

مدیریت استراتژیک بازاریابی

نوشته:

الکساندر چرنو

ترجمه:

دکتر احمد روستا

(عضو هیئت علمی دانشگاه شهیدبهشتی - پدر علم بازاریابی ایران)

دکتر ابوالفضل بادامچی

(مدرس دانشگاه)

ویرایش دهم

بیستم آذر ۱۴۰۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به

روح بلند استاد فقید و فرزانه ، پروفیسور احمد روستا

آخرین اثر استاد

فهرست

صفحه	عنوان	فصل
۶	بخش اول : چارچوبی برای مدیریت بازاریابی	
۷	بازاریابی بعنوان یک دیسپلین کسب و کار	اول
۱۷	استراتژی و تاکتیک های بازاریابی	دوم
۴۲	برنامه ریزی و مدیریت بازاریابی	سوم
۶۹	بخش دوم : خلق و توسعه استراتژی بازاریابی	
۷۰	شناسایی مشتریان هدف	چهارم
۹۷	خلق و توسعه ارزش پیشنهادی برای مشتری	پنجم
۱۲۴	ایجاد ارزش برای شرکت	ششم
۱۵۵	بخش سوم : طراحی تاکتیک های بازاریابی	
۱۵۶	مدیریت محصول	هفتم
۱۹۱	مدیریت خدمات	هشتم

۲۱۹	مدیریت برندها	نهم
۲۵۱	مدیریت قیمت گذاری	دهم
۲۸۳	مدیریت مشوق ها	یازدهم
۳۰۳	مدیریت ارتباطات	دوازدهم
۳۳۰	مدیریت کانال های توزیع	سیزدهم
<hr/>		
۳۴۸	بخش چهارم : مدیریت رشد	
<hr/>		
۳۴۹	کسب جایگاه در بازار و دفاع از آن	چهاردهم
۳۶۴	خلق و توسعه محصول پیشنهادی جدید	پانزدهم
۳۹۱	مدیریت خطوط محصول	شانزدهم
<hr/>		
۴۰۹	بخش پنجم : جعبه ابزار بازاریابی	
<hr/>		
۴۱۰	دستنامه بخش بندی و انتخاب بازار هدف	پیوست الف
۴۳۲	دستنامه مدل کسب و کار	پیوست ب

بخش اول

چارچوبی برای مدیریت بازاریابی

فصل اول

بازاریابی به عنوان یک دیسیپلین^۱ کسب و کار

بازاریابی از نقطه نظر نتیجه نهایی اش یعنی از دیدگاه مشتری به عنوان کل کسب و کار تلقی می‌شود.

پیتر دراکر^۲، بنیانگذار نظریه مدیریت نوین

بیشتر افراد (هم مدیران و هم افراد غیر متخصص) نگرش مناسبی نسبت به بازاریابی ندارند. برخی افراد به آن بعنوان نیروی مثبتی می‌نگرند که به گرفتن تصمیمات بهتر در حوزه کسب و کار کمک می‌کند، در حالی که برخی دیگر آن را ابزاری برای راغب کردن مشتری به خرید چیزهایی که نیاز ندارد می‌دانند. با وجود یک دیدگاه از قبل تعریف شده برای بازاریابی - چه خوب چه بد - بیشتر افراد درک درستی از ماهیت واقعی بازاریابی و کارکرد آن در یک سازمان ندارند. بنابراین، تمرکز این فصل بر جوهره و اساس بازاریابی به عنوان یک دیسیپلین کسب و کار و نقش آن بعنوان موتور رشد یک سازمان است.

عصاره بازاریابی

ابهام و سردرگمی زیادی در خصوص ماهیت بازاریابی وجود دارد. این سردرگمی ناشی از درک عمومی نادرستی از جایگاه بازاریابی به عنوان دیسیپلین کسب و کار است. مدیران اغلب بازاریابی را معادل فعالیت‌های تاکتیکی آن مانند فروش، تبلیغات، و فعالیت‌های ترویجی و تشویقی^۳ می‌دانند. در واقع، در بیشتر سازمان‌ها، بازاریابی به مثابه یک

¹ Discipline

دیسیپلین بعنوان یک «نظام تفکر و عمل» و یک نظم در اندیشه ورزی و کنش‌های کسب و کار می‌باشد که بایستی بصورت مداوم و مستمر در کسب و کار بکار بسته شود و بعنوان تار و پودی از اندیشه و عمل مدیران، کارکنان و عوامل متصل به کسب و کار درآید- مترجم.

² Peter Drucker

³ Promotion

فعالیت‌های ترویجی و تشویقی (پروموشن) به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که شایستگی محصول را نشان می‌دهد و مشتریان هدف را ترغیب به خرید آن می‌کند- کاتلر.

فعالیت طراحی شده جهت حمایت از فروش تلقی می‌شود که به مدیران در جهت افزایش فروش محصولات و خدمات کمک می‌نماید. تلقی بازاریابی به عنوان فعالیت طراحی شده برای پشتیبانی از فروش بویژه در بین سازمان‌هایی رایج است که فعالیت‌های اصلی آن‌ها فروش مقادیر زیادی از محصولات انبار شده می‌باشد. این شرکت‌ها اغلب هدف بازاریابی را «فروش چیزهای بیشتر، به افراد بیشتر، در دفعات بیشتر و برای پول بیشتر» می‌دانند. بسیاری از مدیران این دیدگاه را به لحاظ این که واضح، شفاف و مختصر است، جذاب می‌دانند. مشکل این دیدگاه آن است که بازاریابی را توصیف نمی‌کند، بلکه یک فعالیت تجاری مرتبط با فروش را توصیف می‌کند. در واقع، فروش چیزهای بیشتر، به افراد بیشتر، در زمان‌های بیشتر و برای پول بیشتر، تعریفی از فروش است نه بازاریابی. این امر اهمیت تعیین مرزهای بین فروش و بازاریابی را برجسته می‌کند.

بازاریابی به عنوان دیسپلین کسب و کار بسیار گسترده‌تر از فروش است؛ چون شامل تمام جنبه‌های توسعه محصول-پیشنهادی^۴ است که باید فروخته شود. هدف بازاریابی خلق محصولی است که به فروش می‌رسد، نه فروش یک محصول. اگرچه بازاریابی مطمئناً می‌تواند فروش را تسهیل نماید ولی این امر تنها بخش کوچکی از دامنه وسیع بازاریابی است. پیتراکر، فیلسوف و نویسنده‌ای که بسیاری از آن به عنوان بنیانگذار علم مدیریت مدرن یاد می‌کنند، بیان می‌کند بازاریابی نه تنها گسترده‌تر از فروش است بلکه به هیچ وجه تنها یک فعالیت تخصصی نیست. بازاریابی کل کسب و کار را شامل می‌شود و هدف آن ایجاد فروش فوق‌العاده است.

همچنین بازاریابی توسط بسیاری از سازمان‌ها معادل تبلیغ و پیشبرد فروش^۵ در نظر گرفته شده است. بنابراین، بازاریابی اغلب به عنوان فرایند برقراری ارتباط و انتقال مفهوم ارزش محصولات یک شرکت به مشتریان هدف آن شرکت تعریف می‌شود. ارتباطات فقط یکی از جنبه‌های بازاریابی است، هرچند قابل مشاهده ترین جنبه بازاریابی است. بازاریابی خیلی قبل‌تر از تبلیغاتی که قابل مشاهده است، شروع می‌شود: بازاریابی خلق و توسعه محصول-پیشنهادی را هدایت می‌کند که بعداً تبلیغ خواهد شد.

⁴ Offering

در سرتاسر کتاب، این واژه به "محصول-پیشنهادی" ترجمه شده و معنای جامع‌تری نسبت به محصول (Product)، کالا (good)، و خدمت (service) دارد. محصول-پیشنهادی، محصولی (کالا، خدمت و...) است که شرکت به منظور ارضاء نیازهای مشتریان به بازار ارائه می‌کند و شامل هفت بُعد: محصول، خدمت، برند، قیمت، مشوق‌ها، ارتباطات، و توزیع می‌باشد. در خصوص محصول-پیشنهادی در فصل دوم به تفصیل بحث شده است-مترجم.

⁵ sales promotion

به همین ترتیب، بازاریابی اغلب با پیشبرد فروش مانند تخفیف قیمت، کوپن تخفیف و جایزه یکسان انگاشته می‌شود. با این حال، پیشبرد فروش با هدف هدایت و ترغیب مشتریان به خرید محصول پیشنهادی شرکت، تنها منعکس کننده یک جنبه از بازاریابی می‌باشد. در چنین دیدگاهی، بازاریابی به عنوان فعالیتی تلقی می‌شود که به عرضه محصولات به بازار کمک کرده و مشتریان را به خرید این محصولات اغوا می‌کند و نقش بازاریابی در خلق محصولات زیادی که باید ترویج گردد، نادیده گرفته می‌شود.

معادل دانستن بازاریابی با فروش، تبلیغات و پیشبرد فروش یک برداشت غلط رایج است که در آن بازاریابی به عنوان فعالیتی تاکتیکی تعریف شده است. این دیدگاه کوتاه‌بینانه به بازاریابی (تلقی بازاریابی به عنوان ابزار تاکتیکی)، بازاریابی را در حد ایجاد آگاهی نسبت به محصول، تشویق مشتریان به خرید و تسهیل فروش محدود می‌کند و مانع از این می‌شود که شرکت‌ها بتوانند از توانایی کامل بازاریابی برای تدوین یک استراتژی جامع کسب و کار بهره‌مند شوند. در این میان چیزی که به خوبی درک نشده است، شناخت نحوه تعامل و هماهنگی فروش، تبلیغات و پیشبرد فروش با یکدیگر و نحوه ارتباط آن‌ها با سایر ابعاد تاکتیکی فرایند بازاریابی از جمله توسعه محصول، قیمت‌گذاری و توزیع است. مهمتر اینکه در نظر گرفتن بازاریابی به عنوان یک ابزار تاکتیکی به این سوال نمی‌پردازد که این منطق فراگیر که فعالیت‌های بازاریابی فردی را هدایت می‌کند از کجا می‌آید و این فعالیت‌ها چگونه در کنار هم قرار می‌گیرند و محصول و خدمتی را توسعه می‌دهند که برای مشتریان، شرکت و همکاری‌کنندگان خلق ارزش می‌کنند.

بازاریابی خیلی فراتر و گسترده‌تر از تاکتیک‌هاست. علاوه بر فعالیت‌های تاکتیکی تخصصی که شامل فروش، تبلیغات و پیشبرد فروش است، بازاریابی همچنین در برگیرنده تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک است که پایه و اساس موفقیت عناصر تاکتیکی آن را فراهم می‌نماید.

به عنوان یک دیسپلین کسب و کار، اولویت اصلی بازاریابی خلق ارزش است.

تاکتیک‌های مختلف بازاریابی مانند فروش، تبلیغات و پیشبرد فروش ابزارهایی برای دستیابی به اهداف خلق ارزش محسوب می‌شوند. تمرکز بر ارزش، بازاریابی را به عنوان یک وظیفه محوری کسب و کار که به همه واحدهای شرکت رسوخ کرده، به رسمیت می‌شناسد. تلقی بازاریابی به عنوان دیسپلین اصلی کسب و کار، پایه و اساس نظریه بازاریابی استراتژیک ترسیم شده در این کتاب می‌باشد.

بازاریابی به عنوان فرایند خلق ارزش

تعاریف مختلفی از بازاریابی وجود دارد که هر کدام منعکس کننده درک متفاوتی از نقش بازاریابی به عنوان دیسپلین کسب و کار هستند. برخی بازاریابی را به صورت یک حوزه دارای وظایف مشخص مانند حوزه مالی، حسابداری و تولید تعریف می کنند که یک بعد منحصر به فردی از فعالیت های کسب و کار یک شرکت را انجام می دهد. برخی دیگر، بازاریابی را به عنوان یک فلسفه کسب و کار مبتنی بر مشتری یا فرایند تبدیل یک مفهوم یا ایده به محصولات و خدمات و انتقال آن به مشتری می دانند. هنوز برخی افراد، بازاریابی را مجموعه فعالیت های خاصی مانند توسعه محصول، قیمت گذاری، تبلیغات و توزیع می دانند که بازاریابان مشغول به انجام آن فعالیت ها هستند و برای برخی، بازاریابی تنها یک دپارتمان در ساختار سازمانی شرکت تلقی می شود.

مجموعه متنوعی از تعاریف بازاریابی، نشانه ای از کارکردهای چندگانه آن می باشد. بازاریابی یک دیسپلین کسب و کار، یک حوزه کارکردی، یک فلسفه کسب و کار، یک مجموعه از فعالیت های خاص کسب و کار و همچنین واحدی مجزا در ساختار سازمانی شرکت، است. اگرچه این دیدگاه ها درباره بازاریابی با هم متفاوت هستند اما از نظر مفهومی به هم مرتبط می باشند. بازاریابی به عنوان دیسپلین کسب و کار با استفاده از دیدگاه بازاریابی به عنوان یک فلسفه کسب و کار تعریف می شود که این دیدگاه به نوبه خود با دیدگاه بازاریابی به عنوان مجموعه فعالیت ها و فرایندهای هماهنگ شده توسط دپارتمان بازاریابی تعریف می شود. بنابراین کلید تعریف بازاریابی، تعیین وظیفه اصلی بازاریابی در کسب و کار است که این امر می تواند به تعریف فرایندها و فعالیت های خاصی که در زمره مدیریت بازاریابی قرار می گیرد، کمک نماید.

ماهیت یکپارچه بازاریابی به عنوان دیسپلین کسب و کار باعث می شود که به دنبال تعریفی باشیم که دربرگیرنده اساس و جوهره بازاریابی باشد و بتوان از آن به عنوان اصول راهنما در تصمیم گیری مدیریتی استفاده کرد. از آنجا که بازاریابی، بازارهای مصرفی و صنعتی را مطالعه می کند، تمرکز آن بر مبادله کالا، خدمات و ایده های موجود در بازار می باشد. علاوه بر این، از آنجا که نیروی محرکه این مبادله، فرایند خلق ارزش است، مفهوم ارزش در بازاریابی نقش محوری دارد. تلقی بازاریابی به عنوان مبادله که هدف آن خلق ارزش برای شرکت کنندگان در بازاریابی است، در تعریف زیر از بازاریابی به عنوان دیسپلین کسب و کار منعکس شده است:

بازاریابی هنر و علم خلق ارزش از طریق طراحی و مدیریت مبادلات موفقیت آمیز است.

بازاریابی یک هنر است زیرا اغلب از خلاقیت و قدرت تخیل مدیر جهت می‌گیرد. در واقع بسیاری از بازاریابان با استعداد (هنری فورد^۶، کینگ ژیلت^۷، ری کراک^۸، هنری نستل^۹ و افراد دیگر) به طور رسمی و اکادمیک بازاریابی را مطالعه نکرده بودند. علاقه آن‌ها به بازاریابی از توانایی درونی آن‌ها برای شناسایی نیازهای برآورده نشده مشتریان و طراحی و ارائه محصولاتی برای رفع آن نیازها، نشات می‌گیرد.

بازاریابی همچنین یک علم است، زیرا بدنه‌ای از دانش عمومی درباره خلق ارزش را نمایان می‌سازد. علم بازاریابی با بررسی موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت‌های مختلف در گذر زمان، مجموعه‌ای از اصول کلی تعیین کرده است که از طریق تجارب هر یک از شرکت‌ها به دست آمده و دربرگیرنده جوهره فرایند بازاریابی است. تمرکز این کتاب بر بُعد علمی بازاریابی است که منطق فرایندهای خلق و مدیریت ارزش را شامل می‌شود.

از آنجا که وظیفه اصلی مبادله بازاریابی، خلق ارزش است، مفهوم ارزش در بازاریابی نقش محوری دارد. ارزش یک مفهوم استراتژیک است که از مبادله بازار منافی را نصیب شرکت کنندگان در مبادله می‌کند. بهینه‌سازی ارزش برای مشتریان هدف، همکاری کنندگان و شرکت یک اصل کلیدی است که به تصمیمات مدیریتی جهت می‌دهد و به عنوان مبنایی برای همه فعالیت‌های بازاریابی محسوب می‌شود.

بازاریابی محدود به حداکثرسازی نتایج مالی برای شرکت نیست بلکه با استفاده از کلمه پرمعنا تر «موفقیت» تعریف می‌شود که موفقیت فراتر از دستیابی به نتایج مالی است و شامل همه اشکال خلق ارزش در بازار می‌شود. در واقع موفقیت همیشه بر اساس دستیابی به نتایج مالی مانند درآمد خالص، بازده سرمایه‌گذاری و سهم بازار بیان نمی‌شود. برای بسیاری از سازمان‌ها، موفقیت با نتایج غیرمالی مانند رهبری فناوری، رضایت مشتری و رفاه اجتماعی تعریف می‌شود. بنابراین، هدف بازاریابی ایجاد مبادلات موفقیت‌آمیز - اعم از پولی و غیرپولی - با مشارکت کنندگان در مبادلات است.

هدف بازاریابی، خلق ارزش برتر برای مشتریان هدف به گونه‌ای که شرکت و همکاری کنندگانش

را به اهداف شان برساند، است.

⁶ Henry ford

⁷ King Gillette

⁸ Ray kroc (بیناگذار فست فود مک‌دونالد)

⁹ Henry Nestle

بازاریابی بعنوان موتور رشد شرکت

رشد در قلب هر کسب و کاری قرار دارد و مدیریت رشد یکی از وظایف اولیه هر سازمانی است. شرکت بدون داشتن استراتژی رشد، موقعیت خود را در بازار از دست خواهد داد و در نهایت توسط رقبایش کنار گذاشته می‌شود. شرکت برای موفقیت باید بازارهای فعلی خود را گسترش دهد و در کنار آنها بازارهای جدیدی نیز به وجود آورد. بازاریابی آن دسته از دستورالعمل‌های کسب و کار است که رشد یک سازمان را هدایت می‌کند.

نقش بازاریابی به عنوان وظیفه اصلی یک سازمان در جملات به یادماندنی پتر دراکر^{۱۰} نشان داده شده است: از آنجا که هدف هر کسب و کاری به دست آوردن مشتریان است، سازمان‌های تجاری دو وظیفه اصلی و تنها دو وظیفه اصلی دارند: بازاریابی و نوآوری. بازاریابی و نوآوری نتایج را به بار می‌آورند و همه موارد دیگر هزینه محسوب می‌شوند. بازاریابی، وظیفه متمایز و منحصر به فرد هر کسب و کاری است.

بین بازاریابی و نوآوری یک رابطه همزیستی وجود دارد: نوآوری به توانمندسازی بازاریابی کمک می‌کند و بازاریابی نیز نوآوری را توانمند می‌کند. نوآوری با شناسایی روش‌های جدید برای رفع نیازهای مشتری و خلق ارزش بازاریابی را توانمند می‌سازد. بازاریابی نیز با شکل دادن به فناوری‌های جدید و ابداعات و انطباق آنها با نیازهای بازار، نوآوری را توانمند می‌سازد. بازاریابی و نوآوری باهم رشد را توانمند می‌سازند.

بازاریابی تنها درباره گسترش بازارهای موجود نیست، بلکه درباره به وجود آوردن بازارهای جدید نیز است. به گفته موسس نظریه بازاریابی مدرن، فیلیپ کاتلر^{۱۱}: شرکت‌های خوب نیازها را برآورده می‌کنند، شرکت‌های عالی بازارهای جدید به وجود می‌آورند. از آنجا که هدف بازاریابی خلق ارزش است، نه تنها نیرویی در پس توانایی شرکت در کسب و دفاع از موقعیت بازار است بلکه موتور محرک توسعه بازارهای جدید نیز است.

بازاریابی به شرکتها کمک می‌کند با کشف فرصت‌های بکر، شناسایی بازارهای جدید و یافتن نیازهای جدید مشتری، رشد کنند و در عین حال توسعه استراتژی‌ها را برای استفاده از این فرصت‌ها، جذب بازارهای جدید و برآورده کردن نیازهای ارضا نشده مشتری تسهیل می‌کند. بازاریابی علاوه بر اینکه به شرکت‌ها کمک می‌کند که از فرصت‌های جدید به وجود آمده نفع ببرند، همچنین با توسعه پیشنهادهای جدید و شناسایی راه‌های جدیدی که

¹⁰ Peter Drucker

¹¹ Philip Kotler

از طریق آن شرکت می‌تواند برای مشتریان، همکاری‌کنندگان و ذینفعان خود ارزش ایجاد کند، به پایداری و تقویت موقعیت بازار یک شرکت کمک می‌کند.

از آنجا که هدف اصلی بازاریابی ایجاد و حفظ ارزش بازار است، بنابراین در هر سازمانی نقش محوری و اساسی ایفا می‌کند. در نتیجه، بازاریابی تنها یک فعالیت مدیریت شده توسط یک واحد خاص نیست بلکه به همه واحدها تعلق دارد. دیوید پاکارد^{۱۲}، بنیانگذار هیولت پاکارد^{۱۳}، معتقد است که بازاریابی بسیار مهم‌تر از آن است که فقط به عهده واحد بازاریابی گذاشته شود. در یک سازمان واقعا عالی از منظر بازاریابی، شما نمی‌توانید بگویید چه کسی در بخش بازاریابی است. همه افراد سازمان بایستی تصمیم‌گیری‌ها را بر اساس تاثیری که بر مشتری دارند اتخاذ کنند.

ایجاد و توسعه یک رویکرد سیستماتیک به مدیریت بازاریابی

رشد سریع نوآوری در حوزه فناوری، گسترش روزافزون جهانی شدن و ظهور مدل‌های جدید کسب و کار باعث شده‌اند که بازارهای امروزی به شدت پویا، غیرقابل پیش‌بینی و به هم وابسته شوند. افزایش پیچیدگی محیطی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، بر اهمیت استفاده از رویکردهای سیستماتیک برای تحلیل، برنامه‌ریزی و مدیریت بازار تاکید می‌کند. چنین رویکردهای سیستماتیکی را از طریق چارچوب‌ها^{۱۴} می‌توان به دست آورد.

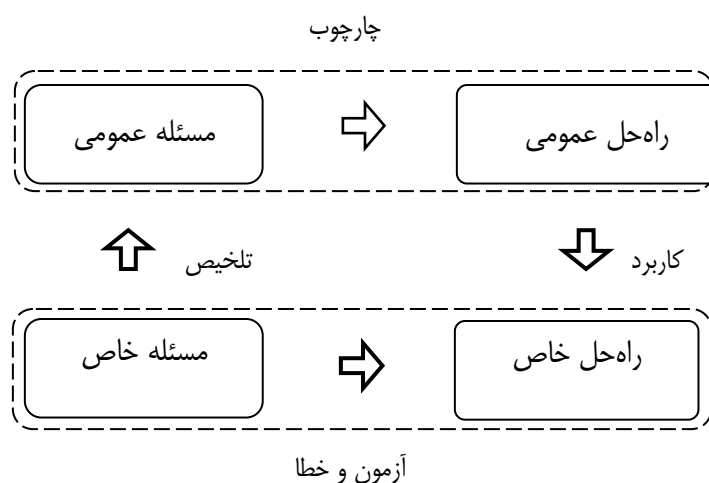
چارچوب‌ها به چندین روش، تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل می‌کنند. چارچوب‌ها به شناسایی رویکردهای جایگزین برای تفکر درباره وظیفه تصمیم‌گیری کمک می‌کنند، بنابراین به مدیران درک بهتری از مسائلی که سعی در حل آن‌ها دارند، می‌دهند. چارچوب‌ها علاوه بر کمک به فرموله کردن مسائل، معمولا یک رویکرد عمومی برای شناسایی راه‌حل‌های مختلف ارائه می‌دهند. چارچوب‌ها با فراهم نمودن مجموعه‌ای از واژگان مشترک برای بحث و گفتگو در خصوص مسائل و موضوعات، تصمیم‌گیری را بهبود بیشتری می‌بخشند، و بنابراین ارتباطات بین نهادهای درگیر در فرایند بازاریابی را ساده‌تر می‌کنند.

¹² David Packard

¹³ Hewlett-Packard

¹⁴ frameworks

چارچوب‌ها به دلیل سطح عمومیت آن‌ها، برای پاسخ به سوالات خاص بازاریابی طراحی نشده‌اند. در عوض یک رویکرد عمومی و کلی ارائه می‌دهند که به مدیران در شناسایی راه‌حل بهینه برای یک مسئله خاص کمک می‌کند. استفاده از چارچوب نیازمند خلاصه‌سازی مسئله مورد نظر به یک سناریو کلی‌تر است که چارچوب برای آن یک راه‌حل از پیش تعیین شده ارائه کرده است و سپس به کارگیری این راه‌حل برای حل آن مسئله خاص می‌باشد. یک مدیر با تکیه بر دانش انتزاعی به دست آمده از چارچوب‌ها می‌تواند از فرایند یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا، به طور موثر اجتناب کند. (شکل ۱)



شکل ۱) تصمیم‌گیری با استفاده از یک چارچوب

نقش چارچوب‌ها در مدیریت کسب و کار را می‌توان با مثال زیر نشان داد. فرض کنید یک مشتری که تولیدکننده غلات است از شما خواسته که درباره قیمت جدید غلات مشاوره بدهید. شما بعد از تحلیل صنعت به صورت پویا، پنج عامل کلیدی که باید هنگام تصمیم‌گیری درباره قیمت غلات در نظر گرفت را شناسایی می‌کنید که عبارتند از: تمایل مشتری به خرید غلات، میزان دسترسی به محصولات رقیب و قیمت آن‌ها، ساختار هزینه و اهداف سودآوری شرکت، حاشیه سودی که تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان می‌خواهند، و همچنین برخی عوامل محیطی عمومی مانند عوامل اقتصادی، روندهای مصرف (سلامت و تغذیه)، و مقررات قانونی مربوط به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قیمت‌گذاری.

یک ماه بعد شما از سوی یک مشتری دیگر که تولیدکننده لوله‌های خطوط گاز است، سفارشی جهت قیمت گذاری شیرهای جدید گاز دریافت می‌کنید. شما سخت‌کوشانه صنعت را تحلیل کرده و باز هم به همان پنج عامل می‌رسید: تمایل مشتری به پرداخت، قیمت گذاری رقابتی، اهداف و هزینه‌های شرکت، حاشیه سود همکاری‌کنندگان (تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان) و شرایط محیط فعلی.

ماه بعد یک شرکت مخابراتی از شما می‌خواهد که برای قیمت گذاری تلفن همراه جدید به آن شرکت کمک کنید. در این زمان شما متوجه می‌شوید که درخواست هر سه شرکت مشابه بوده و هر سه می‌خواهند محصول یا خدمت جدید خود را قیمت گذاری کنند. علاوه بر این شما دریافته‌اید که برای تعیین قیمت در هر سه مورد باید پنج عامل کلیدی را در نظر بگیرید: تمایل مشتری به پرداخت، قیمت‌های رقبا، اهداف شرکت و ساختار هزینه، حاشیه سود و قیمت‌های همکاری‌کنندگان، شرایط کلی اقتصادی، قانونی، فناوری و غیره در محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند. (این پنج عامل چارچوب "پنج سی" را تشکیل می‌دهند که در ادامه فصل توضیح داده می‌شود).

همان طور که مثال بالا نشان داد، چارچوب‌های بازاریابی بر اساس دانش عمومی شده موجود ساخته می‌شوند و هدف آن‌ها تسهیل تصمیمات آتی خاص یک شرکت است. در واقع، می‌توان بسیاری از مسائل تجاری که شرکت‌ها به صورت روزانه با آن‌ها رو به رو هستند را به چارچوبی تعمیم داده شود که می‌تواند برای حل مسائل آتی به کار گرفته شود. در سخنان فیلسوف فرانسوی رنه دکارت^{۱۵} به نقش چارچوب‌ها به عنوان ابزار حل مسئله اشاره شده است: "هر مسئله‌ای که من حل کردم بعداً به قاعده‌ای تبدیل شد که از آن برای حل مسائل دیگر استفاده کردم."

استفاده موثر از چارچوب‌های بازاریابی به عنوان یک ابزار مدیریتی حل مسئله شامل سه مرحله کلیدی است. اول اینکه مدیر باید آن مسئله خاص (مانند چگونگی قیمت گذاری یک تلفن همراه جدید) را به یک مسئله انتزاعی و مفهومی‌تر که قابل بررسی با یک چارچوب خاص باشد (مانند چگونگی قیمت گذاری یک محصول جدید)، تعمیم دهد. دوم اینکه مدیر باید چارچوبی را که می‌تواند به مسئله او کمک کند (مانند چارچوب پنج سی) شناسایی نماید و از آن برای یافتن راه حل عمومی استفاده کند. سوم اینکه مدیر باید راه حل عمومی پیشنهاد شده توسط چارچوب را به مسئله خاص اعمال نماید. مدیران با اتکا به دانش به دست آمده از چارچوب می‌توانند بدون استفاده از روش آزمون و خطا، مسائل کسب و کار را حل کنند.

¹⁵ René Descartes

چارچوب‌های بازاریابی در کلیت امر با هم متفاوت هستند. برخی، موضوعات استراتژیک اساسی‌تر مانند شناسایی مشتریان هدف و توسعه طرح ارزش پیشنهادی برای این مشتریان، را بررسی می‌کنند در حالی که برخی دیگر به موضوعات خاص‌تر مانند توسعه محصول، برندسازی، قیمت‌گذاری، توزیع و فعالیتهای ترویجی و تشویقی می‌پردازند. با وجود تعداد بسیار زیادی از چارچوب‌های تاکتیکی و استراتژیکی که در این زمینه وجود دارد، ارتباط بین استراتژی و تاکتیک اغلب نادیده گرفته شده است و مانع آن شده که شرکت‌ها مسیر مشخصی برای دستیابی به اهداف‌شان داشته باشند. مدیریت بازاریابی می‌تواند از چارچوبی که ابعاد کلیدی استراتژی شرکت را بیان می‌کند و سپس این استراتژی را به مجموعه تصمیمات تاکتیکی خاصی که فعالیت‌های شرکت را هدایت می‌کنند، تبدیل می‌نماید، نفع ببرد.

فصل‌های بعدی یک چارچوب مهم برای شناسایی، تحلیل و حل مسئله‌ها و مشکلات بازاریابی ارائه می‌دهند که هم جنبه‌های استراتژیک و هم تاکتیکی مدیریت بازاریابی را در بر می‌گیرد. این کتاب با ارائه یک دیدگاه یکپارچه از مفاهیم و چارچوب‌های اصلی بازاریابی، یک رویکرد منظم و کارآمد را برای تحلیل، برنامه‌ریزی و مدیریت بازاریابی ارائه می‌دهد.