



BARAYAND
انتشارات برآیند

برنامه ریزی بازاریابی

به همراه مثال های کاربردی و تمرین های آموزشی

نویسنده:

اریک داویس

مترجمان:

سید حسین اورعی (مدرس دانشگاه)

مژگان فلاح یساولی

سرشناسه: دیویس، اریک Davies, Eric
عنوان و نام پدیدآور: برنامه‌ریزی بازاریابی / نویسنده اریک داویس؛ مترجمان
سید حسین اورعی، مژگان فلاح‌یساولی؛ ویراستاران
علمی عادل طالبی، مریم حبیبی‌یوسفی؛ ویراستاران
قاسم امیرجان، فرزانه فرزانیان.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۰۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۰-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: 2014, The marketing planning coach.

موضوع: بازاریابی -- برنامه‌ریزی

موضوع: Marketing -- Planning

موضوع: بازاریابی -- مدیریت

موضوع: Marketing -- Management

شناسه افزوده: اورعی، سیدحسین، ۱۳۶۰ -، مترجم

شناسه افزوده: فلاح‌یساولی، مژگان، ۱۳۶۴ -، مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ -، ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

شناسه افزوده: حبیبی‌یوسفی، مریم، ۱۳۶۸ -، ویراستار

شناسه افزوده: Habibi Yousef, Maryam

شناسه افزوده: فرزانیان، فرزانه، ویراستار

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۴ب۹۵۵/۱۳/۴۵۱۵HF

رده بندی دیویی: ۸۰۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۹۵۳۶۳



برنامه‌ریزی بازاریابی

نویسنده: اریک داویس

مترجمان: سید حسین اورعی (مدرس دانشگاه)، مژگان فلاح‌یساولی

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: قاسم امیرجان، فرزانه فرزانیان

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی‌یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: مهدی سجادی

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۴۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۰-۸

آدرس: تهران، میدان فاطمی،
خیابان بیستون، کوچه دوم
الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،
صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵
تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

- همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً
برای نشر برآیند محفوظ است.
- استفاده از بخش‌هایی از متن
کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن
مجاز است.

فیلیپ کاتلر تعریف جالبی از بازاریابی دارد. او بازاریابی را این گونه تعریف می‌کند: «بازاریابی، دانش و هنر کشف، خلق و ارائه ارزش، با هدف تأمین نیازهای بازار هدف، هم‌زمان با کسب سود است. در بازاریابی، نیازها و خواسته‌های تأمین‌نشده را تشخیص می‌دهیم، بازار آن‌ها را تعریف می‌کنیم، حجم این بازار را تخمین می‌زنیم و سود بالقوه‌اش را برآورد می‌کنیم. در این فرایند، مشخص می‌کنیم که کدام بخش از بازار را می‌توانیم بهتر تأمین کنیم و در نهایت، محصولات یا خدمات مناسب را طراحی و ترویج می‌کنیم.»^۱

اولین بار که این تعریف را خواندم، احساس کردم به نوایی زیبا گوش می‌کنم؛ نوایی شبیه موومان اول سمفونی شماره ۴۰ موتسارت: هماهنگ، در امتداد هم، با اوج و فرودهای لازم و کافی و بجا. آنچه دکتر کاتلر و دیگر بزرگان حوزه بازاریابی به آن اشاره می‌کنند و در کتاب‌های بازاریابی به شکل‌های گوناگون درباره آن صحبت کرده‌اند، زوایای مختلف علم و هنر بازاریابی را به ما نشان می‌دهد اما، در عمل، نمی‌توانیم این آموخته‌ها را به اجرا درآوریم. دلیل آن چیست؟ کتاب‌های زیادی در موضوع «بازاریابی» نوشته شده‌اند. ما مفهوم‌ها، نظریه‌ها، نکته‌ها، تکنیک‌ها، تاکتیک‌ها و راهبردها را در حوزه بازاریابی می‌خوانیم، نمونه‌های موردی^۲ را مطالعه و بررسی می‌کنیم؛ اما در عمل، همیشه یک جای کار می‌لنگد و در اجرایی کردن آموخته‌های خود با مشکل مواجه می‌شویم. در نهایت، اگر هم مواردی را به شکل درستی اجرا کنیم، به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنیم. چرا این گونه است؟

چرا نوایی خوش و موزون از کل فرایندهای بازاریابی ما به گوش نمی‌رسد. چرا همیشه ناهماهنگی‌هایی بین بخش‌های مختلف بازاریابی ما وجود دارد. مشکل چیست؟

در موضوع بازاریابی، کتاب‌های خوب و پرمحتوایی نوشته شده است؛ اما در حوزه برنامه‌ریزی بازاریابی، آنجایی که باید آموخته‌های ما طبق یک برنامه قابل اجرا، عملی شود، تعداد کتاب‌های خوب واقعاً کم است. مشکل دقیقاً در جایی است که باید این «نت»ها کنار هم چیده شوند و با نظم و ترتیب، طبق این برنامه نواخته شوند. مشکل آن است که فرایندها، تکنیک‌ها، تاکتیک‌ها و راهبردهای آموخته‌شده در بازاریابی، باید به شکل مدون و منظم و گام‌به‌گام، پشت سر هم چیده شوند تا با اجرای آن، شاهد شنیده شدن نوای خوش و دیدن نتایج آن باشیم.

کتاب برنامه‌ریزی بازاریابی، نوشته اریک داویس، همان چیزی است که برای نوازنده شدن در حوزه بازاریابی به آن نیاز داریم. نت‌ها را پشت سر هم بچینید و به نوای خوش برنامه بازاریابی خود، پس از اجرای درست آن، گوش کنید و لذت ببرید.

۱. بر اساس تعریف بازاریابی در وبسایت متمم به آدرس motamem.org.

سخن مترجم

یکی از الزامات اساسی طرح کسب و کار، داشتن برنامه بازاریابی است که می‌تواند یکی از عوامل موفقیت آن کسب و کار نیز محسوب شود. برنامه‌ریزی بازاریابی در پی به کارگیری رویکردی منطقی و هدفمند است تا بتواند درباره قابلیت‌های سازمان با توجه به فرصت‌های موجود در بازار تصمیم‌گیری کند و این برنامه‌ها را با هدف‌های سازمان تطبیق دهد. چنانچه برنامه‌ریزی بازاریابی رابطه علت و معلولی مناسبی بین هدف‌ها و راهبردها و نیز تاکتیک‌های اجرایی آن راهبردها را در برداشته باشد، می‌تواند فرایند مدیریت بازاریابی سازمان را تضمین کند.

کتاب حاضر با معرفی فرایندها و راهکارهای گوناگون، به صورت گام‌به‌گام، چگونگی تدوین برنامه بازاریابی را به شیوه‌ای ساده و کاربردی ارائه می‌دهد. مطالعه این کتاب، تجربه‌ای جدید، مفید و آموزنده برای کسانی است که برنامه‌ریزی بازاریابی را لازمه رقابت می‌دانند و مایل‌اند تا با برنامه‌ریزی، مسیر تحقق اهداف خود را هموارتر سازند. امیدواریم این کتاب بتواند برای مدیران و مخاطبان خود منبعی مفید و ارزشمند باشد، چه در آغاز راه باشند و چه از این مطالب برای موفقیت در کسب و کار خود استفاده کنند. ما برای ارائه وانتقال هر چه بهتر مفاهیم آنچه در توان داشتیم، انجام داده‌ایم، ولی بدیهی است که نواقصی هم وجود داشته باشد. نظرات صمیمانه شما می‌تواند به ما کمک کند کیفیت متن را بهبود بخشیم و در فعالیت‌های آتی نیز چراغ راه ما خواهد بود.

سیدحسین اورعی

مژگان فلاح یساولی

s.h.ourae@gmail.com

Fallah.mozhgan121@gmail.com

فهرست مطالب

مقدمه- نحوه استفاده از این کتاب.....	۹
فصل اول - بازاریابی چیست؟.....	۲۱
فصل دوم - مزایا و مشکلات برنامه‌ریزی بازاریابی.....	۳۳
فصل سوم - فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی و تعیین اهداف.....	۴۵
فصل چهارم - ارزیابی شرکت.....	۵۷
فصل پنجم - حساسی بازار: مشتریان.....	۷۱
فصل ششم - حساسی بازار: رقبا.....	۸۵
فصل هفتم - ارزیابی بازار: محیط بازار.....	۹۹
فصل هشتم - تجزیه و تحلیل SWOT و جایگاه‌یابی استراتژیک.....	۱۰۷
فصل نهم - آمیزه بازاریابی: محصول.....	۱۲۱
فصل دهم - آمیزه بازاریابی: قیمت.....	۱۳۳
فصل یازدهم - آمیزه بازاریابی: توزیع.....	۱۴۳
فصل دوازدهم - آمیزه بازاریابی: ترفیع.....	۱۵۷
فصل سیزدهم - اجرا و برنامه‌های عملیاتی.....	۱۷۱
فصل چهاردهم - نظارت و کنترل.....	۱۸۱
پیوست‌ها.....	۱۹۱



BARAYAND
انتشارات برآیند

مقدمه

نحوه استفاده از این کتاب

آنچه در این فصل می آموزید:

- چه افرادی از این کتاب بهره می برند؟
- چگونه از دستاوردهای حاصل از تکمیل کتاب استفاده کنیم؟
- آشنایی با مفهوم برنامه ریزی بازاریابی و کسانی که باید در فرایند برنامه ریزی بازاریابی مشارکت کنند.

هدف این کتاب آن است که شما را مرحله به مرحله به نحوی در جریان فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی قرار دهد که بتوانید یک برنامه بازاریابی مؤثر را تدوین کنید. برنامه‌ای که قابل اجرا و کنترل باشد و به شما در دستیابی به اهدافتان کمک کند. وظیفه من به عنوان نویسنده کتاب، آموزش و هدایت شما در این فرایند و پشتیبانی از شما به منظور توسعه و ایجاد برنامه بازاریابی است.

قبل از شروع بهتر است برخی اصطلاحات مربوط به بازاریابی را مرور کنیم. زبان بازاریابی نیز همانند برخی رشته‌های نسبتاً جدید، از برخی اصطلاحات و کلمات رایج نظیر «مشتری»، «بخش» و «تثبیت موقعیت» تشکیل شده است. به منظور رفع ابهام و آشنایی بیشتر با عباراتی که به بازاریابی مربوط می‌شوند، توضیحاتی را خواهیم داد. در متن کتاب اشاره‌هایی به واژه «سازمان» خواهد شد که در اینجا به کسب و کارهای کوچک و بزرگ انتفاعی، اشخاص حقیقی خویش فرما و کسب و کارهای نوپا و همچنین سازمان‌های غیرانتفاعی، نظیر مجامع عمومی و مؤسسات خیریه اشاره دارد. به علاوه عبارت «محصول» نیز بیانگر هر پیشنهاد ملموس یا ناملموسی است که ارزشی را برای مشتریان به همراه دارد.

این کتاب کار برای چه کسانی است؟

در حال حاضر، بازاریابی نه تنها بخش کلیدی فعالیت‌های سازماندهی و هدایت کسب و کارهای بزرگ مشتری‌مدار است، بلکه بخش وسیعی از اقدامات سازمان‌هایی نظیر کسب و کارهای مبتنی بر خدمات، کسب و کارهای B2B^۱ و شرکت با ابعاد کوچک و متوسط را نیز دربر می‌گیرد. تدوین و توسعه برنامه بازاریابی همان‌گونه که برای یک کسب و کار چندملیتی مهم است، برای کسب و کارهای نوپا نیز حائز اهمیت است. به علاوه سازمان‌های غیرانتفاعی (نظیر بخش عمومی، مؤسسات خیریه و شرکت‌های خدمات اجتماعی) نیز از ابزارها و شیوه‌های بازاریابی در جهت دستیابی به اهدافشان استفاده می‌کنند.

بنابراین این کتاب به منظور تأمین نیاز بخش وسیعی از مخاطبان زیر طراحی و تدوین شده است:

- کارفرمایان کسب و کارهای نوپا
- کارفرمایان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط
- مدیران ارشد و میانی مسئول در بخش بازاریابی شرکت‌های تجاری بزرگ انتفاعی و غیرانتفاعی
- مدیران میانی غیربازاریاب در کسب و کارهای بزرگ‌تر که در نقش بازاریابی به کار گرفته می‌شوند یا تمایل به درک بهتر فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دارند.
- مدیران تازه‌کار که به دنبال ارتقاء سطح دانش و مهارت بازاریابی خود هستند.

چگونه می‌توان از این کتاب استفاده کرد؟

این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که راهنمای شما در هر مرحله از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی باشد. هر فصل بر یک مرحله از فرایند تمرکز دارد. به منظور بهره‌گیری بیشتر از کتاب، هر فصل را مطالعه کنید و تمرین‌های آن را انجام دهید. مطالعه کل کتاب برای دستیابی به دید کلی از مطالب آن، قبل از اینکه تدوین برنامه بازاریابی خود را با جزئیات آغاز نکرده باشید، اشتباه است.

این کتاب ترکیبی از تمرین‌های تعاملی و آموزشی و متن‌های تفسیری است. هر فصل مرحله متفاوتی از فرایند بازاریابی را توضیح می‌دهد و شامل مجموعه‌ای از تمرین‌های آموزشی مرتبط با آن مرحله است و به گونه‌ای تدوین شده که به بهبود درک شما از بازاریابی بینجامد و راهنمای شما برای تدوین و طراحی یک برنامه بازاریابی باشد. به علاوه، ابزارهای آنلاین نیز به عنوان پشتیبان فصل‌های ۴، ۶ و ۸ وجود دارند که می‌توانید آن‌ها را از سایت زیر دریافت کنید.

www.TYCochbooks.com/marketingplanning

تمرین‌ها صرفاً برای به فکر واداشتن شما نیستند، بلکه هدف آن‌ها درگیر کردن شما با برنامه بازاریابی و درک بهتر از موضوعاتی است که در حین تمرین عملی مطرح می‌شوند. بنابراین توصیه می‌شود تمرین‌های مربوط به هر مرحله را در همان مرحله انجام دهید، چراکه در ادامه توضیح و تفسیر نتایج حاصل از آن آمده است.

در ابتدای هر فصل، فهرستی از آنچه در آن فصل فرا خواهید گرفت آمده است که به شما نشان می‌دهد، از متن و محتوای فصل چه می‌آموزید و در تمرین‌های آموزشی چه چیزی انجام خواهید داد.

تمرین آموزشی

تمرین‌های آموزشی در واقع تمرین‌های کلیدی و اساسی هر فصل هستند که طی آن، شما به صورت واقعی به کار و تعامل روی ایده‌های مطرح شده در همان فصل می‌پردازید.

نکته آموزشی

نکته آموزشی حاوی نکات کلیدی و مهمی از توصیه‌های نویسنده است که اغلب از تجربه شخصی وی ناشی می‌شود.

گام بعدی

گام بعدی، قسمت پایانی هر فصل است که به جمع‌بندی مطالب آن فصل و ارائه نکات فصل بعد می‌پردازد.

تمرین

در قسمت تمرین در پایان هر فصل، سه یا چهار سؤال مطرح می‌شود تا دریابید آنچه در آن فصل مطالعه کرده‌اید و انجام داده‌اید تا چه حد به شما کمک کرده است. آنچه در پایان، دستاورد شما خواهد بود، این است که از این کتاب چه چیزی فرا گرفته‌اید، چه نتایجی پس از مطالعه کتاب به دست آورده‌اید و چه مقدار اطلاعات کاربردی از مطالب خوانده شده، آموخته‌اید.

برنامه‌ریزی بازاریابی چیست؟

برنامه‌ریزی بازاریابی به دنبال استفاده از رویکردی منطقی و هدفمند به منظور تصمیم‌گیری برای تطبیق قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود در بازار، جهت تحقق اهداف سازمان است.

بدین منظور ابتدا باید بدانیم بازاریابی چیست. در واقع بازاریابی یک فلسفه تجاری است که بیان می‌کند دستیابی به اهداف تجاری در صورت شناخت و تأمین نیاز مشتری آسان‌تر خواهد بود. به عبارت دیگر، مشتریان باید محور تجارت و مفهوم آن باشند. به طور کلی سه رویکرد اصلی سازماندهی کسب و کار عبارت‌اند از:

تولیدگرایی

این رویکرد در زمان انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال‌های ۱۷۵۰-۱۸۵۰) در زمانی مطرح شد که کالاها به طور کلی کمیاب بودند. تولیدکنندگان هر آنچه را تولید می‌کردند، می‌فروختند. بنابراین تمرکز بر تولید و توزیع با کم‌ترین هزینه بود.

فروش‌گرایی

از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم رقابت افزایش یافت و تمرکز بر فروش کالا از طریق متقاعد کردن خریدار به انتخاب محصول فروشنده، بدون توجه به نیاز خریدار قرار گرفت. مسئله اصلی در این رویکرد این بود که اگر محصول نیاز مشتری را برآورده نمی‌کرد، مشتریان دیگر آن محصول را نمی‌خریدند و در واقع، این به معنی عدم تکرار فروش بود و بر بقای کسب و کار اثر می‌گذاشت.

مشتری‌گرایی یا بازارگرایی

نظریه‌های بازاریابی در واقع از سال ۱۹۵۰ به بعد توسعه یافتند، درست زمانی که بیشتر بازارها رقابت شدیدی برای جذب مشتری از خود نشان دادند. برای موفقیت کسب و کار، باید مشتری را از دست رقیب بیرون کشید و این رقابت نیاز به درک و تأمین خواسته‌های مشتری دارد. در واقع در این رویکرد مشتری در کانون توجه و استراتژی شرکت قرار دارد.

تمرین آموزشی ۱

گرایش کسب و کار چیست؟

حوزه‌های کسب و کار زیر را در نظر بگیرید. به نظر شما گرایش عمده هر یک از آن‌ها به کدام یک از رویکردهای تولیدگرایی، فروش گرایی و مشتری گرایی است؟

حوزه کسب و کار	تولیدگرایی	فروش گرایی	مشتری گرایی
خودرو			
بانکداری			
تأمین انرژی (گاز و برق)			
رایانه و نرم افزار			

چهار ایده بزرگ در بازاریابی

چهار ایده بزرگ و با ارزش در بازاریابی وجود دارد که به شرح زیر تنظیم شده‌اند.

- ۱- مبادله:** در قلب بازاریابی فرایندی وجود دارد که اشخاص حقیقی و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نیازها و خواسته‌های خود را از طریق مبادله با دیگران برآورده سازند.
- ۲- وعده یا قول:** به منظور حفظ ارتباط با مشتری، فروشنده، وعده‌ها و قول‌هایی را بر مبنای کارایی کالا یا خدمتی که ارائه می‌دهد، بیان می‌کند. به عبارت دیگر، فروشنده مزایای پیشنهاد عرضه شده که معتقد است با نیازهای مشتری تطابق دارد را ارائه می‌دهد. در عوض، خریدار نیز قول می‌دهد که در مبادله خود متعهد باشد که عموماً در ارتباط با پرداخت است.
- ۳- انطباق:** بازاریابی فرایندی انطباقی است که در آن مزایای حاصل از پیشنهاد سازمان با نیازهای مشتری منطبق خواهد بود.
- ۴- گرایش به مشتری گرایی:** سازمان یا کسب و کاری است که مشتری‌گرا (بازارگرا) است و نیازهای مشتری را در کانون توجه و استراتژی خود قرار دهد.

تمرین آموزشی ۲

رتبه‌بندی عوامل مهم

عوامل زیر را از نظر اهمیت در تعیین مشتری گرایی یا بازارگرایی، رتبه‌بندی کنید.

عامل	خیلی مهم	مهم	کم اهمیت	فاقد اهمیت
ارزان‌ترین بودن				
تشخیص نیازهای ادراک شده مشتری				
داشتن محصول با بالاترین کیفیت				
داشتن بیشترین بودجه تبلیغاتی				
همکاری با یک هنرمند معروف جهانی برای تأیید یکی از محصولات				

پس از اینکه جدول فوق را تکمیل کردید، به توضیحات داده شده در جدول ۱ توجه کنید.

بسیاری از افراد در سازمان‌ها در محدوده وسیعی از تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی درگیر هستند؛ مانند تصمیم بر سر آنچه در بازار عرضه می‌شود، تنظیم قیمت‌ها، انتخاب مکان توزیع محصولات یا خدمات به مشتری، طراحی پیام‌های تبلیغاتی، سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تبلیغاتی به منظور آگاهی و متقاعد کردن مشتریان و فروش محصولات. برنامه‌ریزی بازاریابی به منظور اطمینان از بهره‌برداری مؤثر از منابع و مؤثرترین انطباق قابلیت‌های سازمان با نیازهای مشتری، به دنبال هماهنگ ساختن و جهت‌دهی به گستره وسیع فعالیت‌های بازاریابی است. تحقیقاتی که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند، نشان می‌دهند که این رویکرد با بهبود کارایی فعالیت‌های سازمان ارتباط مستقیمی دارد.

تمرین آموزشی ۳

در حال حاضر از بازاریابی چه می‌دانید؟

در جدول زیر بخشی از جنبه‌های بازاریابی آمده است. سطح دانش خود را در مورد آنها، با کشیدن دایره دور هر یک از اعداد یک تا هفت مشخص کنید. عدد (۱) بیانگر دانش کم و عدد (۷) بیانگر دانش کامل نسبت به موضوع است.

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	گرایش به بازاریابی
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تقسیم‌بندی بازار
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	رفتار خریدار
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تحقیقات بازاریابی
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	استراتژی محصول
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	استراتژی قیمت‌گذاری
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	استراتژی توزیع
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	استراتژی ترفیع

در فصل‌های بعد به بسیاری از موضوعات مطرح‌شده در جدول فوق خواهیم پرداخت، اما این تمرین به شما کمک خواهد کرد مواردی را که مورد علاقه شماست و قصد دارید اطلاعات بیشتری در آن زمینه به دست بیاورید، مشخص کنید.

توسعه و تدوین برنامه بازاریابی شامل به کارگیری چهار مرحله به هم مرتبط زیر است:

- **تجزیه و تحلیل:** این مرحله بر تحلیل وضعیت محیط سازمان و بازار شامل (مشتریان، رقبا و صنعت) که فعالیت کسب و کار در آن صورت می گیرد، تمرکز دارد.
- **برنامه ریزی:** این مرحله به دنبال موقعیت یابی سازمان به منظور افزایش نقاط قوت آن و بهره برداری از فرصت ها و کاهش تأثیر نقاط ضعف سازمان و تهدیدات در محیط بازار است.
- **اجرا و پیاده سازی:** زمانی که مؤثرترین استراتژی تعیین شد، اطمینان از اینکه فعالیت های لازم برای به کارگیری و پیاده سازی آن استراتژی به منظور دستیابی به اهداف مطلوب انجام می شود، حائز اهمیت است.
- **کنترل:** این مرحله با اطمینان از اینکه برنامه تدوین شده، اهداف را محقق می سازد، در ارتباط است. این به معنای اطمینان از اجرای مراحل تعریف شده به طور صحیح و در زمان مناسب و نیز پاسخ گویی برنامه به تغییرات محیطی است.

برنامه بازاریابی با نام «تصمیم گیری پیش بینی شده» تعریف شده است که به معنای تصمیم گیری در زمان حال برای آن چیزی است که در آینده اتفاق خواهد افتاد. با توجه به اینکه تغییر در همه جنبه های زندگی وجود دارد و ما هرگز نمی توانیم به طور کامل آینده را پیش بینی کنیم، هنگام بروز برخی وقایع پیش بینی نشده که به از هم گسیختگی کل کار می انجامد، ارزش زمان صرف شده برای تدوین برنامه ریزی بازاریابی برای ما مشخص خواهد شد. در این زمینه دو دلیل عمده وجود دارد:

- ۱- فرایند برنامه ریزی در شناخت عواملی که بر موقعیت کسب و کار مؤثرند، به مدیران کمک می کند و به آن ها اجازه می دهد رفتار مناسبی پیش بگیرند. از بین رفتن این عوامل، زمان بیشتری را برای مدیران در راستای رسیدگی به اتفاقات پیش بینی نشده فراهم می آورد.
- ۲- توسعه یک برنامه بازاریابی، مدیر را مجبور به ارزیابی توان بالقوه مجموعه ای از فعالیت های مختلف سازمان می کند. به همین ترتیب، وقتی فرصت های جدید به وجود می آیند، مدیر معیاری برای مقایسه این موقعیت ها با یکدیگر دارد.

به طور کلی، نتایج حاصل از برنامه ریزی بازاریابی در پایان کار مشخص می شود. نتایج تحقیقات که در ادامه به آن می پردازیم، نشان می دهد کسب و کارهایی که برنامه ریزی بازاریابی دارند، نسبت به دیگر کسب و کارهای فاقد برنامه ریزی، در یک صنعت یکسان و در یک دوره زمانی مشخص، عملکرد بهتری دارند.

تمرین آموزشی ۴

در مورد سازمان خود چه می‌دانید؟

سطح اطلاعات خود از دانش‌تان را در خصوص جنبه‌های مختلف سازمان که در جدول زیر آمده است، با اعداد (۱) تا (۴) مشخص کنید. عدد (۱) بیانگر اطلاعات کامل و عدد (۴) بیانگر اطلاعات ناکافی است.

۴	۳	۲	۱	کدام محصول یا خدمت قسمت عمده فروش شما را تشکیل می‌دهد؟
۴	۳	۲	۱	کدام گروه از مشتریان یا کدام یک از بخش‌های بازار قسمت عمده فروش شما را تشکیل می‌دهد؟
۴	۳	۲	۱	کدام محصول یا خدمت قسمت عمده سود را تأمین می‌کند؟
۴	۳	۲	۱	کدام گروه از مشتریان یا کدام یک از بخش‌های بازار قسمت عمده سود شما را تأمین می‌کند؟
۴	۳	۲	۱	کدام محصول یا خدمت، قسمت عمده فروش شما را تشکیل می‌دهد؟

در ادامه تمرین‌هایی را ارائه خواهیم کرد که درک شما از سازمانتان را ارتقاء می‌دهد.

تمرین آموزشی ۵

از محیط بازار خود چه می‌دانید؟

سطح اطلاعات خود از دانشتان را در خصوص جنبه‌های مختلف سازمان که در جدول زیر آمده است، با اعداد (۱) تا (۴) مشخص کنید. عدد (۱) بیانگر اطلاعات کامل و عدد (۴) بیانگر اطلاعات ناکافی است.

۴	۳	۲	۱	مشتریان شما چه کسانی هستند؟
۴	۳	۲	۱	نیازهای اساسی و شناسایی شده مشتریان شما چیست؟
۴	۳	۲	۱	ارزش‌های درک شده مشتریان شما چیست؟
۴	۳	۲	۱	رقبای ما چه کسانی هستند؟
۴	۳	۲	۱	نقاط ضعف و قوت رقبایتان چیست؟
۴	۳	۲	۱	عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مؤثر بر محیط بازار شما چیست؟

در ادامه، تمرین‌هایی را ارائه خواهیم کرد که به ارتقاء درک شما از محیط بازار کمک خواهد کرد.

چه کسانی در برنامه‌ریزی بازاریابی نقش دارند؟

اینکه یک فرد به تنهایی بتواند فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی را اجرا و طرح بازاریابی را پیش‌بینی کند، امر امکان‌پذیری است. با این حال اتخاذ رویکرد تیمی برای تشکیل یک تیم برنامه‌ریزی بازاریابی از دو جنبه مؤثر است:

- اضافه شدن افراد به افزایش دانش و تجربه هر یک از افراد می‌انجامد و می‌تواند به فرایند برنامه‌ریزی کمک کند.
- جذب افرادی که در اجرای برنامه مشارکت دارند، مسئله مربوط به «عدم تعلق» را مرتفع می‌سازد. ایجاد فرصت مشارکت در توسعه برنامه بازاریابی برای افرادی که باید آن را به مرحله اجرا درآورند، حائز اهمیت است.

اغلب اوقات تصور مردم بر این است که صرفاً بخش بازاریابی می‌تواند با مسائل مربوط به بازاریابی سروکار داشته باشد. این قضیه در مورد کسب و کارهای بزرگ مبتنی بر مصرف‌کننده که به ورودی‌های پیچیده بازاریابی نیاز دارد و بنابراین بخش بازاریابی سهم عمده‌ای در ورودی‌های مزبور دارد، صادق است. هر چند اگر بازاریابی را راه ارتباطی سازمان با محیط بازار خود در نظر بگیریم، واضح است که سازمان مزبور باید گرایش به بازار داشته باشد؛ به عبارت دیگر، بر تأمین خواسته‌های مشتریان تمرکز کند. این بدان معنی است که اعضای تیم برنامه‌ریزی بازاریابی را می‌توان از قسمت‌های مختلفی از درون یک سازمان انتخاب کرد. دو سؤال کلیدی در اینجا مطرح می‌شود، که آیا افراد خارج از بخش بازاریابی می‌توانند ارزشی را به فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی بیفزایند و آیا تمایل به شرکت در پیاده‌سازی آن دارند؟

برخی از سازمان‌ها نظیر شرکت‌های با ابعاد کوچک و متوسط، منابع لازم برای پشتیبانی از یک نقش جداگانه بازاریابی را ندارند. در زمان شروع و راه‌اندازی ممکن است فقط یک یا دو نفر در این امر مشارکت داشته باشند. در چنین موقعیت‌هایی ممکن است مدیران اشخاصی را از خارج از سازمان خود در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت دهند، مانند مشاوران متخصص، حسابداران خبره، همکاران یا دوستان با سابقه تجاری.

نکته آموزشی

عوامل مورد توجه

تصمیم‌گیری برای تعیین افراد مشارکت‌کننده در فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی، در واقع تابعی از ماهیت سازمان شما و منابع در دسترس خواهد بود.

تمرین آموزشی ۶

تصمیم‌گیری برای تشکیل تیم برنامه‌ریزی بازاریابی

در جدول زیر اسامی و عنوان شغلی افرادی را که فکر می‌کنید حضورشان در تیم برنامه‌ریزی بازاریابی و اجرای آن ضرورت دارد، یادداشت کنید. همچنین میزان علاقه هر یک از این افراد به حضور در این تیم را مشخص کنید ((۱۰) بیانگر علاقه زیاد، (۵) بیانگر علاقه متوسط و (۱) بیانگر علاقه کم است).

ردیف	نام و نام خانوادگی	عنوان شغلی	تیم برنامه‌ریزی	تیم اجرا و پیاده‌سازی

تکمیل این کتاب کار برای شما چه دستاوردی خواهد داشت؟

این کتاب دو دستاورد کلیدی برای شما دارد:

- دانش و درک فرایند توسعه برنامه بازاریابی مؤثر را در شما ایجاد می‌کند، به گونه‌ای که در هر زمانی در آینده قادر به تدوین برنامه بازاریابی خواهید بود.
- شما را قادر می‌سازد برای سازمان‌تان برنامه بازاریابی‌ای تدوین کنید که قابلیت اجرا داشته و در گذر زمان میزان موفقیت آن قابل ارزیابی باشد.

تمرین آموزشی ۷

از این کتاب چه دستاوردی انتظار دارید؟

در جدول زیر اهداف فردی خود را در ستون سمت چپ بنویسید و در ستون سمت راست میزان اهمیت آن‌ها را مشخص کنید. عدد (۱) را برای بیشترین اهمیت در نظر بگیرید.

اهداف فردی	اولویت‌بندی (از نظر اهمیت)

زمانی که کتاب را به طور کامل مطالعه کردید، به این جدول بازگردید و میزان دستیابی به اهداف مورد نظرتان را بررسی کنید.

حالاً که تا اینجا کتاب را خوانده اید، قبل از خواندن فصل بعد اینجا را اسکن کنید



<https://ffo.ir/bb-126-ch0>



BARAYAND
انتشارات برآیند

فصل چهارم

ارزیابی شرکت

آنچه در این فصل می آموزید:

- درک نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از تحلیل SWOT
- شناخت قابلیت‌های سازمان و مزیت رقابتی
- ایجاد ارتباط بین حسابرسی بازاریابی و حسابرسی کسب و کار
- آشنایی با چگونگی انجام حسابرسی کسب و کار

چگونگی تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف (SW)، فرصت‌ها و تهدیدها (OT)

یکی از مراحل فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی، ارزیابی شرکت به معنی بازنگری ماهیت سازمان است. یکی از ابزارهای این کار و تجزیه و تحلیل آن، ماتریس SWOT است که اشاره دارد به:

- بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان
- بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای محیط کسب و کار (که در فصل‌های ۵ تا ۷ بیشتر به آن‌ها خواهیم پرداخت)، شما را قادر به ایجاد مبنایی برای برنامه‌ریزی بازاریابی می‌کند. به عنوان مثال، بهترین نتایج حاصل از تلاش‌های صورت گرفته از انطباق نقاط قوت سازمان با فرصت‌های محیط بازار به دست خواهد آمد.

در ادامه هر یک از موارد فوق را در جای خود توضیح خواهیم داد.

ارزیابی سازمان

نقاط قوت از ویژگی‌های مثبت، ملموس و ناملموس سازمان شما هستند. این ویژگی‌ها از محدوده‌ای از منابع شامل کنترل مواد کمیاب (مثل مواد معدنی)، ثبت اختراع، صرفه‌جویی در مقیاس (در تولید)، منابع انسانی (مهارت‌ها، دانش و تجربه) در دسترس بودن امور مالی، قدرت برند یا وفاداری مشتری ناشی می‌شوند.

نقاط ضعف از ویژگی‌های منفی سازمان هستند. این ویژگی‌ها از منابع یکسان با نقاط قوت ناشی می‌شوند، اما به شکل منفی. یک نکته کلیدی در مورد نقاط ضعف این است که چون این ویژگی‌ها در سازمان شما ایجاد می‌شوند، می‌توانند تحت کنترل شما باشند و شما قادر به تبدیل آن‌ها به نقاط قوت هستید.

ارزیابی محیط

فرصت‌ها از عوامل مثبت در محیط کسب و کار هستند. در مثال اول، این عوامل از مشتریان (نیازهای درک شده فعلی یا نیازهایی که به شیوه مناسب رفع نمی‌شوند) یا ضعف رقیبان ناشی می‌شوند. تغییرات گسترده‌تر محیط کسب و کار، فرصت‌هایی را برای سازمان به وجود می‌آورند (مانند تغییر قوانین سیاسی، اقتصادی، تغییر رویکردهای اجتماعی و هنجارهایی مانند سیگار کشیدن و تغییرات تکنولوژی).

تهدیدها عوامل منفی در کسب و کار هستند. این عوامل از منابع یکسان با فرصت‌ها حاصل می‌شوند: مثلاً تغییرات نیازهای درک شده مشتری بدان معناست که پیشنهاد ما دیگر به عنوان بهترین شرایط مطابق با نیازهای مشتریان تلقی نمی‌شود و یا بهبود پیشنهادات رقیبان می‌تواند آن‌ها را برای مشتریان جذاب‌تر سازد.

استفاده از تحلیل SWOT

تحلیل SWOT تصویری فوری از موقعیت سازمان در یک نقطه زمانی مشخص است. با توجه به اینکه برنامه ما نسبت به برنامه آتی متعهد است، باید تغییرات محیط کسب و کار سازمان را مدنظر قرار دهیم. برای نمونه، آیا اختراعات ما سریعاً با شکست مواجه می‌شوند؟ آیا مدیران اجرایی کلیدی خیلی زود بازنشسته می‌شوند؟

تحلیل SWOT یک ابزار ساده است، اما اگر با دقت اجرا شود، بسیار قدرتمند خواهد بود. در عمل، مدیران اغلب تجزیه و تحلیل‌های محدود، تمرکز عینی به جای تمرکز ذهنی، سوگیری مبتنی بر ترجیحات و سلیقه‌ها و عدم آمادگی برای ابداع مجدد کسب و کار را به دلیل تغییرات بازار نشان می‌دهند. تحلیل SWOT و اشتیاق به انجام آن، یک مسیر رقابتی را در محیط متغیر کسب و کار به وجود می‌آورد.

سازمان، قابلیت‌ها و مزیت رقابتی

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، هدف از برنامه‌ریزی، اعمال یک رویکرد منطقی و هدفمند برای تصمیم‌گیری درباره نحوه هماهنگی قابلیت‌های سازمان در بازار است، به طوری که اهداف سازمان تحقق یابند. قابلیت‌های سازمانی مجموعه‌ای از نقاط قوت ما هستند که موقعیت مناسبی را برای مشتریان ما فراهم می‌آورند. وقتی ترکیبی از ویژگی‌ها و منابع، سازمان را به اجرای فعالیت‌های خود در سطح بالاتر از دیگران قادر می‌سازند، این موضوع یک مزیت رقابتی توصیف می‌شود. اگر بدانید مزیت رقابتی از کجا ناشی می‌شود، آن‌گاه به نحوه سودآوری نیز پی خواهید برد.

مزیت رقابتی صحیح از موارد زیر حاصل می‌شود:

- **موقعیت بازار:** وقتی یک شرکت در بازار غالب است و سلطه آن سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود.
- **قابلیت‌های خاص:** اموری که یک شرکت به خوبی از عهده آن‌ها برمی‌آید، مثل ابتکار یا ارتباط با مشتری، ثبت اختراع یا کنترل مواد معدنی کمیاب.

در اغلب موارد، مدیران در خصوص قابلیت‌های خاص بیش از حد خوش‌بین هستند. یک قابلیت خاص باید به بازدهی سازمان بینجامد و مختص همان سازمان باشد. به عنوان مثال به تأمین مصالح انگلستان توجه کنید. این مصالح شامل شن، ماسه و سنگ هستند و در صنعت ساختمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. دفتر تجاری انگلستان در گزارش خود در سال ۲۰۱۱ برآورد کرد که ۲۳۵ اپراتور برای تأمین مصالح اولیه در بیشتر از ۱۲۰۰ نقطه فعالیت می‌کنند. پنج شرکت اصلی و بزرگ حدود ۷۳ درصد کل تولیدات را برعهده دارند. سه شرکت بزرگ تارماک^۱، صنایع مصالح^۲ و هانسون^۳، با قابلیت خاص خود در کنترل مواد معدنی کمیاب (معادل ۵۳ درصد بازار را در دست داشتند).

1. Tarmac
2. Aggregate Industries
3. Hanson

قابلیت‌های خاص اغلب به صورت ویژه هستند و دستیابی به آن‌ها برای همه رقبا امکان‌پذیر نیست. ممکن است مدیران به اشتباه احساس امنیت کنند و ابعاد شرکت خود را برای یک مزیت خاص نادیده بگیرند و یا به این نتیجه برسند که قابلیت‌های خاصی در مقایسه با زدهی شرکت خود دارند و این با زدهی برتر از یک منبع دیگر مثل موقعیت یا خوش‌شانسی ناشی می‌شود.

تمرین آموزشی ۱۹

مزیت رقابتی شما

عواملی را در نظر بگیرید که می‌تواند برای شرکت شما به مزیت رقابتی بینجامد. آن‌ها را بنویسید و سپس عواملی را ذکر کنید که برای فراهم کردن این مزیت قابل توسعه هستند. با بهترین موارد شروع کنید.

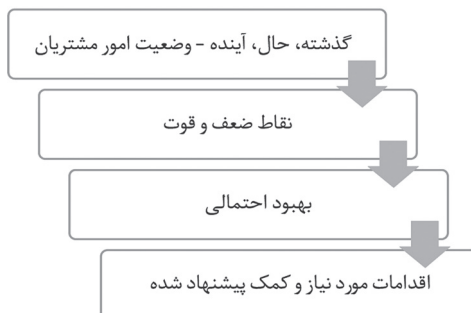
ارتباط ارزیابی بازار با ارزیابی شرکت

ارزیابی به صورت بررسی سیستماتیک و مستقل داده‌ها، استدلال‌ها، ثبت هدف عملیات و با زدهی یک سازمان برای یک هدف خاص تعریف می‌شود. ارزیابی در محدوده وسیعی از موقعیت‌های مدیریتی قرار می‌گیرد. شاید شناخته‌شده‌ترین روند ارزیابی از نوع مالی باشد که توسط حسابرسان مستقل برای مطابقت با شرایط قانونی شرکت صورت می‌پذیرد. حسابرس صورت سود و زیان، ترازنامه و صورت جریان گردش وجوه را پوشش می‌دهد.

ارزیابی بازار

ارزیابی بازار یک ارزیابی همه‌جانبه، سیستماتیک و دوره‌ای از قابلیت‌های بازاریابی سازمان است. حسابرس به بررسی اهداف، استراتژی‌ها و فرایندهای بازاریابی و نیز پرسنل شرکت‌کننده می‌پردازد. حسابرس بازار بر فعالیت‌های جاری، مثل محصولات، قیمت، توزیع و فعالیت‌های تبلیغاتی متمرکز می‌شود. به صورت کلی، هدف ما پاسخ به این پرسش است: «چگونه باید مشتریان را راضی کرد؟»

مشاوران مدیر اغلب یک بررسی مدیریتی را به عنوان اولین مرحله مشاوره به انجام می‌رسانند. مدل زیر توصیف‌کننده رویکرد مشاوران مدیریت در این باره است:



پژوهش مدیریتی شامل محدوده گسترده‌ای از موضوعات است، مانند:

- ۱- سازمان مشتری
 - ۲- محیط
 - ۳- منابع ورودی
- بررسی‌های کامل اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها، فعالیت‌ها و بازدهی عملکردهای کلیدی سازمان نیز شامل موارد زیر است:

- امور مالی
- بازاریابی
- تولید
- پژوهش و توسعه
- منابع انسانی
- بازدهی کلی سازمان
- مدیریت و ساختار سازمانی

ارزیابی شرکت

ارزیابی شرکت شامل مرور کلی سازمان برای ارزیابی نقاط ضعف و قوت آن از نقطه نظر بازار است. این روند شامل رویکرد کلیدی ارزیابی بازار است و برخی از مؤلفه‌های پژوهش مدیریتی را شامل می‌شود. ملاحظات کلی شامل تهیه تصویر کلی از وضعیت کنونی سازمان و گذشته آن است. ما به ویژگی‌های مثبت (نقاط قوت) که با فرصت‌های بازار هماهنگی پیدا می‌کند و همچنین به ویژگی‌های منفی (نقاط ضعف) که برحسب اهمیتشان در موقعیت رقابتی سازمان رتبه‌بندی شده و از یک نقطه ضعف به یک نقطه قوت تبدیل می‌شوند، توجه می‌کنیم.

نکته آموزشی

یادآوری

ارزیابی بازار فقط شامل نیمی از تجزیه و تحلیل لازم برای قضاوت درباره امور انجام‌شده است. نیمه دیگر آن به ارزیابی بازاریابی مربوط می‌شود. بنابراین ارزیابی شرکت شامل ارزیابی بازاریابی است و دیدگاه گسترده‌تری دارد که شامل مسائل کلیدی مرتبط با خصوصیات سازمان است. سؤال اصلی این است که مزیت رقابتی ما به چه صورتی خواهد بود؟

اجرای ارزیابی شرکت

ارزیابی شرکت به طور کلی شامل چهار مرحله می‌شود:

- ۱- مرور بازدهی دوره اخیر
- ۲- مرور آمیزه‌های بازاریابی

۳- درک مدیریت ارشد از نقاط قوت و ضعف سازمان

۴- ایجاد ارتباط بین نقاط ضعف و قوت

مرور بازدهی دوره اخیر

برای شروع ارزیابی شرکت، باید بازدهی دوره اخیر شرکت را بررسی کنیم. برای اکثر شرکت‌ها دو مقیاس کلیدی بازدهی شامل «بازگشت» و «سودآوری» است.

تعریف بازگشت بسیار ساده است: ارزش کالاها و یا خدمات در حین یک دوره تعریف شده، مثل یک سال مالی. مشخصاً ممکن است تفاوتی بین زمان فروش و زمان پرداخت وجود داشته باشد، مثلاً در بازارهای B2B می‌تواند ۳۰ روز پس از تاریخ فروش انجام شود. مشکلاتی نیز در زمینه پرداخت‌های جزئی در قراردادهای بزرگ ایجاد می‌شوند، مثل بخش ساخت و ساز و بخش مهندسی که در آن ارزش قرارداد بسیار زیاد است و تحویل در دوره بسیار طولانی اتفاق می‌افتد. برای مثال هزینه ساخت و ساز در المپیک لندن ۲۰۱۲ در حدود ۵ میلیارد یورو بود. در چنین مواردی، بازگشت بر اساس مقدار کار اجرا شده در این دوره اتفاق می‌افتد (مثلاً سال مالی).

تعریف سودآوری بسیار دشوارتر است: مثلاً سود خالص پس از مالیات، سود خالص قبل از مالیات و یا سود ناخالص. با توجه به اینکه بازدهی شرکت را مورد محاسبه قرار می‌دهیم، سنجش میزان سودی که مستقیماً از محصول به محصول و از یک دوره به دوره دیگر قابل مقایسه باشد، بسیار ارزشمند است. بهترین تعریف سود برای ما سود ناخالص است؛ یعنی مقدار فروش کلی با میزان تغییر کمتر. هزینه‌های متغیر شامل مواد و کار هستند؛ یعنی هزینه‌هایی که با تولید محصولات بیشتر افزایش یافته و با تولید محصولات کمتر کاهش می‌یابند.

اکنون به مثالی از نقاط ضعف و قوت و داده‌های سود ناخالص توجه می‌کنیم. دو جدول زیر میزان بازگشت و سود ناخالص را برای شرکت ABC نشان می‌دهند. این داده‌ها بر اساس عملکرد واقعی شرکت است و به منظور حفظ منافع شرکت، نام آن تغییر یافته است.

حجم معاملات (ارقام به هزار دلار)					
محصول	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	جمع	تغییرات ۲۰۱۲ نسبت به ۲۰۱۰
۱	۴۷۰۵	۴۰۷۸	۵۰۶۲	۱۳۸۴۵	۷/۶٪
۲	۵۸۰۳	۳۰۶۱	۶۶۵	۹۵۲۹	-۸۸/۵٪
۳	۲۷۲۶۴	۲۹۸۸۴	۱۴۱۷۱	۷۱۳۱۹	-۴۸٪
۴	۱۵۸۶۳	۳۹۵۹	۵۹۳۹	۲۵۶۸۵	-۶۲/۴٪
۵	۱۱۸۶۳	۸۲۹۴	۱۲۵۹۴	۳۲۷۵۱	۶/۲
جمع	۶۵۴۲۲	۴۹۲۷۶	۳۸۴۳۱	۱۵۳۱۲۹	-۴۱/۳٪

مشارکت (ارقام به هزار دلار)					
۱	۴۴۸	۸۴۷	۱۱۵۴	۲۴۴۹	٪۱۵۷٫۶
۲	۷۳۰	۷۰۶	۴۷	۱۴۸۳	٪-۹۳٫۶
۳	۲۶۱۱	۳۹۶۰	۱۸۱۴	۸۳۸۵	٪-۳۰٫۵
۴	۱۹۱۸	۸۸۸	۶۷۲	۳۴۷۸	٪-۶۵
۵	۷۸۳	۷۷۴	۱۸۰۸	۳۳۶۵	٪۱۳٫۹
جمع	۶۴۹۰	۷۱۷۵	۵۴۹۵	۱۹۱۶۰	٪-۱۵٫۳

درصد سهم در گردش (ارقام به هزار دلار)					
۱	۹٫۵	۲۰٫۸	۲۲٫۸	۱۷٫۷	٪۱۳۹٫۴
۲	۱۲٫۶	۲۳٫۱	۷٫۱	۱۵٫۶	٪-۴۳٫۸
۳	۹٫۶	۱۳٫۳	۱۲٫۸	۱۱٫۸	٪۳۳٫۷
۴	۱۲٫۱	۲۲٫۴	۱۱٫۳	۱۳٫۵	٪-۶٫۹
۵	۶٫۶	۹٫۳	۱۴٫۴	۱۰٫۳	٪۱۱۷٫۵
جمع	۹٫۹	۱۴٫۶	۱۴٫۳	۱۲٫۵	٪۴۴٫۱

داده‌های مربوط به بازگشت و سود ناخالص با توجه به قسمت بازار در شرکت ABC ۲۰۱۰-۲۰۱۲

حجم معاملات (ارقام به هزار دلار)					
بخش بازار	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	جمع	تغییرات ۲۰۱۲ نسبت به ۲۰۱۰
A	۱۳۲۳۵	۱۷۹۸	۴۶۲۱	۱۹۶۵۴	٪-۶۵٫۱
B	۴۴۴۳۱	۳۳۴۲۴	۳۱۹۸۸	۱۰۹۸۴۳	٪-۲۸
C	۵۷۶۱	۹۴۷۸	۱۵۰۵	۱۶۷۴۴	٪-۷۳٫۹
D	۱۹۹۵	۴۵۷۶	۳۱۷	۶۸۸۸	٪-۸۴٫۱
جمع	۶۵۴۲۲	۴۹۲۷۶	۳۸۴۳۱	۱۵۳۱۲۹	٪-۴۱٫۳

مشارکت (ارقام به هزار دلار)					
A	۳۶۶	۱۱۴	-۳۵	۴۴۵	٪-۱۰۹٫۶
B	۴۵۰٫۶	۴۹۴۵	۵۶۰٫۸	۱۴۵۱۹	٪۱۲٫۵
C	۱۴۲۳	۱۴۶۲	۲۹۷	۳۱۸۲	٪-۷۹٫۱
D	۱۹۵	۶۵۴	۱۶۵	۱۰۱۴	٪-۱۵٫۴
جمع	۶۴۹۰	۷۱۷۵	۵۴۹۵	۱۹۱۶۰	٪-۱۵٫۳

درصد سهم در گردش (ارقام به هزار دلار)					
A	۲٫۸	۶٫۳	-۰٫۸	۲٫۳	٪-۱۲۷٫۴
B	۱۰٫۱	۱۴٫۸	۱۵٫۸	۱۳٫۲	٪۵۶٫۲
C	۲۴٫۷	۱۵٫۴	۱۹٫۷	۱۹	٪-۲۰٫۱
D	۹٫۸	۱۴٫۳	۵۲٫۱	۱۴٫۷	٪۴۳۲٫۵
جمع	۹٫۹	۱۴٫۶	۱۴٫۳	۱۲٫۵	٪۴۴٫۱

تمرین آموزشی ۲۰

استفاده از داده‌ها برای تحلیل نقاط ضعف و قوت

داده‌های مربوط به شرکت ABC را در جدول فوق بررسی کنید. چهار نقطه قوت شرکت خود را که به شما در یافتن داده‌های مربوط به بازگشت و سود ناخالص کمک می‌کنند، بنویسید.

--۱
--۲
--۳
--۴

اکنون چهار نقطه ضعف شرکت را که از داده‌های بازگشت و سود ناخالص به دست می‌آیند، بنویسید.

--۱
--۲
--۳
--۴

پیوست ۲ کتاب برخی از مثال‌های نقاط ضعف و قوت مربوط به داده‌های بازگشت و سود ناخالص را نشان می‌دهد. نتایج خود را با موارد مندرج در پیوست ۲ مقایسه کنید.

وقتی بازگشت کلی در طی دو سال به اندازه ۰.۴٪ کاهش می‌یابد، این موضوع یک مسئله مهم تلقی می‌شود و مدیر باید به دلایل این کاهش توجه کند. اما در مثال ما، سود ناخالص کاهش کمتری داشته و این موضوع جالب توجه خواهد بود. مشخصاً این تجزیه و تحلیل، سؤالات بیشتری را در بررسی داده‌ها برای درک علت‌های مربوطه موجب می‌شود. برخی از این سؤالات عبارت‌اند از:

- چرا میزان بازگشت در طول سه سال به اندازه ۰.۴٪ کاهش یافته است؟ آیا بازار با نرخ مشابهی کاهش داشته است؟
- به طور خاص، چرا بازگشت برای محصولات ۲ و ۴ به این شدت کاهش یافته است؟ آیا این محصولات با نیازهای مشتریان مطابقت ندارد؟
- چرا بازگشت در بخش C با این شدت کاهش یافته است؟
- چرا سود ناخالص در بخش B افزایش یافته و میزان افت بازگشت را در این بخش کم می‌کند؟ مثال ما در تحلیل بازگشت و سود ناخالص کاملاً محدود است. در اغلب موارد شرکت‌ها داده بازگشت جغرافیایی و سود ناخالص را نیز بررسی و ده مشتری برتر را با بازگشت تجزیه و تحلیل کرده و سطوح سود ناخالص مربوطه را مرور می‌کنند. به علاوه محدوده وسیعی از نسبت‌های حسابداری برای کمک به شناخت نقاط ضعف و قوت شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند

برای نمونه می‌توانیم به موارد زیر توجه کنیم:

- **سودآوری:** میزان بازگشت تقسیم بر تعداد کارکنان
 - **بازگشت سرمایه به کاررفته (ROCE):** سرمایه به کاررفته به صورت دارایی‌های ثابت + دارایی‌های فعلی - بدهی‌های فعلی است (ROCE مقیاسی از مقادیر بازگشت است که یک شرکت از سرمایه خود به دست می‌آورد و نشانه مهمی از بازدهی کسب و کار است که مورد نظارت قرار می‌گیرد).
 - **نسبت جاری:** دارایی‌های جاری تقسیم بر بدهی‌های فعلی $\times 100$
- این نسبت با دارایی‌های موجود برای پرداخت بدهی‌ها مرتبط است که سریعاً کاهش می‌یابد و مقیاسی از نقدینگی است.
- دو نکته مهم دیگر درباره اندازه‌گیری بازدهی کسب و کار برای برنامه‌ریزی بازاریابی وجود دارد:

۱- در گزارشات مالی و سیستم‌های حسابداری مدیریتی، همیشه داده‌های مرتبط با تصمیم‌گیری مالی جمع‌آوری نمی‌شود. سیستم‌های مدرن نرم‌افزاری حسابداری باید گزارشات مرتبط با تحلیل مثال فوق را فراهم کنند، اما اگر داده‌های متغیر کلیدی جمع‌آوری نشوند (یعنی نوع محصول، نوع مشتری، بخش بازار و غیره) به صورت آشکار این امر امکان‌پذیر نخواهد بود.

گاهی تغییرات باید به گونه‌ای باشند که ثبت معاملات سبب تجزیه و تحلیل بازگشت و سود خالص برای تصمیم‌گیری بازاریابی شوند.

۲- این نوع تجزیه و تحلیل می‌تواند داده‌های قابل ملاحظه‌ای را ایجاد کند. اما یادآوری این نکته حائز اهمیت است که قانون پارتو در اینجا کاربرد دارد (۲۰٪ داده‌ها می‌توانند ۸۰٪ اطلاعات به کاررفته برای کاهش ریسک تصمیم‌گیری را فراهم کنند). در حالی که آزمایش با تجزیه و تحلیل ارزشمند است، اما نهایتاً بر تعداد نسبتاً کمی از معیارهای کلیدی متمرکز می‌شویم که پایه و اساسی را برای شناسایی نقاط ضعف و قوت فراهم می‌آورند.

مروری بر آمیزه بازاریابی

مرحله بعدی ارزیابی شرکت بر آمیزه بازاریابی تمرکز دارد. هدف اصلی ما جداسازی نقاط ضعف و قوت، اما این بار در آمیزه بازاریابی است. ما می‌توانیم مرور خود را بر اساس مجموعه‌ای از سؤالات مربوط به مشتری، محصول، قیمت، توزیع و ترویج انجام دهیم.

محصول

- مزایا و ویژگی‌های محصولات ما با نیازهای درک‌شده مشتریان هدف انطباق دارد؟
- آیا تنوع (چه تعداد محصول داریم، نظیر ماشین‌های ورزشی دوسرنشین، ماشین‌های خانوادگی چهار درب، سالن لوکس و...) و عمق (تفاوت بین عرض و گستره محصولات، مانند نوع یا اندازه موتور، سطح تمیزی یا تجهیزات) محصولات ما بر نیازهای مشتریان هدف منطبق است؟
- آیا محصولات جدیدی وجود دارند که باید به سبد محصولات ما اضافه شوند؟
- آیا محصولاتی وجود دارند که باید بازننگری شوند (از نظر کیفیت، ویژگی یا شکل)؟

قیمت

- آیا قیمت‌ها پاسخ‌گوی معیارهای رقابت، تقاضاها و هزینه‌هاست؟
- آیا از نظر مشتریان، قیمت‌های ما در راستای ارزش درک‌شده آن‌ها از پیشنهاد محصول است؟
- آیا ما از تبلیغات قیمتی به نحو مؤثری استفاده می‌کنیم؟

توزیع

- اهداف استراتژی‌های توزیع ما چیست؟ (آیا قصد ماندن در همان کانال پرتوان خود را داریم یا اینکه می‌خواهیم از کانال‌های جایگزین استفاده کنیم؟)
- آیا پوشش دهی بازار و خدمات پشتیبانی به اندازه کافی وجود دارد؟
- آیا در میزان اعتماد به واسطه‌ها (توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و غیره) باید تغییری ایجاد کرد و کانال‌های مستقیم بیشتری نظیر اینترنت را نیز در نظر بگیریم؟

ترویج و تبلیغ

- فعالیت‌های تبلیغاتی فعلی ما چیست؟
- سطح بودجه/پرداخت‌ها به ابزارهای تبلیغاتی (نظیر تبلیغات، روابط مطبوعاتی، پست، رسانه‌ها، فروش فردی، اینترنت) چقدر است؟
- پیام‌های اصلی ما چیست و آیا در راستای انطباق مزایای محصول ما با نیازهای درک‌شده مشتری قرار دارد؟
- نتایج ارزیابی انجام‌شده از میزان اثربخشی فعالیت‌های تبلیغاتی چیست؟

دیدگاه‌های مدیریت از نقاط قوت و ضعف سازمان

- از آنجا که مدیریت یک سازمان، دارای کلیدی و منبع اولیه دانش است، حساسی کسب و کار باید شامل سؤالاتی از مدیریت به منظور جمع‌آوری تجارب، دانش و یافته‌های آن‌ها باشد. بعضی از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند شخصی را خارج از سازمان بدین منظور به کار گیرند، چراکه شخص مزبور تعلق احساسی به سازمان ندارد و به احتمال قوی تعصب مصاحبه‌ای نیز نخواهد داشت. روش مورد استفاده، کیفی است و ممکن است شامل ابزارهای مصاحبه عمیق و یا گروه کانونی باشد. مصاحبه‌ها را محدود به مدیران ارشد نکنید، گاهی مدیران میانی و رده‌های پایین‌تر به مشتریان نزدیک‌تر هستند و می‌توانند دیدگاه‌های مهم‌تری را ارائه دهند. محتوای مصاحبه یا گروه کانونی باید دربرگیرنده موارد زیر باشد:
- درک نقاط قوت و ضعف شرکت
 - درک نیازهای درک‌شده مشتریان (ارزش و سود در قیمت)
 - درک نقاط قوت و ضعف رقبا (سهم بازار یا بخش، قابلیت‌ها، پوشش جغرافیایی، اهداف کسب و کار، استراتژی‌ها و ...)
 - درک عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی محیطی که کسب و کار در آن فعالیت دارد.

نکته آموزشی

انجام یک تمرین عملی

به منظور فراهم آوردن ساختاری جهت این مشاوره تمرینی توصیه می‌شود آن را به بخش‌هایی تقسیم کنید و از مدیریت بخواهید نقاط قوت و ضعف را در چهار حوزه سازمان در نظر بگیرد: بازاریابی، عملیات، منابع انسانی و مالی.

تثبیت نقاط قوت و ضعف کلیدی

قانون پارتورا رابطه بین داده و اطلاعات در نظر گرفتیم. به منظور بهره‌مندی بیشتر از حساسی کسب و کار و کسب و دریافت ارزش بالاتر، مرحله نهایی عبارت است از تهیه فهرستی تثبیت‌شده

از نقاط قوت و ضعف. این فهرست بر اساس سه مرحله‌ای که در بالا به آن اشاره شد، تهیه می‌شود:

۱- بررسی عملکرد فعلی

۲- بررسی آمیزه بازاریابی

۳- برداشت‌های مدیریت ارشد از نقاط قوت و ضعف سازمان

به منظور تهیه فهرست، اولین مرحله، توجه به موضوعاتی است (نقاط قوت و ضعف) که در یک یا چند مرحله از حسابرسی کسب و کار شناخته می‌شود. مرحله بعدی ارزیابی اهمیت نسبی این موضوعات شناسایی شده از دیدگاه برآورده کردن اهداف شرکتی سازمان است. این ارزیابی باید بر مبنای قضاوت صورت پذیرد، اما اغلب جداسازی این موضوعات از طریق ماهیت آن‌ها بسیار ساده‌تر است.

نکته آموزشی

بر پنج رفتار کلیدی توجه کنید.

در فصل یک فهرستی از پنج رفتار سازمان‌هایی که گرایش به مشتری / بازاریابی را اساس عملیات کسب و کار خود قرار می‌دهند، ارائه شد. در هنگام انجام حسابرسی کسب و کار مرور مجدد آن‌ها با ارزش خواهد بود. این رفتارها عبارت‌اند از: سنجش بازار، تمرکز بر کیفیت، بازاریابی درونی، پاسخ انطباقی و روابط خارجی.

وقتی فهرست تثبیت‌شده خود را کامل کردید، مقایسه آن با فهرستی که در تمرین آموزشی ۴ فصل یک تهیه کردید ارزشمند است.

هر فعالیت مرتبط با تصمیم‌گیری در خصوص آینده باید با این واقعیت همراه باشد که ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که مدام در حال تغییر است. در صد سال گذشته شاهد نرخ هندسی تغییرات (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی) بوده‌ایم. همان‌گونه که هر اکتیووس فیلسوف یونانی گفته است: «تنها تغییر است که ثابت است». در ادامه دوباره به این موضوع خواهیم پرداخت.

تمرین آموزشی ۲۱

حسابرسی کسب و کار شما

اکنون شما با توجه به چهار مرحله فوق، کسب و کار خود را حسابرسی کنید.

۱- بررسی عملکرد فعلی

۲- بررسی آمیزه بازاریابی

۳- برداشت‌های مدیریت ارشد از نقاط قوت و ضعف سازمان

۴- فهرست تثبیت‌شده از نقاط قوت و ضعف کلیدی

گام بعدی

در این فصل:

- نگاهی به تجزیه و تحلیل SWOT و رابطه بین قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی داشتیم.
- به رابطه بین حسابرسی بازار و حسابرسی کسب و کار پرداختیم.
- شما را برای انجام چهار مرحله حسابرسی کسب و کار راهنمایی کردیم، به گونه‌ای که بتوانید برای سازمان خود این کار را انجام دهید.

در فصل بعد به تمرکز بر تحلیل فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی ادامه خواهیم داد و قسمت دوم تحلیل SWOT، یعنی حسابرسی بازار را شروع می‌کنیم که عبارت است از ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط تجاری‌ای که در آن فعالیت داریم. مرحله اول عبارت است از توجه به مشتریان بالقوه. فصل‌های بعدی بر رقبا، محیط کسب و کار بزرگ‌تر و فضای بازار متمرکز است.

تمرین

آیا نحوه استفاده از تحلیل SWOT را برای سازمان خود به منظور انجام حسابرسی کسب و کار به خوبی آموخته‌اید؟ وقتی که به نقاط قوت و ضعف در سازمان خود و فرصت‌ها و تهدیدها در محیط کسب و کار توجه می‌کنید، چه اطلاعات جدیدی کسب می‌کنید؟

به نظر شما قابلیت‌های سازمان شما (مجموعه نقاط قوت) چگونه با مزیت رقابتی آن (ترکیبی از ویژگی‌ها و منابعی که سازمان را قادر به انجام فعالیت در سطحی بالاتر از دیگران در همان بخش می‌سازد) در ارتباط است؟

حال که شما رابطه بین حسابرسی بازار (ارزیابی جامع، سیستماتیک و دوره‌ای از قابلیت‌های بازاریابی یک سازمان) و حسابرسی کسب و کار (که نگاهی جامع از سازمان را به منظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف از منظر محیط بازار به کار می‌گیرد) را در نظر گرفته‌اید، چگونه از این اطلاعات برای مفاهیم خود استفاده می‌کنید؟

آیا چهار مرحله حسابرسی کسب و کار را با استفاده از روشی که در این فصل ارائه شد، انجام داده‌اید؟ در صورت وجود شکاف و فاصله، چه برنامه‌ای برای پر کردن آن دارید؟

حالا که تا اینجا کتاب را خوانده اید، قبل از خواندن فصل بعد اینجا را اسکن کنید



<https://ffo.ir/bb-126-ch4>

این کتاب به بیش از ۵ میلیون نفر در رسیدن به اهدافشان کمک کرده است.

- اهداف خود را مشخص کنید.
- از بازار هدف خود آگاه شوید.
- محیط رقابت را شناسایی کنید.
- ایده های خلاقانه ارائه دهید.
- مسیرهای موفقیت خود را دنبال کنید.

برنامه ریزی بازاریابی

در کتاب برنامه ریزی بازاریابی آقای اریک رابین تلاش کرده نشان دهد

برنامه ریزی برای بازاریابی کار عجیب، پیچیده یا نیازمند به یک سازمان بزرگ

نیست، شما هم می توانید با توجه به اهمیت این موضوع برای حرکت و کاری که

دارید، برنامه بازاریابی خاص خود را بنویسید. «واقع این کتاب، راهنمایی

گام به گام است برای اینکه بتوانید شروع برنامه بازاریابی را از شرکت های

کوچک تا شرکت های بزرگ تهیه و تنظیم کنید.

بدون برنامه، هرگز به مقصد نمی رسیم و این کتاب کمک می کند کسب و کار

شما با داشتن یک برنامه مرتب، منظم و البته قابل اجرا به اهداف خود

رسید.

ISBN: 978-600-6466-40-8



9 786006 466408

قیمت: ۴۹۰۰۰ تومان