

فصل اول

بازاریابی چیست؟

۱- بازاریابی (Marketing) چیست؟

امروزه صاحب‌نظران بازاریابی را فرآیند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به‌نظر فیلیپ کاتلر، برجسته‌ترین صاحب‌نظر در این رشته، بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله می‌باشد به عبارت دیگر بازاریابی یعنی تلاش در جهت از قوه به فعل درآوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته‌های بشر.

در تعریفی دیگر، بازاریابی عبارت است از: «همه تلاش‌های نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها با توجه به نظام ارزشی جامعه و هدف‌های سازمان».

همچنین می‌توان گفت:

بازاریابی عبارت است از تامین رضایت مشتری به شیوه‌ای سودآور. هدف‌های دوگانه بازاریابی عبارتند از: جلب مشتریان جدید، با ایجاد ارزش برتر و حفظ مشتریان کنونی از طریق تامین رضایت آنان.

بطور خلاصه می‌توان گفت بازاریابی عبارت است از:

- فرآیندی که به وسیله آن افراد و گروه‌ها چیزهایی را که می‌خواهند، از طریق خلق و مبادله کالا و ارزش با یکدیگر بدست می‌آورند.

- بازاریابی یعنی ارضای نیاز مشتری در ازای کسب سود و منفعت

در دنیای امروز هر سازمانی، کوچک یا بزرگ، انتفاعی یا غیر انتفاعی، خانگی یا جهانی بدون داشتن یک روش بازاریابی صحیح هیچ موفقیتی نخواهد داشت. سازمان‌های بسیار بزرگ انتفاعی در دنیا مثل مک دونالد، سونی، فدرال

اکسپرس، وال مارت و ماریوت و در ایران پیام همشهری همگی از روش‌های صحیح بازاریابی استفاده می‌کنند. به همین‌گونه سازمان‌های غیر انتفاعی مثل دانشکده‌ها، بیمارستان‌ها، موزه‌ها، نمایشگاه‌ها و حتی کلیساها هم بازاریابی می‌کنند. فراتر اینکه در سراسر دنیا بازاریابی به صورت حرفه‌ای رواج دارد. بیشتر کشورهای آمریکای شمالی و جنوبی، اروپای غربی و خاور دور از سیستم‌های بازاریابی پیشرفته استفاده می‌کنند. حتی در اروپای شرقی و سایر نقاط دنیا، یعنی جاهایی که از گذشته‌های دور بازاریابی شهرت چندانی نداشت، تغییر نظام‌های سیاسی و اجتماعی، فرصت‌های نوینی برای بازاریابی پیش آورده است.

۲- مدیریت بازاریابی Marketing Management

۳

تصور عمومی از مدیریت بازاریابی تلاش برای یافتن مشتریان کافی برای محصولات فعلی شرکت است. اما این نگاهی بسیار محدود است. وظیفه مدیریت بازاریابی نه فقط جستجو برای تقاضا و افزایش آن است بلکه تغییر و حتی کاهش آن نیز بر عهده او است و به عبارتی ساده مدیریت بازاریابی همان مدیریت تقاضا است. مدیریت بازاریابی عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی برای نیل به اهداف سازمانی، برنامه‌هایی با هدف ایجاد و حفظ مبادلات سودمند با مخاطبان سازمانی.

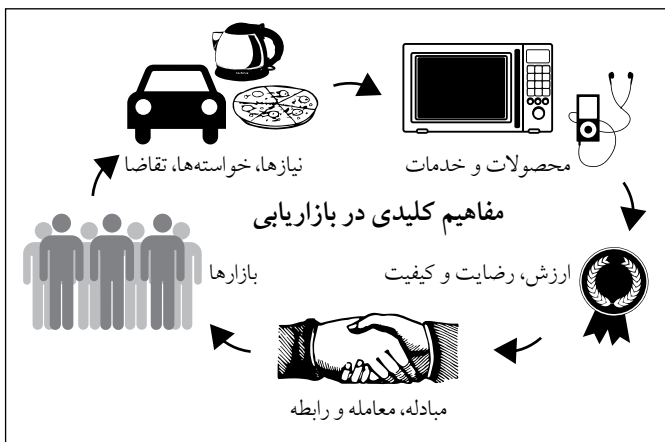
۳- تعریف بازاریابی:

بازاریابی را فرآیندی مدیریتی می‌دانیم که بدان وسیله، افراد و گروه‌ها می‌توانند از طریق تولید، ایجاد و مبادله محصولات و ارزش‌ها با دیگران، نیازها و خواست‌های خود را برآورده سازند.

در این بخش واژگان کلیدی براساس تعریف فوق را مورد بررسی قرار می‌دهیم که به شرح ذیل می‌باشند:

نیاز، خواسته و تقاضا؛ محصول، ارزش، رضایت و کیفیت، مبادله، معامله، رابطه و بازار.

در نمودار ۱-۱ این مفاهیم اصلی بازاریابی رسم و رابطه آنها با یکدیگر نشان داده شده است. مشاهده می‌کنیم که هر یک بر پایه و اساس دیگری قرار دارد.



نمودار ۱-۱- مفاهیم اصلی بازاریابی

۳-۱- نیاز :

نیاز انسان بعنوان یکی از مفاهیم اساسی بازاریابی بیان کننده حالت محرومیت احساس شده در فرد است. انسان دارای نیازهای پیچیده ای است. این نیازها شامل اساس طبقه بندی مازلو دارای ۵ طبقه به شرح ذیل می باشند:

نیازهای خود شکوفایی

نیازهای اجتماعی

نیاز احترام

نیازهای امنیتی

نیازهای فیزیولوژیک

که قسمتی اساسی از ساختار وجود انسان را تشکیل می دهند.

۵

۳-۲- خواسته :

خواسته شکلی است که نیازهای انسان تحت تاثیر فرهنگ و شخصیت انفرادی برآورده می شوند. خواسته ها بر حسب امکاناتی که تامین کننده نیازها هستند تعریف می شوند. به عبارتی دیگر خواسته، شکل برآورده ساختن نیازهاست. وقتی جامعه ای متحول می شود خواسته های افراد آن نیز تغییر می یابد. بسیاری از فروشندگان، خواسته ها و نیازها را با هم اشتباه می کنند. مثلاً یک تولید کننده تیغه های اره تصور می کند مشتری به تیغه اره نیاز دارد، در صورتی که نیاز واقعی مشتری ایجاد یک شکاف است. برای مثال گرسنگی نیاز به غذاست ولی طریقه ای که انسان ها این نیاز را بنا به عادت، سلیقه و ذائقه خود برطرف می کنند متفاوت است و غذاهای متنوعی را انتخاب می کنند که این غذاهای متنوع (خواسته) آنان است.

۳-۳- تقاضا :

خواسته‌ها وقتی با قدرت خرید همراه باشند تبدیل به تقاضا می‌شوند. تقاضا توانایی رفع خواسته است. در چهارچوب خواسته‌ها و منابعی معین، مردم کالاهایی را بر می‌گزینند که منافع و مزایای حاصله، رضایت ایشان را حداکثر کند.

۳-۴- محصول:

نیازها، خواسته‌ها و تقاضاها ما را به سوی محصولاتی می‌کشانند که می‌توانند این نیازها را برآورده سازند. و برای پاسخ به خواسته مشتریان به تقاضای ایشان شکل دهند هر چیزی که بتوان برای جلب توجه، به دست آوردن، استفاده و یا مصرف در بازار عرضه کرد و توانایی تامین یک خواسته یا نیاز را داشته باشد، «محصول» تلقی می‌شود. مجموعه محصولاتی که بتوانند یک نیاز را تامین کنند «سبد انتخاب محصول» می‌نامند. مثلاً کسی احساس کند، نیاز دارد جذاب تر شود. سبد محصولات وی شامل لباس، لوازم آرایش، تمرین‌های بدن سازی و سایر اقلام و خدمات دیگر می‌تواند باشد. مفهوم محصول محدود به حدود فیزیکی آن نیست. به هر چیزی که بتواند نیازی را تامین کند می‌توان محصول اطلاق کرد. علاوه بر کالاهای مادی و خدمات، مفهوم محصول شامل اشخاص، مکان‌ها، سازمان‌ها، فعالیت‌ها و ایده‌ها و عقاید نیز می‌شود.

۳-۵- مبادله:

مبادله عبارت است از دریافت چیزی مطلوب از کسی دیگر، در مقابل ارائه ما به ازایی به او. مبادله یکی از چهار انتخاب گوناگونی است که فرد برای ارضای نیازهای خود از آن ها استفاده می کند.

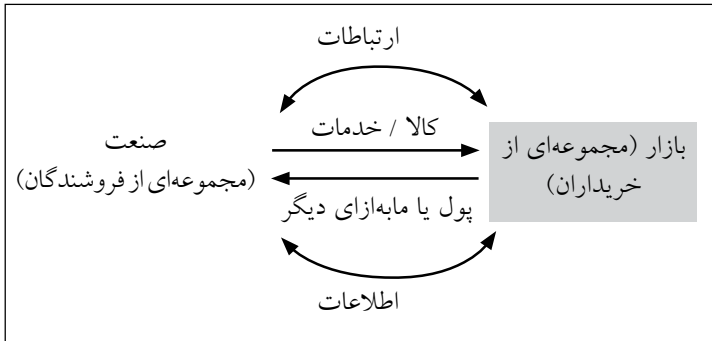
برای تحقق آن شرایط زیر لازم است:

- حداقل دو طرف باید با یکدیگر مشارکت داشته باشند.
 - هر طرف باید چیز با ارزشی برای مبادله با دیگری در اختیار داشته باشد.
 - هر طرف باید علاقه مند به مبادله با طرف دیگر باشد.
 - هر طرف باید در رد و یا قبول پیشنهاد طرف دیگر آزادی کامل داشته باشد.
 - هر طرف باید دارای توانایی لازم برای مراد و تحویل باشد.
- انجام مبادله مستلزم توافق طرفین است و در این صورت می توان گفت که مبادله می بایست طرفین را منتفع نماید.

۷

۳-۶- بازار:

فارغ از مفهوم سنتی، بازار به مجموعه ای از خریداران بالقوه و بالفعل یک کالا اطلاق می شود. یا به عبارتی دیگر، بازار محلی است برای مبادلات بالقوه. گاهی مفهوم بازار، مبادله منابع یا داد و ستدهایی است که الزاماً با پول سر و کار ندارد برای مثال بازار انتخابات. اندازه بازار به تعداد افرادی بستگی دارد که به محصول مورد نظر علاقه مند هستند و حاضرند منابع لازم را برای به دست آوردن محصول مبادله کنند.



بنابراین بطور خلاصه می‌توان گفت:

مبادله: عمل کسب محصولی مطلوب از فردی دیگر با عرضه چیزی به جای آن
 معامله: تبادل ارزش بین طرفین. معمولاً شامل تبادل پول و محصول
 (کالا-خدمت) خدمت است.

ارتباطات: ایجاد ارتباطات بلندمدت با مشتریان. توزیع کنندگان، واسطه‌ها
 و تامین کنندگان.

۴- ابعاد گوناگون بازاریابی (Marketing)

شامل ۹ بخش به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- بازاریابی
- ۲- بازاریابی
- ۳- بازاریابی
- ۴- بازاریابی
- ۵- بازاریابی
- ۶- بازاریابی
- ۷- بازاریابی

۸- بازار گرمی

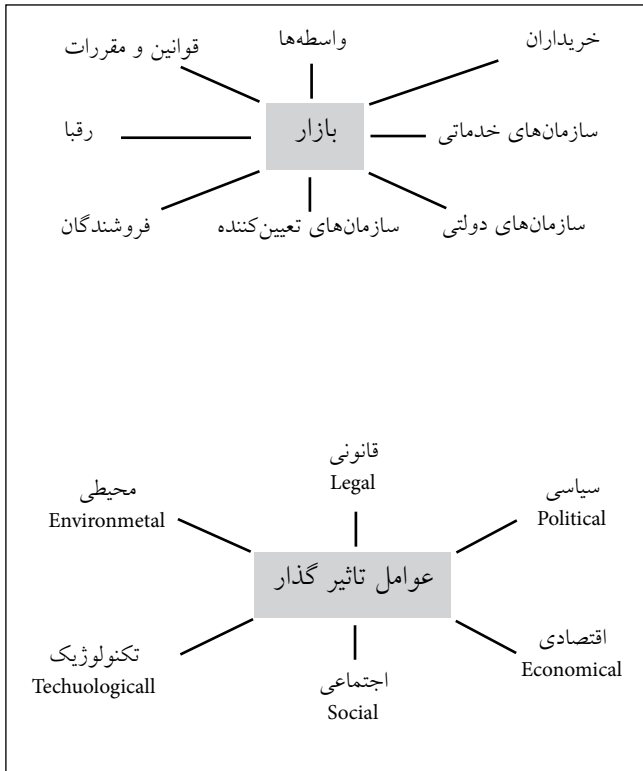
۹- بازار گردانی

۴-۱- بازار گرایی: گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است. مدیرانی کامیاب کسانی هستند که سازمان خود را با شرایط روز هم گام می‌سازند. این هم گامی زمانی امکان پذیر است که کارکنان و مدیران، گرایش به بازار را به عنوان یک فرهنگ و بینش بپذیرند و دنبال کنند.

۴-۲- بازارشناسی: «شناخت» لازمه هر حرکت عاقلانه و هر تصمیم اصولی است. شناخت بازار تلاشی نظام‌مند است برای گردآوری، ضبط و ثبت اطلاعات مربوط به همه اجزای تشکیل دهنده نظام بازار مانند خریداران بالقوه و بالفعل، فروشندگان بالقوه و بالفعل، واسطه‌های گوناگون، رقبا، محصولات و خدمات موجود و مورد نیاز، سازمان‌های تسهیلاتی و خدماتی (نظیر سیستم بانکی، بیمه، حمل و نقل، انبارها و بانک‌های اطلاعاتی)، سازمان‌های تحقیقاتی، تبلیغاتی و مشاوره‌ای و سرانجام همه عواملی که بر نظام بازار تاثیر دارند، مانند قوانین، مقررات و مصوبات دولتی، عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیک، بومی و اقلیمی.

امروزه مدیر علاوه بر درگیر بودن با عوامل و مشکلات درون سازمان، نگران دگرگونی‌های عوامل برون سازمانی است؛ به همین دلیل باید بازار خود را بیش از هر زمان دیگر مورد مطالعه و بررسی قرار دهد تا فرصت‌ها و

تهدیدها و روندها را به موقع شناسایی کند و بتواند با استفاده به‌جا و به موقع از فرصت‌ها و موقعیت‌ها، خطرهای را به حداقل برساند.



۳-۴- بازاریابی: بازاریابی یعنی جستجو برای یافتن مناسب‌ترین بازار و بخش‌هایی که سازمان می‌تواند در آنجا به صورت مفیدتر و موثرتر حضور یابد و پاسخ‌گوی نیازها و خواسته‌های مردم باشد. به عبارتی، بازاریابی تلاشی آگاهانه است برای تخصیص بهینه منابع و ایجاد نوعی تخصص در بازار. سازمان‌ها باید بازار هدف خود را بیابند تا بتوانند نیازهای آن را بهتر شناسایی

کرده، محصولات و خدمات متناسب با آن‌ها را تهیه و تامین کنند. اساس حرکت بازاریابی جلوگیری از هدر رفتن منابع و امکانات گوناگون و یافتن مناسب‌ترین جایگاه محصول یا شرکت در بازار است. بازاریابی یعنی بخش‌بندی یا تقسیم بازارها و تعیین محصولات شرکت برای مناسب‌ترین بازارها.

۴-۴- بازارسازی: با آگاهی از وضعیت بازار و یافتن مناسب‌ترین بخش‌های آن با توجه به موقعیت و امکانات سازمان، مهم‌ترین تلاش بازاریابان و مدیران ایجاد، افزایش و حفظ سهم بازار است. بازارسازی یعنی نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان و محصولات و خدمات آن با استفاده از عوامل قابل کنترل بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع فروش که آن را آمیخته بازاریابی می‌نامند). بازاریابان با به کارگیری درست و اصولی این عوامل می‌توانند در شرایط مختلف جایگاهی برای خود در بازار به وجود آورند و با سیاست‌ها و برنامه‌های مناسب سهم بیشتری از بازار را در اختیار بگیرند.

بازارسازی یعنی ارائه محصولی مناسب به مشتری با قیمتی مطلوب، در محل و زمان مورد نظر و دلخواه او و با استفاده از ابزار و روش‌های تبلیغاتی و تشویقی و آگاه‌کننده و در نهایت ساختن یک بازار مناسب.

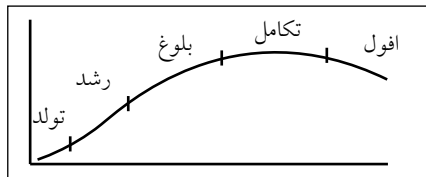
۴-۵- بازارگردی: دنیای امروز سکون و بی‌حرکتی را نفی کرده است. هر روز پدیده‌ای نو، حرکتی تازه، ایده‌ای جدید و خواسته‌ای متفاوت مطرح می‌شود؛ به همین دلیل یکی از مهم‌ترین ابعاد بازاریابی امروز ویتترین‌گردی

داخلی و جهانی یا بازار گردی است.

بازارگردی وظیفه ای است که بازاریاب را وادار می سازد تا بیش از دیگران با تحولات و تغییرات بازارها آشنا گردد. این آگاهی از طریق حضور در صحنه رقابت و مبادله و مشاهده بازارها امکان پذیر است. شرکت کردن در نمایشگاه‌ها، بازدید از بازارهای گوناگون و بودن در محیط بازار، دید مدیران را بازتر و گسترده تر می سازد. به عبارتی، مهم ترین نقش بازارگردی تقویت و گاهی تغییر «دید» است. «دید» یکی از موثرترین ویژگی های هر انسان و هر مدیر است و آن مهارت و هنر دیدن چیزهایی است که دیگران نمی بینند. بازارگردی افق های تازه ای را به بازاریابان نشان می دهد.

۴-۶- بازارسنجی: یکی از مفیدترین حرکات هر مدیر بررسی و ارزیابی گذشته و استفاده از تجربیات در تصمیم گیری های آینده است. بازارسنجی یعنی تحلیل موقعیت بازار با توجه به آن چه وجود دارد می باشد. بازارسنجی برای دهنده حرکت های سازمان در بازار آینده است. همه محصولات و خدمات و سازمان ها دارای منحنی عمر خاصی هستند که این منحنی شامل مراحل معرفی، رشد، بلوغ و تکامل، و افول است و هر مرحله شرایط ویژه ای دارد که بازاریاب این ویژگی ها واکنش های مناسبی نشان دهد. بازارسنجی یا ارزشیابی و سنجش فعالیت های سازمان، نقاط قوت و ضعف را به خوبی نمایان می سازد. با استفاده از اطلاعات موجود و دانش روز می توان هدف ها، مسیرها و حرکت های آینده را تبیین و تعیین کرد. بازارسنجی یعنی اندازه گیری عملکردها، یافتن انحراف ها و تشخیص فاصله ها بین هدف و

عملکرد واقعی و ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح امور بازاریابی سازمان. بازاریاسنجی وسیله‌ای است برای جلوگیری از اشتباهات و یافتن توانایی‌ها و استعدادها برای رشد و توسعه بیشتر. بازاریاسنجی یعنی اندازه‌گیری عملکردها، یافتن انحرافها و تشخیص فاصله‌ها بین هدف و عملکرد واقعی و ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح امور بازاریابی سازمان. بازاریاسنجی وسیله‌ای است برای جلوگیری از اشتباهات و یافتن توانایی‌ها و استعدادها برای رشد و توسعه بیشتر. بازاریاسنجی یعنی نظارت دائم بر عملکردها و کنترل آن‌ها و ارزشیابی حرکات و فعالیت‌ها.



منحنی عمر سازمان

۴-۷- بازارداری: حفظ مشتری و ایجاد زمینه برای تثبیت حضور وی یا بازگرداندن او به سوی خود وظیفه‌ای است بسیار حساس و حیاتی که روش‌های خاصی می‌طلبد. مهم‌ترین ابزار بازراداری برای بازاریابان ارتباط دائم با مردم، ارائه خدمات مناسب و آگاهی از حرکات رقباست. بازراداری یعنی حفظ مشتری و تشویق و ترغیب آنان به خرید بیشتر و تداوم خرید از طریق ایجاد «رضایت» در آنان. بازراداری هنر و مهارت راضی سازی مشتری است. آگاهی از رفتار مشتریان، ارتباط برقرار کردن با آنان، داشتن اطلاعات

روان شناختی و جامعه شناختی و نیز اطلاع داشتن از حرکات و امکانات رقبا نقش ارزنده ای در حفظ مشتری دارد. مشتری تنها محصول و خدمات نمی‌خرد، بلکه منافع، ارزش، احترام و عوامل دیگری را نیز طالب است که باید برآورده شود.

۴-۸- بازار گرمی: یعنی تبلیغات و تشویقات به موقع برای آگاه ساختن، متقاعد ساختن و ترغیب مشتریان برای ارتباط بیشتر با سازمان و خرید از آن و مقابله با حرکات رقیب. یکی از مهم ترین ابزارهای بازار گرمی استفاده از خلاقیت ها، نوآوریها و ابتکارات است. دنیای امروز یعنی عصر تنوع، سرعت و تحول. حفظ مشتری در این دوره بازار گرمی ویژه‌ای می‌طلبد.

۴-۹- بازارگردانی: مجموع فعالیت‌های بازاریاب را می‌توان در بازارگردانی خلاصه کرد. بازارگردانی شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل امور گوناگون بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است. بازارگردانی یعنی استفاده از تجربه، دانش، هنر و مهارت‌های گوناگون برای اداره بازارها و یافتن راه چاره و عاقبت اندیشی. بازارگردانی شامل تنظیم و تعیین استراتژی‌ها و برنامه‌ها، سازماندهی و اجرای همه امور مربوط به شناساندن و معرفی محصولات شرکت به بازارها، نظارت بر فعالیت‌ها برای دست یابی به اهداف سازمان و ایجاد رضایت برای مشتریان و جامعه است.

با توجه به ابعاد گوناگون بازاریابی می‌توان گفت واژه مناسب برای Marketing «بازارگردانی» است که همان «مدیریت بازار» است و همه امور مربوط به برنامه ریزی، اجرا و کنترل فعالیت‌های گوناگون و ابعاد اشاره شده را در بر می‌گیرد. به عبارتی، بازارگردانی یعنی انجام فعالیت های نظام‌مند و

دائم بازارگرایی، بازارشناسی، بازاریابی، بازارسازی، بازارگرایی، بازارگردی، بازارسنجی و بازارداری.

۵- فلسفه‌های مدیریت بازاریابی:

مدیریت بازاریابی به صورت کوششی برای رسیدن به نتیجه مبادله با بازارهای هدف تعریف شده است.

در این مسیر پنج فلسفه وجود دارد که در چهارچوب آن‌ها شرکت‌های بازرگانی و سازمان‌های دیگر فعالیت‌های بازاریابی خود را انجام می‌دهند. این فلسفه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

۱- فلسفه تولید محور

۲- فلسفه کالا محور

۳- فلسفه فروش محور

۴- فلسفه بازاریابی

۵- فلسفه بازاریابی اجتماعی

۵-۱- فلسفه تولید محور

تعریف فلسفه تولید محور که یکی از قدیمی‌ترین فلسفه‌ها برای رهنمود کردن فروشندگان می‌باشد، چنین است:

«فلسفه تولید بر پایه این اصل بنا شده که مصرف کنندگان خواستار اجناسی هستند که در دسترس بوده و استطاعت خریدن آن را داشته باشند. بنابراین مدیریت باید فعالیت خود را بر بهبود دادن به کارایی تولید

و توزیع متمرکز نماید».

فلسفه تولید محور برای دو حالت مقتضی می‌باشد. اول این که تقاضا برای یک کالا بیشتر از توانایی تولید آن کالا باشد.

حالت دوم برای موقعیتی است که هزینه تولید کالا در سطح بالایی قرار دارد و برای پایین آوردن هزینه، تولید بیشتر و افزایش کارایی لازم است.

فلسفه هنری فورد که اولین ماشین خودرو را در سطح وسیع ساخت این بود که تولید مدل (T) را به حد کمال برساند و به این وسیله قیمت را هر چه بیشتر پایین بیاورد که مردمان بیشتری استطاعت خرید آن ماشین را داشته باشند. او به شوخی می‌گفت که مشتریان هر رنگ ماشین، تا آن جایی که آن رنگ سیاه باشد، را می‌توانند بخرند. امروزه کمپانی تکراس ایترومنت از این فلسفه پیروی می‌کند. این کمپانی سعی دارد که حجم تولید خود را بالاتر برده و هزینه‌ها را پایین بیاورد و به این وسیله قیمت کالای خود را کاهش دهد. این کمپانی توانست که سهم عمده‌ای از بازار ماشین حساب در آمریکا را به خود اختصاص دهد.

ولی با پیروی کردن از همین فلسفه برای بازار ساعت‌های دیجیتال با عدم موفقیت روبرو شد. اگرچه قیمت این ساعت‌ها در سطح پائینی قرار داشت ولی مصرف کنندگان ساعت‌های تکراس ایترومنت را قشنگ و جالب توجه نمی‌دانستند.

برخی از سازمان‌های خدماتی مانند دفاتر دولتی از این فلسفه پیروی می‌کنند. اگرچه این سازمان‌ها قادرند کار ارباب رجوع‌های بسیاری را راه بیندازند. ولی این نوع مدیریت باعث ناراضی شدن این افراد می‌گردد. زیرا فرض

این سازمان‌ها بر این است که ارباب رجوع به خدمات ارائه شده نیاز دارد بنابراین برای راضی کردن آن‌ها اقدامی صورت نمی‌گیرد.

۵-۲- فلسفه کالا محور

«فلسفه کالا محور بر این اصل بنا شده که مصرف کنندگان کالاهایی که بهترین کیفیت، عملکرد و شکل را دارا باشند خواهند خرید و بنابراین سازمان باید انرژی خود را به بهبود دادن دائمی کالا اختصاص دهد.»

بسیاری از تولید کنندگان بر این عقیده اند که اگر تله موش بهتری ساخته شود، مردم دنیا سریعاً برای خرید آن اقدام خواهند کرد. ولی آن‌ها در اشتباه می‌باشند. خریداران در جستجوی راه حلی برای رهایی از مشکل موش می‌باشند و نه یک تله‌موش بهتر و یک تله‌موش بهتر فروشی نخواهند داشت مگر اینکه تولید کننده آن را با قیمت مناسبی در بسته بندی جالبی به بازار ارائه دهد، توجه خریداران را به کیفیت بالای آن جلب نماید و در نهایت مصرف‌کننده را قانع نماید که این وسیله موش‌های بیشتری را صید خواهد کرد و به طور وسیع آن را توزیع نماید. نتیجه فلسفه کالا نزدیک‌بینی در بازاریابی است. مدیریت راه‌آهن چنین فکر می‌کردند که استفاده کنندگان خواهان‌تر هستند و نه وسیله حمل و نقل و بدین وسیله رقابت موجود هواپیما، اتوبوس، کامیون، و ماشین را ندیده گرفتند. سازندگان خط کش محاسبه فکر می‌کردند که مهندسين خواهان خط‌کش محاسبه بودند نه عملیات محاسبات و بنابراین رقابت ماشین حساب‌های الکترونیک را ندیده گرفتند.

۵-۳- فلسفه فروش محور

فلسفه فروش محور بر این اصل بنا شده که مصرف کنندگان از اجناس تولید کننده به اندازه کافی نمی‌خرند مگر اینکه سازمان کوشش وسیعی در فروش شخصی و تبلیغات انجام دهد».

فلسفه فروش در مورد اجناسی که خریداران در پی خریدن آن‌ها نیستند (Unsought Goods) - اجناسی که مردم در موردشان زیاد فکر نمی‌کنند مانند بیمه عمر، دایره المعارف و غیره به کار گرفته می‌شود.

این صنایع تکنیک‌های مختلفی را کامل کرده‌اند که خریداران را بیابند و تحت فشار جنس را به آنها بفروشند. فروش تهاجمی یا فروش تحت فشار (Hard selling) برای اجناسی مانند خودرو نیز به کار گرفته می‌شود. از لحظه‌ای که مشتری وارد نمایشگاه می‌شود فروشنده بر روی او کار می‌کند. اگر خریدار به ماشینی علاقه نشان دهد به او گفته می‌شود که مشتری دیگری قصد خرید همان ماشین را دارد و او باید در همان لحظه تصمیم خرید را بگیرد. اگر خریدار از قیمت ماشین ایراد بگیرد، فروشنده به او می‌گوید که با مدیر فروشگاه صحبت خواهد کرد که قیمت را پایین تر بیاورد. مشتری ده دقیقه صبر می‌کند و فروشنده بر می‌گردد و به او می‌گوید که رئیس در ابتدا موافق نبود ولی من موافقت او را برای قیمت پایین تر جلب کردم. در این گزارش هدف، فروش است و اعتقاد بر این است که مردم محصول را نمی‌خرند بلکه باید آن را فروخت و رضایت مشتری در مرتبه دوم اهمیت قرار می‌گیرد یا به آن توجهی نمی‌شود.

۵-۴- فلسفه بازاریابی

فلسفه بازاریابی مفهوم جدیدتری در قلمرو بازرگانی است. تعریف این فلسفه به قرار زیر است:

فلسفه بازاریابی بر این اصل بنا شده که راه رسیدن به اهداف سازمان شناختن احتیاجات و خواسته های بازارهای هدف می باشد و رضایت مصرف کننده را باید با کارآمد بالاتری از رقبا جلب نمود.

تکامل عملیات بسیاری از کمپانی ها از درون فلسفه های تولید، کالا، فروش فلسفه فروش و فلسفه بازاریابی گاهی با همدیگر اشتباه می شوند. به قول یک محقق «فروش بر روی احتیاجات فروشنده تمرکز می کند در حالی که بازاریابی احتیاجات خریدار را در نظر می گیرد. فروش با احتیاج فروشنده و برای تبدیل جنس با پول نقد سر و کار دارد در حالی که بازاریابی بر روی ارضاء کردن احتیاجات مصرف کننده توسط یک برنامه تدوین شده و منظم و جمعی تمرکز می نماید».

۱۹

شکل زیر این دو فلسفه را مقایسه می کند:

نتیجه	وسیله	تمرکز	فلسفه
فروش محور	کالاها	فروش و تبلیغات	سود توسط حجم فروش
بازاریابی	احتیاجات مصرف کننده	برنامه تدوین شده بازاریابی	سود توسط رضایت مصرف کننده

چنان که ملاحظه گردید مفهوم جدید بازاریابی منطق جدیدی را که تا حدودی نقطه مقابل منطق مفهوم قدیم بازاریابی است ارائه می دهد. مفهوم قدیمی (فلسفه فروش محور) با کالاهای موجود شرکت آغاز شده و بازاریابی را عمل فروش و تشویق و ترغیب خریداران برای بردن سود از طریق فروش می داند. مفهوم جدید (فلسفه بازاریابی) با خریداران فعلی و بالقوه شرکت آغاز شده و سود را از طریق ایجاد رضایت خریدار جستجو و ابتکار را با تنظیم برنامه بازاریابی کامل و وسیعی که در سطح شرکت صورت می گیرد به انجام می رساند.

مفهوم جدید بازاریابی مبتنی بر این اصل است که شرکت‌ها با هدایت و توجه خود به عامل خارجی یعنی بازار می‌توانند عایدات بیشتری داشته باشند تا در مقایسه با عامل داخلی یعنی کالاها.

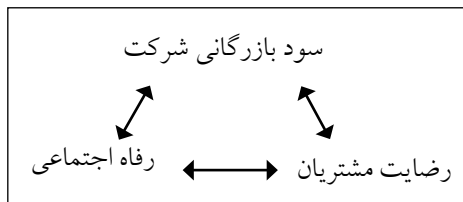
۵-۵- فلسفه بازاریابی اجتماعی

فلسفه بازاریابی اجتماعی بر این اصل بنا شده که کار اصلی سازمان مشخص کردن احتیاجات، خواسته‌ها و علاقه‌های بازارهای هدف می باشد. سپس رضایت مطلوب با کارآیی بالا و به طور موثرتر از رقبا باید به صورتی ایجاد شود که باعث رفاه درازمدت اجتماع و مصرف کننده شود.

از فلسفه بازاریابی این ایراد گرفته شده که آیا در زمان فعلی یعنی زمانی که به محیط زیست صدمه وارد میشود، منابع کمیاب می باشند، جمعیت به طور تصاعدی در حال رشد است و تورم جهانی وجود دارد این فلسفه کافی می‌باشد؟ آیا شرکتی که رضایت مصرف کننده را ایجاد می کند همیشه منافع

درازمدت آن ها و اجتماع را نیز در نظر می گیرد؟

در ابتدا شرکت ها تصمیمات بازاریابی خود را عمدتاً بر روی سود کوتاه مدت خود قرار می دادند. سپس آن ها به اهمیت درازمدت راضی کردن خواسته های مصرف کننده واقف شدند و این امر فلسفه بازاریابی را به وجود آورد. اکنون آن ها رفاه اجتماعی را در تصمیمات خود منعکس می نمایند. فلسفه بازاریابی اجتماعی بین هر سه عامل توازن به وجود می آورد.



۶- برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

در گذشته برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت ها معنا و مفهومی نداشت و شرکت ها فقط به برنامه ریزی عملیاتی می پرداختند و شاید در آن زمان

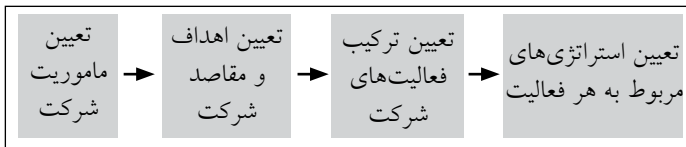
موفقیت‌هایی نیز کسب نموده باشند. ولی بعد از آن دوران، به خصوص از دهه ۱۹۷۰ به بعد، شرکت‌ها به این نتیجه رسیدند که فقط با برنامه ریزی عملیاتی نمی‌توانند به فعالیت ادامه دهند. چون تحولات اقتصادی جدید از جمله افزایش تورم و بیکاری، رقابت بین شرکت‌ها، اهمیت خدمات در اقتصاد و هم چنین افزایش قیمت جهانی انرژی باعث گردید که شرکت‌ها برای رفع مشکلات به برنامه ریزی استراتژیک روی آورند.

اصولاً هیچ شرکتی توانایی کامل شکل دادن به محیطی که در آن کار می‌کند را ندارد، اما می‌تواند اوضاع و احوالی را پدید آورده و از بین آن بهترین فرصت‌ها را به دست آورد. وظیفه مدیریت این است که شرکت را همواره به گونه‌ای ببیند که می‌تواند بشود، نه آن گونه که هم اکنون هست. تغییر اجتناب ناپذیر است و این وظیفه مدیریت است که نیروهای تغییر دهنده را برای منافع ذینفعان هدایت کند و در واقع، یک مدیریت موفق می‌تواند شرکت را هر روز احیا کند. این امر مستلزم یک برنامه ریزی جامع و استراتژیک است. بسیاری از شرکت‌ها بدون برنامه ریزی استراتژیک کار می‌کنند. این شرکت‌ها به قدری گرفتار مسائل مدیریتی هستند که در بیشتر موارد فرصت برنامه‌ریزی را ندارند و یا بدون برنامه ریزی کارهایشان را به شکل مطلوب انجام داده و معتقدند که برنامه ریزی چندان اهمیتی ندارد. از طرفی، آن‌ها اعتقاد دارند که تغییرات بازار به حدی سریع است که برنامه سودمندی و کارایی لازم را برای سازگاری با تغییرات نخواهد داشت.

امروزه تمام شرکت‌ها برای مقابله با اوضاع متحول در صنایع شان باید

آینده‌نگر باشند و استراتژی‌های بلندمدت تهیه کنند. هیچ استراتژی واحدی نیست که برای کلیه شرکت‌ها کار ساز باشد. هر شرکت باید با توجه به اوضاع و احوال، فرصت‌ها و تهدیدها و اهداف و منافع خود بهترین استراتژی را انتخاب کند. انتخاب استراتژی جامع و کامل برای بقا و رشد شرکت، با توجه به اهداف بلندمدت سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک نام دارد.

چون شرکت در محیطی فعالیت می‌کند که دائماً با فرصت‌ها و تهدیدهای متغیر روبرو است، برنامه‌های شرکت باید انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک این انعطاف را فراهم می‌آورد. در واقع برنامه ریزی استراتژیک زمینه را برای سایر برنامه‌ریزی‌ها آماده می‌سازد. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرآیند ایجاد و حفظ یک ارتباط بین اهداف و توانایی‌های یک سازمان و فرصت‌های در حال تغییر بازاریابی تعریف می‌شود. یک برنامه استراتژیک بر تهیه شرح وظایفی روشن برای شرکت، اهدافی مرتبط با این وظایف، تعیین ترکیب فعالیت‌های منطقی و استراتژی‌های عملیاتی هم‌آهنگ متکی است. مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک در شکل به تصویر کشیده شده است.



ابتدا مدیریت سطح بالا ماموریت و هدف وجودی شرکت را تعریف می‌کند. سپس این ماموریت به اهداف و مقاصد سازمان که راهنمای شرکت می‌باشند، تبدیل می‌گردند و آن‌گاه شرکت به تعیین ترکیب فعالیت‌هایش می‌پردازد و در مورد محصولات یا خدماتی که برای شرکت مناسب است، تصمیم

گیری می کند. در نهایت، هر یک از محصولات یا خدمات به نوبه خود باید دارای برنامه ریزی مناسب تولید و بازاریابی خاص خود شوند، به نحوی که حمایت کننده برنامه جامع شرکت باشند.

۶-۱- ارائه تعریفی از ماموریت یا رسالت شرکت

موجودیت هر شرکت برای انجام دادن کاری است. در آغاز شرکت هدف، رسالت یا ماموریتی مشخص و روشن دارد، ولی با گذشت زمان و رشد سازمان، توسعه بازارها و محصولات احتمالاً آن ماموریت تا حدی شفافیت خود را از دست می دهد در این هنگام است که مدیریت در می یابد باید در پی هدف و مقصودی تازه برآید و زمان آن فرا می رسد تا چنین پرسش هایی را مطرح می سازد: نوع کار و فعالیت ما چیست؟ مشتری ما چه کسی است؟ ارزش مورد نظر مشتریان چیست؟ کسب و کار و فعالیت ما چه خواهد بود؟ چه نوع فعالیتی را باید انجام دهیم؟ این پرسش های به ظاهر ساده از جمله مشکل ترین پرسش هایی است که شرکت باید درصدد یافتن پاسخ هایی برای آنها برآید. شرکت های موفق همواره چنین پرسش هایی را مطرح می کنند و می کوشند به صورتی دقیق به آنها پاسخ لازم بدهند.

بسیاری از سازمان ها بیانیه رسمی ماموریت خود را به گونه ای تهیه می کنند که به این پرسش ها پاسخ می دهد. بیانیه ماموریت گویای هدف شرکت است، یعنی شرکت در محیط بزرگتر، درصدد انجام دادن چه کاری است. یک بیانیه ماموریت روشن افراد را در سازمان رهنمون می گردد تا آنها بتوانند

به صورتی مستقل و در همان زمان با همدستی دیگران برای هدفهای کلی سازمان گام بردارند.

طبق سنت، شرکت‌ها فعالیت‌های خود را بر حسب نوع محصول تعریف می‌کنند «ما سازنده اتومبیل هستیم» یا بر حسب نوع فناوری بیان می‌کنند (ما یک شرکت ساختمانی هستیم) ولی بیانیه ماموریت باید با توجه به بازار بیان شود. مدیریت نباید ماموریت سازمان را بسیار محدود یا بسیار وسیع و گسترده تعریف کند. یک شرکت تولید کننده خودکار که مدعی است وسایل و لوازم ارتباطات تولید می‌کند ماموریت خود را به صورتی بس گسترده بیان می‌کند. ماموریت‌ها باید «واقع‌بینانه» باشد. (برای مثال، اگر یک شرکت تاکسیرانی محلی ماموریت خود را بدین گونه بیان کند که می‌خواهد به صورت بزرگترین شرکت حمل و نقل جهان درآید، در واقع گفتاری غیر واقعی ابراز می‌نماید). همچنین ماموریت باید «دقیق» باشد.

فعالیت های بازار محور (بر حسب بازار)		
شرکت	تعریف ماموریت بر حسب محصول	تعریف ماموریت بر حسب بازار
رولون	ما لوازم آرایش تولید می کنیم	ما شیوه زیستن و ابراز وجود ارائه می کنیم: موفقیت ها و موقعیت، خاطره ها، امیدها و رویاها
دیسنی	ما تفریح گاهها را اداره می کنیم	ما سرگرمی و تفریح برای مردم فراهم می آوریم. مکانی برای آمریکایی ها و شیوه مرسوم آنها
وال - مارت	ما فروشگاه زنجیره ای (خرده فروشی) اداره می کنیم	ما محصولات و خدماتی را عرضه می کنیم که ارائه دهنده ارزش برای طبقه متوسط مردم است
زیراکس	ما دستگاههای اداری، دورنویس و تکثیر (کپی) می سازیم	ما به سازمانها کمک می کنیم تا با بررسی، حفظ اسناد، بازیافت، اصلاح، توزیع، انتشار و چاپ اسناد بتوانند فعال تر گردند.
هوم - دی پو	ما وسایلی می فروشیم که برای تعمیرات مورد نیاز است.	ما با راهنمایی و ارائه راه حل های کاری می کوشیم تا صاحب خانه ها بتوانند تعمیرات خانگی خود را انجام دهند.
پیام هم شهری	؟	؟

سرانجام بیانیه ماموریت باید «انگیزه بخش» باشد. ماموریت یک شرکت نباید به صورت افزایش فروش یا سود بیان شود (سود پاداشی است در ازای انجام دادن کاری مفید) کارکنان شرکت باید چنین احساس کنند که کاری مهم انجام می دهد و این کار در زندگی آنان نقشی اساسی دارد.

۶-۲- برنامه ریزی استراتژیک با گرایش بازار: یک فرآیند مدیریتی است

که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت های متغیر و متزلزل بازار محصولات هر شرکت را به عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت ها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت بخش است. این فرآیند دارای سه رکن اساسی است:

۶-۲-۱ * رکن اول: تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاریهای گذشته و آتی. در این مرحله، شرکت باید در مورد تقویت، نگهداری یا حذف سرمایه گذاریهای گذشته و نیز انجام سرمایه گذاریهای آتی تصمیم بگیرد.

۶-۲-۲ * رکن دوم: تخمین سود بالقوه آتی شرکت. در این مرحله شرکت باید روش‌های تحصیل سود شرکت با توجه به فلسفه انتخابی خود تصمیم بگیرد.

۶-۲-۳ * رکن سوم: تهیه استراتژی

برای عملی ساختن ارکان مذکور باید اقدام به برنامه ریزی استراتژیک در سطوح مختلف شرکت نمود. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شامل تعیین فلسفه وجودی، بررسی محیطی و داخلی، تعیین اهداف و تعیین استراتژیهای رسیدن به اهداف در سطوح مختلف (تدوین استراتژی) می باشد که از طریق برنامه های اجرایی و عملیاتی به اجرا در می آیند و در نهایت مورد ارزیابی واقع می شوند. بنابراین در قالب برنامه ریزی استراتژیک کلان شرکت فعالیت‌های چهارگانه زیر باید انجام شود:

* **تعریف فلسفه وجودی شرکت**

* **شناسایی واحدهای خودگردان**

* **تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت موجود**

* **شناسایی فعالیت‌های جدید و آینده**

۶-۲-۳-۱- تعریف فلسفه وجودی شرکت

سازمان‌ها برای تحقق کاری در جامعه فعالیت می‌کنند. معمولاً فلسفه وجودی شرکت در ابتدای فعالیت آن واضح است ولی گاه در طی زمان وضوح خود

را از دست می‌دهد یا وضوح اولیه را دارد ولی مدیران به آن توجه ندارند، یا ارتباط آن را با حقایق محیطی حاکم کمرنگ می‌بینند. بسیاری از شرکت‌ها مجبور به تعریف مجدد فلسفه وجودی خود می‌شوند. پیتز دراکر معتقد است که در این زمان شرکتها باید به سئوالات زیر پاسخ دهند.

فلسفه وجودی شرکت باید قوه محرکه کارکنان شود و بیانگر سیاست‌های موسسه در قبال مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، کارکنان و نظایر این‌ها باشد.

۶-۲-۳-۲- شناسایی واحدهای خودگردان

(Strategic Business Unit)

۲۸

شرکت‌ها برای اداره آسان‌تر فعالیت‌ها و رشته‌های کاری، معمولاً واحدهای خودگردان (SBU) تشکیل می‌دهند. یک SBU می‌تواند قسمتی از شرکت، خط تولید درون یک قسمت و یا حتی یک کالا یا یک کالا با مارک تجاری مخصوص به خود باشد. شناسایی SBU ها بعضاً دشوار است. هر واحد خودگردان باید دارای سه ویژگی باشد:

- در یکی از رشته‌های فعالیت یا گروهی از آنها که دارای وجه مشترک هستند و می‌توان آنها را از بقیه جدا کرد، فعالیت داشته باشد.

- دارای رقیب یا رقبای خاصی باشد.

- مدیر معینی داشته باشد که مسئول برنامه ریزی استراتژیک و سودآوری واحد باشد.

۶-۲-۳-۳- تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت‌ها

هدف از شناسایی دامنه فعالیت SBU، تهیه برنامه استراتژیک و اعتبار لازم برای آنهاست. هدف برنامه ریزی استراتژیک نیز یافتن راههایی است که امکان استفاده شرکت را از قوت‌های خود برای بهره برداری از فرصت‌های محیطی میسر گرداند. بر این اساس شرکت اصلی همواره وضعیت این واحدها را می‌سنجد تا نسبت به رشد، حفظ، برداشت کردن یا اختتام عمر آنها تصمیم‌گیری کند.

از بین روش‌های موجود برای این کار معمولاً دو روش شناخته شده: گروه مشاورین بوستون (BCG) و جنرال الکتریک (GE) مورد استفاده قرار می‌گیرند. با استفاده از این روش‌ها وضعیت SBU های شرکت مشخص می‌شود و در مورد رشد، حفظ یا حذف آنها تصمیم‌گیری می‌شود. که توضیحات آن‌ها متعاقباً ارائه خواهد شد.

۲۹

۶-۲-۳-۴- شناسایی فعالیت‌های جدید و آینده

شرکت‌ها معمولاً بنا به دلایل مختلف به فکر رشد و توسعه خود هستند. بنابراین بعد از مشخص کردن تکلیف فعالیت‌های موجود خود، لازم است تا موقعیت‌های رشد ممکن را بررسی کنند تا به هر کدام که مناسب حال خود تشخیص می‌دهند، وارد شوند. موقعیت‌های رشدی که در پیش روی شرکت‌ها وجود دارند عبارتند از:

الف- موقعیت‌های رشد داخلی: افزایش فروش از طریق بکارگیری فعالیت‌های فعلی شرکت (موقعیت‌های رشد داخلی)

ب- موقعیت‌های رشد خارجی همگون: فعالیت‌های جدید مرتبط با فعالیت اصلی

شرکت (موقعیت‌های رشد خارجی همگون)

ج- موقعیت‌های رشد خارجی ناهمگون: موقعیت‌های موجود در فعالیت‌های

غیر مرتبط با فعالیت اصلی شرکت (موقعیت‌های رشد خارجی ناهمگون)

الف: موقعیت‌های رشد داخلی

مدیریت باید امکان بهره‌گیری از موقعیت‌های رشد در داخل شرکت

را مورد بررسی قرار دهد. برای این کار شبکه توسعه محصول/بازار

(**product/market expansion grid**) راهکار مفیدی می باشد. این شبکه

در شکل زیر نشان داده شده است.

۳۰

	محصولات جدید	محصولات موجود	
تولید محصول جدید C		نفوذ در بازار A	بازارهای موجود
متنوع سازی D		ایجاد بازار جدید B	بازارهای جدید

الف-۱- استراتژی نفوذ در بازار

در این استراتژی مدیریت به دنبال افزایش سهم بازار برای محصولات فعلی

خود در بازارهای موجود است. یعنی فروش بیشتر به مشتریان فعلی بدون

ایجاد هرگونه تغییر در محصولات. برای این کار سه راه وجود دارد: افزایش

تعداد دفعات خرید مشتریان فعلی، جذب مشتریان محصولات رقبا و ترغیب

کسانی که از محصول شرکت استفاده نمی کنند به خرید و مصرف آنها.

الف-۲- ایجاد بازار جدید (استراتژی توسعه بازار)

در این استراتژی مدیریت به دنبال افزایش سهم بازار برای محصولات فعلی خود در بازارهای جدید است. یعنی شناسایی بازارهای جدید برای محصولات فعلی شرکت. برای این کار می توان به گسترش شبکه فروش، تجزیه و تحلیل خریداران فعلی و پیدا کردن مشخصات خریداران آتی و سرانجام فروش محصول در محل های جدید جغرافیایی (منطقه ای، ملی و بین المللی) پرداخت.

الف-۳- تولید محصول جدید (استراتژی توسعه محصول)

در این استراتژی، مدیریت امکان تولید محصول جدید را بررسی می کند. این کار از طریق عرضه محصولی با مشخصات کاملاً جدید و بهبود سطح کیفیت محصول یا از طریق بکارگیری تکنولوژی جایگزین جدید و اعمال تغییرات در محصولات فعلی امکانپذیر است.

الف-۴- استراتژی متنوع سازی

در این استراتژی شرکت می تواند فعالیت هایی را شروع یا خریداری کند که کاملاً با محصولات و بازارهای فعلی آن بی ارتباط باشند. بعضی از شرکتها می کوشند جذاب ترین صنایع نوظهور را شناسایی نموده و وارد آن شوند. به نظر آنها باید به جای تلاش برای افزایش کارایی در یک صنعت غیر جذاب به طرف صنایع جذاب رفت.

ب- موقعیت های رشد خارجی همگون

در این گروه، موقعیت‌های رشد در فعالیت‌های مرتبط با فعالیت‌های اصلی شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد. در این موقعیت سه استراتژی وجود دارد.

۱- استراتژی یکپارچگی معکوس. یکپارچگی شرکت با عرضه کنندگان مواد اولیه.

۲- استراتژی یکپارچگی پیشرو. یکپارچگی شرکت با عمده فروشان یا خرده فروشان محصولات شرکت.

۳- استراتژی یکپارچگی افقی. یکپارچگی شرکت با رقبا.

ج- موقعیت‌های رشد خارجی ناهمگون

این طریقه رشد زمانی معنا پیدا می‌کند که موقعیت‌های مناسبی در سایر فعالیت‌های موجود در بازار وجود داشته باشد و این نیز زمانی اتفاق می‌افتد که یا صنعت مذکور از جذابیت بالایی برخوردار باشد و یا شرکت دارای قابلیت‌های بسیاری باشد. در این موقعیت دو استراتژی وجود دارد.

۳۲

ج-۱- استراتژی متنوع سازی متحدالمركز

در این استراتژی محصول جدید با بهره‌گیری از خط تولید فعلی ایجاد می‌شود. محصولات جدید از هم افزایی تکنولوژیک یا بازاریابی برخوردارند و مورد تقاضای گروه جدیدی از مشتریان خواهند بود.

ج-۲- استراتژی متنوع سازی افقی

در این استراتژی محصولات جدیدی تولید می‌شود که مورد تقاضای مشتریان فعلی است ولی برای تولید آنها از تکنولوژی موجود در خط تولید استفاده نمی‌شود بلکه از تکنولوژی جدید بهره برداری می‌شود.

در این استراتژی فعالیت‌های جدیدی انجام شده و محصولات جدیدی تولید

می‌شود که ارتباطی با تکنولوژی مورد استفاده، بازار فعلی و محصولات تولیدی ندارد.

۷- طرح ریزی مجموعه فعالیت‌های شرکت

مدیریت با استفاده از رسالت یا ماموریت و هدفهای بلندمدت باید مجموعه فعالیت‌های شرکت را مشخص نماید، یعنی مجموعه فعالیتها و محصولاتی را که کالبد اصلی شرکت را تعیین می‌کنند. بهترین مجموعه فعالیتها آنهايي است که با توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت و نیز براساس فرصتهای موجود در محیط مربوطه تعیین شوند.

۳۳

شرکت باید : (۱) مجموعه فعالیتهای جاری خود را تجزیه و تحلیل نماید و مشخص کند که در چه زمینه‌هایی باید بیشتر یا کمتر سرمایه‌گذاری کند و یا اصلاً سرمایه‌گذاری نکند و (۲) برای افزودن بر محصولات و فعالیتهای جدید، استراتژی‌های رشد ارائه دهد.





مقصود از برنامه ریزی استراتژیک یافتن راههایی است که شرکت می‌تواند با استفاده از فرصتها و امکانات بالقوه موجود، وضع خود را در محیط تقویت نماید. بنابراین در بیشتر تجزیه و تحلیلهایی که در مورد مجموعه فعالیت‌های شرکت انجام می‌شود واحدهای کسب و کار استراتژیک از دو دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرند: جذاب بودن بازار متعلق به واحد کسب و کار استراتژیک و قدرت یا توان این واحد در آن بازار.

بهترین روش‌های شناخته شده برای ارزیابی مجموعه توانایی‌های شرکت به

وسیله «گروه مشاوران بستن» و جنرال الکترونیک ارائه گردیده است.

۷-۱- روش گروه مشاوران بستن

با استفاده از روشی که گروه مشاوران بستن ارائه کرد، یک شرکت تمام واحدهای کسب و کار استراتژیک را بر حسب نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار طبقه بندی می کند. بر روی محور عمودی نرخ رشد بازار که ارائه کننده میزان جذابیت بازار است و بر روی محور افقی سهم نسبی بازار که معیاری از قدرت شرکت در بازار است، رسم می شود. با تقسیم بندی که به وسیله این ماتریس انجام می شود چهار نوع واحد کسب و کار استراتژیک شناسایی می گردد، شکل صفحه بعد:

		توان نسبی رقابت	
		بالا	پایین
جذابیت بازار	نرخ رشد بازار	<p>بالا</p> <p>Stras </p>	<p>Question Marks </p>
	پایین	<p>Cash Cows </p>	<p>Dogs </p>

ستاره‌ها: واحدها یا محصولاتی با رشد زیاد و سهم بازار زیاد هستند که اغلب برای تامین مالی رشد سریع خود به سرمایه‌گذاری سنگین نیازمندند. سرانجام رشد آنها کاهش می‌یابد و به واحدهایی تبدیل می‌شوند که آنها را

گاو شیرده می‌نامند.

گاو شیرده: واحدها یا محصولات هستند که دارای رشد کم و سهم بازار زیاد هستند. این واحدهای پابرجا و موفق به سرمایه‌گذاری زیادی نیاز ندارند و می‌توانند سهم بازار خود را حفظ کنند. بنابراین در این واحدها وجوه نقد زیادی به دست می‌آید که شرکت می‌تواند برای پرداخت صورتحسابهای خود واحدهای دیگری که به سرمایه‌گذاری نیاز دارند به مصرف برساند.

علامت سؤالها: در بازارهای رو به رشد این واحدها از سهم پایینی برخوردارند. این واحدها برای حفظ سهم بازار خود به مقدار زیادی پول نقد نیاز دارند. مدیریت باید تلاش زیادی نماید تا این واحدها را به گونه‌ای درآورد که در گروه ستاره‌ها قرار گیرند چون در غیر این صورت محکوم به فنا خواهند بود.

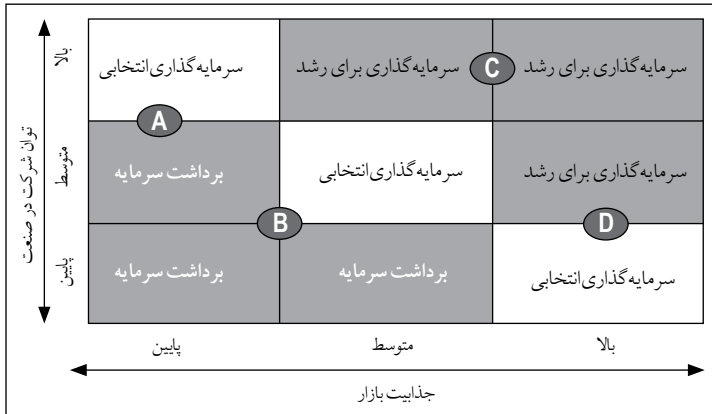
۳۵

سگ‌ها: واحدها و محصولات با رشد و سهم بازار کم هستند. آنها ممکن است برای حفظ خود وجه نقد کافی ایجاد نمایند ولی نمی‌توانند منبع نقدی بزرگی به حساب آیند.

۷-۲- روش جنرال الکتریک

در زمینه مجموعه فعالیت‌ها، شرکت جنرال الکتریک یکی از روش‌ها یا ابزارهای جامع برنامه‌ریزی به نام «شبکه برنامه‌ریزی واحد کسب و کار استراتژیک» را ارائه کرد. این روش همانند روش مشاوران مدیریت بستن از یک ماتریس استفاده می‌کند که دارای دو محور است، بر روی یک محور جذاب بودن صنعت و بر روی محور دیگر توان یا قوت شرکت در صنعت

نشان داده می شود. بهترین شرکت‌ها آنهایی هستند که جذابیت صنعت در سطح بالا باشد و شرکت دارای توان یا قدرت تجاری زیادی باشد. در روش جنرال الکترونیک به منظور تقویت شرکت از چند شاخص استفاده می شود و نه از یک معیار ساده متعلق به سهم نسبی بازار. شاخص مبتنی بر قوت شرکت در برگیرنده عوامل زیر می شود: سهم نسبی بازار، قیمت محصولات رقیب، کیفیت محصول، دانش مشتری و بازار، اثربخشی فروش و مزایای جغرافیایی. به این عوامل ضریب داده می شود و در مجموع به صورت شاخص شرکت در می آیند که می توان آن را قوی، متوسط یا ضعیف نامید.



دایره‌ها در نمودار ذیل نمایان‌گر چهار واحد کسب و کار استراتژیک هستند. مساحت این دایره‌ها با صنعتی که این واحدها در آن به رقابت می‌پردازند، متناسب است. بخش‌هایی که در درون این دایره مشخص شده‌اند نمایان‌گر سهم بازار هر واحد است. بنابراین دایره A نشان می‌دهد که واحد مزبور از

شرکت، ۷۵ درصد سهم بازار را به خود تخصیص داده است. این واحد بسیار جذاب و شرکت در این صنعت از قوت تجاری زیادی برخوردار است. دایره B نشان می‌دهد که واحد مزبور ۵۰ درصد سهم بازار را به خود تخصیص داده است ولی این صنعت چندان جذابیت ندارد. دایره های C و D نمایانگر دو واحد دیگر در شرکت در صناعی است که شرکت سهم اندکی دارد و از قوت تجاری زیادی برخوردار نیست. در مجموع باید گفت که شرکت باید فعالیت مربوط به دایره A را تقویت نماید، فعالیت مربوط به دایره B را در همان سطح حفظ نماید و در مورد دایره C و D چاره‌ای بیندیشید.

۷-۳- برنامه‌ریزی استراتژیک و شرکت‌های کوچک

بسیاری از بحث‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد شرکت‌های بزرگی مطرح می‌شود که دارای تعداد زیادی واحد مستقل و انواع محصولات می‌باشند. ولی شرکت‌های کوچک هم می‌توانند از این مباحث استفاده نمایند.

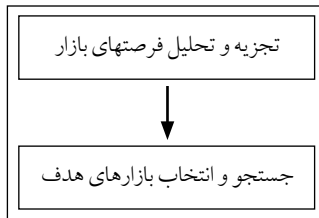
کارآفرینان (بنیانگذاران شرکت‌ها) و رئیسان شرکت‌های کوچک بیشتر وقت خود را صرف حل مسائل (و نه برنامه‌ریزی) می‌کنند. ولی آیا هنگامی که یک شرکت کوچک در می‌یابد زیر بار قرض سنگین رفته است یا زمانی که میزان رشد از ظرفیت تولید فراتر می‌رود یا هنگامی که سهم بازار خود را به شرکتی بزرگ و رقیب (که محصولاتی را با قیمت‌های پایین‌تر عرضه می‌کند) واگذار می‌نماید چه خواهد کرد؟ مدیران شرکت‌های کوچک با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند شرایط خاصی را برای خود به وجود آورند و برای حل این مسائل چاره‌ای اندیشید.

بدیهی است برای آینده یک شرکت کوچک برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت

حیاتی دارد.

۸- فرآیند مدیریت بازاریابی

بازاریابی، عبارتست از یک فرآیند کامل برای هماهنگ کردن شرکت با بهترین فرصت‌ها. بنابراین فرآیند مدیریت بازاریابی شامل موارد زیر است: (این فرآیند در شکل زیر نشان داده شده است).



۳۸

۸-۱- تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار

هر حرکتی که شرکت انجام می‌دهد، هم تحت تاثیر عوامل محیطی گوناگون است و هم به نحوی بر آنها اثر می‌گذارد. این آثار ممکن است بسیار عمیق یا جزئی باشد. مهمترین ویژگی محیط، دگرگونی و تغییر است. در این دگرگونی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی وجود دارد که شرکت باید با مطالعه و بررسی آنها، بیشترین استفاده را از فرصت‌ها ببرد و تهدیدها را به حداقل برساند.

برای پی بردن به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، همواره باید اطلاعات مربوط به انواع محیط‌ها را با استفاده از روشهای گوناگون از فروشندگان، واسطه‌ها، توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان، کارگزاران و نمایندگان دولت، مجلات، روزنامه‌ها، کتاب‌ها، گزارش‌های گوناگون و اینترنت بدست آورد (محیط

شناسی) و این اطلاعات بدست آمده را تعبیر و تفسیر نمود (تحلیل محیطی). هدف‌نهایی از محیط شناسی و تحلیل محیطی، یافتن اثر هر یک از عوامل محیطی در عناصر آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) است تا از این طریق فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شده، استراتژی‌های مناسب و منطبق با محیط پویا برای بهره برداری از فرصت‌ها و دوری از تهدیدها اتخاذ شود.

بی‌توجهی به محیط ممکن است خطرها و خسارت‌های جبران ناپذیری برای شرکت به وجود آورد. بنابراین واحد بازاریابی نه تنها باید محیط را بشناسد بلکه لازم است عوامل محیطی را پیش بینی کند و شرکت را برای مقابله با آنها آماده سازد. به عبارتی یک واحد بازاریابی فعال، واحدی است که با محیط شناسی و فرصت یابی به موقع و بجا، سریعتر از دیگران نسبت به نیازها و خواسته‌ها واکنش نشان دهد و محصولات و خدمات مناسب و مطلوب مشتریان را تهیه و عرضه کند.

۳۹

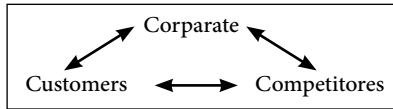
ابزاری که از آن طریق می‌توان به گردآوری اطلاعات مورد نیاز از محیط پرداخت تحقیقات بازاریابی و سیستم اطلاعات بازاریابی است. واحد بازاریابی از طریق تحقیقات بازاریابی اقدام به محیط شناسی نموده و از اطلاعات به دست آمده تحلیل محیطی انجام داده و شرکت را در مورد حرکتی به سوی فرصت‌ها و دوری از تهدیدها راهنمایی می‌کند.

در واقع تحقیقات بازار (**Market Research**) امروزه جزو لاینفک مبحث بازاریابی است. هدف از این تحقیقات، جمع آوری مداوم اطلاعات از محیط شرکت است. محیط شرکت به دو بخش تقسیم می‌شود:

- محیط خرد، شامل عرضه کنندگان مواد اولیه، واسطه‌ها، مصرف کنندگان، رقبا و ...
- محیط کلان، شامل عوامل اقتصادی - جمعیتی، سیاسی - قانونی، اجتماعی

فرهنگی و تکنولوژیکی - فیزیکی

بطور کلی عناصر محیط بازاریابی عبارتند از: ۱. عوامل اجتماعی و فرهنگی
۲. عوامل سیاسی، قانونی و اقتصادی ۳. عوامل تکنولوژیک ۴. عوامل رقابتی
در رابطه با عوامل رقابتی، شرکت همواره باید به ارزیابی خود، رقیب و
مشتری (معروف به CS ۳) پردازد.



۸-۲- جستجو و انتخاب بازارهای هدف

شرکت‌ها به این امر واقفند که در یک بازار، توانایی تامین رضایت تمام
مصرف کنندگان را ندارند یا حداقل جلب رضایت کلیه مصرف کنندگان
به یک روش امکانپذیر نیست. چرا که در یک بازار، همواره تعداد زیادی
مصرف کننده مختلف با نیازهایی بسیار متفاوت وجود دارند. هر شرکت باید
کل بازار را بررسی کند و آنگاه قسمت‌هایی از آن را برای خود انتخاب کند
که در مقایسه با رقبا می تواند به نحو سودآورتری بدان پاسخگو باشد. این
بررسی طی چهار مرحله زیر به عمل می آید:

۸-۲-۱- اندازه گیری و پیش بینی تقاضا

شرکت باید برآورد دقیقی از اندازه فعلی و آتی بازار و قسمت‌های مختلف
آن به دست آورد. یکی از روش‌های متداول برآورد تقاضا تحلیل روند
(Trend Analysis) است که براساس تقاضای قبل، تقاضای آتی را پیش‌بینی

می‌کند. روش مهم دیگر، تحلیل عاملی (Factor Analysis) است که عوامل موثر بر تقاضا را شناسایی کرده، وضعیت این عوامل را بررسی می‌کند و از این طریق به پیش‌بینی تقاضا می‌پردازد.

۸-۲-۲- تقسیم بازار

با فرض تقاضای مطلوب در آینده، شرکت باید در مورد آن قسمت از بازار که فعالیت در آن به نفع شرکت است، تصمیم بگیرد. بازارها را براساس عوامل مختلفی مانند عوامل زیر می‌توان تقسیم کرد:

عوامل جغرافیایی (منطقه، شهر)، عوامل جمعیت شناختی (جنس، سن، درآمد و تحصیلات)، عوامل روانشناختی (طبقه اجتماعی، سبک زندگی)، عوامل رفتاری (نرخ مصرف، اوقات خرید) و ...

۴۱

به فرآیند طبقه بندی مشتریان به گروه‌هایی با خصوصیات و نیازها یا رفتار مختلف، تقسیم بازار گویند. هر قسمت بازار (Segment) از مصرف کنندگانی تشکیل می‌شود که نسبت به مجموعه ای از محرکهای بازاریابی از خود پاسخ مشابهی نشان می‌دهند.

۸-۳- هدف گیری در بازار

پس از اینکه یک شرکت، قسمت‌های مختلف بازار را بررسی کرد، احتمالاً با توجه به منابع و مهارت‌های محدود خود، تصمیم می‌گیرد به یک قسمت یا قسمت‌های اندک، ولی مخصوص بازار وارد شود. ممکن است یک شرکت در

یک بازار، چندین قسمت وابسته به هم را انتخاب کند. (قسمت‌هایی که مشتریان مختلفی دارند، اما این مشتریان دارای خواسته‌های اساسی یکسانی هستند.) یک شرکت بزرگ نیز ممکن است با عرضه طیف کاملی از محصولات، کلیه قسمت‌های بازار را به عنوان هدف انتخاب کند.

۸-۴- جایگاه یابی در بازار

یک شرکت پس از تصمیم در مورد اینکه وارد کدام قسمت از بازار شود، در خصوص جایگاه‌هایی که در نظر دارد در آن قسمت‌ها اشغال کند، تصمیم می‌گیرد. جایگاه یک کالا یا شرکت مکانی است که در مقایسه با رقیبان در اذهان مصرف‌کنندگان اشغال می‌کند. اگر یک کالا از نظر مصرف‌کنندگان در بازار با کالای موجود دیگری مشابه تلقی گردد، دلیلی برای خرید آن وجود نخواهد داشت.

۴۲

جایگاه یابی در بازار برای یک کالا یا شرکت عبارت است از (اشغال یک مکان روشن، مشخص و مطلوب در اذهان مصرف‌کنندگان هدف نسبت به کالاهای مشابه). بدین ترتیب بازاریابان برای کالاهای خود جایگاهی طراحی می‌کنند که نسبت به کالاهای مشابه برجسته‌تر می‌باشد.

۸-۵- تعیین استراتژیهای بازاریابی

با توجه به موقعیت موجود و آینده‌ای که شرکت برای خود و SBU هایش در نظر می‌گیرد و با توجه به فعالیت‌های جدیدی که شرکت می‌خواهد در آنها وارد شود استراتژیهای بازاریابی مناسبی در پیش گرفته می‌شود.

برای مثال با توجه به موقعیت‌های سه‌گانه رهبر، برتری طلب (چالشگر) یا دنباله‌رو بازار می‌توان از استراتژی‌های بازاریابی متفاوتی استفاده کرد. بنابراین انتخاب استراتژی مناسب بازاریابی به سیاست شرکت و نقش مورد نظرش در بازار بستگی دارد.

چالش‌گر	رهبر	دنباله‌رو
---------	------	-----------

۸-۶- برنامه‌ریزی فعالیت‌های بازاریابی

بعد از اینکه از طریق فرآیند تحقیقات بازاریابی، فرصت‌های بازار شناسایی شده و از طریق تحلیل فرصت‌ها، بازار هدف و استراتژی‌های بازاریابی برای دسترسی به این بازار و تامین رضایت مشتریان این بازار مشخص شد، نوبت به برنامه‌ریزی فعالیت‌های بازاریابی برای عملی کردن استراتژی‌های بازاریابی می‌رسد. با توجه به استراتژی‌های انتخاب شده و در راستای اجرای آنها شرکت باید در مورد آمیخته بازاریابی و تصمیم‌گیری نماید. عناصر آمیخته بازاریابی از نظر مک کارتی عبارتند از: محصول (product)، قیمت (price)، ترفیع (promotion) و توزیع (place) می‌باشد. البته در مورد خدمات یا محصولاتی که همراه با خدمات ارائه می‌شوند. سه عنصر دیگر اضافه می‌شوند که عبارتند از: امکانات فیزیکی (property)، فرآیند ارائه خدمات (process) و افراد ارائه‌کننده خدمات (people).

بنابراین در برنامه بازاریابی باید مشخص شود که چه محصولی با چه مشخصاتی، با چه قیمتی تولید شود، با چه شیوه‌ای به آگاهی مشتریان برسد و از چه کانالی بدست خریداران برسد، کالاها و خدمات در چگونه محلی

با چه فرآیندی و توسط چه کسانی ارائه شوند و برای انجام این امور چه منابعی و چگونه باید تخصیص یابد.

۸-۷- سازماندهی، اجرا و کنترل فعالیت‌های بازاریابی

برای اجرای مطلوب برنامه‌های بازاریابی ابتدا باید مسئولیت انجام بخش‌های مختلف برنامه همراه با مسئول مربوطه در واحد بازاریابی مشخص شود. در ضمن واحد بازاریابی باید با سایر واحدهای شرکت همکاری نزدیک داشته باشد تا برنامه به مرحله عمل برسد. چرا که در غیر این صورت اجرای برنامه عملی نخواهد بود. هنگام اجرای برنامه‌های بازاریابی، اتفاقات بسیاری روی می‌دهد. لذا لازم است روش‌هایی برای کنترل در نظر گرفته شود و از بازخوردها نیز استفاده شود. از کنترل‌های زیر در بازاریابی می‌توان استفاده کرد:

۸-۷-۱- **کنترل برنامه دوره‌ای:** به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سالانه و انجام اقدامات اصلاحی مورد نیاز.

۸-۷-۲- **کنترل سودآوری:** از طریق تجزیه و تحلیل سودآوری فعالیت بازاریابی، کارایی بازاریابی مشخص می‌شود و سطح آن بهبود داده می‌شود.

۸-۷-۳- **کنترل استراتژیک:** شرکت‌ها گاهی باید برنامه‌های بازاریابی خود را دوباره بررسی کنند تا مطمئن شوند که برنامه‌ها با اهداف استراتژیک مطابقت دارد.