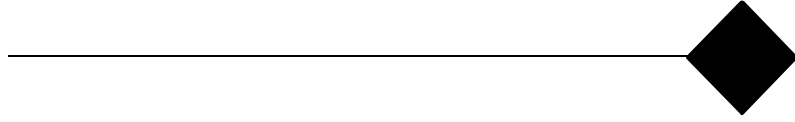


فصل سوم

كسب و كار و استراتژی كسب و كار



در این فصل تعریف کسبوکار و اجزای آن، سیستم کسبوکار، استراتژی‌های عمومی موفقیت در کسبوکار را برایتان شرح می‌دهم. اما ابتدا برای ورود به بحث مرور سرفصل‌های درآمدزایی را مفید می‌دانم.

الف) سرفصل‌های درآمدزایی

رابرت کیوساکی^{۴۳} در کتاب مشهور خود با عنوان پدر پولدار، پدر فقیر، سرفصل‌های عمده درآمدی یک انسان را به ۴ بخش تقسیم می‌کند. این چهار روش عمده عبارتند از: کارمندی، کسبوکارهای کوچک، کسبوکارهای بزرگ و سرمایه‌گذاری. هر شخص به فراخور علم، دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصیتی خود می‌تواند از حداقل یکی از این روش‌ها و حداکثر از هر چهار روش درآمد داشته باشد. کسب درآمد از طریق هرکدام از این روش‌ها نشان‌دهنده نوعی خاصی از شخصیت مالی است که بر انسان غالب شده است. در ادامه با من همراه باشید.

روش اول: کارمندی

شاید بزرگ‌ترین ویژگی اشخاص کارمند این باشد که آن‌ها در ابتدا و قبل از هر اولویت دیگری، به دنبال امنیت و ثبات هستند. دغدغه آن‌ها این است که در زمان مشخص درآمد مشخصی داشته باشند، هرچند که آن درآمد یک آب باریکه باشد. به این ترتیب آن‌ها امنیت نسبی دارند و می‌توانند متناسب با میزان درآمدی که دارند برنامه‌ریزی نمایند.

روش دوم: کسب‌وکارهای کوچک

منظور از کسب‌وکارهای کوچک همان مغازه‌های سنتی است^{۴۴}. در این نوع از کسب‌وکارها، کاسب‌ها کاسب‌ها افرادی هستند که ریسک بیشتر نسبت به کارمندان پذیرفته‌اند و از آن‌ها جلوتر رفته‌اند. اما نهایتاً این ریسک هم محدود است و بنابراین آن‌ها فقط در مدار مشخص و تا سقف معینی می‌توانند پیشرفت کنند. بزرگ‌ترین ترس آن‌ها از رقیبان است. صاحبان کسب‌وکارهای کوچک نمی‌خواهند و نمی‌توانند که جای خود را به کس دیگری بدهند. در نتیجه ممکن است حتی شاگردان خود را در زمان‌های کوتاه عوض کنند، چون به این باور دارند که اگر شاگردشان فوت کوزه‌گری را یاد بگیرند، ممکن است بعد از مدتی تهدید علیه خودشان باشند.

هر دو روش درآمدزایی کارمندی و کسب‌وکار خرد، محدودیت‌هایی دارند. مهم‌ترین این محدودیت‌ها شامل محدودیت زمانی (۲۴ ساعت در روز) و در نتیجه محدودیت درآمدی هستند. کارمندان زمان خودشان را می‌فروشند و در ازای آن درآمد کسب می‌کنند. این امر برای کسب‌وکارهای کوچک همانند مغازه‌داران نیز صدق می‌کند. آن‌ها تا زمانی درآمد دارند که در محل کسب‌وکار خود حضور فیزیکی و فعالیت داشته باشند. در نتیجه این محدودیت‌ها سبب می‌شود که اشخاص نتوانند از میزان مشخصی بیشتر رشد کنند.

روش سوم: کسب‌وکارهای بزرگ (شرکت و سازمان)

اما اشخاصی که کسب‌وکارهای بزرگ دارند، افرادی هستند که تفاوت‌هایی نسبت به دو گروه قبلی دارند. اولویت آن‌ها آزادی است: آزادی مالی، آزادی زمانی، آزادی انتخاب و عملکرد. به همین منظور سعی می‌کنند سیستمی را به وجود بیاورند و فعالیت خود را در این قالب انجام دهند. آن‌ها افرادی بسیار باهوشی را در این سیستم استخدام می‌کنند تا آن افراد برایشان کار کنند و سیستم را

^{۴۴} - خوب است مقاله نابودی کسب‌وکارهای سنتی را مطالعه کنید:

جلو ببرند. غالباً متخصصین دانشگاهی که به دنبال امنیت می‌گردند، جایگاه کارمندی را برای مالکان کسب‌وکارهای بزرگ پر می‌کنند (به این ترتیب هر دو طرف به آنچه می‌خواهند می‌رسند). صاحبان کسب‌وکارهای بزرگ دارای ویژگی‌های یک شخص کارآفرین می‌باشند. آن‌ها با ریسک‌پذیری و قبول مسئولیت زیاد، در شرایطی که تضمینی برای موفقیت وجود نداشته است شروع به کار کرده‌اند تا ارزشی را خلق کنند. همچنین با خلق یک سیستم کاری، انجام فرآیندهای کاری را هر چه بیشتر به سمت خودکار شدن هدایت کرده‌اند. به این ترتیب بعد از مدتی تلاش سخت آن‌ها به آزادی می‌رسند.

روش چهارم : سرمایه‌گذاری

هر شخصی که بتواند پول خود را به کار بیندازد و کسب درآمد کند می‌تواند در این گروه قرار بگیرد. می‌تواند پول خود را در بازارهای سرمایه بگذارد، در بازار املاک و ... سرمایه‌گذاری کند تا میزان پولش را افزایش دهد و یا درآمد پایدار غیرفعال^{۴۵} برای خود به وجود آورد. البته الزاماً این‌طور نیست که هر شخص فقط بتواند با یکی از روش‌های مدل درآمدی، درآمد داشته باشد. ممکن است یک شخص کارمند باشد ولی سرمایه‌گذاری‌هایی نیز انجام دهد و از آن‌ها درآمد خلق کند. همچنین ممکن است یک شخص کسب‌وکاری کوچک داشته باشد و هم‌زمان نیز کارمند نیز باشد.

اگر بخواهیم از منظر مالی به موضوع نگاه کنیم، مقصد نهایی همه باید حرکت به سمت سرمایه‌گذاری باشد. تا جایی که سرمایه‌گذاری‌ها به عمل بیاید و برای ما تولید درآمد غیرفعال کند. این درآمد در وهله اول باید از هزینه‌های جاری بیش‌تر باشد، در نتیجه می‌توانیم نیاز مالی را از خود دور کنیم، استرس‌های مالی را از بین ببریم و به آزادی نسبی که می‌خواهیم برسیم.

^{۴۵} - درآمدی که برای به دست آوردن آن نیازی به فعالیت کردن نیست، مانند درآمد حاصل از اجاره ملک.

حتماً متوجه شده‌اید که ما به‌عنوان یک کارآفرین به دنبال راه‌اندازی کسب‌وکاری هستیم که مانند روش درآمدی سوم (کسب‌وکارهای بزرگ) بتواند به‌صورت خودکار فعالیت کند تا به این ترتیب بتوانیم برای خود استقلال و آزادی عملکردی، مالی، زمانی و ... به دست آوریم.

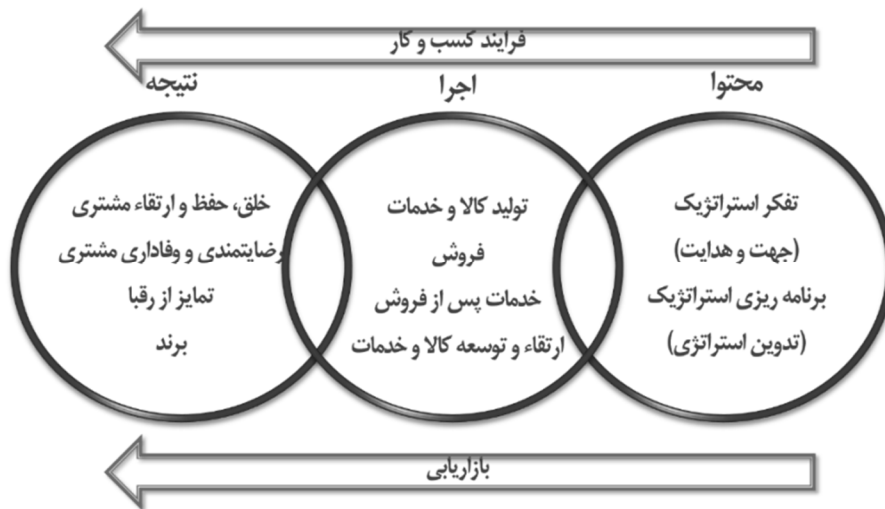
جمله معروفی هست که می‌گوید "کارآفرینان اشخاصی هستند که مدتی را طوری کار می‌کنند که دیگران دوست ندارند آن‌طور کار کنند تا بعد از آن به‌گونه‌ای زندگی کنند که دیگران نمی‌توانند آن‌گونه زندگی کنند". من این جمله را بسیار می‌پسندم. این جمله دقیقاً به روش درآمدی سوم دلالت دارد. حالا با این مقدمه، تعریف خود از کسب‌وکار را ارائه می‌دهم.

ب) تعریف کسب‌وکار

تعاریف مختلفی از کسب‌وکار وجود دارد؛ خرید و فروش‌های متعدد را کسب‌وکار می‌نامند، مدیریت‌های تجاری را کسب‌وکار گویند، هر کار و فعالیتی که سبب شود به بازار خدماتی را ارائه دهیم و آن را بفروشیم کسب‌وکار نامیده می‌شود. البته تعاریف سنتی دیگری نیز وجود دارد.

اما اگر درست به موضوع نگاه شود باید بگوییم که کسب‌وکار یک سیستم است. سیستم به مجموعه‌ای از عناصر گفته می‌شود که در کنار هم فعالیت می‌کنند، عناصری که با یکدیگر ارتباط دارند و از همه مهم‌تر فعالیت آن‌ها همدیگر را تکمیل می‌کند. این عناصر در کنار هم یک کل متحد و واحد را تشکیل می‌دهند که در راستای یک هدف مشخص فعالیت می‌کند.

حال اگر به کسب‌وکار به عنوان یک سیستم نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که این سیستم دارای عناصر مختلفی است که من آن‌ها را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کنم.



شکل ۱- سیستم کسب و کار

این سیستم کسب و کار از سه حوزه اصلی تشکیل شده است که عبارتند از :

۱. محتوا
۲. اجرا
۳. نتیجه

قسمت اول مربوط به مدیریت و رهبری کسب و کار است. اینکه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خود را بشناسیم و برای دستیابی به آنها استراتژی و برنامه عملیاتی داشته باشیم.

قسمت دوم اجرا را شامل می‌شود. در این قسمت برنامه‌ها و ایده‌هایی را که داریم، پیاده‌سازی می‌کنیم. خدماتی را به وجود می‌آوریم و به مخاطبین و مشتریان خود می‌رسانیم، خدمات پس از فروش را ارائه می‌دهیم، محصولاتمان را بهبود می‌دهیم و ... پیروی انجام این فعالیت‌ها ما به دنبال خلق نتیجه هستیم.

قسمت سوم بر نتیجه تأکید دارد. در تعاریف کسب و کارهای سنتی مهم‌ترین نتیجه‌ای که مطرح می‌شود، فروش و سودآوری است. اما با توجه به تغییرات محیط کسب و کار امروزی که در فصل اول در موردش صحبت شد، مدل‌های کسب و کار و نتایجی که به دنبال آن هستند نیز تغییر کرده است. مهم‌ترین نتایج مطلوب برای کسب و کارهای امروزی در فضای رقابتی پیچیده خلق، حفظ و ارتقاء

مشتری، ایجاد رضایتمندی و وفاداری اوست. این نتایج خود از طریق خلق تمایز در کسب‌وکار به وجود می‌آیند. تمایزی که نهایتاً کسب‌وکار ما را به یک برند^{۴۶} خوش‌نام، قابل‌اعتماد و مشخص در بازار هدفی از مشتریان مورد نظرمان تبدیل می‌کند.

پ) بازاریابی در سیستم کسب و کار امروزی

شاید در گذشته بازاریابی بخش کوچکی از یک کسب‌وکار به حساب می‌آمد. وظیفه بخش بازاریابی این بود که بعد از تولید محصول، آن را با تبلیغات به مردم معرفی کند و زمینه فروش آن را ایجاد کند.

اما در محیط نوین و پیچیده کسب‌وکار امروز، ادامه این روند دیگر ممکن نیست. باوجود رقابت شدید، افزایش آگاهی و سطح توقعات مردم و ... صاحبان کسب‌وکارها دیگر نمی‌توانند هر آنچه را که علاقه یا توانش را دارند تولید کرده و بعد به مردم بفروشند.

در عوض امروزه پارادایم بازارگرایی حاکم است، به این معنی که کسب‌وکارها به دنبال نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه خود هستند و مشخصات تولیدات خود را بر اساس این روندها مشخص می‌کنند.

شرایط دیگر مانند گذشته نیست که رابطه کسب‌وکار با مشتری، بعد از انجام فروش پایان می‌یافت. امروزه به‌موجب رقابت بالا، کسب‌وکارها تمرکز خود را بر حفظ مشتریان و افزایش میزان رضایتمندی آن‌ها گذاشته‌اند. به همین منظور دائماً از راه‌های گوناگون با آن‌ها در تماس و تعامل هستند، نظراتشان را جویا می‌شوند و به آن‌ها خدمات می‌دهند.

همچنین همان‌طور که گفته شد، نتیجه مطلوب یک کسب‌وکار دیگر صرفاً پول و سودآوری نیست، بلکه خلق برند متمایز و قدرتمند در ذهن مشتریان است تا به واسطه آن سود خود را تضمین کند.

با توجه به موارد گفته شده می‌توان به‌طور خیلی خلاصه گفت که بازاریابی دیگر یک عنصر کوچک و فرعی از سیستم کسب‌وکار نیست. بازاریابی خود کسب‌وکار است و کسب‌وکار خود بازاریابی. بازاریابی از ابتدای فرآیند خلق ایده محصولات تا انتهای پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردهای برندسازی یک کسب‌وکار، در کنار تمام فعالیت‌ها قرار دارد. به‌طوریکه هرکدام از بخش‌ها باید فعالیت خود را با نگاهی به تأثیرات آن بر بازاریابی و مشتریان انجام بدهند. بازاریابی فرآیندی است که کمک می‌کند بتوانیم به تمام عناصر کسب‌وکار به‌صورت یک کل یکپارچه و ادغام شده نگاه کنیم. همان‌طور که پیتر دراگر پدر علم مدیریت می‌گوید "وظایف یک مدیر فقط نوآوری و بازاریابی است".

همواره در پاسخ به دانشجویانم چه در کارگاه‌های حضوری و چه در دوره آنلاین^{۴۷} MBA که درباره عوامل ایجاد تمایز می‌پرسند، گفته‌ام که امروزه دیگر داشتن محصول خوب و باکیفیت عامل تمایز نیست، بلکه یک امر بدیهی است. کسب‌وکار بدون داشتن محصول باکیفیت از دور رقابت حذف می‌شود. مزیت رقابتی کسب‌وکارهای امروزی در مدل کسب‌وکار و در بازاریابی آن‌ها نهفته است. جنگ امروز در کسب‌وکارها، جنگ تسخیر اذهان مشتریان است. ذهن مشتری در واقع در هر لحظه می‌تواند بر موارد محدودی متمرکز باشد و بر مبنای آن تصمیم بگیرد^{۴۸}. بازاریابی هنری است که تلاش می‌کند یکی از آن موارد محدود، نام کسب‌وکار ما باشد.

^{۴۷} - دوره‌های MBA آنلاین اولین بار توسط مرکز EBS سوئد و آکادمی مجازی ایرانیان در کشور و در خاورمیانه برگزار شد.

^{۴۸} - به‌عنوان مثال همین حالا تلاش کنید که ۷ برند خمیردندان را نام ببرید. خواهید دید که از مورد دوم یا سوم به بعد کار سخت می‌شود. این قضیه تقریباً برای تمامی محصولات و خدمات مرتبط با نیازهای ما صدق می‌کند. بنابراین ما به‌عنوان کارآفرین باید بتوانیم برند کسب‌وکار خود را ذهن مشتریان در جایگاه اول یا دوم قرار دهیم تا همواره برای آن‌ها در دسترس باشیم.

ت) تعریف استراتژی

کلمه استراتژی تعاریف و مفاهیم بسیار متنوع و متعددی دارد. اما اگر بخواهیم تعریف ساده، جمع و

جور و کارایی از استراتژی ارائه دهم به این مورد اشاره کنم که :

❖ **تعریف مدیریت:** اختصاص منابع محدود به خواسته‌های نامحدود.

❖ **تعریف استراتژی:** نحوه مدیریت (اختصاص منابع محدود به خواسته‌های نامحدود).

استراتژی پاسخ سؤالات چگونه و چطور در کسب‌وکار است.

می‌توان گفت که کارکرد اصلی استراتژی اول حفظ بقاء کسب‌وکار، و بعد رشد آن از طریق ایجاد

تمایز است. به این ترتیب که ما با اتخاذ استراتژی، با اختصاص صحیح منابع محدود، با بالفعل

کردن فرصت‌های بالقوه برای خود و کسب‌وکار خود ارزش، تمایز و مزیت رقابتی خلق می‌کنیم.

بگذارید توضیحی در مورد هر کدام از این عوامل ارائه دهم ؛

هر کسب‌وکار منابع محدودی دارد که اگر بر روی امور بی‌اهمیت و بی‌اولیت هزینه شود موجب

ورشکستگی و نابودی آن می‌شود. بنابراین ویژگی اصلی استراتژی تصمیم‌گیری با تمرکز بر روی

اصلی‌ترین امور است. استراتژی به همان اندازه که به ما می‌گوید کجا برویم و چه کنیم، به ما

می‌گوید که چه کارهایی را نباید انجام دهیم. به این ترتیب منابع باید برای اصلی‌ترین امور صرف

شوند.

از طرف دیگر تغییرات دائمی در محیط کسب‌وکار موجب بروز فرصت‌ها هستند. فرصت‌هایی در

محیط وجود دارند که با توجه و استفاده از آن‌ها، می‌توانیم کسب‌وکار خود را جلو ببریم. فرصت‌ها

امکان یا بروز عوامل منفعت به‌صورت ناقص یا بالقوه هستند، این وظیفه ماست که آن‌ها را به حالت

بالفعل در بیاوریم. فرصت‌ها می‌توانند نیازهای پنهان مشتریان باشد و یا حتی یک قدم جلوتر،

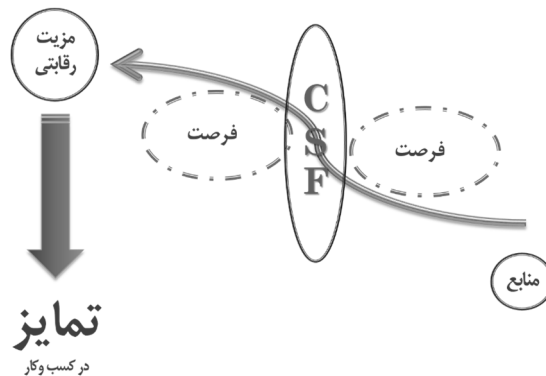
نیازهایی که خود مشتریان آن‌ها را نمی‌شناسند و ما می‌خواهیم برای آن‌ها به وجود بیاوریم.^{۴۹}

^{۴۹} - برای مطالعه بیشتر به مقاله فرصت‌های استراتژیک رجوع کنید:

بحث بعدی وجود گلوگاه^{۵۰} است. موانعی که به طور طبیعی در ساختار محیط، قوانین، یا هر مانعی دیگری، وجود دارند و باعث می‌شوند نتوانیم از فرصت‌هایی که وجود دارند استفاده کرده و آن‌ها را تبدیل به مزیت رقابتی کنیم. اگر ما بتوانیم به هر روش این موانع را برطرف کنیم می‌توانیم مرزهای بازار و کسب‌وکار خود را گسترش دهیم و اختلاف معنی‌داری با رقبایمان به وجود بیاوریم. نهایتاً مزیت رقابتی^{۵۱} نیز عاملی است که ما را از سایر رقبا متمایز می‌کند، مزیت رقابتی مخصوص کسب‌وکار ماست، قابلیت کپی‌برداری توسط دیگران را ندارد و اصلی‌ترین دلیلی است که مشتریان به خاطر آن از ما خرید می‌کنند.

بنابراین اگر بخواهم با توجه به عوامل گفته شده و در یک جمع‌بندی، تعریف کلی از استراتژی داشته باشم، این است که:

"استراتژی به معنی ساختار ذهنی یا رویکرد ما در استفاده از منابع محدود، با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط کسب‌وکار است، به گونه‌ای که بتوانیم برای خود مزیت رقابتی به وجود بیاوریم و از این طریق به تمایز در کسب‌وکار خود برسیم"^{۵۲}.



شکل شماره ۲- تصویر شماتیک از استراتژی کسب‌وکار

^{۵۰} - نقطه بحرانی موفقیت یا Critical Success Factor

^{۵۱} - برای مطالعه بیشتر به مقاله مزیت رقابتی و مزیت نسبی رجوع کنید:

مزیت-رقابتی و-مزیت-نسبی/ <http://alikhademoreza.ir>

^{۵۲} - برای مطالعه بیشتر به مقاله تعریف استراتژی مراجعه کنید:

تعریف-استراتژی/ <http://alikhademoreza.ir>

ث) استراتژی کسب و کار

همان‌گونه که در قسمت قبل بیان کردم، استراتژی به معنی استفاده از منابع محدود، با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط کسب و کار است، به‌گونه‌ای که بتوانیم برای خود مزیت رقابتی به وجود بیاوریم و از این طریق به تمایز در کسب و کار خود برسیم. بنابراین به‌منظور موفقیت در کسب و کار باید استراتژی‌های صحیحی تعیین کنیم تا بتوانیم ابتدا بقاء و سپس توسعه خود را تضمین کنیم.

اما استراتژی‌های کسب و کار چه هستند؟ و مهم‌ترین آن‌ها کدام هستند؟ و ما چه گونه می‌توانیم از آن‌ها در کسب و کار خود استفاده کنیم؟

آقای مایکل پورتر^{۵۳} یکی از بزرگ‌ترین نظریه‌پردازان در زمینه مدیریت و مباحث استراتژیک است. وی از سه استراتژی عمومی^{۵۴} نام می‌برد که می‌توانند برای تمامی کسب و کارها قابل استفاده باشند. هر کدام از ما به اقتضای کسب و کاری که داریم می‌توانیم از هر یک از این استراتژی‌ها استفاده کنیم، البته نباید از هر سه استراتژی به‌طور هم‌زمان استفاده نمود. این سه استراتژی عمومی عبارتند از:

- تمایز^{۵۵}
- رهبری هزینه^{۵۶}
- تمرکز^{۵۷}

^{۵۳} - Michael Porter

^{۵۴} - Generic Strategy

^{۵۵} - Differentiation

^{۵۶} - Cost Leadership

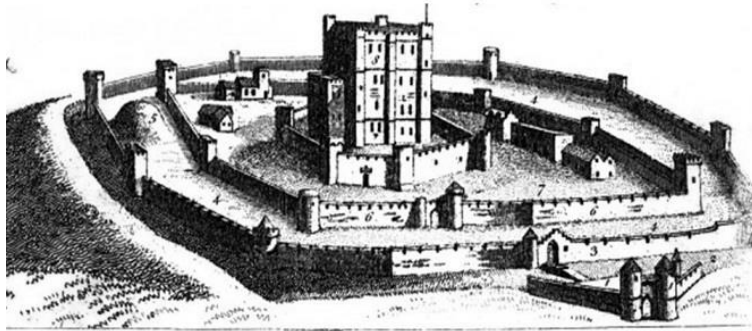
^{۵۷} - Focus

✓ استراتژی اول : تمایز

می‌توانم بگویم که ایجاد تمایز مهم‌ترین استراتژی در کسب‌وکار است. ما باید بتوانیم از طریق خلق تمایز در کسب‌وکار، خودمان را حفظ کرده و از رقبا جدا شویم. اما تمایز چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ بهتر است با مثالی آن را توضیح دهیم:

همان‌طور که می‌دانید مبحث استراتژی قدمتی بیش از ۲۵۰۰ ساله دارد. لیکن مفهوم آن از جنگ جهانی دوم به بعد از حوزه نظامی وارد دنیای تجارت شده است. در گذشته جنگ‌های بسیاری بین کشورها و شهرهای مختلف اتفاق می‌افتاد. در این دوران هر شهر برای خود قلعه‌ای داشت که می‌توانست توسط آن از سرزمین خود دفاع کند. در زمان حمله دشمن، افراد به درون قلعه‌ها می‌رفتند و از خودشان دفاع می‌کردند. در بعضی مواقع قلعه‌ها چندین دیوار حفاظتی در پیرامون خود داشتند و در هر کدام از این لایه‌ها سربازانی برای دفاع حاضر بودند. وقتی که نیروهای دشمن حمله می‌کردند، با این دیوارها مواجه می‌شدند. اگر قوای دشمن قوی بود، ممکن بود بتواند یکی از لایه‌های دفاعی را از بین ببرد و وارد شهر شود. اما بلافاصله افرادی که از آن شهر دفاع می‌کردند، یک لایه عقب‌تر می‌رفتند و از دیوار بعدی دفاع می‌کردند. اگر نیروی دشمن همچنان حمله می‌کرد، مجدداً می‌توانست دیوار بعدی، و بعدی را فتح کند تا به هسته و قلعه اصلی برسد.

در نهایت اگر قلعه اصلی که ذخایر مختلف غذایی، نظامی و ثروت را در خود جای داده بود توسط دشمن تسخیر می‌شد، آن شهر سقوط می‌کرد و آن سرزمین به دست دشمن می‌افتاد. اما اگر همین دیوار آخر می‌توانست مقاومت کند، دشمن نهایتاً از ادامه حمله منصرف می‌شد و باز می‌گشت. سپس مردم از پشت دیوارها بیرون آمده و شهر را دوباره بازسازی می‌کردند.



دنیای کسب‌وکار نیز دنیای جنگ است و آن جنگ، جنگ تسخیر اذهان مشتریان می‌باشد. کسب‌وکارها تلاش می‌کنند تا در زمینه کاری خود در بالاترین جایگاه ذهن مشتریان قرار بگیرند، به طوریکه مشتری به محض یادآوری محصول یا خدمات مشخص، یاد شرکت مورد نظر بیافتد. بنابراین مثال بالا برای دنیای کسب‌وکار نیز دلالت دارد. هر کدام از آن دیوارها می‌تواند یک مزیت نسبی^{۵۸} برای کسب‌وکار ما باشد. در این مثال رقاباتی که از مزیت‌های ما الگوبرداری می‌کنند و از آن‌ها برای توسعه بازار خود استفاده می‌کنند، مانند دشمنانی هستند که به دیوارهای شهر حمله کرده‌اند.

خیلی از ویژگی‌ها سهل‌الوصول هستند و رقبا می‌توانند به راحتی از آن کپی بردارند و آن ویژگی یا بهتر از آن را به مشتریان خود ارائه دهند. دقیقاً مانند آن دیوارهایی که یکی یکی از بین می‌رود. اما قلعه و مقر شهر اصلی همان مزیت رقابتی^{۵۹} کسب‌وکار است. اگر این دیوار آخر نیز سقوط کند، شهر سقوط می‌کند. اگر مزیت رقابتی کسب‌وکار ما توسط رقبا الگوبرداری شود و یا اینکه آن‌ها مزیت بهتری را ارائه دهند، کسب‌وکار ما در این رقابت جایگاه خود را از دست می‌دهد. اما در مقابل اگر توانستیم مزیت رقابتی خود را حفظ کنیم، می‌توانیم به میدان رقابت باز گردیم، ویژگی‌های جدیدی را برای محصولات خود به وجود بیاوریم و دوباره به فعالیت خودمان با قدرت بیشتر ادامه دهیم.

^{۵۸} - Relative Advantage

^{۵۹} - Competitive Advantage

با این مثال قصد دارم جایگاه و اهمیت مزیت رقابتی در کسب‌وکار را مشخص کنم. اگر به یاد داشته باشید در تعریف استراتژی بیان کردم که استراتژی در نهایت منجر به خلق مزیت رقابتی می‌شود و آن مزیت رقابتی نیز باید باعث ایجاد تمایز در کسب‌وکار شود.

به این ترتیب هر چه مزایای رقابتی ارزنده‌تری به مشتریان ارائه دهیم، خود را در ذهن آن‌ها متفاوت‌تر و برجسته‌تر می‌کنیم.

امروزه شلوغی و هرج و مرج بسیاری در سطح جهان وجود دارد، اطلاعات هر لحظه بیشتر می‌شود. گزینه‌های انتخاب دائماً افزایش می‌یابند. مارک‌ها و برندهای مختلفی وجود دارند و هر روز به آن‌ها اضافه می‌شود. مردم دل‌مشغولی‌های متنوعی دارند و از طریق رسانه‌های گوناگون در هر حال مورد تهاجم پیام‌های مختلف هستند. در نتیجه حواس و تمرکزشان بر روی امور مختلف کم‌تر شده است. آن‌ها نمی‌توانند هم‌زمان به برندهای مختلف فکر کنند. به‌طور کلی در هر زمینه تنها می‌توانند یک یا دو برند را به خاطر بسپارند، تا در مواقع مورد نیاز بتوانند از آن استفاده کنند. آقای جک ترات^{۶۰} نویسنده و محقق بزرگ در زمینه بازاریابی است. او بر اساس آزمایش‌ها مختلفی که انجام داده است بیان می‌کند که یک فرد معمولی در حالت‌های مختلف می‌تواند نهایتاً هفت برند را به خاطر بسپارد. به‌طور عادی گزینه‌های اول و دوم بیش از ۹۰ درصد توجه و تمرکز اشخاص را به خود جلب می‌کنند. در نتیجه بسیار مهم است که کسب‌وکار ما در ذهن مردم در جایگاه اول و دوم قرار بگیرد. تنها راهی که سبب می‌شود در این جایگاه‌ها قرار بگیریم این است که در زمینه‌ای یا خصوصیتی از میان رقبایمان متمایز شویم. اما چه مواردی کمک می‌کنند تا کسب‌وکارمان را متمایز کنیم. برای پاسخ به این سؤال ابتدا باید به مواردی اشاره کنم که برخلاف تفکر اشتباه بسیاری از صاحبان کسب‌وکارها، عامل ایجاد تمایز در کسب‌وکار نیستند.

^{۶۰} - Jack Trout

چه مواردی عامل ایجاد کننده تمایز نیستند؟

زمانی که در جلسات مشاوره، کارگاه‌ها و کلاس‌های MBA به این قسمت بحث می‌رسم، با چالش‌های ذهنی مخاطبان و دانشجویان روبرو می‌شوم. چون این موارد عموماً با دانش موجود کسب‌وکار جور در نمی‌آیند. شاید به همین دلیل است که اغلب تلاش‌های کسب‌وکارها برای بازاریابی محصولاتشان با شکست روبرو می‌شود.

کارآفرینان در ابتدای راه به اشتباه فکر می‌کنند که برای متمایز شدن از رقبا حتماً باید محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر همراه با قیمت پائین‌تر ارائه دهند. این یک اشتباه بزرگ است. چرا که هیچ کدام از این عوامل عامل تمایز نیستند. حال عوامل بی‌ارتباط با بحث تمایز کسب‌وکار را به‌قرار زیر معرفی می‌کنم:

۱- کیفیت

امروزه کیفیت کالا و خدمات در یک کسب‌وکار امری بدیهی است. کیفیت وظیفه کسب‌وکارهاست. اگر کسب‌وکاری کیفیت نداشته باشد، خود به خود از چرخه فعالیت حذف می‌شود. چرا که با افزایش آگاهی مردم، سطح توقعات آنان نیز افزایش پیدا کرده است. آن‌ها به راحتی کیفیت محصولات را مقایسه می‌کنند و همچنین اگر از میزان کیفیت محصولی رضایت نداشته باشند آن را به راحتی توسط شبکه‌های مجازی و سایت‌های اینترنتی به دیگران اطلاع می‌دهند.

۲- مشتری‌مداری

مشتری‌مداری شعار نخ‌نمایی برای تمایز است. "هدف ما جلب رضایت شماست!". مشتری‌مداری نیز مانند کیفیت وظیفه کسب‌وکارها و امری بدهی است. بنابراین نمی‌تواند عامل ایجاد تمایز باشد. مشتری‌مداری همان‌قدر بدیهی است که وجود سرویس بهداشتی در رستوران. اگر وجود داشته باشد نظر را به خود جلب نمی‌کند، اما اگر نباشد واقعاً می‌تواند عامل ایجاد نارضایتی گردد.

۳- خلاقیت در کمپین‌های بازاریابی

در گذشته کافی بود که یک شرکت، موسیقی یا آهنگی خاص را برای تبلیغات خود استفاده کند، یا پیام تبلیغاتی‌اش طنز خاصی در بر داشته باشد تا به راحتی تا هفته‌ها و ماه‌ها بر سر زبان‌ها بیافتد. می‌دانید که امروز دیگر این چنین نیست. مردم دیگر توجهی به این مسائل ندارند. آن‌ها روزانه از راه‌های مختلف مورد بمباران پیام‌های تبلیغاتی و غیرتبلیغاتی متنوعی قرار می‌گیرند. بنابراین این کار نیز اثر خود را برای خلق تمایز از دست داده است. حتی اگر کسی با پیام تبلیغاتی منحصربه‌فرد تحت تأثیر قرار بگیرد و از محصول مورد نظر استفاده کند، در صورتی که آن محصول ویژگی‌های مورد اشاره در آن تبلیغ را نداشته باشد، آن تبلیغ اثر معکوس خواهد داشت.

۴- قیمت پائین

تمایز از طریق ارائه قیمت پائین در محصولات رؤیایی بیش نیست (البته این موضوع با استراتژی رهبری هزینه که جلوتر به آن اشاره می‌کنم متفاوت است). کسب‌وکارهای کوچک نباید برای متمایز شدن تمام توان خود را بر روی قیمت متمرکز کنند. اگر این کار را انجام دهند چراغ سبزی به رقیبان بزرگ‌تر و قدیمی‌تر خود برای آغاز یک جنگ قیمت نشان می‌دهند. طبیعتاً رقبای قدیمی‌تر توانایی‌های بیشتری دارند و می‌توانند در این جنگ پیروز شوند و این پیروزی می‌تواند به معنی نابودی کسب‌وکار جدید باشد. می‌توانم بگویم در جنگ قیمت‌ها تمام کسب‌وکارها ضرر می‌کنند و تا جای ممکن نباید این بازی را راه انداخت.

از طرف دیگر مشتریانی که به موجب قیمت‌های پائین به شما مراجعه می‌کنند مشتریان وفاداری نیستند. آن‌ها در صورت پیدا کردن جایی که خدمات ارزان‌تر از شما ارائه می‌دهد به راحتی ترکشان می‌کنند.

از این گذشته در بسیاری از موارد مردم کالاها را فقط برای خود آن کالا نمی‌خرند. آن‌ها به دنبال کسب احساساتی از خرید آن کالا هستند. خیلی وقت‌ها این احساسات شامل احساس متفاوت

بودن، خاص بودن، بهروز بودن، تمیز بودن، زیبا بودن و ... است. بهطور عمومی این احساسات با ارزان بودن در تضاد قرار دارند. بنابراین می‌توان گفت که در بسیاری از موارد مردم علاقه دارند که بهای بیشتری را برای کالایی خاص بپردازند تا این احساسات را نیز در کنار آن دریافت کنند.

۵- گستردگی بیش از حد

اگر ما محصولات بسیار متنوع و بی‌ارتباط با یکدیگر ارائه دهیم، این کار می‌تواند عامل از بین برنده تمایز باشد. یقیناً شما کت و شلوار خود را از فروشگاه‌هایی مانند رفاه نمی‌خرید، بلکه به فروشگاه‌هایی که به صورت تخصصی کت و شلوار ارائه می‌دهند مراجعه می‌کنید. ارائه محصولات متنوع و بی‌ارتباط با یکدیگر در یک مکان (و بدون ایده متمایز کننده) می‌تواند اثر منفی شدیدی بر تمایز کلی کسب‌وکار بگذارد.

تمایز در کجا می‌تواند اعمال شود؟

تمایز می‌تواند در کالاها، خدمات، نیروی انسانی، برند، قیمت، روش ترویج و عرضه محصولاتمان و بسیاری از موارد دیگر اعمال شود. اما علاوه بر موارد گفته شده، اگر بخواهیم به مهم‌ترین معیارهای تمایز در سطح استراتژی کسب‌وکار اشاره کنیم، به‌قرار زیر خواهند بود:

۱- اولین بودن

بدون شک اولین بودن در هر حوزه‌ای از کسب‌وکار مهم‌ترین عامل ایجاد کننده تمایز است. مردم ذهن درگیری دارند و عملاً از تغییرات استقبال نمی‌کنند. در نتیجه دوست دارند اطلاعاتی را که دارند به همان شکل گذشته حفظ کنند. مردم فقط برندی را که در ذهنشان اول است قبول دارند، چرا که قبول برندهای دیگر به جای برند اول، نیازمند تغییرات در ذهن و افکارشان است و این موضوع برایشان سخت است.

از طرف دیگر اولین‌ها همیشه به‌عنوان اصلی‌ترین‌ها شناخته می‌شوند. اگر اولین باشیم به احتمال بسیار زیاد در ذهن مردم خواه ناخواه بهترین هم خواهیم بود.

ممکن است از خود بپرسید در چه چیزی اولین باشیم؟ تمام چیزهایی که باید کشف یا اختراع می‌شده تا الان به وجود آمده‌اند. حالا من چه چیزی را می‌توانم برای اولین بار به وجود بیاورم؟ اگر به خاطر داشته باشید، در تعریف کارآفرینی از نوآوری نام بردم. منظور از نوآوری نیز هرگونه تغییر جدید در هرکدام از اجزای کسب‌وکار است. بنابراین می‌بینیم که لازم نیست حتماً چیزی را اختراع کنیم تا در حوزه‌ای اولین باشیم. کوچک‌ترین تغییرات در اجزای کسب‌وکار می‌تواند مدل جدیدی از کسب‌وکار را به وجود بیاورد و باعث شود تا ما در حوزه‌ای اولین شویم. مثال‌های متعددی در این زمینه وجود دارد:

بستنی آیس پک را به یاد بیاورید. آیا این مشابه اختراع شاتل فضایی بود؟! خیر. همان بستنی معمولی با کمی تغییرات بود که به‌گونه‌ای جدید ارائه می‌شد. نوتلابرها که امروزه خیلی زیاد شدند چطور؟ آن‌ها هم از ترکیب جدید چند محصولی که قبلاً وجود داشتند هستند. چای کیسه‌ای سال‌هاست که وجود دارد، اما چای کیسه‌ای که بسته‌های آن سه‌گوش باشد اختراعی بس عجیب است! بسیاری از این موارد ساده وجود دارد که کمک می‌کند ما در حوزه یا طبقه خاصی از محصولات و خدمات اولین باشیم. علاوه بر این موارد، استفاده از پلتفرم‌ها و بسترهای مجازی، قدرت و سرعت بیشتری در اختیار ما می‌گذارد تا بتوانیم با چالاکی بیشتر، اقیانوس‌های آبی^{۶۱} حوزه‌های جدید کسب‌وکار را به وجود آوریم.

اولین بودن آن‌قدر مهم است که حتی می‌تواند کمک کند برند ما به یک نام عام تبدیل شود. شما تاکنون نام برندهای مختلفی را شنیده‌اید که مانند تاید، کلینکس، دیوترم به نام عام کل محصولات مشابه تبدیل شده‌اند. یا مثلاً گوگل که تبدیل به فعلی به معنی جستجو کردن در اینترنت شده

^{۶۱} - استراتژی اقیانوس آبی، به این معنی است که به‌جای تمرکز بر رقابت در بازارهایی شناخته‌شده که رقیبان زیادی در آن حضور دارند، به دنبال پیدا کردن فضاهای جدیدی در کسب‌وکار باشیم که ناشناخته است. بدین ترتیب به‌سادگی می‌توانیم در آن حوزه‌ها خود را به‌عنوان اولین معرفی کرده و قوانین بازار را تعیین کنیم. در فصل رقابت در مورد این استراتژی توضیحاتی ارائه دادم.

است. نمونه داخلی آن هم پلتفرم آنلاین درخواست تاکسی است. هیچ‌کس نمی‌گوید می‌خواهم به صورت آنلاین تاکسی درخواست دهم، به جای آن می‌گویند می‌خواهم اسنپ^{۶۲} بگیرم. همان‌طور که مشاهده می‌کنید این‌ها فقط نام محصول نیستند، بلکه نام برندهایی هستند که آن محصول یا خدمت مشخص اولین بار توسط آن‌ها وارد بازار شد و سبب شد که با همان نام هم شناخته شوند. تبدیل شدن به یک نام عام می‌تواند بهترین اتفاقی باشد که برای یک کسب‌وکار اتفاق می‌افتد.

۲- مالکیت یک خصوصیت ویژه

عامل مهم بعدی برای تمایز این است که بتوانیم مالکیت یک خصوصیت مشخص را به دست بیاوریم. به این معنی که اگر کسی یاد آن خصوصیت ویژه افتاد، هم‌زمان یاد محصول و کسب‌وکار ما نیز بیافتد.

خصوصیت یعنی چه؟ هر محصول می‌تواند ویژگی‌ها؛ مزایا^{۶۳} و خصوصیات مختلفی داشته باشد. خصوصیت یک تصویر ذهنی از محصول ما در ذهن مشتریان است. ما نمی‌توانیم و نباید روی همه خصوصیات و ویژگی‌های محصولاتمان سرمایه‌گذاری کنیم تا آن‌ها را به مردم نشان دهیم. بلکه باید اولویت‌بندی کرده، مهم‌ترین خصوصیت را انتخاب و آن را از آن خود کنیم.

همچنین هیچ‌وقت نمی‌توانیم و نباید برنامه بازاریابی‌مان را طوری هدف‌گذاری کنیم که خصوصیات کالای رقبایمان را از آن‌ها وام بگیریم. این کار فقط باعث می‌شود منابع خود را از دست داده و جایگاه رقیبمان را به عنوان مالک آن خصوصیت تقویت کنیم.

فرض کنید ما و رقیبمان، یک محصول یا خدمت مشابهی ارائه کنیم. اگر شرکت رقیب بر سرعت کار تمرکز داشته باشد، اشتباه‌ترین کار این است که ما ادعا کنیم از آن‌ها سریع‌تر هستیم. حتی اگر این‌طور باشد نباید بر روی این خصوصیت تمرکز کرد. چرا که با این کار آب بیشتری بر آسیاب

^{۶۲} - اسنپ نام شرکت درخواست آنلاین سرویس تاکسی در بستر در تهران است.

^{۶۳} - برای مطالعه بیشتر لطفاً مقاله "ویژگی یا مزیت، مسئله این است" را مطالعه کنید:

رقیب ریخته‌ایم. به‌جای آن باید یک خصوصیت دیگر محصول را برجسته کنیم، مثلاً دوام یا قابل اطمینان بودن، و با برنامه بازاریابی منسجم مالیکت آن خصوصیات در اذهان مردم برای خود کنیم. برندهای متعددی از اتومبیل وجود دارند، اما یکی از آن‌ها ادعا دارد امنیت اصلی‌ترین خصوصیت من است، ولو. اما آیا ولو ویژگی‌های بقیه اتومبیل‌ها را ندارد؟ البته که دارد. همه اتومبیل‌های امروزی کم و بیش شبیه هم هستند. اما هرکدام به روی اصلی‌ترین و بارزترین خصوصیتی که دارند مانور می‌دهند و آن را تبدیل به خصوصیت برند خود می‌کنند.

۳- رهبری در بازار

عامل بعدی که باعث تمایز می‌شود رهبر بودن در یک بازار مشخص است. اگر رهبری بازار در حوزه کاری خود را در دست داشته باشیم، خواه ناخواه متمایز خواهیم بود. رهبری بازار یعنی سهم بزرگی را در بازار در اختیار داشته باشیم. این سهم می‌تواند سهم در فروش، سهم در فن‌آوری، بیشترین سهم از اندازه بازار، پیشرو بودن، نوآوری همیشگی و یا موارد دیگر باشد. بدین ترتیب خودمان را به‌عنوان یک پیشرو و اولین در بازار مشخص می‌کنیم.

۴- تکیه بر میراث

عامل بعدی ایجاد کننده تمایز، میراث کسب‌وکار است. این میراث می‌تواند میراث شخصی یا خانوادگی و یا میراث جغرافیایی ملی، منطقه‌ای و محلی باشد. تکیه بر میراث ارزشمند می‌تواند کسب‌وکار ما را به‌شدت متمایز کند. به‌عنوان مثال در بحث جغرافیایی، کشورها می‌توانند با داشتن یکسری خصوصیات مشخص و معنی‌دار، محصولات خود را متمایز نمایند. ما آلمان را به‌عنوان یک کشور صنعتی موفق و درجه یک می‌شناسیم، یا فرانسه را به‌عنوان کشوری در زمینه موسیقی و جهانگردی می‌شناسیم. کشور ایتالیا در ذهن ما به‌عنوان کشوری در زمینه مد و طراحی لباس شناخته می‌شود، کشور برزیل را با فوتبال می‌شناسیم، ژاپن را با فناوری پیشرفته و همین‌طور سایر کشورها.

در کشور ما نیز مناطق جغرافیایی گوناگون هر کدام می‌توانند ویژگی‌های و میراث مختلفی را برای کسب‌وکارها ارائه دهند. با شنیدن نام سوهان یاد کجا می‌افتید؟ گز؟ انار؟ شیشلیک؟ شیرینی؟ گردشگری؟ عسل؟ و ...

در هر منطقه‌ای که قرار داریم می‌توانیم با استفاده از میراث آن منطقه کسب‌وکاری را آغاز کنیم و با انتقال محصولاتمان به نقاط دیگر، برای خود در بازارهای جدید مزیت رقابتی و تمایز به وجود بیاوریم. البته مواظب باشید اشتباهاً زیره را به کرمان نبرید!

همچنین در بسیار از موارد کسب‌وکارهای خانوادگی به‌موجب برخورداری از تجربه بلندمدت بسیار مورد اعتماد و متمایز هستند. کسب‌وکارهایی که نسل چندم آن‌ها در حال حاضر مدیریت یا مالکیت شرکت را دارا می‌باشند. برخی از کسب‌وکارهای هوشمند با دانستن این نکته، در تبلیغاتشان بر نسل چندم بودن کسب‌وکارشان تکیه می‌کنند.

در مورد میراث شخصیتی نیز فردی برندی را تأسیس می‌کند و آن برند را با شخصیت خودش پیوند می‌زند. به‌عنوان مثال می‌توانم به سرهنگ ساندرز مبدع مرغ‌های سوخاری کنتاکی^{۶۴} اشاره کنم. در کشور خودمان نیز نمونه‌های مختلفی وجود دارند، همانند پشمک حاج عبدالله.

۵- تمایز در نحوه ساخت محصول

یکی از جالب‌ترین راهبردهای خلق تمایز در کسب‌وکارها، ادعای استفاده از روش‌های یا فرمول‌های جادویی در ساخت محصولات است. این کار می‌تواند کنجکاوای مردم را بر بیانگیزد و باعث شود نام کسب‌وکار شما مُسری شده و بر سر زبان‌ها بیافتد. به‌عنوان مثال رستورانی که ادعا می‌کند دستور پخت ویژه و مخفی دارد یا سس‌های خوشمزه‌ای با ترکیب‌های پیچیده و اسرارآمیز مخصوص خود درست می‌کند.

حتی شرکت کوکاکولا نیز همچنین ادعایی دارد که می‌گوید فرمول اصلی کوکا در گاوصندوق محکمی در شهر آتلانتا ایالت جورجیا محفوظ است و در آن واحد فقط هفت نفر در دنیا به آن

^{۶۴} - Kentucky Fried Chicken - KFC

دسترسی دارند. اگر شخصی از آن‌ها فوت کند، آن وقت است که شخص دیگری به جای وی از این فرمول آگاه می‌شود.

از طرف دیگر درست برخلاف موضوع بالا یعنی پنهان کاری، کسب و کارها می‌توانند با آشکارسازی نحوه ساخت محصولات خود تمایز ایجاد کنند. برای این موضوع هم مثال‌های زیادی وجود دارد. رستوران‌هایی که غذاهای خود را در جلو مشتری آماده می‌کنند یا حتی به خود مشتریان اجازه می‌دهند غذاهایشان را درست کنند. یا اینکه شرکت‌های بزرگ با اطلاع‌رسانی گسترده نحوه ساخت محصولات خود را به آگاهی مردم می‌رسانند.

شرکت نان داخلی در تبلیغ تلویزیونی ادعا می‌کند که در فرآیند تولید نان‌ها از دست استفاده نمی‌شود. خوب معلوم است که در مراحل تولید نان در تمام کارخانه‌های نان صنعتی از دست استفاده نمی‌شود! این موضوع چیز پیچیده‌ای نیست. اما شرکت مذکور با بیان این موضوع (که در میان تمام شرکت‌های رقیب نیز مشابه است) برای خود در ذهن مردم تمایز ایجاد می‌کند.

همچنین در بسیار از موارد محصولات تولیدی دستی می‌توانند برای محصولات کارخانه‌ای تولید ماشین تمایز و برتری داشته باشند. مانند قالی دستی در مقابل قالی ماشینی، جواهرسازی‌های دستی، و پیش‌فرض بسیاری از مردم این است که کار دست توسط اساتید باسابقه انجام می‌شود، از طرف دیگر کارهای دستی در تعداد کمتری تولیدشده و انحصاری هستند. بنابراین این موارد خود می‌تواند عوامل قدرتمندی برای تمایز ایجاد کنند.

۶- جدیدترین بودن

موضوع جدیدترین بودن با موضوع اولین بودن متفاوت است. در عامل اولین بودن، منظور ایجاد طبقه جدیدی از محصولات برای اولین بار است، به گونه‌ای که قبل از آن نمونه مشابه وجود نداشته است. اما در مورد جدید بودن منظور نسخه‌ها، مدل‌ها و ویرایش‌های جدیدتر طبقه محصولات قبلی است.

شرکت زارا، یک شرکت تولید لباس است. از مهمترین نقاط تمایز و ارزش‌های زارا، ارزان بودن و جدید بودن است^{۶۵}. زارا در بسیار از موارد با کپی‌برداری از نمونه‌های مد شرکت‌های دیگر، استفاده از طراحان شناخته نشده و دانشجویان و ... از یک طرف هزینه‌های خود را پائین نگه می‌دارد و از طرف دیگر تلاش می‌کند تا مدل‌های جدید را در زمان‌های بسیار کوتاه‌تر از رقیبان به بازار ارائه دهد. در نتیجه همیشه مدل‌های بسیار جدیدی برای ارائه به مشتریانی که حتی هر هفته به آن سر می‌زنند دارد.^{۶۶}

البته جدید بودن باید با فاصله منطقی از بازار و مردم باشد، چرا که اگر نوآوری بسیاری بدیع باشد بازار نمی‌تواند با آن ارتباط برقرار کند و آن را پس می‌زند. در نتیجه کسب‌وکار دچار ضربه‌های مالی شدید می‌شود. نمونه‌های بسیاری از این موارد در دنیا وجود دارد. فن‌آوری‌های انقلابی که بعضاً تا ۲۰ سال قبل از زمانی که همه‌گیر شوند در قالب محصولات تولید شده بودند. اما در آن زمان بازار ظرفیت پذیرش آن‌ها را نداشته است، بنابراین با شکست مواجه شدند تا دوباره در زمان‌های بعدی مجدداً امتحان شده و وارد بازار بشوند. از نمونه‌های آن می‌توان به ویدئو، مایکروویو و ... اشاره کرد.

۷- چشمگیر بودن

چشم‌گیر بودن با تعداد دفعات دیده شدن رابطه کاملاً مستقیم دارد. باید سعی کنیم در هر جای ممکن خود را به مشتریان و بازار هدف احتمالی خود نشان دهیم. البته امروزه با بستر فضای مجازی، سایت‌های اینترنتی و شبکه‌های اجتماعی این کار بسیار آسان‌تر و ارزان‌تر شده است. بنابراین باید از آن‌ها استفاده کنیم تا بیشترین دفعات برخورد با مشتری اتفاق بیافتد.

باید کاری کنیم که علاوه بر دیده شدن، امکان تعامل دو سویه میان ما و مشتریان حاصل شود. به این ترتیب مشتریان هرچه بیشتر با ما و کسب‌وکارمان درگیر می‌شوند و این موضوع کمک می‌کند تا در ذهن آن‌ها در جایگاه بالاتری قرار داشته باشیم. اصطلاحاً به این راهبرد، راهبرد بازاریابی

^{۶۵} - البته ممکن است در کشور ما این‌طور به نظر نرسد، چراکه از تولید تا مصرف محصولات چندین واسطه اضافی وجود دارد.

^{۶۶} - به این ترتیب زارا مبدع مدل جدیدی از کسب‌وکار به نام مد سریع یا Fast Fashion است.

هرکاره گفته می‌شود^{۶۷}. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که با استفاده از استراتژی بازاریابی هرکاره با مشتریان و مخاطبان خود در ارتباطند، تا ۸۹٪ در نگهداری و ارتقاء مشتریان خود موفق هستند.

البته چشمگیر بودن فقط به فضای مجازی محدود نمی‌شود. باید بتوانیم از هر فضای ممکن برای نشان دادن کسب‌وکارمان استفاده کنیم. بسیاری از این فضاها بسیار بدیهی و دم دست هستند. مانند فاکتور فروش، بسته‌بندی محصولات، کارت ویزیت، لیست قیمت محصولات و

راهکار موفق دیگر برای چشم‌گیر بودن گرفتن تأیید از افراد سرشناس است. گرفتن تأیید یک محصول پزشکی از انجمن پزشکان، گرفتن تأیید یک کتاب از یک استاد برجسته. حتی استفاده از حضور اشخاص معروف در فضای کسب‌وکار می‌تواند موجب چشم‌گیر شدن هر چه بیشتر باشد.

همه این موارد نیازمند استراتژی و برنامه منسجم روابط عمومی است که امروزه باید با جدیت هر چه بیشتر دنبال شود. دنیای امروز دیگر جایی برای تبلیغات سنتی یک‌طرفه با شعارهای اغراق‌آمیز نیست. بلکه بهترین راهبرد، تعامل سازنده دوسویه با مشتریان است. این موضوع در قالب استراتژی محتوا برای کسب‌وکارها مطرح می‌شود و می‌تواند یک عامل مهم متمایزکننده کسب‌وکارها به‌ویژه کارآفرینان باشد.^{۶۸}

۸- تخصصی بودن

تخصص یکی از بهترین عوامل متمایزکننده کسب‌وکارهاست. کسب‌وکارهایی که در یک بازار تخصصی فعالیت می‌کنند و به آن بازار خدمات اختصاصی ارائه می‌دهند بسیار مورد اعتماد هستند. درست بر خلاف عامل گستردگی مبهم که از بین برنده تمایز است، تخصص می‌تواند همان تمایز باشد. تخصص در بسیاری از بازارها معیار اول مشتریان برای استفاده از خدمات کسب‌وکارهاست.

^{۶۷} - Omni Channel Marketing

^{۶۸} - استراتژی محتوا یا Content Strategy پاشنه آشیل موفقیت کسب‌وکارهای امروزی است. برای مطالعه بیشتر به مقاله زیر مراجعه کنید:

استراتژی محتوا- استراتژی- تولید محتوا/ <http://alikhademoreza.ir>

به خصوص در بسیاری از بازارهای خدماتی، مشاوره‌ای، فنی مهندسی، مد و لباس، فروشگاه‌های لوازم فن‌آورانه و

البته بسیاری از عوامل متمایزکننده دیگر نیز وجود دارند که در سطح محصولات جای دارند و نه در سطح استراتژی کسب و کار. می‌توانم مهم‌ترین آن‌ها را نام ببرم:

شکل ظاهری، ویژگی‌های خاص، قابلیت شخصی‌سازی محصول، دوام، کیفیت تطابق با آنچه وعده داده شده است، قابل اطمینان بودن، سبک و مدل، سهولت سفارش‌دهی، سهولت استفاده، سهولت نصب، آموزش مشتری، مشاوره مشتری، برخورد کارکنان، خدمات پس از فروش، تصویر، سمبل، آهنگ، تخفیف‌های ویژه، سطح پوشش‌دهی توزیع و ...

✓ استراتژی دوم: رهبری هزینه

هدف از استراتژی رهبری در هزینه، خلق مزیت رقابتی از طریق تولید محصولات و خدمات با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تولید در حجم زیاد و با قیمت کم صورت بگیرد که اصطلاحاً آن‌ها اقتصاد مقیاس یا صرفه‌جویی ناشی از مقیاس^{۶۹} می‌نامند. در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام‌شده هر واحد برای مشتری کاهش یابد.

به‌عنوان مثال رستوران‌های زنجیره‌ای مک دونالد، عملاً استراتژی خود بر ارائه غذاهای ارزان‌قیمت متمرکز کرده است. اما در طول دهه‌ها مک دونالد ثابت کرده است که این ارزانی به دلیل کیفیت پائین نیست.

حالت دیگر استفاده از استراتژی رهبری در هزینه، مدل کسب و کار فروشگاه‌های زنجیره‌ای همواره تخفیف است. این فروشگاه‌ها با انتخاب یکسری برند تجاری قدرتمند در هر رده محصول و با حذف

^{۶۹} - Economy of Scale

واسطه‌های گوناگون، محصولات با کیفیت با قیمت نهایی کمتر از قیمت درج شده روی کالا ارائه می‌کنند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی، هایپرستار، افق کوروش و بسیار از موارد دیگر این استراتژی را در پیش گرفته‌اند.

توجه داشته باشید این مدل کسب‌وکار آن‌هاست. آن‌ها محصولات تولیدی خود را به این شیوه نمی‌فروشند. این فروشگاه‌ها با ترکیب مجموعه‌ای از برندهای قدرتمند کنار یکدیگر، برند فروشگاه خود را قوی می‌کنند.^{۷۰} بنابراین این تخفیف‌ها نه تنها به اعتبار کسب‌وکار آن‌ها صدمه‌ای وارد نمی‌کند بلکه موجب قدرتمند شدنشان می‌شود.

همان‌طور که مستحضر هستید، استفاده از استراتژی رهبری در هزینه مخصوص کسب‌وکارهای بزرگ است که می‌توانند با بهینه‌سازی زنجیره تأمین خود، با حفظ سود عملیاتی مناسب، قیمت تمام‌شده را کاهش دهند. بنابراین هرگز توصیه نمی‌شود که یک کارآفرین در ابتدای راه بخواهد از این استراتژی استفاده کند، چرا که شخص کارآفرین در ابتدای راه نیازمند جریان نقدینگی همراه با سود است تا بتواند در فعالیتهای ضروری کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری کند و باعث رشد آن بشود. در غیر این صورت خود به دست خود و با انتخاب استراتژی نادرست نابود می‌شود.

✓ استراتژی سوم: تمرکز

دیوید ریکاردو^{۷۱}، در نوشته‌های خود در قرن نوزدهم میلادی، این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کند که "نفع هر کشوری در این است که به تخصصی شدن در تولید و ارائه کالاها و خدماتی بپردازد که در آن بهترین است و با مبادله مازاد آن با کشورهای دیگر، نیاز خود به کالاها و خدمات دیگر را تأمین کند. مللی که سعی می‌کنند خودکفا باشند در واقع به‌نوعی فقر را در میان مردم خود گسترش می‌دهند، چرا که با تولید کالاهایی که در تولید آن‌ها بهترین نیستند، آن کالا را با قیمتی بالاتر از قیمتی که کشورهای دیگر می‌توانستند ارائه دهند به مردم خود می‌فروشند، در حالی که

^{۷۰} - Integrated Branding

^{۷۱} - David Ricardo اقتصاددان انگلیسی و از تأثیرگذارترین اقتصاددانان کلاسیک است.

می‌توانستند با آزاد گذاشتن مردم‌شان برای تولید کالاهایی که در تولید آن‌ها بهترین‌اند، نهایت بهره‌وری و سود را از آن ایشان سازند."

استدلال ریکاردو، را می‌توان برای کسب‌وکارها نیز به کار برد. اشخاص و کسب‌وکارها می‌توانند با تخصصی شدن در فعالیتهای خاص خود (کالا یا خدمات) و مبادله آن با دیگر کالاها مصرف خود را بیشتر کنند.

امروزه نیز "همه چیز برای همه کس بودن" در کسب‌وکارها نتیجه‌ای به‌جز نابودی ندارد. کسب‌وکارها به دلیل محدودیت در منابع، گستردگی نیازهای مردم، محدودیت‌های تولیدی، بازاریابی و ... نمی‌توانند به تمامی بخش‌های بازار خدمت‌رسانی کنند. به این ترتیب آن‌ها قسمتی از بازار را انتخاب می‌کنند و با تمرکز بر ارائه خدمات تخصصی مورد نیاز آن‌ها سعی می‌کنند خود را از رقبایشان متمایز کنند.

به‌طور کلی ماهیت استراتژی با تمرکز همراه است. استراتژی به همان اندازه که می‌گوید چه کارهایی انجام دهیم، می‌گوید چه کارهایی را نباید انجام دهیم. تمرکز نه‌تنها خود یک استراتژی است، بلکه کلید موفقیت استراتژی‌های دیگر نیز هست.

تمرکز علاوه بر کسب‌وکار برای موفقیت شخصی نیز بسیار مهم است. آقای وارن بافت^{۷۲} مدت‌زمان زیادی ثروتمندترین مرد دنیا بوده است. ایشان راز موفقیتشان را این نکته می‌دانند که تنها بر حوزه موفقیت و برتری خود تمرکز می‌کنند و خارج از آن کاری را انجام نمی‌دهند. ایشان به دلیل همان تمرکزی که در طولانی‌مدت که داشته است توانسته به‌عنوان یکی از ثروتمندترین افراد جهان شناخته شود.

در فصل بعدی توضیحات جامع و کاربردی در مورد مفاهیم، استراتژی‌ها، روش‌ها و کاربردهای بازاریابی نوین در کسب‌وکار ارائه می‌دهم.

^{۷۲} - Warren Buffett