

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استراتژی بازاریابی پیشرفته

(با رویکرد پیاده‌سازی و اجرا)

۱۰۰ سؤالی که به منظور ایجاد استراتژی بازاریابی برنده‌تان، نیازمند پاسخ از جانب شما میباشد

نویسنده: پائول فیفیلد

مترجم‌ها:

دکتر بهمن حاجی‌پور (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

علی نیک‌سرشت

محمدحسین رئیسی

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست‌نویسی:

موضوع:

شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

استراتژی بازاریابی

نویسنده: پائول فیفیلد

مترجم‌ها: دکتر بهمن حاجی‌پور (عضو هیئت علمی دانشگاه شهیدبهبشتی) - علی نیک‌سرشت - محمدحسین رئیسی

ویراستار:

ناشر:

شمارگان:

چاپ یکم:

قیمت:

هر نوع چاپ و انتشار بدون اجازه ناشر، پیگرد قانونی دارد.

رئوس کلی

پیش درآمد

مقدمه

بخش اول: آماده شدن برای استراتژی بازاریابی

۱. هدایت کننده‌ها (محرک‌ها) داخلی کسب و کار
۲. هدایت کننده‌ها (محرک‌ها) خارجی کسب و کار
۳. استراتژی کسب و کار
۴. اهداف بازاریابی

بخش دوم: توسعه استراتژی بازاریابی

۵. صنعت یا بازار؟ (I)
۶. مشتری (C)
۷. بخش‌بندی بازار و تعیین بازار هدف (هدف‌گذاری) (S)
۸. جایگاه‌یابی و برند سازی (P)
۹. حفظ و نگهداری مشتری (R)
۱۰. فرآیندها و فرهنگ سازمان (با همیش مک کی) (O)
۱۱. پیشنهادها (عرضه کالا) (O)

بخش سوم: هماهنگی مواضع استراتژی بازاریابی

۱۲. هماهنگی استراتژی بازاریابی

بخش چهارم: پیاده‌سازی و اجرای استراتژی بازاریابی

۱۳. عملیاتی‌سازی کردن و اجرای آن (استراتژی بازاریابی)

پیوست

واژه نامه

فهرست

پیش‌گفتار

مقدمه

بخش اول: آماده شدن برای استراتژی بازاریابی

۱. محرک‌های داخلی کسب و کار

۱. سهامداران ما از ما چه می‌خواهند؟
۲. ذینفعان ما از ما چه می‌خواهند؟
۳. چه کسانی هستند که در سازمان نقش اجرایی کلیدی دارند و ارزش‌ها و الزامات شخصی آن‌ها چیست؟
۴. چگونه باید به بهترین نحو هدف استراتژی خود یا آن‌ها را توصیف کنیم؟
۵. از میان عوامل مختلف، آیا ما یک بیانیه یا درک روشن از مأموریت شرکت / کسب و کار داریم؟
۶. اهداف بلندمدت مالی که سازمان برای دستیابی به آنان تمام تلاش، وقت و هزینه خود را اختصاص داده است، کدامند؟
۷. موانع مالی چیست؟
۸. چشم انداز سازمان چیست؟ چشم انداز سازمان چه باید باشد؟

۲. محرک‌های خارجی کسب و کار

۹. چه منابعی داریم و چگونه از آن‌ها استفاده می‌شود؟
۱۰. نقاط قوت و ضعف سازمان چیست؟
۱۱. "حسابرسی (ممیزی) محیطی" چیست و چگونه ما آن را ایجاد می‌کنیم؟
۱۲. چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در کل محیط کلان ما وجود دارد؟
۱۳. آیا ما (واقعا) بر مشتری متمرکز (مشتری محور) هستیم؟
۱۴. صنعت ما چگونه تشکیل شده و گرد هم آمده است؟ ما در چه کسب و کاری فعالیت می‌کنیم؟ (به "صنعت یا بازار" مراجعه گردد)
۱۵. آیا فرصت‌ها، ناشی از ساختار کسب و کار یا صنعت ما هستند؟
۱۶. رقبا واقعی ما چه کسانی هستند و چه شایستگی‌هایی دارند؟
۱۷. فرصت‌های سازمان ما در محیط رقابتی چیست؟
۱۸. آیا ما از داخل هدایت می‌شویم یا خارج؟

۳. استراتژی کسب و کار

۱۹. هدف شرکت / کسب و کار ما چیست؟
۲۰. استراتژی کسب و کار / شرکت ما چیست؟
۲۱. گزینه‌ها یا انتخاب‌های ما برای مزیت رقابتی پایدار چیست؟
۲۲. آیا آنچه که ما باور داریم، مناسب‌ترین مزیت رقابتی پایدار است که باید به دنبال آن باشیم؟ - استراتژی رقابتی ما

۴. اهداف بازاریابی

۲۳. هدف (اهداف) بازاریابی چیست؟ (توجه داشته باشید: اینها به شاخص‌های کلیدی عملکرد برای سازمان ما تبدیل خواهند شد)

۲۴. چگونه می‌توانم شاخص‌های کلیدی عملکرد را از طریق اهداف بازاریابی توسعه دهم؟

بخش دوم: توسعه استراتژی بازاریابی

۲۵. استراتژی بازاریابی چیست؟

۲۶. مراحل مشمول و مربوط به توسعه استراتژی بازاریابی چیست؟

۲۷. استراتژی بازاریابی برای سازمان من به چه معناست؟

۲۸. آیا باید سازمان خود را برای استراتژی بازاریابی آماده کنم؟

۲۹. چه کسی در فرآیند استراتژی بازاریابی دخالت دارد؟

۵. صنعت یا بازار؟

۳۰. ما در حال حاضر چه کسب و کاری فعالیت می‌کنیم؟

۳۱. ما در چه کسب و کاری می‌خواهیم یا باید فعالیت کنیم؟

۳۲. نیازهای بازار یا مشتری که ما باید برآورده کنیم چگونه تعریف می‌شود؟

۳۳. کجا و چگونه باید کسب و کار را رشد دهیم؟

۳۴. فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک ما کدامند؟

۳۵. ما با چه نوع رقابتی (در واقع) مواجه هستیم؟

۳۶. مرزهای تلاش ما چه هستند؟

۶. مشتری

۳۷. مشتریان چه کسانی هستند؟

۳۸. آن‌ها در حال حاضر از ما و رقبا ما چه می‌خرند و چرا؟

۳۹. آن‌ها به دنبال چه منافعی هستند؟

۴۰. آن‌ها اکنون از ما چه می‌خواهند و در آینده از ما چه خواهند خواست (چه انتظاری دارند)؟

۴۱. چه موانعی در راه است؟

۴۲. چه چیزی آن‌ها را به سمت ما می‌آورد؟

۴۳. مشتریان کجا با سازمان ما ارتباط برقرار می‌کنند؟

۷. بخش‌بندی بازار و تعیین بازار هدف (هدفگذاری)

۴۴. بخش‌بندی فعلی بازار سازمان چگونه است؟

۴۵. چه کاری را می‌خواهیم تا بخش‌بندی برای سازمان ما انجام دهد؟

۴۶. چه بخش‌هایی در بازار هدف ما وجود دارد (در کسب و کار تعریف شده)؟

۴۷. بخش‌های شناسایی شده چه مقدار با دوام می‌باشند؟

۴۸. چگونه می‌توانیم برای رویکرد مدنظرمان بخش‌ها را اولویت‌بندی کنیم؟

۴۹. کدام بخش‌ها را باید هدف قرار دهیم؟

۵۰. چگونه می‌توانیم در بخش‌های مختلف بازار به فروش بپردازیم؟

۸. جایگاه‌یابی و برند سازی

۵۱. تمایز یا بازاریابی کلامحوری؟

- ۵۲. چه موقعیت‌های بازاری وجود دارد؟
- ۵۳. موقعیت بازار ما چیست؟ یا چه موقعیت بازاری را می‌خواهیم که داشته باشیم؟
- ۵۴. چگونه می‌توانیم از رقبا متفاوت باشیم؟
- ۵۵. برند ما چیست؟ ارزش و شخصیت منحصر به فرد آن کدامست؟
- ۵۶. هزینه‌ها و مزایای ساخت یک نام تجاری چیست؟
- ۵۷. چگونه ما در برند و موقعیت بازار متمایز شده خود سرمایه‌گذاری کنیم؟

۹. حفظ و نگهداری مشتری

- ۵۸. اهمیت «حفظ و نگهداری مشتری» در بازار ما چقدر است؟
- ۵۹. مشکلات و دستاوردهای بالقوه ما چقدر بزرگ هستند؟
- ۶۰. آیا حفظ مشتری فقط به رضایت مشتری مربوط می‌شود؟
- ۶۱. آیا سیستم‌های حسابداری و گزارشگری، مانع فعالیت‌های حفظ و نگهداری مشتری می‌شوند؟
- ۶۲. سیستم‌های اطلاعاتی بازار (یابی) (MKIS) ما چگونه و تا چه اندازه خوب و مناسب است؟
- ۶۳. نقش استراتژیک روابط ما با مشتریان چگونه است؟
- ۶۴. چگونه می‌توانیم برای سرمایه‌گذاری در دارایی اولیه و اصلی خود (مشتری) برنامه‌ریزی کنیم؟

۱۰. فرآیندها و فرهنگ سازمان (با همیش مک کی)

- ۶۵. آیا سازمان ما بر مسائل داخلی تمرکز دارد یا خارجی؟
- ۶۶. سازمان ما واقعا در چه موضوعاتی خوب عمل می‌کند- و آیا آن موضوعات مهم است؟
- ۶۷. فرهنگ سازمانی ما چگونه است؟
- ۶۸. آیا سازمان ما از منظر فرایند پیوسته و یکپارچه است؟
- ۶۹. آیا سازمان ما با اطلاعات درست هدایت می‌شود؟
- ۷۰. کدام معیارها برای مدیریت و هدایت سازمان ما استفاده می‌شود؟
- ۷۱. مدیریت تغییر چیست؟

۱۱. پیشنهادها (عرضه کالا (محصول یا خدمت))

- ۷۲. ارزش مشتری چیست؟
- ۷۳. گزاره یا پیشنهاد ارزش ما چیست؟
- ۷۴. مناسب‌ترین طرح کسب و کار برای ما کدام است؟
- ۷۵. پیشنهادات جدید ما کجا هستند؟
- ۷۶. چگونه خطر (ریسک) را ارزیابی می‌کنیم؟
- ۷۷. آیا ما چرخه عمر (زندگی) را مدیریت می‌کنیم؟
- ۷۸. چگونه ما پیشنهاد خود را به بازار ارائه کنیم؟

بخش سوم: هماهنگی مواضع استراتژی بازاریابی

۱۲. هماهنگی استراتژی بازاریابی

- ۷۹. چه چیزی باعث ایجاد یک استراتژی "خوب" می‌شود؟
- ۸۰. چگونه با SCORPIO برنامه‌ریزی کنیم؟
- ۸۱. SCORPIO کمینه یا "ستون استراتژیک" چیست؟

- ۸۲ SCORPIO دفاعی چیست؟ - استراتژی بازاریابی دفاعی خود را هماهنگ کنید.
- ۸۳ SCORPIO تهاجمی چیست؟ - استراتژی بازاریابی تهاجمی خود را هماهنگ کنید.

بخش چهارم: پیاده‌سازی و اجرای استراتژی بازاریابی

۱۳. عملیاتی‌سازی کردن و اجرای آن (استراتژی بازاریابی)

- ۸۴ چگونه استراتژی را پیاده‌سازی و اجرا کرده و تفکرات خود را عملی کنیم؟
- ۸۵ موانعی که می‌توانند مانع اجرای استراتژی ما شوند کدامند؟
- ۸۶ چگونه می‌توانیم پیاده‌سازی را کنترل کنیم؟
- ۸۷ کدام آمیخته بازاریابی باید برای سازمان من استفاده شود؟

سیاست محصول یا خدمت

- ۸۸ محصولات یا خدمات شما برای انجام چه مشاغلی استخدام و به خدمت گرفته شده‌اند (رویکرد آقای لویت)؟
- ۸۹ بازاری که با محصول (یا خدمت) ما همخوانی دارد کدام است؟
- ۹۰ اجزای محصول یا خدمتی که ما باید مدیریت کنیم کدامند؟

سیاست قیمت‌گذاری

- ۹۱ عوامل اصلی اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های قیمت‌گذاری شما چیست؟
- ۹۲ اثرات بازار بر تغییر قیمت‌ها چیست؟

سیاست توزیع/جایگاه (مکان)

- ۹۳ چه راه‌های دیگری برای ورود به بازار برای شما وجود دارد؟
- ۹۴ شما در جدال برای کنترل مشتری خود برنده هستید یا بازنده؟

سیاست ترویج/ارتباطات

- ۹۵ تنها کسی که شما می‌خواهید با او صحبت کنید کیست؟
- ۹۶ تنها چیزی که می‌خواهید به آن‌ها بگویید چیست؟
- ۹۷ چرا آن‌ها باید شما را باور کنند؟
- ۹۸ از آن‌ها می‌خواهید تا در نتیجه این روند (ارتباط) چه احساسی را داشته باشند؟

سایر تاکتیک‌های خیلی مهم

- ۹۹ "سایر تاکتیک‌های خیلی مهم"، که جز مهمترین چیزهایی هستند که باید انجام شوند، کدامند؟
- ۱۰۰ کدام یک از این "سایر تاکتیک‌های خیلی مهم" یک گرایش (نه فقط یک حباب) محسوب می‌شود که باید به طور استراتژیک مدیریت شود؟

پیشگفتار

«وقتی چین بیدار شود، جهان را خواهد لرزاند.»

«ناپلئون بناپارت»^۱

امپراتور فرانسه

خیلی وقت بود که تصمیم داشتم این کتاب را بنویسم؛ اما حوادث و شرایط همیشه مانع از انجام این کار می‌شد. این کتاب با بقیه نوشته‌های من فرق دارد؛ چراکه به جای تلاش برای نوشتن کتاب قطور آموزشی تلاش کرده‌ام کتابی بنویسم که:

- برای کسب و کارهای کوچک و متوسط مفید باشد؛ کسب و کارهایی که معمولاً در کتاب‌های درسی، کلاس‌های دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های حرفه‌ای نامی از آن‌ها نمی‌برند. بی‌تردید بازاریابی خوب یا «حرفه‌ای» فقط برای حفظ «یونی لیور»^۲، «گمبلز»^۳ و «پروکتور»^۴ نیست و باید شکل گسترده‌تری داشته باشد.

- دارای شروع، میانه و پایانی باشد که فعالان پرمشغله بتوانند آن را دنبال کنند.

- منطبق با ماهیت واقعی بازاریابی باشد، نه آن شیوه بازاریابی که در سازمان‌های بزرگ و از طریق تبلیغات

رواج دارد.

- امیدوارم برای همه سازمان‌های اروپایی و انگلیسی که در تلاش برای بقا و رشد خود- با توجه به رقابت قیمتی ناعادلانه کالاهای چین، هند و سایر کشورهای در حال توسعه- هستند، الهام‌بخش باشد. بی‌تردید قیمت تنها گزینه موجود نیست!

در نهایت، این کتاب خودآموز استراتژی (راهبرد) بازاریابی است. بیش از ۱۰۰ سؤال مطرح کرده‌ام که اگرچه کامل نیست؛ ولی در حد توان سعی کرده‌ام بهترین روش توسعه استراتژی بازاریابی را پیشنهاد کنم.

حالا چرا عنوان «استراتژی بازاریابی» را انتخاب کردم؟ صرف‌نظر از مسئله ارزش درک شده (به فصل یازدهم مراجعه کنید)، استراتژی بازاریابی آن‌قدر اهمیت دارد که تنها «استادان» باید آن را به کار ببرند.

خوانندگان علاقه‌مند متوجه هم‌پوشانی اندکی با کتاب *استراتژی بازاریابی* «نشر خواهر»، ویرایش سوم در سال

۲۰۰۷ خواهند شد. هر دو جلد محتوای مشابهی را پوشش می‌دهد؛ اما به روش‌های گوناگون و برای مخاطبان مختلف.

1Napolean Bonaparte

2 Unilevers

3 Gambles

4 Proctor

امیدوارم با مطالعه این کتاب، مطالب خوب و سودمندی را تجربه کنید.

۱ «پائول فیفیلد»

۲ «وینچستر»

اکتبر ۲۰۰۷

1 Paul Fifield
2 Winchester

مقدمه

ایده‌ها بسیار قوی‌تر از اسلحه‌هاست. ما اجازه نمی‌دهیم مردم اسلحه داشته باشند، پس چرا باید به آن‌ها اجازه بدهیم دارای ایده باشند؟

«ژوزف استالین»^۱ (۱۸۷۸-۱۹۵۳)

دبیرکل حزب کمونیست کمیته مرکزی اتحاد جماهیر شوروی (۱۹۲۲-۱۹۵۳)

این کتاب صرفاً به منزله کتابی خوش‌خوان نیست؛ هرچند بر این باورم که ویژگی‌های خوش‌خوان بودن را هم دارد. هدف از نگارش آن، نخست و مهم‌تر از همه، راهنمایی گام به گام برای کمک به توسعه راهکار بازاریابی کسب‌وکار شماست. به عبارت دیگر، طرح ساده‌ای است که به شما کمک می‌کند کسب‌وکار «امن‌تری» ایجاد کنید.

منظور از «امن‌تر»، ایجاد کسب‌وکاری است که بر محصول یا خدماتی که شما ارائه می‌دهید، متمرکز نمی‌شود؛ بلکه بر مشتریانی تمرکز دارد که به شما برای استفاده از محصول یا خدماتتان هزینه می‌پردازند و کاری را انجام می‌دهند که باور دارند باید انجام شود.

به قول ژوزف استالین، ایده‌ها بسیار قوی‌تر از اسلحه‌هاست. ایده‌هایی درباره چگونگی ارائه پیشنهادهاى جدید و دلخواه مشتری، همیشه قوی‌تر از کاهش قیمت‌هاست. این کتاب برای ایجاد چنین ایده‌هایی به شما کمک می‌کند.

هدف این کتاب، به‌طور خاص، فعالان بخش بازاریابی، بدون توجه به عنوان شغلی آن‌هاست؛ زیرا این‌ها افرادی هستند که باید راهکارهای مشتری‌محور را برای سودآوری، برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

به عبارت دیگر، شکست یا رشد هر مدیر یا مالک کسب‌وکاری، به این بستگی دارد که مشتریان تصمیم به خرید محصول یا خدمات او می‌گیرند یا خیر، رشد می‌کند یا شکست می‌خورد. با توجه به چنین مخاطبی، تصمیم گرفتم فرایند استراتژی را به فرایندی چهارمرحله‌ای تقسیم کنم:

- بخش یکم، تجزیه و تحلیل مقدماتی که برای توسعه هر راهکار بازاریابی قوی و عملی، ضروری است.
- بخش دوم، دقیقاً درباره سؤال خاصی از نحوه توسعه و برنامه‌ریزی راهکار بازاریابی با استفاده از رویکرد «مدل اسکورپیو»^۲ است.

1 Joseph Stalin

2 SCORPIO

این کلمه اختصاری از حروف ابتدایی این کلمه‌ها تشکیل شده است: Segmentation & tragetin یعنی بخش‌بندی و هدف‌گذاری (تعیین بازار هدف)؛ Customer یعنی مشتری؛ Offerings یعنی پیشنهادها؛ Retention (Customer Retention) یعنی حفظ مشتری؛ & Positioning

- بخش سوم، این موضوع را بررسی می کند که چگونه کسب و کار شما ممکن است عناصر مدل اسکورپیو را به بهترین نحو هماهنگ کند.
- بخش چهارم، راهکار بازاریابی را از تاکتیک های بازاریابی جدا می کند و چگونگی اجرای راهکار را بررسی می نماید.

Branding یعنی جایگاه یابی و برندسازی؛ Industry Or Market یعنی صنعت یا بازار؛ Organization Processes & Culture یعنی فرایندهای سازمان و فرهنگ. شایان ذکر است که این کتاب براساس این مدل نوشته شده که آقای پائول فیفیلد ابداع کرده است.

رویکرد این کتاب

برای اینکه کسادی کسب‌وکار را تا حدی از طریق معقول کردن فرایندها به نقطه امنی برسانیم، به نموداری دست یافتیم که در صفحه بعد مشاهده خواهید کرد. خبر خوب اینکه کل فرایند استراتژیک را می‌توانیم در یک نمودار نشان دهیم و خبر بد اینکه کمی پیچیده است و ما باید کل کتاب را طبق آن پیش برویم!

طرح کامل برنامه را روی «روندنما»^۱ قرار داده‌ام. با فرض اینکه بر ساختار روندنما متمرکز شده‌اید، باید چند نکته را در این مرحله یادآوری کنم:

• این روندنما در نظر دارد روابط بین وضعیت‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها و تصمیم‌های گوناگون و نحوه فرموله کردن استراتژی کسب‌وکار را نشان دهد.

• فلش‌ها نیز مسیر ممکن برای تفکر منطقی در فرایند را نشان می‌دهد.

✓ با وجود این، همان‌طور که بعداً خواهیم دید، این فقط یک مسیر است؛ اما یگانه مسیر نیست.

✓ اعداد داخل جعبه‌ها مربوط به ۱۰۰ پرسشی است که مبانی این کتاب را تشکیل می‌دهد.

• از آنجاکه هر سازمان با شرایط گوناگون رقابتی و بازار مواجه است؛ بنابراین، یک بهترین فرایند استراتژیکی (راهبردی) را نمی‌توان پیشنهاد کرد که مناسب همه نیازها باشد.

✓ نباید این نمودار را به منزله طریقی مطلق در نظر گرفت.

• استفاده‌کنندگان در راستای تحقق نیازهایشان برای جرح و تعدیل روندنما، آزاد هستند.

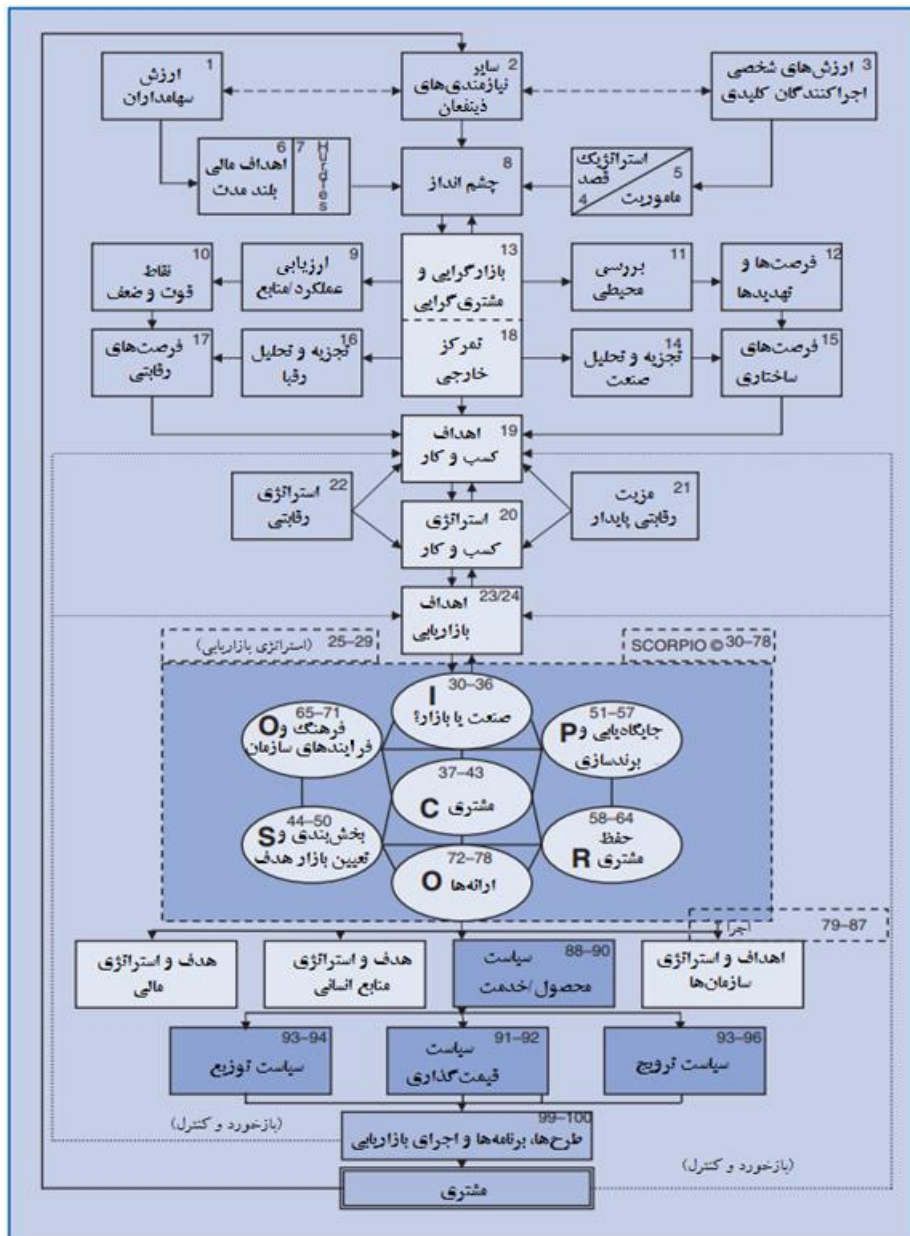
✓ برخی از بخش‌ها ممکن است نخوانده رد شود و بر این اساس روی بخش‌ها تأکید و توجه

بیشتری شود.

• قبل از اینکه از مرحله‌ای از فرایند انصراف دهید یا مرحله‌ای را دست‌کم بگیرید، مطمئن شوید کاملاً متوجه شده‌اید که چه مرحله‌ای را کنار می‌گذارید.

• از این نمودار به منزله نقشه راه در کتاب استفاده شده و مجموعه‌ای از ۱۰۰ سؤال را براساس این نمودار مطرح کرده‌ام.

نمودار تکامل استراتژی بازاریابی



به همان شیوه که مورچه‌ای بتواند فیلی را بخورد! باید کل نمودار را به قطعه‌های کوچک تقسیم کنیم. برای انجام این کار، احتمالاً ساده‌تر است کل نمودار را ترکیبی از مراحل معمول در توسعه استراتژی در نظر بگیریم. چهار مرحله کلیدی عبارت‌اند از:

- بخش یکم: آماده‌شدن برای استراتژی بازاریابی
- بخش دوم: توسعه استراتژی بازاریابی (مدل اسکورپیو)
- بخش سوم: هماهنگ‌کردن مدل اسکورپیو
- بخش چهارم: اجرای استراتژی بازاریابی

بخش یکم: آماده‌سازی برای استراتژی بازاریابی

قبل از اینکه امیدوار باشیم حتی ابتدایی‌ترین تصمیم‌های استراتژیک را اخذ کنیم، به یک مرحله تجزیه و تحلیل نیاز داریم. کار با مشتریان ممکن است بیشتر هنر باشد تا علم؛ اما کار روی احساس درونی شیبه کارکردن با بهره‌گیری از تجربه‌های شخصی نیست. هرگز نباید فراموش کنیم که کیفیت احساس درونی با تحقیق دقیقی که پیش از آن انجام می‌شود، ارتقا می‌یابد. مرحله آماده‌سازی را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد:

۱. فهم محرک‌های داخلی کسب و کار

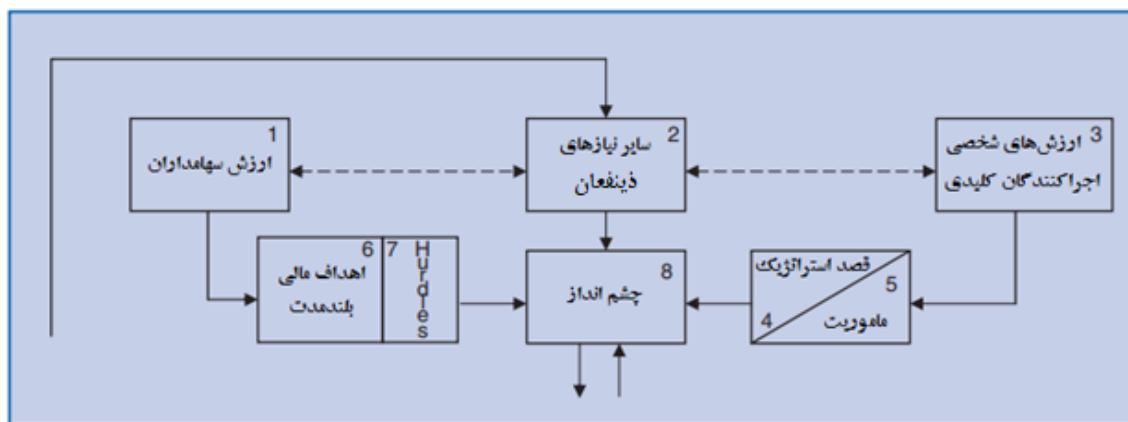
۲. درک محیط خارجی

۳. درک استراتژی کسب و کار

• فهم محرک‌های داخلی کسب و کار

- در هر سازمان، نیروهای بنیادی وجود دارند که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت.
- صاحبان و مدیران کلیدی سازمان، انسان هستند و نیازها، خواسته‌ها و تقاضاهایی دارند که سازمان شما باید آن‌ها را برآورده کند.
- شما باید این نیروهای مهم را درک کنید؛ زیرا بسیاری از آن‌ها می‌توانند مستقیماً خلاف نیازهای مشتری حرکت کنند.
- این وظیفه حساس به عهده شماست که تقاضاهای اغلب مخالف را مدیریت کنید تا بتوانید حتی المقدور خواسته‌های افراد داخل سازمان را که ارزش مقبولی برای مشتری ایجاد می‌کنند، برآورده نمایید.
- ساده بود!

هدایت‌کنندگان کسب و کار داخلی



• درک محیط خارجی

○ هیچ سازمان مدرنی، صرف نظر از اندازه آن، نمی تواند بدون در نظر گرفتن محیط کسب و کاری که در آن فعالیت می کند، اهدافش را دنبال کند.

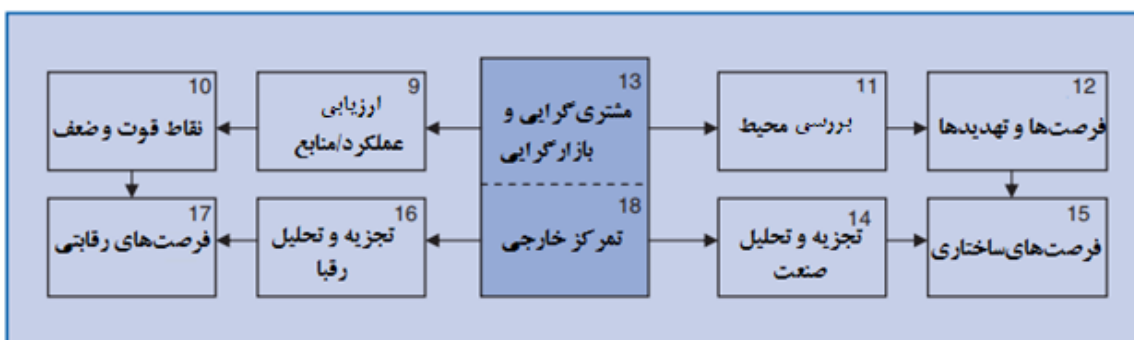
○ ما به آنچه می توان از محیط آموخت، نگاه می کنیم.

○ آیا تا به حال فکر کرده اید چرا وقتی حقایق یکسانی وجود دارد که همه می توانند آن را کشف کنند، فقط برخی از سازمان ها در بازار موفق هستند و دیگران نه؟

○ رازشدن چیزی صرفاً مربوط به کیفیت اطلاعاتش نیست؛ بلکه به خاطر چند گونه بودن امکان درک و تفسیر باعث می شود، آن را راز بنامند.

○ مشتری گرایی و بازار گرایی کلیدی است که برای شرکت های کوچک واضح است؛ اما برای سازمان ها وقتی بزرگ تر می شوند، وضوح کمتری دارد.

محیط خارجی



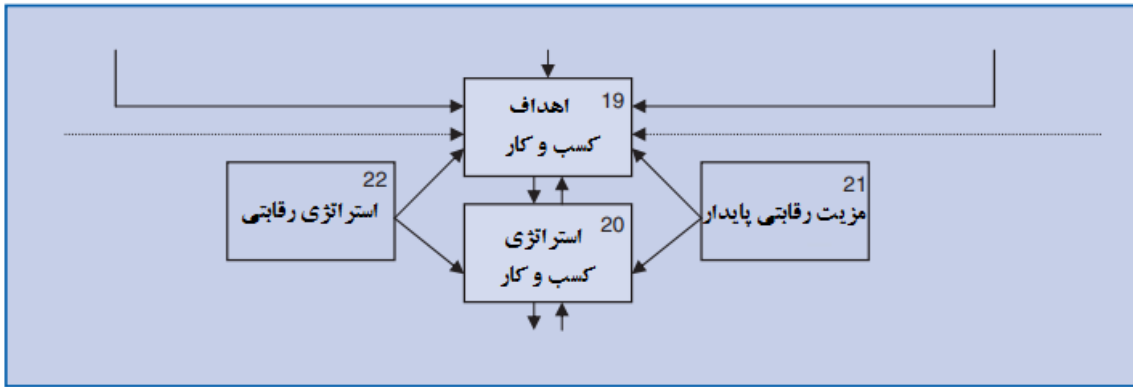
• ایجاد استراتژی کسب و کار

○ کل حوزه استراتژی کسب و کار در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، روندی افراطی را تجربه کرد که عمدتاً ناشی از افکار و نوشته های «مایکل پورتر»^۱ از دانشگاه «هاروارد»^۲ و پیروانش بود.

○ در حالی که هزاران قفسه با کتاب های پورتر زینت یافته است؛ اکنون معلوم شده که ایجاد استراتژی کسب و کار به آن سادگی که می گفتند، نیست.

استراتژی کسب و کار

1 Michael Porter
2 Harvard



بخش دوم: ایجاد استراتژی بازاریابی (مدل اسکورپیو)

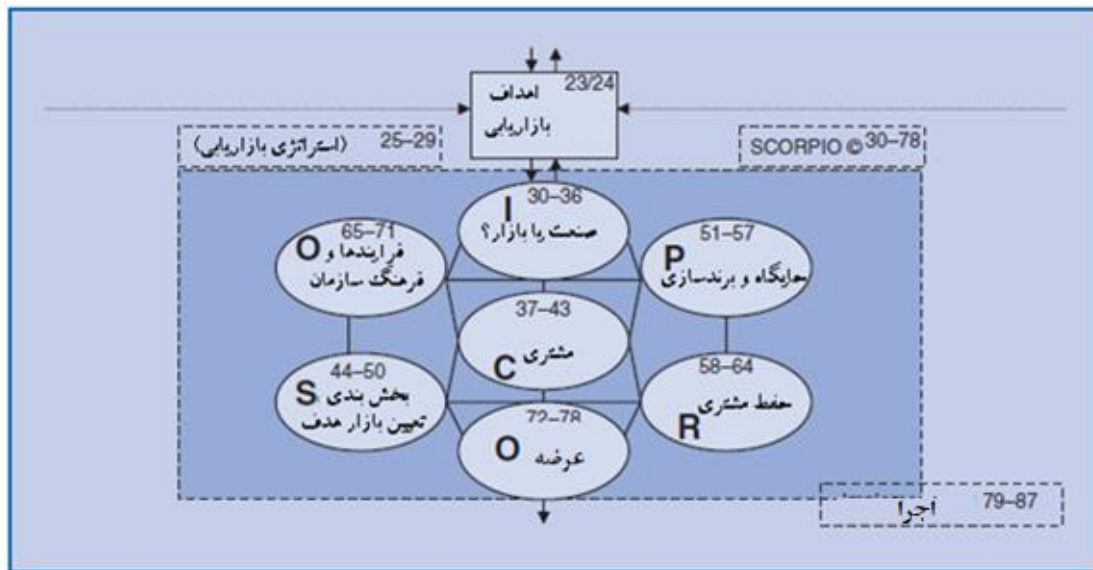
این بخش که بخش اصلی کتاب است، عوامل گوناگون استراتژی بازاریابی را در برمی گیرد. در جداسازی استراتژی بازاریابی از تاکتیک‌ها دقت لازم را داشته ام و بر تأثیر حیاتی بازار بر فعالیت سازمان تمرکز کرده ام. مدل اسکورپیو در تدوین استراتژی بازاریابی سال‌هاست که توسط فعالان بازار در مواجهه با مسائل واقعی استفاده می شود. بسیاری از عناوین این بخش برای شما آشناست؛ هر چند چگونگی ارتباط آن‌ها برایتان جدید خواهد بود. هیچ کس نمی تواند هنگام برخورد با مسائل استراتژیک، نقش قارچ دریایی را ایفا کند (موجودی که توان زندگی در شرایط ناممکن بحرالمیت را دارد) لذا فعالان دنبال راه‌حل‌هایی هستند که قبلاً آزموده شده اندواز اقداماتی که احتمال می دهند نتایج نامطلوبی بدنبال دارد گریزانند.

شاهد این رویکرد، ارباب رجوعی است که اخیراً مدل اسکورپیو را که ما شش ماه روی آن کار کرده ایم، برای یکی از دوستان دانشگاهی اش ارسال کرد تا نظر او را پرسد. پاسخ به ایمیل تند و دردآور بود: «اما این‌ها همه چیزهایی بود که قبلاً دیده بودیم، هیچ چیز جدیدی در اینجا وجود نداشت». دقیقاً. من نمی توانم مطلب را از این بهتریان کنم.

بخش سوم: هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی

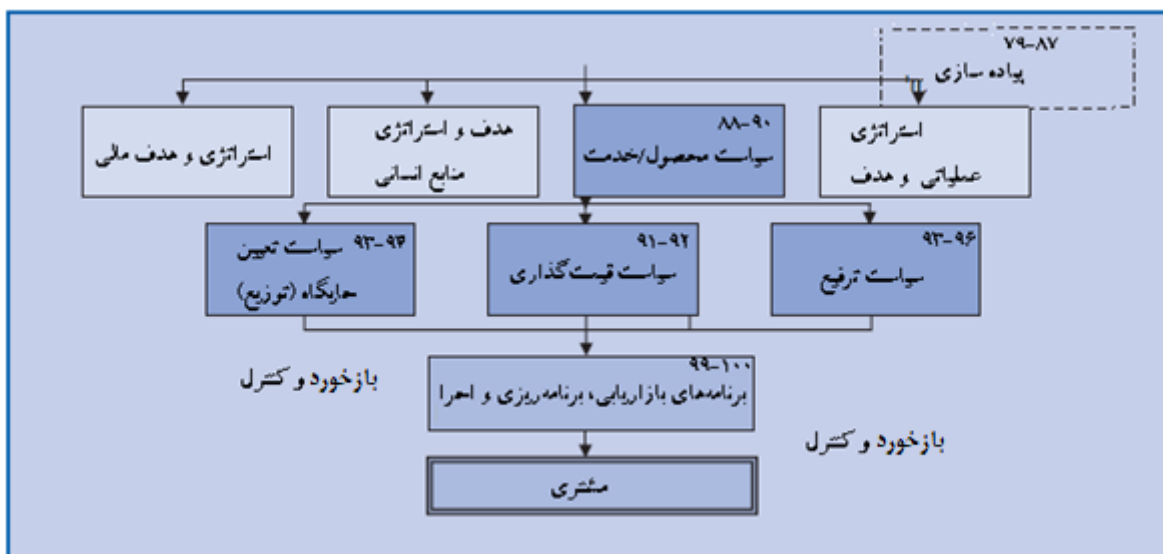
اکنون که شما همه عناصر استراتژی بازاریابی‌تان را شناخته‌اید، چه کاری باید با آن‌ها انجام دهید؟ شما باید اجزای آن را به شکل زیر سازمان‌دهی کنید:

- ضروریات استراتژی (ستون فقرات) که به شما امکان رقابت در بازار انتخاب شده خود را می دهد.
- استراتژی دفاعی؛ حتی وقتی که در همه کسب و کارهای جدید برنده شدید، آن را به راحتی از دست نمی دهید.
- استراتژی تهاجمی؛ شما (و سایر اعضای سازمان) بدانید چگونه در کسب و کارهای دیگر پیروز شوید.



بخش چهارم: اجرای استراتژی بازاریابی

بخش نهایی مربوط به زمینه موضوع یعنی تاکتیک‌های بازاریابی است بخشی که فعالان بخش بازاریابی، با توجه به اشتغال روزانه کاملاً با آن آشنا هستند. من نمی‌خواهم وارد این مبحث بازاریابی شوم؛ این کار در کتاب‌های دیگر به خوبی مطرح شده است و احتمالاً شما هم مثل من تعدادی از آن کتاب‌ها را خوانده‌اید.. هدف اصلی این بخش، نشان دادن رابطه بین استراتژی بازاریابی و تاکتیک‌هاست. مهم‌تر از همه، ما به حوزه اجرای استراتژی توجه خاصی کرده‌ایم؛ موضوعی که اغلب در متون استراتژیک نادیده گرفته شده است. این بخش، موانع نامرئی اجرای استراتژی بازاریابی را بررسی می‌کند و اینکه درباره برطرف کردن آن‌ها چه کاری از دستان برمی‌آید. همچنین، درباره استفاده کردن از «سیستم» به منظور کمک و حمایت از اجرای برخی ایده‌های اصلی صحبت می‌کند که استراتژی بازاریابی به آن می‌پردازد.



شروع

قبل از اینکه جزئیات را توضیح بدهیم، یکی دو تعریف وجود دارد که باید بر سر آنها توافق کنیم. این تعاریف مهم است، البته نه برای فخرفروشی؛ بلکه برای اینکه مطمئن شویم همگی درباره یک موضوع واحد صحبت می‌کنیم. سؤال‌های کلیدی که باید پاسخ دهیم، عبارت‌اند از:

• بازاریابی چیست؟

• استراتژی چیست؟

• استراتژی بازاریابی چیست؟

بازاریابی تعاریف متعددی دارد؛ اما هنوز سردرگمی زیادی درباره تعریف دقیق بازاریابی وجود دارد. این مفهوم جدیدی نیست، درک آن دشوار نیست، توضیح دادن آن افرادی که به آن علاقمند هستند، دشوار نیست؛ بنابراین؛ چرا اجرای آن تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد؟

عناوین تعاریف عبارت‌اند از:

• بازاریابی عبارت است از هر آنچه درباره بازار و مشتری مطرح می‌شود.

• بازاریابی هماهنگ‌کننده فعالیت‌هایی است که برای شناسایی، پیش‌بینی و تمرکز بر نیازهای مشتری توسط سایر بخش‌های سازمان طراحی شده است.

• امروزه بسیاری از سازمان‌ها (و بازاریاب‌هایشان) فکر می‌کنند که بازاریابی درباره انجام تبلیغات، راه‌اندازی وب‌سایت و طراحی بروشورهاست.

○ ما باید در اینجا بیان می‌کنیم که «بازاریابی» مشابه «ارتباطات و خدمات بازاریابی» نیست.

○ این سوء تفاهم چنان گسترده است که عمده‌تاً «بازاریابی» و «ارتباطات» را هم‌معنی در نظر می‌گیرند؛ درحالی‌که توسعه کسب‌وکار چنان رشد یافته که جنبه‌های مهم‌تر از بازاریابی را مطرح می‌کند.

○ بازاریابی تنها ارتباطات بازاریابی را دربر نمی‌گیرد و بسیار فراتر از آن است.

• بازاریابی و فروش دو مقوله جداگانه است.

○ فروش درباره اطمینان حاصل کردن از خرید کالاهای شرکت از سوی مشتری است؛ همه چیز با محصول یا خدمات شروع می‌شود.

○ بازاریابی درباره اطمینان حاصل کردن از این است که شرکت آن چیزی را می‌سازد که مشتری می‌خواهد؛ همه چیز با مشتری شروع می‌شود.

• بازاریابی «نگرشی ذهنی» است که باید در کل سازمان نفوذ داشته باشد.

○ قطعاً ما متوجه هستیم که بقا و رشد ما در آینده، بستگی به توانایی ما در ارائه خدمات به مشتریانمان دارد.

○ ملاحظه‌های داخلی سازمان باید همسو با نیازهای گسترده بازار باشد.

○ به عبارت دیگر، «مشتری پادشاه است».

● بازاریابی، روش سازمان‌دهی کسب و کار است تا با مشتری مانند پادشاه رفتار شود.

○ اگر بپذیریم سازمان وجود دارد، حیات آن تنها تا زمانی ادامه دارد که نیازهای مشتریان خود را برآورده کند،

ما باید اطمینان حاصل کنیم که ساختار سازمان منطبق بر برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان است.

○ اگر سازمانی می‌خواهد در محیط متغیر امروز به بقا ادامه دهد، باید در برابر نیازهای مشتریان پاسخگوتر باشد.

○ معمولاً این به معنای:

■ زنجیره‌های کوتاه‌تری از ارتباطات، فرمان‌دهی، سطوح و درجه‌ها وجود دارد.

■ در فعالیت‌های غیرمرتبط با مشتری افراد کمی به کار گرفته می‌شوند (در سازمان، همه چیز معطوف به مشتری است).

■ ساختار کلی و طراحی کسب و کار نشان‌دهنده نیازهای گوناگون مشتریان سازمان است، نه افراد و کارمندی که داخل سازمان کار می‌کنند.

● بازاریابی مجموعه‌ای از فعالیت‌های به کار گرفته شده از سوی بخش بازاریابی برای رسیدن به اهداف کسب و کار است.

○ عمدتاً بر پایه مفهوم آمیخته بازاریابی بنا شده (که به طور سنتی شامل محصول، قیمت، جایگاه و ترویج است)، این تکنیکی است که به «انضباط» توجه می‌کند.

● بازاریابی تولیدکننده سود برای کل سازمان است.

○ سود را بازارها تولید می‌کنند.

○ تولید، بهره‌وری، مدیریت یا حتی نیروهای کار سخت‌کوش، سود را ایجاد نمی‌کند.

○ فقط تمایل مشتری به پرداخت قیمت مناسب برای محصولات یا خدمات مناسب است که باعث بقای سازمان‌ها می‌شود.

○ بازاریابی رابط اصلی بین سازمان و بازاری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند؛ پس آن اصلی‌ترین عامل ایجاد سود در سازمان است.

پیتر دراکر در این باره می‌گوید: «فقط بازاریابی و نوآوری برای یک سازمان سودآور است و سایر

فعالیت‌های دیگر سازمان باید به عنوان هزینه شناخته شود.»

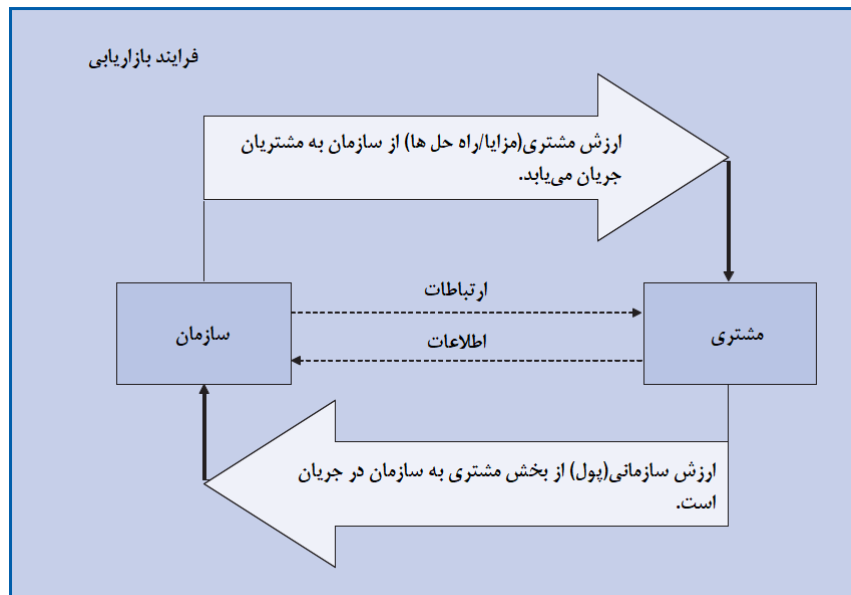
نقش بازاریابی در زمینه سود و سودآوری، یکی از مهم‌ترین نقش‌های بازاریابی است؛ زیرا معمولاً در هر سازمانی بین سود و منافع سازمان با مشتری تفاوت‌هایی وجود دارد.

نقش بازاریابی، متعادل کردن این تفاوت‌هاست. ما همچنین باید از خودمان پرسیم:

• با توجه به اینکه بیش از یک راه برای راضی کردن مشتری وجود دارد، کدام راه از نظر هزینه برای سازمان بهینه‌تر است؟

• چطور می‌توانیم بین ارزش مورد نظر مشتری و سود مورد نظر سازمان تعادل برقرار کنیم؟

سود، تابعی از قیمت است که مشتری مایل به پرداخت آن است و در واقع هزینه تولید و فروش است. بازاریابی موفق و مؤثر (اگر با نگاه سود سنجیده شود) باید به هر دوی این‌ها توجه داشته باشد. بازاریابی قطعاً رضایت مشتریان را به هر قیمتی مطالبه نمی‌کند؛ بازاریابی بدنبال رضایت مشتریان در کنار سود سازمان است.



خوشحالم که روشن است...

استراتژی چیست؟

کلمه «استراتژی» به یکی از رایج‌ترین کلمه‌ها در متون کسب و کار تبدیل شده است. به هر طرف که نگاه کنیم،

اصطلاح‌های زیر را می‌بینیم:

- استراتژی کسب و کار
- استراتژی شرکت
- استراتژی بازاریابی
- بازاریابی استراتژیک

- استراتژی محصول
- استراتژی قیمت گذاری
- استراتژی تبلیغات
- استراتژی اینترنتی یا آنلاین (برخط) و حتی
- استراتژی تخفیف

کلمه استراتژی تقریباً مترادف کلمه «اهمیت» است. استفاده بیش از حد از این کلمه و به این شیوه، به هیچ کس کمک نمی کند و به راحتی همه را به اشتباه خواهد انداخت و گیج کننده خواهد بود.

فرصت های بسیاری برای شما فراهم خواهد شد تا بعداً مسائل را پیچیده تر کنید؛ اما برای لحظه ای به شما تعریفی ساده (اما دقیق) از این شرایط مهم ارائه می دهم:

هدف	استراتژی	تاکتیک
هدف آن است که همه منابع کسب و کار هدایت شود.	وسيله‌ای برای دستیابی به هدف است.	همچون مانوری در میدان نبرد است.
به این معناست که اهداف درباره چیزهایی است که ما می خواهیم به دست آوریم، نه درباره چگونگی دستیابی به آنها.	به این معناست که استراتژی‌ها مربوط به چگونگی دستیابی به اهداف و اقدامات است.	تاکتیک‌ها منتج می شود (به ترتیب از): ۱. استراتژی ۲. واقعیت در میدان نبرد یا بازار
اهداف همیشه باید با «باید...» شروع شود.	استراتژی‌ها باید همیشه با کلمه «از طریق...» شروع شود.	تاکتیک بزرگ و مهم به استراتژی تبدیل نمی شود.

عناوین استراتژی عبارت‌اند از:

- استراتژی بلندمدت است.
- از آنجاکه استراتژی درباره ارزیابی منابع ناخالص سازمان برای مطابقت با نیازهای بازار و دستیابی به هدف تجاری است، این کار فعالیتی کوتاه مدت نیست.
- استراتژی هر جمعه تغییر نمی کند.
- تغییر دائمی باعث عدم اطمینان، سردرگمی، اشتباه و اصراف می شود، نه نتایج.
- استراتژی معادلی برای تاکتیک‌های مهم نیست.
- استراتژی راز مدیریت ارشد نیست.

○ مدیریت ارشد تمایل دارد تا به تنهایی دربارهٔ استراتژی تصمیم‌گیری کند (زیرا معمولاً آن را مهم‌تر از آن می‌داند که دیگران را در فرایند آن درگیر کند)؛ اما او نمی‌تواند آن را به تنهایی اجرا کند.

● استراتژی صرفاً فعالیتی در حیطهٔ روابط عمومی نیست.

○ باید قابلیت اجرای داشته باشد.

● استراتژی مبتنی بر تجزیه و تحلیل و درک است.

○ ما به همان اندازه که باید چرایی وقوع اتفاق‌ها را بدانیم، باید بر اتفاق‌هایی که در حال رخ دادن است نیز احاطه داشته باشیم.

● استراتژی برای ادامهٔ بقای سازمان ضروری است.

○ اگر شما ندانید که به کجا می‌روید، ممکن است جاده شما را به هر جایی ببرد.

استراتژی بازاریابی چیست؟

مسئلهٔ اصلی برای متخصص استراتژی بازاریابی نقطهٔ شروع است. تعارض‌های فراوانی در تعاریف وجود دارد

و ما با سؤال‌های بسیار مهمی مواجه هستیم.

● استراتژی بازاریابی چیست؟

● محتوی استراتژی بازاریابی چیست؟

● استراتژی بازاریابی از کجا شروع می‌شود و کجا پایان می‌یابد؟

در نهایت، بازاریابی برنده شدن در ترجیحات مشتری است.

● با توجه به اینکه مشتریان مختلف ترجیحات گوناگونی دارند (در شرایط مختلف - به فصل هفتم بخش‌بندی

بازار مراجعه کنید)، هر سازمان باید مطابق با شرایط خاص سازمانی و شرایط خاص بازار خود پاسخگو باشد.

● استراتژی بازاریابی به معنای مسائل مختلف برای سازمان‌های گوناگون است. استراتژی بازاریابی نیازهای

مختلف را هم در داخل سازمان و هم در بازار دربرمی‌گیرد.

● سازمان‌ها در برخی از جنبه‌های مهم متفاوت هستند:

○ تنوع و ماهیت بازارهایی که در آن‌ها مشغول به فعالیت هستند.

○ تنوع و پیچیدگی محصولات یا خدمات ارائه شده

○ ماهیت متنوع فناوری و فرایندهای عملیاتی مورداستفاده

○ «پیچیدگی» روش‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی رویه‌ها

○ ویژگی‌ها و قابلیت‌های افراد درگیر در فرایند اجرای استراتژی

○ هنجارها و ارزش‌های محیط کسب‌وکاری که سازمان باید در آن فعالیت کند.

○ ماهیت رقبا

○ عطش سازمان برای رشد و پیشرفت

○ و ماهیت و خواسته‌های ذی‌نفعان و...

بنابراین، استراتژی بازاریابی چیست؟ مانند خیلی از سؤال‌ها، بهترین پاسخ، مطرح کردن این سؤال است که پیرسیم استراتژی بازاریابی چه کاری انجام می‌دهد.

استراتژی بازاریابی، فرایندی است که طی آن، سازمان خود را با بازاری که قصد دارد در آن خدمت ارائه کند وفق می‌دهد و همسو می‌کند.

به این ترتیب، استراتژی بازاریابی، اهداف کسب‌وکار را به زبان بازار و اقدامات بازاریابی ترجمه می‌کند.

اجزای اصلی استراتژی بازاریابی عبارت‌اند از:

• فرایند

○ استراتژی بازاریابی، فرایندی مدیریتی است.

○ به عبارت دیگر، «مجموعه‌ای از اقدامات یا گام‌هایی برای دستیابی به پایانی خاص» است.

○ ایده خوب، ایده عالی، طرح یا آرزو نیست (و نباید با این‌ها هم اشتباه گرفت).

○ استراتژی بازاریابی عبارت است از درک آنچه برای تحقق آن تلاش می‌کنیم که در بردارنده اهداف بازاریابی

و سپس، شناسایی همه گام‌ها و اقداماتی است که برای رسیدن به این اهداف لازم است و در نهایت اطمینان

حاصل کردن از وقوع آنهاست.

○ بله، برای بسیاری از مردم شگفت‌انگیز است.

• سازمان

○ به معنی همه افراد سازمان است.

○ به معنای بازاریابی، فروش یا حتی تولید و حساب و کتاب کردن نیست؛ بلکه به معنی همه این‌ها در تعامل با

یکدیگر است.

• هم‌نوایی

○ هم‌نوایی مفهوم کلیدی است.

○ سازمان تنها تا زمانی وجود خواهد داشت (حتی اگر رشد و شکوفایی داشته باشد) که خواسته مشتریان را

برآورده کند.

○ درک آنچه مشتریان اکنون و در آینده انجام خواهند داد، بسیار دشوار است؛ چراکه اغلب خودشان هم نمی‌دانند.

○ شما می‌توانید احتمالات را از طریق وفق‌یافتن با مشتریان (به‌جای محصولات، فناوری یا صنعت خود) کاهش دهید که در این صورت به‌راحتی کوچک‌ترین اشاره‌ها را دریافت خواهید کرد.

○ به یاد داشته باشید که مشتریان به دلایل گوناگون، به خدمات یا کالاهای مختلف در زمان‌های مختلف نیاز دارند و گاهی بدون هیچ دلیلی نظرشان را تغییر می‌دهند.

• بازار

○ شما مایل هستید با کدام گروه از مشتریان هماهنگ و همسو شوید؟ «همه مشتریان» جواب خوبی نیست.

• خدمت

○ آن کسی که روی صندلی راننده است، مشتری است، نه شما (مشتری است که جهت حرکت را مشخص می‌کند).

کارکردن با این کتاب

با توجه به دیدگاه فعالان کسب‌وکار، تصمیم گرفتم رویکرد استراتژی را براساس آنچه از دیدگاه آن‌ها منطقی به‌نظر می‌رسد، شرح دهم. خوانندگانی که بیشتر از نظر علمی به این موضوع توجه می‌کنند، احتمالاً پس از یک دوره بازاریابی در دانشگاه یا مدرسه کسب‌وکار، درمی‌یابند که بخشی از این روند غیرمعمول است. اگر چنین شد، خواندن چاپ سوم این کتاب یعنی *استراتژی بازاریابی* از انتشارات «باترورد هینمن»^۱، (۲۰۰۷) برای شما مفید خواهد بود. من رویکرد «فهرست نشانه‌گذاری شده»^۲ را انتخاب کردم که در آن هر یک از بخش‌های مهم یک لیست با یک دایره سیاه کوچک مشخص می‌شود. این نشانه •

البته توصیه شده است در کتاب‌های ویژه از آن استفاده نشود؛ اما این روش باعث ساده‌تر شدن فهم مطالب می‌شود. از این رو، برای موارد ذیل آماده باشید:

• محورها

• داده‌هایی برای پردازش

• چند پاسخ به سؤال‌هایی که همیشه مطرح می‌کنم.

1. Butterworth Heinemann

یک ناشر برجسته بین‌المللی کتاب‌های چاپی و کتابهای الکترونیکی در زمینه علوم، فناوری، تجارت، پزشکی و بهداشت و همچنین ارائه‌دهنده نرم‌افزار به متخصصان اطلاعات در سراسر جهان است.

• سؤال‌هایی که باید روی آن تمرکز کنید.

• سیاهه ایی برای اندازه‌گیری پیشرفت شما.

۱۰۰ سؤال عبارت‌اند از:

۱۰۰ سؤال استراتژی بازاریابی که باید به آن‌ها پاسخ دهیم، چیست؟

کتابی کاربردی برای مخاطبان شاغل در بخش بازاریابی باید برگرفته از دنیای واقعی باشد، نه صرفاً مبتنی بر تفکرات ذهنی. به همین دلیل، من در کل کتاب ۱۰۰ سؤال را سازمان‌دهی کردم که اگر شما می‌خواهید استراتژی بازاریابی کارآمدی را برای سازمانتان ایجاد کنید، باید به آن‌ها پاسخ دهید. این سؤال‌ها در فصل‌ها و بخش‌های کتاب پراکنده‌اند. در بخش ضمیمه، فهرست کامل این سؤال‌ها یکجا آمده است.

همه سؤال‌ها باید پرسیده شوند اگرچه نیازی به پاسخ به همه سوال‌ها نیست. سازمان‌های مختلف اولویت‌های گوناگونی خواهند داشت. برای اینکه رویکرد عملی بر کتاب حاکم باشد و همه، خواه از مسیر آموزش سنتی یا بی‌توجه به نظریه‌های حاکم بر تدریس بازاریابی امروزی، بتوانند از آن استفاده کنند این کتاب از رویکردی چهار مرحله‌ای برای تشریح استراتژی استفاده می‌کند:

• بخش یکم: آماده‌شدن برای استراتژی بازار

○ قبل از امیدوار شدن به اجرای تصمیم‌های استراتژیک (حتی تصمیم‌های ابتدایی)، مقداری تجزیه و تحلیل لازم است.

○ بازاریابی بیشتر علم است تا هنر؛ اما کار بر روی احساسات درونی، کاری نیست که بتوان فی‌البداهه و بدون برنامه قبلی انجام داد.

○ ما نیاز داریم تا:

■ محرک‌های داخلی کسب‌وکار را درک کنیم.

✓ درست است که مشتریان مهم‌تر از آن چیزی هستند که در اکثر سازمان‌ها مطرح می‌شود؛ اما

مشتری همه چیز نیست.

✓ در هر سازمان نیروها و محرک‌های اساسی وجود دارد که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت.

■ محیط خارجی را درک کنیم.

✓ هیچ انسانی (یا سازمانی) جزیره نیست (یعنی به تنهایی قادر به انجام دادن کاری نیست). هر چند

این جمله‌ای کلیشه‌ای است؛ اما درست است.

✓ هیچ سازمانی در قرن بیست و یکم، بدون در نظر گرفتن اندازه و قدرت بازار و محیطی که در آن فعالیت می کند، نمی تواند اهدافش را دنبال نماید.

■ استراتژی کسب و کار را درک کنیم (یا ایجاد نماییم).

✓ در حالی که کتاب های مایکل پورتر در قفسه هزاران کتاب فروشی یافت می شود؛ اما اکنون معلوم شده که ایجاد استراتژی کسب و کار به آن سادگی که قبلاً به نظر نمی رسد نیست.

■ اهداف بازاریابی را ایجاد نماییم.

✓ یعنی معلوم کنید که طی چند سال آینده دقیقاً قصد دارید چه کاری انجام دهید؟

✓ یا صبر کنید و ببینید که چه اتفاقی رخ می دهد؟

✓ یا صبر کنید و ببینید که بازار چه چیزی را نصیبتان می کند؟

✓ یا اینکه خودتان کنترل برخی از امور را به دست بگیرید؟

• بخش دوم: ایجاد استراتژی بازاریابی (مدل اسکورپیو)

○ بخش اصلی کتاب است و عوامل گوناگون استراتژی بازار را در بر می گیرد.

○ من مراقب بوده ام که استراتژی بازاریابی را از تاکتیک ها جدا کنم ، بی توجهی به این موضوع سبب ندیدن تأثیر مهم بازار بر فعالیت سازمان است .

○ این بخش مسائل زیر را بررسی می کند:

■ S: تقسیم بندی و هدف قرارداد - بازار شامل چه بخش هایی است و در کدام یک باید فعالیت کنیم؟

■ C: مشتری - مشتریان ما چه کسانی هستند و از ما چه می خواهند؟

■ O: پیشنهادها - پیشنهاد منحصر به فرد ما به مشتری چیست؟

■ R: حفظ و نگهداری - برای برگرداندن مجدد مشتریان به کسب و کارمان چه برنامه ای داریم؟

■ P: موقعیت و نام تجاری - چگونه «منحصر به فرد» دیده می شویم و از چه ارزش های برندمان حمایت می کنیم؟

■ I: تفکر صنعت یا بازار - آیا ما تجارت خود را از دیدگاه صنعت توصیف می کنیم یا از دیدگاه مشتری؟

■ O: سازمان - برای اطمینان از اینکه ساختار سازمان و فرایندها از رویکرد مشتری محور پشتیبانی می کند، چه

کاری انجام می دهیم؟

• بخش سوم: هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی

○ شکل گیری (استخوان بندی) استراتژی

○ استراتژی دفاعی

○ استراتژی تهاجمی

• بخش چهارم: اجرای استراتژی بازاریابی

○ هدف اصلی این بخش، نشان دادن رابطه استراتژی بازار و تاکتیک‌ها و اجرای استراتژی است.

○ در نهایت، فهرستی از مسائل بازاریابی را مرور خواهیم کرد؛ مسائلی که اگر قصد داشته باشید کارهای مدنظرتان را انجام دهید، باید آنها را کنترل کنید.

بخش یکم

آماده‌سازی برای استراتژی بازاریابی

شانس به ذهن آماده روی می آورد...

«لوئیز پاستور»¹ (۱۸۹۵-۱۸۲۲)

شیمی دان فرانسوی

از اینجا طرح سؤالها آغاز شد...

طی سالها متوجه شدم که مطرح کردن سؤال صحیح، کارآمدتر از تلاش برای ارائه پاسخ جامعی است که برای هر سازمان یا کسب و کاری و در هر بازاری کارایی داشته باشد؛ پاسخ‌هایی از این دست، دیگر وجود خارجی ندارد.

از طرف دیگر، این سؤالها چنان تفکر را تهییج می‌کند که بتواند منطق استاندارد و غالب صنعت را- که هر دشمن استراتژی مشتری محور یا بازاریابی خوب است- بی اعتبار کند. قالب کتاب ساده است؛ من سؤالی را مطرح و سپس سعی می‌کنم مسائل، داده‌ها و مفاهیمی را توضیح دهم که باید برای یافتن پاسخی کارآمد برای سازمانتان در ذهن داشته باشید.

طبیعتاً هر سؤالی به سازمان شما، مشتریان بازار هدف یا محصولات و خدمات بازار هدف شما ربط نخواهد داشت؛ اما قبل از اینکه از سؤال «نامرتب» بگذرید، مطمئن شوید که به دام «تفکر گروهی» و (مطابق با صنعت) نیفتاده‌اید. مشتریان آشکارا تنوع در پیشنهادهای ارائه شده را دوست دارند و شما برای پاسخگویی به آنها ممکن است مجبور شوید مدتی روی سؤال‌های بی ربط وقت بگذارید.

در نهایت، حتی در کتابی در این حد و اندازه و با این حجم، نمی‌توانم همه مسائل احتمالی و انواع بازار و سازمان را پوشش دهم؛ اما همه تلاشم را می‌کنم!

1 Louis Pasteur

فصل یکم

محرك‌های داخلی كسب‌وکار

شما کسب و کار را هدایت کنید، اجازه ندهید کسب و کار شما را هدایت کند.

«بنجامین فرانکلین»^۱ (۱۷۹۰-۱۷۰۶)

سیاست مدار، دانشمند، فیلسوف، نویسنده و مخترع آمریکایی

استراتژی بازاریابی و کسب و کار، زمانی کاربردی و عملی می‌شود که بر مبنای ارزیابی واقعیت‌ها باشد، نه امیدها و آرزوها. فعالان و مدیران موفق کسانی هستند که برنامه‌هایشان در عرصه بازار عملی شود. به هیچ وجه نمی‌توان انتظار داشت برنامه‌هایی که براساس امید، تجزیه و تحلیل نادرست یا بدتر از آن، بدون هیچ تحلیلی طرح ریزی می‌شود، در محیط رقابتی و در برابر حیل‌های رقبا دوام بیاورد.

موضوع مشترکی که همه این محرک‌های کسب و کار را به هم مرتبط می‌کند، افرادی به غیر از مشتری هستند، افراد دیگری نیز وجود دارند که تقاضاهایی از کسب و کار دارند؛ افرادی که مانند مشتریان انتظار دارند نیازهایشان تأمین شود.

انجام نشدن چنین کاری ممکن است به معنای شکست سازمان نباشد؛ اما قطعاً به معنی شکست در استراتژی بازاریابی است. این «افراد دیگر» چه کسانی هستند؟

سؤال ۱

صاحبان شرکت از ما چه می‌خواهند؟

صاحبان (سهامداران) شرکت افرادی هستند که مالک بنگاه یا سازمان هستند:

• از نظر تئوری، این رابطه بسیار ساده است.

○ سرمایه‌گذاران بر مبنای پیش‌بینی بازده سرمایه خود، در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها در حقیقت و در عمل صاحبان کسب و کار هستند.

○ سرمایه‌گذاران به عنوان صاحبان سرمایه، از هیئت‌مدیره برای مدیریت کسب و کار استفاده می‌کنند و اگر بازده‌های مدنظرشان تحقق نیابد، (در جایگاه صاحبان کسب و کار) دارای قدرت حذف همه یا بخشی از هیئت‌مدیره و جایگزین کردن آن‌ها با مدیران دیگر هستند.

• در عمل، این رابطه بسیار پیچیده است.

○ در شرکت‌های سهامی عام، ممکن است سهامداران، مؤسسه‌هایی مانند شرکت‌های بیمه یا صندوق‌های بازنشستگی، افراد خصوصی باشند یا سایر شرکت‌های سهامی باشند که سهام عادی دارند.

1 Benjamin Franklin

○ همچنین، سهام‌داران ممکن است ملی یا بین‌المللی باشند که این موضوع نشان می‌دهد سرمایه‌گذاران مختلف ممکن است نیازهای متفاوت داشته باشند.

○ برخی از آن‌ها ممکن است طولانی‌مدت سرمایه‌گذاری کنند و برخی کوتاه‌مدت. برخی ممکن است نیازی به درآمد نداشته باشند و به دنبال افزایش بلندمدت ارزش سرمایه‌سهم خود باشند و بعضی ممکن است علاقه کمتری به رشد سرمایه داشته باشند و بیشتر به دنبال ایجاد درآمدی منظم از سرمایه خود از طریق سود سهام باشند.

○ برخی دیگر ممکن است به ترکیبی از رشد سرمایه و درآمد نیاز داشته باشند.

○ سازمان همچنین ممکن است بخش کوچکی از سازمان بزرگ‌تر باشد که در این صورت، تنها یک مالک وجود دارد.

○ درباره شرکت‌های خصوصی، ممکن است مدیر یا مدیران مالک نیز باشند و در این صورت، شاید بازده برای ثابت یا افزایش درآمد در بلندمدت یا برای انباشت سرمایه در کوتاه‌مدت مور نیاز باشد.

● در ۱۰ سال گذشته مشخص شده است که (حداقل برخی از) سرمایه‌گذاران مایل به استفاده از حقوق قانونی خود هستند و از مدیران می‌خواهند در این باره کاری انجام دهند.

○ در برخی از جلسه‌های عمومی سالانه، معمولاً سهام‌داران کوچک از مدیران «بانفوذ» می‌خواهند کارهایی را در خصوص پرداخت حقوق و طرح‌های انگیزشی انجام دهند، حتی زمانی که فروش و سود در حال کاهش است. ○ سرمایه‌گذاران سازمان‌های بزرگ بیشتر درگیر کارها می‌شوند و در سازمان‌هایی با عملکرد ضعیف، هنگام انتخاب مجدد مدیران یا حتی مواجهه با پیشنهادهای بالقوه (مزایده)، نقش مهمی ایفا می‌کنند.

○ در هر کدام از این موارد، این استراتژی هیئت‌مدیره است که ارزیابی و بررسی می‌شود، نه خود مدیران.

● به‌غیر از سرمایه بوریس و سهام، بدهی‌های بلندمدت دیگری وجود دارد که معمولاً مؤسسه‌های بزرگی نظیر بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری، آن‌ها را از نظر مالی تأمین می‌کنند.

○ بانک‌های مختلف نیز متأثر از فرهنگ داخلی سازمانشان و همچنین، فرهنگ ملی هستند که در آن فعالیت می‌کنند.

○ دیدگاه‌های بانک‌ها نیز درباره سرمایه‌گذاری بلندمدت و کوتاه‌مدت، متفاوت است.

○ شرکت‌های سرمایه‌گذاری با مبنای متفاوتی کار می‌کنند (برخلاف بانک‌ها) و برای سرمایه‌گذاری‌های ریسک‌پذیر به‌وجود آمده‌اند.

○ ماجرای dot.com نشان‌دهنده قدرت (یا درایت) شرکت‌های سرمایه‌گذاری و تمایل آن‌ها به پذیرش هر نوع «ریسکی» بود.

○ در حال حاضر، شرکت‌های سرمایه‌گذاری (آن‌هایی کسانی که dot.com را از ورشکستگی نجات دادند) کمی محتاط‌ترند؛ اغلب هنوز هم انتظار می‌رود تنها یک سرمایه‌گذاری از پنج سرمایه‌گذاری انجام‌شده دارای بازپرداخت مناسب باشد و به همین دلیل است که آن‌ها به دنبال نرخ بازگشت ۳۵ درصد بازگشت هر سرمایه‌گذاری خود در سال هستند.

اقدام

- استراتژی بازاریابی باید برای سازمان ارزشی درست، واقعی و مناسب ایجاد کند.
- شما باید ساختار مالکیت سازمان را دقیقاً درک کنید.
- شما یا فرد مسئول استراتژی، تنها تا زمانی به هدایت آزادانه مجاز هستید که بتوانید آنچه سرمایه‌گذار می‌خواهد یا انتظار دارد، به دست آورید.
- چنین انتظاری ممکن است دربردارنده موارد زیر باشد:

○ بازده سرمایه

○ اشتغال

○ سهمی از بازار جهانی

○ بازده محیطی یا اجتماعی و...

- و همه این‌ها احتمالاً با شرایط سیاسی و تغییرات در دولت (یا سیاست دولت) در طول زمان تغییر خواهد کرد.

سؤال ۲

ذی‌نفعان ما از ما چه می‌خواهند؟

سهام‌داران تنها افرادی نیستند که شما باید آن‌ها را راضی نگه‌دارید؛ زیرا آن‌ها تنها گروهی نیستند که باور دارند سهامشان در کسب‌وکار شماست. به جز سهام‌داران و مدیران اجرایی و گروه مدیریت اصلی، افراد دیگری نیز هستند که نیازها و انتظاری دارند و به حق میزانی از خدمات و رضایت از سازمان را طلب می‌کنند.



پژوهش «انجمن سلطنتی هنر لندن»^۱ نشان داد که جامعه انگلستان عموماً به صرف «فعالیت‌های تجاری» به سازمان‌ها احترام نمی‌گذارد. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همچنان از «مجوز کار» داشته باشند، باید به‌طور فعالانه اعتماد عموم را به فعالیت‌های سازمانشان جلب کنند و ارتباط کسب‌وکار را با آنها حفظ کنند.

این انجمن نتیجه گرفت که در آینده، سازمان‌هایی موفق هستند که برای روابط متقابل ارزش قائل باشند و فعالانه برای ایجاد چنین ارتباطی با مشتریان، تأمین‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان کلیدی - از طریق انجام رویکردی مشارکتی و یادگیری از آن - تلاش کرده‌اند. در این سازمان همه تلاش می‌کنند که به بهترین نحو به ارتقای منافع ذی‌نفعان کمک کنند.

این ایده که سازمان‌ها به روابط خصمانه با ذی‌نفعانشان نیاز دارند تا بتوانند سود کنند، امروزه دیگر منسوخ شده است. ایده‌ای که هنوز سازمان‌هایی با تفکر دیروزی باور دارند، این است که اگر کارمندان، تأمین‌کنندگان، مشتریان یا کشور در جایگاه بهتری قرار بگیرند، باعث ضرر سهام‌داران می‌شوند.

سود، از مشتریان راضی حاصل می‌شود یعنی مشتریانی که دوباره به سازمان مراجعه می‌کنند. مشتریان راضی را چنین سازمان‌هایی به‌وجود می‌آورند:

- (نیازها و خواسته‌های) مشتریان خود را درک می‌کنند.
- با کارمندان، جوامع و تأمین‌کنندگان خود برای ارائه ارزش برتر به مشتری همسو و متعهد می‌شوند.
- این شرکت‌ها را سرمایه‌گذاران یا ذی‌نفعانی ایجاد می‌کنند که با استفاده از تلاش سازمان برای دستیابی به بهره بلندمدت، به دنبال راهی برای به‌حداکثر رساندن بازده سرمایه‌گذاری بلندمدت خود هستند.

○ مفهوم اصطلاح «ذی‌نفع» تنها یک «چیز خوب» نیست؛ بلکه مفهومی بسیار مفید است.

○ روزهایی که ذی‌نفعان، تماشاگرانی بی‌گناه و معصوم (که کاری از عهده‌شان خارج نبود) پنداشته شوند، احتمالاً گذشته است.

اقدام

- ذی‌نفعان خود را شناسایی کنید (همه آنها را).

• حتی کسانی که فعال نیستند.

• دقیقاً آنچه از ذی‌نفعان خود دریافت می‌کنید و سهمی را مشخص کنید که آنان در ایجاد رضایت مشتریان شما دارند (همان‌طور که اگر آن‌ها مخالف شما شده بودند، مدیریشان می‌کردید).

• با آن‌ها صحبت کنید و متوجه شوید از شما چه انتظاری دارند:

○ آن‌ها چه می‌خواهند؟

○ آن‌ها چه باید بخواهند؟

○ آن‌ها از دریافت چه چیزی شگفت‌زده یا خوشحال می‌شوند؟

• دربارهٔ اینکه چه چیز بیشتری می‌توانید به آن‌ها بدهید و چه چیزی از آن‌ها و به‌وسیلهٔ آن‌ها به‌دست آورید، تجزیه و تحلیل هزینه-فایده انجام دهید.

سؤال ۳

مجریان کلیدی در سازمان چه کسانی هستند

و ارزش‌ها شخصی و خواسته‌های آن‌ها چیست؟

اصطلاح «مجریان کلیدی» به آن دسته یا گروه در سازمان اشاره دارد که نقش تصمیم‌گیری را به عهده دارند و در عملکرد سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند. ممکن است همهٔ اعضای هیئت‌مدیره را دربرگیرد، ممکن است به معنی تعدادی از اعضای هیئت‌مدیره باشد، ممکن است به معنای هیئت‌مدیره به همراه تعدادی از مدیران عالی‌رتبه باشد، ممکن است فقط به معنی مالک یا مدیر و دوست یا همکاری خاص باشد، ممکن است به معنای رئیس به همراه بخشی از هیئت‌مدیره باشد یا ممکن است همسر، فرزند یا خانوادهٔ رئیس یا مالکان باشد. در هر صورت، این افراد هستند که این نام به آن‌ها اطلاق می‌شود:

• مجریان کلیدی دیدگاه بسیار روشنی دربارهٔ سازمانی دارند که می‌خواهند برای آن کار کنند، سازمانی که می‌خواهند ایجاد کنند، نوع محصولات و خدماتی که مایل به عرضهٔ آن هستند، نوع مشتریانی که مایل به خدمت کردن به آن‌ها هستند و نوع کسب‌وکارهایی که خواهان حضور در آن‌ها هستند.

• آن‌ها همچنین دیدگاه بسیار روشنی از کسب‌وکار و فعالیت‌هایی که آن‌ها و سازمانشان نباید درگیر آن شوند. دارند

○ این دیدگاه روشن سبب نوعی جاه‌طلبی‌معنوی و اخلاقی در آنها می‌شود که شاید علیه همهٔ گزینه‌های استراتژیک سازمان بکار گرفته شود...

○ اگر یک استراتژی احتمالی ارزش‌های شخصی این گروه را نقض کند، بالطبع این گروه با استدلال‌های منطقی و براساس شاخص عملکرد مناسب کسب و کار، آن را قویاً نقض و رد می‌کنند.

○ بعضی از سازمان‌ها (و مجریان کلیدی آن‌ها) ترجیح می‌دهند در وضعیت کنونی‌شان بمانند ولی در آنچه به آن باور دارند تغییری ایجاد نکنند؛ این طبیعت انسان است و ما باید آن را بپذیریم.

طبیعت بشر چنین است و راهی برای تغییر آن وجود ندارد. سودآورترین و مفیدترین مسیر برای شما و سازمانتان این است که با آن‌ها مقابله نکنید؛ بلکه هم‌جهت با آن حرکت کنید. نفوذ قوی بازار در بین مجریان کلیدی، به موفقیت خواهد انجامید.

اقدام

- این درس واضح است، حتی زمانی که استراتژی و رویکرد استراتژیک طبق معمول اجرا شده باشد، شما باید با مجریان کلیدی صحبت کنید و آن‌ها و سیستم اجتماعی را که به آن تعلق دارند، درک نمایید.
- اجرا و پیاده‌سازی، مهم‌تر از خود برنامه است. اجرا باید متناسب با ماهیت سازمان باشد.
- اولین کاری که باید انجام دهید، به اشتراک گذاشتن تجربه و بینش خود با دیگران است.
- برای نشان دادن چگونگی بازاریابی، نیاز به خرد جمعی است، نه جادویی سیاه (با تعامل می‌توان به این هدف رسید) و این کار نباید تهدیدی برای هر کدام از عملکردهای موجود و مرتبط با بازاریابی در سازمان باشد.
- سعی کنید نشان دهید که مشتریان در چشم‌انداز شما مهم هستند.
- اگر مجریان کلیدی چشم‌اندازی عالی طرح‌ریزی کنند و مشتریان بتوانند این چشم‌انداز را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، آنگاه شما قادر به انجام هر کاری خواهید بود.

سؤال ۴

چگونه باید به بهترین نحو نیت استراتژیک خود / آنها را توصیف کنیم؟

دو استاد استراتژی («هامل و پراهالد»^۱) در سال ۱۹۸۹ در مجله «هاروارد بیزنس ریویو»^۲ درباره آنچه «نیت استراتژیک» نامیدند، مقاله‌ای منتشر کردند. آن‌ها (پیش از ترکیدن حباب ژاپنی) این موضوع را بررسی کردند که شرکت‌های غربی بر روی محدود کردن جاه‌طلبی‌های خود به منظور تطابق با منابع تمرکز می‌کنند و در نتیجه، فقط به دنبال مزایایی هستند که می‌توانند آن‌ها را حفظ کنند. در مقابل، شرکت‌های ژاپنی با سرعت بخشیدن به یادگیری سازمانی، منابع را در اختیار می‌گیرند و سعی می‌کنند به اهداف ظاهراً غیرممکن دست یابند.

- ایده ساده است.
- منابع در اختیار را محور کار خود قرار ندهید..
- بازار / مشتری را محور کار قرار دهید. معلوم کنید چه کاری می‌خواهید برای آنها انجام دهید.
- و سپس منابع لازم را برای انجام آن را تهیه کنید

1 Hamel & Prahalad

2 The Harvard Business Review

خوب یا بد، مفهوم نیت استراتژیک، به مفهومی تضعیف شده تبدیل شده و به گونه ایی نادرست از آن استفاده می شود. به طوری که امروزه بدان معناست که یک شرکت نیت استراتژیک را هنگامی به نمایش می گذارد که بی وقفه هدفی استراتژیک، خاص و بلندمدت را دنبال نموده و بر اقدامات استراتژیک خود در راستای دستیابی به آن اهداف تمرکز کرده است. عبارت «نیت استراتژیک» را در گوگل جست و جو کنید و ببینید چه تعداد بیانیه شجاعانه و تکان دهنده (اگرچه باورنکردنی) ظاهر می شود.

اقدام

- آنچه از شرکت و مسائل پشت پرده آن به نظر تان می رسد، بیابید (یادتان باشد که این نظرها جایی نوشته نمی شود).
- از مردم پرسید که چه چیزی آن ها را وادار به تفکر می کند (به یاد داشته باشید که ممکن است همه حقیقت را نگویند؛ به خصوص که این شرکتی غربی یا انگلیسی است و اکثر مدیران آن مرد هستند و انگیزه آن ها احساسی است).
- فقط آن چیزهایی را که می شنوید یا می خوانید، باور نکنید؛ آن چیزهایی را که می بینید، درک کنید.
- به تاریخچه سازمان برگردید.
- برای تقویت استراتژی بازاریابی خود، دریابید که چگونه از نیت استراتژیک استفاده کنید.

سؤال ۵

جدای از این عوامل متنوع آیا توضیحی روشن یا فهمی از مأموریت شرکت داریم؟

- چه عاملی سازمان را هدایت می کند؟ (بیانیه) مأموریت می تواند مانند سبک رهبری سازمان، سرخ دیگری به ما بدهد. بیانیه مأموریت باید گروه های به ظاهر مختلف را که در بالا به آن اشاره کردیم، یکپارچه کند و جهت گیری کلی را نشان دهد.
- اما (بیانیه) مأموریت چیست؟
 - در ساده ترین سطح، مأموریت، بیانیه ارزش های اصلی سازمان است و چارچوبی که در آن کارکنان و واحدهای کسب و کار، بخش ها یا فعالیت ها، برنامه های خود را آماده می کنند.
 - بیانیه باید به نحوی ساخته شود که انتظارات مهم ترین گروه های سازمان را متجلی کند.
 - بیانیه چیزی شبیه هدف تجاری نیست.
 - مأموریت نامعین و ترسیم آن به صورت دقیق، دشوار است.
 - اهداف تجاری باید سنجیدنی و دسترسی به آن ها امکان پذیر باشد و معمولاً به صورت کمی بیان می شود.
 - اما مسئله مهم تر این است که بیانیه مأموریت واقعاً چه کار می کند؟
 - جمله ها و مفاهیم بیانیه مأموریت باید اثرگذار باشد.
 - مهم تر از همه، بیانیه مأموریت باید همان طور که از نامش برمی آید، به سازمان، مأموریت یا هدف مشخصی بدهد.
 - بیانیه مأموریت باید جایگاه رهبری سازمان را به همه افراد مرتبط با سازمان به صراحت اعلام کند.
 - اگر بیانیه مأموریت به اندازه کافی انگیزشی باشد، باعث اشتراک حس جهت دهی و فرصت ها می شود.

اقدام

- پرونده ها را برای بیانیه مأموریت های اخیر و سایر بیانیه های هدف جست و جو کنید.

• آن‌ها را با رفتارهای زیر مطابقت دهید:

○ رفتارهای آشکار و علنی

○ رفتارهایی که سازمان برای آن‌ها پاداش در نظر می‌گیرد.

○ رفتارهایی که بازار (مشتریان) برای آن‌ها پاداش در نظر می‌گیرد.

• آیا در مسیر درست قرار دارید؟

• آیا استراتژی شما مناسب بازار است؟

• آیا استراتژی شما توانایی مقابله با سختی‌ها را دارد؟

• می‌خواهید چه کاری در این خصوص انجام دهید؟

سؤال ۶

(بنابراین) سازمان چه اهداف بلندمدت مالی را دنبال می‌کند؟

به نظر می‌رسد که همه چیز به پول ختم می‌شود، این طور نیست؟

از طریق تعیین اهداف مالی بلندمدت، ما همه اهداف مالی سالانه، فصلی یا ماهانه را که در سازمان وجود دارد، مشخص می‌کنیم و به این وسیله اهداف برنامه‌ریزی شده را کنترل می‌نماییم.

• اهداف مالی بلندمدت از جمله مسائلی است که معمولاً در هیئت‌مدیره و از طرف افراد و مؤسسه‌هایی تعیین می‌شود که جزو سرمایه‌گذاران سازمان و در انتظار بازگشت سرمایه‌هایشان هستند.

○ نباید بیش از حد حساس و آسیب‌پذیر باشد، این موضوعی است که شما باید برای رسیدن به آن در نظر بگیرید، البته اگر هر کس وظایف خودش را انجام دهد.

○ به‌طور خلاصه، هدف مالی، مانعی است که باید بر آن غلبه شود.

• با تفسیر کردن عملکرد کسب و کار به اعداد، ما وسیله مناسبی داریم؛ یعنی سرمایه‌گذاران یا مالکان که هیچ مشارکت روزمره در اجرای سازمان ندارند، متوجه می‌شوند که مدیران منصوب شده در دوره گذشته چه کار کرده‌اند.

○ درحالی که این امر نشانه نسبتاً خوبی است که ما باید در دوره‌های آینده به چه چیزی دست‌یابیم؛ دقیقاً هیچ نشانه‌ای درباره نحوه دستیابی به نتایج آینده یا اجرای کسب و کار را نشان نمی‌دهد.

• اهداف بلندمدت مالی مانند هدف مالی، بسیار خوب عمل می‌کند.

○ با توجه به دقت اندازه‌گیری آن، نمی‌توان از آن به‌منزله هدف تجاری جایگزین استفاده کرد؛ زیرا گستردگی لازم برای هدایت کسب و کار و افراد داخل آن را ندارد.

○ برای اجرای کسب و کار موفق و ایجاد استراتژی بازاریابی رقابتی، به چیزی بیشتر از هدف مالی بلندمدت نیاز داریم و هر چه پیش‌تر می‌رویم، این نیاز بیشتر می‌شود.

اقدام

• ما باید بدانیم که سرمایه‌گذاران در سازمان چه کسانی هستند.

- خواسته‌های آن‌ها چیست.
- چطور می‌توانیم آن‌ها را به خواسته‌هایشان برسانیم. سپس، اگر خوش‌اقبال باشیم، همه ما برای اجرای این کسب‌وکار، آزادی‌هایی کسب خواهیم کرد.

سؤال ۷

موانع پیش روی اهداف مالی چیستند؟

خُب، همه چیز به پول ختم می‌شود...

هر سازمان دارای یک یا چند «ضرورت مالی» است که باید برآورده شود تا در کسب‌وکار باقی بماند. این ضرورت‌ها لزوماً همان اهداف نیست. این موانع فقط باید دیده، اندازه‌گیری و رفع شود و نباید سرنوشت سازمان را تغییر دهد.

• بله، من می‌دانم و مدیر امور مالی فریاد می‌زند و ظاهراً همه قبول می‌کنند که افزایش x درصد در نرخ بازگشت سرمایه (ROI) یکی از اهداف عادی تجاری است؛ اما این درست نیست.

• اهداف مالی فقط موانعی است که ما باید بر آن‌ها غلبه کنیم؛ اما این چیزی را تغییر نمی‌دهد.

○ برای کسب پول بیشتر، ما نیاز به تمرکز داریم، البته نه روی پول؛ بلکه روی هدف کسب‌وکار یا مشتری که این مهم را ممکن می‌سازد.

• عمداً از کلمه «مانع» استفاده شده است.

○ آیا مسابقه‌های پرش بامانع را در مدرسه یا المپیک به یاد می‌آورید؟ خب، بنابراین حتماً به یاد دارید که چه کسی برنده بود.

○ اولین کسی که از خط پایان عبور می‌کرد.

■ موانع فقط چیزهایی است که شما باید از آن‌ها عبور کنید تا به جایگاه برنده دست یابید.

■ هیچ جایزه‌ای برای این نیست که چطور از موانع رد می‌شوید یا چقدر تند و سریع می‌دوید یا حتی چندین بار به موانع

برخورد می‌کنید و زمین می‌خورید.

■ همه این‌ها بی‌ربط است.

■ بنابراین، موانع مالی وجود دارد.

نخست، موافقت با موانع مالی

هر سازمان دارای یک یا چند «ضرورت مالی» است که باید برآورده شود تا در کسب‌وکار باقی بماند. این ضرورت‌ها لزوماً همان اهداف نیست. این موانع فقط باید دیده، اندازه‌گیری و رفع شود و نباید سرنوشت سازمان را تغییر دهد.

موانع مالی ما عبارت‌اند از:



- ۱.....
- ۲.....
- ۳.....
- ۴.....

• همه کاری که باید انجام دهید، این است که مطمئن شوید حداقل بازده مالی مورد تقاضای سهام‌داران به دست آمده است.

○ به‌طور کلی، (برخی از استثناها وجود دارد؛ مانند الزامات سهام‌داران زیست‌محیطی یا سبز) سهام‌داران به این نکته توجه نمی‌کنند که شما چگونه از موانع عبور می‌کنید، فقط باید از آن‌ها عبور کنید.

• سهام‌داران با ماهیت و شکل موانع ارتباط برقرار می‌کنند؛ اما

○ مشتریان تعیین می‌کنند که خط برنده کجا قرار دارد.

در فرایند استراتژی بازاریابی، مهم است موانع مالی را که سازمان باید از آن‌ها عبور کند، به‌وضوح شناسایی کنیم. ما آن‌ها را

شناسایی و فهرست می‌کنیم و اطمینان می‌دهیم که آن‌ها را فراموش نمی‌کنیم، همچنین، اطمینان می‌دهیم که بر آن‌ها غلبه می‌کنیم؛ اما اجازه نمی‌دهیم که موانع، فعالیت مشتری یا بازار ما را مخدوش کند.

بینش و هدف کسب‌وکار، ما را به سوی مسیری هدایت می‌کند که از موانع عبور کنیم.

اقدام

• شناسایی همه موانع مالی

• شناسایی همه موانع غیرمالی که تأثیر مالی خواهد داشت.

• شناسایی ارتفاع دقیق هر مانع (چقدر باید بپریم؟)

• اطمینان حاصل کنید که استراتژی بازاریابی شما و همه افراد مرتبط با آن، درک می‌کنند که:

○ باید از روی موانع پرید.

○ نباید بیش از حد نیاز از روی موانع پرید.

○ پریدن از موانع برای برنده‌شدن در مسابقه کافی نیست.

تعاریف بیشتر، کلمه‌های بیشتر و بلا تکلیفی بیشتر: دیدگاه‌ها، مأموریت‌ها، اهداف، کجا پایان خواهد یافت؟

سؤال ۸

چشم‌انداز سازمان چیست؟

چشم‌انداز سازمان چه باید باشد؟

تعاریف فراوانی وجود دارد؛ اما برای اهداف ما عبارت‌اند از:

- مأموریت بیانیه‌ای از ارزش‌های سازمان یا کسب‌وکار است (اینکه سازمان چطور دوست دارد کسب‌وکار را انجام دهد).
- خوب است؛ اما مسلماً ضروری نیست.

- چشم‌انداز ایده‌ای روشن از آنچه سازمان یا کسب‌وکار در X سال خواهد بود، ارائه می‌دهد.
- مهم است، البته اگر می‌خواهید افراد از شما تبعیت کنند.

- هدف، تعریف دقیق (محاسبه‌شده) آن چیزی است که سازمان در تاریخ خاصی به آن دست‌می‌یابد (با توجه به اقدامات انتخاب‌شده).

○ برای سرمایه‌گذاران و مدیران بانکی مهم است، حتی اگر اندازه‌گیری‌های کمی نیز به مرور زمان تغییر کرده باشد.

- استراتژی توضیح می‌دهد که هدف چگونه به دست می‌آید.

چشم‌اندازها عامل خوبی است و اجازه می‌دهد احساسات وارد کسب‌وکار شود و به رهبران سود می‌رساند. همچنین، ماجرای پشت‌صحنه اعداد خسته‌کننده را می‌داند و به هر کس چیز هیجان‌انگیزی را می‌دهد که به آن تعلق دارد. روی هم‌رفته ما انسان هستیم و مهم‌تر از همه اینکه چشم‌انداز، عاملی فراتر از اعداد است.

همه بحث‌های بی‌پایان، درباره هدف کسب‌وکار و اندازه‌گیری موفقیت است و این موضوع، گیج‌کننده است. دو نویسنده بزرگ کسب‌وکار، «لویت»^۱ (هاروارد) و «دراکر»^۲ اظهار داشته‌اند:

هدف هر کسب‌وکار و کسب‌وکاری، خلق کردن، نگه‌داشتن و حفظ مشتری است.

موضوع کاملاً واضحی است؛ هر چه مشتریان بیشتری کسب کنیم و هر چه زمان طولانی‌تری آن‌ها را حفظ نماییم، کسب‌وکارمان پررونق‌تر و وسیع‌تر می‌شود. بنابراین، همه باید روی جلب و حفظ مشتری‌ها متمرکز شوند و مشاغل خود را در به‌اصطلاح تعریف کنند.

- متأسفانه وقتی بخواهیم میزان موفقیت را در نظر بگیریم، توصیفی گیج‌کننده حاصل می‌شود و (شاید) مهم‌ترین معیار برای اندازه‌گیری دستیابی سازمان به موفقیت، سودآوری است.

○ بنابراین، معیارهای مالی، معیارهایی برای اندازه‌گیری موفقیت است، نه هدف سازمان.

○ در واقع در اکثر سازمان‌ها (به‌خصوص سازمان‌های بزرگ) افراد بیشتری بر تولید سود متمرکزند و مشاغلشان در این شرایط تعریف شده است.

○ این درست نیست؛ چون تعداد کمی از افراد تأثیر مستقیمی بر سود یا هر ایده‌ای دارند که باید برای تأثیرگذاری بر آن‌ها انجام شود.

- سود نه تنها مهم است؛ بلکه برای ادامه حیات سازمان، ضروری است.

○ اما پیگیری سود کوتاه‌مدت، به تنهایی کسب‌وکار موفق را از بین می‌برد.

- چشم‌اندازها راه قدرتمندی برای از بین بردن هر نوع ابهام در هدف تجاری خوب است.

1 Levitt
2 Drucker

- در سال‌های اخیر، مطالب فراوانی درباره چشم‌انداز نوشته شده که برخی خوب و برخی مضحک بوده است.
- ارزش‌های شخصی براساس پیش‌تازان کلیدی، چشم‌انداز سازمان و آنچه «هدف استراتژیک» نامیده می‌شود، شکل می‌گیرد.
- چشم‌انداز اغلب نوشته شده که متقابلاً درک را بیشتر می‌کند. چشم‌انداز را قبل از اتخاذ فرایند آن، باید کاملاً شفاف‌سازی و تعریف کرد.

- چشم‌انداز اغلب نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد.
- چشم‌انداز مشابه هدف نیست؛ زیرا معمولاً نمی‌توان کمیت آن را تعیین کرد.
- در عوض، تصویری از آن چیزی است که سازمان در آینده به‌نظر می‌رسد.
- چشم‌انداز سازمان را قادر می‌سازد که راهبرد استراتژیک وسیعی را تنظیم کند و جزئیات اجرای آن را بعداً به‌پایان برساند.
- در غیاب چشم‌انداز واضح، احتمالاً سازمان با مشکل مواجه می‌شود و بدون هیچ چراغ راهنمایی، بی‌هدف به‌سر خواهد برد.
- با توجه به مطالب مذکور، سازمان‌های بدون چشم‌انداز، واقعاً بسیار نادرند.
- چشم‌انداز ممکن است برای پذیرش مدیران ارشد، نامشخص، خشن یا حتی بیش از حد عاطفی باشد؛ اما معمولاً وجود دارد.
- اغلب بهتر است عمیقاً فکر کنید تا دلیلی بیابید که افراد را وادار می‌کند صبح‌ها به سر کار بروند، به‌جای اینکه بی‌هدف سعی به ساختن چشم‌انداز کنند. افرادی که با خوشحالی، مطلبی را روی کاغذ می‌آورند، ممکن است واقعاً آن چیزی را نویسند که می‌خواهند برای آن مبارزه کنند.

اقدام

- با دیگران در سازمان یا محیط کسب‌وکارتان صحبت کنید.
- جمع کردن بیانیه چشم‌انداز سازمان، فرایندی طولانی از مباحث موجود در سازمان است. تجربه عملی به من نشان داده است زمانی که چشم‌انداز به‌سادگی ظهور پیدا می‌کند، مانند مدیران ارشدی که در حال بحث بر سر مدل جدید خودرووی برند جدیدی هستند و از پشت درهای قفل‌شده پدیدار می‌شوند، آن‌ها تمایل ندارند نزدیک جایی باشند که بحث به کارکنان و ذی‌نفعان دیگر اثرگذار بر سازمان کشیده شود.
- از بحث و گفت‌وگو در بازه‌های طولانی‌مدت با همه گروه‌های علاقه‌مند دست‌بردارید.
- بسیاری از دیدگاه‌ها، احساسات و باورها را از همه بخش‌ها تولید کنید.
- هر چشم‌اندازی، مأموریتی را ایجاد می‌کند که نه به یک صفحه، بلکه دو صفحه یا صفحه‌های تایپ‌شده بیشتری ختم می‌شود.
- کوتاه، کوتاه و دوباره کوتاه؛ چشم‌انداز خوب باید به‌راحتی ارتباط برقرار کند؛ بنابراین، باید کوتاه باشد.

سؤال‌های استراتژیک (۱ تا ۸)

- اگر تاکنون این فرایند را دنبال کرده باشید، می‌توانید به برخی از سؤال‌ها پاسخ دهید. در اینجا هشت سؤال مطرح شده است.
- قبل از اینکه به‌سادگی از یک سؤال بگذرید و گزینه «اهمیت ندارد» را تیک بزنید، مطمئن شوید که واقعاً بین گزینه «اهمیت ندارد» و «خیلی دشوار است» سردرگم نشده‌اید.
- فکر نکنید که بعداً می‌توانید به این سؤال‌های دشوار برگردید. اگر این اولویت‌بندی را نادیده بگیرید، استراتژی بازاریابی شما براساس مبانی صحیح ساخته نخواهد شد.

✓	اهمیت	جواب استراتژیک	سؤال استراتژیک	شماره
بخش یکم: آماده‌سازی برای استراتژی بازاریابی				
هدایت‌کننده‌های کسب‌وکار داخلی				
	باید داشته باشد.		سهام‌داران ما چه چیزی از ما می‌خواهند؟	۱
	بهبتر است داشته باشد.			
	اهمیت ندارد.			
	باید داشته باشد.		ذی‌نفعان ما از ما چه می‌خواهند؟	۲
	بهبتر است داشته باشد.			
	اهمیت ندارد.			
	باید داشته باشد.	۱	چه کسانی در سازمان نقش کلیدی دارند	۳
	بهبتر است داشته باشد.	۲	و ارزش‌ها و الزامات شخصی آن‌ها چیست؟	
	اهمیت ندارد.	۳		
	باید داشته باشد.		چگونه باید به بهترین نحو، هدف استراتژی خود یا دیگران را توصیف کنیم؟	۴
	بهبتر است داشته باشد.			
	اهمیت ندارد.			
	باید داشته باشد.		از بین عوامل گوناگون، آیا ما بیانیه یا درک روشنی از مأموریت شرکت یا کسب‌وکار داریم؟	۵
	بهبتر است داشته باشد.			
	اهمیت ندارد.			
	باید داشته باشد.		اهداف بلندمدت مالی که سازمان برای دستیابی به آن اختصاص داده شده چیست؟	۶
	بهبتر است داشته باشد.			
	اهمیت ندارد.			
	باید داشته باشد.	۱	موانع مالی چیست؟	۷
	بهبتر است داشته باشد.	۲		
	اهمیت ندارد.	۳		
		۴		
	باید داشته باشد.		چشم‌انداز سازمان چیست؟	۸
	بهبتر است داشته باشد.		چشم‌انداز سازمان چه باید باشد؟	
	اهمیت ندارد.			