به طور کلی در ایالات متحده حدود ۱۷۰,۰۰۰ شرکت دارد و به عنوان واحدی در کل سالانه ۱۴۰,۶۵ میلیارد دلار کل ساخت و ساز خانه های یک خانواده را تولید می کند.

صنعت ساخت خانه نسبت به کل درآمد لنار نسبتاً بزرگ است. این نشانگر فرصتی برای لنار برای گسترش بازار است. در این صنعت، رقبای اصلی Inc, Lennar DR Horton و Inc, Pulte Homes و سایر سازندگان خانگی، ملی و منطقه ای هستند (همیلتون، کلیسا و دارنباخ- بندر، ۲۰۰۹). همانطور که توسط مجله فرچن گزارش شده است، این صنعت چندین سال دشوار را پشت سر گذاشته است، اما اکنون قطعاً در سطح خوبی باز خواهد گشت (متیوز، ۲۰۱۵). ترکیب حساب مسکن به دلایل مختلف بسیاری از خانه داران را به ورشکستگی رساند. این صنعت نه تنها بیش از سال های حساب از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ ایجاد کرد، بلکه بحران مالی به معنای این بود که اعتبار برای بسیاری از سازندگان نیازمند پیدا نمی شود.

روند مثبت، برای خانه داران، در سال ۲۰۱۲ هنگامی که قیمت خانه شروع به بهبود پیدا کرد و از آن زمان تا کنون همچنان رو به افزایش است، دوباره جذاب شد (متیوز، ۲۰۱۵). در همان زمان ترازنامه آمریکایی ها رو به بهبود بود و منجر به افزایش متوسط

درآمد شخصی شد. بنابراین، سال ۲۰۱۲ نماینده سالی بود که آمریکایی ها دوباره توانستند خانه جدیدی را خریداری کنند. رکود پس از حباب، که در آن ساخت و سازهای جدید مسکن به پایین ترین زمان سقوط کرد، به ایجاد کمبود مسکن کمک کرد و بخش را برای بازگشت دوباره محکم تر کرد (متیوز، ۲۰۱۵).

در حال حاضر اوضاع بیشتر به وضعیت مثبت تغییر یافته است. مقاله ای از فرچن تأکید می کند که چگونه شاخص بازار مسکن سازندگان خانه از سال ۲۰۰۵ بالاترین سطح را داشته است (شیفمن، ۲۰۱۵). این درحالی است که رشد درآمد شخصی هنوز کند است و بدهی مصرف کننده اخیراً بالغ بر ۳,۲ تریلیون دلار تمام وقت را به خود اختصاص داده است (شیفمن، ۲۰۱۵). بهبود بازار کار طی چند سال گذشته به عنوان محرک رشد صنعت خانه ساز در نظر گرفته شده است. دستمزدها به سرعت رشد نکرده اند، اما هنوز سریعتر از تورم هستند.

انجمن ملی سازندگان خانه به طور کلی برخی از به روزرسانی های بسیار دقیق در مورد صنعت را منتشر کرده است. با انتشار مطبوعاتی خود در نوامبر ۲۰۱۵، اظهار داشتند که بازارها در ۷۹٪ از تقریباً ۳۶۰ منطقه مترو در سطح کشور از آخرین سطح عادی فعالیت های اقتصادی یا مسکن خود در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۵ فراتر رفته اند (انجمن ملی سازندگان خانه، ۲۰۱۵). این تحلیل این ایده را تأیید می کند که بازار طی چند سال گذشته روند بهبودی متوسط اما مثبت داشته است. علاوه بر این، برای تأیید این اطلاعات، ۶۹ درصد از این بازارها نسبت به سال گذشته بهبود نشان داده اند (انجمن ملی سازندگان خانه، ۲۰۱۵).

این روندهای مثبت باعث می شود این صنعت برای جمعیت عمومی مقرون به صرفه تر شود. نرخ بهره پایین و قیمت مسکن باعث افزایش قیمت مسکن در سراسر کشور می شود (سازندگان خانه، ۲۰۱۵). با تکیه بر اعداد، قیمت متوسط خانه ملی از ۲۱۵,۰۰۰ دلار در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۴ به ۲۱۰,۰۰۰ دلار در سه ماهه اول سال ۲۰۱۵ کاهش یافته و متوسط سود وام مسکن از ۴,۲۹ درصد به ۴,۰۳ درصد در همان دوره کاهش یافته است (سازندگان خانه، ۲۰۱۵).

نمای کلی رقبا

به گفته اداره ایمنی و بهداشت حرفه ای (OSHA)، صنعت ساختمان سازی خانگی به عنوان "پیمانکاران عمومی که در درجه اول در ساخت و سازها مشغول به کار هستند، شامل کارهای جدید، اضافات، تغییرات، بازسازی و تعمیر خانه های تک خانوادگی" تعریف شده است. صنعت ساخت منازل مسکونی بسیار رقابتی است و لنار با رقابت قیمت بالایی روبرو است. یکی از اصلی ترین موضوعاتی که با آن روبرو می شود، تأثیر دومینو در صنعت در مورد ارزش گذاری است. به عنوان مثال، یک کاهش به ارزش یک خانه منجر به کاهش ارزش خانه های اطراف و غیره می شود. برای پاسخگویی به این فشارهای بازار، سازندگان خانه باید با ارائه مشوق های فروش و همچنین کارمزدهای تشویقی، نسبت به کاهش قیمت حساس باشند. با این حال، بالاخره افزایش رقابت و فشارها منجر به کاهش قیمت در سطح صنعت و کاهش قیمت مسکن شده است. به دلیل کاهش بازار مسکن، لنار و رقبا آن مجبور هستند براساس انواع عوامل مختلفی، از جمله مکان، قیمت، شهرت، کیفیت و تأمین اعتبار که دارند، برای خانه داران رقابت کنند (کمیسیون اوراق بهادار و بورس ایالات متحده، ۲۰۱۱).

لنار با تعداد زیادی از سازندگان خانه دار ملی و منطقه ای برای صاحبان خانه در هر یک از مناطق بازار که در آن فعالیت می کند ، رقابت می کند ، و شامل بیش از ۱۷۰،۰۰۰ شرکت ساخت خانه در ایالات متحده است. چندین شرکت برتر رقیب لنار ، از جمله رقبای اصلی زیر در فضای خانه سازی: PulteGroup (آتلانتا) ، D.R. Horton (تگزاس) ، برادران Toll (پنسیلوانیا) ، و NVR ، Inc. (ویرجینیا) (Oasis Consulting, 2009).

علاوه بر ساخت خانه ، لنار برای فروش مجدد خانه های موجود و همچنین در بازار اجاره مسکن نیز رقابت می کند (کمپسیون اوراق بهادار و بورس ایالات متحده ، ۲۰۱۱). رقابت بازار فروش مجدد با دیگران در فضای خانه سازی می تواند در نهایت باشد تعداد خانه ها را کاهش می دهد که لنار قادر به تحویل آن است ، یا می تواند باعث شود که حاشیه های کاهش یافته به منظور حفظ حجم فروش خود را بپذیرد. علاوه بر این ، تلاش برای فروش خانه های مسدود شده منجر به رقابتی ساخت خانه به طور فزاینده تری شده است. سرانجام، توجه به این نکته مهم است که لنار فقط برای سایر خانه داران رقابت نمی کند بلکه برای املاک مطلوب ، مواد اولیه و دسترسی به کارمندان ماهر و همچنین با اشخاص ثالث برای خریداران زمین در تلاش برای فروش است.

تمایز محصول می تواند این رقبا را از یکدیگر جدا کند. اما ، خانه های فیزیکی ، که لنار می فروشد ، تفاوت چندانی با رقبای خود ندارند. در نتیجه کاهش هزینه های متغیر مرتبط با ساخت خانه ، سازندگان خانه از خانه های سفارشی فاصله گرفته و به توسعه خانه های مدل متمرکز شده اند. این تصمیم باعث افزایش راندمان و توانایی خانه داران در پیشبرد خانه های بیشتر شده است. با این وجود ، تفاوت پذیری محصول را بین رقبا در صنعت کاهش داده است. در حال حاضر لنار در تلاش برای جدا کردن خود از رقبای خود و همچنین تمایز خود ، با نام های تجاری دیگری از جمله Greystone ، Village Builders ، Patriot و Cambridge فعالیت می کند (اوسیس کانسولتینگ، ۲۰۰۹). لنار در یک تبلیغات تبلیغاتی متمرکز شد که شعار "همه چیز را شامل می شود" را ترسیم کرد و این باعث توجه ویژه ای به شهرت برند ، کیفیت و ویژگی های خانه شده است. این رویکرد روشی بی نظیر برای تعیین آنچه که صاحبان خانه می خواستند که در خانه های رویایی خود و سپس متعهد به ارائه ویژگی های با کیفیت بالا و ارتقاء به عنوان عناصر پیش فرض یک خانه، بود. مجدداً ، این تلاشها از لحاظ قابلیت تمایز برای لنار چندین تأثیرگذار نبوده اند ، زیرا هر دو نام تجاری و رقبای آن برای مصرف کنندگان یکسان و یکسان به نظر می رسند. اگرچه خود خانه ها تمایز محصول کمی دارند ، اما مکان نقش عمده ای برای رقبا در صنعت دارد. همانطور که چندین خانه دار در همان محل و به عنوان زمین کار می کنند. لنار به دلیل سرمایه گذاری گسترده و تملک اراضی ، یک مزیت رقابتی را در اختیار دارد و به زمین های قابل توسعه می دهد که از رقبای خود بیشتر است (اوسیس کانسولتینگ، ۲۰۰۹).

لنار همچنین در بخش خدمات مالی با رقبا همکاری می کند که شامل CTX وام مسکن ، D.R. Horton ، Pulte Homes و سایر وام دهندگان وام ، از جمله بانکداران وام مسکن ملی ، منطقه ای و محلی ، دلانان ، بانک ها ، انجمن های پس انداز و وام و سایر موسسات مالی است. در همین راستا ، لنار در مبدا و فروش وام های رهنی ، که شامل نرخ بهره و محصولات برنامه رهن است ، رقابت می کند. در فضای خدمات مالی ، لنار با توجه به منشاء وام و از دست دادن احتمالی برنامه های مبتنی بر تشویقی و همچنین اوراق بهادار قابل خریداری مجدد با رقابت شدیدتری روبرو است. علاوه بر این ، لنار خدمات جانبی از جمله خدمات بیمه و بسته شدن ، با فاکتورهای رقابتی ارائه می دهد و با سایر عنوان های آژانس بیمه و کارگزاران برای کسب عنوان رقابت می کند.

سرانجام ، صاحب خانه به عنوان ارائه دهنده خدمات ارتباطی در فروش تلویزیون کابلی و خدمات اینترنتی پر سرعت عمل می کند. عوامل عمده ای که در این امر نقش دارند رقابت در این فضا شامل قیمت ، کیفیت ، خدمات و در دسترس بودن است.

نمای کلی مصرف کننده

تقسیم بازار برای موفقیت یک شرکت ضروری است و یک ویژگی محرک استراتژی بازار یک شرکت است. تقسیم بندی بازار لنار در درجه اول از خانه داران بزرگسال ، جابجایی و فعال تشکیل شده است (بارنز ، ۲۰۱۵). به دلیل ظهور خانواده های چند نسل ، لنار نیز آنها را به بخش های هدف بازار خود اضافه کرده است. در این بخش های هدف ، زوج های متأهل و زنان مجرد بالاترین میزان خانه داری را در همه گروه های سنی به جز ۳۴ سال و بالاتر دارند. در داخل دامنه سنی ۳۴ سال و جوانتر ، صاحبان خانه در درجه اول از زوجین تشکیل شده اند.

خریداران بار اول

خریداران بار اول ۵۰٪ از فروش خانه موجود را تشکیل می دادند. با این حال ، از سال ۲۰۱۳ آنها فقط ۳۵ درصد را تشکیل می دادند. نسل Y که دارای محدوده سنی از افراد ۳۴ سال و جوان تر است ، ۶۸ درصد از خانه داران برای اولین بار است که میانگین سن خریداران برای اولین بار در ۳۳ سال است. بنابراین ، با افزایش سن ، سهم خریداران بار اول کاهش می یابد (انجمن ملی معاملات ملکی NARS، ۲۰۱۵).

خریدار بار اول متوسط درآمد ۶۴,۰۷۴ دلار دارد و ارزش خرید مسکن متوسط آن ۱۵۰,۰۰۰ دلار است. سی و نه درصد از صاحبان خانه بار اول اظهار داشتند که دلیل اصلی آنها برای خرید خانه به دلیل تمایل به مالکیت خانه خود است. این می تواند مربوط به این واقعیت باشد که ۷۷ درصد خریداران بار اول قبلاً اجاره دهنده بودند.

صاحبان خانه مرتبه اول به دلیل قیمت بهتر و ارزش کلی بهتر ، احتمالاً خانه های مسن و قبلی را خریداری می کنند. آنها همچنین به احتمال زیاد براساس راحتی در محل کار خود و قیمت کلی محله ، خانه ای را خریداری می کنند. علاوه بر این ، صاحبان خانه های جوان بیشتر به احتمال زیاد خانه هایی را خریداری می کنند که در فاصله ۱۰ مایل از محل زندگی قبلی خود قرار دارند.

صاحبان خانه را جابجا کنید

خریداران خانه دار خریدارانی هستند که خانه ای خریداری می کنند که عموماً بزرگتر و گران تر از خانه ای است که قبلاً در اختیار دارند. این بخش معمولاً از خانه داران تشکیل شده است که افزایش قابل توجهی در درآمد آنها کسب کرده اند. متوسط سن یک صاحب خانه در حال جابجایی ۴۵ سال است که متوسط درآمد آن ۸۴۱۷۰ دلار و متوسط خانوار ۲,۷ نفر است. علاوه بر این ، تقریباً ۱۷ درصد از خانه داران در حال جابجایی خانه ای را خریداری کردند که بیش از ۵۰۰,۰۰۰ دلار هزینه داشته باشد.

صاحبان خانه بزرگسال

صاحبان خانه بزرگسالان از نسل X سنین ۳۵ تا ۴۹ سال (جوان) سن ۵۰ تا ۵۹ سال (قدیمی تر) سنین ۶۰ تا ۶۸ سال (میانسال) سنین ۶۹ تا ۸۹ سال (پیر) تشکیل شده اند. در بین این گروه ها ، نسل X با متوسط خانوار ، بالاترین سطح درآمد را داشت. درآمد ۱۰۴،۶۰۰ دلار؛ نسل پیر با درآمد متوسط خانوار ۶۳،۶۰۰ دلار کمترین میزان درآمد را داشتند. مشابه ۲۳،۷ درصد از مالباختگان خانه نسل X به دلیل تغییر و وضعیت خانواده یا جابجایی مرتبط با شغل ، اهمیت زیادی در تملک خانه خود و در عین حال بسیاری از خانه های خریداری شده دارند. نسل جوان به احتمال زیاد برای کاهش قیمت ، خانه خریداری می کنند ، در حالی که نسل پیر و میانسال احتمالاً برای بازنشستگی حرکت می کنند و به دوستان و خانواده نزدیکتر می شوند.

در میان بخش صاحب خانه بزرگسال ، تفاوت در ترجیحات خانه سازی و دلالت بر اساس نسل ها وجود دارد. صاحبان خانه نسل X کیفیت مناطق مدارس و راحتی مکان های مدرسه را هنگام خرید خانه در نظر می گیرند. با این حال ، نسل میانسال و پیر بیشتر نگران راحتی دوستان ، خانواده و امکانات درمانی هستند. آنها نیز به دلیل امکانات رفاهی و به منظور جلوگیری از نو سازی یا ساختاری ، از سایر نسل ها نیز احتمالاً خانه جدیدی را خریداری می کنند. مانند خانه داران جوان برای اولین بار ، خانه داران نسل X احتمالاً در ۱۰ مایل از محل زندگی قبلی خود حرکت می کنند. با این حال ، احتمالاً نسل پیر در طی ۲۰ مایل حرکت می کند و نسل میانسال با فاصله تا ۳۰ مایل دورترین حرکت را انجام می دهد. علاوه بر این ، هرچه صاحب خانه مسن تر باشد ، خریدار کمتر تمایل به خرید در منزل خود می کند. ۴۸ درصد از نسل خاموش هیچ گونه مشکلی در خرید خانه خود ایجاد نکردند (نصر ، ۲۰۱۵).

نوع خانه های خریداری شده نیز در بخش سازنده خانه بزرگسالان متفاوت است. حداقل ۸۰ درصد از خریداران که سن ۵۹ سال دارند ، یک خانه مجرد و منفرد را خریداری کرده اند ، اما خریداران بالای ۵۹ سال از خانه خریداری کرده اند. علاوه بر این ، ۱۳ درصد از خریداران بالای ۴۹ سال و یک چهارم خریداران بالای ۶۹ سال ، خانه ای را در خانه های مسن مربوط به خود یا دیگران خریداری کردند.

خانواده های چند وجهی

یکی از روندهای جدید بازار خانه سازی شامل افزایش خرید خانه های چند نسل است. خانواده های چند وجهی از سه نسل تشکیل شده اند که معمولاً فرزندان بالغ بر ۱۸ سال دارند و / یا مادر بزرگ و مادر بزرگ ساکن در خانه هستند. سیزده درصد کل صاحبان خانه یک خانه چند نسلی را خریداری کردند که ۲۱ درصد آنها جوانتر بودند. سه دلیل عمده برای تشکیل خانواده های چند نسل ، صرفه جویی در هزینه ها ، کودکان بالای ۱۸ سال به خانه برگشت ، و مراقبت از والدین پیر شده بودند.

شهرت برند و شکایات مشتری

شرکت لنار افتخار می کند که یک سازمان حرفه ای است که متعهد به اصول بنیادی آن در کیفیت ، ارزش و صداقت است. این شهرت بر تجربیات ، تخصص و قدرت مالی پیشرو در صنعت دارد. با این حال ، در نتیجه رقابت در صنعت و همچنین کاهش هزینه های متغیر مرتبط با ساخت خانه ، لنار و همچنین رقبای آن مجبور شدند از خانه های سفارشی دور شوند. اگرچه این رویکرد به مارک

تجاری اجازه فروش خانه های بیشتر و افزایش بازده خانه داران را می داد، اما همچنین منجر به مدل بیشتر خانه هایی با تفاوت کمی در محصولات و رقبا در سرا سر صنعت شد. این برند همچنین توجه و تبلیغات خود را به شهرت برند، کیفیت و ویژگی های خانه منتقل کرد و شعار "همه چیز را شامل می شود" به نمایش گذاشت. این تغییر به مصرف کننده و آنچه که آنها به عنوان خانه داران در خانه های رویایی خود می خواستند متمرکز شد. سپس لنار متعهد شد ویژگی های با کیفیت بالا را ارائه دهد و صاحبان خانه خود را به عنوان یک عنصر پیش فرض خانه به دنبال کند.

اگرچه این برند برای جعل شهرت قوی برند رویکردی جدی داشت، اما برداشت مصرف کنندگان از این برند چندان قوی نبود. با نگاهی به بررسی شکایات و مصوبه های مربوط به دفاتر تجاری بهتر (n.d.)، شکایات بالای مصرف کنندگان شامل مواد با کیفیت ارزان، صنایع دستی ضعیف، لوازم و تجهیزات غیر قابل اطمینان، ارائه وام های پرخطر و ضمانت های بی فایده است. با این حال، در سال ۲۰۱۰، D. Power، لوهمکاران به طور کلی رضایت مشتری از سازندگان خانه را افزایش دادند و گزارش کیفیت خانه جدید حاکی از بهبود مداوم رضایت مشتری با سازندگان جدید خانه، کیفیت خانه جدید و رضایت کلی مشتری را دادند. علاوه بر این، کیفیت خانه های جدید افزایش یافته و به یک رکورد بالا رسیده است، و عمده ترین مشکلات در مورد محوطه سازی، تکمیل کابینت آشپزخانه و کیفیت و گرمایشی و تهویه مطبوع مورد توجه قرار گرفته است. در این مطالعه همچنین خاطرنشان شد که رضایتمندی در مقوله های گوناگونی بهبود یافته است که مهمترین آنها در کارکرد، آمادگی مادی و خانگی است. همچنین تنها عامل بهبود نیافته، امکانات تفریحی ارائه شده توسط سازنده بود. علاوه بر این، در سال ۲۰۱۵، شرکت لنار در صنعت تولید کنندگان خانه تحسین برانگیز فریز در رتبه دوم قرار گرفت، با این نام تجاری در نوآوری و مسئولیت اجتماعی در جایگاه اول قرار گرفت. با این وجود، باید توجه داشت که با وجود این پیشرفتهای گسترده در صنعت، شرکت لنار همچنان در رابطه با ساخت و سازهای ضعیف، طراحی بد و مواد ارزان قیمت، شاهد شکایت است. یکی از رایج ترین شکایات همچنین خاطرنشان می کند که مصرف کنندگان احساس می کنند این برند فریبنده است، نشان دادن یک مدل "cutaway" که نشان می دهد این برند با کیفیت و طراحی بالاترین کیفیت را ارائه می دهد، اما این چیزی نیست که مارک ارائه می دهد. برای ادامه رشد، گوشه ای از بازار سازندگان خانه و ایجاد وفاداری به برند، شرکت لنار نیاز به ایجاد تغییر در مراحل ساخت آن دارد.

چگونه اعتماد مصرف کننده بر اعتبار برند تأثیر می گذارد

برای اینکه یک شرکت در صنعت خود موفق باشد، باید اعتماد مصرف کننده را جلب کند و رابطه ای محکم برقرار کند. نوع سرمایه گذاری مشتری باید نسبت به این نوع تمایلات بسیار مهم باشد. اغلب اوقات مشتریان این شانس را دارند که در طول زندگی خود فقط یک خانه را بدست آورند. این امر باعث می شود داشتن شهرت تجاری که نه تنها مثبت است بلکه به اندازه کافی جامد نیز باشد تا مشتریانی که برای این سرمایه گذاری گران هستند را به خود جلب کند، داشتن شهرت تجاری نیز مهمتر است. مطالعات نشان داده اند که شرکتها ممکن است بیشترین فروش یا سهم بازار را در دسته خود نداشته باشند، اما معتبرترین مارک ها با تجربیاتی که باعث ایجاد پاسخ احساسی می شوند، با مصرف کنندگان روابط ایجاد کرده اند. (اندروس، ۲۰۱۲). لنار در صنعت خانه سازی به عنوان رهبر شناخته شده است و به مرور زمان در شهرت برند خود بسیار کار کرده است.

یکی از جنبه های کلیدی که لنار برای تحقق برند خود روی آن کار کرده است ، تقسیم بندی متنوع مشتری در بازار است. لنار آگاه است که تنوع بخشیدن به بخشهای مشتری خود در رشد اعتماد به نفس کمک می کند. لنار این بازار را به سالمندان فعال ، آشیانه های خالی ، متخصصان جوان ، مجردها ، خانواده های جوان با کودک و صاحبان خانه های بار اول تقسیم کرده است (بارنز ، ۲۰۱۵). ارائه انواع مختلف محصولات ، کلید تحقق نیازهای مختلف آنها است. منطقی است که داشتن محصولات متنوعی به این معنی است که برای موفقیت در این برند باید انعطاف پذیر تلقی شود. مشتریان انتظار دارند که بهترین محصول از کالای ارائه شده ، در این مورد خانه جدید باشد. آنها احساس می کنند اعتماد فقط زمانی افزایش می یابد که اولین معامله با نتایج مثبت انجام شود و مشتری با توجه به نحوه برخورد وی توسط شرکت نیز احساس رضایت می کند.

در دنیای تجارت مانند زندگی می گویند که سالها طول می کشد تا اعتماد به نفس با مشتریان ایجاد شود و فقط چند ثانیه طول می کشد تا همه اینها از بین برود. مقاله ای از فربز بر اهمیت توانایی در ایجاد اعتماد با ثبات در طول زمان تأکید می کند. اعتماد در بعضی مواقع کافی نیست ، چیزی که بسیار هم مهم است ، صداقت شرکت است. صداقت به معنای انجام کار صحیح در همه زمان ها و در هر شرایطی است (اندرسون ، ۲۰۱۲). شرکت لنار نمونه ای از صداقت برای کل صنعت بوده است. یکپارچگی عملکرد لنار بر اساس اصول اصلی آن گزارش شده است که لنار تعهد جدی به کیفیت ، ارزش و یکپارچگی را به عنوان پایه اساسی آن بر پایه آن بنا می کند (شرکت لنار ، ۲۰۱۵). این یکپارچگی مستقیماً به دلیل اینکه لنار در طی سالها فعالیت خود اعتماد بسیار محکمی با مشتریان خود برقرار کرده است.

هدف اصلی لنار تشویق مشتریان به اعتماد به شرکت است. مشتری که خانه را خریداری می کند ، باید از قبل به نام تجاری لنار اطمینان داشته باشد و در طول خرید و پس از آن باید به عملکرد خود اعتماد داشته باشد. پس از خرید ، بارها و بارها ، جایی است که شرکت می تواند عمیق ترین اعتماد را به مشتری برقرار کند. هنگامی که شرکت جزئیات مشتری را پس از خرید مشاهده می کند نتیجه مثبت خواهد داشت و مشتری به احتمال زیاد این تجربه را با جامعه به اشتراک خواهد گذاشت و محبوبیت لنار را گسترش می دهد. لنار در طول رشد خود نشان داده است که چگونه توانسته است اعتماد خوب و عمیق برقرار کند.

ایجاد شهرت

هدف از این برند باید فرهنگ سازی باشد که زمینه ساز بینایی از برند باشد. برای اینکه شرکت لنار بتواند شهرت برند خود را بهبود ببخشد ، باید به مشتریان خود قول دهد که واقعاً با تصویری که از آن طراحی شده است مطابقت دارد. این شامل گوش دادن به بازخورد از صاحبان خانه قبلی به منظور بهبود تجربیات مشتریان آینده خود است. از آن نقطه ، این حیاتی است که شرکت از استانداردهای وعده داده شده پیروی کند و تحویل دهد. برای دستیابی به تغییر واقعی و غلبه بر چنین شهرت منفی برند ، همه کارکنان باید نسبت به تغییر کلی متعهد باشند. این شامل همه موقعیت ها از سطح ورود به مدیریت بالاتر است. در مورد لنار ، پیمانکاران فرعی که برای تهیه مصالح و ساخت منازل استفاده می شوند نیز باید استانداردهای تعیین شده توسط شرکت لنار را درک کنند. برای بهبود شهرت برند و احیای اعتماد به نفس تجاری که در بین آنها از بین رفته است ، خریدارانی که قبلاً از شرکت لنار خریداری کرده بودند باید درک کلی از هدف سازمانی داشته باشند.

- Anderson, A. (2012, November 28). Success will come and go, but integrity is forever. Forbes. Retrieved November 19, 2015, from www.forbes.com/sites/amyanderson/2012/11/28/success-will-come-and-go-but-integrity-is-forever/
- Andruss, P. (2012, March 20). Secrets of the 10 most-trusted brands. Entrepreneur. Retrieved November 19, 2015, from www.entrepreneur.com/article/223125
- Barnes, P. (2015a). Market segmentation in Lennar Corporation. Market Realist. Retrieved November 19, 2015, from <http://marketrealist.com/2015/03/market-segmentation-lennar-corporation/>
- Barnes, P. (2015b). Lennar Corporation – one of the largest US homebuilders. Market Realist. Retrieved November 19, 2015, from <http://marketrealist.com/2015/03/lennars-deliveries-average-selling-price/>
- Better Business Bureaus. (n.d.). Consumer complaints for Lennar Homes, Inc. – South East Florida BBB. Retrieved November 19, 2015, from www.bbb.org/south-eastflorida/business-reviews/home-builders/lennar-homes-in-miami-fl-6718/complaints
- Forbes. (n.d.). World's Most Admired Companies 2015. Retrieved November 19, 2015, from <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/lennar-100000/>
- Funding Universe (n.d.). Lennar Corporation history. Funding Universe. Retrieved November 19, 2015, from www.fundinguniverse.com/company-histories/lennar-corporation-history/
- Glink, I. (2013). Housing trend: builders offer “home-within-a-home.” CBS Money Watch. Retrieved November 19, 2015, from www.cbsnews.com/news/housing-trend-builders-offer-home-within-a-home/
- Hamilton, C., Church, T., and Dornbach-Bender, R. (2009). Strategic Report for Lennar Corporation. Oasis Consulting. Retrieved November 19, 2015, from <http://economicsfiles.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/oasis/reports/LEN.pdf>
- Home Builders. (2015, June 1). Increasing housing affordability opens doors to homeownership for more Americans. NAHB. Retrieved November 8, 2015, from www.nahb.org/en/news-and-publications/Press-Releases/2015/june/increasinghousing-affordability-opens-doors-to-homeownership-for-more-americans.aspx

- J.D. Power and Associates. (2010, September 15). J.D. Power and Associates Reports: Satisfaction with New- Home Builders and New- Home Quality. Retrieved November 19, 2015, from [http:// businesscenter.jdpower.com/ news/ pressrelease.aspx?ID=2010177](http://businesscenter.jdpower.com/news/pressrelease.aspx?ID=2010177)
- Lennar Corporation. (2015). Lennar. Retrieved November 19, 2015, from [www.lennar.com/ about/ core- values](http://www.lennar.com/about/core-values)
- Matthews, C. (2015, August 25). It's good to be a homebuilder in 2015. Fortune. Retrieved November 19, 2015, from [http:// fortune.com/ 2015/ 08/ 25/ homebuilders- fastest-growing/](http://fortune.com/2015/08/25/homebuilders-fastest-growing/)
- National Association of Home Builders. (2015, November 15). Housing markets continue to recover at modest pace. Retrieved November 8, 2015, from [www. nahb.org/ en/ news- and- publications/ Press- Releases/ 2015/ november/ housingmarkets- continue-to- recover- at- modest- pace.aspx](http://www.nahb.org/en/news-and-publications/Press-Releases/2015/november/housingmarkets-continue-to-recover-at-modest-pace.aspx)
- National Association of Realtors (NARS). (2015). Home Buyer and Seller Generational Trends Report 2015. Retrieved November 19, 2015, from [www.nar.realtor/ sites/ default/ files/ reports/ 2015/ 2015- home- buyer- and- seller- generational- trends- 2015- 03- 11.pdf](http://www.nar.realtor/sites/default/files/reports/2015/2015-home-buyer-and-seller-generational-trends-2015-03-11.pdf)
- Oasis Consulting. (2009, April 22). Strategic Report for Lennar Corporation. Retrieved November 19, 2015, from [http:// economics- files.pomona.edu/ jlikens/ SeniorSeminars/ oasis/ reports/ LEN.pdf](http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/oasis/reports/LEN.pdf)
- Occupational Safety & Health Administration. (n.d.). Description for 1521: General Contractors- Single- Family Houses. Retrieved November 19, 2015, from [www. osha.gov/ pls/ imis/ sic_ manual.display?id=405&tab=description](http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.display?id=405&tab=description)
- Schiffman, B. (2015, October 19). Homebuilders: everything is awesome. Forbes. Retrieved November 6, 2015, from [www.forbes.com/ sites/ betsyschiffman/ 2015/ 10/ 19/ homebuilders- everything- is- awesome/](http://www.forbes.com/sites/betsyschiffman/2015/10/19/homebuilders-everything-is-awesome/)
- Steele, A. (2012). Lennar's NextGen Home- within- a- Home provides multigenerational living. New Home Source. Retrieved November 19, 2015, from [www. newhomesource.com/ resourcecenter/ articles/ lennars- nextgen- home- within- ahome- provides- solutions- for- multigenerational- living](http://www.newhomesource.com/resourcecenter/articles/lennars-nextgen-home-within-ahome-provides-solutions-for-multigenerational-living)
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2011, November 30). Lennar Corporation Annual Report Form 10- K. Retrieved November 19, 2015, from www.sec.gov/

چیپوتل: هزینه فست فود تازه

چیپوتل یک رستوران ناهار خوری سریع است که مقر آن در دنور، کلرادو است. در اواسط تا اواخر سال ۲۰۱۵ به تعدادی از نگرانی های بهداشتی مربوط به حوادث E. coli، سالمونلا و نورو ویروس در چندین رستوران خود در ۱۲ کشور متصل شد. در نتیجه این حوادث، تعطیلی رستوران های مرتبط و تبلیغات منفی ناشی از نگرانی های بهداشتی، فروش چیپوتل فروشی قابل مقایسه رستوران (تغییر در فروش دوره های دور از دور) در ماه های گذشته سال ۲۰۱۵ به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار گرفت. برای سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۵، ۱۴٫۶ درصد کاهش یافته است. تأثیر منفی در سال ۲۰۱۶، با فروش قابل مقایسه رستوران در ژانویه سال ۲۰۱۶ بیش از ۳۶ درصد کاهش یافته است. در نتیجه رکود فروش، استیو الس مدیرعامل و بنیانگذار به همراه هیئت مدیره چیپوتل تعدادی از استراتژی های بازاریابی و تبلیغاتی را برای دعوت مشتریان به فروشگاه ها و تلاش برای جلب اعتماد آنها از آغاز سه ماهه اول طراحی کردند. تنها دو ماه قبل از تصمیم مرکز کنترل بیماری (CDC) مبنی بر اعلام شیوع E. coli متصل به رستوران های چیپوتل، الیز نامه ای را در وب سایت شرکت، جایی که او از مصرف کنندگان عذرخواهی کرد و متعهد شد که چیپوتل را به عنوان رهبر ایمنی در صنایع غذایی تبدیل کند ارسال کرد. الیز افزود: "برای رسیدن به هدف خود برای ایجاد رهبری در ایمنی مواد غذایی، ما با کارشناسان برجسته ایمنی مواد غذایی همکاری کردیم تا یک برنامه جامع ایمنی مواد غذایی طراحی کنیم که خطر در مزارع ما، در کل زنجیره تأمین و رستوران های ما را به طرز چشمگیری کاهش می دهد" (الیز، ۲۰۱۵).

الیز می خواست نگرانی های مصرف کنندگان را در مورد اینکه غذایی که در تمام رستوران های چیپوتل سرو می شود، مرتفع کند تا آنجا که می تواند ایمن باشد. برای انجام این کار، وی برای تعیین یک برنامه جامع ایمنی مواد غذایی که خطر ابتلا به بیماری در مزارع آن، در کل زنجیره تأمین و در نهایت در رستوران ها را کاهش می دهد، با متخصصان ایمنی مواد غذایی طراحی کرد. برخی از تغییراتی که در سطح زنجیره تأمین می شود شامل نمونه گیری با وضوح بالا و آزمایش همه مواد برای جلوگیری از آلودگی، همکاری با تأمین کنندگان مواد غذایی در جهت تقویت برنامه های ایمنی مواد غذایی، معرفی اقدامات اضافی برای از بین بردن خطر آلودگی باکتری ها، دور زدن مراحل بهبود فاضلاب و مشوق ها در رستوران های چیپوتل و همچنین آموزش اضافی در مورد ایمنی مواد غذایی برای کلیه کارمندان، بود. در تلاش برای دعوت مشتریان به رستوران ها، تعدادی فعالیت تبلیغاتی شامل پیشنهادات تبلیغاتی برای غذای مجانی یا تخفیف انجام شده است. چیپوتل در فوریه سال ۲۰۱۶ تبلیغات خود را با عنوان "باران باران" با هدف جلب مشتری با دادن هدیه های رایگان موقت برپا کرد. ماه گذشته، این شرکت با ارسال ۲۱ میلیون کوپن از طریق نامه از گسترش تبلیغات غذایی رایگان خود خبر داد. برای موارد منوی رایگان، تا ۱۵ مه خوب است (فینی، ۲۰۱۶). الیز هم اکنون روی پروتکل

جدید ایمنی مواد غذایی و فعالیتهای تبلیغاتی برای بازگرداندن مشتریان به رستوران ها و متوقف کردن کاهش فروش حساب می کند ، اما سؤال باقی مانده است ، آیا این تلاش ها برای اینکه اعتماد مشتریان را به دست آورد و کاهش فروش را متوقف کند، کافی است؟

تاریخچه چیپوتل

استیو ایز ، در سال ۱۹۹۳ در یک فروشگاه بستنی سابق در دنور ، کلرادو ، تأسیس شد و اولین رستوران سریع و سریع را به نام دختران مکزیکی چیپوتل افتتاح کرد. با استفاده از وام ۸۵۰۰۰ دلاری از پدرش ، الیز متعهد شد که بورس‌یوهای مرغوب و تازه روزانه ، در نزدیکی پردیس دانشگاه دنور بفروشد (نام تجاری ، ۲۰۰۶). پس از تنها یک ماه کار در این رستوران ، موفقیت بزرگی مشاهده کرد و منجر به افتتاح یک مکان دوم کمتر از دو سال بعد و به زودی پس از یک سوم شد. با موفقیت بزرگ و عزم برای ادامه کار الی با پدرش ، که یک سرمایه گذار شد ، یک هیئت مدیره ایجاد کرد و شروع به جستجوی سرمایه گذاران کرد و در نهایت به اندازه کافی برای رشد کسب و کار جمع کرد.

با بزرگ شدن تجارت ، توجه موفقیت آن نیز جلب شد. در سال ۱۹۹۸ ، مک دونالد سرمایه گذاری در این تجارت انجام داد (نام تجاری ، ۲۰۰۶). مک دونالد که آن را به بزرگترین سرمایه گذار این شرکت تبدیل کرد ، باعث افزایش حرکت این شرکت کوچک به بیش از ۵۰۰ مکان طی فقط هفت سال بعد شد (برند ، ۲۰۰۶). با بزرگ شدن این شرکت ، تمرکز خدمت به فست فودهای با کیفیت بالا به عنوان نیروی محرکه برای ال و تیمش باقی ماند. در نتیجه ، در سال ۲۰۰۹ ، الیز تمرکز جدیدی را برای این شرکت اعلام کرد و انتشار جدیدی را منتشر کرد. بیانیه ماموریت که آن را به عنوان "غذا با صداقت" تعریف می کند (بارنز ، ۲۰۰۹). برای نشان دادن تعهد به ارائه مواد اولیه تازه به مشتریان ، شروع به تمرکز بر روی مواد تشکیل دهنده آن کرد. ابتدا این تغییر را با از بین بردن لبنیات آغاز کنید محصولاتی که هورمون رشد گاو را شامل می شوند ، شامل خامه ترش و پنیرهای آن می شود. سپس ایس با تهیه کنندگان کار کرد که متعهد به تولید و حفظ شیوه های پایدار ، ایمن و سالم برای پرورش حیوانات و تولید بودند. به همین ترتیب ، چیپوتل با مأموریت خود برای "غذا با یکپارچگی" ، به معیارهای "طبیعی افزایش یافته" برای مرغ ، گوشت گاو و گوشت خوک مورد استفاده در محصولات خود منتقل شد (بیونچ ، ۲۰۰۸). برای ادامه این تغییر ، شرکت شروع به کار با مجوز نمود. تولید کنندگان ارگانیک تقریباً ۶۰ درصد از لوبیای سیاه شرکت مورد استفاده در محصولات خود را تولید می کنند (زاپلوسکی ، اولسون و مک نولتی ، ۲۰۱۴).

اکنون با گذشت ۲۲ سال از ساختن یک تجارت موفق ، همین استانداردها برای شرکت صادق است. با این وجود تعهد خود در احترام به حیوانات ، همچنان به یافتن و خدمت به بهترین مواد اولیه اختصاص یافته است کشاورزانی که این محصول را برای رستورانهای خود تأمین می کنند ، ضمن اینکه تأثیر منفی آن بر محیط زیست می گذارد ، آنچه اکنون برخی از آنها "استراتژی بازاریابی سبز" نامیده اند (زاپلوسکی ، اولسون ، و مک نولتی ، ۲۰۱۴).

این تمرکز یک استراتژی بازاریابی سبز باعث فروش و سودآوری شده و همچنین بر فرهنگ شرکت تأثیر گذاشته است. در سال ۲۰۰۵ ، این شرکت تعمیرات اساسی را انجام داد و نحوه شناخت تیم های مدیریتی ، ترقی و انگیزه را تغییر داد (نیسن ، ۲۰۱۴). در این

مدت ، سیستم جدیدی را اجرا کرد که مدیران را از درون شرکت ترغیب می کند ، نه اینکه از خارج از شرکت استخدام شوند. انگیزه انجام این کار تشویق ، ایجاد انگیزه و اثبات کارکنان خود برای این امر بوده است. این سرمایه گذاری در آنها و اساساً شرکت بود. برای تکمیل و پشتیبانی از برنامه ، این برنامه همچنین "برنامه رستوران" را اجرا کرد. این برنامه به گونه ای طراحی شده است که اعضای خدمه ساعتی توانایی انتقال و ترقی به مدیران را داشته باشند. این افراد از جمع فعلی مدیران کل انتخاب می شوند ، سپس بر اساس مهارت ، توانایی مدیریت فروشگاه خود با موفقیت ، بلکه از طریق توانایی آنها در آموزش کارمندان جدید از جمله همسالان خود ، ارتقا می یابند. در صورت ارتقاء آنها ، یک پاداش یک بار ، گزینه های سهام و توانایی کسب ۱۰،۰۰۰ دلار اضافی برای هر یک از اعضای خدمه اضافی که آنها آموزش می دهند و پشتیبانی می کنند برای تبدیل شدن به یک مدیر کل ارائه می شود (نیسن، ۲۰۱۴).

تمرکز سرمایه گذاری مجدد در کارمندان خود و تمرکز بر روی مواد تازه و سالم ، هزینه های چیبوتل را پرداخت کرده است. چیبوتل از روزهای سازنده خود در اواخر دهه ۱۹۹۰ از یک تجارت سه فروشگاه به داشتن حدود ۱۵۰۰ مکان ، در ۴۳ ایالت کانادا و با گسترش بین المللی در کارها ، رشد کرده است. تعداد کارمندان این شرکت به بیش از ۳۷۳۰۰ نفر افزایش یافته است و همچنان که گسترش ادامه می یابد و باز شدن فروشگاه های جدید شمارش می شود. موفقیت آن تا زمانی که نگرانی گسترده ای در زمینه سلامتی این شرکت را به دنبال داشته باشد ، صعود کرد. از اواسط اواخر سال ۲۰۱۵ شروع می شود ، و در نتیجه سود در ۶ ماهه آخر سال ۱۴٫۶ درصد از دست می دهد (گیامونا، ۲۰۱۶). این اولین کاهش برای این شرکت از زمان افتتاح در سال ۱۹۹۳ بود. هنوز هم در راس این شرکت ، مدیرعامل و بنیانگذار استیو الز ، مدیرعامل مونگومری موران ، مدیر ارشد و مسئولان تصمیم گیری آنها ، مدیر ارشد مالی جان است. هارتونگ ، مدیر ارشد خلاقیت و توسعه مارک کروپاککر و هفت هیئت مدیره دیگر برای تصمیم گیری در جهت بهره مندی از این شرکت و چرخاندن فروش است.

اطلاعات پس زمینه

همانطور که در اکثر صنایع مرتبط با مصرف کننده وجود دارد ، رستوران های فست فود لزوم تطابق در تلاش برای همسویی با روندها و تغییر سلیقه مصرف کننده را در صورت عدم توجه و رقابت بودن ، درک کرده اند. با شیوع بیماری چاقی در ایالات متحده ، بسیاری از زنجیره های رستوران با سرویس سریع تحت نظارت و نظارت بر کیفیت پایین مواد غذایی و آماده سازی ضعیف قرار گرفته اند که نشان می دهد عواقب منفی بر سلامتی دارد و مخالفت با تغییر کلی نگرش مصرف کننده نسبت به رژیم غذایی سالم و سبک زندگی است (آمیدور ، ۲۰۱۳). بسیاری از غذاهای فست فود کالری بالایی دارند ، چربی اشباع شده و سدیم انسداد شریانی دارند (آمیدور ، ۲۰۱۳). در سال ۲۰۱۰ ، سازمان غذا و داروی ایالات متحده دستورالعمل هایی را برای شمارش کالری منوی اجباری برای مارس ۲۰۱۱ برای همه رونمایی کرد (آمیدور، ۲۰۱۳). هنگامی که این تعداد گزارش شد ، شکی وجود نداشت که بیشتر انتخاب ها در اتصالات فست فود ناسالم بوده و باعث افزایش تقاضای مصرف کننده برای فست فودهای سالم و تغییر در صنعت فست فود می شود (آمیدور ، ۲۰۱۳).

نظر سنجی از ۱۰۰ زنجیره خدمات سریع کشور انجام شده است ، همانطور که توسط تعداد مکان ها تعریف شده است ، و مشخص شد که بسیاری از سرویس های سریع رستوران های گاه به گاه منوهایی را ایجاد می کنند که بیشتر و بیشتر شبیه آنچه را

که مصرف کنندگان در خانه می‌پزند در تلاش برای برآورده شدن هستند. (مینکین و رنو، ۲۰۱۶). در این نظرسنجی زنجیره‌هایی بر روی عواملی از جمله استفاده از چربی‌ها و آماده‌سازی‌های سالم، تعداد سدیم سالم در حیات‌ها، در دسترس بودن اطلاعات غذایی و استفاده از محصولات ارگانیک برای تعیین ده رستوران با بالاترین رتبه قرار گرفت و چیپوتل در رتبه ششم قرار گرفت (مینکین و رنو، ۲۰۱۶). اما همچنان که تعاریف سنتی از "سالم" در حال تغییر هستند، مصرف کنندگان نه تنها به دنبال وعده‌های غذایی کم‌کالری هستند بلکه شفافیت در مورد چگونگی تهیه مواد غذایی و استفاده از مواد تشکیل‌دهنده آن را نشان می‌دهند (تیلور، ۲۰۱۵). به طور کلی، ۸۷ درصد از اپراتورهای فست‌فود می‌گویند که مشتریان‌شان نسبت به دو سال پیش بیشتر به تغذیه توجه می‌کنند (انجمن ملی رستوران‌ها، ۲۰۱۲).

طی یک دهه گذشته، رستوران‌های فست‌فود یا، از نظر فنی، رستوران‌های سریع سرویس (QSR)، با سرعتی بسیار سریعتر از هر بخش دیگر در صنعت رستوران‌ها رشد کرده‌اند. بهترین توصیف آنها توسط مفاهیمی مانند مک دونالد، KFC، و برگر کینگ، آنها را با غذاهای فست‌فود با کیفیت متوسط غذا، حداقل تا بدون سرویس سفره، منوهای محدود و قیمت وعده‌های غذایی از ۳ تا ۶ دلار برای هر شخص مشخص می‌کنیم. تیم‌های معمولی، فست‌فودها با استفاده از روشهای استاندارد پخت و پز، بصورت عمده پردازش و به صورت عمده تهیه می‌شوند. علاوه بر این، QSRها معمولاً بخشی از عملیات زنجیره‌ای رستوران یا حق رای دادن هستند که دارای اکثر فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای بیشتر این زنجیره‌ها است (تریفیس تیم، ۲۰۱۴).

بزرگترین تغییری که صنعت QSR در سالهای اخیر مشاهده کرده است، فشار برای غذای سالم‌تر است. هرچه بیشتر آمریکایی‌ها چاق شوند و با مشکلات سلامتی روبرو شوند، بسیاری از مردم در تلاش هستند تا کنترل غذای خود را کنترل کنند و دوست دارند رستوران‌های مورد علاقه خود از این خواستگاری پیروی کنند. QSRهایی مانند مک دونالد و وندی به طور معمول برای وعده‌های غذایی سازگار با رژیم غذایی شناخته نمی‌شوند، اما در حال تغییراتی اساسی در منوهای آنها به منظور پذیرایی از جمعیت آگاه به سلامتی هستند. این را می‌توان با موارد جدید منو از جمله صبحانه جو دوسر، گزینه‌های سالاد تازه و گزینه‌های کبابی مرغ سرخ شده مشاهده کرد. مک دونالد از نظر فروش گسترده در سیستم و تعداد کل رستوران‌ها در سرتاسر جهان و پس از آن مترو و استارباکس رهبری دسته رستوران‌های فست‌فود را به عهده گرفته است. در سال مالی ۲۰۱۳، فروش گسترده‌ای از سیستم برای غول فست‌فود ۲ درصد افزایش یافت و به نزدیک به ۲۸ میلیارد دلار رسید و تعداد کل فروشگاه‌های آن با ۷۰۰۰ رستوران تحت اداره شرکت به نزدیک ۳۵۰۰۰ نفر رسید (تریفیس تیم، ۲۰۱۴).

با این حال، رستوران‌های سریع و سریع مانند دختران مکزیکی چیپوتل شروع به خوردن سهم بازار این زنجیره‌های پیشرو QSR کرده‌اند. براساس گزارش رستوران‌های زنجیره‌ای برتر ۵۰۰ تکنومیک در سال ۲۰۱۴، فروش زنجیره‌های زنجیره‌ای سریع ۱۱ درصد و تعداد فروشگاه‌ها در سال ۲۰۱۳ ۸ درصد بود (تریفیس تیم، ۲۰۱۴). این امر به این دلیل است که رستوران‌های معمولی سریع، تمایل مصرف کنندگان به خوردن غذای سالم و مقرون به صرفه را در حال کاهش نشان نمی‌دهند (تریفیس تیم، ۲۰۱۴). در این تقاطع مواد غذایی با کیفیت بالاتر و نیاز به سریع است که سریع و سریع آن‌گاه طاقچه خود را پیدا کرده است.

رستوران‌های معمولی سریع یک مفهوم نسبتاً تازه و به سرعت در حال رشد هستند که در جایی بین رستوران‌های فست‌فود و رستوران‌های ناهار خوری گاه به گاه قرار گرفته‌اند آنها خدمات متقابل ارائه می‌دهند و غذای سفارشی، تازه و باکیفیت تری نسبت

به QSR های سنتی ارائه می دهند ، همه در محیطی مجلل و جذاب و پرتحرک . آنها همچنین دارای حداقل سرویس سفره ای هستند اما هزینه معمولی برای هر وعده غذایی از ۸ تا ۱۵ دلار متغیر است (تریفیس تیم، ۲۰۱۴). این دامنه بالاتر به دلیل هزینه های اضافی مواد با کیفیت بالا و مواد معدنی موجود در مواد غذایی و سایر وسایل نظیر ظروف و بشقاب های نهار خوری مناسب غیر پلاستیک می باشد. فروش در حق رای دادن سریع ، معمولاً در هنگام نهار قوی ترین است و تقریباً همان مشتری های نهار را با رستوران های نهار خوری معمولی دارد. برندهایی مانند Qdoba Mexic ، Panera Bread ، Chipotle Mexico Grill و Baja Fresh بهترین رستورانهای این دسته محسوب می شوند (تریفیس تیم، ۲۰۱۴). اگرچه پیشنهادات منو کمی گرانتر از QSR هایی مانند مک دونالد و برگر است ، مشتریان آنها را درک می کنند که مواد و مواد غذایی با کیفیت بهتری دارند.

شصت درصد از غذاخوری های مکرر فست فود گزینه های منوی سالم را از مهمترین دلایل انتخاب رستوران سریع و معمولی ذکر می کنند (اسلوان، ۲۰۱۴). این تغییر مصرف کننده در درجه اول به این دلیل است که افراد با درآمد یکبار مصرف بالاتر ، تمایل بیشتری به کیفیت مواد غذایی و بهداشتی دارند ، بر خلاف "غذای آشامیدنی" که کمتر در بسیاری از فروشگاه های خدمات سریع سرو می شوند (تریفیس تیم، ۲۰۱۴). با این حال ، آمارهای اخیر در طول چهار سال گذشته نشان داده است که هزاره ها همچنین سالانه ۵ درصد از مصرف سریع روزانه خود را افزایش می دهند ، در حالی که مصرف فست فود آنها تا حد زیادی صاف مانده است (اسلوان، ۲۰۱۵).

وضعیت فعلی شرکت

چیپوتل در طول سال ها یک شرکت سریع در حال رشد است که طاقچه های خود را در بازار بین یک شرکت فست فود و رستوران نشسته پیدا کرده است که قادر به تهیه غذای مرغوب است. این شرکت بیش از ۲،۰۰۰ رستوران در ایالات متحده افتتاح کرده است. اکنون خود را به یکی از مطلوب ترین زنجیره های رستوران کوره مکزیک تبدیل کرده است. برای ادامه رشد سریع خود ، باید در این راه سرمایه گذاران را انتخاب کرد و چیپوتل توانست سرمایه گذاری مک دونالد را به شدت در سال ۱۹۹۸ در این شرکت سرمایه گذاری کند. اکنون که چیپوتل پشتوانه یک شرکت بزرگ بود ، می خواست به رشد خود ادامه دهد. شرکت احساس کرد که خود را به عنوان یکی از امن ترین رستوران هایی که می توانید در آن بخرید تأسیس کرده است. به دلیل موفقیت بزرگ در ایالات متحده چیپوتل با رستوران گریل با مکانهایی در انگلستان ، کانادا ، آلمان و فرانسه مکزیک خود بین المللی شد.

چیپوتل در اکتبر ۲۰۱۵ دو شیوع جداگانه E. coli را تجربه کرد که ۵۸ نفر را شامل می شد. پس از اطلاع از شیوع سهام چیپوتل ، یک روند کاهش مداوم شروع شد و از آن پس بهبود نیافته است. سهام چیپوتل در نقطه اوج ۷۵۰،۴۲ دلار بود و در ۲۱ مارس ۲۰۱۸ در ۳۳۴،۵۲ دلار بود. همانطور که چیپوتل تلاش کرد بازار مالی این تلاش برای یافتن راهی برای پاکسازی ویروس E. coli از CDC را متوقف نکرد. در اول فوریه ۲۰۱۶ ، چیپوتل سرانجام از ویروس E. coli آزاد شد (ویتن ، ۲۰۱۶). بین شیوع اولیه در اکتبر ۲۰۱۵ و پایان شیوع بیماری در فوریه ۲۰۱۶ چیپوتل فرآیندها و رویه های جدیدی را گرد هم آورد تا خطرات این شیوع یا هر شیوع دیگر را از وقوع مجدد محدود کند. این نه تنها به زندگی کمک می کند تا از مأموریت خود با عنوان "غذا با یکپارچگی" زندگی کند ، بلکه به برند چیپوتل کمک می کند تا به سمت یک جهت مثبت حرکت کند. با حرکت چیپوتل به آینده ، اکنون باید به روش هایی

برای رشد شرکت در سطح بین‌المللی و چگونگی تنوع بخشیدن به خود بیانده شد و همین کار را انجام داده است. کریس آرنولد، سخنگوی چیبوتل گفت: "ما اکنون دو مارک غیر چیبوتل داریم ShopHouse - و Pizzeria Locale داریم و قبل از آن خاطرنشان کردیم که مدل چیبوتل می‌تواند برای طیف‌های مختلفی از غذاها استفاده شود" (یو، ۲۰۱۶). همچنین به تازگی از مارک تجاری بتر بورگر درخواست کرده است تا وارد صنعت همبرگر ایالات متحده شود. رستوران در آسیا است و محلی پیتزا فروشی در ایتالیا است. این دو رستوران امیدوار به قوی که کریس آرنولد داده بودند مبنی بر اینکه چیبوتل در طیف گسترده‌ای از غذاها قرار می‌گیرد، تحویل دادند.

گزاره ارزش / بازار هدف

همچنان که این برند به رشد و شکوفایی خود ادامه می‌دهد، شرکت پیشنهادی ارزشی را ایجاد کرده است که پایه و اساس آن را ساخته است تا بتواند به آن اعتماد کند. "غذا با صداقت چیبوتل"، این گزاره ارزش تأثیر عمده‌ای بر شرکت دارد زیرا همچنان می‌تواند در مراحل تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند تا بتواند غذای خود را با بالاترین کیفیت تولید کند. این شرکت توانسته است از مزارع و تجهیزات آزمایشگاهی خود سرمایه‌گذاری کند، بنابراین این شرکت می‌داند که بالاترین کیفیت پول غذایی را می‌تواند خریداری کند. چیبوتل همچنین با کنار هم قرار دادن چیدمان رستوران‌های خود که به مشتریان اجازه می‌دهد وارد آشپزخانه شوند، این قدم را برداشته است. غذا آماده، پخته شده و درست جلوی چشم مشتری قرار می‌گیرد. این نه تنها با کیفیت صحبت می‌کند. مواد غذایی را که ارائه می‌دهد، اما به مشتریان ترجمه می‌کند که این شرکت هیچ چیز برای پنهان کردن ندارد و می‌خواهد مشتری احساس راحتی کند. چون چیبوتل وارد بازار شد، نمی‌دانست چه کسی از درهای خود می‌گذرد - جوان، پیر و یا میان. چیبوتل نخستین مکان خود را در همان نزدیکی آنجا، دانشگاه دنور را هدف قرار داد. با بزرگ شدن این شرکت، شروع به تعریف بازار هدف خود در بازار کرد. اخیراً بخش اصلی مشتری را در هزاره‌ها پیدا کرده است. این به چیبوتل کمک کرده است که استراتژیهای بازاریابی خود را به این بخش از بازار متمرکز کند. هزاره‌ها گروه جوانی هستند که از نظر فن آوری کار می‌کنند و دوست دارند هر چه سریعتر وارد رستوران‌ها شوند. ممکن است، اما هنوز هم می‌خواهید مواد غذایی با کیفیت بالا، حتی اگر این بدان معناست که هزینه‌ای بالاتر از قیمت مک دونالد و مانند آن بپردازید.

استراتژی‌های بازاریابی یکپارچه

همانطور که چیبوتل سعی دارد شرکت را به جلو و از نگرانی‌های ایمنی مواد غذایی مانند E. coli گذشته ببرد، استراتژی‌های بازاریابی خود را راهنمایی می‌کند تا به این شکل برسد. روند پیشرفت مواد غذایی را بهبود بخشیده و ادامه خواهد داد. بخشی از استراتژی‌های بازاریابی پنهان کردن آنچه انجام می‌دهد برای بهبود فرآیند مواد غذایی است، بلکه می‌خواهد مشتریان خود بدانند که چه کاری انجام می‌دهد. "استیو الیز بنیانگذار و مدیر عامل شرکت گفت: اقداماتی مانند تست وضوح بالا از محصولات تازه و خورد کردن گوجه‌فرنگی در کمیسیون‌های مرکزی و نه در رستوران‌ها، خطر شیوع دیگر را به نزدیک صفر کاهش می‌دهد" (بیوبین، ۲۰۱۶). یکی از اولین راهکارهایی که چیبوتل انجام خواهد داد ارسال نامه‌ای به همه مشتریان وفادارش است (کسانی که برای دریافت پیشنهادات ویژه و ایجاد حساب کاربری به صورت آنلاین ثبت نام کرده‌اند) توضیح می‌دهند که با ویروس E. coli چه

اتفاقاتی افتاده است و این شرکت چه کاری را انجام داده تا اطمینان حاصل کند که مشتریان آن می دانند چپوتل بهترین منافع آنها را دارد. سپس این شرکت تلاش می کند تا مشتریان را از طریق درهای خود بازگرداند و تبلیغاتی از قبیل خرید یکی از آنها را به صورت رایگان انجام دهد (این فقط برای مدت محدود برای محافظت از مارک ارائه می شود). هر ارتباط دیگری که با آن استراتژی های بازاریابی در پیام ارائه شده چرخش مثبتی خواهد داشت و چپوتل با این استراتژی های جدید قول می دهد که سلامت و ایمنی مشتریان را در اولویت اول خود قرار دهد.

نگرانی های مربوط به ایمنی مواد غذایی

الز چپوتل را با نام تجاری "غذا با صداقت" تأسیس کرد (ویپ، ۲۰۱۶). این مفهوم اصلی بود که در سال ۲۰۱۵ مورد تردید قرار گرفت، هنگامی که رستوران ها در ۱۲ ایالت با E. coli، نورو ویروس و سالمونلا در ارتباط بودند (جدول ۶،۱). تحقیقات مرکز کنترل بیماری (CDC) به همراه احضاریه های دستور دادگاه برای اسناد ایمنی مواد غذایی از سال ۲۰۱۳ آغاز شد. در پایان، منبع شیوع آن ناشناخته بود، زیرا اغلب در موارد چند ماده ای است، اما CDC با اشاره به اینکه چپوتل سرزنش آزاد استرالیا را مقصر دانست، عنوان مقصر اصلی را گوشت گاو به وجود آورد (ویپ، ۲۰۱۶). چپوتل اظهار داشت که این مسئله یک آلودگی متقاطع بود در حالی که CDC عناصر منبع را مقصر می داند. عدم وجود ردیابی مواد در ترکیبات از مزرعه به رستوران بود (جارگان و نیومن، ۲۰۱۶).

QSR ها در گذشته با بیماری های مشابه غذایی مقابله کرده اند و با موفقیت بهبود یافته اند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۶ تاکو بلو با شیوع E. coli روبرو شد که ۷۱ نفر را در چهار ایالت بیمار کرد (دوگان، ۲۰۱۵). به عنوان یک شرکت بازرگانی عمومی، یوم! سهام برندها در دسامبر ۲۰۰۶ ۳،۵ درصد کاهش یافت اما از آن زمان به طور کامل بهبود یافته است.

راه بهبودی

دوگان (۲۰۱۵) اظهار داشت که مشتریان خوشحال "خطرات کوتاه" دارند و در صورت فراهم کردن چپوتل مناسب، این مارک باید بهبود یابد. با این حال، طبق گفته جفری برنشتاین از بارکلیز، چپوتل با توجه به قول "غذای با تمامیت" خود، می تواند دوره نقاهت سخت تری داشته باشد "بدین ترتیب شیوع E. coli آسیب بیشتری" با توجه به "پایگاه مشتری آموزش دیده تر و آگاهی بیشتر رسانه های اجتماعی" ببخشد (در کیک، ۲۰۱۵). چپوتل در تلاش برای استفاده از این موانع، در سال ۲۰۱۶ دو کمپین بزرگ رسانه دیجیتال را تحت فشار قرار داد:

۱. باران بارتی، تبلیغات / SMS وب برای یک بورتو رایگان.

۲. یک بازی دیجیتال آنلاین که در آن مشتریان می توانند گواکامول و تراشه های رایگان را به دست آورند

هدف مبارزات انتخاباتی بورتو مجذوب مشتریان چپوتل بود و در بیشتر موارد، میزان ترافیک مشتری با افزایش کالاهای رایگان و در مقابل پرداخت شهریه از ۳۰ درصد در اوایل ژانویه به ۲۰ درصد در اوایل ماه مارس افزایش یافته است. با این وجود، چپوتل کارهای زیادی را برای جبران مشتریان خود انجام داده است. بررسی ها نشان می دهد بین ۵ تا ۷ درصد از مشتریان اظهار داشتند که

"آنها هرگز برنخواهند گشت" و اکثریت قبل از بازگشت مدتی منتظر می ماند. این ممکن است راهی طولانی برای چپوتل باشد که بهبودی آن نیز تحت تأثیر "هزینه های اضافی کار برای عایق بندی بهتر زنجیره تأمین و فقدان قدرت قیمت گذاری" است (درریک، ۲۰۱۵). تصمیم چپوتل برای تمرکز روی سیاست ایمنی مواد غذایی و مدیریت زنجیره تأمین، شرکت ۲۳ ساله را مجبور به تعریف موقعیت و گزاره ارزش خود می کند.

سیاست ایمنی مواد غذایی

از آنجا که تحقیقات گسترده در مورد CDC نتوانست منبع شیوع بیماری را شناسایی کند، الیز تصمیم گرفت با القای پروتکل های سخت تر ایمنی مواد غذایی به همراه تنظیمات زنجیره تأمین، عوامل خطر را کاهش دهد. در ۸ فوریه ۲۰۱۶، همه رستوران های چپوتل برای چند ساعت تعطیل شدند تا یک نشست در سطح شرکت با بیش از ۶۰,۰۰۰ کارمند خود برگزار کردند (جنینگ، ۲۰۱۶). اقدامات جدید ایمنی مواد غذایی شامل موارد زیر است:

- افزایش استانداردهای تأمین کنندگان؛
- تست DNA با وضوح بالا از ترکیبات مختلف پاتوژن ها.
- آماده کردن مواد در معرض خطر بالاتر مانند گوجه فرنگی و کاهو رومیایی در یک آشپزخانه مرکزی که در آن می توان از روشهای کشتار استفاده کرد.
- اطمینان حاصل کردن از کارکنان رستوران و اوایل به روزترین شیوه های ایمنی مواد غذایی را رعایت می کنند (جنینگ، ۲۰۱۶).

علاوه بر این، خطر آلودگی چپوتل از گوشت بسیار بیشتر از زنجیره های دیگر است زیرا گوشت گاو تازه در آشپزخانه های خود آورده شده است (جارگو و نیومن، ۲۰۱۶). در حال حاضر رویه های جدید خوارستار رسیدگی به کلیه کار پس از ساعت ها هستند. همچنین، گوشت گاو اکنون در یک آشپزخانه مرکزی تهیه شده است و رستوران ها به سادگی وظیفه اضافه کردن ادویه ها و گرم کردن گوشت را بر عهده دارند. هر رستوران دارای یک رهبر ایمنی مواد غذایی منصوب است و جوایز مدیران مستقیماً به امنیت غذایی گره خورده است.

مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین "شامل سازماندهی جریان بهینه مواد باکیفیت و با ارزش برای یک مجموعه مناسب از تأمین کنندگان نوآورانه است. چپوتل ادعا می کند که تهیه کننده گاو در استرالیا بهترین گزینه است و اگرچه احتمالاً شیوع این شیوع به این منبع گره خورده است، نمی خواهد منبع استرالیا خود را از گاو چمن تغذیه کند. با این حال، این آزمایش گوشت را برای بیماری زای ها قبل از رسیدن به رستوران ها آزمایش می کند (جارگون و نیومن، ۲۰۱۶). چپوتل قادر به ردیابی نبود و مواد معدنی را به مزرعه منبع خود برگردانید. از آنجا که تأمین کنندگان ملزم به برچسب زدن محموله ها برای اسکن در مراکز توزیع شده اند. علاوه بر این، رستوران ها به زودی قادر خواهند بود تا و سایل دریافتی را برای کمک به ردیابی در زنجیره تأمین اسکن کنند. این نوع ادغام تأمین کننده "منبع ارزشمندی برای مزیت رقابتی است زیرا باعث افزایش پاسخگویی، انعطاف پذیری و صرفه جویی در وقت می شود

(الزنتاوی، ۲۰۰۸). مهمتر از همه، این فرایند باعث می شود مزارع منبعی در برابر عنا صر پا سخگو با شند. با ساختن این تغییرات، چپوتل می تواند از فرآیند زنجیره تأمین خود به عنوان ابزاری استراتژیک برای موفقیت رقابتی استفاده کند.

آینده برند چپوتل

این بحران ایمنی مواد غذایی باعث شد تا EIS مجدداً مانترا "مواد غذایی با یکپارچگی" خود را دوباره برقرار کند. الز به سرمایه گذاران گفت که چپوتل "خود را به مکانی امن برای غذا خوردن نشان داد اما این شیوع نشان می دهد که آنها باید بهتر انجام دهند" (جارگون و نیومن، ۲۰۱۶). جلسه ۸ فوریه هم تجمع بود و هم نشانه عمومی "آسایش اضافی" برای مشتریان. طبق گفته های الز، تغییرات سیاست "باعث می شود چپوتل ایمن ترین رستوران برای غذا خوردن باشد و خطرات شیوع آن به نزدیکی صفر برسد" (جارگون و نیومن، ۲۰۱۶). جمله ای جسورانه و مخاطره آمیز. اگرچه ال تلاش خواهد کرد تا همه عوامل خطر را کاهش دهد، اما ممکن است او هرگز نتواند شیوع صفر را به طور مثبت تضمین کند و این می تواند موقعیتی مشکل ساز برای برند باشد. با این وجود، همانطور که الیز اظهار داشت، در آینده، بازاریابی گسترده تر به امنیت غذایی متمرکز نمی شود بلکه بیشتر آنچه تاکنون باعث موفقیت چپوتل شده است.

آیا فست فود تازه به بها می آید؟

در فوریه سال ۲۰۱۶ چپوتل نتایج تمام سال ۲۰۱۵ خود و پایان تحقیقات CDC در مورد حوادث E. coli را اعلام کرد. سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۵ یکی از چالش برانگیزترین تاریخ چپوتل بود، اما با تحقیقات CDC نتیجه گرفت، چپوتل امیدوار بود که در گذشته این کار را ترک کند و فصل جدیدی را آغاز کند. الیز اظهار داشت، "ما خوشحالیم که این امر را پشت سر خود می گذاریم و می توانیم تمام انرژی خود را برای اجرای برنامه تقویت شده ایمنی مواد غذایی خود که چپوتل را به عنوان رهبر صنعت در ایمنی مواد غذایی ایجاد می کند، قرار دهیم." وی در ادامه اظهار داشت: "ما برای اجرای این برنامه بسیار متمرکز هستیم که لایه هایی از افزونگی و اقدامات امنیتی افزایش یافته را برای کاهش خطر ایمنی مواد غذایی تا حدی که ممکن است نزدیک به صفر باشد طراحی کنیم. ملیندا ویلکینز، مدیر، در مورد نبرد چپوتل برای اطمینان از امنیت غذایی اظهار داشت. استاد کارشناسی ارشد ایمنی مواد غذایی در دانشگاه ایالتی می شینگان، نوشت: "هرچه زنجیره تأمین شما پیچیده تر باشد، فرصت بیشتری برای معرفی مشکلات خواهید داشت" (آلبا، ۲۰۱۶). ویلکینز اضافه کرد که با تلاش برای برآورده کردن خواسته های مشتریان برای ارائه غذای تازه و سریع، چپوتل خط خوبی بین شما قدم می گذارد "ارائه مواد تازه، محلی و تهیه غذای غیر متمرکز و خطر معرفی عوامل بیماری زا ناشی از مواد غذایی" (آلبا، ۲۰۱۶). اکنون که چپوتل به یک سیستم آماده سازی مواد غذایی متمرکز تغییر یافته است، این خطرات به حداقل می رسند. اما چالش های پیش رو هنوز وجود دارد.

در فوریه سال ۲۰۱۶، فروش قابل مقایسه با ۲۶,۱ درصد، هفته اول مارس ۲۱,۵ درصد و هفته دوم مارس ۲۷,۳ درصد کاهش داشته است. اگرچه این بهبود از ۳۶ درصد در ژانویه است، اما هنوز فریاد بهبودی است سرمایه گذاران انتظار داشتند نیک ستیان، تحلیلگر اعلام کرد که این شرکت به فروش ۲,۵ میلیون دلاری در هر رستوران که چپوتل زمانی حداقل تا سال ۲۰۱۸ تولید می کرد

، بازگشت نمی کند (وینبرگ، ۲۰۱۶). علاوه بر این ، حتی اگر فروش به پیشرفت خود ادامه دهد ، ستیان اظهار داشت که با توجه به روشهای افزایش یافته ایمنی مواد غذایی چیپوتل ، سود شرکت همچنان رنج می برد.

تحلیلگران بازار خاطرنشان کردند که چیپوتل قادر به رشد نسبتاً سریع فروش است ، همانطور که در سال ۲۰۱۴ انجام شد ، جایی که فروش در هر رستوران از ۲,۱۷ میلیون دلار به ۲,۴۷ میلیون دلار افزایش یافت (لوین - وینبرگ ، ۲۰۱۶). به گفته تحلیلگر مارک کالینوفسکی در اوراق بهادار ، آنچه که چیپوتل در این لحظه بیشترین نیاز را دارد، از هرگونه ترس از ایمنی مواد غذایی خودداری کنید و برای مدتی از اخبار خودداری کنید.

غذا طعم خوبی دارد. سرعت خدمات مشتری خوب است. بنابراین ، اگر آنها مدتی از اخبار خارج نشوند ، و به مردم یادآوری نشود که بارها و بارها در مورد مسائل مربوط به ایمنی مواد غذایی خود ، در نهایت مشتریان عقب می روند (بیر، ۲۰۱۶).

منابع

- Alba, D. (2016, January 15). Chipotle's health crisis shows fresh food comes at a price. Wired. Retrieved April 8, 2016, from www.wired.com/2016/01/chipotles-health-crisis-shows-fresh-food-comes-at-a-price/
- Amidor, T. (2013, October 21). Has fast food become healthier? US News. Retrieved from <http://health.usnews.com/health-news/blogs/eat-run/2013/10/21/has-fast-food-become-healthier>
- Barnes, S. (2009, November 5). Integrity is key to Chipotle brand. Times Union. Retrieved March 20, 2018, from www.timesunion.com/living/article/Integrity-is-key-to-Chipotle-brand-547662.php
- Beaubien, G. (2016, January 14). With new marketing plan, Chipotle looks to move forward. PRSA. Retrieved April 10, 2016, from www.prsa.org/SearchResults/view/11374/105/With_New_Marketing_Plan_Chipotle_Looks_to_Move_For#.VwpaLhMrKR
- Berr, J. (2016, April 3). Wall Street has a mixed appetite for Chipotle. CBS News. Retrieved April 8, 2016, from www.cbsnews.com/news/wall-street-has-a-mixed-appetite-for-chipotle/
- Biondich, S. (2008, February 6). Food with integrity: Chipotle's fresh Mex. Shepherd Express. Retrieved April 8, 2016, from <http://shepherdexpress.com/article-763-food-with-integrity.html>

- Brand, R. (2006). Chipotle founder had big dreams. Rocky Mountain News. Retrieved April 8, 2016, from <http://rockymountainnews.com/news/2006/dec/23/chipotle-founder-had-big-dreams/>
- Business Wire. (2016, February 2). Chipotle Mexican Grill, Inc. announces fourth quarter and full year 2015 results; CDC investigation over; Chipotle welcomes customers back to restaurants. Business Wire. Retrieved April 8, 2016, from www.businesswire.com/news/home/20160202006613/en/
- Chipotle. (n.d.). Food with Integrity. Chipotle.com. Retrieved March 21, 2018, from www.chipotle.com/food-with-integrity Chipotle Mexican Grill Inc. (2016, February 5). 10K SEC filings.
- Czaplewski, A. Olson, E., and McNulty, P. (2014). Going green puts Chipotle in the black. American Marketing Association. Retrieved April 8, 2016, from www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/Going-Green--Puts-Chipotle-in-the-Black.aspx
- Derrick, J. (2015, December 7). Wall Street mixed on Chipotle: more educated customer base and food with integrity branding complicates. Benzinga.
- Duggan, W. (2015, December 7). Taco Bell proves Chipotle can overcome E. coli outbreak. Benzinga.
- Ells, S. (2015, December). Comprehensive food safety plan. Retrieved April 7, 2016, from www.chipotle.com/founderletter
- Eltantawy, R. (2008). Supply management contribution to channel performance: a top management perspective. *Management Research News*, 31(3), 152–168.
- Feeney, N. (2016, March 16). Chipotle is giving away more free burritos. Time Retrieved April 8, 2016, from <http://time.com/4261720/chipotle-burritos-free/>
- Giammona, C. (2016, January 6). Chipotle sales plunge as troubled chain gets federal subpoena. Bloomberg News. Retrieved April 8, 2016, from www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-06/chipotle-says-sales-dropped-even-more-than-expected-last-quarter
- Jargon, J. (2016, March 16). Chipotle to offer more free burritos: free-burrito campaign has worked to woo back wary customers, restaurant chain says. Wall Street Journal. Retrieved April 8, 2016, from www.wsj.com/articles/chipotle-tooffer-more-free-burritos-1458155867

- Jargon, J. and Newman, J. (2016, February 3). Fresh ingredients came back to haunt Chipotle: after E. coli outbreak, CEO Steve Ells revamps food- safety practices; source remains a mystery. Wall Street Journal. Retrieved April 8, 2016, from www.wsj.com/articles/fresh-ingredients-came-back-to-haunt-chipotle-1454463065
- Jennings, L. (2016, January 13). Chipotle CEO “extremely confident” food- safety crisis is over. Nation’s Restaurant News. Retrieved April 8, 2016, from www.nrn.com/food-safety/chipotle-ceo-extremely-confident-food-safety-crisis-over
- Levine- Weinberg, A. (2016, April 3). A slow comeback for Chipotle is fine for investors. The Motley Fool. Retrieved April 8, 2016, from www.fool.com/investing/general/a-slow-comeback-for-chipotle-is-fine-for-investors.aspx
- Minkin, T. and Renaud, B. (2016). America’s top 10 healthiest fast food restaurants. Health. Retrieved April 10, 2016, from www.health.com/health/article/0,,20411588,00.html
- Naguilar, D. (2015, March 19). Chipotle’s segmentation and target marketing: millennials. Medium. Retrieved April 10, 2016, from https://medium.com/@d_stellanorth/chipotle-s-segmentation-and-target-marketing-millennialsed510781fe16#.n4qrf9b70
- National Restaurant Association. (2012, February 14). Diners seek more healthful meals at restaurants. National Restaurant Association. Retrieved March 20, 2018, from www.restaurant.org/News-Research/News/Diners-seek-more-healthful-meals-at-restaurants
- Nisen, M. (2014, March 20). How Chipotle transformed itself by upending its approach to management. Quartz. Retrieved April 8, 2016, from <http://qz.com/183224/how-chipotle-transformed-itself-by-upending-its-approach-to-management/>
- O’Sullivan, M. (2015, June 9). Shifting consumer tastes change fast- food industry. VOA. Retrieved April 10, 2016, from www.voanews.com/content/shifting-consumertastes-change-fast-food-industry/2814926.html
- Sena, M. (2016). Fast casual industry analysis 2016 – cost & trends. Franchise Help. Retrieved April 10, 2016, from www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-casual-industry-report/
- Sloan, E. (2014). Fast foods slim down. IFT. Retrieved April 10, 2016, from www.ift.org/food-technology/past-issues/2014/march/columns/consumer-trends.aspx

- Taylor, K. (2015). These 5 trends will dominate fast food in 2016. Business Insider. Retrieved April 10, 2016, from [www.businessinsider.com/ 5- fast- food- trends- to- watch- out- for- 2015- 12](http://www.businessinsider.com/5-fast-food-trends-to-watch-out-for-2015-12)
- Trefis Team. (2014). How the fast casual segment is gaining market share in the restaurant industry. Forbes. Retrieved April 10, 2016, from [www.forbes.com/ sites/ greatspeculations/ 2014/ 06/ 23/ how- the- fast- casual- segment- is- gaining- marketshare- in- the- restaurant- industry/ #25a1d4131d48](http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/23/how-the-fast-casual-segment-is-gaining-marketshare-in-the-restaurant-industry/#25a1d4131d48)
- Whipp, L. (2016, February 5). Chipotle founder Steve Ells forced to rework recipe for success. FT. Retrieved April 8, 2016, from [www.ft.com/ content/ c08d85cc- cb8e- 11e5- a8ef- ea66e967dd44](http://www.ft.com/content/c08d85cc-cb8e-11e5-a8ef-ea66e967dd44)
- Whitten, S. (2016, January 1). CDC declares Chipotle- linked E. coli outbreak over. CNBC. Retrieved April 10, 2016, from [www.cnbc.com/ 2016/ 02/ 01/ cdc- declareschipotle- linked- e- coli- outbreak- over.html](http://www.cnbc.com/2016/02/01/cdc-declareschipotle-linked-e-coli-outbreak-over.html)
- Yu, R. (2016, March 30). Chipotle plans to open burger chain. USA Today. Retrieved April 10, 2016, from [www.usatoday.com/ story/ money/ 2016/ 03/ 30/ chipotle- openbetter- burger- chain/ 82440378/](http://www.usatoday.com/story/money/2016/03/30/chipotle-openbetter-burger-chain/82440378/)