

الف. فلسفه شکل‌گیری و ظهور niche market چیست؟

تعریف niche market:^۱

گوشه بازار، یک قسمت متمرکز و قابل هدف‌گذاری بازار است. کسب و کاری که محصول یا خدمتی را برای بخش بسیار کوچکی از بازار ارائه می‌نماید و به دنبال بیشترین سهم در این بازار کوچک است. اغلب کسب و کارهایی که به این روش کار می‌کنند به دنبال بازاری بدون رقابت جدی و مطمئن هستند و از تنوع محصولات و خدمات اجتناب می‌نمایند.

روش‌های رایج استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط^۲

تداوم و بقا مهم‌تر از رشد است: تمرکز اصلی تحقیقات در بررسی تجاری شرکت‌های کوچک بر استراتژی‌هایی است که «فرایند رشد» را تحت پوشش قرار می‌دهند. در این بررسی‌ها پیش‌رانه‌های رشد شناسایی می‌گردند. همچنین مشخص می‌شود که چه نوع استراتژی‌هایی برای رشد توسط شرکت‌های کوچک موفق اتخاذ می‌شوند. استراتژی‌هایی که به تداوم و بقا شرکت می‌انجامد کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و این در حالی است که «تلاش برای تداوم و بقا» متداول‌ترین اتفاقی است که در تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک روی می‌دهد. از طرفی برای اکثر مالک مدیران رشد و توسعه اولویت اصلی محسوب نمی‌شود.

شرکت‌های کوچک و متوسط که از اندیشه‌ای برای بقا و برتری برخوردارند به چه دلیلی به بازنگری در استراتژی‌های خود می‌پردازند؟ یافته‌های تحقیق صورت گرفته در دانشگاه کمبریج تلاش نشان می‌دهد که تصمیم به تدوین راهبرد از وقوع رویدادهای خاص به ویژه مواجهه با بحران آغاز می‌شود. این تحقیق به چند رویداد عمده مانند: زیان‌دهی و یا در آستانه ورشکستگی قرارگرفتن اشاره دارد که مهمترین رویدادی است که شرکت‌های کوچک و متوسط را وا می‌دارد تا برای تغییر جهت و سوددهی به بازنگری در استراتژی‌های خود بپردازند.

تغییرات صورت گرفته در محیط بیرونی نیز ممکن است شرایطی فراهم سازد که شرکت‌ها، توسعه را در دستورکار قرار دهند. در برخی موارد ممکن است با گذر زمان شرکت از تمرکز بر کسب و کار محوری خود منحرف گردد و یا در تعیین

^۱ <http://sbinfoCanada.about.com/cs/marketing/g/nichemarket.htm>

^۲ الهیاری، احمد. کردی‌نژاد، علی. آموزه‌هایی از بهترین شرکت‌های ناشناخته جهانی.

و نیز گزینش اولویت‌های خود دچار سردرگمی شده باشد. تمرکز و شفافیت اولویتها، عمده‌ترین هدف مدیریت، بیان شده است.

همچنین تحقیق صورت گرفته در دانشگاه میدلسکس انگلستان نشان می‌دهد که تعداد بسیار زیادی از شرکت‌های کوچک و متوسط که دارای استراتژی هستند **اسنادی درباره استراتژی کنونی خود تهیه نکرده‌اند**. علت این امر تکامل تدریجی استراتژی توسط فرد کارآفرین عنوان شده است. تحقیق یاد شده از کاربرد مفهوم تکامل تدریجی استراتژی‌های «هنری‌مینزبرگ» در شرکت‌های کوچک و متوسط حکایت دارد. در این نوع استراتژی از وجود شروط و دقت بسیار در تدوین بندبند اهداف خبری نیست.

دیدگاه مالک - مدیر یک امر شخصی است که امکان تغییر کامل آن وجود دارد. به بیان دیگر، از آنجا که طراح، خود مجری نیز هست، می‌تواند مرحله به مرحله با توجه به بازخوردها و اطلاعات پیشین کارهای گذشته، به موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید یا تهدیدهای محیط به سرعت عکس‌العمل نشان دهد.

ظهور استراتژی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط حاصل درک نسبی مالک مدیران از شرایط محیطی بدون به کارگیری گسترده ابزار تحلیلی و مبتنی بر یادگیری تدریجی و نیز خلاقیت فردی است. چنین دریافت‌هایی حاصل مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط معروف در انظار عمومی است. شرکت‌های کوچکی که برای عموم شناخته شده هستند غالباً چنین عمل می‌کنند. با این حال، نوع دیگری از شرکت‌ها موارد دیگری از چگونگی و ویژگی‌های استراتژی‌ها در شرکت‌های کوچک را آشکار می‌سازند.

قهرمانان پنهان یا برندگان مرموز

تعداد زیادی از شرکت‌های تجاری موفق از نظر مشاوران، مجلات و محققان علوم بازرگانی پنهان مانده‌اند. در سطح زیرین داستان‌های موفقیت‌های تجاری و حماسه‌های نوآوری‌ها، منبعی از عقلانیت مدیریتی مورد غفلت قرار گرفته و دسته‌ای از رقبای جهانی به طور مرموزی از نظرها دور مانده‌اند.

اگرچه تهیه نوشته یا نانوشته استراتژی در شرکت‌های کوچک عمدتاً واکنشی به عوامل تهدیدکننده آنان است با این حال برخی دیگر از شرکت‌ها به لحاظ تدبیر پیشین درباره مراحل نفوذ در بازارها و توسعه آن و نیز انتخاب آگاهانه محصول و بازار و چگونگی تعامل با سایر عوامل، نمایشی دیگر از نامناسب بودن فرض عملکرد انفعالی را به تصویر

می‌کشند. قهرمانان پنهان نشان می‌دهند که استراتژی‌های آنها حاصل انفعال نیست بلکه تاکتیک‌هایی را برای شناسایی فرصت‌ها که درونمایه اساسی استراتژی هستند پیش‌بینی و با تجربیات انباشته شده مدیران تلفیق می‌کنند.

این شرکت‌های کوچک موفق در حوزه فعالیت خویش از سهم جهانی بازار حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد برخوردارند آنان پیش از آنکه واژه جهانی‌شدن بر سر زبان‌ها بیفتد واقعا جهانی بوده‌اند. اهدافی بلندپروازانه جهت جهانی‌شدن در ذهن گردانندگان این برندگان مرموز شکل می‌گیرد. بادر (Baader) رهبر جهانی بازار تجهیزات فراوری ماهی با بیش از ۹۰ درصد سهم این بازار، بریتا (Brita) دارنده ۸۵ درصد سهم بازار جهانی فیلترهای آب در محل، اسیلور (Essilor) سازنده جهانی کفش‌های کوهنوردی نمونه‌هایی از رهبران بازارهای کوچک هستند.

قهرمانان پنهان جایگاه اول و یا دوم بازار جهانی و یا جایگاه اول در بازار منطقه‌ای (اروپا) را در اختیار دارند. تقریباً تمامی قهرمانان پنهان، رهبران بازار در حوزه خویش هستند. این شرکت‌ها همیشه شماره یک بودن را هدف گرفته‌اند. شماره یک به معنای شماره یک در خانه نیست بلکه آنها بالاترین افتخارها را در سطح جهانی می‌خواهند.

راهبرد «سیمون» برای موفقیت قهرمانان پنهان با اشتیاق آنان جهت دستیابی به موقعیت رهبری بازار آغاز می‌شود. این شرکت‌های به بلوغ رسیده که برای عموم نیز شناخته شده نیستند، از اندازه کوچک یا متوسط برخوردارند و بیش از حدود یک میلیارد دلار در سال فروش ندارند و غالباً از انظار عمومی دور نگه داشته می‌شوند.

استراتژی نوحاسته و تطابقی «هنری مینزبرگ» بر درک شهودی و تکامل تدریجی استراتژی در شرکت‌های کوچک اشاره دارد.

«هرمان سیمون» شرکت‌هایی را به تصویر می‌کشد که نه تنها در برابر تحولات منفعل نیستند بلکه در حوزه عملیاتی خویش با هوشیاری هرچه تمامتر و با بهره‌گیری از استراتژی‌های از پیش تدبیر شده عمل می‌کنند. پیش تدبیر بودن استراتژی‌های این شرکت‌ها حالتی مطلق ندارد با این حال قصد و نیت از پیش در آن لحاظ شده است.

استراتژی‌های رقابتی قهرمانان پنهان

«سیمون» به استراتژی‌های زیر جهت دستیابی به رهبری بازار اشاره می‌کند.

اصرار بر گمنامی و خیزش به گوشه اختصاصی: علت موفقیت این بنگاه‌ها آن است که همگی دقت کرده‌اند مبادا بازارشان را وسیع تعریف کنند برعکس سعی کرده‌اند تا بازارشان را خیلی محدود ببینند یعنی دقیقاً بر اساس محصولی که تولید می‌کنند.

مطالعه محصولات و خدمات قهرمانان پنهان نشانگر آن است که آنها در گوشه‌های پنهان مانده از چشم سایرین به فعالیت مشغولند.

یک دلیل مهم برای در انظار نبودن این رهبران جهانی آن است که آنها خود بر گمنام ماندن اصرار دارند و از شهرت می‌گریزند. آنها علاقه‌ای به آشکار شدن استراتژی‌هایشان ندارند زیرا دیگران را متوجه کسب و کار آنها می‌سازد. آنان حتی حاضر نیستند سهم واقعیشان برای مشتریان و رقبا آشکار گردد. کسی نباید از گوشه بازار آنها با خبر شود.

تفاوت اساسی میان بنگاه‌های بزرگ و قهرمانان پنهان از منظر شدت مواجهه با ریسک و نیز تمرکز بازار و رقابت مشهود است. در حالی که بنگاه‌های بزرگ مجبورند در بازارهای تنگ جهت دستیابی به حجم بالا فعالیت کنند و از منافع تولید در مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند قهرمانان پنهان بر گوشه‌ای از بازار متمرکز می‌شوند که در آن به طور طبیعی با رقابت کمتری مواجه می‌گردند.

پرهیز از تنوع محصول نیز از ویژگی‌های اساسی آنان محسوب می‌شود. «استراتژی تمرکز» بر «استراتژی تنوع» در این شرکتها ترجیح داده می‌شود. علت این امر در پراکنده شدن منابع و قابلیت‌ها از اطراف محصول و بازار کلیدی عنوان می‌گردد.

بازاریابی گوشه خاص^۳

رقابت شدید کشورهای که قادر به تولید با هزینه‌های پایین هستند، از جمله چین مشکلات زیادی برای بسیاری از صنایع فراهم آورده است. تولیدکنندگان صنایع برای ماندن در صحنه رقابت، باید راهکارهایی برای تطبیق خود با تغییرات بیابند. یکی از راهکارهای تبیین شده در صنایع امریکا، تمرکز روی تخصص یا بازار گوشه (خلاء یا خاص) است. با به کارگیری استراتژی گوشه می‌توان خود را در برابر تولیدات با قیمت پایین در موقعیت بهتری قرار داد. در طول سالهای گذشته، قدرت رقابت برخی صنایع آمریکا (برای نمونه صنعت نساجی و پوشاک) در تجارت بین‌الملل، کمتر شده است. دلایل زیادی مانند سوددهی کم و ظرفیت بیشتر تولید نیز مزید بر علت شده اند. افزایش واردات بی‌رویه از کشورهای که دارای تولیدات کم هزینه هستند مانند چین، بیشترین ضربه منفی را به صنایع بومی کشورها وارد ساخته است. به علاوه بیشتر تقاضای مصرف‌کنندگان امریکایی به کالاهایی با قیمت پایین اختصاص یافته که از کشورهای مانند چین و دیگر کشورهای در حال توسعه وارد می‌شود و قیمت آنها کمتر از کالاهای بومی مشابه است.

^۳ <http://www.daneshju.ir/forum/archive/t-۳۶۷۰۸.html>

بسیاری از شرکت‌های بزرگ امریکا (با وجود بازار به نسبت محافظت شده) ورشکست شده‌اند و سایر شرکت‌ها، در حال بازنگری در تجارت خود و به دنبال بازارهای دیگری هستند که بتوانند در آن رقابت کنند. پیش بینی سال ۲۰۰۵ بر این بود که شرکت‌ها در جستجوی راهکارهای تجاری باشند که به وسیله آن بتوانند در بازار جهانی به ویژه در مقابل چین و دیگر رقبای مشابه آن رقابت کنند. اولین راهکاری که می‌تواند در این زمینه مثمرتر باشد این است که این صنایع از محصولات سنتی و تولید انبوه به سمت تخصصی ساختن محصولات و بازارهای خاص با تمرکز بیشتر حرکت کنند. بازار گوشه یعنی جستجوی محدودتر گروه‌های مشخص برای ترکیبی از سود متمایز. (کاتلر ۲۰۰۳)

اگرچه تشخیص و به کارگیری استراتژی گوشه به عنوان کلید اصلی استراتژی رقابتی در برابر واردات ارزان قیمت است، اما باید بدانیم چگونه می‌توان این استراتژی را برای صنایع مختلف به کار برد. براساس دیدگاه برخی از اقتصاددانان، تخصصی شدن، نتیجه طبیعی تجارت آزاد است. آنان عقیده دارند هر اندازه موانع تجارت کاهش یابد، کشورها و شرکت‌ها بر هسته رقابتی خود متمرکزتر شده و بیشتر تخصصی می‌شوند. این تئوری‌ها می‌تواند به وسیله تعمیم استراتژی بازاریابی گوشه خاص برای صنایع مختلف به کار برده شود. هر کدام از این تئوری‌ها طرفدار تخصصی شدن صنایع مختلف به عنوان نتیجه تجارت هستند.

بازاریابی گوشه به عنوان استراتژی رقابتی

مهمترین مزیت به کارگیری استراتژی تجارت محصولات خاص (Niche Market)، افزایش سود است. مهمترین دلیل پرسود بودن بازارهای خاص علیرغم اندازه‌های کوچک، این است که تولیدکننده به سمت رضایت و تکمیل نیازهای مشتری خاص حرکت می‌کند و در نتیجه می‌تواند مبلغ قابل ملاحظه‌ای علاوه بر هزینه ساخت به خاطر ارزش افزوده دریافت کند و بنابراین حاشیه سود بیشتری برای محصولات خاص به وجود می‌آید. (کاتلر ۱۹۸۹)

مزیت دیگر بازاریابی گوشه این است که این استراتژی، دفاع ساده‌تری را در برابر رقبای بالقوه به وجود می‌آورد. «کاتلر» توضیح می‌دهد بازار گوشه تقریباً کوچک است و تنها یک یا دو رقیب در آن وجود دارد. «جاین» می‌گوید که استراتژی بازار گوشه نه تنها برای اجتناب از رقابت است بلکه می‌تواند برای بقا هم به کار رود. به علاوه این استراتژی می‌تواند در بازارهای بزرگ یا بخش‌های موجود نفوذ کند.

با وجود اینکه بازاریابی گوشه مزایای زیادی دارد اما چند ریسک در آن نهفته است که لازم است شرکت‌ها از وجود آن آگاه باشند. این خطرات شامل موارد زیر است:

- حمله رقیبی که می‌خواهد در بخشی از بازار گوشه سهمیم شود،
- فرسایش و تحلیل بازار گوشه به خاطر ترجیح مشتریان،
- خطر محصول جدید (Cannibalization)،

خطر محصول جدید^۴ زمانی مطرح می‌شود که شرکتی محصول جدیدی را معرفی می‌کند و این محصول آرام آرام بازار یک محصول جا افتاده دیگر را خراب می‌کند. هر چند که «لایمن» و «استنتن» پیشنهاد می‌کنند که هر چه محصول خاص ظریف‌تر و تخصصی‌تر تعیین شود، به همان میزان از دیگر محصولات یا خدمات ساده تر جدا می‌شود و در نتیجه از کانیبالایزیشن کمتری برخوردار خواهد بود.

تعریف بازار گوشه

بر اساس مطالعه ادبیات مربوط به بازاریابی گوشه خاص، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مبحث گوشه‌گرایی (Niche Approach) شامل سه مقوله است که عبارتند از: بازار، محصول و استراتژی هنگامی که استراتژی بازاریابی گوشه به روی مصرف‌کنندگانی متمرکز می‌شود که به بخش خاصی از بازار تعلق دارند، شرکت محصولی مرتبط با آن گوشه از بازار پیدا می‌کند. به این روش، بازاریابی کششی^۵ می‌گویند. استراتژی گوشه به شرکت‌ها و چگونگی به کارگیری این دیدگاه در آنها بستگی دارد. «کاتلر» می‌گوید که کلید موفقیت استراتژی گوشه -صرفنظر از اینکه روی بازاریابی کششی یا رانشی متمرکز هستیم- تخصصی شدن^۶ است. ویژگی‌های بازار گوشه به قرار زیر است:

- در این گوشه مشتریان نیازهای مشخص و معینی دارند.
- مشتریان پاداش شرکت را برای هر چه بهتر مرتفع شدن نیازشان می‌پردازند.
- بازار گوشه جذابیتی برای دیگر رقبا ندارد.
- پول معینی از تخصصی شدن بازار به دست می‌آید.
- بازار گوشه یک وسعت، سود و پتانسیل رشد دارد.

^۴ Cannibalization

^۵ Pull Marketing

^۶ Specialization

به تازگی تحقیقاتی در مورد بازاریابی گوشه به عنوان یک استراتژی رقابتی در صنایع امریکا به انجام رسیده است. این آزمایش در مورد صناعی به کار گرفته شده است، که با رقابت ورود کالاهای ارزان قیمت مواجه هستند.

نتایج برخی تحقیقات

در تحقیقات انجام شده، شرکت‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفتند تا میزان استفاده از استراتژی بازاریابی گوشه خاص در میان آنها مشخص شود.

بررسی‌های انجام شده در این تحقیقات، نشان داده است که استراتژی گوشه در مقیاس‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که این نشان‌دهنده درستی نظر اقتصاددانان تجاری است. براساس این نظر، تخصصی شدن نشانه تجارت آزاد است. همچنین نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که در بیشتر موارد صنایع بالا دست از استراتژی رانش و صنایع پایین دست از بازاریابی کششی استفاده می‌کنند.

متداول‌ترین استراتژی برای تعیین پتانسیل بازار گوشه بررسی بازار است. استراتژی‌های دیگر عبارتند از مصاحبه با مشتریان، تماس با خرده فروشان، توسعه مارک و تجزیه و تحلیل عملکرد شرکت‌های رقیب. متداولترین استراتژی برای تعیین پتانسیل محصول گوشه، استراتژی تحقیق و توسعه است. دیگر استراتژی‌های مورد استفاده شامل سعی و خطا و نوآوری است.

در طول تحقیقات، متغیرهای مورد نیاز برای کسب موفقیت بازار/ محصول گوشه بدست آمدند. بعضی از این متغیرها بین بازار و محصول گوشه مشترکند. مهمترین متغیر در موفقیت هر دو «دانش مشتری» و دیگر متغیرهای مشترک، تشکیل پیمان‌های استراتژیک و میزان تقاضا را شامل می‌شوند. متخصصان معتقدند برای موفقیت بازار و محصول باید میزان تقاضای برای محصول در حد استراتژی گوشه وجود داشته باشد. متغیرهای موفقیت بازار گوشه شامل خدمات به مشتریان، درصد سهم بازار، ارتباط با مشتریان، جلب مشتریان وفادار و توانایی خلق ارزش ذهنی است. میزان ارزش ذهنی را نمی‌توان تعیین کرد اما در ارتقای ارزش محصول از اهمیت بالایی برخوردار است. برای مثال یک مارک معروف ارزش ذهنی را زیاد می‌کند.

متغیرهای موفقیت محصول گوشه عبارتند از کیفیت، تصویر مارک تجاری، بازاریابی، متمایز سازی و توانایی خلق ارزش ذهنی عینی و ملموس.

نتیجه‌گیری و خلاصه بحث

به طور کلی مفهوم گوشه (Niche) بحث پیچیده‌ای است که از سه بخش اصلی استراتژی، محصول و بازار ساخته شده است. استراتژی گوشه می‌تواند هم به عنوان بازاریابی کششی (تقدم بازار) و هم به عنوان بازاریابی رانشی (تقدم محصول) توصیف شود. برای نمونه می‌توان از تحقیقات به عمل آمده در صنعت نساجی یاد کرد. درحالی که کارخانه‌های بالا دست (تولید کنندگان الیاف و نخ و ماشین آلات) بیشتر از بازاریابی رانشی استفاده می‌کنند، صنایع پایین دست سعی در استفاده از بازاریابی کششی دارند. یکی از دلایل انتخاب روش بازاریابی رانشی در صنایع بالا دست می‌تواند این باشد که تولید کنندگان الیاف و نخ و ماشین آلات، سرمایه زیادی به تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهند. در این مواقع محصول گوشه قبل از تعیین نیاز بازار تولید می‌شود. از طرفی دیگر، صنایع پایین دست در ارتباط نزدیکتری به مشتری هستند و ساده‌تر می‌توانند نیاز مشتری را بیابند. بنابراین، این قسمت از زنجیره تولید قبل از ارائه محصول، نیاز و احتمالات بازار را تشخیص می‌دهد.

هر چند نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در برخی مقاطع زمانی شرکت‌های بالا دست و پایین دست تمایل دارند استفاده از هر دو روش بازاریابی رانشی و کششی استفاده کنند.

متداول‌ترین روش برای تشخیص بازار گوشه (Niche Market)، بررسی بازار است و متداول‌ترین روش برای تشخیص محصول گوشه، تحقیق و توسعه است.

براساس تحقیقات، مدل استراتژی گوشه برای صنایع نساجی و پوشاک آمریکا به خوبی بسط داده شده است. این مدل می‌تواند کشورهای در حال توسعه را در تشخیص، گسترش و به کارگیری بازارها یا محصولات گوشه یاری رساند.^۷

^۷ نوریبخش، سیدکامران. بازاریابی گوشه بازار. نشریه پیام بهمن، شماره ۲۳.