

# مدیریت استراتژی بازرگانی بین الملل

## فصل اول

استاد: دکتر لیلا آندرواژ

ارائه دهندگان :

محمد حسین بیک محمدی

۴۰۱۵۰۳۲۱۲۷۱۰۴۷

پیمان زندیه ۴۰۱۵۰۳۲۱۲۷۱۰۸۸



# بخش اول

## تصویر بزرگ



# بازاریابی به عنوان یک رشته کسب و کار



سردرگمی زیادی در مورد طبیعت بازاریابی وجود دارد. این سردرگمی ریشه در درک نادرست عمومی بازاریابی به عنوان یک رشته کسب و کار دارد. اغلب مدیران، بازاریابی را در چارچوب فعالیت‌های تاکتیکی مثل فروش، تبلیغات و ترویج می‌شناسند. در حقیقت، در بسیاری از سازمان‌ها به بازاریابی به صورت فعالیت طراحی شده برای پشتیبانی از فروش با کمک به مدیران برای فروش بیشتر محصولات و خدمات شرکت، نگاه می‌کنند.



مشاهده ی بازاریابی به عنوان فعالیتی طراحی شده برای پشتیبانی از فروش ، به خصوص در میان سازمان های فروش محور ، عمومیت دارد که فعالیت اصلی آنها فروش عمده موجودی انبار شده است .

این شرکت ها اغلب هدف بازاریابی را بصورت فروش هر چه بیشتر به افراد بیشتر در اوقاتی بیشتر برای پول بیشتر می بینند . در حالیکه بازاریابی بطور حتم می تواند فروش را تسهیل نماید اما به پشتیبانی از فروش محدود نمی شود .

پیتر دراگر می نویسد : بازاریابی نه تنها گسترده تر از فروش است بلکه اصلا فعالیتی تخصصی محسوب می گردد این مورد شامل کل کسب و کار است . هدف بازاریابی ایجاد فروش چیزی غیر ضروری و غیر لازم به مشتری است .

این سازمانها بازاریابی را به صورت فعالیتی می بینند که با ارائه محصولات به بازار کمک میکند. بدون توجه به نقش بازاریابی در ایجاد محصول که نیازمند ترویج هستند. این دیدگاه کوتاه بینانه به بازاریابی به عنوان ابزاری تاکتیکی محدود به ایجاد آگاهی و تشویق کردن مشتریان برای خرید شرکت ها را از مهار پتانسیل کامل بازاریابی برای توسعه ی استراتژی کسب و کار جامع باز می دارد .

بازاریابی متفاوت تر از تاکتیک است. علاوه بر فعالیتهای تاکتیکی ، بازاریابی شامل تحلیل استراتژیک و برنامه ریزی نیز می شود. بازاریابی شامل تحلیل استراتژیک و برنامه ریزی نیز می باشد که ارایه دهنده بنیادی برای موفقیت عناصر تاکتیکی آن است .



## بازاریابی به عنوان فرآیند مدیریت ارزش



تعاریف بسیاری از بازاریابی وجود دارد که هر یک نشان‌دهنده درک متفاوتی از نقش آن به صورت یک رشته کسب و کار است. برخی، بازاریابی را به صورت حوزه کارکردی (وظیفه‌ای) تعریف می‌کنند که مشابه با امور مالی، حسابداری و تولید است که یک وجه منحصر به فرد از فعالیت‌های کسب شرکت را کسب و کار می‌کند. سایرین، بازاریابی را به صورت یک فلسفه مشتری‌محور از کسب و کار می‌بینند. برخی، آن را به صورت فرآیند جابه‌جایی محصولات و خدمات از یک مفهوم برای مشتری تعریف می‌کنند. با این حال، بسیاری دیگر، بازاریابی را به صورت یک مجموعه فعالیت‌های خاص می‌بینند که بازاریاب‌ها مشغول آن هستند؛ مثل توسعه محصول، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع؛ و برای برخی، بازاریابی صرفاً یک واحد سازمانی در شبکه ساختار سازمانی شرکت است.

دلیل این مجموعه متنوع از تعاریف این است که بازاریابی دارای چندین کارکرد مختلف است. بازاریابی یک رشته کسب و کار یک حوزه کارکردی یک فلسفه کسب و کار یک مجموعه از فعالیت‌های خاص کسب و کار و همچنین یک واحد متمایز در ساختار سازمانی شرکت است. اگرچه این دیدگاه‌های بازاریابی متنوع هستند اما به لحاظ مفهومی با هم مرتبط می‌باشند. بازاریابی به صورت رشته کسب و کار با مشاهده بازاریابی بصورت فلسفه کسب و کار تعریف شده که به نوبه‌ی خود بازاریابی را بصورت مجموعه‌ای از روندها و فعالیت‌های مرتبط با واحد بازاریابی تعریف می‌کند.

ماهیت یکپارچه بازاریابی به عنوان یک رشته کسب و کار مستلزم این تعریف است که ماهیت خود را کسب می کند و به صورت یک اصل راهنما در مدیریت تصمیم گیری است. از آنجا که بازاریابی بازارهای صنعتی و مصرفی را مطالعه میکند مبادله کالاها، خدمات و ایده هایی که در بازار رخ میدهد نقطه کانونی بازاریابی محسوب میشود. به علاوه از آنجا که نیروی محرک برای مبادله فرآیند ایجاد ارزش است مفهوم ارزش برای بازاریابی موضوعی حیاتی است. این دیدگاه نسبت به بازاریابی به عنوان یک مبادله که هدف آن ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگانش است به تعریف ذیل منجر میشود:

*بازاریابی، هنر و علم ایجاد ارزش از طریق طراحی و مدیریت مبادلات موفق است.*

بازاریابی یک هنر است چراکه اغلب توسط خلاقیت و تصورات ذهنی مدیر اجرا می شود. به علاوه، بازاریابی یک علم نیز میباشد چرا که نشان دهنده یک پیکره از دانش عمومی شده در مورد پدیده بازاریابی است وجه علمی بازاریابی که منطق پایه ای فرآیندهای ایجاد و مدیریت ارزش را انتخاب می کند محور اصلی این کتاب است. بازاریابی یک علم در مورد بازارها است؛ در نتیجه تمرکز آن بر مبادله کالاها، خدمات و ایده های تعریف کننده فعالیت یک بازار است در این متن هدف بازاریابی توسعه و مدیریت مبادلات موفق بین اجزا (عناصر) مشارکت کننده است شرکت مشتریان و همکارانش.





از آنجا که کارکرد اصلی مبادله بازاریابی، ایجاد ارزش<sup>۱</sup> است، مفهوم ارزش برای بازاریابی یک موضوع حیاتی محسوب می‌شود. هدف از بازاریابی، اطمینان از این است که ارائه محصول از سوی شرکت ایجادکننده ارزش برتر برای مشتریان هدف، به شکلی است که شرکت و همکارانش را قادر می‌سازد تا به اهداف استراتژیک خود برسند. بهینه‌سازی ارزش برای مشتریان، همکاران و شرکت، اصل کلیدی است که به تصمیم‌گیری مدیریتی کمک می‌کند و به‌عنوان پایه‌ای برای تمام فعالیت‌های بازاریابی محسوب می‌شود.

بازاریابی، محدود به حداکثر سازی نتایج (عملکرد) مالی نیست، بلکه می‌توان در چارچوب وسیع تری به صورت موفقیتی تعریف نمود که نشان دهنده توانایی مبادله بازاریابی برای ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگانش همراه با ارضای نیازهایشان میباشد از این رو، علاوه بر تعریف ارزش و موفقیت با استفاده از شاخصهای مالی مثل درآمد خالص، بازده سرمایه گذاری و سهم بازار؛ هدف از بازاریابی را میتوان با نتایج غیر مالی نیز تعریف نمود که شامل رضایت مشتری، توسعه فنآوری و رفاه اجتماعی است.



ارزش، یک مفهوم استراتژیک است که مطلوبیتی که مشتریان از مبادله با بازار دریافت می‌کنند را در نظر می‌گیرد. ارزش محصول پیشنهادی شرکت، از طریق تاکتیک‌های نشان داده شده است: خصوصیات خدمت و محصول آن، مشوق‌های قیمتی و قیمت آن، تصویر ذهنی برند آن، برنامه‌های جامع ارتباطی و کانال‌های توزیع<sup>۴</sup>. بنابراین، هدف از بازاریابی، اطمینان از این امر است که تمام ابعاد تاکتیکی محصول پیشنهادی شرکت با هم کار می‌کنند تا به وجودآورنده ارزش مورد انتظار مشتری به شکلی باشند که به شرکت و همکارانش سود می‌رساند.

ارزش یک مفهوم استراتژیک است که مطلوبیتی که مشتریان از مبادله با بازار دریافت می کنند را در نظر میگیرد. ارزش محصول پیشنهادی شرکت از طریق تاکتیک هایش نشان داده شده است: خصوصیات خدمت و محصول، آن مشوقهای قیمتی و قیمت، آن، تصویر ذهنی برند آن، برنامه های جامع ارتباطی و کانالهای توزیع، بنابراین هدف از بازاریابی، اطمینان از این امر است که تمام ابعاد تاکتیکی محصول پیشنهادی شرکت با هم کار میکنند تا به وجود آورنده ارزش مورد انتظار مشتری به شکلی باشند که به شرکت و همکارانش سود می رساند. مشاهده بازاریابی به عنوان یک فرآیند ایجاد و مدیریت ارزش دارای معانی مهمی برای نحوه تفکر مدیران در مورد بازاریابی است. از آنجا که نقش بازاریابی، ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگان کلیدی در مبادله بازاریابی (شامل مشتریان، شرکت و همکارانش) است، بازاریابی یک نقش محوری در هر سازمانی ایفا می کند.

## نقش چارچوب ها در مدیریت بازاریابی

رشد سریع نوآوری در فناوری، افزایش روزافزون جهانی سازی و ظهور مدل های کسب و کار جدید، بازارهای امروزی را به شدت پویا، غیرقابل پیش بینی و به هم وابسته نموده است. پیچیدگی فزاینده محیطی که در آن شرکت ها فعالیت می کنند، اهمیت استفاده از رویکرد سیستماتیک برای تحلیل بازار، برنامه ریزی و مدیریت را کاهش داده است. این رویکرد سیستماتیک را می توان با استفاده از چارچوب ها به دست آورد.

چارچوب ها، تصمیمات را به چند شکل تسهیل می کنند. چارچوب ها به شناسایی رویکردهای جایگزین برای تفکر در مورد وظیفه تصمیم گیری کمک می کنند، بنابراین به مدیران درک بهتری از مسئله ای را ارائه می دهند که تلاش به حل آن مسئله دارند. علاوه بر کمک به فرمول بندی مسئله، چارچوب ها عموماً ارائه دهنده یک رویکرد عمومی شده برای شناسایی راه حل های جایگزین می باشند. به علاوه، چارچوب ها، تصمیم گیری را با ارائه واژگان مشترک افزایش می دهند که به وسیله آن ها، بحث در مورد مسائل، ساده سازی ارتباط بین نهادهای مشمول در فرآیند بازاریابی صورت می گیرد.





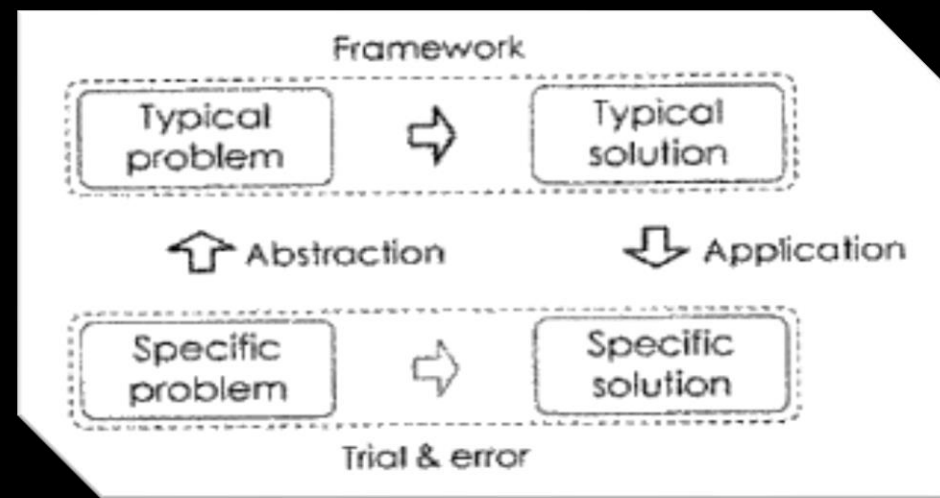
به خاطر سطح عمومیت آنها چارچوبها به ندرت پاسخی به سوالات بازاریابی خاص ارائه می دهند. در عوض آنها ارائه دهنده یک الگوریتم عمومی هستند که مدیران را قادر می سازد تا راه حل بهینه را برای یک مسئله خاص شناسایی کنند. استفاده از یک چارچوب، مستلزم خلاصه سازی مسئله موجود به یک سناریوی عمومی تر است که چارچوب یک راه حل از پیش تعریف شده برای حل آن ارائه میدهد و سپس این راه حل را برای حل مسئله ای خاص اعمال می کند .

با اتکا بر دانش انتزاعی کسب شده در چارچوبها مدیر می تواند به طور مؤثر از فرآیند یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا اجتناب نماید.

پس از تحلیل دینامیک صنعت پنج عامل کلیدی را شناسایی می کنید که بایستی هنگام تصمیم گیری بر قیمت غله در نظر گرفته شود تمایل مشتری به پرداخت وجه برای غله میزان در دسترس (موجود) بودن و قیمت‌های محصولات پیشنهادی رقبای، ساختار هزینه ای و اهداف سوددهی، شرکت حاشیه سودی که عرضه کنندگان و توزیع کنندگان میخواهند و فیلسوف عد از آناستفامرحله ک همچنین عوامل عمومی تری مانند محیط اقتصادی کنونی، روندهای مصرف (سلامت و رژیم بر یک تگرفت (غذایی و مقررات قانونی ناظر بر تاکتیک ها و استراتژی های قیمت گذاری یک ماه بعد، کاری از مشتری دیگری میگیرید یک تولید کننده خط لوله گاز از شما جهت باشد که تنظیم قیمت گذاری برای یک لوله فشار جدید کمک میخواهد. شما مداوم، صنعت مربوطه را استفاده نم تحلیل می کنید و همان پنج عامل مشابه را ارائه میدید تمایل مشتری به پرداخت وجه، قیمت‌های رقابتی، هزینه ها و اهداف شرکت حاشیه سود همکاران عرضه کننده و توزیع کننده و وضعیتکنونیدر ماه بعد کار دیگری از یک شرکت ارتباطات راه دور (مخابراتی) دریافت می کنید که از شما مشاوره ای برای قیمت گذاری تلفن همراه جدید خود را میخواهد. شما تاکنون درک کرده اید که سه درخواست فعلی به لحاظ مفهومی مشابه هستند و مستلزم تنظیم قیمت برای یک محصول جدید می باشند. به علاوه، فهمیده اید که تنظیم قیمت در هر سه فعالیت مستلزم تحلیل پنج عامل مشابه میباشد: تمایل مشتری به پرداخت قیمت‌های رقیب اهداف شرکت و ساختار هزینه، حاشیه سود - قیمت همکاران و وضعیت کلی فنی، نظارتی و اقتصادی که شرکت در آن فعالیت میکند.



استفاده مؤثر از چارچوب‌ها به صورت ابزار حل مسئله در تصمیم‌گیری مدیریتی شامل سه مرحله کلیدی است؛ نخست، مدیر باید قادر به تعمیم مسئله خاص موجود (مثلاً نحوه قیمت‌گذاری بر یک تلفن همراه جدید) به یک مسئله انتزاعی‌تر باشد که می‌توان با یک چارچوب خاص در نظر گرفت (مثلاً نحوه قیمت‌گذاری یک محصول جدید). دوم، مدیر باید قادر به شناسایی چارچوبی باشد که به ارائه پاسخ به مسئله‌ای خاص کمک خواهد نمود (مثلاً چارچوب «پنج سی»<sup>۱</sup>) و از آن استفاده نماید تا یک راه‌حل عمومی را استخراج کند. در نهایت، مدیر باید قادر به اعمال راه‌حل عمومی پیشنهادی توسط چارچوب برای مسئله خاص موجود باشد. از این‌رو، وابستگی بر دانش عمومی کسب شده در چارچوب‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا بر رویکرد اجرای آزمون و خطا برای حل مسائل کسب و کار فائق آیند (شکل ۱).





هرچند اغلب چارچوب‌ها با ارائه یک رویکرد ساختاربندی شده برای تحلیل مسائل کسب و کار باعث ارزش افزوده می‌شوند، برخی از چارچوب‌ها دارای کاربردهای عملی بیشتری نسبت به سایر چارچوب‌ها می‌باشند. ارزش عملی یک چارچوب با دو عامل کلیدی تعیین شده است؛ میزانی که چارچوب با یک مسئله مهم روبه‌رو می‌شود، مسئله‌ای که اغلب مدیران با آن مواجه می‌شوند و توانایی آن چارچوب برای ارائه راه‌حل‌های اجرایی که نتیجه‌ای بهتر نسبت به رویکرد آزمون و خطا ارائه کند. هر چقدر توانایی یک چارچوب برای کمک به دستاورد بهتر اهداف بیشتر باشد، ارزش عملی آن برای شرکت بیشتر خواهد بود.

چارچوب‌های ارائه شده در این کتاب شامل مواردی هستند که دارای بیشترین اهمیت مفهومی و ارزش عملی می‌باشند. علاوه بر ارائه چارچوب‌های مجزا، این کتاب ارائه‌دهنده دیدگاهی یکپارچه است که چارچوب‌های مجزا را در یک رویکرد تعیین مسیر شده و سیستماتیک برای تحلیل، برنامه‌ریزی و مدیریت بازاریابی ترکیب می‌کند. چارچوبی یکپارچه برای مدیریت بازاریابی با جزئیات بیشتر در فصل بعد مطرح شده است.

# بخش دوم

## چارچوبی برای مدیریت بازاریابی

- چشم انداز بدون عمل یک رویای روزانه است .
- عمل بدون چشم انداز یک کابوس شبانه است .



# اصل کلیدی بازاریابی



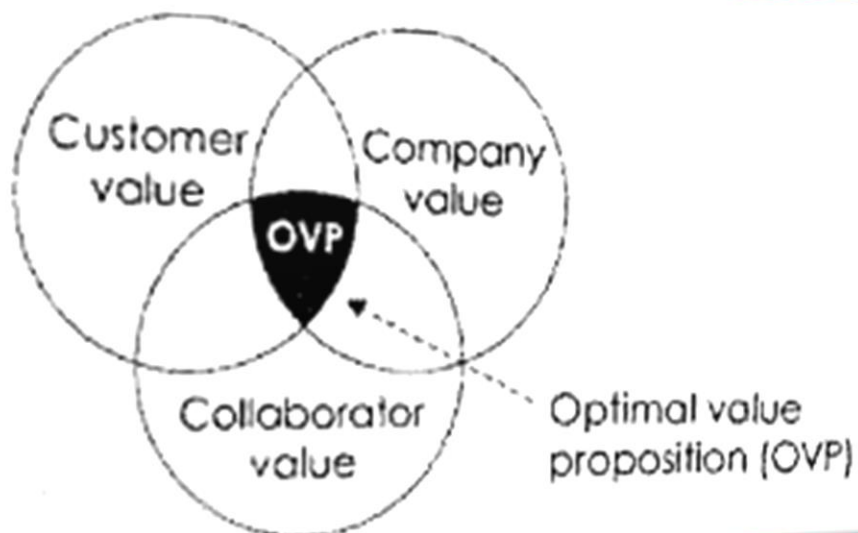
نقش حیاتی بازاریابی در فعالیت های کسب و کار شرکت و افزایش پیچیدگی این فعالیت ها مستلزم استفاده از یک چارچوب فوق العاده است که ارایه دهنده رویکردی سیستماتیک برای مدیریت بازاریابی است .

هدف شرکت برای ایجاد ارزش برای ذینفعان با ایجاد ارزش برتر برای همکاران و مشتریان هدف میباشد .

بهینه سازی این سه نوع ارزش ، اصلی کلیدی است که به عنوان پایه ای برای تمام فعالیت های بازاریابی بکار میرود .

برای موفق بودن ، یک محصول پیشنهادی باید ایجاد کننده ارزش برتر برای مشتریان خود به شکلی باشد که همکارانش مزیت

برساند .



از آنجا که بهینه‌سازی ارزش، اصل بنیادین بازاریابی است، مدیریت ارزش به تمام ابعاد طراحی تاکتیک‌ها و استراتژی ارائه محصول نفوذ می‌کند. موفقیت در کسب و کار را تنها زمانی می‌توان به دست آورد که ارزش ارائه محصول برای شرکت، مشتریان هدف آن شرکت و همکارانش بهینه شده باشد. مطابق با این امر، برای ارزیابی پتانسیل (توان) بازار یک محصول پیشنهادی، مدیر باید به سه سوال کلیدی پاسخ دهد:

- آیا محصول پیشنهادی، ایجادکننده ارزش برتر برای مشتریان هدف است؟
- آیا محصول پیشنهادی، ایجادکننده ارزش برتر برای همکاران شرکت است؟
- آیا محصول پیشنهادی، ایجادکننده ارزش برتر برای شرکت است؟

اصطلاح ارزش برتر<sup>1</sup> بدان معناست که ارزش ایجاد شده توسط محصول پیشنهادی جدید برای مشتریان، همکاران و شرکت بیشتر از ارزش محصول پیشنهادی ارائه‌شده توسط رقبا و یا توسط سایر محصولات پیشنهادی موجود در خط تولید خود شرکت است. توانایی برای ایجاد ارزش برتر جهت مشتریان، همکاران و شرکت، موضوع نهایی برای رسیدن به موفقیت در بازار است. عدم توانایی برای ایجاد ارزش برتر برای هر یک از شرکت‌کنندگان بازار، به‌طور حتم به شکست در بازار و مبادله بازاریابی غیرمؤثر منجر می‌گردد.



# مدیریت بازاریابی



رویکرد جی اس تی آی سی برای مدیریت بازاریابی مستلزم تجانس داخلی عناصر مجزای آن می باشد. از این رو اهداف شرکت باید تعریف کننده ی استراتژی آن باشد که به نوبه ی خود تعیین کننده تاکتیک ها و پیاده سازی آن می باشد. ضمن اینکه کنترل ها باید جهت تغییرات ایجاد شده در محیط نظارت شده و از پیشرفت صحیح هدف اطمینان حاصل شود. عناصر مجزای این سیستم در صفحات بعد توضیح داده می شود.

مدیریت بازاریابی شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که ایجادکننده ارزش برای مشارکت‌کنندگان مرتبط در مبادله بازاریابی<sup>۱</sup> است؛ منافع آن هدف، شرکت و همکارانش. فرآیندی که توسط آن یک شرکت ارزش را ایجاد می‌کند، با پنج فعالیت کلیدی به دست می‌آید؛ تنظیم هدف، توسعه استراتژی، طراحی تاکتیک‌ها، تعریف برنامه اجرایی و شناسایی مجموعه ای از مقیاس‌های سنجش کنترلی برای اندازه‌گیری موفقیت فعالیت پیشنهادی. این پنج فعالیت شامل چارچوب «جی. اس. تی. آی. سی»<sup>۲</sup> می‌شود که سگ بنای برنامه‌ریزی و تحلیل بازاریابی است (شکل ۲).



## ۱- تنظیم هدف



تنظیم هدف شامل دو تصمیم است؛ شناسایی کانون (تمرکز) فعالیت‌های شرکت و تعریف محک‌های عملکرد خاص، که بایستی کسب شود.

- کانون (تمرکز)<sup>۱</sup>، تعیین‌کننده مقوله کلیدی برای موفقیت شرکت است. کانون (تمرکز) هدف عمومی شامل درآمد خالص، حاشیه سود، درآمد فروش و سهم بازار<sup>۲</sup> است. هدف شرکت اغلب در یک سری از اهداف خاص تر به تفصیل درآمده که نتایج خاص کسب شده را با توجه به مشتریان هدف ترسیم می‌نماید (اهداف مشتری)؛ همکاران (اهداف همکار)، شرکت (اهداف داخلی) و رقبا (اهداف رقیب). برای نمایش این امر، (هدف شرکت) از افزایش درآمد خالص می‌تواند مرتبط با هدف خاص تر افزایش حجم فروش باشد که همراه با آن مشتریان، محصول را می‌خرند (هدف مشتری) و/یا افزایش فضای قفسه‌های فروشگاه برای عرضه محصول پیشنهادی در کانال‌های توزیع باشد (هدف همکار).
- محک‌ها<sup>۳</sup>، تعریف‌کننده ابعاد موقتی و کمی هدف هستند. محک‌های کمی، تعیین‌کننده سنگ بناهایی که باید کسب شوند، می‌باشند، در حالی که محک‌های موقتی تعیین‌کننده چارچوب زمانی برای کسب یک محک خاص هستند.



## ۲- توسعه استراتژی



استراتژی، ترسیم کننده برنامه عملی اصلی با هدف دستیابی به هدف شرکت است. استراتژی بازاریابی شامل دو تصمیم کلیدی است: شناسایی بازار هدف<sup>۱</sup> و توسعه طرح ارزش محصول پیشنهادی<sup>۲</sup>.

### شناسایی بازار هدف :

بازار هایی که در آن محصول یک شرکت رقابت میکند با ۵ عامل کلیدی تعریف میشوند: مشتریان که ارایه محصول شرکت با هدف برآورد نیازهای آن هاست . شرکت که محصول پیشنهادی را مدیریت می کند همکاران که با شرکت بر ارایه محصول پیشنهادی کار می کنند رقبا با محصولات پیشنهادی خود که هدف آن ها همان مشتریان است و موقعیت کلی که شرکت در آن فعالیت می کند . این پنج عامل را پنج سی نامیده اند .

موقعیت کلی

رقبا

همکاران

مشتریان

شرکت

## مشتریان

مشتریان هدف، خریداران بالقوه‌ای هستند که هدف شرکت بر آورد نیازهای آنها با ارائه محصولات خود است. مشتریان هدف می‌توانند مصرف کنندگان (در مورد بازارهای صنعتی - به - مشتری) یا کسب و کارها (در مورد بازارهای صنعتی - به - صنعتی) باشند. مشتریان هدف معمولاً با نیازهایی تعریف می‌شوند که هدف شرکت رفع آنها با ارائه محصولات خود است.



## شرکت

شرکت یک واحد تجاری خاص است (یک واحد<sup>۱</sup>، قسمت<sup>۲</sup>، شعبه<sup>۳</sup> یا کل شرکت<sup>۴</sup>) که پیشنهاد را مدیریت می‌کند. توانایی شرکت برای موفقیت کامل در یک بازار خاص توسط منابع آن شرکت تعریف شده است (شایستگی‌های منحصر بفرده<sup>۵</sup> و دارایی‌های استراتژیک<sup>۶</sup>).



همکاران، نهادهایی هستند که با شرکت کار می کنند تا برای مشتریان هدف، ارزش ایجاد کنند. همکاران عمومی شامل عرضه کنندگان، تولید کنندگان، توزیع کنندگان (دلالتان<sup>۷</sup>، عمده فروشان<sup>۸</sup> و خرده فروشان<sup>۹</sup>)، شرکت های تحقیق و توسعه، ارائه دهندگان خدمات، نیروی فروش خارج از کشور، آژانس های تبلیغاتی و شرکت های تحقیقات بازاریابی هستند.

همکاران

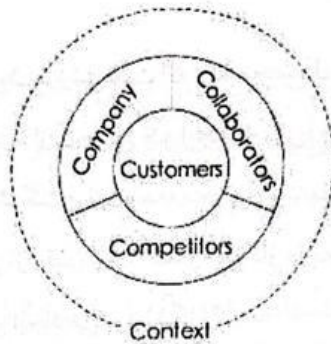
رقبا، نهادهایی با ارائه محصولاتی هستند که هدف آن ها رفع نیازهای مشابه از همان مشتریان است.

رقبا

محیط، شامل ابعاد مرتبط محیطی است که شرکت در آن فعالیت می کند. عوامل موقعیتی کلیدی شامل عوامل اقتصادی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی، مقرراتی و محیط فیزیکی است.

موقعیت کلی

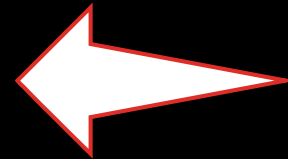




شکل ۳: شناسایی بازارهای هدف: چارچوب «پنج سی».

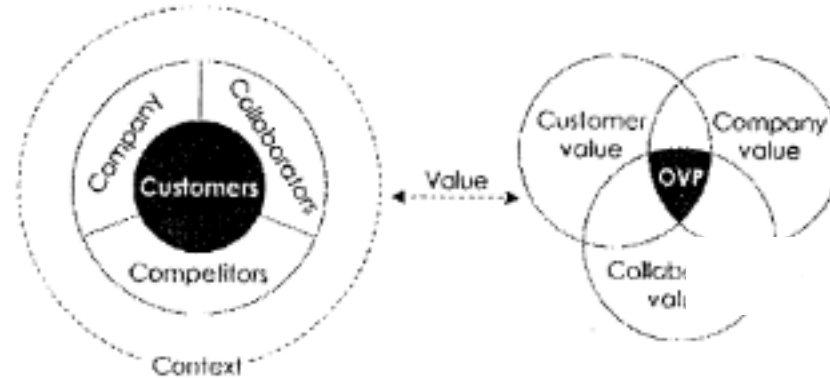
شناسایی مشتریان هدف عموماً شامل دو تصمیم است؛ انتخاب اینکه به کدام مشتریان خدمت‌رسانی شوند و شناسایی استراتژی‌های عملی برای رسیدن به این مشتریان. انتخاب اینکه کدام مشتریان خدمت‌رسانی شوند نیز به صورت هدف‌گذاری استراتژیک<sup>۱</sup> نام‌گذاری شده که با توانایی ارائه محصول برای رفع نیازها مشخص شده، به شکلی که به شرکت و همکارانش سود می‌رساند. از آنجایی که رفع نیازهای مشتری برای موفقیت ارائه محصول امری حیاتی است، مشتریان هدف معمولاً براساس نیازهای پایه خود انتخاب شده‌اند. انتخاب مشتریان هدف مبتنی بر نیازها، توانایی شرکت را برای رسیدن به این مشتریان به شکلی پیچیده می‌کند، چرا که نیازهای مشتریان به آسانی قابل مشاهده نیستند. بنابراین شرکت باید مجموعه‌ای از خصوصیات قابل مشاهده را شناسایی کند که می‌تواند برای رسیدن به مشتریانی مورد استفاده قرار گیرد که هدف شرکت خدمت‌رسانی به آن‌ها است، فرآیندی که به صورت هدف‌گذاری تاکتیکی<sup>۲</sup> مورد اشاره قرار گرفته است. این خصوصیات قابل مشاهده عموماً شامل عوامل جمعیت‌شناختی (مثلاً سن، جنسیت و درآمد)، جغرافیایی (مثلاً کشور، منطقه و کدهای پستی)، روان‌تشریحی (مثلاً ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها و سبک زندگی) و رفتاری (مثلاً تکرار خرید، کمیّت خرید و حساسیت به قیمت) می‌باشند.

انتخاب مشتریان هدف برای تعریف سایر ابعاد بازار هدف یک اصل است. این مورد تعیین‌کننده‌ی حوزه رقابت دامنه‌ی همکاران بالقوه شایستگی‌های منحصر بفرد و دارایی‌های شرکت است که برای رفع نیازهای مشتریان هدف و عوامل موقعیتی خاص بخش هدف انتخابی مشخص می‌شود. مطابق با این مشتریان مختلف گرایش دارند تا توسط رقبای مختلف خدمات کسب کنند و نیازمند مجموعه متفاوتی از همکاران می‌باشند. (فروشنندگان کانال‌های توزیع متفاوت) که توسط واحدهای کسب و کار مختلف شرکت اداره می‌شوند. و در موقعیت‌های متفاوت اجرا می‌کنند. (شکل شماره ۳).



# توسعه ارزش

توسعه طرح ارزش<sup>۱</sup> شامل تعریف ارزشی است که ارائه محصول برای مشتریان هدف خود، شرکت و همکارانش ایجاد می کند. از آنجایی که ایجاد ارزش، هدف نهایی بازاریابی است، انتخاب مشتریان هدف با توانایی شرکت برای توسعه محصول پیشنهادی رهنمون می شود که نیاز خاص مشتریان هدف خود را بهتر از رقیب ارضا کند و این کار را به صورتی انجام می دهد که ارزش، برای شرکت و همکارانش ایجاد می شود (شکل ۴).



شکل ۴: شناسایی مشتریان هدف و توسعه یک طرح ارزش



توسعه طرح ارزش اغلب با توسعه استراتژی جایگاه سازی<sup>۲</sup> تکمیل می شود که نشان دهنده ابعاد بسیار مهم طرح ارزش محصول پیشنهادی است. استراتژی جایگاه سازی محصول پیشنهادی، طرح ارزش آن را می سازد. با این حال، علی رغم طرح ارزش که نشان دهنده تمام هزینه ها و مزایای ارائه محصول می باشد، جایگاه سازی ارائه محصول، تنها مهم ترین مزیت همراه با ارائه محصول را تعریف می کند. از این رو، هدف، تعیین مکان ایجاد یک تصویر متمایز از محصول پیشنهادی در اذهان خریداران است و به آن ها یک دلیل متقاعد کننده برای انتخاب محصول پیشنهادی را می دهد؛ برای مثال، ولوو، برای جایگاه سازی خود بر «ایمن بودن» تأکید می کند، تویوتا، «قابلیت اطمینان» را مهم می داند، رولز رویس، بر «لوکس بودن» تأکید می کند و بی ام دبلیو، بر «تجربه راندن» متمرکز می شود.

# طراحی تاکتیک ها

تاکتیک ها ترسیم کننده مجموعه فعالیت های خاص هستند که برای اجرای یک استراتژی خاص به کار گرفته شده اند.

در بازاریابی تاکتیک ها با ۷ عنصر کلیدی تعریف میشوند که به عنوان آمیخته بازاریابی از آنها یاد میشود. محصول ، خدمت ، برند ، قیمت ، مشوق ها ، ارتباز و توزیع . این تاکتیک های بازاریابی نشان دهنده تصمیمات بازاریابی کلیدی هستند که یک استراتژی بازاریابی محصول پیشنهادی را در بر دارند . هفت عامل آمیخته با بازاریابی را می توان بصورت خلاصه اینگونه بیان نمود .

- وجه محصولی محصول پیشنهادی که نشان دهنده خصوصیات کارکردی کلیدی آن است. محصولات معمولاً مالکیت را در طی خرید تغییر می دهند؛ پس از ایجاد شدن، آنها به صورت فیزیکی می توانند از تولیدکننده جدا شده و برای خریداران از طریق چند کانال توزیع شوند.

- وجه خدمتی محصول پیشنهادی نیز نشان دهنده خصوصیات کارکردی آن است، اما برخلاف محصولات، خدمات معمولاً به معنی تغییر در مالکیت نیستند؛ در عوض، مشتریان حق استفاده از خدمت برای یک دوره زمانی را کسب می کنند. از آنجایی که آنها در یک زمان ایجاد و مصرف شده اند، خدمات قابل جدا شدن از ارائه دهنده خدمت نیستند و نمی توان تعیین موجودی نمود.

- هدف برند، ایجاد یک مجموعه روابط منحصر بفرد است که ارزش محصول پیشنهادی را فراتر از مزیت های خدمت و محصول آن، غنی می سازد.

- قیمت، به میزان پولی اشاره دارد که شرکت از مشتریان و همکاران خود طلب می کند تا مزایای ارائه شده توسط محصول پیشنهادی اش را جبران می کند.

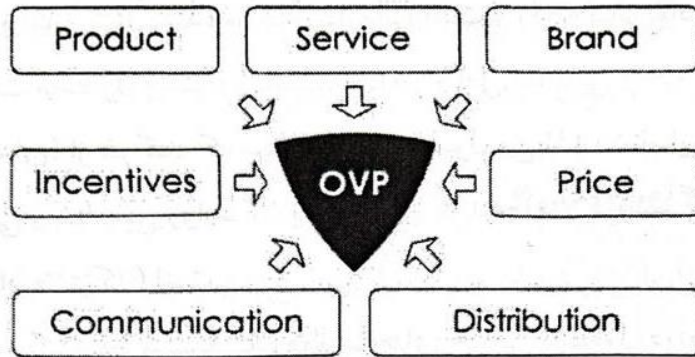


- ارتباط، به خریداران بالقوه و کنونی درباره محصول پیشنهادی اطلاع می‌دهد. ارتباطات ممکن است شامل هر کدام از شش متغیر دیگر آمیزه بازاریابی باشند؛ محصول، خدمات، برند، قیمت، مشوق‌ها و توزیع. از این‌رو، شرکت ممکن است کارکرد یک محصول یا خدمت را ارتقا دهد، با معنی برند خود ارتباط یابد، قیمت آن را تبلیغ کند، خریداران را در مورد مشوق‌های جاری مطلع سازد و به آن‌ها در مورد دسترس بودن محصول پیشنهادی اطلاع دهد.

- مشوق‌ها، ابزارهای مورد استفاده برای افزایش ارزش محصول پیشنهادی برای مشتریان، همکاران، و/یا کارکنان هستند. مشوق‌ها ممکن است پولی مثل تخفیف، کاهش قیمت، ارایه کوپن و باز پرداخت (استرداد وجه) و غیرپولی مثل جایزه، بازی و پاداش باشند.



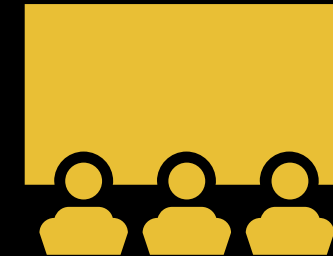
توزیع به کانالی اشاره دارد که از طریق، آن مشتریان دریافت کننده محصول پیشنهادی بوده اند مشابه با ارتباطات توزیع ممکن است شامل هر کدام از شش متغیر آمیزه بازاریابی باشد؛ محصول خدمت برند، قیمت مشوق‌ها و ارتباطات برای نمایش این امر محصولات یک شرکت ممکن است از طریق خرده فروشها ارائه شده باشند خدماتش ممکن است از طریق مراکز خدماتی اختصاصی ارائه شده باشد و برند ممکن است توسط توانمندسازی مشتریان به تجربه دست اول آن ارائه شده باشد (فروشگاه های خرده فروشی اپل و پارک موضوعی دیزنی ورد ارائه دهنده برندهای دیزنی و اپل به مشتریان هستند. به همین شکل ارائه قیمت شامل کانالهایی برای گردآوری پرداخت های مشتری و پردازش بازپرداخت ها است. در نهایت انگیزه ها و ارتباطات ممکن است از طریق کانالهای مختلفی شامل تلویزیون، رادیو، رسانه های چاپی، محل فروشگاه ها، فروش شخصی و فروش آنلاین (بر خط) صورت پذیرد.



شکل ۵: هفت تاکتیک بازاریابی برای ایجاد یک طرح ارزش بهینه

هفت تاکتیک بازاریابی را نیز می‌توان به صورت فرآیند طراحی، ارتباط و تحویل ارزش نمایش داد. در اینجا، محصول، خدمت، برند، قیمت، و مشوق‌ها شکل‌دهنده وجه «طرح-ارزش»<sup>۱</sup> محصول پیشنهادی هستند؛ ارتباط نشان‌دهنده وجه «ارتباط-ارزش»<sup>۲</sup> است و توزیع نشان‌دهنده وجه «تحویل-ارزش»<sup>۳</sup> محصول است. در نظر گرفتن تصمیمات آمیخته (آمیخته) بازاریابی مجزا به صورت عناصری از فرآیند فوق‌العاده ایجاد ارزش مورد انتظار مشتری، به تأکید بر رابطه بین ابعاد مختلف طرح ارزش محصول پیشنهادی کمک می‌کند. نمایش هفت عامل آمیخته بازاریابی به عنوان فرآیند «طراحی، ارتباط و تحویل»<sup>۴</sup> ارزش نیز به عنوان چارچوب ایجاد-ارزش<sup>۵</sup> «دی. سی. دی.»<sup>۶</sup> نامیده شده است.

هفت عامل بالا ابزاری هستند که مدیران میتوانند به کمک آنها یک طرح ارزش بهینه، به اختیار خود ایجاد کنند. شکل ۵. این هفت عامل عبارتند از هفت تی که تعریف کننده هفت وجه تاکتیکی از محصول پیشنهادی است؛ آنها هفت ابزاری هستند که مدیران برای ایجاد ارزش جهت مشتریان، هدف شرکت و همکارانش استفاده میکنند.



# تعریف برنامه اجرایی

عنصر اجرای برنامه ریزی بازار نشان دهنده پشتیبانی های اجرایی تاکتیک ها و استراتژی محصول پیشنهادی است . پیاده سازی شامل ۳ عنصر کلیدی است:

(۱) تعریف زیر ساختار کسب و کار

(۲) طراحی فرآیندهای کسب و کار

(۳) تنظیم برنامه زمان بندی پیاده سازی

- شالوده کسب و کار<sup>۱</sup> نشان دهنده ساختار سازمانی است و رابطه میان نهادهای مرتبط شامل ایجاد و مدیریت محصول پیشنهادی است. این امر شامل شناسایی واحد کسب و کار (یا تیم چند وظیفه ای) از شرکت که مسئول ارائه محصول می باشد، شناسایی پرسنل کلیدی و ساختار سازمانی و شناسایی روابط آن با همکاران کلیدی (مثلاً فروشندگان، توزیع کنندگان و تولید کنندگان مشترک) است.
- فرآیند کسب و کار<sup>۲</sup>، ترسیم کننده فعالیت های خاص مشمول در طراحی و مدیریت محصول پیشنهادی است؛ مثل جریان اطلاعات، کالاها، خدمات و پول.
- برنامه زمان بندی اجرا<sup>۳</sup> تعیین کننده توالی و چارچوب زمانی است که در آن وظایف مجزا، اجرا خواهند شد تا از تکمیل مقرون به صرفه و مؤثر پروژه اطمینان حاصل شود.



## شناسایی کنترل ها

عدم اطمینان و پویاییهای مرتبط با اغلب بازارهای کسب و کار ایجاب میکند که شرکت ها به صورت مستمر عملکرد خود را ارزیابی نموده و بر تغییرات موجود در محیط نظارت کنند. مطابق با این امر کنترل های بازاریابی همچنین مورد اشاره به صورت مقیاسهای سنجش بازاریابی به دو کارکرد کلیدی خدمت میکنند برای ارزیابی پیشرفت شرکت به سمت هدف خود و برای تحلیل -تغییرات در محیطی که در آن شرکت فعالیت می کند. ارزیابی عملکرد شامل نظارت بر پیشرفت شرکت برای اطمینان از این امر است که شرکت بر مسیر صحیح برای رسیدن به هدف خود و تنظیم طرح عملی مورد نیاز برای بستن خلاءهای عملکردی است. تحلیل محیطی شامل نظارت بر محیطی است که شرکت در آن فعالیت می کند برای اطمینان از این که طرح عملی شرکت بهینه میماند و طرح عملی در صورت لزوم تنظیم می شود تا از موقعیتهای جدید (مقررات دولتی مطلوب کاهش رقابت یا افزایش تقاضای مصرف کننده و تهدیدات بالقوه متقابل ( مقررات دولتی نامطلوب ، افزایش رقابت ، یا کاهش تقاضای مصرف کننده ) بهره گرفته می شود .



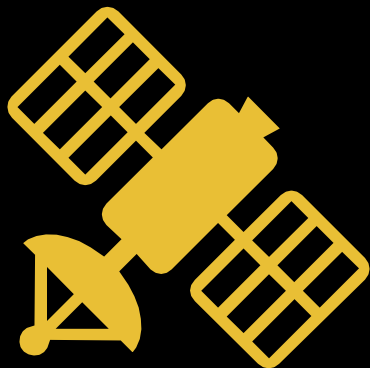
## مدیریت بازاریابی: تصویر بزرگ

تمرکز مدیریت بازاریابی بر توسعه و پیاده‌سازی طرح‌های عملی است که برای مشتریان هدف، شرکت و همکارانش، ارزش ایجاد می‌کند. اغلب برنامه‌های عملی دنبال‌کننده ساختار تعیین شده توسط پنج عنصر در چارچوب «جی.اس.تی.آی.سی.» می‌باشند؛ هدف، استراتژی، تاکتیک‌ها، پیاده‌سازی (اجرا)، و کنترل. این مراحل کلیدی و تصمیمات اصلی، زیربنای هر مرحله مجزا هستند که می‌تواند به شکل یک هرم مطابق با شکل (۶) ارائه شود.



شکل ۶: هرم برنامه‌ریزی عملی «جی.اس.تی.آی.سی.»





برنامه عملی با یک طرح کلی از هدفی شروع می‌شود که تعیین کننده کانونی شرکت است و محک‌های عملکردی که بایستی کسب شوند. تنظیم هدف، از استراتژی شرکت پیروی می‌کند که تعیین کننده ابعاد کلیدی بازار(های) هدف می‌باشد که در آن شرکت با طرح ارزش محصول پیشنهادی برای مشتریان هدف، شرکت و همکارانش رقابت خواهد نمود. طرح کلی استراتژی از دیدگاه کلی از تاکتیک‌هایی پیروی می‌کند که شامل تصمیماتی ناظر بر محصول، خدمات، برند، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات و توزیع می‌باشد. تاکتیک‌ها از برنامه پیاده‌سازی پیروی می‌کنند که ترسیم کننده دوره زمانی و پشتیبانی از اجرای تاکتیک‌ها و استراتژی محصول پیشنهادی است. در نهایت، بخش کنترل از برنامه عملی نشان‌دهنده رویه‌هایی برای ارزیابی عملکرد شرکت و تحلیل محیطی است که در آن شرکت فعالیت می‌کند.

برنامه بازاریابی به‌طور معمول شامل چهار عنصر کلیدی است؛ (۱) خلاصه اجرایی که ترسیم کننده نقاط برتر برنامه بازاریابی است، (۲) تحلیل موقعیتی که بررسی کننده محیطی است که در آن شرکت فعالیت می‌کند و بازار(های) هدفی را تعیین می‌کند که در آن رقابت خواهند نمود، (۳) برنامه عملی که ترسیم کننده هدف، استراتژی، تاکتیک‌ها، پیاده‌سازی و ابعاد کنترل محصول پیشنهادی است و (۴) موارد نمایش داده شده که ارائه‌دهنده اطلاعات بیشتر در مورد ابعاد خاص برنامه بازاریابی است.

# چارچوب های بازاریابی مرتبط

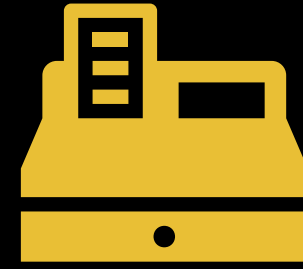
چارچوب سه سی.» توسط استراتژیست مشهور کسب و کار از ژاپن، کنیچی اوهما، ایجاد شد؛ کسی که استدلال میکند برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار (ماندگار)، مدیر باید سه عامل کلیدی (شرکت مشتریان و رقابت را ارزیابی کنند چارچوب سه سی.» نشان می دهد که مدیران باید محیط فعالیت خود را ارزیابی کنند؛ نقاط قوت و ضعف شرکت خود، نیازهای مصرف کنندگان و نقاط قوت و ضعف رقبا خود چارچوب سه سی.» از یک سری عوامل ساده، مهم، مشهود و با درک و استفاده آسان تشکیل شده که به محبوبیت این چارچوب کمک کرده است. چارچوب «سه سی.» علی رغم محبوبیتش دارای چند محدودیت مهم نیز است که مانع از کاربرد آن برای تحلیل بازاریابی میشود محدودیت اصلی چارچوب سه سی.»، نادیده گرفتن دو عامل همکاران شرکت و محیطی که شرکت در آن فعالیت میکند. است اهمیت همکاران در محیط شبکه بندی شده امروزی را به سختی می توان مورد اغراق قرار داد. تقریباً تمام فعالیت های کسب و کار شامل نوعی همکاری برای ایجاد پیشنهاد است که با مزایای آن ارتباط دارند و آن را به مصرف کنندگان تحویل میدهند. به همین ترتیب، محیط اقتصادی، فنی، اجتماعی فرهنگی، قانونی و فیزیکی که شرکت در آن فعالیت میکند نقش عمده ای در فرمول بندی مدل کسب و کار ایفا می کند و می تواند موفقیت یا شکست نهایی پیشنهادات شرکت را تعیین کند. دیگر محدودیت عمده چارچوب سه سی.» این است که برای وابستگیهای درونی میان عناصر مجزایش کارا نمی باشد و به شکلی خاص، نقش حیاتی مشتریان در تعریف دیگره سیها، لحاظ نشده است.



چارچوب «اس - تی - پی» این چارچوب، شرح دهنده فرآیند انتخاب مشتریان ایده آل و توسعه طرح پیشنهاد ارزش برای این مشتریان می باشد. چارچوب «اس - تی پی» به طور خاص بر سه مرحله تصمیم گیری تأکید می کند: (۱) تقسیم مشتریان به گروههایی با ترجیحات مشابه بخش بندی یا تقسیم بندی)، (۲) شناسایی بخش مشتری که شرکت با پیشنهاد محصول خود هدف گذاری) به آن خدمت می کند و (۳) تعریف دلیل اصلی اینکه چرا مشتریان محصول پیشنهادی را می خرند؟ جایگاه سازی) چارچوب اس تی پی ارائه دهنده یک رویکرد عمومی ساده برای شرح روند ایجاد ارزش است که با این روش به محبوبیتش کمک کرده است. با این حال، علی رغم جذابیت شهودی آن، چارچوب اس - تی پی دارای چند محدودیت است. محدودیت نخست اینکه چارچوب اس تی پی، تعریف کننده ارزش مورد انتظار مشتری تنها با تمرکز بر نحوه تعیین جایگاه سازی محصول پیشنهادی است. به این ترتیب که جایگاه سازی تنها متمایزترین وجه طرح ارزش مورد انتظار شرکت است و در ارزش کلی محصول پیشنهادی توسط تمام مزایا و هزینه های مرتبط با آن به حساب نمی آیند. با تمرکز جداگانه بر متمایزترین وجه یک محصول پیشنهادی خاص، ضمن غفلت از طرح ارزش کلی، رویکرد اس تی پی ارائه دهنده یک دیدگاه نسبتاً محدود از ایجاد و مدیریت ارزش مورد انتظار مشتری است حوزه چارچوب اس تی پی» با تمرکز بر جنبه مشتری از فرآیند بازاریابی محدودتر شده که با فرآیندهای ایجاد ارزش مورد انتظار همکار و شرکت مواجه نمی شود.



چارچوب «چهار پی» چارچوب چهار پی، چهار تصمیم کلیدی را شناسایی میکند که مدیران باید هنگام طراحی و مدیریت یک طرح پیشنهادی خاص در نظر بگیرند این تصمیمات شامل؛ (۱) کار کرد و طراحی محصول شرکت، (۲) قیمتی که محصول برای مشتریان هدف ارائه شده است، (۳) ترویج محصول شرکت برای مشتریان هدف و (۴) خروجیهای خرده فروشی که در آن شرکت، محصول را در نظر خواهد گرفت. چارچوب چهار پی علی رغم محبوبیتش دارای چندین محدودیت مهم نیز است نخستین محدودیت قابل ملاحظه، آن نبود عناصر برند و خدمات جداگانه است. از آنجایی که در طی نیم قرن گذشته با تمرکز بر کالاهای بسته بندی شده ایجاد گردیده است، چارچوب چهار پی «به طور مشخص برای عنصر خدماتی پیشنهاد به حساب نیامده است؛ یک نقص عمده محیط مبتنی بر خدمات امروزی است علاوه بر این برند مشخصاً به عنوان یک متغیر امیزه بازاریابی جداگانه در نظر گرفته نشده و در عوض به صورت بخشی از تصمیمات ترویج و محصول شرکت دیده شده است؛ حقیقتی که به سختی توجیه میشود؛ با توجه به شناخت نقش حیاتی کهبرندها در بازاریابی ایفا می کننددیگر محدودیت مهم چارچوب چهار پی ناظر بر اصطلاح ترویج است.



مسئله این است که ترویج یک مفهوم بسیار گسترده است که شامل دو نوع فعالیت متمایز می شود: (۱) مشوق ها؛ مثل تخفیفهای قیمتی برای مصرف کنندگان کوپن های تخفیف و تخفیفهای تجاری برای عمده فروش و (۲) ارتباط؛ مثل تبلیغات تجاری روابط عمومی رسانه های اجتماعی و فروش شخصی. در حالی که در نظر گرفتن این دو فعالیت به صورت مشترک یک فعالیت عمومی برای یافتن مشتری است هر یک دارای نقشی متمایز در فرآیند ایجاد ارزش هستند. هدف مشوق ها افزایش ارزش پیشنهادی است، در حالی که هدف ارتباطات اطلاع رسانی به مشتریان در مورد پیشنهاد بدون لزوماً افزایش ارزش آن است. به کارگیری یک اصطلاح برای اشاره به این فعالیت های متمایز منطق تحلیل بازاریابی را مبهم میسازد. دیگر نقص چارچوب چهار پی.» شامل اصطلاح مکان است. پیچیدگی فزاینده تحویل محصول پیشنهادی شرکت به مشتریان، مستلزم استفاده از یک توضیح صحیح تر از کل فرآیند است نه تنها مکانی که در آن محصول پیشنهادی شرکت در دسترس خریداران قرار میگیرد در نتیجه، امروزه اصطلاح «مکان» بندرت در تحلیل بازاریابی استفاده می شود و به صورت عمومی با اصطلاحات توزیع و یا کانال توزیع جایگزین شده است. برخی از محدودیتهای چارچوب چهار پی» را میتوان با شرح آمیزه بازاریابی در چارچوب هفت عامل؛ محصول، خدمات، برند قیمت مشوقها ارتباطات و توزیع (به جای چهار عامل) از بین برد. در اینجا، محصول، خدمات و برند تشکیل دهنده نخستین عامل، قیمت دومین عامل، مشوق ها و ارتباطات سومین عامل و توزیع چهارمین عامل می باشند. برخی از محدودیت های دیگر چارچوب چهار پی را میتوان با در نظر گرفتن این هفت عامل به صورت فرآیند طراحی ارتباط و تحویل ارزش در نظر گرفت همان طور که در چارچوب دی سی دی بیان شده است.

# با تشکر از توجه شما

