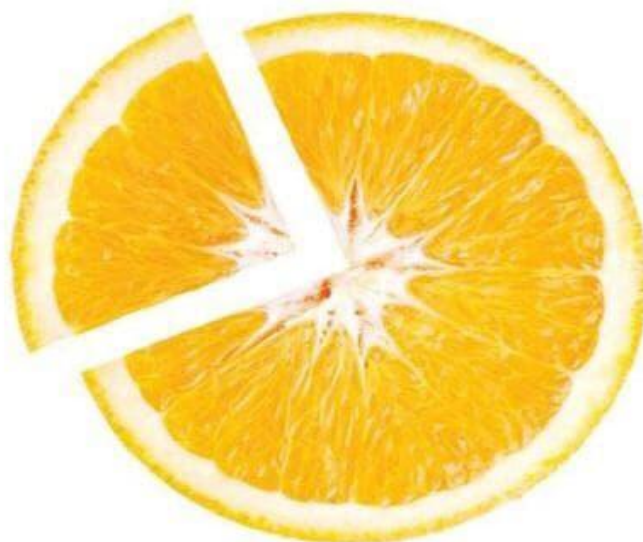




برعاية المحتوى

FAD-FREE STRATEGY

Rigorous Methods to Help Executives Make
Strategic Choices Confidently



DANIEL DENEFFE AND
HERMAN VANTRAPPEN



به نام خدا

از استراتژی کلان تا استراتژی عملیاتی



مترجمین

علی پورنگ

امیر غفوریان شاگردی

امید بهبودی

از استراتژی کلان تا استراتژی عملیاتی	۲
فصل اول	۷
نوید کتابی قطعاً متفاوت در جهان واقعی استراتژی تجارت	۷
قول اول (#1): یک رویکرد اجرایی عمل گرا، بر مبنای عمل به جای مشاهده	۱۳
قول دوم (#۲): رویکرد تعمیم پذیر بودن به جای مثال‌های نجات بخش قهرمان محور	۱۴
قول سوم (#۳): رویکردی تماماً مشتری محور	۱۵
قول چهارم (#۴): رویکرد مدیریت اقتصادی واقع گرا بر پایه شواهد 1	۱۸
قول پنجم (#۵): تمرکزی بر اصول رایج به جای حقیقت‌های رایج	۲۴
قول ششم (#۶): وضعیتی کاملاً انتقاد پذیر و شفاف	۲۷
ساختار کتاب	۲۸
فصل دوم	۳۲
استراتژی بزرگ به عنوان راهبردی برای راهبرد عملیاتی	۳۲
معنای استراتژی کلان	۳۳
ماتریس استراتژی: مفهوم	۳۶
پیوند با مأموریت، ارزش‌ها و چشم انداز	۴۲
چرا این کتاب بیشتر به استراتژی عملیاتی توجه دارد	۴۹
تمرین خوب برای روند طراحی استراتژی کلان	۵۰
مناسب برای فرایند هدف	۵۱
ماشه تمرین صریح استراتژی کلان است	۵۱
ماهیت موضوعات استراتژیک	۵۳
بلوغ تیم اجرایی	۵۳
یک روند کارآمد	۵۳

روندی که منجر به فرصت‌های خارج از چارچوب می‌شود	۵۵
روشی تفکر نهفته در زندگی روزمره	۵۶
توانایی‌های استراتژی کلان	۵۷
قدرت جهت‌گیری استراتژی کلان	۵۷
قدرت پیوند استراتژی کلان	۵۹
قدرت الهام بخشی استراتژی کلان	۶۰
قدرت توضیحی استراتژی کلان	۶۱
نمونه مورد خدمات پرداخت	۶۱
نتیجه‌گیری	۷۱
فصل سوم:	۷۲
مبانی استراتژی عملیاتی	۷۲
مفروضات رفتاری هنگام آزمایش نتایج استراتژی بزرگ	۷۷
فرض ۱: کامل بودن	۸۸
فرض ۲: انتقال‌پذیری	۸۸
فرض ۳: اضافه شدن تنظیمات برگزیده	۸۹
ابراز تمایل به پرداخت به صورت پولی	۱۱۲
تمایل به خرید	۱۱۹
برخی از اظهارات روش شناختی پایانی	۱۲۷
نتیجه‌گیری	۱۳۳
یادداشت	۱۳۴
فصل چهارم:	۱۳۹
عملیاتی کردن یک استراتژی جدید برای ورود به بازار	۱۳۹
محدودیت‌های طاقت فرسا	۱۴۴
نتیجه‌گیری	۱۷۱
یادداشت	۱۷۲

فصل پنجم.....	۱۷۴
عملیاتی کردن یک استراتژی دفاعی در برابر یک شرکت کننده (تازه کار).....	۱۷۴
مقدمه.....	۱۷۴
محدودیت‌های دفاع سستی.....	۱۷۶
تعریف استراتژی دفاعی با پیروی از قوانین تصمیم‌گیری عمومی.....	۱۷۸
تعریف استراتژی دفاعی با استفاده از منطق رفتاری.....	۱۸۳
چارچوب استراتژی دفاعی مبتنی بر منطق رفتار.....	۱۸۴
دریافت داده‌ها برای تعریف استراتژی دفاعی بهینه.....	۱۸۷
تغییر رفتار.....	۱۹۲
مجموعه‌ای از ویژگی‌های اختیاری.....	۱۹۲
سطح قیمتی که حاشیه را به حداکثر می‌رساند.....	۱۹۳
ارتباطات مشتری.....	۱۹۳
پرونده سیمان به عنوان نمونه‌ای از استراتژی دفاع "یک مارک مبارزه کننده".....	۱۹۴
از سابقه ثبات تا فوران جنگ قیمت‌ها.....	۱۹۶
گزینه‌های دفاعی.....	۲۰۰
تمایز برند جنگی.....	۲۰۱
حذف حداقل نیاز از برند پرچمدار.....	۲۰۴
قیمت گذاری برند جنگنده.....	۲۰۸
سایر تصمیمات تجاری با نام تجاری: خدمات، دامنه، نیروی فروش و تبلیغات.....	۲۰۹
نتیجه‌گیری.....	۲۱۰
یادداشت.....	۲۱۱
فصل ششم.....	۲۱۳
عملیاتی کردن یک استراتژی در صورت داشتن مزیت رقابتی صفر.....	۲۱۳
کاهش هزینه و قیمت گذاری ارزش.....	۲۱۴
روش آبشار قیمت برای توضیح قیمت گذاری ارزش.....	۲۱۷

۲۱۷.....	خطرات قیمت گذاری ارزش
۲۱۹.....	کاستی های قیمت گذاری ارزشی
۲۲۰.....	چارچوبی برای بهبود حاشیه در بازارهای B۲B
۲۴۱.....	چارچوبی برای بهبود حاشیه در بازارهای B2C
۲۴۵.....	جمع بندی
۲۴۶.....	یادداشت
۲۴۹.....	فصل هفتم
۲۴۹.....	راه واقعی به جلو
۲۴۹.....	قدم زدن در پارک ممنوع است
۲۵۰.....	ایدئولوژی کاربرد عملی چندانی ندارد
۲۵۱.....	از هم پاشیدگی بخشهای بازار
۲۵۱.....	پایان میانگین
۲۵۲.....	این همه در محصول است
۲۵۳.....	ارزش معامله مهمترین مفهوم است
۲۵۴.....	استراتژی عملیاتی و استراتژی بزرگ دست به دست هم می دهند

فصل اول

نوید کتابی قطعاً متفاوت در جهان واقعی استراتژی تجارت^۱

ممکنه براتون سؤال پیش بیاد که چرا افراد بخواهند کتابی در مورد سیاست‌های کاری بنویسند آن هم در این زمان که با یک گوگل کردن "سیاست‌های کاری" در سایت آمازون^۲ نتایجی بیش از ۴۰,۰۰۰ عدد در صفحه نمایشگر شما صف می‌کشند.

یکی از پاسخ‌ها می‌تواند این باشد که نیازی دائمی برای به روز رسانی نشریات تجارت وجود دارد چون هنوز کتابی نتوانسته این نیاز را مرتفع کند. این شکاف مربوط به به روز رسانی در بازار وجود دارد، اگرچه این شکاف توسط مؤلفین صاحب نظر در زمینه کتاب‌های مربوط به استراتژی‌ها و سیاست‌ها پر شده است کتاب‌هایی که به چاپ ۱۲ ام، ۱۳ ام و ۱۴ ام هم رسیده‌اند. مؤلفین کتاب‌های مبنا از بازبینی آخرین چاپ کتاب خود دست کشیده‌اند و بیشتر از مثال‌های اخیر تجاری از کسب و کارهای محبوب در رسانه مثله مجله وال استریت (The Wall Street Journal)^۳، کسب و کار هفته (Businessweek)^۴، روزنامه مالی (The Financial Times)^۵ و ... استفاده می‌کنند. در حالیکه برخی از این به روز رسانی‌ها به احتمال زیاد توسط کتاب‌های اقتصادی و مخصوصاً با میل به رقابت مستقیم حداقلی با کتاب‌های خود فرد در بازار ثانویه هدایت می‌شوند. تأثیر خالص همه این اعمال در کتاب‌ها و نشریات سیاست‌های کاری با بروز رسانی دائمی گنجانده می‌شوند.

به عنوان یک پیامد، هیچ دلیلی برای ما نبود که در این بازار ورود دیر هنگامی با کتابی از مباحث سیاست‌های کاری همراه با مثال‌های مشابه از کسب و کارهای معروف موجود در رسانه که تفاوت اندکی با سیر گسترده‌ای از راهنماهای جای افتاده موجود در بازار داشت، داشته باشیم. برای جذب خوانندگان جدید نیازمند سیاستی متمایز و رقابتی نه چندان مستقیم بودیم. در واقع این کتاب از مثال‌های اندکی از کسب و کارهای معروف موجود در رسانه بهره برده است.

نه تنها تلاش برای ایجاد تئوری استراتژی‌های مدیریت هدف ما نیست، قطعاً تأکید نامناسب و زود گذر بر یکی از ویژگی‌های سیاست و کمرنگ کردن سایر ویژگی‌ها هم هدف ما نیست. تأکیدهای این چنینی مجدانه در تلاش برای

۱. سیاست کاری

۲. سایتی بسیار معروف از شرکت چند ملیتی تجارت الکترونیک آمریکائی که در صنعت اینترنت و ارائه خرید اینترنتی انواع گسترده‌ای از کالاها و کتاب فعالیت می‌کند.

۳. روزنامه معروف آمریکائی که به صورت روزانه به مسائل مالی و اقتصادی می‌پردازد.

۴. مجله تجاری هفتگی انگلیسی زبان که توسط بلومبرگ آل. پی در ایالات متحده آمریکا منتشر می‌شود.

۵. روزنامه معروف انگلیسی که به صورت روزانه به مسائل مالی و اقتصادی می‌پردازد.

شناسائی مثال‌های نجات بخش برای اثبات اعتبار رویکرد های تازه و نادیده گرفتن این حقیقت که مثال‌های مشابه ممکن است اعتبار آن‌ها را زیر سؤال ببرند.

برای مثال، در اواسط سال ۱۹۷۰^۱ گروه مشاورین بوستون این نظریه که منحنی تجربه کلید کنترل سود می‌باشد را منتشر کرد. با افزایش تجربه (که در طی مدت معینی به مقدار معینی انباشته شده است) هزینه نهایی مربوط به رقیب‌ها کاهش می‌یابد. از این رو مقداری سیاست برای دستیابی به تجربه و ماندن در دنیای تجارت ضروری است.^۲

در سال ۱۹۸۲^۳ تام پیترز در "به دنبال برتری" رویه بهترین شیوه‌ها را مشهور کرد. برای موفقیت، شرکت‌ها بایستی از شیوه‌ها و سیاست‌های شرکت‌هایی که هم اکنون موفق هستند تقلید کند. این فرض می‌کند که فرمولی جادویی (که در شرکت‌های موفق به اجرا گذاشته می‌شود) که همیشه جواب گو است وجود دارد. واقعیت نشان می‌دهد که ظاهراً این فرمول تنها دلیل موفقیت این شرکت‌ها در کتاب معرفی شده است و البته شرکت‌های مشابهی که پس از انتشار کتاب‌ها ناچاراً از این فرمول استفاده کرده‌اند.^۴

در طول دهه نهم قرن بیستم یعنی از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰^۵، تعدادی پیشروی در تئوری مدیریت رقم خورد. شیوه استراتژی مایکل پورتر بر اهمیت حیاتی تحلیل‌های گسترده محیط بیرونی (که در آن منحنی تجربه صنعتی تنها معیار بود) از طریق تحلیل‌های صنعتی تأکید می‌ورزید.^۶ هسته این استراتژی شناسائی صنعت‌های جذاب و جای دهی مناسب خود در یکی از این محیط‌های دوست داشتنی و جذاب بود. جذابیت صنعتی به یک معیار تأکید شده در اولویت اول تبدیل شده بود. در حالیکه برای مثال، توانایی داخلی شرکت‌ها در اولویت دوم قرار داشت. بعدها مخصوصاً از زمان انتشار مقاله پراهالد و همل "رقابت بنیادی در در شرکت‌ها" در سال ۱۹۹۰ و کالپس و مونتگومریس با مقاله "رقابت بر سر منابع: استراتژی در دهه ۱۹۹۰" در سال ۱۹۹۵ و مقاله پندولوم سوانگ از طرف دیگر.^۷

۱. سال ۱۳۴۹ شمسی

۲. برای مثال، به مارتین ریوز، جورج استاک و فیلیپو اسکوگنامیقلو پاسینی "بازبینی کلاسیک گروه مشاورین بوستون: منحنی تجربه"، چشم انداز های گروه مشاورین بوستون (۲۸ ماه می سال ۲۰۱۳). پانکاج گموات، یکی از طرفداران وقت مایکل پورتر در دانشگاه هاوارد، انتقادی به خصوصی از رویه منحنی تجربه گروه مشاورین بوستون به عنوان بنیان گزار استراتژی ارائه می‌دهد: پانکاج گموات، "ساختن استراتژی بر روی منحنی تجربه" مجله تجارت هاروارد (ماه مارس-آپریل سال ۱۹۸۵، صفحات ۱۴۳ الی ۱۴۹) مراجعه شود.

۳. سال ۱۳۶۱ شمسی

۴. برای مثال، به جفری جیمز بدترین شیوه مدیریت جهان و به تارنمای (www.inc.com/Geoffrey-James/worlds-worst-management-fads.html) که در ماه می ۲۰۱۳ منتشر شده است رجوع شود.

۵. سال ۱۳۵۹ الی ۱۳۶۹ شمسی

۶. برای مثال، به مایکل پورتر "استراتژی رقابت" (نیویورک: رسانه آزاد سال ۱۹۸۰)، و منابع بی شمار دیگر مراجعه شود.
۷. پراهالد و گری همل "رقابت بنیادی در در شرکت‌ها" مجله تجارت هاروارد (ماه می-جوئن در سال ۱۹۹۰) صفحات ۷۹ الی ۹۱
۸. دیوید کالپس و سینتیا مونتگومریس با مقاله "رقابت بر سر منابع: استراتژی در دهه ۱۹۹۰" مجله تجارت هاروارد (ماه جولای-اگوست در سال ۱۹۹۵) صفحات ۱۱۸ الی ۱۲۸

استراتژی بیشتر در مورد تحلیل توان داخلی شرکت در جای دهی خود در کسب و کار های جذاب می‌باشد.

در مبحث بعدی به استراتژی که توسط رؤیا هدایت می‌شود اشاره می‌شود. بلند پروازی یا نیت استراتژیکی که دو معیار قبلی (واقعیات صنعتی و توان های داخلی) را پشت سر می‌گذاشت. در مثالی نمادین با مخفف هبیج - هدف بزرگ پشمالوی جسورانه - در سال ۱۹۹۴، بیانگر اینکه شرکت‌ها بایستی ۱۰ الی ۳۰ سال هدف‌های تغییرپذیر و مهیج متقاعد کننده خود را برای پیشرفت در چشم اندازهای آینده تنظیم کنند.^۱

دیگاه دیگر شامل استراتژی اقیانوس آبی در سال ۲۰۰۴، در حالیکه تقریباً همه استراتژی‌ها بر مبنای کشف فضای خالی در بازار نبوده و حتی برخی از آن‌ها در شرایطی طاقت فرسا (برای مثال افزایش ارزش و کاهش هزینه همزمان) نامحتمل در نظر گرفته شده بودند.^۳ با این شرایط طاقت فرسا (با تعریف مقاله‌ها به عنوان ۵ امر ضروری در استراتژی اقیانوس آبی)، یافتن مثال‌های مرتبط کم که همه شرایط را اشباع کند غافگیر کننده نیست.

اخیراً آلن لوویز و دان مک گون مباحثی در تضاد با استراتژی حاشیه ۲۰۱۶ مطرح کرده‌اند، که در آن به ذکر این مطلب که بررسی گزینه‌های موجود در تجارت اصلی شرکت و کسب تدریجی و صعودی سود از فرصت‌های از دست رفته‌ای که درست جلوی چشمان می‌باشد عاقلانه‌تر است از آن که به اکتشاف زمینه‌های جدید تجاری که معمولاً دارای ریسک زیادی می‌باشند برویم.^۴

هدف ما خلق یک تئوری تأثیر گزار یا شیوه دیگری از مدیریت که بعد دیگری از استراتژی را به طور نامتناسب اشغال کند، و بعد از آن تلاش برای حمایت از آن با ارائه مثال‌های نجات بخشی از رسانه‌های تجاری که ظاهراً همسو با آن است نیست. نهایتاً رویکرد ما دربر دارنده انتخاب و تحقیق در شرکت‌هایی که جزو بهترین‌ها هستند، و سپس خلق یک توضیحی از عطف ماسبق^۵ در مورد اینکه چرا شرکت‌هایی که دست روی دست گذاشته‌اند در واقع از سایرین بهتر عمل می‌کنند، نیست.

این رویکرد بنای تشکیل چند کتاب استراتژی می‌باشد، که توسط تلاش‌های شبانه روزی متخصصین دارای تحصیلات تکمیلی به وجود آمده‌اند. اینکه آنها چرا این رویکرد را انتخاب کردن مایه تعجب نیست از زمانیکه علاقه و تمرکز اصلی آنان از طرح‌های مشاوره‌ای جامع یا تصمیم گیری در تجارت واقعی گمراه شده است. این رویکرد تعدادی معایب باخود به همراه دارد.

۱. به فرمول در بیاورند یا به قاعده کنند.

۲. جیم کالینز و جری پوراس در "ساختنی با دوام: عادت‌های موفقیت آمیز شرکت‌های دارای رؤیا" (نیویورک: مجله هارپر بیزینس سال ۱۹۹۴)

۳. جان کیم و رنه مابورگن "استراتژی اقیانوس آبی" (بوستون: مجله خبری تجاری هاروارد در سال ۲۰۰۴)

۴. آلن لوویز و دان مک گون: استراتژی حاشیه: گرایشی جدید از رشد سودآور" (بوستون: مجله خبری تجاری هاروارد در سال ۲۰۱۶)

۵. اشاره به یک گذشته تاریخی

اولی، توصیه‌هایی است که توسط مشاهدات اغلب شرکت‌های موفق منجر شده است و قابل انتشار در عموم نیست. این به این خاطر نیست که مجریان موفق این رویکرد تمایل به ماندن در کانون توجهات را دارند این توصیه‌ها شامل شرکت‌هایی است که بایستی سرمایه‌گذاری هنگفتی داشته باشند تا به کانون توجهات^۱ برسند.

دومی، مطالعه اینکه چه چیزی شرکت‌ها را به سوی موفقیت هدایت می‌کند، در بهترین حالت رویه‌های سطح بالایی هستند که توصیه صریحی در توضیح اینکه چطور رویه‌های سطح بالا به تصمیمات قابل اجرا در می‌آیند، ندارند. بسیاری از مجریانی که ما با آن‌ها کار کرده‌ایم با احساس اینکه آن متخصصانی که راهنمای آن‌ها بودند اغلب در سختی‌ها جای خالی می‌کنند انگار مهم‌ترین کار آن‌ها همین است (یا به شرکت خدمات مشاوره‌ای دیگری مراجعه می‌کنند) پر بودند. بدون صنعتی اساسی یا بدون تجربه مشاوره‌ای، حتی باهوش‌ترین ذهن‌ها هم ممکنه اطلاعاتی کمی در مورد اتفاقات رخ داده در جهان واقعی برای طراحی نظریه‌های عملی و قابل تعمیم داشته باشد. این کاملاً واضح است که دانشجویان مدیریت^۲ ناامیدی بیشتری احساس می‌کنند وقتی استاد دانشگاه در بعضی مواقع در پاسخ به سؤالات چالش برانگیز دانشجویان به ذکر این مطلب که "بیائید زیاد در جزئیات مربوط به عملیات فرو نرویم" بسنده می‌کند.

بیانیه قبلی در بر دارنده مقایسه تجربیات تجاری اساسی یکی از نویسندگان این کتاب می‌باشد که نویسنده در طول ۲۵ سال خدمت به عنوان استاد دانشگاه آن‌ها را بدست آورده است. دنیل شغل خود را در یکی از آموزشگاه‌های تجاری معتبر به عنوان مدرسی جوان در مبحث تجارت در آموزش رشته‌های ارشد مدیریت کسب و کار و مدیریت اجرایی تجاری آغاز کرد. بیشترین سؤالات اضطراب برانگیزی که او از این دانشجویان توانست بشنود متعلق به کسانی بودند که متقاضی اجرای نظریه‌ها در دنیای واقعی بودند مثله این سؤال "چطور می‌توانیم این مطلب را در تجارت روز عملی کنیم؟". در حقیقت تصمیم او صراحتاً ترک محیط آموزشی تجاری بود چون احساس می‌کرد که چیز زیادی در مورد تصمیمات گرفته شده در دنیای واقعی نمی‌دانست (نه بیشتر و نه کمتر از همکارانش، اما در هر صورت به قدر کافی نمی‌دانست). دلیل او کاملاً روشن بود: همانند بسیاری از فارغ التحصیلان دکتری (در مورد دنیل اخذ شده از ساختمان اقتصادی) او نیز به مجموعه هیئت علمی دانشگاه پیوسته و آموخته مدیریت اقتصادی و استراتژی‌های تجارت بدون سابقه حضور در شرکتی بود، دیگه به این اشاره نکنم که اصلاً سابقه کاری برای هیچ شرکتی نداشت (به جز کار پاره وقت تابستانی به عنوان یک پیش خدمت). او چه چیزی در مورد اجرایی کردن استراتژی می‌دانست؟ پاسخ این سؤال این است: هیچ چی. او استراتژی را با خواندن مقاله‌ها و کتاب‌هایی در مورد استراتژی شناخته بود. و حدس بزنید چه کسی این مقاله‌ها و کتاب‌ها را نوشته بود؟ در اغلب موارد مؤلفینی شبیه به او که در واقعیت هرگز یک استراتژی را عملی نکرده بودند.

مسلماً ما اینجا به ذره نا انصاف بودیم. خیلی از استادان دانشگاه به میدان می‌آیند تا تجربه‌ای از چالش‌های دنیای واقعی از استراتژی‌های تصمیم گیرندگان داشته باشند. اما هنوز نتیجه نهائی اینجا همان است که اشاره شد. نشریات تجاری

1. منظور از کانون توجهات برای شرکت‌ها همان برند شدن در یک تجارت و کسب و کار می‌باشد.

2. (MBA) یا همان ارشد مدیریت کسب و کار

توسط مؤلفینی که فقط با یک اشکال بزرگ نوشته شده است: اینکه خیلی قابل اجرا نیست چون هیچ یک از مؤلفه‌های تجربه در دنیای واقعی را ندارد و بیشتر در بردارنده اینکه چه چیزی عملی می‌شود و چه چیزی قابل انجام نیست، است. و این یک تفاوت بنیادی است از عملی کردن چیزها به جای حرف زدن در مورد آن‌ها.

این عقیده بود که دنیل را به ترک آموزش تجارت به سوی محیط مشاوره‌ای تجارت هدایت کرد. او با امید یادگیری چیزهایی که واقعاً اهمیت دارند، تجربه چیزی که می‌تواند یا نمی‌تواند کاربردی باشد و در نهایت برگشت به محیط آموزش تجارت البته این بار به عنوان مردی با تجربه در دنیای تجارت این تصمیم را گرفت. مسلماً مشاوره دادن هنوز هم همه‌اش در مورد عملی کردن کارها نیست اما قطعاً خیلی بیشتر از پیدا کردن مثال‌های نجات بخش برای اثبات یک تئوری، به عملی کردن حل مشکلات تجارت واقعی اشاره دارد.

هم اکنون بعد از ۲۵ سال سپری شدن از آموختن از اولین کلاس مدیریت اقتصادی و استراتژی‌های تجاری در دانشکده تجارت، و بعد از ۲۰ سال در خدمات مدیریت مشاوره‌ای مؤلف دوباره شروع به آموزش کرده است. فقط به تفاوت بنیادی میان الان و قبل وجود دارد: استاد الان می‌داند که از چه چیزی می‌توان و چه چیزی نمی‌توان در دنیای واقعی استفاده کرد.

و برآورد سرانگشتی^۱ وی از این شگفت آور است: مفاد اصلی یادگیری وی که هنوز در اول راه است در اقتصاد مدیریت است، برآورد وی دو قسمت است که نیمه اول آن اگر وجود هم داشته باشد خیلی محدود است. مباحثی همانند نتایج حاصل از برآوردها از نظر ریاضی، به اندازه خط مستقیمی است که در منحنی عرضه/تقاضا رسم می‌شود و قابلیت انعطاف آن (به نظر شما اعداد از کجا می‌آیند؟) می‌باشد که همه این‌ها صرفاً اتلاف وقتی گنج کننده است به جای آنکه بکوشند دانشجویان مدیریت را غنی از تجربه بکنند. آن‌ها در أخذ بهترین تصمیم تجاری هیچ کمکی به دانشجویان نمی‌کنند، بلکه دانشجویان این مهم را سال‌ها پس از ترک آموزش خواهند فهمید.

نیمه دیگر این برآورد را که او آموخت در ابتدا مفید و قابل استناد بود (برای مثال، تحلیل‌های نهائی، تحلیل‌های عرضه شرکت و قیمت بهینه در حداکثر ظرفیت تولیدی، برخی از نتایج آزمون خطاهای نظری و ...) اگر و تنها اگر کاربردی و مطابق با دنیای واقعی بود. برای مثال، مناسب نیست که نشان دهیم که چه جوری استنتاج کنند مثلاً از روی منحنی ریاضی عرضه قیمتی را بگوئید که در آن نقطه سود به حداکثر می‌رسد. در حقیقت این قسمت راحت کار است. چیزی که نیاز است در اول یک خط مشی کاربردی است از اینکه چطور اطلاعاتی را جمع آوری کنیم که منحنی واقعی عرضه را به وجود می‌آورد برای مثال بگوئید که یک شرکت تولید سیمان در لهستان می‌خواهد قیمت‌های بهینه انواع سیمان را مشخص کند.

همان‌هایی که از برخی موارد تعلیم داده در سطح استراتژی‌های مدیریت سنتی بود مفید هستند. در حالیکه دائماً به روز رسانی شد، این که بسیاری از دستورالعمل‌های دانشکده‌های تجاری و استراتژی‌ها مربوط به استثنائات هستند تا قوانین

۱. محاسبات تقریبی و برآوردی با استفاده از فرض‌های ساده کننده

جالب توجه است. هدف اساسی استراتژی (که اغلب گفته می‌شود) جذب مزایای رقابتی پایدار می‌باشد جائی در دنیای واقعی این مزایا اغلب وجود دارند و موقتی نیستند.^۱ مسلماً ممکن است دانشکده‌های تجاری بیابند که بتوانند چگونگی تشکیل شرکت‌هایی بر مبنای مزایای پایدار در مدت زمان قابل پیش بینی را توضیح دهند. در حالیکه یافتن همچنین شرکت‌هایی در دنیای واقعی کار سختی است، این شرکت‌ها هنوز هم در دانشکده‌های تجاری مشهور هستند. در حقیقت یافتن موارد استفاده از مزایای رقابتی پایدار دشوار است که در بسیاری از برنامه‌های آموزشی سطوح استراتژی رشته مدیریت اغلب به موارد ۱۰ سال پیش متکی هستند به جای اینکه موارد جدیدی را که بیشتر برای دانش جویان خوش آیند است جایگزین آن موارد بکنند.

اگر موارد بتوانند چگونگی دستیابی به هدف نهائی استراتژی (یعنی مزایای رقابتی پایدار) را با مثال توضیح دهند که دستیابی به آن خیلی دشوار است، فردی ممکن است از تعمیم‌پذیری حقیقت‌های گفته شده در کلاس استراتژی که تأکید بر مزایای رقابتی پایدار دارند به وجد بیاید. مدیر عامل شرکت تولیدی کلر یا پی وی سی چطور می‌تواند از این موارد خاص چیزی یاد بگیرد؟ و حقیقت موارد این چنینی در شرکت ماشین آلات پزشکی که استنت^۲ تولید می‌کند و زمانی کنترل کننده این صنعت بود اما حالا با مقلدان بی شماری که با وی به رقابت می‌پردازند روبروست، چیست؟ یا برای تأمین کننده حجم انبوه تولیدات که در حال حمل آن‌ها برای شرکت‌های واگن سازی و حمل و نقل می‌باشد چیست؟

هیچ یک از موارد قبلی مشکلی برای استادانی که قصد آموزش یک کلاس پر جمعیت همراه با مثال‌های به دقت دست چین شده از شرکت‌های موفق می‌باشد نیست. اما از جنبه ماهیت نجات بخشی یا حتی استثنا بودن این مثال‌های با دقت انتخاب شده، مشکلی بزرگی برای عامل اجرایی این مثال‌ها در انتظار است (برای مثال، مدیر عامل شرکت تولیدی پی وی سی) کسی که پس از رویارویی با مشکلات اجرایی می‌خواهد به خانه خود برگردد و در شگفت است که چرا نتوانسته مقداری از مزایای رقابت پایدار را در تجارت خود جذب کند. ما ممکن است خود را با ارائه مثال‌هایی پیش رو تنزل دهیم همانطور که مطمئن هستیم شما از تعمیم‌پذیری^۳ آن‌ها به وجد می‌آئید. هنوز بدون هیچ گونه ادعای مبنی بر تعمیم‌پذیری ما به آن اشاره می‌کنیم، هر چه بادا باد. یکی از همکاران قبلی ما که به دنیای مشاوره‌ای پیوسته است در حال بازنشستگی از شغل موفقیت آمیز خود می‌باشد. که در شغل خود با کسب و کارهای بی شماری از صنعت شیمیایی و داروئی و اخیراً با یکی از معتبرترین و گران‌ترین آن‌ها به عنوان عامل اجرایی موقتی کوتاه مدت برنامه‌ها در ایالات متحده آمریکا همکاری داشته است و هنگامیکه از وی سؤال کردیم که پس از این اقدامات چه چیزی یاد گرفته بود او گفت: "نمایش خوبی بود... اما چیز جدیدی برای اتخاذ تصمیمات بهتر یاد نگرفتم."

۱. برای مثال، به ریتا گانتز مک گریت "پایان مزایای رقابتی: چطور همانند تجارستان استراتژی‌هایتان هم به همان اندازه سریع باشد" (بوستون: مجله خبری تجاری هاروارد سال ۲۰۱۳)

۲. لوله توری مصنوعی از جنس فلز برای جلوگیری از نقص ناشی از انقباض موضعی جریان درون مجرا می‌باشد.

۳. عمومیت دادن، مثال‌های کلی

تا الان دیگر شما باید دانسته باشید که (خطاب به خواننده عزیز) که در این کتاب استراتژی‌های تجاری ما به دنبال رویکردی کاملاً متفاوت هستیم. ما به دنبال اصول تعمیم‌ناپذیری مثل مزایای رقابتی پایدار نمی‌رویم. به جای آن، ما ۶ قول می‌دهیم که در طول کند و کاو این کتاب آن را ارزشمند می‌کند، هرچند شما عامل اجرایی استراتژی‌های تجاری یا استاد دانشکده تجاری که می‌خواهد بیشتر در مورد استراتژی‌های موجود در دنیای واقعی اطلاعات کسب کند باشید.

قول اول (#1):^۱ یک رویکرد اجرایی عمل‌گرا، بر مبنای عمل به جای مشاهده

یکی از دلایل اینکه چرا ما فکر می‌کنیم که ارزش این را دارد که به چاپ ۴۰,۲۴۸ ام این کتاب در زمینه استراتژی‌های تجاری برسیم (حالا هرچی، فقط به حدس زدم) دقیقاً به این خاطر است که ما متقاعد شدیم که نیازی مبرم برای رویکردی کاربردی که عمل‌گند داریم چون این قول‌ها بر مبنای استراتژی‌های عملی دنیای واقعی است نه بر مبنای استراتژی‌های موفقیت‌آمیز مشاهده شده. مشاهده یک موفقیت ضمانتی بر موفقیت دوباره در همان کار نمی‌باشد. بطور دقیق، نوشتن یا آموزش دادن از مشاهده دیگری حتی ذره‌ای هم به اینکه چیزی که مشاهده شده عملاً در شرایط متفاوت هم قابل اجرا خواهد بود، ضمانت نمی‌بخشد. این کتاب نحوه تفکری از طریق مشکلات رایج در واحدهای تجاری و استراتژی‌های کسب و کار فراهم می‌آورد و سپس عملاً با آن‌ها را رویارو می‌شود.

اینم نیست که بگوئیم از یک چارچوب نظری استفاده نخواهیم کرد و فقط از تجربه سخن خواهیم گفت. کاملاً برعکس، ما یک مبنای به شدت اقتصادمحور و چارچوب مشتری‌محور داریم که در مورد آن‌ها بعداً سخنان بیشتری خواهیم آورد. تفاوت کلیدی ما با رویکردهای آکادمیک (دانشگاهی) این است که چارچوب ما قبلاً اجرا شده است، عملی شده و در طول سال‌ها بر مبنای اجرای استراتژی‌های دنیای واقعی رشد کرده است.

ادعای ما مبنی بر تجربه کافی از کجا نشأت می‌گیرد؟ ما مشترکاً دارای تجربه ۵۰ ساله در خدمات مشاوره‌ای مدیریت داریم. ماهیت شغل خدمات مشاوره‌ای مدیریت دقیقاً این است: آمدن با یک راه حلی که امتحان خود را پس داده و بهبود عملکرد شرکت مشتری.

مسلماً بسیاری از افراد در مورد اینکه خدمات مشاوره‌ای مدیریت در واقع کار با ارزشی انجام می‌دهد به ذره تردید دارند. واقعاً، با استفاده از واژه‌های یک اقتصاددان موانع ورود به صنعت مشاوره تقریباً صفر هستند. هرکسی می‌تواند خودش را یک مشاور خطاب کرده و هوا بفروشد. و این درست است که شما می‌توانید برخی از مشتریان را در بعضی مواقع فریب دهید اما اگر این کار را انجام دادید دیگر قادر به قد علم کردن در دنیای تجارت در این ۵۰ سال نخواهید بود. مشتری‌ها نادان و احمق نیستند، و مشاورانی که از به قول اقتصاددانان آخرین چالش استفاده می‌کنند (قول دادن، دریافت پول اما ناتوانی در ارائه تعهداتی که به ازای سرمایه‌گذاری در خدمات مشاوره‌ای توسط مشتری انجام شده، و سپس جیم

2. شما می‌توانید با جست و جوی هشتگ (#) دسترسی سریعتری به موارد مهم این ترجمه دست یابید.

فنگ^۱) به ندرت مشتریان تکراری خواهند داشت. ما قطعاً متقاعد شدیم که امتیاز عمر دراز در صنعت مشاوره فقط متعلق به کسانی است که در حرفه خود با ارزش عمل می‌کنند.

قول دوم (#۲): رویکرد تعمیم پذیر بودن به جای مثال‌های نجات بخش قهرمان محور

دلیل دیگری که باعث نوشتن این کتاب شد مواجهه با تئوری‌های تعمیم ناپذیر در بسیاری از کتاب‌های استراتژی موجود بود. برای مثال، مدل والمارت از مزایای رقابتی پایدار که سال‌ها در شرکت‌ها اجرا شد و اخذ به شفعه روستائی بود^۲ اما چگونه قابل اجرا بود این جور بگیم که یه شرکت کوچک تولید پی وی سی در حال تولید لوله‌های پلاستیکی می‌باشد.^۳ یا حقیقت همه کتاب‌های مدیریت در زمینه قیمت مشتری چیست، ما در چه قیمتی می‌توانیم قیمت کنترل کننده نبض بازار را در دست بگیریم، در سرمایه گذاری بر روی برند تجاری و ...، برای شرکت‌هایی که در بازاری فعالیت می‌کنند که مشتریان اندکی دارند یا در بازاری که به برند تجاری اهمیت می‌دهند؟

شرکت کوچک تولیدی پانتان^۴ را به عنوان مثال در نظر بگیرید. این که پانتان‌ها واقعاً چه چیزی هستند اهمیت ندارد، اما صرفاً جهت اطلاع بگوئیم که: پانتان‌ها یکی از مشتقات روغن می‌باشند و به عنوان عامل پف کننده در تولید فوم^۵ کاربرد دارند. تجربه در این مورد و بسیاری از صنعت‌های دیگر نشان می‌دهد که صد در صد عالی می‌شد اگر این شرکت تولیدی بتواند تبدیل به کنترل کننده قیمت مشتری و سرمایه گذاری در برند تجاری خود و طبقه بندی آن به عنوان دارائی باشد. اما هم اکنون، حقیقت تکان دهنده این است که: مشتریان پانتان اهمیتی به برند تجاری نمی‌دهند، همانطور که پانتان‌ها پانتان‌هایی هستند که پانتان هستند، و برند به تنهایی اهمیتی ندارد. خب حالا شرکت‌ها در بازار‌هایی شبیه به این که در آن ارزش برند تجاری بی اهمیت است چه کار باید بکنند؟ این شرکت‌ها در صورت نیافتن قیمت مشتری بایستی چه کار بکنند؟ توصیه‌های دستی برای این شرکت‌های مانده در میانه راه فعالیت در این بازارِ براحتی فراموش شده چه چیز‌هایی هستند؟

یا این شرکت‌های پی وی سی یا پانتان در استراتژی اقیانوس آبی آسوده خاطر ترند؟ استراتژی اقیانوس آبی دستور اکید بر افزایش قیمت و کاهش هزینه‌ها داده است و در مورد اکتشاف بی چون و چرای اقیانوس‌های فرصت‌های بازار بحث

1. فرار کردن

۲. (در آمریکا در حقوق بین الملل) ایالات را از اعمال آن محروم می‌کند. در این جا یعنی حق تقدم اجرای مدل والمارت با مناطق روستائی و شهرستانی می‌باشد.

۳. استراتژی نخست والمارت در تخفیفات خرده فروشی باعث ایجاد مغازه‌ها در شهرستان‌ها و روستاها و مناطق دوردست در آمریکای جنوب غربی شد. این شهرستان‌ها بسیار کوچک‌تر از آن بودند که از پس بیشتر از یک تخفیف خرده فروشی بر بیایند. بودن به عنوان عرضه کننده اولیه در این شهرستان‌ها، ورود شفعه ای والمارت توسط دیگری‌ها باعث برخورداری از مزایای پایداری که به آنها این اجازه را می‌داد که قیمت‌ها را در مناطق مربوط به خود و شهرهای رقابت کننده بدون هیچگونه تحریک برای تازه واردان و قد علم کردن رقیب‌ها، افزایش دهند. (به پانکاج گیموات "داستان‌های والمارت عملیات تخفیفی"، مورد مطالعاتی ۱۸-۳۸۷-۹ (بوستون: دانشکده تجاری هاروارد در سال ۱۹۸۶)) مراجعه شود.

۴. نام یکی از هیدروکربون‌های پارافینی که در نفت خام موجود می‌باشد.

2. کف، کف آتشنشانی

کرده است. بقیه بحث استراتژی بدی (اقیانوس قرمز) می باشد. خب ما اینجا به پیشنهادی داریم: سعی کنید با مدیر عامل یا رئیس بازرگانی شرکت پی وی سی یا تولیدی پانتان اینگونه سخن بگوئید و ببینید چه اتفاقی می افتد. بهترین حدس ما آینه که ملاقات شما تا ۱۵ دقیقه هم به طول نمی انجامد چون این تئوری به شدت تحمیلی و اجرانشدنی در دنیای آنان می باشد.

در این کتاب ما اینقدر قد علم نکرده ایم که با تئوری های به ندرت قابل اجرا به سراغ شما بیائیم. به جای آن ما در تلاشیم تعدادی از رویه های عملی قابل اجرایی که در شرایط های متفاوت عمومیت دارد را به سمع و نظر شما برسانیم که حتی شامل شرکت های پی وی سی یا پانتان که نمی دانند اقیانوس آبی خود را در کجا می یابند یا اینکه چطوری ارزش برند تجاری خود را افزایش دهیم. ما می توانیم چنین ادعائی بکنیم چون عمر سپری شده در خدمات مشاوره مدیریت کمی کمتر شگفت انگیز تر از استاد استراتژی بودن است. دومی (استاد استراتژی بودن) در بر دارنده همه راه در رو های انتخاب مشکلات استراتژی و مورد هائی که به آن علاقه مند می باشد، و عدم پوشش شرایط دنیای واقعی که اجرای تئوری در آن دشوارتر است همانند مشکلات استراتژی شرکت پی وی سی (ما شک داریم که در همه مثال های زده شده در تجارت این مورد نوشته شده باشد). مشاوره مدیریت، برعکس همه با مشکل شرکت رو بروست و بایستی با یک راهکار برای حل مشکل ظاهر شود حتی اگر مشکلات شرکت های خاص جنگی با رویه های تئوری وی داشته باشند یا نداشته باشند. مشاهدات شرکت های قهرمان (موفق در رویارویی با مشکلات)، یا تئوری های ارائه شده در این زمینه لزوماً قابل اجرا هستند.

علاوه بر این مشاوره مدیریت لزوماً بر انتخاب از مجموعه ۵۰۰ ثروتمند^۱ یا دیگر مشتری های با عملکرد عالی تمرکز نمی کند، اما بر انتخاب سطح گسترده و متنوعی از مشتریان کوچک در نیمه راه مانده که اغلب حتی نمی توانند مدعی سرپرستی حوزه خود را داشته باشند، تمرکز می کند. به عنوان یک دستاورد، حقیقت های موجود در تجربه وی (همکار ما) در دیده ما بسیار غنی تر و قابل اجرادر از کسانی است که به تنهایی به دنبال شرکت های موجود در لیست ۵۰۰ ثروتمند رفته و فقط از بیرون آن ها را مطالعه کرده اند.

قول سوم (۳): رویکردی تماماً مشتری محور

مشتری محوری یکم شبیه به ادبیات دون پایه ای می باشد اما ارائه خدمات اضافی هدف مهمی می باشد. کتاب های بیشماری از مؤلفین تأثیر گذار موجود هست که مدعی این هستند که شرکت ها به نوآوری و ابتکارات روی می آورند اگر واقعاً اولویت اول آن ها مشتری باشد و این مقوله را "رویکرد وارونه" می نامند. اگر بخوام ساده توضیح بدم، "رویکرد وارونه" خود را به جای مشتری گذاشتن و مشاهده همه چیز شرکت از چارچوب عینک مشتری می باشد.^۲ این مؤلفان ادعای اهمیت تحلیل های وارونه را با یافته های خود در مطالعات شرکت های موفق مثل شرکت های جی و جی، والمارک، پی و

۱. مجله ای آمریکائی که همه ساله لیستی از ۵۰۰ فرد ثروت مند موجود را تنظیم می کند.

۲. جورج دی و کریستین مورمن "استراتژی از دید وارونه" (نیویورک: مک گرو-هیل در سال ۲۰۱۰)

جی، آپل، ایکه و آمازون به اثبات رسانده‌اند. این‌ها بر "خلق کردن و نگهداری مشتری‌ها" تمرکز کرده بودند. از قول آن‌ها این شرکت‌ها موفق شده‌اند چون کنترل کننده ارزش دهی مشتری یا نوآوران صنعت خود، سرمایه گذاری بر روی مشتری به عنوان یک دارائی، و سرمایه گذاری بر روی برند تجاری به عنوان دارائی بودند. آن‌ها می‌گویند این‌ها را با شرکت‌های موجود در لیست ۵۰۰ ثروتمند که در آغاز قرن ۲۱ جزو ۲۵ تای اولی بودند اما به مرورکنار گذاشته شده‌اند چون آن‌ها بیشتر به کاهش بودجه به جای ارزش دهی مشتری تمرکز کرده بودند.

ما کاملاً موافق اینیم که تمرکز بیرونی بر ارزش دهی مشتری اغلب، اما نه همیشه شروع نقطه عطف بسیاری از تحلیل‌های استراتژی می‌باشد. محدودیت‌های کاهش هزینه را کاملاً درک کردیم که ممکن است حتی بهتر باشد که ارزش دهی‌ها و ارتباط با مشتری به وجود آمده را هم ریشه کن کنیم. و تأثیر آن ممکن است فقط سطحی و مدت‌ها بعد از جایگزینی کاهش هزینه‌ها باشد. یا ممکن است اصلاً سطحی هم نباشد رابطه علیت میان کاهش هزینه و وخیم‌تر شدن عملکرد آتی ممکن است بدیهی هم نباشد، مصراحاً بسیاری از شرایط کسب و کارهای بین المللی دیگر بر سودآوری یک شرکت تأثیر می‌گذارند.

آن‌ها گفته شده بود، یک سؤال اساسی زمانیکه در مورد رویکرد متمرکز بر ارزش دهی مشتری سخن می‌گویند ظاهر می‌شود (ترجمه تحت الفظی همین الان یه هوئی به ذهنم اومد): بالأخره آن مشتری برجسته‌ای که نیازمند عملکرد عالی این شرکت‌ها می‌باشد چه کسی است که باید شناسائی و در ناز و نعمت باشد؟ این چه تمایلی به پرداخت در مشتریان است؟ (حتماً این است ارزش دهی مشتری، آره؟) و چه مقدار هزینه مصرفی نیاز است تا مقداری ارزش کسب کنیم و آن را به سود تبدیل کنیم؟ اساساً اصلاً تمرکز بر روی "مشتری" منطقی است؟ یا برعکس رویکردی که متمرکز بر تفاوت‌های بین مشتری‌ها می‌باشد زیاد مفید و معنی دار نیست؟

حداقل، اینکه مشتری‌ها در خصیصه‌های متنوعی با هم متفاوت هستند مبنای اقتصاد خرد می‌باشد. منحنی تقاضا را از رویه‌های اقتصادی خسته کننده خود بیاد می‌آورید؟ به خاطر همین تفاوت‌های مشتری دقیقاً متمایل به پائین است. مشتری‌ها همه‌شان در میل به پرداخت برای یک محصول مورد نظر، متفاوت هستند که به این خاطر است که به جای قیمت بالا با قیمتی پائین فروخته می‌شود (برای مثال، در یک مدل ویژه و نظام مند مثلاً بگوئید یک مرسدس بنز مدل ۳۵۰ کوپه).^۱ نه به این خاطر که مشتری تعداد بیشتری از آن را خریداری می‌کند بلکه به این خاطر که در قیمت پائین برخی از مشتریانی که در این وضعیت وسیله دیگری را برای خرید انتخاب می‌کردند (صرف نظر از سایر مدل‌های جایگزین بهتر که موجوده مثل لکسوس ۴۰۰، یا بی ام و ۵۴۰i یا هر چیز دلخواه شما) حالا توجهشان به این مرسدس بنز تغییر جهت داده است.

۱. مخصوص کسانی که هرگز سابقه‌ای در اقتصاد ندارند یا اینکه فراموش کرده‌اند: منحنی متمایل به پائین تقاضا که به خوبی مثال زده شده است به معنی این است که در قیمت پائین بیشتر محصول مورد نظر فروش می‌رفت و بقیه متغیرها ثابت بود.

درک این تفاوت در ارزش دهی مشتری نکته کلیدی است. و بزارید ساده بگم و سر اصل مطلب برم: ارزش دهی مشتری دقیقاً تمایل در پرداخت یک مشتری برای محصول یا خدمتی خاص می‌باشد. بیشتر دقیق باشم، حداکثر مقدار پولی که یک مشتری حاضر است برای بدست آوردن این محصول یا خدمت ویژه پرداخت کند البته با توجه به درک وی از جایگزینان احتمالی موجود در بازار. در این راستا، ارزش مشتری منحصر بفردی وجود ندارد بلکه بسیار، بسیار ارزش دهی مشتری متنوع و متفاوت به ازای هر مشتری موجود می‌باشد.

ما می‌توانیم عکس العمل شما را بشنویم: آخه نویسنده محترم، شما کاملاً منصف نیستید چون بسیاری از بازاریابی‌ها یا استراتژی‌های تجاری، گروه‌هایی از مشتری که متصل به یک ارزش ساده در یک محصول فرضی هستند همانند گروه‌های دیگری که به یک ارزش کاملاً متفاوت در همین محصول فرضی هستند را به رسمیت می‌شناسند در نهایت وجود واژه "بخش مشتری" به این خاطر است. باشه قبول، این یک واکنش منصفانه از جانب شماست اما ما همچنان سؤال می‌پرسیم حتی اگر بخش مشتری واقعاً به طور شفاف تعریف شده است همانطور که در کتاب‌های بازار یابی تعریف شده است. اگر شما تا حالا یکبار عمل تقسیم بندی مشتری‌ها را انجام داده باشید خواهید دانست که منظور ما چیست: راه‌های بیشماری برای دسته بندی در مبنای مشتری وجود دارد که به تقسیم بندی‌های متفاوتی منجر می‌شود و امید این است که به جوری مشتریان را مشابه ترجیحات یا میل به پرداخت مشتری آن‌ها دسته بندی کنیم.

بزارید به لحظه اینگونه فرض کنیم دسته بندی بالا منطقی باشد و ما موافق یک دسته باشیم مثلاً بخش (دسته) خریداران گرانترین و لاکچری ترین سِدن^۱، ما مطمئن هستیم حتی در این مرحله بعضی از شما از قبل با تعاریف دسته بندی موافق نیستید. اما از زمانیکه ما نویسنده و شما خواننده هستید ما مجبور خواهیم بود از شما درخواست کنیم تا مدتی با صبوری پیش ما باشید و فرض کنید بخش خریداران گرانترین و لاکچری ترین سِدن یک دسته معنی داری باشد. آن وقت منطقی هست که در مورد بخش ویژه ارزش دهی مشتری سخن بگوئیم یعنی تمایل به پرداخت در خریداران گرانترین و لاکچری ترین سِدن؟ اگر منطقی شد بعد از آن مطالب رو برو مشاهده می‌شود: اگر برچسب قیمت مرسدس بنز ۳۵۰ کوپه (۶۰,۰۰۰ دلار) بالاتر از ارزش دهی مشتری ویژه در بخش گرانترین و لاکچری ترین سِدن بود اونموقع قطعاً هیچ مشتری در آن بخش نمی‌خواست وسیله‌ای بخرد. در صورتیکه برعکس اگر برچسب قیمت پائین تر از ارزش دهی مشتری بود (۵۹,۵۰۰ دلار) همه آن‌ها خرید می‌کردند. اقتصاد دانان به این مقوله کشش قیمت نا محدود می‌گویند: با کمی پائین آوردن قیمت مقدار خریداری شده به اندازه جمعیت کل بازار افزایش پیدا می‌کند.

این چیزی نیست که مشاهده می‌شود. حقیقت این است که کشش‌های قیمتی نامحدود نیستند حتی اگر در بردارنده همه بازار یا بخش به خصوصی از آن باشند. دلیل آن این است که ارزش گذاری مشتری‌های متفاوتی به ازای هر مشتری وجود دارد و مهم هم نیست در کدام بخش دسته بندی بشوند. چیزی که مشاهده می‌شود این است که زمانیکه کاهش قیمت به ۵۹,۵۰۰ دلار می‌رسد (با ثابت در نظر گرفتن سایر متغیرها البته)، هم راستا با تئوری تقاضای اقتصاد خرد معمولاً

۱. خودرو سواری دارای دو صندلی عقب و جلو

مردمان زیادی از این مدل خرید می‌کنند. در حالیکه این افزایش مقدار خرید در کتاب‌های استاندارد اقتصادی، خطی است در حالیکه در واقعیت خطی نیست. برای مثال چندین سطوح روانشناسی در زیر آن (خط نمودار) هستند که متناسب با تعداد بزرگتری از مشتریان وجود دارند که شروع به خرید می‌کنند.

در این کتاب، ما رویکردی از استراتژی طراحی کردیم که شدیداً مشتری محور می‌باشد. ما اهمیت آگاهی و اندازه گیری تفاوت‌های موجود در ترجیحات مشتری‌ها و تمایل به پرداخت آن‌ها را نسبت به آگاهی دقیق از نرمال‌های آن‌ها مشخص خواهیم کرد. این کار کوچکی نیست بلکه اساساً یک نحوه متفاوت از تفکر در مورد مشتری‌ها می‌باشد. تأثیر بنیادی که این نحوه تفکر بر اطلاعات مورد نیاز برای انجام درست کارها می‌گذارد نیازمند افزایش تأثیر گذاری استراتژی تجاری می‌باشد.

قول چهارم (۴): رویکرد مدیریت اقتصادی واقع گرا بر پایه شواهد^۱

ما کاملاً متقاعد شدیم که برخی از خوانندگان ما ممکن است از قسمت "اقتصادها" در این قول ناراضی باشند، در حالیکه ما پذیرای بعد "مدرک محور" هستیم. و مطمئن هستیم که منحنی عرضه/تقاضا رسم نخواهیم کرد (خب، ما فقط چند تعداد کمی در فصل ۳ رسم می‌کنیم و امیدواریم که از آن خوششان بیاید). از این مهم‌تر در این پروژه، ما تعدادی فرضیات که معمولاً اقتصاد دانان فرض می‌کنند را در نظر نمی‌گیریم. و پروژه ساده ساز ما در دنیای واقعی جا نمی‌گیرد. اگرچه آن چیزی که ما از اقتصاد دانان می‌گیریم منطقی است که تقریباً همه مشتریان تصمیماتی بر مبنای سبک سنگین کردن می‌گیرند، دقیق‌تر بگم، ارزیابی کامل سود حاشیه‌ای (یا نهائی آگه شما ترجیح می‌دهید) که مربوط به تصمیمات ویژه می‌باشد و هزینه فرصت حاشیه‌ای به وجود آمده از تصمیمات بالا. نحوه تفکر ما اقتصادی است اما فرضیات اینگونه نیستند. چند مثال این نکته را روشن‌تر می‌کند.

یه چیزی بگم، ما این گونه که قانون افزایش رضایت حاشیه‌ای (مطلوبیت) که در همه کتاب‌های اقتصاد خرد و مدیریت اقتصادی آن را استاندارد قطعی تلقی می‌کنند، فرض نمی‌کنیم.^۲ این قانون رضایت بیشتر را اینگونه بیان می‌دارد که مشتری‌ها از افزایش مصرف کالا یا خدمت خاص کاهش یافته به عنوان افزایش مصرف نفع می‌برند.

یک مثال عادی که در یک ارائه از دانشجوی دوره لیسانس مشاهده می‌شود این است که مشتری بایستی از میان سیب‌ها و پرتغال‌ها یک انتخاب داشته باشد. در اول او (مشتری) ممکن است در مقابل سیب و پرتغال بی تفاوت باشد: او ممکن است متمایل به برداشتن یک سیب به قیمت از دست دادن یک پرتغال باشد و برعکس. اگرچه اگر مثلاً بگوئیم او همین الانشم ۱۰ سیب دارد و هیچ پرتغالی نیست دیگر این بحث مهم نیست. او شاید متمایل باشد که مثلاً ۵ سیب در ازای

۱. مدرک محور

۳۶. تفاوت بین کتاب‌های اقتصاد خرد و مدیریت اقتصادی این است که کتاب‌های مدیریت اقتصادی در تلاش است خواننده باور کند که رویه‌های استفاده شده در آن در دنیای واقعی اجرا شده‌اند و نمی‌توان این رویه‌ها را حقیقت در نظر نگرفت. در حالیکه یک کتاب اقتصاد خرد قابل توجیه پذیری همچنین ادعایی ندارد.

یک پرتغال بدهد: ارزش حاشیه‌ای سیب تا آن حد کم است که یک سیب اضافه در واقع فقط یک پنجم یک پرتغال می‌ارزد. (دیگه مطمئن نیستیم که ما بتوانیم پرتغال‌ها را به ۵ قسمت مساوی تقسیم بکنیم، اما می‌دانم شما نکته‌اش را متوجه شدید.)

ما این چنین فرضیاتی نداریم چون تجربه به ما نشان داده که همیشه هم فرضیات درست نیستند. برای مثال، یکی از مشتری‌های ما توانایی خاصی در تولید دستکش جدید پزشکی به جنس غیر لاتکس با یک ویژگی خاص کاربردی برای جراحان داشت و آن ویژگی خاص: پتانسیل افزایش حفاظت پزشکان در مقابل اچ آی وی (که نوع پیشرفته‌اش به ایدز بدل می‌شود) بود که با متر احتمال عدم ابتلای پزشکان اندازه گیری شده بود. بایستی هر دو فرد چه بیمار مبتلا به ویروس اچ آی وی چه پزشک معالج دستکش در دست بکنند. یکی از چیزهایی که ما درخواست کردیم که انجام بدهند تشخیص تمایل به پرداخت اضافی از لحاظ اقتصادی در تصمیم گیرندگان در بیمارستان برای افزایش حفاظت در مقابل ویروس اچ آی وی بود با آگاهی از این که دستیابی به بهبودهای آتی قطعی فراتر از این سطح‌های محافظت فردی که عملاً دشوار و هزینه بر بود، می‌باشد.^۱ اگر ما اینگونه می‌پنداشتیم که قانون کاهش مطلوبیت حاشیه‌ای، افزایشی در محافظت فردی در مقابل ویروس اچ آی وی است به گونه‌ای مثلاً افزایش از (۱۰٪ به ۲۰٪) بسیار ارزشمندتر از افزایش از (۴۰٪ به ۵۰٪) است و قطعاً هم در نوبت خود ارزشمندتر از افزایش از (۹۰٪ به ۱۰۰٪) می‌باشد.

از نتایج تحقیقات ما این گونه مشخص شد که این، مورد مناسبی برای نمونه ما نمی‌باشد. برای اغلب جراحان تمایل به پرداخت مازاد برای افزایش حفاظت فردی از (۹۰٪ به ۱۰۰٪) بسیار بالاتر و عالی‌تر از هر نوع افزایش دیگری بود حتی از افزایش از (۰٪ به ۹۰٪). این بود که جراحان بر اساس "قانون" افزایش رضایت حاشیه‌ای رفتار نشان ندادند. این درک برای پروژه ما حیاتی بود چون مشخص شد که شرکت تولیدی دستکش پزشکی عملاً نمی‌توانست بهبودی از ۹۰٪ به ۱۰۰٪ کسب کند (این نیازمند دستکشی از جنس فولاد یا سایر مشتقاتش می‌بود و بایستی به بهای حداقل سازی انعطاف و کشش دستکش‌ها تمام می‌شد). در حقیقت در نقطه حداکثر سطح حفاظت فردی در دسترس و عملی، شرکت به خاطر رقیب‌های تجاری نمی‌توانست افزایش در قیمت قابل ملاحظه‌ای انجام دهد. که پیامد آن، توقف طرح تولید دستکش ما بود که مطمئن هستیم با شنیدن اینکه این توقف باعث ذخیره میلیون‌ها دلار به ازای صرف اندکی هزینه تحقیق و توسعه و هدر رفت هزینه طراحی طرح تولید بود، شوخی بردار نیست.

به عنوان مثالی دیگر از نحوه تفکر اقتصادی ما، ما همچنین از رویه‌های تئوری بازی هر وقت که مناسب بود، استفاده خواهیم کرد. اگر کمی ترسناک به نظر می‌آید، مطمئن باشید که ما اکیداً بر رویکرد در دنیای واقعی اعتنا خواهیم کرد. برنردون برگر، نلبوف و دیگران در تلاش برای انتشار تئوری بازی به عنوان ابزاری مفید برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی

۱. تصمیم گیرندگان اقتصادی از بیمارستانی به بیمارستان دیگر متفاوت هستند و بستگی به پزشک ارشد (که معمولاً یکی از رئیسان تصمیم گیرنده کلیدی که تأثیر بسزایی در تصمیمات خرید و تصمیمات مربوط به شناسایی جاهائی که هزینه در آن‌ها کم اهمیت‌تر است) یا معاون پزشک ارشد دارند. بنابراین فروشندگان بایستی مطمئن شوند که فرد اشتباهی را برای قانع کردن به خرید محصول خود در نظر نگرفته باشند.

بودند، و بسیاری از کتاب‌های تئوری بازی مدیریتی پر از مثال‌های نجات بخش جذاب بودند که تفکر در آن‌ها ارزشمند بود.^۱ اما در آخر روز^۲، استراتژی رویکردهای تئوری بازی به یکی دیگر از گزافه گوئی‌های تکراری قبل تبدیل می‌شود: آن‌ها یک بعد مهم از استراتژی که منجر به پیش بینی و تأثیر گذاری بر واکنش‌های رقیبان می‌شد را نامتناسب در نظر گرفته بودند بنابراین آخر سر بدون هیچگونه قابلیت عمومیت دانی باقی ماندند. برای مثال، آن‌ها نمی‌توانستند در هر کسب و کار پرخاشگری که در آن همه افراد تحرکات افراد دیگر را دقیقاً نادیده می‌گیرند، قابل اجرا باشند.

به علاوه حتی زمانی هم که قابل اجرا می‌شدند مثلاً در متمرکز سازی کسب و کارها، مشکل کلیدی رویکرد تئوری بازی از دید ما البته، این بود که آن‌ها فرض می‌کردند که همه بازیکن‌ها همه همون بازی را بازی می‌کنند و فکر هم می‌کنند بقیه بازیکن‌ها هم همین کار را انجام می‌دهند. برای مثال بازیکن‌ها عقل کل فرض می‌شدند که منجر به ایجاد پیامدهای انحرافی می‌شد که بطور ساده مطابق با واقعیت نبود. گذشته از این اغلب بر این فرض بودند که رقیبان بازیکن‌ها در حداکثر سودآوری قرار دارند و و آن رقیبان نیز اینطور باور می‌کردند که بقیه بازیکن‌ها هم در حداکثر سودآوری قرار دارند. در حقیقت اغلب آزمایشات در تأیید پیشگوئی‌های یک تئوری شکست می‌خورند چون افراد صرفاً طوری رفتار نمی‌کنند که بایستی رفتار کنند.

این یک الگوئی است که ما همچنان در انجام ظاهر سازی های تئوری‌های بازی از مشتریان متمرکز بر صنعت‌ها مشاهده می‌نمایم جایی که تئوری بایستی قابل اجرا باشد.^۳ تئوری بازی این را پیش گوئی می‌کند که زمانی که یک بازی (برای مثال بازی قیمت گذاری) برای تعداد محدودی تکرار شود (برای مثال ۱۰ بار) شرکت‌ها از همان ابتدا پرخاشگرانه (برای مثال قیمت گذاری در مقدار کم) رفتار می‌کنند. زمانی که مدیر استخدام در شرایط مشابه تصمیم گیری قرار بگیرد ما دریافته‌ایم که بسیاری از آن‌ها بهتر از شرایطی که تئوری پیش بینی کرده رفتار می‌کنند. آن‌ها فقط زمانی تمایل به پرخاشگری نشان می‌دهند که به آخرهای بازی رفته رفته نزدیک شوند (برای مثال تقریباً در بازی ۷ یا ۸). برخی از مدیران از همان ابتدا شروع به پرخاشگری می‌کنند اما با دلایل متفاوت که کسانی هستند که توسط تئوری متحیر گشته و از جزئیات آن آگاهی می‌یابند (که آن، القای وارونه (پسرو) می‌باشد). در کلام‌های مدیر عامل یک شرکت غذائی: "من قیمت کمتری بر محصول خواهم گذاشت تا با امنیت پیش بروم و بازار را به ارزیابی در بیاورم، اگر دیگران واکنشی پرخاشگرانه

1. آدام برنسون برگ و بری نلیوف "بازی‌های درست: استفاده از تئوری بازی برای ساختن استراتژی" مجله تجاری هاروارد (جولای - آگوست در سال ۱۹۹۵): صفحات ۵۷ الی ۷۱.

همچنین به کتاب همان نویسنده "رقابت همکارانه (یا هم‌قابلی)" (نیویورک: مجله دابل دی وقت در سال ۱۹۹۶)، و اویناش دیکزیت و بری نلیوف "هنر استراتژی: راهنمای تئوری بازی وار برای موفقیت در تجارت و زندگی" (نیویورک: شرکت نورتون در سال ۲۰۰۸) مراجعه شود.

2. نهایتاً

3. برای مثال به برنارد گورین "آیا ما می‌توانیم هر چیزی از تئوری بازی انتظار داشته باشیم؟" در یک راهنمایی به این که این اقتصاد چش شده است، ادوارد فول بروک (لندن و نیویورک: مجله آنتیم در سال ۲۰۰۴) صفحات ۱۹۸ الی ۲۰۹ مراجعه شود.

نشان ندادند من هم چنین خواهم بود." این استدلال کاملاً در تناقض با پیش گوئی های تئوری بازی در بازی های محدود می باشد.

بر خلاف رویکردهای تئوری بازی، ما بسیار خردمندانه فرض نمی کنیم. که پیامد آن این است که ما از رویه های بسیار معروف تعادل سازی (بازار) ناش¹ استفاده نمی کنیم. رویه ای که برای شما جایزه نوبل بیاورد. ما قطعاً این طور فرض نمی کنیم که مدیران علاوه بر تفکر در مورد رقیبان خود به عنوان حداکثر سازان سود، سودآوری خود را به حداکثر برسانند. ما خیلی زیاد مشاهده کردیم که این آن مورد و آن تفکر نیست. همانند گذشته اندازه یا حتی حضور در یک بازار ظاهراً معتبر اهمیت دارد مخصوصاً برای کسانی که صاحبان پنهانی شرکت های مشتری هستند.

حتی اگر ما بخواهیم یا قانون کاهش رضایت حاشیه ای یا مفروضات بسیار خردمندانه و حداکثر سازی سود از رقیب هایمان را هیچ کدام از این دو را فرض نگیریم پس ما اونموقع کدام بعد مدیریت اقتصادی را فرض بگیریم؟ بزارید اینجوری بگیریم که ما از نحوه تفکر حاشیه ای و عقیده های مشارکتی استفاده می کنیم اما از فرضیات تئوری دقیق استفاده نمی کنیم. برای مثال، همانطور که تا الان توضیح دادیم ما از عقیده منحنی تقاضا استفاده می کنیم که روشن کننده این است که زمانی که قیمت ها از مرزهای سطح معینی فراتر رفت (افزایش یافت) در بعضی نقاط مقدار فروش رو پائین می شود (تنزل پیدا می کند). اما ما یک خط اکیداً نزولی رو به پائین که نشانگر منحنی نمودار قیمت/مقدار می باشد رسم نمی کنیم، همانطور که از شواهد پیداست رابطه قیمت/مقدار لزوماً خطی نیست. ماهیت رابطه می تواند توسط فاکتورهای زیادی در صنعت های مختلف، متغیر باشد.

برای مثال، در صنعت سیمان، قیمت درب کارخانه اغلب بدون از دست دادن مشتری ها، افزایش پیدا می کند تا یک نقطه معینی که مشتری ویژه ای شروع به عوض کردن فروشنده می کند. (معمولاً رقیبانی که مشتری به آن نزدیکترین است). در آن نقطه یک افزایش قیمت کم هم منجر به از دست دادن مقدار مشخصی از فروش مربوط به آن مشتری ها می شود. افزایش قیمت های اندک آتی ممکن است منجر به از دست دادن مشتریان دیگر نشود البته تا زمانی که دوباره در یک نقطه حیاتی دیگر مشتری دیگری هم خرید از بهترین رقیب جایگزین را جذاب بداند. اگر شرکت تولید سیمان به همین منوال قیمت ها را در آینده باز هم افزایش دهد در نهایت نزدیکترین مشتری آن یا دقیق تر بگیریم مشتری در پی یافتن رقیب جایگزین حتی به دورترین محل ممکن هم پراکنده خواهد شد. در این بازار، منحنی تقاضا شکل راه پله را دارد. کتاب های اقتصاد خرد و مدیریت اقتصادی اغلب شما را متقاعد می سازند که رابطه یا خطی است یا خطی نمایی (لگاریتمی) (اگر به نظر شما چرت و پرت گفتیم در موردش تحقیق نکنید). حقیقت که می گوید هیچ کدام آن ها نیست.

ما نمی خواهیم به جزئیات نشان دادن شکل منحنی تقاضا در صنعت های مختلف اشاره کنیم. بلکه می خواهیم یک نکته کلی تر از این قضیه استدلال کنیم: عامل بسیار مهمی که ما از مدیریت اقتصادی و زمینه های مرتبطش انتخاب کردیم مثل تحلیل تصمیمات، این است که زمانی که استراتژی را تعریف می کنیم شرکت بایستی همیشه مدارک و مستندات ترجیحات

1. معروف به تعادل ناش – جان ناش ریاضی دان آمریکائی که جایزه نوبل برای تئوری بازی دریافت کرد.

مشتري را جمع آوري کند همانطور که قبلاً تعريفش را گفته‌ايم. به جای اينکه فرضيات بسيار محکم و استواري از اينکه ترجيحات بايستي شبیه به آن باشند را در نظر بگیرد. (بعضی مواقع درک عميق ممکن است بسيار هزینه بر تر از دورنمای عملی باشد، و بعداً زمانیکه موارد اينچنينی پيش بياد در اين کتاب ما مثال هائی از اينکه چطوري استراتژی طراحی کنيم می‌آوريم). در آگاهی از اين ترجيحات مشتريان، شرکت بايستي طوري درصدد تأثير گذاری بر روی تصميمات مشتري باشد (برای مثال با اضافه یا حذف ویژگی هائی از محصولات یا خدمات ارائه دهنده) که برای خودش سود زا باشد. از اين دید که چه چیزی نیاز است تا به حداکثر خود برسد (برای مثال سود)، و واکنش‌های رقيب‌ان در اقدامات خود را در نظر بگیرد.^۱

مدیریت اقتصادی بنيادی فکر می‌کند و به عنوان شرکت ما هدفی برای حداکثر سازی (برای مثال سودآوری) تأیید می‌نمائيم. در تعريف اينکه برخی از انتخاب‌های متغير (برای مثال ویژگی‌های محصول توليدي، سطح‌های خدمات رسانی و ...) که دارای هزینه‌های نهائی معين (توسعه و توليدات حاشیه‌ای یا هزینه ارائه خدمات) و سود‌های نهائی (برای مثال درآمد) هستند. اين درآمدها فرض نمی‌شوند اما خروجی تصميمات تصميم گیرندگان هستند، برای مثال همه خرید‌های آنان در مراحل هزینه دهی مشخص می‌شوند که بهترين جایگزین آن‌ها می‌باشند. در یک قیمت مشخص برخی از مشتريان علی‌رغم ديگران از ما خرید می‌کنند. برخی از مشتريانی که به جایی میان محصول ما (یا خدمات ارائه شده اصلی) و بهترين جایگزین آن‌ها دچار تردید می‌شوند و ممکن است واقعاً به جایگزینی برای محصول ما تصميم گيري کنند اما اگر ما سطح معين خدمات ارائه شده‌ای که اين مشتريان آنان را ارزشمند می‌دانند افزایش دهيم در حالی که همه مقدار هزینه شده برای اين افزایش را روی قیمت محصول تأثیر کمی بگذارد احتمال نگهداری اين مشتريان افزایش پیدا می‌کند. برخی ديگر از مشتريان هنوز هم از جایگزینی دوری می‌کنند چه ارزش اين را داشته باشد که ویژگی‌های محصول معرفی شود چه سطح ارائه خدمات افزایش یابد و اينکه چه قیمتی دارد. اين بستگی به اهداف تجاری ما، هزینه توسعه، هزینه نهائی توليد یا ارائه خدمات بر تصميمات مشتري برای جایگزینی سطح‌های مختلف قیمتی تأثیر می‌گذارد و حتی بر تمایل و توانائی یک رقيب در تقلید از سطح‌های خدمات ما هم تأثیر می‌گذارد. خلاصه اين که ما در تلاشيم اقداماتی انجام دهيم که بر تصميمات مشتري در جهت حداکثر سازی اهداف تجاری‌مان تأثیر بگذاريم و راه‌های پاسخ دهی رقيب‌هايمان هم در ذهن بپرورانيم.

اين کاملاً متفاوت با دستیابی به استراتژی که با اهداف عددی خاص تعريف شده می‌باشد مثله: ما می‌خواهيم ۲۰٪ بازار را در سه سال آینده در دست بگیريم. اهداف بلند مدت مثل بالائی ممکن است خروجی چشم انداز رسيدن به یک تعميرگاه باشد جائيکه آن‌ها قصد دارند تعداد زیادی آره بشنوند مثله: ما می‌دانيم اين هدف جاه طلبانه است اما لزوماً رقابتي خلاقانه میان جائي که واقعاً هم اکنون در آن هستيم (۵٪) و خواستار نیل به ۲۰٪ هستيم را مهيا می‌سازد. یک جاه طلبی مثل اين محقق می‌شود، طرفداران اين استراتژی دستیابی میان واقعیت کنونی و جاه طلبی (اين که به نظر میاد علمی

۱. برای مثال به پيتر وکر و دنیل دنف "استنباطی از مطلوبیت وان نیومن و مورگنسترن زمانی که احتمالات تحریف شده یا ناشناخته باشند"، علم مدیریت ۴۲ در سال ۱۹۹۶: صفحات ۱۱۳۱ الی ۱۱۵۰ مراجعه شود.

باشه) تجزیه و تحلیل می‌کند و در نهایت منابع تکمیل کننده و توانائی‌های پر کردن این شکاف^۱ را شناسائی می‌کند. تسهیل کنندگان چشم اندازی برای رسیدن به یک تعمیرگاه بر اهمیت ایجاد یک چشم انداز نامحدود توسط واقعیات کنونی تأکید می‌کنند. همانطور که گفته شد برای حداکثر سازی خلاقیت بایستی در شرایط آن قرار بگیرید.

اقتصاد دوباره فکر می‌کند که برای فهمیدن ۳ مشکل به وجود آمده در این رویکرد پر مصرف اجازه دهد: (۱) عدم تعمیم پذیری، (۲) فقدان بنیادی برای حداکثر سازی سودآوری، و (۳) ناسازگاری اهداف دنبال کننده مشتریان با رضایتمندی‌های خودشان.

بطور ساده به خاطر ماهیت محدود بازار یا به خاطر حقیقت اینکه فقط در ۱۰۰٪، وجود دارد، رویکردی تعمیم ناپذیر می‌شود. یکی از مؤلفین ما زمانی یک تسهیل کننده رؤیابین تعمیرگاه که قویاً بر رویکرد رویابینی باور داشت، را به چالش کشید. و او می‌گفت که اهداف جاه طلبانه قهرمانانه برای ایجاد یک تغییر (ما مخالف آن نیستیم چون که حق دارد) و دستیابی به چیزهایی که شرکت‌های دیگر یا افراد نیل به آن را غیر ممکن می‌دانند احتیاج است. عبور از اقیانوس اطلس با هواپیما یکی از مثال‌های مورد علاقه وی بود که نشان دهنده قهرمانانه بودن و جاه طلبانه بودن دستیابی‌های چارلز لیندبرگ می‌باشد همان کسی که در ۲۰ ام تا ۲۱ ام ماه می سال ۱۹۲۷ با پرواز معروف به اسپیریت آف ایستریٹ لوئیس^۲ از نیویورک تا پاریس با مسافت تقریبی ۳۶۰۰ مایل دریائی (۶۷۰۰ کیلومتر) پرواز کرد. چیزی که تسهیل کننده نتوانست به ما بگوید - شاید هم بنده خدا نمی‌دونست - این است که چند روز زودتر در (۸ ام تا ۹ ام ماه می سال ۱۹۲۷)، به چارلز دیگر (چارلز نانگسر) و فرانسیس کولی تلاش می‌کردند که توسط هواپیمای دو باله لوئیز بلانک (معروف به "پرنده سفید") از اقیانوس اطلس عبور کنند ولی گم شدند.^۳ نکته اخلاقی داستان این است که شکست‌ها و ریسک‌های نامساعد هم بایستی در عملی کردن رویاهای خود در نظر گرفته شود تا یک ارزیابی دقیق‌تری از جاه طلبی‌های ویژه بتواند به وجود بیاید. ما به این در طول داستان تعمیرگاه اشاره کردیم اما مورد توجه تسهیل کننده قرار نگرفت چون جاه طلبی‌های گسترده‌ای برای شرکت می‌خواست. در حالیکه شرکت کمتر از ۵٪ بازار وقت را اشغال کرده بود تسهیل کننده از شنوندگان خواست: "چرا شما هیچ جاه طلبی برای رسیدن به اشتراک ۲۰٪ بازار ندارید؟ چه چیزی باعث می‌شود که شما فکر کنید که نبایستی برای رسیدن به ۲۰٪ اقدام کرد؟ اگر شما واقعاً به آن ایمان دارید، رسیدن به آن امکان پذیر است همان طوری که لیندبرگ واقعاً بر توانائی خود برای عبور از اقیانوس اطلس باور داشت و امکان پذیرش کرد." ما تمایل به این داریم که باور کنیم که لیندبرگ توانست آن کار را انجام دهد چون او هواپیمای بهتری نسبت به پیشینیان خود داشت و این باورهایش برای دوردست‌ها در اهمیت دوم قرار داشت. کسی در میان جمعیت شنوندگان بعد از آن یک سؤال از گریز به عدم تعمیم پذیری این رویکرد پرسید: "چی می‌شد اگر ۵ رقیب ما هم چنین جاه طلبی در سر

۱. منظور از شکاف همان ۱۵٪ است که میان ۵٪ کنونی و ۲۰٪ جاه طلبی مطرح است.

۲. اولین هواپیمائی که به تنهایی و بدون توقف توسط چارلز لینبرگ در سال ۱۹۲۷ توانست اقیانوس اطلس را بپیماید.

۳. به وبسایت http://en.wikipedia.org/wiki/Transatlantic_flight مراجعه شود.

داشت؟" تسهیل کننده ظاهراً هیچ ریاضی پاس نکرده بود، پاسخ داد: "خب، اگر همه آن‌ها واقعاً به آن باور داشته باشند همه‌شان هم به آن می‌رسند." و پایان داستان.

فقدان بنیادی برای حداکثر سازی سود شرکت دومین مشکلی است که ما در رویکرد خالص رؤیا محور داریم. تقریباً در همه ابعاد استراتژی (به استثنای برخی از استراتژی‌های کلاه برداری ضمنی) هم وجود دارد چون بازارهای گسترده‌ای وجود دارد و اگر کسی بتواند آن را انجام دهد شما دیگر نمی‌توانید پول همیشگی از آن بدست بیاورید.^۱ خب، هر کسی اساساً می‌تواند با یک رویای بلند مدت ظاهر شود اما بهیچوجه دلیلی وجود ندارد که چرا بهای اضافی در واقعی کردن رویاهای بلند مدت به وجود می‌آید. در حقیقت زمانی که جاه طلبی خیلی وقت پیش از واقعیت جاری حذف شده است به احتمال زیاد این مورد مورد نظر نمی‌باشد. منابعی که به قیمت بازار خریداری خواهند شد، و بهائی اندک یا حتی به مقدار هیچ در تحصیل چنین دارائی هائی به وجود می‌آید.

در نهایت، رویکرد رؤیا محور در حداکثر سازی رضایت خود مشتری‌ها هم پایدار نیست. این که شرکتی ممکن است جاه طلبی برای دستیابی ۲۰٪ بازار دارد یک چیز است و اینکه چرا باید واقع گرا باشد یک چیز دیگر است؟ این فرض می‌کند که ۲۰٪ مشتریان (با فرض ساده‌ای مثلاً، مقدار یکسانی برای هر مشتری) خرید خواهند کرد. و اغلب این فرض درست نمی‌باشد – هرچی نباشه بالاخره فقط یک رؤیا یا یک آرزوست. و اگر آرزوهای به مانند اسب هائی بودند ... پس التماس کنندگان سوار آن‌ها می‌شدند. مشکل اینجااست که این فرض می‌کند که مشتری‌ها همانند غازهای فرانسوی هستند که می‌توان به آن‌ها تحمیل کرد، یا در این مورد تحمیل مشتری برای خرید محصول شما یا خدمات شما. این آن مورد نیست چون این مشتری هست که تصمیم می‌گیرد بخرد یا نخرد، بر مبنای ترجیحاتش البته، هزینه کرد خود را تعویض کند (از یکی از بهترین جایگزینانش)، بودجه و غیره. تمام کاری که شما می‌توانید انجام دهید این است که بر تصمیم وی تأثیر بگذارید، تلاش کنید که او محصول شما را انتخاب کند، نه اینکه تحمیل کنید که او محصول شما را انتخاب کند. شما فقط می‌توانید اشتهايش را زیاد کنید نه اینکه مجبور به خوردنش کنید. رویکرد ما در استراتژی دقیقاً درک اینکه چطور مشتری‌ها در ترجیحات و تصمیماتشان با هم متفاوت هستند را، تشکیل می‌دهد. اینکه چطوری می‌توانیم بر این تصمیمات به نفع خودمان تأثیر بگذاریم (با توجه به اهداف از قبل مشخص شده) و اینکه این تصمیمات و هزینه‌ها و سود های مربوط به تأثیر گذاری بر تصمیمات مشتریان ارزش وقتی که می‌گذاریم را دارند.

قول پنجم (۵#)^۲: تمرکزی بر اصول رایج به جای حقیقت‌های رایج

قول تمرکز بر اصول رایج به جای حقیقت‌های رایج در واقع به دنبال قول چهارم (۴) می‌باشد، اما ما هنوز هم دوست داریم جداگانه بر روی این بحث کنیم. تحلیل‌های استراتژیک و مشکلات تصمیم‌گیری تاکتیکی از ابزارهای مدیریت

۱. این البته جدید هم نیست. برای مثال، به شارون اوستر "تحلیل‌های رقابتی مدرن" (نیویورک: مجله دانشکده آکسفورد در سال ۱۹۹۹) مراجعه نمائید.

۱. پنجمین قول از شش قول مطرح شده در این کتاب

اقتصادی استفاده می‌کنند. و از آنجا که ما هدف حداکثر سازی (سود، درآمد و ...) را قبول داریم بر اساس تصمیماتی که ما می‌توانیم بگیریم (درجه آزادی ما در تصمیم گیری) و بر اساس محدودیت‌هایی که بایستی با آن‌ها کار کنیم (برای مثال، شعبه‌های مرکزی جهانی ممکن است سطح کوچکی از تبلیغات برای محصولی تحمیل کنند که حتی در بازاریابی‌های ملی و واحدهای فروش ممکن است هیچ مطلوبیتی برای چشم انداز های ملی آن‌ها نداشته باشد) منجر به چند نتیجه تکان دهنده که متضاد با برخی از حقیقت‌های رایج هستند و مکرراً در نوشتجات تجاری ساده ظاهر می‌شوند.

یکی از این حقیقت‌های رایج تمرکز بر (به منظور سرمایه گذاری) بیشترین مشتری‌های سودآور تان می‌باشد. این نوع صریح اظهار نظر ممکن است جذاب و معقول به نظر بیاید اما اینجوری نیست. این مهم نیست که مشتری‌هایتان چقدر امروز سودآور بودند اما چقدر این مشتری کمتر سودآور می‌شد اگر ما منابع کمتری صرف وی در مقایسه با دیگری می‌کردیم. مشتریان کمتر سود ده الان می‌شدند. صرف همین منابع بر روی مشتری دوم حرکت عاقلانه ایست اگر نتیجه آن این می‌شد که تولید سود نهائی مشتری دوم بزرگتر از سود از دست رفته که از کاهش منابع مصرف شده بر روی مشتری اول می‌باشد به وجود آمده، باشد. این مهم نیست که مشتری سودآور باشد چیزی که مهم است سودآوری نهائی یک مشتری در زمان کاهش یا افزایش سرمایه گذاری بر وی می‌باشد. اگر اصلاً امکان پذیر بود، همه مشتریان بایستی در نهایت سودآوری برابری برای ما داشتند. و در ضمن اگر اظهار نظر تمرکز بر روی بیشترین مشتریان سود ده درست بود دیگر نباید مشتری جدیدی پیدا می‌کردیم همانطور که این کار در ابتدا همیشه زیان ده می‌باشد.

همین موضوع برای محصولات هم دلالت دارد. مدیران مشابه دوست دارند چیزها را ساده نگه دارند و از قوانین تصمیم گیری لذت ببرند همانند: تمرکز بر روی بیشترین محصولات سود ده. قطعاً این یک تصمیم گیری آسانی است، اما بی اساس می‌باشد. در حقیقت، همان اصول مشابه در اینجا هم کاربرد دارد: ما بایستی بر روی محصولاتی که سود دهی نهائی آن‌ها در میان انواع سرمایه گذاری‌هایمان از همه بالاترین است تمرکز نمائیم نه بر روی آن‌هایی که بیشترین سوددهی را دارند. اجرای قانون "تمرکز بر روی بیشترین محصولات سود ده" دلالت بر این دارد که مدیر فروش هرگز بر روی محصول جدیدی که در ابتدا سوددهی کمتری نسبت به محصولات سود ده شرکت دارد، سرمایه گذاری نمی‌کند.

یکی از مشتریان ما، در قسمت فروش ملی^۱ یک شرکت جهانی داروئی، با چنین تصمیم گیری‌های دردناکی روبرو شد. مهم‌ترین تصمیمات سرمایه گذاری سه ماهه وی این بود: کدام محصول را بایستی به ترتیب در موقعیت‌های ۱ و ۲ و ۳ طبقه بندی کرد؟ کدام یک از سه نسخه داروئی سرمایه گذاری شده برون مرزی بایستی در فروش‌های شرکت داروئی که نشان دهنده تبلیغاتی مؤثر بر پزشکانی که این محصولات (داروها) را تجویز می‌کنند یا اغلب تجویز می‌کنند باشد؟ به طور نمونه برای این شرکت و بازار خاص جغرافیائی‌اش محصولات طبقه بندی شده در موقعیت ۱، بایستی ۶ تا ۷ دقیقه از ۱۵ دقیقه مکالمه در ملاقات پزشکان بیمارستان تبلیغ شود، و محصولات موقعیت ۲ بایستی ۴ تا ۵ دقیقه تبلیغ شوند، و محصولات موقعیت ۳ ام بایستی مختصراً در آخرای ملاقات تبلیغ گونه بحث شود.

مدیر عامل بخش صادرات اصرار می‌ورزید برخی محصولات به خصوص برای مثال همان مُسکِن^۱ معروف (ما در حقیقت از بخش درمانی محصولات غافل گشته‌ایم) را در موقعیت ۱ طبقه بندی کنیم و اگر امکان پذیر نبود، حداقل بایستی در یکی از موقعیت‌های سه گانه برای تبلیغ توسط نیروی فروش طبقه بندی می‌شد. و دلیلش این بود: مسکن‌ها جزو ۲۰ محصول برتر که بیشترین سود دهی را در مجموعه سرمایه گذاری‌های بخش داشت و مدیر عامل قطعاً از ازدست دادن جریان سودآوری ترسیده بود.

آیا مسکن‌ها واقعاً محصول سودآوری نهائی آنها بود؟ اصلاً و ابداً. در حقیقت محصولی که ۲۵ سال است در عرصه داروها می‌باشد پزشکان یا آن را تجویز می‌کنند یا نمی‌کنند. که هر دو هم اتفاق می‌افتاد طبق گفته آنان، "یا در خودکار پزشک بود یا نبود". این دلالت بر این دارد که تبلیغات احتمالاً فقط بر کمتر از ۳٪ پزشکان ملاقات شده تأثیر گذار بوده است. به طور مثال مدیر عاملان جدیدی که انتصاب می‌شدند. و بسیاری از آنها از قبل در مورد این محصولات که در دانشکده پزشکی بودند، اطلاع داشتند. از این رو روی هم رفته زیان حاشیه‌ای توقف تبلیغات این محصول به احتمال زیاد خیلی اندک بود و قطعاً بسیار کوچک‌تر سود حاشیه‌ای تبلیغات محصولات جدیدی بسیار امید بخش که در حال حاضر هیچ سوددهی ندارند می‌باشد. شرکت در نهایت به چرخه رفت و برگشت خود^۲ پایان داد، قرار دادن مسکن‌ها در موقعیت ۱ و پس از آن دوباره در موقعیت ۳ گواهی بود بر این که فقط به یک نتیجه ختم می‌شد: دیگر بیشتر از این تبلیغش نکن.

در سطح کلی‌تر، منظور کاملاً واضح است: قوانین ساده معمولاً به دلیل فقدان منطق اساسی موفق نمی‌شوند. اما اصول ساده به این دلیل موفق می‌شوند: چون ارزیابی بالاترین سود یا زیان نهائی مربوط به تبلیغات مشتری‌ها یا محصولات و تخصیص منابع در نقطه‌ای است که سود نهائی به بزرگترین حد خود رسیده است.

زمانی که بحث تهاجمی محصولی با قیمت پائین روانه بازار شده و با برندهای تجاری رقیب می‌جنگد، می‌شود همین منطق این جا هم کاربرد دارد. دغدغه‌ای که معمولاً به گوش می‌خورد این است که مطمئن شوید که برند تجاری سکان فرماندهی بازار را از دست ندهد چون همه پول در این است. اشاره ضمنی به نبرد تجاری برندها که بایستی طوری طراحی شود که از دست دادن سکان فرماندهی را به حداقل برساند. ما که باور نمی‌کنیم حداقل رسانی از دست دادن سکان فرماندهی هدف درستی باشد چون ممکن است روی هم رفته به سمت توسعه محصولی کاملاً متفاوت هدایت شود (و اول از همه، هدف نبرد تجاری برند با روانه شدن در بازار را شکست دهد). با ثابت در نظر گرفتن سایر متغیرها، اضافه شدن ویژگی‌ها به محصول در نبرد برندها (چیزی که قطعاً احتمال از دست دادن سکان داری را افزایش می‌دهد) منطقی به نظر می‌رسد البته تا زمانی که سود های نهائی فراتر از زیان‌های نهائی در سکان داری برند باشد که در این صورت سود کلی افزایش پیدا می‌کند.

۲. کشنده درد

۳. منظور از چرخه رفت و برگشت خود در اینجا این است که انگار شرکت هی کتابی را به عقب ورق می‌زند و تا به صفحه جاری می‌رسد باز صفحات را به عقب ورق می‌زند که کتاب در اینجا مسکن و صفحات نماینده زمان می‌باشند.

ما تقریباً مطمئن هستیم که شما یک سؤال سوخته در ذهن خود دارید: چطوری ما اطلاعاتی از سود یا زیان نهائی بدست بیاوریم؟ ما بصیرت و بینش لازم را در سرتاسر کتاب به شما تقدیم خواهیم کرد. بعضی مواقع حتی ارزش این را هم ندارد که از این اطلاعات آگاهی یابید از زمانی که شما حدس هائی درمورد آن زده‌اید. سود نهائی بدست آمده کمتر از هزینه نهائی می‌باشد. اما این دلالت بر این ندارد که ما بایستی به قوانین ساده همانند مورد قبلی رجوع کنیم. این بهتر است که یک گمانه علمی در مورد این سود یا زیان نهائی بزنیم که بیشترین تکیه بر شواهد موجود داشته باشد به جای اینکه آن‌ها را نادیده بگیریم و به همان چیزی که قوانین ساده نام گذاشته‌ایم، برگردیم. به خاطر فقدان بنیاد رفتاری آن‌ها بهیچوجه دلیلی وجود ندارد که قوانین ساده عملکرد شرکت را بهبود بخشد.

قول ششم (۶#): وضعیتی کاملاً انتقاد پذیر و شفاف

۵ قول سابق الذکر همه، از این راه یا از راهی دیگر، از قصد و نیت ما برای آوردن چشم انداز مدیریت اقتصادی عملگرا در طراحی استراتژی‌ها نتیجه گرفته‌اند. این قول ششم و آخرین قولی است که با ماهیتی کمی متفاوت که از نا امیدی هائی که ما اغلب در هنگام خواندن کتاب‌های تجاری احساس می‌کنیم، نشأت گرفته است. ما در مورد شما چیزی نمی‌دانیم، ای خواننده عزیز اما کتاب‌های تجاری زیادی ما را بی نتیجه رها کرده‌اند. در حالیکه همه چیز در فصل اول کتاب امید بخش به نظر می‌رسد امید هائی که اصلاً ظاهر نشدند و در حقیقت ما اغلب اینجوری احساس می‌کنیم که نویسنده مقداری از وقتمان را هدر داد. مطمئناً ما چیزی یاد گرفته‌ایم اما برداشت همیشه اغلب در مقایسه با (اوهوم)^۱ از دست دادن هزینه فرصت‌های نهائی خوانندگان کتاب بسیار اندک می‌باشد.

بیشترین آزرده‌گی ما از استراتژی مبهم و تاریک موجود در برخی از کتاب‌های تجاری که طبق گفته آنان بایستی دنبال کنیم می‌باشد. داشتم کتابی می‌خوندم که ۱۰۰ صفحه از آن کتاب متعلق به مؤلفی بود که همواره مدعی تخصص در زمینه خود را داشت. و ما انتظار داشتیم که دیگه در صفحه ۱۰۱ به اصل مطلب برسیم و بالاخره چند توصیه کاربردی در مورد اینکه چطوری اصول سطح بالایی که مؤلف آن‌ها را تفسیر کرده بود را اجرائی کنیم. متأسفانه قمار ما در صفحه ۱۰۱ با سخن مؤلف اینکه این "جزئیات فنی" فراتر از دامنه رسیدگی این کتاب می‌باشد متوقف شد. این خنده دار نیست که کتابی که در مورد استراتژی‌های ارزش دهی مشتری به‌صورت ارزشمندی گسترش یافته نتواند واقعاً در مورد اندازه گیری ارزش دهی مشتری، توضیحاتی ارائه دهد؟ زمانی که این اتفاق می‌افتد ما قطعاً این احساس بهمان دست می‌دهد که به یک دوردر نیازمند هستیم.

در این کتاب ما کاملاً انتقاد پذیر و شفاف هستیم. ما قدم به قدم به توضیح این که چطوری شواهد کمی را در پشتیبانی از تصمیمات استراتژی تجاری توسعه دهیم، می‌پردازیم برای مثال چطوری وارد یک بازار جدیدی که از قبل توسط متصدیان شرکت‌ها اشغال شده‌اند شویم. چطوری از موقعیت خود درمقابل در مقابل تازه واردان مهاجم دفاع کنیم یا

۱. صدائی که برای جلب توجه در درون گلو ایجاد می‌شود.

چطوری حاشیه‌ها را ثابت نگه داریم وقتی اینطور به نظر می‌آید که مشتری تمام چیزی که اهمیت می‌دهد قیمت محصول است.

زمانیکه با شما از طریق منظم‌ان حرف می‌زنیم، ما از مثال‌های دنیای واقعی استفاده می‌کنیم همانطور که این کتاب گویی ۹۹٪ مدیران شرکت‌هایی که جزو گروه انحصاری شرکت‌های قهرمان با تفاوت‌های محکم متمایز کننده (برای مثال به گوگل، اپل، آمازون، و شرکت‌هایی شبیه به این‌ها فکر کنید) را مخاطب قرار می‌دهد. واقعیت بیشتر شرکت‌ها این است که آن‌ها نمی‌توانند بازارهایی را شناسایی بکنند که بتوانند در آن مزایای رقابتی پایدار دراز مدت خود را عملی کنند آن‌ها نمی‌توانند اقیانوس آبی را شناسایی بکنند، آن‌ها نمی‌توانند بر دیگران غلبه کنند، و آن‌ها نمی‌توانند از گزند رقیب‌ها و موارد مشابه در امان بمانند. این دلیل آن است که چرا این کتاب با مدیرانی که کتاب‌های مدیریت معروف بین المللی را خوانده‌اند، ارتباط برقرار می‌کند. با مدیرانی که پس از خواندن کتاب با اصول‌ها و دستورالعمل‌هایی در فکر ساختن به دنیای واقعی بهتر همراه با تصمیمات استراتژیک هستند، ارتباط برقرار می‌کند. حتی در نبود توانایی‌های ممتاز یا مزایای رقابتی پایدار.

بزارید شفاف باشم، این یک کتاب آسانی نیست. گاهی مغز شما را به ارزیابی و خواهد داشت. از دید متفاوت دیگر، ای خواننده عزیز، این از اون کتاب‌هایی نیست که شما از سر کنجکاو در ساحل یا روی تخت راحتی فرودگاه در هنگام انتظار برای رسیدن هواپیمای دیر کرده خود هستید، می‌خوانید. اما چه کسی می‌گوید که آن استراتژی یا آن مدیریت از آن باب کار راحتی در پیش دارند؟ در هر صورت ما امید داریم که قول‌هایی که در فصل اول با شما بستیم خواندن این کتاب را از نظر زمان و کار شما، ارزشمند باشد. ما قطعاً نمی‌خواهیم پس از خواندن این کتاب به گذشته خود افسوس بخورید.

ساختار کتاب

این کتاب به صورت روبرو طبقه بندی شده است. در فصل ۲ ما مروری بر مراحل سر هم پیوسته‌ای برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک تجاری، که از استراتژی کلان شروع شده و به استراتژی عملیاتی ختم می‌شود. در حالی که تمامی فصل‌های بعدی این کتاب درمورد استراتژی عملیاتی می‌باشد. در اول ما توضیح تفاوت‌ها و ارتباطات میان استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی را حیاتی می‌دانیم. در حقیقت استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی دو الگوی بسیار واضحی هستند که ما برای اهداف آموزشی به شما معرفی می‌کنیم همانند کاری که ریچارد تالر و کیس سونستین در تمایز اقتصادها و انسان‌ها در کتابشان "حرکت رو به جلو" و دنیل کانمن در تمایز سیستم ۱ و سیستم ۲ در کتابشان "فکر کردن، تند و کند" انجام دادند.^۱

۱. ریچارد تالر و کیس سونستین "حرکت رو به جلو: رشد تصمیمات در مورد سلامتی، ثروت و خوشبختی" (لندن: کتاب‌های پنگوئن (منظور انتشارت پنگوئن) در سال ۲۰۰۹). دنیل کانمن "فکر کردن، تند و کند" (لندن: کتاب‌های پنگوئن در سال ۲۰۱۱).

نقطه شروع ما این است که استراتژی تجاری شرکت در نهایت در مورد تصمیمات خود راجع به محصول (یا خدمات و راه حل‌ها) ترکیب کسب و کارهایی^۱ (PMCs) که می‌توانند به صورت پایدار تصاحب شوند، یا حداقل تا زمانیکه سود اقتصادی محتمل را بدست بیاورند، مصمم باشند. استراتژی عملیاتی با هدف شناسایی و تشخیص این ارزش‌های پنهان منحصر بفرد بر مبنای شواهد عملی مشتری و ابزارهای مدیریت اقتصادی کاربردی می‌باشند. اما شرکت نمی‌تواند از پس زمان و منابع مورد نیاز برای انجام تشخیصی شواهد محور، مقداری، جامع و پی در پی از هر ارزش پنهان بازار قابل تصور بر بیاید. برای متمرکز شدن نیازمند مکانیزمی کارا، تصویر سازی و فیلتر فرصت‌های بالقوه تجاری که دائماً پدیدار می‌شوند، می‌باشد. استراتژی کلان مربوط به چنین روندهای کارا می‌باشد. استراتژی کلان از نظریه‌های سنتی استراتژی (برای مثال، جذابیت‌های صنعتی، مزایای رقابتی و امثال آن) برای تشخیص شایستگی‌های فرصت‌های تجاری از راه‌های عجولانه و نادرست استفاده می‌کند: مثله برخی از آن‌ها که نه جذاب‌اند و نه عملی و به راحتی دور انداخته می‌شوند. راه‌های دیگر هم ممکن است هم جذاب باشند و هم عملی حداقل در نگاه اول اینطور به نظر می‌آیند. استراتژی کلان به فرضیه‌هایی از اقدامات یک شرکت که تا حد امکان دارای مزایای رقابتی هستند و می‌توان به آن‌ها دست یافت، منجر می‌شود. استراتژی عملیاتی مربوط به مکرراً و عمیقاً غوطه ور شدن که یا منجر به تأیید شدن، سازگارشدن، شرح دادن جزئیات یا احتمالاً رد فرضیه‌ها و اختیارات استراتژی کلان می‌شوند که قبلاً بسیار جذاب و عملی به نظر می‌آمدند.

به عبارت دیگر، در فصل ۲ ما این را نشان می‌دهیم که استراتژی کلان بایستی شروعی بر روند سر هم پیوسته^۲ نزدیک به استراتژی عملیاتی باشد. ما فهمیده‌ایم که شرکت‌های بسیاری اگر استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی هیچ کدام را انجام ندهند متلاشی می‌شوند. به علاوه، مبانی نظری استراتژی کلان ضعیف و سست هستند همانطور که ما در مقدمه این فصل شروع به شرح آن کردیم. هنر استراتژی کلان بسیار تحریک برانگیز است در حالیکه اثبات واقعی خوشمزه آن در طراحی استراتژی عملیاتی می‌باشد و اینجاست که اعداد به زور وارد می‌شوند. مخلص کلام چیزی که ما می‌خواهیم بگیریم آینه که استراتژی کلان خیلی خوبه البته تا زمانیکه به دست رهبر باهوشی مثل استراتژی عملیاتی استفاده شود.

فصل ۳ تا ۶ ما همه در مورد استراتژی عملیاتی بحث شده است. آن‌ها بر درک واقعی تبلیغات بالقوه از اختیارات استراتژیک منتخب متنوع مشتری که تجربی و به شدت مشتری محور می‌باشند، متمرکز هستند: چگونه مشخص کنیم که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک را انتخاب کنیم و چگونه انتخابمان را سازگار یا موافق با حداکثر سازی مهارت‌های بالقوه تبلیغاتی و تجاری بکنیم؟

این واقعاً قسمت سختش هست. ما در این قسمت در سرزمین رؤیاها نیستیم اما واقعیت روزمره دلخراشی است که بیشتر شرکت‌ها با آن مواجه هستند. استراتژی کلان نشان خواهد داد که چگونه گزینه یا گزینه‌های بزرگترین مهارت‌های بالقوه تبلیغاتی تجاریمان را فرض کنیم برای مثال ورود به بازارهای جغرافیایی هم جوار. متأسفانه بسیاری از کسب و کار های

۲. یا ارزش پنهان بازار: جداسازی ارزش بازار همه بخش‌های یک شرکت (اگر هر یک از بخش‌های یک شرکت مستقل بودند و خودشان سهام بازار خود را منتشر می‌کردند، چه ارزشی داشتند)

۱. انتها به انتها

جدید از قبل توسط محصولات و خدمات اشغالی بازیکنان آشفته و بی نظم شده‌اند و به طور وحشتناکی سخت است تا ارزش‌های متمایز کننده را پیدا کنیم مخصوصاً به عنوان کسی که دیرتر از همه وارد شده است. استراتژی عملیاتی در این زمان خیلی مهم است چرا که به ما این اجازه را می‌دهد که بفهمیم توانایی‌هایمان و محدودیت‌هایمان چگونه است، چطور می‌توانیم مزایای رقابتی تا حد امکان محتمل و پایدار یا حداکثر واقع گرایانه ای را به دست بیاوریم.

در مورد این است که به آگاهی عمیقی از رفتار مشتری، تعویض هزینه دهی و نیازهای پنهان نرسیده‌شان برسیم. وقتی در مورد نیازهای نرسیده (برآورده نشده) بحث می‌کنیم منظور ما نیاز به یک آپد نیست (آپد یا آپید حالا هر چی باشه) که به نظرم آسان‌ترین نیاز برای برآورده شدن باشد. خیلی تر از این، آینه که در بازاری موفق شویم که تعداد کمی نیازهای نرسیده وجود دارد یا شناخته شده است. اغلب این نیازها در نقاط اختلافاتی که مشتری‌ها با تولید کنندگانی که هم اکنون با آن‌ها کار می‌کنند، پنهان شده‌اند. چالش اول این است که این نقاط اختلافات را پیدا کنیم و سپس تقلیدی که انجام آن برای رقیبمان دشوار است بهتر از او انجام دهیم تا کاری کنیم حداقل چند مشتری به سمت ما تغییر جهت بدهند برای مثال به فکر کنید که می‌خواهید در محیط بازار رقابتی از قبل آشفته و بی نظم وسیله جدیدی را روانه بازار کنید یا در مورد ورود به یک بازاری که تمایز در آن دشوار است مثله خدمات حقوق دستمزد یا دستگاه‌های جانبی پزشکی که تمایز و برتری در آنان دشوار است.

در فصل ۳ ما نحوه کلی از فکر کردن در هنگام اجرای استراتژی عملیاتی را توضیح می‌دهیم که چگونه موارد مهم در پیش بینی تصمیمات مشتری و پس از آن درآمدها و حاشیه‌هایی که مشتری بایستی آنان را دارا باشد، اندازه گیری کنیم مثلاً تمایل در پرداخت، تمایل در خرید و تعویض ارزش دهی.

زمانیکه ما بنیادهای استراتژی عملیاتی را توضیح دادیم ما به قسمت دوم کتاب وارد می‌شویم که دارای ۳ فصل می‌باشد که هر کدام با یک نحوه تفکر منحصر بفرد عملی از استراتژی عملیاتی مواجه است. بر مبنای تجربه ما، ما اینطور احساس می‌کنیم که این ۳ کاربرد نمایانگر تصمیمات گسترده‌ای از مبنای استراتژی عملیاتی که اغلب مدیران تجاری در دنیای واقعی با آن‌ها سر و کار دارند.

در ابتدا، در فصل ۴ ام، ما به اکتشاف اینکه چطور مشکلات ورود به یک بازار جدید را شناسایی کنیم می‌پردازیم. و آن چگونگی اجرا و بریدن و دوختن^۱ چارچوب و اندازی گیری ابزار هائی است که در فصل ۳ ام در مورد روانه کردن یک محصول، خدمات یا راه کار های جدید به یک بازار جدید یا مجاور شرح داده شده است. و اینکه چطور به اوج سازگاری و میزان سازی دقیق فرضیه‌های استراتژی کلان در مورد بهترین استراتژی ممکن برسیم؟ ما همچنین نشان می‌دهیم که چطور ما پیش بینی‌های درآمد، سود و جریان وجوه نقد را با این قیمت توافقی در یک سیستم کاملاً مشتری محور هدایت کنیم.

۱. در متن اصلی خیاطی نوشته بود، اما در اینجا به تغییراتی گفته می‌شود که در نهایت به چارچوب دلخواه می‌رسد.

در فصل ۲۱۵ م ما به مشکلات استراتژی‌های دفاعی پرداخته‌ایم. مخصوصاً، ما در ابتدا توضیح می‌دهیم که چطوری به مشکلات موجود در سازگاری یک محصول یا خدمات ارائه شده، و احتمالاً قیمت آن دست یابیم زمانیکه با یک تازه وارد مهاجم در بازار رو برو هستیم. و دوماً، ما به راه حل‌های جایگزین دفاعی دیگری درمقابل (اغلب قیمت پائین) رقیب‌ها، به طورمثال یک برند تجاری مهاجم و جنگ جو می‌پردازیم. ما به هر دو مشکل با استفاده‌ای دوباره از نحوه تفکر و اندازه گیری ابزار هائی که در فصل ۳ ام آن‌ها را شرح دادیم، رسیدگی می‌کنیم.

در فصل ۶ ام، ما به همه بدترین شرایط ممکن می‌پردازیم که اسمش را نقطه مقابل آید های این دنیا بگذارید: چه کار هائی را در هنگام رقابت در بازار به شدت رقابتی، جائیکه که به نظر می‌رسد مشتریان فقط به قیمت اهمیت می‌دهند و ما با رقیبان به شدت پرخاشگر و مهاجم روبرو هستیم، انجام دهیم. اگر استراتژی دقیقاً افزایش سودآوری باشد ما چطوری می‌توانیم زمانیکه هیچ مزایای رقابتی نداریم به کسب سود برسیم؟ ما هنوز هم به اجرای نحوه تفکر اقتصادی و مشتری محور فصل ۳ ام، با هدف یک چارچوب منطقی برای افزایش دائمی حاشیه‌ها زمانیکه ارزش دهی مشتری پائین می‌باشد یا تمایل به پرداخت در واقع وجود دارد پایبند هستیم.

و درنهایت در فصل ۷ ام، ما خلاصه‌ای از نتایج بدست آمده از تحقیقمان از استراتژی عملیاتی ذکر کرده‌ایم. ما به ۷ ایده مرکزی برای یادآوری ذکر کرده‌ایم برای زمانیکه در حال اجرای استراتژی عملیاتی در شرکت خودتان در دنیای واقعی هستید. ما امید داریم که همه فصول این کتاب مورد علاقه شما قرار گیرد چرا که این فصول همانند حلقه‌های گمشده‌ای در میان امید به چشم انداز های جاه طلبانه و واقعیت دردناک تصمیمات مشتریان و واکنش‌های رقیبان می‌باشد.

فصل دوم

استراتژی بزرگ به عنوان راهبردی برای راهبرد عملیاتی

اصطلاح "استراتژی" یک حلقه اغوا کننده دارد. این تصاویر مدیرانی را به ذهن متبادر می‌کند که بالاتر از غوغاهای روزانه قرار می‌گیرند و از خرد بزرگ خود برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، اگر نه از تاریخ، تأثیر زیادی بر روند شرکت آنها دارند. هرچند بیشتر اوقات، معلوم می‌شود که بازگشت به کاربرد کلمه "استراتژی" تلاشی است برای پوشاندن تردید عمیق یا حتی ناامیدی.

وقتی شرکتی اعلام می‌کند که "در حال بررسی گزینه‌های استراتژیک است"، این اغلب بدان معناست که توسط سرمایه‌گذارانی که صبرشان تمام شده و به دنبال ساختن شرکت هستند، پشت به دیوار قرار می‌گیرد. هنگامی که یک مدیر یک پیشنهاد تجاری جدید را به عنوان "سرمایه‌گذاری استراتژیک" ارائه می‌دهد، به احتمال زیاد او فکر می‌کند این ابتکار عمل هرگز سود کسب نخواهد کرد. وقتی عنوان روی کارت ویزیت شخصی "استراتژی معاون ارشد رئیس جمهور" را می‌خواند، ممکن است با مدیری روبرو باشید که آن را در سلسله مراتب اجرایی بالاتر نبرد. سرانجام، هنگامی که یک مشاور خود را "مشاور استراتژی" می‌نامد، ممکن است به راحتی پوششی برای استخراج هزینه‌های بالاتر برای خدمات وی باشد.

مطمئن باشید نه تردید و نه ناامیدی دلیل استفاده ما از کلمه "استراتژی" در عنوان یا جای دیگر این کتاب نیست. ما از این کلمه به عنوان مرجعی برای یک فرایند پایان به پایان استفاده می‌کنیم تا تصمیمات بهتر و بنیادی را برای بهبود عملکرد یک شرکت اتخاذ کنیم. علاوه بر این، در طول این کتاب ما همچنان به آنچه استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی می‌نامیم و همچنین تمایز اساسی بین این دو مفهوم اشاره خواهیم کرد. این تمایز لازم نیست، نه برای ایجاد یک مد دیگر استراتژی مبدل، بلکه برای درک اینکه چرا استراتژی‌های کسب و کار اغلب شکست می‌خورند، و درک آنچه برای بهبود اثربخشی طراحی استراتژی باید انجام شود. بعداً این را توضیح می‌دهیم.

این روزها مد است که مسئولیت شکست یک استراتژی را به گردن اجرای ضعیف یا تحویل آن بیندازیم تا نقص در طراحی آن. در حقیقت، مشاوران استراتژی غالباً از این بهانه استفاده می‌کنند تا مشتریان خود را در قبال یک توصیه استراتژیک که نتایج قول داده شده را پاسخگو نمی‌داند، مسئول بدانند. ما متقاعد شده‌ایم که شکست بسیاری از استراتژی‌های تجاری صرفاً به دلیل نقص در طراحی آنها است. این نقص در طراحی هر زمان که شرکتها خود را محدود به تنظیم خواسته‌ها، جاه طلبی‌ها، اهداف یا برنامه‌های مبتنی بر احساس روده مدیران ارشد، ایده‌های حیوانات خانگی، شیفتگی با آخرین مد مدیریت و فرصت طلبی برای تصویب بودجه یا "ما نیاز به-ارتباط برقرار کردن چیزی" نیاز دارد.

برای بهبود چشمگیر شانس موفقیت خود، شرکت‌ها باید بدانند که این خواسته‌ها یا خواسته‌های داخلی آنها نیست که باعث ایجاد یا شکستن استراتژی یک شرکت می‌شود بلکه در نهایت تصمیم‌گیری مشتریان برای خرید یا عدم خرید

محصولات یا خدمات آن مهم است. از این رو شرکت‌ها باید تصمیمات استراتژیک خود را بر اساس منطق دقیق و شواهد واقعی گرفته شده از مشتریان بالقوه‌ای بگیرند که از نظر اقتصاددانان سودمندی خود را به حداکثر می‌رسانند و از نظر عوام فقط به دنبال بهترین معامله هستند. این چیزی است که می‌توان پیش بینی کرد که این مشتریان خریداری کنند و به ویژه اینکه آیا و چه تعداد از آنها از بهترین گزینه جایگزین خود به هر یک از پیشنهادات استراتژیک پیشنهادی شرکت تغییر می‌کنند که در نهایت موفقیت یک استراتژی را تعیین می‌کند.

به همین دلیل است که ما بین استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی تفاوت قائل می‌شویم. استراتژی کلان منجر به نیت و فرضیه‌هایی در مورد حرکاتی می‌شود که شرکت می‌تواند در جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار یا واقع بینانه تر، یک مزیت رقابتی با بیشترین حد ممکن انجام دهد. بنابراین، استراتژی عملیاتی، این احتمالات انتخاب شده را عمیقاً آزمایش می‌کند، بنابراین یا فرضیه‌های استراتژی کلان را تأیید، جزئیات، انطباق یا رد می‌کند. هرگونه انطباق (از ویژگی‌های محصول یا خدمات، سطح قیمت، بخشهای هدف و موارد مشابه) مبتنی بر درک مبتنی بر شواهد از گزینه‌های مختلف مورد نیاز و امکان پذیر برای افزایش درصد مشتریان بالقوه است که می‌توان پیش بینی کرد به پیشنهادات جدید این شرکت را اقتباس کرده است.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها به نوعی استراتژی کلان را انجام می‌دهند. تعداد کمی از آنها استراتژی عملیاتی را انجام می‌دهند. ما طرفدار کنار گذاشتن استراتژی کلان نیستیم. کاملاً برعکس، ما می‌گوییم که تدوین استراتژی باید یک فرایند از انتها به انتهای دیگر باشد، که از استراتژی کلان شروع می‌شود و به استراتژی عملیاتی منتهی می‌شود.

در این فصل ابتدا در مورد معنای استراتژی کلان توضیح خواهیم داد. سپس بیشتر روشن خواهیم کرد که چرا یک فرایند پایان به پایان که هم استراتژی کلان و هم استراتژی عملیاتی را در بر می‌گیرد، مورد نیاز است. در مرحله بعدی، ما یک روش مؤثر و کارآمد برای اجرای بخش استراتژی کلان فرآیند، به عنوان یک راهبرد برای استراتژی عملیاتی، توصیف خواهیم کرد. پس از آن، ما مزایای استراتژی کلان را نشان خواهیم داد، به جز اینکه یک استراتژی عملیاتی مورد نیاز باشد. و سرانجام، ما مفاهیم مختلف را با مثالی به نام شرکت پی رول نشان خواهیم داد. فصل‌های بعدی این کتاب همه در مورد استراتژی عملیاتی خواهد بود.

یک نکته احتیاط درباره این فصل در مورد آنچه ما استراتژی کلان می‌نامیم. استراتژی کلان اصطلاحی چتری برای جزئیات از رویکردهای کاملاً مشابه استراتژی است که امروزه شرکت‌ها، مشاوران و دانشگاهیان از آن استفاده می‌کنند یا از آن حمایت می‌کنند. ما در این فصل چیز اساسی جدیدی ارائه نمی‌دهیم. بسیاری از خوانندگان با یک یا مفهوم دیگر آشنا خواهند شد. هدف از این فصل این است که خوانندگان متنوع ما، از هر "بخش" ممکن است، بتوانند ارزیابی کنند که نحوه طراحی استراتژی آنها با فرایند پایان به پایان (استراتژی کلان + استراتژی عملیاتی) که ما طرفدار آن هستیم متناسب است: چه چیزی را نگه دارید، چه چیزی را تغییر دهید و چگونه می‌توانید به استراتژی عملیاتی متصل شوید.

معنای استراتژی کلان

خواننده عزیز، آیا تا به حال جرات کرده‌اید از رئیس یک شرکت بپرسید که آیا او استراتژی دارد؟ پرسیدن این سؤال تقریباً به همان اندازه توهین آمیز است که آیا او صبح آن روز دوش گرفته است یا خیر. در هر صورت احتمال این که پاسخ داده شود بسیار زیاد است: البته ما یک استراتژی داریم."

با این جواب مثبت او ممکن است به یک تمرین استراتژیک اخیر مراجعه کند که منجر به تعدادی انتخاب در مورد "مکان رقابت" و "چگونه رقابت" و اهداف تجاری شود که باید طی 3 تا 5 سال انجام شود. یا در صورت عدم وجود چنین تمرین صریح، او ممکن است به این واقعیت اشاره کند که مدیران او تمام وقت در فکر این هستند که کجا فرصت بازار را پیدا کنند، چگونه مشتریان را متقاعد کنند و چگونه رقبا را شکست دهند.

این استدلال‌ها کاملاً منطقی است. واژه نامه‌های آنلاین آکسفورد استراتژی را به عنوان "برنامه عملیاتی طراحی شده برای دستیابی به یک هدف بلند مدت یا کلی" تعریف می‌کند، که نسخه خلاصه‌ای از تعریف چندلر استراتژی 1962 به عنوان "تعیین اهداف و اهداف اساسی بلند مدت یک شرکتها، و اتخاذ دوره‌های عملیاتی و تخصیص منابع برای انجام این اهداف".

در حقیقت، از نظر آکادمیک اختلاف نظر کمی در مورد معنای استراتژی تجارت وجود دارد. اول، به طور کلی توافق می‌شود که استراتژی تجارت در مورد پاسخ به سؤالات زیر است:

- مکان رقابت (در کدام ترکیب محصول / خدمات / راه حل‌ها-بازار).
- چگونه می‌توان در این بازارها (با کدام محصولات، خدمات یا راه حل‌های خاص، با چه قیمتی و برای چه بخشهایی هدف گذاری کرد) رقابت کرد.
- کدام دارایی‌ها و قابلیت‌ها را برای استقرار یا کسب آن انجام دهید.
- دوم، هدف چنین استراتژی بهبود عملکرد سود شرکت است به گونه‌ای که بهبود سود با گذشت زمان پایدار باشد، و در واقع "تا آنجا که ممکن است" خلاصه می‌شود. سوم، گزینه‌های "کجا رقابت کنیم" و "چگونه رقابت کنیم" باید بر اساس ترکیبی از:
 - جذابیت بازارهایی که شرکت می‌تواند در آنها حضور داشته باشد
 - رقابت - هر چیز ثابت دیگر، جذاب‌تر، متوسط سودآوری بازیکنان در آن بازار بالاتر است.
 - دارایی‌ها و توانایی‌های شرکت - هرچه دارایی‌ها و توانایی‌های بیشتری بتوانند مزیت رقابتی در بازارهای خاص ایجاد کنند، یک شرکت عملکردی بهتر از متوسط دارد.
 - موانع تقلید - هرچه میزان تمایل و توانایی رقبا برای تقلید کمتر باشد، پایداری سودهای برتر حاصل می‌شود.

از این رو، و چهارم، تدوین استراتژی به تجزیه و تحلیل خارجی، تجزیه و تحلیل داخلی و تجزیه و تحلیل توانایی تقلید از رقبا موجود یا بالقوه نیاز دارد.

وقتی فشار به زیر فشار می‌آید، این چهار نکته ماهیت استراتژی تجارت را توضیح می‌دهند، هر فرمول و مدی که مدیران، مشاوران و دانشگاهیان ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، BCG از سؤالات "کجا بازی کند" و "چگونه برنده شوید" برای اشاره به مفاهیم مکان و چگونگی رقابت استفاده می‌کند. در مقاله‌ای که جایزه مک کینزی بهترین مقاله HBR سال را دریافت کرد، پروفیسور دیوید کولیس و مرحوم مایکل روکستاد از دانشکده تجارت هاروارد به ترتیب از "دامنه" و "مزیت" استفاده می‌کنند.

به طور کلی، تعدادی از کتاب‌های تجاری که چندین دهه پیش نوشته شده‌اند، هنوز هم به طور معقول با عملکرد فعلی تجارت مرتبط هستند. اظهارات مایکل پورتر،¹ در اصل، کار استراتژیست درک و کنار آمدن با رقابت است، هنوز هم بسیار درست است، حتی اگر پروفیسورهای انسید چان کیم و رنه موبورگن، که اعلام می‌دارند "با رقبا رقابت نکن، آن‌ها را بی ربط کن". توصیف عرفی‌تری ارائه می‌دهد: "استراتژی آرزوهای شما نیست. استراتژی مربوط به این است که شما چگونه اقدامات و منابع خود را مرتب کنید تا چالش‌هایی که با آن روبرو می‌شوید را مرتب کنید". گری پسینو،² استاد دانشکده بازرگانی هاروارد، تغییراتی با همان آهنگ ارائه می‌دهد: "استراتژی چیزی بیش از تعهد به الگوی رفتاری با هدف کمک به پیروزی در یک رقابت". از نظر ما، کنستانتینوس مارکیدس، استاد دانشکده بازرگانی لندن، آن را به رو به پایین‌ترین روش بیان می‌کند: "استراتژی کسب و کار در مورد انتخاب‌های دشوار است: چه کسی مشتری هدف شما خواهد بود؟ چه پیشنهادی به آنها خواهید داد؟ شما چگونه آن را انجام خواهید داد؟ هدف هر شرکتی باید پاسخ گویی به این سؤالات متفاوت از رقبا باشد - و بدین ترتیب یک موقعیت استراتژیک منحصر به فرد را به دست می‌آورد. "در مورد" بکارگیری هرگونه منابع موجود برای دستیابی به بهترین نتیجه در شرایطی است که هم پویا باشد و هم مورد مناقشه". چه کسی مشتری هدف شما خواهد بود؟ چه پیشنهادی به آنها خواهید داد؟ شما چگونه آن را انجام خواهید داد؟ هدف هر شرکتی باید پاسخ گویی به این سؤالات متفاوت از رقبا باشد - و بدین ترتیب یک موقعیت استراتژیک منحصر به فرد را به دست می‌آورد. "در مورد" بکارگیری هرگونه منابع موجود برای دستیابی به بهترین نتیجه در شرایطی است که هم پویا باشد و هم مورد مناقشه".

در پاراگراف‌های بعدی توضیح خواهیم داد که چگونه می‌توان این عبارات زیبا را به روشی عملی از کار ترجمه کرد. ما یک تازه سازی کوتاه از ماتریس استراتژی سنتی ارائه می‌دهیم و کاربرد آن را با یک مثال نشان می‌دهیم. ما همچنین به تفاوت‌ها و پیوندهای بین استراتژی، چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت اشاره خواهیم کرد. همانطور که قبلاً در این فصل هشدار داده بودیم: بسته به سابقه و تجربه خود، ممکن است از قبل با برخی از این مفاهیم آشنا باشید، در این صورت از شما می‌خواهیم کمی با ما تحمل کنید.

¹ Gary Pisano

یک استراتژی کسب و کار فرمول‌هایی را انتخاب می‌کند، ابتدا در مورد "جایی که باید رقابت کرد." این‌ها اغلب با توجه به ترکیبات محصول و بازار بیان می‌شود که شرکت و واحدهای تجاری آن روی آنها تمرکز خواهند کرد. در اینجا به طور کلی یک محصول به عنوان یک محصول فیزیکی (به عنوان مثال ماشین)، یک سرویس (به عنوان مثال ماشین اجاره‌ای) یا یک راه حل (به عنوان مثال قول تحرک) تعریف می‌شود. یک بازار را می‌توان با ترکیبی از جغرافیا (به عنوان مثال، جهان یا مثلاً صحرای آفریقا)، گروه مشتری (به عنوان مثال، تمام مشتریان یا مثلاً خانوارهای خصوصی) و برنامه (مثلاً همه برنامه‌ها یا مثلاً رفت و آمد از خانه به محل کار). از توصیف محصول و بازار، عمق ادغام عمودی شرکت (به عنوان مثال، مبدل کاتالیزوری و / یا سیستم اگزوز و / یا ماشین مونتاژ شده) دنبال می‌شود.

یک استراتژی کسب و کار همچنین شامل گزینه‌هایی درباره "چگونگی رقابت" است، یعنی محصولات خاص، خدمات یا راه حل‌های ارائه شده شرکت، با چه قیمتی و برای کدام بخش‌ها. این انتخاب‌ها با توجه به ملاحظات بیرونی و داخلی صورت می‌گیرد. ملاحظات خارجی ناشی از درک (1) تعداد مشتری در بازار هدف است، (2) چگونگی نگاه مشتریان در این بازارها به شرکت و محصولات، خدمات یا راه حل‌های آن و در نتیجه خرید این محصولات به جای انتخاب گزینه دیگر، و (3) تفاوت مشتریان در نوع نگاه به این محصولات، خدمات یا راه حل‌ها. عواملی که ممکن است بر درک و تمایل مشتریان به خرید تأثیر بگذارد، مارک تجاری شرکت، ویژگی‌های قابل مشاهده محصول (به عنوان مثال، ظاهر و احساس)، مزایای مشتری (به عنوان مثال، عملکرد ایمنی)، قیمت

ملاحظات داخلی مربوط به دارایی‌ها و توانایی‌های شرکت است. بدینوسیله تمرکز بر دارایی‌ها و قابلیت‌هایی است که حداقل به طور موقت (به عنوان مثال مالکیت معنوی انحصاری، یک مشارکت انحصاری، یک شبکه توزیع متمرکز، یک نام تجاری معتبر) به سختی می‌توانند رقبا را تقلید کنند. برخی از این دارایی‌ها ممکن است از قبل در داخل شرکت وجود داشته باشند، در حالی که برخی دیگر ممکن است نیاز به تملک یا توسعه داشته باشند (به عنوان مثال، از طریق سرمایه گذاری مشترک برای توسعه موتور).

گزینه‌های "کجا برای رقابت" و "چگونه رقابت" باید بر اساس ترکیبی از توانایی‌ها و دارایی‌های متمایز شرکت و جذابیت بازارهایی باشد که شرکت می‌تواند این قابلیت‌ها و دارایی‌ها را در آنها مستقر کند. جذابیت بازار از جنبه‌های مرتبط است، زیرا به دو عامل خارجی اشاره دارد، یعنی (1) اندازه و رشد بازار و (2) میزان افزایش متوسط قیمت‌ها در بازار به طور متوسط. قابلیت‌ها و دارایی‌های متمایز یک شرکت نیز جنبه مربوطه است، زیرا تعیین می‌کند که یک شرکت خاص می‌تواند در تأمین نیازهای برخی از گروه‌های مشتری عملکرد بهتر یا بدتر از میانگین بازار داشته باشد، و بنابراین میزان ایجاد آن می‌تواند بین تمایل به پرداخت و هزینه تأمین این نیازها گوه بزند.

برای راهنمایی بحث در مورد این گزینه‌ها و مستند کردن نتایج آنها، پزشکان استراتژی علاقه مند به استفاده از ماتریس هستند. هر کسی که به مدرسه تجارت رفته یا با مشاوران استراتژی کار کرده است، احتمالاً با ناراضایتی خود می‌داند که

ماتریس‌ها اصلی‌ترین پزشکان استراتژی کلان هستند. به طور کلی، ماتریس نموداری است که موقعیت مجموعه‌ای از اشیا در حال تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد - اعم از واحدهای تجاری، شرکت‌ها، رقبا، صنایع، بخش‌های مشتری، پروژه‌ها، حوزه‌های تحقیقاتی و غیره - در دو بعد که در نظر گرفته می‌شود ارتباط با تصمیمات استراتژیک مربوط به نمونه کارها از اشیا. به عنوان مثال، اگر بخواهیم مجموعه‌ای از پروژه‌های تحقیق و توسعه پیشنهادی را تجزیه و تحلیل کنیم، هر پروژه با حبابی نشان داده می‌شود که اندازه آن متناسب با بودجه پروژه است. سپس می‌توانیم هر پروژه تحقیق و توسعه را در یک زمینه دو بعدی، براساس ارزیابی امکان سنجی فنی آن (محور افقی) و پتانسیل بازار نتیجه هدف گذاری شده آن (محور عمودی) ترسیم کنیم. طرح حاصل می‌تواند بحث هوشمندانه‌ای را درباره اولویت‌ها و بهینه سازی نمونه کارها آگاه سازد.

برای تازه کردن حافظه به طور خاص در مورد ماتریس‌های استراتژی، اجازه دهید ما سه ماتریس پرنعمت شناخته شده را مرور کنیم. ابتدا ماتریس سهم رشد BCG ارائه می‌شود. این سهم نسبی بازار را که واحد تجاری (محور افقی) از آن بهره می‌برد و نرخ رشد بازاری را که واحد تجاری در آن فعالیت می‌کند (محور عمودی) تجسم می‌کند. به طور ضمنی، سهم نسبی بازار قرار است بعد توانایی را به خود اختصاص دهد، زیرا سهم بازار بالا یک شاخص تک بعدی از میزان توانایی شرکت برای تأمین نیازهای مشتری است. به همین ترتیب، نرخ رشد شاخصی تک بعدی از جذابیت بازار است. هر واحد تجاری با یک دایره نشان داده می‌شود، منطقه آن متناسب با فروش واحد تجاری است. ترسیم کلیه واحدهای تجاری شرکت در این شبکه می‌تواند مدیران را در مورد تصمیمات مربوط به تخصیص وجه نقد مطلع سازد. مثلاً،

ماتریس جی ام سینسی^۱ واحدهای تجاری را در دو محور مشابه و در عین حال تعریف شده گسترده‌تر ترسیم می‌کند: جذابیت صنعتی که واحد تجاری به آن تعلق دارد (محور افقی) و قدرت رقابتی واحد تجاری (محور عمودی)، که McKinsey & Co خوشحال است که با "مزیت رقابتی" یا "موقعیت رقابتی" مبادله می‌شود. همانطور که مک کینزی و شرکت تأکید می‌کند، موقعیت یک واحد تجاری در شبکه فقط نقطه شروع تجزیه و تحلیل مناسب‌ترین گزینه سرمایه گذاری برای آن است، مانند "رشد" یا "خروج".

رویکرد چرخه زندگی آرتور دی. لیتل سومین روش کلاسیک است، حتی اگر تاکنون عمدتاً مورد استفاده قرار گرفته باشد. در این رویکرد، واحدهای تجاری در شبکه‌ای طراحی می‌شوند که مرحله چرخه عمر صنعتی را که واحد تجاری به آن تعلق دارد (محور افقی) و موقعیت رقابتی واحد تجاری (محور عمودی) نشان می‌دهد. مجدداً، موقعیت واحد تجاری باید برخی انتخاب‌های استراتژیک مانند "اثبات دوام" یا "توسعه انتخابی" را پیشنهاد دهد.

مطمئن باشید که ما بی شمار ماتریس دیگری را که از آن زمان به بعد از تصور تمرین کنندگان استراتژی بیرون آمده است، توضیح نمی‌دهیم. ادبیات گسترده‌ای در این زمینه وجود دارد. بحث‌های ایدئولوژیک قهرمانانه در مورد محاسن ظریف‌تر و کاستی‌های فاحش یک یا ماتریس دیگر آغاز شده است. اما در حالی که آنها به اشکال و اشکال مختلفی در

^۱ GE-McKinsey

می‌آیند، در پایان روز تقریباً همه آنها در همان دو بعد خلاصه می‌شوند: "جذابیت" و "برتری" (یا گاهی اوقات "متناسب" به عنوان خلاصه مقاله عمومی). آنها پیشنهاد می‌کنند که انتخاب عملکرد یک شرکت باید از یک طرف به جذابیت ذاتی هر عرصه‌ای بستگی داشته باشد که شرکت در آن انتخاب کند. و از سوی دیگر، در مورد چگونگی مناسب بودن قابلیت‌های خاص آن: آیا آنها به شرکت اجازه می‌دهند تا در عرصه مربوطه یک مزیت رقابتی ایجاد کند، و بنابراین بهتر از متوسط است؟ علاوه بر این، با فرض سرمایه‌گذاری‌های برنامه‌ریزی شده فعلی، باید نه تنها برای ترسیم موقعیت امروز بلکه برای موقعیت آینده (به طور معمول 3 تا 5 سال دیگر) از ماتریس استفاده شود. بدیهی است که مورد اخیر برای انجام تخصیص مجدد سرمایه‌گذاری از اهمیت بیشتری برخوردار است.

علاوه بر این، ماتریس فقط جذابیت مورد انتظار و موقعیت رقابتی آینده کسب و کارهای فعلی شرکت را تحلیل نمی‌کند. مهم‌تر از همه، برای ارزیابی مطلوبیت زمینه‌های جدید کسب و کار نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد و سپس با حباب‌هایی که نمایانگر مشاغل بالقوه شرکت در آینده هستند و هیچ حبابی وجود ندارد، پر می‌شود. در حالت اخیر، جذابیت به جذابیت آینده بازار در زمان ورود بالقوه اشاره دارد و مزیت آن مربوط به موقعیت احتمالی رقابتی شرکت در آینده است.

بعلاوه، باید یک هشدار مهم در اینجا اضافه کنیم، حتی اگر می‌دانیم که بسیاری از دانشگاهیان استراتژی نسبت به آن احم می‌کنند: یک شرکت فی‌نفسه مزیت رقابتی نمی‌خواهد - می‌خواهد بازده تجاری را به حداکثر برساند، معمولاً به صورت سود. از این نظر، مزیت رقابتی ایجاد گوه‌ای بین تمایل مشتری به پرداخت پیشنهاد شرکت و هزینه انجام آن است. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی مفهومی نسبی است که نحوه عملکرد شرکت و تقریباً میزان سودآوری شرکت نسبت به سایر بازیگران در همان صنعت را نشان می‌دهد. با سوار شدن بر موج یک صنعت نسبتاً سودآور، بدون لزوماً یک عملکرد عالی، یا ایجاد مزیت رقابتی در یک صنعت با سود پایین و یا سرانجام، می‌توان به سطح سود خاصی دست یافت. با داشتن یک عملکرد نسبتاً کم در یک صنعت کاملاً سودآور، بدیهی است که بهترین دو کشور داشتن مزیت رقابتی در یک صنعت با سودآوری بالا است، اما معمولاً سؤال‌ها در مورد این است که چه کسی باید این تجمل را نداشته باشد، چه کاری باید انجام دهد.

نوع ماتریس جذابیت و مزیت به طور مرتب مفاهیم اصلی دو مکتب فاخر در مورد مدیریت استراتژیک را به دست می‌دهد و آنها را در یک چارچوب ساده و شهودی ادغام می‌کند که مدیران آن را جذاب و مفید می‌دانند. بعد جذابیت با مدرسه‌ای که می‌آموزد استراتژی در درجه اول باید مبتنی بر درک ویژگی‌های ساختاری صنایع و استراتژی‌های فرض شده رقبا باشد، سازگار است. ابعاد مزیت با مدرسه‌ای که می‌آموزد استراتژی در درجه اول باید براساس میزان استفاده از منابع خاص، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیریتی یک شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای مختلف طراحی شود، سازگار است.

سازه‌های جدیدتر، مانند نظریه آینده‌نگری / بینش / بینایی تود زنگر، موقعیت کریستوفر بینگهام و همکاران / موقعیت اهرم / فرصت و مدل دلتا آرنولدو هاکس به طور کلی در قالب قرار می‌گیرند. برخی از رویکردهای دیگر که به درستی

خاطر نشان می‌کنند که ماتریس تصویری ایستا از کاهش ارتباط در یک فضای کسب و کار به طور فزاینده‌ای آشفته است، انجام دهید و بنابراین یک چارچوب پویا فراخوانی می‌شود. در حالی که ماتریس سستی همچنین می‌تواند پویایی‌هایی را نشان دهد (به عنوان مثال، ترسیم هر دو موقعیت فعلی و آینده)، چارچوب‌های پویاتر مانند تجزیه و تحلیل سناریو به طور صریح عدم قطعیت‌ها را به تصویر می‌کشد: سناریوها روایت‌هایی هستند که آینده‌های معقول و منطقی متعددی را تجسم می‌کنند که در آن شرکت ممکن است رقابت کند. فیلمنامه نویسی یکی دیگر از اینهاست: فیلمنامه نمایشی روایتی است که شرکت و سایر سازمان‌های مرتبط با آن را درگیر می‌کند،

ماتریس استراتژی: مثال

برای نشان دادن ایده، اجازه دهید یک تمرین فکری مربوط به یک سازمان غیر انتفاعی انجام دهیم. تصور کنید که شما مسئول یک سازمان جوانان هستید و باید برخی از هنرهای نمایشی یا ورزشی را انتخاب کنید که در آن این گروه، مثلاً پنجاه کودک، باید در آن برتری داشته باشند، تا بتوانید به طور منظم برای مخاطبان برنامه اجرا کنید. ایده‌های شما در مورد حوزه‌های جالب بسیار گسترده است و شما می‌توانید تصور کنید که بچه‌ها به رقصنده‌های باله، هنرمندان سیرک، بازیکنان هاکی، کشتی گیران، بسکتبالیست‌ها تبدیل شوند... شما به آن می‌گویید. اما شما باید انتخاب کنید، زیرا شما نیاز به جذب یک مربی، صرف وقت برای ارتقا گروه و غیره دارید. بنابراین، به عنوان یک استراتژیست بزرگ، شما در چهار مرحله پیش می‌روید، دو مرحله اول تقریباً به طور موازی اجرا می‌شوند و / یا تکراری

از آنجا که هدف شما برتری است، اولین قدم بررسی استعدادهای کودکان است. این به خودی خود به شما امکان می‌دهد دامنه‌هایی را که به هر دلیل به دلیل قابلیت‌های ذاتی بچه‌ها منتفی هستند، فیلتر کنید و با خلاقیت تمام دامنه‌هایی را که احتمالاً در آن برتری دارند، تفکر کنید. برای گرفتن یک مثال فوق العاده، تصور کنید که اکثر بچه‌ها زیر منحنی رشد قرار بگیرند، و با تأمل در آنچه واقعاً در آن مهارت دارند، نتیجه بگیرید که هنگام نزاع با یکدیگر، آن‌ها خصوصاً خلاق و خنده دار هستند. این چه نتیجه‌ای دارد؟ به شناسایی دامنه‌هایی فراتر از حوزه‌هایی که ممکن است در ابتدا به آنها فکر کرده باشید، کمک می‌کند، مانند فعالیت‌هایی که اندازه کوچک یا وزن کم آنها یک دارایی است و نه یک بدهی. به عنوان مثال، ترفند سواری، که در مورد انجام بدلکاری در هنگام سوار شدن بر اسب است، ممکن است در لیست اولیه شما نبوده باشد اما ممکن است با انعکاس "ضعف" خاص بچه‌ها، یعنی اندازه کوچک آنها، اضافه شود. متناوباً، تأثیر بداهه ممکن است در لیست اولیه دامنه‌های شما نیامده باشد، اما وقتی به طور عمیق بر توانایی‌های کودکان تأمل کنید، به نمایش در می‌آید.

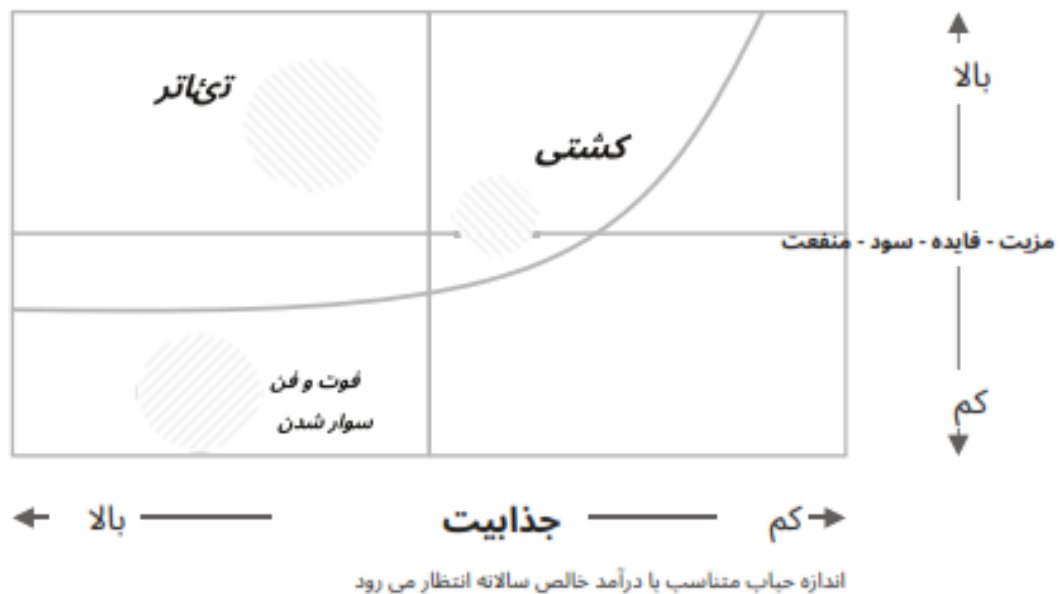
این روش کار همچنین به شما امکان می‌دهد در شناسایی دامنه‌های ممکن کارآمد باشید. به عنوان مثال، در این مورد صرف وقت برای شناسایی علاقه محله محلی به بازیهای پرش از ارتفاع، بسکتبال یا توپ والیبال، هیچ هزینه‌ای که محله حاضر باشد برای شرکت در چنین رویدادهایی پردازد، فایده‌ای ندارد.

پس از محدود کردن لیست دامنه‌های خود بر اساس درک خود از توانایی‌های بچه‌ها، برای مرحله دوم آماده هستید. شما به این فکر خواهید کرد که جذب مخاطب برای هر حوزه خاص، نه فقط یک بار، بلکه بارها و بارها، آسان خواهد بود. اینکه چقدر می‌توانید مخاطب جذب کنید و چقدر می‌توانید برای بلیط ورودی هزینه کنید، به اندازه و علایق احتمالی نهفته جمعیت در محله بستگی دارد. همچنین به اینکه آیا گروه‌های دیگر از قبل در دامنه فعال هستند بستگی دارد. آیا مخاطبان شما عملکرد دیگران را با آنچه در ذهن دارید مقایسه می‌کنند؟ عملکرد شما با عملکرد دیگران متفاوت خواهد بود. و اینکه دیگران وقتی وارد زمین می‌شوند ممکن است چه واکنشی نشان دهند. البته، شما همچنین به رشد بالقوه تعداد مخاطبان با گذشت زمان فکر خواهید کرد.

در مرحله سوم، برای هر یک از دامنه‌های حفظ شده، بیشتر در استعدادهای فرزندان خود و تنوع موجود در آنها فرو می‌روید. شما در نظر خواهید گرفت که توانایی‌های جسمی، فکری، هنری و روانی آنها چقدر به آنها امکان می‌دهد در هر یک از حوزه‌های حفظ شده برتری داشته باشند. شما یک زیر گروه را به عنوان بازیگران خلاق، سایر گروه را به عنوان رقصنده‌های باله، و یک گروه دیگر را به عنوان نیرنگ بازی، و غیره تعیین می‌کنید. به عنوان مثال زیر گروه بازیگران خلاق، ممکن است از قبل یک تیم رؤیایی تشکیل دهند، تقریباً آماده برای اجرا صحنه. اما زیر گروه ترفندسواران ممکن است این مزیت را داشته باشند که کوچک هستند و می‌توانند تعادل خود را حفظ کنند، در حالی که فقط تعداد کمی از آنها اسب سوار شده‌اند. آنها در این مرحله برای اجرا کاملاً مناسب نیستند، مگر اینکه وقت و تلاش زیادی برای بالا بردن یا اصلاح مهارت‌های اسب سواری آنها صرف کنید.

سرانجام، با حفظ نفس، یک ماتریس جذابیت-مزیت ترسیم خواهید کرد (شکل 2.1 را ببینید). شما می‌توانید از بهترین قضاوت خود در طراحی هر گروه فرعی استفاده کنید و برخی از مطالب مالی پشت پاکت را به بالا بریزید. سپس، ماتریس را برای تأیید به والدین بچه‌ها ارائه می‌دهید. توصیه می‌کنید برای تاثیر و کشتی بداهه بروید و در نهایت، ترفند سواری را فراموش کنید.

به نظر مصنوعی است، اگر نه مضحکانه کودکانه؟ شاید اینطور باشد. اما آنچه که ما در حال حاضر توضیح دادیم، اصل استراتژی کلان است. اساساً، ما می‌گوییم در حالی که پول خود را عاقلانه خرج می‌کنیم، به سراغ آنچه در آن مهارت داریم و می‌توانیم برای آن سود مداوم ایجاد کنیم خواهیم رفت.



شکل 2.1 مثالی از ماتریس جذابیت-مزیت

همانطور که گفته شد، باید بدانیم که توصیه‌ها هنوز در سطح فرضیه‌ها هستند. ما به فرضیات مربوط به تنظیمات هود همسایه اعتماد کرده‌ایم. ما هیچ مدرکی از این زمینه در دست نداریم که فرضیه‌های ما درست باشد. به عنوان مثال، ما بیرون نرفته‌ایم تا افراد نماینده را در موقعیت‌های انتخابی قرار دهیم تا آزمایش کنیم که کدام پیشنهادات خاص مخاطبان را نسبت به بسیاری از راه‌های دیگر برای گذران اوقات فراغت جذب می‌کند. اما در این مرحله از استراتژی کلان از روند استراتژی، خوب است. اعتبارسنجی و انطباق فرضیه‌ها و جزئیات گزینه‌ها بخشی از مرحله استراتژی عملیاتی است، که ما از فصل 3 به بعد آن را پوشش خواهیم داد.

این مثال همچنین به ضعف ابزاری موسوم به SWOT (نقاط قوت نقاط ضعف - فرصت‌ها - تهدیدها) اشاره دارد که توسط استراتژیست‌های آماتور مورد غرور استکبار ما قرار می‌گیرد. با تجزیه و تحلیل SWOT، اندازه کوچک بچه‌ها به عنوان یک نقطه ضعف شناخته می‌شود، در حالی که در واقع این یک دارایی است که حداقل به صورت پیشینی پایه و اساس یک پیشنهاد مناسب را تشکیل می‌دهد. به طور مشابه، SWOT یک روند خارجی را به عنوان یک فرصت یا یک تهدید طبقه بندی می‌کند، اما معنی روند خارجی برای یک شرکت به نحوه برخورد آن با روند بستگی دارد. به عنوان مثال، کاهش نرخ زاد و ولد در نگاه اول ممکن است فاجعه‌ای برای هر زنجیره خرده فروشی فعال در لباس کودک به وجود آورد. اما این ممکن است فرصتی باشد که والدین و پدربزرگ و مادربزرگ هزینه بیشتری را برای تعداد بچه‌های کمتری خرج کنند. به همین ترتیب، SWOT فرض می‌کند که قوی‌تر همیشه بهتر است، اما وقتی نوبت به صلاحیتی می‌رسد که باید هنوز وجود داشته باشد، اما هیچ دامنه‌ای برای تمایز وجود ندارد، "خوب کافی" بهتر از "بهترین" است، مبدا منابع هدر رود. به عنوان مثال، یک زنجیره خرده فروشی ممکن است از یک سیستم پرداخت آنلاین امن برخوردار باشد، اما سرمایه گذاری در سطحی از امنیت که بیش از استانداردهای صنعت باشد، فایده‌ای ندارد، زیرا ممکن است

هیچ تأثیری در انتخاب مشتری نداشته باشد. بیایید به طور خلاصه بگوییم که ابزار SWOT آنقدر اساساً دارای نقص است که دیگر هیچ وقت را برای توضیح آن نمی‌گذرانیم.

پیوند با مأموریت، ارزش‌ها و چشم انداز

ماتریس استراتژی و سایر ابزارهای پویاتر مانند نمایشنامه نویسی که بر چابکی تأکید دارند، کمک می‌کنند تا بر اساس جذابیت بازار و مزیت رقابتی بالقوه شرکت، در مورد گزینه‌های "مکان رقابت" و "نحوه رقابت" فکر و تجسم کنید. این انتخاب‌ها همان چیزی است که ما آن را یک استراتژی کلان می‌نامیم.

ممکن است خواننده گرامی تعجب کنید که سایر مفاهیم مشهور "رسالت"، "ارزش‌ها" و "چشم انداز" چگونه در این تصویر جای می‌گیرند. خواندن اظهارات چند شرکت کافی است که ببینید این اصطلاحات معمولاً در مبادله قابل استفاده هستند. به عنوان مثال، آنچه که یک شرکت آن را چشم انداز می‌نامد، شرکت دیگر آن را مأموریت می‌نامد. آشفتگی خیلی مهم نیست، به شرطی که چادر برای افراد مورد نظر معنی دار باشد. همانطور که گفته شد، بیشتر متخصصان از تعاریف موجود در پاراگراف‌های بعدی استفاده می‌کنند، یا حداقل چیزی که شباهت زیادی به آنها دارد.

بگذارید با مأموریت شروع کنیم. مأموریت یک شرکت بیان هدف است. دلیل وجودی شرکت را صریح می‌کند. پیوند با استراتژی کلان این است که در نهایت انتخاب در مورد مکان و چگونگی رقابت را محدود می‌کند. به عنوان مثال پی‌اند جی^۱، مأموریت خود را هدف ما می‌نامد، که به شرح زیر است (حداقل در زمان نوشتن این مقاله):

ما محصولات و مارک‌های با کیفیت و ارزش برتر را ارائه می‌دهیم که زندگی مصرف کنندگان جهان را برای نسل‌های بعدی بهبود می‌بخشد. در نتیجه، مصرف کنندگان با فروش رهبری، سود و ارزش آفرینی به ما پاداش می‌دهند، به افراد، سهامداران و جوامعی که در آنها زندگی می‌کنیم و می‌توانند پیشرفت کنند، پیشرفت می‌کنند.

والمارت از غزل "به مردم عادی فرصت می‌دهد تا همان چیزهایی را بخواهند که افراد ثروتمند را بخرند" به "بیشتر پس انداز مردم برای پول بهتر می‌توانند زندگی کنند"، اما اصل تغییر نکرده است. فیس بوک اظهار داشت که مهمترین کاری که می‌تواند انجام دهد این است که "ایجاد زیرساختهای اجتماعی به مردم امکان ساختن یک جامعه جهانی را که برای همه ما کار می‌کند 20". "فدراسیون بین المللی دیابت، یک سازمان غیر انتفاعی را جمله‌ای دقیق‌تر و دقیق‌تر": برای ارتقا مراقبت، پیشگیری و درمان دیابت در سراسر جهان".

شرکت‌ها در مورد اظهارات مأموریت زحمت می‌کشند زیرا انتخاب معنادار در مورد مکان و چگونگی رقابت فقط در سطح واحدهای تجاری شرکت انجام می‌شود: از این گذشته، یک واحد تجاری طبق تعریف بخشی از فعالیت‌های شرکت است که می‌تواند برای آن استراتژی به طور مستقل توسعه یابد از سایر واحدهای تجاری علاوه بر این، این گزینه‌ها منوط به به روزرسانی منظم هستند، مثلاً هر سه سال یک بار. این شرکت همچنین ممکن است تصمیم بگیرد واحدهای

^۱ P&G

تجاری جدید ایجاد کند یا واحدهای موجود را حذف کند. بنابراین، انتخاب سطح واحد تجاری در اکثر شرکت‌ها، به طور ضمنی یا صریح، در برخی از دستورالعمل‌های اصلی، وحدت بخش و پایدارتر در سطح شرکت‌ها تعبیه شده است که مرزهایی (که بعضاً مبهم یا نفوذ پذیر هستند) را برای آنچه که شرکت به طور کلی اراده می‌کند و نخواهد کرد، تعیین می‌کند. تلاش برای انجام ارزشهای یک شرکت بیانگر رفتار است. آن‌ها به عنوان قطب نمای داخلی عمل می‌کنند که باید عملکرد همه کارمندان آن را هدایت کند. آن‌ها نگرش‌ها و شخصیت مورد نظر سازمان را تجویز می‌کنند P&G. اظهار می‌دارد که "ارزش‌های ما رفتارهایی را نشان می‌دهد که لحن نحوه کار ما با یکدیگر و با شرکای ما را شکل می‌دهد" و آنها را تحت عناوین یکپارچگی، رهبری، مالکیت، اشتیاق برای برنده شدن و اعتماد گروه بندی کرده است.

چشم انداز یک شرکت بیانگر آرزو است. اهدافی را تعیین می‌کند که شرکت می‌خواهد در برهه‌ای از زمان (مشخص یا نامشخص) به آن برسد. این نوع سازمانی را که می‌خواهد تبدیل شود توصیف می‌کند. گروه فولکس واگن در سال 2011 تعریف شده است

چهار هدفی که فولکس واگن را به موفق‌ترین و جذاب‌ترین خودروساز جهان تا سال 2018 تبدیل کند: پیشرو در رضایت و کیفیت مشتری؛ سود گروه فولکس واگن قبل از حاشیه مالیات 8٪؛ حجم 10 میلیون واحد در سال؛ کارفرمای برتر

فدراسیون بین المللی دیابت به سادگی اظهار می‌دارد که چشم انداز آن "زندگی در جهانی بدون دیابت" است.

مأموریت و ارزش‌های یک شرکت به وضوح از محدوده آنچه استراتژی کلان می‌نامیم خارج است. آن‌ها زمینه و مرزهایی را که باید در آن استراتژی کلان انتخاب شود فراهم می‌کنند. این انتخاب‌ها باید به رسالت و ارزش‌های شرکت وفادار بمانند.

تمایز برای چشم انداز شرکت کمتر مشخص است. چشم انداز اهداف بلند مدت شرکت و وضعیت آینده آرزو را توصیف می‌کند. این استراتژی انتخاب‌ها و اقدامات ملموس مرتبط را که شرکت پیش بینی می‌کند برای رسیدن از وضعیت فعلی خود به وضعیت مطلوب توصیف کند توصیف می‌کند (به عنوان مثال، یک پروژه تحقیق و توسعه، یک خط تولید جدید، ایجاد یک شرکت تابعه خارجی، یک خرید، یک سهام لیست بازار، ایجاد کانال توزیع آنلاین و غیره). از این رو، چشم انداز و استراتژی یک شرکت به صورت تکراری طراحی می‌شود. اهداف کلی شرکت، در صورت دستیابی به اهداف، باید نتیجه تلفیقی مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک باشد. برعکس، چشم انداز شرکت ممکن است شامل برخی اهداف غیر اقتصادی (یعنی اهداف زیست محیطی، اجتماعی یا حاکمیتی مانند قرار گرفتن در میان ده کارفرمای برتر کشور) باشد که هنگام انتخاب استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد.

ST استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی به عنوان یک روند پایان به پایان

یک شرکت هم به استراتژی کلان و هم به استراتژی عملیاتی نیاز دارد و باید آنها را از نزدیک پیوند دهد. استراتژی عملی باید قبل از استراتژی کلان باشد و استراتژی کلان باید استراتژی عملیاتی داشته باشد. در پاراگراف‌های بعدی دلیل این امر را توضیح خواهیم داد. ما همچنین توضیح خواهیم داد که چرا این کتاب بر استراتژی عملیاتی تمرکز دارد.

چرا استراتژی کلان باید مقدم بر استراتژی عملیاتی باشد

استراتژی تجاری یک شرکت در نهایت در مورد تعیین ترکیبات بازار محصول (PMC) است که با آن می‌تواند یک سود اقتصادی پایدار یا حداقل تا حد ممکن کسب کند. این شامل دو انتخاب همزمان و تکراری است: تعیین پیشنهاد شرکت (یعنی مجموعه‌های مختلف از ویژگی‌های محصول / خدمات و قیمت‌ها) و انتخاب بخش‌های مشتری (به عنوان مثال، گروه‌هایی از مشتری که تمایل کافی برای پرداخت همگون دارند). اساساً کدام یک از این PMC ها می‌توانند سود پایدار ایجاد کنند به سه عامل بستگی دارد: روندها و فرصت‌های موجود در دنیای خارج، دارایی‌ها و قابلیت‌های متمایز شرکت برای تحمل آن و موانع تقلید و تلاقی جویی توسط رقبای بالقوه.

ابزارهای استراتژی عملیاتی - که بطور عمیق در فصول بعدی توضیح خواهیم داد - در خدمت شناسایی و ارزیابی پتانسیل شرکت در PMC های خاص هستند. فرصت‌های جدید و جدید بی شماری (محصولات، خدمات یا راه حلها) وجود دارد که هر یک شامل چندین مرحله از زنجیره ارزش صنعت (به عنوان مثال، از مواد اولیه تا توزیع) و بخشهای مختلف جغرافیایی و مشتری است. در حالت ایده آل، یک نفر می‌خواهد یک ارزیابی عمیق از جذابیت هر یک از بازارهای بالقوه و توانایی شرکت در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در هر یک از این بازارها انجام دهد، که در یک برنامه تجاری با پیش بینی‌های مالی مبتنی بر شواهد به اوج خود می‌رسد. در عمل انجام چنین ارزیابی متوالی، جامعی، کمی، مبتنی بر شواهد به دلیل زمان و سرمایه گذاری مورد نیاز، برای هر فرصت قابل تصور غیرممکن است.

از این رو، یک شرکت به یک مکانیزم کارآمد برای قیف، صفحه نمایش و فیلتر کردن فرصت‌های بالقوه موجود نیاز دارد. باید بتواند در مورد انواع فرصتهایی که ارزش آن را دارد از طریق ارزیابی عمیق، به شیوه‌ای کارآمد تصمیمات اساسی اتخاذ کند. در نتیجه، یک شرکت به یک فرایند قیف نیاز دارد که در آن ابتدا سطح جاه طلبی (الهام بخش) خود را برای اهداف اصلی که می‌خواهد در آینده‌ای از زمان دور بدست آورد (این "چشم انداز" آن است) تعیین می‌کند. سپس برخی از مرزهای پیشینی (هرچند نفوذ پذیر) از انواع مشاغل مورد بررسی و در نظر گرفتن را تعیین می‌کند. سپس بینش‌های مختلف داخلی و خارجی را برای تولید ایده‌ها و فرصت‌های تجاری (گاه وحشی) به دست می‌آورد.

استراتژی کلان چنین فرایند قیفی است. برای ایجاد تغییرات سطح بالا در جهت و تمرکز کلی شرکت استفاده می‌شود. استراتژی عملیاتی مربوط به ارزیابی‌های عمیق بعدی است که منجر به تأیید و جزئیات، سازگاری یا رد فرضیه‌های استراتژی کلان می‌شود. استراتژی عملیاتی اطمینان حاصل می‌کند که تغییرات استراتژی کل فقط به عنوان خواسته‌های نیمه تمام سطح بالا باقی نمی‌ماند، بلکه به گزینه‌های عملیاتی دقیق و مبتنی بر شواهد تبدیل می‌شوند که منجر به پیشرفت‌های تجاری می‌شوند. یا، بدترین حالت، نشان می‌دهد که جهت پیشنهادی باید دوباره بررسی شود.

یک شرکت بدون جهت، تمرکز و محرک خلاقانه ارائه شده توسط استراتژی کلان نمی‌تواند استراتژی عملیاتی را در فضای خالی انجام دهد. برعکس، مدیران ارشد نباید کار خود را تمام شده در نظر بگیرند وقتی که شرکت استراتژی کلان را طراحی کرده‌اند و استراتژی عملیاتی را به مدیران سطح پایین‌تر در این زمینه واگذار می‌کنند. آن‌ها باید تمام راه خود را به استراتژی عملیاتی برسانند، زیرا ممکن است به آنها بگویند که انتخاب‌های هدفمند و هدایت شده ناشی از تمرین استراتژی کلان آنها اشتباه است: خواسته‌های آنها در مورد فروش و پتانسیل سود پیشنهادهای فرض شده آنها فقط، یا حداقل به اندازه کافی با آنچه مشتریان واقعاً خریداری می‌کنند مطابقت ندارد. آن‌ها باید کاملاً درک کنند که چرا ممکن است مجبور به عقب نشینی در تصمیمات قبلی باشند و تغییر مسیر دهند.

به عنوان مثال، هنگام بازی با یک ماتریس استراتژی، مثلاً در تهیه یک استراتژی کلان خارج از سایت، تیم‌های اجرایی تمایل دارند که از مقیاس صرفاً کیفی پایین متوسط تا بالا برای ترسیم موقعیت‌های مشاغل موجود شرکت و فرصت‌های جدید روی آن ماتریس استفاده کنند. بعید به نظر می‌رسد که آنها علاقه زیادی به پشتیبان‌گیری از موقعیت‌های ماتریس با انشعاب‌هایی از چهره‌های سخت نشان دهند، زیرا آنها معتقدند که دقت واهی ارزش تلاش ندارد. آیا این نگرش بدی است؟ لزوماً، تا زمانی که شرکت کنندگان در خارج از سایت متوجه شوند که بیانیه‌های استراتژی کلان در نتیجه فقط فرضیه‌های کیفی هستند و تا زمانی که آنها بخواهند برای تأیید، جزئیات، انطباق یا رد فرضیه‌ها، استراتژی عملیاتی را دنبال کنند. به عبارت دیگر،

مانند پرتو مخروطی چراغ قوه در تاریکی، استراتژی کلان مرزهای راهی را که ظاهراً ایمن است روشن می‌کند. هرچه بیرون بیشتر باشد، زاویه بازتر و دید کمتر می‌شود. هنگامی که فرد به جلو حرکت می‌کند، موانع خاصی را که از تاریکی به وجود می‌آیند با وضوح بیشتری تشخیص می‌دهد، در این مرحله یک استراتژی عملیاتی برای طفره رفتن از آنها طراحی می‌شود. اما بعضی اوقات در طول این سفر خیالی در تاریکی، ممکن است با مانعی غیرقابل عبور (مثلاً یک دره عمیق) یا مسیری که برای پیگیری آن بسیار خطرناک است (مثلاً مملو از حیوانات وحشی) روبرو شوید. در چنین نقاطی، شجاعت باید بر شیطان پرستی غلبه کند و فرد باید چراغ قوه را به پهلو یا حتی عقب برگرداند. همین امر در مورد تصمیمات تجاری نیز صدق می‌کند: اگر نتیجه تمرین استراتژی عملیاتی نشان دهد که موانع یا خطرات غیرقابل غلبه بیش از حد زیادی وجود دارد،

به عنوان مثال، یکی از مشتریان ما، بندکو^۱ نامیده می‌شود، یک شرکت لوازم پزشکی بود که طیف محصولات آن شامل تجهیزات ایمنی برای شناسایی و ردیابی بیماران در بیمارستان‌ها بود. این شرکت برای تبدیل شدن به یک تأمین‌کننده پیشرو در طیف وسیعی از تجهیزات پزشکی (پیش‌بندهای پزشکی، برچسب‌های پزشکی، سرنگ، بخیه‌های جراحی و موارد مشابه)، یک استراتژی کلان را آغاز کرده است. برای این منظور، این شرکت حتی یک شرکت بیبکو^۲ را در بزرگترین بازار جغرافیایی خود به دست آورده بود، زیرا می‌دانست که بیبکو در یکی از این مناطق که ظاهراً مکمل

^۱ BandCo

^۲ BibCo

یکدیگر هستند، از جمله بیب و پیش بندهای پزشکی، غالب است. استراتژی کلان در واقع چنان در شرکت حک شده بود که نام خود را از بندکو به بیبکو تغییر داده بود. اکنون سؤال در مورد چگونگی عملیاتی کردن استراتژی توسعه به این تجهیزات پزشکی مکمل در سایر بازارهای جغرافیایی بود که بیبکو قبلاً در آن حضور نداشت. در مرحله استراتژی عملیاتی، متأسفانه معلوم شد که حداکثر پتانسیل رشد سهم سودآوری در بازار جیب و پیش بند در این بازارهای جغرافیایی دیگر محدود بوده و مطمئناً ارزش سرمایه گذاری‌های لازم برای این کار را ندارد. در نتیجه، این شرکت تلاش خود را کنار گذاشت و بعداً، به طور نامحسوس بیبکو را از نام شرکت خود حذف کرد و دوباره به نام اصلی بندکو بازگشت.

چرا استراتژی کلان باید توسط استراتژی عملیاتی دنبال شود

همانطور که از مثال بندکو قبلی نیز مشخص است، استراتژی کلان به تنهایی برای تصمیمات استراتژیک مشخص مناسب نیست که به سرمایه گذاری‌های خاص و انتظارات بازدهی تبدیل می‌شود که احتمالاً مدیران خاص زودتر از اینها پاسخگو باشند. وقتی این مسئله در معرض خطر باشد، استراتژی کلان باید بازنشسته شود و فضا را برای استراتژی عملیاتی آزاد کند. مدیران وقتی به طور غیرقابل بازگشت مبلغی بالغ بر میلیون‌ها دلار و یک عالمه چشم انداز شغلی متعهد می‌شوند، به مهارت در استراتژی عملیاتی نیاز دارند. در چنین لحظاتی حساس است که آنها آرزو می‌کنند چیزی قوی‌تر از استراتژی کلان داشته باشند، یعنی یک اسناد دقیق و مبتنی بر شواهد که مطلوبیت و امکان انتخاب استراتژیک خاص را پشتیبانی می‌کند.

یکی از ویران کننده ترین حقایقی که نشان دهنده نامناسب بودن اتکا به میانگین صنعت برای تصمیمات استراتژیک مشخص است، یافته‌های ماراکون اسوشییتد^۱ در مورد تفاوت سودآوری شرکت است، همانطور که توسط پنکاج قماوات و جان ریوکی^۲ گزارش شده است. آنها با مقایسه سودآوری مشاغل گزارش می‌دهند که فقط 10 تا 20٪ تغییر در سودآوری با تفاوت در متوسط سودآوری صنعت توضیح داده می‌شود. اثرات درون صنعت 30 تا 45 درصد را توضیح می‌دهد و تأثیراتی که از سال به سال دیگر در نوسان است، باقی مانده تغییرات را تشکیل می‌دهد. آل جی توماس^۳ و رچارد دوانی^۴ نه تنها این یافته‌ها را تأیید کرده‌اند بلکه به این نکته نیز اشاره دارند که اهمیت نسبی دو عامل اخیر، یعنی اثرات درون صنعتی و نوسانات عملکرد موقت، با گذشت زمان افزایش یافته است. یعنی (برآورد می‌شود) جذابیت متوسط در تصمیم گیری استراتژیک در مورد بازارهای مختلف برای رقابت مهم است... اما نه خیلی زیاد

آنچه بیشتر اهمیت دارد این است که شرکت در صنعت چه عملکردی را از خود نشان می‌دهد یا از آن انتظار می‌رود. و این مستلزم این است که یک شرکت بداند چگونه و از کجا می‌توان از قابلیت‌های خاص خود استفاده کرد تا با سودآوری محصولات، خدمات یا راه حل‌هایی را ارائه دهد که اگر همه چیز ثابت باشد، تعداد زیادی از مشتری‌ها مایل به خرید

¹ Marakon Associated

² Jan Rivkin

³ LG Thomas

⁴ Richard D'Aveni

آنها با قیمتی بیش از میزان قابل توجهی هستند. برای تخمین این موضوع، شناختن اولویت‌های مشتری فردی و اینکه آیا برخی از ترجیحات این مشتری برای تحریک آنها به خرید محصولات یا خدمات شرکت (جدید) امکان‌پذیر است، بسیار مهم است. این اصل استراتژی عملیاتی است: درک گزینه‌های بالقوه مشتری بر اساس شواهد عمیق ناشناخته حتی برای آن مشتریان، به جای آنچه که مدیران تصور می‌کنند مشتریان احتمالاً انتخاب می‌کنند یا حتی بدتر، باید انتخاب کند. انتخاب مشتریان در نهایت تعیین می‌کند که موقعیت رقابتی شرکت و مطمئناً درآمد شرکت چگونه خواهد بود. بنابراین استراتژی عملی شواهد دقیق را جایگزین فرضیه‌های استراتژی کلان می‌کند که براساس داده‌های موجود میانگین سودآوری بازار و احساس روده در مورد موقعیت رقابتی، درآمد و حاشیه‌ای که تصور می‌شود شرکت قادر به دستیابی به آن در بازار است، ساخته شده است.

استراتژی عملیاتی پاسخهای مبتنی بر شواهد را به تعدادی از سؤالات ارائه می‌دهد: چه سرمایه‌گذاری‌هایی لازم است تا مشتری متقاعد شود که فکر کند بهترین گزینه جایگزین خود را ترک کند (که می‌تواند تأمین‌کننده فعلی او باشد، یک تأمین‌کننده دیگر یا به سادگی "هیچ چیز") و محصولات شرکت شما را خریداری کند یا خدمات در عوض؟ با توجه به تفاوت در ترجیحات، چه تعداد مشتری تغییر می‌کنند؟ و چگونه این سرمایه‌گذاری با مزایایی که شرکت شما از جابجایی مشتری کسب می‌کند مقایسه می‌شود؟

ما امیدواریم که شما با ما موافقت کنید که این‌ها سؤالات اصلی هستند که باید قبل از تعهد منابع به آنها پاسخ داده شود. در فصل‌های بعدی، ما یک رویکرد گام به گام عملی برای دستیابی به چنین ارزیابی‌هایی ارائه خواهیم داد. در حال حاضر، اگر هنوز کاملاً نمی‌دانید که چگونه می‌توانید در عمل به این سالات پاسخ دهید، نگران نشوید.

واضح است که استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی دو دنیای متفاوت در دو منطقه زمانی مختلف نیستند که توسط قبایل مختلف زندگی می‌کنند. استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی، گرچه متمایز هستند، از یکدیگر تغذیه می‌کنند و همان مدیران را درگیر می‌کنند. استراتژی کلان بیانیه‌ای از قصد است. بر اساس نیازهای احتمالی مشتری و بر اساس مفروضات مربوط به توانایی‌های شرکت است. پاسخگویی برای تحقق آن از نظر زمان و شخصی از نظر ایمنی دور است. از طرف دیگر، استراتژی عملیاتی متضمن تعهد غیرقابل بازگشت منابع است. این بر اساس شواهد رفتار احتمالی مشتری و اقدامات خاصی است که از طریق آنها توانایی‌های اثبات شده شرکت به کار گرفته می‌شود. و این به بودجه‌های محدود و فرضیات بودجه‌ای تبدیل می‌شود که مدیران خاص پاسخگوی آنها خواهند بود.

برای روشن شدن تفاوت بین استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی به روشی دیگر، بیاید دو مطالعه نسبتاً اخیر را در نظر بگیریم که قصد دارند یک بار و برای همیشه توضیح دهند چه چیزی یک شرکت را واقعاً استثنایی می‌کند. اولین مطالعه توسط مشاوران دلویته^۱ ادعا می‌شود که براساس مطالعه آماری هزاران شرکت تجاری آمریکایی، دو مفهوم بنیادی را شناسایی کرده است که شرکت‌ها طی سالهای متعددی بر آن بزرگوار بوده‌اند. اول، "در تفاوت متمایزهای غیر از قیمت"

^۱ Deloitte

مانند مارک، سبک یا قابلیت اطمینان رقابت کنید. دوم، "افزایش درآمد را نسبت به کاهش هزینه‌ها" از طریق قیمت‌های بالاتر یا حجم بیشتر اولویت قرار دهید.

ما به نظرات دیگران احترام می‌گذاریم، اما قطعاً دیدگاه دلویته نظر ما نیست. در می‌یابیم که کار با قوانین کلی بر اساس نتایج "متوسط" کاملاً خطرناک است. در استراتژی، میانگین‌ها هرگز اهمیتی ندارند. این وضعیت خاص است که باعث می‌شود. اینکه بزرگترین شرکت‌ها مارک‌های قوی، محصولات شیک و ... دارند جای تعجب نیست. اما این بدان معنا نیست که به عنوان یک قانون کلی باید در مثلاً یک برند سرمایه‌گذاری کرد. به عنوان مثال، ارزش مارک برای محصولات شیمیایی پایه یا میانی، اغلب کمتر از 1٪ قیمت است. پس چرا وقتی بازده بسیار اندک است، یک شرکت شیمیایی پایه یا متوسط می‌خواهد در این برند سرمایه‌گذاری کند؟ این تقریباً یک دستورالعمل برای شکست مالی است.

آیا باید قیمت بالاتری داشته باشد؟ در مقایسه با چه چیزی؟ این داستان را برای خطوط هوایی ارزان قیمت تعریف کنید و اگر می‌توانند شما را به مدار بفرستند. در بیشتر موارد و با توجه به بخش بسیار هدفمندشان، قیمت‌های بالاتر یک دستورالعمل برای شکست است، زیرا بیشتر افراد در آن بخش فقط به یک چیز اهمیت می‌دهند: پایین‌ترین قیمت. در این حالت، پایین آمدن قیمت‌ها تا یک واحد منجر به درآمد بیشتر خواهد شد، حتی اگر این امر در بسیاری از شرایط دیگر ممکن نباشد.

سؤالات اصلی این است: آیا در کسب و کار من، آیا تمایل به پرداخت برند وجود دارد؟ توسط چند مشتری؟ چه زمانی مارک مهم نیست؟ چه زمانی ارزش سرمایه‌گذاری در تمایز و مواردی از این دست را دارد؟ و چه زمانی این به اصطلاح تمایز دهنده‌ها نسبت به تمایل مشتری برای پرداخت برای این تمایز دهنده‌ها تفاوت ناچیزی دارند؟ در حالت اخیر، تمایز دوباره ارزش تلاش ندارد، زیرا می‌توان با از بین بردن دقیق عناصر شبه تمایز ارزش بیشتری به مشتری داد و حتی ممکن است برخی از پس انداز هزینه‌ها را از طریق کاهش قیمت یا سایر مزایا به مشتری بازگرداند.

باز هم، در استراتژی هیچ قانون کلی وجود ندارد که فرد باید از آن پیروی کند و نه معیارهایی برای استفاده از اصطلاحی علمی صدا. معیارها برای تعالی عملیاتی برای پاسخگویی به سوالاتی از جمله "فروشنده چند ساعت در صنایع شیمیایی خوب باید چند ساعت در مشتری بگذارد؟" مهم هستند. آن‌ها بی معنی هستند، حتی از نظر استراتژی خطرناک هستند. مقایسه‌های متقابل صنعت از نوع قبل به موضوعات خاص صنعت نمی‌پردازد. و مقایسه یا معیارهای درون صنعتی یک نکته اساسی را نادیده می‌گیرند: استراتژی انجام همان کار نیست، بلکه انجام کارها متفاوت است. هیچ استراتژی کلی (کم هزینه در مقابل تمایز) وجود ندارد که همیشه کارساز باشد، همانطور که هیچ استراتژی کلی وجود ندارد که همیشه در بازی‌های شطرنج کارساز باشد. در واقع، هنگام بازی در برابر یک شطرنج باز ستاره، ممکن است از تنها 1000 نفر یک پیروزی در این بازی داشته باشد.

در استراتژی، اصل ماجرا این است که بفهمیم مشتری‌ها در صورت پرداخت هر چیزی، نسبت به هزینه ارائه محصول، خدمات یا تمایز دهنده، چه هزینه‌هایی را پرداخت می‌کنند و بر این اساس تصمیم بگیرند. این برای درک این است که

چه تفاوت‌های خاصی در پیشنهاد شرکت با چه قیمت وجود دارد که باعث می‌شود تعداد کافی مشتری به پیشنهاد آن روی بیاورند تا با توجه به توسعه و هزینه‌های ناچیز تأمین پیشنهاد و با توجه به توانایی و تمایل رقبا، آن را به حداکثر برسانند. برای تقلید از استراتژی شرکت. پاسخ به این سؤالات بر اساس داده‌های مشتری محور واقعی استراتژی عملیاتی است.

مطالعه دوم، با هدف مشاوران ام سی کین سی و همکاران^۱، هدف آن است که از مطالعه حدود 3000 شرکت جهانی، درس‌های قابل تعمیم درباره آنچه برای بردن مداوم لازم است، تقریب کند 26. توصیه آنها به شرکت‌های نخبه، یعنی پایدار است. بیشترین سود اقتصادی بیش از یک دهه به شرح زیر است: "اگر در نخبگان هستید، از آن استفاده کنید یا آن را از دست بدهید..." واقعاً فرمولی را می‌شناسید که شما را به آنجا رسانده و با هوشیاری مراقب نشانه‌های تغییر هستید. شما نمی‌توانید روی لا برات خود استراحت کنید. "ما نمی‌توانیم با این توصیه عاقلانه بحث کنیم، اما سؤال اصلی این است که چگونه فرد در نخبگان قرار می‌گیرد و چگونه در آنجا می‌ماند. پاسخ ما این است که فراتر از استراتژی کلان به استراتژی عملیاتی برویم.

چرا این کتاب بیشتر به استراتژی عملیاتی توجه دارد

در حالی که استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی به همان اندازه مورد نیاز هستند، همه فصلهای زیر این کتاب به کتابهای آخر اختصاص یافته است. ما متوجه می‌شویم که ساخت استراتژی کلان بیش از حد مورد استفاده قرار می‌گیرد در حالی که اثبات واقعی پودینگ در طراحی استراتژی عملیاتی است - این همان جایی است که تصمیمات و تعهدات واقعی گرفته می‌شود، و اعداد از خط بالا و پایین شروع می‌شوند.

استراتژی کلان نه تنها بیش از حد مورد استفاده قرار نمی‌گیرد بلکه مبانی مفهومی آن نیز اغلب ضعیف است. مشاوران اغلب پروژه‌های استراتژی کلان را برای به دست آوردن هیجان، همسویی و جاه طلبی های کشیده تسهیل می‌کنند. همانطور که در فصل 1 گفتیم، این باور که جاه طلبی کشیده تضمین موفقیت است کاملاً صفر است. این باید بتواند آزمون اقتصاد بازار را پشت سر بگذارد: اگر استراتژی به آسانی تعیین جاه طلبی، درک شکاف و سپس پر کردن شکاف بود، همه برای پر کردن این خلأ درگیر می‌شوند. اما اگر همه بتوانند این کار را انجام دهند و بازارهایی در آنجا وجود داشته باشد، شما با این کار درآمد نخواهید داشت، در حالی که در نهایت هدف از راهبرد کسب درآمد است. برای ایجاد این جاه طلبی کشیده برای ایجاد ارزش، باید بنیادی مستحکم اقتصادی، حتی اگر فقط از نظر فرضی باشد، وجود داشته باشد.

ما فقط می‌توانیم حدس بزنیم که چرا استراتژی کلان بیش از حد مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاید فکر کردن در مورد جمله "من عطر نمی‌فروشم، من امید می‌فروشم" را که به طور متفاوتی به کوکو شانل، چارلز ریولون^۲ و هلنا روبنشتاین نسبت داده می‌شود، کمک می‌کند. در حالی که عطرها هم برای بازار و هم برای خرید گران هستند، اما این محصولات

¹ McKinsey & Co

² Charlz Revlon

عالی برای شما احساس خوبی دارند. و اگر قرار باشد تبلیغات تجاری باور شود، حتی باعث می‌شود مردم در خیابان سر خود را برگردانند.

یکی از دلایل شباهت عظیم استراتژی کلان به عطر این است که برخی از مشاوران نه چندان محکم می‌توانند فرآیند را به خوبی بسته بندی کنند، به عنوان مثال با مراجعه به دستاوردهای معجزه آسای شرکت‌های قهرمان، همانطور که در فصل 1 بحث شده است. فروش آسان‌تر از پروژه‌هایی است که از واقعیت سخت و نه چندان دلپذیر شرکتی شروع می‌شود که برای ورود به بازار جدیدی که از جانب متصدیان دفاع می‌کند، یا برای جلوگیری از یک شرکت متجاوز، یا یافتن راهی برای ارائه پیشنهادات خود به مشتریان، تلاش می‌کند که بیشتر به قیمت اهمیت می‌دهند.

تمرینات بینش استراتژی کلان ممکن است سرگرم کننده نیز باشد. اما آنها غالباً کاملاً بی اساس هستند، زیرا شرکت کنندگان با توجه به توانایی‌هایشان قرار است آنچه را که می‌خواهند باشند، چه برای خودشان و چه برای شرکت، بررسی کنند. حدس بزن چي شده؟ چنین کارگاه‌های بینایی با تصور ضعیف ممکن است دو روز طول بکشد، اما تقریباً همیشه با همان نتیجه به پایان می‌رسند: "ما می‌خواهیم شماره یک باشیم." به عنوان مثال، آن‌ها بندرت، هرگز نتیجه می‌گیرند: "ما می‌خواهیم چهارمین بازیکن بزرگ صنعت باشیم."

بله، استراتژی کلان بوی خوبی دارد، دقیقاً مانند عطر. اما همانطور که دوست نداریم اعتراف کنیم اما همه می‌دانند: اگر به نظر عالی نرسید، عطر کمکی نمی‌کند - ممکن است اوضاع را بدتر کند. به طور مشابه، رفتن به یک هدف استراتژی کلان و بی اساس مستقل از توانایی‌های فعلی شرکت و واقعیت بازار، از انجام تجارت به طور معمول بدتر است.

در مقابل، استراتژی عملیاتی شبیه پزشکی است. اگر به خوبی طراحی شده، به خوبی تجویز شده و به خوبی تجویز شود، درد را تسکین می‌دهد، بیماری‌ها را درمان می‌کند و بدن را تقویت می‌کند. به همین دلیل است که ترجیح می‌دهیم به رغم اصرار کوکو شانل بر اینکه "یک زن بدون عطر، یک زن بدون آینده است"^۱ بر روی استراتژی عملیاتی تمرکز کنیم. ما معتقدیم که یک زن (یا یک مرد، به همین دلیل) که بدون عطر (یا ادکلن) در فرم می‌ماند، آینده بهتری نسبت به مربی سبب زمینی آغشته به عطرهاي مختلف دارد.

تمرین خوب برای روند طراحی استراتژی کلان

یک شرکت نه تنها به استراتژی کلان و هم به استراتژی عملیاتی نیاز دارد، بلکه باید این دو را از نزدیک پیوند دهد، همانطور که توضیح دادیم. اگر استراتژی کلان به عنوان یک استراتژی عملیاتی در یک فرایند پایان به پایان انجام شود - با حضور مدیران ارشد در هر دو - فرایند استراتژی هر دو موثرتر خواهد بود (یعنی منجر به گزینه‌های مبتنی بر شواهد می‌شود که اقتصادی تولید می‌کنند سود) و کارآمدتر (به عنوان مثال، اتلاف وقت در جستجوی شواهد عمیق برای

^۱ "One femme sans parfum est une femme sans avenir"

انتخاب‌های غیر امیدوار کننده که می‌توانست از قبل کنار گذاشته شود). مطمئناً، این منافع حاصل خواهد شد که فرآیند استراتژی کلان خود بخوبی طراحی شود. یک فرایند استراتژی کلان اگر مناسب برای هدف، کارآمد و باز برای فرصت‌های خارج از چارچوب و در زندگی روزمره باشد، به خوبی طراحی شده است.

مناسب برای فرایند هدف

تیم اجرایی یک شرکت استراتژی کلان را به طور ضمنی تمام وقت، مطمئناً در محیط‌های متلاطم و سریع تغییر می‌کند و نیاز به پاسخ در محل دارند. مدیران به طور مداوم به تهدیدهای سودآوری تجارت فکر می‌کنند، و در نتیجه به فرصت‌هایی برای مقابله با این تهدیدات نیز فکر می‌کنند. اما گاهی اوقات آن‌ها می‌خواهند یک تمرین صریح استراتژی کلان را دنبال کنند. برای چنین تمرینی صحیح یک طرح متناسب با همه وجود ندارد. این طراحی ممکن است از یک مطالعه یکباره که به یک مشاور استراتژی اختصاص داده شده است، تا یک سری کارگاه‌های چشم انداز که در آنها انتخاب گسترده‌ای از مدیران ارشد شرکت می‌کنند، متغیر باشد. اینکه کدام طرح انتخاب می‌شود به سه عامل بستگی دارد: شرایط خاص که نیاز به تمرین صریح استراتژی کلان را ایجاد کرده است. ماهیت موضوعات استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد. و بلوغ شرکت از نظر تفکر استراتژیک. بگذارید نگاهی به این سه عامل بیندازیم.

ماشه تمرین صریح استراتژی کلان است

به طور کلی، دو نوع شرایط وجود دارد که ممکن است به این نتیجه برسد که زمان تمرین صریح استراتژی کلان فرا رسیده است. یکی بیرونی رانده می‌شود و دیگری درونی رانده می‌شود.

این مناسبت بیرونی به دلهره همیشگی مدیرعامل مربوط می‌شود مبنی بر اینکه برخی از فرصت‌های مهم، یعنی مواردی که تأثیر طولانی مدت دارند یا خارج از حد معمول هستند، در بحث‌های روزمره کسب و کار یا تمرینات بودجه سالانه نادیده گرفته می‌شوند. یک تمرین صریح استراتژی کلان ممکن است به تیم اجرایی اجازه دهد تا نقاط را به طور سیستماتیک متصل کند، بازتابی از درون را شروع کند و از توانایی‌های شرکت شروع کند و ایده‌هایی را برای (به طور بنیادی) فرصت‌های جدید تجاری ایجاد کند، یعنی راه حل‌هایی برای نیازهای خاص بازار. سپس آنها همچنین می‌توانند بر اساس جذابیت بازار و توانایی شرکت برای داشتن موقعیت مطلوب در آن، ارزیابی بالایی از این راه حل‌ها انجام دهند. به طور خلاصه این اجازه را می‌دهد تا تیم، به طور کلی، ارزیابی کند که راه حل‌های شرکت پاسخگوی نیاز مشتری نسبت به راه حل‌های دیگر است.

مناسبت داخلی مربوط به تلاش مداوم از طرف مدیرعامل برای استفاده از هوش جمعی و تقویت انسجام تیم اجرایی وی است: رویارویی هر مدیر با ایده‌های دیگران. تجارب مشترک آنها را در یک دید منسجم متبلور کنید. و شهود ترکیبی خود را به بیان معناداری از گزینه‌ها در مورد فرصت‌های پیگیری و چگونگی انجام این کار تبدیل می‌کنند.

عوامل محرک خاصی که منجر به این نتیجه می‌شود که زمان یک تمرین استراتژی کلان فرا رسیده است، می‌تواند بسیار متنوع باشد. یک وضعیت این است که مدیر عامل جدید وارد هیئت مدیره می‌شود و به دنبال راهی برای تأیید و متعهد بودن به آینده شرکت، اهداف و اهداف کلی همراه با تیم اجرایی خود است. به عنوان مثال، در یک شرکت تولید مواد، مدیر مالی به عنوان مدیر عامل جدید منصوب شد و بلافاصله پس از آن تصمیم گرفت تیم اجرایی خود را برای یک جلسه بینایی دو روزه خارج از سایت جمع کند. در حالی که شرکت بسیار خوب عمل می‌کرد و نتیجه روند هیچ تغییری اساسی در استراتژی شرکت نداشت، این تمرین مدیرعامل را قادر ساخت تا نشانه‌های خود را ایجاد کند و اوراق قرضه را در تیم جدید خود تقویت کند.

در موقعیت‌های دیگر، ممکن است برخی از سؤالات استراتژیک برای مدتی در تیم اجرایی بچرخد، بدون اینکه هرگز پاسخ شفاف، قطعی و مشترکی دریافت کند، و مدیر عامل شرکت را وادار به انجام تمرینی برای حل این سؤالات "یکبار برای همیشه" می‌کند. به عنوان مثال، در یک شرکت خدمات مالی فعال در اروپا و آسیا، یکی از ایده‌های حیوانات خانگی برخی از مدیران ارشد این بود که این شرکت باید خیلی زود وارد آفریقا شود. در حالی که این مسئله و سایر موارد مشابه به حل فوری نیاز نداشتند، مدیرعامل سرانجام تصمیم گرفت که با تمام تیم خود یک کار خارج از سایت دو روزه داشته باشد تا همه این مسائل استراتژیک طولانی را شناسایی کند و در مورد گزینه‌های جهت‌گیری برای هر یک به طور مشترک توافق کند.

در شرایط دیگر، این شرکت ممکن است با موفقیت از یک واقعه آسیب‌زا بیرون آمده باشد که همه را مجبور به تمرکز بر روی کوتاه مدت می‌کند، و سپس به دنبال ایجاد برخی از جهت‌های استراتژیک بلند مدت است. در یک مورد خاص، یک شرکت کامیون با تزریق سرمایه تازه و تغییر جزئی تیم مدیریت ارشد از ورشکستگی خارج شد. یک سال پس از بحران و تولد دوباره، تجارت شرکت دوباره پایدار بود و مدیر عامل شرکت را واداشت تا یک تمرین استراتژیک سه ماهه را آغاز کند تا جهت 5 سال آینده را مشخص کند.

یک عامل دیگر می‌تواند رویدادهای بیرونی باشد که تیم مدیریت را از آن بی‌اطلاع کند و آن را با برخی از سالات اساسی جستجوی روح در مورد دامنه، جهت و تمرکز آن مواجه کند. نمونه‌هایی از این وقایع خارجی می‌تواند یک پیشنهاد شکست خورده برای تصاحب شرکت و تجزیه شرکت باشد. اتهام عمومی شرکت توسط یک سازمان غیردولتی، گروه فشار یا سرمایه‌گذار فعال. یا یک اقدام مهم غیرمنتظره توسط یک رقیب تأثیرگذار بر تعادل غالب در صنعت - در مورد پیشنهاد غیرقابل شنیده اما موفقیت آمیز میتال استیل برای Arcelor در سال 2006 فکر کنید، که یک شرکت بیش از سه برابر بزرگترین رقیب خود در صنعت فولاد ایجاد کرد. یا تصور کنید که درون بین‌ها در اوایل دهه 1990 در صنعت خودرو اتفاق افتاده است، زمانی که نیکولاس هایک، مدیر عامل وقت گروه Swatch،

سرانجام، تمرین بودجه سالانه همچنین می‌تواند یک ابتکار عمل استراتژی کلان را تحریک کند. تمرین بودجه بندی ممکن است (دوباره) نشان دهد که ادامه کار طبق روال معمول منجر به کاهش میزان رشد درآمد و / یا رشد سود می‌شود،

مدیر عامل شرکت را وادار می‌کند از تیم خود بخواهد یک جستجوی عمیق و منظم برای (کاملاً) جدید فرصت‌های رشد به عنوان مثال، یک تولید کننده مواد غیر بافته شده برای منسوجات فنی تصمیم گرفت یک پروژه ایده پردازی را آغاز کند تا از طریق چگونگی شناسایی و سرمایه گذاری در مناطق جدید برای رشد فکر کند. ایده پردازی فرایند خلاقانه تولید و تدوین ایده‌های جدید است. در این مورد خاص، نیاز برآورده نشده به سرعت مشخص شد: این امر مربوط به زمین‌های فوتبال در مناطقی است که کمبود آب دارند و نیازی به گزینه دیگری برای زمین‌های چمن مصنوعی پر از لاستیک است که برای بازی کردن بسیار گرم هستند.

ماهیت موضوعات استراتژیک

دومین عامل تأثیرگذار در طراحی فرآیند استراتژی کلان، ماهیت موضوعات استراتژیکی است که باید به آن پرداخته شود. به عنوان مثال، اگر موضوع در مورد شناسایی زمینه‌های جدید جدید بالقوه برای رشد باشد که از مجموعه فناوری فعلی شروع می‌شود، ایجاد یک تیم پروژه چند رشته‌ای با استفاده از تکنیک‌های ایده پردازی و ارائه پیشنهادات به تیم اجرایی شرکت منطقی است. اگر موضوع در مورد ایجاد اصول استراتژیک است که می‌تواند شرکت را در آغاز یا پاسخ به مشارکت‌های بالقوه بلند مدت در سطح شرکت راهنمایی کند، پس یک روز درب بسته با تیم اجرایی ممکن است مناسب‌تر باشد. به همین ترتیب، اگر موضوع تعیین اولویت‌ها بین ده ترکیب جایگزین محصول و بازار باشد، کاملاً منطقی است که صریحاً با ماتریس جذابیت-مزیت کار کنید.

بلوغ تیم اجرایی

سرانجام، سومین عامل تأثیرگذار در طراحی فرایند استراتژی کلان، بلوغ تیم اجرایی شرکت از نظر تفکر استراتژیک است. برخی از شرکت‌ها دارای یک فرهنگ فوق العاده کارآفرینانه، عملیاتی و عملی هستند که در آن تصمیمات به صورت غریزی در محل گرفته می‌شود، که بر اساس یک فلسفه آزمایش و خطا سریع است و نه با توجه به ملاحظات مقدماتی قابل توجه توانایی‌های اصلی، شدت رقابت و اصطلاحات استراتژی دیگر. در چنین شرکت‌های با بلوغ پایین (که با این وجود می‌تواند بسیار موفق باشد)، افراد از مراحل و ابزارهای دیگری به غیر از شرکت‌هایی که تحت سلطه MBA های مغز و اعصاب هستند (چه رسد به مشاوران استراتژیک سابق) که سنت گذراندن برنامه ریزی استراتژیک رسمی را دارند استفاده کنند. به عنوان مثال، در یک شرکت با بلوغ پایین، اگر کاملاً خطرناک نباشد، نگه داشتن فقط یک دید دو روزه خارج از سایت، ممکن است ضد تولید باشد. با فقدان واژگان استراتژی مشترک، چارچوب مرجع و تجربه سفر مشترک،

یک روند کارآمد

برای کارآمد ساختن فرآیند استراتژی کلان، ما معمولاً از رویکردی به اصطلاح درون به خارج حمایت می‌کنیم. هنگامی که به دنبال مسیرهای جدید برای رشد است، یک شرکت ابتدا باید بپرسد که از نظر توانایی‌ها (مثلاً مدیریت موجودی)

یا از نظر ویژگی‌های عملکردی محصولات فعلی خود (مثلاً مقاومت در برابر آتش) در چه چیزی مهارت دارد. سپس باید از طریق بازارهایی که می‌توان از این قابلیت‌ها (یا صلاحیت‌ها، نام کاربری چیست؟) استفاده کرد، فکر کرد یا طوفان فکری در مورد برنامه‌های محصول جدید را که توسط این ویژگی‌های عملکردی امکان پذیر شده است، ایجاد کرد.

این رویکرد درون به بیرون مخالف رویکرد بیرونی بازارها است - اولین قابلیت‌ها - دوم. رویکرد درون به بیرون کارآمدتر است زیرا ایده‌هایی را برای فرصت‌هایی که شرکت فاقد توانایی است فیلتر می‌کند. این البته می‌تواند برخی از قابلیت‌ها را بدست آورد، اما اگر مجبور باشد تمام کارها را برای انجام کار به دست آورد، درآمد زیادی نخواهد داشت، زیرا در بازارهای دارای عملکرد خوب ارزش کاملاً توسط صاحب فعلی این قابلیت‌ها تأمین می‌شود. به عبارت دیگر، رویکرد درون به بیرون مانع اتلاف وقت در جستجوی عمیق فرصت‌های به ظاهر شگفت انگیز بازار می‌شود که شرکت نتوانست آنها را به صورت سودآور ارائه دهد.

ما موردی را به یاد می‌آوریم که مشتری ما تولید کننده مغرور یک ماده اساسی است که ادعا می‌شود دارای مزایای سلامتی در تعدادی از بازارها است: مواد مغذی، مواد آرایشی و بهداشتی و مواد مغذی و تغذیه ورزشی.

بازارهای فرعی خاص شامل مراقبت از پوست، مراقبت از ناخن، سلامت مفاصل، تغذیه سلامتی، ترمیم زخم و تعدادی دیگر است. این شرکت می‌خواست پتانسیل خود را برای ورود به مراحل مختلف زنجیره ارزش و مناطق مختلف جهان برای هر یک از این بازارهای فرعی بررسی کند. به همین منظور، آن یک تمرین استراتژی کلان را در خارج از کشور آغاز کرد: تجزیه و تحلیل جذابیت بازار و حضور رقبا در هر یک از این ترکیبات زیر بازار، مرحله زنجیره ارزش و منطقه. با هشت بازار فرعی، پنج مرحله زنجیره ارزش و پنج منطقه، ما در مورد دویست بازار ممکن برای تحلیل صحبت می‌کردیم! نیمی از سال بعد، تحلیلگر مسئول این تحقیق هنوز در حال تجزیه و تحلیل جذابیت بازار بود. وقتی سؤال شد که یکی از جذابیت بازار نتیجه می‌گیرد، تحلیلگر سکوت کرد،

سؤال اصلی این است که البته کشف نکنید که این بازارها جذاب هستند یا خیر. با این استدلال، می‌توان بازارهای بسیار جذاب‌تری پیدا کرد: در مورد بازار کالاهایی که می‌توانند شما را برای همیشه زنده نگه دارند چطور؟ یا به طور جدی‌تر، در مورد بازار عطر چطور؟ یا اگر بخواهم یک موضوع اغراق آمیز را بیان کنم، در مورد بازار تولید هواپیما چطور؟ این بازارها به طور متوسط تا حد زیادی جذاب هستند زیرا توسط موانعی محافظت می‌شوند که عبور از آنها بسیار دشوار است. و ورود به آنها دشوار است زیرا آنها از مزیت نام تجاری اولین حرکت که تازه واردین فاقد آن هستند (صنعت تولید عطر) بهره مند می‌شوند و یا اینکه به دانش خاص و توانایی خاصی احتیاج دارند که افراد دیرهنگام (ساخت هواپیما) به آنها احتیاج دارند.

بنابراین، هنگام جستجوی فرصت‌های رشد، به جای انجام تجزیه و تحلیل بازارهای احتمالی، منطقی‌تر است که ابتدا تجزیه و تحلیل کنید که این شرکت قادر به انجام چه کاری است یا اینکه چه منافعی می‌تواند تولید کند، و سپس فیلتر کردن چه بازارهایی را در نظر می‌گیرد بر اساس این درک این به شخص اجازه می‌دهد تا درک کند شرکت با کدام موانع

خاص می‌تواند برطرف شود و دیگران نتوانند از پس آن برآیند. به مثال قبل برگردیم، اگر نشان داده نشده است که ماده اصلی این شرکت در سلامت استخوان تأثیر زیادی دارد، پس چرا باید ترکیب از مراحل زنجیره ارزش و ترکیبات جغرافیایی مرتبط با کاربرد سلامت استخوان را تجزیه و تحلیل کرد؟

روندی که منجر به فرصت‌های خارج از چارچوب می‌شود

علاوه بر کارآیی، رویکرد درون به بیرون دارای مزیت تحریک ایده‌های کاملاً خارج از چارچوب است که در غیر این صورت ممکن است نادیده گرفته شوند.

دور اندیشی و بینایی از ویژگی‌های غیراخلاقی نیست. کاملاً برعکس، توانایی یک شرکت در حس، تفسیر و عمل به سیگنال‌های ضعیف در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تغییر در فناوری و سلیقه مصرف کننده بسیار حیاتی است. تحقیقات Schoemaker در واقع نشان می‌دهد که کمتر از 20٪ شرکت‌ها توسعه یافته‌اند چنین دید محیطی در ظرفیت کافی برای ادامه رقابت. مفاهیم "نزدیک بینی بازاریابی" (پدیده‌ای که یک شرکت پزمرده می‌شود زیرا در فروش محصولات فعلی خود تمرکز می‌کند در حالی که نیازهای مشتری خود را نادیده می‌گیرد) و "معضل مبتکر" (پدیده‌ای که یک شرکت پیشرو در کاری بسیار خوب است که ادامه می‌دهد تمام تلاش خود را برای به کمال رساندن آن،

گشودن ذهنیت به مسیرهای جدید برای رشد در بازارهای جدیدی که فعلاً ارائه نشده‌اند و یا پیش بینی نشده‌اند، به ویژه هنگامی مهم است که بازارهای فعلی کالایی شوند و شرکت بازیگر کم هزینه‌ای نباشد. تفکر خلاقانه درونی باعث می‌شود که به دلیل نابینایی صنعت فعلی فرد یا با ایده‌هایی برای رشد تولید شده توسط افرادی که تمایل به تمرکز بر تجارت فعلی یا هر چیز مجاور آن دارند، کاملاً محدود شود. ایده‌های این مشاغل بالقوه آینده را می‌توان با درخواست از مدیران ایده‌های به دست آمده از مشتریان ذهن باز، تأمین کنندگان و سایر منابع که روزانه با آنها تعامل دارند، جمع آوری کرد. روش دیگر، جلسات ایده پردازی ساختاریافته می‌تواند به منظور افزایش شانس تولید ایده‌های خارج از چارچوب که ممکن است کاملاً با بازارهای فعلی شرکت ارتباط نداشته باشد اما در عین حال برای شرکت امکان پذیر باشد، سازماندهی شود.

تفکر درون به معنای این نیست که فرد باید کارگاه‌های بی پایان را برای شناسایی قابلیت‌های فعلی صرف کند و فقط بعداً از طریق نیازهای مشتری و پتانسیل بازار فکر کند. برعکس، استراتژی کلان واقعاً خواستار تجزیه و تحلیل توانایی‌های داخلی و نیازهای خارجی و بازارها، به روشی تکراری است. هر مدیر خوب قادر است این دو را به سرعت پشت سر هم انجام دهد. این معادل بحث دانشمندان نوآوری در مورد تمایز بین "فشار فناوری" و "کشش بازار" است. در پایان روز، نوآوری موفقیت آمیز نتیجه یک فرآیند فشار کشیدن بهم پیوسته است.

یک مثال از رویکرد موفقیت آمیز درونی استراتژی، تولیدکننده کف پلی استایرن اکستروود شده است. این شرکت کاملاً بر کاهش هزینه متمرکز بود، زیرا مشتریان آن از این مواد در برنامه‌های کالایی مانند بسته بندی و عایق استفاده می‌کردند. ایده‌های مشتریان، مدیران و کارکنان فعلی فقط به یک چیز متمرکز شده بود: نحوه کاهش بیشتر هزینه‌ها. در واقع،

بازاریابی تقریباً در این شرکت وجود نداشت. کاهش چنین هزینه‌هایی ضروری بود زیرا با ممنوع کردن برخی خدمات خاص لجستیکی، مشتریان این شرکت فقط یک چیز می‌خواستند: پایین‌ترین قیمت ممکن. انعکاس استراتژی کلان، اوضاع را به طرز چشمگیری تغییر داد. این شرکت شروع به کاوش در مورد خواص فیزیکی این ماده کرد، که به طور خلاصه می‌تواند به شرح زیر باشد (1): داشتن نسبت مقاومت به وزن بالا، (2) داشتن ویژگی‌های آبگریز و جلوگیری از نفوذ آب، (3) مقرون به صرفه بودن و استفاده آسان و (4) تقریباً دائمی / غیر قابل تجزیه بودن. این شرکت با درک این خصوصیات فیزیکی و کاملاً فراموش کردن برنامه‌های فعلی، درگیر چندین جلسه ایده پردازی شد که در آن پانصد ایده جدید در 20 برنامه جدید ایجاد شد، از جمله بسیاری از برنامه‌های خلاقانه (در مورد سکوها نفتی شناور؟)، برای امکان سنجی فیلتر شدند. در نهایت، پتانسیل بازار برای 30 فرصت تجاری جدید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این معنی که جذابیت بازار این برنامه‌های جدید در ترکیب با توانایی شرکت در موقعیت مطلوب خود در این بازار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت: آیا این نیاز بهتر یا با هزینه کمتری نسبت به برنامه‌های موجود برآورده می‌کند. یا حتی بهتر، آیا نیاز برآورده نشده‌ای را برطرف می‌کند که به تعبیر توسط دیگران ملاقات نشده است؟ سرانجام این فرآیند منجر به افزایش بیش از دو برابری ارزش خط لوله نوآوری شرکت شد (این سخنان شرکت است، نه مشاور).

تمرینی مشابه در تولید کننده مهره‌های شیشه‌ای که در علامت گذاری جاده‌های افقی استفاده می‌شود، برای انعکاس نور نور از چراغ‌های جلو اتومبیل و در نتیجه ایجاد ایمنی بیشتر با هزینه کم برای رانندگان شب، انجام شد. هنگامی که تجارت نشانگرهای جاده تحت فشار قرار گرفت و حاشیه‌ها فرو ریخت، شرکت تلاش آگاهانه‌ای برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های عملکردی مهره‌ها و شناسایی مناطق جدید برای رشد بر اساس شناسایی برنامه‌های کاربردی برای ترکیبات این خواص انجام داد. به نظر می‌رسد که با برخی تغییرات جزئی، می‌توان از دانه‌ها در برنامه‌های کاملاً متفاوتی استفاده کرد. به عنوان مثال: مهره‌های ریز را می‌توان به عنوان یک ترکیب فیلتراسیون به جای شن و ماسه استفاده کرد. مهره‌های بسیار ریز را می‌توان به عنوان یک افزودنی در پوشش‌های برتر استفاده کرد تا مقاومت بیشتری در برابر سایش داشته باشد. و مهره‌ها همچنین می‌توانند در تصفیه سطح محصولات فولاد ضد زنگ استفاده شوند.

روشی تفکر نهفته در زندگی روزمره

شرح ما از روند استراتژی کلان تاکنون، اتکا به تمرینات صریح (به عنوان مثال، چشم انداز خارج از سایت یا یک جلسه ایده پردازی) و ابزارهای رسمی (به عنوان مثال، یک ماتریس استراتژی) را فرض کرده است. اگرچه، باید اضافه کنیم که هنگام مواجهه با تصمیمات استراتژیک، آنچه مهم است فقط تمرینات صریح و ابزار رسمی نیست بلکه ذهنیت ایجاد شده است، یعنی آگاهی از این که هر تصمیمی برای تعهد منابع به یک ابتکار تجاری باید آزمایش شود، در برابر قابلیت‌های متمایز شرکت، و دوم، جذابیت بازارهایی که می‌تواند این قابلیت‌ها را در آنها مستقر کند. این نیاز آگاهانه باید همیشه وجود داشته باشد، یعنی فقط در بررسی رسمی اجباری سالانه استراتژی شرکت نباشد، و باید در تمام سطوح مدیریتی، یعنی فقط در لایه بالای اجرایی، نفوذ نکند.

با توجه به فضای آشفته‌ای که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، برای یک شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است که بتواند به صورت مداوم پاسخ‌های محکم را تنظیم کند و در سطوح مختلف سازمان تصمیمات خوبی بگیرد. این با دیدگاه جان رابرتز مطابقت دارد که حداکثر کاری که می‌تواند توسط مدیریت عالی انجام شود، تنظیم جهت یا استراتژیک گسترده است. وی گفت، گزینه‌های خاص استراتژیک احتمالاً از بسیاری از تصمیمات گرفته شده در سراسر سازمان به وجود می‌آیند. به طور مشابه و در همان زمینه، اریک ون دن آستین استراتژی را به عنوان "کوچک‌ترین مجموعه انتخاب برای هدایت بهینه سایر گزینه‌ها" تعریف می‌کند. به این معنی که باید فقط به اندازه کافی تصویر کامل در اختیار مدیران و کارمندان قرار دهد تا به آنها کمک کند تا تصمیمات خود را در مورد این گزینه‌های استراتژیک همسو کنند و در نتیجه از ثبات کلی اطمینان حاصل شود در حالی که انعطاف پذیری و تکامل را در طول زمان امکان پذیر می‌کند. از این نظر، مدیریت عالی باید توانایی استراتژی در سطح شرکت را ایجاد کند.

توانایی‌های استراتژی کلان

در اوایل این فصل، ما اهمیت استراتژی کلان را به عنوان یک استراتژی عملیاتی در یک فرآیند پایان به پایان توضیح داده‌ایم. اول، استراتژی کلان به عنوان یک قیف عمل می‌کند، و فرصت‌های تجاری را که به نظر می‌رسد ناکافی است، ارزیابی نمی‌کند، زیرا ارزش ارزیابی کامل در استراتژی عملیاتی بعدی را دارد. دوم، استراتژی کلان قیف فرصت‌های تجاری را با ایده‌های خارج از محدوده تغذیه می‌کند و احتمال نادیده گرفتن منابع کاملاً جدید رشد را توسط استراتژی عملیاتی کاهش می‌دهد.

در حالی که نقش اصلی استراتژی کلان دلیل اصلی انجام استراتژی کلان است، انجام چهار استراتژی کلان، حتی جدا از استراتژی عملیاتی، چهار شایستگی دیگر نیز دارد. استراتژی کلان می‌تواند ابزاری قدرتمند برای کمک به مدیران شرکت در جهت یابی، پیوند، الهام و توضیح باشد. در ادامه، هر یک از این چهار شایستگی را روشن خواهیم کرد.

قدرت جهت گیری استراتژی کلان

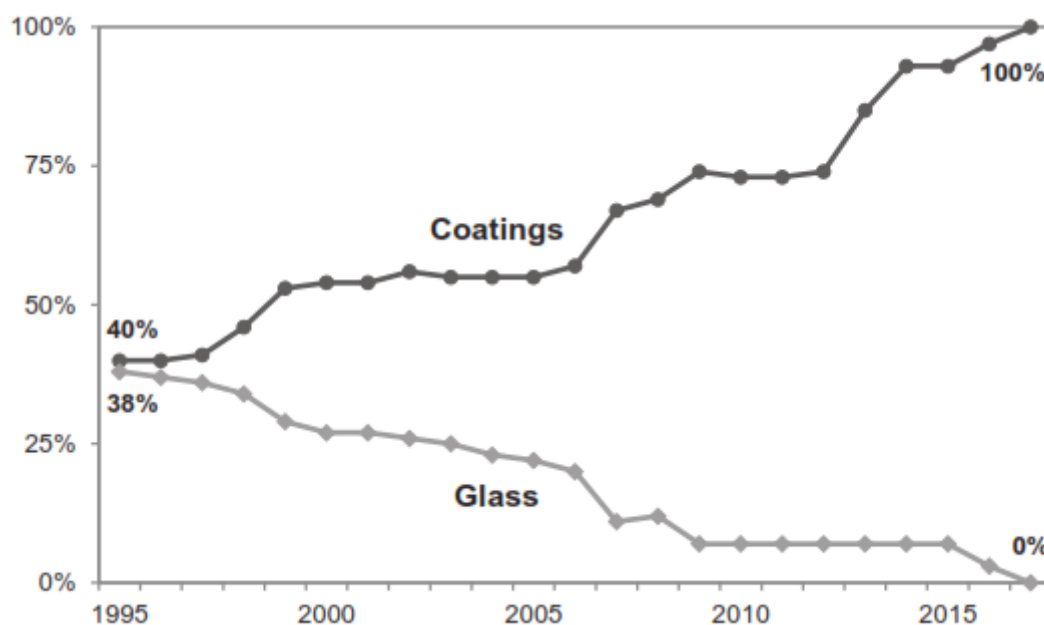
گذراندن یک فرآیند تدوین استراتژی کلان می‌تواند تیم اجرایی یک شرکت را قادر به انجام یا تأیید برخی از انتخاب‌های اساسی جهت دار در طولانی مدت برای شرکت کند. این ممکن است اتفاق بیفتد، به عنوان مثال، از طریق یک سایت خارج از سایت که تیم در آن "Vision 2025" ایجاد کرده است. نتیجه چنین خارج از سایت‌هایی به معنای تعهدات فوری (مالی) نیست که اعضای تیم می‌توانند در آینده پاسخگو باشند، اما برخی از مرزها را برای بحث‌های استراتژیک آینده و گزینه‌های خاص‌تر فراهم می‌کند که منجر به تعهدات می‌شود و پاسخگویی

به عنوان مثال، یکی از نتایج فرایند چشم انداز در یک شرکت خدمات مالی اروپا انتخاب جهت عدم ورود به بازار آفریقا بود، حتی اگر تعداد بیشتری از ناظران خارجی ادعا می‌کردند که قاره آفریقا منبع بعدی رشد و رشد است. که پنجره فرصت برای حرکت زود هنگام به سرعت در حال بسته شدن بود. در یک شرکت تولید کننده مواد، یک نتیجه از فرآیند

چشم انداز، انتخاب جهت دو برابر شدن اندازه شرکت در مدت هفت سال در حالی که اساساً به رشد آلی اعتماد داشت، بود.

نتایجی از این دست از اهمیت فوق العاده ای برخوردار هستند، اما ما آنها را به جای تصمیمات استراتژیک، به عنوان اظهارات قصد واجد شرایط می کنیم. آن ها بر اساس احساس روده تحصیل کرده مدیرانی بنا شده اند که تجارت خود را در داخل می دانند، احتمالاً با برخی از شخصیت های پارکینگ تکمیل می شود. اما آنها مبتنی نیستند - در حقیقت آنها نه می توانند و نه نیازی به آنها نیستند - بر اساس ارزیابی کمی و آزمایش شده میدانی از گزینه ها است که از قبل اثبات می کند که گزینه جایگزین بهتر از هر گزینه دیگری است.

یک مثال خوب از قدرت جهت دهی استراتژی کلان مربوط به ¹PPG است، امروزه پیشروترین شرکت تولید محصولات ویژه و ویژه در جهان است. ما در PPG هیچ بخشی از مراحل استراتژی کلان نبوده ایم، اما به عنوان ناظر متوجه می شویم که داستان آنها یک داستان جذاب است. در سال 1883 تأسیس شد، PPG تا حدود 25 سال پیش در درجه اول یک تولید کننده شیشه متنوع بود.



شکل 2.2 تکامل فروش صنایع PPG در سالهای 1995-2017

این شرکت سپس تشکیل یک هدفمندتران را آغاز کرد که شرکت را گام به گام به یک تولید کننده پوشش متمرکز تبدیل کرد، همانطور که شکل 2.2 نشان می دهد 34. ما می توانیم فرض کنیم که در یک برهه از زمان تیم مدیریت اجرایی شرکت باید آن را تبلور دهد تفکر و جهت گیری شرکت نسبت به پوشش ها را تأیید کرد. هنگامی که مدیریت برای

¹ Pittsburgh Plate Glass Company

پیروی از این روند عملیاتی تراز شد، می‌توان تصور کرد که هر درخواستی برای سرمایه‌گذاری بیشتر در تجارت شیشه‌های قدیمی بسیار دقیق بررسی می‌شود.

به طور کلی، منافع بحث در مورد استراتژی کلان - به شرطی که زیاد اتفاق نیفتد - این است که آنها "یک بار برای همیشه" مرزهایی را تعیین می‌کنند (که در عمل به معنای چند سال است) و متعاقباً، هنگام مدیریت روزمره تجارت روزانه، از اتلاف وقت در بحث درباره موضوعات بسته شده خودداری کنید. این ما را به پیوند می‌رساند، که دومین شایستگی استراتژی کلان است.

قدرت پیوند استراتژی کلان

وقتی مدیران ارشد یک شرکت دور هم جمع می‌شوند و به طور مشترک روی تنظیم برخی انتخاب‌های اساسی کار می‌کنند، اوراق قرضه ایجاد می‌شود. منظور ما از روابط شخصی ناشی از معاشرت و فعالیتهای تیم سازی در چنین رویدادهایی نیست. ما بیشتر به شهود جمعی و وجدان مراجعه می‌کنیم که در طی فرآیند شکل می‌گیرد. از آنجا که همه در طول فرایند دستیابی به اجماع درگیر تمام بحث‌ها هستند، یک مرجع مشترک ایجاد می‌شود. هر زمان که یکی از مدیران (به طور غیر ارادی) در ماهها یا سالهای بعد دوباره موضوعی را برای بحث و گفتگو قرار دهد، دیگران می‌توانند یک یادآوری ملایم و در عین حال واضح تنظیم کنند: "هی جان، وقتی که ما در مورد آن بحث کردیم آنجا بودی. یاد آوردن؟ آیا همه ما توافق نکردیم که از آفریقا دور بمانیم؟"

در واقع، بسیاری از مدیران عامل، و به ویژه مدیران تازه منصوب شده، فرایند را عمدتاً برای این منظور استفاده می‌کنند. آن‌ها به دنبال تأیید تیم و تعهد به ایده‌هایی هستند که قبلاً در ذهن آنها شکل گرفته بود. مدیران عامل وقتی متعهد به انجام یک برنامه استراتژی کلان هستند، این کار را فقط برای سرگرمی انجام نمی‌دهند یا به این دلیل باعث می‌شود که در نظر دیگران بینا به نظر برسند. آن‌ها اغلب این کار را انجام می‌دهند زیرا مجبورند به فشارهای داخلی که طی ماهها یا حتی سالها افزایش یافته است پاسخ دهند (به همان مثال برمی‌گردیم، بعضی از اعضای هیئت مدیره با تردید می‌گویند "کاری در مورد آفریقا انجام می‌دهند - این منبع بعدی رشد خواهد بود، که با تصمیم مقام اجرایی مسئول به عنوان مثال،" گسترش شبکه فروش در نیجریه" یا از طریق برخی جلسات بودجه پایان سال با تیم مدیریت، نمی‌تواند تسکین یابد. از برخی نقطه نظرات،

به عبارت دیگر، تصمیم به انجام چنین تمرین صریح استراتژی کلانی (در این مورد، به صورت یک یا چند جلسه بینایی) از آب خارج نمی‌شود. از آنجا که فشارها در حال افزایش است، مدیران کاملاً از نکات درد شرکت خود آگاه هستند، از جمله مسائل اساسی که در آن آنها برای دستیابی به انتخاب‌ها و تصمیمات روشن و مورد توافق دشوار هستند آیا اکنون نباید به آفریقا برویم؟ "آیا نباید اساساً استراتژی مشارکت خود را زیر سال ببریم؟. بیشتر این مسائل فوری نیستند و نمی‌توان با "بله" یا "نه" ساده به آنها پاسخ داد، اما ممکن است تمایل داشته باشند بارها و بارها دوباره ظاهر شوند، نشان می‌دهد که زمان آن رسیده است که "یک بار و برای همیشه" به آنها پرداخته شود"

طبق تجربه ما، بسیاری از موفق‌ترین فرایندهای تدوین استراتژی کلان، فرایندهایی بوده‌اند که نتیجه آنها، به یک معنا، ناامیدکننده‌ترین بوده است. آنها از اینکه هیچ انتخاب کاملاً جدیدی صورت نگرفته ناامید کننده بودند. آنها فقط عقاید پنهان را صریح و روشن و تنظیم کردند. اما آنها از این نظر موفق بودند که مردم را در اطراف نقاط مرجع مشترکی که بعداً ارزش پایدار داشتند، همسو کنند.

با همین رمز، این فرایند برای استفاده از اعضای جدید در تیم نیز مثر است. در طی چند روز، آنها کاملاً درگیر موضوعات اساسی استراتژیک شرکت می‌شوند. بالعکس، و به طور عادیانه تر، می‌توان از این روند برای ترغیب اعضای تیم بی پروا به منروی شدن و در نتیجه بستن آنها استفاده کرد. عدم توافق در مورد یک نکته اساسی با مدیرعامل شما در یک گفتگوی رو در رو و بدون شاهد، یک چیز است. تداوم اختلاف در مقابل همه همکاران خاموش و خیره شما کاملاً متفاوت است. یکی از همکاران سابق ما، هنگامی که قدرت فرایند را برای مشتری توضیح می‌داد، همیشه، احتمالاً با یک حس جدی درام، به یک جلسه بینایی مراجعه می‌کرد که در آنجا یکی از مدیران شرکت کننده علناً در محل استعفا داده بود.

قدرت الهام بخشی استراتژی کلان

سومین مزیت فرایند استراتژی کلان این است که منجر به بیش، مفاهیم و عباراتی می‌شود که اعضای تیم اجرایی می‌توانند پس از آن برای برقراری ارتباط با مدیران میانی شرکت و سایر کارمندان به روشی ساده، روشن و امیدوار کننده الهام بخش باشند. به ویژه همکاران جوان ارشد انتظار دارند که رهبرانشان چشم انداز الهام بخشی از آینده را که چشم انداز رشد قوی و در عین حال چالش برانگیزی را برای خود فراهم می‌کند، اعلام کنند¹. بعلاوه، معلوم شد شرکت‌هایی که رهبران آنها هدف مشخصی بیان می‌کنند و خرید مدیران میانی را به دست می‌آورند عملکرد مالی برتر را به نمایش می‌گذارند. این جایی است که استراتژی کلان به کار شما می‌آید. یک تمرین استراتژی کلان، شرکت کنندگان را مجبور می‌کند تا نظرات خود را در مورد هدف (مأموریت)، آرزوها (چشم انداز)، ارزش‌ها (رفتار) و گزینه‌های شرکت (استراتژی) در این شرکت مشخص کنند، مثلاً بیش از هفت امتیاز سپس بخش ارتباطات با سپاس از این کلمات به عباراتی ساده و جذاب استفاده خواهد کرد که می‌تواند در نمایشگاه‌های داخلی جاده، خبرنامه‌ها و موارد مشابه استفاده شود. از آنجا که ساده هستند، این عبارت‌ها به حفظ و تکرار منجر می‌شوند. یکی از کوتاه‌ترین و گویاترین عباراتی که می‌شناسیم "Crush Adidas" نایک است که در دهه 1960 به عنوان یک فریاد تجمع برای ضرب و شتم رهبر وقت بازار استفاده می‌کرد. همانطور که هر مدیری می‌داند، تکرار یک پیام ساده بارها و بارها تنها راهی است که معنای آن در آن فرو می‌رود، یعنی آن را محکم در ذهن کارمندان جای دهید. و این به آسانی نیست که به نظر می‌رسد. شاهد تحقیقات اخیر تیموتی دیوانی باشید.

به عنوان مثال، شرکت نفت و گاز کونوکو فیلیپس¹، مخفف اسپریت² را برای برقراری ارتباط با ارزش‌های خود ارائه کرده است که "برای رفتار ما لحن تعیین می‌کند." مخفف مخفف کلمات ایمنی، مردم، صداقت، مسئولیت، نوآوری و کار

¹ ConocoPhillips

² SPIRIT

گروهی است. وسوسه انگیز است که چنین تلاشهایی را برای وارد کردن مجموعه‌ای از ارزشهای عمیق در یک دوره اصطلاحاً منفجر و مجذوب، مسخره کنید. اما نکته این است که این حیل‌ها به عنوان داربست برای مدیرانی که داستان‌هایی را جلب می‌کنند، مورد توجه مردم قرار می‌گیرد.

در واقع تلاش‌های ارتباطی صرفاً فراتر از انتقال پیام است. هدف از برقراری ارتباط مستمر پیامهای استراتژیک نیز تنظیم هماهنگی مغز مدیران و کارمندان با آنچه شرکت برای هدایت آن در آینده تأسیس کرده است. در نتیجه، آن‌ها نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک مربوطه هوشیارتر خواهند بود. آن‌ها سیگنالهای ضعیف معنی دار را در میان سر و صدا و بی نظمی انتخاب و تفسیر خواهند کرد. زمینه‌های خاص آسیب پذیری آن (یعنی کنار آمدن با "قوهای سیاه") به اشتراک گذاری و تکرار نتیجه روند تدوین استراتژی کلان می‌تواند وسیله‌ای مؤثر برای این منظور باشد.

قدرت توضیحی استراتژی کلان

ارتباطات استراتژی کلان می‌تواند به مخاطبان خارجی که مفاهیم بلند پروازانه و داستان‌های رؤیایی را دوست دارند گسترش یابد. نتیجه فرایند استراتژی کلان می‌تواند ابزاری قدرتمند برای مدیران شرکت باشد تا دیدگاه‌های خود را در مورد عملکرد و چشم انداز شرکت برای سرمایه گذاران، شرکا، مشتریان، تنظیم کنندگان، رسانه‌ها، بازار کار و سایر سهامداران خارجی توضیح دهند. این ذینفعان می‌توانند آن‌ها را نسبتاً آسان درک کنند و به همان اندازه مهمتر، با سپاس از آنها دوباره به مشتریان خود احیا می‌شوند. به عنوان مثال، یک تحلیلگر مالی ممکن است داستان شرکت را از ارائه یک سرمایه گذار، فقط برای استفاده از آن در زمینه خود به یک مدیر دارایی، که به نوبه خود از آن در زمین خود برای یک سرمایه گذار مالی استفاده می‌کند.

همه اینها برای مدیران بسیار خوب است، زیرا استراتژی کلان موضوعی است که می‌تواند با آن در مورد آن آزادانه صحبت کنند. از آنجا که استراتژی کلان سحابی و دور است، خطر این که یک مدیر اجرایی اطلاعات ارزشمندی را به رقبا فاش کند، اطلاعات داخلی را نشان دهد یا به اهداف غیرقابل دستیابی متعهد شود، اندک است. علاوه بر این، بیانیه‌های استراتژی کلان بیشتر از تصمیمات استراتژیک، بیانات قصد هستند. و حتی اگر این بیانیه‌ها اهداف قابل اندازه گیری داشته باشند، این اهداف در آینده بسیار دور بوده و به شرط بسیاری بستگی دارند که در واقع معیار سختی برای پاسخگویی نیستند.

نمونه مورد خدمات پرداخت

برای روشن کردن منظور ما از استراتژی به عنوان یک فرآیند پایان به پایان، اجازه دهید ما پرونده حقوق و دستمزد شرکت را در نظر بگیریم در حالی که شرکت حقوق و دستمزد یک اسم ساختگی است، پرونده آن واقعی است. ما برخی از نامه‌ها، حقایق و ارقام دیگر را به دلایل محرمانه بودن و / یا بهینه سازی ارزش تعلیمی داستان مبدل یا تغییر داده‌ایم. ما

عوامل تصمیم‌گیری آنها برای شروع یک تمرین صریح استراتژی کلان و همچنین فرایندی را که در نهایت منجر به ارزیابی استراتژی عملیاتی یک فرصت خاص تجاری می‌شود، توضیح خواهیم داد.

شرکت پی رول^۱ یک ارائه دهنده اروپایی خدمات پرداخت حقوق و دستمزد به شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ و سازمان‌های بخش دولتی است که مقر اصلی آن در بازار داخلی خود، هلند است. این شرکت در سال 2013، به دنبال 15٪ رشد سالانه مرکب در طی 25 سال گذشته، گردش مالی تلفیقی 300 میلیون یورویی را تحقق بخشید، که عمدتاً از طریق رشد آلی و با سابقه ثابت سودآوری صورت گرفته است.

شرکت پی رول با داشتن 20٪ سهم از بازار خدمات پرداخت حقوق و دستمزد، به رهبر بازار در بازار داخلی خود تبدیل شده بود. این شرکت همچنین مشاوره منابع انسانی را به مجموعه خدمات خود (مانند مشاوره حقوقی و مالیاتی مربوط به پرسنل، اتوماسیون حقوق و دستمزد و دوره‌های آموزش منابع انسانی) اضافه کرده است که یک سوم گردش مالی تلفیقی را در سال 2013 به خود اختصاص داده است. اخیراً، شرکت پی رول نیز با تصاحب دو شرکت کوچک خدمات حقوق و دستمزد در دو کشور مجاور، بلژیک و لوکزامبورگ، اولین تلاش‌ها را برای بین‌المللی سازی انجام داد.

در حالی که شرکت پی رول، وضعیت خوبی داشت، مدیر عامل و هیئت مدیره آن نیز در مورد مسیر رشد آینده شرکت تعجب می‌کردند. روندهای مختلف خارجی و درونی تغذیه آن‌ها می‌شد. اول، آن‌ها پتانسیل محدود رشد بیشتر در تجارت اصلی شرکت، یعنی خدمات حقوق و دستمزد در بازار خانه را تشخیص دادند. پتانسیل رشد محدود نتیجه (1) اندازه پایدار نیروی کار بود که باعث می‌شود تعداد فیش‌های حقوقی ماهانه پردازش شود، (2) سهم بالای شرکت در بازار، (3) بیهوده بودن سرت سهام تاکتیک‌ها در یک بازار نسبتاً استاندارد با محدودیت محدود برای تمایز، (4) سطح بالای برون سپاری حقوق و دستمزد در بازار داخلی و (5) احتمال اینکه دولت ممکن است قوانینی را تغییر دهد که به بخش حقوق و دستمزد وضعیتی نیمه محافظت شده می‌دهد و از این رو پشتیبانی می‌شود سودآوری آن

دوم، مدیر عامل و هیئت مدیره برخی از تحولات مهم در فضای کسب و کار را احساس کردند. اول، افزایش دفعات تغییرات در قوانین اجتماعی و نیاز فزاینده به سرمایه‌گذاری در تخصص و اتوماسیون، تحریک را تحریک کرده و موانع ورود را افزایش می‌دهد. دوم، این بخش مورد علاقه بازیکنان بسیار بزرگتر در بخشهای مجاور مانند مجتمع‌های فناوری اطلاعات، برون سپاری فرایندهای تجاری ارائه دهندگان خدمات و آژانس‌های کارکنان قرار گرفت.

پیشرفت سوم این بود که اشخاص ثالث (بانکداران سرمایه‌گذاری و غیره) به طور منظم به شرکت حقوق و دستمزد فرصت می‌دادند تا شرکت‌هایی را در مناطق تجاری مجاور بخرند. صرف نظر از ارزش ذاتی هدف کسب فردی، سوالی که بارها و بارها پیش می‌آمد این بود که آیا شرکت حقوق و دستمزد حتی می‌خواهد در حوزه تجاری هدف فعال باشد؟

¹ Payroll Inc.

به عنوان مثال، یک فرصت مربوط به شرکتی بود که در آموزش و مربیگری کشتی‌های پیشرو فعال است، منطقه بسیار نرم‌تری نسبت به خودکار پردازش فیش‌های پرداختی.

چهارم، شرکت حقوق و دستمزد تیم قدرتمندی از مدیران میانی جوان و با استعداد داشت. فراهم کردن چشم انداز رشد شخصی برای حفظ آنها مهم بود. و سرانجام، به دلیل سیاست تاریخی بدون سود، شرکت حقوق و دستمزد با ذخایر مالی به ارزش 400 میلیون یورو نشست و این سؤال را ایجاد کرد که چگونه می‌توان آن را با سودآوری بیشتری کار کرد.

تمام مواردی که در نظر گرفته شد، مدیرعامل و هیئت مدیره شرکت پی رول شروع به تأمل در جهت گیری شرکت و مرزهای فعالیت‌های آینده آن کردند. آن‌ها ضمن تعمق در مورد این سالات، تنش ایجاد شده توسط دو نیروی متخاصم را درک می‌کردند: احساس نیاز به چسبیدن به گره زدن از یک سو، و اصرار کارآفرینانه مدیرانشان برای کشف زمینه‌های جدید امیدوار کننده از سوی دیگر.

سرانجام مدیر عامل و تیم اجرایی وی تصمیم گرفتند که یک تمرین استراتژی صریح را انجام دهند. با در نظر گرفتن عقاید، می‌توان گفت که این تمرین شامل سه مرحله مشخص بود که طی دو سال گسترش یافته است (جدول 2.1 را ببینید). ما فازهای 1 و 2 را در حوزه استراتژی کلان و مرحله 3 را در استراتژی عملیاتی برجسب گذاری می‌کنیم. در ابتدا، آن‌ها برنامه‌ای برای گذر از این سه مرحله نداشتند. آن‌ها نیاز به فاز 2 را درک کردند و ماهیت آن را بیشتر از نتیجه فاز 1 در نظر گرفتند. برای فاز 3 در مقابل فاز 2 نیز همین امر وجود دارد.

طراحی فرآیند مطابق با بلوغ استراتژیک تیم اجرایی شرکت پی رول بود که ما آن را نسبتاً بالا ارزیابی می‌کنیم. تعدادی از مشخصات به سطح بلوغ بالای آن اشاره دارند. برای شروع، مدیرعامل مشتاق بود که هر زمان که یکی از آنها ظاهر می‌شود، با هیئت مدیره شرکت شرکت پی رول مشورت کند.

جدول 2.1 مراحل فرآیند استراتژی پایان به پایان در شرکت پی رول.

مرحله 3: بازار 1 نقشه ورودی	مرحله 2: استراتژیک جهت ها	فاز 1: جهانی چشم انداز	
توسعه کسب و کار طرح و سرمایه گذاری پیشنهاد برای ورود به آلمان بازار	- اعتبار اینتر کسب و کار ملی مفهوم، تنظیم بازار اولویت ورود، و مالی تخمین ها	ایجاد یک مشترک - چشم انداز کام سرنوشت پانی اولویت های رشد و اهداف	هدف
جامع طرح کسب و کار بر اساس در کمی ارزیابی از پایین به بالا- درمان قابل دسترس حجم، قیمت ها و حاشیه	برنامه استراتژیک یا رشد جایگزین سناریوها و تخمین می زند از پول نقد جریان و تامین مالی الزامات، یا تصمیم برای شروع یا ورود به بازار آلمان	چشم انداز متن یا تصمیم برای راه -اندازی انترنشنالیزا مطالعه	نتیجه

در حالی که شرکت حقوق و دستمزد فقط یک شرکت متوسط با دامنه محلی بود، چندین مدیر آن از مدیران ارشد شرکتهای بزرگ چند ملیتی در بخشهای دیگر مانند داروسازی و خدمات مالی با سنت تفکر استراتژیک بودند. مدیران دیگر استادان دانشکدههای بازرگانی بودند. بعلاوه، هر ساله مدیران ارشد شرکت پی رول، در دورههای آموزش مدیریت در یکی از دانشکدههای برتر بازرگانی آمریکا شرکت می کردند. مدیر عامل شرکت حقوق و دستمزد عادت داشت به دستیار اجرایی خود دستور دهد که یک روز در هفته را به طور سیستماتیک در جلسات عملیاتی خود نگه دارد تا بتواند وقت خود را به "تفکر" اختصاص دهد. و سرانجام، شرکت حقوق و دستمزد عادت به کار با شرکتهای مشاوره استراتژی عالی داشت.

فاز 1: چشم انداز جهانی

فاز 1 یک تمرین بینایی کاملاً سنتی بود که با تیم اجرایی دو روز خارج از سایت برگزار می شد. آن ها با کمک یک مجری خارجی، از طریق مصاحبه با هر یک از اعضای تیم اجرایی و اعضای منتخب هیئت مدیره، خارج از سایت را کاملاً آماده کردند. این مصاحبه ها به منظور جمع آوری دیدگاه ها در مورد دارایی ها و قابلیت های واقعی شرکت پی رول، در مورد روندهای اساسی خارجی، عدم اطمینان و تهدیدها و از این رو در مورد فرصت های شغلی شرکت پی رول بود. این ها در واقع کلید هستند

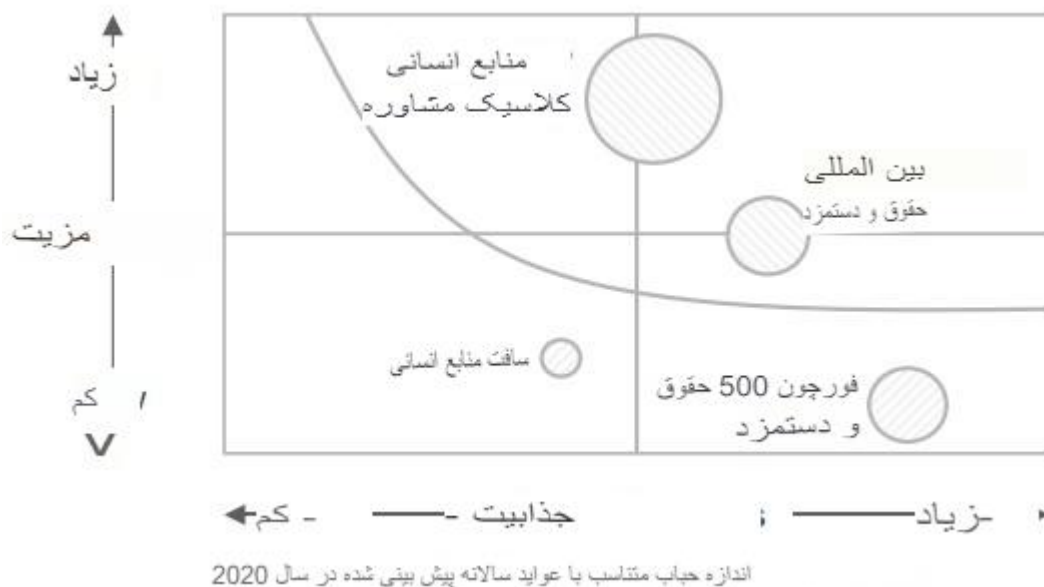
مواد تشکیل دهنده ماتریس جذابیت-مزیت. مصاحبه ها همچنین برای جمع آوری نظرات شرکت کنندگان در مورد جنبه های کلیدی استراتژیک، به غیر از خدمات آینده رول شرکت و بازارهای هدف، مورد استفاده قرار گرفت که آنها باید در هنگام چشم انداز خارج از سایت روشن کنند. مدل کسب و کار آینده شرکت، شایستگی های لازم برای موفقیت در این بازارها، مشارکت ایجاد، ساختار کلی سازمان آن و اهداف مالی و غیر مالی برای دستیابی به موفقیت توسعه یافته است. علاوه بر این، مصاحبه ها اجازه شناسایی منابع اطلاعاتی واقعی (گزارش های تجزیه و تحلیل بازار و مشخصات رقبا) را می دهد که می تواند در یک بسته توجیهی برای همه شرکت کنندگان خارج از سایت گنجانده شود. سرانجام،

مصاحبه شوندگان همچنین می‌توانند انتظارات خود را در مورد راه اندازی سایت خارج از سایت از نظر دستور کار، تحویل و لحن به اشتراک بگذارند.

بسته توجیهی مذکور حاوی مطالب قبل از خواندن بود، با این هدف که به همه شرکت کنندگان خارج از سایت دیدگاه یکسانی در مورد موضوعات استراتژیک، امکان استفاده از یک زبان مشترک، ایجاد چشم انداز در واقعیت‌ها و باز کردن ذهن برای تفکر خلاق داشته باشد. به طور خاص بسته توجیهی شامل فصل‌های زیر است: خلاصه‌ای ساختار یافته از مصاحبه‌های برگزار شده، در نتیجه بر صلاحیت‌های اصلی شرکت تأکید می‌کند. مشخصات واقعی فعالیت‌های فعلی شرکت از نظر دامنه محصول و موقعیت بازار؛ خلاصه‌ای واقعی از نتایج مالی اخیر شرکت و برنامه سه ساله آن؛ یک شبیه سازی از قدرت شغلی مالی شرکت، یعنی بودجه موجود برای سرمایه گذاری‌های استراتژیک با توجه به جریان‌های نقدی عملیاتی و سطح بدهی‌های مورد انتظار؛ دیدگاه‌های خارجی در مورد شرکت که از گزارش بازخورد مشتری مشخص است

در شش هفته، مجری متن دیدگاه خود را براساس مباحث انجام شده در خارج از سایت تهیه کرد. ضمیمه پیش نویس شامل یک ماتریس جذابیت-مزیت است که موقعیت ایده‌های مختلفی را برای فرصت‌های رشد در خارج از تجارت اصلی فعلی (به عنوان مثال، خارج از خدمات حقوق و دستمزد در بازار خانه) نشان می‌دهد که آنها در طول مصاحبه‌های مقدماتی و / یا شناسایی کرده‌اند و در مورد آن بحث کرده‌اند خارج از سایت شکل 2.3 یک نسخه بسیار ساده از ماتریس را نشان می‌دهد که تعدادی نتیجه گیری آزمایشی از جمله برآورد تقریبی درآمد شرکت در آینده را ترکیب می‌کند.

اولاً، مدیران شرکت حقوق و دستمزد نسبت به ادامه پتانسیل تجارت مشاوره‌ای منابع انسانی کلاسیک که از سال‌های گذشته شروع به توسعه در بازار داخلی کرده بودند، نسبتاً مطمئن بودند. آن بازار قابل توجه و با سرعت بالاتری نسبت به بازار خدمات حقوق و دستمزد رشد می‌کرد، حتی اگر به نوعی بی ثبات‌تر باشد. و تجارت اصلی خدمات حقوق و دستمزد آن، شرکت پی رول را با یک نقطه تماس مشتری طبیعی برای ارائه مشاوره حقوقی و یک دیدگاه غالباً انحصاری و حداقل زود هنگام در مورد اتوماسیون مشتری فراهم می‌کند.



شکل 2.3 ماتریس جذابیت-مزیت با فرصت‌های رشد کسب و کار

با این وجود مشاغل نرم افزاری منابع انسانی (آموزش و مربیگری رهبری) منعی نداشت، زیرا بازار داخلی نسبتاً اندک بود و حتی مهمتر از آن، شرکت حقوق و دستمزد فاقد مدل تجاری و پروفایل مشاوره لازم برای این ظاهراً حساس بود -تجارت راحت در حالی که برخی از مدیران استدلال‌هایی را در مورد چگونگی افزایش جذابیت بازار ارائه می‌دهند، موقعیت پایین و پایین در ماتریس به وضوح تصمیم نهایی را تجسم می‌کند.

بحث درباره فرصت سوم کمی بیشتر طول کشید. این امر مربوط به توسعه تجارت اصلی خدمات حقوق و دستمزد به بزرگ‌ترین شرکت‌ها، یعنی زیرمجموعه‌های شرکت‌های جهانی فورتون¹ 500 در بازار خانگی شرکت پی رول بود. در حالی که این بازار به خودی خود با توجه به حجم زیادی از فیش‌های حقوقی بسیار جذاب بود، مدیران شرکت حقوق و دستمزد به این نتیجه رسیدند که برای سودآوری این تجارت به سرمایه‌گذاری بی رویه نیاز دارد: تصمیمات برون سپاری حقوق و دستمزد در این شرکت‌ها در شرکت‌های دوردست گرفته می‌شد مرکز فرماندهی؛ دامنه قراردادهای خدمات متمایل به زیرمجموعه‌های شرکت در سراسر جهان است. و شرکت پی رول باید ارائه دهندگان خدمات حقوق و دستمزد مستقر را با دسترسی جهانی و مراکز پردازش در کشورهای کم هزینه جابجا کنند. آن‌ها سرانجام به این نتیجه رسیدند که این فرصت را کنار بگذارند.

فرصت نهایی هم دلهره آورترین و هم معمایانه‌ترین فرصت بود. این مربوط به گسترش جغرافیایی کامل شغل اصلی حقوق و دستمزد فراتر از بازار داخلی و دو کشور همسایه به بقیه اروپا بود. تماس پراکنده گذشته با ارائه دهندگان خدمات حقوق و دستمزد در سایر کشورها نشان داده بود که بازار برون سپاری حقوق و دستمزد در کشورهای اروپایی بسیار کمتر از هلند توسعه یافته است. به همین ترتیب، تعداد بسیار کمی از ارائه دهندگان محلی می‌توانند با کیفیت عالی شرکت پی رول مطابقت داشته باشند، حتی اگر دقت و به موقع بودن فیش حقوقی برای مشتریان در همه

¹ Fortune

جا ضروری است. علاوه بر این، مشتریان داخلی شرکت پی رول، که دارای شرکت‌های تابعه در کشورهای دیگر اروپایی بودند، به طور فزاینده‌ای در مورد ادغام پان اروپایی پردازش فیش حقوقی و داده‌های مربوط به حقوق و دستمزد سؤال می‌کردند. در همان زمان، شرکت حقوق و دستمزد به رسمیت شناخته شده است که قوانین اجتماعی و شیوه‌های حقوق و دستمزد در هر کشور متفاوت است، بنابراین از یک کپی پیست ساده از سیستم موفق بازار داخلی آن جلوگیری می‌کند. بنابراین، آن‌ها تصمیم گرفتند حباب را در یک موقعیت فرضی بسیار جذاب و دارای مزیت متوسط در ماتریس قرار دهند.

همه مدیران نظرات خود را در مورد پیش نویس از طریق بحث‌های یک به یک ارائه دادند. به موازات این، مدیر ارشد مالی از یکی از اعضای ستاد وی درخواست کرد تا تعدادی تجزیه و تحلیل موقت مورد نیاز برای قرار دادن ارقام مستحکم‌تر بر اظهارات خاص را انجام دهد. به عنوان مثال، تحلیلگر برخی ارقام فروش تاریخی و نرخ رشد را برای هر یک از خطوط تولید در مشاغل مشاوره‌ای منابع انسانی کلاسیک برای برآورد کل درآمد سالانه پیش بینی شده آن در سال 2020 گرفته است. به دلیل عدم دسترسی آسان به داده‌های سخت در آن زمان، درآمد احتمالی برای سه فرصت دیگر تقریباً تقریباً به عنوان بخشی از درآمد کلاسیک مشاوره منابع انسانی تقریباً تخمین زده شد و حتی این براساس احساس روده مدیران بود. چنین برآورد احساس روده‌ای برای موقعیت‌هایی که قرار نبوده باشند دنبال کنند، اما به وضوح برای حقوق و دستمزد بین المللی ناکافی است.

سرانجام، تیم اجرایی یک نسخه خارج از سایت یک روزه برای بررسی نسخه نهایی متن چشم انداز داشت که شامل هفت صفحه بود، برای هر جنبه استراتژیک یک صفحه. پاراگراف مربوط به تجارت بین المللی حقوق و دستمزد در جعبه 2.1 نشان داده شده است.

در این دوم خارج از سایت، تیم همچنین در مورد اقدامات عمده پیگیری تصمیم گرفت. با توجه به موقعیت بسیار فرضی این فرصت در ماتریس، یکی از این موارد شروع مطالعه برای تشریح استراتژی بین المللی سازی حقوق و دستمزد شرکت برای خدمات حقوق و دستمزد آن بود. بنابراین آن‌ها تصمیم گرفتند آنچه را ما مرحله 2 نامیده‌ایم آغاز کنند. یکی از تصمیمات دیگر بررسی طرح سازمانی داخلی فعالیتهای بازار داخلی شرکت پی رول بود. این به خودی خود یک موضوع استراتژی نیست، اما درست است: همه نتایج یک تمرین استراتژی کلان مربوط به انتخاب‌های مربوط به ترکیبات بازار و محصول نیست.

جعبه 2.1 مثالی از متن دید

تجارت خارج از بازار داخلی

ما خدمات بین المللی حقوق و دستمزد را برای تقویت وفاداری مشتریان فعلی خود در هلند و جذب مشتریان جدید ارائه خواهیم داد. مفهوم تجارت ما برای ایجاد تجارت بین المللی خدمات حقوق و دستمزد به شرح زیر است:

← محصول: پیشنهاد حقوق و دستمزد غنی شده، یعنی محاسبه دستمزد همراه با مشاوره حقوقی اجتماعی.

← جغرافیایی: تمرکز بر کشورهای اتحادیه اروپا که شرکت‌های تابعه خارجی مشتریان از بازار داخلی ما در آن مستقر هستند (یعنی ما مشتریان خود را در سطح بین‌المللی دنبال می‌کنیم)، در نتیجه 80 درصد پوشش را هدف قرار می‌دهیم.

← اندازه مشتری: تمرکز بر شرکت‌هایی که بیش از 500 کارمند در بازار خانه ما دارند و در مجموع حداکثر ۱۰,۰۰۰ کارمند دارند.

← فناوری: ترجیحاً از رابط بازار داخلی ما همراه با موتور محاسبه دستمزد از کشور هدف استفاده کنید.

← گزینه اضافی: بازار دوم خانگی را در کنار هلند راه‌اندازی کنید

← ریتم: این آرزو را دارید که در 5 سال آینده در 15 کشور حضور پررنگ داشته باشید.

مجدداً توجه داشته باشید که گفته‌های بینایی قبلی اظهارات قصد هستند، و شواهد زیادی از آنها پشتیبانی نمی‌کند. این برای این فاز 1 کاملاً خوب است، زیرا گفته‌ها بر اساس خرد جمعی تیم اجرایی بسیار با تجربه شرکت حقوق و دستمزد استوار است و با یک فرآیند تسهیل دقیق به صراحت بیان شده است. اما ماهیت فرضی اظهارات این واقعیت را تأیید می‌کند که، در نتیجه یافته‌های دقیق‌تر در مرحله 2، شرکت حقوق و دستمزد بیانیه در مورد راه‌اندازی بازار داخلی دوم را لغو کرد.

توجه داشته باشید که چشم‌انداز حاصل از این فرآیند عبارت عبوری یک خطی نیست. این یک متن غیرقابل پرداخت است، برای استفاده داخلی و فقط به تیم اجرایی و هیئت‌مدیره شرکت حقوق و دستمزد محدود می‌شود. باز هم، این خوب است. خطوط تک خطی مانند مواردی که در ابتدای این فصل هنگام بحث در مورد مأموریت و چشم‌انداز مورد بحث قرار گرفتند، ممکن است نتیجه خوبی برای یک تمرین بینایی باشد، اما اصل آنها نیست. علاوه بر این، آن‌ها اغلب چنان سبک شده‌اند که افرادی که در تمرین بینایی شرکت نکرده‌اند، به هر حال معنای کامل و اصلی یک خط را دریافت نمی‌کنند.

مرحله ۲: جهت‌های استراتژیک

اگر فاز 1 یک تمرین بینایی نسبتاً سستی بود که توسط تیم اجرایی شرکت پی‌رو انجام می‌شد، پس فاز 2 یک تمرین فرمولاسیون استراتژی نسبتاً سستی بود که توسط یک تیم پروژه شرکت پی‌رو انجام شده بود. هدف از مرحله 2 جزئیات و اعتبارسنجی فرصت بین‌المللی حقوق و دستمزد برجسته شده در چشم‌انداز شرکت شرکت پی‌رو بود، همانطور که در مرحله 1 ایجاد شده است. به طور خاص تیم پروژه به سؤالات زیر پاسخ داد:

- کدام بسته خدمات و بستر فناوری را باید در کشورهای خارجی به مشتریان ارائه دهیم؟

- چه نوع شرکت‌هایی باید مشتری هدف ما باشند (چه اندازه‌ای، در کدام صنعت، در محدودیت‌های تعیین شده توسط برنامه چشم انداز) و کدام تصمیم گیرندگان را باید هدف قرار دهیم (مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد منابع انسانی و غیره)؟

- چه الگوی رشد بین المللی را باید اتخاذ کنیم: آیا در هنگام بین المللی شدن مشتریان کشور اصلی شرکت، باید از آنها پیروی کنیم؟ یا باید رویکرد "روغن نرم" را اتخاذ کنیم، یعنی گسترش تدریجی و متمرکز از کشور خود. یا باید رویکرد کشور خود را به بازار داخلی (دوردست) ساخته شود که کپی یا پیست شود؟

- در کدام کشورهای خاص اروپا باید حضور داشته باشیم؟
- با کدام توالی خاص و با چه سرعتی باید وارد کشورهای اولویت دار شویم؟
- چه محرک‌هایی تأثیر عمده‌ای روی اندازه سرمایه گذاری، درآمد، هزینه‌ها، جریان وجوه نقد و مدت زمان سرب دارد؟

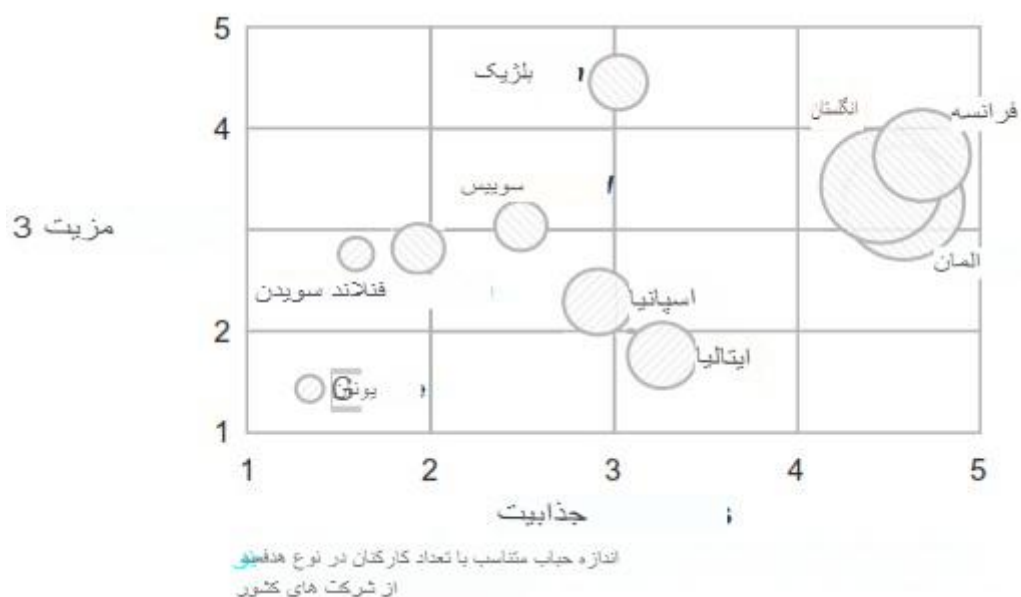
- اندازه اوج سرمایه گذاری و حداقل زمان لازم برای شکستن حتی در هر کشور خاص چقدر است؟
- کل نیازهای مالی و زمانهای شکست در هر سه سناریو (سرعت سریع، متوسط و کند در سراسر اروپا) چند است؟

- چگونه تحقق استراتژی باید نظارت شود؟
- برای مدیریت خطرات اجرا و اطمینان از موفقیت چه اقداماتی باید انجام شود؟
- چه اقداماتی برای اجرای کوتاه مدت باید انجام شود؟

برای پاسخ به این سؤالات، تیم پروژه شرکت پی رول، تمام اقدامات صحیح را طی یک دوره 5 ماهه انجام داد. آنها حدود صد مصاحبه میدانی با مشتریان بالقوه در سراسر اروپا انجام دادند. آنها با ده شرکت دیگر که قبلاً مسیر بین المللی سازی مشابهی را طی کرده بودند، از مصاحبه‌های خوب یاد گرفتند. آنها روی هر کشور اروپایی نیز تحقیقی انجام دادند تا جذابیت ذاتی آنها برای یک ارائه دهنده خدمات حقوق و دستمزد و تناسب آنها با قابلیت‌های خاص شرکت پی رول را ارزیابی کنند. آنها برای شبیه سازی تأثیر سناریوهای مختلف رشد، یک مدل مالی تهیه کردند. آنها هفت کارگاه آموزشی داشتند تا نتایج متوسط را بررسی کنند و مراحل بعدی را برنامه ریزی کنند. آنها مرتباً مدیر عامل شرکت حقوق و دستمزد را مطلع می‌کردند. و آنها یک پاورپوینت قانع کننده برای هیئت مدیره تولید کردند،

نسخه ساده شده یکی از ماتریس‌ها در شکل 2.4 نشان داده شده است. این موقعیت هر کشور را از نظر جذابیت ذاتی و تناسب آن با قابلیت‌های خاص شرکت حقوق و دستمزد نشان می‌دهد، یعنی اینکه میزانی که شرکت حقوق و دستمزد می‌تواند یک موقعیت رقابتی در آن بازار ایجاد کند. مقیاس این دو بعد برخلاف مقیاس کیفی کم به زیاد که در ماتریس فاز 1 استفاده شده، کمی 1 تا 5 بود. برای به دست آوردن جذابیت یک کشور، تیم پروژه از ده معیار وزنی استفاده کرد، برخی از آنها می‌توانند سخت اندازه گیری شوند (به عنوان مثال، اندازه نیروی کار شاغل در شرکت‌های متوسط)، و برخی دیگر ارزیابی‌های کیفی بر اساس تحقیقات میز و مصاحبه‌های میدانی (به عنوان مثال، پیچیدگی مقررات مربوط به

حقوق و دستمزد). برای ارزیابی مزیت رقابتی شرکت پی رول در یک کشور، تیم پروژه از پنج معیار وزنی استفاده کرد، از جمله اینکه مشتری‌های بالقوه کشور می‌توانند پذیرای یکی از ویژگی‌های متمایز ارائه خدمات شرکت پی رول باشند. این‌ها نیز ارزیابی‌های کیفی براساس مصاحبه‌های میدانی بود.



شکل 2.4 ماتریس جذابیت-مزیت با فرصت‌های رشد کشور

در حالی که ارزیابی‌ها در مرحله 2 بسیار دقیق‌تر، دقیق‌تر و عددی‌تر از ارزیابی‌های مرحله 1 بود، ما هنوز کار و نتیجه این مرحله را به عنوان استراتژی کلان واگذار می‌کنیم و هنوز عملیاتی نیستیم استراتژی دلیل این امر این است که نتیجه گیری‌ها و تصمیمات هنوز ماهیتی جهت دار داشتند. آن‌ها به وضوح نشان می‌دادند که کجا باید بروند و کجا نروند، اما هنوز هم فرضیه‌هایی در مورد اینکه چه ویژگی‌ها یا خدمات بالقوه‌ای (که شرکت شرکت پی رول قبلاً در داخل داشته یا باید توسعه دهد) می‌تواند باعث تغییر برخی از مشتریان شود، و در نهایت خشن برآورد درآمد و سود قابل دستیابی هیئت مدیره مجبور به امضای پیشنهاد سرمایه گذاری خاصی نبود. در حالی که یک مطالعه بی کیفیت می‌تواند اعتبار مدیرعامل را در معرض خطر قرار دهد،

باز هم، این نتیجه خوب یا حتی مطلوب فاز 2 بود، زیرا این هدف برای ارائه شواهد محکم در مورد اینکه چه تعداد مشتری بالقوه، مثلاً در آلمان، حتی برون سپاری یا تعویض تأمین کنندگان را در نظر می‌گیرند، طراحی نشده است. موانعی که مشتریان بالقوه برای جابجایی به شرکت حقوق و دستمزد ناشناخته از هلند وجود دارند؛ کدام یک از محرک‌های فرضیه سوئیچینگ در واقع تمایز دهنده واقعی هستند که باعث تغییر مردم می‌شوند. کدام یک از این درایورها بدون ایجاد تعویض زیاد بسیار پرهزینه هستند. و در نهایت، چه تعداد مشتری بالقوه با چه قیمتی برای کدام پیشنهاد خاص تغییر می‌کنند. مگر اینکه به این سالات به طور قابل اعتماد پاسخ داده شود، تمام برآوردهای درآمد بالقوه و حاشیه، تخمین‌های فرضی بسیار نادرستی بود که شما نمی‌توانید حرفه خود را در معرض خطر قرار دهید.

پاسخ به این سؤالات هدف اصلی مرحله 3 تمرین استراتژی شرکت پی رول بود: تهیه یک طرح تجاری و پیشنهاد سرمایه گذاری برای ورود به بازار آلمان. این استراتژی عملیاتی در بهترین حالت خود بود، با استفاده از برآورد دقیق و کمی تقاضا برای ارزیابی از پایین به بالا حجم، قیمت و حاشیه قابل دستیابی.

منظور ما این نیست که بگوییم فاز 2 (یا فاز 1، برای آن موضوع) زائد بود. کاملاً برعکس: این مراحل تیم اجرایی شرکت پی رول را قادر ساخت تا رشد اقتصادی بازار بین المللی (نتیجه مرحله 1) را ببیند و آلمان را به عنوان آینده دارترین کشور برای ورود به مرحله اول معرفی کند (نتیجه مرحله 2). آن‌ها شرکت حقوق و دستمزد را قادر ساختند تا به تدریج با بیشترین پتانسیل، ترکیب محصول و بازار (PMC) را بزرگنمایی کند و سپس قدرت کامل استراتژی عملیاتی را بر روی PMC خاص از بین ببرد. به عبارت دیگر، شرکت پی رول فرایند استراتژی پایان به پایان را دنبال کرد.

نتیجه گیری

کاملاً محتمل است که فاز 1 و فاز 2، همانطور که قبلاً برای شرکت پی رول توضیح داده شده است، یک راه یا روش دیگر مشابه تمرینات استراتژیک است که شما در شرکت خود پشت سر گذاشته‌اید. اما به جرات می‌توان گفت تازگی واقعی مربوط به مرحله 3 است. در فصل‌های بعدی، نحوه انجام اینگونه مرحله 3 را به طور عمیق توضیح خواهیم داد. دلیل اینکه ما در این فصل در مورد فاز 1 و شرکت پی رول 2 صحبت کردیم این است که تفاوت بین استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی را توضیح دهیم و نشان دهیم که این استراتژی باید یک فرایند پایان به پایان باشد که هم استراتژی کلان را پوشش می‌دهد و هم استراتژی عملیاتی در بسیاری از شرکت‌ها، گرند استراتژی و استراتژی عملیاتی، اگر به طور کلی انجام شود، از هم جدا هستند.

اتخاذ فلسفه پایان به پایان لزوماً به این معنا نیست که هر بار که فرد باید (معادلهای) فاز 1، فاز 2 و فاز 3 را به طور منظم، صریح و متوالی طی کند. برعکس، در بعضی شرایط فازهای 1 و 2 با هم ترکیب می‌شوند، یا یکی مستقیماً به فاز 3 می‌رود، یا یکی با فاز 3 شروع می‌شود و متوجه می‌شود که دوباره به فاز 1 احتیاج دارد و غیره.

در برخی شرایط، حتی می‌توان بدون انجام یک ارزیابی عمیق استراتژی عملیاتی مانند آنچه که شرکت حقوق و دستمزد در مرحله 3 انجام داد، یک فرصت شغلی را دنبال کرد. از این گذشته، به مدیران ارشد حق توانایی (مثلاً هوش و مهارت آنها) پرداخت می‌شود. تجربه و تمایل به پذیرش خطرات محاسبه شده (به عنوان مثال، تحمل پیامدهای شخصی در صورت اشتباه در محاسبه و عدم موفقیت)، برای مهارت آنها در دیدن این توانایی و تمایل در دیگران، و همچنین راحتی آنها در انجام دوره‌ای استراتژی عملیاتی با این وجود، در صورت درخواست سرمایه گذاری‌های بزرگ، انجام ندادن صریح استراتژی عملیاتی، قبل از فشار دادن دکمه مرتکب شدن، مانند این است که با بالون هوای گرم پرواز کنید بدون اینکه پیش بینی کنید که در چه مکان - با خیال راحت فرود می‌آیید.

فصل سوم:

مبانی استراتژی عملیاتی

همانطور که در فصل قبل توضیح داده شد، استراتژی بزرگ در واقع بیانیه قصد است تا مجموعه ای از تصمیمات استراتژیک. جهت‌های استراتژیک گنجانده شده در بیانیه قصد، منعکس‌کننده احساس ساختارمند و تحصیل‌کرده مدیرانی است که در داخل فرض می‌کنند که یک تصمیم خاص (به عنوان مثال، ورود به یک بازار جدید) از نظر تجاری برای شرکت سودمند خواهد بود، به هر شکلی که تعریف شود (مثلاً به عنوان درآمد بالاتر و سودخالص).

این فرضیه‌ها به نوعی بر مبنای نوعی تحلیل (سطح بالا) درونی و بیرونی هستند. تجزیه و تحلیل داخلی نقاط قوت منحصر به فرد شرکت را از نظر دارایی‌ها و قابلیت‌ها نسبت به رقبا برجسته می‌کند. البته اینها در بسیاری از شرکت‌های متوسط می‌تواند تقریباً صفر باشد. تحلیل خارجی معمولاً در وهله اول شامل ارزیابی بازار (اندازه، رشد و جذابیت آن) و رقبا و احتمالاً در وهله دوم می‌شود. درک نیازهای مشتری یا نیازهای برآورده نشده در این بازارها. تحلیل‌های بازار خارجی و رقبا که در یک تمرین استراتژی بزرگ انجام می‌شوند، معمولاً به جزئیات کامل می‌پردازند. آسان است که یک تحلیلگر تازه کار (با یا بدون مدرک MBA) را سر کار بگذارید و از او بخواهید که همه چیز را در مورد بازار خارجی که شرکت در نظر دارد در آینده وارد آن شود، بیابد. تجزیه و تحلیل (بیش از حد) دقیق از شدت رقابت، اندازه و رشد بازار، جذابیت بازار و مشخصات رقیب اغلب نتیجه این است (به ویژه اگر تحلیلگر دارای مدرک MBA باشد) زیرا به راحتی و سریع به دست می‌آید: به سادگی اطلاعات زیادی در دسترس است. در مورد بازارها و رقبا از طریق گزارش‌های تحقیقات بازار تجاری، گزارش‌های سالانه، اطلاعیه‌های مطبوعاتی، ارائه سرمایه‌گذاران و موارد مشابه.

اما تحلیل‌های مشتری در بازارهای آسیب‌دیده جزئیات کمتری دارند، و در کمال تعجب، اغلب حتی وجود ندارند. به این معنا که ما موارد زیادی را دیده‌ایم که در آن استراتژی بزرگ به طور نامتناسبی تحت تأثیر چشم‌اندازی که شرکت می‌خواهد به کجا برود، با برخی تحلیل‌های بازار و رقبا پشتیبانی شده است. پیش‌بینی‌های درآمد بالپارک که این جهت‌های استراتژیک قرار است ایجاد کنند، هرگز (تکرار می‌کنیم: هرگز) توسط تحلیل انتخاب‌های مشتری هدایت نمی‌شوند. اغلب، این پیش‌بینی‌های درآمد بر اساس آنچه برای متقاعد کردن خود لازم است انجام می‌شود که مورد تجاری برای استراتژی انتخاب شده مثبت به نظر می‌رسد. آنها معمولاً در انتهای جلسات استراتژی بزرگ ساخته می‌شوند، جایی که شرکت کنندگان به سادگی در مورد سهم کل درآمدهای بازار که شرکت به دست می‌آورد، اغلب در حالت‌های کاملاً مفروضاتی می‌گویند. اما از آنجایی که این پیش‌بینی‌های درآمد مبنای رفتاری مبتنی بر انتخاب‌های مشتری ندارند، بعید است ارزش زیادی داشته باشند، چه برسد به بی‌طرفانه. اینکه انتخاب‌های مشتری معمولاً در طرح چیزهای استراتژی بزرگ نادیده گرفته می‌شوند، از یک سو کاملاً نگران‌کننده - حداقل می‌گویند - اما از سوی دیگر قابل درک است. بعد نگران‌کننده صرفاً از مشاهده هر دوره مدیریتی/اقتصاد خرد ۱۰۱ ناشی می‌شود که درآمدها برابر است با قیمت برابر با مقدار فروخته

شده در آن قیمت. این مقدار فروخته شده شامل تعداد مشتریانی است که با توجه به همه گزینه های رقابتی موجود (از جمله جایگزینی برای عدم خرید) یک یا چند واحد از محصول را با این قیمت خریداری می کنند. بعد قابل درک به این واقعیت مربوط می شود که برخلاف اطلاعات سطح بالاتر بازار و رقبا، این اطلاعات آسان و مطمئناً سریع به دست نمی آید. باید بدانیم مشتریانی که به دنبال بهترین معامله هستند، با این فرضیه که شرکت استراتژی بزرگ خود را دنبال کرده و یک یا چند محصول یا خدمات را در این بازار عرضه کرده است، چه انتخاب هایی را انجام می دهند. در حالی که سایت های استراتژی بزرگ معمولاً توسط تحلیلگران تهیه می شوند و گاهی اوقات توسط مشاوران پشتیبانی می شوند، این آماده سازی شامل تجزیه و تحلیل دقیق انتخاب مشتری بالقوه نمی شود. و مشتریان معمولاً به خارج از سایت دعوت نمی شوند - قابل درک است. با توجه به پول در خطر، چنین مبنای رفتاری برای پیش بینی درآمد (و در نتیجه سود) بر اساس انتخاب های مشتری، هنگام اتخاذ یک تصمیم تجاری استراتژیک مانند ورود به یک بازار جغرافیایی جدید، به شدت مورد نیاز است. در آن صورت، نیاز به اعتبار این فرضیه ضمنی وجود دارد که تعداد کافی از مشتریان در بازار هدف داوطلبانه می خواهند محصولات، خدمات یا راه حل های شرکت را با قیمت هایی که در این پیش بینی ها در نظر گرفته شده است، خریداری کنند. و آرزوی یک مدیر کارکننده در مورد درآمدها، و به طور ضمنی در مورد رفتار مشتریان، یا حداقل بخشی منصفانه از آنها، ممکن است به خوبی با نحوه رفتار مشتریان در هنگام مواجهه با گزینه های جایگزین بسیار منطبق نباشد. در واقع شواهد زیادی وجود دارد که نشان می دهد احساس روده ممکن است پیش بینی خوبی برای نتایج آینده نباشد.

اساساً فقدان مبنای رفتاری مشتری در این پیش بینی های درآمدی، و تفاوت احتمالاً قابل توجه بین احساس درونی و درآمدهای واقعی آتی است که آزمایش، انطباق و عملیاتی کردن استراتژی بزرگ را ضروری می کند، صرف نظر از اینکه مدیریت چقدر در مورد این موضوع قاطعانه عمل می کند. استراتژی جدید، گام بعدی ضروری در رشد شرکت ما است - استراتژی که به نفع همه سهامداران ما، اول از همه مشتریان، و همچنین کارمندان، سرمایه گذاران ما خواهد بود. " لطفاً نقاط را پر کنید در حالی که ارزیابی هزینه های مربوط به یک استراتژی آینده نیز سهم خود را از عدم دقت دارد، اشتباهات و عدم قطعیت های اصلی اینجا نیستند، بلکه در سمت درآمد هستند. بنابراین، پس از تعیین جهت استراتژی بزرگ، روشن شدن دو چیز ضروری است. اولاً، آیا فرضیه ای که از استراتژی بزرگ پدید آمده است، درست است، یعنی آیا جهت استراتژیک خاص بازده تجاری کافی ایجاد می کند، هر چند اندازه گیری شود (مانند ROI، حداقل $x\% \text{ EBIT}$ در سال ۴، و غیره)؟ دوم، اگر این فرضیه درست باشد، بهترین استراتژی موقعیتیابی محصول و قیمت در جهت کلی استراتژی بزرگ برای به دست آوردن بالاترین بازده تجاری ممکن و در حالت ایده آل دستیابی به مزیت رقابتی تا حد امکان، چه خواهد بود؟ برای نشان دادن اهمیت آزمایش پیش بینی درآمد به عنوان محرک پیش بینی های سود، اجازه دهید به مثال دستکش پزشکی خود از فصل ۱ بازگردیم. مدیریت ارشد شرکت مربوطه بسیار عاشق توانایی خود در تولید دستکش برتر بود ۹۰٪ ضد HIV که آنها می خواستند آن را در اسرع وقت راه اندازی کنند، و، همانطور که استراتژی بزرگ آنها گفته بود، البته قیمت جواهر خود را بها می دهند. آنها با قرار دادن خود به جای برخی از مشتریان خود، به "قیمت معقول" خاصی متقاعد شدند که "اکثر مشتریان" محصول آنها را با آن خریداری می کنند. این قیمت ده برابر

بیشتر از دستکش های لاتکس فعلی موجود در بازار بود. با این حال، واقعیت ناامیدکننده‌ای که از آزمایش این فرضیه به دست آمد، این بود که تعداد کمی از مشتریان به مزایای برتر دستکش اهمیت می‌دادند (متخصصین پوست در خون حمام نمی‌کنند) و مایل به پرداخت قیمت مورد نظر نبودند. در واقع، به دلایلی که در فصل ۱ توضیح داده شد، مشخص شد که مناسب ترین قیمت از نظر تجاری، با توجه به تمایل به پرداخت مشتریان و توزیع آن تمایل به پرداخت در بین مشتریان، تنها چند سنت بالاتر از قیمت است. دستکش های جایگزین فعلی در نتیجه، فرضیه استراتژی بزرگ رد شد و پروژه رها شد. آن نتیجه حقیقتی ناخوشایند بود، اما، مانند گرمایش جهانی، بهتر است آن را بدانیم تا نادیده گرفتن آن. در همین مورد، آگاهی از شکست تجاری مورد انتظار محصول در قیمت فرضی، میلیون ها دلار در هزینه های تحقیق و توسعه و راه اندازی بیشتر شرکت صرفه جویی کرد. مثال قبلی نشان می‌دهد که منابع سرمایه‌گذاری شده برای عملیاتی کردن استراتژی، یعنی در آزمایش فرضیه استراتژی بزرگ به شیوه‌ای مبتنی بر واقعیت، به خوبی نتیجه می‌دهد، حتی زمانی که نتایج آزمون نشان می‌دهد که این فرضیه اشتباه بوده است. هزینه‌های تحقیق و توسعه و راه‌اندازی نمونه‌های معمولی از هزینه‌های کاملاً کاهش یافته هستند: شما نمی‌توانید آنها را پس از انجام بازیابی کنید. هنگامی که این فرضیه رد می‌شود، بازده به صورت درآمدهای افزایشی نیست، بلکه به صورت پس انداز است. زمانی که فرضیه استراتژی بزرگ یک استراتژی تجاری قابل دوام تأیید شد، می‌توانیم استراتژی را عملیاتی کنیم. این اساساً به این معنی است که ما بر اساس واقعیت‌ها، P&Lهای آمیخته بازاریابی (یعنی قیمت، محصول، ارتقاء و مکان)، دانستن اینکه اینها همه تفاوت را ایجاد می‌کنند. در مورد دستکش پزشکی داده شده، تأیید فرضیه استراتژی بزرگ (در این مورد: تأیید منفی، یعنی رد) یک پیش‌بینی کمی از درآمدهای آتی، مخارج سرمایه‌ای، هزینه‌های عملیاتی، EBIT و جریان نقدی خروجی (طرح مالی) ارائه می‌دهد. ، به این معنا که). اگر پروژه متوقف نمی‌شد، عملیاتی سازی بیشتر مشخص می‌کرد که کدام دستکش خاص راه اندازی شود (چه ویژگی ها، برای کدام بخش های مشتری، با چه پیشنهاد فروش منحصر به فردی (USP)، و با چه قیمتی)، و چه منابعی می‌توانستند استفاده شوند. برای تحقق این امر لازم است. در این فصل، چارچوب رفتاری را که زیربنای راه ما برای عملیاتی کردن یک نتیجه استراتژی بزرگ است، با جزئیات کامل توضیح خواهیم داد. ابتدا انواع نتایج استراتژی بزرگ را که می‌خواهیم در استراتژی عملیاتی آزمایش کنیم، توضیح خواهیم داد. سپس، مفروضات رفتاری را که هنگام انجام چنین آزمایشی انجام می‌دهیم، روشن خواهیم کرد. در مرحله بعد، فرآیند دقیق مورد استفاده برای اندازه‌گیری تمایل به پرداخت و تمایل به خرید را شرح می‌دهیم. در نهایت، یک مثال ساده برای توضیح عمیق نحوه عملکرد روش ما در عمل می‌آوریم.

انواع نتایج استراتژی بزرگ که در استراتژی عملیاتی باید آزمایش شوند

اجازه دهید از یک مثال ساده اما ملموس استفاده کنیم و سه نوع متمایز از تصمیم‌گیری‌ها و عدم قطعیت‌هایی را که می‌توانند از یک تمرین استراتژی بزرگ بیرون بیاورند، مرور کنیم. ما به مثال شرکت پی‌رول. از فصل ۲ برمی‌گردیم. شرکت پی‌رول. یک شرکت خدمات حقوق و دستمزد است که در حال حاضر رهبر بازار در هلند است و با توجه به چشم انداز رشد محدود در بازار داخلی خود، در حال توسعه بین‌المللی است. بنابراین، یک تمرین استراتژی بزرگ را

انجام می دهد، با تمرکز بر این سوال که آیا بین المللی شود یا نه، و اگر چنین است، در کدام کشور. نیاز به آزمایش بیشتر در استراتژی عملیاتی:

- مورد ۱: ما نمی خواهیم بین المللی شویم.
- مورد ۲: ما بین المللی شدن در یک بازار خاص را در نظر می گیریم، مثلاً در همسایگی آلمان.
- مورد ۳: ما بین المللی سازی را در نظر می گیریم و تعدادی گزینه داریم (برای ساده نگه داشتن دو مورد بگویید)، اما هیچ تصویری در مورد مناسب ترین گزینه نداریم:
- گزینه ۱: ورود به آلمان.
- گزینه ۲: ورود به بلژیک.

مورد ۱: بین المللی نباشید

برای مثال، تمرین بزرگ استراتژی به سادگی نشان می دهد که حاشیه ها در بازارهایی که ممکن است شرکت حقوق و دستمزد توانایی های لازم برای ورود به آن ها را داشته باشد، بسیار کم است، و هیچ استراتژی ویژه ای وجود ندارد که به شرکت اجازه دهد به آن دست یابد. حاشیه های بسیار بالاتر از حاشیه های فعلی. تحقیقات انجام شده توسط تحلیلگران شرکت نشان می دهد که آن بازارها به سادگی به ساختار بازار ایده آل سیاست گذاران رقابت بسیار نزدیک هستند: رقابت کامل. ۵ ممکن است تحلیلگران ثبت کرده باشند که بسیاری از شرکت ها با ارائه خدمات تقریباً یکسان وارد بازارها شده و از آنها خارج شده اند. کارفرما، شرکت حقوق و دستمزد، در واقع حتی یک بازیکن کم هزینه در خانه نیست. با این اطلاعات، نتیجه تمرین استراتژی بزرگ باید این باشد: بین المللی نکنید. در این مورد، پیامدها این است که شرکت خدمات حقوق و دستمزد نباید از طریق یک فرآیند استراتژی عملیاتی، بیشتر تلاش کند تا دریابد که آیا تصمیم - که در واقع یک فرضیه است - واقعاً درست است یا خیر. به احتمال زیاد درست است، و صرف هزاران تن از منابع داخلی و احتمالاً خارجی برای فهمیدن اینکه شرکت در صورت بین المللی شدن به هر نحوی چه مقدار ارزش را از بین می برد، هیچ فایده ای ندارد. به اندازه کافی عجیب، در تجربه ما، بسیاری از شرکت ها هنوز می خواهند تجزیه و تحلیل دقیقی از قابلیت ورود به برخی از بازارها انجام دهند. در یکی از پروژه های ورودی ما، مشتری ما، یک تولیدکننده مواد، به فکر رفتن به سمت پایین دست به سمت فرآوری مواد غذایی بود، صرفاً به این دلیل که «حاشیه ها در آنجا بسیار بیشتر از بازار مواد اولیه است» («سوال: چرا اینطور باشد؟» خوب، در مورد: "زیرا ورود بسیار دشوار است."). از همان ابتدا کاملاً واضح بود که این شرکت هیچ قابلیت منحصربه فردی برای ارائه ویژگی های محصول یا خدماتی ندارد که ممکن است مشتریان را در بازار غذاهای فرآوری شده تغییر دهد و تقلید از آنها دشوار باشد. تازه معلوم شد که مدیران بیش از حد بر جذابیت بازار تمرکز کرده اند و این به قیمت ملاحظات مزیت رقابتی است. در شرایطی که تشخیص اینکه چه چیزی ممکن است باعث تغییر مشتریان شود دشوار است، انجام تجزیه و تحلیل دقیق انتخاب مشتری اغلب بی معنی است. تنها گزینه پس از آن کاهش قیمت خواهد بود، که به نوبه خود تنها زمانی قابل دوام است که شرکتی که وارد می شود موقعیت هزینه ای

قابل توجهی کمتری نسبت به بازیکنان فعلی داشته باشد، به طوری که می توان به طور منطقی فرض کرد که شرکت های فعلی از کاهش قیمت پیروی نمی کنند، یک فرض قهرمانانه در این مورد.

مورد ۲: بین المللی شدن در یک بازار خاص

تصور کنید که شرکت پی رول^۱ از تمرین استراتژی بزرگ به این نتیجه رسیده باشد که با انتقال به کشور همسایه آلمان، بین المللی شدن را در نظر خواهد گرفت. در آن صورت، ما پیامدهایی برای عملیاتی کردن استراتژی داریم. در واقع دو سوال کلیدی که باید به آنها پاسخ داد عبارتند از:

۱. آیا ورود به آلمان همسایه از نظر تجاری مقرون به صرفه است؟

۲. اگر چنین است، شرکت چگونه رقابت خواهد کرد، یعنی چه محصول/خدماتی ارائه خواهد کرد، USP آن چقدر است، چه قیمتی باید بپردازد، و هزینه های سرمایه ای و هزینه های عملیاتی مورد نیاز برای ورود موفقیت آمیز چقدر است؟

مورد ۳: بین المللی شدن در بازاری که هنوز تعریف نشده است

سومین نتیجه احتمالی تمرین استراتژی بزرگ این است که شرکت حقوق و دستمزد به این نتیجه رسید که بین المللی می شود اما کاملاً نمی داند که در کدام بازارها وارد شود و بین گزینه ۱ (آلمان) و گزینه ۲ (بلژیک) بحث می کند. این شرکت فقط اطلاعات کافی در مورد اینکه کدام استراتژی ورود سودآورتر است نداشت. دو سؤال کلیدی که در استراتژی عملیاتی باید مورد آزمایش قرار گیرند، عبارتند از:

۱. کدام استراتژی ورود از نظر تجاری معقول تر است: ورود به آلمان یا ورود به بلژیک، با علم به این که نتیجه استراتژی عملیاتی همچنان می تواند رد هر دو باشد و در نتیجه به نتیجه نرسد. بین المللی شدن؟

۲. برای بازار منتخب (در صورت وجود)، شرکت چگونه رقابت خواهد کرد، یعنی چه محصول/خدماتی ارائه خواهد کرد، USP آن چیست، چه قیمتی باید بپردازد، و هزینه های سرمایه ای و هزینه های عملیاتی مورد نیاز برای چیست؟ با موفقیت وارد شوید؟ به نظر می رسد که رویکرد مورد نیاز برای تصمیم گیری صحیح مشتری محور در مورد ۳، ذاتاً مشابه مورد ۲ است، اما مستلزم تجزیه و تحلیل دو بازار (آلمان و بلژیک) در مقابل یک (آلمان) است. در مورد ۳، در پایان روز، انتخاب گزینه ۱ در مقابل گزینه ۲ بستگی به جذابیت تجاری هر دو گزینه نسبت به یکدیگر دارد، هر معیار تجاری که ممکن است باشد. بنابراین، در بخش های بعدی این فصل، ما بر روی رویکرد مورد نیاز در مورد ۲ تمرکز خواهیم کرد. هنگامی که این موضوع روشن شد، درک نحوه عملیاتی کردن استراتژی در مواجهه با دو یا چند گزینه آسان

¹ Payroll Inc

است. به طور کلی، مهم است که تعداد گزینه‌های سطح بالا را محدود نگه دارید، زیرا برای رسیدن به بازده تجاری برای هر یک از آنها زمان و هزینه لازم است.

مفروضات رفتاری هنگام آزمایش نتایج استراتژی بزرگ

ما همچنین می‌خواهیم این کار را به روشی کاملاً مشتری محور انجام دهیم، بر اساس درک اینکه مشتریان چگونه به تصمیمات ما پاسخ می‌دهند. رویکرد کلی، و برای ما تنها رویکرد معنادار برای هر مشکل استراتژیک، از درک چگونگی پاسخ مشتریان به پیشنهادات مختلفی که ما می‌توانیم با قیمت‌های مختلف ارائه کنیم، شروع می‌شود. علاوه بر این، از آنجایی که مشتریان متفاوت هستند، درک اینکه مشتریان چگونه در پاسخ‌هایشان به پیشنهادات ما متفاوت هستند، بسیار مهم است. ما دو فرض رفتاری اساسی می‌کنیم. فرض ۱ این است که مشتریان، هنگام انتخاب بین گزینه‌ها، به دنبال بهترین معامله هستند. فرض ۲ این است که ترجیحات مشتری در بین مشتریان متفاوت است، حتی در بخش‌های به اصطلاح، اگر اصلاً وجود داشته باشد. نکته کلیدی در مورد مفروضات ما این است که آنها حداقلی هستند: آنها فقط آنچه را که همه ما در مورد مشتریان می‌دانیم به وضوح بیان می‌کنند. این مفروضات آنقدر توصیف واقعی از رفتار و انتخاب‌های مشتری هستند که به سختی می‌توان با آنها مخالفت کرد. ما از هیچ فرض یا بیانیه دیگری در مورد مشتریان استفاده نمی‌کنیم و مطمئناً هیچ کدام در دسته استراتژی قهرمان قرار نمی‌گیرند. در عوض، ما از مفروضات خود مفهوم زیر را استخراج می‌کنیم:

یک مشتری بالقوه تنها در صورتی یک پیشنهاد جدید (محصول، خدمات یا راه‌حل) خریداری می‌کند که ارزش پولی که برای این پیشنهاد قائل است (یعنی تمایل به پرداخت) منهای قیمت آن باشد. مثبت است و بیشتر از: (۱) ارزش پولی است که او برای بهترین جایگزین خود قائل است (که ممکن است پیشنهاد فعلی از تامین‌کننده فعلی خود، پیشنهاد از یک تامین‌کننده دیگر، یا به سادگی "هیچ" باشد اگر در حال حاضر هیچ پیشنهاد قابل مقایسه‌ای را خریداری نمی‌کند. ، منهای (۲) قیمت بهترین جایگزین، به علاوه (۳) هزینه‌های تعویض، در صورت وجود، انتقال از بهترین جایگزین به آن پیشنهاد جدید. این مفهوم هم در مورد پیشنهادهای واقعاً نوآورانه‌ای که بازارهای جدیدی ایجاد می‌کنند (که بهترین جایگزین طبق تعریف «هیچ چیز» است) و هم برای پیشنهادهایی که در بازارهای موجود متمایز شده‌اند صدق می‌کند. فرض ۱ اساساً موارد زیر را به ما می‌گوید: اگر مشتری با انتخاب بین دو یا چند پیشنهاد روبرو شود، پیشنهادی را انتخاب می‌کند که بیشترین تفاوت را بین تمایل به پرداخت (ارزش پولی او) و قیمتی که دارد به او می‌دهد. پرداخت برای آن پیشنهاد خاص، مشروط بر اینکه تفاوت مثبت باشد. اگر این تفاوت منفی باشد، مشتری به سادگی خرید نخواهد کرد. ما این تفاوت را ارزش معامله می‌نامیم. این همان چیزی است که اقتصاددان‌ها آن را مازاد مصرف‌کننده می‌نامند، اما کمتر گویای آن است. ۶. اغلب بهترین گزینه‌های موجود با پیشنهاد فعلی همزمان است، زیرا این ترجیح آشکار مشتری است. فرض ۱ نه تنها حیاتی است، بلکه واقعاً واقعی است زیرا دقیقاً همان کاری است که مشتریان انجام می‌دهند. به عنوان مثال، تصور کنید می‌خواهید یک تلویزیون جدید بخرید، زیرا تلویزیون شما خراب شده است. شما از این کار خوشحال

هستید، تا در نهایت بتوانید آن تلویزیون کم کار و در عین حال جعبه ای خود را جایگزین کنید. وارد یک فروشگاه لوازم الکترونیکی (آجر و ملات یا آنلاین) می شوید و به مدل های مختلف آن نگاه می کنید.

داغترین مدل در زمان نگارش این مقاله، آخرین مدل OLED (دیود ساطع کننده نور ارگانیک، فقط در صورتی که نمی دانستید) است که توسط شرکت تی وی کامپا^۱ با قیمت ۹۰۰۰ دلار عرضه شده است. شما نمی خواهید آنقدر برای تلویزیون بپردازید، حتی اگر بودجه لازم را دارید - ترجیح می دهید این پول را برای یک ماشین جدید برای جایگزینی کلونکر ۲۰۰۲ خود استفاده کنید. حداکثر مطلق که می خواهید برای یک تلویزیون بپردازید در واقع ۵۰۰۰ دلار است (یعنی اگر کاملاً در مورد محصول هیجان زده باشید). در محدوده کمتر از ۵۰۰۰ دلار، تلویزیون ۵۵ اینچی UHD جذابی را مشاهده می کنید (این را به وضوح می دانید: کیفیت فوق العاده بالا... خوب، ما این کار را نکردیم)، همچنین از تی وی کامپا، اما قیمت آن ۳۴۰۰ دلار است. با راه رفتن یا اسکرول کردن به پایین، یک تلویزیون LCD جذاب نیز می بینید (حالا این را توضیح نمی دهیم) از یک نام تجاری کمتر شناخته شده: تی وی کامپبی^۲. برچسب قیمت ۸۰۰ دلار است (شما حدس زدید، واقعاً ۷۹۹,۹۹ دلار است). حالا شما واقعاً در مورد اینکه کدام مدل را بخرید شک دارید. از یک طرف، تلویزیون UHD وضوح چهار برابر بهتر از مدل های LCD معمولی ارائه می دهد. از طرف دیگر، شما واقعاً نمی توانید تفاوت را با چشم غیر مسلح ببینید. اما می توانید به دوستان خود بگویید که وضوح صفحه نمایش بهتر است و در هنگام صحبت در مورد UHD احساس نادانی کنند. زندگی چه لذتی می تواند داشته باشد! زمان زیادی طول می کشد تا تصمیم خود را بگیرید، و در نهایت غرور خود را فرو می برید، از «تقریباً جدیدترین فناوری» چشم پوشی می کنید و در نهایت محصول تی وی کامپبی را خریداری می کنید. این بدان معناست که با آنچه اقتصاددانان ترجیح آشکار می نامند، محصول تی وی کامپبی در واقع معامله بهتری نسبت به تی وی کامپا ارائه می دهد. به طور دقیق تر: تفاوت بین تمایل به پرداخت شما برای تلویزیون UHD از تی وی کامپا (مثلاً ۳۵۰۰ دلار) و قیمت ۳۴۰۰ دلار در تلویزیون تی وی کامپا باید کمتر از تفاوت بین تمایل به پرداخت شما برای محصول تی وی کامپبی باشد (مثلاً ۱۰۰۰ دلار) و قیمت ۸۰۰ دلاری آن. مشتریان حتی ممکن است ندانند یا نتوانند این تمایل به پرداخت را ابراز کنند، اما مگر اینکه کاملاً احمق باشند، این همان کاری است که انجام می دهند. ما فرض نمی کنیم که آنها به وضوح احمق هستند.

برعکس، تصور کنید که شرکت پی رول. مزایای بیشتری نسبت به شرکت لوان. به شرکت مشاور ارائه می کند، و ارزش این خدمات ۱۰۰۰ یورو است (آنها مقداری ارزش دارند، ما فقط نمی دانیم به چه چیزی مربوط می شود). در حال حاضر، حتی اگر شرکت پی رول همان قیمت ۱۰۰۰۰۰ یورو را ارائه دهد، و اگر هزینه های تعویض صفر باشد، شرکت مشاور به شرکت پی رول تغییر خواهد کرد (با فرض اینکه هیچ شرکت دیگری در بازار ارزش معاملاتی بهتری ارائه ندهد). تا آنجا که به هزینه های سوئیچینگ مربوط می شود، البته واقعیت با فرض صفر بودن هزینه های سوئیچینگ قبلی متفاوت است. چه ما مشتریان کسب و کار (B۲B) و چه از کسب و کار به مصرف کننده (C۲B) باشیم، به این دلیل ساده که هزینه های تعویض وجود دارد، به این راحتی جابجا نمی شویم. تعریف ما از هزینه های سوئیچینگ را به یاد بیاورید: هزینه

تی وی کامپا^۱

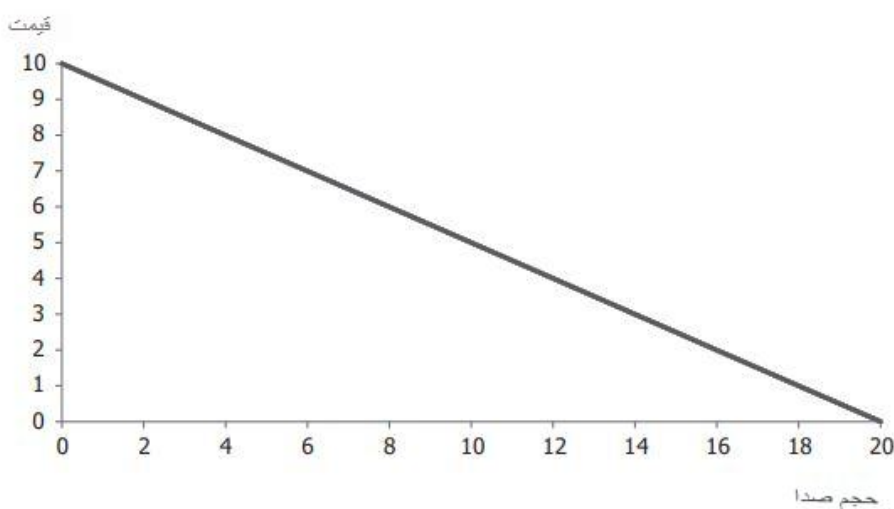
تی وی کامپبی^۲

های پولی و غیر پولی مرتبط با انتقال از موقعیت فعلی به تامین کننده دیگر. به عنوان مصرف کننده، ما می دانیم که آن ها چه شکلی هستند. یکی از نویسندگان سال هاست که با همان تامین کننده برق گیر کرده است، حتی اگر می داند که تامین کنندگان ارزان تر و به همان اندازه قابل اعتماد در اطراف وجود دارد. چرا اینطور است؟ او را از دردسر لغو طرح با ارائه دهنده فعلی، پر کردن فرم های جدید، ارسال فرم های کاغذی با امضای دست نویس، لغو پرداخت های مستقیم قبض بانکی، راه اندازی طرح جدید با ارائه دهنده جدید و غیره به سر می برد. اگر فکرش را بکنید، این همان دلیلی است که او با همان بانکی است که یک دست و پا را به صورت ماهانه شارژ می کند و در نهایت بهتر از بانک های دیگر نیست. به طور کلی، در مورد اطلاعات ناقص، مشتریان ممکن است ریسک پذیر باشند و نخواهند یک شبه از یک تامین کننده به تامین کننده دیگر تغییر مکان دهند. در مثال قبلی خدمات حقوق و دستمزد B2B، مشتری (در این مورد مدیر منابع انسانی شرکت مشاوره در آلمان) ممکن است بخواهد "ببیند که آیا کار می کند یا خیر" و به مدت یک یا دو ماه به طور موازی با این دو تامین کننده کار کند. صرف نظر از اینکه تامین کننده جدید برای این دو ماه آزمایشی هزینه می پردازد یا خیر (یا صرفاً هزینه کمی را دریافت می کند)، هزینه ای در ارتباط با این موضوع وجود دارد. هزینه های جابجایی غیر پولی برای مدیر منابع انسانی شامل هزینه های یادگیری انتقال از یک تامین کننده به تامین کننده دیگر و این واقعیت است که زمان و تلاش زیادی از او می گیرد تا به مدیریت ارشد اشاره کند. ارزش بالاتری که او از سوی تامین کنندگان سوئیچینگ دریافت می کند ممکن است کمتر از تمام این هزینه های داخلی باشد و تغییر صورت نخواهد گرفت. در واقعیت همه چیز پیچیده تر است. بر اساس تجربه ما (و ما در تجربه شما فرض می کنیم)، تمایل به پرداخت به طور قابل توجهی در بین مشتریان متفاوت است، اما هزینه های تعویض نیز همینطور است.

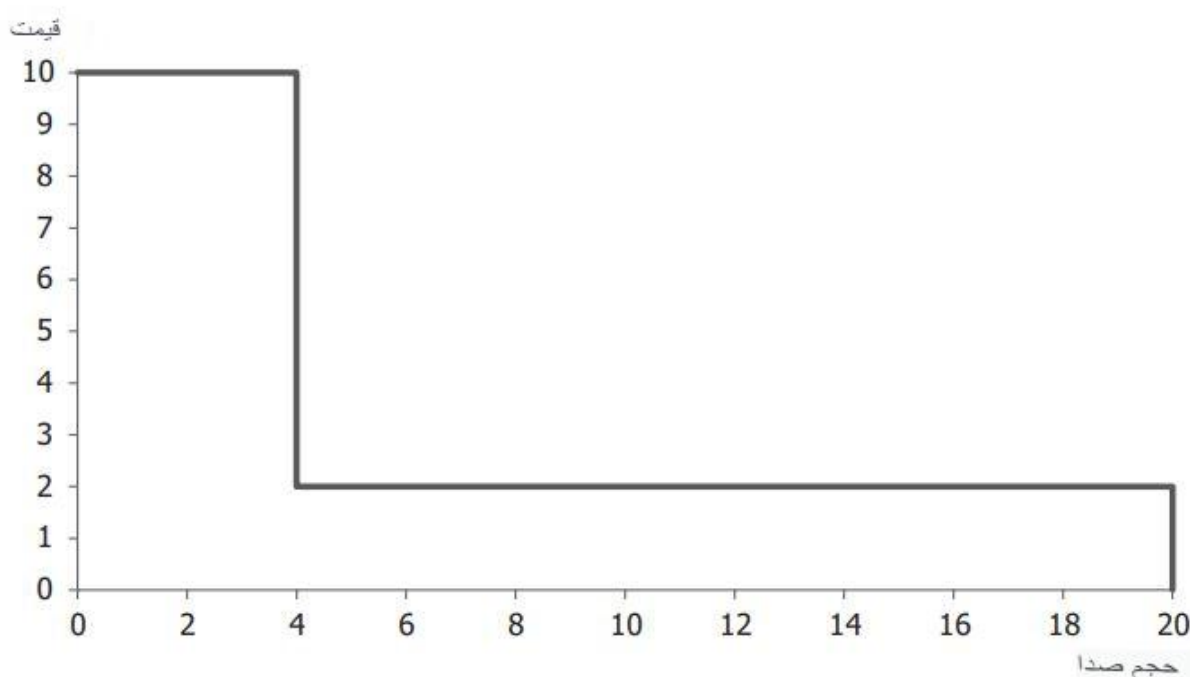
ما مطمئن هستیم که شما افرادی را می شناسید که با تفاوت قیمت بسیار اندک و هزینه های تعویض کمی دارند، یا حداقل به نظر می رسد از روند جستجوی بهترین معامله بدون هزینه نامیدن لذت می برند. موارد قبل پیامدهای مهمی برای درک پتانسیل درآمد یک استراتژی رشد دارد. ما در حالت ایده آل باید از توزیع تمایل به پرداخت خالص مشتریان بالقوه برای هر محصول یا خدماتی که راه اندازی می کنیم بدانیم، به موجب آن تمایل خالص به پرداخت، تفاوت بین تمایل به پرداخت مشتری منهای هزینه های تعویض است. در واقع، این توزیع خالص تمایل به پرداخت همان چیزی است که اقتصاددانان آن را منحنی تقاضای خاص شرکت می نامند که قیمت یک محصول، خدمات یا راه حل خاص را به حجمی که با آن قیمت خریداری می شود، مرتبط می کند. برای خوانندگانی که دوره ای در اقتصاد خرد یا اقتصاد مدیریتی گذرانده اند، ما را ببخشید اگر این خاطرات بد نمودارهای تقاضا (و عرضه) را به خاطر می آورد که به عنوان یک دانش آموز ممکن است آن ها را تحقیر کرده باشید، به ویژه که احتمالاً نمی دانید از کجا آمده اند. (نه پروفیسور)، چرا به صورت خطی رسم شده اند (و نه استاد) و چرا قیمت در محور عمودی و حجم در محور افقی قرار دارد (احتمالاً استاد می دانسته است، زیرا ریشه در تاریخ اقتصادی دارد).

دومی کاملاً غیر منطقی به نظر می رسد، زیرا ما واقعاً علاقه مندیم بدانیم چه مقدار حجم با چه قیمتی خریداری می شود، بنابراین قیمت متغیر مستقل و حجم متغیر وابسته است. همانطور که در شکل ۳،۱ نشان داده شده است، کتاب درسی

استاندارد دارای متغیرهای معکوس است. ما می توانیم به برخی از سوالاتی که هر دانشجوی اقتصاد باید با دیدن این نمودار تقاضا بپرسد پاسخ دهیم. اجازه دهید با سوال در مورد انتخاب محورها شروع کنیم. قیمت متغیر وابسته در نمودار است زیرا آلفرد مارشال اقتصاددان بریتانیایی آن را به هم ریخته است. او کسی بود که شروع به رواج (خوب، در یک کلمه) تحلیل گرافیکی روابط اقتصادی در سال ۱۸۹۰ در کتاب درسی خود اصول اقتصاد کرد. علاوه بر این، او با چسباندن قیمت بر روی محور عمودی، این کار را به روشی غیرمعمول انجام داد. ما فرض می کنیم که او احتمالاً کاملاً بی اطلاع بوده است که با انجام این کار، از آن زمان میلیون ها دانشجوی اقتصاد را آزار می دهد. در هر صورت، از آنجایی که سال ها کتاب درسی پیشرو در انگلستان بود، به استاندارد تبدیل شد و سایر کتاب های درسی به سادگی از این مفهوم کپی کردند.



شکل ۳,۱ منحنی تقاضا همانطور که در کتابهای درسی استاندارد نشان داده شده است



شکل ۳,۲ منحنی تقاضا در مورد دو بخش مشتری

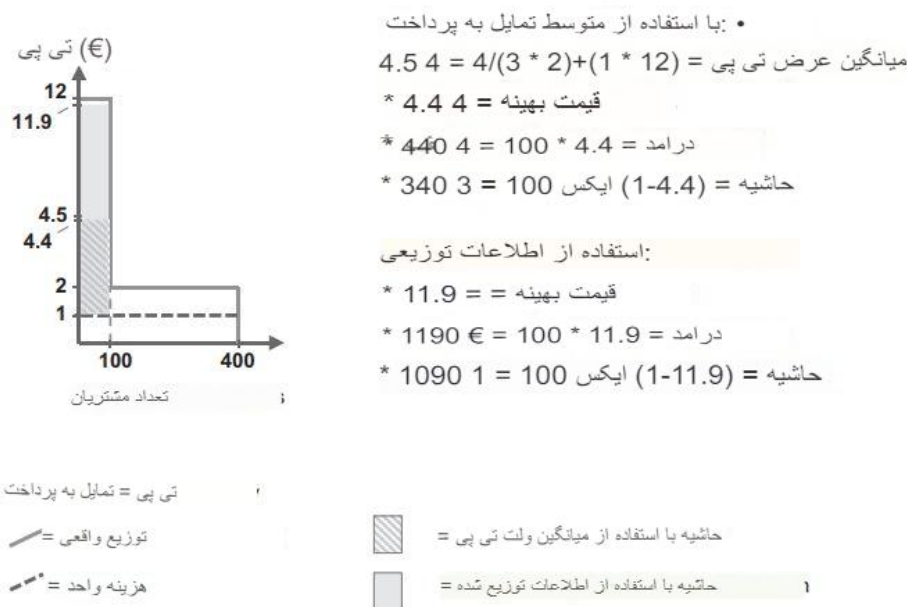
سوال دوم این است: چرا منحنی تقاضا خطی است؟ هیچ دلیلی برای این وجود ندارد. این فقط یک فرض است، و در آن خوب نیست، زیرا واقعیت می تواند کاملاً متفاوت باشد، همانطور که در فصل ۱ توضیح دادیم. یا خدمات و کسانی که واقعاً ارزش زیادی برای آن قائل نیستند)، منحنی تقاضا چیزی شبیه به منحنی شکل ۳,۲ خواهد بود. برخی از مشتریان (به اصطلاح بخش حساس به قیمت) مایلند قیمت بالایی (تا ۱۰ دلار) برای محصول خاص بپردازند، در حالی که برخی دیگر (به اصطلاح بخش حساس به قیمت) مایل به پرداخت بیش از ۲ دلار. مقالات بازاریابی متعددی در مورد این دو نوع بخش نوشته شده است، گویی توزیع تمایل به پرداخت در بین مشتریان باینری است. هیچ دلیل پیشینی برای این وجود ندارد. در واقع، بر اساس تجربه گسترده ما در ارزیابی تمایل به پرداخت، ما نه منحنی خطی و نه منحنی تقسیم بندی شده را مشاهده می کنیم. نکته این است که بسیار مهم است که این توزیع را درک و تخمین بزنیم، نه اینکه آن را فرض کنیم، یا حتی بدتر از آن، با نوعی تمایل به پرداخت متوسط ("ارزش مشتری") بازار یا یک بازار کار کنیم.

بخش فرضی این به این دلیل است که یک میانگین یکسان ممکن است به تصمیمات مدیریتی کاملاً متفاوتی منجر شود. اجازه دهید یک مثال از دو سناریو را برای نشان دادن نظر خود بیاوریم. در هر دو سناریو، فقط ۴۰۰ مشتری بالقوه برای یک محصول خاص وجود دارد (ما حدس می زنیم یک ویجت)، میانگین تمایل به پرداخت ۴,۵ یورو و متوسط هزینه تولید محصول ۱ یورو است. تفاوت بین این دو سناریو در توزیع تمایل به پرداخت نهفته است، همانطور که در جدول ۳,۱ نشان داده شده است. در سناریوی ۱، یک بخش کوچک بسیار حساس به قیمت و یک بخش بزرگ بسیار حساس به قیمت داریم. در سناریوی ۲، برعکس، ما دو بخش با اندازه مساوی داریم که در تمایل به پرداخت تفاوت چندانی با هم ندارند. یک بخش فقط کمی نسبت به دیگری حساس تر است.

معنای تعیین قیمت ها و پیش بینی درآمدها و حاشیه سود چیست؟ در سناریوی ۱، قیمت گذاری بر اساس میانگین ها باعث می شود که به این نتیجه برسید که قیمتی درست کمتر از میانگین (مثلاً ۴,۴ یورو)، همانطور که در شکل ۳,۳ نشان داده شده است. با انجام این کار، درآمدی معادل ۴۴۰ یورو و حاشیه سود ۳۴۰ یورو برای شما به همراه خواهد داشت، زیرا تنها مشتریانی که تمایل به پرداخت ۱۲ یورو دارند، محصول را خریداری می کنند. مشتریان با تمایل به پرداخت ۲ یورو خرید نمی کنند. با در نظر گرفتن توزیع تمایل به پرداخت، نتیجه گیری به طور چشمگیری تغییر می کند. شما یا قیمت ۱۲ یورو (در این صورت فقط ۱۰۰ مشتری خرید می کنند) یا ۲ یورو، در این صورت همه خرید می کنند. در این مورد، بالاترین درآمد زمانی به دست می آید که قیمت ۱۲ یورو (یا فقط کمتر از مثلاً ۱۱,۹ یورو) باشد. درآمد قابل دستیابی ۱۱۹۰ یورو و حاشیه مربوطه ۱۰۹۰ یورو است.

سناریو ۱		
انواع مشتریان	تعداد مشتریان	تمایل به پرداخت
قیمت-حساس	100	12
حساس به قیمت	300	2
سناریو 2		
انواع مشتریان	تعداد مشتریان	تمایل به پرداخت
تا حدودی قیمت حساس تا	200	5
حدودی حساس به قیمت	200	4

جدول ۳,۱ تفاوت در تمایل به پرداخت سناریو ۱

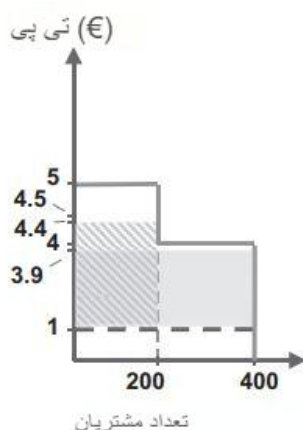


شکل ۳,۳ درآمد و حاشیه در سناریو ۱

یعنی در این سناریو، تعیین قیمت برای این محصول خاص بر اساس توزیع تمایل به پرداخت، تقریباً سه برابر بیشتر از تعیین قیمت بر اساس تمایل به پرداخت متوسط، درآمد و حاشیه ایجاد می کند. در یک سطح کلی تر، هم درآمدها و هم حاشیه ها (و پیش بینی های آنها) هنگام درک توزیع ارزش های تمایل به پرداخت، یعنی تفاوت بین مشتریان بالقوه، می توانند به طور قابل توجهی بالاتر باشند. از این رو، هنگام تنظیم یک طرح تجاری به روشی تجربی مشتری محور، باید این را در نظر بگیریم. در سناریوی ۲ (نگاه کنید به شکل ۳,۴)، قیمت گذاری بر اساس میانگین تمایل به پرداخت، درآمد ۸۸۰ یورو و حاشیه ۶۸۰ یورو ایجاد می کند.

هنگام در نظر گرفتن توزیع تمایل به پرداخت، قیمت ها به جای ۴,۹ یورو (و قطعاً نه ۱۱,۹ یورو) به بهترین وجه ۳,۹ یورو تعیین می شوند که منجر به درآمد ۱۵۶۰ یورو و حاشیه سود ۱۱۶۰ یورو می شود. در واقعیت، البته، ناپیوستگی

کمتری بین بخش‌ها وجود دارد و برخی از مشتریان اتفاقاً جایی در این بین هستند. در واقع سعی می‌کنیم دو نکته کلی را به تصویر بکشیم. اولین نکته این است که توزیع تمایل به پرداخت مشتریان (شکل منحنی تقاضا) برای بهینه سازی قیمت‌ها و به حداکثر رساندن سود کاملاً حیاتی است، که به نوبه خود برای داشتن یک طرح تجاری واقعی بسیار حیاتی است. توزیع‌های مختلف می‌تواند به قیمت‌های بهینه کاملاً متفاوت (۱۱,۹ یورو در برابر ۳,۹ یورو در مثال قبلی) برای هر محصول جدید و در نتیجه به حجم‌های مختلف و مهم‌تر از همه درآمدهای متفاوت (۱۱۹۰ یورو در مقابل ۱۵۶۰ یورو) منجر شود. اگر فقط مقداری متوسط تمایل به پرداخت (یا به اصطلاح "ارزش مشتری") اندازه گیری شود، درآمد و سود بسیار کمتر است.



با استفاده از متوسط تمایل به پرداخت

$$\bullet \text{ میانگین عرض تی پی} = 4.54 = 4/(2 \cdot 4) + (2 \cdot 5)$$

$$\bullet \text{ قیمت بهینه} = 4.4$$

$$\bullet \text{ درآمد} = 8808 = 200 \cdot 4.4$$

$$\bullet \text{ حاشیه} = 6806 = 200(1 - 4.4)$$

استفاده از اطلاعات توزیعی

$$\bullet \text{ قیمت بهینه} = 3.9 \text{ €}$$

$$\bullet \text{ درآمد} = 15601 = 400 \cdot 3.9$$

$$\bullet \text{ حاشیه} = 11601 = 400(1 - 3.9)$$

تی پی = تمایل به پرداخت

توزیع واقعی =

هزینه واحد =



= حاشیه با استفاده از میانگین ولت تی پی



= حاشیه با استفاده از اطلاعات توزیع شده

شکل ۳,۴ درآمد و حاشیه در سناریو ۲

این نکته اول بر فرآیند توسعه محصول نیز تأثیر دارد. یک شرکت ابتدا باید توزیع ارزش بین مشتریان و در نتیجه قیمت بهینه محصول را قبل از توسعه آن بداند. اغلب، برعکس انجام می شود، جایی که قیمت در آخرین لحظه تعیین می شود، به عنوان مثال از طریق تکنیک های قیمت گذاری. نکته دوم این است که توزیع تمایل به پرداخت قابل تحمیل یا فرض نیست. اما این دقیقاً همان چیزی است که مدیران در مورد بخش هایی صحبت می کنند که ظاهراً مشتریانی با ترجیحات مشابه هستند. حتی اگر فردی به سطح جزییات دقیقی تقسیم شود، باز هم منطقی نیست که در مورد مشتریان نماینده در هر بخش صحبت کنیم، به عنوان مثال، فرض کنیم که همه مشتریان در این بخش تقریباً همه تمایل به پرداخت یکسانی دارند. البته، مگر اینکه هر مشتری به خودی خود به یک بخش تبدیل شود، که هدف از تقسیم بندی را در ابتدا ناکام بگذارد. فرض اینکه یک تقسیم بندی می تواند گروه های همگنی از مشتریان را برای شما به ارمغان آورد، یک توهم است. این امر مستلزم آن است که ترکیب معینی از مقادیر برای انواع خاصی از متغیرهای تقسیم بندی (سن، سطح درآمد، منطقه، و غیره در یک محیط C۲B، نوع برنامه، ارتباط با مشتری، اندازه مشتری و غیره در یک محیط B۲B) به طور کامل توضیح دهد. تمایل به پرداخت همه مشتریانی که در محدوده داده شده قرار دارند. مطمئناً اینطور نیست. حتی بدتر از آن، کارگاه های تقسیم بندی (ما تعداد زیادی از این موارد را گذرانده ایم) اغلب به بحث های بی پایانی مبنی بر اینکه کدام مشتریان به چه بخش هایی تعلق دارند، ختم می شود و برخی از مشتریان به سختی به یک بخش خاص وابسته می شوند. غالباً بخش بندی پس از مدتی مرور می شود، زیرا گفته می شود تقسیم بندی یک فرآیند یادگیری است، یا به این دلیل که گفته می شود تقسیم بندی طبق تعریف پویا است، یا هر دلیل دیگری که می توان برای انکار غیرممکن بودن پیش بینی ترجیحات اختراع کرد. مشتریان بر اساس دو یا سه متغیر، که هر کدام دارای دو یا سه محدوده مجزا هستند (به عنوان

مثال، یک بخش می تواند چیزی شبیه به "مصرف کنندگان ۲۵ تا ۳۵ ساله با درآمد دوگانه در مناطق مترو" یا "مشتریان بزرگ در کالیفرنیا جنوبی که بیش از ۵۰٪ دارند" باشد. از خروجی آنها در برنامه های کاربردی با تکنولوژی بالا". نکته این است: اگر یک تقسیم بندی معنادار باشد، در بهترین حالت می تواند واریانس تمایل به پرداخت مشتریان را در داخل بخش کاهش دهد، اما نیازی به درک آن توزیع را که برای عملیاتی کردن یک استراتژی حیاتی است، کاهش نمی دهد. البته، هنگامی که استراتژی عملیاتی ایجاد شد و انتخاب هایی انجام شد (مثلاً در مورد قیمتی که باید برای محصول جدید دریافت کرد)، به اصطلاح بخش های فروش را می توان برای تخصیص فروشندگان به گروه های خاصی از مشتریان، به عنوان یک تابع تعریف کرد. از وابستگی، تجربه، تماس و غیره آنها.

- مفاهیم اصلی تمایل به پرداخت و تمایل به خرید

ممکن است استدلال کنید که این نوع تفکر همگی خوب و تئوریک است: اگر نتوانیم هسته اصلی ایده را بسنجیم، یعنی ارزش پولی تمایل به پرداخت را بسنجیم. محصول و توزیع آن بین مشتریان بالقوه؟ در این بخش نشان خواهیم داد که اندازه گیری تمایل به پرداخت و استنباط تمایل به خرید امکان پذیر است. تمایل به پرداخت، ارزش پولی است که یک مشتری (بالقوه) خاص برای محصول، ویژگی خدمات یا بهبود آن قائل است. تمایل به خرید نشان می دهد که آیا یک مشتری خاص (بالقوه) محصول، ویژگی خدمات یا بهبود آن را با قیمتی خاص خریداری خواهد کرد یا خیر. هنگامی که تمایل به پرداخت و تمایل به خرید یک مشتری خاص (بالقوه) را بدانیم، می توانیم منحنی تقاضای خاص شرکت را برای یک محصول یا خدمات خاص استخراج کنیم (یعنی شرکت با چه حجمی می فروشد. قیمت های مختلف) با جمعیت نتایج تصمیمات فردی مشتریان بالقوه مختلف در بازار. در فصل ۴ ما در مورد این منحنی تقاضا بحث خواهیم کرد که استراتژی وارد شدن به یک بازار جدید ("استراتژی رشد") است.

در فصل ۵ ما در مورد انطباق محصول یا خدمات در بازار موجود در پاسخ به شرکت های جدید ("استراتژی دفاعی") همین موضوع را مورد بحث قرار خواهیم داد. در فصل ۶ ما در مورد آنچه که باید انجام دهیم، هنگامی که قیمت تنها چیزی است که مشتریان به آن اهمیت می دهند ("مزیت رقابتی صفر") صحبت خواهیم کرد. در فصل جاری، ما همچنان بر درک افزایش و کاهش ارزش یا تمایل به پرداخت و تأثیرات بر تمایل به خرید در سطح فردی مشتری تمرکز می کنیم. ما اینها را از طریق یک روش مصاحبه غیرمستقیم پیچیده از نمونه ای از مشتریان استنباط می کنیم. به دلایل خوبی که بعداً توضیح داده شد، ما هرگز سؤالات مستقیمی در مورد تمایل به پرداخت یا تمایل به خرید نمی پرسیم. روش ما برای کشف این اطلاعات هم از نظر تئوری صحیح و هم آزمایش شده است.

از نظر تئوری درست است که بر اساس حداقل تعداد مفروضات رفتاری معقول ساخته شده است که شما، خواننده عزیز، می توانید آنها را ارزیابی کنید، زیرا ما جعبه سیاه نداریم. هیچ فرض اضافی را اعمال نمی کند، همانطور که سایر روش ها به طور ضمنی یا صریح انجام می دهند. علاوه بر این، پایه های آن در محیط های آزمایشی آزمایش شده اند و مورد پذیرش دانشگاهی گسترده ای قرار گرفته اند. مدیران مصاحبه شونده که از این روش استفاده کرده اند، معمولاً از این جهت

که ترجیحات خود را بهتر درک می کنند، احساس رضایت می کنند. هدف این روش این است که بتوان با بالاترین درجه دقت ممکن، انتخاب های انجام شده توسط یک مشتری را پیش بینی کرد. تصور کنید که ما تولید کننده پمپ های صنعتی هستیم. تنها چیزی که می خواهیم پیش بینی کنیم این است که آیا یک مشتری معین از نمونه ای از مشتریان، پمپ هایی را با هر ترکیبی از ویژگی ها و قیمت خریداری می کند یا خیر. اگر ما این را برای همه افراد در نمونه بدانیم، پس بدیهی است که اگر نگوییم پلاتین اطلاعات طلایی داریم، مشروط بر اینکه نمونه نماینده جامعه باشد.

در این صورت، ما در واقع اطلاعاتی در مورد منحنی تقاضای خاص شرکت برای هر نوع پمپی که احتمالاً می تواند راه اندازی کند، داریم. و، بله، این مهم ترین اطلاعاتی است که یک شرکت احتمالاً می خواهد داشته باشد. بدیهی است که ما نمی توانیم فقط از این افراد پرسیم که کدام پمپ را به چه قیمتی می خرند و این به دو دلیل است. دلیل اول این است که، حتی با تعداد محدودی از ویژگی ها با مقادیر زیاد، به سادگی تعداد بی نهایت سوال برای پرسیدن وجود دارد. به عنوان مثال، گارانتی می تواند از حداقل نیاز مشتری تا مثلاً ۱۲۰ ماه متفاوت باشد، و میانگین زمان بین خرابی می تواند از حداقل نیاز مشتری (مثلاً ۱۰۰۰ ساعت) تا هر چیزی که از نظر فنی امکان پذیر است (مثلاً ۳۰۰۰ ساعت) متفاوت باشد. اکنون فقط این دو ویژگی را با هم ترکیب کنید و قیمت های مختلف را اضافه کنید، و مصاحبه به ازای هر مشتری برای روزها ادامه خواهد داشت، حتی اگر بتوان سوالات را به عنوان تابعی از پاسخ های قبلی تطبیق داد. حالا پنج یا شش ویژگی را تصور کنید.

روش ما می تواند با این موضوع مهم از نظر مفهومی درست برخورد کند، یعنی بدون تحمیل هیچ فرضی عمده. از این نظر، با سایر رویکردها، حتی رویکردهای مبتنی بر انتخاب، مانند بسیاری از انواع «تحلیل مشترک» متفاوت است. در مواجهه با این واقعیت که فقط تعداد محدودی از سوالات انتخابی را می توان از یک فرد معین پرسید (با توجه به تعداد نامتناهی ترکیبات)، این روش ها لزوماً نیاز به تعریف سطوح خاصی از ویژگی ها دارند.

این برای ویژگی های طبیعی گسسته منطقی است (به عنوان مثال، سه رنگ مختلف؛ یا متغیرهای ۰-۱، مانند "با یا بدون چراغ هشدار") اما برای متغیرهای پیوسته مانند میانگین زمان بین خرابی (MTBF) دشوارتر است. ، گارانتی و قیمت، به نام چند. این روش ها باید سطوح خاصی را مشخص کنند (به عنوان مثال، MTBF ۱۰۰۰، ۲۰۰۰ و ۳۰۰۰ ساعت، ضمانت ۶، ۱۲ و ۲۴ ماهه، و قیمت ۴۰۰۰ دلار، ۵۰۰۰ دلار و ۶۰۰۰ دلار) در حالی که این سطوح ممکن است مقادیر کلیدی تغییر برای مشتری نباشند. روش ما، در مقابل، درک تمایل به پرداخت و تمایل به خرید را برای همه سطوح متغیر پیوسته ممکن می سازد. این کار را از طریق استفاده از تحلیل بی تفاوتی به جای تجزیه و تحلیل انتخاب، رتبه بندی یا رتبه بندی انجام می دهد. علاوه بر این، روش ما بر بسیاری از محدودیت های دیگر تحلیل مشترک غلبه می کند. برای یک چیز، همه اشکال تجزیه و تحلیل مشترک پاسخ های مشتریان را ثبت می کنند (اعم از انتخاب ها، رتبه بندی ها یا رتبه بندی ها) و سپس آنها را با استفاده از نوعی تحلیل رگرسیون پردازش می کند تا تأثیر سطوح ویژگی ها را بر "مفید بودن" مشتریان استنتاج کند. "در رایج ترین شکل مورد استفاده خود (تطبیقی)، تحلیل ترکیبی مبتنی بر انتخاب می پرسد که مشتری کدام بسته ها را ترجیح می دهد (مثلاً وقتی با سه گزینه مختلف روبرو می شود). این نشان می دهد که تحلیل

ترکیبی مبتنی بر انتخاب می‌تواند بگوید که یک بسته بر بسته دیگر ترجیح داده می‌شود، اما نه به میزان و نه در رابطه با بهترین جایگزین مشتری. روش ما، برعکس، به طور دقیق تعیین می‌کند که ارزش یک بسته چقدر بیشتر از بسته دیگر است (از نظر تمایل به پرداخت) و اینکه آیا نسبت به بهترین جایگزین مشتری خریداری می‌شود یا خیر. این واقعاً تنها مقایسه مرتبط برای یک مشتری در تصمیم‌گیری است.

علاوه بر این، روش ما به طور دقیق تفاوت ارزش بین بهترین جایگزین و پیشنهاد پیشنهادی شرکت ما را تعیین می‌کند، و بنابراین می‌تواند دریابد که چه بهبودهایی در سطح مشتری فردی برای ایجاد تغییر مشتری لازم است. با انجام این کار، تمام تفاوت‌های مربوطه بین یک پیشنهاد پیشنهادی و بهترین جایگزین مشتری را انتخاب می‌کند. این موضوع مرتبط است و می‌تواند بسیار زیاد باشد، زیرا تمام تفاوت‌های ملموس و نامشهود را با بهترین جایگزین پوشش می‌دهد: تجربه گذشته با فروشنده یک تامین‌کننده موجود (اگر بهترین جایگزین مشتری باشد)، تفاوت‌ها در ظاهر و احساس، تفاوت در ویژگی‌ها بین بهترین جایگزین و یک پیشنهاد پیشنهادی که در سؤالات مصاحبه پوشش داده نشده است، برای نام بردن از چند عنصر بسیار مهم. این به دو نقص اساسی در تحلیل مشترک اشاره می‌کند. اولاً، مقایسه کلیدی که مشتری انجام می‌دهد، یعنی با بهترین جایگزین مشتری انجام نمی‌دهد (اغلب با گزینه "هیچ یک از اینها" انجام می‌شود). دوم، تجزیه و تحلیل مشترک اولویت‌ها را فقط برای ویژگی‌های گنجانده شده ارزیابی می‌کند. مجموع ارزش ویژگی‌های غیر قابل اندازه‌گیری و غیر قابل اندازه‌گیری را نسبت به بهترین جایگزین اندازه‌گیری نمی‌کند، در حالی که در نهایت این برای مشتری کلیدی است. علاوه بر این، برای خوانندگان فنی‌تر، توجه داشته باشید که هر نوع تحلیل رگرسیون باید یک شکل عملکردی خاص بین انتخاب‌ها، رتبه‌بندی‌ها یا رتبه‌بندی‌های انجام شده و سطوح ویژگی‌های محصول (که می‌تواند رگرسیون خطی، لاجیت، بیزی سلسله‌مراتبی، و غیره). اگر این شکل عملکردی پیشینی با شکل واقعی (اما ناشناخته) ترجیحات مشتری مطابقت نداشته باشد، این امر منجر به سوگیری برآورد می‌شود.

روش ما، در مقابل، از هیچ تحلیل رگرسیونی استفاده نمی‌کند و از این رو، چنین سوگیری نخواهد داشت. در نهایت، در بسیاری از اشکال تجزیه و تحلیل مشترک، مفروضات مدل سازی خاصی در مورد، به عنوان مثال، ابزارهای منفرد در رابطه با جامعه ایجاد می‌شود. برای مثال، در پیشرفته‌ترین شکل‌های تخمین بیزی سلسله‌مراتبی، فرض می‌شود که توزیع تمایل به پرداخت به طور معمول حول میانگین تمایل به پرداخت در جمعیت توزیع می‌شود، بنابراین به صراحت در مورد شکل تقاضا فرض می‌شود. منحنی ۱۱ در تخمین کلاس پنهان، مشتریان به یک بخش خاص تخصیص داده می‌شوند و تمایل به پرداخت آنها با میانگین تمایل به پرداخت آن بخش یکسان فرض می‌شود.

علاوه بر این، در بسیاری از روش‌های تخمین مشترک، پاسخ‌های مشتریان تمام مشتریان مصاحبه‌شده یا «بخش‌های» فرضی روی هم چیده می‌شوند تا با استفاده از تحلیل رگرسیون، بزرگ‌ترین تأثیرگذاران برخی ترجیحات میانگین را تخمین بزنند. ۱۲ ما قبل از آن بحث کردیم کار با ترجیحات متوسط یا تمایل به پرداخت متوسط برای تصمیم‌گیری بهتر چندان مفید نیست. روش ما با میانگین‌ها کار نمی‌کند یا محدودیت‌هایی را بین افراد اعمال می‌کند. منحنی تقاضا را استنباط می‌کند و به دلایلی که قبلاً در فصل توضیح دادیم، هیچ فرضی در مورد آن شکل نمی‌کند.

دلیل دوم اینکه چرا نمی‌توانیم از مشتریان بپرسیم که آیا آنها یک محصول خاص را با قیمتی خاص خریداری می‌کنند یا نه، یا تمایل آنها برای پرداخت برای یک محصول خاص چیست، این است که چنین سؤالی نتایج کاملاً جانبدارانه‌ای به‌ویژه در بازارهای B2B می‌دهد. این پدیده در ادبیات مربوط به این موضوع به خوبی مستند شده است. همانطور که ناگل و همکاران. به بیان آن، «نتایج چنین مطالعاتی در بهترین حالت بی‌فایده هستند و به طور بالقوه بسیار گمراه‌کننده هستند».

بدیهی است که مصاحبه با یک خریدار زیرک در بازارهای B2B به تمایل واقعی او برای پرداخت منجر نمی‌شود، زیرا او احتمالاً و به طور موجه می‌ترسد که اگر آن را فاش کند، این احتمال وجود دارد که فروشنده از آن اطلاعات علیه او استفاده کند. شکل قیمت‌های بالاتر در بازارهای C2B، مصاحبه مستقیم با مصرف‌کننده حتی ممکن است به نتیجه معکوس منجر شود: در تلاشی که ارزان به نظر نرسند، مشتریان ممکن است قیمتی بالاتر از آنچه واقعاً مایل به پرداخت هستند را نشان دهند. چگونه بدون انجام هیچ یک از این فرضیات پیش برویم؟ ما ترجیحات مشتریان را استنباط می‌کنیم و انتخاب‌های آنها را پیش‌بینی می‌کنیم، با سه فرض حداقلی که در تئوری ترجیحات استاندارد (و معقول) هستند.

فرض ۱: کامل بودن

فرض گذرا به این معنی است که اگر مشتری A را به B و B را به C ترجیح دهد، مشتری A را به C ترجیح می‌دهد. همچنین اگر مشتری بین A و B بی‌تفاوت باشد و بین B و C بی‌تفاوت باشد، آنگاه مشتریان بین B و C بی‌تفاوت هستند. الف و ج. گذرا بودن ترجیحات یک اصل اساسی است که در اکثر مدل‌های اصلی تصمیم‌گیری معاصر مشترک است. به عنوان مثال، اگر فردی که با انتخاب بین سیب (A) و موز (B) روبرو شود، سیب را انتخاب کند. و هنگامی که با انتخاب بین یک موز و گلاس (C)، موز را می‌چیند، بسیار منطقی است که نتیجه‌گیری کنیم (در شرایط مشابه)، وقتی با انتخاب بین یک سیب (A) و گلاس (C) روبرو می‌شویم. او سیب را می‌چید (یعنی نیازی نیست در مورد انتخاب‌های او بین سیب و گلاس سوال بپرسیم، زیرا آن را از ترجیحات A بر B و B بر C استنباط می‌کنیم).

فرض ۲: انتقال پذیری

فرض انتقال‌پذیری به این معنی است که اگر مشتری A را به B و B را به C ترجیح می‌دهد، مشتری A را به C ترجیح می‌دهد. همچنین اگر مشتری بین A و B بی‌تفاوت باشد و بین B و C بی‌تفاوت باشد، مشتری بی‌تفاوت است بین A و C. انتقال‌پذیری ترجیحات یک اصل اساسی است که در اکثر مدل‌های مهم معاصر تصمیم‌گیری مشترک است. ۱۵. به عنوان مثال، اگر فردی که با انتخاب یک سیب (A) و یک موز (B) روبرو است، سیب را انتخاب کرده و هنگامی که با انتخاب یک موز و آلبالو (C) روبرو می‌شود، موز را انتخاب می‌کند، کاملاً منطقی است که نتیجه بگیریم (در همان شرایط)، هنگامی که با انتخاب یک سیب (A) و گلاس (C) روبرو می‌شوید، او سیب را انتخاب می‌کند (یعنی نیازی نیست که در مورد گزینه‌های او the آل کنیم بین سیب و گلاس، همانطور که ما آن را از ترجیحات A نسبت B و B نسبت C استنتاج می‌کنیم).

فرض افزایشی به این معنی است که افزایش رضایت مرتبط با بهبود یک ویژگی به سطح ویژگی‌های دیگر بستگی ندارد. اگرچه فرض افزایشی همیشه برقرار نیست، اما در تحلیل ترجیحی کاملاً استاندارد است، البته مشروط بر اینکه یکی از ویژگی‌های مکمل تقسیم نشود. اگر به زبان عامیانه و با یک مثال عینی بگوییم: منطقی نیست که بهبود سودمندی یک فرد مرتبط با افزایش تعداد کفش‌های چپ را استنتاج کنیم، زیرا افزایش مطلوبیت کاملاً به تعداد کفش‌های راست بستگی دارد. این تعداد جفت کفش است که کارایی را بهبود می‌بخشد و باید آنها را به عنوان یک جفت در نظر گرفت. در حالی که دو فرض اول معقول هستند (اگرچه گاهی اوقات در واقعیت نقض می‌شوند، زیرا همه ما موجودات فوق عقلانی نیستیم، شاهد همه پیشرفت‌های انجام شده در اقتصاد رفتاری هستیم)، فرض سوم باید برای هر ویژگی آزمایش شود.

اگر این فرض درست نباشد، دو ویژگی وابسته باید به عنوان یکی در نظر گرفته شوند. در ادامه توضیح، و برای سادگی (به اندازه کافی سخت است)، فرض می‌کنیم که فرض افزودنی برای همه ویژگی‌ها با مصاحبه‌شوندگان آزمایش شده و راضی است. اکنون توضیح خواهیم داد که چگونه روش مبادله ما از این مفروضات برای استخراج ترجیحات مشتری استفاده می‌کند. از طریق این روش می‌توان پیش‌بینی کرد که آیا یک فرد خاص یک محصول یا خدمات پیشنهادی خاص را با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها یا مزایایی که یک شرکت ارائه می‌دهد خریداری می‌کند (برخلاف بهترین پیشنهاد جایگزین او، که می‌تواند «هیچ» نیز باشد). اگر پاسخ به این منفی است (یعنی مشتری بهترین جایگزین خود را ترجیح می‌دهد)، پس باید بفهمیم که او "تا چه اندازه" بهترین جایگزین خود را ترجیح می‌دهد. ما آن را ارزش سوئیچینگ می‌نامیم: این ارزش معامله برای بهترین جایگزین منهای ارزش معامله چیزی است که پیشنهاد می‌کنیم به اضافه هزینه‌های تعویض، در صورت وجود، از بهترین جایگزین. اگر تفاوت صفر باشد، مشتری بین بهترین جایگزین خود و تغییر به پیشنهاد ما بی تفاوت است. سپس ما همچنین باید از ترجیحات مشتری بفهمیم که افزایش تمایل به پرداخت برای محصول پیشنهادی ما چیست، اگر بخواهیم محصول را بهبود دهیم یا ویژگی‌های اضافی را در محدوده توانایی‌های خود اضافه کنیم: اگر این افزایش تمایل به پرداخت در نهایت پل شود.

با شکاف ارزش سوئیچینگ، مشتری محصول یا خدمات بهبود یافته ما را انتخاب خواهد کرد. توجه داشته باشید که کاهش قیمت نیز یک گزینه است، همانطور که ترکیبی از کاهش قیمت و افزایش تمایل به پرداخت است، تا زمانی که شکاف بسته شود. به دست آوردن این درک مستلزم یک فرآیند پیچیده، دشوار و زمان‌بر از مصاحبه‌های یک به یک است. اینکه این مصاحبه‌ها از نظر فیزیکی رو در رو باشند یا از طریق وب، به این بستگی دارد که عناصر ظاهر و احساس مهم هستند یا نه. اما قطعاً مصاحبه‌ها نمی‌توانند از طریق تماس‌های تلفنی کوتاه یا با اجازه دادن به افراد برای پر کردن پرسشنامه‌های آنلاین انجام شوند. دو دلیل برای این وجود دارد. اولاً، مردم لزوماً ترجیحات خود را نمی‌دانند و قطعاً برای محصولات یا خدمات جدید که هیجان‌انگیزترین آنها در طراحی استراتژی هستند، نمی‌دانند. ما باید آنها را استخراج کنیم، در واقع آنها را بسازیم، زیرا آنها در مورد چیزهایی هستند که مردم نمی‌توانند بیان کنند. همانطور که در مثال مورد

زیر خواهید دید، سؤالاتی که مصاحبه شونده باید به آنها پاسخ دهد، بیشترین توجه او را می طلبد. از این رو، ما باید مطمئن شویم که تمام توجه مصاحبه شونده معطوف به استخراج اولویت‌هایش است و مصاحبه کننده در واقع به مصاحبه شونده در ایجاد این اولویت‌ها کمک می کند. این کار را نمی توان از طریق تماس ۱۵ دقیقه ای یا پرسشنامه مستقل انجام داد.

- دوم، هنگام استفاده از تماس ۱۵ دقیقه ای یا پرسشنامه مستقل، شرایطی که مصاحبه شونده در حال پاسخ دادن به تلفن یا پر کردن پرسشنامه است، کنترل نمی شود. بر کسی پوشیده نیست که تأثیر محرک های خارجی می تواند به طور قابل توجهی بر پاسخ های ارائه شده تأثیر بگذارد. اگر مصاحبه شونده، مثلاً یکی از طرفداران بسکتبال دوک بلو شیاطین باشد، و در حین تماشای بازی شیاطین آبی در مقابل بدترین دشمن خود (UNC)، به سؤالات پاسخ می دهد (چه از طریق تلفن یا از طریق پرسشنامه)، پس می توان تقریباً تضمین کرد. که این امر بر تمایل او به پرداخت (هرچند اندازه گیری شده) برای ویژگی های اضافی تأثیر منفی می گذارد، زیرا در آن زمان هیچ چیز به اصطلاح مهم نیست. یکی نمی داند (و نمی خواهد بداند) مردم در انتهای خط چه می کنند. بسیاری از مردم، معمولاً کسانی که در آمار یا اقتصاد سنجی چندان مسلط نیستند، بر این باورند که این اثرات در هنگام گرفتن نمونه بزرگ از بین می روند. در حالی که نمونه بزرگ واریانس در پاسخ ها را کاهش می دهد، دلیلی وجود ندارد که سوگیری را کاهش دهد. به عبارت دیگر، نمونه بزرگ به سادگی منجر به نتایجی می شود که ما آن را «دقیق نادرست» می نامیم، که یک راحتی بسیار سرد و برای هدف ما بی فایده است. در بخش بعدی، یک مثال موردی بسیار ساده از سازنده پمپ های صنعتی می آوریم تا توضیح دهیم که چگونه از فرآیند مصاحبه برای رفتن به اصل موضوع استفاده کردیم. ما دو کار را انجام خواهیم داد. ابتدا، می خواهیم بفهمیم که چگونه تمایل به پرداخت یک مشتری بالقوه با تغییرات در سطوح برخی از ویژگی هایی که سازنده از نظر فنی می تواند ارائه دهد، تغییر می کند. دوم، ما می خواهیم ارزش تغییر برای آن فرد را بین یک پیشنهاد خاص و بهترین جایگزین او درک کنیم. این ترکیبی از اطلاعات است که به ما امکان می دهد پیش بینی کنیم که آیا یک مشتری بالقوه خاص پمپ صنعتی خاصی را خریداری می کند یا خیر. این مورد به یک تجارت B۲B و یک "کالای جستجو" مربوط می شود، که کالاهایی هستند که دارای ویژگی هایی هستند که می توانند قبل از خرید یا مصرف ارزیابی شوند. در مورد پمپ، یک مشتری بالقوه می تواند مزایای آن را بر اساس سطوح ویژگی های محصول (به عنوان مثال، کارایی، گارانتی و موارد مشابه) ارزیابی کند. این روش باید در مورد «کالاهای تجربه»، که کالاهایی هستند که تنها پس از خرید و تجربه می توانند به دقت ارزیابی شوند، تطبیق داده شود. بسیاری از محصولات C۲B (مانند شکلات و نوشیدنی ها) و خدمات در این دسته قرار می گیرند. نحوه تطبیق روش برای تجربه کالاها یا کالاهای ترکیبی (جستجو و تجربه، مانند هتل ها) را در پایان این فصل توضیح خواهیم داد. در حال حاضر، خواننده عزیز، بسیار مهم است که با ما مدارا کنید و توجه خود را بر روی مورد خاص پمپ های صنعتی و منطق زیربنایی آن متمرکز کنید تا اینکه در این مرحله این سوال را بپرسید که چگونه این

رویکرد برای انواع دیگر محصولات اعمال می شود. هرچه منطق را از طریق این مورد خاص بهتر درک کنید، درک نحوه اعمال آن در جای دیگر برای شما آسان تر خواهد بود.

● نمونه موردی پمپ صنعتی

در این بخش، ابتدا به نحوه اندازه گیری تغییرات در تمایل به پرداخت به عنوان تابعی از تغییرات در مزایای مرتبط با هر محصول و ویژگی خدمات خواهیم پرداخت. سپس نحوه اندازه گیری مقدار سوئیچینگ را نشان خواهیم داد. این ترکیبی از درک ارزش سوئیچینگ و تمایل به پرداخت برای تغییرات در عرضه است که به ما امکان می دهد تمایل به خرید را در سطوح مختلف قیمت استنباط کنیم.

برانگیختن تمایل به پرداخت

مثال خاص بر اساس یک مورد واقعی است. به عنوان بخشی از استراتژی بزرگ خود، مشتری ما، یک شرکت تولیدی، در حال بررسی ورود به بازار پمپ های صنعتی بود. برای درک پتانسیل بازار و در نهایت پیش بینی درآمد و حاشیه، باید ترجیحات مشتریان بالقوه را درک می کرد. در ادامه فرآیند مصاحبه احراز اولویت را توضیح می دهیم. هنگام بررسی موارد خاص در فصل های بعدی، به مسائل کاربردی تر (اندازه نمونه، انگیزه های شرکت و موارد مشابه) خواهیم پرداخت. مشتریان بالقوه آن دسته از مشتریانی هستند که به خرید یک یا چند پمپ در سال آینده، بیشتر برای خنک کردن یک نیروگاه هسته ای فکر می کنند. ما با نمونه ای از مشتریان بالقوه مصاحبه می کنیم که تنها هدف آن ها درک ترجیحات آنهاست. از این رو، ما باید یک مشتری خاص را راحت کنیم و به او توضیح دهیم که هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد، بلکه تنها هدف این است که بفهمیم برای چه چیزی ارزش قائل است.

یک پمپ دارای تعدادی ویژگی سطح محصول (مانند راندمان و میانگین زمان بین خرابی) و ویژگی های سطح سرویس (مانند گارانتی و زمان تحویل قطعات یدکی) است. برای تعدادی از این ویژگی ها، یک مشتری خاص حداقل الزامات را دارد: اگر این الزامات برآورده نشود، او هرگز این پمپ خاص را نخواهد خرید. ما از مشتری می پرسیم که این الزامات چیست، و در صورت لزوم، سؤال را دوباره فرموله می کنیم تا مطمئن شویم که او متوجه شده است. روش دیگر این است که اینها چیزهایی هستند که باید رعایت شوند، زیرا بدون آنها، او هرگز پمپ را نمی خرید، حتی اگر رایگان باشد. بنابراین، در حال حاضر تصور کنید که ما (از طریق چنین مصاحبه های تعاملی) متوجه شده ایم که حداقل نیازهای مشتری برای یک پمپ خاص همانطور که در جدول ۳,۲ توضیح داده شده است. یعنی این فرد بیان کرده است که هرگز پمپی را نخواهد خرید که قبل از گرم شدن تا دمای ۸۰ درجه سانتیگراد نیاز به خنک کننده خارجی دارد. یا هرگز پمپی با زمان تحویل ۱۰ هفته نخواهد خرید. به طور کلی، مگر اینکه یک پمپ تمام حداقل نیازهای فرد را برآورده کند، هیچ افزایشی بالاتر از این سطوح حداقل در هیچ ویژگی، تمایلی به پرداخت نخواهد داشت: مشتری فقط پمپ را نمی خواهد. دوره زمانی. برای ویژگی هایی که بیشتر برای آنها بهتر است (به عنوان مثال، گارانتی، کارایی) باید از این مشتری بپرسیم که حداقل سطح ویژگی چقدر است. یعنی در زیر این سطح، او هرگز پمپ را نمی خرد، هر ویژگی دیگر. برای ویژگی هایی که کمتر برایشان بیشتر است (مثلاً زمان تحویل، قیمت) باید از این مشتری بپرسیم که سطح این ویژگی بالاتر از آن است

که هرگز پمپ را نمی‌خرد. از آنجایی که ما دوباره به مشتری تاکید می‌کنیم که تنها چیزی که می‌خواهیم این است که نیازها و ترجیحات او را درک کنیم، او انگیزه ای برای دروغ گفتن در مورد حداقل نیازهای خود ندارد، به استثنای ویژگی "بالاترین قیمت که او هرگز نمی‌خرد". بعداً می‌توانیم از بحث قیمت استنباط کنیم که حتی اگر او دروغ بگوید و مقدار کمی پایین‌تر ارائه کند، بر دقت روش استخراج تمایل به پرداخت ما تأثیری نمی‌گذارد.

جدول ۳,۲ حداقل نیاز مشتری برای ویژگی‌های انتخاب شده

ویژگی‌های سطح محصول و خدمات	حداقل مورد نیاز
بهره‌وری	50%
میانگین زمان بین خرابی (ام‌تی بی اف)	ساعت 1000
گارانتی	ماه 8
زمان تحویل پمپ	هفته (حداکثر) 48
زمان تحویل قطعات یدکی	ساعت (حداکثر)
قیمت	(\$5000 (حداکثر)
بدون خنک‌کننده خارجی مورد نیاز در زیر نمای	دری 80

البته پمپ دارای ویژگی‌های دیگری غیر از موارد ضروری است (به عنوان مثال، سرعت، ظاهر و ظاهر، نام تجاری، یا یک ویژگی کاهش نویز خاص که پمپ‌های دیگر ندارند)، اما اجازه دهید برای سادگی بگوییم که این فرد خاص دارای هیچ حداقل الزامات خاصی برای این ویژگی‌های دیگر وجود ندارد. به این معنا که او خرید پمپی را بدون ویژگی کاهش نویز در نظر می‌گیرد، مشروط بر اینکه ارزش معامله آن پمپ از ارزش معامله پمپ با ویژگی کاهش نویز بیشتر باشد. آنچه ما می‌خواهیم بدانیم این است که چگونه می‌توان میزان تمایل به پرداخت این فرد را برای دو نوع چیز به دقت اندازه‌گیری کرد: برای بهبود سطوح ویژگی بالاتر از حداقل نیازهای فرد، و برای ویژگی‌های کاملاً جدید اضافه شده به محصول یا خدماتی که ارائه می‌کند. منفعت خاص اما کدام ویژگی‌ها را در فرآیند استخراج اولویت قرار می‌دهیم؟ در واقع، ما فقط باید پیشرفت‌ها در سطوح ویژگی یا مزایای ویژگی‌های اضافی را اندازه‌گیری کنیم که احتمالاً نیازهای برآورده نشده مشتری را برآورده می‌کند، که برای او «مهم» هستند، و اگر شامل شوند، ممکن است ارزش بیشتری نسبت به بهترین جایگزین او داشته باشند.

شناسایی یا فرضیه سازی در سطح بالایی که بتواند نیازهای برآورده نشده را برآورده کند، در استراتژی عملیاتی صورت نمی‌گیرد. قبلاً در طول فرآیند استراتژی بزرگ اتفاق افتاده است، و در واقع چیزی است که یک شرکت به طور مداوم در صدد کشف آن است، چه از طریق یک تمرین صریح (مصاحبه قوم‌نگاری، مشاهده شرکت‌کننده و غیرشرکت‌کننده، گروه‌های متمرکز و موارد مشابه) یا از طریق روزانه استراتژی بزرگ امروزی همانطور که در فصل ۲ دیدیم، استراتژی بزرگ در نهایت منجر به فرضیه‌هایی در مورد گزینه‌های استراتژیک امیدوارکننده می‌شود که شرکت را قادر می‌سازد تا برخی از نیازهای برآورده نشده مشتریان را برآورده کند. در طول استراتژی عملیاتی، ما این فرضیه‌ها را در مورد نیازهای

برآورده نشده آزمایش می کنیم. از نظر عملی، در اولین مجموعه سوالات در فرآیند مصاحبه، متوجه می شویم که مصاحبه شونده کدام پیشرفت های خاص یا ویژگی های اضافی را مهم می داند. برای مثال، اگر یک فرد خاص گفته باشد که فاصله زمانی بین شکست کاملاً بی اهمیت است، از برانگیختن تمایل به پرداخت برای بهبود در آن صرف نظر می کنیم. دلیل خوبی وجود دارد که چرا ما تمایل به پرداخت را برای ویژگی هایی که مصاحبه شونده در ابتدا آن ها را بی اهمیت می دانست، ابراز نمی کنیم.

فرآیند مصاحبه بسیار خسته کننده است، زیرا مصاحبه شونده چیزهایی را از مغز خود استخراج می کند که واقعاً نمی دانست. روند بی تفاوتی (که بعداً با جزئیات بیشتر توضیح خواهیم داد) او را مجبور به انجام این کار می کند. اشکال این است که این کار زمان می برد، در حالی که مصاحبه به بازه زمانی حدود یک ساعت و قطعاً بیش از ۹۰ دقیقه محدود می شود: حتی اگر مصاحبه شونده بدش نمی آید ادامه دهد، او در آن زمان دچار مرگ مغزی شده است. از این رو، حداکثر تعداد ویژگی هایی که باید گنجانده شود هرگز نباید از ده تجاوز کند و پنج تا هفت حتی قابل مدیریت تر است. اجازه دهید در اینجا به این نکته اشاره کنیم که اهمیت یک ویژگی برای مشتری شرط لازم اما کافی برای تمایل او به پرداخت نیست. اگر یک ویژگی مهم در نظر گرفته شود، ممکن است به تمایل به پرداخت فرمان دهد. مثال های زیادی برای اثبات این نکته وجود دارد که کافی نیست. اجازه دهید به شما خواننده عزیز بازگردیم که برای خرید تلویزیون جدید از یک فروشگاه دیدن می کنید و این بار در یک فروشگاه آجر و ملات. بگویید که واقعاً یک متخصص فنی نیستید، اما در کمترین زمان یک فروشنده به سراغ شما می آید و از شما می پرسد که آیا به کمک نیاز دارید یا خیر.

حتماً انجام میدی او همه چیز را در مورد i۱۰۸۰ در مقابل p۱۰۸۰ توضیح می دهد، اهمیت داشتن ۲۰۰ هرتز به جای ۱۰۰ یا ۵۰ هرتز برای داشتن یک حرکت نرم تر (اما ظاهراً مردم یا آن را نمی بینند یا ظاهر چنین حرکتی را واقعی نمی دانند)، OLED در مقابل LED (یادتان می آید؟)، تعداد پیکسل ها و وجود ویژگی هایی مانند PVR، PiP و مانند آن. واضح است که توضیحات او برای شما بسیار مهم است، زیرا به شما این امکان را می دهد که با توجه به تمایل ضمنی خود برای پرداخت و قیمت این مدل ها تصمیم بگیرید که کدام مدل را بخرید. اما وقتی فروشنده از شما می پرسد که کدام مدل را می خواهید بخرید، ممکن است قبل از اینکه به یکی از ترسناک ترین پاسخ های فروشنده برسید، آن ها را ببندید: «درباره آن بیشتر خواهم خواند و فردا برمی گردم» یا «من دریافت کردم. برای بررسی این موضوع ابتدا با شریک زندگیم، یا نسخه ساده تر «من باید روی آن بخواهم». واقعیت این است که پس از توضیحات بی عیب و نقص فروشنده، احتمالاً تصمیم خود را گرفته اید و حتی ممکن است شماره مدل را به طور نامحسوس یادداشت کرده باشید. بنابراین قبل از خواب، می توانید به یک فروشگاه اینترنتی مراجعه کنید و به سادگی مدل انتخابی را با قیمت کمتری سفارش دهید.

نتیجه گیری: شما توضیحات را بسیار مهم می دانید اما حاضر به پرداخت هزینه برای آنها نیستید. معیار دومی برای تصمیم گیری وجود دارد که کدام ویژگی ها را در تحلیل تمایل به پرداخت لحاظ کنیم. ما فقط باید ویژگی هایی را در نظر بگیریم که شرکت می تواند از طریق تحقیق و توسعه، بهبود محصول یا خدمات و موارد مشابه بر آنها تأثیر بگذارد. اگر فرصتی برای ارائه ویژگی های بهبود یافته یا اضافی وجود نداشته باشد، از نظر مدیریتی مهم نیست که بدانیم مشتری

مایل است برای این ویژگی‌ها چه چیزی بپردازد. برای ساده نگه داشتن آن، ما تقریباً مطمئن هستیم که وجود دارد تمایل زیادی برای پرداخت برای ویژگی "شما برای همیشه زنده خواهید ماند." با این حال، اگر هیچ شرکتی نتواند این مزیت را ایجاد کند، اتلاف وقت برای اندازه‌گیری تمایل به پرداخت و یافتن تفاوت آن در «بخش‌ها» بی‌فایده است.

در مثال پمپ نیز همینطور است. اگر شرکت مطمئناً بداند که هرگز نخواهد توانست میانگین زمان بین شکست را بیش از ۱۲۰۰۰ ساعت، صرف نظر از سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه که ممکن است انجام دهد، بهبود بخشد، پس هیچ فایده‌ای در تلاش برای کشف میزان تمایل به پرداخت وجود ندارد. برای بهبود بیش از ۱۲۰۰۰ ساعت است. با این حال، می‌خواهد بداند که تمایل به پرداخت برای بهبود از سطح امکان پذیر فعلی (مثلاً ۱۵۰۰ ساعت) به هر سطحی که بتوان تخمین زد که امکان پذیر است، چقدر است، مشروط بر اینکه سرمایه‌گذاری کافی انجام دهد. این امر به ویژه مهم است، زیرا تصمیم برای بهبود سطح ویژگی (و در نتیجه مزایای مرتبط با آن) دقیقاً به معامله کردن تمایل اضافی مشتری برای پرداخت (و تبدیل آن به درآمدهای اضافی شرکت) در برابر هزینه اضافی بستگی دارد. تحقیق و توسعه، مخارج سرمایه‌ای (Capex) و هزینه‌های عملیاتی (Opex) برای ایجاد این سود اضافی. با در نظر گرفتن این موضوع، اکنون فرآیند درک سودمندی مشتری بالقوه از بهبود در سطوح ویژگی (در نهایت به تمایل به پرداخت ترجمه شده است) بالاتر از حداقل نیازهای او توضیح می‌دهیم. در حالی که ما در نهایت می‌خواهیم تمایل مصاحبه‌شونده به پرداخت را درک کنیم، هرگز مستقیماً این سؤال را نمی‌پرسیم. ما فرض می‌کنیم که مصاحبه‌شونده نمی‌خواهد تمایل خود به پرداخت را آشکار کند، اما به هر حال می‌خواهیم آن را از او استخراج کنیم. برای اینکه روش مبادله اعتبار خود را حفظ کند، همچنین لازم است که این فرض ۳ (افزایش ترجیحات) تا حد زیادی معتبر باشد.

به طور کلی، ما ویژگی‌ها را به گونه‌ای انتخاب خواهیم کرد که اینطور باشد. در بحث بعدی، ما بر هسته‌ی روش تمرکز می‌کنیم و فرض می‌کنیم که به جای پیچیده‌کردن بیش از حد مسائل به دلیل برخی استثنای‌های بعید، افزایش اعتبار معتبر است. باز هم، ما را تحمل کنید. قبل از رسیدن به سوال تمایل به پرداخت، مدتی طول می‌کشد. برای شروع، ما یک سنج برای فرآیند استخراج تمایل به پرداخت تعریف می‌کنیم. به عنوان مثال، گیج می‌تواند افزایش گارانتی مثلاً از ۰ تا ۶ ماه باشد. ما از اصطلاح "مطلوب" به عنوان واحد برای این سنج استفاده می‌کنیم، به این دلیل ساده که با اصطلاحات ترجیحی اقتصاد خرد مطابقت دارد. بنابراین، افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه، کل ابزار را ۱ واحد افزایش می‌دهد (اگر گیج شده‌اید که چرا این کار را انجام می‌دهیم، ما متوجه می‌شویم؛ باز هم، ما را تحمل کنید. . .). چنین افزایش ۱ واحدی به تمایل به پرداخت فرمان می‌دهد، که ما در حال حاضر نمی‌دانیم. چرا افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه را به عنوان سنج خود در نظر گرفتیم؟ بدون هیچ دلیل موجهی این کاملاً خودسرانه است، و ما مطمئناً می‌توانستیم معیار دیگری، مثلاً کاهش زمان تحویل از ۶ به ۴ هفته را در نظر بگیریم. قیاس با دما شاید گویای این باشد.

در اینجا نیز کاملاً دلخواه است که از مقیاس سانتیگراد (سانتیگراد) یا فارنهایت استفاده کنیم، و افزایش دمای ۱ درجه سانتیگراد با افزایش ۱ درجه فارنهایت یکسان نیست. آنچه مهم است این است که ما تصمیمات یکسانی در مورد لباس، برنامه ریزی تعطیلات یا نوشیدنی‌ها برای دمای مشخصی از بیرون بگیریم، خواه بر حسب سانتیگراد یا فارنهایت بیان

شود. همین امر در مورد خدمات شهری نیز صدق می کند. این کاملاً خودسرانه است که ما یک ابزار را به عنوان افزایش تمایل به پرداخت برای افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه تعریف کنیم یا به عنوان افزایش تمایل به پرداخت برای افزایش ضمانت از ۲ به ۵ ماه، یا به عنوان افزایش تمایل به پرداخت برای کاهش زمان تحویل از ۶ به ۴ هفته. نکته مهم این است که صرف نظر از اینکه ما ابزار را چگونه تعریف کنیم، پیش بینی ما از تمایل به پرداخت و تمایل به خرید برای هر پمپ راه اندازی شده کاملاً تحت تأثیر انتخاب اولیه گیج قرار نخواهد گرفت. روش ما تضمین می کند که این مورد است. گام بعدی این است که ابزارهای کمکی را برای بهبود هر ویژگی دیگری غیر از ویژگی که به عنوان سنج استفاده می کنیم، استخراج کنیم. ما این کار را به صورت متوالی در هر ویژگی انجام می دهیم.

به این معنا که ابتدا سودمندی مثلاً بهبود کارایی را استخراج می کنیم. وقتی کارمان تمام شد، این کار را برای بهبود در فاصله زمانی بین شکست و غیره انجام می دهیم. چطور این کار را انجام دهیم؟ با پرسیدن سؤالهای مبادله ای دوتایی که مصاحبه شوندگان را مجبور به بی تفاوتی می کند، یا به طور معادل، در موقعیتهایی که دیگر نمی توانند بین دو گزینه انتخاب کنند. ۱۷ جدول ۳,۳ سؤالی را نشان می دهد که ما برای برانگیختن سودمندی می پرسیم (که بعداً به تمایل به پرداخت) بهبود کارایی بالاتر از حداقل نیاز مشتری. برخلاف روش های دیگر، ما مصاحبه شونده را مجبور به بی تفاوتی می کنیم، تا جایی که او دیگر نمی تواند بین دو پمپ یکی را انتخاب کند. واضح است که پمپ ۱ از نظر گارانتی بهتر از پمپ ۲ است، بنابراین می توان انتظار داشت که مصاحبه شونده مقداری بالاتر از ۵۰٪ را برای پمپ ۲ پر کند. از آنجایی که مصاحبه شوندگان معمولاً با سوال اول مشکل مواجه می شوند. مصاحبه، بسیار مهم است که در اینجا زمان بیشتری صرف کنید و در پرسشنامه عجله نکنید.

جدول ۳,۳ سؤال تجارت بین ضمانت و کارایی

جدول 3.3 سؤال تجارت بین گارانتی و بهره وری

سؤال: پر کردن مقدار از سمت رفته که شما بی تفاوت بین پمپ 1 و پمپ 2

پمپ 2	پمپ 1	بهره وری
_____	_____	_____
_____	50%	_____
_____	_____	_____
_____	6 ماه	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

سؤال: مقدار گم شده ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

اگر مصاحبه شونده متوجه نمی شود، یک راه خوب برای ادامه دادن، ارائه سؤالات بی معنا است. به عنوان مثال، این سوال را از او پرسید: از بین دو پمپ زیر، کدام یک را ترجیح می دهید (جدول ۳,۴ را ببینید)؟ واضح است که این یک سوال

آسان است زیرا واضح است که پمپ ۱ نسبت به پمپ a2 برتری دارد: آنها کارایی یکسانی دارند اما پمپ ۱ دارای گارانتی بالاتری است. مگر اینکه مصاحبه شونده واقعاً برای گارانتی ارزش قائل نباشد، پمپ ۱ را ترجیح می دهد. به اصطلاح احمقانه است. احمقانه است، زیرا باعث می شود احساس بهتری داشته باشد). گام بعدی این است که از مصاحبه شونده مقداری از بازده بپرسید که او قطعاً پمپ ۲ را برای آن انتخاب می کند (جدول ۳,۵ را ببینید).

مهم است که مصاحبه کننده خودش آن ارزش را به کار نگیرد، زیرا از نظر اقتصادی رفتاری، پاسخ های بعدی مصاحبه شونده را ثابت می کند. اگر مصاحبه کننده مقدار ۸۰٪ را در مقابل ۹۰٪ قرار دهد، بر پاسخ مصاحبه شونده به سوال بی تفاوت بعدی تأثیر می گذارد. بنابراین فرض کنید که مصاحبه شونده پاسخ دهد که اگر پمپ ۲ سطح راندمان ۹۹٪ داشت، قطعاً پمپ b2 را ترجیح می داد. اگر او نتواند مقداری برای راندمان بیاید که پمپ b2 را ترجیح دهد، در این صورت می توانیم استنباط کنیم که او کارایی را کمتر از افزایش ضمانت از ۰ تا ۶ ماه ارزیابی می کند. حال، اگر مصاحبه شونده پاسخ دهد که با راندمان ۹۹٪ پمپ b2 را بر پمپ ۱ ترجیح می دهد، می توانیم به راحتی توضیح دهیم که وقتی به دنبال بی تفاوتی هستیم به دنبال چه چیزی هستیم.

داستان این است: "خانم، در تمرین اول (با راندمان ۵۰٪ برای پمپ a2) شما پمپ ۱ را به پمپ a2 ترجیح دادید. وقتی همان پمپ ۱ را با پمپ دیگری با راندمان ۹۹٪ مقایسه کردیم (پمپ b2)، شما پمپ b2 را ترجیح دادید. بنابراین، باید مقداری بین ۵۰٪ و ۹۹٪ وجود داشته باشد که در آن شما از پمپ ۱ به پمپ ۲ تغییر مکان داده اید. ما می خواهیم این مقدار سوئیچینگ را بدانیم." این ارزش در واقع ارزش کارایی است که بی تفاوتی ایجاد می کند. در این مرحله مصاحبه شوندگان می فهمند که ما دنبال چه هستیم. برای سؤال اول، معمولاً مدتی طول می کشد تا به سؤال پاسخ داده شود، و مصاحبه شوندگان می توانند خشمگین شوند، زیرا یافتن بی تفاوتی بسیار دشوار است. به عنوان مثال، فرض کنید مصاحبه شونده پاسخ دهد که بازده ۶۰٪ نقطه ای است که در آن بی تفاوت است (جدول ۳,۶ را ببینید).

جدول ۳,۴ سؤال تسهیل شماره ۱

سؤال: کدام پمپ را ترجیح می دهید

پمپ ۲ الف	پمپ ۱ ب
50 %	50%
ماه ۱۵	ماه 6
	بهره وری
	گارانتی

جدول 3.5 سؤال تسهیل 2#

سؤال: ۱. پر کردن مقدار از دست رفته که شما قطعاً ترجیح می دهید پمپ ۲ ب

پمپ ۲ ب	پمپ ۱ ب
%	50%
ای ماه	ماه 6
	بهره وری
	گارانتی

مصاحبه‌کننده اکنون پیشنهاد می‌کند که پمپ را برای مصاحبه‌شونده انتخاب کند و پمپ ۱ را انتخاب کند. این راهی است برای آزمایش اینکه آیا مصاحبه‌شونده واقعاً بی‌تفاوت است یا خیر: اگر او مقاومت کند و بخواهد که مصاحبه‌کننده پمپ ۲ را به جای آن انتخاب کند، واضح است که اظهارات مصاحبه‌شونده آشکار می‌شود. که او واقعاً بی‌تفاوت نیست: او پمپ ۲ را به پمپ ۱ ترجیح می‌دهد. مفهوم این است که مقدار ۶۰٪ مقدار سوئیچینگ نیست. خیلی بالاست.

اکنون مصاحبه‌شونده فرصت دیگری برای یافتن نقطه بی‌تفاوتی خود پیدا می‌کند و در نهایت ممکن است به مقدار مثلاً ۵۵٪ همگرا شود (جدول ۳,۷ را ببینید). اگر مصاحبه‌کننده اکنون دوباره مصاحبه‌شونده را به چالش بکشد و بپرسد: «می‌توانم برایت انتخاب کنم؟»، ممکن است او را وادار کند که پاسخ دهد: «هر کدام را که می‌خواهی انتخاب کن! من اهمیتی نمی‌دهم.» «مطمئنی؟» "در کل، من واقعاً نمی‌دانم یا نمی‌توانم اهمیتی بدهم." بهشتی! بالاخره نکته بی‌تفاوتی را پیدا کردیم: انتخاب نکردن نشانه بی‌تفاوتی است. واضح است که مجبور کردن مردم به بی‌تفاوتی تمرینی دشوار اما بسیار مهم است، زیرا در اینجا است که ما واقعاً ترجیحات آنها را استخراج می‌کنیم. در این مرحله برای این مصاحبه‌شونده چه می‌دانیم؟ که سودمندی افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه دقیقاً همان مطلوبیت افزایش راندمان از ۵۰٪ به ۵۵٪ است. به همین ترتیب، تمایل به پرداخت این مصاحبه‌شونده برای افزایش گارانتی از ۰ تا ۶ ماه، دقیقاً مشابه تمایل به پرداخت برای افزایش بازده از ۵۰ درصد به ۵۵ درصد است. در این مرحله، ما هنوز نمی‌دانیم که تمایل-توایی چیست، اما می‌دانیم که همان است.

در مرحله بعد است که ما ارزش (تمایل به پرداخت) یک ابزار مفید را استنباط خواهیم کرد. اما ما به مصاحبه‌شونده نخواهیم گفت، زیرا تنها وظیفه او این است که ترجیحات خود را آشکار کند (یا «نیازها» در اصطلاح تجاری). از نظر فرآیند، سخت‌ترین بخش انجام می‌شود: مصاحبه‌شونده به طور کامل سؤالات را درک می‌کند. اکنون می‌توانیم روند را تسریع کنیم. چطور این کار را انجام دهیم؟ برای کسانی که اقتصاد خرد خوانده‌اند: ما می‌خواهیم منحنی مطلوبیت مصاحبه‌شونده را بسازیم. برای کسانی که این کار را نکردند: آنچه را که گفتیم نادیده بگیرید. به طور شهودی می‌خواهیم بفهمیم کدام افزایش کارایی به او همان ابزار اضافی (از این رو، تمایل به پرداخت) مربوط به ابزار افزایش ضمانت از ۰ به ۶ ماه را می‌دهد.

جدول ۳,۶ سؤال تسهیل شماره ۳

سؤال: آیا شما بین این دو پمپ بی‌تفاوت هستید؟

جدول 3.6 سوال تسهیل 3#

سؤال: شما بین این دو بی‌تفاوت هستید؟
پمپ ۱؟

پمپ ۱	پمپ ۲
50%	60%
بهره‌وری	ای ماه
گارانتی	۵ ماه

واقعاً بی تفاوت: او پمپ ۲ را به پمپ ۱ ترجیح می‌دهد. نتیجه این است که مقدار ۶۰٪ مقدار سوئیچینگ نیست. خیلی زیاد است در حال حاضر مصاحبه شونده فرصتی دیگر برای نشان دادن نقطه بی تفاوتی خود پیدا می‌کند و در نهایت ممکن است به یک مقدار مثلاً ۵۵٪ نزدیک شود (جدول ۳,۷ را ببینید). اگر مصاحبه کننده حالا به چالش کشیدن مصاحبه شونده دوباره پردازد و از او بپرسد: "آیا می‌توانم به جای تو انتخاب کنم؟"، این ممکن است باعث شود او به عقب برگردد: "هر کدام را که می‌خواهی انتخاب کن! من اهمیتی نمی‌دهم." "مطمئنی؟" "کاملاً، من واقعاً نمی‌دانم یا نمی‌توانم کمتر به آنها توجه کنم." آسمانی! ما در ابتدا نقطه بی تفاوتی را یافتیم: عدم توانایی انتخاب نشانه بی تفاوتی است. واضح است که وادار کردن مردم به بی تفاوتی یک تمرین دشوار اما بسیار مهم است، زیرا اینجاست که ما واقعاً ترجیحات آنها را استخراج می‌کنیم.

در این مرحله چه چیزی برای این مصاحبه شونده می‌دانیم؟ سودمندی افزایش ضمانت نامه از ۰ به ۶ ماه دقیقاً مشابه ابزار افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۵۵٪ است. با همین حساب، میزان تمایل به پرداخت هزینه این مصاحبه شونده برای افزایش ضمانت از ۰ به ۶ ماه، دقیقاً مشابه تمایل به پرداخت هزینه برای افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۵۵٪ است. در این مرحله، ما فقط نمی‌دانیم که این تمایل به پرداخت چیست، اما می‌دانیم که همان است. در مرحله بعدی است که ارزش (تمایل به پرداخت) یک ابزار را استنباط می‌کنیم. اما ما به مصاحبه شونده نخواهیم گفت، زیرا تنها وظیفه او آشکار کردن ترجیحات (یا "نیازهای" وی در اصطلاحات تجاری) است.

از نظر فرایند، مشکل‌ترین قسمت انجام می‌شود: مصاحبه شونده کاملاً زیر س **under** الات قرار دارد. اکنون می‌توانیم روند کار را تسریع کنیم. چطور این کار را انجام دهیم؟ برای کسانی که اقتصاد خرد خوانده‌اند: ما می‌خواهیم منحنی سودمندی بین مصاحبه شونده‌گان را بسازیم. برای کسانی که این کار را نکردند: به گفته ما توجه نکنید. به طور همزمان می‌خواهیم بفهمیم که کدام یک از مزایای اضافی در کارایی به او می‌دهد همان ابزار اضافی (از این رو تمایل به پرداخت) مربوط به سودمندی افزایش ضمانت از ۰ به ۶ ماه است.

جدول ۳,۷ سؤال تسهیل شماره ۴

جدول 3.7 تسهیل سوال #4		
نتیجه گیری: بی تفاوت		
پمپ 1	پمپ 2	
50%	55%	بهره وری
6 ماه	0m	گابولتگی

در اینجا نحوه ادامه کار آمده است. ما فقط مقدار سوئیچینگ بدست آمده در سوال قبلی را می گیریم و آن را در پمپ ۱ جایگزین می کنیم (به جای حداقل نیاز اولیه ۵۰٪)، سپس دوباره سوال بی تفاوتی بعدی را بین دو پمپ مطرح می کنیم (جدول ۳,۸ را ببینید). اکنون نیازی به توضیح طولانی نیست که این سؤال در مورد چیست. او می فهمد! آنچه مهم است این است که به مصاحبه شونده بگوییم که احساس او تنها چیزی است که مهم است، در اینجا هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد. ما این کار را انجام می دهیم، زیرا ممکن است برخی افراد فکر کنند که اگر مقدار ۶۰٪ را برای پمپ ۲ پر نکنند، احمق هستند. اما این ضروری نیست.

همانطور که می دانید، افزایش ارزش درک شده از ۵۰٪ به ۵۵٪ برای او بسیار مهم است، اما افزایش فراتر از آن کمتر مهم است. این می تواند دلایل زیادی داشته باشد، اما آنها واقعاً برای تمرین مهم نیستند، زیرا ما فقط می خواهیم ترجیحات او را بدانیم. در آن صورت، مصاحبه شونده ای که با انتخاب نشان داده شده در جدول ۳,۹ مواجه است، ممکن است همچنان پمپ ۱ را ترجیح دهد. یعنی افزایش راندمان از ۵۵٪ به ۶۰٪ کاهش گارانتی از ۶ به ۰ ماه را جبران نمی کند. در اصطلاحات اقتصادی: اگر چنین باشد، سودمندی نهایی برای کارایی کاهش می یابد.

نتیجه بی تفاوتی در اولین سوال مبادله نشان داد که افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۵۵٪ دقیقاً به اندازه افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه ارزش دارد. سوال مبادله دوم نشان می دهد که افزایش کارایی از ۵۵٪ به ۶۰٪ ارزش کمتری نسبت به افزایش گارانتی دارد (اگر یکسان بود، او دوباره بی تفاوت می شد). بدیهی است که اگر بخواهیم راندمان پمپ ۲ را از ۶۰٪ به ۹۹٪ افزایش دهیم، این احتمال وجود دارد که این راندمان اضافی قابل توجه او را مجدداً به پمپ ۲ سوئیچ کند. نقطه بی تفاوتی یا مقدار سوئیچینگ او مطمئناً بالاتر از ۶۰٪ اما زیر ۹۹٪ است.

جدول ۳,۸ ساخت منحنی ابزار شماره ۱

سؤال: برای کدام مقدار از دست رفته بین پمپ ۱ و پمپ ۲ تفاوت دارید؟

	پمپ ۱	پمپ ۲
کارایی	۵۵٪	٪__
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

سؤال: کدام یک از این دو پمپ را ترجیح می‌دهند؟		
	پمپ ۱	پمپ ۲
کارایی	۵۵٪	۶۰٪
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

فرض کنید مقدار سوئیچینگ برای این فرد در واقع ۶۵٪ است، یعنی او بین دو پمپ نشان داده شده در جدول ۳,۱۰ بی تفاوت است. و او پس از عذاب شدیدی که در اولین سوال مبادله ای متحمل شد، به سرعت به آنجا خواهد رسید. در این مرحله چه می‌دانیم؟ ما این را با تعدادی گزاره توضیح خواهیم داد تا خواننده را با چگونگی استنتاج از این نکات بی تفاوتی آشنا کنیم.

می‌دانیم که افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۵۵٪ به مصاحبه شونده همان فایده را می‌دهد که افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه. ما همچنین می‌دانیم که همان افزایش گارانتی از ۰ به ۶ ماه، همان افزایش راندمان را از ۵۵٪ به ۶۵٪ به او می‌دهد (۱ ابزار) یا در نتیجه افزایش راندمان از ۵۰٪ به ۶۵٪ باعث می‌شود. او ۲ ابزار اضافی. از این رو، افزایش مطلوبیت ناشی از افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۵۵٪ با افزایش مطلوبیت ناشی از افزایش بازده از ۵۵٪ به ۶۵٪ (توسط گذرا بودن ترجیحات) یکسان است. با برون یابی، تمایل او به پرداخت از افزایش کارایی از ۵۵ درصد به ۶۰ درصد، تنها حدود نیمی از تمایل به پرداخت برای افزایش گارانتی از ۰ تا ۶ ماه است. با استفاده از مقدار سوئیچینگ جدید به عنوان نقطه شروع، سؤال دیگری خواهیم پرسید (جدول ۳,۱۱ را ببینید). اگر مصاحبه‌شونده واقعاً مطلوبیت حاشیه‌ای رو به کاهشی داشته باشد، ممکن است نقطه بی‌تفاوتی او اکنون ۸۵ درصد باشد.

جدول ۳,۱۰ ساخت منحنی ابزار شماره ۳

نتیجه گیری: بی تفاوت!

	پمپ ۱	پمپ ۲
کارایی	۵۵٪	۶۵٪
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳,۱۱ ساخت منحني سودمندی شماره ۴

سؤال: برای کدام مقدار از دست رفته بین پمپ ۱ و پمپ ۲ تفاوت دارید؟

	پمپ ۱	پمپ ۲
کارایی	۶۵٪	٪__
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳,۱۲ ساخت منحني سودمندی برای کارایی

نرم افزار کارایی (%)



۵۰

۰



چند سوال دیگر می پرسیم؟ تا جایی که توانایی های فنی ما هرگز به ما اجازه نمی دهد تا به بهبود سطح ویژگی ها پی ببریم. اگر واقعاً، ما هرگز نمی توانیم، با هر تلاش تحقیق و توسعه، انتظار داشته باشیم که به سطوحی بیش از ۸۵٪ برسیم، دیگر هیچ فایده ای ندارد که سؤال دیگری بپرسیم. اجازه دهید بگوییم که اینطور است، به این معنی که ما برای این مصاحبه شونده یک جدول مفید برای بهبود کارایی بیش از حداقل نیاز به دست آورده ایم (جدول ۳، ۱۲ را ببینید). ما اکنون به همان شیوه، ابزارهای مفیدی را برای سایر ویژگی هایی که مصاحبه شونده مهم می داند، استخراج می کنیم.

در فرآیند مصاحبه، همه چیز تسریع می شود زیرا مصاحبه شونده تا به حال با این فرآیند کاملاً آشنا شده است. اجازه دهید روند استخراج ابزارهای بهبود در ویژگی دوم، میانگین زمان بین شکست (MTBF)، بیش از حداقل نیاز این مصاحبه شونده را طی کنیم (جدول ۳، ۱۳ را ببینید). ما نیازی به پر کردن "۱۰۰۰ ساعت" در پمپ ۲ نداریم تا مصاحبه شونده سوال را بفهمد. او نسبتاً سریع به ارزشی می رسد که نسبت به آن بی تفاوت است. فرض کنید مقدار ۱۵۰۰ ساعت است (جدول ۳، ۱۴ را ببینید)، به این معنی که او نمی تواند بین پمپ های ۱ و ۲ یکی را انتخاب کند.

بنابراین، بهبود MTBF از ۱۰۰۰ به ۱۵۰۰ ساعت، همان افزایش سودمندی (۱ ابزار) را به افزایش می دهد. دارای گارانتی از ۰ تا ۶ ماه آنچه همچنین درست است این است که مصاحبه شونده از افزایش MTBF از ۱۰۰۰ به ۱۵۰۰ ساعت همان افزایش بهره وری را از ۵۵٪ به ۶۵٪ دارد. چرا؟ زیرا هر دو دارای ارزش یکسانی با افزایش گارانتی از ۰ تا ۶ ماه هستند. و غیره. بدون پرداختن به جزئیات، اکنون تصور کنید که پاسخ های زیر به سؤالات استخراج اولویت بعدی مربوط به MTBF است (جدول ۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷ را ببینید).

جدول ۳، ۱۳ سؤال مبادله بین ضمانت و MTBF # ۱

سؤال: مقدار گمشده ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

پمپ ۱

پمپ ۲

MTBF	۱۰۰۰ ساعت	____ ساعتها
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳، ۱۴ سؤال معامله بین گارانتی و MTBF # ۲

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
MTBF	۱۰۰۰ ساعت	۱۵۰۰ ساعت
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳، ۱۵ سؤال معامله بین گارانتی و MTBF # ۳

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
MTBF	۱۵۰۰ ساعت	۲۰۰۰ ساعت
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳، ۱۶ سؤال مبادله بین ضمانت و MTBF # ۴

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
MTBF	۲۰۰۰ ساعت	۲۵۰۰ ساعت
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

جدول ۳، ۱۷ سؤال معامله بین گارانتی و MTBF شماره ۵

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
MTBF	۲۵۰۰ ساعت	۳۰۰۰ ساعت
ضمانتنامه	۶ ماه	۰ ماه

به نظر می‌رسد که ترجیح مصاحبه‌شونده برای MBTF کاملاً خطی است: افزایش MTBF به میزان ۵۰۰ ساعت به همان ابزار هر چه سطح اولیه مطلوبیت باشد، فرمان می‌دهد. همانطور که قبلاً گفتیم، ترجیحات لزوماً کاهش مطلوبیت حاشیه ای را نشان نمی‌دهند. اگر این احساس این مصاحبه‌شونده است، پس این چیزی است که ما ثبت می‌کنیم. اگر از نظر فنی هرگز نتوانیم MTBF را بالاتر از یک سطح خاص بهبود بخشیم، دوباره از پرسیدن سوال خودداری می‌کنیم. در این مورد، اتفاقاً ۳۰۰۰ ساعت است.

اکنون می‌توانیم ترجیحات این مصاحبه‌شونده را خلاصه کنیم، یعنی ابزارهای اضافی مرتبط با بهبود در MTBF بالاتر از حداقل نیاز پایه (به جدول ۳، ۱۸ مراجعه کنید). اکنون می‌دانیم که افزایش MTBF از مثلاً ۲۰۰۰ به ۳۰۰۰ ساعت، همان تمایل به پرداخت را به عنوان افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۶۵٪ نشان می‌دهد: هر دو ۲ ابزار را تشکیل می‌دهند. هر دو برابر با دو برابر تمایل مصاحبه‌شونده برای افزایش ضمانت از ۰ تا ۶ ماه است. یا برای مثالی دیگر، بهبود بهره‌وری از ۵۵٪ به ۸۵٪ همان تمایل به پرداخت (۲ آب و برق) را به عنوان افزایش MTBF از ۱۵۰۰ به ۲۰۰۰ ساعت (۱ ابزار) همراه با افزایش راندمان از ۵۰٪ دارد. به ۵۵٪ (۱ ابزار) و غیره. مجدداً، همه اینها تنها در صورتی امکان‌پذیر است که برای این مصاحبه‌شونده، فرض افزایشی در همه ویژگی‌ها وجود داشته باشد، یعنی اگر او مجبور نباشد با «من نمی‌توانم» به این سؤال پاسخ دهم مگر اینکه سطح ویژگی X را بدانم (مثلاً، میانگین زمان بین شکست). همانطور که گفتیم، در عمل و با ویژگی‌های معقول انتخاب شده، این موضوع بیشتر جنبه تئوری دارد.

جدول ۳,۱۸ ساخت منحنی سودمندی برای MTBF

<i>MTBF</i>	
نرم افزار	(ساعت)
۰	۱۰۰۰
۱	۱۵۰۰
۲	۲۰۰۰
۳	۲۵۰۰
۴	۳۰۰۰

جدول ۳,۱۹ ساخت منحنی سودمندی برای ویژگی مورد استفاده به عنوان سنج اصلی # ۱

سؤال: مقدار گم شده‌ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

پمپ ۱	پمپ ۲	
ضمانتنامه	ماه ۰	ماهها ____
کارایی	%۵۵	%۵۰

در کارایی از ۵۰٪ تا ۵۵٪ (۱ ابزار) و غیره. باز هم، همه اینها فقط در صورت امکان پذیر است، اگر برای این مصاحبه شونده، فرضیه افزودن ویژگی‌ها وجود داشته باشد، یعنی اگر او مجبور نباشد با این جواب پاسخ دهد: "من نمی‌توانم به

این سؤال پاسخ دهم مگر اینکه سطح ویژگی X را بدانم (مثلاً میانگین زمان بین شکست). " همانطور که گفتیم، در عمل و با ویژگی‌های معقولانه انتخاب شده، این بیشتر یک موضوع نظری است.

ما می‌توانیم تمام ویژگی‌های دیگری را که اولاً می‌توانیم تحت تأثیر قرار دهیم و ثانیاً مصاحبه‌شونده مهم می‌داند ادامه دهیم. برای سادگی نمایش، فرض می‌کنیم که می‌توانیم منحنی سودمندی را برای زمان تحویل پمپ، زمان تحویل قطعات یدکی و سطحی که در آن نیازی به خنک کننده خارجی نیست، استخراج کنیم. سپس فقط یک ویژگی دیگر (البته غیر از قیمت) وجود دارد که هنوز منحنی سودمندی برای آن نداریم، ویژگی گنج: گارانتی. ممکن است تعجب کنید که چگونه منحنی سودمندی گارانتی را استخراج می‌کنیم اگر این معیار برای همه ویژگی‌های دیگر باشد. راه کار استفاده از یکی از این ویژگی‌های دیگر به عنوان سنج برای ایجاد تغییرات در سطح گارانتی است. در واقع، ما گزینه‌های زیادی داریم، و برای مثال می‌توانیم از تغییر بازده از ۵۰٪ به ۵۵٪ به عنوان نقطه مرجع استفاده کنیم (جدول ۳، ۱۹ را ببینید).

اگر مصاحبه‌شونده منطقی و سازگار باشد، پاسخ او به این سؤال در اصل باید ۶ ماه باشد. چرا؟ زیرا ما در مقایسه با افزایش سطح ضمانت از ۰ به ۶ ماه، سودمندی پیشرفت در کارایی را از ۵۰٪ به ۵۵٪ استخراج کردیم. با این حال، همانطور که گفتیم، ما در شناسایی و ساختن تنظیمات برگزیده خود به افراد کمک می‌کنیم، که یک کار دشوار است. به اصطلاح ما آن را از مغز آن‌ها می‌تراشیم. بنابراین، تصور کنید که مصاحبه‌شونده به پاسخی که در جدول ۳، ۲۰ نشان داده شده است برسد.

ارزش متناقض کلاه واضح است که یک اشتباه است، اما پاسخ مناسب مصاحبه‌کننده مطمئناً این نیست: "آیا شما احمق هستید یا چه؟ در اولین سؤال شما در ۶ ماه ضمانت به بی تفاوتی رسیدید در حالی که اکنون در ۴ ماه هستید؟" یا "هی، ما به شما پاداش می‌دهیم که این کار را انجام دهید، بنابراین با ما سر و کله زنید." برعکس، طبیعی است که مصاحبه‌شوندگان کاملاً سازگار نباشند - بالاخره ما ربات نیستیم. او بهترین پاسخ این است که به مصاحبه‌شونده اختلاف نشان دهد، به او بگوید که این طبیعی است زیرا این یک کار دشوار است، و می‌پرسد که واقعاً با چه سطحی احساس راحتی می‌کند. به احتمال زیاد، این ۶ ماه خواهد بود، زیرا او قبلاً وقت زیادی را صرف کرده بود تا خودش را به بی تفاوتی مجبور کند. اگر اینگونه نباشد، ممکن است لازم باشد که سؤال ۱ را دوباره مرور کرده و روند کار را از ابتدا شروع کنید. بعید است که اتفاق بیفتد.

گفتگو با این توضیح نیز درست است: اگر مصاحبه‌شونده کاملاً نامنظم باشد، ممکن است مجبور شویم نتیجه بگیریم که باید این نقطه داده را بیرون بریزیم، زیرا این مصاحبه‌شونده واقعاً با ما درگیر است. در اینجا ممکن است برخی از انحرافات از ترجیح‌پذیری ترجیحات وجود داشته باشد اما نه به چنین مورد شدید. بنابراین، بگذارید فرض کنیم او با سطح بی تفاوتی اولیه احساس راحتی می‌کند (به جدول ۳، ۲۱ مراجعه کنید).

مثل قبل، ما به سول بعدی می‌رویم (جدول ۳، ۲۲ را ببینید).

جدول ۳,۲۰ ساخت منحني سودمندی براي ویژگی مورد استفاده به عنوان سنج اصلي # ۲

پاسخ: بي تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۰ ماه	۴ ماه
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

جدول ۳,۲۱ ساخت منحني سودمندی براي ویژگی مورد استفاده به عنوان سنج اصلي # ۳

نتیجه گیری: بي تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۰ ماه	۶ ماه
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

سؤال: مقدار گم شده‌ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۶ ماه	___ ماه‌ها
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

در اینجا کاملاً احتمال دارد که ترجیحات گارانتی خطی نباشند، اگرچه نوع غیرخطی بودن از فردی به فرد دیگر متفاوت است (البته برخی از افراد دارای ترجیحات خطی هستند). بنابراین جای تعجب نیست که مصاحبه شونده ۶ ماه گارانتی را بیش از افزایش ضمانت نامه از ۶ ماه به ۱۲ ماه ارزیابی کند (یعنی در ۱۲ ماه ضمانت پمپ ۲، او پمپ ۱ را ترجیح می‌دهد). از این رو، وی برای جبران کاهش کارایی مرتبط با پمپ ۲ به بیش از ۱۲ ماه ضمانت بیشتری نیاز دارد. اگر او از این جواب راحت است، این نشان می‌دهد که تمایل وی برای پرداخت ضمانت نامه از ۰ به ۶ ماه همان تمایل وی برای پرداخت هزینه افزایش ضمانت از ۶ به ۱۸ ماه است (جدول ۳,۲۳ را ببینید).

اکنون اجازه دهید بگوییم که پاسخ سوالات بعدی بی احتیاطی مانند جداول ۳,۲۴ و ۳,۲۵ نشان داده شده است.

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۶ ماه	۱۸ ماه
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

جدول ۳,۲۴ ساخت منحني سودمندی برای ویژگی مورد استفاده به عنوان سنج اصلي # ۶

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۱۸ ماه	۳۶ ماه
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

جدول ۳,۲۵ ساخت منحني سودمندی برای ویژگی مورد استفاده به عنوان سنج اصلي # ۷

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۳۶ ماه	۷۲ ماه
کارایی	۵۵٪	۵۰٪

بگذارید بگوییم ما در همانجا متوقف می شویم (با توجه به طول عمر معمول پمپ و اینکه ضمانت نامه خدمات بیش از ۷۲ ماه بسیار گران است). جدول سودمندی مربوطه در جدول ۳,۲۶ نشان داده شده است.

اکنون می توانیم تمام مقادیر ابزار را در کنار یکدیگر در یک جدول قرار دهیم (به جدول ۳,۲۷ مراجعه کنید)، جایی که نشان می دهیم چگونه می توان با استفاده از پیشرفت های مختلف در سطح ویژگی، ابزار را با ۱ بهبود بخشید. ما همچنین می توانیم پیشرفت ها را در کل ترکیب کنیم

جدول ۳,۲۶ ساخت منحنی سودمندی برای گارانتی

نرم افزار	گارانتی (ماه)
۰	۰
۱	۶
۲	۱۸
۳	۳۶
۴	۷۲

جدول ۳,۲۷ منحنی های ابزار برای ویژگی های مختلف

گارانتی (ماه)	<i>MTBF</i> (ساعت)	کارایی (%)	نرم افزار
۰	۱۰۰۰	۵۰	۰
۶	۱۵۰۰	۵۵	۱
۱۸	۲۰۰۰	۶۵	۲
۳۶	۲۵۰۰	۸۵	۳
۷۲	۳۰۰۰	NA	۴

ویژگی‌هایی برای به دست آوردن یک پیشرفت خاص داده شده (مثلاً ۴ نرم افزار بالاتر از نیازهای مادر کوچک).

تا کنون، ما در مورد استخراج ابزار برای بهبود ویژگی پیوسته موجود بحث کرده‌ایم. روش تجارت همچنین می‌تواند به راحتی و نه ویژگی‌های مداوم، چه کاملاً جدید در بازار باشد یا ویژگی‌های موجود، اصلاح شود. نمونه‌هایی از برنامه‌های مجزا ویژگی‌های صفر و یک مانند "با زنگ هشدار یا بدون زنگ هشدار در هنگام گرم شدن بیش از حد پمپ"، رنگ‌های مشخص یا سال ساخت هستند. در چنین مواردی، پمپ با ویژگی اضافی و بدون آن ارائه می‌شود و از مصاحبه شونده سال می‌شود که برای داشتن این ویژگی اضافی چه مقدار MTBF (یا هر ویژگی مداوم دیگر) را می‌خواهد کنار بگذارد. فرض کنید مصاحبه شونده بین پمپ با زنگ هشدار و MTBF ۱۵۰۰ ساعت از یک طرف و پمپ بدون زنگ هشدار و MTBF ۲۳۰۰ ساعت بی تفاوت است، پس می‌دانیم که هشدار ۱ است.

اجازه دهید به جدول اصلی برگردیم. ما الان خیلی چیزها را می‌دانیم. به عنوان مثال، برای این مصاحبه شونده، تمایل به پرداخت برای افزایش گارانتی از ۰ تا ۶ ماه همراه با افزایش بازده از ۵۰٪ به ۵۵٪، همان تمایل به پرداخت برای افزایش MTBF است. از ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ ساعت (یعنی ۲ خدمات اضافی).

یا اینکه افزایش ضمانت نامه از ۳۶ به ۵۴ ماه همراه با افزایش کارایی از ۶۵٪ به ۷۵٪ تقریباً مشابه افزایش تمایل به پرداخت برای افزایش MTBF از ۱۵۰۰ به ۲۰۰۰ ساعت است. در نتیجه اضافه شدن تنظیمات ترجیحی، همه این افزایش‌ها معادل ۱ افزایش ابزار سودمندی است که همان تمایل به پرداخت همراه با افزایش ضمانت از ۰ به ۶ ماه است.

ابراز تمایل به پرداخت به صورت پولی

سوال اصلی البته این است: از نظر پولی، تمایل به پرداخت هزینه برای افزایش ۱ تسهیلات، همانطور که قبلاً شرح داده شد، چیست؟ همانطور که قبلاً اشاره کردیم، بهتر است این تمایل به پرداخت را به طور غیرمستقیم استخراج کنیم تا اینکه بپرسیم چه پیشرفت خاصی برای مصاحبه شونده ارزش دارد. در اینجا روشهای غیرمستقیم برای استنباط تمایل به پرداخت وجود دارد، و بسیاری از روشهای بررسی دقیق نتایج ما برای اطمینان از شرایط. این نتیجه ترکیبی از این بررسی‌های متقابل است که به ما اطمینان زیادی در مورد تمایل واقعی به پرداخت مرتبط با ۱ افزایش سودمندی می‌دهد.

ما باید یک فرض کنیم: سودمندی پول خطی است. به عبارت دیگر ارزش دلار اول به اندازه دلار دوم است. تصور او به طور کلی پذیرفته شده، منطقی و با شواهد علمی پشتیبانی می‌شود (تا زمانی که ما در مورد مبالغ هنگفتی صحبت نمی‌کنیم، زیرا برای بسیاری از ما، ۱۰۰ میلیون دلار در واقع برابر ۱۰ برابر ۱۰ میلیون دلار نیست؛ بیشتر ما توصیف می‌کنیم به عنوان کل مقدار زیادی پول). ۱۸ برای بیشتر مشکلات تصمیم‌گیری، این فرض که مثلاً ۲۰ دلار دو برابر ۱۰ دلار است یا ۲۰۰۰ دلار دو برابر ۱۰۰۰ دلار، مطمئناً منطقی است. و در تنظیمات B2B، جایی که خریداران شرکت‌هایی هستند که حداکثر استفاده را می‌کنند، فرض خطی بودن حتی برای هزینه‌های بزرگتر منطقی است: به اصطلاح پول پول است.

چگونه می‌توانیم تمایل به پرداخت چنین خدماتی را استنباط کنیم؟ ما یک پمپ فرضی خودسرانه می‌گیریم، و دوباره مصاحبه شونده را مجبور به بی‌اعتنایی می‌کنیم. به عنوان مثال. تصور کنید که از مصاحبه شونده می‌خواهیم مقدار سطح ضمانت نامه را که برای آن دیگر نمی‌تواند بین دو پمپ دلخواه نشان داده شده در جدول ۳,۲۸ انتخاب کند، مشخص کند. او سپس پمپ‌ها را به دقت بررسی می‌کند و می‌فهمد که پمپ ۱ در مورد MTBF به مراتب بهتر از پمپ ۲ است (در اصطلاح ما، ۲ برنامه بهتر است، زیرا ۲۵۰۰ ساعت MTBF این مصاحبه با ۲ مصارف را بیش از ۱۵۰۰ ساعت فراهم می‌کند MTBF). از طرف دیگر، قیمت پمپ ۲ ۵۰۰ دلار بالاتر است و بازده کمی بهتر است (در اصطلاح ما ۱ ابزار بیشتر فراهم می‌کند) از پمپ ۱.

جدول ۳,۲۸ تمایل به پرداخت هزینه برای ۱ برنامه شماره ۱

سؤال: مقدار گمشده‌ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۳۶ ماه	___ ماه‌ها
MTBF	۲۵۰۰ ساعت	۱۵۰۰ ساعت
قیمت	۴۵۰۰ دلار	۴۰۰۰ دلار
بهره وری	۵۵٪	۶۵٪

جدول ۳,۲۹ تمایل به پرداخت هزینه برای ۱ برنامه شماره ۲

نتیجه گیری: بی تفاوت

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۳۶ ماه	۱۲ ماه
MTBF	۲۵۰۰ ساعت	۱۵۰۰ ساعت
قیمت	۴۵۰۰ دلار	۴۰۰۰ دلار
بهره وری	۵۵٪	۶۵٪

از آنجا که ما نمی‌دانیم یک برنامه کاربردی چه ارزشی دارد، زیرا این همان چیزی است که ما می‌خواهیم آن را بیابیم، نمی‌توان پیش بینی کرد که آیا مقدار از دست رفته برای ضمانت در پمپ ۲ بالاتر از ۳۶ ماه است یا کمتر است. بستگی به این دارد که مصاحبه شونده از نظر پولی به چه میزان از یک ابزار ارزشیابی می‌کند. تصور کنید که او با ۱۲ ماه راحت‌تر است (به جدول ۳,۲۹ مراجعه کنید).

بیایید تفاوت سودمندی بین دو پمپ مرتبط با ویژگی‌های پمپ غیر از قیمت را جمع کنیم. ما آن را در جدول تولید می‌کنیم (جدول ۳,۳۰ را ببینید).

از آنجا که مصاحبه شونده بین دو پمپ بی تفاوت است، سودمندی که با هر دو پمپ ارتباط برقرار می‌کند برای او یکسان است. بنابراین، این باید بدان معنی باشد که

جدول ۳,۳۰ تمایل به پرداخت هزینه برای ۱ برنامه شماره ۳

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	ابزار پمپ ۱ -
سودمندی پمپ ۲			
ضمانتنامه	۳۶	۱۲ (با برون یابی)	۱,۵+
MTBF	۲۵۰۰	۱۵۰۰	+۲
کارایی	۵۵	۶۵	۱-
جمع			۲,۵+

سؤال: مقدار گمشده‌ای را که بین آن پمپ ۱ و پمپ ۲ بی تفاوت هستید پر کنید

	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۳۶ ماه	۱۸ ماه
MTBF	۱۵۰۰ ساعت	۱۰۰۰ ساعت
قیمت	۴۴۰۰ دلار	۴۰۰۰ دلار
کارایی	۶۵٪	____٪

تنوع در قیمت ۵۰۰ دلار ۲,۵ تاسیساتی است، بنابراین ۱ ترفندی $۵۰۰ / ۲,۵ = ۲۰۰$ دلار ارزش دارد.

ما می‌توانیم این نتیجه را از طریق تعدادی بررسی متقابل، که نوعی ناسازگاری و دروغ سنج است، تأیید کنیم. اگر واقعاً مصاحبه شونده منطقی است و دروغ نمی‌گوید، می‌توانیم پیش بینی کنیم که او باید به سؤال بی تفاوتی نشان داده شده در جدول ۳,۳۱ چه پاسخی بدهد.

شما می‌توانید محاسبه را انجام دهید. اگر ۲۰۰ دلار واقعاً ارزش ۱ سودمندی است که از سؤال قبلی استنباط شده است، یا برعکس، تمایل به پرداخت هزینه برای ۱ ابزار افزایش ۲۰۰ دلار است، بنابراین ما می‌توانیم با دانستن مقدار سودمندی تنوع قیمت، جدول مشابهی بسازیم (جدول ۳,۳۲ را ببینید)

بدون در نظر گرفتن کارایی، مقدار سودمندی پمپ ۱ دقیقاً با پمپ ۲ برابر است. او مصاحبه شونده راستگوی بیش از حد سازگار است.

جدول ۳,۳۲ بررسی متقابل شماره ۲

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	انبار پمپ ۱ -
سودمندی پمپ ۲			
ضمانتنامه	۳۶	۱۸	+۱
MTBF	۱۵۰۰	۱۰۰۰	+۱
قیمت	۴۴۰۰	۴۰ ۰۰	-۲
جمع			۰

جدول ۳,۳۳ بررسی متقابل
شماره ۳

ارزش پیش بینی شده برای کارایی پمپ ۲ که ژن		
بی تفاوتی بین پمپ ۱ و پمپ ۲ را از بین می برد		
	پمپ ۱	پمپ ۲
ضمانتنامه	۳۶ ماه	۱۸ ماه
MTBF	۱۵۰۰ ساعت	۱۰۰۰ ساعت
قیمت	۴۴۰۰ دلار	۴۰۰۰ دلار
کارایی	٪۶۵	٪۶۵

پس از آن باید سطح کارایی یکسان برای دو پمپ، یعنی ۶۵، داشته باشد تا بی تفاوت باشد (به جدول ۳,۳۳ مراجعه کنید).

در واقع، مردم البته ربات های بیش از حد سازگار نیستند. بنابراین، انجام برخی از میانگین ها باید انجام شود. به عنوان مثال تصور کنید که مصاحبه شونده به جای میزان کارایی پیش بینی شده ۶۵٪ به ۷۰٪ پاسخ داده است (به جدول ۳,۳۴ مراجعه کنید). از آنجا که پاسخ او حاکی از بی تفاوتی است، معلوم می شود که X باید برابر با ۱,۷۵ - برنامه های کاربردی باشد. معنای او این است که ۱ نرم افزار \$ ارزش دارد $4000 / 1,75 = 2288$ دلار

اگر فقط این یک بررسی متقابل داشته باشیم، به طور متوسط ۲۰۰ و ۲۲۸ دلار می‌گیریم و نتیجه می‌گیریم که ارزش ۱ ابزار افزایش ۲۱۴ دلار است. با یک بررسی متقابل دیگر، ما حتی یک تصویر بهتر خواهیم داشت. ما می‌توانیم نقاط داده مربوط به افرادی را که کاملاً متناقض هستند بیرون بیاوریم، زیرا ممکن است آنها پرسشنامه را نفهمند یا آن را جدی نگیرند.

برای ساده سازی نمایشگاه، بگذارید فعلاً فرض کنیم که از سوالات قبلی نتیجه گرفتیم که یک ابزار پیشرفت ۱ واحدی ۲۰۰ دلار ارزش دارد. مرغ

جدول ۳,۳۴ بررسی متقابل شماره ۴

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	ابزار پمپ ۱ - سودمندی پمپ ۲	
ضمانتنامه	۳۶	۱۸	+۱	
MTBF	۱۵۰۰	۱۰۰۰	+۱	
کارایی	۶۵	۷۰	۲/۲۵ پوند	
قیمت	۴۴۰۰	۴۰۰۰	ایکس	
جمع			۰ (با بی تفاوتی)	
جدول ۳,۳۵ جدول سودمندی شامل قیمت				
قیمت (\$)	ضمانتنامه	MTBF (ساعت)	کارایی (%)	نرم افزار
	(ماه‌ها)			
۵۰۰۰	۰	۱۰۰۰	۵۰	۰
۴۸۰۰	۶	۱۵۰۰	۵۵	۱
۴۶۰۰	۱۸	۲۰۰۰	۶۵	۲
۴۴۰۰	۳۶	۲۵۰۰	۸۵	۳
۴۲۰۰	۷۲	۳۰۰۰	NA	۴

ما می‌توانیم جدولی ایجاد کنیم که نمایانگر روشهای مختلفی باشد که در آن می‌توان با بهبود یک ویژگی پمپ نسبت به حداقل نیاز به آن ویژگی، سودمندی را افزایش داد (که مجدداً خودسرانه آن را سودمند = ۰ می‌نامیم). قیمت مطلوب به صورت خطی است و در هر قیمت ۲۰۰ دلار افزایش می‌یابد و بدیهی است با کاهش قیمت افزایش می‌یابد (جدول ۳,۳۵ را ببینید). همانطور که از مطالب قبلی فهمیدید، ما همچنین می‌توانیم تغییراتی را در سطوح مختلف ویژگی ایجاد کنیم تا یک تغییر ابزار خاص ایجاد کنیم.

از آنجا که ترجیحات افزودنی هستند، اکنون می‌توانیم پمپ‌های فرضی با ترکیبات مختلف از ویژگی‌ها بسازیم و پیش‌بینی کنیم که کدام یک از دو طرف بین دو طرف را ترجیح می‌دهد، به شرطی که مفروضات کامل، قابلیت انتقال و افزودنی را برآورده کند (جدول ۳,۳۶ را ببینید). مصاحبه شونده او با وجود قیمت بالاتر، پمپ ۴ را به پمپ ۳ ترجیح می‌دهد، فقط به این دلیل که ویژگی‌های قوی پمپ ۴، تمایل کافی برای پرداخت برای لغو تأثیر نسبتاً منفی قیمت را دارد. او به نوبه خود پمپ ۳ را به پمپ‌های ۱ و ۲ ترجیح می‌دهد و بین پمپ‌های ۱ و ۲ بی‌تفاوت است.

ما در حال حاضر کاری را انجام داده‌ایم که ادعا می‌کردیم می‌توانیم در ابتدای این شرکت انجام دهیم: پیش‌بینی برای هر نوع پمپ از هزاران موردی که می‌توانیم.

جدول ۳,۳۶ سودمندی برای پمپ‌های فرضی مختلف

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	پمپ ۳	پمپ ۴
کارایی (%)	۵۵	۶۰	۵۵	۶۵
MTBF (ساعت)	۱۵۰۰	۲۵۰۰	۲۰۰۰	۲۵۰۰
ضمانتنامه	۱۲	۰	۶	۱۸
(ماه‌ها)				
قیمت (\$)	۴۵۰۰	۴۷۰۰	۴۴۰۰	۴۸۰۰
نرم افزار	۶	۶	۷	۸

ساخت) آنچه مصاحبه شونده ترجیح می‌دهد، بدون اینکه مستقیماً از او سوال پرسد. متوجه شوید که این کار فقط با پرسیدن تعداد محدودی سوال انجام شده است، در واقع حدود سه تا چهار سوال بی تفاوتی در هر ویژگی، و یک سوال اضافی علاوه چند بررسی متقابل برای تبدیل سودمندی به تمایل به پرداخت، منجر به در مجموع حدود ۱۵ سؤال. با ویژگی‌های مداوم، مشخصاً تعداد پمپ‌هایی که می‌توانند ساخته شوند بی حد و اندازه هستند. این روش به ما امکان می‌دهد تا میزان دقیق ترجیحات این مصاحبه شونده، یعنی آنچه او انتخاب خواهد کرد را پیش بینی کنیم، به شرط آنکه تنظیمات برگزیده مفروضات بسیار منطقی درباره ترجیحات را برآورده کند.

تمایل به خرید

او قبل از تجزیه و تحلیل به ما اجازه می‌دهد تنظیمات و تمایل فرد به پرداخت هزینه‌های مربوط به بهبود سطح ویژگی‌ها یا ویژگی‌های اضافی را استخراج کنیم. این (هنوز) به ما اجازه نمی‌دهد که تمایل او به خرید را پیش بینی کنیم: آیا او واقعاً یک پمپ خاص می‌خرد یا اینکه انجام چنین کاری برای او چه کاری لازم است.

بگذارید در جلو به شما بگوییم که چه کاری انجام نخواهیم داد. ما سعی نخواهیم کرد همه پمپ‌های موجود در بازار از تولیدکنندگان دیگر را شناسایی کنیم و به نوعی سودمندی هر یک از این پمپ‌ها از جمله ما را اندازه گیری کنیم (و بنابراین سایر ابعاد مانند سودمندی مارک، رابطه، ظاهر و احساس را نیز شامل می‌شود. و غیره)، و سپس این برنامه‌های کاربردی را با یکدیگر مقایسه کنید، تا نتیجه بگیرید که سودمندی پمپ ما برای این مصاحبه شونده بالاتر یا پایین‌تر از سایر پمپ‌های دیگر است. او اغلب به روشهای جایگزین انجام می‌شود، اما ما این کار را بسیار ناکارآمد و بی اهمیت می‌دانیم. بسیار ناکارآمد است زیرا برای انجام این کار، لازم است همه ویژگی‌های محصولات را یکی یکی مقایسه کنیم، نه تنها مواردی که می‌توانیم در آنها تأثیرگذار باشیم (در مثال قبلی: کارآمدی، قیمت، ضمانت و MTBF) اما همچنین سایر موارد مانند گواهینامه‌های ISO، ظاهر و احساس، نزدیکی تولید کننده، ارزش مارک، ارزش رابطه با شخص فروشنده تولید کننده، ارزش رنگ پمپ موجود، و بسیاری از مواردی که در واقع ناشناخته هستند (به عنوان مثال، تجربیات فوق العاده خوب یا بد با تولید کننده). انجام این کار واقعاً برای همیشه طول می‌کشد، و مصاحبه شونده در پایان تمرین خسته و عصبانی می‌شود.

علاوه بر این، ممکن است این تجزیه و تحلیل بسیار فایده‌ای نداشته باشد زیرا بعید است مصاحبه شونده بتواند تمام عناصر ایجاد ارزش یا تخریب مربوط به سایر پمپ‌های موجود را به یاد بیاورد. نه ممکن است بخواهد همه تجربیات خود را با بهترین گزینه خود نشان دهد و نه قیمتی که معمولاً می‌پردازد. ۲۱ در مقابل، روش ما به نشان دادن این قیمت و حتی بهترین پمپ جایگزین وی بستگی ندارد.

تحلیل جامع نیز بسیار بی ربط است زیرا همه این پمپ‌ها مهم نیستند. در پایان روز، تنها چیزی که مهم است، بهترین گزینه مصاحبه شونده است، که می‌تواند پمپی باشد که او می‌خواهد بخرد، در صورتی که ما پمپ فرضی خود را راه اندازی نکنیم، یا به سادگی "هیچ چیز" (اگر او مطمئن نیست که او اصلاً پمپ می‌خرد). بگذارید برای سادگی، فرض

کنیم که او بهترین پمپ جایگزین را خریداری می‌کند. مهم‌ترین چیزی که باید بدانید این است که همه پمپ‌های دیگر مهم نیستند.

بنابراین کاری که ما انجام خواهیم داد، استنباط کردن تفاوت بین سودمندی بین بهترین پمپ جایگزین مصاحبه شونده و یکی از پمپ‌های ما است، اما نه لزوماً پمپ راه اندازی فرضی ما. او پمپ راه اندازی فرضی (مثلاً LP نامیده می‌شود) می‌تواند همان چیزی باشد که مدیریت قبل از فرو رفتن عمیق در ترجیحات تصمیم گیرندگان نهایی یعنی مشتریان، در ذهن داشت. LP از لحاظ ظاهری و ظاهری خاصی برخوردار است و توسط تعدادی از سطوح ویژگی، همانطور که در جدول ۳,۳۷ شرح داده شده است، مشخص می‌شود. این در پرسش از مصاحبه شونده اکنون در جدول ۳,۳۸ نشان داده شده است. برای اینکه همه چیز پیچیده باشد، بنابراین شما واقعاً مراحل کار را درک می‌کنید، فرض می‌کنیم که وقتی از او س asked ال می‌شود که آیا او بهترین پمپ آلترناتیو یا پمپ راه اندازی فرضی ما را انتخاب می‌کند، نشان می‌دهد که اولی را ترجیح می‌دهد. اگر او بهترین گزینه را ترجیح می‌دهد، ما واقعاً می‌خواهیم بدانیم "با چه مقدار"، یعنی با چند برنامه (این فقط بین شما و ماست،

جدول ۳,۳۷ ویژگی‌های پمپ راه اندازی فرضی LP

ویژگی	مرحله
کارایی	۵۵٪
ضمانتنامه	۱۲ ماه
میانگین زمان بین خرابی (MTBF)	۲۰۰۰ ساعت
زمان تحویل پمپ	۴ هفته
زمان تحویل قطعات یدکی	۴۸ ساعت
قیمت	۴۶۰۰ دلار
بدون خنک کننده خارجی زیر دمای مورد نیاز است	۸۰ درجه سانتیگراد
استاندارد پمپ	EVX
استاندارد ISO	۲۴۲۴
سرعت	متغیر
ویژگی کاهش صدا	مشمول

جدول ۳,۳۸ مقایسه با بهترین گزینه	
----------------------------------	--

کدام پمپ را ترجیح می‌دهید؟

جدول 3.38 مقایسه با بهترین جایگزین

? که پمپ را ترجیح می‌دهید			
پمپ 2		پمپ 1	
پمپ پرتاب فرضی ما		بهترین پمپ جایگزین شما	
نوع		نوع	

از ابزار بدیهی است که هرگز در طول مصاحبه استفاده نمی‌شود). تنوع در سودمندی بین بهترین پمپ جایگزین و این پمپ راه اندازی فرضی به ما نشانه‌ای از حداقل پیشرفت مورد نیاز نسبت به این پمپ راه اندازی فرضی برای مصاحبه شونده برای تعویض و خرید پمپ ما می‌دهد. اینکه آیا چنین بهبودی برای ما ارزش دارد، بدیهی است که به هزینه‌ها، تقلید و موارد مشابه و همچنین به احساس سایر مشتریان در بازار هدف بستگی دارد. ما در فصل ۴ و ۵ به این مسائل باز خواهیم گشت.

تصور کنید ما از مصاحبه شونده می‌پرسیم که چقدر برای بهترین پمپ جایگزین خود می‌پردازد. او ممکن است به خوبی از طریق دندانهای خود دراز کشیده باشد، یا ممکن است به سادگی به این سوال پاسخ ندهد (علیرغم اینکه به دلیل شرکت در نظر بین المللی پاداش داده شده است). اگرچه احتمالاً می‌توانستیم به او بگوییم که بهترین پمپ تغییر دهنده بومی او چیست (در این صورت می‌توانیم سطح ویژگی‌ها را تأیید کنیم)، اما ممکن است این کار را نکند. او برجسته می‌کند که مهم است که روش ما به این اطلاعات بستگی نداشته باشد. حداقل در تجربه خود، می‌توانیم مقدار سوئیچینگ را به روش دیگری استخراج کنیم، به شرط آنکه سوالات ما تهدید کننده نباشد.

او سوالی را که می‌توانیم بپرسیم این است: "سطح MTBF که پمپ ما نیاز دارد تا شما بی تفاوت باشد و بنابراین دیگر قادر به انتخاب بین پمپ (پیشرفته) ما و بهترین گزینه شما نیست (ثابت نگه داشتن سایر ویژگی‌ها)؟" در صورت نیاز به توضیح بیشتر، می‌توانید به مصاحبه شونده نشان دهید که در MTBF ۲۰۰۰ ساعت برای پمپ LP، وی بهترین گزینه خود را ترجیح می‌دهد. او اکنون سوال می‌کند که چقدر MTBF ما باید بیش از ۲۰۰۰ ساعت افزایش یابد تا او بین بهترین گزینه خود و پمپ ما بی تفاوت باشد. تصور کنید که او می‌گوید: "۳۰۰۰ ساعت". البته ما می‌توانیم با ارائه یک پمپ فرضی جدید این سؤال را دوباره بررسی کنیم و از او سوال کنیم که آیا این پمپ را انتخاب می‌کند یا بهترین گزینه را برای خود انتخاب می‌کند (جدول ۳,۳۹ را ببینید).

اگر پاسخ این است که او اکنون این پمپ را ترجیح می‌دهد، ۳۰۰۰ ساعت کاملاً بزرگ است و ما برای کشف ارزش واقعی MTBF که برای آن لازم است، باید فرایند مشابهی را در اولین سؤال تجاری خود طی کنیم. واقعاً دیگر نمی‌توان انتخاب کرد. فرض کنید در واقع ۳۰۰۰ ساعت باشد. در این صورت، ما می‌دانیم که این مصاحبه شونده ویژه به ۲ برنامه اضافی در مورد پمپ راه اندازی فرضی LP نیاز دارد تا او بین آن پمپ بی تفاوت باشد (در جدول ۳,۳۹ توضیح داده

شده است) و بهترین گزینه. این مورد به دلیل اطلاعات سودمندی است که ما در مورد افزایش کارایی از ۲۰۰۰ ساعت اصلی برای LP و ۳۰۰۰ ساعت داریم (جدول ۳,۳۵ را ببینید).

بگذارید این نتیجه را بررسی کنیم. تصور کنید که ما به پمپ پرتاب فشار اصلی HP بازگشتیم که مصاحبه شونده نمی‌خواست آن را بخرد. حال می‌توانیم این سوال را بپرسیم: «سطح کارایی بهبود یافته این پمپ چیست؟»

جدول ۳,۳۹ ویژگی‌های پمپ راه اندازی فرضی جدید

ویژگی	مرحله
کارایی	۵۵٪
ضمانتنامه	۱۲ ماه
میانگین زمان بین خرابی (MTBF)	۳۰۰۰ ساعت
زمان تحویل پمپ	۴ هفته
زمان تحویل قطعات یدکی	۴۸ ساعت
قیمت	۴۶۰۰ دلار
بدون خنک کننده خارجی زیر دمای مورد نیاز است	۸۰ درجه سانتیگراد
استاندارد پمپ	EVX
استاندارد ISO	۲۴۲۴
سرعت	متغیر
ویژگی کاهش صدا	مشمول

آیا لازم است بین این پمپ و بهترین گزینه خود (ثابت نگه داشتن سایر ویژگی‌ها) بی تفاوت باشید؟ " باز هم می‌توانید به مصاحبه شونده بگویید که در سطح کارایی ۵۵٪، وی بهترین گزینه خود را ترجیح می‌دهد. او اکنون س question آل می‌کند که چقدر باید این مهارت را بیش از ۵۵ درصد افزایش دهد تا او بی تفاوت باشد. اگر او سازگار باشد، پاسخ او باید واقعاً یک سطح کارایی ۸۵٪ باشد، زیرا افزایش سودمندی از ۲۰۰۰ ساعت MTBF به ۳۰۰۰ ساعت MTBF برابر است با افزایش سودمندی از ۵۵٪ کارایی به ۸۵٪ کارایی، یعنی ۲ برنامه اضافی.

ما می‌توانیم یک بار دیگر بررسی متقابل کنیم و از متغیر ضمانت استفاده کنیم (۱۲ ماه در پمپ راه اندازی فرضی اصلی). حدس زده‌اید، جواب مصاحبه شده با بیش از حد سازگار باید ۵۴ ماه باشد. بدیهی است که ما به طور مداوم آن سطح سازگاری را نخواهیم داشت و ممکن است لازم باشد که این ابزارها را متوسط کنیم. اگر مقادیر سوئیچینگ مربوط به سه ویژگی بررسی شده (MTBF، eiciency و ضمانت) مطابقت داشته باشد، به عنوان مثال، با افزایش ۲، ۶، ۱ و ۸، ابزار، در این صورت می‌توانیم مقدار متوسط سوئیچینگ ۱،۸ را بگیریم، یا می‌توانیم آن را ایمن بازی کنیم و بگویید حداکثر ۲ است.

بعضی از شما ممکن است تعجب کند که چرا ما همچنین با قیمت متغیر بررسی نمی‌کنیم. اگر بخواهید چه مقدار از قیمت (۴۶۰۰ دلار برای پمپ فرضی) مصاحبه شونده بین بهترین گزینه خود و پمپ ما بی تفاوت باشد، و تمام متغیرهای دیگر را ثابت نگه دارد. او پیش بینی کرده است پاسخ ۴۲۰۰ دلار است زیرا کاهش ۴۰۰ دلار مربوط به ۲ برنامه است. چنین سؤالات قیمتی ممکن است ارزش امتحان را داشته باشد، و مطمئناً برای خریدهای نامحسوس نیز چنین است، اما آنها خصوصاً برای خریداران باهوش در تنظیمات B2B همچنان مشکل دارند. او خبر خوب این است که ما به سؤالات قیمت احتیاج نداریم، زیرا می‌فهمیم که چگونه می‌توان نرم افزارهای کمکی را به کاهش قیمت ترجمه کرد. و چه کسی می‌گوید ما می‌خواهیم برای جذب خریداران به هر حال کاهش قیمت را پیشنهاد دهیم؟

بنابراین، بگذارید بگوییم برآورد مطمئن ما از مقدار سوئیچینگ ۲ نرم افزار است. مقدار سوئیچینگ وی مجموع مقادیر چهار کامپوننت زیر را برای این مصاحبه شونده نشان می‌دهد:

۱. وی از نظر ارزشی که وی به ویژگیهای قابل اندازه گیری (MTBF، زمان تحویل، قیمت، گواهینامه ISO و غیره) و ابعاد ظاهری و احساسی دو پمپ متمایز است.
۲. هزینه سوئیچینگ او مجبور است متحمل شود، در صورت وجود، از سوئیچینگ از یک پمپ به پمپ دیگر، یعنی بهترین پمپ جایگزین او برای پمپ فرضیه ما.
۳. او از نظر ارزش مارک بین دو پمپ متفاوت است.
۴. اگر بهترین پمپ جایگزین توسط تأمین کننده فعلی او ساخته شود: ارزش مثبت یا منفی کار با این تأمین کننده خاص (در صورت مثبت بودن، این شامل ریسک کار با منبع جدید است).

اگر این دو پمپ از نظر ویژگی‌ها و از نظر شکل ظاهری کاملاً یکسان باشند و اگر هزینه‌های سوئیچینگ صفر باشد، این بدان معناست که مقدار سوئیچ ۲ نرم افزار مربوط به دو مورد آخر از چهار ترکیب قبلی است لانه‌ها سپس ارزش اضافی مارک خالص (که به معنای تعدادی از ویژگی‌های نرم‌تر، مانند قابلیت اطمینان بهتر و اثبات شده) و احتمالاً تجربه درک بهتری از برخورد با شرکتی است که بهترین پمپ جایگزین را تولید می‌کند، را به دست می‌آورد.

با نشان دادن اینکه مقدار سوئیچینگ بسیاری از اختلافات بین گزینه‌های جایگزین را پوشش می‌دهد، امیدواریم ادعای قبلی خود را تقویت کنیم که پیش بینی گزینه‌های مشتری با تفکیک پمپ‌ها به تمام ملفه‌های قابل اندازه‌گیری و غیر قابل اندازه‌گیری قابل پیش بینی است. در اینجا فقط موارد زیادی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود، و مصاحبه شوندگان لزوماً به یاد نمی‌آورند که چه ویژگی‌هایی در تصمیمات انتخابی آنها وجود دارد. علاوه بر این، تنها چیزی که باید بدانیم این است که چه عواملی باعث می‌شود او از بهترین گزینه خود دور شود. روش قبلی آن را به خوبی ضبط می‌کند. این امر به اطلاعات مربوط به بهترین گزینه محلی یا تأمین کننده فعلی (در صورت وجود) که مصاحبه شونده نمی‌خواهد افشا کند بستگی ندارد. وی با بررسی‌های متقابل احتمال دقیق بودن مقدار سوئیچینگ را افزایش می‌دهد.

مفهوم قبلی این است که حداقل برای این مصاحبه شونده می‌توانیم پیش بینی کنیم که آیا او در رابطه با توانایی‌های ما پمپی را خریداری یا نخواهد کرد. تنها چیزی که باید بدانیم این است که آیا پمپ حداقل ۲ کارایی بیشتر از پمپ راه اندازی فرضی دارد. دو تاسیسات کافی نیستند، زیرا در اینجا او بین دو پمپ بی تفاوت است. از لحاظ نظری، ۲,۰۱ رابطه کاربردی کافی است. اما اجازه دهید ما آن را ایمن بازی کنیم، و اجازه دهید برخی از ناسازگاری‌های برنامه‌های کاربردی حاصل از مقایسه با بهترین گزینه باشد. در نتیجه، فرض کنیم مصاحبه شونده به جای بهترین گزینه خود، یک پمپ از کارخانه تولید کننده منوی خریداری می‌کند، در صورتی که اولی دارای حداقل ۲,۱ تاسیسات بیشتر از دومی باشد.

جدول ۳,۴۰ نمونه‌هایی از پمپ‌هایی را که وی خریداری یا نخریده است نشان می‌دهد. بدیهی است که ما فقط مقادیری را برای ویژگی‌هایی که تولید کننده می‌تواند مقادیر آنها را تغییر دهد تغییر می‌دهیم - این در چهار ردیف اول است.

جدول ۳,۴۰ نمونه‌هایی از پمپ‌های ارائه شده

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	پمپ ۳	پمپ ۴	پمپ ۵	پمپ ۶
کارایی (%)	۶۰	۵۵	۷۵	۸۵	۶۵	۵۵
گارانتی (ماه)	۱۸	۱۲	۲۴	۳۶	۲۴	۰
میانگین زمان بین خرابی: MTBF	۲۵۰۰	۲۰۰۰	۲۴۰۰	۱۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
(ساعت‌ها)						
قیمت (\$)	۴۵۵۰	۴۱۵۰	۴۸۰۰	۴۳۰۰	۴۵۵۰	۴۴۰۰
زمان تحویل پمپ (هفته)	۴	۴	۴	۴	۴	۴
زمان تحویل قطعات یدکی (ساعت)	۴۸	۴۸	۴۸	۴۸	۴۸	۴۸
در زیر نیازی به خنک کننده خارجی نیست	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
دمای (درجه سانتیگراد)						
استاندارد پمپ	EVX	EVX	EVX	EVX	EVX	EVX
استاندارد ISO	۲۴۲۴	۲۴۲۴	۲۴۲۴	۲۴۲۴	۲۴۲۴	۲۴۲۴
سرعت	متغیر	متغیر	متغیر	متغیر	متغیر	متغیر
ویژگی کاهش صدا	مشمول	مشمول	مشمول	مشمول	مشمول	مشمول
سودمندی بیش از پرتاب فرضی	۰,۵ + ۰,۵ + ۱ +	۰ + ۰ + ۰ +	+ ۱,۵ + ۰,۸۳	زیر دقیقه نیاز-	۰,۸۳ + ۱ + ۲ +	۲ + ۱,۵-۰ +
پمپ	= ۰,۲۵ ۲,۲۵	= ۲,۲۵ ۲,۲۵	= ۱-۰,۸ ۲,۱۳	راهنما در MTBF	= ۰,۲۵ ۴,۰۸	۱,۵ = ۱
آیا مصاحبه شونده خرید می‌کند (بله / نه)	آره	آره	آره	نه	آره	نه
درآمد حاصل از	۴۵۵۰	۴۱۵۰	۴۸۰۰	۰	۴۵۵۰	۰

سرباز (\$)						
------------	--	--	--	--	--	--

بیایید در مورد هر یک از این پمپ‌ها به طور خلاصه بحث کنیم. پمپ ۱ باعث سوئیچینگ به سمت پمپ جدید با حداقل تأثیر در قیمت می‌شود، زیرا ارزش مناسب از طریق سه ویژگی دیگر حاصل می‌شود. پمپ ۲ باعث تعویض می‌شود، اما بر اساس کاهش قیمت است، اقدامی که به راحتی قابل تقلید است. پمپ ۳ یک گزینه خلاقانه‌تر است: این قیمت را افزایش می‌دهد و در عین حال باعث سوئیچینگ می‌شود، زیرا افزایش ارزش درک شده از بهبود کارایی، ضمانت و MBTF بیش از ۳,۱ تاسیسات بزرگ‌تر از کاهش ارزش از افزایش قیمت است، و در پایان با افزایش کل سودمندی ۲,۱. پمپ ۴ کاملاً جذاب است زیرا ارزش را در سه بعد یعنی کارایی، ضمانت و قیمت بهبود می‌بخشد. با این حال، افت در MBTF بسیار زیاد است و حداقل شرایط مصاحبه شونده را برآورده نمی‌کند.

پمپ ۵ به طور قطع باعث سوئیچینگ می‌شود، زیرا برای مصاحبه شونده سودآوری بسیار بیشتری نسبت به نیاز او برای سوئیچ ایجاد می‌کند. در واقع، این ۴,۱ نرم افزار تولید می‌کند در حالی که ۲,۱ برای تغییر کافی است. با این حال، ما باید تعجب کنیم که آیا ما ارزش زیادی نسبت به هزینه ارائه عملکرد فوق العاده روی ویژگی‌ها به مشتری تحویل داده‌ایم؟ مطمئناً خوب است اگر بخواهیم در مورد چقدر مهم است که فوق العاده جلب رضایت مشتری کنیم، یا کودک را نازپرورده کنیم یا شما را با چه چیزی بحث کنیم. با این حال، از منظر حاشیه (و ممکن است سهامداران ما در نهایت به این مهم اهمیت دهند)، پمپ ۱ ممکن است نسبت به پمپ ۵ بسیار برتر باشد. این باعث می‌شود مشتری تغییر کند، اما احتمالاً با هزینه کمتری، و برای تولید کننده با حاشیه بیشتر است.

به طور کلی، برای دانستن اینکه از منظر حداکثر سازی بهترین کار چیست، ما به اطلاعات هزینه، اطلاعات رقبا و اطلاعات مربوط به ترجیحات سایر مصاحبه شوندگان در نمونه نماینده، نه فقط به یک مشتری بالقوه نیاز داریم. در فصل ۴ ما توضیح خواهیم داد که چگونه چنین پیش بینی‌های درآمد و حاشیه را به دست می‌آوریم. توجه داشته باشید که ما روش خود را فقط با شش پمپ بالقوه نشان داده‌ایم. در واقع ما می‌توانیم انتخاب‌های بین متضرر را برای هر نوع هزار پمپ ممکن در سطوح مختلف قیمت پیش بینی کنیم.

برخی از اظهارات روش شناختی پایانی

نتیجه گیری گفته شده در بالا این است که این روش نه تنها به ما امکان می‌دهد بدانیم که برای ایجاد سوئیچ مشتری چه کاری را باید انجام دهیم، بلکه چه کاری را نباید انجام داد و هنوز هم سوئیچ مشتری را ایجاد می‌کند. ما کاملاً قدرتمند هستیم. با این وجود، برخی از خوانندگان با تردید بیشتر ممکن است هنوز سوالاتی از جمله داشته باشند:

۱. آیا مشتریان در زندگی واقعی فرآیند جابجایی را در جایی که بی تفاوت هستند طی می‌کنند؟
۲. آیا تجزیه و تحلیل اساساً توسط سنجشی که از قبل استفاده کردیم تعیین نشده است (در مورد ما، اختلاف بین ۰ تا ۶ ماه ضمانت)؟
۳. آیا واقعاً مشتریان در زندگی واقعی همان رفتاری را دارند که در محیط آزمایش تجربه می‌کنند؟
۴. آیا این روش می‌تواند پیش بینی کند که اگر بخواهیم بیش از یک پمپ به بازار بیاوریم افراد چه کاری انجام می‌دهند؟
۵. چگونه باید روش برای پیش بینی و تأثیرگذاری تمایل مشتری برای خرید کالاهای باتجربه یا کالاهای ترکیبی (هر دو در تنظیمات C2B و B2B) سازگار شود؟
۶. او پیچیده و پر هزینه به نظر می‌رسد. اگر وقت و هزینه نداشته باشیم چه می‌کنیم؟ آیا میانبرهایی وجود دارد؟ بگذارید هر یک از این سالات را جداگانه بیان کنیم.

سوال ۱. آیا مشتریان در زندگی واقعی فرآیند تبدیل شدن به جایی را که بی تفاوت هستند طی می‌کنند؟ او جواب منفی می‌دهد، اما مشاهده موضوع را از دست می‌دهد. آنچه ما سعی داریم با سؤالات بی تفاوتی انجام دهیم این است که یک روش تمیز برای استخراج ترجیحات را بر اساس حداقل تعداد مفروضات (کامل بودن، تغییرپذیری و افزودنی) که منطقی هستند و به طور کلی پذیرفته می‌شوند، استخراج کنیم. در پایان روز، هنگامی که یک فرد ترفند انتخاب می‌کند، تنظیمات او این انتخاب را تعیین می‌کند. مشتری ممکن است به تمام ویژگی‌های یک محصول خاص توجه نکند، اما این بدان معنی است که مشتری این ویژگی‌ها را بدون وارد کردن مورچه پیدا کرده است. روش ما این را انتخاب می‌کرد و به هیچ وجه برای بهبود ویژگی‌های غیر مهم از طریق برنامه‌های کاربردی استفاده نمی‌کردیم. برای پیش بینی گزینه‌های مشتری معین، بهترین راه پیش بردن درک دقیق ترجیحات او،

سوال ۲. آیا تجزیه و تحلیل اساساً با سنجشی که ما در جلو استفاده کردیم (در مورد ما، اختلاف بین ۰ تا ۶ ماه جنگ) تعیین نشده است؟ در اینجا پاسخ منفی است. از هر سنجی که استفاده کرده بودیم، گزینه‌های پیش بینی شده مصاحبه شونده ثابت می‌مانند. تصور کنید که ما در MBTF از ۲۵۰۰ به ۱۵۰۰ به عنوان سنجش خود در سؤالات استخراج کارایی تنوع ایجاد کرده‌ایم (به عنوان مثال، ما یک ابزار را به عنوان افزایش MBTF از ۱۵۰۰ به ۲۵۰۰ در نظر می‌گرفتیم)، در مقابل با افزایش آن که در ضمانت از ۰ تا ۶ ماه. پس از پست، ما می‌دانیم که افزایش MBTF از ۱۵۰۰ به ۲۵۰۰ برای این مصاحبه شونده ارزش ۲ برابر افزایش ضمانت از ۰ به ۶ ماه یا برعکس، معادل افزایش تعداد جنگ از ۰ به ۱۸ ماه است که دارای همان مقدار افزایش کارایی از ۵۰٪ به ۶۵٪. در ترجمه نرم افزار به تمایل به

پرداخت، همچنین معلوم خواهد شد که ۱ نرم افزار، که به عنوان دلتا بین ۱۵۰۰ ساعت تا ۲۵۰۰ ساعت در MBTF تعریف می‌شود، ۴۰۰ دلار درآمد دارد.

قبل از شروع مصاحبه‌ها لازم است تا حدودی اندازه‌گیری مناسب را در داخل آزمایش کنید. به عنوان مثال، افزایش MBTF از ۱۵۰۰ به ۲۵۰۰ برای استخراج سودمندی مرتبط با افزایش بهره‌وری نسبتاً زیاد است. در واقع، با وجود چنین فاصله زیادی، مصاحبه شونده ممکن است نتواند به سوالات خاصی پاسخ دهد. به عنوان مثال، او هنوز هم می‌تواند به اولین سال‌ها پاسخ دهد: او به یک مهارت ۶۵٪ همراه با MBTF ۱۵۰۰ نیاز دارد تا با پمپ با کارایی ۵۰٪ و MBTF ۲۵۰۰ بی تفاوت باشد (از جدول ۳،۳۵) اما ممکن است او نتواند به سوالات دوم پاسخ دهد (به جدول ۳،۴۱ مراجعه کنید). ممکن است موردی باشد که حتی با داشتن کارایی ۱۰۰٪ برای پمپ ۲، مصاحبه شونده هنوز پمپ ۱ را ترجیح می‌دهد. در این صورت، ما چیز زیادی در مورد مقدار افزایشی افزایش کارایی بیش از ۶۵٪ نمی‌دانیم، غیر از این افزایش ۶۵٪ به ۱۰۰٪ کمتر از افزایش ۵۰٪ به ۶۵٪ است. علاوه بر این، اگر به هر روشی نتوانیم ۱۰۰٪ کارایی ایجاد کنیم، پاسخ چندان مفید نخواهد بود. ما می‌خواهیم ارزش پیشرفت‌های موجود در قابلیت‌های (گسترده) خود را بدانیم، نه فراتر از این قابلیت‌ها.

سوال ۳. آیا واقعاً مشتریان در زندگی واقعی همان رفتارهای محیط آزمایشی را دارند؟ در اینجا پاسخ نیز منفی است، که جای تأسف دارد. در نتیجه ماهیت آزمایشی تنظیم، ما حاشیه خطایی خواهیم داشت. او در هر روش دلخواه ترجیحی مشترک است. با این حال، ما سعی می‌کنیم تعصب را با انتخاب افراد و مقایسه مکان‌ها، کاری را که مردم در زندگی واقعی انجام می‌دهند، به حداقل برسانیم. ما همچنین به وضوح برای مصاحبه شونده توضیح می‌دهیم که به او کمک می‌کنیم در تنظیمات ترجیحات خود، که شرط لازم برای پیش بینی رفتار واقعی است، کمک کند. از عوامل دیگر استفاده کنید

جدول ۳،۴۱ نمونه‌ای از پیش آزمون

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲
کارایی	۶۵٪	$X\% = ?$
MTBF	۲۵۰۰ ساعت	۱۵۰۰ ساعت

ممکن است در زمان تصمیم واقعی خرید مداخله کند که از عهده ما خارج است و کارهای زیادی نمی‌توانیم در این مورد انجام دهیم. آنچه ما انجام می‌دهیم این است که تمام عوامل قابل کنترل را کنترل کنیم و ترجیحات واقعی

مصاحبه شونده را بشناسیم، و سایر فاکتورها را ثابت نگه داریم، در حالی که می‌پذیریم در نهایت این عوامل وجود ندارد (یا ترجیحات تا زمان خرید تغییر کرده است).

سوال ۴: آیا اگر بخواهیم بیش از یک پمپ به بازار بیاوریم، آیا روش پیش بینی می‌کند که افراد چه خواهند کرد؟ کاملاً. با بازگشت به آنچه قبلاً توضیح دادیم، افراد می‌خواهند ارزش معامله را به حداکثر برسانند. سلام، می‌خواهیم اختلاف بین مقدار پمپ و قیمت واقعی پرداخت شده را به حداکثر برسانیم، به شرط اینکه پمپ حداقل شرایط را داشته باشد.

با مراجعه به شش پمپ ارائه شده در جدول ۳،۴۰، بیابید ببینیم که چگونه این کار می‌کند. در ابتدا، استنتاج کردیم که پمپ ۱ با قیمت ۴۵۵۰ دلار ارزش یک ابزار اضافی ۲،۲۵ نسبت به پمپ فرضی اصلی را دارد. و دوم اینکه مصاحبه شونده برای خرید پمپ فرضی اصلی به حداقل ۲ برنامه کمکی برای بهترین گزینه خود احتیاج داشت. از این رو، پمپ ۱ ارزش ۰،۲۵ آب و برق بیشتر از بهترین گزینه خود را دارد. بنابراین، ارزش اضافی پمپ ۱ قبل از رسیدن به نقطه بی تفاوتی $200,25 = \$200$ است (به یاد داشته باشید، ما فهمیدیم که یک ابزار ۲۰۰ دلار ارزش دارد) و ارزش کل آن $4550 + \$50 = \4600 است. بنابراین ارزش معامله پمپ ۱ به راحتی با ارزش پولی بهترین گزینه (۵۰ دلار) برابر است. کلمه این است که، ما واقعاً نیازی به محاسبه مقدار پمپ نداریم: محاسبه ارزش پولی برای بهترین موارد جایگزین.

ما می‌توانیم ارزش سایر پمپ‌های ive و همچنین مقدار معاملات آنها را بدست آوریم (جدول ۳،۴۲ را ببینید). به دلایلی که قبلاً توضیح دادیم، مصاحبه شونده هرگز پمپ ۴ یا ۶ نمی‌خرد. اگر پمپ‌های ۱، ۲، ۳ و ۵ به طور همزمان راه اندازی شوند، او پمپ ۵ را خریداری می‌کند.

سوال ۵. چگونه باید روش را برای پیش بینی و تأثیرگذاری تمایل مشتری برای خرید کالاهای باتجربه یا کالاهای ترکیبی (هر دو در تنظیمات C۲B و B۲B) سازگار کرد؟ کالاهای تجربه کالاهایی هستند که فقط پس از خرید و تجربه محصول، می‌توان به طور دقیق ارزیابی کرد. بسیاری از محصولات C۲B (مانند میله شکلات و نوشیدنی‌ها) و خدمات در این گربه قرار می‌گیرند. سایر محصولات و خدمات C۲B فقط تا حدی در گروه کالاهای با تجربه قرار می‌گیرند (به عنوان مثال، انواع بسته‌های ارتباط از راه دور، خدمات داخلی، خدمات هتل و موارد مشابه). بسیاری از سرویس‌هایی که به طور سنتی به عنوان یک تجربه خوب دسته بندی می‌شوند، بیشتر به کالای جستجو متقل شده‌اند.

جدول ۳,۴۲ ارزش معاملات پمپ‌های جایگزین

ویژگی	پمپ ۱	پمپ ۲	پمپ ۳	پمپ ۴	پمپ ۵	پمپ ۶
کارایی (%)	۶۰	۵۵	۷۵	۸۵	۶۵	۵۵
ضمانتنامه ماهها	۱۸	۱۲	۲۴	۳۶	۲۴	۰
زمان متوسط بین شکست (ساعت)	۲۵۰۰	۲۰۰۰	۲۴۰۰	۱۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
قیمت (\$)	۴۵۵۰	۴۱۵۰	۴۸۰۰	۴۳۰۰	۴۵۵۰	۴۴۰۰
کمکی بیش از	$+ ۰,۵ + ۰,۵$	$۰ + ۰ + ۰$	$۰,۸۳ + ۱,۵$	زیر دقیقه	$+ ۰,۸۳ + ۱$	$۲ + ۱,۵ - ۰$
پرتاب نظری	$= ۰,۲۵ + ۱$	$= ۲,۲۵ +$	$= ۱ - ۰,۸ +$	نیاز	$= ۰,۲۵ + ۲$	$۱,۵ = ۱ +$
پمپ	۲,۲۵	۲,۲۵	۲,۱۳	در MTBF	۴,۰۸	
موضوع خرید	آره	آره	آره	نه	آره	نه
ارزش	۴۶۰۰	۴۲۰۰	۴۸۲۶	هیچ یک	۴۹۶۶	هیچ یک
پمپ (\$)	$(۵۰ + ۴۵۵۰)$	$(۵۰ + ۴۱۵۰)$	$(۲۶ + ۴۸۰۰)$		$(۴۱۶ + ۴۵۵۰)$	
ارزش معامله پمپ (\$)	۵۰	۵۰	۲۶	> ۰	۴۱۶	> ۰
پمپ ترجیحی	نه	نه	نه	نه	آره	نه

با گذشت زمان و بنابراین ترکیبی از دو دسته هستند. خدمات هتل یکی از آنهاست، زیرا می‌توان آنها را از طریق معیارهای عینی ارائه شده توسط سیستم عامل‌های رزرو هتل انتخاب کرد. حتی بعد ذهنی (به عنوان مثال، "تجربه" اقامت در هتل) به طور فزاینده‌ای از طریق معیارهای قابل اندازه گیری ارزیابی می‌شود. شاهد استفاده گسترده از میانگین امتیاز بررسی هتل و توزیع آن باشید.

در حالی که روش ما تقریباً برای کلیه کالاها و خدمات متناسب است، استفاده از (۱) کالاهای جستجوگر و (۲) همه کالاهای با تجربه که دارای مولفه جستجو هستند، آسان‌تر است، یعنی حداقل برای یک هدف و در تصمیم گیری، از ویژگی پیوسته (مانند امتیازات بازیابی) غیر از قیمت استفاده می‌شود. در مورد یک تجربه خوب، مانند دستکش‌های پزشکی، مشتری بالقوه باید خوب را تجربه کند: در این مورد خاص، مصاحبه شونده باید دستکش را امتحان کند، زیرا نمی‌تواند ارزش، به عنوان مثال را درک کند، کاهش ضخامت X میکرون مگر اینکه او آنها را امتحان کند. او همین

مورد را حتی بیشتر در مورد غذا و نوشیدنی اعمال می‌کند. این سوال را تصور کنید: چه مقدار افزایش یا کاهش پتاسیم نیاز دارید که با کاهش مشخص محتوای اسید فسفریک بی تفاوت باشید؟ از بیننده بیننده مطمئناً می‌خواهد پیاده روی کند. در مواردی از این دست، باید مصاحبه شونده را در شرایط انتخابی بین دو محصول غذایی قرار دهیم (یکی از پیشنهادها پیشنهادی و بهترین گزینه برای او)، از او بخواهیم هر دو محصول را امتحان کند و این سؤال را بپرسد که کدام یک از این دو محصول را ترجیح می‌دهد. تا زمانی که فرد بتواند با یک متغیر قابل درک عینی که مداوم است کار کند (به عنوان مثال کالری در هر وعده)، دستیابی به نقاطی از بی تفاوتی بین دو وعده و تغییر ارزش و پیش بینی رفتار مشتری امکان پذیر است.

هنگامی که کالایی یک کالای تجربه خالص است (این جایی است که قبل از خرید هیچ معیار پیوسته دیگری غیر از قیمت ارزیابی نمی‌شود)، این روش نیاز به سازگاری بیشتری دارد. گفته می‌شود، چنین تنظیماتی فقط برای تعداد کمی از کالاها مورد نیاز است، زیرا حتی شکلات‌های شکلاتی دارای ویژگی‌های عینی هستند که در تصمیم گیری مربوط می‌شوند (کالری، محتوای چربی و موارد مشابه) و به طور گسترده‌ای مورد معامله قرار می‌گیرند. در واقع، این ویژگی‌های عینی احتمالاً دلیل این است که ما بیشتر آنها را نمی‌خوریم و بنابراین آنها به طور واضح بر تصمیم خرید ما تأثیر می‌گذارند.

سؤال 6: او پیچیده و پرهزینه به نظر می‌رسد. اگر وقت و هزینه نداشته باشیم چه می‌کنیم؟ آیا میانبرهایی وجود دارد؟ یک چیز، برای اهداف توضیحی، ما مثال را کمی پیچیده‌تر از آنچه که معمول است، کردیم:

ترجیحات برای همه به جز یک ویژگی (به عنوان مثال، MTBF) غیر خطی به نظر می‌رسد در حالی که در واقع تعداد کمی از آنها ممکن است خطی باشند. در این صورت مصاحبه پیچیده‌تر خواهد بود.

برای دیگری منطقی است که در اینجا وقت و هزینه کنید. انجام این تمرین اساس مهمترین اطلاعاتی است که یک شرکت می‌تواند در مورد یک استراتژی داشته باشد: طراحی محصولات و خدمات مناسب با بالاترین درآمد و پتانسیل حاشیه، جایی که درآمد حاصل از توزیع همزمان است، براساس درک ترجیحات مشتری و غیره گزینه‌های پیش بینی. از این رو، قبل از اینکه به میانبرها فکر کنید، به اطلاعات مهمی که ممکن است دور بریزید فکر کنید.

گفته می‌شود، تمرین ممکن است به صورت نقدی برای یک شرکت کوچک یا یک شرکت تازه تأسیس بسیار پرهزینه باشد. در آن صورت، منطقی است که حداقل با تعداد زیادی مشتری (۱۰ نفر یا بیشتر) صحبت کنیم تا اینکه کاری انجام دهیم. شما باید حداقل از آنها س "آل کنید" کدام یک را ترجیح می‌دهید" (محصول فرضی راه اندازی شما یا بهترین جایگزین آنها) و سپس از آنها بپرسید اگر لازم است با محصول، خدمات یا راه حل خود تغییر دهید همه شما

حداقل می‌توانید برخی از اطلاعات مهم، در عین حال ناقص درباره پیشرفت‌های کلیدی و حداقل نیازهای برخی از مشتریان را بدست آورید، بدون اینکه بتوانید تمایل به پرداخت و پیش بینی درآمد را استنباط کنید. کلاه مطمئناً بسیار بهتر از تصمیم‌گیری صرفاً بر اساس احساس است.

نتیجه‌گیری

فرضیات رفتاری و روش استخراج تمایل به پرداخت توضیح داده شده در این فصل نشان می‌دهد که ما باید در نحوه تفکر در مورد استراتژی تجدید نظر کنیم. به عنوان مثال فرض کنید که یک تمرین استراتژی بزرگ با هدف ورود به یک بازار خاص با راه اندازی یک پیشنهاد جدید به اوج خود می‌رسد. سپس یک استراتژیست معمولی به طور پی در پی به سه سؤال پاسخ می‌دهد:

سؤال ۱. آیا باید وارد بازار شویم یا نباید؟ اگر پاسخ این سؤال مثبت باشد، او به سؤال دوم می‌رود.

سؤال ۲. چه محصولات یا خدماتی را باید برای این بازار تهیه کنیم؟ در اینجا، وی مشخصات محصولات یا خدمات (کدام ویژگی‌ها را شامل می‌شود، کدام یک از آنها نیست، چه چیزی اختیاری است و غیره)، در محدودیت‌های توانایی شرکت، و تعداد و انواع محصولات برای توسعه مورد بررسی قرار می‌گیرد. وقتی این کار تمام شد، او به سؤال سوم می‌رود (به عنوان بخشی از مجموعه سؤالات بازاریابی، که شامل سؤالات مربوط به سطح تبلیغات، تبلیغات، کانال‌ها، USP و موارد دیگر نیز می‌شود).

سؤال ۳. برای محصولات و خدمات چه قیمتی را باید بپردازیم؟ در حالت قیمت گذاری با ارزش خوب، پاسخ البته بدست آوردن قیمتی است که کمی کمتر از متوسط ارزش مشتری است که قبلاً به آن اشاره کردیم.

روش ما با استراتژیست معمولی شما متفاوت است. ما سؤالات ۲ و ۳ را با هم ترکیب و به آنها پاسخ می‌دهیم و در پایان به سؤال ۱ پاسخ می‌دهیم. به طور خاص، ما به شرح زیر عمل می‌کنیم:

سؤال ۱. برای هر نوع محصول خاص در محدودیت‌های توانایی‌های ما، توزیع تمایل به پرداخت (یعنی منحنی تقاضای واقعی) که طی ۳ تا ۵ سال آینده تخمین زده می‌شود چیست؟ نتیجه این مجموعه مجموعه‌ای از توزیع تمایل به پرداخت است (تعداد برابر با تعداد مشخصات احتمالی است، زیرا تمایل به پرداخت با ویژگی‌های موجود یا حذف شده در محصول متفاوت است).

سوال ۲. برای هر یک از این مشخصات محصول، قیمت با حداکثر رساندن سود عملیاتی (منهای هزینه‌های متغیر) در مدت مشابه، با فرض اینکه هدف حداکثر سازی حداکثر چیست، چیست؟ نتیجه این مجموعه مجموعه‌ای از ابزارهای ویژه است، یکی در هر نوع یا به طور کلی، در هر گزینه پرتاب.

سوال ۳. کدام یک از این گزینه‌ها احتمالاً باعث تقلید از رقبا می‌شود، و این چگونه می‌تواند بر روی مصالح تأثیری بگذارد؟ بدیهی است که سهولت یا تمایل به تقلید اساساً بر روی چهره‌ها تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، این شرکت گزینه‌هایی را انتخاب می‌کند که سخت‌تر بتوان آنها را تقلید کرد یا متصدیان امر از آنها تقلید چندانی ندارند.

سوال ۴. برای هر یک از این اقدامات عملیاتی، سطح سرمایه گذاری مورد نیاز در افق توافق شده چه مقدار است و NPV های بعدی هر گزینه پرتاب چیست؟ اگر شرکت هدف دیگری غیر از حداکثر سازی NPV داشته باشد یا فاکتورهای دیگری (زمان بازپرداخت و غیره) را در نظر بگیرد، این موارد برای هر یک از گزینه‌ها باید محاسبه شود. اکنون بازده تجاری هر یک از گزینه‌های پرتاب می‌تواند به ترتیب نزولی رتبه بندی شود و استراتژی راه اندازی بهینه (محصول، قیمت، کانال، USP) استراتژی مرتبط با گزینه بالای لیست است.

سوال ۵. آیا بالاترین بازده ممکن در مرحله ۴ برای مدیریت قابل قبول است و آیا می‌توان تصمیم ورود به بازار را تأیید کرد؟ از نظر نظری، اگر محاسبه NPV نرخ تخفیف صحیح را بدست آورد، این باید باشد. با این حال، از آنجا که عوامل دیگر می‌توانند نقش داشته باشند و سایر اقدامات نیز ممکن است اهمیت داشته باشند، این امر به صراحت مورد نیست.

رویکرد ما احتمالاً به نتایج بسیار برتر منجر خواهد شد، به این معنا که رقم‌های برنامه شغلی ما بسیار بیشتر از آنچه که برنامه تجاری استراتژیست معمولی شما داشته است، به درآمدها و حاشیه‌های واقعاً نزدیک‌تر نزدیک می‌شوند. دلیل اساسی این است که ما از میانگین‌های بالا به پایین شروع نمی‌کنیم بلکه از درک عمیق تنوع در تنظیمات فردی مشتری شروع می‌کنیم.

یادداشت

۱ تجربه بسیاری از پروژه‌ها نشان می‌دهد که مدیران آن یافته‌های ناامیدکننده را با در نظر گرفتن «روابط با مشتری برتر»، «یک شریک قابل اعتماد» یا چیزی در این راستا به عنوان دارایی برتر خود ترجیح می‌دهند.

۲ برای یک بحث جالب در مورد این موضوع، به گرد گیگزرنر، Risk Savvy: How to Make Good Decisions (لندن: Penguin Books، ۲۰۱۵) مراجعه کنید. همچنین نگاه کنید به دانیل کانمن، تفکر، سریع و آهسته (لندن: کتاب های پنگوئن، ۲۰۱۱).

۳ برای اختصار، یک یا دو فصل را در مورد اینکه آیا واقعاً می‌توان فرضیه‌ای را تأیید کرد، کنار گذاشتیم.

۴ توجه داشته باشید که نوع استدلال و تجزیه و تحلیل دقیقاً یکسان خواهد بود، به عنوان مثال، زمانی که سؤال برای تمرین استراتژی بزرگ در مورد گسترش جغرافیایی نیست، بلکه تنوع یا تمایز محصول باشد.

۵ سفر کوچک ما را در اینجا ببخشید، اما می‌توانیم این قاعده را بدون تعمیم زیاد بیان کنیم که هر آنچه برای دولت خوب است برای تجارت بد است. این مطمئناً در مورد «رقابت کامل» که در کتاب‌های درسی اقتصاد خرد توضیح داده شده است (یعنی شرکت‌هایی که در بلندمدت سود اقتصادی ندارند) صادق است. اتفاقاً نمی‌توانیم در مقابل یک علامت هشدار کوچک مقاومت کنیم: بیش از حد از جنایات رقابت کامل ترسید (برای شرکت‌ها، یعنی دولت‌ها آن را دوست دارند). ادعای کتاب درسی اقتصاد خرد مبنی بر اینکه هیچ‌کس در رقابت کامل پول در نمی‌آورد، کاملاً ناشی از این فرضیه است که همه شرکت‌ها ساختار هزینه یکسانی دارند (و یک ساختار هزینه عجیب و غریب که در واقعیت مشاهده نمی‌شود، با منحنی‌های هزینه‌های حاشیه‌ای که بسیار زیاد است. شکل‌های عجیب و غریب) و اینکه در بلندمدت شرکت‌ها تا زمانی که نتوانند هیچ سود اقتصادی کسب کنند وارد می‌شوند. البته واقعیت این است که حتی در رقابت کامل (یا هر چیزی که به رقابت کامل نزدیک می‌شود)، برخی از شرکت‌ها هزینه‌های حاشیه‌ای بسیار کمتری نسبت به سایرین دارند. به عنوان مثال، تولیدکنندگان مس شیلی هزینه کمتری نسبت به تولیدکنندگان مس زامبیا یا ایالات متحده دارند و می‌توانند حتی در بلندمدت سود سالمی داشته باشند. ثانیاً، شروع درازمدت ممکن است زمان بسیار زیادی طول بکشد، و در این بین، سودهای فوق‌العاده فراوانی می‌توان به دست آورد، که باعث می‌شود این بازار کاملاً رقابتی چندان هم جای بدی نباشد. برخی از مردم (به آری اونا سیس فکر کنید) حتی با فعالیت در یک بازار کاملاً رقابتی، که کشتیرانی نفتکش است، به ثروتمندترین فرد در جهان تبدیل می‌شوند. این به این دلیل است که درازمدت زمان زیادی را می‌طلبد تا اتفاق بیفتد: سال‌ها طول می‌کشد تا تانکرهای نفتی جدید بسازند (که حداقل در زمان حیات او چنین بود) که نیازهای مشتریان را برآورده کند. و هنگامی که ظرفیت‌ها نمی‌توانند تنظیم شوند، قیمت‌ها بسیار بالاتر از قیمت تمام می‌شوند (هر کدام: هزینه نهایی، هزینه متوسط و غیره - انتخاب خود را انتخاب کنید). بابت این یادداشت جانبی متأسفم. این احتمال وجود دارد که تحلیلگر ما آن را در طول کلاس‌ها انتخاب نکرده باشد، اما ممکن است در مورد شرکت خدمات حقوق و دستمزد خوب باشد. معلوم شد که به اندازه اونا سیس خوش شانس نیست.

۶ علاوه بر این، بیشتر اقتصاددانان فقط از یک زاویه نظری به این موضوع نگاه می کنند تا پیامدهای سیاستی ایجاد کنند. آنها عاشق بازارهایی با سطح بالای مازاد مصرف کننده هستند. به هر حال، فکر را دفن کنید، زیرا یک کسب و کار اهداف متفاوتی دارد: مشتری مدار بودن یک چیز است، این که تمام ارزش را به مشتری بدهید و اجازه ندهید او برای آن هزینه کند.

۷ داستان زیر یک داستان واقعی است: یکی از نویسندگان، اگرچه برای چندین دهه درگیر مشاوره استراتژیک پیشرفته بود، در واقع برای مدت طولانی تلویزیون نداشت. آیا او غیر منطقی است؟ نه کاملاً. یا آیا او ترجیحات متفاوتی نسبت به نویسنده دیگر دارد (که فقط باید بسکتبال کالج یا بازی های بین المللی فوتبال را تماشا کند)؟ یا بدتر از آن، آیا باید به این نتیجه برسیم که متعصبان بسکتبال یا فوتبال "بخشی" متفاوت از کسانی هستند که به آن اهمیت نمی دهند؟ همانطور که می توانید احساس کنید، ما می توانیم برای مدت طولانی و طولانی بر سر "بخش های" مناسب مشتری توافق کنیم.

۸ برای سادگی بحث، در اینجا نادیده می گیریم که مشتری ممکن است با Lohn Inc. بماند، با این انتظار که Lohn Inc قیمت خود را به ۹۹۰۰۰ یورو کاهش دهد. در هر صورت، تحت مفروضات فعلی، نیازی به انجام این کار نیست، زیرا تامین کننده فعلی Lohn Inc. بهتر از شرکت پی رول. نیست: خدمات مربوطه آنها هر دو ارزش ۱۴۰،۰۰۰ یورو دارند.

۹ به عنوان مثال به پیتر واکر و دانیل دنف، "برآوردن ابرازهای فون نویمان-مورگنسترن هنگامی که احتمالات تحریف شده یا ناشناخته هستند"، مدیریت علم ۴۲ (۱۹۹۶): ۱۱۳۱-۱۱۵۰ و مراجع در آن مراجعه کنید. همانطور که اشاره خواهیم کرد، فقط برای خوانندگان متخصص تر، روش ما در واقع بهبودی نسبت به تجزیه و تحلیل ترکیبی مبتنی بر انتخاب (تطبیقی) است، که متداول ترین روش مورد استفاده برای استخراج اولویت در حوزه بازاریابی است. انواع مختلفی از تجزیه و تحلیل مشترک وجود دارد، اما همه آنها با مشکلات مشابهی روبرو هستند. به عنوان مثال، مطالعات تجربی نشان می دهد که تجزیه و تحلیل مشترک به طور دقیق رفتار خرید واقعی را پیش بینی نمی کند، یعنی همبستگی کمی بین خرید مورد نظر و خرید واقعی وجود دارد. این به دلیل نقص های روش شناختی مختلف و ضعف پایه های رفتاری است. به عنوان مثال، لیندا اف. جیمیسون و فرانک ام. باس، "تعدیل اقدامات قصد بیان شده برای پیش بینی خرید آزمایشی محصولات جدید: مقایسه مدل ها و روش ها"، مجله تحقیقات بازاریابی ۲۶ (اوت ۱۹۸۹): ۳۳۶-۳۴۵؛ همچنین نگاه کنید به برایان رو، کوین جی. بویل و ماریو اف. تیسل، "استفاده از تجزیه و تحلیل مشترک برای استخراج تخمین های جبران کننده تغییرات"، مجله اقتصاد و مدیریت محیطی ۳۱ (سپتامبر ۱۹۹۶): ۱۴۵-۱۵۹.

- ۱۰ ما پمپ های صنعتی را به جای ادامه دادن به مثال خدمات حقوق و دستمزد مثال می زنیم، زیرا اولی ملموس تر است و به اطلاعات حقوقی خاص کشور کمتری نیاز دارد.
- ۱۱ برای مثال به نرم افزار Sawtooth، "سیستم CBC/HB برای تخمین سلسله مراتبی بیز"، نسخه ۵,۰، www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/hbtech.pdf مراجعه کنید. : A Do It
HBS: Case Collection, "Yourself Guide, ۹-۵۱۵-۰۲۴ (اوت ۲۰۱۴):
- ۱۲ همچنین به www.coursera.org/lecture/uva-darden-bcg-pricing-strategy-customer-value-and-product-preferences-IOTKy و <https://www.coursera.org/lecture/uva-darden-bcg-pricing-strategy-customer-value/attribute-trade-offs-vgkRt> مراجعه کنید. دانشگاه ویرجینیا
گلف باز) توضیح می دهند.
- ۱۳ به توماس تی. ناگل، جان هوگان و جوزف زیل، استراتژی و تاکتیک های قیمت گذاری (Oxon, UK: Routledge, ۲۰۱۶) مراجعه کنید.
- ۱۴ برای مثال، به نقل قول های زیر از ویکی پدیا ([http://en.wikipedia.org/wiki/Preference_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Preference_(economics))) نگاه کنید: به عنوان مثال، اگر از شما خواسته شود که کدام یک از فرزندان خود را بکشند، مانند انتخاب سوفی.، هیچ راه عقلانی برون رفت از آن وجود ندارد. در آن صورت، ترجیحات ناقص خواهند بود، زیرا «توانی در انتخاب» با «بی تفاوت بودن» یکسان نیست. وقتی می خواهیم بفهمیم مشتری پمپ A را بر پمپ B ترجیح می دهد یا برعکس، یا بین این دو بی تفاوت است، با چنین مسائلی اخلاقی یا فلسفی مواجه نمی شویم.
- ۱۵ "Transitivity of Preferences," Psychological Review ۱۱۸ (ژانویه ۲۰۱۱): ۴۲-۵۶. Clinton P. Davis-Stober و Jason Dana, Michel Regenwetter
- ۱۶ ما می توانیم این را با پرسیدن اینکه آیا سطح رضایت مصاحبه شونده از پیشرفت در هر ویژگی (مثلاً کارایی) به سطح سایر ویژگی ها بستگی دارد یا خیر تأیید کنیم. در صورت غیر محتمل بودن پاسخ مثبت، مصاحبه پیچیده تر می شود زیرا باید سؤالات بیشتری پرسیده شود.
- ۱۷ این اساساً با "تحلیل مشترک مبتنی بر انتخاب" متفاوت است و دقت را تضمین می کند. علاوه بر این، با فرض افزایشی معتبر است و مصاحبه شونده را وادار می کند تا به مبادلات روشن فکر کند.
- ۱۸ متیو رابین، "ریسک گریزی و نظریه سودمندی مورد انتظار: قضیه کالبراسیون"، *Econometrica* ۶۸ (۲۰۰۰): ۱۲۸۱-۱۲۹۲.

۱۹ یک کلمه توضیحی در مورد برون یابی. تفاوت ابزار بین گارانتی ۶ ماهه و ۱۸ ماهه برابر با ۱ است. بنابراین، افزایش ۱۲ تا ۱۸ ماهه با $(12 - 18) / (6 - 18) = 12/6$ یا ۰,۵ از یک ابزار برقی مطابقت دارد. به آن ۱ ابزار مرتبط با افزایش از ۱۸ به ۳۶ ماه اضافه کنید. مجموع تفاوت ابزار بین ۱۲ ماه گارانتی و ۳۶ ماه گارانتی بنابراین برابر با ۱,۵ است.

۲۰ یک رویکرد جایگزین و پیچیده تر، فرض یک توزیع (معمولاً یکنواخت) در مقادیر مختلف مختلف برای ابزار است، اگرچه این معمولاً یک مرحله غیرضروری است که پیچیدگی‌های بیشتری از آنچه لازم است اضافه می‌کند، به ویژه از آنجایی که نتایج را در پایان جمع می‌کنیم.

۲۱ در این زمینه، توجه داشته باشید که با توجه به تخفیف هایی که به اکثر، اگر نه همه، مشتریان داده می شود، قیمت های فهرست کاملاً بی ربط هستند.

فصل چهارم:

عملیاتی کردن یک استراتژی جدید برای ورود به بازار

صحبت در مورد پایه‌ها کافی است. بگذارید به اصل موضوع بپردازیم: چگونه می‌توانیم استراتژی عملیاتی خود را در عمل تعریف کنیم، و چگونه می‌توان درآمد و پیش بینی‌های مناسب را بدست آورد؟ بیایید یادآوری کنیم که نقطه شروع استراتژی عملیاتی ما تصمیم استراتژی بزرگ یا تصمیم دیگری است (یا دقیق‌تر، یک فرضیه، همانطور که در فصل ۳ توضیح دادیم). در این فصل، ما چگونگی تعریف استراتژی عملیاتی اگر تصمیم استراتژی بزرگ

برای یافتن رشد سودآور در برخی از بازارهای جدید تعریف شد، توضیح خواهیم داد. البته، تصمیم استراتژی بزرگ همچنین می‌توانست پایبندی به گره زدن فرد باشد، یعنی نه گسترش یافتن در بازارهای جدید بلکه کسب قدرت در بازارهای اصلی شرکت. این وضعیت در فصل ۵ و ۶ مورد توجه قرار گرفته است. در فصل ۵، ما شما را با روشهای تفکر در مورد دفاع از چمن در بازارهای اصلی خود در برابر سایر بازیکنان و تازه واردان تهاجمی آشنا خواهیم کرد. در فصل ۶، ما با شرایطی روبرو خواهیم شد که مشتریان در بازارهای اصلی شرکت فقط به قیمت اهمیت می‌دهند و به عنوان یک نتیجه، کسب مزیت رقابتی برای شرکت بسیار دشوار است.

در این فصل، ما بر ورود شرکت به بازار جدید تمرکز می‌کنیم. یک بازار جدید ممکن است یک منطقه جغرافیایی جدید برای شرکت کننده، یک بازار محصول جدید برای یک شرکت کننده یا کل جهان باشد تازه ایجاد شده

اقیانوس، در صورت تمایل)، یا یک برنامه جدید برای شرکت کنندگان یا کل جهان (به عنوان مثال، یک بخش جدید بازار خودرو، بازار حقوق و دستمزد آلمان، بازار برچسب‌های پزشکی یا بازار پمپ‌های صنعتی، فقط چند مورد از نمونه‌هایی که قبلاً ذکر شد)، یا از طریق خرید یا ابتکار عمل سبز. این استراتژی می‌تواند یک منطقه کاملاً متفاوت از بازار را شامل شود، یا ممکن است به سادگی مربوط به گسترش دامنه جغرافیایی یا خط تولید فعلی شرکت باشد. با این حال، راه عملیاتی کردن یک استراتژی جدید برای ورود به بازار و قرار دادن اعداد روی آن، اساساً همان نوع قبلی باقی می‌ماند، هر نوع ورود جدید به بازار پیش بینی شود.

این رویکرد شامل هشت مرحله است (شکل 4.1 را ببینید). ایده به شرح زیر است. جاه طلبی رشد ما هرچه که باشد، اولین و گام مهم این است که در مورد آنچه می‌خواهیم به دست آوریم، درجه‌های آزادی و محدودیت‌های ما، و چگونگی اندازه گیری موفقیت، توافق کنیم. سپس، در مراحل ۲ تا ۷، می‌خواهیم بفهمیم مشتریانی که در بازار هدف قرار دارند تا چه حد به استراتژی و پیشنهادات احتمالی ما پاسخ می‌دهند. استراتژی بزرگ به طور ضمنی، بر

اساس تجزیه و تحلیل سطح بالا از نیازهای برآورده نشده و توانایی‌های ما، فرض می‌کرد که تعداد زیادی از مشتری‌ها را عوض می‌کنند. در استراتژی عملیاتی، ما



شکل ۴,۱ مراحل عملیاتی کردن استراتژی ورود به بازار جدید

بر خلاف باورهای ما درباره آنچه مشتریان باید انتخاب کنند، اعداد را بر اساس انتخاب واقعی مشتری قرار می‌دهد.

به طور خاص، ما در مراحل ۲ تا ۷ به سؤالات زیر پاسخ می‌دهیم:

مرحله ۲: چه کسری از مشتریان در بازار هدف به طور بالقوه پذیرای پاسخگویی به نیازهای شناخته شده یا ناشناخته خود توسط یک تأمین کننده جدید هستند تا بهترین گزینه (فعلی آنها) یکی یا اصلاً

مرحله ۳: از بین آن مشتریانی که بالقوه پذیرنده هستند، چند نفر از این مشتریان پذیرای پیشنهاد ویژه شرکت ما هستند؟

مرحله ۴: چه طیف وسیعی از گزینه‌ها (که در ظرفیت‌های فعلی ما هستند یا در مجموعه قابلیت‌های پیشرفته ما هستند) داریم که می‌تواند باعث شود مشتریان پذیرا در واقع تغییر کنند؟ مراحل ۵، ۶ و ۷: با توجه به توزیع ترجیحات

مشتریان و هزینه‌های تعویض آنها، و با توجه به پاسخ‌های احتمالی رقبا به هر گزینه، نسبت مشتریانی که انتظار می‌رود واقعاً برای هر گزینه به شرکت ما روی بیاورند، چقدر است؟

در مرحله ۸، سرانجام، پیامدهای مالی (درآمد، حاشیه، جریان‌های نقدی) گزینه‌های پیش‌بینی مشتری برای شرکت را محاسبه می‌کنیم و سپس گزینه‌ای با بهترین بازده مالی را انتخاب می‌کنیم.

در ادامه جزئیات هر یک از این مراحل را شرح می‌دهیم. مثال‌هایی که برای نشان دادن هر مرحله استفاده شده است، از موارد مختلف واقعی (اتومبیل‌های سواری، خدمات حقوق و دستمزد، دستکش‌های پزشکی، برچسب‌های پزشکی، پمپ‌های صنعتی و غیره) گرفته شده است، فقط به این دلیل که برخی از آنها برای نشان دادن یک نکته خاص از دیگری مناسب‌ترند. در هر صورت، روش توضیح داده شده در اینجا همیشه باید متناسب با بازار خاص محصول یا خدمات B2B، B2C و غیره شرکت مورد نظر باشد.

مرحله ۱. مشخص کردن اهداف به طور قابل ملاحظه و محدود کردن

اهداف قابل قبول اولین قدم درک اهداف استراتژی عملیاتی است. این مهم است، زیرا قطعنامه‌های مختلف از اهداف متناقض منجر می‌شود

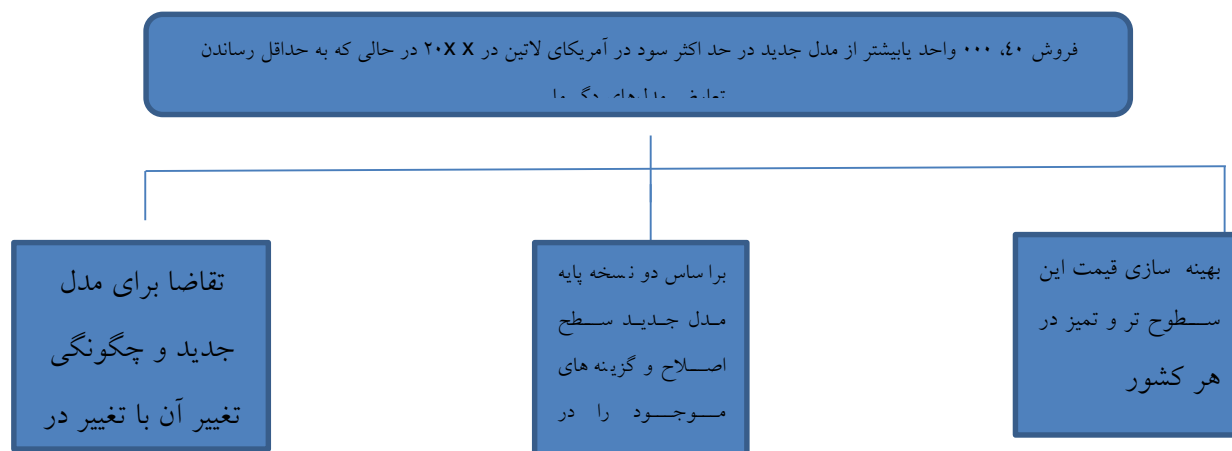
نتایج مختلف موقعیت یابی استراتژیک. یا حتی بدتر، اگر اهداف شامل مبادلات تجاری نباشد، نتیجه استراتژی عملی ساده، اما پوچ خواهد بود. بگذارید این را با سه مثال نشان دهیم.

مثال اول مربوط به یک خودروساز تهاجمی است، جایی که در هدف آن تردید چندانی وجود نداشت: "سهم بازار" مثال دوم مربوط به یک شرکت با دوام مصرفی است، هدف آن از چندین ملفه تشکیل شده بود که به صورت "درآمد و سود" بیان می‌شدند. مثال سوم مربوط به یک شرکت محافظت از محیط است که هدف آن دوباره به صورت "حجم و قیمت" بیان شد. در واقع هیچ یک از این اهداف معنایی ندارند. برای جلوگیری از بروز مشکلاتی در بهینه سازی استراتژی عملیاتی بعداً، توافق در مورد اهداف معقول در جلو و نه در نیمه راه پروژه استراتژی عملیاتی مهم است.

بگذارید هر یک از اهداف قبلی را یکی یکی در نظر بگیریم. خودروساز ما سهم بازار را می‌خواست. منظور او مشخص نبود، بنابراین ما تعجب کردیم: "چه سهم بازار؟ حجم یا ارزش؟" پاسخ مدیریت: "حجم". قبل از شروع، ما با استراتژی عملیاتی کار خود را انجام داده‌ایم، زیرا این هدف به شرح زیر است: "با توجه به محدودیت‌های فن آوری و بازاریابی شرکت، بهترین وسیله نقلیه را بسازید. و سپس وسیله نقلیه را به صورت رایگان تحویل دهید. یا حتی بهتر از این، به مشتریان هزینه پرداخت کنید خرید این بهترین و کاملاً بارگذاری شده مدل به جای اینکه آنها به شما پول بدهند."

مسئله این است که هدف تعریف شده باعث جبران سود و هزینه نمی‌شود، زیرا هر فعالیت اقتصادی باید این کار را انجام دهد (بله، مفهوم خوب سود حاشیه‌ای در مقابل هزینه حاشیه‌ای از اقتصاد خرد، دوباره کار زشت خود را پرورش می‌دهد). در این حالت، هدف حجم است (این سود است) و همیشه می‌توان از طریق قیمت‌های پایین‌تر و کیفیت بهتر، حجم را افزایش داد. از آنجا که هزینه تولید حجم اضافی در هیچ بخشی از هدف سهم بازار به نظر نمی‌رسد، نتیجه آن نتیجه عاقلانه دادن رایگان وسایل نقلیه است.

مدیریت در خودروساز (که بسیار مبتنی بر حجم بود) به راحتی پوچ بودن این نتیجه را درک کرد و مجبور شد هدف خود را به چیزی معنی‌دار تنظیم کند. این تنظیم را بر اساس "ما می‌خواهیم حداقل ۴۰,۰۰۰ وسیله نقلیه را در تعدادی از بازارهای جغرافیایی از پیش تعریف شده با حداکثر سود ممکن در سال اول راه اندازی، خالص از هزینه‌های فروش، بفروشیم." این هدف محدود کاملاً مشخص شده است. در واقع، این به معنای این است که هدف این است که حداکثر سود (در مقابل حجم) باشد و محدودیت فروش حداقل ۴۰,۰۰۰ وسیله نقلیه است. همچنین به پیامدهای تجزیه و تحلیل بیشتر اشاره دارد (شکل 4.2 را ببینید)



شکل ۲,۴ مثال از یک هدف به خوبی تعریف شده پیامدهای

چگونه در مورد شرکت دوامر مصرف کننده ما؟ این می‌خواست هر دو درآمد و سود را به حداکثر برساند. این مانند پرسیدن یک مثلث دایره‌ای است که فقط غیرممکن است. مشکل این است که انتخاب استراتژیک که سود را به حداکثر می‌رساند، از آنچه که به حداکثر می‌رساند، متفاوت است و اغلب به طور معنی‌دار چنین است. فرض کنید حاشیه سهم متغیر ۲۰٪ از فروش است و فروش پیش از آن بدون سرمایه گذاری خاص برابر با ۱۰۰ میلیون

دلار است. فرض کنید که بهبود یک ویژگی خاص از یک محصول نیاز به سرمایه گذاری ۱۰ میلیون دلاری دارد و انتظار می‌رود که ۳۰ میلیون دلار در فروش تولید کند. اگر هزینه‌های تولید متفاوتی تحت تأثیر قرار نگرفته باشد، چنین سرمایه گذاری به مبلغ ۶ میلیون دلار اضافی (۲۰ درصد از ۳۰ میلیون دلار) در حاشیه کمک خواهد کرد. بنابراین، از منظر فروش، سرمایه گذاری معقول است، اما از سود سود نیست. اگر ما نتوانستیم یک هدف معقول را به طور کامل به سمت جلو بچرخانیم، بحث‌های بی پایان به ناچار از جاده ظاهر می‌شود.

در نهایت، اجازه دهید ما را در مورد شرکت تولید محصولات حفاظت از محیط زیست. مدیرعامل آن به ما گفت که هدف او سود اقتصادی بود، یا منهای هزینه سرمایه. این هدف به وزارت تولید و "حجم و قیمت" برای نیروی فروش ترجمه شده است. در این مورد نیز یک مشکل از اهداف متناقض وجود دارد. برای شروع، افزایش قیمت‌ها در بازار به طور مداوم منجر به کاهش حجم به دلیل مشتری حاشیه‌ای راه رفتن (به یاد داشته باشید منحنی تقاضا). علاوه بر این، فروشندگان که بر مبنای فروش به دست آمده از فروش به دست می‌آیند، تمام انگیزه‌های جهان را به بیش از هر گونه خدمات خود را ارائه می‌دهند، با ارائه انواع خدمات، اغلب به صورت رایگان. و بر خلاف باور عمومی، این چیزی نیست که فروشندگان باید انجام دهند: فروشندگان یک شرکت سودآور سودآور باید خدمات را به نقطه‌ای ارائه دهد که درآمد افزایشی حاصل از خدمات ارائه شده بیش از هزینه‌های افزایشی این خدمات است. اگر هدف قیمت یا حجم باشد، بدیهی است، هزینه‌های افزایشی این خدمات به معادل وارد نمی‌شود و فروشندگان به حداکثر سود شرکت نمی‌کند.

هدف "حجم و قیمت" در شرکتهای فروش محصولات اصلاح کننده معمول است. مفهوم بسیار پرهزینه آن این است که فروشندگان تمایل دارند به مشتریان خود هر آنچه را که می‌خواهند به صورت رایگان ارائه دهند، به ویژه در تنظیمات B2B: ارائه سفارشات عجله رایگان، پذیرش لغو سفارشات با لبخند، ارائه محموله‌های گران قیمت آخر هفته، اجازه دادن به مشتری برای چندین درخواست برای آزمایش محصول برای اطمینان کامل از مطابقت با مشخصات و موارد مشابه. در یک مورد (از یک شرکت کارت هوشمند)، چنین آزمایشی محصول بیش از 1000 دلار در هر تست بود و مشتریان هر زمان که بخواهند آزادانه درخواست چنین آزمایشاتی را داشتند. بخش فروش با خوشحالی محصولات را بارها و بارها مورد آزمایش قرار داد، در حالی که این عمل به میزان 0.3٪ از فروش منجر به آسیب رساندن به محصول شد.

این هدف "حجم و قیمت" تأثیر مرتبه دوم دارد: نه تنها فروشندگان چیزهایی را به صورت رایگان ارائه می‌دهند، بلکه مشتریان نیز تغییر رفتار می‌دهند و هزینه خدمات را حتی بیشتر افزایش می‌دهند. اگر سفارشات عجله رایگان است، چرا مشتری باید مرتب سفارش دهد؟ انجام این کار هیچ منفعتی ندارد. با هزینه سفارش سریع 700 دلار در

هر سفارش (نه به ازای هر مشتری) در بعضی از صنایع، این باز هم اغلب 0.3٪ تا 0.5٪ فروش را افزایش می‌دهد. یا اگر می‌توان سفارشات را بدون هیچ هزینه‌ای لغو کرد، چرا سفارش کافی برای جلب اطمینان را ندارید و بعداً لغو می‌شوید؟ چنین رفتاری بسیار پرهزینه است و وقتی این "سو استفاده" به معیار استاندارد تبدیل می‌شود، اصلاحات ساده نیست.

محدودیت‌های طاق‌ت فرسا

در حال حاضر، امیدواریم که پیام روشن باشد: اهداف باید به روشنی و معقول تعریف شوند. محدودیت‌ها چگونه؟ تعریف کامل این موارد از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. عدم انجام این کار در مرحله بعد نتیجه معکوس خواهد داشت، زیرا وقت زیادی تلف می‌شود و زمان زیادی را از دست می‌دهید. محدودیت‌ها می‌توانند به فعالیت‌های مختلفی مانند تأمین منابع، توسعه، تولید یا بازاریابی مرتبط باشند. به عنوان مثال، در خودروسازی که در تلاش بود تا هدف فروش ۴۰ هزار دستگاه خودرو را تحقق بخشد، محدودیت کلیدی مربوط به درجات آزادی در هر مرحله از چرخه توسعه محصول جدید بود. این خودروساز در مرحله نهایی تولید مدل جدید بود: نمونه اولیه آن به پایان رسیده بود و مشتریان بالقوه آماده گشت و گذار در کلینیک به اصطلاح قیمت‌گذاری بودند. در نتیجه، بیشتر ویژگی‌های مدل دیگر قابل تغییر نیستند. تنها درجه آزادی، سطح اصلاح و قیمت آن بر اساس دو نسخه پایه موجود در مدل جدید بود. یعنی سطح اسب بخار هر دو نسخه پایه

محدودیت 180HP: برای یکی و 225HP برای دیگری. در این مرحله از پیشرفت نمی‌توان قدرت اسب را تغییر داد، حتی اگر تحقیقات در مورد قیمت‌گذاری نشان دهد که مثلاً افزایش اندک اسب بخار، افزایش چشمگیر تمایل به پرداخت و درآمد بالقوه را الزامی می‌کند. برعکس، پیشنهاد کاهش اندکی از اسب بخار نیز خیلی دیر بود، اگر تجزیه و تحلیل انتخاب مشتری نشان دهد که چنین کاهش حاد تأثیر منفی مستقیم بر تمایل به پرداخت اکثر قریب به اتفاق خریداران بالقوه خواهد داشت، در حالی که نسبتاً کاهش بیشتری ایجاد می‌کند در هزینه‌های افزایشی (به غیر از ابراز تأسف که از این کار باعث صرفه جویی قابل توجهی در شرکت برای توسعه نیز شده است).

معلوم شد که نه تنها اسب بخار بلکه بیشتر جنبه‌های تولید و شکل ظاهری مدل نیز تغییر نمی‌کند، به استثنای برخی ویژگی‌ها که تحت تأثیر طراحی نسخه‌های پایه قرار نگرفته‌اند، مانند انواع چرخ یا لاستیک، سیستم ارتباطی اتومبیل، سیستم ناوبری و مواردی از این دست. دانستن اینکه چه چیزی از نسخه‌های مختلف قابل حذف است، به همان اندازه مهم بود، زیرا این به ما کمک کرد که بفهمیم آیا برخی از تریم‌ها واقعاً می‌توانند به عنوان پایه در مقابل بارگذاری شده ایجاد شوند. همچنین معلوم شد که برداشتن کنترل یا سنج‌ها از داشبورد اغلب هزینه بیشتری نسبت به رها کردن آنها دارد و درجات آزادی اغلب در اینجا بسیار محدود می‌شود، به ویژه هنگامی که بخواهید از ظاهر عجیب و غریب

سنجهای حذف شده جلوگیری کنید (ذکر ناراحتی آن، به عنوان مثال، با سوسک‌های VW 1960 یا برخی از 1970 های فیات 500 که به عنوان مثال بدون اندازه گیری سوخت عرضه شدند).

ما همین مسئله را مشاهده کردیم، اگرچه با سؤالات اخلاقی شدید، ضربان سازهای ضربان ساز قابل ارتقا که باید تصمیم بگیرند کدام ویژگی‌های نظارت بر سلامتی بیمار را باید از مدل پایه حذف کرد و در نسخه‌های بعدی قرار داد. در تضاد شدید با زمینه موجود در خودروساز، اکثر ویژگی‌ها هنوز در زمان تحقیقات قیمت گذاری متغیر بودند.

مورد قبل موضوعی را در فرمول بندی استراتژی برجسته می‌کند که قبلاً به آن اشاره کرده‌ایم: نباید بعد قیمت گذاری را به آخرین مرحله از چرخه تولید و راه اندازی محصول جدید واگذار کرد، در حالی که تمام ویژگی‌های دیگر کاملاً ثابت شده‌اند. برعکس، دانستن تمایل به پرداخت و توزیع آن، در رابطه با هزینه‌های پیش بینی شده برای توسعه و هزینه‌های تولید، باید حداکثر تأثیر را در وهله اول از ویژگی‌هایی که باید در مدل‌ها بگنجانند و آنها باید داشته باشند. دانستن این تمایل به پرداخت یا فقدان آن، در واقع مهمترین اطلاعات از منظر درآمد است و باید حداکثر در چرخه توسعه در جلو جمع شود.

محدودیت‌های دیگر مربوط به بازاریابی است. این خودروساز به جای اینکه همه گزینه‌ها را باز بگذارد و مشتری را از بین ویژگی‌های بی شمار انتخاب کند، به سادگی تصمیم گرفت تعداد محدودی از بسته‌های خودرو مانند بسته تجاری را ارائه دهد. درست است که چنین انتخابی ممکن است در وهله اول برخی از مشتریان را از خرید منصرف کند: برای افراد متعصب خودرو، ایجاد بسته نرم افزاری بهینه از بهترین موارد در مورد خرید یک ماشین جدید است. اما بسیاری از مشتریان دیگر ترجیح می‌دهند فقط از تعداد محدودی بسته انتخاب کنند، زیرا آنها به راحتی نمی‌خواهند بهترین بسته ارتباطی را برای وسیله نقلیه مورد استفاده برای سفرهای تجاری جستجو کنند (بلندگوهایی را انتخاب کنند، سیستم ناوبری مناسب است)، و غیره).

سرانجام، محدودیت‌ها همچنین می‌توانند توسط تمرکز و محدودیت‌های تجاری اعمال شده توسط صاحبان شرکت یا سایر سهامداران آن ایجاد شوند. در مورد یک شرکت خاص دستگاه‌های ایمنی بیمار، چشم انداز شرکت و عزم مالکان برای پابندی به این چشم انداز در واقع برای بقای شرکت بسیار زیان آور بود. این شرکت با رقابت بازیکنان ارزان قیمت چینی روبرو شد و در نتیجه سهم قابل توجهی از بازار را از دست داد. در همین حال، این شرکت قابلیت‌های منحصر به فردی را در زمینه طراحی دستگاه‌های پیشرفته ایجاد کرده بود که این شرکت را قادر می‌ساخت تا نیازهای سخت گیرترین خریداران دستگاه‌ها و تأثیرگذار آنها را برآورده سازد. آن دسته از خریداران به دنبال دستگاه‌هایی هستند که صاف باشد و پوست شکننده یا شکننده نوزادان و بیماران مسن را تحریک نکند. در عین حال، آن‌ها دستگاه‌هایی را ترجیح می‌دهند که جدا کردن آنها کاملاً دشوار است، زیرا بیماران باید همیشه شناسایی شوند

(بسیاری از بیماران، به ویژه بیماران در بیمارستان‌های روانپزشکی، از تکه تکه کردن آنها دریغ نخواهند کرد و نباید بتوانند این کار را بکنند) آن‌ها همچنین باید ماندگار باشند (حداقل برای مدت زمان بستری در بیمارستان)، و نام خانوادگی بیمار باید در برابر آب مقاوم باشد، فقط برای ذکر چند مزیت که برخی از سخت گیرترین خریداران بیمارستان ممکن است از دستگاه‌های ایمنی انتظار داشته باشند.

با توجه به رقبای چینی و عدم تمایل بسیاری از بیمارستان‌ها برای ادامه پرداخت هزینه‌های برتر برخی از این نمایشگاه‌ها، این شرکت چاره‌ای جز تنوع در مناطق جدید غیر پزشکی که هسته اصلی آن است، ندارد. قابلیت‌ها می‌توانند بسیار ارزشمند و مورد استفاده قرار گیرند. مناطق جدید پیش بینی شده شامل حفاظت از گیاهان باغی (مقاومت در برابر آب مهم است و محصول باید مقاوم باشد، اگر برخی جوندگان در اطراف گیاه پرسه بزنند)، سیستم‌های کیفری جوانان، یا جایگزین ارزان‌تری برای قلاوه‌ها برای انواع حیوانات. این‌ها تنها چند ایده بود که باید بیشتر از طریق جلسات ایده پردازی مورد بررسی قرار گیرد (جلسات طوفان فکری ساختاری که در آن شرکت کنندگان با خلاقیت به دنبال فرصت‌های جدید بازار می‌گردند). با توجه به گزینه‌های محدود موجود برای شرکت، از جمله انجام هیچ چیز و از دست دادن سهم بازار، درآمد و سود، حداقل بیش از ارزش بررسی این فرصت‌های متنوع سازی بود.

اما این جلسات ایده پردازی هرگز برگزار نشد. چشم انداز شرکت ما را تحت تأثیر قرار داد. در حالی که مدیریت شرکت کاملاً پذیرای ایده ساختن استراتژی مبتنی بر توانایی‌های اصلی شرکت بود و با محدودیت بازار فعلی آن روبرو نبود، صاحبان آن (یک شرکت سهامی خاص) امتناع کردند. آن‌ها فقط می‌خواستند متناسب با چشم انداز شرکتی که تعریف کرده بودند، به بازارهای مربوط به مراقبت‌های بهداشتی تنوع دهند. سودهای پیش بینی شده در رابطه با پایبندی عمده به این محدودیت در شرایطی که بازارها در غیر این صورت دیکته می‌شوند، قابل توجه است. محدودیت‌ها هرچه که باشد، شناختن همه آنها در اوایل روند استراتژی عملیاتی بسیار حیاتی است. وقتی انتخاب استراتژیک ایجاد تنوع در مناطق جدید است، باید بدانید که چه چیزی ثابت است و می‌توانید با چه چیزی از جلو بازی کنید. این به دو دلیل است.

اول، این روند را کارآمدتر می‌کند، زیرا ائتلاف وقت و هزینه برای پیشنهاد گزینه‌هایی که در هر صورت به هر دلیلی امکان پذیر نیست، فایده‌ای ندارد. ایده پردازی در مورد گزینه‌های متنوع سازی برای شرکت تجهیزات ایمنی بیمار به ائتلاف وقت ما و مدیریت منجر شد. اینکه بدانیم چگونه تغییراتی در یک ویژگی خاص باعث افزایش یا کاهش تمایل به پرداخت و تأثیر بر هزینه‌های تولید یا توسعه می‌شود، منطقی نیست. و اگر خیلی دیر متوجه شویم که همه محدودیت‌ها چیست، پس تحقیق در مورد ترجیحات مشتری و تمایل به پرداخت باید مجدداً انجام شود، حداقل تا حدی، که به نوبه خود ممکن است تاریخ شروع برنامه ریزی شده محصولات یا خدمات جدید شرکت

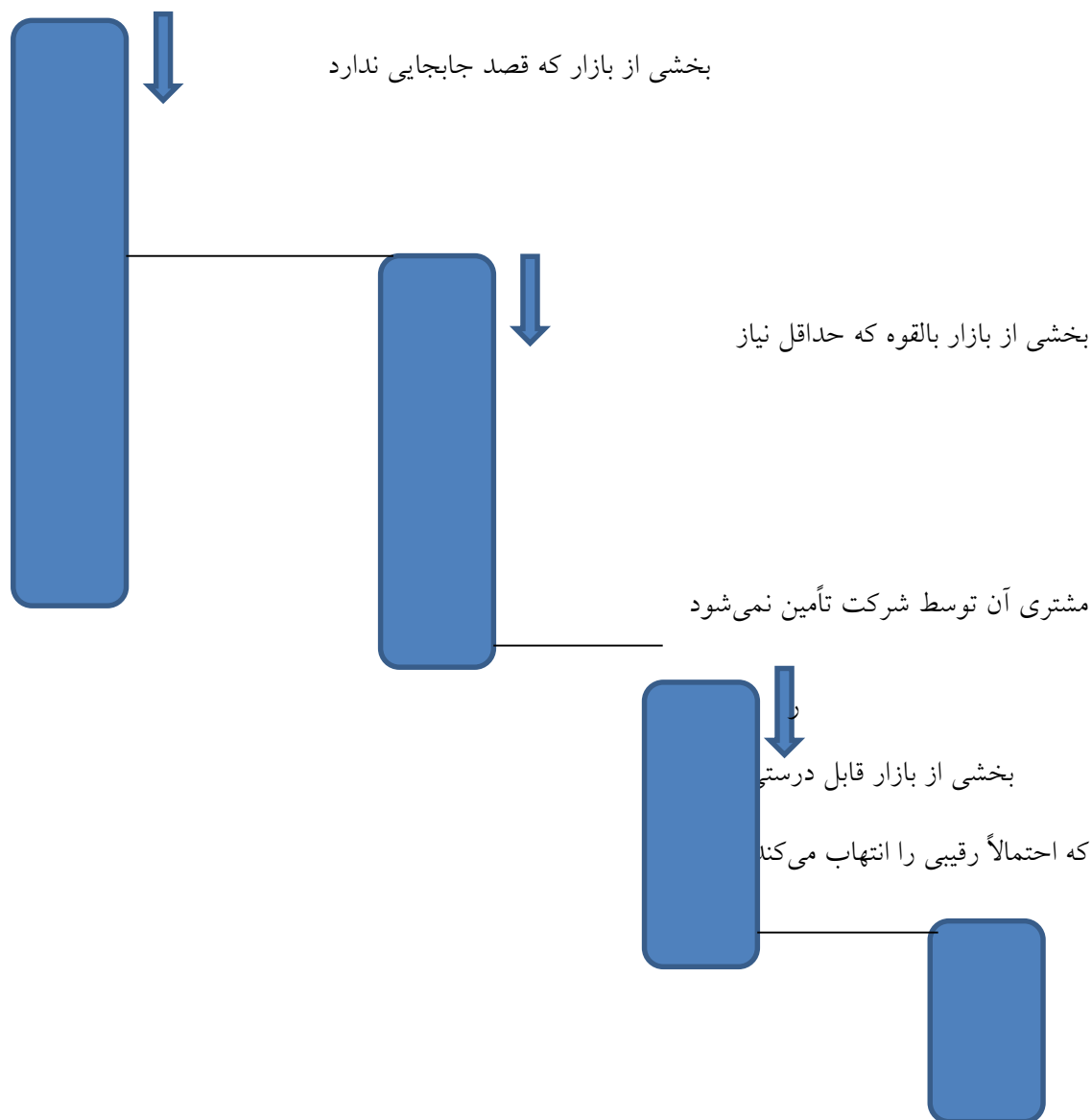
دلیل دوم شناختن محدودیت‌ها در جلو، تلنگر اولین مورد است. دانستن آنها به شما امکان می‌دهد تا از درجات واقعی آزادی دید بهتری داشته باشید. همه فرصت‌های ممکن برای تحقیق به طور واضح توافق شده است. اطمینان از اینکه می‌دانید چه چیزی امکان پذیر است (یا استفاده از اصطلاحات مشاوره در دامنه آن)، تضمین می‌کند که حداکثر پتانسیل استراتژی عملی در حال بررسی است. در بازارهایی که دستیابی به موفقیت رقابتی بسیار دشوار است، حداقل کاری است که باید انجام شود.

مرحله ۲. اندازه بازار بالقوه را تخمین بزنید

برای هر گزینه استراتژیک در استراتژی عملیاتی، ما در نهایت باید پیش بینی درآمد و حاشیه ارائه دهیم. به عنوان مثال ورود شرکت خدمات حقوق و دستمزد از هلند به آلمان، پیش بینی درآمد براساس تخمین تعداد خریدار خواهد بود

(شرکت‌های موجود در این مورد) در آلمان تعدادی بسته خاص خدمات پرداخت با چه قیمتی را خریداری می‌کنند. برای ساخت این پیش بینی، ما از یک روش آبشار استفاده می‌کنیم که کاملاً بر اساس انتخاب مشتری است (شکل 4.3 را ببینید)، که مطمئناً بسیار دقیق‌تر از پیش بینی درآمد مبتنی بر برخی از پیش بینی‌های داخلی هاکی است که هرگونه توجه به تصمیم‌گیری مشتری را نادیده می‌گیرد.

ما با تخمین بازار بالقوه شروع می‌کنیم. این بازار بالقوه متشکل از تعداد خریدارانی است که ممکن است محصول یا خدمات جدید را از هر تأمین‌کننده جدید در این بازار (به طور بالقوه کاملاً جدید یا موجود) خریداری کنند. آنها ممکن است فکر کنند که از بهترین گزینه خود، که می‌تواند تأمین‌کننده فعلی آنها باشد یا روش فعلی آنها برای تأمین نیازهایشان (که می‌تواند با خرید هیچ چیز نباشد)، به یک منبع دیگر جایگزین شوند. به بیان متفاوت، مشتریانی که در بازار بالقوه نیستند علاقه‌ای به خرید محصول یا خدمات جدید ندارند. این بخشی از برنامه آنها نیست. بنابراین هر چیزی که خارج از بازار بالقوه باشد برای هر شرکت تازه‌واردی غیرقابل دستیابی است، یعنی فقط برای شرکتی که استراتژی عملیاتی ورود به این بازار را طراحی می‌کند، نیست. اگر بازار بالقوه نسبت به بازار واقعی اندک باشد (مثلاً با حجم بازار سال گذشته اندازه‌گیری شود)، این بدان معناست که اولاً بخش بزرگی از بازار اسیر بازیگران فعلی است، برای هر



حجم درآمد و سود بازار قابل دسترسی بازار کل بازار

شکل ۳,۴ آبشار برای ایجاد پیش بینی درآمد وحاشیه استفاده می شود

دلیل آن (قراردادهای بلندمدت یا غیر آن)، و دوم اینکه رشد بازار (از خریداران جدید، که طبق تعریف اسیر هیچ شرکتی نیستند) نسبتاً محدود است.

درک اندازه بازار بالقوه فقط اولین مرحله در ساخت پیش بینی درآمد ما است. در مرحله بعد (مرحله ۳ در این بخش)، ما باید بفهمیم که چه سهم از بازار بالقوه (و نه از کل بازار، چون سهم قسمت اسیر طبق تعریف صفر است) شرکت به طور منطقی می‌تواند با گزینه‌های مختلف ورود خود را به دست آورد.

بگذارید با یک مثال کار کنیم تا پرونده هرچه بیشتر عملی شود. به طور خاص، ما به تصمیم استراتژی بزرگ شرکت حقوق و دستمزد باز می‌گردیم تا با ارائه خدمات حقوق و دستمزد در آلمان، از نظر جغرافیایی تنوع ایجاد کنیم (به بخش ۲ مراجعه کنید). برای ساختن اندازه بازار بالقوه، ما دو زیر مجموعه مشتری (یا بخشهایی را ترجیح می‌دهیم) بررسی کردیم: اول، شرکت‌هایی که در حال حاضر برون سپاری می‌کنند و دوم اینکه شرکت‌هایی که در حال حاضر برون سپاری نمی‌کنند اما لیست حقوق و دستمزد خود را در داخل پردازش می‌کنند (همچنین به عنوان بازار دارای منبع نامیده می‌شود). این دو زیر مجموعه به ترتیب ۳۴ و ۶۶ درصد از کل شرکت‌های آلمان را تشکیل می‌دهند.

از بین شرکت‌هایی که کار خود را به خارج سپردند، ۷۰٪ تعویض تأمین کنندگان را در سه سال آینده در نظر نگرفتند، یعنی آنها اسیر تأمین کنندگان فعلی خود بودند، در حالی که ۳۰٪ در صورت ظهور گزینه جایگزین بهتر، تعویض را در نظر گرفتند. این ۳۰٪ ۱۰٪ شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند، زیرا فقط ۳۴٪ شرکت‌های موجود در این بازار از خدمات حقوق و دستمزد خارج از منزل استفاده می‌کنند.

از لحاظ نظری پاسخ این است که همه آنها باید باشند، اما در عمل اینگونه نیست. دلایل احتمالی عدم در نظر گرفتن تعویض متنوع است، و به طور معمول مواردی از این دست را می‌شنوید: "این یکی از اولویت‌های ما در سالهای آینده نیست"، "ما از ارائه دهنده فعلی راضی هستیم" "ما به طور قراردادی مطابق با فعلی خود هستیم برای سه سال دیگر"، "خدمات پرداخت حقوق بسیار کم است و ارزش صرف تلاش برای جستجوی گزینه‌های ارزان‌تر را ندارد"، "هزینه تعویض خیلی زیاد است" و سازوکار بازار تضمین می‌کند که ما برای تأمین کننده فعلی خود بیش از حد هزینه نمی‌کنیم" و موارد مشابه.

از بین شرکت‌هایی که پردازش حقوق و دستمزد آنها را تأمین کرده‌اند، تنها ۶٪ در نظر دارند که از انجام این کار در داخل به خارج از کار خود به یک ارائه دهنده خارجی تغییر دهند. این ۶٪ ۴٪ کل شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند، زیرا ۶۶٪ شرکت‌های موجود در این بازار خدمات حقوق و دستمزد را تأمین می‌کنند.

نکته اصلی در مثال قبلی، اختصاص انرژی به اندازه بازار بالقوه و عدم استفاده از کل بازار فعلی به عنوان نقطه مرجع است. بسیاری از مدیرانی که ورود به بازار جدید را با زحمت می‌اندیشند سعی می‌کنند اندازه بازار فعلی را به طور دقیق اندازه گیری کنند و سپس سهم ظاهراً منطقی بازار را بدست آورند. موارد قبلی نشان می‌دهد که این ممکن

است بهترین اقدام برای بررسی نباشد، زیرا بازار بالقوه و کل بازار فقط تا حدی با هم تداخل دارند، در حالی که این بازار بالقوه است که مهم است. از یک طرف، فقط بخش نسبتاً کمی از کل بازار فعلی (یعنی شرکت‌هایی که قبلاً کار خود را انجام می‌دهند) بخشی از بازار بالقوه است (در مورد قبلی: ۳۰٪). از طرف دیگر، شرکت‌هایی در بازار بالقوه وجود دارند که به بازار فعلی تعلق ندارند (در مورد قبلی: ۴ عظیم از ۱۴ نماینده در کل، یا بیش از ۳۰٪ از بازار بالقوه). به بیان ساده: صرف وقت برای دانستن اینکه آیا اندازه کل بازار فعلی ۴ میلیارد دلار است یا ۴.۲ میلیارد دلار، واقعاً منطقی نیست، زیرا پتانسیل درآمد در این بازار بسیار بیشتر است. با توجه به اینکه آیا تقریباً ۳۰٪ در مقابل ۷۰٪ از بازار فعلی ۴ میلیارد دلاری فعلی بخشی از بازار بالقوه است.

به دست آوردن اطلاعات در مورد بازار بالقوه می‌تواند بسیار چشم نواز باشد و واقع بینی زیادی راجع به انتظارات از ورود به بازار ایجاد می‌کند، خصوصاً در مقایسه با طرح‌های استاندارد چوب‌هاکی که به تعدادی اشاره کردیم. از زمان‌های قبل به عنوان مثال، فرض کنید مدیریت انتظار داشت ۱۰ درصد از کل بازار را تا پایان سال سوم پس از ورود به دست آورد. این به طور ضمنی فرض می‌کند که، به عنوان یک تازه وارد، حدود ۷۰٪ (یعنی ۱۰ نفر از ۱۴) مشتری را که تغییر کاربری را در نظر بگیرید (از تأمین نیرو به برون سپاری یا از تأمین کننده فعلی آنها به تأمین کننده جدید). در بازاری با بیش از پنج کارمند، این رقم فوق العاده بالایی است که تنها با تقلید از خدمات برتر که هنوز در خدمات حقوق و دستمزد اختراع نشده است، می‌توان به آن دست یافت.

اطلاعات مربوط به بازار بالقوه بلافاصله تعدادی از سؤالات استراتژیک موقعیت را ایجاد می‌کند، از جمله: کدام مشتری را هدف قرار دهید؟ از یک طرف، به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که منابع مالی می‌دهند اهداف بهتری هستند، زیرا هزینه‌های سوئیچینگ آن‌ها کمتر از کارهایی است که در حال حاضر برون سپاری می‌کنند. از طرف دیگر، به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که برون سپاری می‌کنند پنج برابر (۳۰٪ در مقابل ۶٪) بیشتر از شرکت‌هایی که منابع خود را تأمین می‌کنند (به منع تأمین کننده دیگر) فکر می‌کنند.

چگونه این اطلاعات مهم را بدست می‌آوریم؟ در این مورد، این فقط بر اساس تماس‌های تلفنی کوتاه با یک نمونه تصادفی از حدود ۴۵۰ مدیر منابع انسانی خریداران بالقوه (شرکت‌ها) بود. درصد پاسخ دهندگانی که می‌گفتند تغییر کاربری دارند، برای کل خریداران (همه شرکتها ذاتاً خریدار بالقوه خدمات حقوق و دستمزد هستند و تعداد آنها مشخص است) اعمال شد تا اندازه این بازار بالقوه را بدست آورند.

بعضی اوقات بازار بالقوه با بازار کل همزمان می‌شود که اندازه گیری آن را ساده‌تر می‌کند. به عنوان مثال، برای درک اندازه بازار بالقوه، مثلاً در بخش وسایل نقلیه جمع و جور، کافی است از اندازه بازار کل (تعداد افرادی که در ۱۲ ماه گذشته چنین خودرویی را خریداری کرده‌اند) بدانیم و نرخ رشد بازار را اضافه کنیم. به آن در مورد اتومبیل، ساده‌تر

است زیرا فقط بازار اسیر خریداران اتومبیل وجود ندارد، به عنوان مثال خریدارانی که نمی‌توانند به دلیل مثلاً تعهدات قراردادی برای خرید همان مارک هنگام جایگزینی فعلی خود، به یک تأمین کننده جدید روی بیاورند. وسیله نقلیه. البته ممکن است یک خریدار خودرو به دلایل دیگری ترجیح دهد که به نوع دیگری از وسایل نقلیه روی بیاورد. دشوار است تصور کنید، به عنوان مثال، یک راننده پرشور BMW 5 سری که مثلاً یک مدل جدید Nissan را روانه بازار کرده است. این همان چیزی است که ما در تحلیل بازار در دسترس انتخاب خواهیم کرد (مرحله ۳ را به شرح زیر مشاهده کنید).

این مفهوم همچنین این است که، حتی زمانی که اندازه بازار بالقوه را می‌توان بدون مصاحبه با مشتری تخمین زد، برای برآورد بخشی از بازار بالقوه که برای شرکت شما قابل دسترسی است، چنین مصاحبه‌های مشتری همیشه مورد نیاز خواهد بود. تنها از طریق مصاحبه با مشتری است که می‌توان ترجیحات عمیق مشتری را درک کرد که تعیین می‌کند آیا مشتری پیشنهادات شرکت شما را به عنوان گزینه جایگزین مناسب برای گزینه مورد نظر خود در نظر می‌گیرد یا خیر.

مرحله ۳. برآورد اندازه بازار قابل دسترسی را تخمین بزنید

برای درک درآمد و در نهایت پتانسیل حاشیه یک گزینه ورود خاص، شناخت اندازه بازار بالقوه به طور کلی کافی نیست. همچنین باید بدانید کدام قسمت از آن بازار بالقوه برای شرکت شما قابل دسترسی است، زیرا موانع ورود ویژه مشتری ممکن است دسترسی شرکت شما به این مشتریان را غیرممکن کند. به طور خلاصه، این مشتری‌ها در حال تغییر کار هستند (به همین دلیل در بازار بالقوه قرار دارند)، اما متأسفانه شرکت شما کاندیدای استفاده از آنها نیست.

بنابراین ما باید اندازه بازار قابل دسترسی را بسازیم. این شامل تعداد مشتریانی است که در بازار بالقوه شرکت شما برای آنها حداقل شرایط مورد نیاز را تأمین می‌کند. بدیهی است که این موارد ضروری بین مشتریان متفاوت است. ما در مورد حداقل شرایط مورد نیاز در فصل ۳ صحبت کردیم، اما اجازه دهید در این مرحله توضیح بیشتری بدهیم.

طبق تعریف، اگر تأمین کننده جدید در حداقل نیازهای مشتری خاص کوتاهی کند، حتی اگر تأمین کننده از سایر ویژگی‌ها امتیاز خوبی کسب کند، مورد توجه قرار نخواهد گرفت. در مورد خودروساز، ممکن است برای برخی از مشتریان بالقوه، حداقل نیاز حداقل 250 HP باشد. از آنجا که نسخه‌های پایه این خودروساز 180 اسب بخار قدرت و 225 اسب بخار قدرت داشتند، این مشتریان بخشی از بازار قابل دسترسی این خودروساز نیستند. برخی دیگر از

مشتریان ممکن است حداقل الزامات خود را داشته باشند که وسیله نقلیه آنها مارک خارجی نباشد، فقط به این دلیل که صرف نظر از هر چیزی فقط آمریکایی می‌خرند.

چگونه می‌توان فهمید؟ این به نوع محصولات و خدمات بستگی دارد. اگر حداقل تعدادی از این حداقل نیازها بتوانند به صورت واقعی و حداکثر به صورت عینی بیان شوند (که این مورد در مورد کالاهای جستجوگر است)، این الزامات از طریق مصاحبه با مشتری از یک نمونه از مشتریان از بازار بالقوه، یعنی از نمونه‌ای از مشتریانی که مثلاً در ۱۲ ماه آینده به عنوان خریداران بالقوه شناخته شده‌اند. اگر این حداقل نیازها نتوانند به صورت کلامی و حداکثر عینی بیان شوند (که این مورد در مورد کالاهای با تجربه وجود دارد)، شناسایی بازار بالقوه متفاوت خواهد بود و شامل آزمایشات واقعی مصرف کننده است، زیرا مصرف کنندگان نمی‌توانند حداقل نیازهای خود را بدون تجربه واقعی کالا بیان کنند.

بگذارید فرض کنیم با کالاهای جستجوگر سر و کار داریم. سپس از مشتریان در مورد اهمیت تعدادی از سالات کیفی سال می‌شود

ویژگی‌ها (مانند سطح اسب بخار)، در مورد حداقل نیاز آنها در هر ویژگی و عملکرد بهترین گزینه جایگزین فعلی آنها در هر ویژگی. در عمل، معلوم می‌شود که مصاحبه شوندگان تمایل دارند که سطح مطلوب اسب بخار خود را نشان دهند، اما در واقع این سؤال نیست. سؤال در مورد حداقل سطح مورد نیاز است که زیر سطح مورد نظر است. در واقع، حداقل سطح مورد نیاز اسب بخار است که مشتری در زیر آن هرگز اتومبیل نمی‌خرد، حتی اگر همه ویژگی‌های دیگر کاملاً عالی باشد. با این توضیحات، مصاحبه شوندگان به طور معمول نوار را برای حداقل نیاز آنها پایین می‌آورند.

جدول 4.1 تصویری کاملاً ساده از چگونگی تشخیص اینکه چه مشتریانی در بازار بالقوه در بازار قابل دسترسی هستند و کدام یک مشخص نیستند. به نظر می‌رسد که در این مثال فقط دو نفر از پنج مصاحبه شونده (۲ و ۴) در بازار قابل دسترسی هستند، اگر یک نمونه نماینده بزرگتر از مشتری در بازار بالقوه داشته باشیم، می‌توان نسبت یکسانی را برای جمعیت تخمین زده شده اعمال کرد از بازار بالقوه برای استنباط اندازه بازار قابل دسترسی است.

همه حداقل نیازها قابل اندازه گیری یا بیان کلامی نیستند. به عنوان مثال، یک ماشین خاص ممکن است حداقل نیازهای قابل اندازه گیری را پشت سر بگذارد اما حداقل شرایط ظاهری و احساسی را برآورده نکند. هرچه ویژگی‌های ظاهری و ظاهری در مراحل مصاحبه از قبل شبیه سازی شوند، استراتژی عملیاتی دقیق‌تر خواهد بود. اما مهم نیست، در هر مرحله مشتری کامل با نمونه‌های اولیه خودرو رو در رو نمی‌شود، این کار کامل نخواهد بود.

جدول ۱,۴ شناسایی مشتریان در بازار قابل دسترسی

مصاحبه شونده ۵	مصاحبه شونده ۴	مصاحبه شونده ۳	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۱
N	Y	N	Y	N
اسب بخار				
Y	Y	Y	Y	Y
اندازه موتور				
Y	Y	Y	Y	Y
تعداد صندلی ها				
Y	Y	N	Y	Y
نام تجاری				
N	Y	Y	Y	Y
ویژگی دیگر				

مدل برنامه ریزی شده حد اقل y شرایط مصاحبه شونده را برآورده می مدل برنامه ریزی شده حد اقل N کند شرایط مصاحبه شونده را برآورده می کند

برای مثال دیگر، بیایید به استراتژی ورود این شرکت برگردیم که می تواند نوع جدیدی از دستکش های پزشکی غیر لاتکس را طراحی کند. در حالی که روی حداقل نیازهای تعدادی از مشتریان بالقوه شرکت کار می کردیم، ما محافظت در برابر HIV را به عنوان یک ویژگی مهم شناسایی کردیم. این ویژگی را می توان به عنوان احتمال آلوده نشدن به ویروس HIV در صورت سوراخ شدن چاقوی دستکش اندازه گیری کرد. اما برای ویژگی دیگر، یعنی انعطاف پذیری دستکش، بیان حداقل نیاز به صورت عددی برای مصاحبه شوندگان امکان پذیر نبود. انعطاف پذیری دستکش رابطه مستقیمی با ضخامت دستکش دارد که در میکرون اندازه گیری می شود. نیازی به گفتن نیست که هیچ پزشکی تنها قادر به بیان ضخیمی نیست که باعث شود این دستکش خاص غیر قابل قبول باشد، هر سطح ویژگی های دیگر باشد. در این مورد، ما مجبور بودیم نمونه های خاصی از دستکش های اولیه با ضخامت های مختلف تولید کنیم و به سادگی از پزشک مصاحبه استفاده کنیم. در آن مرحله، بیان حداقل نیازهای ضخامت بسیار آسان تر شد.

نکته اصلی در مثال قبلی این است که موانع ورود در سطح مشتری اغلب مهمترین مواردی هستند که باید برطرف شوند. در بسیاری از پروژه های استراتژی عملیاتی ما درمی یابیم که این موانع می توانند دلهره آور و بسیار مهمتر از لیست طولانی موانع احتمالی ورود مانند اقتصاد مقیاس و مواردی از این دست باشند که در هر کتاب درسی استراتژی سطح ورود ارائه شده است.

شناسایی حداقل نیازها از نمونه مشتری اغلب چشم باز است. بیاید به مورد استراتژی ورود شرکت پی‌رول، رهبر بازار خدمات حقوق و دستمزد در هلند برگردیم. این شرکت معتقد بود که شناخت و شهرت بازار داخلی آن اعتبار زیادی برای ورود به آلمان خواهد داشت، بنابراین پذیرش آن را به عنوان یک گزینه مناسب برای تأمین کنندگان محلی حقوق و دستمزد فعلی مشتریان بالقوه تسهیل می‌کند. صدای مشتری داستان متفاوتی را تعریف کرد، اما این بار دیگر اهمیت فوق العاده استراتژی عملیاتی را تأکید می‌کند. مشخص شد که در نمونه مشتریان ما در بازار بالقوه آلمان، هیچ مشتری مستقلی حاضر به استفاده از بازیکن هلندی نبود.

دلیل آن عدم تجربه شرکت هلندی در بازار آلمان بود، همانطور که با تعداد مشتریانی که می‌توانند به آنها مراجعه کنند اندازه گیری شد (شکل 4.5 را ببینید). از میان تمام مشتریان نمونه بازار بالقوه، هیچ یک از آنها حتی رهبر بازار هلند را به عنوان تأمین کننده احتمالی در نظر نمی‌گرفت به شرط آنکه مشتری مرجع صفر در بازار آلمان داشته باشد. فقط اگر ۹٪ مشتری تازه مراجعه کننده در آلمان داشته باشد، ۹٪ در نظر داشتند که با مشتری تازه وارد تجارت کنند.

و غیره در حالی که ما در اینجا رویکرد را توضیح می‌دهیم، می‌خواهیم در مورد محتوا نیز اظهار نظر کنیم. وجود مشتری‌های مرجع به عنوان یک مانع در واقع یک مشاهده تکراری است (و برای مدیریت اغلب دلسرد کننده است): برای تجارت در بازار جدید، لازم است منابع در آن بازار وجود داشته باشد. اما به دست آوردن این موارد بسیار دشوار است، زیرا در وهله اول منابع برای انجام تجارت مورد نیاز است. در این صورت، این شرکت غالباً تنها یک گزینه دارد، یعنی ارائه خدمات به برخی از مشتریان به صورت رایگان و به آنها اجازه دهید خودشان بفهمند که در واقع چقدر قابل اعتماد است. این می‌تواند یک پیشنهاد قابل قبول برای بسیاری از مشتریان باشد، زیرا آنها همچنان با تهیه کننده اصلی خود کار می‌کنند و به طور موازی تجربه کیفیت خدمات شرکت را بدون هیچ گونه هزینه‌ای دریافت می‌کنند.

انجام این کار برای شرکت دو مزیت دارد. اول، مشتری بالقوه ممکن است از کیفیت خدمات شرکت اطمینان پیدا کند و ممکن است تعویض را برای همیشه با نرخ استاندارد در نظر بگیرد. دوم، این شرکت در حال ایجاد پایگاه مشتریان مرجع خود است که اعتبار لازم را برای سایر مشتریان ایجاد می‌کند. بدیهی است که هرچه خدمات رایگان بیشتری به مشتریان بیشتری در جلو ارائه دهد، هزینه‌های اولیه و خروج وجه نقد آن بیشتر خواهد بود، اما با سرعت بیشتری سطح بالایی از مشتریان مرجع را ایجاد می‌کند. با ارقام قبلی مربوط به، سرمایه گذاری در فقط یک مشتری مراجعه منطقی نخواهد بود، زیرا هنوز هم تنها ۹٪ از مشتریان در بازار بالقوه در پایان سال اول قابل دسترسی هستند. در حالت قبل، پس از انجام اعداد، معلوم شد که نیاز به سرمایه گذاری در حداقل پنج مشتری مراجعه است.

مرحله ۴. تعریف گزینه‌های موقعیت بندی استراتژیک را تعریف کنید

هنگامی که مشتریان را در بازار قابل دسترسی شناسایی کردیم، هنوز فقط یک چیز را می دانیم: این مشتریان در واقع فقط تمایل دارند با ما صحبت کنند. آن‌ها هنوز سوییچ نکرده‌اند. در حقیقت، این مشتریان دلیلی ندارند که به یک شرکت کننده جدید روی بیاورند، مگر اینکه دو شرط برآورده شود، همانطور که در فصل ۳ بحث شده است. در صورت وجود تأمین کننده فعلی آنها باشد). دوم، این مقدار باید از هزینه‌های تعویض آنها بیشتر باشد، هزینه‌ای که قبلاً به عنوان هزینه‌های پولی و غیر پولی مرتبط با آن تعریف کردیم

در حال انتقال از تأمین کننده فعلی خود (یا در صورت بروز "از هیچ تأمین کننده‌ای") به منبع دیگر.

تعریف گزینه‌های موقعیت استراتژیک (به عنوان مثال، انواع مختلفی از محصولات که می‌خواهیم با چه قیمتی روانه بازار کنیم) مستلزم آن است که آنچه را که می‌توانیم به طور احتمالی از طریق مشارکت به مشتری ارائه دهیم، در داخل توضیح دهیم. مجموعه گزینه‌های استراتژیک متشکل از همه ترکیبات احتمالی سطح محصول یا خدمات و در سطوح مختلف قیمت است (به عنوان مثال، برای پمپ‌های صنعتی، گزینه تحویل محصول ۴ هفته، به علاوه بهره وری ۸۰٪، به علاوه ضمانت ۱۲ ماهه، به علاوه قیمت 4000 دلار و غیره؛ گزینه محصول ۲ = زمان تحویل ۶ هفته، به علاوه کارایی ۹۰ درصد، به علاوه ضمانت ۲۴ ماه، به علاوه قیمت 4500 دلار و غیره). از آنجا که برخی از این ویژگی‌ها ماهیت مداوم دارند (به عنوان مثال، زمان تحویل، کارایی، مدت ضمانت)، از لحاظ نظری تعداد بی نهایت گزینه موقعیت استراتژیک ممکن وجود دارد.

اما در واقع در تعریف ترکیبی از سطوح ویژگی در این مرحله هیچ سودی حاصل نمی‌شود. در عوض، ما برای هر محصول یا ویژگی خدمات محدوده عملیاتی را تعریف می‌کنیم که احتمالاً می‌توانیم به مشتریان خود ارائه دهیم: حداقل سطح و سطح حداکثر قابل دستیابی. سطح اخیر ممکن است امروز بسیار عملی نباشد و ممکن است نیاز به سرمایه گذاری داشته باشد. اینکه این سرمایه گذاری قابل توجیه است، به حاشیه عملیاتی افزایشی تجمعی بستگی دارد که ارائه چنین سطح بالاتری نسبت به هزینه توسعه یا تحصیل آن را به همراه خواهد داشت، که به نوبه خود به تمایل به پرداخت هزینه برای این سطح بالقوه قابل دستیابی بستگی دارد. تعداد کافی مشتری.

به عنوان مثال، در پرونده ورودی شرکت پی‌رول، سؤال اصلی این است که کدام بسته خدمات پایه را با چه قیمتی به بازار می‌آوریم. یک سؤال ثانویه این است که کدام ویژگی‌های اختیاری را با چه قیمتی ارائه می‌دهیم. هرچه امکانات بیشتری به ما ارائه دهیم، هزینه خدمات ارائه شده ما از نظر Capex و Opex بیشتر خواهد بود، اما احتمال اینکه مشتریان با هر قیمت مشخصی از گزینه مورد نظر خود به سمت خود تغییر دهند، بیشتر است. برای هر ویژگی، باید ارزیابی کنیم که آیا بهبود در سطح خدمات تمایل به پرداخت کافی را دارد که ارزش دارد برای توسعه آن هزینه

کنید. بدیهی است که ما به دنبال تمایلی برای پرداخت ویژگی‌هایی که به هیچ وجه امکان تحقق آنها را نداریم نخواهیم رفت.

هنگامی که این محدوده‌ها را برای ویژگی‌های مداوم و سطوح احتمالی ویژگی‌های گسسته را شناسایی کردیم، می‌توانیم با توجه به روش توضیح داده شده در فصل ۳، به ازای هر مشتری در نمونه بازار قابل دسترس، چه ارزشی را برای پیشرفت در هر یک از این ویژگی‌ها تعیین کنیم. به طور معمول، همانطور که بعداً در این فصل با جزئیات بیشتری توضیح خواهیم داد، ما می‌توانیم آنچه را که واقعاً می‌خواهیم بدانیم پیش بینی کنیم: برای هر گزینه موقعیت استراتژیک عملی، تعداد مشتریانی که از بهترین گزینه خود در چه قیمتی، و از این رو چقدر درآمد می‌توان انتظار داشت.

در برخی موارد، توانایی‌های فعلی شرکت ممکن است بیش از حد محدود باشد تا بتوان ویژگی‌های متمایز کننده‌ای را ایجاد کرد که باعث می‌شود تعداد کافی مشتری تغییر یابد. همچنین ممکن است این شرکت حتی قادر به تأمین حداقل نیازهای بسیاری از مشتریان نباشد، به طوری که توانایی ارائه ویژگی‌های متمایز کننده خردل کاملاً بریده نمی‌شود. در هر دو مورد، ممکن است ارزش داشته باشد که به ارائه یک مجموعه ویژگی‌های گسترده از طریق مشارکت با شرکتی که دارایی‌ها و توانایی‌های مکمل را ارائه می‌دهد، توجه کنید. سپس تجزیه و تحلیل تمایل به پرداخت مشتریان از ویژگی‌هایی که شرکت می‌تواند به تنهایی ارائه دهد (به عنوان مثال، از طریق استراتژی سرمایه گذاری گرینفیلد) به ویژگی‌هایی که می‌تواند به طور بالقوه از طریق مشارکت ارائه دهد، گسترش می‌یابد. آیا باید درآمد حاصل از مشارکت پیش بینی شود

سناریو ("همه گزینه‌ها باز است") به طور قابل توجهی از جریان درآمد پیش بینی شده از سناریوی گرین فیلد ("پیشنهاد محدود") برتر است، پس ممکن است چنین مشارکت پیش بینی شود. بدیهی است که اگر همه ویژگی‌ها توسط شریک ارائه شود، بزرگ‌ترین بازده بازرگانی حاصل از مشارکت به جای شرکا به شریک منتقل می‌شود و ممکن است مشارکت عملی نباشد.

برای توضیح این نکته، بیایید یک تولید کننده لوازم جانبی پزشکی را مثال بزنیم. این شرکت در حال بررسی ورود برچسب‌های پزشکی بود که در کاربردهای مختلف بیمارستان (پذیرش، پرستاری، داروخانه، آزمایشگاه و غیره) استفاده می‌شود. از آنجا که این شرکت به تنهایی نمی‌توانست همه ویژگی‌های بالقوه افتراق را ارائه دهد، هم یک مشارکت و هم یک سناریوی سبز را در نظر گرفت (به جدول 4.3 مراجعه کنید). برای ساده کردن موارد، ما ویژگی‌ها را به عنوان متغیرهای گسسته و باینری نشان می‌دهیم که نشان می‌دهد ویژگی وجود دارد یا نه. به عنوان مثال، این شرکت نمی‌تواند به تنهایی یک نشانگر دما روی برچسب ارائه دهد که نشانگر تغییرات دما در محصول ذخیره شده‌ای

است که برچسب به آن متصل شده است. این ویژگی ممکن است برای محصولات آزمایشگاهی یا دارویی که باید در دمای ثابت ذخیره شوند، حیاتی باشد. از آنجا که عدم توانایی در ارائه این ویژگی ممکن است یک تازه وارد را در معرض آسیب قرار دهد، این شرکت در نظر داشت که اگر بتواند این ویژگی و سایر ویژگی‌ها را تحت سناریوی مشارکت ارائه دهد، چگونه تغییر خواهد کرد.

جدول ۳,۴ امکان ارائه ویژگی‌های تحت شرایط مشارکت و زمین سبز سناریوهای توانایی

سناریوی گرینفیلد	سناریوی مشارکت ویژگی
N	Y خدمات بهبود فرآینده بینارستان
y	y دوام برچسب
y	y نمونه کارها شامل لوازم جانبی پزشکی Y,X و Z است
y	y مقاومت در برابر آب، الکل و UV
N	y نشانگر دما
N	y نمونه کارها شامل چاپگرها می‌شوند
Y N یکپارچه سازی سیستم	
y y سازگاری با چاپگرهای موجود	
y y انعطاف پذیری خدمات	
یادداشت:	
ویژگی را می‌توان ارائه داد Y=	
ویژگی قابل ارائه نیست N=	

برای کوتاه کردن یک داستان طولانی، معلوم شد که سناریوی از درآمد بسیار محدودتری نسبت به سناریوی مشارکت برخوردار است. ما جزئیات روش شناختی در مورد چگونگی به دست آوردن پتانسیل درآمد از هر یک از گزینه‌ها را کنار می‌گذاریم، زیرا این را در مراحل ۵ تا ۸ بیان خواهیم کرد. آنچه می‌خواهیم در این مرحله نشان دهیم این است

که تمایز بین آنچه در داخل ارائه می‌شود در مقابل از طریق مشارکت اغلب چشم باز است و یک منبع مهم برای تصمیم‌گیری است.

به طور خاص، در این مورد، گزینه ورود به گرینفیلد کاملاً کنار گذاشته شد، زیرا حداکثر حجمی که شرکت کننده می‌توانست در این بازار خاص تحت این سناریو بدست آورد، 1.1 میلیارد لیبیل در سال بود که به ۰.۵٪ سهم کل بازار پاسخ داد (شکل 4.6 را ببینید). حتی ارزش کاوش در ارقام هزینه این سناریو را نداشت، زیرا درآمد قابل دستیابی هرگز نمی‌تواند حتی محافظه کارانه ترین راه اندازی و تخمین هزینه عملیاتی را پوشش دهد. در مقابل، سهم واقع بینانه بازار در سناریوی مشارکت سه برابر بیشتر بود.

مرحله ۵. تأثیر گزینه‌ها بر روی انتخاب‌های مشتری فردی

را تخمین بزنید هنگامی که گزینه‌های استراتژیک موقعیت یابی را تعیین کردیم، باید تأثیر این گزینه‌ها را بر روی انتخاب‌های فردی مشتری تخمین بزنیم، در حالی که پاسخ‌های رقابتی را ثابت نگه داریم. هدف این مرحله پیش بینی دقیقاً چگونگی واکنش هر مشتری در بازار قابل دسترسی به بهبودها (یا بدتر شدن) ویژگی‌های محصول یا خدمات (از جمله) قیمت نسبت به برخی از پیشنهادات فرضی راه اندازی. این پیشنهاد راه اندازی فرضی همان چیزی است که شرکت قبل از ورود به بازار خاصی قبل از ذهن خود در نظر گرفته است. همانطور که در فصل ۲ توضیح داده شد، این نتیجه تفکر استراتژی بزرگ و احساس روده مدیران است که به نوبه خود ناشی از تجربه یا برخی تحقیقات مقطعی بازار، احتمالاً تعداد محدودی مصاحبه داخلی و خارجی و موارد مشابه است. ما در اینجا به کارگیری پمپ راه اندازی فرضی که در فصل قبل ارائه کردیم ادامه خواهیم داد.

همانطور که روش پیش بینی مشتری فردی ما را با جزئیات در فصل ۳ با استفاده از مثال مورد پمپ‌های صنعتی توضیح داده‌ایم، در اینجا خلاصه خواهیم شد. از جمله نتایج دیگر، منجر به پمپ پرتاب فرضی نشان داده شده در جدول 4.4 شد. علاوه بر این، پمپ دارای چندین گزینه برای نگاه و احساس است که قابل توصیف نیستند اما می‌توانند از طریق نمونه‌های اولیه واقعی یا شبیه سازی شده ۳ D ترسیم یا نشان داده شوند

بدیهی است که یک شرکت ممکن است محصولات مختلف را همزمان با قیمت‌های مختلف روانه بازار کند، یا یک پیشنهاد پایه راه اندازی با گزینه‌های اضافی مختلف ارائه دهد. همانطور که در سخنان پایانی فصل ۳ توضیح دادیم، روش ما به راحتی می‌تواند به مسئله پرتاب‌های متعدد بپردازد. در این فصل، ما مثال را ساده می‌گیریم تا منطق اصلی را بررسی کنیم. از این رو، ما فرض می‌کنیم که این شرکت فقط یک پیشنهاد راه اندازی پایه در ذهن دارد.

باید توجه داشته باشیم که انتخاب چنین پیشنهاد پرتاب فرضی در درجه اول یک انتخاب روش شناختی محض است: ما به چنین فرضی خاصی نیاز داریم

جدول ۴,۴ نمونه‌ای از سطوح ویژگی پمپ راه اندازی فرضی

ویژگی	سطح
بهره‌وری	55%
گارانتی	12 ماه
میانگین زمان بین خرابی (ام تی بی اف)	2000 ساعت
زمان تحویل پمپ	هفته 4 48
زمان تحویل قطعات یدکی	ساعت 4600\$
قیمت	دلار 80
بدون ختک کننده خارجی مورد نیاز در زیر دمای	منفی
استاندارد پمپ	ایکس
1 آیزو نورم	2424
سرعت	متغیر
ویژگی کاهش نویز	مشمول

پمپ فقط برای درک مقدار تغییر مشتری فردی بین پمپ و بهترین گزینه او، همانطور که در فصل ۳ نشان داده شده است. در مثال پمپ‌ها، انتخاب پمپ راه اندازی فرضی کاملاً اختیاری است به این معنا که پیش بینی‌های بعدی در مورد انتخاب مشتری زیرا هر پمپ دیگری به هیچ وجه تحت تأثیر مشخصات آن قرار نمی‌گیرد. چه این پمپ راه اندازی فرضی خاص را بگیریم و چه هر کدام از اینها (نسخه بسیار بهتر یا بدتر)، نتیجه تجزیه و تحلیل انتخاب مشتری دقیقاً یکسان خواهد بود و گزینه‌های مشتری پیش بینی شده نیز تحت تأثیر قرار نخواهد گرفت. پمپ پایه یک لنگر طبیعی است که منطقی است، توضیح آن برای مدیریت آسان است و به احتمال زیاد متفاوت از پمپی است که شرکت در نهایت راه اندازی خواهد کرد. مطمئناً، با طی مراحل توضیح داده شده در این فصل، ما همچنین قادر خواهیم بود درآمد و حاشیه راه اندازی این پمپ راه اندازی فرضی (مانند هر پمپ دیگر برای آن موضوع) را پیش بینی کنیم.

آنچه ما واقعاً می‌خواهیم درک کنیم، برای هر مصاحبه شونده در نمونه، این است که آیا برای هر پمپ ممکن با ویژگی‌های موجود در شرکت، مصاحبه شونده پمپ را با قیمت خاصی خریداری می‌کند یا نمی‌کند. در این مرحله، برای هر مصاحبه شونده در نمونه، می‌دانیم که اگر پمپ تمام حداقل شرایط را برآورده نکند، او پمپ را خریداری نخواهد کرد. و حتی اگر چنین بود، آنچه ما نمی‌دانیم این است که آیا او به جای بهترین گزینه خود، پمپ پرتاب فرضی را خریداری می‌کند.

ما می‌توانیم مشتریان را در بازار قابل دسترسی به دو مفهوم دسته بندی کنیم که به خاطر راحتی بیشتر آنها را مؤمن و غیر مؤمن می‌نامیم. معتقدین مشتریانی هستند که پمپ راه اندازی فرضی را به بهترین گزینه جایگزین خود ترجیح می‌دهند. افراد غیر مؤمن مشتریانی هستند که بهترین گزینه جایگزین خود را بر پمپ راه اندازی فرضی ترجیح

می‌دهند. در فصل قبل، تصور می‌شد مشتری غیرقابل اعتقاد مشتری خود که ترجیحاتش را جلب کردیم: وقتی با گزینه خرید بهترین گزینه خود در مقابل پمپ راه اندازی فرضی شرکت روبرو شد، وی بهترین گزینه جایگزین را انتخاب کرد. بدیهی است که فرد من یا غیرم I من کاملاً به چگونگی تعریف این پمپ پایه فرضی در ارتباط با تنظیمات مشتری بستگی دارد.

یک من در پمپ راه اندازی فرضی ارزش بیشتری درک می‌کند تا در بهترین گزینه جایگزین خود. یعنی مقدار معامله این پمپ پایه فرضی بیشتر از مقدار بهترین گزینه با مقداری سوئیچ است. اگر شرکت کننده پمپی با مقدار کمتری نسبت به پمپ راه اندازی فرضی ارائه دهد (از بین رفتن سطح ویژگی‌ها، حذف)

از برخی ویژگی‌های باینری، افزایش قیمت یا ترکیبی از آن)، هنوز هم ممکن است که من این پمپ "سازگار" شرکت کننده را انتخاب کند. در هر برهه‌ای، وقتی این ارزش ادراک شده برای او بیش از حد کاهش یابد، او بین پمپ ورودی و بهترین گزینه خود بی تفاوت می‌شود. یعنی او دیگر نمی‌تواند یکی از این دو را انتخاب کند. و اگر این مقدار حتی بیشتر کاهش یابد، او بهترین گزینه خود را به پمپ شرکت کننده ترجیح می‌دهد. به طور خلاصه، می‌توان سطح ویژگی‌ها را کاهش داد (در نتیجه به طور معمول هزینه‌ها را کاهش می‌دهد) یا قیمت (در نتیجه افزایش درآمد) پمپ را افزایش می‌دهد بدون اینکه در انتخاب یک مؤمن تأثیر بگذارد. اینکه چقدر می‌توان این کار را انجام داد بستگی به مقدار مقدار سوئیچینگ دارد، همانطور که در روش توضیح داده شده در فصل ۳ اندازه گیری شده است و همچنین تغییر در میزان تمایل به پرداخت به دلیل تغییر در ویژگی‌ها یا کاهش مقدار معامله به دلیل افزایش قیمت.

برای یک غیر من، عکس این قضیه است. او در بهترین گزینه جایگزین خود ارزش ادراکی بیشتری نسبت به پمپ راه اندازی فرضی می‌بیند. یعنی ارزش معامله پمپ فرضی کمتر از ارزش معامله بهترین گزینه اوست. از این رو، برای جابجایی وی با استفاده از پمپ ورودی، وی به ارزش معاملات بیشتری از پمپ راه اندازی نیاز دارد. شرکت کننده می‌تواند از طریق کاهش قیمت یا ترکیبی از هر دو، ارزش را از طریق بهبود سطح ویژگی‌هایی که غیر مؤمن برای آن حاضر است پرداخت کند. در برخی از مواقع، با افزایش ارزش کافی، با قیمت پایین‌تر یا ترکیبی از هر دو، فرد بی ایمان بین بهترین گزینه خود و پمپ شرکت کننده بی تفاوت می‌شود. و فقط با اندکی ارزش بیشتر و یا حتی قیمت پایین‌تر، فرد غیرم I من پمپ ورودی را به بهترین گزینه جایگزین خود ترجیح می‌دهد.

اینکه آیا همه اینها برای شرکت ارزش دارد، البته به هزینه تولید این ارزش اضافی و تعداد مشتریانی که رفتار تعویض آنها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و به ترجیحات خاص آنها بستگی دارد. این یک مسئله جمع است که در مرحله ۶ به آن خواهیم پرداخت، اما اجازه دهید تا حدودی در اینجا حجاب منطق اساسی را برداریم.

دو مورد شدید ۱ و ۲ را تصور کنید. در حالت ۱، بیشتر مصاحبه شوندگان معتقد هستند. این بدان معنی است که پمپ راه اندازی فرضی ارزش زیادی برای آنها دارد. یعنی پمپ بهینه دارای ویژگی‌های بدتر و یا قیمت بالاتری نسبت به پمپ راه اندازی فرضی خواهد بود. اینکه کدام سطح از ویژگی‌ها باید کاهش یابد، به توزیع تنظیمات برگزیده مشتری بستگی دارد، همانطور که با استفاده از مصاحبه‌های مبادله‌ای تهیه شده و به دلیل صرفه جویی در هزینه‌های کاهش سطح ویژگی، بستگی دارد. در حالت شدید، اگر هیچ مصاحبه شونده چیزی ننهد

تخریب ارزش از کاهش MTBF از 2000 ساعت به مثلاً 1500 ساعت، و صرفه جویی در هزینه شرکت برای ارائه این کاهش قابل توجه است، بنابراین احتمال دارد پمپ بهینه تبدیل شود MTBF کمتری نسبت به 2000 ساعت داشته باشید. اگر معلوم شود که اکثر مصاحبه شوندگان هنوز این پمپ جدید (با MTBF پایین‌تر و قیمت بالاتر) را به بهترین گزینه جایگزین خود ترجیح می‌دهند، حتی ممکن است با قیمت بالاتر دست به دست شود.

در مورد ۲، بیشتر مصاحبه شوندگان غیر معتقد هستند. این بدان معناست که پمپ راه اندازی فرضی برای آنها ارزش کم یا حداقل ارزش معامله کمتر از بهترین گزینه آنها دارد. در نتیجه، افزودن ارزش به بیشتر مصاحبه شوندگان یا پایین آمدن قیمت بسیار مهم است. اینکه کدام مقدار اضافه خواهد شد، مجدداً به توزیع ترجیحات مشتری، تقلیدپذیری از افزودن چنین ارزشی (مسئله‌ای که در مرحله ۷ به آن پرداخته‌ایم) و هزینه افزودن این ارزش بستگی دارد. به عنوان مثال تصور کنید که افزایش مدت زمان جنگ از ۱۲ ماه به ۲۴ ماه هزینه چندانی ندارد (فقط به این دلیل که شرکت می‌داند پمپ‌های بسیار قابل اعتمادی دارد). بعلاوه تصور کنید که انجام چنین کاری باعث می‌شود که بیشتر افراد غیر معتقد به ممن تبدیل شوند. در این صورت، چنین افزایشی از نظر تجاری سودمند خواهد بود. کاهش قیمت نیز به احتمال زیاد کار را انجام می‌دهد اما دارای دو اشکال است: دقیقاً در خط پایین قرار می‌گیرد و همچنین به راحتی قابل تقلید است و در نتیجه مزیت را از بین می‌برد.

این سال بطور فزاینده‌ای پیچیده می‌شود، وقتی ترکیبی از معتقدین و غیرم IS منان وجود داشته باشد، و وقتی که مشتریان در مورد نیازهای حداقل خود و در ارزش آنها بالاتر از حداقل نیازها متفاوت باشند. این اغلب در موقعیت‌های دنیای واقعی اتفاق می‌افتد. در نتیجه، برای پیش بینی گزینه‌های کل مشتری، بسیار مهم است که ابتدا انتخاب‌های فردی مشتری را درک کنیم، تشخیص اینکه هر فرد متفاوت است، در هر "بخش" ای که ممکن است باشد، همانطور که در فصل‌های قبلی بحث شد. باید بفهمیم مشتری شخصی مؤمن است یا غیرمعتقد و به چه میزان. ما همچنین باید درک کنیم که چه بهبودها یا زوالاتی از نظر ارزش از طریق بهبود یا خرابی سطح ویژگی‌ها نسبت به پیشنهاد راه اندازی فرضی ایجاد می‌شود. در واقع، ما باید به بهبودهای مربوط به حداقل نیاز مشتری توجه کنیم. پایین رفتن از حداقل نیازها تضمین این است که مشتری بهترین گزینه جایگزین خود را، هر سطح سایر ویژگی‌ها، انتخاب کند.

ما در فصل ۳ نحوه انجام این کار را در سطح فردی، برای یک مشتری بالقوه توضیح داده‌ایم. آنچه اکنون می‌خواهیم انجام دهیم این است که بفهمیم چند نوع پمپ از یک نوع خاص را با قیمت‌های جایگزین به همه مشتریان در بازار هدف می‌فروشیم. برای دانستن اینکه بازار چقدر می‌خرد،

ما البته نه تنها به مصاحبه با یک فرد بلکه به یک نمونه نماینده احتیاج داریم و سپس براساس این نمونه استنباط می‌کنیم.

در این مرحله، احتمالاً خواهید پرسید: "اندازه نمونه باید چه اندازه باشد؟" پاسخ کوتاه ما این است: "واقعی باش!" اولویت اصلی ما دقت است که در هنگام برخورد با تمایل به پرداخت ضروری است. از این رو، ما نمونه کوچکی از مصاحبه‌های تعاملی طولانی را به نمونه زیادی از مصاحبه‌های تلفنی کوتاه یا پرسشنامه‌های غیر تعاملی ترجیح می‌دهیم. یک مصاحبه تعاملی بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول می‌کشد. این عمل بصورت حضوری و بصورت ایده آل بصورت حضوری انجام می‌شود، گرچه در بسیاری از موارد و به ویژه برای کالاهای جستجوگر، مصاحبه حضوری مجازی امکان پذیر است. نکته مهم این است که مصاحبه کننده می‌تواند با مصاحبه شونده ارتباط برقرار کند و مطمئن شود که مصاحبه شونده سؤالات را درک می‌کند و تحت تأثیر محرک‌های بیرونی قرار دارد. برای برخی از محصولات که ظاهر و به خصوص احساس آنها حیاتی است، بدیهی است مصاحبه باید حضوری باشد.

منظور ما از یک نمونه کوچک چیست؟ و اینکه نمونه باید به صورت کوچک چقدر بزرگ باشد؟ در بسیاری از موقعیت‌های B2B، این مسئله واقعاً مسئله‌ای نیست، به این دلیل که پاسخ بیشتر ناشی از دو محدودیت است تا آنچه که در حالت ایده آل دوست داریم داشته باشیم. اولین محدودیت تعداد مشتریان بالقوه در بازار قابل دسترسی است که مایل به شرکت در مصاحبه حضوری هستند. محدودیت دوم زمان و هزینه لازم برای برگزاری این مصاحبه‌ها است.

بگذارید پمپ‌های صنعتی را مثال بزنیم. تعداد شرکت‌هایی که در یک بازار خاص این محصول را خریداری می‌کنند ممکن است کمتر از 1000 باشد. از این تعداد، شاید فقط نیمی از آنها در طول سه سال آینده به خرید پمپ‌های جدید فکر کنند. از این تعداد، شرکت ما شاید بتواند حداقل نیازهای ۲۰٪ را برآورده کند، که باعث می‌شود ما به کمتر از 100 مشتری برسیم. با دانستن اینکه نرخ پاسخ ۳۰٪ بسیار زیاد است، خوشحال خواهیم شد که با تمام این ۳۰ مشتری نمونه نمونه مصاحبه کنیم.

به این موارد اضافه کنید که مصاحبه ۶۰ تا ۹۰ دقیقه زمان می‌برد و معمولاً برای تشویق مشتری به شرکت برخی از مشوق‌های مالی یا سایر موارد لازم فراهم می‌شود. مشوق‌های غیرمالی (به عنوان مثال، دریافت خلاصه‌ای از نتایج

غیر محرمانه یک نظرسنجی گسترده‌تر) بدیهی است ارزان‌ترین هستند و در بخشهای خاصی مانند بیمارستانها کار می‌کنند. اما در مصاحبه با تصمیم گیرندگان مثلاً در شرکت‌های مخابراتی که انگیزه مالی برای شرکت در یک مصاحبه ممکن است بیش از 300 دلار باشد، اوضاع متفاوت است. دلیل این امر این نیست که این مدیران می‌خواهند کارهای اضافی انجام دهند

اما زیرا آنها می‌خواهند مانعی برای مصاحبه با هر تام، دیک و هری ایجاد کنند. معمولاً این مدیران از این پول برای اهداف خصوصی استفاده نمی‌کنند اما آن را به charم سسه خیریه می‌دهند یا از آن برای صرف ناهار با بعضی از کارمندان خود استفاده می‌کنند. در موارد دیگر، ما به عنوان قدردانی از ما از کوپن‌های رستوران درجه یک (بالا قیمت) برای دو نفر استفاده کرده‌ایم، که درعین حال ممکن است کمتر از ارائه پول خالص توهین آمیز باشد. از هر جایزه‌ای که استفاده شود، کل هزینه یک مصاحبه عمیق می‌تواند به راحتی به 500 دلار برسد. بنابراین، حتی اگر 1000 مشتری بالقوه در بازار قابل دسترسی وجود داشته باشد، آیا می‌خواهیم با همه اینها با همه آنها مصاحبه کنیم؟

ما در مورد بازارهای B2B صحبت کردیم. در بازارهای B2C تعداد کل جمعیت به وضوح بیشتر است و به دست آوردن نمونه بزرگتری از مشتری نیز آسان‌تر است. علاوه بر این، پاداش شرکت در یک نظرسنجی به طور قابل توجهی کمتر است. در این حالت، ما معمولاً از یک روش دو مرحله‌ای استفاده می‌کنیم: ابتدا با تعداد محدودی مشتری (50 تا 100 نفر یا بیشتر) یک تحقیق عمیق انجام می‌دهیم و سپس نتایج را از طریق یک نظرسنجی وب معتبر می‌کنیم.

مرحله ۶. تأثیر گزینه‌ها بر روی گزینه‌های مشتری متمرکز

پس از درک ترجیحات یک نمونه نماینده از خریداران بالقوه فردی (معتقدان و غیرآنها)، می‌خواهیم تأثیر گزینه‌های موقعیتیابی استراتژیک را بر کل انتخاب‌های مشتری، حجم، سهم بازار، درآمد و حاشیه کسب کنیم. به نظر می‌رسد این یک کار پیچیده است که به تحلیل‌های آماری زیادی نیاز دارد. واقعیت این است که چنین تجزیه و تحلیل‌های آماری، همانطور که در فصل ۳ توضیح داده شد، تنها باعث ایجاد خطای اضافی می‌شود و در واقع مورد نیاز نیست. برعکس، برای تجمیع نتایج، باید به یک برنامه ریاضی ساده که همه با آن آشنا هستیم متوسل شویم: جمع! در اینجا چگونه است.

قبلاً نشان دادیم که می‌توانیم بهترین پیش‌بینی ممکن را در مورد اینکه آیا مصاحبه‌شونده خاصی یک پمپ خاص را با قیمتی خاص می‌خرد یا نه، انجام دهیم. همانطور که در فصل ۳، به ویژه بحث در مورد پمپ‌های ارائه شده توضیح داده شد (به جدول ۳،۴۰ و جدول ۳،۴۲ مراجعه کنید)، ما می‌توانیم استنباط کنیم که مصاحبه‌شونده کدام یک از

شش پمپ مختلف را به هر قیمتی خریداری می کند، و همچنین اگر بخواهیم راه اندازی کنیم، می توانیم این کار را انجام دهیم. پمپ های مختلف به طور همزمان

سایر مصاحبه شوندگان بدیهی است که ساختار ترجیحی متفاوتی دارند. اما با استفاده از همان روش داد و ستد قبلی، می توان برای همه نتیجه گرفت

مصاحبه شونده دیگر، حداقل نیازهای آنها، تمایل به پرداخت آنها برای بهبودهای بالاتر از این حداقل نیازها و ارزش های مثبت یا منفی سوئیچینگ آنها با بهترین گزینه ها. سپس می توانیم دقیقاً همان کاری را انجام دهیم که با مصاحبه شونده در فصل ۳ انجام دادیم: برای هر مصاحبه شونده در نمونه پیش بینی کنیم که آیا او پمپ خاصی را خریداری می کند یا نمی کند. اگر نمونه نماینده جمعیت باشد، می توانیم تقاضای بازار را از نظر حجم برای هر نوع پمپ، یعنی تعداد پمپ هایی که مردم با هر قیمت مشخص خریداری می کنند، پیش بینی کنیم. پیش بینی درآمد پیش بینی شده نیز آسان است: این فقط حجم چندین برابر قیمت است.

ذبحگذارید چگونه نشان دهیم. ما با بازتولید جدول شروع می کنیم که نشان می دهد اولین مصاحبه شونده ما چه پمپ هایی را خریداری می کند (نگاه کنید به جدول 4.5، ردیف "آیا مصاحبه با ۱ خرید (بله / نه)"). فرض کنید اکنون ده مصاحبه شونده در نمونه داریم (مطمئناً این نمونه خیلی کوچک است، اما ما فقط می خواهیم از دردسر دیدن جدول با تعداد زیاد ردیف در امان بمانیم). برای هر یک از این مصاحبه شوندگان، می توانیم با استفاده از روش مشابهی که برای اولین مصاحبه شونده خود استفاده کردیم، پیش بینی کنیم که آیا آنها پمپ خاصی را خریداری می کنند یا نه. به عنوان مثال، اگر بخواهیم فقط یک مدل پمپ را به بازار بیاوریم، مصاحبه شونده ۲، مثلاً، پمپ ۲ و ۴ را بخرد، اما مدل های دیگر را خریداری نمی کند. بدیهی است که اگر بخواهیم پمپ ۲ و پمپ ۴ را وارد بازار کنیم، مصاحبه شونده ۲ پمپی را خریداری می کند که بالاترین ارزش معامله را به او می دهد (مانند بحث در مورد جدول 3.42). بنابراین، چه یک، دو یا شش پمپ راه اندازی کنیم، همیشه می توانیم پیش بینی کنیم مصاحبه شونده ۲ چه کاری انجام می دهد.

با جمع شدن مصاحبه شوندگان، و با فرض اینکه هر مشتری فقط یک پمپ بخرد، معلوم می شود برای این نمونه از مشتریان بالقوه، پمپ های ۲ و ۴ بیشترین حجم را تولید می کنند (پنج پمپ فروخته شده) در حالی که پمپ ۴ بیشترین تولید را دارد (درآمد 43 4300 دلار = 21500 دلار). بنابراین، صرفاً از منظر درآمد، این تنها پمپ برای راه اندازی است، با فرض ساده ترین حالت که فقط یک پمپ را راه اندازی می کنیم.

از دیدگاه سود، باید Capex و Opex مورد نیاز برای توسعه و تولید هر یک از پمپ‌ها را اضافه کنید. در حقیقت، ممکن است پمپ ۴ بعنوان پمپ بهتر خارج نشود. به عنوان مثال، در مقایسه با پمپ ۲، این راندمان بسیار بالاتر (۸۵٪ در مقابل ۵۵٪)، جنگ بالاتر (۳۶ ماه در مقابل ۱۲ ماه) و MTBF مشابه (3000 ساعت) است. از این رو، هزینه‌های مورد نیاز برای توسعه، راه اندازی و تولید به احتمال زیاد برای پمپ ۴ بیشتر از پمپ ۲ است. این مقدار نسبی این هزینه‌ها نسبت به افزایش درآمد است که تعیین کننده موفقیت آمیزترین پمپ راه اندازی تجاری است.

چگونه اکنون درآمد کل بازار را پیش بینی می‌کنیم؟ برای ساده نگه داشتن این موضوع، فرض کنید مصاحبه شوندگان ما یک نمونه نماینده از مشتریان در بازار بالقوه را تشکیل می‌دهند، و ما پمپ ۴ را راه اندازی می‌کنیم. سپس حداکثر پیش بینی درآمد ما برای بازار به طور متوسط متوسط درآمد هر مصاحبه شونده در هر راه اندازی است. پمپ چند برابر اندازه بازار بالقوه. به عنوان مثال، فرض کنید ۱۰ هزار خریدار در بازار بالقوه وجود دارد و به راحتی، انتظار می‌رود که همه آنها یک پمپ بخرند، پس حداکثر پیش بینی درآمد در سال اول 10 2150، 10 000 هزار دلار 21.5 = میلیون دلار است. روش دیگر برای محاسبه این است که بفهمید حجم بالقوه بازار، مثلاً ۱۰٪ از کل بازار را تشکیل می‌دهد. پمپ 4 50٪ از مشتریان نمونه را وادار به تعویض می‌کند، در حالی که پمپ ۶ به عنوان مثال ۳۰٪ را به تعویض سوق می‌دهد. از این رو با پمپ ۴ انتظار داریم ۵٪ واقعاً سهم بازار (10 10 5٪) (را بدست آوریم، در حالی که با پمپ ۶ که ۳٪ است. ارزش سهم بازار برای پمپ) $4.5 \times x$ قیمت پمپ ۴ / کل فروش بازار و غیره خواهد بود.

همچنین می‌توان منحنی تقاضای دنیای واقعی و از این رو درآمد هر یک از صدها پمپ احتمالی تازه راه اندازی شده را پیش بینی کرد. چنین اطلاعات خط اول یکی از مهمترین اطلاعاتی است که یک شرکت می‌خواهد با حداکثر دقت داشته باشد. همانطور که در فصل ۳ توضیح دادیم، یک منحنی تقاضا حجم (مشخص شده (Q) را که می‌خواهد از یک محصول خاص در سطوح مختلف قیمت خریداری شود مشخص می‌کند (با P مشخص می‌شود). اگر منحنی تقاضا برای محصولی را داشته باشیم که عرضه خواهیم کرد، می‌توان پیش بینی کرد که چگونه حجم، درآمد و حاشیه تحت تأثیر تغییرات قیمت محصول قرار می‌گیرند. این دقیقاً مفید است زیرا این منحنی تقاضا خطی نیست: بالاتر از آستانه قیمت خاص، حجم می‌تواند به طور قابل توجهی کاهش یابد.

برای نشان دادن چگونگی ایجاد چنین منحنی تقاضا، اجازه دهید برای مثال پمپ ۳ را در نظر بگیریم. با قیمت 4800 دلار، معلوم می‌شود که دو مصاحبه شونده پمپ را خریداری می‌کنند. این مورد به این دلیل است که قیمت 4800 دلار زیر ارزش پمپ است، یعنی قیمتی که مصاحبه شونده زیر آن را ترجیح می‌دهد این پمپ خاص را به بهترین گزینه خود اختصاص دهد. چه اتفاقی می‌افتد که قیمت پمپ ۳ را پایین نگه داریم و تمام ویژگی‌های

دیگر را ثابت نگه داریم. سپس، بدیهی است، دو مصاحبه شونده‌ای که باید با قیمت 4800 دلار خرید می‌کردند، همچنان با قیمت پایین‌تری خرید می‌کردند. دیگران ممکن است هنوز این پمپ را خریداری نکنند، یا به این دلیل که حداقل نیاز آنها را برآورده نمی‌کند (آنها برای پمپ ۳ ناامید هستند، زیرا حتی در صورت پایین آمدن قیمت نیز خریداری نخواهند کرد)، یا به دلیل اینکه این قیمت هنوز بالاتر از پمپ است برای آنها: آنها هنوز بهترین گزینه خود را برای پمپ ترجیح می‌دهند.

پایین آوردن قیمت زیر 4800 دلار باعث افزایش جذابیت پمپ ۳ برای مصاحبه شوندگانی می‌شود که پمپ ۳ حداقل آنها را برآورده می‌کند

یعنی برای مصاحبه شوندگان در بازار در دسترس. در واقع، برای این مصاحبه شوندگان، ما می‌توانیم دقیقاً پیش بینی کنیم که هر کدام از آنها بین بهترین پمپ جایگزین و پمپ ۳ با چه قیمتی بی تفاوت هستند: اگر قیمت کمتر از آن قیمت سوئیچ باشد، آنها پمپ ۳ را خریداری می‌کنند. اگر بالاتر باشد، آنها بهترین گزینه خود را می‌خرند. از این رو، با پایین آوردن قیمت پمپ ۳، بیشتر و بیشتر مصاحبه شوندگان شروع به تغییر پمپ ۳ می‌کنند. برعکس، با افزایش آن، مصاحبه شوندگان شروع به بازگشت به بهترین گزینه‌های خود در قیمت‌های خاص می‌کنند. برای مصاحبه شونده ۱، ما کل مجموعه تنظیمات را در فصل ۳ جستجو کردیم و مقدار پمپ ۳ را 4826 دلار تعیین کردیم. از این رو، ما می‌دانیم که او وقتی قیمت بالاتر از 4826 دلار باشد، خرید نمی‌کند و وقتی پایین‌تر باشد، خرید خواهد کرد. از طریق این فرآیند، می‌توان منحنی تقاضا برای پمپ ۳، برای پنج پمپ دیگر را که قبلاً توضیح داده شد، یا برای هر یک از صدها پمپ دیگر که می‌توانیم راه اندازی کنیم، جستجو کنیم.

برای شفافیت، ما تعدادی ساده را در نمایشگاه قبل ارائه کردیم. این ممکن است سالات زیر را ایجاد کند:

۱. آیا می‌توانیم از نمونه به کل بازار برون زدایی کنیم؟

۲. حتی اگر نمونه نماینده باشد، آیا می‌توانیم فرض کنیم که مشتریان در بازار به اندازه مصاحبه شوندگان در مصاحبه‌های حضوری آگاه هستند؟

۳. چگونه مشتری‌هایی را که بیش از یک پمپ خریداری می‌کنند کنترل کنیم؟

بدون اینکه خیلی به جزئیات روش شناختی پردازیم، بگذارید به طور خلاصه اشاره کنیم که می‌توان با تطبیق رویکرد به شرایط خاص موجود، این مسائل را برطرف کرد.

سؤال 1. برون یابی از نمونه به بازار

کل برون یابی از نمونه به بازار در واقع یک مسئله مهم در دنیای واقعی است. فرض می‌کند که نمونه نماینده است. اگر این امر نادرست باشد، پیش بینی درآمد و حاشیه مغرضانه خواهد بود. ما این مسئله را تأیید می‌کنیم. با این حال، این خاص رویکرد ما نیست، بلکه یک مشکل قدیمی است که در همه روشهای مبتنی بر نمونه مشترک است. راه حل‌های به اصطلاح ارائه شده معمولاً انتخاب نمونه و افزایش اندازه نمونه است.

از نظر ما، این راه حل‌ها یک دانشگاه آزاد است. غالباً، کاری که می‌تواند در دنیای واقعی انجام دهد این است که امیدوار باشد مشتریان احتمالی که می‌خواهند مصاحبه کنند

تا آنجا که به افزایش حجم نمونه مربوط می‌شود، ما فقط باید مزایای افزایش حجم نمونه را با هزینه‌های افزایشی انجام دهیم، زیرا نشان داده‌ایم که این می‌تواند قابل توجه باشد. این موضوع بیشتر از قضاوت آماری، مربوط به قضاوت تجاری است.

در حالی که مسئله اندازه نمونه در همه روشهای مبتنی بر نمونه گیری مشترک است، به یاد داشته باشید که، به دلایل خوبی که در فصل ۳ توضیح داده شده است، ما پس از ارزیابی تفاوت‌های مهم در ترجیحات در افراد، نه به معنای برخی از جمعیت، متوسط جمعیت یا هر چیز دیگری به اصطلاح لحظه‌های مرتبه بالاتر جمعیت (برای خوانندگانی که با این اصطلاح اصطلاحات آماری آشنا نیستند، مطمئن باشید که اگر به نظر شما حرف زشت است، هیچ چیز را از دست نمی‌دهید). ما اختلافات فی نفسه را می‌خواهیم.

مهم‌تر از همه، ما از پاسخهای مصاحبه شوندگان، ترجیحات "مشتري نماینده" از هیچ نوع فناوری آماری یا اقتصادسنجی استفاده نمی‌کنیم. در حال حاضر، شما می‌فهمید که اطلاعات مربوط به این مشتری به اصطلاح نماینده یا ارزش متوسط مشتری بی فایده است. ما آنچه را باید انجام دهیم انجام می‌دهیم: اضافه کردن انتخاب‌های افراد مصاحبه شونده برای استنباط، اول، کل حجم‌ها در سطوح قیمتی معین و، دوم، کل درآمدها، که صرفاً این سطح قیمت‌ها چندین برابر این حجم‌ها هستند. این تنها راه برای در نظر گرفتن تفاوت در ترجیحات مشتری است. در همان زمان، اشتباهات اقتصادسنجی یا آماری صرفاً با تکرار نکردن مجدد این روش‌ها از بین می‌رود. و این اشتباهات می‌تواند به دلایلی که در فصل ۳ ذکر کردیم قابل توجه باشد اما به طور خلاصه در اینجا تکرار می‌کنیم. بدون پرداختن به جزئیات، یک دلیل این است که روش‌های اقتصادسنجی به نوعی یا شکل دیگری نوعی فرم عملکردی را تحمیل می‌کنند (به عنوان مثال، خطی یا شکل خاصی از برآورد غیر خطی)، در حالی که تنظیمات ممکن است از ماهیت غیر خطی متفاوت باشد. ما با یک سنگ دو پرنده را زدیم!

سؤال 2 برخورد با مشتریان ناآگاه

برآورد قبلی از نمونه به کل بازار فرض می‌کند که مشتریان در بازار بالقوه به اندازه مصاحبه شوندگان در نمونه از مزایای پمپ تازه راه اندازی شده مطلع هستند. همیشه اینطور نیست. برای رفع این مشکل، ما باید درآمد بازار پیش بینی شده خود را با در نظر گرفتن تبلیغات و دامنه تبلیغاتی فرض کنیم. به عنوان مثال، اگر معلوم شود که فروشندگان فقط ۸۰٪ از منطقه جغرافیایی را پوشش می‌دهند و انتظار می‌رود که فقط ۶۰٪ از بازار بالقوه را بدست آورند، در این صورت ارقام درآمد پیش بینی شده باید برای کاهش ۶۰٪ به سمت پایین تنظیم شود. باز هم عقل سلیم نظم دارد.

سؤال ۳. مشتریانی که چندین پمپ می‌خرند

همانطور که اشاره کردیم، مورد راه اندازی پمپ توصیف مبدل یک پروژه ورود به دنیای واقعی است. در آن پروژه، مشتریان معمولاً بیش از یک پمپ خریداری می‌کردند. اگر پمپ‌ها برای یک کاربرد مشابه باشند (مثلاً پمپاژ آب)، می‌توان به سادگی این روش را انعکاس داد که مشتری‌های مختلف نمونه حجم‌های مختلفی را خریداری می‌کنند. اگر بتوان این تفاوت در حجم را در میان مصاحبه شوندگان در نمونه را نماینده جمعیت فرض کرد، به سادگی می‌توان حجم افراد مختلف را در نمونه اضافه کرد تا حجم بازار پیش بینی شده بدست آورد. با این کار، فرد به طور طبیعی وزنی را متناسب با حجمی که هر کدام از آن افراد قصد خرید آن را دارند، اضافه می‌کند.

اگر این اختلافات در حجم نماینده نباشد و دلیل خوبی برای اعتقاد داشته باشد، لازم است پاسخ‌ها را به صورت ذهنی بسنجید و به برخی از مصاحبه شوندگان وزن کم یا بیشتر اختصاص دهید. این مسیر پیش بینی شده نیست، زیرا ایده آل است که داده‌ها به تنهایی صحبت کنند و ذهنی بودن را در تجزیه و تحلیل به حداقل برسانند. اما در عمل، اگر این فقط مشتریانی باشند که موافقت کردند مصاحبه کنند، ممکن است یک تعدیل لازم باشد.

مرحله ۷: تأثیرات پاسخهای رقابتی را حذف کنید

تا اینجا در بحث، ما هنگام پیش بینی رفتار مشتری و تأثیر آن بر حجم، سهم بازار، درآمد و حاشیه، همه چیز را ثابت می‌دانیم. در حقیقت، این فرض صادق نیست. همه گزینه‌های پیشنهادی که رفتارهای سوئیچینگ کافی توسط مشتری‌ها را در بازار بالقوه ایجاد می‌کند، به همان اندازه پایدار نیستند: برخی از بهبودهای ویژگی‌های محصول را می‌توان توسط برخی یا همه رقبا تقلید کرد، در حالی که دیگران نمی‌توانند. پایداری مزیتی که مشتریان را به سمت تغییر سوق می‌دهد اساساً به تمایل و توانایی رقبا برای پاسخگویی بستگی دارد.

درباره پایداری یک مزیت رقابتی چیزهای زیادی نوشته شده است، و حتی بیشتر در مورد مبانی نظری آن، یعنی تئوری بازی، که با پیش بینی پاسخ‌های رقبا سروکار دارد، نوشته شده است. هرچند آنچه قابل توجه است این است

که رویکردهای نظری عملی بازی بسیار کمی وجود دارد. هنر و به طور واضح علم این نیست که بهترین ارزیابی را از پاسخ‌های احتمالی رقبا بر اساس درک کامل از آنها انجام دهد.

اهداف، قابلیت‌ها و رفتار گذشته. انجام چنین برآوردی اقدامی کاملاً ضروری است، زیرا پیش‌بینی‌هایی که تاکنون انجام داده‌ایم با خوش‌بینی فرض می‌کنیم که رقبا نمی‌توانند پاسخ دهند یا نمی‌خواهند. برای برخی از پیشرفت‌هایی که ارزش معاملات پیشنهادی شرکت کننده را افزایش می‌دهد و باعث تغییر برخی از مشتریان می‌شود، بعید است. به عنوان مثال، تقلید از کاهش قیمت بسیار آسان‌تر از بهبود MTBF یا کارایی است.

ما چگونه ارزیابی را انجام می‌دهیم و این چگونه بر پیش‌بینی درآمد و حاشیه ما تأثیر می‌گذارد؟ اول، ما یک افق زمانی را مشخص می‌کنیم، مثلاً یک سال پس از راه اندازی. سپس از خود این سال را می‌پرسیم که آیا در آن سال، رقبای خاص می‌توانند و مایل به مطابقت با پیشنهاد ما هستند یا حداقل اقدامی انجام می‌دهند که تأثیر چیزی را که بیشتر به آنها آسیب می‌رساند، یعنی مشتریانی که به شرکت ما روی می‌آورند، به حداقل برساند. اگر پاسخ منفی است، ما پیش‌بینی‌های اصلی خود را همانطور که هست حفظ می‌کنیم. اگر پاسخ مثبت است، ما پیش‌بینی‌های اصلی خود را متناسب با رقبایی که می‌توانند با پیشنهاد ما مطابقت داشته باشند تنظیم می‌کنند یا برای کاهش تأثیر آن بر روی مشتریانی که به ما مراجعه می‌کنند، عمل می‌کنند. ما این کار را با تقسیم درآمدهای پیش‌بینی شده بر تعداد رقبایی که می‌توانند با یک اضافه کنند، تقسیم می‌کنیم تا نشان دهد که مشتریان گزینه‌های مختلفی برای انتخاب دارند. اگر، مثلاً، دو رقیب بتوانند و می‌خواهند از پیشنهاد ما در افق گفته شده تقلید کنند، فرض می‌کنیم که یک سوم پیش‌بینی درآمد اصلی را بدست آوریم، زیرا مشتری سه گزینه برای انتخاب دارد. حاشیه سهم مربوطه و EBIT بر این اساس محاسبه می‌شوند.

ممکن است از خود بپرسید که آیا منطقی است که فرض کنیم، اگر n مسابقه دهندگان بتوانند به سرعت تقلید کنند، ما می‌توانیم $1/(n+1)$ از بازار بالقوه را بدست آوریم. این در واقع یک فرض ساده است که برای بحث باز است، اما به دلیل نداشتن گزینه بهتر، ما از بهترین فرض ممکن قبلی استفاده می‌کنیم. در واقع، همه چیز به این بستگی دارد که چه تعداد مشتری بتوانیم متقاعد شویم که به پیشنهاد خود روی بیاورند قبل از اینکه رقبا موفق به تقلید شوند. پس از تغییر مشتری، بعید است که پس از آن به سایر بازیکنان مراجعه کنند، زیرا با توجه به سکون مشتری و موارد مشابه، اکنون هزینه تعویض این مشتریان به نفع ما است. بنابراین، ما می‌دانیم که این یک فرض ساده است که ما خوشحال می‌شویم با تیم مدیریت و فروش گفتگو کنیم و در صورت نیاز به وضعیت واقعی، آن را تنظیم کنیم (به عنوان مثال، اگر بازگشت به مشتری به گونه‌ای مشکل باشد، قفل شده در)

با این فرض که $1/(n+1)$ از بازار بالقوه را بدست آوریم و بازهم با فرض ۱۰ هزار مشتری در بازار بالقوه، درآمد اولیه خود را (همانطور که در جدول 4.5 نشان داده شده است) با درآمد موجود در جدول 4.6 تنظیم می‌کنیم.

ممکن است تعجب کنید که این ارقام در مورد رقبا از کجا ناشی می‌شود و احتمالاً چقدر دقیق است. آن‌ها ۲۰٪ مبتنی بر ملاحظات نظری بازی و ۸۰٪ مبتنی بر قضاوت مدیریت هستند. ملاحظات نظری بازی تا حدی مهم است. در حالی که آنها قدرت پیش بینی محدودی دارند، اما ما برخی از عوامل اصلی را در نظر می‌گیریم. یکی از موارد قابل قبول این است که بازیکنان بزرگ منطقی و ثابت‌انگیزه کمی برای پاسخگویی با قیمت به ورودی‌های کوچک با قیمت پایین دارند. هنگام بحث در مورد استراتژی‌های دفاعی، ما در فصل ۵ در مورد این موضوع توضیح خواهیم داد. برخی از بازیکنان بزرگ تأسیس شده از این پاسخ منحرف می‌شوند و حجم را قبل از مقدار قرار می‌دهند. دلیل آن هر چه باشد (غیرمنطقی بودن، یا صرفاً ایجاد منطقی شهرت برای غیرمنطقی بودن)، چنین رفتار تحمل صفر نیز وجود دارد و ما آن را با بسیاری از مشتریان یا رقبای خود مشاهده کرده‌ایم. ما حتی هر دو نوع رفتار را در یک شرکت (دستگاه‌های پزشکی) مشاهده کردیم، با یک منطقه جغرافیایی دارای سیاست تحمل صفر و منطقه دیگر "حفظ ارزش در بازار"، به عنوان نامیده می‌شود.

نکته این است که ملاحظات نظری بازی-نظری یکی از ورودی‌های بحث است. هوش رقابتی بسیار مهم‌تر است (گزارش‌ها)

(مطبوعات و وب سایت‌ها) و ارزیابی مدیریت از توانایی و انگیزه‌های رقبا برای تقلید. آیا این قضاوت همیشه درست است؟ نه. آیا از نظر منطقی دقیق است؟ مطمئناً بسیار دقیق‌تر از تصور عدم پاسخگویی رقبا. فرد به سادگی باید بهترین کاری را که می‌تواند انجام دهد. و بهترین کاری که می‌توان داشت، در تجربه ما کاملاً خوب است، زیرا بسیاری از مدیران در صنعت شغل خود را دنبال می‌کنند و در بسیاری از رقبا سمت دارند. در نتیجه، آن‌ها قضاوت خوبی در مورد چگونگی واکنش کارفرمایان قبلی خود دارند. یکی از دوستان ما (مشتری قبلی) کار خود را در یک شرکت تجهیزات پزشکی آغاز کرد. در این مرحله، در اواسط دهه ۵۰، هفت موقعیت داشته است، حدس می‌زنید، همه در شرکت‌های تجهیزات پزشکی است. گرچه بدیهی است که چنین مدیرانی اجازه ندارند اطلاعات محرمانه‌ای راجع به رقبائی که قبلاً در آنها کار می‌کردند به اشتراک بگذارند، آن‌ها درک خوبی از فرهنگ رقابتی این رقبا دارند.

ترکیبی از قضاوت مدیریت باتجربه، هوش رقابتی و ریزه کاری از ملاحظات نظری بازی مفید، کامل نیست. اگر خواننده گرامی از آن راضی نیستید، سؤال ما از شما این است: گزینه بهتر چیست؟ اگر در این زمینه اطلاعاتی دارید، حتماً این موضوع را با ما در میان بگذارید، و ما آن را با تأیید کامل در نسخه بعدی خود قرار خواهیم داد

مرحله ۸. گزینه را با بالاترین تأثیر بر روی اهداف شرکت انتخاب کنید

مرحله آخر در فرایند تصمیم گیری انتخاب گزینه راه اندازی با بیشترین تأثیر بر اهداف شرکت است. برای سادگی فرض کنید که هدف به حداکثر رساندن NPV جریان‌های نقدی آینده است. از آنجا که صدها پمپ احتمالی برای راه اندازی وجود دارد (ترکیبی از سطوح مختلف همه ویژگی‌ها در توانایی‌های شرکت)، می‌توان به صورت تئوری پمپ حداکثر NPV را با استفاده از یک الگوریتم بهینه سازی پیشرفته پیدا کرد. در حالی که گهگاه از الگوریتم‌های ریاضی استفاده می‌کنیم، ترجیح می‌دهیم در دو مرحله عملگرایانه تر به آن بپردازیم.

ابتدا تعدادی پمپ راه اندازی احتمالی (مثلاً سه تا پنج) را بر اساس ترکیبی از سطح ویژگی‌ها انتخاب می‌کنیم که بیشترین ارزش را برای مجموعه بزرگی از مشتریان در بازار بالقوه ارزیابی می‌کنند. سپس جریان درآمد را بر اساس مصاحبه با مشتری پیش بینی کرده و Capex و Opex مورد نیاز را برای هر یک از این پمپ‌ها تخمین می‌زنیم. در این مرحله ارزیابی گزینه، می‌توانیم NPV پیش بینی شده را بدست آوریم.

ما قیمت‌ها و سطح ویژگی‌های پمپ ترجیحی را کمی تغییر می‌دهیم تا تأثیر آن را بر بازده تجاری استنباط کنیم. در نهایت ما برای بهترین عملکرد پمپ یا مجموعه‌ای از پمپ‌ها، برنامه کاری را تدوین می‌کنیم.

نتیجه گیری

در این فصل، ما نشان داده‌ایم که چرا شروع یک پایه مناسب و مهمتر از همه، چگونگی ایجاد یک ارزیابی دقیق و دقیق در دنیای واقعی، بسیار مهم است. ما نشان داده‌ایم که ارزیابی از سهام بازار که یک شرکت می‌تواند با پیشنهادات جدید خود به طور متوالی تأمین کند، نباید براساس برخی از برآوردهای پیشینی درصد به ظاهر معقول باشد. از نظر اعتراض، این برآوردها باید از درک اولویت‌های مشتری‌های فردی، رفتار تعویض آنها و انتخاب‌های این مشتریان و همچنین واکنش‌های احتمالی رقبا حاصل شود. روش معامله توصیف شده در فصل ۳ دقیقاً همین کار را می‌کند. تنها با استفاده از یک منطق رفتاری است که پیش بینی در برنامه‌های تجاری می‌تواند معتبر باشد و مطمئناً بسیار بهتر از شیوه ایجاد این برنامه‌ها است.

مثال‌های ما ذکر شده مربوط به شرکتهایی است که در حال حاضر در بازارهای B2B تأسیس شده و در درجه اول (مانند تجهیزات پزشکی، خدمات حقوق و دستمزد، پمپ‌های صنعتی و مانند آن) به جای بازارهای کاملاً تازه ایجاد شده (به اصطلاح اقیانوس‌های آبی). برای ۹۹٪ شرکت‌ها (و از این رو خوانندگان ما) تنوع به معنای ایجاد تنوع در بازارهای موجود با محصولات پیشرفته است، نه ایجاد اقیانوس‌های آبی. "شرکت‌هایی که بازارهای کاملاً جدیدی ایجاد می‌کنند خبرها را می‌دهند اما به جای قاعده، از این قاعده مستثنی هستند. به عنوان مثال، اپل در

ژوئن 2007 هنگام عرضه اولین آیفون، انقلابی در بازار گوشی‌های هوشمند ایجاد کرد. اما از آن به بعد، ورود به این بازار با محصولات متمایز برای افراد دیرهنگام مانند سامسونگ، هواوی یا حتی نوکیا مشابه مشکلی است که ما با آن بیشتر روبرو شده‌ایم. آن‌ها باید مشتری‌ها را از بهترین گزینه خود دور کنند. همین امر در مورد تولیدکنندگان خودرو که وارد بخشهای جدید می‌شوند نیز صدق می‌کند. فقط یک شرکت بخش را ایجاد کرده در حالی که اکثریت افراد دیرهنگام هستند.

همانطور که گفته شد، روش ما کاملاً قابل استفاده برای بازارهای جدید "اقیانوس آبی" است. در این صورت، بهترین جایگزین برای مشتری بالقوه با تعریف "هیچ چیز" است. این دقیقاً یکی از نقاط قوت رویکرد است که نیازی به آن ندارد که ما حتی می‌دانیم که بهترین گزینه جایگزین واقعاً چیست، یا اینکه این پیشنهاد به جای "هیچ چیز" ارائه شده توسط یک شرکت دیگر است. در واقع، در مورد خدمات حقوق و دستمزد، بهترین گزینه جایگزین کل برای شرکتهای موجود در بازار بالقوه که منابع پرداخت خود را به خارج از شرکت واگذار نکردند اما این کار را در نظر گرفتند "هیچ چیز" نبود.

ما به دلیل تداوم استدلال در دو نمونه B2B فرو رفته‌ایم: بهتر است با یک یا دو مثال کار کنید و آن‌ها را کاملاً حل کنید تا خواننده واقعاً بفهمد (امیدواریم که اینگونه باشد) تا خراش سطح موارد مختلف. اما ما خوشحالیم که به طور خلاصه تفاوت بازارهای B2C را بیان می‌کنیم. برای بازارهای B2C مصاحبه با مشتری آسان‌تر است، زیرا یافتن آن‌ها (۱) آسان‌تر و (۲) حدس زدن ثانیه در مورد اهداف بیننده (به عنوان مثال، آنچه او با پاسخ آن‌ها انجام می‌دهد یا در بدترین حالت، آیا او پاسخ آن‌ها را در مرحله بعد در برابر آن‌ها حفظ خواهد کرد). سرانجام، بسیاری از کالاهای B2C تا حدی تجربه خوبی دارند، که نیاز به انطباق با روشی دارد که در انتهای فصل ۳ بحث کردیم.

یادداشت

۱- ما با این حال، برخی از راه‌حل‌های جالب برای "سو استفاده از مشتری" وجود دارد. ما در فصل ۶ به این نکته باز خواهیم گشت

2- گرچه قضاوت بدون درک دقیق همه رشته‌های جهان دشوار است، اما به نظر می‌رسد نظریه بازی یکی از رشته‌هایی است که نسبت تعداد تحولات نظری نسبت به تعداد رویکردهای اعمال شده به بی نهایت نزدیک می‌شود. دلیل این امر این است که عدد بدون تعداد است و منجر نزدیک به صفر است. در حقیقت، وقتی در اواسط دهه ۸۰ دکترای خود را در رشته اقتصاد می‌گذراند، تمرکز روی نظریه بازی کاملاً ناخوشایند بود. دانشجویانی که مشغول کار کاربردی بودند تمایل دارند شهروندان درجه دو محسوب شوند. دشواری دانشجویان دکترا در واقع یافتن نمونه‌هایی برای

ساختارهای تئوری بازی آنها بود، زیرا این مقالات در واقع فراتر از همه شرکت کنندگان در بازار را فرض می‌کردند. بسیاری از متخصصان تجارت مطمئناً با این فرض موافق نیستند.

۳- ارقام مربوط به درآمد پیش بینی شده به همان روشی که قبلاً محاسبه کرده‌ایم محاسبه می‌شود: ما میانگین درآمد هر مصاحبه شونده را در نمونه ضرب می‌کنیم (با فرض عدم پاسخ رقیب) در تعداد مشتریان در بازار بالقوه. برای سادگی، ما یک بازار بالقوه ۱۰ هزار خریدار را در نظر می‌گیریم و 100٪ پوشش و پشتیبانی تبلیغاتی را در نظر می‌گیریم.

فصل پنجم

عملیاتی کردن یک استراتژی دفاعی در برابر یک شرکت کننده (تازه کار)

مقدمه

در فصل قبل، ما توضیح دادیم که چگونه یک استراتژی را وقتی نتیجه تمرین استراتژی بزرگ، تصمیم یک شرکت (یا بهتر: یک فرضیه) برای ورود به بازار محصول یا خدمات جدید بود، عملیاتی کنیم.

این امر می تواند برای ورود به بازاری تازه ایجاد شده باشد (بدون حضور بازیگران فعلی) یا برای وارد شدن به بازاری باشد که جدید است برای شرکتی که با یک پیشنهاد متفاوت وارد می شود.

در فصل فعلی، ما توضیح خواهیم داد که چگونه باید عمل کرد وقتی نتیجه استراتژی بزرگ، ورود به بازار جدید نیست بلکه کاملاً برعکس، برای دفاع از موقعیت شرکت به عنوان یک مدیر است.

ادبیات تجاری کافی در مورد این سؤال وجود دارد که آیا افزایش رقابت ناشی از ورود تازه واردین مشکلی برای کارمندان فعلی ایجاد می کند؟

مطابق معمول ادبیات تجارت، پاسخ بستگی به این دارد که:

۱- کدام مقاله را می خوانید ۲- به شواهد حکایتی که نویسنده چنین مقاله ای برای اثبات حرف خود انتخاب کرده است، بستگی دارد.

در مقاله ای که عنوان آن همه چیز را می گوید ("وقتی شرکت ها رقبا با هزینه کم را دست کم می گیرند")، نویسنده آدریان لینز، استاد IMD، ادعا می کند که شرکت های تأسیس شده "اغلب [چالش] را دست کم می گیرند." بعضی اوقات مدیران چنان روی رقبا سنتی خود متمرکز هستند که حتی تهدید ناشی از رقبا با کم هزینه را تشخیص نمی دهند.

تجربه شخصی ما از همکاری با مدیران در صنایع مختلفی که به طور معمول توسط بازیکنان ارزان قیمت بازار روبرو هستند، (مانند لوازم خانگی، مواد شیمیایی، سیمان، تجهیزات مخابراتی و تجهیزات پزشکی) این است که کلمه "گاهی" در جمله آدریان رایانز باید باشد که با "ممکن است اتفاق بیفتد" جایگزین شده است.

مقامات رسمی در بیشتر موارد تهدید رقباى کم هزینه را دست کم نمى گیرند: آن ها درمورد آن ها کاملاً پارانویا هستند و اغلب قابل توجیه است.

تجربه ما از اینکه متصدیان جدید، تازه واردان را بسیار جدی مى گیرند، احتمالاً مغرضانه است، زیرا شرکتها بطور معمول هنگامی که آن تازه واردین کم هزینه (یا به طور کلی با قیمت پایین) در حال خراب کردن تجارت آنها هستند، از ما درخواست پشتیبانی مى کنند.

بنابراین، بیايد یک منبع کلی تر، مانند هجدهمین نظرسنجی سالانه مدیرعامل PWC را در نظر بگیریم (۲۰۱۵).

برای ۱۳۲۲ مدیرعامل بررسی شده در ۷۷ کشور، دومین نیروی مخرب صنعت آنها در پنج سال آینده در واقع افزایش رقابت بود. به طور دقیق تر، ۶۱٪ از مدیران عامل مصاحبه، احساس کردند که افزایش تعداد رقباى مستقیم و غیرمستقیم قابل توجه، یک روند مخل (یا دقیق تر، هر چیزی از "تا حدودی مخل" تا "بسیار مخل") است. فقط تغییرات در تنظیم صنعت مخل تر تلقی مى شد. تهدید تازه واردان، به ویژه رقباى کم هزینه، از این رو بیشتر در ذهن مدیران عامل است. همچنین تصور مى شود که خطرناک تر از ۱۰ تا ۱۵ سال قبل باشد. ما به یاد مى آوریم که یک مدیر واحد تجاری ادعا کرده است که بازیکنان هند و چین با قیمت پایین چندان قابل اعتماد نیستند و هیچ یک از مشتریان او نمى خواستند آنها را به عنوان تأمین کننده اصلی داشته باشند. وی احساس کرد که کیفیت محصولات آنها ناکافی است و این تأمین کننده ها معمولاً در برآورده کردن حداقل شرایط تضمین و گارانتی ناتوان هستند.

نیازی نیست به شما بگویم که اکنون اوضاع کاملاً متفاوت شده است. بازیکنان تأسیس شده مورد حمله قرار مى گیرند. حتی مهمتر از همه، مشتریان آنها درک مى کنند که شرکت های ورودی قدیمی که در گذشته حاشیه داشتند، اغلب از کیفیت محصول و خدمات مطلوبی برخوردار هستند، اما با قیمت بسیار پایین تر.

در واقع، بازیکنان تأسیس شده اغلب به نقش تأمین کننده ثانویه سقوط مى کنند، بنابراین در صورت عدم موفقیت در ارائه صحیح، ارزش بیمه ای به مشتریان خود ارائه مى دهند. کارمندان باید نگران ورودی های جدید باشند.

در این فصل، ما ابتدا منطق سنتی را توصیف مى کنیم که اغلب هنگام ایجاد یک استراتژی دفاعی در برابر تازه واردین استفاده مى شود. ما به برخی از محدودیت های چنین منطق دفاعی سنتی اشاره خواهیم کرد، زیرا اغلب بر اساس باورهای مدیریتی بی اساس یا قوانین تصمیم گیری عمومی است. پاسخ به تازه واردان نباید از نظر اعتقادات یا قوانین تصمیم گیری ساده باشد، بلکه باید نتیجه بررسی دقیق اهداف و خطرات، انتخاب مشتری و واکنش رقبا باشد. پاسخ باید شرایط خاص تهدید را در نظر بگیرد و از این رو باورهای شخصی یا قوانین تصمیم گیری عمومی در واقع غیر قابل تعمیم و بسیار خطرناک است.

در بخش دوم این فصل، ما یک چارچوب راهبرد دفاعی جایگزین را توضیح می‌دهیم که مبتنی بر منطق رفتاری است. در دو بخش بعدی با مراجعه به دو مورد واقعی نحوه اعمال این چارچوب در عمل نشان خواهیم داد. مورد اول استراتژی تمایز را که توسط یک شرکت ارتباط از راه دور اعمال شده است، توصیف می‌کند. مورد دوم استراتژی مبارزه برند را که توسط یک تولید کننده سیمان اعمال شده است، توصیف می‌کند.

محدودیت‌های دفاع سستی

منطق استراتژی

در این بخش، ما سه روش تفکر درباره استراتژی‌های دفاعی در برابر تازه واردان را شرح خواهیم داد: اعتماد به باورهای مدیریتی، پیروی از قوانین تصمیم‌گیری عمومی و استفاده از منطق رفتاری تعریف استراتژی دفاعی با اعتماد به باورهای مدیریتی:

مدیران اجرایی غالباً در مورد بهترین پاسخ به تهدیدهای تازه واردان قاطع هستند. به نظر می‌رسد که پاسخ مربوط به "اعتقادات" (مانند "همیشه با قیمت‌ها مطابقت داشته باشد" یا "هرگز ارزش بازار را از بین نبرید") است، بیشتر از آنکه تجزیه و تحلیل دقیق در مورد انتخاب مشتری باشد. به صراحت بگوییم، بسیاری از این باورها کاملاً بی‌اساس هستند.

چه عاملی باعث می‌شود چنین اظهار نظر جسورانه‌ای داشته باشیم؟

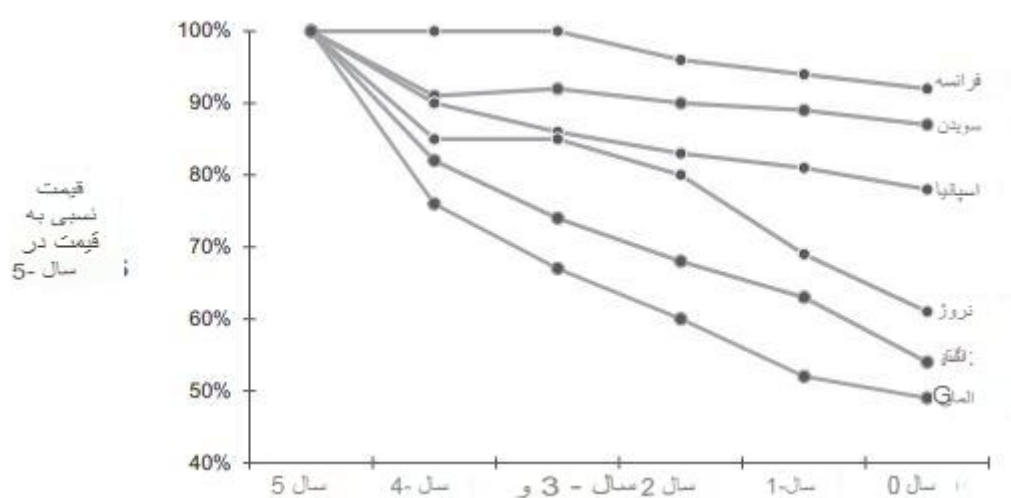
به عنوان مثال، یکی از مشتریان ما در صنعت سیمان مورد حمله رقبای ارزان قیمت (در این مورد، حتی کم هزینه نیست) قرار گرفت. مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران مربوطه موافقت کردند که مخالفت کنند. در این حالت، پاسخ‌های پیشنهادی را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد (یکی از آنها "کاری انجام ندهید")، بدون اینکه هیچ مدیری بخواهد در ابتدا کمی تکان بخورد، زیرا در مورد اثربخشی پاسخ‌های پیشنهادی خود اطمینان داشت.

مثال دیگر مربوط به یک شرکت پیشرو دستگاه‌های پزشکی با دسته بندی محصولات مانند استنت های پزشکی، دفیبریلاتورها، ضربان سازهای ضربان قلب و مواردی از این دست است. این شرکت یکی از دو کارمندی بود که بر نوع خاصی از بازار استنت پزشکی در ایملیا¹ (اروپا، خاورمیانه و آفریقا) تسلط داشت.

¹ EMEA

مدیر ایمیا آن‌ها خواستار پشتیبانی از آنچه او پروژه قیمت گذاری نامید، شد. هدف دستیابی به توافق میان معاونین منطقه‌ای در مورد بهترین پاسخ در برابر تهدید با قیمت پایین به اصطلاح تجارت اصلی آنها بود که به وی گزارش دادند (VP Nordic، Iberia VP، VP Central Europe و غیره)

این تهدید به شرح زیر بود: تجارت استنت پزشکی، با قیمت بالا و حاشیه بالا، توسط تعدادی از بازیکنان ارزان قیمت مورد حمله قرار گرفت که در پایان پایین وارد بازارهای مختلف جغرافیایی شده بودند. پاسخ قیمت به این ورودی، که بسیار در اختیار VP‌های منطقه‌ای بود، در کشورهای مختلف متفاوت بود. برخی از VP‌ها به طور قابل توجهی قیمت‌ها را در منطقه خود کاهش داده بودند، در حالی که برخی دیگر این کار را نکرده بودند.



شکل ۵,۱ تکامل قیمت‌ها پس از ورود، براساس کشور-روند متوسط قیمت استنت‌های این شرکت در همه جا نزولی بود.

مطمئناً می‌توان تقصیر کاهش قیمت را به گردن یک رئیس جمهور بزرگ دیگر انداخت، اما مدیر ایمیا این استدلال را بلافاصله رد کرد و به درستی گفت: "من اعتقاد ندارم که این افت قیمت‌ها در اصل توسط رقیب اصلی ما ایجاد می‌شود" به عبارت دیگر، نظر وی این بود که اختلاف در عقاید VP‌های وی در مورد پاسخ بهینه به یک تهدید رقابتی مشخص، عامل تفاوت در کاهش تنش قیمت در کشورها است. به نظر می‌رسید که این دیدگاه با شواهد موجود سازگار است. به عنوان مثال، با در نظر گرفتن تنها دو کشور همسایه، قیمت سوئد طی ۵ سال حدود ۱۲ درصد کاهش یافت، در حالی که در نروژ نزدیک به ۴۰ درصد کاهش یافت. این تفاوت را نمی‌توان با یک فضای رقابتی متفاوت توضیح داد، زیرا پیش‌بینی یک راه دیگر است: کاهش سریع‌تر قیمت‌ها در بازار رقابتی‌تر، که به طور معمول بزرگترین بازار است، در این مورد، سوئد.

تفاوت در پاسخ قیمت در واقع نتیجه اختلاف عقاید در مورد بهترین بود. برخی از جانشینان معتقد بودند که "سیاست تحمل صفر"، به قول خودشان، بهترین است. به این معنی که آنها احساس می‌کردند برای جلوگیری از ورود شرکت‌ها، پایین نگه داشتن قیمت‌ها ضروری است. VP ها در کشورهای دیگر معتقد بودند که بهتر است، "حفظ ارزش بازار" باشد و از این رو با کاهش قیمت به ورودی‌های ارزان قیمت پاسخ ندهند.

نتیجه عملکرد متفاوت به دلیل اعتقادات مختلف می‌تواند واقعاً نگران کننده باشد. اگر یک کشور تصمیم بگیرد به دنبال یک استراتژی تطبیق قیمت باشد، در حالی که کشور دیگر پاسخی نمی‌دهد و قیمت‌ها را بالا نگه می‌دارد، با توجه به هزینه حمل و نقل نسبتاً کم برای محصولات سبک و جمع و جور مانند استنت های پزشکی، تجارت موازی به وجود می‌آید: تاجران محصولات ارزان در یک کشور با قیمت پایین خرید خواهند کرد و آن را با قیمت بالاتر در کشوری به فروش می‌رسانند، در نتیجه به حاشیه کشور گران قیمت و حاشیه کلی ایما آسیب می‌رسانند. خوشبختانه برای این شرکت، خسارت ناشی از تجارت موازی نسبتاً جزئی بود زیرا هر محصول باید توسط مقام بهداشت محلی تأیید می‌شد و بیمارستان‌ها نمی‌خواستند ریسک خرید استنت غیرمجاز را که از یک کشور دیگر تهیه می‌شود، بپذیرند.

تعریف استراتژی دفاعی با پیروی از قوانین تصمیم‌گیری عمومی

برخی از دانشمندان تجارت به جای اینکه به عقاید مدیریتی شخصی بپردازند، استراتژی‌های اصطلاحاً عمومی مانند "راه حل‌های فروش"، "تمایز، افتراق، افتراق، اما کاهش قیمت" یا "خدمات خوب ارائه نمی‌دهند، اما همیشه" خدمات بهتر از رقبای شما" ارائه می‌دهند و با استفاده از مثالهای خوب انتخاب شده، این دانشمندان می‌توانند ادعا کنند که استراتژیهای عمومی آنها، برخلاف باورهای مدیریتی، با برخی از شواهد حکایتی سازگار است.

اما درست مانند اعتقادات مدیریتی، این استراتژی‌های عمومی راهی بی قید و شرط را برای پیشرفت پیشنهاد می‌کنند. و هنگام فرو رفتن در منطق زیربنایی آنها، بیشتر اوقات دو چیز پیدا می‌شود. اولین یافته این است که استراتژی عمومی فقط تحت یک مجموعه فرضی خاص است. این در واقع به این معنی است که سایر توصیه‌ها در زیر مجموعه دیگری از فرضیات پیروی می‌کنند.

یافته دوم - و ناامیدکننده‌تر - این است که این فرضیات، صریح بیان نشده است. در حقیقت این بدان معنی است که بسیاری از مدیران هنگام استفاده از توصیه‌ها، ناآگاهانه گمراه می‌شوند.

عدم تعمیم پذیری در مورد هر نوع استراتژی عمومی، از جمله استراتژیهای عمومی شناخته شده "تمایز" در مقابل "رهبری هزینه" در مقابل "تمرکز" اعمال می‌شود، که در بسیاری از کتابهای درسی مدیریت عمومی پس از انتشار

کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر مطرح شده است. مثال دیگر آن، سه استراتژی عمومی رقابتی یا "رشته‌های ارزشی" است که توسط مایکل تراسی و فرد ویرزما ارائه شده است: "برتری عملیاتی" در مقابل "صمیمیت مشتری" در مقابل "رهبری محصول".

دلیل اینکه نمی‌توان گفت به طور کلی استراتژی‌های عمومی قبلی معتبر هستند این است که آنها فقط تحت تعدادی از مفروضات خاص در مورد دو مورد مهم، یعنی (۱) توزیع ترجیحات مشتری، و (۲) موقعیت‌های رقابتی سایر بازیکنان به عنوان مثال، یک استراتژی هدایت هزینه، به معنای ارائه یک محصول بدون حاشیه، تنها در صورت تحقق دو شرط می‌تواند موفقیت آمیز باشد: (۱) مشتری‌های زیادی در آنجا وجود دارند که محصولات کم حاشیه را ارزش می‌دهند اما برای ویژگی‌های اضافی محصول یا خدمات ارزش قائل شوند، و (۲) رقبای کمی هستند که چنین محصولاتی را ارائه دهند. اگر تعداد کمی مشتری چنین کالاهایی را بخواهند (به عنوان مثال شراب در کارتن‌های یک لیتری با قیمت ۱,۹۹ دلار) و / یا اگر سایر رقبا نیز چنین کالاهایی را با هزینه کم ارائه می‌دهند، بعید به نظر می‌رسد استراتژی رهبری هزینه موفقیت آمیز باشد. برعکس، اگر تعداد کمی از مشتری‌ها، در صورت وجود، بخواهند هزینه عناصر تمایز را پرداخت کنند، بعید است که یک استراتژی تمایز موفقیت آمیز باشد. همین استدلال برای استراتژی‌های عمومی که به طور خاص موقعیت‌های دفاعی را برطرف می‌کنند صدق می‌کند. به عنوان مثال، در "استراتژی‌های مبارزه با رقبای کم هزینه"، نیرمالیا کومار^۱ نوعی درخت تصمیم را تعیین می‌کند تا نحوه پاسخگویی به یک شرکت کننده کم هزینه را براساس تحقیقات ۵۰ کارمند و ۲۵ مشاغل ارزان قیمت تعیین کند. به عنوان مثال، اولین سؤال از درخت این است: "آیا شرکت کننده ارزان قیمت هرکدام از مشتریان فعلی یا آینده من را از من می‌گیرد؟" اگر پاسخ به این سؤال "نه" باشد (گره ۱ درخت)، درخت تصمیم توصیه می‌کند ورودی جدید را قبول نکند. اگر پاسخ "بله" باشد (گره ۲ درخت)، درخت تصمیم توصیه نمی‌کند که جنگ قیمت را آغاز کنید، بلکه تمایز محصول را با استفاده از ترکیبی از تاکتیک‌ها افزایش دهید. بعداً، سؤالات دیگری برای اصلاح این توصیه‌ها مطرح می‌شود. بگذارید نگاهی به این دو گره اول درخت تصمیم بیندازیم، و سعی کنیم بفهمیم که آیا واقعاً قابل تعمیم هستند، یعنی آیا به همان دفاعی که تلویحاً ادعا می‌شود، نگهداری می‌شوند یا نه.

وضعیت گره ۱ کاملاً ساده است. توصیه برای عدم پذیرش ورودی جدید اگر واقعاً این باشد که شرکت کننده ارزان قیمت هیچ یک از مشتریان فعلی یا آینده را از بین نخواهد برد، منطقی است. با این حال ممکن است ارزش افزوده این گره در درخت تصمیم سؤال شود. اگر محصول شرکت کننده در بخش محصول شرکت فعلی عرضه شود، اجتناب ناپذیر است که پاسخ این سؤال "بله" باشد. بگذارید به اقتصاد خرد بسیار اساسی برگردیم. اگر یک کالای جایگزین

¹ Nirmalya Kumar

با قیمت پایین وارد بازار شود، تقاضا برای محصول فعلی کاهش می‌یابد. این بدان معنا نیست که مشتریان انبوه کار را رها می‌کنند. این به معنای ساده این است که برخی از حساس‌ترین مشتری‌ها برای شرکت تازه وارد از دست می‌روند.

این تقریباً همیشه وجود دارد، مگر اینکه شرکت کننده وارد یک تجارت کاملاً غیر مرتبط شود. به عنوان مثال، بدیهی است که ورود کیا موتورهای ارزان قیمت به اروپا به طور حتم مشتریان را از فورد، اوپل، رنو و سیتروئن دور می‌کند و این امر در فروش رولزرویس یا در بهترین حالت تنها کمترین تأثیر را نداشته است. اما این به سادگی به این دلیل است که کیا موتورز و رولزرویس در خدمت همپوشانی بخشهای بازار نیستند. در صورت ورود کیا موتور به این بازار پیشرفته سدان لوکس، رولزرویس تقریباً به ناچار برخی از مشتریان خود را به کیا موتورز از دست می‌دهد، یعنی کسانی که در خرید رولزرویس تردید دارند اما نمی‌توانند گزینه دیگری پیدا کنند که ارزش معامله بالاتری نسبت به آنها داشته باشد به کیا موتور روی می‌آورد.

بگذارید به توصیه در گره ۲ درخت تصمیم پردازیم: جنگ قیمت را شروع نکنید اما با استفاده از ترکیبی از تاکتیک‌ها تمایز محصول را افزایش دهید. این توصیه از کجا آمده است؟ آیا این گفته در زیر همه فرضیات رفتاری منطقی واقعاً درست است؟ و منظور دقیقاً از "جنگ قیمتی را شروع نکنید" این که متصدی فعلی نمی‌تواند قیمت را کاهش دهد، یا اینکه مقام فعلی نمی‌تواند با کاهش قیمت ورودی جدید مطابقت داشته باشد؟ بدون تمرکز ویژه بر مقاله قبلی که قبلاً ذکر شد، آنچه ما می‌خواهیم نشان دهیم این است که، تحت برخی فرضیات معقول، این به سادگی یک توصیه مناسب نیست. بنابراین قابل تعمیم نیست.

برای نشان دادن نظر ما (یعنی عدم تعمیم یک استراتژی دفاعی عمومی مانند "جنگ قیمت را شروع نکنید، اما تمایز محصول را افزایش دهید")، باید نشان دهیم که حداقل در یک شرط معقول (یعنی مجموعه‌ای از مفروضات دنیای واقعی که می‌توانند منطقی قابل استفاده باشند)، منطقی است که با قیمت پاسخ دهیم. ما می‌توانیم به همان اندازه در بسیاری از موقعیت‌ها فکر کنیم که منطقی است که هیچ یک از آنها را از هم جدا نکنیم. ما این را به عنوان مورد ۱ توصیف خواهیم کرد. به همین ترتیب، ما می‌توانیم نشان دهیم که، تحت شرایط خاص، حتی یک استراتژی دفاعی سوم، یعنی "هیچ کاری نکن" منطقی است. ما این را به عنوان مورد ۲ توصیف خواهیم کرد

قبل از شرح جزئیات مورد ۱ و مورد ۲، بگذارید به چیزی اشاره کنیم که خوانندگان با سابقه در تئوری بازی به راحتی آن را درک خواهند کرد: اینکه بهترین پاسخ به ورود کم قیمت اساساً به عوامل زیادی از جمله: کشش قیمت متقابل محصول فعلی نسبت به محصول شرکت کننده، میزان تمایز محصول متصدی فعلی به روشی که مشتری مایل به پرداخت هزینه بیشتر برای تمایز بیش از هزینه آن باشد، اهداف شرکت کننده (سود، حجم، درآمد)؛ اندازه و ظرفیت شرکت کننده؛ و افق زمانی هر دو بازیکن، به نام مهم‌ترین آن‌ها بستگی دارد.

اکنون اجازه دهید جزئیات دو مورد خاص را شرح دهیم

مورد ۱: "tit-for-tat" بهتر از "جنگ قیمت را شروع نکنید، بلکه تمایز محصول را افزایش دهید" است.

به عنوان مثال فرض کنید که کالای متصدی (به عنوان مثال، یک برچسب پزشکی، یک ماده شیمیایی میانی، یک استنت کبالت-کروم)، شرکت کننده منطقی است، شرکت دارای ظرفیت‌های اضافی است و اهداف او سود کوتاه مدت و بلند مدت است. فرض کنید بیشتر تصور شود که محصولات شرکت متصدی و شرکت کننده نزدیک به جایگزینهای کامل یکدیگر هستند، یعنی کشش قیمت متقابل محصول شرکت فعلی نسبت به کالای شرکت کننده مثبت و قابل توجه است: حجم زیادی (مثلاً بیش از ۵۰٪) در پاسخ به حتی کاهش قیمت ناچیز توسط شرکت کننده. بعلاوه فرض کنید که ممکن است مشتریان از تعدادی ویژگی که محصول کنونی را از شرکت متمایز می‌کند استقبال کنند یا راضی باشند اما حاضر نیستند هزینه آن را پرداخت کنند.

تحت این فرضیات (که می‌تواند منطقی باشد، اما همیشه چنین نیست) به نفع رئیس جمهور است که با قیمت پاسخ دهد و تفاوت قائل نشود. پاسخگویی به قیمت کار درستی است زیرا اثر حجم از اثر قیمت بزرگتر است: حاشیه‌های از دست رفته در اثر کاهش حجم زیاد در نتیجه شکاف زیاد قیمت با شرکت کننده، بیش از حاشیه از دست رفته در اثر کاهش قیمت است و محدود کردن ائتلاف حجم تمایز ندادن کار درستی است زیرا هیچ ویژگی تمایزی وجود ندارد که مشتریان بخواهند برای آن هزینه کنند. آنچه که ما در حال حاضر شرح دادیم معضل زندانیان کلاسیک است که اغلب در دوره‌های اقتصادی یا دوره‌های استراتژی دانشکده تجارت استفاده می‌شود. در شرایط توصیف شده، یک استراتژی tit-for-tat در طولانی مدت بیشتر توصیه می‌شود.

قاعده tit-for-tat نیز موارد استثنایی وجود دارد. به عنوان مثال، اگر شرکت کننده در پاسخ به کاهش قیمت کارمند فعلی قیمت‌ها را بیشتر کاهش دهد، ممکن است این قانون نامناسب باشد. در اینجا دوباره، باید از خود پرسیم که انتظار می‌رود این فرض (کاهش بیشتر قیمت توسط شرکت کننده) در چه شرایطی باشد.

- یک وضعیت این است که شرکت کننده از قیمت گذاری مبتنی بر رقابت استفاده می‌کند و یک قاعده قیمت گذاری بسیار ساده مانند "قیمت ما قیمت منفی ۱۰٪ است." در آن شرایط، یک استراتژی حق بیمه برای رئیس جمهور فعلی قیمت‌ها را کاهش می‌دهد و به حاشیه می‌رود.

^۱ معنی تحت لفظی "دلت به تله" می‌دهد.

- وضعیت دیگر زمانی است که شرکت کننده به سادگی غیر منطقی است و به تأثیرات عملکرد خود در مورد واکنش پیش بینی شده فعلی فکر نمی‌کند.

مورد ۲: "هیچ کاری نکن" بهتر از "جنگ قیمت را شروع نکنید، بلکه تمایز محصول را افزایش دهید" است.

فرض کنید که این کشش متقابل قیمت متقابل هنوز مثبت است اما بسیار کمتر است، یعنی کاهش قیمت توسط شرکت کننده فقط تأثیر منفی کمی بر حجم فروش شده توسط کارمند فعلی دارد. در این صورت، بهترین پاسخ متصدی فعلی به یک شرکت کننده با قیمت پایین ممکن است بالا نگه داشتن قیمت‌ها باشد. به عنوان مثال، فرض کنید که شرکت مستقر در شرکت کوکاکولا باشد و توسط یکی از کالاهای نام تجاری خود با قیمت پایین مورد حمله قرار گیرد. علاوه بر این، فرض کنید که کوکاکولا ۹۹ درصد سهم بازار را دارد، شرکت تازه وارد با قیمت نسبتاً کمتری نسبت به کوکاکولا وارد بازار شده و نام تجاری برتر کوکاکولا و وفاداری مشتریان کوکاکولا مانع از بدست آوردن بیش از ۱٪ سهم بازار شرکت کننده شد. اگر شرکت کننده در حال حاضر تصمیم بگیرد که تهاجمی شود و قیمت‌ها را ۲۰٪ کاهش دهد، سهم بازار آن ممکن است از ۱٪ به ۲٪ افزایش یابد. اگر کوکاکولا با قیمت پاسخ ندهد و اگر هزینه‌های متغیر واحد شرکت کننده خیلی زیاد نباشد، چنین کاهش قیمت پیشنهادی معنی دار برای شرکت کننده است، زیرا بعد از همه اینها حجم آن را دو برابر می‌کند. با این حال، برای کوکاکولا، پاسخگویی با کاهش ۲۰ درصدی قیمت معادل ۹۹٪ به جای ۹۸٪ سهم بازار، نسبت به محل پذیرش شرکت و پذیرش فرسایش جزئی از سهم بازار آن، بسیار پر هزینه است.

این بدان دلیل است که سود از دست رفته در کاهش قیمت‌ها در کل حجم آن بیشتر از سود حاصل از بالا نگه داشتن قیمت آن است. در اصطلاحات اصولی نظریه بازی، عدم پاسخگویی را یک استراتژی غالب می‌نامند. در این شرایط، نه تمایز و نه کاهش قیمت استراتژی دفاعی صحیحی برای رئیس فعلی نیست.

نکته کلی‌تر ما از این بخش این است که ارائه پیشنهادی به اصطلاح طبیعی که بطور مداوم انجام می‌شوند بسیار ساده است. در عوض، لازم است که به عمق بیشتری بپردازیم و منطقی‌ترین مفروضات را در دنیای واقعی به دست آوریم و سپس از هر ترکیبی از مفروضات، توصیه صحیح را بدست آوریم. مسلماً، این جالب نیست که داشتن

توصیه‌های ساده برای یک موقعیت خاص تجاری مانند ورود بازیکنان با قیمت پایین داشته باشیم. و شاید به همین دلیل ادبیات زیادی وجود دارد که توصیه‌های ساده را بدون صراحت و روشن ساختن این فرضیات پیشنهاد می‌کند: خواندن آن بسیار آسان‌تر، انجام آن بسیار ساده‌تر و زمان بر نیست. اما به سادگی قابل تعمیم نیست و از این رو فقط در صورت خوش شانس بودن صحیح است.

تعریف استراتژی دفاعی با استفاده از منطق رفتاری

از بخشهای قبلی، ما می‌توانیم در مورد بهترین پاسخ به تازه واردان دو نتیجه بگیریم:

- اول، بهترین پاسخ به یک شرکت کننده جدید با قیمت پایین مسئله "حفظ ارزش بازار" در مقابل باور "تحمل صفر" نیست. تنها اعتقادی که در اینجا مرتبط است، اعتقاد به این است که بخواهیم ارزش شرکت را به حداکثر برسانیم.

پس از مشخص شدن، بهترین پاسخ به چنین ورودی جدید به تعدادی از فرضیات منطقی مبتنی بر شواهد در مورد پارامترهایی بستگی دارد که قبلاً نشان دادیم (کشش‌ها، ظرفیت‌های موجود و موارد مشابه). صریح و روشن ساختن این مفروضات، احتمالاً پس از مدلسازی، بسیار بهتر از داشتن بحثهای طولانی و غالباً پوچ است که غالباً به دلیل صریح نبودن مفروضات شروع می‌شوند. صریح ساختن فرضیات، امکان مدیریت آسانتر در نتیجه در مورد بهترین یا معقول‌ترین پاسخ به تازه وارد را آسان می‌سازد.

- نتیجه‌گیری دوم این است که تعداد پارامترهایی که وارد عمل می‌شوند زیاد است. از این رو، یک درخت تصمیم ساده که با توصیه‌های بی‌قید و شرط از جمله "قیمت را کاهش ندهید، اما تفاوت را ایجاد کنید" نمی‌تواند به طور ضمنی مقادیر خاصی را برای اکثر این پارامترها در نظر بگیرد و بنابراین گمراه کننده خواهد بود.

- همانطور که گفته شد، هنگامی که تمایز عملی نیست یا بسیار پرهزینه است، ممکن است پاسخ قیمت توجیه شود، به ویژه هنگامی که شرکت کننده می‌تواند قسمت عمده‌ای از تجارت را به عنوان یک نتیجه از کاهش قیمت، از کارمندان خود دور کند. در شرایط دیگر، نه تمایز و نه کاهش قیمت ممکن است بهترین پاسخ نباشد. به عنوان مثال، انجام ندادن کاری ممکن است بهترین پاسخ باشد. یا ترکیبی از برخی از تمایزات و تغییرات قیمت، از جمله افزایش قیمت، ممکن است بهترین باشد.

بنابراین آنچه ما می‌گوییم این است که بهترین پاسخ به یک تازه وارد در یک مورد خاص مشروط است، یعنی به شرایط خاص آن پرونده بستگی دارد. دانستن توزیع ترجیحات مشتریان در بازارهای هدف در حال حاضر و تازه وارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین موقعیت و رفتار رقبای مختلف در بازار از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، بهتر است این شرایط را بیان کرده و برای هر یک از شرایط توصیه‌هایی ارائه دهید، تا اینکه شرایط را نادیده بگیرید و فقط با یک توصیه ساده ارائه شوید.

چارچوب استراتژی دفاعی مبتنی بر منطق رفتار

مورد ۱: مورد ساده فقط با یک مشتری در معرض خطر:

ما فرض می‌کنیم که شرکت مستقر فقط یک مشتری تکرار شده دارد. مفهوم تکرار مجدد مهم است، زیرا جستجوی یک استراتژی برای مقابله با حمله و از دست دادن مشتری ناشی از آن، تلویحاً فرض می‌کند که این شرکت با مشتریان خود تجارت منظم دارد. در مورد ۲، ما می‌توانیم رویکرد به شرایطی را تعمیم دهیم که شرکت مستقر دارای چندین مشتری تکرار شده با تنظیمات مختلف باشد.

محصول یا خدمات شخص فعلی می‌تواند هر چیزی باشد: بلیط هواپیما، برق یا برای مثال B2B، یک دستگاه پزشکی خاص (استنت). بگذارید آن را بسته پایه بنامیم. فرض کنید مشتری فعلی حاضر است هزینه بسته پایه راپردازد و صاحبخانه از میزان تمایل مشتری برای پرداخت یعنی ۱۲۰ دلار بداند. علاوه بر این، متصدی فعلی قیمت ۱۰۰ دلار می‌گیرد و هزینه متغیر واحد بسته پایه معادل ۷۰ دلار است. برای ساده نگه داشتن موارد، ما در کل این قضیه فرض می‌کنیم که هزینه حاشیه‌ای هر واحد یکسان است، به این معنی که هزینه حاشیه‌ای و هزینه متغیر واحد مفاهیمی قابل تعویض هستند.

از طریق مشاهده صرف انتخاب مشتری (همانطور که در فصل ۳ توضیح دادیم اقتصاددانان آن را "ترجیح آشکار" می‌نامند)، باید اینگونه باشد که ارزش معامله خرید این مشتری برای این مشتری (۱۲۰ - ۱۰۰ دلار = ۲۰ دلار) بزرگ‌تر از ارزش معامله‌ای که می‌تواند در هر تأمین کننده فعلی دیگر بدست آورد، منهای هزینه تعویض به آن تأمین کننده. به این معنا که حتی اگر تأمین کننده دیگری ۹۵ دلار شارژ کند و اگر تمایل پرداختی مشتری برای تأمین کننده دیگر یکسان باشد (۱۲۰ دلار)، این واقعیت که مشتری تعویض نمی‌کند باید به این معنی باشد که هزینه‌های تعویض وی بالاتر از ۵ دلار است. به بیان دیگر، خالص تمایل به پرداخت او (تمایل به پرداخت منهای هزینه‌های سوئیچینگ) باید کمتر از ۱۱۵ دلار باشد، مگر اینکه او معلول ذهنی باشد یا نادان.

فرض کنید اکنون یک تازه وارد با قیمت ۸۵ دلار وارد بازار شود. همچنین فرض کنید که تمایل خالص مشتری برای پرداخت برای بسته پایه شرکت کننده برابر با ۱۱۰ دلار باشد. در این شرایط، اگر متصدی فعلی کاری انجام ندهد، این مشتری در نهایت به شرکت کننده تبدیل می‌شود، زیرا ارزش خالص معامله خرید از شرکت کننده در حال حاضر از ارزش معاملات خالص ماندن با کارگر بالاتر است.

جدول 5.1 مقایسه ارزش معامله وقت و شرکت کننده
بسته پایه

بسته پایه شرکت کننده	بسته پایه وقت	
\$110	\$120	تمایل مشتری به پرداخت (خالص هزینه های تعویض) (ایفانی)
\$85	\$100	قیمت
(حدس زده) 0 70 <	\$70	هزینه متغیر واحد
\$25		20 ارزش معامله به مشتری (خالص) (هزینه های جابجایی، ایفانی)
> \$15	\$30	حاشیه مشارکت

جدول 5.2 مقایسه ارزش معامله هنگام اضافه کردن یک تمایز
ارزش از بین بردن ویژگی

بسته پایه شرکت کننده + بسته پایه شرکت کننده ویژگی تمایز		
\$110	\$130	تمایل مشتری به پرداخت (خالص هزینه های تعویض) (ایفانی)
\$85	\$100	قیمت
(حدس زده) 0 70 <	\$90	هزینه متغیر واحد
\$25	30 ارزش معامله به مشتری (خالص)	(هزینه های جابجایی، ایفانی)
> \$15	\$10	حاشیه مشارکت

گزینه ۱: افتراق (تخریب ارزش)

فرض کنید که مدیر فعلی می تواند یک ویژگی تمایز، مثلاً یک سرویس فنی خاص را به بسته پایه اضافه کند. این ویژگی تمایز 20 دلار اضافی هزینه دارد، تمایل مشتری به پرداخت ویژگی 10 دلار است و صاحب منصب قیمت بسته را بدون تغییر نگه می دارد (به جدول ۵،۲ مراجعه کنید).

اکنون بسته حاکم به بسته مورد نظر تبدیل می شود. در مقایسه با سناریوی "هیچ کاری نکن"، صاحب منصب دیگر در معرض خطر از دست دادن مشتری نیست و ۱۰،۱۱ دلار حاشیه کمک می کند در حالی که حاشیه کمتر از وضعیت اولیه است و بنابراین ارزش از بین می رود، هنوز هم بهتر از ۰ دلار که اگر متصدی فعلی کاری انجام ندهد، سرانجام محقق می شود. نتیجه گیری این است که منطقی است که تفاوت را به گونه ای ایجاد کنیم که محصول فعلی را به عنوان بسته ارجح در نظر بگیریم، به شرطی که حاشیه کلی انجام آن مثبت باشد.

گزینه ۲: کاهش قیمت

اگر افزودن یک ویژگی تمایز هزینه‌ای بیش از آنچه توسط مشتری ارزشیابی می‌شود، دارد، بهتر است ویژگی را حذف کرده و همان مقدار را در قالب قیمت پایین‌تر برای بسته پایه به مشتری برگردانید. فرض کنید کاهش قیمت ۱۰ دلار ارزش معامله مشتری برای ماندن با کارمند بزرگتر از ارزش معامله تعویض به شرکت کننده است. در مقایسه با گزینه تمایز، شرکت فعلی ۲۰ دلار پس انداز می‌کند، در حالی که تمایل مشتری به پرداخت ۱۰ دلار کاهش می‌یابد. در نتیجه، گسل بین تمایل به پرداخت و هزینه ۱۰ دلار افزایش می‌یابد. کاهش ۱۰ دلار قیمت (از ۱۰۰ دلار به ۹۰ دلار) به همین ترتیب ارزش معامله همان گزینه تمایز را می‌دهد (۱۳۰ - ۱۰۰ = ۱۲۰ دلار - ۹۰ دلار)، که بیش از ارزش معامله سوئیچینگ به شرکت کننده است. تنها تفاوت این است که حاشیه شرکت فعلی در این گزینه "کاهش قیمت" (۲۰ دلار) بیشتر از گزینه "افتراق" (۱۰ دلار) است.

جدول 5.3 مقایسه ارزش معامله هنگام برش قیمت

بسته پایه شرکت کننده	بسته پایه وقت در قیمت پایین‌تر	
\$110	\$120	تمایل مشتری به پرداخت (خالص هزینه های تعویض (ایفانی) قیمت
\$85	\$90	هزینه متغیر واحد
< 0 70 (حدس زده)	\$70	ne 30 ارزش معامله به مشتری (خالص (هزینه های جابجایی، ایفانی
\$25		حاشیه مشارکت
> \$15	\$20	

گزینه ۳: افتراق (ایجاد ارزش)

با فرض عدم تلاقی بیشتر قیمت توسط شرکت کننده، و تنها با فرض یک مشتری، ممکن است حذف ویژگی‌ها و قیمت‌های پایین‌تر از افزودن ویژگی‌هایی باشد که ارزش کمتری نسبت به هزینه‌های خود دارند. این منطق گزینه ۲ بود. با این حال، اگر ویژگی‌هایی قابل شناسایی است که ارزش بیشتری (تمایل به پرداخت) بیش از هزینه آنها ایجاد می‌کنند، تمایز بهترین گزینه است. افزودن این ویژگی‌ها ارزش معامله ماندن با کارمند فعلی را نسبت به تغییر کاربری افزایش می‌دهد. این به نوبه خود باعث می‌شود که متصدی فعلی مجبور نباشد قیمت‌ها را کاهش دهد. در نتیجه، کاهش بیشتر قیمت توسط شرکت کننده کمتر از یک پاسخ قیمت خالص است.

فرض کنید که یک ویژگی تمایز جدید B به بسته پایه کارگر اضافه شده است. ویژگی B 20 دلار تمایل مشتری به پرداخت را افزایش می‌دهد، در حالی که هزینه متغیر واحد ویژگی ۱۰ دلار است. به عبارت دیگر، این ویژگی تمایل

به پرداخت مشتری را بیش از هزینه آن افزایش می‌دهد و ارزش ایجاد می‌شود. این را با گزینه ۱ مقایسه کنید، جایی که مقدار از بین رفت، زیرا افزایش تمایل به پرداخت برای ویژگی A (۱۰ دلار) کمتر از هزینه متغیر واحد ویژگی A (۲۰ دلار) بود.

جدول 5.4 مقایسه ارزش معامله هنگام اضافه کردن یک تمایز ارزش ایجاد ویژگی

بندی	بسته پایه وقت + پایه شرکت کننده تفاوت ویژگی ب بسته	
		تمایل مشتری به پرداخت 140
		قیمت (خالص هزینه های تعویض، ایفائی)
		هزینه
	\$100	\$85
	\$80	حدس زده (70 < 0)
	\$40	\$25
		هزینه تعویض، در صورت هر
	\$20	> \$15
		گونه) حاشیه مشارکت

بنابراین، گزینه ۳ کاملاً جذاب است: مشتری تغییر نمی‌کند، زیرا ارزش در معامله ماندن با کارمند بزرگتر از ارزش معامله تعویض به شرکت کننده است. بعلاوه، خطر تلاقی جویی به حداقل می‌رسد. اگر به سادگی از نظر "کاهش قیمت" (گزینه ۲) در مقابل "تمایز ایجاد ارزش" (گزینه ۳) فکر کنیم، می‌توان گفت که تمایز ایجاد ارزش می‌تواند برتر باشد:

- تمایل به پرداخت را به اندازه کافی افزایش می‌دهد به طوری که ارزش در معامله ماندن با کارمند بزرگتر از ارزش معامله تغییر به شرکت کننده است.
- افزایش هزینه از تمایز کمتر از افزایش تمایل به پرداخت است.
- افزایش هزینه ناشی از تمایز کمتر از حداقل کاهش قیمت مورد نیاز برای ماندن مشتری در سمت مأمور کار بدون هیچگونه تمایزی است.

دریافت داده‌ها برای تعریف استراتژی دفاعی بهینه

تعریف یک استراتژی دفاعی مؤثر نیاز به درک درست، مبتنی بر داده از گزینه‌های مشتری و هزینه‌های تعویض دارد. برای بدست آوردن این داده‌ها دو روش وجود دارد. مورد اول از فروشندگان این شرکت به عنوان منبع مشتری استفاده می‌کند، در حالی که مورد دوم مستقیماً با مشتریان صحبت می‌کند.

روش ۱: از فروشندگان شرکت به عنوان منبع استفاده کنید

اگر از هزینه‌های مشتریان خود برای تغییر کاربری از شرکت خود به شرکت تازه وارد اطلاع ندارید، کم هزینه‌ترین راه حل این است که تعدادی از فروشندگان آگاه پیش بینی این هزینه‌ها را انجام دهند. نتایج نادرست خواهد بود، اما دوباره لازم است که آن را با میانبرهای ساده مقایسه کنیم. علاوه بر این، روش‌هایی وجود دارد که می‌توانید شانس دریافت تخمین‌های قابل اعتماد از فروشندگان را بهبود ببخشید.

ابتدا اطمینان حاصل کنید که فروشندگان درگیر در این فرآیند حداقل با اهداف فعلی فروش خود مغرضانه عمل می‌کنند. فروشندگان تمایل دارند که بگویند هزینه تعویض صفر است، بنابراین از این استدلال استفاده می‌کنند که محصولات شرکت و شرکت کننده دقیقاً یکسان است. این واقعیت که فروشندگان به طور نامتناسبی تهدید ورود را متمایز می‌کنند، اغلب در ترس آنها از این است که وقتی شرکت موضع مناسب‌تر (مثلاً بدون تغییر و بدون تغییر) قیمت‌ها را تغییر می‌دهد، حجم فروش آنها به طور حتم بیشتر کاهش می‌یابد. فعالانه (به عنوان مثال، با کاهش قیمت‌ها، از طریق تمایز، یا ترکیبی از هر دو). همانطور که قبلاً نشان دادیم، ممکن است چنین پاسخ فعالی بهترین دفاع نباشد.

بنابراین ضروری است که یک فروشنده پیشروی روند جمع آوری بیش دربارۀ ترجیحات مشتری و ایجاد استراتژی دفاعی را هدایت کند. چنین فردی باید دارای تعدادی ویژگی باشد. اول اینکه، او باید مدت زمان کافی در سازمان بوده باشد (مثلاً حداقل ۳ سال) اما نه خیلی طولانی، زیرا افراد با تجربه بیش از ۲۰ سال ممکن است در مورد آنچه در آن دوره انجام داده‌اند دفاع کنند یا حتی ممکن است مانع برخی اقدامات نوآورانه شود. دوم، او باید اعتماد و احترام به مدیریت عالی داشته باشد، و همچنین بتواند انگیزه فروشندگان دیگر را در رده‌های پایین‌تر فراهم کند. سوم، وی باید مهارت‌های مفهومی قوی داشته باشد و مایل باشد فرایند تفکر ابتکاری را برای انجام آنچه که برای سازمان بهتر است و نه منافع شخصی او، طی کند.

جدول 5.5 مقایسه ارزش معامله زمانی که تمایز ترکیب شده است با تغییر قیمت

	+ بسته پایه وقت تفاوت ویژگی ب	- پایگاه شرکت کننده بسته بندی
تمایل مشتری به پرداخت (خالص (هزینه های تعویض، ایفائی قیمت	\$140	\$110
هزینه متغیر واحد	\$114	\$85
ارزش معامله به مشتری (خالص هزینه های تعویض)	\$80	(حدس زده) 0 70 <
ایفائی (حاشیه مشارکت	\$26	\$25
	\$34	> \$15

دومین چیزی که باید اطمینان حاصل شود این است که برآورد ترجیحات مشتری و هزینه‌های تعویض حداقل تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی یا به طور خاص تحت تأثیر لنگر انداختن قرار می‌گیرد. لنگر انداختن زمانی صورت می‌گیرد که فردی از اطلاعات اولیه برای قضاوت‌های بعدی استفاده کند. مسلماً اجتناب از مشکل لنگر انداختن بسیار دشوار است، اما انجام هر کاری برای به حداقل رساندن آن ضروری است. در این مورد، مهم نیست که با پرسیدن از فروشندگان اطراف در یک کارگاه، به عنوان پیش بینی‌های مربوط به نتیجه گیری دست یابید. یک محصول خاص یا ویژگی خاص تحت تأثیر هر آنچه شخص اول می‌گوید، خواهد بود. در حالیکه در برخی موارد جمع آوری نظرات همه شرکت کنندگان ضروری خواهد بود، بلکه مهمتر از همه این است که این دیدگاهها حداکثر بی طرفانه، یعنی ابتدا از طریق مصاحبه‌های فردی جمع آوری شوند. هنگامی که نظرات همه شرکت کنندگان به طور مستقل از یکدیگر جمع آوری شود، هدف این کارگاه دستیابی به یک اجماع است.

اشکال این رویکرد حداقل تلاش البته ذهنی بودن آن است. دوم، بسیار بعید است که فروشندگان بتوانند تفاوت‌هایی را در تمایل مشتریان برای پرداخت و هزینه‌های تعویض پیدا کنند. آن‌ها یک دیدگاه نسبتاً کلی خواهند داشت و به طور متوسط آن را در بین مشتریان ترجمه می‌کنند، در حالی که به طور قطع از تفاوت‌ها چشم پوشی می‌کنند.

روش ۲: مستقیم با مشتری صحبت کنید

بدیهی است که بهترین منابع برای شناخت، مشتری‌ها هستند. مشتری‌ها و ما سوالی را که شما خواهید پرسید می‌دانیم: ما باید با چند مشتری صحبت کنیم؟ ما قبلاً در فصل ۳ و فصل ۴ به مسئله اندازه نمونه پرداخته‌ایم. پاسخ ما اساساً همان است: به زمان و هزینه‌ای که می‌توانید هزینه کنید و می‌خواهید هزینه کنید بستگی دارد. همانطور که گفته شد، یک توصیه این است که با تعدادی از مشتریان صحبت کنید (حداقل ده نفر) آیا ده مورد برای درک تفاوت بین مشتریان کافی است؟ نه کاملاً، اما مطمئناً کافی است تا دیدگاههای داخلی را برای آنچه برای آنها مهم است تنظیم کنید.

اگر کسی می‌خواهد روشمندتر باشد و اطلاعات بیشتری را برای درک تفاوت در ترجیحات مشتری و هزینه‌های تعویض جمع آوری کند، بدیهی است جمع آوری یک نمونه نماینده بزرگتر از مشتریان توصیه می‌شود.

پرونده ارتباطات از راه دور به عنوان نمونه‌ای از استراتژی دفاعی "تمایز"

در این بخش، ما نمونه‌ای از توسعه استراتژی دفاعی را، به روشی مبتنی بر شواهد، در بازار ارتباطات از راه دور ارائه می‌دهیم. شرکت فعلی، که ما آن را اینکام^۱ می‌نامیم، رهبر بازار یک کشور خاص بود. تازه وارد مشهور، که ما آن را

^۱ IncCom

اینتکام^۱ می‌نامیم، با ورود تهاجمی به بازار خدمات ای وی پی ان^۲ (شبکه‌های خصوصی) از طریق قیمت پایین، به اینکام حمله می‌کند.

جدول 5.6 مقایسه ارزش معامله در مورد مشتریان مختلف

بسته پایه شرکت کننده	بسته پایه وقت	
\$110	\$120	تمایل مشتری من پرداخت (خالص تعویض هزینه، ایفانی)
\$105	\$110	تمایل مشتری 2- پرداخت خالص تعویض (هزینه، ایفانی)
\$85	\$100	قیمت
(حدس زده) 0 70 <	\$70	هزینه متغیر واحد
\$25	\$20	ارزش معامله به وفاداری مشتری هزینه های جابجایی (اگر هر)
\$20	\$10	ارزش معامله به مشتری 2 هزینه های جابجایی (اگر هر)

جدول 5.7 مقایسه تمایل به پرداخت و هزینه متغیر واحد
توسط ویژگی

ویژگی ب	ویژگی الف	
\$20	\$10	مشتری من تمایل به پرداخت
\$22	\$25	مشتری 2 تمایل به پرداخت
\$10	\$20	هزینه متغیر واحد

اینتکام در فکر این بود که برای محافظت از حاشیه ای وی پی ان فعلی و آینده خود چه کاری باید انجام دهد.

روشی که اینکام دنبال می‌کند در شکل ۵،۲ توضیح داده شده است. با توجه به توضیحاتی که در ابتدا در این فصل ارائه شد، منطق باید کاملاً ساده باشد. در مرحله ۱ ما به سادگی در مورد اهرم‌ها (یعنی ویژگی‌های محصول و خدمات) که اینکام می‌تواند با آنها کار کند تا احتمالاً ارزش معاملات پیشنهادی خود را به مشتریان متمایز و افزایش دهد، توافق کردیم

¹ EntCom

² EVPN

ما همچنین فرضیه‌هایی را در مورد بخش‌های مشتری فرموله کردیم که می‌توانیم آنها را تشخیص دهیم. و ما سعی کردیم هزینه متغیر واحد بسته پایه اینکام و ویژگی‌های اضافی را که می‌تواند به بسته پایه اضافه کند، درک کنیم.



شکل 5.2 رویکرد برای توسعه یک استراتژی دفاعی

شکل ۵،۲

در مرحله ۲ ما با یک نمونه از مشتریان مصاحبه کردیم تا مقادیر سوئیچینگ آن‌ها و تمایل آنها به پرداخت برای بهبود ویژگی‌های محصول و خدمات را شناسایی کنیم. نمونه نسبتاً کوچک بود (۵۰ مشتری)، برای این دو "واقعی باشید!" دلایلی که قبلاً در فصل ۴ ذکر کردیم. اولین دلیل مربوط به هزینه افزایش اندازه نمونه است. این مسئله مطمئنی است که ما می‌توانستیم حجم نمونه را به ۵۰۰ مورد افزایش دهیم. اما تعداد کمی از مدیران مشتری می‌خواهند در طول یک ساعت کامل مصاحبه کنند. و ما برای بدست آوردن اطلاعات دقیق و مطمئن از روند مصاحبه به آن ساعت زمان نیاز داریم. با ۳۰۰ دلار پاداش به ازای هر مدیر، هزینه‌های ما برای اضافه کردن ۴۵۰ مصاحبه شونده به صرف ۱۳۵۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد، به استثنای هزینه‌های مصاحبه. دلیل دوم مربوط به احتمال استخدام بسیاری از مصاحبه شونده‌ها است. به یاد بیاورید که ما در یک تنظیم B2B قرار داریم، به این معنی که تعداد مشتریان بسیار کمتری نسبت به تنظیمات B2C وجود دارد. و ما نمی‌توانیم کسی را مجبور به شرکت کنیم. بنابراین، حتی با جایزه ۳۰۰ دلاری ما، جای تردید است که ما می‌توانستیم مصاحبه شونده‌ها را بیشتر را جذب کنیم.

در مرحله ۲ ما عمیقاً به ترجیحات مشتری و رفتار تعویض با استفاده از روش داد و ستد پرداخته و مشخص کردیم که آیا بخشهای فرضی از مرحله ۱ در واقع بخشهای واقعی هستند یا خیر. سرانجام، ما با استفاده از منطقی که در مورد دو مشتری قبلی توضیح دادیم، پیشنهاد خود را بهینه کردیم، اما اکنون بر روی نمونه مصاحبه شونده‌ها اعمال

شد. در صورت ایجاد پیشنهادات جداگانه برای بخشهای شناسایی شده واقعی، از نظر اقتصادی و امکان پذیر، ما این کار را انجام خواهیم داد.

در مرحله ۳ ما با در نظر گرفتن پاسخهای رقبا، پیشنهاد را دوباره بهینه کردیم. هر وقت با عدم اطمینان در مورد توانایی و تمایل رقبا برای تقلید روبرو می شدیم، با سناریوها کار می کردیم. نتیجه نهایی یک بسته پایه جدید برای ای وی پی ان، مجموعه جدیدی از ویژگی ها و قیمت جدید هم برای بسته پایه و هم برای بهبود ویژگی ها بود.

تغییر رفتار

خدمات اینکام و اینتکام کاملاً مشابه بودند. اینکام و اینتکام شهرت خوبی در بازار داشتند. و حتی اگر اینتکام در یک بازار جغرافیایی متفاوت فعالیت می کرد، مشتریان مرجع معتبری زیادی داشت. در نتیجه، می توان انتظار داشت که مشتریان به راحتی جابجا شوند. حداقل این همان چیزی است که اکثر فروشندگان هنگام مصاحبه در مرحله ۱ پروژه فکر می کردند. با این حال، از مصاحبه هایی که در مرحله ۲ با مشتریان انجام شده است، مشخص شد که بیشتر مشتریان فقط با اختلاف قیمت بین ۱۰٪ و ۲۵٪ به ورودی جدید مراجعه می کنند. در حالی که برخی از مشتریان با تغییر قیمت ۰٪ آماده سوئیچ بودند، مطمئناً اینگونه نبود که اختلاف قیمت ۱٪ یا ۲٪ بسیاری از مشتریان فعلی را وادار به تغییر کند

مجموعه ای از ویژگی های اختیاری

یک سؤال معمول این است که آیا باید یک ویژگی به بسته پایه اضافه شود یا اینکه باید به عنوان گزینه ارائه شود. وقتی هزینه یک ویژگی تمایز بیش از آن است که توسط برخی از مشتریان ارزیابی می شود، مهم نیست که آن را به بسته پایه اضافه نکنید، یعنی یک بسته پایه جدید ایجاد نکنید. به عنوان مثال، ظاهراً بیشترین خریداران قیمت از حداکثر تلاش خود به ۸ ساعت منتقل نکرده اند و قیمت آن کمتر از هزینه حداکثر آن است. از این رو، بهتر است این ویژگی را جداگانه (با هزینه، مطابق با منطقی که در مثال مورد دو مشتری قبلاً در این فصل توضیح داده شد) ارائه دهید تا آن را در بسته پایه با قیمت متناسب با آن قرار دهید.

با توجه به تنوع کلی در تمایل به پرداخت وجه تمایز و نه چندان تمایز، فقط برخی از ویژگی ها باید به بسته پایه اضافه شوند. این ویژگی هایی است که بیشتر مشتریان بیش از هزینه هایشان ارزش دارند. سایر موارد باید به عنوان گزینه ارائه شوند و قیمت ها براساس روشی که در فصل ۳ و ۴ توضیح داده شده تعیین می شوند.

سطح قیمتی که حاشیه را به حداکثر می‌رساند

در مورد پمپ صنعتی که ما در فصل ۴ برای بحث در مورد ورود به بازار جدید استفاده کردیم، ما یک مدل بهینه سازی را برای تعیین پیشنهاد و قیمت مورد استفاده در هنگام راه اندازی برنامه ریزی نکردیم. ما می‌توانستیم این کار را انجام دهیم اما این کار را انجام ندادیم، زیرا تلاش در برنامه نویسی برای تصمیم نهایی یک بار کاملاً شدید بود: فرد فقط یک بار وارد بازار خاصی می‌شود و با توجه به ترجیحات مشتری، احتمالاً رقبا، انتخاب‌های آن زمان را بهینه می‌کند. واکنش‌ها و هزینه‌های واحد ما به جای تهیه برنامه، شش پمپ احتمالی متمایز (با ترکیبات مختلف ویژگی‌ها و سطح قیمت) را بررسی کردیم و پمپی را که بالاترین حاشیه را برای شرکت کننده ایجاد کرد، انتخاب کردیم. ما این کار را به سادگی و با پیش بینی اینکه چه تعداد مشتری هر یک از پمپ‌ها را با چه قیمتی خریداری می‌کنند و با محاسبه درآمد و حاشیه آن انجام دادیم. سپس ما پیشنهاد ترجیحی ("بهترین پمپ تاکنون") را تنظیم کردیم و شبیه سازی کردیم که آیا با ایجاد تغییرات کوچک در این پمپ می‌توان حاشیه را افزایش داد.

با این وجود، در مورد شبکه‌های خصوصی در این فصل، ما در واقع پیشنهاد جدید را با استفاده از یک برنامه بهینه سازی بهینه سازی کردیم، بنابراین همچنین نماینده بودن نمونه مشتریان مصاحبه را نیز تصور کردیم. جدول ۵، ۱۰ مفهوم این را به دست می‌دهد. این یک عکس فوری از توزیع تمایل به پرداخت (WTP) برای تعدادی از مشتریان از نمونه و فقط برای یک ویژگی را نشان می‌دهد (ما فقط ۱۷ مشتری از ۵۰ مشتری را نشان می‌دهیم و به دلایل محرمانه بودن آمار واقعی را جلب کرده‌ایم، اما این الگوی تقریباً مشابه الگوی داده‌های خام واقعی است).

ویژگی انتخاب شده "پنجره سرویس" است که به بازه‌های زمانی اشاره دارد که می‌توان در آن شبکه‌های خصوصی را تعمیر کرد. این ویژگی دارای سه سطح خدمات ممکن است: ساعات اداری، ساعات فروشگاه (که بیشتر از ساعات اداری است) و ۲۴ ساعته - ۷ روز در هفته (۷/۲۴). با استفاده از روش معامله فصل ۳، ما برآوردی از WTP مشتری برای افزایش پنجره خدمات از ساعات اداری به ساعات‌های فروشگاه و از ساعات‌های فروشگاه به ۷/۲۴ داریم.

ارتباطات مشتری

تقسیم بندی اصلی براساس اندازه مشتری با تقسیم بندی توسط صنعت جایگزین شد. به عنوان مثال، بانک‌ها به بخش خریداران با کیفیت اختصاص یافتند، در حالی که کتابخانه‌ها به بخش خریداران قیمت.

هدف از تقسیم بندی ایجاد بسته‌های خاص برای بخشهای خاص (به عنوان مثال بسته نرم افزاری ارزان قیمت برای خریداران قیمت و بسته نرم افزاری قیمت بالا برای خریداران با کیفیت) نبود، زیرا پیشنهاد شفاف بود و خریداران با

کیفیت می‌توانستند خرید کنند بسته نرم افزاری ارزان قیمت. در عوض، ما برای سطوح مختلف ویژگی از هم جدا شده و هزینه آن را تقسیم می‌کنیم، بر اساس توزیع تمایل به پرداخت (منحنی تقاضا) از همه مشتریان در نمونه و بر اساس برآورد ما از ارزش تبدیل آنها به بهترین حالت جایگزین، گزینه‌ها تقسیم می‌کنیم.

ما از تقسیم بندی برای کمک به هدف گیری و برقراری ارتباط با مشتریان استفاده کردیم. از آنجا که خریداران قیمت فقط علاقه مند به قیمت پایین هستند، چرا فروشندگان باید از این مشتریان بازدید کنند؟

از نظر آنها، واقعاً چیز دیگری غیر از قیمت برای گفتگو وجود ندارد که به هر حال غیرقابل بحث است. با این حال، با خریداران کیفیت متفاوت است. از اطلاعات مربوط به نیازهای آنها و از همه مهمتر تمایل به پرداخت، می‌دانیم که برای کدام ویژگی بیشترین ارزش را دارند

به عنوان مثال، بیش از ۳۰٪ از مشتریان در بخش خریداران کیفیت مایل به پرداخت بیش از ۵۰ دلار برای ارتقا از مدیریت واکنش پذیر به فعال هستند. بدیهی است که اگر آنها از وجود این بهبود یا بروزرسانی آگاهی نداشته باشند یا از آن آگاهی نداشته باشند، آن را خریداری نمی‌کنند. از این رو، این یک ویژگی است که ممکن است فروشندگان بخواهند در طی تماس با خریداران کیفیت توضیح دهند. برعکس، ویژگی ۹ ممکن است اولین چیزی نباشد که فروشندگان می‌خواهند درباره آن صحبت کنند، زیرا کمتر از ۳۰ درصد از مشتریان در بخش خریداران کیفیت مایل به پرداخت بیش از ۳۰ دلار برای آن هستند.

پرونده سیمان به عنوان نمونه‌ای از استراتژی دفاع "یک مارک مبارزه کننده"

در مورد ارتباطات مخابراتی قبلی، ما نشان دادیم که چگونه می‌توان با بهینه سازی تعریف و قیمت بسته پایه و احتمالاً تمایز ویژگی‌هایی که به عنوان گزینه اضافه می‌شوند، به یک شرکت کننده ارزان قیمت پاسخ داد. یکی دیگر از استراتژی‌های دفاعی بسیار منشعب، توسعه یک مارک جنگنده است که گاهی اوقات به آن مارک جنگنده یا مارک کناری نیز گفته می‌شود.

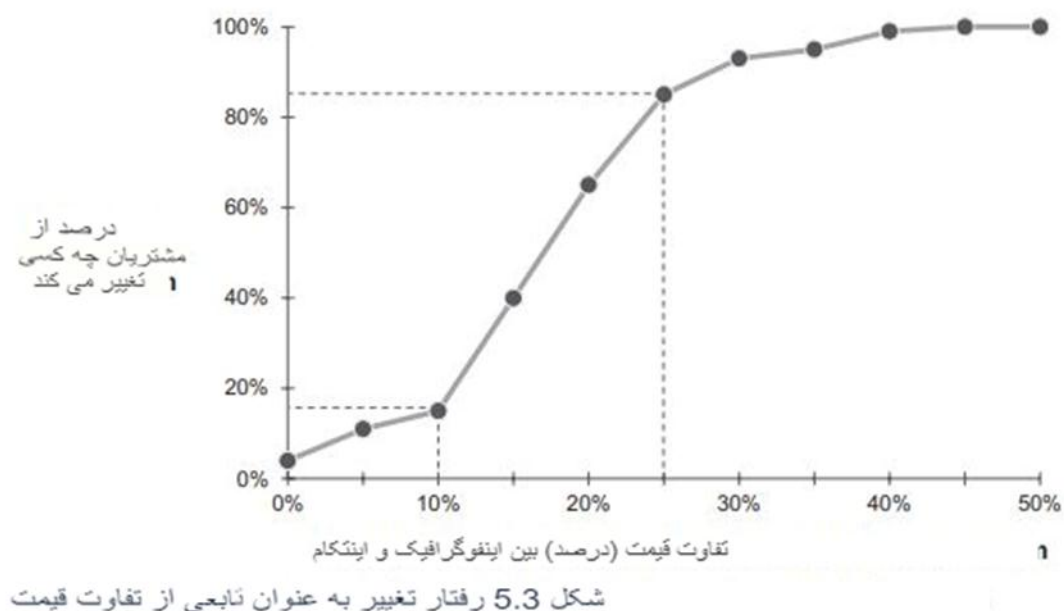
همه کتابهای درسی بازاریابی معتبر دارای فصلی در زمینه مبارزه با برندها هستند. آن‌ها مثالهای زیادی را شامل می‌شوند، در درجه اول در صنایع B2C، مانند یورووینگز^۱، شرکت ارزان قیمت لوفت هانزا. سلرون^۲، برند مبارز اینتل در ریزپردازنده‌ها؛ داجیا ساخت رنو در رومانی، که هاچ بک ساندرو را با قیمت ۶۰۰۰ پوند در انگلیس در سال ۲۰۱۵ به بازار عرضه کرد، در آن زمان ارزان‌ترین اتومبیل جدید انگلستان بود؛ مارک ۱۷ یا پی‌اند‌جی چیر^۳ در مواد شوینده

¹ Eurowings

² Celeron

³ P&G Cheer

لباس. همین کتابهای درسی به طور طبیعی مزایای راه اندازی یک مارک مبارزه‌ای را نشان می‌دهد، که معمولاً شامل نوعی بازیابی مجدد فروش از ورودی‌های ارزان قیمت است.



هنگامی که ما اولین پروژه مارک مبارزه خود را دریافت کردیم و مشتری ما از ما خواست که یک مفهوم برای مارک مبارز در چهار خط بازاریابی ایجاد کنیم، ما آنقدر خوش شانس بودیم که نسبتاً سالخورده بودیم تا بتوانیم از یک مشاور تازه استخدام شده بخواهیم برای ما بگویید آنچه او در مدرسه تجارت در مورد مبارزه با مارک‌ها آموخته است. ما باید بدانیم که چگونه تصمیم بگیریم که آیا مارک مبارز باید از ویژگی‌های محصول یا خدمات همان مارک شرکت کننده ارزان قیمت برخوردار باشد. یا اینکه برای جلب مشتری بیشتر باید کمی بهتر باشد یا بدتر، برای کاهش آدم خواری؟ و در مورد قیمت چطور: پایین‌تر از شرکت کننده، یا پایین‌تر، یا یک رقم بالاتر؟ و در مورد مسئله مهم مارک تجاری چه باید کرد: آیا باید ارتباط با مارک چتر مشخص باشد، همانطور که در مورد یورووینگز، خطوط هوایی ارزان قیمت گروه لوفت هانزا رخ می‌دهد؟ یا نباید این کار را انجام داد، همانطور که با تشویق پی‌اندجی) که همچنین می‌تواند با عنوان جریان بودجه یا چیزی در این راستا، برای ایجاد ارتباط با مارک پرچمدار باشد) یا یادداشت‌های خود چسب هایلند¹. سوالات دیگر هنوز عبارتند از: آیا باید از نیروی فروش متفاوتی با فروشنده مارک گل سرسبد استفاده کنیم؟ آیا اصلاً باید از نیروی فروش استفاده کنیم؟ و در مورد کانال چطور: آیا محصول را از طریق همان کانال می‌فروشیم یا از طریق کانال دیگری؟

¹ Highland 3M

حدس می‌زدید، مشاور جوان و مشتاق ما با مثالها و شواهد حکایتی درباره موفقیت‌ها و شکست‌ها بازگشت. اما او هیچ کجا نمی‌توانست چارچوبی عملیاتی برای تصمیم‌گیری پیدا کند. در نتیجه، ما خود یکی را برای اولین مورد از چندین مورد مبارزه با مارک تجاری توسعه دادیم.

این پرونده در یک شرکت بزرگ تولید سیمان در بورس سهام رخ داده است که ما آن را سمکو^۱ می‌نامیم. این بخش در لندیا و نایبونیا، یکی از کشورهای همسایه لندیا، دارای تقسیمات مستقل بود. از طرف نایبونیا^۲ سمکو از ما خواسته شد تا به دلیل خونریزی شرکت به برخی از حاشیه‌های از دست رفته خود کمک کند. تمرکز بر روی کیسه‌های سیمان (به طور معمول بین ۲۵ کیلوگرم تا ۵۰ کیلوگرم) بود که به عمده فروشان فروخته می‌شود و آنها نیز اگر به اندازه کافی مفید باشند، این کیسه‌ها را به شرکت‌های کوچک ساختمانی و گاه به علاقه‌مندان به DIY می‌فروشند. شرکت‌های بزرگ ساختمانی یا شرکت‌های تولید کننده بتن آماده معمولاً سیمان را مستقیماً از شرکت سیمان خریداری می‌کنند و این کار را به صورت عمده انجام می‌دهند نه در کیسه. بدیهی است سیمان فله‌ای از سیمان کیسه‌ای ارزانتر است.

از سابقه ثبات تا فوران جنگ قیمت‌ها

انتظار می‌رود ساختار بازار در لندیا و نایبونیا به دلیل ترکیبی از سه عامل منجر به ثبات و قیمت‌های بالای سیمان شود.

اولاً، این کالا کالایی است: سیمان سیمانی است، با گریدهای مختلف (CEM I، II و III) و مانند آن؛ ما از جزئیات آن صرف نظر می‌کنیم) در غیاب هزینه‌های سوئیچینگ، این بدان معنی است که اختلاف قیمت اندک باعث می‌شود خریداران سیمان مارک دار به سرعت از یک منبع به منبع دیگر تغییر پیدا کنند. این مقدار سوئیچینگ به بخش خریداران بستگی دارد، با عمده فروشان تقریباً ۱٪ سوئیچینگ و مثلاً شرکتهای بتن آماده دارای ارزش سوئیچینگ تقریباً ۳٪ هستند. دوم، بازار متمرکز است، قطعاً در سطح محلی، زیرا انتقال سیمان بیش از ۲۰۰ مایل غیر اقتصادی است. سوم، تقاضای بازار به دلیل قیمت بازار نیست بلکه عوامل غیر قیمتی مانند فعالیت ساخت و ساز هدایت نمی‌شوند. یعنی اگر برای سطح معینی از فعالیت‌های ساختمانی، قیمت متوسط سیمان کاهش می‌یافت، تقاضای کل بازار به طور قابل توجهی افزایش نمی‌یابد. فقط تصور کنید: آیا کیسه سیمان می‌خرید یا به کسی پیشنهاد می‌دهید، آیا باید قیمت سیمان کیسه‌ای ۵۰ درصد کاهش یابد؟

با توجه به این سه عامل، کاهش چند درصدی قیمت‌ها مطمئناً منجر به افزایش قابل توجه سهم بازار خواهد شد. به دلیل مقادیر کم سوئیچینگ، مشتریانی که در همان منطقه شرکت کاهش قیمت کار می‌کنند، با هزینه تأمین کننده فعلی خود، دسته دسته تغییر می‌کنند. تأمین کننده‌ای که مشتری خود را از دست می‌دهد البته می‌تواند تمایز قائل شود، اما

¹ Cemco

² Neighbonia

ابعاد خدمات در این صنعت بسیار کم است که به هر کسی امکان می‌دهد مقادیر سوئیچینگ را بیش از هزینه خود افزایش دهد. بنابراین بهترین پاسخ این است که فوراً با کاهش قیمت مطابقت داشته باشید و تب و تاب مشتریان در مقابل یک رقیب تهاجمی را به حداقل برسانید. بدیهی است که این یک برد برد نیست، زیرا با توجه به ویژگی سوم بازار که قبلاً ذکر شد، اندازه بازار با کاهش قیمت رشد نمی‌کند. هر دو بازیکن باختند. انتظار می‌رود همه بازیکنان این موضوع را درک کنند و از این رو شروع به کاهش قیمت نکنند. مدت‌ها بود که چنین بوده است. در حقیقت، قیمت‌ها در زمان رسیدگی به پرونده در حدود ۸۰ یورو در هر تن بالا بود، زیرا شرکت‌ها از هوشمندی کافی برای کاهش قیمت‌ها برخوردار نبودند و پیامدهای فاجعه بار آن را برای همه درک می‌کردند.

توافق نامه‌های تعیین قیمت که مدت‌هاست در صنعت سیمان اعمال می‌شود و شرکت‌هایی که جریمه سنگینی برای آنها در نظر گرفته شده است، حتی برای بالا نگه داشتن قیمت‌ها نیز لازم نیست. این به سادگی نیاز به فکر کردن در ذهن رقبای خود دارد، و انگیزه‌ها و رفتارهای احتمالی آنها را در ذهن داشته باشید.

اغلب شرکت‌ها حتی آگاهانه تصمیم گرفتند که وارد مناطق خاصی نشوند، البته نه از طریق توافق نامه‌های صریح تقسیم بازار مانند گذشته، زیرا این موارد کاملاً غیرقانونی است. اینکه رقبا در نتیجه تصمیم می‌گیرند به مشتریان اطراف کارخانه شرکت دیگر خدمات ندهد، فقط یک رفتار هوشمندانه است. رفتار هوشمند مستلزم حمله نکردن به مشتریان رقبا است، امیدواریم (اما از این طریق یا ارتباط برقرار نکنیم) که رقبا نیز به مشتریان شما حمله نکنند. رفتار هوشمندانه هنوز غیرقانونی نیست، اما برای همه آنچه می‌دانید، زمانی فرا می‌رسد. آنچه غیرقانونی است، مشارکت در تقسیم بازار است (قلمرو A مال من است، قلمرو B متعلق به شماست) از طریق ارتباط صریح یا ضمنی (اطلاعیه‌های مطبوعاتی و موارد مشابه) با هدف تجزیه بازار. اما هوشمند بودن تحت ارتباط ضمنی نیست.

ظاهراً شرکت‌های سیمان برای مدت طولانی هوشمند بوده‌اند: بازارها و سهم بازار ثبات داشتند و قیمت‌ها هم در لن‌دیا و هم در نیبونی‌ا بالا بود. اما بعداً، مشکلی پیش آمد، به اصطلاح، وقتی یک بازیکن در منطقه پایتخت لن‌دیا^۱، مگامیکس^۲ (نام مبدل)، قیمت‌ها را در ابتدا ۳ یورو کاهش داد. این حرکت در ابتدا حتی جدی گرفته نشد، زیرا قبلاً هرگز تجربه نشده بود. توپ در حالی که رقبا واکنش نشان دادند و قیمت‌ها را ۵ یورو کاهش دادند، در تلاش برای جلب مشتریان از دست رفته، واقعاً شروع به نورد کرد. در پاسخ، مگامیکس به کاهش قیمت‌ها در مراحل ۵ یورو ادامه داد. ۱۲ ماه بعد، قیمت‌ها در برخی مناطق ۵۰ درصد کمتر از یک سال قبل بود. در همین حال، روند نزولی ادامه یافت، تا جایی که هیچ شرکتی درآمد کسب نکرد. جنگ قیمت از منطقه پایتخت به کل لن‌دیا گسترش یافته بود. سهام بازار تقریباً بدون تغییر بود، در حالیکه ارزش فروش بیش از یک سوم در طول یک سال کاهش یافته بود. توجه کنید که مگامیکس

¹ Landia

² MegaMix

فقط قصد داشت سهم بازار خود را در منطقه پایتخت افزایش دهد، اما قیمت‌ها در سراسر لندها کاهش یافت. این به دلیل اثر دومینو است، موجهای کاهش قیمت به سمت خارج کشیده می‌شوند.

ما فقط می‌توانیم حدس بزنیم که چرا آن جنگ قیمت رخ داده است. در هر صورت، اثر خالص این بود که قیمت سیمان فله در لندها پایین بود (حدود ۲۵ تا ۳۰ یورو در هر تن)، در حالی که قیمت سیمان در نیونیا همچنان بالا بود (حدود ۷۰ تا ۸۰ یورو در هر تن فله، و ۸۵ تا ۹۵ یورو در هر تن برای سیمان کیسه‌ای). علی‌رغم سطح بسیار متفاوت قیمت بین لندها و نیونیا، نزدیک‌ترین و مهمترین رقیب مگامیکس در لندها، که ما آن را سیمان لندها (LC) می‌نامیم، به مشتریان سمکو در نیونیا حمله نکرد. در حالی که قیمت‌های LC به همان اندازه کاهش یافته بود و LC به اندازه کافی به مرز با نیونیا نزدیک بود، اما به طور موثری فهمید که حمله به عمده‌فروشان سمکو در نیونیا ممکن است اوضاع را حتی بدتر کند. هم LC و هم سمکو بازیکنان باهوشی بودند و وارد قلمرو یکدیگر نمی‌شدند، هرچند ممکن است در آن زمان وسوسه‌انگیز باشد.

با این حال، برخی از مشتریان LC در لندها، یعنی بازرگانان، رفتار خوبی مانند LC نداشتند. آن‌ها برای مشتریان سمکو نیونیا نمابر و ایمیل ارسال کردند و از آن‌ها پرسیدند آیا سیمان (در واقع سیمان پرتلند ۴۲،۵) با قیمت قابل توجهی پایین‌تر از سمکو نیونیا می‌خواهید. هنگامی که مشتریان سمکو نیونیا برای خرید توافق کردند، بازرگانان به سادگی آن سیمان را به صورت عمده خریداری کردند، آن را در کیسه‌های بی کیفیت بسته بندی کردند و به یک شرکت حمل و نقل دستور دادند سیمان را "هر وقت کامیون به آنجا رسید" به مشتری سمکو نیونیا تحویل دهد. آن‌ها هیچ خدماتی ارائه ندادند: سیمان فقط از طریق نمابر یا ایمیل قابل سفارش بود، و هیچ تاریخ تحویل مشخصی، قابلیت اطمینان عرضه، تحویل آخر هفته، سفارش عجله و خدمات تدارکاتی خاص وجود نداشت. کیفیت کیف به همان اندازه پایین بود: فقط یک اندازه کیسه وجود داشت، یعنی ۲۵ کیلوگرم، و وقتی کیسه‌هایی که روی پالت‌های یکبار مصرف قرار می‌گرفتند، هنگام تحویل از هم جدا می‌شدند، این مشکل مشتری بود - تاجران لندها را جایگزین نمی‌کردند. این کاملاً در تضاد با سمکو بود، که مشتریان خود را ناز می‌کرد: این نه تنها سفارشات را از طریق نمابر یا ایمیل بلکه از طریق تلفن یا مستقیماً از طریق نماینده فروش قبول می‌کرد. این تحویل آخر هفته و سفارشات عجله را ارائه می‌دهد. و البته جای کیسه‌های پاره شده را گرفت، حتی اگر این اتفاق با توجه به کیفیت بالاتر آن‌ها خیلی تکرار نشود.

مشتریان معامله گرانی که فکس دریافت کرده‌اند، در برابر نمایندگان فروش سمکو نیونیا بازی کردند و با اشاره به پیشنهاد معامله گران و درخواست امتیاز قیمت برای ماندن در سمکو اگر سمکو قیمت‌ها را کاهش ندهد (لزوماً مطابقت نداشته باشد)، آن‌ها تهدید کردند که بخشی یا کل حجم کیف خود را از سمکو به بازرگانان تغییر خواهند

داد. سیاست سمکو تا کنون این بوده است که قیمت‌ها را تقریباً بدون تغییر نگه دارد (به طور دقیق، متوسط قیمت خود را پس از تخفیف تنها ۱,۱ درصد کاهش داد). جای تعجب نیست که این اثر خالص فاجعه بار بود: فقط در یک سال سمکو نایونیا 24.7٪ (!) از حجم خود را از دست داده بود. در چنین محیط پرتنش و احساسی، سمت مدیر کل سمکو نایونیا در معرض خطر بود.

سمکو نایونیا کاملاً نمی‌دانست که چگونه با این نوع جدید رقیب کنار بیاید، این کاملاً متفاوت از تلافی جویی در برابر بازیکن مستقر مانند LC است.

در مورد مورد دوم، در واقع ما یک مدل قیمت گذاری برای سمکو تنظیم کرده بودیم که با جستجوی یک پایگاه داده از مشتریان LC، با یک کلیک روی دکمه مناسب با عنوان "تلافی جویی" مجاز بود

اهداف و خطرات راه اندازی یک برند تجاری

برای فهمیدن اینکه چه چیزی برای راه اندازی یک برند رزمی در این شرایط عجیب B2B لازم بود، ابتدا باید در مورد هدف سمکو نایونیا با برند جنگنده توافق کنیم. به عنوان مثال این هدف نه به دست آوردن سهم بازار بود و نه حذف معامله گران لندیا.

به دست آوردن سهم بازار، حداقل برای یک شرکت در بورس سهام، یک هدف غیر منطقی است، زیرا ممکن است به معنای نابودی سود باشد. مطمئناً پایین آمدن قیمت به سطح هزینه واحد سمکو کار سهم بازار را به دنبال خواهد داشت، زیرا تاجران لندیا در پایان روز، علی رغم هزینه‌های کمتری برای بارگیری و خدمات، قیمت پایین اما گرانی دارند. به این دلیل که تاجران سیمان فله را با قیمت LC خریداری می‌کنند که این بالاتر از هزینه متغیر واحد LC است و به همین دلیل هزینه متغیر واحد سمکو با هزینه متغیر واحد LC در این صنعت بالغ است. علاوه بر این، تاجران هزینه حمل و نقل بیشتری نسبت به سمکو دارند، زیرا سمکو در نزدیکی مشتریان هدف قرار دارد.

به همین ترتیب، حذف رقبا به خودی خود نمی‌تواند یک هدف باشد، زیرا ممکن است در ازای سود و حتی در برخی مواقع غیرقانونی باشد. مدیریت سرانجام با این استدلال‌ها موافقت کرد. این توافق حاصل شد که هدف از راه اندازی برند مبارزه، به دست آوردن مجدد سهم سودآور از معامله گران است، در حالی که حداقل سود حاصل از فروش برند برجسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این، می‌توان گفت، یک هدف منطقی و کاملاً مشخص است.

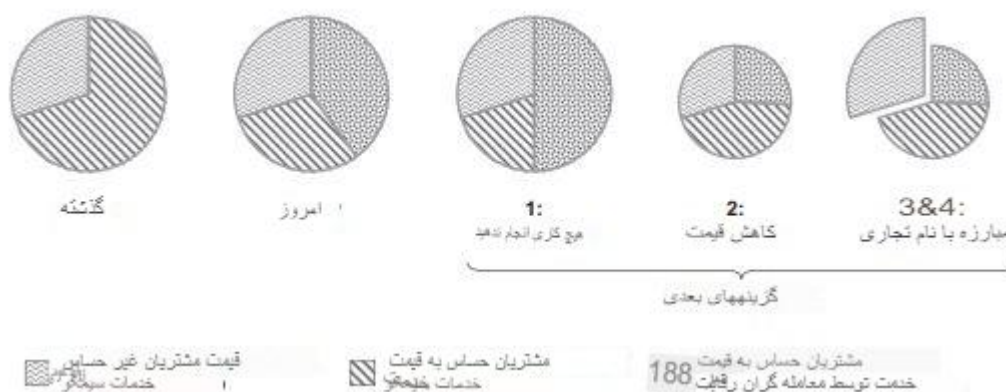
راه اندازی یک برند مبارزه نیز خطرات زیادی را به همراه دارد. بسیاری از مردم، فروش علامت‌های تجاری برتر را ذکر می‌کنند (در حالی که به معنای سود است). با این حال، در پایان روز، ممکن است آدم خواری به معنای مطلق کمتر از چیزی باشد که تصور می‌شود: در زمان راه اندازی، سمکو آسیب زیادی دیده بود، به این دلیل که بسیاری از

مشتریان حساس به قیمت، سمکو نایبونی را ترک کرده بودند. بنابراین، بهتر است به فکر آدم خواری افزایشی فراتر از خسارت وارد شده توسط شرکت‌های ارزان قیمت باشید.

تهدیدهای دیگری نیز وجود داشت که باید از آنها آگاه باشید، مانند پاسخهای احتمالی سایر بازیکنان معتبر، وخامت چهره شرکت سمکو یا خطر ظهور تقاضا برای برند جنگی در مناطقی که تحت تأثیر تجار لندیان قرار ندارند. از آنجا که معلوم شد آدم خواری افزایشی تهدید اصلی است، ما در ادامه این بخش به این موضوع خواهیم پرداخت.

گزینه‌های دفاعی

به منظور ساده سازی بحث در مورد گزینه‌های دفاعی، فرض می‌کنیم که دو نوع مشتری وجود دارد که کیسه‌های سیمان را خریداری می‌کنند: مشتریان حساس به قیمت و غیرحساس به قیمت. در گذشته، بدون تاجران لندیان، عمده فروشان چاره‌ای نداشتند و تمام حجم مورد نیاز خود را از سمکو خریداری می‌کردند. اما به محض حضور تاجران لندیان، برخی از عمده فروشان حساس به قیمت سمکو را به مقصد یکی از این بازرگانان ترک کردند و یا حداقل یکی از آنها را به عنوان تأمین کننده دوم خریداری کردند. این به عنوان وضعیت امروز در شکل ۵,۴ نشان داده شده است. این رقم همچنین دو گزینه اول را مقایسه می‌کند (به عنوان مثال، هیچ کاری انجام ندهید؛ با کاهش قیمت پاسخ دهید) با گزینه راه اندازی یک مارک مبارز (با یا بدون اشاره به نام تجاری چتر).



شکل ۵,۴ مقایسه درآمد در گزینه‌های مختلف دفاعی

تفسیر شکل ۵,۴

گزینه ۱ (کاری انجام ندهید) احتمالاً مشتریان حساس به قیمت را ترغیب می‌کند تا از سمکو به معامله گران لندیا روی بیاورند، زیرا سمکو به آنها انگیزه ماندن نمی‌دهد. مزیت این است که، البته، ارزش استخراج شده از مشتریانی که باقی می‌مانند و به ویژه مشتریان حساس به قیمت، بی تأثیر است.

مزیت گزینه ۲ (کاهش قیمت) این است که برخی از مشتریان احتمالاً به سمکو برمی گردند، زیرا دقیقاً همین قیمت پایین باعث جذابیت تجار لندها برای آنها شد. نقطه ضعف این است که درآمد و حاشیه استخراج شده از مشتریان حساس به قیمت کاهش می یابد، همانطور که اندازه کوچکتر کل پای این امر را نشان می دهد.

با راه اندازی مارک جنگنده (گزینه های ۳ و ۴) امید است که بهترین های هر دو جهان حاصل شود. این گزینه از مزایای گزینه "کاهش قیمت" برخوردار است، به این صورت که یک مارک تجاری توسط سمکو باعث می شود گزینه جایگزین ارائه شده توسط معامله گران رقیب کمتر شود و تعداد بیشتری از مشتریان حساس به قیمت را به ماندن یا بازگشت به سمکو ترغیب کند.

این همچنین از مزایای گزینه "هیچ کاری نکن" برخوردار است: اگر مشتریان حساس به قیمت به مارک رزمی سمکو روی بیاورند و مشتریان حساس به قیمت تغییر نکنند، کل درآمد حاصل از مارک پرچمدار تحت تأثیر قرار نمی گیرد. این آخرین پای را نشان می دهد که در حالت ایده آل، اندازه تکه مشتری های حساس به قیمت همان گزینه "هیچ کاری نکن" است و دو برش مشتری حساس به قیمت دارای اندازه (کوچک تر) هستند و مانند گزینه "کاهش قیمت" تقسیم شود.

در خاتمه، به نظر می رسد راه اندازی یک مارک مبارز یک گزینه منطقی است. اما ما هنوز باید به سؤالات مختلف در مورد تمایز و قیمت مارک تجاری، نیروی فروش برای استقرار، منطقه جغرافیایی برای خدمت رسانی و مارک خاص برای استفاده پاسخ دهیم.

تمایز برند جنگی

دشواری ترین سؤال در مورد تمایز برند مبارز از محصول تاجران لندها از یک سو و از برند شاخص سمکو از طرف دیگر است. در این حالت، تمایز دو بعد وجود دارد که نیازهای مشتری نهایی (یعنی مشتری عمده فروش) و / یا مشتری مستقیم (یعنی عمده فروش) را تأمین می کند.

بعد اول مربوط به خود محصول است. تمایز دهنده محصولات در درجه اول ویژگی هایی است که مشتریان نهایی را که کیسه سیمان می خرند تحت تأثیر قرار می دهد. اگرچه سیمان داخل کیسه یکسان است و تفاوت بین محصولات بسیار کمی وجود دارد: به یاد داشته باشید که بازرگانان لندها سیمان پرتلند را از LC خریداری کرده اند که دقیقاً مشابه سیمان پرتلند سمکو است. یک تمایز احتمالی می تواند نوع برچسب کیفیت مورد استفاده باشد (علاوه بر برند مورد نیاز CE) افتراق احتمالی دیگر می تواند کیفیت کیسه باشد، زیرا بر میزان جذب سیم توسط رطوبت ذخیره شده تأثیر می گذارد. علاوه بر این، همچنین می توان از طریق مارک گذاری بر کیفیت درک شده سیمان تأثیر گذاشت. به طور

خاص، سمکو می‌تواند از نام تجاری چتر سمکو مانند بودجه سمکو استفاده کند. از نظر مشتری نهایی مشکوک، این کیفیت درک شده را در مقایسه با یک نام تجاری خنثی افزایش می‌دهد (به عنوان مثال سیمان بودجه، که هیچ مفهوم کیفیتی ندارد).

بعد تمایز دوم مربوط به خدمات مرتبط با محصول است. تمایز دهنده خدمات در درجه اول نیاز عمده فروشان را بازی می‌کند. همانطور که قبلاً ذکر شد، در بخشهای مختلف خدمات مربوط به تدارکات و سفارش، تمایز قابل توجهی از تجار لندها وجود داشت. به عنوان مثال، فقط اجازه دادن به عمده فروش برای سفارش از طریق تلفن در حال حاضر تمایز بود.

اما هدف واقعی تمایز در اینجا چیست؟ هدف از تمایز داشتن صفر یا حداقل آدم خواری از برند پرچمدار نیست. در دنیای ایده آل، باید مارک مبارزات سمکو را از مارک معامله گران لندها متمایز کرد به شرطی که سود حاشیه‌ای افزایشی از تمایز (در نتیجه سرقت سهم بازرگانان لندها) از ضرر حاشیه افزایشی ناشی از آدم خواری فراتر رود (در نتیجه سوطن و عدم حساسیت مشتریان به قیمت سمکو از نام تجاری گل سرسبد سمکو به نام تجاری سمکو).

با این وجود، به طور تجربی، به خصوص هنگامی که شرکت در حال خونریزی است و باید سریع عمل کند، مانند تصمیم در مورد راه اندازی یک مارک مبارزه، بسیار دشوار است. پاسخ به سؤال تمایز تنها به تأثیر حاشیه‌ای روی مشتریان حساس به قیمت و حساس به قیمت بستگی ندارد بلکه به تعداد مشتریان این دو دسته نیز بستگی دارد. ما نه این ارقام را داشتیم و نه پول و زمان لازم برای جمع آوری اطلاعات با جزئیات. علاوه بر این، ما قرار بود در مورد تمایز محصول و مارک تجاری (تأثیر بر مشتری نهایی و به طور غیرمستقیم، عمده فروش)، تمایز خدمات (که در درجه اول و اغلب به طور خاص بر عمده فروش تأثیر می‌گذارد) و قیمت گذاری فکر کنیم.

با توجه به این شرایط، ما استدلال زیر را اتخاذ کردیم. هر دو مشتری حساس به قیمت و غیر حساس به قیمت، همانطور که قبلاً در فصل ۳ در مورد محصول (یا خدمات) تعریف شده‌اند، حداقل نیاز دارند و برای تعدادی از پیشرفت‌ها فراتر از حداقل نیازها ارزش قائل هستند. با این حال، حداقل نیازهای مشتریان حساس به قیمت بیشتر از مشتریان حساس به قیمت است. درک این تفاوت‌ها کاملاً حیاتی است، زیرا فهمیدن چگونگی تمایز محصول مارک مبارزه با محصول تاجران لندها به روش ایده آل بسیار دشوار است، یعنی شناسایی ویژگی‌هایی که مارک مبارز را متمایز می‌کند و از این رو باعث جذابیت بیشتر آن می‌شود. خریداران فعلی سیمان معامله گران لندها که به قیمت حساس هستند، اما این باعث جذابیت برند جنگنده برای مشتریان حساس به قیمت (که در حال حاضر تمایل به خرید سیمان سمکو دارند) نمی‌شود. در واقع، تمایزات بیشتر توسط مشتری حساس به قیمت ارزیابی می‌شود تا مشتری حساس به قیمت، که می‌داند "سیمان سیمان است" و کمترین قیمت را دارد. چند تمایز مارک مبارزه‌ای که وجود

دارد باعث جذابیت بیشتر آن مارک تجاری نسبت به سیمان تجار لندیا برای مشتری حساس به قیمت خواهد شد، اما متأسفانه نه زیاد، دقیقاً به دلیل اینکه او به قیمت حساس است و برای تمایز چندان ارزش قائل نیست، اگر اصلاً به همین دلیل است که تأثیر حاشیه‌ای تمایز روی مشتری حساس به قیمت احتمالاً کوچکتر از تأثیر آن روی مشتری حساس به قیمت است.

با در نظر گرفتن موارد قبلی، و با توجه به اینکه حاشیه مارک پرچمدار سمکو بسیار بیشتر از حد ممکن برای مارک مبارزات آن بود، سمکو تصمیم گرفت که مارک جنگی خود را از محصول تاجران لندیا به هیچ وجه تمایز ندهد. بنابراین، تمرین یکی از مقاومت‌های در برابر وسوسه تمایز است، زیرا تمایز باعث رشد آدم خواری افزایشی می‌شود. هر آنچه که درمورد مشتریان حساس به قیمت که از تجار لندیا سرپیچی کرده بودند کار می‌کرد، با قدرت بیشتری نسبت به مشتریان حساس به قیمت که با نام تجاری گل سرسبد سمکو باقی مانده بودند، کار می‌کرد.

برداشت از این استدلال مهم است. برای راه اندازی یک مارک جنگی که تفاوت آن با رقبای ارزان قیمت متفاوت باشد، باید به دنبال ویژگی‌ها و خدمات محصول باشید که توسط مشتریان حساس به قیمت ارزیابی می‌شوند اما توسط مشتریان پرچمدار، یعنی بیشتر مشتریانی که از نظر قیمت حساس نیستند. برای محصولات ساده‌ای مانند سیمان، بعید به نظر می‌رسد که بسیاری از این مواد تمایز دهنده وجود داشته باشد.

برای محصولات پیچیده‌تر، این الزاماً چنین نیست، زیرا ابعاد بیشتری برای بازی وجود دارد. مسلماً شناسایی این متغیرها به درک عمیقی از تفاوت در ترجیحات مشتری نیاز دارد. به عنوان مثال، بسیاری از مسافران تفریحی حساس به قیمت ممکن است برای تفریح شبانه در هتل ارزان قیمت خود ارزش قائل شوند، در حالی که ممکن است هیچ ارزشی و حتی احتمالاً ارزش منفی برای مسافر تجاری که مکانی آرام را ترجیح می‌دهد، ایجاد نکند. اگر این فرضیه از طریق مصاحبه با مشتری تأیید شود، زنجیره‌های مارک دار تأسیس شده می‌توانند این نوع سرگرمی را به مارک‌های مبارز آنها اضافه کنند. با این کار، آن‌ها مشتریانی را از ورودی‌های ارزان قیمت جذب می‌کنند که مسافران اوقات فراغت را هدف قرار می‌دهند، اما بدون اینکه مسافران تجاری آنها را ترغیب به تغییر کار کنند.

خدمات تشییع جنازه یک تجارت دیگر است که در آن می‌توان با چندین بعد بازی کرد. مشتریانی که نسبت به قیمت حساس نیستند (یعنی فرد متوفی و / یا خانواده وی) تمایل دارند که یادبود و اعتبار را که از یک سرویس دستکش سفید شخصی سازی می‌شود، ارزش قائل شوند. برعکس، مشتریان حساس به قیمت به دنبال یک راه حل بدون حاشیه (به عنوان مثال، یک سوزاندن جنازه با قیمت کمتر) در خارج از یک خانه تشییع جنازه هستند. اما آنها همچنین ممکن است برای خرید ارزش قائل شوند، بدیهی است که آنها هنوز در این دنیا هستند، یک قرارداد به اصطلاح منعقد شده، یعنی یک بیمه نامه که در دسترس بودن بودجه کافی برای تأمین هزینه مراسم تشییع جنازه آنها را تضمین می‌کند.

چنین قرارداد منعقد‌ه‌ای ممکن است یک ویژگی تمایز باشد که مشتریان حساس به قیمت از آن چشم‌پوشی می‌کنند ("مطمئن باشید تا وقتی که از دنیا می‌روم، هنوز پول کافی در حساب بانکی من باقی خواهد ماند")، اما یک ارائه دهنده خدمات تشییع جنازه تأسیس شده ممکن است با برند رزمی خود را از مشتریانی که به قیمت حساس هستند از ورود بدون هیچ زحمتی دور نگه دارد

حذف حداقل نیاز از برند پرچمدار

همانطور که قبلاً توضیح دادیم، مسیر تمایز هنگامی که برای یک مارک تجاری استفاده می‌شود، محدودیت‌های جدی دارد، به ویژه هنگامی که محصول یا خدمات بسیار ساده باشد. طبق تجربه ما، یک مسیر پربارتر و متداولتر بررسی حداقل نیازهای مشتریان حساس به قیمت و غیر حساس به قیمت است.

از فصل ۳ بخاطر داشته باشید که مشتری کالایی را خریداری نمی‌کند اگر حداقل شرایط را برآورده نکند، هر نوع زنگ و سوت تمایز محصول در غیر این صورت باشد. از این رو، اگر کسی بتواند حداقل الزاماتی را که اکثر مشتریان غیر حساس به قیمت دارند اما حداقل الزامات مشتریان حساس به قیمت نیستند، شناسایی کند، یک پایه و اساس محکم برای موقعیت دهی به مارک جنگنده وجود دارد. پس از آن کافی است حداقل این نیاز را از مارک جنگنده حذف کنیم، زیرا مشتریانی که این مارک تجاری را خریداری می‌کنند قطعاً به مارک جنگنده روی نخواهند آورد. در همان زمان، همانطور که در بخش قبلی توضیح داده شد، می‌توان مارک مبارزه را بدون ایجاد آدم‌خواری مخوف نیز متمایز کرد. اینکه آیا ارزش آن را دارد البته به هزینه چنین تمایزی نسبت به مزایای آن بستگی دارد. اما حداقل، در این حالت، این امر باعث تغییر مشتریان حساس به قیمت نخواهد شد.

بنابراین، تنها مسئله باقیمانده این است که بفهمید این حداقل شرایط مورد نیاز چیست و چه چیزی، در هر صورت، بیشتر مارک مبارز را از مارک شرکت کننده متمایز می‌کند. همانطور که در فصل ۳ توضیح داده شده است، در حالت ایده آل، این کار از طریق مصاحبه‌های تجاری با یک نمونه نماینده از مشتری انجام می‌شود. در عمل، ممکن است این تصمیم سریع گرفته شود و انجام چنین معامله‌ای امکان پذیر نیست. مصاحبه در این صورت، جمع‌آوری تخمین‌ها به طور غیر مستقیم، به عنوان مثال از مشتریان اصلی، فروشندگان، کارکنان فروش فنی یا بازاریابی ضروری است.

از آنجا که فروش آن تقریباً ۲۵٪ کاهش یافته بود، سمکو در واقع نمی‌خواست زمان و منابع بیشتری را برای مصاحبه‌های گسترده مشتری صرف کند. سمکو تصمیم گرفت میانبر را انتخاب کند و ابتدا حداقل نیازهای مشتریان نهایی را جستجو کند. نقطه شروع یک مشاهده ساده بود: در حالی که حجم مارک پرچمدار سمکو به طور قابل

توجهی کاهش یافته بود، هنوز ۷۵٪ از حجم مارک گل سرسبد با قیمت‌های بالا فروخته می‌شد. چرا این همه مشتری نهایی به محصول تاجران لندیان مراجعه نکردند؟ به احتمال زیاد (داخلی) به دلیل نبود مارک شناخته شده روی کیف معامله گران لندیا بود. برخی از مشتریان نهایی به استفاده از مارک ناشناخته سیمان مشکوک هستند، در حالی که یک مارک شناخته شده احتمالاً این اطمینان را به آن‌ها می‌دهد که می‌توانند با خیال راحت از محصول برای پروژه‌های ساختمانی خود استفاده کنند و به اصطلاح دیواره‌هایشان از هم نمی‌پاشد. به عبارت دیگر، حداقل نیاز برای مشتریان نهایی که از نظر قیمت حساس نیستند، وجود مارک سمکو بر روی کیف‌ها بود.

توافق در مورد این موضوع اطلاعات ارزشمندی برای راه اندازی برند جنگنده بود. سمکو مجبور بود مارک چتر خود را از برند مبارزه خود حذف کند، یعنی نام تجاری مبارز سمکو Budget نیست بلکه Budget Cement بدیهی است یک نام مبدل). پس از انجام این کار، دیگر تمایز نام تجاری سمکو Fighting دیگر ضروری نبود، به شرطی که مشتریان مستقیم (یعنی عمده فروشان) محصول سمکو را به سیمان بازرگانان لندیا ترجیح دهند به دلایل دیگری که اثبات می‌شود متمایز کردن ماهیت. در این مورد، شهرت بهتر سمکو نسبت به بازرگانان لندیا بود (بیشتر در این مورد در بحث خدمات زیر صحبت کنید). با استفاده از این استراتژی، دستیابی به هدف اصلی تقریباً تضمین شده بود: بازپرداخت سهم بازار از بازرگانان لندیا با سودآوری (تا زمانی که تمایز دهنده هزینه زیادی نداشته باشد، این مورد بود، زیرا شهرت از سمکو واقعی بود) روش‌های عملیاتی استاندارد)، در حالی که تأثیر بر روی نام تجاری گل سرسبد را به حداقل می‌رساند (تا زمانی که حداقل نیاز خریداران نام تجاری گل سرسبد از مارک مبارزه حذف شود).

توافق در مورد این موضوع اطلاعات ارزشمندی برای راه اندازی برند جنگنده بود. سمکو مجبور بود مارک چتر خود را از برند مبارزه خود حذف کند، یعنی نام تجاری مبارز سمکو بوجه نیست بلکه بودجه سیمان (بدیهی است یک نام مبدل). پس از انجام این کار، دیگر تمایز نام تجاری فایتینگ سمکو دیگر ضروری نبود، به شرطی که مشتریان مستقیم (یعنی عمده فروشان) محصول سمکو را به سیمان بازرگانان لندیا ترجیح دهند به دلایل دیگری که اثبات می‌شود متمایز کردن ماهیت. در این مورد، شهرت بهتر سمکو نسبت به بازرگانان لندیا بود (بیشتر در این مورد در بحث خدمات زیر صحبت کنید). با استفاده از این استراتژی، دستیابی به هدف اصلی تقریباً تضمین شده بود: بازپرداخت سهم بازار از بازرگانان لندیا با سودآوری (تا زمانی که تمایز دهنده هزینه زیادی نداشته باشد، این مورد بود، زیرا شهرت از سمکو واقعی بود) روش‌های عملیاتی استاندارد)، در حالی که تأثیر بر روی نام تجاری گل سرسبد را به حداقل می‌رساند (تا زمانی که حداقل نیاز خریداران نام تجاری گل سرسبد از مارک مبارزه حذف شود).

در صورت پیچیدگی محصولات، شناسایی حداقل الزامات خریداران مارک پرچمدار آسان‌تر است. به عنوان مثال، در مورد مربوط به ضربان سازها، خریداران محصول شاخص بهترین محصول ممکن را می‌خواستند، یعنی محصولی با

تمام سنجش‌هایی که برای دادن اطلاعات لازم به پزشک و از این رو بیمار در مورد وضعیت قلب بیمار، لازم است. برای آنها، ضربان ساز قلب فقط یک دستگاه الکترومکانیکی نیست که قلب را با سرعت مناسب تپش دهد. بنابراین، محصول مارک مبارزه با حذف برخی از عملکردهای پیچیده‌تر از ضربان ساز رده بالا ساخته شده است، که خطر ابتلا به آدم خواری را به حداقل می‌رساند. باز هم، این کاملاً غیر متقابل بود، زیرا حذف این عملکردها هزینه بیشتری نسبت به ترک آنها داشت. اما این تضمین می‌کرد که خریداران نگران و حساس به قیمت بیشتر به مارک مبارزه نمی‌روند. بدیهی است که تصمیم برای حذف سنجش‌های مهم برخی از موارد اخلاقی را مطرح کرده است.

یک مورد دیگر مربوط به راه اندازی یک مارک جنگنده در سیستم‌های هشدار دوربین کنترل سرعت است. چنین سیستمی به رانندگان امکان می‌دهد تا وجود رادارهای پلیس ثابت و مهمتر از همه را نشان دهند. حداقل نیاز بخش پیشرفته (به عنوان مثال کاربرانی که بیش از ۳۰,۰۰۰ مایل در سال رانندگی می‌کنند) این بود که تمام اطلاعات مربوط به ترافیک در دستگاه آنها موجود باشد: نه تنها سیگنال هشدار دهنده رادار، بلکه خطرات ترافیکی، محدودیت سرعت در جاده‌ها، و سفر بهینه به عنوان تابعی از همه شرایطی که می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد. کاربران در سطح ورودی همه اینها را به عنوان حداقل نیاز ندارند. در نتیجه، تصمیم بر این شد که حداقل نیاز کاربران سطح بالا را از دستگاه جدید مارک مبارزه حذف کرده و آن را از دستگاه تازه وارد متمایز کند تا کاربران را به عقب برگرداند (یا بمانند، به هر حال) بدون فروش سودآور به بخش سطح بالا.

نمونه‌های قبلی به روشنی ارزش یک رویکرد تحلیلی را هنگام راه اندازی یک مارک تجاری نشان می‌دهد. این بسیار موثرتر از بحث بی پایان در مورد اظهارات توخالی مانند "ایجاد یک راه حل برتر در حالی که تأثیرگذاری بر روی محصول برجسته" یا "بیشتر از ارزش مارک تجاری" شنیده می‌شود. رویکرد تحلیلی بر آنچه مهم است برای تصمیم‌گیری صحیح متمرکز است:

- شناسایی حداقل الزامات مشتریان محصول شاخص که حداقل الزامات مشتریان حساس به قیمت نیستند.
- حداقل با حذف حداقل یکی از این حداقل الزامات، محصول مارک مبارزه را تعریف کنید و عناصر متمایز را نسبت به پیشنهادات تازه وارد که توسط مشتریان در معرض خطر ارزیابی می‌شوند، یعنی مشتریان حساس به قیمت مشخص کنید.

اگر حداقل نیازهای مشتریان پرچمدار با مشتریان حساس به قیمت منطبق باشد یا یکی از زیر مجموعه‌های آن باشد، راه اندازی یک مارک مبارزه ممکن است از نظر آدم خواری مضر باشد، مگر اینکه بتوان ویژگی‌های متفاوتی را پیدا

کرد که توسط آنها ارزش گذاری می‌شود مشتریان حساس به قیمت اما توسط خریداران محصول شاخص مورد ارزیابی و ارزیابی منفی قرار نمی‌گیرند.

این هسته اصلی تحلیل است. در حالت ایده آل، این کار با استفاده از داده‌های مشتری انجام می‌شود. و در صورت عدم امکان، با استفاده از اظهارات پیشینی آن. اما باز هم، و این همان راهنما و مضمون رایج در این کتاب است: در استراتژی عملیاتی، مهم است که بدانید با توجه به الگوی معقول رفتار مشتری، به دنبال چه چیزی بگردید. در چنین الگویی، مشتریان حداقل الزامات و همچنین ویژگی‌هایی دارند که برای آنها بیش از حداقل نیازها هستند. و آنها به دنبال بهترین معامله نسبت به بهترین گزینه خود هستند. هنگامی که در مورد این مدل به توافق رسیدیم، می‌دانیم که برای تصمیم‌گیری درباره راه اندازی یا عدم تولید یک مارک جنگنده به دنبال چه چیزی بگردیم و اگر چنین است، چگونه داده‌های مورد جستجو را می‌توان به روش سریع و کثیف، یا با روش دقیق‌تر، بسته به زمان و منابع موجود جمع‌آوری کرد، و، مطمئن هستیم که حدس زده‌اید، به ارزش حاشیه‌ای سرمایه‌گذاری در این زمان و منابع در مقایسه با هزینه حداکثر

- ما فقط می‌خواهیم با بیان اینکه سرانجام با راه اندازی مارک مبارزاتی سمکو چه اتفاقی افتاد، نتیجه بگیریم. همانطور که گفته شد، سمکو از مارک چتر استفاده نکرده است. هرچند گفتن این کار آسانتر از انجام بود، زیرا سمکو نیاز به ایجاد یک نهاد حقوقی جداگانه داشت تا از این امر جلوگیری کند که نام سمکو با چاپ خوب روی کیف ظاهر شود. علاوه بر این، در این مورد تمایز مارک مبارز سمکو کاملاً ضروری نبود. سمکو فقط به دلیل عدم وجود نام سمکو روی کیف مارک جنگی فقط نیاز به آدامخواری داشت. در مقایسه با محصول تاجران لندیا، محصول مارک مبارز سمکو تفاوت زیادی نداشت: همان سیمان در همان کیسه کثیف.

- به غیر از این، سمکو مجبور بود در برابر وسوسه رشد این بازار پایین رده مقاومت کند: آنها فقط یک نوع کیسه را راه اندازی کردند (همان بازرگانان لندیا)، آنها محدوده‌ای نداشتند (آنها فقط سیمان پرتلند داشتند، دقیقاً مانند بازرگانان لندیا)، آنها اطمینان حاصل کردند که مارک CE تنها برچسب کیفیت (دقیقاً مانند معامله گران لندیا) است، چرا که عملکرد بهتر ممکن است به مشتریان حساس به قیمت این ایده را بدهد که با وجود عدم وجود مارک سمکو و غیره.

قیمت گذاری برند جنگنده

تصمیم دشوارتر در واقع قیمتی بود که سمکو برای مارک تجاری خود باید از عمده فروشان بگیرد، زیرا می‌داند که این افراد معمولاً حاشیه خاصی را از بالا می‌گیرند. سمکو می‌توانست ویژگی‌های متمایز کننده را اضافه کند و قیمت بالاتری را از آن خود کند. آن‌ها خلاف آن تصمیم گرفتند، زیرا عمده فروشان می‌دانستند که مشتریان حساس به قیمت فقط بر اساس پایین‌ترین قیمت خرید می‌کنند نه دومین قیمت پایین. از این رو، قیمت بالاتر باعث می‌شد که عمده فروشان از محصول سمکو به معامله گران لن‌دیا روی بیاورند.

پایین آوردن قیمت برای جذب مشتری چطور؟ در اینجا دوباره آنچه را در مرحله قبل در این فصل گفتیم به خاطر بسپارید: فقط در شرایط استثنایی کاهش قیمت برای به دست آوردن سهم منطقی است، اما مطمئناً در این مورد، با توجه به اندازه سمکو، چنین نیست. علاوه بر این، هرچه قیمت مارک رزمی سمکو پایین‌تر باشد، این محصول نسبت به مارک گل سرسبد سمکو جذابیت بیشتری خواهد داشت که باید از آن اجتناب شود.

بدیهی است که اگر همه خریداران محصول شاخص به عنوان حداقل نیاز به مارک سمکو نیاز داشتند، دیگر اهمیتی نداشت. اما اگر اینطور نباشد، بدیهی است که مشتریان کم حاشیه (یعنی آنهایی که بین مارک پرچمدار سمکو و مارک جنگی آن تردید می‌کنند) به مارک جنگنده روی می‌آورند. و این خطر به دو دلیل واقعی بود. اولاً، بخشهای از مشتریان به ندرت به همان اندازه که ما تصور کرده بودیم تا ایده‌های اصلی تجزیه و تحلیل را تصور کنیم، همگن هستند. دوم، نتیجه گیری در مورد اینکه مارک سمکو حداقل نیاز مشتریان حساس به قیمت است، در واقع یک فرضیه صرفاً مبتنی بر تعداد محدودی مصاحبه داخلی بود.

بنابراین، به جای پایین آوردن قیمت مارک جنگی، سمکو ترجیح داد با قیمت پیشنهادی توسط بازرگانان لن‌دیا مطابقت داشته باشد. هیچ چیز مانع از پایین آوردن بازرگانان لن‌دیا در سمکو نشد، اما با توجه به هزینه‌های بالای معامله گران، این خطر کم بود. در واقع، برای به حداقل رساندن خطر زیر کاهش توسط معامله گران لن‌دیا، سمکو می‌توانست مقداری از سهم بازار خود را پس بگیرد، بنابراین انگیزه معامله گران برای کاهش قیمت نیز از بین می‌رود، اما این امر ضروری نبود.

نتیجه نهایی این بود که محصول مارک مبارز سمکو از نظر محتوا، کیف، مارک و قیمت تقریباً مشابه بازرگانان لن‌دیا بود. آن‌ها فقط اطمینان حاصل کردند که کالای آنها توسط مشتریان مستقیم (یعنی عمده فروشان) ترجیح داده می‌شود به همان اندازه که اینها مارک رزمی سمکو را به سیمان تجار ارزان لن‌دیا ترجیح می‌دهند. در واقع این کار نسبتاً آسان بود زیرا عمده فروشان البته می‌دانستند که بودجه سیمان یک محصول سمکو است، حتی اگر نام سمکو روی کیف

نبود. این مشتری نهایی است که نمی‌دانسته و این راهی برای حفظ آن بوده است. از این گذشته، عمده فروشان سال‌ها با سمکو سر و کار داشتند و سمکو می‌توانست به طور فعال به آنها اطلاع دهد که کالایی دارند که همان کالایی است که توسط بازرگانان لندیا ارائه می‌شود.

سایر تصمیمات تجاری با نام تجاری: خدمات، دامنه، نیروی فروش و تبلیغات

نتیجه مشابهی در مورد خدمات سمکو به عمده فروشان بدست آمد. در اینجا دوباره پیام کاملاً واضح مقاومت در برابر وسوسه تمایز افتادن از بازرگانان لندیان بود. هر کاری که سمکو برای افزایش جذابیت خرید مارک جنگی خود انجام داد، به هزینه مارک پرچمدار آن بود، زیرا حجم کل خریداری شده توسط بازار ثابت بود. بنابراین سمکو سیاست بدون خدمات (دقیقاً مانند معامله گران لندیان)، عدم تحویل آخر هفته (دقیقاً مانند بازرگانان لندیان)، بدون فروش پیش فروش را ترجیح داد (سمکو بازرگانان لندیا را نیز در اینجا کپی کرد و به عمده فروشان گفت که فروش نام تجاری مبارزه فقط با فکس انجام می‌شد) و زمان تحویل طولانی‌تر نسبت به محصول برجسته (۳ تا ۴ روز، دقیقاً مانند بازرگانان لندیا). (این تعهد بدون سرویس کاملاً دشوار بود، زیرا سمکو عادت داشت که مشتریان خود را مورد غرق شدن قرار دهد.

سمکو از پالت‌های یکبار مصرف نیز استفاده کرد (حدس می‌زنید، دقیقاً مانند بازرگانان لندیا). (الگوی باید مشخص باشد: مارک مبارزاتی سمکو باید به اندازه کافی برای عمده فروشان جذاب باشد تا آنها را ترجیح دهد سمکو را انتخاب کنند تا معامله گران لندیا، اما چیزی فراتر از این. هدف سمکو رشد بازار پایین رده نبود بلکه سهم سودآور از بازرگانان لندیا بود.

در پایان روز، دلیل اینکه عمده فروشان مارک مبارزاتی سمکو را ترجیح می‌دهند، ارزش نامحسوس بودن سمکو بودن سمکو بود، که حداقل به معنای قابلیت اطمینان در عرضه بود، شهرتی که سمکو در طول سالها ایجاد کرده بود. با چنین اطمینان از عرضه، چرا یک عمده فروش از معامله گران ناشناخته‌ای که فقط یک سال از فعالیت آنها می‌گذرد و ممکن است به موقع تحویل ندهند یا در برخی مواقع اصلاً تحویل ندهند یا حتی از کار خارج شوند، خرید می‌کند؟ بنابراین، آنچه که سمکو به آن نیاز داشت این بود که عمده فروشان را تلنگر بزنند. با ترجیح سمکو، با توجه به رابطه تاریخی آن با عمده فروشان، و هر چیز دیگری برابر (محصول و قیمت در این مورد دقیقاً)، نیازی به تمایز بیشتر در مورد خدمات نبود. این فقط می‌تواند به خسارت منجر شود، زیرا می‌تواند برخی از عمده فروشان را ترغیب به خرید

بیشتر مارک مبارزه با هزینه برند پرچمدار کند. در نتیجه، سمکو مجبور شد در برابر وسوسه افزودن خدمات مقاومت کند.

از آنجا که هدف رشد بازار سیمان با قیمت پایین نبود، سمکو فقط باید مارک رزمی خود را به عمده فروشانی که مورد حمله بازرگانان لندن قرار گرفتند، ارائه دهد. با این حال، سمکو عمده فروشان وفادار خود را از رویکرد مارک مبارزه خود مطلع کرد، به طوری که آنها به دلیل وفاداری خود احساس سو lab استفاده نکردند. و اگر آنها تمایل داشته باشند، مطمئناً می‌توانند مارک مبارزه را نیز خریداری کنند، اما سمکو قطعاً آن گزینه را تبلیغ نکرد. به همین ترتیب، سمکو نباید و در این زمینه برند تجاری خود را در مناطقی که تحت تأثیر بازرگانان لندن قرار نگرفته‌اند، راه اندازی نکرده و نمی‌کند.

گزینه دشوار دیگری که مربوط به نیروی فروش سمکو است. معمولاً استفاده از نیروهای فروش مختلف برای برند پرچمدار و مارک جنگی توصیه می‌شود، زیرا گذاشتن دو کلاه متفاوت برای فروشندگان بسیار دشوار است: کلاه تعهد خدمات هنگام فروش مارک پرچمدار و کلاه عدم خدمات هنگام فروش مبارزات نام تجاری. سرانجام سمکو ترجیح داد فقط یک نیروی فروش داشته باشد که هدف اصلی آن فروش برند برجسته بود. با توجه به این انتخاب، آموزش همین فروشنده در فروش متوالی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار بود. این اساساً به این معنی است که فروشنده ابتدا سعی در فروش برند شاخص دارد. در عین حال، اگر فروشنده بزرگ با پیشنهاد بهتر از معامله گران لندن به خود ببالد و در نتیجه از خرید مارک اصلی (برای تمام یا بخشی از نیازهای آن) امتناع کند، باید بداند گزینه مارک سمکو را از جیب دیگرش بیرون بکشد. و در آخر، فکر می‌کنید سمکو هزینه‌ای را صرف تبلیغات این برند جنگنده کرده است؟ حدس زده‌اید: هزینه‌ای کم، زیرا سمکو بدیهی است که نمی‌خواهد بازار پایین رده را رشد دهد. در حقیقت، سمکو در زمان راه اندازی این برند رزمی، سرمایه گذاری گسترده‌تری در تبلیغات برند گل سرسبد انجام داد: آن‌ها می‌خواستند مشتری‌ها را به سمت خرید مارک گل سرسبد در مقابل مارک جنگی که قرار بود راه اندازی کنند، جلب کنند. با توجه به هدف، این کاملاً منطقی بود.

نتیجه گیری

تدوین استراتژی دفاعی در برابر مهاجمان تازه وارد، در بهترین حالت استراتژی عملیاتی است. ما نشان داده‌ایم که از اعتقادات مدیریتی به ظاهر راحت، مانند "همیشه با قیمت‌ها مطابقت دارد"، یا از قوانین تصمیم‌گیری عمومی اجتناب می‌شود. کاملاً برعکس، چنین اعتقادات و قوانینی ممکن است منجر به تصمیماتی شود که از تصمیمی که بر اساس ورق زدن یک سکه ساخته شده‌اند بهتر نباشد. برای مثال، به تصمیم برای تمایز فکر کنید، وقتی این کار باعث از بین

رفتن حاشیه می‌شود. یا تصمیم برای کاهش قیمت، در حالی که در واقع افزایش قیمت، یا انجام کاری نیست، با وجود کاهش حجم، حاشیه بیشتری ایجاد می‌کند.

تنها منطق دفاعی که منطقی است منطقی است که مبتنی بر الگوی معقول رفتار مشتری باشد و شرایط خاصی از وضعیت موجود را منعکس کند: به عنوان یک مقام فعلی، می‌خواهیم به چه اهدافی برسیم و چه خطراتی را می‌خواهیم بپذیریم؛ چگونه مشتریان پیشنهادات ورودی جدید را به ما ترجیح می‌دهند. تفاوت در ترجیحات بین مشتریان چیست؟ چه گزینه‌ها و گزینه‌هایی برای به حداکثر رساندن ارزش معامله مشتریان وجود دارد. هزینه‌های تغییر مشتری چیست؟ و انگیزه‌های شرکت کننده و پاسخ‌های احتمالی به اقدامات دفاعی ما چیست؟

پاسخ به این سالات باید - تا آنجا که ممکن است، هم از نظر زمانی و هم از نظر منابع - براساس اطلاعاتی که از مشتریان گرفته می‌شود، یا با گفتگوی مستقیم با آنها، یا غیرمستقیم با تکیه بر منابع دیگر مانند نیروی فروش. در هر صورت، بهتر است یک کار صحیح با اطلاعات ناقص انجام شود، تا اینکه از میانبری استفاده کنید که کار با آن آسان است اما هیچ پایه رفتاری ندارد و به نظر می‌رسد اشتباه باشد.

یادداشت

۱. آدریان رایانز، "وقتی شرکت‌ها رقبا با هزینه کم را دست کم می‌گیرند"، فصلنامه مک کینزی (ژوئن ۲۰۱۰).
۲. به هجدهمین نظرسنجی سالانه مدیرعامل جهانی مراجعه کنید: یک بازار بدون مرز؟ پاسخ به اختلال (PWC, 2015) به <https://www.pwc.com/gx/en/ceoagenda/ceosurvey.html> مراجعه کنید
۳. برای اینکه کالایی بخشی از مشاغل اصلی آنها باشد، باید چهار شرط اجباری را داشته باشد: یک درمان شناخته شده که چندین سال است در بازار وجود دارد. با پذیرش کامل بالینی و نشانه‌های روشن ایجاد شده است. بخش قابل توجهی از جمعیت از طریق بازپرداخت به آن دسترسی دارند. و محصولات رقابتی به عنوان جایگزین‌های خوبی دیده می‌شوند.
۴. مایکل تریسی و فرد ویرزما، نظم رهبران بازار: مشتریان خود را انتخاب کنید، قانون خود را محدود کنید، بازار خود را تسلط دهید (بوستون: آدیسون ولسلی، ۱۹۹۵).

۵. نیرمالیا کومار، "استراتژی‌های مبارزه با رقبای کم هزینه"، (Harvard Business Review دسامبر ۲۰۰۶): ۱۰۴-۱۱۲. این مثال را صرفاً برای اهداف گویا بنا می‌کنیم، نه به این دلیل که این مقاله خاص را کم و بیش از دیگران جالب می‌دانیم.
۶. Tit-for-tat در مورد شروع یک جنگ قیمت نیست. جنگ قیمت عبارت است از کاهش یک جانبه قیمت‌ها در تلاش برای به دست آوردن سهم
۷. ما فرض می‌کنیم که هیچ رقیبی با کاهش قیمت پاسخ نمی‌دهد. Christopher، Timothy D. Wilson، Kathryn M. Etling and Nancy Brekke، E. Houston، "یک نگاه جدید به اثرات لنگر انداختن: لنگر دادن اساسی و پیشینیان آن"، مجله روانشناسی تجربی: عمومی ۱۲۵ (۱۹۹۶): ۳۸۷-۴۰۲.
۸. اندی شارمن، "خودروسازان اروپایی در برابر رقبای حق بیمه و LowCost مبارزه می‌کنند"، Financial Times (15 مارس ۲۰۱۵).

فصل ششم

عملیاتی کردن یک استراتژی در صورت داشتن مزیت رقابتی صفر

"مزیت رقابتی پایدار" مفهوم اصلی کتاب های درسی استراتژی سنتی است. اما آخرین باری که ما از همین عبارت در این کتاب استفاده کردیم، در فصل ۲ بود. یکی از دلایلی که ما بیشتر از آن استفاده نکرده ایم این است که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در دنیای واقعی بیشتر یک استثنا است تا یک قاعده. در این فصل مورد بحث قرار گرفته است. در تمام طول این کتاب، تز ما (خب، عقل سلیم این است) این بوده است که یک شرکت موفق خواهد بود اگر (۱) از قابلیت های خود برای ارائه ارزش معاملات منحصر به فرد استفاده کند، و اگر (۲) این ارزش از هزینه های تعویض یک شرکت بیشتر باشد. تعداد مشتریان به اندازه کافی زیاد است، و اگر (۳) شرکت بتواند چنین پیشنهادی را با هزینه نسبتاً کم تحقق بخشد. در صورت تحقق هر سه شرط، تعهد باید برای شرکت مربوطه سودآور باشد. علاوه بر این، اگر رقبای نتوانند یا نخواهند از ارزش معاملات ایجاد شده توسط شرکت تقلید کنند، یا ارزش متفاوتی برای کاهش انگیزه مشتریان برای تغییر ارائه دهند، می توان گفت که شرکت دارای نوعی مزیت است. این مزیت تا زمانی ادامه خواهد داشت که سایر شرکت ها ارزش ایجاد شده را از بین نبرند. ما آن را مزیت رقابتی تا حد امکان نامیدیم، اما نام چیست؟ ما در اینجا در مورد فرآیند شناسایی ارزش مشتریان، بر اساس پیش بینی انتخاب های مشتری، و قرار دادن ارقام هزینه و سود در تلاش ها برای ارائه آن پیشنهاد به بازار صحبت می کنیم. اگر دوست دارید این توانایی را مزیت رقابتی بنامید، مهمان ما باشید. اما در پایان، آنچه مهم است این است که آیا این ارقام سود برای شرکت قابل قبول است یا خیر، با توجه به جایگزین های آن برای خرج کردن پول نقد. ۱ اگر شرکت از طریق یک تمرین استراتژی بزرگ (همانطور که در فصل ۲ توضیح داده شد)، ابتدا یک گزینه استراتژیک امیدوارکننده را کشف کرده است، و متعاقباً با استفاده از روش مبادله استراتژی عملیاتی (همانطور که در فصل ۳ توضیح داده شد) نوعی از ارزش مشتری را شناسایی کرده است. اما اگر شرکت حتی نتواند گزینه های استراتژیک امیدوارکننده ای را شناسایی کند چه؟ به عنوان مثال، شرکت هایی را در نظر بگیرید که میله های فلزی، یا ژلاتین، یا کلر یا هر ماده شیمیایی پایه دیگری تولید می کنند. این شرکت ها واقعاً در هیچ چیز نسبت به رقبای خود برتر نیستند: تنها چیزی که آنها می دانند تولید محصولات است که هیچ تفاوتی با رقبای ندارند. و با این حال، این شرکت ها فشار دائمی برای افزایش سود را نیز احساس می کنند. متأسفانه، کتاب های استراتژی سنتی به ندرت در مورد توسعه استراتژی برای بهبود سود در بازارهای (نزدیک) کالا صحبت می کنند. احتمالاً به این دلیل است که چنین بازارهایی با قالب مزیت رقابتی پایدار سازگار نیستند. به دلیل اهمیت آن برای بسیاری از شرکت ها، ما از این چالش شانه خالی نمی کنیم. در این فصل نحوه بهبود حاشیه ها را با

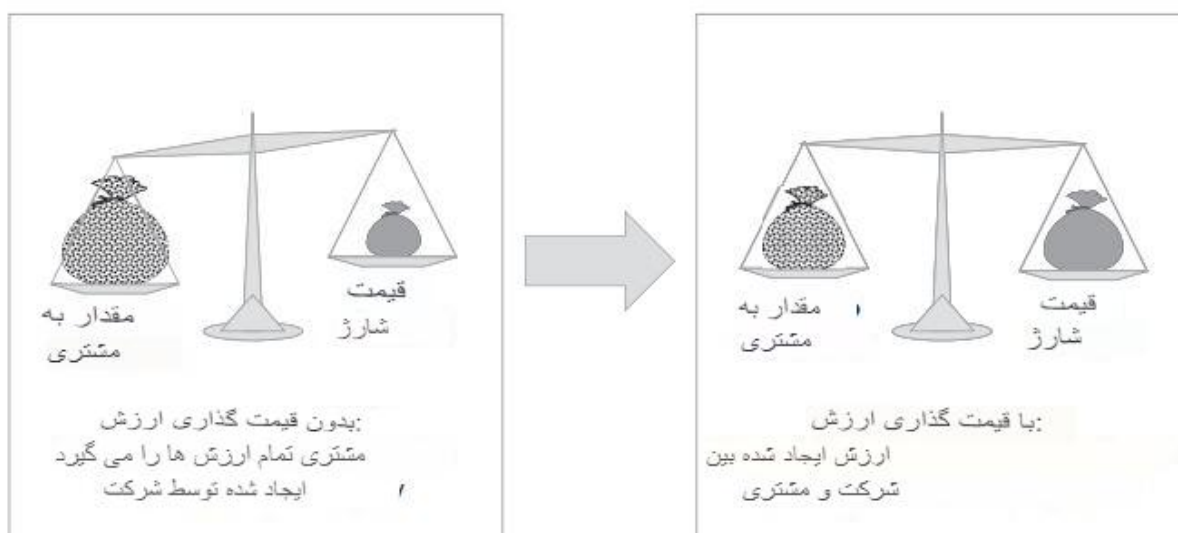
وجود عدم وجود مزیت رقابتی توضیح خواهیم داد. ابتدا به مفاهیم کاهش هزینه و قیمت گذاری ارزش می پردازیم، راه حل هایی که اغلب برای کالایی کردن بازارها ارائه می شوند. ما به برخی از کاستی های راه حل قیمت گذاری ارزش (که اغلب به عنوان آبشار قیمت توصیف می شود) اشاره می کنیم و سپس چارچوب جامع تری برای بهبود حاشیه ارائه می کنیم. ما این کار را ابتدا برای بازارهای B۲B و سپس برای بازارهای C۲B انجام خواهیم داد.

کاهش هزینه و قیمت گذاری ارزش

برای مدت طولانی، مدیران شرکت ها در بازارهای کالایی فکر می کردند که تنها راه افزایش حاشیه، کاهش هزینه ها است. از این رو، آنها همچنین به دنبال به حداقل رساندن هزینه های بازاریابی و همراه با آن، تعداد یا اغلب کسری از کارکنان شاغل در بازاریابی بودند. ما در اینجا بر کاهش هزینه ها تمرکز نمی کنیم، صرفاً به این دلیل که چیزهای زیادی برای اضافه کردن نداریم: برای یک محصول کالایی که نزدیک به یا دقیقاً مشابه محصولات رقبا است و در آن هیچ تأثیری ندارد یا تأثیر کمی دارد، این امر بی معنی است. بر اساس قیمت محصول، تولید باید حداکثر کارایی داشته باشد. اما در واقع، این عبارت در مورد هر محصولی، حتی یک محصول متمایز بالا، صدق می کند. اگر تمایز محصول پایه غیرممکن باشد و قیمت ها بر اساس شرایط عرضه/تقاضا باشد، انجام این کار بسیار مهم تر است. در حالی که نیاز به کارایی هزینه برای مدت طولانی به خوبی درک شده است، در دهه اول هزاره توجه مدیران به قیمت گذاری ارزش به عنوان یک منبع اضافی برای بهبود حاشیه معطوف شد. ایده قیمت گذاری ارزش این است که باید یک جزء معین از یک پیشنهاد را به مشتری بر اساس ارزش آن جزء برای آن مشتری قیمت گذاری کرد. چنین قیمت گذاری ارزشی می تواند برای بهبود عملکرد محصول اعمال شود (به عنوان مثال، یک درجه شیمیایی خاص که برای مثال سریع تر خشک می شود) اما با توجه به کالایی شدن محصول، همیشه امکان پذیر نیست (به عنوان مثال، کالر، کالر، کالر است). با این حال، حتی اگر محصول پایه خود یک کالا باشد و قیمت آن با شرایط عرضه/تقاضا تعیین شود، باز هم می توان ارزش را از طریق قیمت گذاری ارزش انواع خدمات در بالای محصول پایه ایجاد و استخراج کرد.

ایده قیمت گذاری ارزش این است که خدماتی که برای مشتری ارزش دارند، به جای ارائه رایگان، همانطور که اغلب اتفاق می افتد، باید بر اساس آن قیمت گذاری شوند. هدف ایجاد تعادل عادلانه در ارزشی است که مشتری دریافت می کند و ارزشی که به عنوان جبران کمک به مشتری به شرکت تعلق می گیرد (شکل ۶،۱ را ببینید). در بازارهای B۲B، چنین خدماتی عمدتاً خدمات لجستیکی مانند سفارش سریع، موجودی های مدیریت شده توسط فروشنده، تدارکات ویژه و حتی مواردی مانند لغو سفارش هستند. مفهوم قیمت گذاری ارزش برای بسیاری از صنایع C۲B که محصولات یا خدمات کالایی را می فروشند نیز صدق می کند. به صنعت هواپیمایی فکر کنید، جایی که نوع خاصی از صندلی (مثلاً یک صندلی وسط در کلاس مربی) در یک شرکت هواپیمایی خاص تقریباً مشابه همان صندلی در یک شرکت

هوایمایی دیگر است. حتی ممکن است دقیقاً یکسان باشد، که بدیهی است که توانایی یک شرکت هوایمایی را برای قیمت گذاری متفاوت از یک شرکت هوایمایی رقیب در یک مسیر رقیب محدود می کند. با این حال، بسیاری از خدمات یا بهبودهای محصولی که خطوط هوایی استفاده می کردند به صورت رایگان ارائه می کردند، می توانند هزینه دریافت کنند، زیرا این خدمات برای مشتریان ارزش دارند (مانند فضای اضافی پا، چمدان، هدفون و موارد مشابه). خطوط هوایی در ابتدا همه این عناصر را در کلاس رزرو (به عنوان مثال، اول، کسب و کار، مربی و بسیاری از زیر کلاس ها، مانند O، N، S، W، L، K، M، H، B، Y یا Q) شامل می شدند. در طول دو دهه اخیر به ویژه، آنها پیشنهادات خود را از هم جدا کرده اند و در نتیجه قیمت تمام آن خدمات جانبی را جداگانه ارزیابی می کنند. کارمزد این مزایا به عنوان هزینه اضافه بر قیمت بسته پایه ظاهر می شود.



شکل 1.6 مفهوم قیمت گذاری ارزش

به طور کلی، قیمت گذاری ارزش با تعریف و قیمت گذاری یک پیشنهاد استاندارد (که اغلب بسته اصلی نیز نامیده می شود) شروع می شود، که شامل مقداری از محصول پایه (به عنوان مثال، یک کامیون کامل کود) به علاوه برخی از حداقل سطح خدمات (به عنوان مثال، تحویل استاندارد در داخل سه روز کاری) هر آنچه در بالای پیشنهاد استاندارد قرار دارد) به عنوان مثال درخواست برای زمان تحویل کوتاه تری یا سفارش عجله (از بالا هزینه دریافت می شود). یک نسخه ساده از ساختار قیمت گذاری برای یک شرکت فروش محصولات کالایی در بازارهای B2B در شکل 2.6 نشان داده شده است.

در صنعت هوایمایی، می توان بسته پایه را همان صندلی میانه بدنام در کلاس مربیان، به علاوه هر آنچه در آن گنجانده شده، تصور کرد. و همانطور که همه مامی دانیم، این خیلی زیاد نیست: حداقل مقدار فضای پا، بدون غذا (ممانعت از کیسه های ریزی نی گاه به گاه چوبی)، و در تعداد معدودی از شرکت های هوایمایی، بدون نوشیدنی.

تمام مزایای اضافی، از جمله شبانه روزی اولویت دار، هزینه دریافتی کنند. ارزش اولویت شبانه روزی اط مینان بخشی نیست که به آنمی دهد



شکل 2.6 ساختار قیمت گذاری معمول برای یک بسته خاص

به طور کلی تر، قیمت گذاری ارزش با تعریف و قیمت گذاری یک پیشنهاد استاندارد (که اغلب به آن بسته پایه نیز گفته می شود) شروع می شود، که شامل مقداری از محصول پایه (مثلاً یک کامیون کامل کود) به اضافه برخی سطوح حداقل خدمات (مثلاً تحویل استاندارد در داخل می شود). سه روز کاری). همه چیز در بالای پیشنهاد استاندارد (به عنوان مثال، درخواست برای زمان تحویل کوتاهتر یا سفارش عجله) در بالا هزینه می شود. یک نسخه ساده از یک ساختار قیمت گذاری برای یک شرکت فروش محصولات کالایی در بازارهای B2B در شکل ۶،۲ نشان داده شده است. در صنعت هواپیمایی، می توان بسته پایه را به عنوان صندلی بدنام وسط کلاس مربی، به علاوه هر آنچه در آن گنجانده شده است، تصور کرد. و همانطور که همه ما می دانیم، این خیلی زیاد نیست: حداقل فضای پا، بدون غذا (به استثنای کیسه های میکروسکوپی گهگاهی چوب شور)، و در تعداد زیادی از خطوط هوایی، بدون نوشیدنی. تمام مزایای اضافی، از جمله سوار شدن با اولویت، هزینه دریافت می کنند. ارزش اولویت سوار شدن، اطمینان خاطری نیست که به مشتریانی می دهد که ظاهراً از پرواز بدون آنها می ترسند. ارزش این است که به مشتریان این امکان را می دهد تا دیگران را برای سطل های بالای سر خود انتخاب کنند، آن را با کیف های بزرگ خود پر کنند و در طول پرواز فضای پای زیادی داشته باشند.

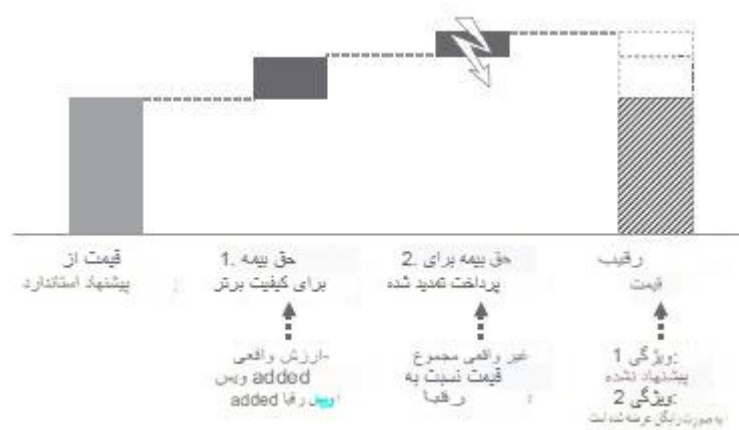
روش آبشار قیمت برای توضیح قیمت گذاری ارزش

هنگامی که شکل ۶,۲ در قالب معکوس ساخته می شود، ساختار قیمت گذاری آبشار قیمت نامیده می شود. آبشار قیمت با قیمت سفارش شروع می شود که تمام خدمات اضافی را شامل می شود و سپس به مشتری برای عدم استفاده از برخی از این خدمات پاداش می دهد. برعکس، در شکل اصلی ما، ساختار با قیمتی برای سفارش شروع می شود که فقط خدمات پایه را شامل می شود، و سپس به مشتریانی که خدمات اضافی درخواست می کنند، هزینه های اضافی اضافه می کند. از دیدگاه اقتصاد رفتاری، آبشار قیمت راه بهتری برای انتقال ایده قیمت گذاری ارزش به مشتریان است. اول از همه، اقتصاد رفتاری به ما می گوید که مردم معمولاً از ضرر بیزاری نشان می دهند: آنها اجتناب از ضرر را به کسب سود معادل ترجیح می دهند. نارضایتی از دست دادن ۱ دلار بزرگتر از رضایت از کسب ۱,۲ دلار است. همراه با پدیده اقتصاد رفتاری دیگری به نام چارچوب بندی، پدیده زیان گریزی نشان می دهد که یک معامله باید به عنوان یک سود (در این مورد: تخفیف) فرموله شود تا به عنوان یک ضرر. (در این مورد: هزینه اضافی)، حتی اگر قیمت نهایی دقیقاً یکسان باشد. به عنوان مثال، قیمت واقعی یک اتاق هتل همیشه بسیار کمتر از قیمت فهرست آن است (قیمت را در پشت در اتاق خود بررسی کنید، احساس خوبی خواهید داشت) زیرا مردم ترجیح می دهند در بدترین روز ممکن برای رزرو تخفیف دریافت کنند. یک اتاق (مثلاً یک روز هفته که هم رئیس جمهور در شهر است و هم روز ماراتن) به جای پرداخت هزینه اضافی در بهترین روز ممکن برای رزرو همان اتاق. اجازه دهید به مثال نشان داده شده در شکل ۶,۲ برگردیم. فرض کنید مشتری یک سفارش عجله (با قیمت ۴ دلار در هر سفارش) برای یک درجه با کیفیت بالاتر (با قیمت ۵ دلار در هر سفارش) انجام می دهد. در آن صورت، ساختار قیمت گذاری قبلی نشان می دهد که مشتری برای استفاده از این خدمات، قیمت پایه ۱۰۰ دلار به اضافه هزینه اضافی ۹ دلاری را پرداخت می کند. در مقابل، در شرایط آبشار قیمت، مشتری سفارش را با قیمت پایه ۱۲۰ دلار، با تخفیف ۱۱ دلاری به دلیل رفتار خوب دریافت می کند، که در اینجا به معنای پرداخت به موقع، مدیریت موجودی های خود و داشتن اندازه های بزرگ سفارش است. در ارتباط با مشتری جریمه سفارش عجله و درجه با کیفیت بالاتر ذکر نشده است. در حالی که نتیجه دقیقاً یکسان است، مشتریان به احتمال زیاد بسته را زمانی خریداری می کنند که پیشنهاد با شرایط آبشار قیمت فرموله شود، یعنی به عنوان سود.

خطرات قیمت گذاری ارزش

نگاه به قیمت گذاری ارزش علاوه بر کاهش هزینه ها در این نوع بازارها مطمئناً گام خوبی به جلو است. اما قیمت گذاری ارزش (خواه از طریق قالب آبشار قیمت یا غیره) نیز می تواند بسیار خطرناک باشد. این در شرایطی است که شرایط بازار اجازه نمی دهد خدمات ارزش قیمت گذاری شود. در آن صورت، رقبا می توانند همه چیز را به هم

بریزند. اجازه دهید برای لحظه‌ای فرض کنیم که شرکت یک پیشنهاد استاندارد (یعنی محصول کالا به اضافه تعدادی سطوح خدمات پایه) دارد که با پیشنهادات رقبای خود یکسان است. علاوه بر این، اگر شرکت برخی از ویژگی‌های محصول یا سطح خدمات اختیاری را ارائه دهد که منحصر به فرد است و برای مشتری ارزش دارد، منطقی است که شرکت برای این مزیت حق بیمه دریافت کند. ویژگی محصول یا خدماتی را که منحصر به فرد نیست، قیمت گذاری می‌کند، و اگر رقبا تصمیم بگیرند که قیمت آن را ارزش گذاری نکنند (به هر دلیلی، برای مثال به این دلیل که آنها به سادگی دیر متوجه پتانسیل قیمت گذاری ارزش شده اند، یا به این دلیل که ابتکار قیمت گذاری ارزش آغازگر را به عنوان یک اقدام در نظر می‌گیرند. فرصتی برای آنها برای به دست آوردن سهم)، پس چنین قیمت گذاری ارزشی ممکن است منجر به ضررهای حاشیه بزرگتر از انجام هیچ کاری شود. این وضعیت در شکل ۶,۳ نشان داده شده است.



شکل ۶,۳: ارزش گذاری قیمت

این شرکت برای انتخاب کیفیت برتر نسبت به بهترین محصول جایگزین، هزینه مناسبی را از مشتری دریافت می‌کند. با این حال، در دریافت هزینه برای شرایط پرداخت تمدید شده بالاتر و فراتر از آنچه در پیشنهاد استاندارد آن گنجانده شده است (مثلاً ۳۰ روز پایان ماه) اشتباه می‌کند. وقتی رقبا برای چنین شرایط پرداخت تمدید شده هزینه ای دریافت نمی‌کنند (یا هزینه کمتری دریافت می‌کنند)، آنگاه قیمت کل بسته شرکت بالاتر از قیمت پیشنهادی معادل رقیب خواهد بود. در یک بازار کالایی یا کالایی، که در آن مشتریان تفاوت‌های زیادی بین محصولات عرضه کنندگان جایگزین نمی‌بینند، بنابراین چنین قیمت گذاری ارزشی دیگر مناسب نیست. شرکتی که برای ارزش (مطلق) شرایط پرداخت تمدید شده از مشتری حق بیمه دریافت می‌کند، در واقع در موقعیتی نیست که این کار را انجام دهد، زیرا هیچ ارزشی نسبت به رقبای خود که شارژ نمی‌کنند، اضافه نمی‌کند. و از آنجایی که مشتریان به دنبال بهترین معامله هستند (تفاوت بین تمایل به پرداخت و قیمت)، شرکت در نهایت مشتریان زیادی را از دست خواهد داد. از لحاظ تئوری، تمام مشتریانی که از شرایط پرداخت تمدید شده استفاده می‌کنند، از دست می‌دهد، از جمله آن‌هایی که به گزینه کیفیت برتر اهمیت می‌دهند. در نتیجه، هیچ حاشیه ای از مشتریان دوم ایجاد نمی‌کند و

کل حاشیه آن باید کاهش یابد. ریسک کاملاً متفاوت قیمت گذاری ارزش، به طرز عجیبی به قانون رقابت مربوط می شود. جای تعجب نیست که شرکت هایی که شروع به قیمت گذاری خدماتی می کنند که قبلاً رایگان بوده اند، کاملاً در این مورد صحبت می کنند، زیرا امیدوارند سایر بازیگران صنعت نیز همین کار را انجام دهند. به عنوان مثال، امریکن ایرلاینز اولین شرکت هواپیمایی سنتی بود که قیمت ارزش ۱۵ دلار را برای اولین چمدان تحویل شده معرفی کرد. ۵ هفته ها قبل از اجرایی شدن، سیاست هزینه بار خود را اعلام کرد، ظاهراً به این امید که سایر بازیگران اصلی از آن پیروی کنند. معلوم شد که دیگران این کار را کردند، برای شروع یونایتد، که عملاً هزینه ۱۵ دلاری را دو روز قبل از امریکن ایرلاینز معرفی کرد. یو اس ایرویز کمی بعد دنبال شد. اما گاهی اوقات شرکت ها در مورد ابتکارات خود بیش از حد پرسر و صدا هستند و در نتیجه خطر نقض قوانین رقابت را تهدید می کنند. برای کاهش این خطر، یک رویکرد دقیق در سخت ترین محدودیت های قوانین رقابت قابل اجرا مورد نیاز است. تلاش ها برای "اعلام قیمت" ممکن است توسط مقامات ضد انحصار بررسی شود، زیرا مرز باریکی بین اعلام قیمت شفاف و تبادل اطلاعات ضد رقابتی وجود دارد. از مقامات رقابت در سراسر جهان و با مجموعه ای از بایدها و نبایدها از بررسی پرونده های حقوقی متعدد سیگنال دهی قیمت در سراسر جهان به پایان می رسد.

کاستی های قیمت گذاری ارزشی

در بازارهای کالایی یا کالایی، قیمت گذاری ارزش (چه از طریق قالب آبشار قیمت یا غیره) فرمول جادویی برای بهبود حاشیه نیست. برعکس، قیمت گذاری ارزش خدمات یا ویژگی ها دارای سه نقص عمده است. اول، همانطور که قبلاً توضیح داده شد، قیمت گذاری ارزش بسیار ساده است. این رفتار رقیب را در نظر نمی گیرد و می تواند آسیب بسیار بیشتری نسبت به سود داشته باشد. دوم، قیمت گذاری ارزش در درجه اول بر خدمات یا ویژگی هایی تمرکز می کند که ما به مشتریان خود ارائه می دهیم. اما حاشیه ها را می توان با در نظر گرفتن خدمات یا ویژگی هایی که مشتریان ما می توانند به ما ارائه دهند، در صورت تشویق مناسب، بهبود بخشید. بعداً در این فصل با جزئیات به آن جایگزین باز خواهیم گشت. سوم، بنا به تعریف، تمرکز قیمت گذاری ارزش بر شارژ بیشتر است، که به سادگی هدف درستی نیست: هدف افزایش حاشیه است، نه قیمت فی نفسه. دومی به نظر می رسد یک دروغ است. اما از روی تجربه می دانیم که بسیاری از مدیران هنوز تصور می کنند که با افزایش قیمت ها، حاشیه افزایش می یابد. آنها احتمالاً آنچه را که در کالج یا دبیرستان در مورد کشش قیمت ها یاد گرفته اند را فراموش کرده اند. شاید فراموش کرده اند چون وقتی استاد اقتصاد خرد پدیده ای ساده را توضیح می دهد، خسته شده اند: وقتی که قیمت ها را افزایش می دهید، تمایل دارید حجم کمتری بفروشید و بنابراین اگر سود در حاشیه واحد با زیان حجم خنثی شود، در مجموع درآمد کمتری خواهید داشت. در هر صورت، نکته اصلی این است که افزایش قیمت ها مکانیزی برای بهبود حاشیه سود بسیار ساده است.

مراقب شرکت‌های مشاوره‌ای باشید که نشان می‌دهند اثر افزایش ۱ درصدی قیمت بسیار بیشتر از تأثیر کاهش ۱ درصدی هزینه‌های ثابت یا متغیر یا افزایش ۱ درصدی در حجم است، «هر چیز دیگری ثابت». آره درسته بقیه چیزا ثابت. . امیدواریم موارد قبلی به اندازه کافی متقاعد کننده باشد تا از یک راه حل قیمت گذاری ارزشی به یک رویکرد پیچیده تر حرکت کنیم، که در صفحات بعدی توضیح خواهیم داد. ما ابتدا با یک مثال عینی در بازارهای B۲B کار خواهیم کرد. در پایان فصل، پیامدهای شرایط C۲B را به طور کلی در نظر خواهیم گرفت و از صنعت هواپیمایی به عنوان مثال استفاده خواهیم کرد. اجازه دهید واضح بگوییم: رویکرد ما قیمت گذاری ارزش را کاهش نمی دهد، یا به طور کلی آن را نادیده می گیرد. برعکس، قیمت گذاری ارزش به عنوان یک وسیله برای بهبود حاشیه حفظ می شود. با این حال، تنها زمانی مؤثر است که شرایط خاصی برقرار باشد. ما توضیح خواهیم داد که چه زمانی می‌توانیم با قیمت‌گذاری ارزش پیش برویم، و همچنین اقدامات درستی را برای بهبود حاشیه در شرایطی که قیمت‌گذاری ارزش ریسک دارد، توصیه می‌کنیم. از آنجایی که اثبات بودینگ تمایل به خوردن دارد، ما فقط دو نقل قول از مدیر بازاریابی یک شرکت جهانی مواد شیمیایی را که پروژه قیمت گذاری ارزش را پشت سر گذاشته بود اضافه می‌کنیم: "آبشار قیمت کار نمی‌کند" و "تو چه هستی" گفتار در مرکز مسائل صنایع شیمیایی است. ما داستان‌های مشابهی را در شرکت‌های دیگر در صنایع دیگر شنیدیم. بر اساس چنین بازخورد مشتریان، ما رویکرد خود را برای بهبود حاشیه در طول سال‌ها تنظیم کرده‌ایم، همانطور که در ادامه توضیح داده شد.

چارچوبی برای بهبود حاشیه در بازارهای B۲B

اجازه دهید به بدترین دنیای ممکن که یک شرکت می‌تواند با آن روبرو شود بازگردیم: فروش یک محصول کالایی که قیمت آن تحت تأثیر شرایط عرضه/تقاضا است. این مورد در مورد محصولاتمانند پلی پروپیلن، اتانول یا فسفات است که قیمت آنها به صورت هفتگی توسط ارائه دهندگان اطلاعات بازار مانند ICIS ثبت می‌شود. این قیمت‌ها اغلب به عنوان معیار در قراردادها استفاده می‌شوند، زیرا هیچ خریداری نمی‌خواهد بیشتر از قیمت بازار برای کالا بپردازد، و فروشندگان می‌دانند که نمی‌توانند بیش از این قیمت بازار هزینه کنند. بنابراین مدیران بازاریابی اگر قیمت‌های بازار بالا باشد خوش‌شانس هستند و اگر پایین باشند بدشانس هستند (به کادر ۶,۱ مراجعه کنید).

جعبه ۶،۱ شانس در مقابل ذکاوت مدیریتی در بازارهای کالا

در کسب و کارهای کالایی یا کالایی سازی، شانس بیشتر از تصمیم گیری های مدیریتی در موفقیت نقش دارد. زمانی که بازارها کوتاه باشند (یعنی کمبود عرضه نسبت به تقاضا وجود دارد) و در نتیجه قیمت های بازار برای یکسان کردن عرضه و تقاضا افزایش می یابند، سودهای بادآورده جامد می تواند محقق شود. برعکس، زمانی که بازارها طولانی هستند و قیمت ها به دلیل عرضه بیش از حد کاهش می یابد، شرکت ها می توانند متحمل زیان های شدید شوند. آنچه در هر دو سناریو رایج است این است که مدیر واحد تجاری در درجه اول سوار بر بازار است و تأثیر کمی بر عملکرد مالی شرکت دارد. مسلماً، ما کمی ساده سازی می کنیم، زیرا مدیر واحد تجاری هنوز یک وظیفه حیاتی دارد، یعنی پیش بینی قیمت های تعادلی بازار در سال آینده (در صورت تمایل می توانید آنها را قیمت های آینده بنامید). استفاده از قیمت های فعلی بازار (ICIS) در یک قرارداد یک ساله که سال آینده را پوشش می دهد، در صورت تغییر شرایط عرضه/تقاضا برای فروشنده در طول دوره قرارداد، منجر به پشیمانی زیادی در کنار مدیر واحد تجاری خواهد شد. ما مورد یک تولیدکننده بزرگ دیول ها (یک ماده شیمیایی میانی) را به یاد می آوریم که این شایعه را شنیده بود مبنی بر اینکه یک بازیکن تایوانی قرار است بازارهای جغرافیایی را که تولید کننده در آن می فروشد را ترک کند. پیش بینی می شود که این کاهش عرضه، قیمت تعادلی سال آینده را حدود ۳۰ درصد از ۱,۰۰ دلار به ۱,۳۰ دلار در کیلوگرم افزایش دهد. ما پیشنهاد دادیم که با مشتری اصلی تولیدکننده قراردادی را با قیمت ۱,۳۰ دلار به ازای هر کیلوگرم پیشنهاد دهیم، که باعث ناراحتی برخی از فروشندگان شد که با واکنش هایی مانند "شما بچه ها بازارهای کالا را درک نمی کنید" یا "این دیوانه است" ما را متعلق کردند. "، یا "باور کنید، مشتری را از دست خواهیم داد." از نظر آنها امکان افزایش بیش از ۲ یا ۳ درصدی قیمت این کالاها وجود نداشت در حالی که ما به دنبال افزایش ۳۰ درصدی بودیم. آیا توصیه درستی بود؟ کاملاً! و آیا امکان داشت تولیدکننده مشتری اصلی خود را از دست بدهد؟ قطعاً همینطور! اجازه دهید فرض کنیم که یک رقیب واقعاً تصمیم گرفته است که آن مشتری را مثلاً با قیمت فعلی بازار از بین ببرد. در آن صورت، یک یا چند مشتری فعلی خود رقیب در دسترس تولیدکننده قرار می گیرند تا به آنها خدمت کند، زیرا در قیمت تعادل مقدار تقاضا باید با مقدار عرضه شده برابر باشد. نکته زیبا این است که تولید کننده اکنون می تواند مقدار را با قیمت تعادل واقعی بازار آینده ۱,۳۰ دلار بفروشد. مطمئناً این بسیار بهتر از فروش با قیمتی است که تنها ۲٪ بالاتر است، و در سال آینده پشیمانی پس از فروش را به دلیل

فروش با قیمت بسیار پایین تجربه کنید. در کسب و کاری با درآمد حدود ۱ میلیارد دلار، افزایش درآمد ناشی از پیش‌بینی قیمت‌های بالاتر بازار در آینده و امتناع از فروش به قیمت امروز ۸۱ میلیون دلار بود. برای یک تجارت کالا بد نیست، حتی اگر وضعیت کمی پیچیده تر از آنچه در اینجا توضیح دادیم (به عنوان مثال، در مورد احتمال خروج بازیکن تایوانی از بازار، و در مورد ظرفیت واقعی و سطح هزینه رقبا).

بسیاری از شرکت‌ها در این نوع کسب و کارها چندین دهه است که به این شکل فعالیت می‌کنند. آنها پایگاهی از مشتریان مکرر را جمع‌آوری کرده‌اند که می‌توان آنها را وفادار نامید. این اصطلاح واقعاً نامناسبی است، اگرچه، زیرا مشتریان در این مشاغل واقعاً تا حدی وفادار هستند که تفاوت قیمتی با تأمین‌کنندگان رقیب وجود نداشته باشد. این مشتریان به اصطلاح وفادار آماده هستند تا به محض اینکه اختلاف قیمت‌ها به مقادیر کمتر از ۰,۵٪ برسد، تغییر کنند، زیرا محصولات یکسان هستند و هزینه تعویض وجود ندارد یا کم است. همین امر در مورد خود شرکت نیز صدق می‌کند: تا زمانی که مشتری قیمت بازار را بپردازد، به مشتری وفادار است. موارد قبل به این معنی است که نه خریدار و نه فروشنده واقعاً وفادار نیستند. در بازارهای کالایی یا کالایی سازی، خریداران و فروشندگان صرفاً به دلیل راحتی وفادار هستند. در ادامه چهار مرحله مورد نیاز برای بهینه‌سازی حاشیه در بازارهای کالایی یا کالایی را توضیح می‌دهیم. در آن چارچوب مدیریت حاشیه، ما فرض می‌کنیم که پیشنهاد استاندارد، که شامل مقدار معینی از محصول پایه (مثلاً یک کامیون کامل کود) به علاوه برخی از سطوح حداقل خدمات (مثلاً تحویل استاندارد در عرض دو روز) است، قیمت گذاری شده است. قیمت بازار تعادل رقابتی بنابراین، مدیریت حاشیه در مورد بهبود حاشیه خدمات اضافی یا سایر ویژگی‌ها به مشتری و از مشتری است.

مرحله ۱. خدمات را از شرکتی به مشتری دیگر و از مشتری به شرکت دیگر بشناسید

مشتریان ما اغلب به ما می‌گویند که هیچ خدماتی در مشاغل کالایی آنها وجود ندارد، زیرا همه چیز به قیمت بستگی دارد. وقتی موضوع را کمی بیشتر کنکاش می‌کنیم، معلوم می‌شود که آنها اغلب خدماتی را به مشتریان خود ارائه می‌دهند، اما نه مشتریان ما و نه مشتریان آنها این خدمات را به این صورت نمی‌شناسند. به عنوان مثال، امکان لغو سفارشات توسط مشتری اغلب به عنوان یک سرویس شناخته نمی‌شود زیرا همه افراد در صنعت آن را رایگان ارائه می‌دهند. در نتیجه، لغو سفارش به عنوان یک مزیت مشتری که برای بهبود حاشیه مناسب است تلقی نمی‌شود. ما

کاملاً با این موافق نیستیم. امکان لغو سفارشات خدماتی است که فروشنده به خریدار ارائه می دهد. و حتی اگر کسی برای این سرویس هزینه ای دریافت نکند، همانطور که توضیح خواهیم داد به این معنی نیست که بهبود حاشیه از این سرویس غیرممکن است. به همین دلیل مهم است که ابتدا خدمات موجود یا بالقوه ای که در کسب و کار ارائه می شود را بشناسید. کادر ۶,۲ فهرستی گویا از گروه هایی از خدمات را نشان می دهد که اغلب با آن ها مواجه می شویم.

کادر ۶,۲ نمونه هایی از خدمات به مشتری و از طرف مشتری خدمات فنی:

- ارائه کمک های دقیق مرتبط با تولید به مشتری برای راه اندازی یا بهبود تولید. ضمانت تامین و خرید: ایجاد یک توافق آقایان بین تامین کننده و مشتری در مورد حجم های هدف.
- تعهد تامین و خرید: ایجاد تعهد قراردادی بین تامین کننده و مشتری برای عرضه و تقاضای حجم معین.
- قابلیت اطمینان تامین: تعهد به عنوان تامین کننده برای تحویل محموله های فردی در زمان و مکان مناسب.
- سفارش عجله و لغو یا تغییرات سفارش: رسیدگی به درخواست های مشتری برای سفارشات عجله، تغییرات سفارش، تاخیر سفارش و لغو سفارش.
- دقت پیش بینی و منظم بودن سفارش: به عنوان یک مشتری، اقداماتی برای پیش بینی درست و نشان دادن یا پایبندی به یک الگوی سفارش منظم انجام دهید.
- تدارکات خاص مشتری: سرمایه گذاری، به عنوان یک تامین کننده، در بهینه سازی حالت تحویل، مقادیر، بسته بندی (به عنوان مثال، کیسه های (بزرگ)، پالت ها، غلظت و غیره.
- موجودی ایمنی، موجودی انبار و محموله تحت مدیریت فروشنده: نگهداری و مالکیت ، به عنوان یک تامین کننده، سطوح سهام خاص مشتری در مکان های مختلف زنجیره را نشان می دهد.
- شرایط پرداخت و بیمه بدهکار بد: توافق در مورد طرح های صورتحساب، شرایط پرداخت، خطوط اعتباری مرتبط و الزامات بیمه ای که باید توسط تامین کننده رعایت شود.
- سفارش زودهنگام: سفارشات مشتری را خیلی زودتر از زمان استاندارد بین سفارش و تحویل سفارش می دهید.
- خرید و دانلود الکترونیکی گواهینامه ها: ایجاد تجارت الکترونیک و تعاملات مبتنی بر وب بین مشتری و تامین کننده.
- اندازه محدود سفارش: درخواست از تامین کننده برای تحویل، به عنوان مثال، نیمه کامیون به دلیل محدودیت در ظرفیت ذخیره سازی خود مشتری.
- گواهی های تجزیه و تحلیل: درخواست از تامین کننده برای ارائه گواهی های تجزیه و تحلیل خاص به مشتری.

- حمل و نقل آخر هفته: درخواست از تامین کننده برای تحویل محصول خود به مشتری در آخر هفته.
- ارتقاء برندها: درخواست از مشتری برای تبلیغ نام تجاری عرضه کننده به مشتری مشتری (مثلاً داشتن یک ویدیوی تبلیغاتی از محصول تأمین کننده در فروشگاه مشتری (خرده فروشی)).

برخی از خدمات ذکر شده از سوی شرکت به مشتریان خود است، مانند ارائه ضمانت تامین، سفارش عجله، لغو سفارش و سایر موارد کاملاً ساده. خدمات در جهت مخالف، یعنی خدماتی که مشتری می تواند در صورت تشویق مناسب به شرکت ارائه دهد، کمتر ساده است. دقت پیش بینی یکی از این خدمات است: هر چه مشتری پیش بینی بهتری داشته باشد، هزینه های برنامه ریزی تولید شرکت، هزینه های ذخیره سازی متغیر و هزینه های سرمایه در گردش کمتر خواهد بود. سفارش زود هنگام نمونه دیگری از خدماتی است که مشتری می تواند ارائه دهد و مزایای ملموسی را برای شرکت فراهم می کند. اگر مشتری خیلی زودتر از زمان استاندارد سفارش سفارش دهد (مثلاً یک هفته به جای سه روز قبل از زمان تحویل مورد انتظار)، شرکت می تواند از مسیریابی بهینه و استفاده از وسایل کندتر و در عین حال ارزان تر برای حمل محصولات به مقصد بهره مند شود. حمل و نقل چندوجهی که به آن گفته می شود، برای مثال، شامل ترکیبی از کشتی باری به علاوه کامیون در مقابل استفاده از یک کامیون یا کامیون و قطار). مشتریان به ندرت این خدمات را ارائه می دهند، در درجه اول به دلیل فقدان مشوق ها: به عنوان مثال، چرا یک مشتری باید زودتر سفارش دهد اگر هیچ سود و زیان احتمالی از انجام این کار وجود نداشته باشد؟ و بدیهی است که سفارش اولیه نمی تواند در پیشنهاد استاندارد گنجانده شود، زیرا بیشتر یک استثنا است تا قاعده.

مرحله ۲. پیشنهاد استاندارد را تعریف کنید

هنگامی که شرکت تمام خدمات موجود یا بالقوه را به مشتری و از مشتری تعریف کرد، می تواند پیشنهاد استاندارد خود را که محصول به اضافه سطوح خدمات پایه را پوشش می دهد، تعریف کند. جدول ۶،۱ یک مثال ساده از ارائه استاندارد در یک تولید کننده کوچک پلی پروپیلن را نشان می دهد. مگر اینکه شرکت تعریف کند که چه سطوح خدماتی در ارائه استاندارد خود گنجانده شده است (یا بدتر از آن، اگر این تصمیم را به دست فروشندگان خود واگذار کند)، نمی تواند سطوح خدمات اضافی را که از ارائه استاندارد مستثنی هستند، تعریف کند.

جدول 6.1 مثال ساده شده از پیشنهاد استاندارد

پیشنهاد استاندارد	اندازه
پای اروپیان	محصولات
قله به کشور های ایکس، یاند زد	شرایط حمل و نقل
	بسته پیری مقصد
روز خلص 60	شرایط پرداخت
هیچکدام	ضمانت خرید اندازه
گامیون کامل	سفرش
کشور های غربی جنوب مرکزی	سفرش سرب بار (روز)
≥ 2	اقیتوس اطلس جنوبی 23
≥ 4	غرب میانه ایالات، ایالات کوه
≥ 5	اقیتوسیه مکزیک
≥ 14	آمریکا مرکزی

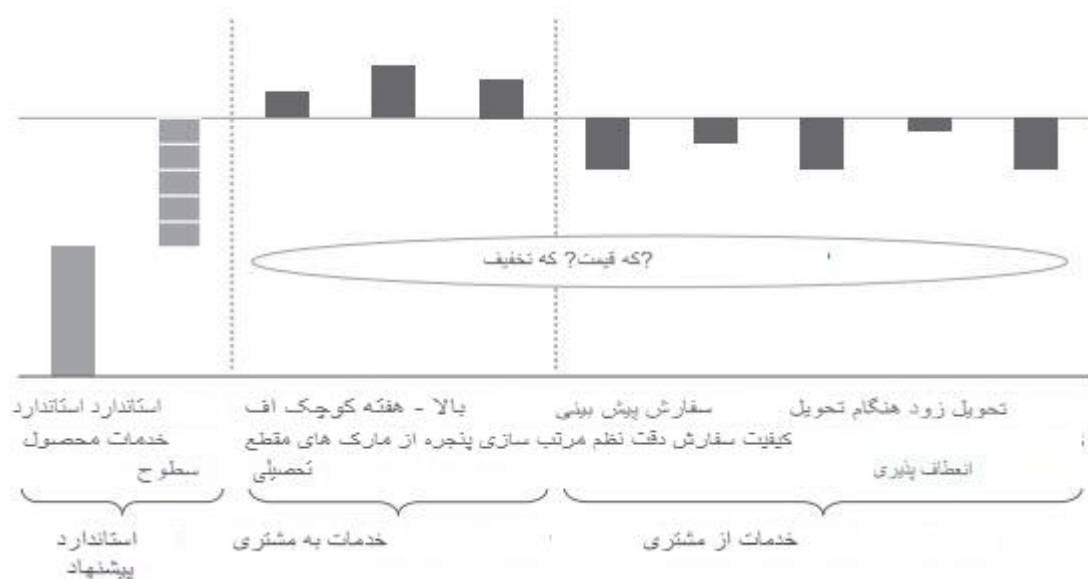
به عنوان مثال، اگر معنای سطح خدمات "سفرش منظم" مشخص نباشد، معنای سطح خدمات "سفرش سریع" نیز نمی تواند روشن باشد. به نظر می رسد ساده لوحانه باشد، اما شرکت های زیادی را دیده ایم که پیشنهاد استاندارد خود را تعریف نکرده اند. در چنین مواردی، فروشندگان طبیعتاً در نظر دارند که همه چیز در قیمت عرضه استاندارد گنجانده شده است. آنها هرگز نمی پرسند که آیا می توانند سطح خدمات قیمت را بالاتر از پیشنهاد استاندارد ارزش گذاری کنند، زیرا مورد دوم تعریف نشده است. ظاهراً برای اینکه مجبور نباشند موضوع را با مشتریان خود در میان بگذارند، در ذهن آنها همه چیز در قیمت گنجانده شده است، همانطور که همه چیز در یک صندلی هواپیمای درجه یک گنجانده شده است، با این تفاوت قابل توجه که صندلی درجه یک است. بسیار گرانتر از صندلی وسط وحشتناک ما در کلاس مربی.

مرحله ۳. یک ساختار مدیریت حاشیه برای خدمات شرکت به مشتری تنظیم کنید

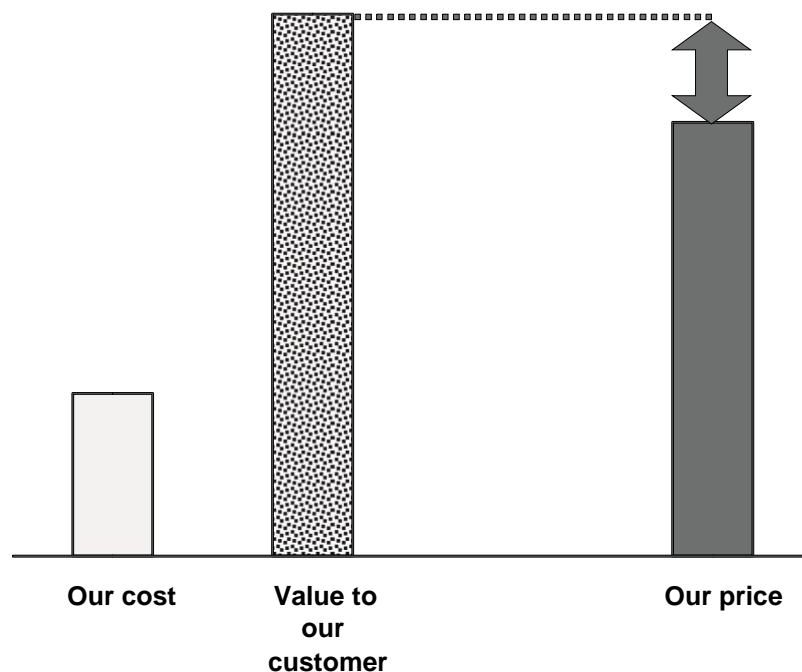
اکنون سؤال این است که چگونه می توان حاشیه خدماتی را که شرکت به مشتری ارائه می دهد بهبود بخشید، با علم به اینکه پیشنهاد استاندارد آن قیمت رقابتی دارد و قیمت گذاری ارزش راه حل منحصر به فرد نیست یا در واقع یک راه حل نیست. در مرحله ۴، ما به همین سوال برای خدماتی که در جهت مخالف جریان دارند، یعنی خدماتی که توسط مشتری به شرکت ارائه می شود، پاسخ خواهیم داد. شکل ۶،۴ نمونه هایی از هر دو نوع خدمات را نشان می دهد. اجازه دهید یکی از این خدمات را در نظر بگیریم و ببینیم که چگونه باید آن خدمات را به عنوان تابعی از پیشنهادات رقبای شرکت به مشتریان، قیمت گذاری کنیم.

مورد ۱: خدمات فقط توسط شرکت ارائه می شود

فرض کنید ما تنها شرکتی هستیم که خدمات را ارائه می دهیم، مثلاً تحویل آخر هفته، و این تحویل های آخر هفته ارزش خاصی برای مشتری دارد. اگر این مقدار از هزینه تحویل آخر هفته ما بیشتر باشد، ما باید به سادگی برای خدمات ارزش گذاری کنیم. سطح قیمت ارزش باید بین هزینه خدمات و ارزش برای مشتری باشد (شکل ۶,۵ را ببینید). به عبارت دیگر، ما مشتری را مجبور نمی کنیم برای تمام ارزش تحویل داده شده پرداخت کند. از نظر تئوری، ما می توانیم همه ارزش ها را منهای ۱٪ استخراج کنیم، اما در تجربه ما این همیشه یک روش خوب نیست، زیرا مشتری احساس می کند که دو برابر شده است. هر زمان که توازن قدرت از شرکت به سمت مشتری تغییر کند، احتمالاً نتیجه معکوس خواهد داشت. به هر حال، قیمت گذاری ارزش به معنای به اشتراک گذاشتن ارزش بین شرکت و مشتری آن است، نه به منظور تخصیص تمام آن ارزش به شرکت. توجه داشته باشید که هزینه های شرکت برای ارائه خدمات، تنها قیمت اولیه آن را تعیین می کند و نه قیمت واقعی را که از آن دریافت می کند. این بدان معناست که قیمت گذاری ارزش معقول است حتی اگر هزینه ها صفر باشد. به عنوان مثال، اگر شرکت تنها شرکتی باشد که خدمات لغو سفارش را ارائه می دهد و اگر کالا هنوز کارخانه را ترک نکرده باشد، چنین می شود. حتی در آن صورت، شرکت باید قیمت ارزش را به عنوان پاداش برای ارائه خدماتی که برای مشتری ارزشمند است، دریافت کند.



شکل 4.6 ساختار مدیریت حاشیه

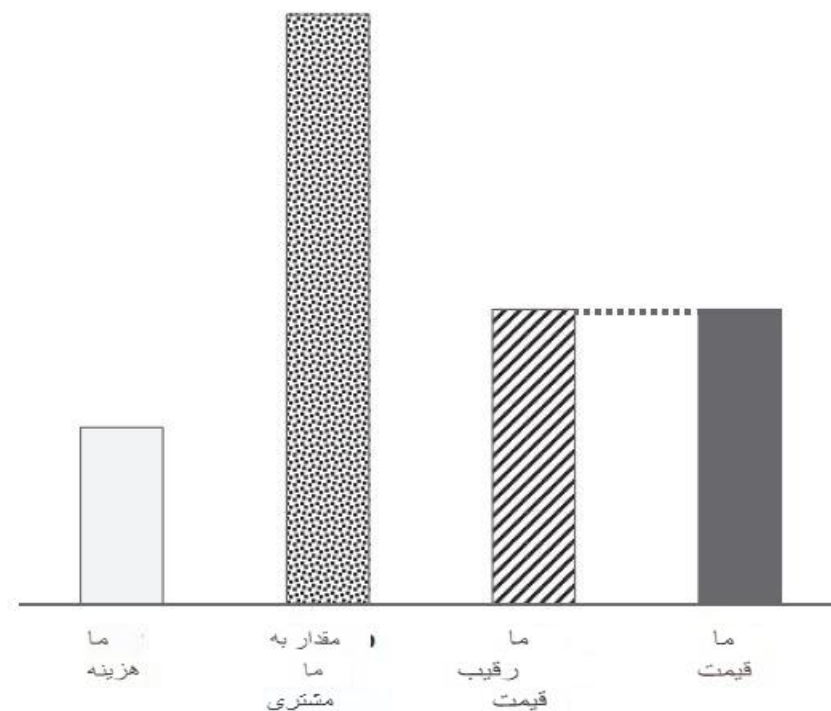


شکل 5.6 قیمت در مورد 1

مورد ۲: این سرویس هم توسط شرکت و هم رقیبش ارائه می شود، که قیمت خاصی را دریافت می کند (که کمتر از قیمت ارزش شرکت است). قیمت و هزینه فقط ۶۰ دلار. در آن صورت، ما باید به سادگی قیمت رقیب را شارژ کنیم (شکل ۶،۶ را ببینید). قیمت ما نمی تواند بالاتر باشد زیرا ارزش افزوده ای نسبت به رقیب نداریم. و نباید پایین تر باشد زیرا کاهش قیمت به راحتی قابل تطبیق است و ما نمی خواهیم جنگ قیمتی را به راه بیندازیم. این استدلال همچنین زمانی اعمال می شود که برای برخی از خدمات پایه، قیمت ما، به هر نحوی که محاسبه شود، بالاتر از قیمت رقبای ما باشد. در تمام چنین شرایطی، ما باید با قیمت رقیب مطابقت داشته باشیم. برای نشان دادن موضوع، اجازه دهید مورد خاص یک شرکت مواد شیمیایی پایه را در نظر بگیریم که ما آن را شرکت X می نامیم. این شرکت گرانول را در کارخانه ای واقع در یک شهر خاص A تولید می کرد. از آنجا، معمولاً گرانول های خود را به صورت عمده به مشتریان خود حمل می کرد. ارائه پایه). برای مشتریانی که گرانول ها را در کیسه می خواستند، بر اساس هزینه به اضافه هزینه دریافت می کردند. تأسیسات چمدانی در شهر دیگری بود، شهر B.

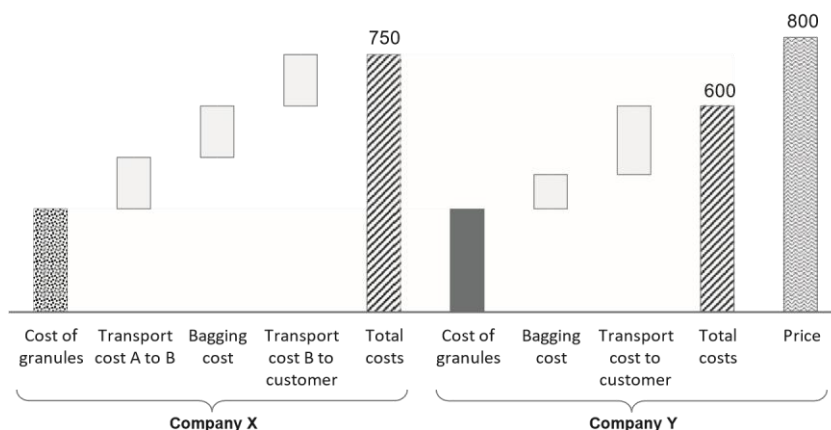
بنابراین هزینه بسته بندی دارای سه جزء بود: (۱) هزینه حمل و نقل حجم مورد نیاز گرانول از A به B، (۲) هزینه بسته بندی، و (۳) هزینه حمل و نقل از B به مشتری. از آنجایی که رقیب، شرکت Y، کارخانه تولید و تأسیسات کیسه بندی خود را در یک سایت قرار داده بود، هزینه های حمل و نقل آن به طور قابل توجهی کمتر بود (شکل ۶،۷ را ببینید). اجازه دهید چند عدد ساده در این مورد قرار دهیم. تصور کنید که کل هزینه های شرکت Y برای یک کامیون کامل از گرانول های کیسه ای ۶۰۰ دلار بود. قیمت های خود را بر اساس هزینه به اضافه تعیین می کند و در نهایت به قیمت ۸۰۰ دلار می رسد. مبلغ ۸۰۰ دلار به سختی مجموع تمام اجزای کل هزینه های شرکت X را

که ۷۵۰ دلار بود، پوشش داد. از آنجایی که شرکت X هنوز با مفهوم قیمت گذاری ارزش و معایب آن آشنا نبود، می خواست حداقل ۹۰۰ دلار هزینه کند، یعنی ۲۰ درصد بیشتر از هزینه های خود. در حین انجام این کار، امید بود که توضیح هزینه های حمل و نقل اضافی آن به و از مرکز چمدان در شهر B به اندازه کافی برای خرید مشتری قانع کننده باشد. متأسفانه، مشتری کمی اهمیت نداد، زیرا اجزای هزینه شرکت X برای او کاملاً بی ربط بود. اگر قیمت گرانول های شرکت X با قیمت شرکت Y برابر باشد (که با توجه به ماهیت کالایی محصول باید چنین باشد)، پس تنها قیمتی که مشتری مایل به پذیرش آن است بهترین جایگزین اوست. ، یعنی ۸۰۰ دلار. هر چیز دیگری بی ربط است، زیرا قیمت کل بسته (محصول به اضافه خدمات) است که با هم مقایسه می شود، به اصطلاح وفاداری که ممکن است وجود داشته باشد.



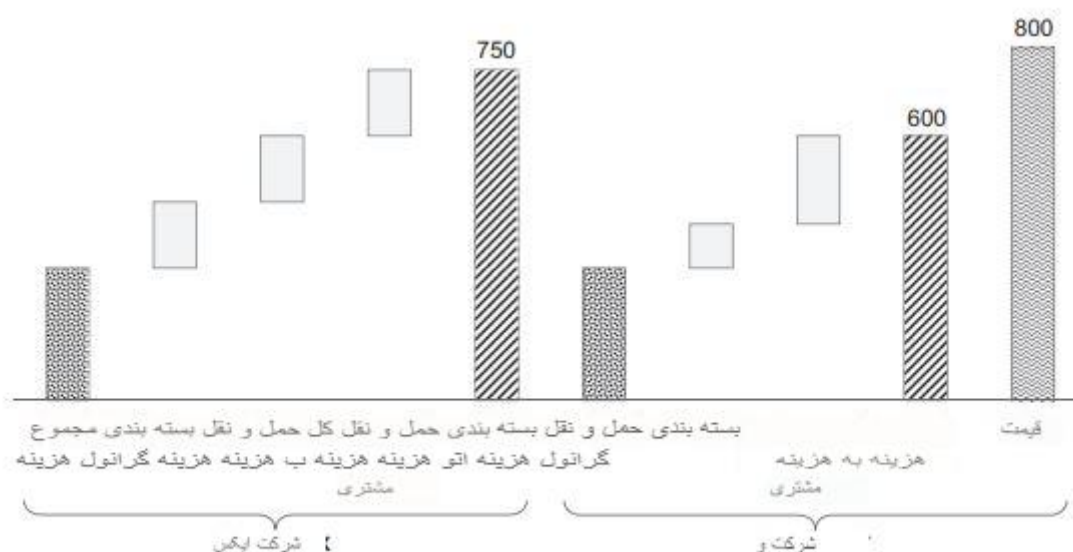
تصویر ۶,۵

برخی از خوانندگان ممکن است تعجب کنند که اگر مجموع هزینه های شرکت X واقعاً بالاتر از قیمت شرکت Y باشد، چه اتفاقی می افتد. به عنوان مثال، تصور کنید که کل هزینه های شرکت X دیگر ۷۵۰ دلار نیست، بلکه ۸۵۰ دلار است، در حالی که شرکت Y هنوز ۸۰۰ دلار دریافت می کند.



تصویر ۶,۶

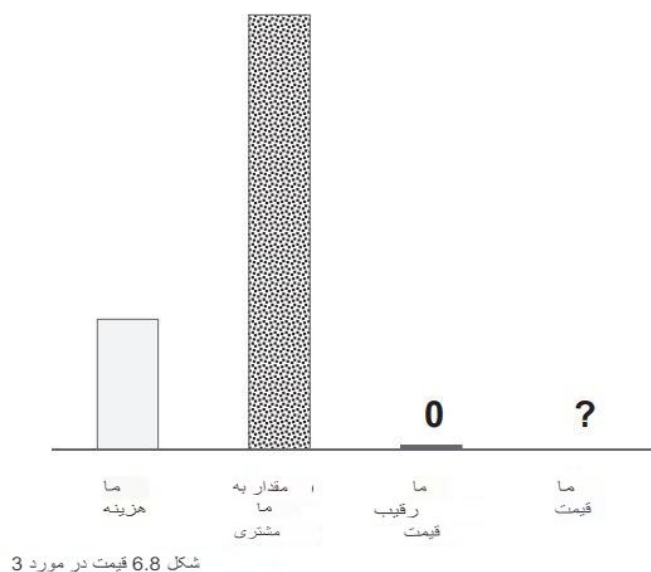
همچنین در این شرایط، شرکت X باید قیمت رقیب را محاسبه کند، مشروط بر اینکه حاشیه مشارکت کل آن (یعنی حاشیه از هر دو محصول پایه به اضافه بسته بندی) مثبت باشد. اگر اینطور نیست، نباید به آن مشتری چمدانی ارائه دهد. اگر این به معنای رها کردن مشتری است، به این صورت باشد، زیرا حاشیه مشارکت صفر هنوز بالاتر از حاشیه منفی است.



شکل 6.7 قیمت سقف تعیین شده توسط رقبا

مورد ۳: این سرویس هم توسط شرکت و هم رقیبش ارائه می شود که خدمات را به صورت رایگان ارائه می دهد
تصور کنید که رقیب ما تحویل آخر هفته را به صورت رایگان ارائه می دهد، تا با این جمله سخاوتمندانه "ما برای تحویل آخر هفته به مشتریان مهمی مانند شما هزینه اضافی دریافت نمی کنیم"، مشتریان خود را بسیار خوشنود کند.

این رفتار در واقع فقط یک تاکتیک خطرناک سرقت سهام کوتاه مدت است که می تواند و قابل کپی برداری است. آیا مبتکران چنین تاکتیک هایی واقعاً فکر می کنند که رقبا آن ها فقط سر جای خود می مانند و می پذیرند که مشتریان سودآور خود را از دست بدهند؟ اکثر رقبا این کار را نمی کنند، و این تاکتیک منجر به سود کمتر برای همه خواهد شد. حتی اگر این رفتار خطرناک است، هنوز در دنیای واقعی اتفاق می افتد. سوال این است که در آن صورت چه باید کرد (شکل ۶,۸ را ببینید).



هر بار که در یک کارگاه یا یک سخنرانی همین سوال را می پرسیم، شرکت کنندگان انواع راه حل ها را ارائه می دهند. یکی از اینها ارائه خدمات جایگزینی است که (۱) فقط ما می توانیم ارائه دهیم، (۲) ارزش مشابه یا بالاتری برای مشتری نسبت به خدماتی دارد که رقبا به صورت رایگان ارائه می دهند، و (۳) هزینه کمتری نسبت به اصلی دارد. سرویس. پاسخ ما به این پیشنهاد این است: اگر چنین سرویس جایگزینی وجود داشته باشد، پس باید آن را به خودی خود بهینه کرد، به این معنی که باید قیمت گذاری شود، همانطور که در مورد ۱ برگشتیم. بنابراین، سوال اولیه ما همچنان باقی است: چه باید کرد. اگر رقبا آن را به صورت رایگان ارائه دهند، با قیمت خدمات خود کار می کنیم؟ وقتی واقعاً مجبور می شوند روی آن سؤال تمرکز کنند، شرکت کنندگان در نهایت تسلیم می شوند و می گویند که غیر از ارائه خدمات رایگان، هیچ کاری نمی توان انجام داد. و همانجا متوقف می شود. ما با هم تفاوت داریم، زیرا فقط همین جا متوقف نمی شود. راه حل هایی وجود دارد که بهتر از ارائه خدمات رایگان هستند. اما راه حل ها ساده نیستند و به عوامل متعددی بستگی دارند، به عنوان مثال اینکه آیا ما رهبر بازار هستیم یا خیر. بعد، شما را از طریق منطقی که باید دنبال کنید راهنمایی می کنیم.

زیرمورد ۳,۱: ما رهبر بازار هستیم

تصور کنید که دو شرط زیر برآورده می شود: (۱) ما رهبر بازار هستیم و (۲) رقیب ما، در حالی که معمولاً خدمات را به صورت رایگان ارائه می دهد، می توان پیش بینی کرد که رهبری قیمت ما را برای خدمات خاص دنبال کند. این شروط در مورد امریکن ایرلاینز (با اعلام صریح آن مبنی بر اخذ هزینه چمدان) رعایت شد. در چنین شرایطی، ما قطعاً باید سعی کنیم رهبری بازار خود را اعمال کنیم و خدمات را قیمت گذاری کنیم، با این انتظار که رقیب ما منطق رویکرد و بیهودگی کاهش ارزش را برای همه درک کند و از این رو تصمیم بگیرد که از رهبری قیمت پیروی کند. این بهترین دنیاها می ممکن است. متأسفانه، دنیای واقعی به ندرت بهترین جهان ممکن است. واقعیت این است که رهبران بازار بسیار اندک هستند. بزرگترین بازیکن بودن کافی نیست. و اگر چیزی است که در این زمینه آموخته ایم، این است: اگر رهبر بازار نیستید، مانند یک رهبر قیمت عمل نکنید. یک بازیگر متوسط در صنعت پی وی سی را به یاد داریم که سعی می کرد قیمت ها را تعیین و اعلام کند، به این امید که دیگران دنبال کنند. همانطور که هیچ کس این کار را نکرد، شرکت به سرعت استراتژی خود را از رهبری قیمت به دنبال کردن خوب تغییر داد، که یک حرکت عالی بود.

زیرمورد ۳،۲: ما رهبر بازار نیستیم اگر رهبر بازار نباشیم و هزینه خدمات را به صورت یک طرفه دریافت کنیم، حداقل همه مشتریانی را که برای آن خدمات ارزش قائل هستند از دست خواهیم داد. سپس در دام قیمت گذاری ارزشی که قبلاً در این فصل توضیح دادیم، می افتیم. بنابراین، در واقعیت، ما چاره ای نداریم جز اینکه خدمات را به صورت رایگان نیز ارائه دهیم. اما وقتی همه چیز رایگان باشد چه اتفاقی می افتد؟ اجازه دهید فقط یک تشبیه ارائه دهیم که برای هر دانشجویی که یک آپارتمان مبله در اطراف دانشگاه برای مدت یک دوره یا برنامه اجاره می کند به خوبی درک می کند. اگر یکی از وسایل (مثلاً یخچال) به درستی کار نکند، دانش آموز نمی خواهد با آن کار کند و به تعمیر و نگهداری می گوید. معمولاً زمان کمی از تکنسین برای تشخیص مشکل و توضیح راه حل برای دانش آموز صرف می شود. اغلب به مواردی مانند "برای تهیه کولر یخچال، فقط باید دکمه کنترل دما را در جهت عقربه های ساعت بچرخانید و ۵ ساعت بعد دماسنج را بررسی کنید" خلاصه می شود. یا حتی بدتر: «دکمه پاور همینجاست. فقط آن را فشار دهید و یخچال روشن می شود. چی شد؟ دانش آموز به خود زحمت نداد که اصول اولیه را بررسی کند، زیرا انجام این کار فقط هزینه ای افزایشی دارد و در صورت رایگان بودن تعمیر و نگهداری، هیچ فایده ای ندارد. اگر دانش آموز انگیزه ای برای بررسی اول داشت، رانندگی بیهوده تکنسین به این طرف و آن طرف انجام نمی شد. در تنظیمات B۲B هم همین اتفاق می افتد: وقتی چیزها رایگان هستند، افراد سوء استفاده می کنند. سرویس سفارش عجله را مثال بزنید. تصور کنید که با سفارش منظم، مشتری ۳ روز پس از دریافت سفارش، کالا را دریافت کند. با سفارش عجله، مشتری یک روز بعد کالا را دریافت می کند. اگر سفارشات عجله رایگان هستند، پس چرا یک مشتری باید سفارش های منظم بدهد؟ هیچ سودی در انجام این کار وجود ندارد، و تنها ضرر

احتمالی به دلیل اطلاعات جدیدی است که ممکن است در طول ۲ روز اضافی وارد شود و ممکن است نیاز به این سفارشات را برطرف کند. یعنی مشتری دیگر تفاوتی بین موقعیت‌هایی که واقعاً به کالاها نیاز دارد و موقعیت‌هایی که در آن نیاز ندارد، نمی‌گذارد. حتی اگر مشتری واقعاً از سفارشات مورد نیاز خود مطمئن باشد و حتی اگر رابطه خوبی با تامین کننده داشته باشد، تا زمانی که سفارشات عجله رایگان باشد، سفارشات عجله ای وجود خواهد داشت. مشکل این است که سفارش‌های عجله‌ای که واقعاً مورد نیاز نیستند، هدر دادن است. خوشبختانه راه‌هایی برای از بین بردن این ضایعات وجود دارد که به نفع شرکت و مشتری است. اولین کاری که باید انجام دهید این است که به دلایلی که توضیح دادیم، سرویس سفارش عجله را به صورت رایگان ارائه دهید. دومین کاری که باید انجام دهید این است که تعداد دفعات استفاده از سفارشات عجله توسط مشتری و همچنین هزینه رسیدگی به سفارشات عجله را ارزیابی کنید.

اگر فرکانس و هزینه ناچیز است، بهترین موضع شما این است که هیچ کاری انجام ندهید. دلیل ساده این است که شما نمی‌خواهید روابط مشتری را به خاطر چیزی که بی اهمیت است بر هم بزنید. این همان موضعی است که شرکت‌های کارت اعتباری هنگام چشم پوشی از هزینه‌های بهره برای مشتری که به طور استثنایی چند روز دیر پرداخت می‌کند، در غیر این صورت همیشه به موقع پرداخت می‌کند، اتخاذ می‌کنند. اگر فرکانس و هزینه قابل توجه است، همچنان باید خدمات سفارش عجله را به صورت رایگان ارائه دهید. اما شما همچنین باید با مشتری خود بنشینید و گزینه دیگری را پیشنهاد دهید. این گزینه شامل یک تخفیف پایان سال برای کاهش متناسب در تعداد سفارش‌های عجله نسبت به تعداد سفارش‌های عجله در سال گذشته است که به موجب آن این تخفیف کمتر از هزینه نهایی سفارش عجله شما است. ایده این است که به مشتری انگیزه داده شود تا در مورد استفاده از دستورات عجله در آینده دو بار فکر کند: از آنجایی که سفارشات عجله ای رایگان هستند، او برای استفاده از آنها جریمه نمی‌شود. اما برای کاهش تعداد سفارش‌های عجله‌ای، پاداش بازگشت پول دریافت می‌کند.

در نتیجه، او تمایل دارد تا زمانی که بتواند به طور منظم سفارش دهد و فقط زمانی که واقعاً به آن نیاز دارد سفارش عجله می‌دهد. ممکن است تعجب کنید که چرا ما هر بار که او یک سفارش معمولی به جای سفارش عجله می‌دهد، تخفیف یکسانی نمی‌دهیم. چرا در عوض توصیه می‌کنیم برای کاهش تعداد سفارش‌های عجله نسبت به سال گذشته تخفیف بدهید؟ دادن تخفیف برای یک سفارش معمولی در واقع یک گزینه است، اما یک اشکال مهم دارد: در واقع به مشتری برای سفارش‌های معمولی پاداش می‌دهید. اگر مشتری قبلاً مقدار مناسبی از سفارش‌های معمولی را ارسال کرده باشد (حتی زمانی که سفارش‌های عجله‌ای رایگان هستند)، در واقع به مشتری برای انجام کارهایی که قبلاً انجام می‌دهد پول پس می‌دهید. در این صورت، صرفه جویی در هزینه ناشی از تغییر رفتار مشتری نسبت به سفارش‌های معمولی‌تر ممکن است کمتر از ضرر مالی ناشی از پاداش دادن به مشتری برای سفارش‌های

منظم باشد. در طرحی که توصیه می کنیم این اتفاق نمی افتد: مشتری فقط برای بهبودها پاداش می گیرد، نه برای رفتار خوب در ابتدا. این طرح تشویقی تنها در صورت رعایت تعدادی از شرایط کار می کند که در عرض یک دقیقه توضیح خواهیم داد. همانطور که گفته شد، اگر این شرایط برقرار باشد، این طرح همیشه به نتایج بهتری منجر می شود. اجازه دهید شما را با مثالی آشنا کنیم تا موضوع را توضیح دهیم (جدول ۶,۲ را ببینید). برای ساده نگه داشتن همه چیز، اما بدون از دست دادن کلیت، فرض می کنیم که فقط یک رقیب وجود دارد. در سال آغازین (۲۰۱۶)، قیمت هر سفارش (بر اساس قیمت بازار ICIS) ۴۰ دلار است و بازارها به قدری تهاجمی هستند که همه سفارش های عجله ای را رایگان می دهند. هزینه نهایی ما برای یک سفارش معمولی ۲۰ دلار است و تبدیل یک سفارش معمولی به سفارش عجله ۱۰ دلار اضافی برای ما هزینه دارد. در نتیجه، ما حاشیه مشارکت ۲۰ دلاری (۴۰ تا ۲۰) در سفارش معمولی و ۱۰ دلاری (۴۰ - ۲۰ - ۱۰) در سفارش عجله ایجاد می کنیم. در این شرایط، یک مشتری ۱۰۰ سفارش معمولی و ۲۰ سفارش راش در سال ارسال می کند. به عبارت دیگر، ۱ سفارش از ۶ سفارش اکنون یک سفارش عجله است، که می توان فرض کرد که در صورتی که شرکت و رقبای آن برای سفارش های عجله هزینه می کردند، سوءاستفاده ای نسبت به این رقم باشد.

اجازه دهید اکنون طرح پیشنهادی را برای سال ۲۰۱۷ بررسی کنیم. مدیر حساب ما به مشتری پیشنهاد می کند که سفارشات عجله در سال ۲۰۱۷ همچنان رایگان خواهد بود، اما به ازای هر کاهش متناسب در تعداد سفارشات عجله، ۴ دلار تخفیف دریافت می کند (جدول ۶,۳ را ببینید). ما می توانیم انتظار داشته باشیم که دو اتفاق بیفتد. اول از همه، و مهمتر از همه، مشتری با ما خواهد ماند، زیرا او دلیلی برای تعویض ندارد. دوم، او تعداد سفارش های عجله ای را در سال ۲۰۱۷ کاهش می دهد: او تمایل دارد تعداد سفارش های عجله ای را کاهش دهد، در حالی که به سفارش های عجله در زمانی که واقعاً به آنها نیاز دارد، ادامه می دهد. یعنی در نتیجه این انگیزه، سفارش های عجله می تواند از بیست در سال ۲۰۱۶ به مثلاً پنج در سال ۲۰۱۷ کاهش یابد. این پنج سفارش عجله واقعی هستند. بنابراین، سود شرکت در سال ۲۰۱۷، در مقایسه با سال ۲۰۱۶، برابر با ۹۰ دلار است، یعنی کاهش تعداد سفارش های عجله (۲۰ - ۵ = ۱۵) برابر پس انداز خالص به ازای هر سفارش عجله جلوگیری شده (۱۰ - ۴ دلار = ۶ دلار).

جدول 6.2 وضعیت اصلی

مشتریان ما					سال رقیب اکس شرکت ما	
سفرش						
راش به طور منظم	حاشیه ای	اضافی	حاشیه ای	قیمتگذار	قیمت اضافی	
هزینه هر	هزینه هر	سفرش	هزینه هر	سفرش	در هر سفر	
راش	راش	فروش	منظم	سفرش	سفرش برای عجله	
(\$)	(\$)	سفرش	(\$)	سفرش	سفرش (ها)	
20	100	10	20	40	40	رایگان 40 2016

جدول 6.3 وضعیت یک سال بعد

مشتریان ما					سال رقیب اکس شرکت ما	
سفرش						
! قیمت قیمت فوق العاده تخفیف حاشیه ای اضافی عجله به طور منظم در هر						
بار سفر در هر هزینه سفر هزینه کاهشی- سفرش						
! راش در						
! سفرش (ها) سفرش (ها) سفرش (ها) # عجله (ها)						
سفرش ها						
20	100	ان. ای	10	رایگان! 40	40	رایگان! 40 2016
5	115	4	10	رایگان	40	رایگان! 40 2017

اکنون می‌توانیم سود حاصل از چهار طرح ممکن را مقایسه کنیم (جدول ۶،۴ را ببینید). چهار طرح عبارتند از: (۱) تخفیف ۴ دلاری برای کاهش تعداد سفارشات عجله، همانطور که قبلاً توضیح داده شد. (۲) هیچ کاری انجام ندهید. (۳) فقط هزینه نهایی ۱۰ دلار را برای سفارش عجله دریافت کنید تا (به ظاهر) آن هزینه را بازیابی کنید. و (۴) برای ثبت سفارش معمولی ۴ دلار تخفیف بدهید. سود نهایی از طرح دوم (هیچ کاری انجام نده) به وضوح صفر است: مشتری در سال ۲۰۱۷ مانند سال ۲۰۱۶ رفتار خواهد کرد. طرح سوم (هزینه ۱۰ دلار برای سفارش عجله) معمولاً مشتری را وادار می‌کند تا عجله خود را ارائه دهد. با رقیب سفارش می‌دهد، زیرا او برای سفارشات عجله هزینه ای دریافت نمی‌کند. در نتیجه، شرکت حواشی را که در ۲۰ سفارش عجله می‌کرد، از دست می‌دهد (۲۰ × ۱۰ دلار = ۲۰۰ دلار). اگر این اتفاق بیفتد، شرکت ضرر بسیار بیشتری می‌کند (۱۰۰ × ۲۰ دلار + ۱۰ × ۱۰ دلار = ۲۲۰۰ دلار). طرح چهارم (تخفیف ۴ دلاری برای هر سفارش معمولی) مشتری را ترغیب می‌کند، مانند طرح اول توصیه شده، تعداد سفارشات عجله (از ۲۰ به ۵) را کاهش دهد. از این رو، شرکت ابتدا ۹۰ دلار سود می‌برد. با این حال، این شرکت همچنین به ازای هر یک از ۱۰۰ سفارش معمولی که مشتری حتی بدون تخفیف آن را به عنوان یک سفارش معمولی ثبت می‌کرد، ۴ دلار به شما می‌دهد. به عبارت دیگر، شرکت با ابتکار خود به مشتری برای رفتار خوب خود پاداش می‌دهد. زیان حاشیه آن (۱۰۰ × ۴ دلار = ۴۰۰ دلار) از کل سود حاصل از تغییر رفتار مشتری

نسبت به سفارشات معمولی (۹۰ دلار) بیشتر است. از مقایسه قبلی، مشخص شد که سود مارجین ما زمانی بیشترین است که به مشتری انگیزه ای برای بهبود عملکردش بدهیم. البته باید توجه داشت که چنین طرحی تنها در چهار شرط قابل اجرا و موثر است. از نظر ما شرایط قبلی خیلی سختگیرانه نیست و می توان فرض کرد که در بسیاری از بازارهای B۲B اعمال می شود.

جدول 6.4 مقایسه مزایای چهار طرح

طرح	افزایش مارجین
1. تخفیف برای کاهش تعداد سفارشات عجله	(ایکس 6 6 = 90 5-20)
2. هیچ کاری انجام ندهید	0
3. شارژ 10 1 برای سفارش عجله	(حداقل: 20- ایکس 1 10 = - 200)
4. تخفیف 4 4 اگر نه سفارش عجله	$(20 - 5) \times \$6 - (100 \times \$4) = -\$310$

شرط ۱: مشوق پیشنهادی به عنوان یک سیاست کلی تنظیم نشده است، بلکه با هر مشتری خاص مذاکره می شود. مشوق بهبود بخشی از مذاکره پایان سال بین شرکت و یک مشتری خاص است. این نمی تواند یک خط مشی عمومی عمومی باشد زیرا در نهایت به مشتری خوش رفتار پاداش نمی دهیم. ما فقط به مشتری بدرفتار برای بهبود رفتارش پاداش می دهیم. این طرح از این نظر منصفانه است که گزینه های یکسانی برای هر مشتری پیشنهاد می شود. این ناعادلانه است که مشتری با رفتار نامناسب به دفعات بیشتر از این اختیار استفاده می کند و از این انگیزه سود بیشتری می برد. از این رو، این طرح فقط در بازارهایی می تواند کار کند که مذاکرات خدمات نسبتاً بین مشتریان شفاف نیست. در نتیجه، گزینه پیشنهادی در بازارهای C۲B که سیاست های قیمت عمومی هستند، کار نمی کند.

شرط ۲: مشتری رفتار خوب خود را در طول سال ها حفظ می کند. مشتری تنها در صورتی از طرح تشویقی در سال بعدی (۲۰۱۸) بهره می برد که به رفتار خوب خود ادامه دهد. به عنوان مثال، اگر مشتری تعداد سفارش های عجله ای را از ۵ مورد در سال ۲۰۱۷ به ۱۰ مورد در سال ۲۰۱۸ افزایش دهد، پاداش او برای رفتار خوب کاهش می یابد. او فقط ۴ دلار تخفیف نسبت به سال اولیه (۲۰۱۶) دریافت می کند، یعنی کل پاداش او در سال ۲۰۱۸ ۴۰ دلار $(20 - 10) \times 4$ در مقایسه با ۶۰ دلار در سال ۲۰۱۷ خواهد بود. مشتری باید آن را حفظ کند. در اجرا

شرط ۳: به طور منطقی می توان فرض کرد که بازی اتفاق نمی افتد. می توان استدلال کرد که یک مشتری انگیزه ای برای ثبت سفارش های معمولی بسیار کمی در سال اولیه دارد تا در سال های بعدی سود زیادی کسب کند. بعید است که چنین بازی هایی در دنیای واقعی اتفاق بیفتد، اما اگر شرط اول برآورده شود: این طرح به عنوان یک خط مشی

اعلام نمی‌شود، بلکه فقط در جریان مذاکرات پایان سال برای مشتریانی که رفتار ضعیفی دارند مطرح می‌شود. در واقع هیچ سال پایه ای وجود ندارد که مشتری بتواند پیش بینی کند. علاوه بر این، اکثر خریداران به هر حال به دو سال آینده فکر نمی‌کنند.

شرط ۴: هزینه‌ها باید واقعاً حاشیه‌ای باشند، نه ثابت اگر هزینه‌های سرویس ثابت باشد (یعنی وقتی مشتری سفارش عجله را به یک سفارش معمولی تبدیل می‌کند، هزینه‌های ما کاهش نمی‌یابد)، بهتر است کاری انجام ندهید.

هنگام توضیح طرح تشویقی و شرایط در اینجا، از سفارش عجله به عنوان مثال استفاده کرده‌ایم، زیرا شرایطی است که قیمت‌گذاری ارزش اغلب دشوار است. و برای همه انواع صنایع، نه فقط مواد شیمیایی کالا، کاربرد دارد. به عنوان مثال، یک توزیع کننده لوازم آرایشگاه حرفه‌ای به عمده فروشان، سیاست ارسال همه چیز را از طریق پیک داشت. نتیجه این بود که عمده فروشان حداقل موجودی خود را نگه داشتند و همه لوازم را به موقع سفارش دادند، حتی لوازمی را که می‌توانستند خیلی زودتر سفارش دهند. مثال دیگری از اینکه چگونه دادن چیزها به صورت رایگان منجر به سوء استفاده قابل توجهی می‌شود در شرکتی در صنعت تجهیزات پزشکی رخ داد که نوع خاصی از دستگاه‌های نجات دهنده را تولید و فروخت. استاندارد صنعت تحویل این دستگاه‌ها یا در ساعت ۸ صبح (سفارش سریع) یا بعد از ساعت ۱۵ (سفارش معمولی) است. می‌توان استدلال کرد که دستورات عجله‌ای بسیار مهم هستند، زیرا داشتن یک وسیله نجات به موقع در بیمارستان بسیار مهم است. با این حال، پس از تأمل، دستگاه برای سفارش عجله بسیار مهم است: وقتی بیمار در ساعت ۷:۵۵ صبح به طور ناگهانی در وضعیت بحرانی قرار می‌گیرد، ساعت ۸ صبح دقیقاً مانند ۳ بعد از ظهر است، یعنی خیلی دیر. بدیهی است که بیمارستان‌ها این را می‌دانند. از این رو، آنها دستگاه‌های متعلق به تامین کننده خود را در انبار محموله در بیمارستان دارند. در این شرایط دیگر نیازی به دستور عجله نیست و ارزش دستورات عجله به بیمارستان حداقل است. با این وجود، در این مورد، بیمارستان‌ها به سفارش‌های عجله‌ای برای پر کردن محموله‌ها ادامه دادند، زیرا سفارش‌های عجله در ساعت ۸ صبح هزینه‌ای بیش از تحویل عادی در ساعت ۳ بعد از ظهر نداشت. با مشاهده این موضوع، شرکت تجهیزات پزشکی با بیمارستان‌ها به گفت و گو نشست و پیشنهاد داد که در پایان سال آینده برای کاهش تعداد سفارشات عجله به آنها تخفیف داده شود. و در واقع، تقریباً تمام سفارشات عجله پس از یک سال حذف شدند. اجازه دهید بحث طرح تشویقی پیشنهادی را با خلاصه کردن مزایای آن به پایان برسانیم و در نظر داشته باشیم که جایگزین این است که هیچ کاری انجام ندهیم.

- مزیت ۱: روابط مشتری را بر هم نمی زنید. این مزیت از این واقعیت ناشی می شود که شما مشتری را به دلیل رفتار بد جریمه نمی کنید. برعکس، شما به مشتری برای رفتار خوب خود پاداش می دهید.
 - مزیت ۲: هیچ کس هرگز ضرر نمی کند. طرح تشویقی شامل گزینه ای است که مشتری می تواند از آن استفاده کند. اگر مشتری از این اختیار استفاده کند، هم مشتری و هم شرکت وضعیت بهتری خواهند داشت. اگر مشتری از این اختیار استفاده نکند، وضعیت هیچکس بدتر نخواهد بود.
 - مزیت ۳: شما هرگز مشتری یا حجم را از دست نخواهید داد. این به این دلیل است که مشتری این امکان را دارد که همان بسته محصول و خدمات را دقیقاً با همان شرایط قبلی و در نتیجه بدون هزینه اضافی خریداری کند.
 - مزیت ۴: به مشتریانی که در وهله اول زیاد از خدمات اضافی استفاده نمی کنند، بی جهت پول پس نمی دهید. این مزیت نتیجه پاداش دادن به مشتری بر اساس بهبود عملکرد او است، در مقابل پاداش دادن به او برای رفتار خوب.
 - مزیت ۵: ضایعات بین شرکت و مشتری حذف می شود و در نتیجه رابطه بین این دو تقویت می شود. این طرح برای از بین بردن زباله هایی طراحی شده است که هیچ کس را واقعاً بهتر نمی کند، اما همچنان به دلیل عدم وجود انگیزه برای حذف آن رخ می دهد.
 - مزیت ۶: مزایای طرح حتی اگر رقبا از آن تقلید کنند پابرجاست. این احتمالاً مهمترین مزیت است، زیرا هر شکلی از تخفیف قیمت معمولاً بی اثر است زیرا به راحتی توسط دیگران قابل تقلید است. وقتی چنین تقلیدی از تخفیف های قیمتی صورت می گیرد، منجر به موقعیت های باخت و باخت می شود که در آن هیچ کس حجمی به دست نمی آورد در حالی که همه حاشیه سود را از دست می دهند.
- اگرچه در طرحی که در اینجا پیشنهاد کرده ایم دقیقاً برعکس است. اگر رقبا انگیزه یکسانی را معرفی کنند، مشتری هر شرکت وفادارتر می شود (خوب، نوع وفاداری-راحتی که قبلاً مورد بحث قرار گرفتیم)، زیرا سود بهبود رفتار به ماندن در کنار تامین کننده فعلی بستگی دارد. و هر شرکت حاشیه های خود را بهبود می بخشد، زیرا تخفیف کمتر از هزینه نهایی خدمات است. نکته کلیدی از این بخش این است که قیمت گذاری ارزش خدمات شرکت لزوماً بهترین گزینه برای بهبود حاشیه نیست. سایر گزینه های بهبود حاشیه عبارتند از: مطابقت با قیمت رقیب، انجام هیچ کاری، یا شامل گزینه ای برای کاهش استفاده از خدمات.
- بهترین گزینه بهبود حاشیه برای هر سرویس خاص را می توان تنها پس از پاسخ به تعدادی سوال تعیین کرد: آیا شرکت به عنوان یک رهبر بازار شناخته می شود؟ آیا مشتریان اغلب از این سرویس استفاده می کنند؟ آیا سرویس دارای جزء هزینه متغیر قابل توجهی است؟ آیا رقبا نیز این خدمات را ارائه می دهند؟ و آیا رقبا برای

خدمات هزینه ای دریافت می کنند؟ به عنوان تابعی از پاسخ به این سؤالات، برخی از خدمات به مشتریان هزینه اضافی دریافت می کنند، در حالی که برخی دیگر به صورت رایگان همراه با گزینه ای برای بهبود ارائه می شوند.

مرحله ۴. یک ساختار مدیریت حاشیه برای خدمات از مشتری به شرکت تنظیم کنید

در بخش قبل، گزینه های بهبود حاشیه برای خدماتی را که این شرکت به مشتریان خود ارائه می دهد، بررسی کردیم. اما حواشی را نیز می توان با بهینه سازی خدمات از سوی مشتریان به شرکت بهبود بخشید. چنین فرصت هایی اغلب نادیده گرفته می شوند، احتمالاً به دلیل وضعیت مرغ و تخم مرغ: هیچ مشوقی برای خدمات ارائه نمی شود. از این رو، مشتری خدماتی را ارائه نمی دهد. از این رو، آنها رعایت نمی شوند؛ از این رو، فرصت ها نادیده گرفته می شوند. منطق راه اندازی ساختار مدیریت حاشیه برای خدمات مشتریانمان به شرکت دقیقاً همان منطقی است که در بخش قبل توضیح داده شد: اگر ما رهبر بازار نباشیم، مشتری را به خاطر ارائه نکردن خدمات به ما جریمه نمی کنیم. دلیل نیز یکسان است: اگر ما تنها کسی باشیم که این کار را انجام می دهیم و رقبا از آن پیروی نمی کنند، مشتری ما به سادگی جابجا می شود، زیرا کل پیشنهاد ما بسیار گران می شود. مانند قبل، اولین گام عملی این است که خارج از چارچوب فکر کنید و تمام خدماتی را که مشتریان ما می توانند به ما ارائه دهند و همچنین مزایایی که به سمت ما سرازیر می شود در نظر بگیرید. برخی از این مزایا می تواند به هزینه های کمتر مربوط شود، به عنوان مثال از طریق خدماتی مانند سفارش زودهنگام، سفارش منظم، پیش بینی دقیق و موارد مشابه. سایر مزایا مربوط به افزایش درآمد است، برای مثال در نتیجه اینکه مشتری شما مطالب بازاریابی نقطه فروش شما را در محل خود قرار می دهد. به عنوان مثال، یک شرکت راه حل های امنیتی ویدئوهای را تولید کرده بود که مزایای محصولاتش را برجسته می کرد. برخی از مشتریان عمده فروش این شرکت تشویق شدند تا فیلم ها را در نمایشگاه های خود پخش کنند. انگیزه لازم بود زیرا مزایای پخش ویدئوها برای یک عمده فروش نسبتاً محدود است، در حالی که بیشتر، اگر نگوییم همه، مزایا به شرکت راه حل های امنیتی تعلق می گیرد: هر محصول امنیتی اضافی که عمده فروش در نتیجه ویدئو می فروشد به احتمال زیاد فروش محصول مشابه یکی از رقبای شرکت راه حل های امنیتی را آذمخوار کنید، در حالی که برای شرکت راه حل های امنیتی، مزایا حاشیه های حاصل از این فروش اضافی است. برای توضیح بیشتر این رویکرد، اجازه دهید از سرویس «دقت پیش بینی» استفاده کنیم. مشتریان معمولاً نیازهای عرضه خود را به خوبی پیش بینی نمی کنند، صرفاً به این دلیل که انگیزه ای برای این کار ندارند. حتی بدتر از آن، برخی از مشتریان نه تنها پیش بینی نادرست می کنند، بلکه اغلب بیش از حد لازم را پیش بینی می کنند، با این استدلال که «مطمئن شوید که مواد را دریافت می کنید». برای آنها، این منطقی است، زیرا هیچ جریمه

ای برای پیش بینی بیش از حد وجود ندارد. برعکس، فروشنده از پیش‌بینی‌های بهتر مشتری سود می‌برد، زیرا این پیش‌بینی‌ها منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شود (به عنوان مثال، زمان برنامه‌ریزی تولید، هزینه‌های ذخیره‌سازی متغیر و هزینه‌های سرمایه در گردش). حتی اگر تمام این هزینه‌ها را نتوان به طور دقیق محاسبه کرد، می‌توان حداقل کاهش هزینه را که افزایش دقت پیش‌بینی ایجاد می‌کند، تخمین زد.

جدول 5.6. برآورد صرفه جویی در هزینه از دقت بالاتر پیش‌بینی

1 مورد هزینه	داده‌های ورودی	صرفه جویی در هر تن اضافی دقیق پیش‌بینی شده
کار کردن سرمایه	هزینه‌های سرمایه در گردش برای نگهداری موجودی اضافی در 3.5% تخمین زده می‌شود. شرکت می‌تواند موجودی را کاهش دهد 10000 تن از طریق پیش‌بینی بهتر	1 تن 10000 1 بار 750 دلار / تن 6% زمان 3.5 تقسیم بر 440000 تن دلار / تن 0.60 =
فیزیکی ذخیره‌سازی	هزینه‌های ذخیره‌سازی برای ظرفیت خارجی این رقم در سال 2017 به 750 هزار دلار رسید. حجم تولید سالانه در 2017 (تن 5000) بود 440000 تن. صرفه جویی در هزینه‌ها تنها متوجه بیش از 5000 تن اول	750 دلار / تن تقسیم بر 440000 تن دلار / تن 1.70 =
تولید برنامه‌ریزی	شیطان بهبود دقت پیش‌بینی اجازه می‌دهد تأخیری برنامه‌ریزی تولید بهتر اما این سخت است برای محاسبه	ثابت نام
مجموع		دلار / تن 2.30

جدول 6.5 تخمین صرفه جویی در هزینه یک شرکت شیمیایی را نشان می‌دهد که به دنبال طرحی بود تا مشتریان خود را برای پیش‌بینی دقیق تر تشویق کند. حتی اگر نتوانست اثر دقت پیش‌بینی بالاتر را بر هزینه‌های برنامه‌ریزی تولید خود محاسبه کند، اما می‌تواند برخی اثرات دیگر را محاسبه کند که منجر به برآورد کل پس‌انداز ۲,۳۰ دلار در تن می‌شود. این مقدار کمی به نظر می‌رسد، اما در یک کسب و کار کم حاشیه که در آن شخص برای بهبود حاشیه‌ها بازی بسیار کمی دارد، این مقدار قابل توجه و بیش از استقبال است. برای توضیح نحوه تعریف ساختار مدیریت حاشیه بهینه برای این شرکت شیمیایی، فرض کنید که این شرکت پیشرو بازار نیست. در آن صورت، ما جریمه‌ای را برای پیش‌بینی ضعیف آغاز نمی‌کنیم، زیرا هیچ کس دیگری مجازات اعمال نمی‌کند. تنها شرکتی خواهد بود که این کار را انجام می‌دهد و هیچ کس احتمالاً از ما پیروی نخواهد کرد. همچنین برای پیش‌بینی خوب به مشتری پاداش نمی‌دهیم، زیرا هدف ما بهبود حاشیه است. در عوض، در مذاکرات پایان سال با مشتری، یک طرح تشویقی پیشنهاد خواهیم کرد. ما بحث خود را در امتداد خطوط زیر فرمول بندی خواهیم کرد: اگر بتوانید دقت پیش‌بینی‌های خود را تا حدودی بهبود ببخشید عالی خواهد بود، زیرا به ما امکان می‌دهد برخی از هزینه‌های قابل اجتناب را حذف کنیم. ما خوشحالیم که مزایای آن را با شما به اشتراک می‌گذاریم. بنابراین معامله اینجاست: اگر دقت پیش‌بینی

شما بهبود نیابد، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. اما اگر پیش‌بینی‌های شما در پایان سال آینده بهبود یابد، ما خوشحال می‌شویم به ازای هر تن مواد اضافی که بهتر از سال گذشته پیش‌بینی می‌شود، یک دلار تخفیف به شما بدهیم (با فرض اینکه حجم کل یکسان باشد). از طریق این پیشنهاد، شرکت ارزش پیش‌بینی بهبود یافته (۲,۳۰ دلار) را با مشتری (۱,۰۰ دلار) به اشتراک می‌گذارد. در نتیجه، مشتری انگیزه‌ای برای بهبود پیش‌بینی خریدهایی دارد که می‌تواند با کمترین تلاش پیش‌بینی بهتری داشته باشد (زمانی که انگیزه‌ای وجود نداشت، حتی یک تلاش حداقلی ارزشش را نداشت). مشتری همچنان پیش‌بینی‌هایی را که انجام دقیق آنها دشوار است، بهبود نمی‌بخشد. اثر خالص این امر این است که ضایعات بین شرکت و مشتری آن به حداقل می‌رسد یا حذف می‌شود: پیش‌بینی‌هایی که می‌توانند با هزینه کم بهبود یابند بهبود می‌یابند، در حالی که خریدهای چالش برانگیز برای پیش‌بینی یا غیرممکن پیش‌بینی نمی‌شوند. از آنجایی که هیچ انگیزه برد-بردی برای انجام این کار وجود ندارد. برای پایان دادن به این بخش، مثالی از یک شرکت کارت بازی می‌آوریم که انواع کارت‌ها را تولید می‌کند: کارت‌های بازی معمولی، کارت‌های تجارت بیسبال و فوتبال، و کارت‌های بازی جدیدتر مانند به عنوان پوکمون و Yu-Gi-Oh (مطمئن هستیم که موارد جدیدتری نیز وجود دارد، اما هیچ یک از نویسندگان به روز نیستند). در اینجا نیز، مشتریان این شرکت (خرده‌فروشان و غیره) هر بازی را که خریداری کنند، به خوبی پیش‌بینی نمی‌کنند. دو نوع دلیل برای این وجود دارد: (۱) تنبلی و/یا فقدان انگیزه برای پیش‌بینی دقیق، و (۲) دشواری پیش‌بینی خوب. دلیل اول مربوط به کارت‌های بازی معمولی و کارت‌های تجاری ورزشی است. برای شرکت‌هایی که این کارت‌ها را می‌فروشند، پیش‌بینی تقاضا برای این کارت‌ها واقعاً چندان دشوار نیست، به ویژه از آنجایی که اطلاعات تاریخی زیادی برای کار کردن وجود دارد، و تاریخ پیش‌بینی خوبی برای آینده این نوع کارت‌ها است. اما اگر می‌توان پیش‌بینی‌های ضعیف یا بیش از حد خوش‌بینانه بدون هیچ پیامد منفی واحدی انجام داد، چرا شرکت‌ها باید این کار را انجام دهند؟ از این گذشته، آنها از تفکر ساده اقتصادی خرد استفاده می‌کنند: کوچکترین هزینه نهایی مثبتی که برای پیش‌بینی بهتر انجام می‌شود نباید متحمل شود، زیرا سود نهایی صفر است. در مورد کارت‌های بازی جدید همه چیز متفاوت است. برای این بازی‌ها، پیش‌بینی‌ها دشوار است، زیرا هیچ داده تاریخی مفیدی وجود ندارد. علاوه بر این، یک بازی جدید می‌تواند به طور تماشایی بلند شود یا هرگز از زمین خارج نشود. حتی پس از اولین سال عرضه یک بازی جدید، پیش‌بینی‌ها در بهترین حالت غیرقابل اعتماد هستند. مفهوم این است که طرح پیشنهادی برای تشویق مشتری برای بهبود دقت پیش‌بینی، به بهبود دقت پیش‌بینی کارت‌های نوع اول کمک می‌کند، اما نه از نوع دوم. پیش‌بینی‌های نادرست بهبود یافته حذف می‌شوند، در حالی که برخی از پیش‌بینی‌های نادرست باقی می‌مانند زیرا بهبود آنها بسیار دشوار یا پرهزینه است. و مجدداً، ایده این است که برای پیش‌بینی بهبود یافته پاداش دهید، نه برای پیش‌بینی‌های خوب پاداش.

اگر مشتری در ابتدا ۷۰ درصد را درست پیش‌بینی کند، و ما برای آن به او پاداش می‌دهیم، سود حاصل از بهبود پیش‌بینی مورد انتظار (مثلاً از ۷۰ درصد تا ۸۵ درصد) ممکن است بسیار کمتر از زیان‌های ناشی از پاداش برای ۷۰٪ پیش‌بینی‌های خوبش باشد.

چارچوبی برای بهبود حاشیه در بازارهای B2C

به طور کلی، منطق بهبود حاشیه در بازارهای B2B که در بخش قبل به تفصیل توضیح دادیم در مورد بازارهای C2B نیز صدق می‌کند. برای در نظر گرفتن اینکه بازارهای C2B به طور کلی شفاف‌تر از بازارهای B2B هستند، به برخی سازگاری‌ها نیاز است. در بازارهای شفاف، دیگر امکان پاداش دادن به مشتریان برای بهبود رفتار وجود ندارد. این نه تنها در بازارهای C2B، بلکه در هر بازاری که قیمت‌گذاری خدمات شفاف است، از جمله در برخی از بازارهای B2B صادق است. اجازه دهید مثال خطوط هوایی را انتخاب کنیم تا ببینیم چگونه طرز تفکر را تطبیق می‌دهیم. همانطور که قبلاً در این فصل بحث شد، خدمات زیادی وجود دارد که یک شرکت هواپیمایی می‌تواند به مشتریان خود ارائه دهد. و خطوط هوایی سعی کرده‌اند برای این خدمات از طریق قیمت‌گذاری *à la carte* قیمت‌گذاری کنند، به عنوان مثال با دریافت هزینه بار و موارد مشابه. با این حال، تعدادی از خطرات مرتبط با اولین شرکت هواپیمایی که چنین هزینه‌هایی را ارائه می‌کند وجود دارد (به جدول ۶,۶ مراجعه کنید). اگر ما رهبر بازار باشیم و دیگران از آن پیروی نکنند، ممکن است برای تعداد زیادی از مشتریان خیلی گران شویم. بسیاری از مشتریان احتمالاً به رقابای روی می‌آورند که برای خدمات هزینه‌ای دریافت نمی‌کنند. سایر خطرات قیمت‌گذاری *à la carte* مختص صنعت هواپیمایی است. با این حال، آنها قابل توجه هستند و در درجات مختلف برای سایر صنایع نیز قابل استفاده هستند. به عنوان مثال، خطوط هوایی اغلب در شرایطی که شرایط رقابتی اجازه نمی‌دهد، به اصطلاح قیمت‌گذاری ارزشی را انجام می‌دهند. در واقع یو اس ایرویز را شاهد بودیم، که در برخی موارد هزینه نوشابه را دریافت کرد، اما تنها شرکت هواپیمایی بود که این کار را انجام داد. وقتی کسی دنبال نمی‌کرد، سیاست جدید قیمت‌گذاری نوشیدنی را کنار گذاشتند.

جدول 6.6 نمونه هایی از خطرات مرتبط با معرفی هزینه ها

مثال	تأثیر بر مشتری رفتار	مساحت ریسک
در سال 2010 شرکت هواپیمایی ملووت وست سهم بازار داخلی تا حدی سود می برد به کمپین "کیسه های پرواز رایگان"، مانند سایر حامل ها به طور فزاینده ای متهم می شوند چمدان چک شده	مشتریان به رقبا که انجام اتهام نیست برای سرویس	رقیب پاسخ
زمانی که شرکت هواپیمایی امریکا شروع به هزینه اضافی برای چمدان چک شده تاخیر خروج قابل توجهی رخ داده است مسافران چمدانهای بیشتری حمل میکردند تخته	مشتریان به دنبال قرار از هزینه به طوری که انتظار می رود ایرادات نباید تحقق در حالی که افزایش هزینه ها	مشتری پاسخ
که در 2009، خطوط هوایی ایالات متحده دسی خود را معکوس- سیون به اتهام مسافر برای غیر- مشروبات الکلی به دلیل منفی واکنش مسافران و تأثیر بر ادراک برند	مشتریان کمتر وفادار	برند تصویر و موقعیت آن جی
هنگامی که جت بلو معرفی متفاوت قیمت صندلی ترجیحی، خدمه کابین خود در یک نقطه به مسافران پلیس بود حرکت به سمت صندلی های خالی که باعث بالا رفتن عدم رضایت مسافران و کار اضافی برای خدمه کابین	مشتریان تلاش می کنند را به یک سوار رایگان منجر به یونیکس- هزینه های انتخاب شده که -سنگین تر بودن برگرد دستوردهای	عملیات

منبع: خطوط هوایی جنوب غربی، خطوط هوایی ایالات متحده، تحقیقات نویسندگان

خطوط هوایی همچنین تمایل دارند یک فرصت عمده برای بهبود حاشیه را نادیده بگیرند که مشابه آنچه قبلاً بحث کردیم. به جای قیمت گذاری ارزش یا هزینه برای یک سرویس، شرکت های هواپیمایی باید مشتریان را تشویق کنند تا رفتار خود را به شیوه هایی که شرکت های هواپیمایی منتفع می شوند تغییر دهند. اجازه دهید مثالی بزنیم که با مدیر مالی یکی از اعضای اصلی اتحادیه ستاره صحبت کردیم. هنگامی که ما شروع به صحبت در مورد خدمات کلاس تجاری کردیم، مدیر مالی در واقع می ترسید که ما پیشنهاد بدهیم برای انواع خدماتی که در ارائه کلاس تجاری گنجانده شده است، هزینه دریافت کنیم. به عبارت دیگر می ترسید که مسافران کلاس بیزینس را با همان رژیمی که مسافران کلاس اتوبوسرانی می کنند، قرار دهیم. ما به او اطمینان دادیم که هدف ما این نبود، زیرا متوجه شدیم که مسافران کلاس بیزینس برای راحتی امکان استفاده از انواع خدماتی که در غیر این صورت از مسافران کلاس اتوبوس دریافت می شود (دسترسی به سالن، اولویت سوار شدن، غذا، نوشیدنی های الکلی، پتو، هدفون و مانند آن). ما به او گفتیم که این در مورد چیز کاملاً متفاوتی است، یعنی نه قیمت گذاری *à la carte* بلکه گزینه های *à la carte*.

برای مثال دسترسی به سالن را در نظر بگیرید. این سرویس برای مسافران بیزینس کلاس رایگان است و ما توصیه نمی‌کنیم که هزینه این سرویس را از آنها شروع کنید. با این حال، بهبود حاشیه امکان پذیر است. در اینجا چگونه است. بسیاری از سالن‌های استراحت اعضای **Star Alliance** متعلق به خطوط هوایی عضو **Star Alliance** هستند، اما برخی دیگر، به‌ویژه در فرودگاه‌های کوچکتر (مثلاً بخارست در رومانی) یا در کشورهای کوچکتر آفریقایی (مثلاً **Banjul** در گامبیا)، متعلق به فرودگاه‌ها هستند. هنگامی که مسافر کلاس تجاری یکی از اعضای **Star Alliance** از آن سالن استفاده می‌کند، فرودگاه هزینه‌ای در حدود ۲۰ دلار از شرکت هواپیمایی دریافت می‌کند. ما شک داریم که اکثر مسافران کلاس تجاری ارزش این خدمات را بیش از چند دلار بدانند. اکثر این سالن‌ها معمولاً شلوغ هستند. بله، نوشیدنی رایگان و چند چیپس وجود دارد، اما همین حدود است. احتمالاً بزرگترین مزیت برای برخی ممکن است احساس انحصار راه رفتن در سالن با احساس تحقیر برای کسانی باشد که قرار است بیرون منتظر بمانند. اما وقتی همه چیز رایگان باشد، همان الگوی قبلی ظاهر می‌شود: مسافران بیش از آن‌چه که انگیزه‌ای داشته باشند از سالن استفاده می‌کنند و از آن سوءاستفاده می‌کنند. دقیقاً به همین دلیل است که ما طرح زیر را پیشنهاد کردیم: هنگامی که به مسافر کلاس تجاری در کانتر ورود می‌گویید که سالن بین دروازه‌های ۲۳ و ۲۴ است، نماینده باید این گزینه را نیز ذکر کند: «اما اگر تصمیم گرفتید از سالن استفاده نکنید، ما به شما ۲۰۰ امتیاز در مایل پروازهای مکرر می‌دهیم.» این احتمال وجود دارد که تعداد زیادی از مسافران کلاس تجاری از رفتن به سالن به طور کلی اجتناب کنند. ما هیچ ایده‌ای در مورد "کشش مسافت پیموده شده" بازدید از سالن نداریم، اما می‌توانیم تصور کنیم که تعداد بازدیدها ممکن است به راحتی بین ۵۰٪ تا ۸۰٪ کاهش یابد. چرا اینطور است؟ دلیل اول به بحث سوء استفاده قبلی مرتبط است: مردم از سالن ناخوشایند صرفاً به این دلیل که رایگان است، بدون اینکه واقعاً از بودن در آنجا لذت ببرند، بازدید می‌کنند. دلیل دوم این است که بسیاری از مردم فقط مایل‌ها را دوست دارند، و حتی گاهی اوقات وسواس آنها را می‌گیرند. به نظر می‌رسد برخی از تثبیت‌های غیرمنطقی بر بسیاری از ما تأثیر گذاشته است، زیرا واقعیت این است که ارزش مایل‌های خطوط هوایی کم است، چیزی بین ۱ و ۲ سنت بسته به شرکت حمل‌کننده. در مقابل، منافعی که برای خطوط هوایی افرادی که از سالن استفاده نمی‌کنند بسیار زیاد است. به ازای هر مسافری که تصمیم می‌گیرد از گزینه عدم استفاده از سالن استفاده کند، ایرلاین ۲۰ دلار دریافت می‌کند، منهای مقدار بسیار کمی برای هزینه ۲۰۰ مایل پرواز مکرر، مطمئناً کمتر از ۱,۱۹,۲۰ دلار برخی از محاسبات پشت پاکت نشان می‌دهد. که این طرح می‌تواند به ده‌ها میلیون سود اضافی قبل از مالیات تبدیل شود.

می‌توان به بسیاری از زمینه‌های دیگر فکر کرد که عدم وجود انگیزه برای عدم استفاده از خدمات رایگان منجر به هدر رفتن می‌شود. برای مثال، برای پروازهای بین‌المللی به مقاصد محبوب (مثلاً بوستون-فرانکفورت)، شش باجه ورود اغلب باز است، فقط برای اطمینان از وجود عوامل کافی برای تحویل مسافران در زمان اوج بار، که معمولاً بین

۱ است. و ۲ ساعت قبل از حرکت اما پیشخوان ها ۳ ساعت قبل از حرکت باز می شوند. در طول آن دوره کم مصرف، ماموران مشغول صحبت با سایر عوامل هستند، اما به احتمال زیاد بیشتر در مورد بهبود خانه یا برنامه های آخر هفته آنها است تا خدمات رسانی به مسافران. بنابراین، این وضعیت بیهوده به فرصتی برای مشتریان خطوط هوایی حساس به مایل در کلاس اقتصادی اشاره می کند تا خدماتی را به خطوط هوایی ارائه دهند، یعنی بین ۳ تا ۲ ساعت قبل از پرواز چک کنند. البته، آنها این کار را انجام نخواهند داد، مگر اینکه شرکت هواپیمایی به آنها انگیزه ای ارائه دهد، به عنوان مثال در قالب مایل پروازهای مکرر. این طرح کمی پیچیده تر از نمونه های قبلی است، زیرا شرکت هواپیمایی نمی خواهد همه مسافران این پیشنهاد را بپذیرند. از این رو، مهم است که ابتدا تعداد کمی مایل تشویقی (شاید ۱۰۰ مایل به ازای هر مسافر) را آزمایش کنید و به تدریج آنها را افزایش دهید، در صورتی که عمده ورودها هنوز نزدیک به خروج انجام می شود. در هر صورت، مانند خدمات سالن کسب و کار، سود این طرح برای خطوط هوایی می تواند به میلیون ها نفر برسد. راه حل. اکثر خطوط هوایی در ارائه گزینه های *à la carte* مانند مواردی که قبلاً توضیح داده شد مردد هستند. گزینه ها رضایت و وفاداری مسافرانی را که از این اختیار استفاده می کنند افزایش می دهد، در حالی که وضعیت سایر مسافران را بدتر نمی کند. در عین حال، درآمدهای خطوط هوایی را افزایش می دهند (مسافران وفادار بیشتر به معنای درآمد بیشتر در بلندمدت است) و قطعاً هزینه های هواپیمایی را کاهش می دهند. هنگام تشویق مشتریان در صنعت هواپیمایی، سؤالات مختلفی باید بررسی شود، مانند: چگونه هزینه های متغیر خدمات ارائه شده در پروازها، فرودگاه ها یا مناطق متفاوت است؟ استفاده فعلی از یک سرویس داده شده چیست؟ رفتار مسافران نسبت به تغییرات در مشوق ها چقدر حساس است؟ پیچیدگی و هزینه اجرای یک گزینه برد-برد چقدر خواهد بود؟ پیچیدگی و هزینه اجرای یک گزینه برد-برد چقدر خواهد بود؟ کار با آپشن ها بسیار معقول است و در بسیاری از صنایع دیگر C۲B به جز خطوط هوایی نیز مورد استفاده قرار نمی گیرد. به عنوان مثال، اپراتورهای تلفن را در نظر بگیرید که هنگام خرید یک طرح خاص، یک گوشی هوشمند جدید ارائه می دهند. باز هم، ارائه تلفن به صورت رایگان هوشمندانه ترین حرکت نیست: به خوبی می تواند این باشد که بسیاری از مردم برای تلفن به اندازه هزینه اپراتور ارزش قائل نباشند، زیرا آنها مارک یا مدل را دوست ندارند، یا به این دلیل که به تازگی خریده اند. خود گوشی جدید بنابراین، به جای ارائه رایگان تلفن، ممکن است عاقلانه تر باشد که به مشتری این گزینه را ارائه دهیم که تلفن را بردارد یا مثلاً چند دقیقه رایگان داشته باشد اگر تصمیم بگیرد تلفن را نبرد. همه می دانند که برخی از افراد ممکن است این طرح را بخرند (و تلفن را به صورت رایگان دریافت کنند) و وقتی به خانه می آیند تلفن جدید را بیرون بیاورند. همین امر در مورد صنعت نوشیدنی نیز صدق می کند. اغلب یک شرکت نوشیدنی الکلی یک لیوان رایگان با خرید یک بطری ارائه می دهد. برخی از مشتریان برای این امر ارزش قائل هستند و در نتیجه تصمیم به خرید بطری می گیرند، که هدف واقعی کمپین تبلیغاتی شرکت است. اما مشتریان دیگر ممکن است به فکر خرید

بطری باشند، زیرا برای لیوان رایگان ارزش قائل نیستند، یا به این دلیل که لیوان های گران قیمت خود را در خانه دارند و معتقدند که هزینه به اصطلاح شیشه رایگان به نوعی شامل می شود. قیمت بطری هنوز مشتریان دیگر ممکن است بطری را با لیوان بخرند تا آن را به خانه برگردانند. برای رهایی از این سوء استفاده و ضایعات، شرکت نوشیدنی می تواند دو رویکرد را دنبال کند. رویکرد ۱ این است که به مشتریان این گزینه را ارائه دهید که لیوان را نگیرند و ۰,۲۰ دلار تخفیف دریافت کنند. با این رویکرد، مشتریانی که برای شیشه ارزش قائل نیستند، از این گزینه استفاده می کنند. رویکرد ۲، که یک تغییر جزئی در رویکرد ۱ است، این است که به مشتریانی که بطری را خریداری می کنند، گزینه خرید لیوان را با قیمت ۰,۲۰ دلار ارائه می دهد. با این رویکرد، تنها مشتریانی که برای شیشه ارزش قائل هستند، از این گزینه استفاده می کنند. هر دو رویکرد اطمینان حاصل می کنند که "رایگان" ناپدید می شود، ضایعات حذف می شوند، و حاشیه ها بهبود می یابند. نکته اصلی بحث در مورد بهبود حاشیه در بازارهای C۲B این است که منطق توضیح داده شده برای بهبود حاشیه در بازارهای B۲B همچنان پابرجاست. این شامل این نتیجه می شود که قیمت گذاری ارزش اغلب راه حل نیست. تفاوت بزرگ بین بازارهای C۲B و B۲B در این است که ارائه این گزینه به مشتریان C۲B برای کاهش (سوء) استفاده از یک سرویس پرهزینه که توسط شرکت ارائه می شود و/یا گزینه افزایش خدمات، دشوار و یا غیرممکن است. به شرکت ارائه شده است. مشوق ها در بازارهای C۲B معمولاً باید فقط بر اساس سطوح مطلق باشد، نه بر اساس بهبود.

جمع بندی

بهبود حاشیه هدف نهایی استراتژی تجاری یک شرکت است. برخلاف آنچه به نظر می رسد بسیاری از کتاب های درسی استراتژی سنتی دلالت می کنند، توانایی بهبود حاشیه ها منوط به برخورداری شرکت از منابع یا قابلیت های برتر و کسب مزیت رقابتی پایدار نیست. اگر چنین بود، اکثر شرکت هایی که فقط در میانه راه هستند یا در تجارت کالایی یا کالایی فعالیت می کنند، حذف می شدند. در این فصل، ما بدترین مورد را در نظر گرفتیم، یعنی شرکت هایی که هیچ چیز خاصی ندارند. آنها فقط هواپیماهایی دارند که مشابه رقبایشان است، یا مواد شیمیایی مشابه رقبایشان، یا هر چیز دیگری که دقیقاً مشابه است. ما نشان داده ایم که در این بازارها مفهوم مزیت رقابتی پایدار برای اکثر شرکت کنندگان، اگر نگوییم همه، غیرواقعی است، اما بهبود حاشیه همچنان امکان پذیر است. فراتر از کاهش هزینه، قیمت گذاری ارزش یکی از رویکردهای بهبود حاشیه سود است، اما زمانی که رقابت شدید باشد به ندرت موثر است. در آن صورت، سایر رویکردهای پیچیده تر بهبود حاشیه باید اعمال شود. این رویکردها بر اساس حذف ضایعاتی است که از در دسترس بودن رایگان چیزها ناشی می شود. چنین ضایعاتی را می توان با ارائه مشوق هایی به مشتریان حذف کرد تا (۱) استفاده آنها از ویژگی های پیشنهادی شرکت را کاهش دهند که برای شرکت هزینه

بیشتری نسبت به ارزش آنها دارد، یا (۲) خدماتی را که به شرکت ارائه می دهند بهبود بخشند. می تواند کاهش هزینه ها را ایجاد کند یا درآمد حاصل از آن را تحقق بخشد.

یادداشت

۱. در اصل، به بررسی ارزش فعلی خالص (NPV) جریان های نقدی آتی، با استفاده از میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC) خلاصه می شود. اما به خاطر داشته باشید که پیش بینی آینده بلندمدت، حداقل بیش از پنج سال، بسیار دشوار است.
۲. به گفته کانمن و تورسکی، اکثر مطالعات نشان می دهند که ضرر معین دو برابر منفی تر از همان سود مثبت درک می شود. رجوع کنید به دانیل کانمن و آموس تورسکی، "پیشرفت ها در نظریه چشم انداز: نمایش جمعی عدم قطعیت"، مجله ریسک و عدم قطعیت ۵ (۱۹۹۲): ۲۹۷-۳۲۳.
۳. در برخی موارد، چنین ارتباطی امکان پذیر نیست (به عنوان مثال، در خطوط هوایی) و از این رو، ارتباط اضافه هزینه ممکن است همچنان رخ دهد.
۴. بدیهی است که اگر عرضه استاندارد شرکت با رقبای خود متفاوت باشد، دیگر فرض کلایی شدن عرضه وجود ندارد و تفاوت قیمتی بین عرضه های استاندارد شرکت های مختلف پدید می آید. این می تواند به دلیل محصولات واقعاً متفاوت (به عنوان مثال، یک ماده شیمیایی که سریعتر خشک می شود) یا به دلیل سطوح مختلف خدمات موجود در ارائه استاندارد باشد.
۵. خطوط هوایی اسپریت با کرایه پایین و منطقه ای، قبلاً هزینه های چمدان را در مراحل اولیه معرفی کرده بودند.
۶. شرکت های حقوقی از این موضوع آگاه هستند، به عنوان مثال شاهد توصیه Slaughter و May برای "عدم اعلام عمومی که به سایر رقبا اشاره دارد یا مشروط به نحوه واکنش آنها (یا به طور کلی صنعت) است." به آنالیل-اسمیت و پاپی اسمیت مراجعه کنید، "چه زمانی اعلان قیمت یک اعلان عمومی نیست؟" خبرنامه Slaughter and May (ژوئیه ۲۰۱۶).
۷. به کرت هیگمن و گرانت موری، «سیگنال قیمت و اجرای جهانی ضدانحصار: نکات عملی مشاوره»، انتشارات بیکر مک کنزی (۱ ژانویه ۲۰۱۷) مراجعه کنید.
۸. به www.icis.com مراجعه کنید.
۹. اینکه آیا قیمتی که از مشتری در نظر گرفته می شود باید در همه مشتریان یکسان باشد یا خیر، بحثی طولانی است که باید توسط کتاب های قیمت گذاری پوشش داده شود. با این حال، به طور کلی، داشتن قیمت های ساختاریافته و غیرقابل مذاکره (یعنی یک قیمت برای همه مشتریان) برای محصولات و خدماتی که ساده و تکراری هستند بسیار معقول است.

۱۰. به هر حال، اگر این استدلال را می شنوید، زمانی که مشتری درخواست می کند هزینه های شما را در زمانی که قیمت ها بسیار بالا است، به آرامی بر علیه او استفاده کنید.
۱۱. دلیل دوم و کمتر تهاجمی برای اینکه رقبا برای خدمات هزینه ای دریافت نمی کنند این است که هنوز کسی این کار را انجام نداده است.
۱۲. علاوه بر این، صنعت پی وی سی در واقع آنقدر پراکنده است که نمی تواند یک رهبر بازار مشخص را شناسایی کند.
۱۳. می توان استدلال کرد که مشتری سفارشات عجله خود را نیز به حدود ۵ کاهش می دهد و آنها را در اختیار رقیب قرار می دهد. این بعید است، زیرا ۱۵ سفارش عجله ای که واقعاً سفارشات عجله ای نیستند برای مشتری ارزش دارند. از این رو، اگر رقیب سفارشات عجله خود را به صورت رایگان ارائه دهد در حالی که شرکت ما این کار را نمی کند، هیچ فایده ای برای مشتری ندارد که سفارشات عجله خود را منطقی کند.
۱۴. اگر شرایط اعمال نمی شود، باید راه حل ها را مطابق با آن تطبیق داد. بررسی تمام استثنای ممکن از حوصله این کتاب خارج است.
۱۵. اینکه ضایعات به حداقل برسد یا حذف شوند بستگی به این دارد که آیا انگیزه ارائه شده بیشتر از هزینه افزایشی بهبود پیش بینی است یا خیر.
۱۶. دنیس شال، «کلی هواپیمایی ساوت وست از رقبا می خواهد تا هزینه های چمدان را افزایش دهند» تنوز (۲۱ ژانویه ۲۰۱۰).
۱۷. به "یو اس ایرویز برای پایان دادن به هزینه های نوشیدنی های غیر الکلی"، USA Today (۲۳ فوریه ۲۰۰۹) مراجعه کنید.
۱۸. فقط فیلم Up in the Air را تماشا کنید تا جورج کلونی وسواسی را ببینید که هر کاری ممکن است برای جمع آوری مایل ها انجام می دهد.
۱۹. بر اساس برخی گزارش ها، شرکت های هواپیمایی امتیاز در صورت های مالی خود را کمتر از یک هزارم درصد در هر امتیاز ارزیابی می کنند، اما، در هر صورت، کسری از سنت است. نگاه کنید به https://en.wikipedia.org/wiki/Frequent-flyer_program
۲۰. علاوه بر این، با توجه به هزینه کم مایل برای شرکت هواپیمایی، اگر ۲۰۰ مایل کار را انجام نمی دهد، آن را به ۵۰۰ مایل برسانید، و اگر همچنان ادامه دارد. کافی نیست، دوباره آن رقم را افزایش دهید.
۲۱. این محاسبه بر اساس برخی ارقام معقول برای کشش ها و اطلاعات در دسترس عموم برای هواپیمایی است که سود آن در سال ۲۰۱۶ پس از شش سال کاهش اندکی مثبت شد. این رقم حاکی از افزایش سود پیش از مالیات در حدود ۲۸ میلیون دلار است که با توجه به سود کم چنین خطوط هوایی قابل توجه است. از این رقم، ما باید هزینه های اجرایی و راه اندازی این طرح را کم کنیم، اما مطمئناً ارزش بررسی دارد.

۲۲. اگر تعداد کافی مسافر این پیشنهاد را قبول کنند و ماموران چک این دائماً مشغول باشند، شرکت هواپیمایی احتمالاً می‌تواند به جای شش کارمند برای این پرواز بین‌المللی، با ۴ کارگزار انجام دهد. اگر هزینه‌های دو نماینده، تعداد مقاصد بین‌المللی محبوب مشابه، و تعداد برخاست‌ها در هر سال را در نظر بگیریم، یک محاسبه پشت سر هم بر اساس داده‌های در دسترس عموم به سود شرکت هواپیمایی که در این کشور پرواز می‌کند، نشان می‌دهد. میلیون‌ها دلار و هر میلیون در صنعتی که بازی با آن بسیار کم است، مهم است.

۲۳. به نظر می‌رسد خطوط هوایی بیشتر از مسافران انتظار دارند که خدماتی را به خطوط هوایی ارائه دهند (مانند دریافت کارت پرواز در خانه) بدون اینکه آنها را تشویق کنند. گاهی اوقات، خطوط هوایی حتی مسافران را به دلیل ارائه نکردن خدمات جریمه می‌کنند. به عنوان مثال، رایان ایر از مسافرانی که می‌خواهند کارت پرواز خود را در فرودگاه دریافت کنند، هزینه سنگینی دریافت می‌کند.

۲۴. از طرف دیگر، اپراتور می‌تواند تلفن را با قیمت ۵ دلار به مشتریانی که تصمیم به خرید این طرح دارند، ارائه دهد. در نتیجه، فقط مشتریانی که برای تلفن ارزش قائل هستند از این گزینه استفاده می‌کنند و از این رو هیچ تلفنی بی‌جهت به شما داده نمی‌شود.

فصل هفتم

راه واقعی به جلو

با استفاده از این کتاب، ما سعی کردیم استراتژی کسب و کار را به هسته اصلی آن برگردانیم: این در مورد شرکتی است که تصمیماتی می‌گیرد که، اول از همه، به احتمال زیاد مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا پیشنهاد خود را نسبت به گزینه‌های رقابتی ترجیح دهند، دوم، اگر مشتری کافی باشد تا بتواند هزینه‌های آن را به اندازه کافی تأمین کند تا بازدهی که سهامداران انتظار دارند، به این شرکت امکان پذیر خواهد شد.

ما امیدواریم که به وعده‌هایی که در فصل اول داده‌ایم، عمل کرده باشیم. اگر بعد از خواندن این کتاب از شایستگی اصول و روشهایی که بیان کردیم اطمینان داشتید، امیدواریم که آنها را به عنوان مدیر با اشتیاق در زندگی روزمره کاری شمه به کار بگیرید.

در همین راستا، امیدواریم که شما نیز بخواهید این اصول و روش ها را با همکاران و شرکای تجاری خود به اشتراک بگذارید - زیرا وقتی مدل‌های ذهنی و واژگان با هم مطابقت دارند زندگی برای همه کارآمدتر و سرگرم کننده است. به همین منظور، ما هفت مقاله اصلی این کتاب را در اینجا خلاصه کرده‌ایم.

قدم زدن در پارک ممنوع است

ما می‌توانیم به شما اطمینان دهیم که نوشتن این کتاب برای ما نویسندگان کار سختی بود. ما فکر می‌کنیم که شما خواننده نیز نیاز دارید که این مطالب را درک کنید. بنابراین، ما به شما برای استقامت شما در رسیدن به این هدف تبریک می‌گوییم. در آن زمان، تسلط بر اصول مفهومی گوناگونی که در این کتاب بیان شده، گیج کننده است

اگر چنین است، به این دلیل نیست که ما به خودی خود از عوارض آن لذت می‌بریم. این فقط به این دلیل است که استراتژی تجارت در دنیای واقعی نیاز به تشکر و تجزیه و تحلیل دقیق دارد. هیچ راه فراری نیست. شعارهای essay (نابودی رقبای گرفتن یک) و صحبت سریع (راز این است که مشتری فوق العاده راضی کنید، دیگری را ببرید) در کنفرانس تجاری یا چشم انداز خارج از سایت ممکن است یک عکس دوپامین دلپذیر ارائه دهد، اما آنها هیچ کدام را ارائه نمی‌دهند اطمینان از شانس منطقی موفقیت در خانه.

همانطور که از این کتاب مشخص است، تمرین استراتژی کسب و کار بیشتر یک کوهپیمایی چالش برانگیز است تا یک قدم زدن با طراوت در پارک. ما از کنار کشیدن توصیه‌های جذاب و در عین حال ساده طرفداری می‌کنیم. ما یک شیوه تفکر پیچیده اما رفتاری را ترجیح می‌دهیم، زیرا حقیقت این است که جهان پیچیده است و مشتریان انتخاب‌های خود را انجام می‌دهند. بنابراین، ما باید سعی کنیم ماهیت این پیچیدگی و عواملی را که در انتخاب مشتریان تأثیر می‌گذارند، درک کنیم.

ایدئولوژی کاربرد عملی چندانی ندارد

شبهات‌های زیادی بین مجلات سبک زندگی و کتاب استراتژی تجارت وجود دارد. هر دو مورد توجه افرادی قرار می‌گیرند که آرزو دارند راه حل‌های ساده‌ای برای خواسته‌های بی‌انتها داشته باشند، مانند "چگونه یک زندگی عاشقانه راضی کننده داشته باشید"، یا، واقعیت تر، "چگونه یک مدیر تجاری واقعاً استراتژیک باشید." همه ما تصدیق می‌کنیم که این خواسته‌ها دست نیافتنی است، و این راه حل‌ها بی‌فایده است - با این حال، ما مرتباً بر روی عناوینی مانند این عنوان کلیک می‌کنیم، امیدواریم که، این بار، هسته‌ای از خرد را پیدا خواهیم کرد که ما را به سوی یک عشق واقعی برآورده خواهد کرد زندگی یا رهبری یک استراتژی واقعاً برآورده کننده.

حداقل مشکل کتاب استراتژی تجارت این است که در بسیاری از موارد اساس راه حل‌هایی که نویسندگان آنها ارائه می‌دهند نسبتاً شکننده است. ادعاهای ایدئولوژیکی آنها غالباً به حقیقت فقط بر اساس نمونه‌هایی حکایت از شرایط استثنایی استوار است، که سپس به کارها قابل اجرا کاملاً کاربردی تعمیم داده می‌شوند. تدبیر، مطمئناً هر مدیر بازرگانی آرزو می‌کند آینده نگری داشته باشد، مثلاً به نظر می‌رسد آمازون در اواسط دهه ۱۹۹۰ داشته است. ما نسبت به دستاوردهای آمازون بسیار احترام می‌گذاریم، اما دستاوردهای آنها به قدری خاص و استثنایی است که نسبت به هر نظریه مدیریتی که از سوء استفاده از آمازون به عنوان "واقعیت" استفاده کند یا بدتر از آن بدبین باشیم و این به نویسنده X کمک نمی‌کند، ممکن است از مثال آمازون برای اثبات نظریه مدیریت استفاده کند. در حالی که نویسنده، فردا، ممکن است از مثال آمازون برای اثبات دقیقاً نظریه مخالف مدیریت استفاده کند. نظریه‌های مدیریتی به مباحث ایدئولوژیک جذب شده توسط سوگنیت ها مانند (مبتنی بر محدودیت) در مقابل (جاه طلبی)، (درون - خارج) در مقابل (خارج - در) (فشار - فناوری) در مقابل (کشش بازار) (سریع -) تبدیل می‌شوند. پیرو) در مقابل (اوایل پذیرش)، و بسیاری دیگر از استراتژی‌های پیوسته. ما می‌فهمیم که در پشت این پادکست‌ها اغلب سازوکار بازاریابی مصرف کننده نهفته است که با ساده سازی و تحریک پیشرفت می‌کند، با توجه به نیاز به داشتن صدایی که بیش از هیاهو و نظر صنعت سرگرمی باشد. اما این رویکردهای ساده، اگر ساده نباشند، به ندرت به استراتژی‌های تجاری مؤثر منجر می‌شوند.

یک استراتژی کارآمد تجاری در نهایت نمی‌تواند مبتنی بر یک واقعیت قابل مشاهده در مورد هومو ساپینس باشد: وقتی دو گزینه جایگزین به او پیشنهاد می‌شود که می‌تواند به او کمک کند یک نیاز را برآورده کند، او یکی را انتخاب می‌کند که فکر می‌کند ارزش بالاتری به او می‌دهد. به عبارت دیگر، اگر شرکتی قصد ورود به بازار جدید را دارد، فقط باید تأیید کند که تعداد کافی از مشتریان بالقوه می‌خواهند محصول شرکت را با توجه به بهترین گزینه برای آنها انتخاب کنند و قیمت خوبی که شرکت درآمد کسب خواهد کرد. همانطور که در این کتاب توضیح دادیم، این شرکت برای رسیدن به یک تصمیم ورود استراتژیک مناسب به هیچ ایدئولوژی نیاز ندارد.

از هم پاشیدگی بخشهای بازار

نمی‌توان ادعا کرد که دو مشتری بالقوه یکسان هستند، حداقل در ابتدا نیستند. زیرا دو مشتری متفاوت ترجیحات مختلفی دارند. حتی اگر آنها دارای تعدادی ویژگی مشترک باشند (از نظر سن، جنس، درآمد، شهر زادگاه، حرفه یا هر چیز دیگری که برای طبقه بندی افراد یا شرکتها در گروههای همگن استفاده می‌شود) و اگر چنین باشد اغلب در یک گروه قرار می‌گیرند "بخش" نامیده می‌شوند. آنها ممکن است پیشنهادهای کاملاً متفاوتی را انتخاب کنند. تعلق داشتن به یک بخش خاص به طور کلی شاخص خوبی برای ترجیحات، تنظیمات و انتخاب‌هایی نیست که مشتری خاص در واقع انجام خواهد داد. این واقعیتی است که قابل مشاهده است.

در نتیجه، منطقی نیست، هنگام شروع به تعریف استراتژی عملیاتی، در سطح بخش فکر کنید. سپس، پس از شناسایی ترجیحات تک تک مشتریان در نمونه‌ای که انتخاب کرده‌ایم، و هنگامی که این ترجیحات را برای کل بازار جمع آوری و برون یابی کردیم، ممکن است بتوان گروه‌های مشتری با نیازهای مشترک جدید را شناسایی کرد (بله، "بخش‌ها")، به عنوان مثال قادر به سازماندهی فعالیتهای تیم فروش ما و سطح بازاریابی اختصاصی ما در سطح بخش است. اما برای تقسیم یک استراتژی معنادار برای شروع چنین تقسیم بندی لازم نیست.

به عبارت دیگر، استدلال استراتژی عملیاتی اساساً باید از یک فرایند یک به یک به همه پیروی کند: تجارت مشترک با مشتری، جمع در سطح نمونه و برآورد کل بازار. بیشتر کتابهای استراتژی کسب و کار دقیقاً برعکس استدلال می‌کنند، یعنی "همه به همه به یک": تقسیم بازار، تعریف پیشنهادی برای هر بخش و احتمالاً ارائه متناسب با مشتری‌های منفرد. همانطور که در این کتاب توضیح داده‌ایم، ارزیابی دقیق رفتار مشتریان در صورت ترکیب با پیشنهادات شرکت برای پیش بینی قابل اعتماد حجم آینده و سود است. چنین ارزیابی دقیق فقط با روشی انجام می‌شود که ما آن را رویکرد کاملاً مشتری محور می‌نامیم.

پایان میانگین

بسیاری از کتابهای استراتژی به ایجاد ارزش مشتری به عنوان رمز موفقیت در تجارت اشاره دارند. همانطور که تاکنون باید متوجه شده باشید، ما آخرین نفری خواهیم بود که اهمیت تفکر مشتری را دست کم می‌گیریم. اما در زیر مفهوم "ارزش مشتری" یک ایده مقدماتی نهفته است: وجود چیزی مانند ارزش متوسط مشتری. وجود ندارد. آنچه مهم است ارزش مشتری است، یعنی تفاوت در ارزش مشتری.

با درک این تمایز، هنگام اجرای یک استراتژی عملیاتی، (۱) نوع اطلاعات بازار مورد نیاز برای جمع‌آوری، (۲) انتخاب‌ها و تصمیمات استراتژیک ما، و (۳) نتایج نهایی که به طور دائمی به دست می‌آوریم، اساساً تأثیر می‌گذارد. ما در اینجا در مورد کودک سیب زمینی صحبت نمی‌کنیم. ما نمونه‌های واقعی بسیاری را به اشتراک گذاشته‌ایم، از جمله نمونه‌ای که نشان می‌دهد قیمت گذاری یک محصول بر اساس میانگین مشتری می‌تواند دو تا سه برابر سود را کاهش دهد.

مغالطه میانگین همچنین برای تدوین استراتژی به طور گسترده‌تر اعمال می‌شود. بسیاری از کتابهای استراتژی متمرکز بر قوانین کلی هستند که به نوبه خود براساس نتایج "به طور متوسط" از تحقیق انجام شده توسط نویسندگان آنها است. به عنوان مثال، به این قانون فکر کنید که "اگر رقیبی قیمت‌ها را کاهش دهد، در نوع خود پاسخ دهید." ما چنین قوانین کلی را کاملاً خطرناک می‌دانیم. در استراتژی، میانگین‌ها هرگز اهمیتی ندارند. استراتژی در مورد آگاهی از شرایط خاص موجود و شناسایی راه‌های سودآور برای ارائه معامله‌ای است که مشتریان از هر گزینه دیگری جذاب‌تر می‌دانند. مدیران وقتی قوانینی را اعمال می‌کنند که بی‌قید و شرط اعمال می‌شود اما در واقع غیر قابل تعمیم است، همراه می‌شوند. در این حالت، آن‌ها ممکن است تصمیماتی اتخاذ کنند که منجر به نتایج غیر مطلوب‌تری از نتایج معکوس سکه شود.

این همه در محصول است

مشتریان بالقوه نیازهایی دارند و هدف ما این است که این نیازها را از طریق محصول خود تأمین کنیم (در اینجا ما از اصطلاح "محصول" به معنای گسترده "پیشنهاد" استفاده می‌کنیم، یعنی شامل خدمات و دارایی‌های نامشهود مانند مارک تجاری است). محصول ابزاری است که ما با آن مقدار را ایجاد می‌کنیم و از طریق آن می‌توانیم بخش بزرگی از ارزش ایجاد شده را بدست آوریم. با محصولات ما وارد بازارهای جدید می‌شویم، از موقعیت فعلی خود در بازار در برابر تازه واردان دفاع می‌کنیم یا حتی وقتی مشتریان فقط به قیمت اهمیت می‌دهند، مشتریان خود را وفادار نگه می‌داریم.

به عبارت دیگر، استراتژی تجارت، حداقل به معنای استراتژی عملیاتی، اساساً یک استراتژی محصول است. استراتژی محصول، بدون توجه به فکر بعدی که در برنامه ریزی محصول یا بازاریابی به مردان تحویل داده می‌شود، زیر مجموعه استراتژی کسب و کار نیست، هنگامی که عکس‌های بزرگ گروه C استراتژی شرکتی را ایجاد کردند. برخی از افراد هنگام بحث درباره موضع ما در مورد استراتژی تجارت و به ویژه صحبت کردن در مورد این کتاب، سعی می‌کنند ما را به عنوان "شما متخصص بازار هستید" طبقه بندی کنند. وقتی این اتفاق می‌افتد با صبر و حوصله دیدگاه استراتژیک خود را توضیح داده و بیان می‌کنیم، با شروع هفت نکته که در این فصل خلاصه شده است.

این همچنین بدان معنی است که سایر موضوعات معمولاً هنگام عملیاتی کردن یک استراتژی کسب و کار به طور منطقی در مرحله دوم قرار می‌گیرند: سرمایه گذاری‌های انجام شده، سازمانی که باید طراحی شود، مشارکت‌هایی برای ایجاد، خریدهایی که باید انجام شود، سرمایه گذاری برای ترتیب و مقادیر مورد نیاز برای گسترش، مشارکت عقب مانده، ارتباطات برای مدیریت و غیره. این بدان معنا نیست که در طرح‌های بزرگتر این موضوعات از اهمیت کمتری برخوردار هستند، اما از نظر تفکر استراتژیک مشمول "محصولی هستند که نیازهای مشتری را برآورده می‌کنند".

ارزش معامله مهمترین مفهوم است

همانطور که قبلاً گفتیم، بگذارید بخشها را فراموش کنیم و بهتر است در مورد یک مشتری فردی و انتخابهایی که انجام می‌دهد، فکر کنیم. به طور خاص، ما می‌خواهیم بدانیم که آیا او محصول ما را به بهترین گزینه خود، که ممکن است محصولی باشد که در حال حاضر استفاده می‌کند ترجیح می‌دهد؟ پاسخ به آنچه ما "ارزش معامله" گزینه‌های وی می‌نامیم بستگی دارد. اگر ارزش معامله محصول ما از هر گزینه دیگری بالاتر باشد، ما معامله را داریم. ارزش معامله به عنوان تفاوت بین تمایل مشتری به پرداخت (که به طور متناوب "ارزش مشتری" نامیده می‌شود) و قیمتی که وی باید بپردازد تعریف می‌شود.

یک اصلاح اساسی برای موارد قبلی وجود دارد. این هزینه‌های سوئیچینگ نامیده می‌شود. هنگام مواجهه با یک محصول جدید، مشتری نه تنها مقادیر معاملات محصول جدید (از جمله تمام اجزای آن مانند ارزش مارک) و کالایی را که در حال حاضر استفاده می‌کند، در نظر می‌گیرد (در صورت وجود "جایگزین") هزینه‌های پولی و غیر پولی که بر عهده وی است. وی هنگام تغییر از محصول فعلی یا "هیچ چیز" به محصول جدید این هزینه را متحمل می‌شود. اگر این هزینه سوئیچینگ از اختلاف در مقادیر معاملات بیشتر باشد، او به آنچه در حال حاضر دارد یا ندارد، می‌ماند. ایده ارزش معامله آنقدر مهم است که ما دوباره آن را در یک مثال خلاصه کردیم (نگاه کنید به شکل ۷،۱). این ارزش معامله محصول فعلی مشتری (۵ دلار) با ارزش معامله محصول جدیدی را که ما ارائه می‌دهیم (۱۲ دلار) مقایسه می‌کند. بر اساس این اطلاعات، مشتری محصول ما را ترجیح می‌دهد، نه به این دلیل که قیمت آن پایین‌تر است (۱۳)

دلار در مقابل ۱۵ دلار)، بلکه به دلیل اینکه تمایل او برای پرداخت هزینه محصول ما بسیار بالاتر است (۲۵ دلار در مقابل ۲۰ دلار). به نظر می‌رسد محصول ما دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌های ملموس و نامحسوس (از جمله ظاهر، احساس، مارک تجاری، درک بدون دردسر و غیره) است که سود بالاتری نسبت به محصول فعلی آن ارائه می‌دهد.

متأسفانه، همچنین دارای لیست‌های سوئیچینگ بالا به عهده مشتری (۷ دلار) خواهد بود، در نتیجه وضعیتی بین دو گزینه بی تفاوت است: ارزش معامله برای محصول فعلی او (۵ دلار) همان ارزش معامله محصول منهای تغییر است هزینه‌ها (۱۲ دلار - ۷ دلار) = ۵ دلار). اگر می‌خواهیم با این مشتری معامله کنیم، باید سودمندی محصول خود را برای مشتری بهبود بخشیم، به او کمک کنیم هزینه‌های تعویض خود را کاهش دهد و یا قیمت ما را پایین بیاورد. یا می‌توانیم با ترکیبی از آن کار کنیم، به عنوان مثال، می‌توانیم سودمندی بیشتری فراهم کنیم و در عین حال قیمت خود را افزایش دهیم، به شرطی که ارزش پولی این ابزار افزایش یافته بیشتر از افزایش قیمت باشد.

مثال قبلی مربوط به شرایطی است که مشتری در حال حاضر از محصولی که جایگزین ما است استفاده می‌کند. اما منطق ارزش معامله همچنین در شرایطی صدق می‌کند که مشتری کالای جدیدی ارائه می‌دهد که هیچ تأمین کننده‌ای قبلاً آن را ارائه نداده است (به عنوان مثال دستگاه مکان یابی GPS در هنگام راه اندازی در بازار). در این موارد، مشتری ارزش معامله محصول جدید را با گزینه "هیچ" خود مقایسه می‌کند.

استراتژی عملیاتی و استراتژی بزرگ دست به دست هم می‌دهند

پس از شنیدن همه موارد قبلی، ممکن است استدلال کنید که این همه منطقی و معقول است، اما در عمل فقط غیرقابل اجرا است. ممکن است استدلال کنید هیچ راهی در دنیا وجود ندارد که شرکت شما بتواند وقت بگذارد و از درد مصاحبه‌های تجاری با مشتریان و تجزیه و تحلیل‌های بعدی در هر بار بروز یک فرصت استراتژیک بگذرد.

حق با شماست، به همین دلیل است که ما فرایندی فراگیر را پیشنهاد می‌کنیم که در آن استراتژی عملیاتی که روشی است که در اینجا شرح داده شده است، یک استراتژی بزرگ دارد. هدف از استراتژی بزرگ استفاده از جعبه ابزار استراتژی سنتی (به عنوان مثال، مفاهیم جذابیت صنعت، مزیت رقابتی و موارد مشابه) همراه با حداقل شواهد بازار و رقبا، برای ارزیابی سریع و کثیف مزایای فرصت‌های استراتژیک است. در نتیجه این ارزیابی، بعضی از فرصت‌ها به راحتی قابل اجرا یا عملی نادیده گرفته می‌شوند. دیگران ممکن است حداقل در نگاه اول زیبا و عملی به نظر برسند. سپس این احتمالات خاص و فقط آن‌ها به عنوان فرضیه‌هایی در نظر گرفته می‌شوند تا در روند استراتژی عملیاتی بعدی به صورت عمیق آزمایش شوند. استراتژی عملیاتی پیش فرض استراتژی بزرگ را تأیید، تصویب یا رد می‌کند و پیامدهای آن را جزئیات می‌دهد. فایده این رویکرد این است که استراتژی عملیاتی، مدیران را از اجرای تصمیمات

استراتژیک سطح بالا که بعداً از واقعیت دور می‌شوند، محافظت می‌کند، یعنی برای شرکت آنها هزینه بر است و بر شغل آنها تأثیر منفی می‌گذارد.

ما در این کتاب استدلال کرده‌ایم، استراتژی بزرگ و استراتژی عملیاتی با یکدیگر مخالف نیستند. آن‌ها دست به دست می‌شوند و بخشی از فرایند تدوین استراتژی پایان به پایان هستند. بهتر از این: اصول و مفاهیم هر دو استراتژی کلان و استراتژی عملیاتی باید قضاوت‌ها و تصمیمات استراتژیکی را که مدیران باید در هنگام انجام کار روزمره شرکت اتخاذ کنند، هدایت کنند. و ما امیدواریم که، با این کتاب، به ارائه پایه‌های محکم‌تری برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در دنیای واقعی کمک کرده باشیم.