

طرح بازاریابی^۱ ابزاری علمی و عملیاتی برای تدوین و اجرای استراتژی های بازاریابی
تجربه مدیریتی در شرکت بازرگانی عقاب

سید رضا خلیلی (مدیر عامل شرکت مشاورین مدیریت مدیران ۲۱)
محمد حسین شاکری (دانشجوی کارشناسی ارشد EMBA دانشگاه علامه طباطبائی)
هانیه شمس کلاهی (دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی - سیاست گذاری - دانشگاه علامه طباطبائی)

چکیده

امروزه مشتری مداری و تأمین نیازهای مشتریان یکی از شعارهای رایج شرکت هاست. عملیاتی شدن این مفاهیم، خود مستلزم درک صحیح نیازها و رفتارشناسی مشتریان و ارائه آنها به صورت محصولات و خدماتی است که به بهترین شکل برطرف کننده آن نیازها باشند. با این وجود، متأسفانه بحث فروش و نگاه علمی به آن در سازمان ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. یکی از نقاط قوت شرکت بازرگانی عقاب، تمرکز و نگاه علمی بر روی مسأله فروش و بازاریابی بود که نتایج چنین نگاهی در حال حاضر از طریق طرح ریزی و اجرای طرح بازاریابی به ثمر نشسته است.

طرح بازاریابی با شرح وضعیت داخلی و محیطی سازمان، بر بیان اهداف و استراتژی های بازاریابی محصول یا محصولات مشخص تمرکز می کند و چگونگی حصول به این اهداف و استراتژی ها را توضیح می دهد. متن حاضر بر آن است تا ضمن بیان و شرح اهمیت و جایگاه موضوع طرح بازاریابی برای سازمانها، به تشریح کاربرد و چگونگی اجرای آن در شرکت بازرگانی عقاب بپردازد.

کسب و کار حلوائی عقاب در سال ۱۳۲۳ توسط مرحوم حاج جلیل ناصری و با هدف تولید و عرضه محصول حلوا کنجدی تاسیس شد. به تبع شرایط آن زمان، این مجموعه با سیستم سنتی همان زمان و متشکل از یک کارگاه تولیدی کوچک در جنوب تهران برای تولید محصول و حجره ای در بازار برای فروش آن بود.

پیشینه تولید محصول حلوائی کنجدی امّا، قدمتی فراتر از تاریخچه شصت و چند ساله شرکت عقاب دارد. بنا به روایتی، پیشینه تولید این محصول را به دوره صفویه نسبت می دهند و آن را از ابداعات شیخ بهایی می دانند. فلسفه وجودی این محصول هم، تولید غذایی مقوی، سالم و کم حجم برای سپاهیان صفوی ذکر می شود. پایه مواد متشکله این محصول کنجد است و علاوه بر حجم کم و انرژی زیاد، دارای خواص غذایی منحصر به فردی است.

اگرچه تاسیس مجموعه عقاب در قالب یک سیستم سنتی تولید و فروش شکل گرفت، امّا از همان ابتدا بر پایه اصولی بنا شد که آن اصول امروز هم در مدیریت نوین، از نکات و باید‌های بارز و اصولی هر کسب و کار است که از جمله مهمترین آنها می توان مشتری مداری، رعایت حقوق مصرف کننده و پایبندی به کیفیت را ذکر کرد. رعایت این اصول در طول شصت و چهار سال گذشته، همواره از وجوه برجسته فعالیت این شرکت بوده و می توان آن را رمز ماندگاری بیش از نیم قرنی حلوائی عقاب دانست.

تا اواخر دهه هفتاد و طی حدود نیم قرن، مدیریت و اداره مجموعه عقاب بر عهده مرحوم جلیل ناصری بود و پس از وفات ایشان در سال ۱۳۷۸، مدیریت این شرکت بر عهده فرزندانشان قرار گرفت. از این رو توسط هیئت مدیره، آقای جلال ناصری به عنوان مدیر عامل منصوب شدند و آقای عباس ناصری هم مسئولیت مدیریت بازرگانی عقاب را به عهده گرفتند.

اتخاذ رویکرد های جدید سازمانی در مجموعه عقاب

شرکت حلوائی عقاب، فعالیت خود را به شیوه سنتی ذکر شده، نزدیک به شش دهه ادامه داد و در این مدت فراز و نشیب های زیادی را هم پشت سر گذاشت. طی همه این سالها، بازارها و صنایع مختلف و خاصّه بازار صنایع غذایی، دستخوش تغییرات و تحولات جدی در حوزه های مختلفی چون فرایندها و فن آوری های تولید، نگرش و اهمیت کیفیت، تخصصی شدن حوزه های مختلف فعالیت، سیستم های مالی، مدیریتی و منابع انسانی شدند. وقوع این تغییرات، دیدگاه ها، انتظارات و خواسته های مشتریان و جامعه مخاطب صنعت غذایی را هم دستخوش تغییر ساخت. مصرف کنندگان دهه ۸۰، مصرف کنندگانی آگاه تر و تیزبین تر بودند و در انتخابشان، علاوه بر عواملی چون طعم و مزه محصول مصرفی، عواملی چون سلامتی و خواص غذایی محصول، مواد تشکیل دهنده آن، بسته بندی مناسب و مواردی از این دست را ریزبینانه تر در نظر می گرفتند. افزایش چشمگیر و بی سابقه رقابت هم بر ایجاد این آگاهی و مشکل پسندی مصرف کنندگان افزود.

در این میان اگرچه شرکت حلوائی عقاب از بدو تاسیس فعالیت خود را به شیوه سنتی ذکر شده ادامه داده بود و در بازار همواره از جایگاه و نام و نشان تجاری مناسبی هم برخوردار بوده است، شدت تغییرات ساختاری، نیازهای بازار و

عرضه محصولات جدید در بازار صنایع غذایی ایران به حدی بود که در اوائل دهه هشتاد نشانه های خود را در شاخصه های فعالیتی و فروش این شرکت نیز آشکار کرد. از این رو مدیران سازمان لزوم یک تجدید نظر جدی در سازمان خود را احساس کردند. در سال ۱۳۸۳ تیم مشاوران مدیریت شرکت مدیران ۲۱ در کنار این شرکت قرار گرفت. میل و اراده به بهبود و تغییر مثبت در مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت حلای عقاب و تفکر علمی و عملیاتی و توانمندی های مشاوران و کارشناسان شرکت مدیران ۲۱، موتور محرک اعمال تغییرات مثبت در ساختار سازمان، ایجاد سیستم مبتنی بر تفکر و مدیریت سیستمی در سازمان، توانمند سازی و بهبود سیستم تولید و فروش مجموعه عقاب بود.

برای اجرای تغییرات و تجدید ساختار موثر در شرکت حلای عقاب، ابتدا جلسات مفصل و متعددی با مدیران سازمان به منظور شناخت فرصت ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف و چالش های سازمان برگزار شد. برگزاری این جلسات توانست تصویر واضحی از وضعیت جاری آن سازمان را برای مدیران و مشاوران ترسیم کند و به تبع آن، تجدید نظر، برنامه ریزی و بهبود در ساختار سازمان و زیرسیستم های آن را در مجموعه عقاب امکان پذیر سازد.

ازجمله حوزه های اصلی که در شرکت عقاب در مورد آنها تجدید ساختار و برنامه ریزی مجدد صورت گرفت، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **تدوین و اجرایی سازی برنامه ریزی استراتژیک:** نقطه قوت شاخص مجموعه عقاب تدوین برنامه استراتژیک سازمان و پیاده سازی سازی گام های اجرایی استراتژی های تدوین شده سازمانی بود. این استراتژی به نحوی پویا طراحی شد که در همه زیربخش های سازمان به صورت راهکارهای اجرایی و گامهای کوتاه مدت و میان مدت نمود پیدا کرد و مراحل اجرا به نحوی متوازن و قابل سنجش برای این بخش ها مشخص گردید.

- **تجدید ساختار سازمانی و برقراری سیستم جامع سازمانی (Total System):** برای ایجاد بهبود و تعالی سازمانی در مجموعه عقاب، رویکردی سیستمی، جامع و یکپارچه اتخاذ شد. طبق این رویکرد سازمان در مسیر رشدی پایدار، پویا و همگون در همه بخش های سازمانی قرار گرفت. تمام بخش های سازمان تحت پوشش و مدیریت این سیستم جامع قرار گرفتند. از این رو نگرشی جدید به مدیریت مالی و سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان برقرار شد، بخش مهندسی خرید به عنوان یک واحد متخصص مجزا طراحی و تشکیل شد، و ارتباطات داخل سازمانی در قالب ERP و همراستا با پیاده سازی فن آوری اطلاعات سامان پذیرفت. در زمینه واحد مهندسی صنایع، تدوین و نظارت بر اجرای سیاست های توسعه ای و توسعه فیزیکی را هم راستا با استراتژی های توسعه ای سازمان به عهده گرفت. نظام تضمین کیفیت فرایندهای سازمانی هم همهنگ و مطابق با استانداردهای مرتبط مدیریتی و ساختاری پیاده سازی شد. در مقوله تولید هم ارتقای سطح پرسنلی و فرایندهای تولید در دستور کار قرار گرفت. توسعه و افزایش بهره وری ماشین آلات سازمان به هدایت کمیته های تخصصی فنی و همچنین پیاده سازی سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه در سازمان اجرایی شد. همچنین به عنوان یکی از اصلی ترین بخش های این سیستم جامع، مدیریت و برنامه ریزی منابع انسانی در دستور کار قرار گرفت، چارت سازمانی تدوین شد، مناصب سازمانی و شرح شغل آنها مشخص شد و شرایط احراز این مشاغل تعیین گردید. همچنین ارتباطات و حیطه مناسبات سازمانی طرح ریزی و بازتعریف شد.

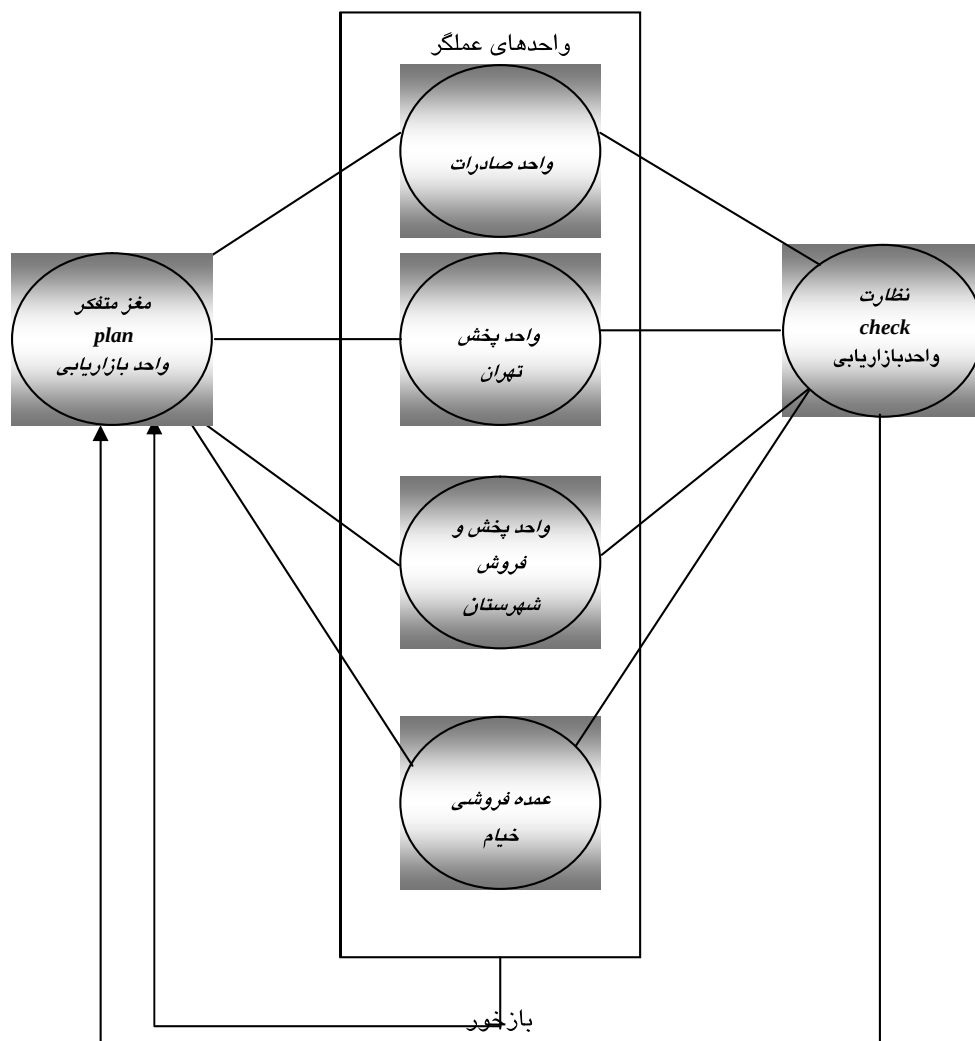
- **ارتقا و تثبیت کیفیت و بهبود کنترل کیفی:** فرایندها و نحوه تولید محصول مورد بررسی علمی قرار گرفت، رویه ها اصلاح شد و سیستم کنترل کیفی درخور در سازمان برقرار شد، به گونه ای که سازمان موفق به کسب استاندارد ایزو ۹۰۰۱ گردید. میزان موفقیت مجموعه عقاب در برقراری سیستم کنترل کیفی و آزمایشگاه های مجهز و قابل اطمینان به حدی بود که آزمایشگاه کنترل کیفی عقاب به عنوان آزمایشگاه همکار اداره استاندارد انتخاب شد و به عنوان مثال، آزمایشات فنی و کنترل کیفی محصولات شرکت تک ماکارون از طرف اداره استاندارد به شرکت عقاب محول گردید.
- **ایجاد تنوع در محصولات:** قابلیت تنوع در مصرف را می توان به عنوان یکی از نقاط قوت اصلی بالقوه محصول حلوا کنجی در نظر گرفت. این محصول عمدتاً در وعده صبحانه مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین در برخی مناطق کشور و در بین گروهی از اقشار به عنوان غذای اصلی روزانه نیز کاربرد دارد. همچنین می توان آن را به صورت میان وعده و یا حتی دسر شیرینی هم به کار برد. بنا بر این تنوع بالقوه و همچنین برای برآوردن ذائقه و خواست گروه های مختلف مصرف کنندگان و بخش های بازار، گروه عقاب تنوع چشمگیری را در محصولات عقاب به وجود آورد. از آن جمله می توان به حلوا ارده، شیرین ارده، حلوائ پسته ای و حلوائ رژیمی (بدون شکر) اشاره نمود. همچنین ایجاد و تولید گروه محصولات کنجد هم مورد توجه قرار گرفت که در بخش طرح بازاریابی کنجد در بخش انتهای همین مقاله به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
- **اصلاح بسته بندی:** نحوه بسته بندی حلوائ عقاب مورد تجدید نظر قرار گرفت و با انتقال فن آوری مربوطه، بسته بندی بهداشتی در ظروف IML، فراتر از سطح بسته بندی محصولات مشابه متداول در ایران، به بازار عرضه شد.
- **بهبود سیستم توزیع:** یکی از اصلی ترین محورهای دوره جدید فعالیت شرکت عقاب که به عنوان یکی از زیر مجموعه های تعیین کننده سیستم جامع سازمانی عقاب قلمداد می شود، سیستم کارآمد و بهینه فروش، پخش و توزیع است. بنا بر این، تجدید نظر و ایجاد ساختار علمی در سیستم فروش و توزیع محصولات عقاب مورد توجه جدی قرار گرفت. از آنجایی که امر توزیع و فروش محصول یکی از اصلی ترین حوزه های اجتناب ناپذیر در کسب کار عقاب بود، سازمان در این زمینه به طور نسبی دارای توانمندی و مزیت بود؛ اگرچه در گذشته در این بخش نیز به تبع دیگر بخش های سازمان، ساختار و مدیریت سنتی حاکم بود. بنا بر اهمیت این بخش در شرکت عقاب و نیز مزیت نسبی آن در این حوزه، تصمیم بر این گرفته شد که واحد پخش از شرکت تولیدی جدا شود و به صورت یک شرکت مستقل و با حوزه وسیع تری از فعالیت، آغاز به کار کند. بنابر این تصمیم، شرکت بازرگانی عقاب به عنوان یکی از شرکت های تابعه هولدینگ عقاب در شهریور سال ۱۳۸۵ تاسیس شد. بازرگانی عقاب با مأموریت ارائه خدمات توزیع مویرگی در تهران، فروش شهرستان ها و واردات و صادرات محصولات شرکت تولیدی حلوائ عقاب و گروهی دیگر از محصولات سایر شرکت های واجد شرایط (که عمدتاً در سوپرمارکت ها عرضه و توزیع می شوند) با ۲۸ نفر شروع به کار کرد و از آغاز فعالیت، با بازده مثبت، سودآور بوده است. افزایش کمی کارکنان این مجموعه تا بیش از ۱۰۰ نفر و توسعه چشمگیر سبد محصولات پخش و همچنین گسترش حوزه توزیع و پخش آن که هم اکنون تنها در تهران بیش از ۹۵٪ سوپرمارکت ها را تحت پوشش شبکه توزیعی خود دارد، از درستی جهت گیری و تصمیم سازمان مبنی بر ایجاد شرکت بازرگانی و پخش مستقل حکایت می کند.

تدوین و اجرای طرح های بازاریابی در بازرگانی عقاب

در شرکت بازرگانی عقاب، واحد بازاریابی به عنوان واحدی برنامه ریز، متفکر و ناظر، ایفای نقش می کند. این واحد با طرح ریزی دقیق و واضح طرح بازاریابی هر یک از محصولات سبد پخش، فعالیت های ۴ واحد اصلی عملگر شرکت بازرگانی عقاب را در قالب اقدامات اجرایی تعریف و هماهنگ می کند. ۴ واحد اصلی عملگر عبارتند از: واحد صادرات (متولی فروش محصولات در بازارهای هدف خارج از کشور)، واحد پخش تهران (متولی پخش مویرگی و فروش محصولات در مناطق تهران)، واحد پخش و فروش شهرستان (متولی فروش محصولات در شهرستان ها) و عمده فروشی خیام (متولی فروش محصولات سبد پخش با سیستم عمده فروشی)

در این میان واحد بازاریابی با انجام مسئولیت سیاست گذاری، برنامه ریزی و تدوین طرح بازاریابی محصولات، نظارت بر حسن اجرای فعالیت های اجرایی بازاریابی و فروش را در ۴ واحد فوق الذکر به عهده دارد. بنابراین واحد بازاریابی با تعیین گام ها و راهکارهای کلی و هدفمند، انجام اقدامات عملیاتی را به ۴ واحد عملگر واگذار می کند و اگرچه این ۴ واحد ماهیتی مستقل دارند، اما تعامل و هماهنگی بین آنها جریان دارد. (شکل ۱)

شکل (۱): ارتباط واحد بازاریابی با ۴ واحد عملگر بازرگانی عقاب



بنابراین واحد بازاریابی شرکت بازرگانی عقاب در راستای ایفای ۳ وظیفه مرتبط با نقش تفکری و نظارتی خود به صورت زیر عمل می کند :

۱- تدوین طرح های بازاریابی بازرگانی عقاب :

در این میان مرز ظریفی بین وظایف و اختیارات واحد بازاریابی (طراح اصلی طرح بازاریابی) و هر یک از ۴ واحد اجرایی و عملگر بازرگانی عقاب (شکل ۵) وجود دارد. در حوزه سیاستگذاری و برنامه ریزی، واحد بازاریابی طرح بازاریابی را با نگاهی جامع نگرانه تدوین نموده و ضمن تعیین چارچوب ها و خط مشی های کلی، طرح ریزی و اجرای اقدامات جزئی تر را به واحدهای اجرایی واگذار می کند. تدوین اهداف و استراتژی های مشخص و واضح توسط واحد بازاریابی، از طرفی تعیین گام های عملیاتی را برای واحدهای عملگر به راحتی امکان پذیر کرده و از طرف دیگر ارزیابی مقایسه ای اقدامات صورت گرفته با اهداف و استراتژی ها را جهت ارائه بازخورهای بهبودی توسط واحد ناظر بازاریابی تسهیل می کند. اما واحد بازاریابی شرکت بازرگانی عقاب علاوه بر تدوین طرح بازاریابی و در کنار فعالیت های ذاتی خود، مستقیماً متولی طرح ریزی و اجرای مجموعه فعالیت های تبلیغاتی (campaign تبلیغاتی) است. زیرا فعالیت های تبلیغاتی در مقام طرح ریزی و اجرا نیازمند نوعی نگاه و اشراف همه جانبه و کل نگر بر موضوعات مرتبط هستند که در این واحد به چشم می خورد.

۲- نظارت بر طرح ریزی و اجرای مراحل عملیاتی طرح بازاریابی در بازرگانی عقاب :

واحد بازاریابی در بازرگانی عقاب پس از طرح ریزی اقدامات اجرایی توسط ۴ واحد عملگر، این اقدامات را از نظر سازگاری با اهداف و استراتژی های طرح بازاریابی بررسی نموده و در صورت نیاز، بازخورهای لازم را ارائه می دهد. پس از تصویب اقدامات عملیاتی، ۴ واحد عملگر به اجرای این اقدامات پرداخته و واحد بازاریابی به طور همزمان و موازی، ارزیابی و به روزسازی اقدامات اجرایی و نحوه اجرای آنها را توسط واحدهای عملگر انجام می دهد.

شاید بتوان چنین سیستم تعاملی میان واحد بازاریابی و ۴ واحد عملگر صادرات، پخش تهران، پخش و فروش شهرستان و عمده فروشی خیام شرکت بازرگانی عقاب را به دولت فدرال تشبیه کرد. در یک دولت فدرال، هر ایالت (واحدهای عملگر) اختیارات و حوزه تصمیم گیری های مستقل خود را دارد اما در عین حال تصمیمات و سیاست گذاری های کلی از جمله سیاست خارجی در انحصار دولت مرکزی (واحد بازاریابی) است. همچنین دولت مرکزی عهده دار نظارت در جهت برقراری هماهنگی و تعاملات هم افزا میان ایالت ها است. در این راستا، این انحصار سیاست خارجی در دولت مرکزی همانند انحصار سیاست گذاری های کلان و اجرای برخی از آنها (تبلیغات) در واحد بازاریابی است.

۳- انجام تحقیقات بازارهای موردی در بازرگانی عقاب :

علاوه بر طرح ریزی و انجام تحقیقات بازارهای مورد نیاز برای تدوین طرح های بازاریابی، واحد بازاریابی بازرگانی عقاب برای پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی موردی داخل و خارج سازمان تحقیقات بازارهای موردی را طرح ریزی و اجرا می کند. در این رابطه سازمان و یا شرکت های تأمین کننده محصولات سبد پخش، ممکن است در حین تداوم فعالیت و همکاری خود با مسائل و سؤالاتی مواجه شوند که پاسخ و راه حل آنها از طریق انجام تحقیقات بازار قابل حصول است. مثلاً طرح ریزی و انجام رضایت سنجی خدمات شرکت بازرگانی عقاب، طرح ریزی و انجام رضایت سنجی محصولات سبد پخش و ...

موردکاوی: طرح ریزی و اجرای طرح بازاریابی کنجد در عمل

یکی از طرح های بازاریابی که واحد بازاریابی شرکت بازرگانی عقاب طرح ریزی و اجرا کرده است، طرح بازاریابی گروه محصولات کنجد در شرکت عقاب است. شرکت عقاب پس از بررسی هایی که برای توسعه تنوع محصولات خود انجام داد، تولید گروه محصولات کنجد را به دلیل نقاط قوت و فرصت های موجود انتخاب کرد :

۱- گروه محصولات کنجد شامل ۴ نوع کنجد نانوایی، کنجد شیرینی فروشی، کنجد با مصرف خانگی و کنجد ساشه عمدتاً همان دانه های کنجد هستند که با فرآوری نسبتاً ساده و کوتاه، آماده عرضه می شوند. فرایند فرآوری کنجد برای عرضه ۴ نوع محصول نیاز به سرمایه گذاری تکنولوژی زیاد و خارج از توان مالی مجموعه عقاب را ندارد و با امکانات فعلی و گسترش محدود آنها امکان پذیر است.

۲- حضور دیرپای شرکت عقاب در بازار کنجد، امکان تهیه مقرون به صرفه و با کیفیت کنجد را برای آن فراهم کرده است.

۳- دیگر مزیت عقاب، سیستم پخش و توزیع قدرتمند بازرگانی عقاب است. شرکت عقاب می تواند با استفاده از این شبکه توزیع، گروه محصولات کنجد را با حداقل هزینه به دست مصرف کنندگان هدف برساند.

۴- خلأ حضور چنین محصولاتی در بازار و تشخیص زود هنگام این فرصت قبل از سایر رقبا، شرکت عقاب را به عنوان شرکت پیشرو در عرضه محصولات جدید و متفکر در مورد نیاز گروه های متفاوت مشتریان طرح می کند.

این مزیت های رقابتی که در بررسی های مربوط به *business plan* گروه محصولات کنجد به دست آمده، تولید این محصولات را توجیه کرد. در فاز بعد، چگونگی تدوین استراتژی عرضه ۴ نوع محصول کنجد نانوائی، کنجد شیرینی فروشی، کنجد با مصرف خانگی و کنجد ساشه به بازار در قالب طرح های بازاریابی، طرح ریزی و اجرا شده است.

۱ طرح بازاریابی کنجد نانوائی :

۱-۴ عوامل کلیدی مد نظر :

مزیت های رقابتی مطرح در *Business Plan* و نتایج تحقیقات بازارهای متفاوت نشان داد که این محصول با مد نظر قرار دادن عوامل کلیدی زیر برای نانوائی ها به عنوان مشتریان هدف بسیار جذاب است :

- در حال حاضر کنجد مصرفی نانوائی ها به طور فله ای تهیه می شود که ناخالصی های زیادی دارد و از لحاظ بهداشتی قابل اطمینان نیست. بنابراین در شرکت عقاب بر روی **تهیه و عرضه کنجد بهداشتی** و یکدست تفکر شد. پس کیفیت، یکی از عوامل کلیدی مورد توجه در عرضه این محصول است.
- مشتریان مخاطب، نانوائی هایی هستند که تا کنون کنجد فله ای را با قیمتی نسبتاً ارزان و به صرفه تهیه کرده اند و بنابراین حساسیت زیادی نسبت به قیمت آن دارند و حاضر به تقبل قیمت های بالاتر حتی برای کنجد با کیفیت نیستند. بنابراین شرکت عقاب باید کنجد با کیفیت را با **قیمت مناسب** عرضه کند.
- **توزیع گسترده** و برنامه ریزی شده کنجد با کیفیت و با قیمت مناسب به نانوائی های سراسر کشور، عامل دیگر جذابیت این محصول برای نانوائی هاست.
- مصرف کنندگان هدف این محصول، نانوائی ها و اصلی ترین آنها، نانوائی های فانتزی، سنگکی و بربری هستند. بنابراین یکی از فرصت های نهفته قابل استفاده در محیط نانوائی ها (به خصوص نانوائی های سنتی) فضای خالی زیاد موجود در نانوائی ها، صف انتظار زیاد مشتریان و مدرن نبودن فضا و تکنولوژی مورد استفاده نانوائی هاست که این سه عامل، فضای مناسبی را برای تبلیغات مؤثر محصولات عقاب پدید می آورند. این فرصت امکانی دست نخورده است که هنوز توسط رقبا کشف نشده است.
- برای انجام تبلیغات و ترغیب ها، باید جامعه مخاطب محصول را شناخت و اقدامات درخور را متناسب با مخاطبان آن برنامه ریزی کرد. جامعه مخاطب و مصرف کنندگان مستقیم محصول،

نانوایان هستند و بنابراین بسیاری از اقدامات تبلیغاتی متداول همچون بیلبورد، تیزر تلویزیونی و کاتالوگ، مجلات و ابزارهایی از این دست، اثربخشی چندانی ندارد و باید از ابزارهایی در عمل استفاده کرد که برای آنها جذاب است.

۲-۱- استراتژی های عرضه محصول :

استراتژی های محصول کنگد نانویی که همان اقدامات عملیاتی برای حضور این محصول در بازار است با توجه به عوامل کلیدی مدنظر در طرح بازاریابی، به صورت زیر تدوین و اجرا شده است :

• طراحی پوستر :

برای استفاده از فرصت فضای خالی نانویی ها و مشتریانی که زمانی را در صف انتظار صرف می کنند، پوسترهای نسبتاً بزرگی (۷۰ * ۵۰) جهت نصب در فضای نانویی ها طراحی شد. در این پوسترها خواص کنگد و محصولات شرکت تولیدی عقاب به مشتریان منتظر در صف معرفی می شود. پوسترها به گونه ای است که از فاصله نسبتاً دور می توان آنها را مطالعه کرد و از نظر ظاهری نیز به دلیل نصب در فضایی خالی از سایر تبلیغات، جلب توجه می کند و هم به معرفی کنگد به عنوان ماده پایه محصولات عقاب کمک می کند.

• طراحی بسته بندی :

در طراحی بسته بندی این محصول، نوعی از بسته بندی انتخاب شد که با وجودی که در حد جایگاه محصولات شرکت عقاب باشد، به لحاظ قیمتی چندان گران نبوده و باعث افزایش چشمگیر قیمت تمام شده محصول نشود. در بسته بندی محصول کنگد نانویی ها، سهولت استفاده، قیمت مناسب و چشمگیر بودن در نظر گرفته شده است. برای این منظور، کیسه های آلومینیومی درخشان با نام و نشان تجاری عقاب انتخاب شده است. انتخاب کیسه های آلومینیومی باعث جلب توجه مشتریان و نیز برجسته و متمایز شدن نام و نشان تجاری عقاب در کنار کیسه های سفید آرد می شود.

• طراحی کنگد پاش :

محیط نانویی ها بسیار سنتی و دست نخورده است. بنابراین انجام نوآوری های هر چند کوچک در نانویی ها، می تواند بسیار مؤثر باشد و مورد توجه واقع شود. بنابراین نوآوری دیگری که به آن اندیشیدیم، طراحی ظروف کنگد پاش برای نانوایان است. برای طراحی این ظروف، تحقیقات بازار انجام گرفت و بهینه ترین نوع این ظرف طراحی شد. وجود چنین ابتکاری علاوه بر این که کار نانوایان را ساده می کند و ابزاری کاربردی برای آنان است، به علت جدید بودن و تداعی نظم و بهداشت، ابزاری مناسب برای جلب توجه و استقبال مشتریان نانویی ها و مردم نسبت به محصولات عقاب

است. در واقع وجود چنین ابتکار ساده ای بیانگر این پیام است که شرکت عقاب برای همه امور مربوطه فکری دارد و بنابراین در مورد جزئیات محصولات این شرکت اندیشه شده و محصولات عقاب قابل اطمینان است. این ظروف و همچنین کج درون آن، برای اولین بار به عنوان هدیه به هر نانویی داده می شود.

• توزیع مستقیم در تهران و شهرستان :

پخش محصول کج نانویی در تهران به شرکت بازرگانی عقاب واگذار شد تا به طور فراگیر و با استفاده از سیستم پخش مستقیم مویرگی در اختیار نانویی های تهران قرار گیرد. در شهرستان ها نیز با نماینده های پخش محصولات عقاب هماهنگ شد. تا پخش مویرگی و مستقیم محصول کج نانویی نیز در همه شهرستان ها به طور همزمان میان نانویی ها صورت گیرد. همچنین کج پاش ها و پوسترها آماده و در اختیار شرکت بازرگانی عقاب و عوامل پخش شهرستان قرار گرفت تا به صورت هدیه تبلیغاتی به نانویی ها ارائه شود و آنها را جذب کند. حضور سراسری کج نانویی در نانویی های کل کشور، گستردگی و توانمندی شرکت عقاب را نشان می دهد.

• تعامل با انجمن آرد و نان :

در زمینه این محصول با انجمن آرد و نان هم مذاکراتی صورت گرفت و این محصول به عنوان محصول بهداشتی و مورد اطمینان به آنان معرفی شده و از سوی این انجمن هم از محصول کج عقاب استقبال خوبی شد و مذاکراتی صورت گرفت تا این انجمن، کج عقاب را به عنوان محصول تأیید شده و بهداشتی به نانویان معرفی و توصیه کند. تا جایی که این انجمن پیشنهاد داده است که خود، پخش و توزیع این محصول، خصوصاً در شهرستان ها را بر عهده بگیرد.

۲ طرح بازاریابی کج شیرینی فروشی

نوع محصول کج شیرینی فروشی با محصول عرضه شده به نانویی ها یکسان است. اما به علت اینکه نوع مشتری و جامعه مخاطب تغییر می کند، به تبع آن در فرایندها و رویه ها تغییراتی اتفاق می افتد.

۱ - ۲ عوامل کلیدی مد نظر

در واقع مشابه با عوامل کلیدی مد نظر در طرح بازاریابی کنگد نانوائی، ۳ عامل؛ قیمت، کیفیت و سهولت دسترسی (توزیع گسترده و مستقیم) عوامل کلیدی مد نظر جهت طرح ریزی استراتژی ها و اقدامات عملی مربوط به این محصول است.

۲-۲ - استراتژی های عرضه محصول

• طراحی کاتالوگ :

در مورد شیرینی فروشی ها، جامعه مخاطب تخصصی تر است. برای این گروه محصولات، کاتالوگ هایی طراحی شده که در آن علاوه بر معرفی محصول کنگد، اطلاعات تخصصی مربوط به خواص آن تشریح شده است. همچنین در این کاتالوگ ها کیفیت برتر کنگد عقاب مورد تأکید قرار گرفته است. برای بیان این منظور، وجود آزمایشگاه تخصصی و مجهز شرکت عقاب که مورد تأیید اداره استاندارد نیز هست، بیان شده است. انواع محصولات و شیرینی های قابل تهیه با کنگد معرفی شده و طرز پخت و آماده سازی آنها آموزش داده شده است.

• توزیع کاتالوگ و نمونه رایگان با پست مستقیم:

برای توزیع کاتالوگ های تهیه شده و همچنین ارسال نمونه رایگان محصول، از سیستم پست مستقیم اداره پست، برای همه شیرینی فروشی ها استفاده شده است. این روش تبلیغات هزینه بری مناسب تری نسبت به سایر روش های تبلیغی رادیویی و تلویزیونی دارد و نیز مستقیماً مخاطبان بالقوه (شیرینی فروشی ها) را تحت پوشش قرار می دهد.

• توزیع مستقیم در تهران و شهرستان :

پخش محصول کنگد شیرینی فروشی نیز همانند کنگد نانوائی در تهران توسط سیستم پخش مستقیم مویرگی شرکت بازرگانی عقاب، در اختیار شیرینی فروشی های تهران قرار می گیرد. در شهرستان ها نیز توزیع مستقیم این محصول همانند کنگد نانوائی به نماینده پخش محصولات عقاب واگذار می شود.

۳ طرح بازاریابی کنگد با مصرف خانگی

۱-۳ - عوامل کلیدی مد نظر

نوع دیگری از محصول، کنجد با مصارف خانگی است. سازمان برای عرضه این محصول مسیر متفاوت تر و مشکل تری را در پیش داشت. هم در نانوائی ها و هم شیرینی فروشی ها، مصرف کنجد امری جا افتاده است. اما در مورد مصارف خانگی و برای جا انداختن مصرف کنجد در سبد غذایی خانواده ها و استفاده در غذاها و سالادها، نیاز به اطلاع رسانی و فرهنگ سازی وجود دارد. بنابراین باید به مشتریان نشان داد که کنجد با طعم های مختلف (در آغاز کنجد ساده و نمکی) می تواند به عنوان چاشنی سالم و مفید، وارد سبد تغذیه روزانه خانواده شود. برای مصرف روزانه، خانواده ها می توانند از کنجدهای با کیفیت و بهداشتی به سهولت استفاده کنند.

۲-۳- استراتژی های عرضه محصول

• طراحی بروشور اطلاع رسانی :

برای آشنا کردن فروشندگان مواد غذایی و سوپرمارکت ها، بروشوری شامل معرفی و شرح تمامی محصولات عقاب به همراه محصول جدید کنجد با مصرف خانگی طراحی شد تا به همراه سایر محصولات عقاب و از چند ماه قبل از عرضه محصول جدید کنجد با مصرف خانگی، به این مشتریان واسط عرضه شود. این امر پیش زمینه ذهنی نسبت به این محصول را در بین فروشندگان ایجاد کرده است.

• طراحی بسته بندی:

بسته بندی این محصول با مد نظر قرار دادن سهولت مصرف طراحی شد. همچنین نوعی آویز دفترچه ای به محصول متصل شده که در آن اطلاعات کاربردی ای از محصول، کاربرد و خواص آن درج شده است. وجود این آویز، علاوه بر اینکه از جنبه اطلاع رسانی اهمیت دارد، نشان می دهد که شرکت عقاب با چه دقتی به سلامت مشتریان فکر کرده و اجرای تغذیه سالم را با در دسترس قرار دادن محصولی که استفاده آن سهل و ساده است، برای خانواده ها تسهیل کرده است.

• طراحی تبلیغات رسانه ای :

از آنجایی که بازار هدف این محصول خانواده ها و به طور اکثراً خانم هایی هستند که باید کنجد را در خوراک های روزانه به کار برند، تبلیغات رسانه ای جهت اطلاع رسانی و فرهنگ سازی به این جامعه مخاطب پر تعداد، مؤثر به نظر می رسد. اما اگر صرفاً از تیزرهای تبلیغاتی که محصول را به طور کوتاه معرفی می کنند، استفاده شود شاید نتواند پاسخگوی این سؤال مخاطبین باشد که :

محصول مفید و جالبی است. اما چطور باید از آن استفاده کرد ؟

بنابراین برای معرفی و نحوه استفاده از این محصول، از به کار بردن محصول کنجد خانگی عقاب در برنامه های آشپزی تلویزیونی استفاده شد تا به این ترتیب مخاطب این برنامه ها که عمدتاً خانم ها هستند و این افراد هم بخش اصلی جامعه هدف محصول را تشکیل می دهند، با این محصول و استفاده آن در سالادها و غذاها آشنا شوند. معرفی این محصول در مجلات آشپزی و خانواده هم به طور موازی در دستور کار قرار گرفت.

۴ طرح بازاریابی کنجد ساشه

۱- ۴ عوامل کلیدی مد نظر

به طور سنتی و بنابر عادت بازار، برای کنجد مصارف مشخص و محدودی تصور می شود. اما این محصول به صورت بالقوه توانایی این را دارد که مصارف و کاربردهای متفاوت و متنوعی داشته باشد و مخاطبانش گسترش یابد. از سویی بازار تنقلات، بازاری بسیار پر رونق است اما در این بازار همیشه نگرانی مصرف کنندگان از اثرات سوء تغذیه ای محصولاتی مثل چیپس و پفک و محصولاتی از این دست وجود داشته است. بنابراین اگر تنقلاتی به بازار عرضه شود که نه تنها مضر نباشد، بلکه فواید زیادی هم داشته باشد، مطمئناً با استقبال زیادی مواجه خواهد شد. با آگاهی از این موضوع، طراحی محصول کنجد ساشه مورد توجه قرار گرفت. مخاطب این محصول بیشتر کودکان و یا نوجوانان هستند و تشکیل شده از کنجد با بسته بندی جدید و جذاب است و در مرحله اول در دو طعم ساده و نمکی عرضه می شود. بنابراین عرضه تنقلاتی که سالم و مفید بوده و تحرک و سرزندگی را به دنبال دارد، مفهومی است که بر استراتژی ها و اقدامات اجرایی ورود این محصول به بازار سایه انداخته است.

۲- ۴ استراتژی های محصول

• طراحی بسته بندی :

بنا به قوی، بسته بندی مصرف ایجاد می کند. کنجد همان کنجد است. اما بسته بندی جدید (در این جا محصول ساشه) به کنجد، مصرف و کاربردی جدید می دهد. به این ترتیب بازار بالقوه بزرگی به بازاری بالفعل و سودآور تبدیل می شود. از اینجاست که اهمیت یک بسته بندی هدفمند و خلاق آشکار می شود. در مورد محصولات غذایی به طور عام و محصول ساشه به طور خاص، بسته بندی باید مصرفی آسان را ممکن شود و جذاب باشد.

برای ایجاد جذابیت در این محصول، طراحی خاصی صورت گرفت و بنابراین انتخاب طرح در آن به دقت انجام شد و برای جذب هر چه بیشتر مخاطبان (خصوصاً مخاطبان کودک و نوجوان)، در آن از رنگ های روشن و فسفری استفاده شد. تا تحرک و سرزندگی منتج از مصرف چنین محصولی را تداعی کند. همچنین بسته بندی دوم

یا جعبه این محصول علاوه بر داشتن جذابیت ظاهری، به نحوی طراحی شده است که برای محصول نقش قفسه و استند را ایفا می کند و محصول به راحتی قابل دسترس مشتریان قرار می گیرد.

• طراحی تیزر تلویزیونی :

از آنجا که این محصول، محصولی جدیدی است، پیام اصلی و چگونگی انتقال آن به جامعه مخاطب بسیار مهم است. برای هر محصول باید پیام و هویتی را برگزید و محصول را با آن هویت به مخاطب شناساند. هویت محوری این محصول نیز **تنقلات (هله هوله) سالم** است. این پیام هم مورد پسند و جذاب برای کودکان و جوانان است و هم به پدر و مادرها آرامش خیال و اطمینان از سلامت محصول می دهد.

بنابراین جامعه مخاطب کنجد ساشه کودکان، نوجوانان و پدر و مادرهاست. برای انتقال این پیام به طور فراگیر به چنین جامعه مخاطب پر تعدادی، تیزر تلویزیونی انتخاب شد. در طراحی تیزر تبلیغاتی با توجه به پیام اصلی محصول، به نکات محوری زیر توجه شد :

۱ - **حرک و سرزندگی:** از آنجا که مخاطبین محصول، جوان ها هستند محصول باید القا کننده تحرک و سرزندگی باشد.

۲ - **لذت استفاده:** در این تبلیغ باید حس خوبی که از خوردن کنجد ایجاد می شود، منتقل شود. این حس می تواند ناشی از مزه دلپذیر، صدای بامزه خوردن و مواردی از این دست باشد.

۳ - **تنوع مصرف کننده:** این نکته که این محصول می تواند مخاطبان و مصارف متنوعی داشته باشد و همه جا، همه وقت و توسط همه صرف شود، از نکات کلیدی تبلیغ موفق این محصول است.

۴ - **سلامتی:** تأکید بر سلامتی و مفید بودن محصول، هم باعث آسایش خاطر مصرف کنندگان می شود و هم حس مناسبی را به آنها القا می کند.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.