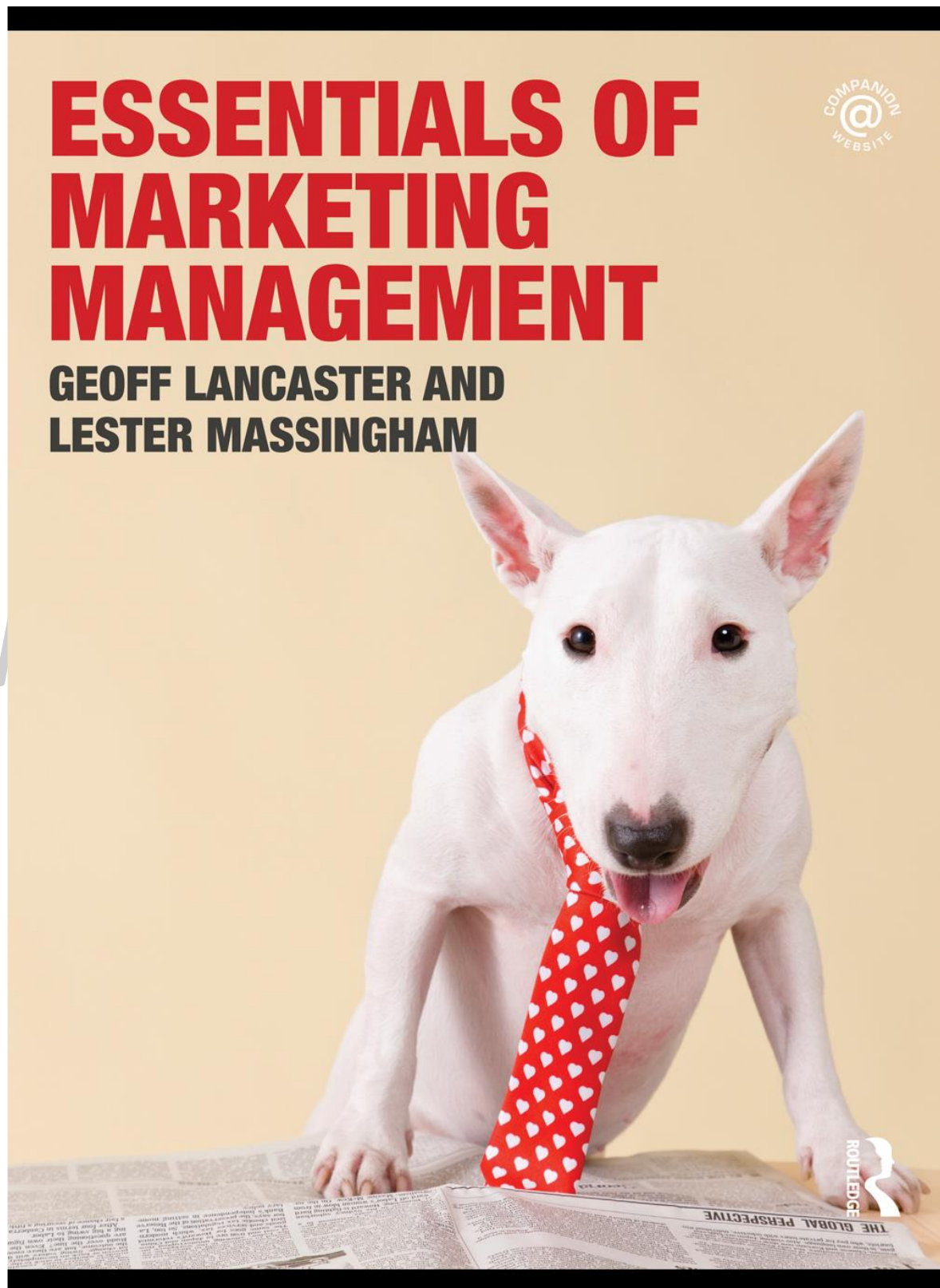


# اصول مدیریت بازاریابی

نوشته: لنکستر و مسینگهام



## فهرست مطالب

فصل اول: توسعه رویکرد استراتژیکی در بازاریابی: فرهنگ؛ مسائل مربوط به محیط کلان داخلی و خرد خارجی).....	۷
.....مقدمه	۸
.....منشا (خواستگاه) و توسعه بازاریابی	۸
.....گرایش بازاریابی	۱۲
.....مدیریت بازاریابی	۱۸
.....نیاز به یک رویکرد استراتژیک در بازاریابی	۲۳
.....مفهوم واحدهای تجاری استراتژیک	۲۴
.....برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی	۲۶
.....ورودی ها (مبانی INPUTS) و مراحل توسعه (بهبود) طرح بازاریابی راهبردی	۲۷
.....روندها و تحولات (پیشرفت های) مفاهیم و کاربردهای بازاریابی	۳۱
فصل دوم: بازارها و مشتریان (رفتار خریدار سازمانی و مشتری و راهبرد بازاریابی).....	۳۷
.....گستره (حوزه) و پیچیدگی رفتار خریدار	۳۸
.....مدل های رفتار خریداران	۳۹
.....تحقیقات در مورد رفتار خریداران	۴۱
.....رفتار خرید خریدار	۴۵
.....رفتار خرید سازمانی	۵۵
.....روندها (گرایش ها) در خرید سازمانی	۶۰
.....مفاهیم راهبردی در رفتار خرید	۶۳
فصل سوم: بازارها و مشتریان: مرزهای بازار؛ بازاریابی هدف.....	۷۰
.....مفهوم بازار: تعریف مرزهای بازار	۷۱
.....کارکردهای مشتری، فناوری و تعاریف مبتنی بر گروه مشتری	۷۲
.....بخش‌بندی بازار، هدف قرار دادن و تعیین موقعیت (جایگاه‌یابی)	۷۵
.....مزایای استفاده از بازاریابی هدف	۷۸
.....مراحل بازاریابی هدف	۷۸
.....پیشرفت ها (تحولات) در روشهای بخش‌بندی مصرف‌کننده: پایگاه دادهها، بازاریابی یک به یک، اینترنت	۸۷
.....مبناهای بخش‌بندی بازارهای سازمانی / صنعتی	۸۸
.....راهبردهای هدف‌گذاری	۹۴
فصل چهارم: راهبردهای نوآوری و محصول.....	۱۰۰
.....عناصر (عوامل Elements) راهبردی محصولات	۱۰۱
.....تصمیم‌گیری آمیخته محصول	۱۰۲
.....چرخه عمر محصول	۱۰۴
.....کاربرد (اجرای) راهبرد محصول	۱۱۰
.....مدیریت خط تولید: توسعه محصول جدید؛ راهبردهای توسعه چرخه عمر محصول	۱۱۲
.....محصولات خدماتی	۱۱۷
.....توسعه و نوآوری محصولات جدید	۱۱۹

۱۱۹.....	مفهوم و دامنه (حوزه) نوآوری.....
۱۲۷.....	پیش‌بینی تکنولوژیک.....
۱۳۰.....	توسعه و راه اندازی محصولات جدید.....
۱۴۵.....	اینترنت و توسعه محصول جدید.....
۱۴۹.....	<b>فصل پنجم: راهبردهای قیمت‌گذاری.....</b>
۱۵۰.....	دیدگاه اقتصاددانان درباره قیمت‌گذاری.....
۱۵۱.....	چهارچوب برای تصمیمات قیمت‌گذاری: داده‌های کلیدی.....
۱۶۲.....	روش‌های قیمت‌گذاری.....
۱۷۰.....	راهبردهای قیمت‌گذاری/بازاریابی در موقعیت‌های رقابتی مختلف.....
۱۷۳.....	قیمت‌گذاری خدمات.....
۱۷۳.....	سرنخهایی (نشانه‌هایی) برای راهبردهای قیمت‌گذاری مؤثر.....
۱۷۸.....	<b>فصل ششم: کانال‌های توزیع و تدارکات.....</b>
۱۷۹.....	چرخه خواسته مشتری.....
۱۷۹.....	شکاف تولید کننده - مصرف کننده.....
۱۷۹.....	محرک تقاضا.....
۱۷۹.....	طراحی سیستم توزیع.....
۱۸۰.....	انتخاب کانال راهبردی.....
۱۸۱.....	انواع و طبقه‌بندی کانال.....
۱۸۹.....	جریان‌ها در کانال‌های بازاریابی.....
۱۹۱.....	هماهنگی کانال.....
۱۹۴.....	توزیع فیزیکی و تدارکات.....
۱۹۸.....	طراحی و راه اندازی سیستم تدارکات تجاری: مفاهیم راهبردی بازاریابی.....
۲۰۳.....	تحولات (پیشرفت‌ها) و روندها در تدارکات.....
۲۰۳.....	اینترنت.....
۲۰۶.....	<b>فصل هفتم: راهبرد ارتباطات.....</b>
۲۰۷.....	درک ارتباطات بازاریابی.....
۲۰۷.....	الزامات (مفاهیم) فرایند ارتباطات.....
۲۰۹.....	ارتباطات بازاریابی.....
۲۱۰.....	برنامه‌ریزی راهبردهای ارتباطات بازاریابی.....
۲۱۴.....	تبلیغات.....
۲۲۹.....	ارتقا (ترفع) فروش.....
۲۳۴.....	روابط عمومی و اسپانسرینگ.....
۲۳۹.....	<b>فصل هشتم: مدیریت فروش.....</b>
۲۴۰.....	نقش نیروی فروش.....
۲۴۱.....	انواع نیروی فروش.....
۲۴۲.....	انواع شغل فروش.....

۲۴۵	نقش فروش در بازاریابی.....
۲۴۶	گزینش و استخدام نیروی فروش.....
۲۴۹	آموزش.....
۲۵۶	ترتیب و توالی فروش: مدل هفت مرحله‌ای.....
۲۵۸	ارتباط مؤثر.....
۲۵۹	مدیریت و کنترل نیروی فروش.....
۲۶۰	عملکرد فروش.....
۲۶۴	پاداش.....
۲۶۶	اندازه (حجم) نیروی فروش.....
۲۶۶	اداره دفتر فروش.....
۲۶۷	تحولات در فروش و مدیریت فروش.....
۲۶۸	بازاریابی رابطه‌ای.....
۲۷۰	<b>فصل نهم: مشتری مداری و بازاریابی رابطه‌ای.....</b>
۲۷۱	مشتری مداری.....
۲۷۳	مراحل ایجاد یک برنامه مشتری مداری.....
۲۷۶	مشتری مداری و فرایندهای بازاریابی.....
۲۷۷	مشتری مداری و کیفیت.....
۲۷۹	مشتری مداری و خدمات مشتری.....
۲۷۹	بازاریابی رابطه‌ای.....
۲۸۱	مقایسه و ارزیابی بازاریابی رابطه‌ای و تراکنشی.....
۲۸۳	نام تجاری (برندینگ) و بازاریابی رابطه‌ای.....
۲۸۴	مفاهیم بازاریابی رابطه‌ای.....
۲۸۷	<b>فصل دهم: بازاریابی مستقیم.....</b>
۲۹۰	اهداف بازاریابی مستقیم.....
۲۹۱	حیطه (قلمرو) بازاریابی مستقیم.....
۲۹۲	پست مستقیم.....
۲۹۳	تبلیغات پاسخ مستقیم.....
۲۹۴	جنبه‌های عملی (کارکردی) بازاریابی پایگاه داده.....
۲۹۵	پست مستقیم مصرف‌کننده.....
۲۹۶	پست مستقیم کسب و کار.....
۲۹۷	سفارش پستی.....
۲۹۹	استفاده از اینترنت به عنوان ابزاری برای بازاریابی مستقیم.....
۲۹۹	بازاریابی تلفنی.....
۳۰۱	ابزارهای دیگر بازاریابی مستقیم.....
۳۰۲	فروش شخصی مستقیم.....
۳۰۳	بازاریابی چند سطحی (MLM).....

۳۰۵	فصل یازدهم: پیش‌بینی فروش
۳۰۷	انواع پیش‌بینی
۳۰۸	اهداف شرکت
۳۰۹	اهداف عملکردی (عملیاتی)
۳۱۲	بودجه فروش و استفاده آن
۳۱۴	نیاز به برنامه‌ریزی سودو استنتاج از آن
۳۱۵	تکنیک‌های پیش‌بینی
۳۲۰	اندازه‌گیری (سنجش) ارزش یا حجم؟
۳۲۱	اهمیت پیش‌بینی دقیق
۳۲۱	سیستم پیش‌بینی فروش
۳۲۳	عامل زمان
۳۲۴	فصل دوازدهم: سیستم‌های اطلاعات و تحقیقات بازاریابی
۳۲۵	نیازهای اطلاعاتی
۳۲۹	ورودی‌های سیستم اطلاعات بازاریابی
۳۳۸	خلاصه پژوهش و طرح پژوهشی
۳۳۹	نیاز به سیستم اطلاعات بازاریابی
۳۴۱	کاربردهای سیستم اطلاعات بازاریابی
۳۴۲	پیشرفت (تحولات) در فناوری سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی: پایگاه داده
۳۴۵	فصل سیزدهم: تجزیه و تحلیل محیط: (فرصت‌ها و تهدیدها) و ارزیابی منابع (نقاط قوت و ضعف)
۳۴۶	اهمیت تحلیل و بررسی محیط
۳۴۷	حوزه (دامنه) و سطح عوامل محیطی
۳۵۰	تحلیل و بررسی محیطی
۳۵۳	ایجاد تصمیم‌گیری راهبردی
۳۵۴	پیش‌بینی آینده
۳۵۴	ارزیابی تاثیر روندهای محیطی
۳۵۵	دیدگاه سنتی ساختارهای صنعت رقابتی
۳۵۶	چهارچوب پورتر برای ساختارهای صنعت رقابتی
۳۶۵	مفهوم زنجیره ارزش
۳۶۷	شرح سیستم‌ها در ارزیابی نقاط قوت و ضعف
۳۶۸	ارتباط با دیگر بخش‌های (حوزه‌های) برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی
۳۷۰	فصل چهاردهم: ارزیابی و کنترل بازاریابی راهبردی
۳۷۱	ملزومات فرایند کنترل
۳۷۳	فرایند کنترل در عمل
۳۷۶	زمینه‌های اصلی برای کنترل بازاریابی
۳۸۲	ممیزی بازاریابی
۳۸۹	فصل پانزدهم: ابزارهای برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی

۳۹۰	۱- مدل پورتر تکامل بازار / صنعت
۳۹۲	۲- بلوغ صنعت از دیدگاه آرتور دی. لیتلی / ماتریس موقعیت رقابتی
۳۹۳	۳- اثر منحنی تجربه بر برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی
۳۹۵	۴- ابزار جامع برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی
۳۹۶	۵- ماتریس سهم یا رشد گروه مشاوره بوستون (BCG)
۳۹۹	۶- غربالگری تجاری جنرال الکتریک / مک کینزی
۴۰۳	۷- ماتریس خط‌مشی جهت‌دار شل
۴۰۵	۸- ماتریس پرتفولیو چرخه عمر محصول
۴۰۷	۹- اثر سود بر راهبرد بازاریابی (PIMS)
۴۰۹	۱۰- تجزیه و تحلیل پرتفولیو سبز
۴۱۳	<b>فصل شانزدهم: بازاریابی جهانی</b>
۴۱۴	رشد (توسعه GROWTH) بازاریابی بین‌المللی / جهانی
۴۱۶	تعاریف بازاریابی بین‌المللی: سطوح مشارکت در بازاریابی بین‌المللی
۴۱۷	مدیریت بازاریابی بین‌المللی: تفاوت و مسائل خاص
۴۱۹	عوامل فرهنگی و اجتماعی در بازاریابی بین‌المللی
۴۲۰	راهبردها و تصمیم‌گیری‌های بازاریابی بین‌المللی
۴۲۰	۱- میزان مشارکت و تعهد در بازارهای بین‌المللی
۴۲۰	۲- انتخاب بازار خارجی
۴۲۰	۳- روش ورود به بازار
۴۲۱	۴- راهبردهای آمیخته بازاریابی
۴۲۲	۵- سازمان بازاریابی و اجرا برای توسعه بازارهای بین‌المللی
۴۲۴	سیستم‌های اطلاعاتی و تحقیقات بازاریابی بین‌المللی
۴۲۶	<b>فصل هفدهم: بازاریابی خدمات و بازاریابی انتفاعی</b>
۴۲۷	بازاریابی خدمات
۴۲۷	ویژگی‌های محصولات خدماتی
۴۲۷	۱- ناملموس بودن
۴۲۷	۲- عدم مالکیت پذیری
۴۲۷	۳- عدم تفکیک پذیری
۴۲۷	۴- زوال پذیری (فناپذیری)
۴۲۷	۵- تغییر پذیری
۴۲۹	آمیخته بازاریابی برای خدمات
۴۳۲	مفاهیم در بازاریابی محصولات خدماتی
۴۳۷	بازاریابی غیرانتفاعی

فصل سیزدهم: تجزیه و تحلیل محیط: (فرصت ها و  
تهدیدها) و ارزیابی منابع (نقاط قوت و ضعف)

**Analysing the environment (Opportunities and  
threats) and appraising resources  
(strengths and weaknesses)**

منابع اصلی فرصت‌ها و تهدیدها در بازار: تغییرات و روندهای محیطی هستند.

در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها باید به عوامل بیرونی و درونی توجه شود که نشان‌دهنده:

صفحه ۳۹۵ کتاب اصلی

• تجزیه و تحلیل SWOT

• ارزیابی منابع انسانی

در انتخاب و پیاده‌سازی راهبردها، نقاط ضعف و قوت سازمان اهمیت دارد.

### اهمیت تحلیل و بررسی محیط<sup>۱</sup>

شامل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشکلات مربوط به زباله‌های هسته‌ای</li> <li>آینده نرخ ارز</li> <li>سقوط سیستم بانکی در سال ۲۰۰۹</li> <li>گرمای جهانی و ذوب شدن یخ‌ها</li> <li>افزایش دسترسی به اینترنت</li> <li>گسترش اتحادیه اروپا</li> <li>گسترش بازار خاکستری<sup>۲</sup> (بازار خاکستری: خرید و فروش نام تجاری و محصولات در بازارهای بین‌المللی بیرون از کانال‌های معمولی و خارج از کنترلشان)</li> </ul>
نکات	<ul style="list-style-type: none"> <li>عوامل فوق در راهبردهای بازاریابی همه شرکت‌ها به صورت یکسان تأثیر خواهد گذاشت.</li> <li>این تغییرات و روندها در ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت نقش خواهد داشت.</li> <li>اینترنت و گسترش آن، یکی از عوامل ایجادکننده فرصت‌هایی از طریق تغییرات فناوری، اقتصادی و اجتماعی می‌باشد.</li> <li>ترکیب رشد فناوری با تغییرات اجتماعی و اقتصادی مثل کار در منزل و رشد شرکت‌های جدید، با استفاده از اینترنت بوده است.</li> </ul>
انواع تغییرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ طولانی‌مدت و به صورت تدریجی</li> <li>❖ سریع همراه با دشواری در پیش‌بینی</li> </ul>
محیط	<p>درب‌گیرنده عواملی است که روابط پیچیده‌ای بین آن‌ها وجود دارد.</p> <p>شناسایی و دسته‌بندی عوامل محیطی، اولین مرحله در تحلیل محیط می‌باشد.</p>

۱- خرید و فروش نام تجاری و محصولات در بازارهای بین‌المللی بیرون از کانال‌های معمولی و خارج از کنترلشان به عنوان - - - - - شناخته می‌شود؟

(الف) بازار تجاری

(ب) بازار خاکستری

(ج) بازار سیاه

(د) همه موارد

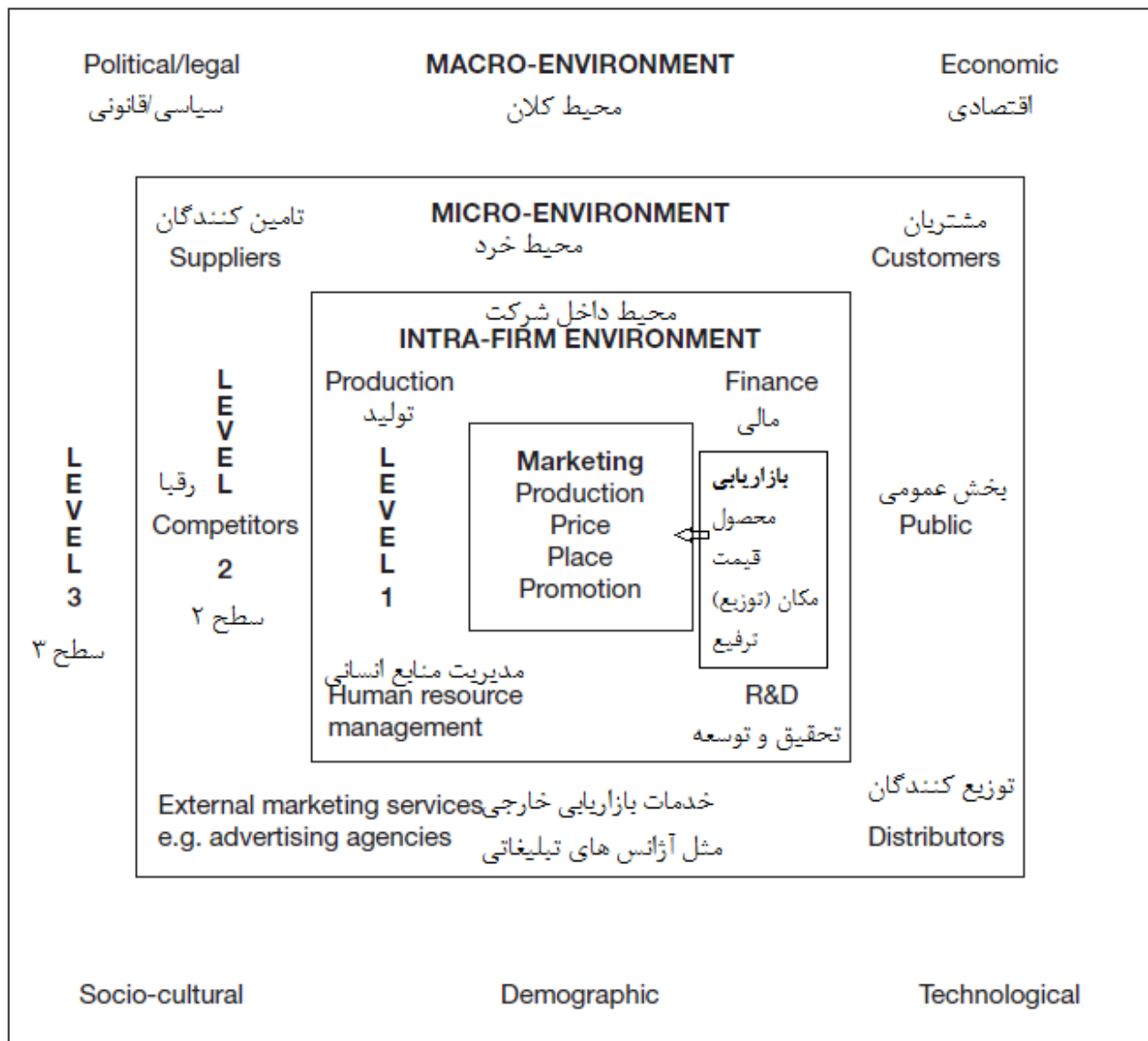
تست

<sup>1</sup> IMPORTANCE OF ANALYSING THE ENVIRONMENT

<sup>2</sup> 'grey market'



حوزه (دامنه) و سطح عوامل محیطی<sup>۱</sup>



<p>تحلیل محیط شامل سه محیط می باشد که عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. محیط کلان (بیرونی)</li> <li>۲. محیط خرد (مشتری، تأمین کنندگان، آژانس تبلیغاتی، توزیع کنندگان، رقبا، بخش عمومی)</li> <li>۳. محیط داخل سازمان یا شرکت</li> </ol>	<p>نکته</p>
<p>۱- محیط داخل شرکت یا سازمان<sup>۲</sup></p>	
<p>این محیط منابع کم و محدودی دارد. این محیط شامل:</p>	<p>ویژگی ها</p>

<sup>1</sup> RANGE AND LEVEL OF ENVIRONMENTAL FACTORS

<sup>2</sup> INTRA-FIRM ENVIRONMENT

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ وابستگی بازاریابی با بخش‌های دیگر برای رقابت در جهت به دست آوردن منابع لازم می‌باشد. این امر نشان‌دهنده اهمیت محیط داخلی شرکت است.</li> <li>○ در عملکرد بازاریابی باید تعامل و ارتباط یا دیگر عملکردها وجود داشته باشد. این امر نیز نشان‌دهنده اهمیت محیط داخلی شرکت است.</li> <li>○ در اتخاذ تصمیمات، شرکت وابسته به محیط داخلی شرکت می‌باشد.</li> </ul>	
۲- محیط خرد <sup>۱</sup>	
<p>این محیط خارج از محیط داخلی شرکت می‌باشد و سازمان برخلاف محیط کلان بر این محیط نظارت و کنترل دارد.</p> <p><b>عوامل مهم آن شامل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رقبا</li> <li>✓ توزیع کنندگان</li> <li>✓ تأمین کنندگان</li> <li>✓ مشتریان</li> <li>✓ آژانس‌های تبلیغاتی</li> <li>✓ خدمات بازاریابی خارجی</li> <li>✓ افراد سازمان و ...</li> </ul> <p>این عوامل آشکار و واضح هستند.</p> <p><b>افراد شرکت:</b> گروه‌هایی همچون مردم، جامعه محلی، سهامداران و دولت‌ها و ... هستند که بر توانایی‌های شرکت در دستیابی به اهداف تأثیر گذارند.</p> <p><b>اهمیت افراد شرکت:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ در راهبرد بازاریابی و فرایند برنامه‌ریزی و اطمینان باید <u>تعامل با افراد به عنوان نقطه کلیدی</u> اهمیت داده شود.</li> <li>▪ در توسعه برنامه‌های راهبردی بازاریابی تأثیر زیادی دارند.</li> </ul>	ویژگی‌ها
۳- محیط کلان <sup>۲</sup>	
<p>این سطح، بالاترین سطح عوامل محیطی می‌باشد.</p> <p>سازمان در کنترل آن عملکرد محدودی دارد و یا کنترلی ندارد.</p> <p><b>این محیط شامل موارد زیر می‌باشد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ محیط فرهنگی-اجتماعی</li> <li>○ محیط سیاسی-قانونی</li> <li>○ محیط اقتصادی</li> <li>○ محیط فناوری</li> <li>○ محیط فیزیکی</li> </ul>	ویژگی‌ها
<p>عواملی مثل باورهای عمومی، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها برگرفته از جامعه هستند و رفتار عمومی و رفتار خرید از هنجارهای فرهنگی و اجتماعی ناشی می‌شوند.</p> <p>با نهادهای شدن ارزش‌های موجود در جامعه، تغییر آن‌ها دشوار می‌شود و در صورت تغییر، روندی کند دارد.</p>	۳-۱ محیط فرهنگی-اجتماعی <sup>۳</sup>

<sup>1</sup> MICRO-ENVIRONMENT

<sup>2</sup> MACRO-ENVIRONMENT

<sup>3</sup> Socio-cultural environment

<p>تغییرات کوتاه مدت: عواملی که باید در راهبردهای بازاریابی لحاظ گردد.</p> <p>تغییرات طولانی مدت: تغییر ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مثل تغییر در دیدگاه‌ها، افزایش آگاهی و تمایل به سبک زندگی و تغییر دیدگاه در مورد زنان دیده می‌شود.</p> <p>تغییرات سریع: مثل تغییر دیدگاه‌های کار، جایگاه زنان، تربیت کودکان و ...</p>	
<p>✓ تصمیم‌گیری‌های سیاسی تأثیر خود را بر سیاست‌های اقتصادی دولت خواهد گذاشت.</p> <p>✓ تغییرات موجود در این محیط بر برنامه‌ریزی راهبردها از طریق وجود خط‌مشی‌ها و قوانین و تغییرات آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت.</p> <p>✓ بنابراین دارای تأثیر مستقیم بر تهیه راهبرد بازاریابی دارد.</p>	<p>۲-۳ محیط سیاسی-قانونی<sup>۱</sup></p>
<p>این محیط دارای تعامل و ارتباط نزدیک با محیط سیاسی و قانونی است.</p> <p>در راهبرد بازاریابی و برنامه‌های آن باید عوامل محیط اقتصادی در نظر گرفته شود.</p> <p>عوامل اقتصادی مرتبط به بازاریابی شامل: نرخ تورم، نرخ ارز، سطح درآمد و پرداخت‌ها و ... می‌باشد. عوامل شمرده شده بر قیمت‌ها، هزینه‌ها و تقاضا مؤثر هستند.</p>	<p>۳-۳ محیط اقتصادی<sup>۲</sup></p>
<p>○ تغییرات موجود در این محیط و پیشرفت‌های آن برای توسعه محصولات جدید و صنایع جدید مؤثر است.</p> <p>○ تغییرات این محیط بر چگونگی عملکرد بازاریابی نیز اثرگذار است به عنوان مثال:</p> <p>○ در طراحی و ثبت داده‌های پرسشنامه از کامپیوتر برای تحقیقات بازاریابی استفاده می‌شود.</p> <p>○ تغییرات در این محیط بر ابزارهای پیش‌بینی نیز مؤثر بوده است.</p> <p>○ تغییرات در فناوری بر نحوه تولید کالاها نیز اثرگذار بوده است مثل اتوماتیک شدن کارخانه‌ها و ربات‌سازی و ...</p> <p>○ این تغییرات منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد.</p>	<p>۴-۳ محیط تکنولوژیکی<sup>۳</sup></p>
<p>به عنوان محیط طبیعی و یا اکولوژیکی شناخته می‌شود.</p> <p>راشل کارسون در سال ۱۹۶۲ خطرات محیط فیزیکی ایجاد شده از طریق فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی را بیان کرد که امروزه به عنوان یک جنبش مطرح می‌باشد.</p> <p>نگرش‌های موجود در مورد این محیط:</p> <p>✓ نگرش‌های شخصی مثل استفاده از آب، جنگل و منابع طبیعی و ...</p> <p>✓ نگرش‌های جدید مثل تأثیرات گازهای گلخانه‌ای و سوراخ شدن لایه اوزون</p> <p>این نگرش‌ها بر برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی تأثیر خواهد گذاشت. مثلاً ساخت محصولات سازگار با محیط و طراحی محصولات با توجه به بهره‌وری در منابع و ...</p>	<p>۵-۳ محیط فیزیکی<sup>۴</sup></p>

۲- در کدام محیط سازمان در کنترل آن عملکرد و کنترل محدودی دارد و شامل چه محیط‌هایی است؟

(الف) محیط داخلی؛ تولید، تحقیق و توسعه و منابع انسانی و آمیخته بازاریابی

(ب) محیط خرد؛ محیط‌های رقبای، مشتریان، آژانس‌های تبلیغاتی و افراد سازمان

(ج) محیط کلان؛ محیط‌های فناوری، فیزیکی، اقتصادی و اجتماعی

(د) محیط فیزیکی؛ محیط‌های اکولوژیکی و طبیعی

<sup>1</sup> Political/legal environment

<sup>2</sup> Economic environment

<sup>3</sup> Technological environment

<sup>4</sup> The physical environment

سین

۳- در کدام محیط سازمان نیاز به تعامل در بین عملکردها باید وجود داشته باشد و در اتخاذ تصمیمات به آن توجه گردد؟

الف) محیط داخلی

ب) محیط خرد

ج) محیط کلان

د) محیط فیزیکی

### تحلیل و بررسی محیطی<sup>۱</sup>

<p><u>اولین مرحله در تحلیل محیط، شناسایی و بررسی عوامل محیطی می باشد که این عوامل بر روندها و فرایندهای کسب و کار مؤثر هستند.</u></p> <p><u>وجود تغییرات و گرایشات در محیط منجر به افزایش فرصت و تهدیدها می گردد.</u></p> <p><u>بررسی محیطی مؤثر:</u> برای نشان دادن این تغییرات و روندها برای ارتقای برنامه ریزی راهبردی بازاریابی امری ضروری می باشد. که به برخی از آن ها اشاره می گردد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی شناسایی اهمیت نیروها و عوامل محیطی دخیل در سازمان در هر نقطه از زمان</li> <li>- توانایی نظارت و پیش بینی روند آتی و تغییرات در این عوامل</li> <li>- قابلیت تفسیر اهمیت روندها و تغییرات محیطی و علل آن مثلاً برای تفسیر راهبردهای بازاریابی آتی.</li> <li>- قابلیت توسعه و پیاده سازی<sup>۲</sup> راهبردهای بازاریابی به منظور واکنش به تغییرات و روندهای محیطی (این مورد دربرگیرنده منابع انسانی، کیفیت مدیریت و انعطاف پذیری می باشد).</li> </ul>	<p><b>نکات</b></p>
---	--------------------

### بررسی محیطی و عملکردی سازمان<sup>۳</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>بررسی غیرمستقیم<sup>۴</sup>:</u> این بررسی غیراصولی ترین روش می باشد و بررسی فاقد هدف می باشد.</li> <li>○ <u>بررسی مشروط (موقعیتی)<sup>۵</sup>:</u> این بررسی در شرکت های مطلع از عوامل کلیدی و روندهای محیطی انجام می شود و در این شرکت ها بررسی، فاقد تحقیق فعال مورد قبول می باشد.</li> <li>○ <u>تحقیق غیررسمی (آگاهانه)<sup>۶</sup>:</u> روشی است که شرکت ها به صورت غیررسمی و سریع به جمع آوری اطلاعات محیطی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری می پردازند.</li> <li>○ <u>تحقیق رسمی<sup>۷</sup>:</u> مهم ترین بررسی محیطی می باشد. این روش دارای فرایندی ساختاری در گردآوری اطلاعات برای اهداف خاصی می باشد.</li> </ul>	<p><b>الگوهای بررسی محیطی آگولار</b></p>
--	--

<sup>1</sup> ENVIRONMENTAL SCANNING

<sup>2</sup> implement

<sup>3</sup> Organizational practice and environmental scanning

<sup>4</sup> undirected viewing

<sup>5</sup> conditioned viewing

<sup>6</sup> informed search

<sup>7</sup> formal search

فرایند بررسی محیطی رسمی جین	۱. <b>مقدماتی</b> <sup>۱</sup> : در این مرحله جمع‌آوری اطلاعات فاقد هدف برای بررسی بوده و بین اطلاعات مهم و غیرضروری تفاوتی وجود ندارد.
	۲. <b>اضطراری</b> <sup>۲</sup> : این مرحله فاقد بررسی رسمی برنامه‌ریزی شده می‌باشد ولی در بین اطلاعات خاص و مهم حساسیت وجود دارد.
	۳. <b>واکنشی</b> <sup>۳</sup> : این مرحله فاقد ساختار می‌باشد و به صورت تصادفی است ولی به گردآوری اطلاعات خاص برای واکنش‌های مطلوب در فروش و رقابت پرداخته می‌شود.
	۴. <b>پیش فعال</b> <sup>۴</sup> : این مرحله دارای بررسی ساختاریافته و به صورت آگاهانه از طریق روش‌شناسی نگرش‌های پیش‌بینی آتی می‌باشد.

### چهارچوب ارزیابی<sup>۵</sup>

نکته	مفیدترین چهارچوب ارزیابی را جین ارائه داده است که در زیر به بیان آن پرداخته می‌شود.
۱-	<b>جست‌وجو</b> . با هدف آگاهی و اطلاع از تغییرات گسترده موجود در عوامل محیطی. (در موقع تحت کنترل بودن گرایش‌ها و روندها، نیازی به ارائه جزئیات نمی‌باشد).
۲-	<b>شرح و بررسی روندهای مرتبط به شرکت</b>
۳-	<b>آنالیز عمیق اثرات روندهای خاص بر محصولات و بازارهای کنونی</b>
۴-	<b>پیش‌بینی فرایند آتی روندهای تفکیک شده</b>
۵-	<b>بررسی تأثیرات روندها بر پیش‌بینی کالاهای آتی و میزان فروش (مفروضات در این مرحله: ۱- فاقد عمل باشد. ۲- پاسخگو بودن روندها)</b>
۶-	<b>سنجش کاربرد تحلیل‌های قبلی در تصمیم‌گیری راهبردی کلی</b>

<sup>1</sup> Primitive

<sup>2</sup> Ad hoc

<sup>3</sup> Reactive

<sup>4</sup> Proactive

<sup>5</sup> A framework for appraisal

۴- قابلیت توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی به منظور واکنش به تغییرات و روندهای محیطی شامل چه مواردی می‌باشد؟

الف) منابع انسانی

ب) کیفیت مدیریت

ج) انعطاف‌پذیری

د) همه موارد

۵- در کدام بررسی محیطی آگولار، غیراصولی‌ترین روش می‌باشد و بررسی فاقد هدف است؟

الف) بررسی غیرمستقیم

ب) بررسی مشروط (موقعیتی)

ج) تحقیق غیررسمی

د) تحقیق رسمی

۶- در فرایند بررسی رسمی محیطی جین، کدام مرحله فاقد ساختار می‌باشد و به صورت تصادفی است ولی به گردآوری اطلاعات خاص برای واکنش‌های مطلوب در فروش و رقابت پرداخته می‌شود؟

الف) مقدماتی

ب) اضطراری

ج) واکنشی

د) پیش فعال

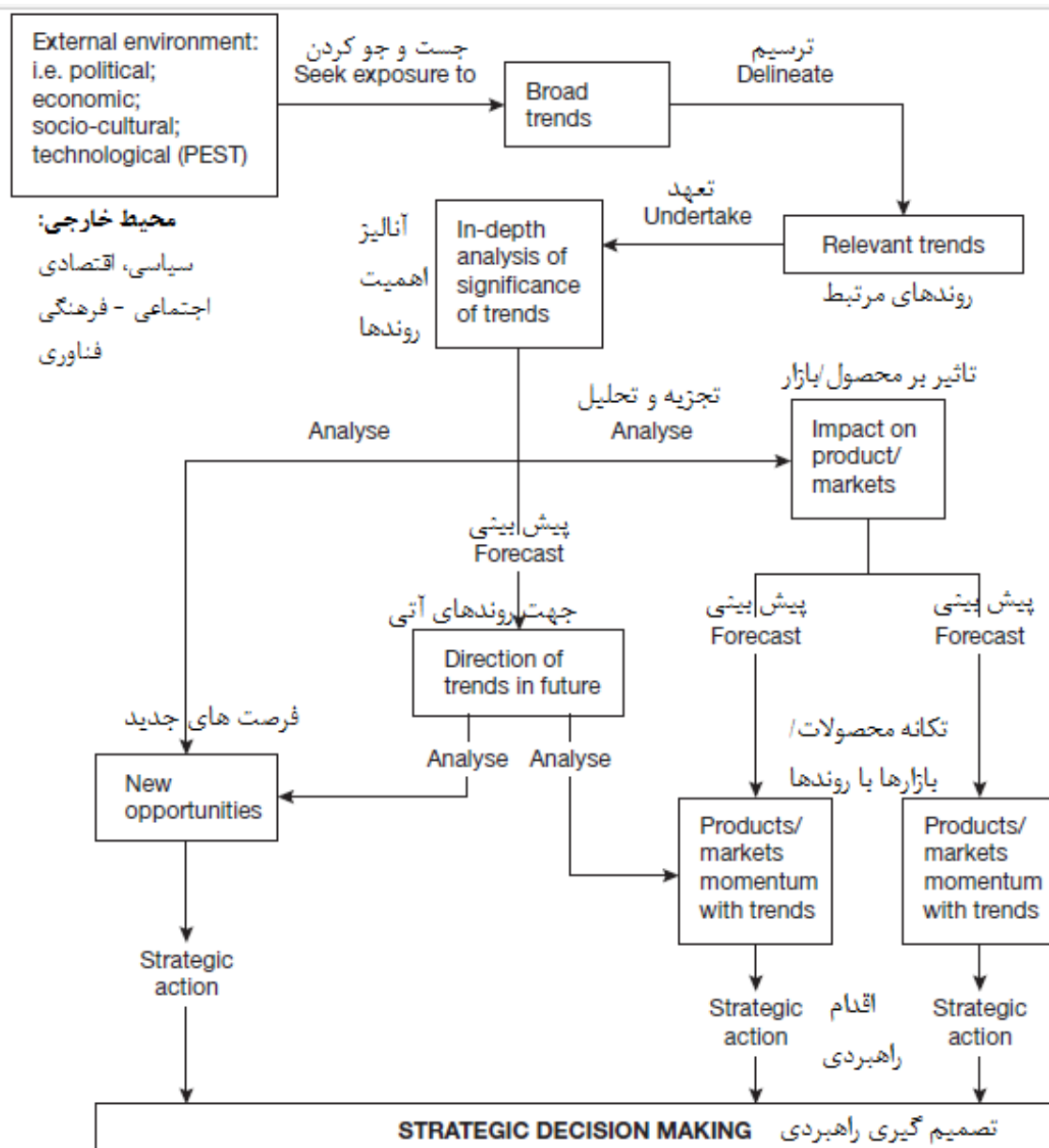
۷- مفیدترین چهارچوب ارزیابی را چه کسی ارائه داده است و او مفروضات مرحله بررسی تأثیرات روندها بر پیش‌بینی کالاهای آتی و میزان فروش چه می‌داند؟

الف) آگولار، فاقد عمل بودن و پاسخگو بودن روندها

ب) جین، فاقد عمل بودن و پاسخگو بودن روندها

ج) آگولار، کاربرد تحلیل‌های قبلی در تصمیم‌گیری

د) جین، کاربرد تحلیل‌های قبلی در تصمیم‌گیری



صفحه ۴۰۳ کتاب اصلی

شکل: ارزیابی محیطی و برنامه ریزی راهبردی

پاسخ تست های تألیفی فصل سیزدهم

پاسخ تست های تألیفی فصل ۱۳				
شماره	الف	ب	ج	د
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				
۸				
۹				
۱۰				
۱۱				
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				
۱۶				
۱۷				
۱۸				



فصل چهاردهم: ارزیابی و کنترل بازاریابی راهبردی

Evaluating and controlling strategic marketing

نکات مورد توجه:

صفحه ۴۳۳ کتاب اصلی

فرایند کنترل، آخرین مرحله برنامه‌ریزی راهبردی بازار است.

ارزیابی و کنترل بازاریابی به دلایل زیر ضعیف‌ترین حوزه بازاریابی است:

- عدم وجود استاندارد در کنترل بازاریابی
- عدم وجود نگرش و تئوری مورد قبول جهانی در فرایند کنترل و ارزیابی
- بروز مشکلات گسترده برای طراح سیستم‌های کنترل در ارزیابی و کنترل بازاریابی
- پایداری و مقاومت بازاریابی در مقابل کنترل به دلیل عدم استفاده از روش‌های منعطف
- وجود روابط پیچیده و گسترده در کنترل بازاریابی
- وجود مشکلات اندازه‌گیری مانند ارزیابی اثربخشی تبلیغات.
- ناتوانی در سنجش اثربخشی حمایتی

اصول فرایند کنترل<sup>۱</sup>

این اصول شامل:

- ✚ تنظیم استانداردهای خاص: استانداردهای عملکردی: باید نشان‌دهنده اهداف، راهبردها و تاکتیک‌های فرایند برنامه‌ریزی باشند و از آن‌ها منعطف شده باشند.
- ✚ مسئولیت‌پذیری در دستیابی به این استاندارد
- ✚ ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردها
- ✚ انجام اقدامات اصلاحی

## ملزومات فرایند کنترل.

۱- اطلاعات <sup>۲</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اطلاعات باید به‌روز، دقیق و به‌موقع باشند.</li> <li>▪ باید مبتنی بر ارضا کردن نیازهای اطلاعاتی کمینه و بیشینه به منظور بهبود عملکرد باشند.</li> <li>▪ نیاز به تجزیه و تحلیل دارد.</li> <li>▪ باید قابل درک و فهم برای افراد نیازمند به اطلاعات باشد.</li> </ul> <p>در صورت نبود دقت منجر به:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ صرف زمان زیاد توسط کارکنان در محاسبه فعالیت‌ها به جای عملکرد در اجرا.</li> <li>✓ صرف هزینه گردد.</li> </ul>	ویژگی‌ها
۲- ارتباطات و اختلال در سیستم <sup>۳</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نیاز به آگاهی و اطلاع از استانداردهای عملکرد فعالیت‌های خود و زیردستان</li> <li>❖ نیاز به بازخورد سریع نتایج به منظور اصلاح تفاوت‌ها بین استانداردهای واقعی و مورد نیاز</li> </ul>	دلایل اهمیت آن

<sup>1</sup> THE ESSENTIALS OF THE CONTROL PROCESS<sup>2</sup> Information<sup>3</sup> Communication and 'noise' in the system

❖ کم کردن نویز در سیستم کنترل با توجه به ارتباط مستقیم مدیر و زیردست.	
<b>۳- جنبه‌های انسانی کنترل<sup>۱</sup></b>	
<p><b>وجود دید منفی در مورد کنترل به دلایل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هراس از کنترل و ارزیابی عملکرد و استفاده از آن برای تنبیه</li> <li>▪ کاهش در عملکرد واقعی در روند جمع‌آوری اطلاعات</li> </ul> <p><b>برای دستیابی به کنترل این جنبه‌ها و موفقیت در فرایند کنترل باید در نظر گرفته شود:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مشارکت افراد مرتبط به فرایند کنترل در طراحی و اجرای آن</li> <li>▪ متقاعد نمودن آن‌ها در مورد هدف کنترل (اینکه هدف کنترل بهبود موفقیت آن‌ها است).</li> </ul>	<b>ویژگی‌ها</b>
<b>۳- فرایند کنترل در عمل<sup>۲</sup></b>	
<p>➤ امکان شناسایی انحراف از برنامه‌ها و بودجه‌ها بر اساس پایه‌ای مداوم و برنامه در حال اجرا در مرحله اولیه</p> <p>➤ امکان اجرا ارزیابی علل انحراف از استاندارد عملکرد تا مرحله اقدام اصلاحی</p> <p>➤ امکان محیا نمودن ورودی برای روند شناسایی و آنالیز فرصت‌ها و تهدیدها</p> <p>➤ امکان محیا نمودن انگیزه مثبت در پرسنل به منظور بهبود عملکرد آن‌ها.</p>	<p><b>اهداف</b></p> <p><b>موردنظر</b></p> <p><b>در این</b></p> <p><b>مورد</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>فرایند کنترل</b></p> <pre> graph TD     A["مجموعه استانداردهای عملکردی خاص Set specific performance standards"] --&gt; B["تعیین مسئولیت (Locate responsibility)"]     B --&gt; C["ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردها Evaluate performance against standards"]     C --&gt; D["انجام اقدام اصلاحی Action to communicate"]     D --&gt; A     E["برنامه ریزی: • اهداف • راهبردها • تاکتیک‌ها"] -.-&gt; A     F["اقدام برای تغییر استانداردهای عملکرد"] -.-&gt; D     </pre>	

<sup>1</sup> Human aspects of control

<sup>2</sup> THE CONTROL PROCESS IN ACTION

۱- تنظیم استانداردهای خاص و عملکردی: باید نشان دهنده چه چیزی باشند؟

الف) اهداف برنامه ریزی

ب) راهبردهای برنامه ریزی

ج) تاکتیکهای فرایند برنامه ریزی

د) همه موارد

### فرایند کنترل در عمل.

<p>نقطه آغازین فرایند کنترل می باشد.</p> <p><b>پارامترها شامل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>فروش</li> <li>هزینه</li> <li>سود</li> <li>اهداف مرتبط به مسئولیت اجتماعی و شهرت فناوری</li> <li>اهداف مرتبط به عملکرد</li> <li>اهداف و راهبردهای مرتبط با محیط بازاریابی</li> </ul>	<p>۱- تعیین پارامترهای کنترل<sup>۱</sup></p>
<p>تعیین اهداف بعد از تصمیم به کنترل می باشد.</p> <p>اهداف باید صریح و با توجه به بودجه باشد.</p> <p>برای دستیابی به اهداف وسیع در کنترل، احتیاج به تقسیم آن به اهداف جزئی داریم.</p> <p><b>این اهداف شامل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عملکرد کارکردی</li> <li>عملکرد مالی</li> <li>اهداف کیفی</li> </ul>	<p>۲- تعیین اهداف کنترل<sup>۲</sup></p>
<p>وجود این مرحله برای حوزه های فعالیت بازاریابی ضروری است.</p> <p>بعد از دستیابی به اهداف کلی و جزئی، احتیاج به استاندارد عملکردی خاص است و همچنین باید انحرافات مجاز برای اقدامات عملکرد تعیین شود. مثل اهداف اجرایی فروش در حوزه فروش نیاز به استانداردهایی همچون تعداد تماس، ارزش سفارش و ... است.</p> <p>در صورت زیاد از حد بودن انحرافات مجاز، باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد.</p>	<p>۳- تعیین استانداردهای خاص عملکرد و انحرافات مجاز<sup>۳</sup></p>
<p>برای اندازه گیری عملکرد باید استانداردها مشخص باشند.</p> <p>اگر اندازه گیری همراه جزئیات بیشتر و زیاد باید هزینه زیادی صرف خواهد شد.</p> <p>روش های مناسب در اندازه گیری عملکرد:</p>	<p>۴- اندازه گیری عملکرد<sup>۴</sup></p>

<sup>1</sup> Determine parameters of control

<sup>2</sup> Establish control objectives

<sup>3</sup> Establishing specific standards of performance and allowed deviations

<sup>4</sup> Measuring performance

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تعداد دفعات اندازه‌گیری بر اساس روزانه، هفتگی، ماهانه یا سالانه</li> <li>❖ وظیفه اندازه‌گیری (فرد اندازه‌گیری کننده)</li> </ul>	
<p><b>دلایل توجه به آنالیز نتایج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پیچیده بودن فرایند بازاریابی</li> <li>• وجود پتانسیل در تفسیر اشتباه علل انحراف از استانداردها</li> <li>• مرتبط بودن و ترکیب تفسیر اشتباه با اقدام اصلاحی</li> </ul> <p><b>الزامات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ فعالیت سیستم اطلاعاتی با داده‌های غیر تراکمی برای تقسیم واریانس‌ها و انحرافات</li> <li>○ امکان تعیین مسئولان واریانس‌ها برای برقراری اقدامات اصلاحی</li> <li>○ وجود زمان کافی برای آنالیز جزئیات برای دوری از اقدامات عجله‌ای</li> </ul>	<p><b>۵- آنالیز نتایج<sup>۱</sup></b></p>
<p>آخرین مرحله فرایند کنترل است.</p> <p>اقدامات اصلاحی شامل انحرافات مثبت و منفی می‌شود. این اقدامات می‌تواند بازبینی در انحرافات از استانداردها باشد.</p> <p><b>اقدام اصلاحی در موارد زیر مورد نیاز است:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ناتوانی در بودجه</li> <li>▪ دسترسی بیش از حد به سهام بازار یا سوددهی</li> </ul> <p><b>عملکرد اصلاحی رودرو:</b> این مفهوم <u>زمان‌بندی کنترل</u> نیز نامیده می‌شود که شامل سرعت اصلاحات با توجه به حوزه کنترل و ماهیت انحرافات از استانداردها می‌باشد.</p> <p><b>عوامل کنترل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عواملی همچون تماس فروش و هزینه‌ها که به صورتی پیوسته و مداوم هستند</li> <li>• عوامل مرتبط به برنامه‌ریزی سالانه و شامل آنالیز سهم بازار و فروش</li> <li>• عوامل مرتبط به فعالیت‌ها و سیستم‌های بازاریابی</li> </ul>	<p><b>۶- انجام اقدام اصلاحی<sup>۲</sup></b></p>

۲- پارامترهای کنترل شامل چه مواردی می‌باشد؟

الف) فروش

ب) هزینه

ج) سود

د) همه موارد

نکته

<sup>1</sup> Analysing results

<sup>2</sup> Taking corrective action

تست

۳- مفهوم ----- زمان بندی کنترل نیز نامیده می شود که شامل سرعت اصلاحات با توجه به حوزه کنترل و ماهیت انحرافات از استانداردها می باشد؟

الف) عملکرد اصلاحی رودرو

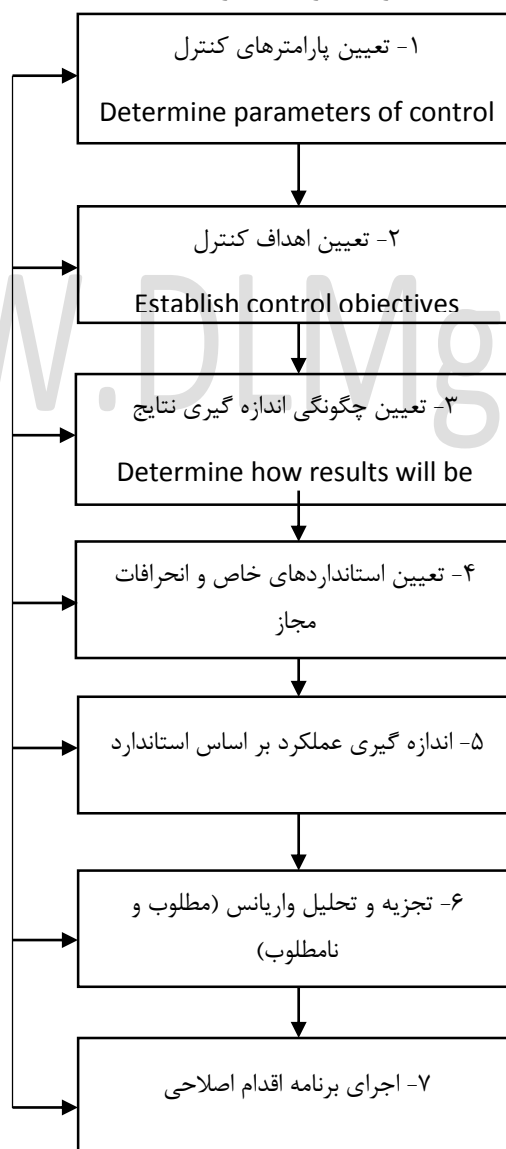
ب) اقدام اصلاحی

ج) آنالیز نتایج

د) همه موارد

صفحه ۴۳۶ کتاب اصلی

#### مراحل فرایند کنترل



زمینه های اصلی برای کنترل بازاریابی<sup>۱</sup>

چهار نوع کنترل بازاریابی وجود دارد که در زیر شرح داده می شوند.

۱- کنترل برنامه سالانه <sup>۲</sup>	
فرد مسئول	مدیران ارشد و میانی
هدف	طراحی تعیین دامنه تلاش و کوشش های بازاریابی بررسی میزان دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده
نمونه هایی از تکنیک ها و رویکردها	
۱- تجزیه و تحلیل فروش <sup>۳</sup>	<p>پارامتری برای درک اثربخشی بازاریابی و کنترل برنامه سالانه می باشد.</p> <p>عامل تعیین کننده اهداف فروش، بودجه بازاریابی می باشد.</p> <p>اهداف فروش بر اساس موارد زیر می باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بخش های کسب و کار</li> <li>گروه های مشتری</li> <li>محصولات و یا نام تجاری</li> <li>فروشنده ها</li> </ul> <p>آنالیز فروش شامل یک سری استانداردها و سطوح کنترلی مرتبط به هم می باشند.</p> <p>انحراف واریانس در رسیدن به اهداف فروش حاصل واریانس عملکردی فروشندگان است.</p> <p>الزامات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نیاز به زمان و تلاش زیاد</li> <li>بررسی واریانس بر اساس تعیین علل آنها (وابسته به واریانس نیروی فروش دارد)</li> <li>توجه به انگیزه و برنامه ریزی سفر</li> <li>نیاز به اطلاعات کنترلی جداگانه برای بررسی جزئیات علل واریانس</li> </ul>
<p>۴- کنترل برنامه سالانه بر عهده چه کسی است؟</p> <p>الف) مدیران ارشد</p> <p>ب) مدیران میانی</p> <p>ج) مدیران ارشد و میانی</p> <p>د) کارشناسان</p>	

تست

<sup>1</sup> KEY AREAS FOR CONTROL IN MARKETING

<sup>2</sup> Annual plan control

<sup>3</sup> Sales analysis

## سلسله مراتب تجزیه و تحلیل فروش و کنترل



این نوع کنترل بازاریابی از طریق جریان نقدی و سود حمایت می‌شود و از طریق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت بازاریابی تنظیم می‌گردد.

دلیل اصلی توجه به ارزیابی سهم بازار: ارزیابی آن برای مقایسه با کل بازار و رقبا است.

افزایش سهم بازار نشان‌دهنده عملکرد بهتر شرکت در برابر رقبا است.

در این نوع کنترل باید فرایند ارزیابی:

۱. علل سطوح پایین یا بالای سهم بازار و تفاوت‌ها را تعیین کند
۲. اقدامات موردنیاز و فرد انجام دهنده باید مشخص گردد.
۳. باید نتیجه ارزیابی سالانه بررسی گردد و برنامه اقدامی برای آینده تعیین شود.

مقیاس‌های اندازه‌گیری سهم بازار برای کنترل تصمیم‌گیری آینده:

شکل الف و ب. نمایانگر سهم بازار از طریق حجم و ارزش از کل بازار است.

شکل ج. نمایانگر سهم بازار از جایگزینی است. (در نتیجه نشان‌دهنده اهداف تعیین‌شده برای سهم بازار و عملکرد شرکت است).

شکل د. نشان‌دهنده اندازه‌گیری سهم بازار با توجه به سهم بزرگ‌ترین رقیب است.

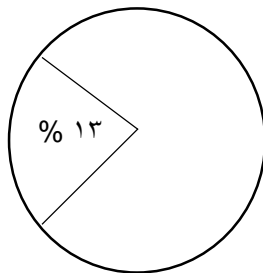
سهم بازار نسبی: پارامتری مهم در تکنیک‌های پتفولیو برنامه‌ریزی استراتژیک بازار محسوب می‌شود.

-۲

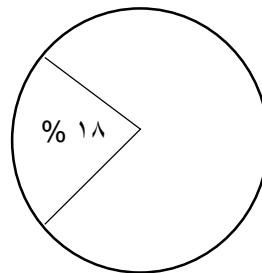
تجزیه و تحلیل  
سهم بازار<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Market share analysis

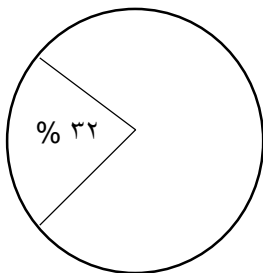




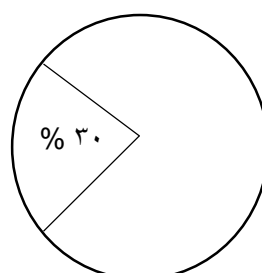
(ب) سهم ارزشی بازار کل  
(Share of total market by value)



(الف) سهم حجمی بازار کل  
(Share of total market by volume)



(ج) سهم بازار جایگزین  
(Share of replacement market)



(ب) سهم بزرگترین رقیب  
(Share of replacement competitor)

۵- کدام کنترل بازاریابی از طریق جریان نقدی و سود حمایت می‌شود و از طریق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت بازاریابی تنظیم می‌گردد؟

(الف) تجزیه و تحلیل فروش

(ب) تجزیه و تحلیل سهم بازار

(ج) نسبت هزینه‌های بازاریابی به فروش

(د) ردیابی مشتری

نست

#### سوالات کنکوری فصل ۱۴

۱ بررسی مسئولیت اخلاقی و اجتماعی شرکت، از تکنیک‌ها و رویکردهای کدام نوع کنترل بازاریابی است؟

(۱) کنترل سود

(۲) کنترل برنامه سالانه

(۳) کنترل استراتژیک

(۴) کنترل کارایی

(سوال کنکور کارشناسی ارشد سال ۹۵)

پاسخ تست های تألیفی فصل چهاردهم

پاسخ تست های تألیفی فصل ۱۴				
شماره	الف	ب	ج	د
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				
۸				
۹				
۱۰				
۱۱				
۱۲				

پاسخ تست های کنکوری فصل ۱۴

گزینه ۳ درست است.

۱

فصل پانزدهم: ابزارهای برنامه ریزی بازاریابی راهبردی

Strategic marketing planning tools

www.DLMgroup.ir

ابزارهای برنامه ریزی بازاریابی راهبردی شامل:

صفحه ۴۵۷ کتاب اصلی

### ۱- مدل پورتر تکامل بازار / صنعت<sup>۱</sup>

این مدل دارای سه سطح است:

- ❖ شکل گیری صنعت<sup>۲</sup>
- ❖ انتقال به مرحله بلوغ<sup>۳</sup>
- ❖ زوال<sup>۴</sup>

ویژگی ها و راهبردهای سطوح مدل پورتر:

سطوح	ویژگی ها	راهبردها
شکل گیری صنعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- عدم قطعیت در بین خریداران به وسیله: عملکرد محصول، کاربردهای بالقوه، احتمال منسوخ شدن محصول</li> <li>۲- عدم قطعیت در بین فروشندگان به وسیله: نیازهای مشتری، سطوح تقاضا و پیشرفت های فناوری.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× تهدید ورود رقبای جدید</li> <li>× شدت رقابت</li> <li>× تهدید کالاهای جایگزین</li> <li>× قدرت چانه زنی خریداران و تأمین کنندگان</li> </ul>
انتقال به مرحله بلوغ	<ul style="list-style-type: none"> <li>× کاهش سود صنعت</li> <li>× کاهش سرعت رشد</li> <li>× آگاهی مشتری در مورد محصولات و پیشنهادات رقابتی</li> <li>× نوآوری کمتر در زمینه محصول</li> <li>× رقابت در جنبه های غیر از محصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× توسعه بخش های جدید بازار</li> <li>× راهبردهای متمرکز بر بخش های خاص</li> <li>× سازمان ها با کارایی و راندمان بالاتر</li> </ul>
افول	<ul style="list-style-type: none"> <li>رقابت به وسیله جانشین ها</li> <li>تغییر نیازهای مشتری</li> <li>ویژگی های جمعیت شناختی و دیگر عوامل کلان محیطی و پارامترهای مؤثر بر بازار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× جست و جو در استفاده زیاد از تقاضاهای پایدار</li> <li>× محروم کردن</li> </ul>

<sup>1</sup> PORTER'S MODEL OF INDUSTRY/MARKET EVOLUTION

<sup>2</sup> emerging industry

<sup>3</sup> transition to maturity

<sup>4</sup> decline.

چرخه عمر صنعت و جایگاه راهبردی

افول (Decline)	بلوغ (Maturity)	رشد (Growth)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعریف مجدد حوزه (Redefine scope)</li> <li>تحریم لوازم جانبی (Divest peripherals)</li> <li>تشویق خروج (Encourage departures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رهبری هزینه (Cost leadership)</li> <li>افزایش موانع (Raise barriers)</li> <li>ترساندن رقبا (Deter competitors)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ پیش زمینه (Keep ahead of the field)</li> </ul>	رهبر
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمایز</li> <li>فرصت های جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمایز (Differentiation)</li> <li>تمرکز (Focus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقلید در کاهش هزینه (Imitation at lower cost)</li> </ul>	دنباله رو

ویژگی های این رویکرد:

- ✓ این رویکرد مشابه چرخه عمر محصول است.
- ✓ پورتر چرخه عمر صنعت را بیان می کند و سپس آن را به موقعیت راهبردی افراد در سازمان مرتبط می کند.
- ✓ موقعیت راهبردی در سازمان: طبقه بندی افراد برحسب پیرو یا رهبر بودن.
- ✓ طبقه بندی صنعت توسط پورتر مثلاً برای مهندسی ژنتیک و بیوتکنولوژی است.
- ✓ مثال از رهبر: تولیدات غذایی مونسانتو
- ✓ مثال از صنعت در مرحله انتقال به بلوغ: بازار اتومبیل در غرب مثل مرسدس و فولکس واگن
- ✓ مثال از مرحله افول: صنایع نساجی در انگلستان

۱- راهبردهای تهدید ورود رقبای جدید، شدت رقابت مربوط به کدام سطح در مدل پورتر تکامل بازار / صنعت می باشد؟

الف) شکل گیری صنعت، شکل گیری صنعت

ب) شکل گیری صنعت، افول

ج) شکل گیری صنعت، بلوغ

د) افول، بلوغ

۲- موقعیت شرکت در حالت دنباله رو، در جایگاه راهبردی رشد دارای چه ویژگی است؟

الف) تمرکز

ب) تمایز

ج) تقلید در کاهش هزینه ها

د) حفظ پیش زمینه

۲- بلوغ صنعت از دیدگاه آرتور دی. لیتلی / ماتریس موقعیت رقابتی<sup>۱</sup>

این رویکرد مشابه رویکرد پورتر است. تشابه آن‌ها در تأکید بر چرخه عمر محصول می‌باشد. به بیانی دیگر بر تأثیر چرخه عمر محصول در برنامه‌ریزی راهبردی بازار تأکید دارند.	توضیح
۱- بلوغ صنعتی در محور افقی ۲- موقعیت رقابتی در محور عمودی	محورهای ماتریس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظهور</li> <li>• رشد</li> <li>• بلوغ</li> <li>• افول</li> </ul>	طبقات مرحله بلوغ صنعتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ میزان رشد بازار</li> <li>▪ پتانسیل صنعت</li> <li>▪ خط تولید</li> <li>▪ تعداد رقبا</li> <li>▪ ثبات سهم بازار</li> <li>▪ الگوهای خرید</li> <li>▪ سهولت ورود</li> <li>▪ فناوری</li> </ul>	مشخصه‌های مهم تعیین‌کننده این طبقات
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نرخ آهسته و خیلی کم رشد</li> <li>❖ نبود پتانسیل رشد بیشتر</li> <li>❖ تغییرات کم در افزایش خطوط تولید</li> <li>❖ تعداد ثابت یا کاهش رقبا</li> <li>❖ موقعیت ثابت سهم بازار</li> <li>❖ الگوهای خرید مشخص</li> <li>❖ موانع زیاد در ورود و نوآوری فرایند و مواد و فناوری</li> </ul>	ویژگی‌های صنعت بالغ

جدول: ماتریس موقعیت رقابتی / بلوغ صنعتی لیتلی

مرحله بلوغ صنعتی (Stage of industry maturity)				موقعیت رقابتی
افول	بلوغ	رشد	ظهور	شرکت
				برتری
				قوی
				مطلوب
				انتخابی
				ضعیف

<sup>۱</sup> /ARTHUR D. LITTLE'S INDUSTRY MATURITY

نست

۳- محورهای افقی و عمودی ماتریس مدل بلوغ صنعت از دیدگاه آرتوردی. لیتلی / ماتریس موقعیت رقابتی به ترتیب کدام یک از گزینه های زیر می باشد؟

الف) بلوغ صنعتی، موقعیت رقابتی

ب) موقعیت رقابتی، بلوغ صنعتی

ج) شکل گیری صنعت، بلوغ صنعتی

د) هیچ کدام

### ۳- اثر منحنی تجربه بر برنامه ریزی بازاریابی راهبردی<sup>۱</sup>

پارتسون در سال ۱۹۲۵ در آمریکا به این نتیجه رسید که مونتاژ قطعات هواپیما به صورت تولید انبوه منجر به کاهش زمان تولید می گردد. کارگران با توجه به مونتاژ زیاد قطعات هواپیما، کارها را به آسانی انجام می دهند. که آن را به عنوان **منحنی تجربه** نامیده می شود.

تاریخچه

برای تعیین اهداف و راهبردهای بازاریابی استفاده می شود.

کاربرد

صرف زمان بیشتر برای تکرار فعالیت موجب افزایش مهارت بالا خواهد شد. که بیان کننده ضرب المثل «کار نیکو کردن از پر کردن است» می باشد.

تعریف

در سال ۱۹۶۰ **گروه مشاور بوستون** به این نتیجه رسیدند که اثر تجربه منحنی تجربه فقط مربوط به مونتاژ و هزینه های کار مستقیم نمی گردد و اغلب تمام ابعاد هزینه کسب و کار را شامل می شود.

این منحنی متأثر از تغییرات فناوری و تکامل محصول است و این ابعاد هزینه ها شامل:

✓ هزینه های سرمایه ای

✓ هزینه های مدیریت

✓ هزینه های تحقیق و بازاریابی

پرسنل و گروه مشاور بوستون به این نتیجه رسیدند که با دو برابر شدن زمان تولید محصول، هزینه های کل ارزش افزوده به گونه ای ثابت و قابل پیش بینی کاهش پیدا می کند.

نکته

▪ کاربرد آن فراتر از تولید محصول است.

▪ اثر منحنی تجربه، دارای قابلیت پیش بینی پذیری است. این ویژگی (قابل پیش بینی بودن) بین هزینه ها و تجربه می باشد که منجر به تشکیل اثر منحنی تجربه می شود.

ویژگی ها

<sup>1</sup> THE EXPERIENCE CURVE EFFECT IN STRATEGIC MARKETING PLANNING

### منابع این مدل

۱. کارایی نیروی کار افزایش یابد. مثل آشنا شدن با سیستم‌های کاری
۲. شیوه‌های کاری تخصصی شود و به صورت مجدد طراحی گردد.
۳. فرایند و تولید بهبود و ارتقا باید مثل افزایش مکانیزه شدن.
۴. ترکیب منابع تغییر یابد مثل جانشینی کارگران ماهر با کارگران دارای مهارت کمتر.
۵. محصول استانداردسازی گردد و به صورت مجدد محصول طراحی شود.

بر اساس فرمول زیر است:

$$Cq = Cn\left(\frac{q}{n}\right) - b$$

### محاسبه مدل<sup>۱</sup>

$q$  = تجربه تولید (تولید تجمعی) تا به امروز

$n$  = تجربه تولید (تولید تجمعی) در زمان اولیه

$Cq$  = هزینه هر واحد  $q$  (مطابقت داده شده با تورم)

$Cn$  = هزینه هر واحد  $n$  (مطابقت داده شده با تورم)

$b$  = وابستگی ثابت به میزان یادگیری

نکات:

منحنی تجربه برحسب درصد می‌باشد.

به طور مثال اگر منحنی ۸۰ درصد باشد نشان‌دهنده این است که کاهش هزینه‌ها منجر به دو برابر شدن تولید خواهد شد.

منحنی نشان‌دهنده این است که با افزایش تولید، هزینه به ازای هر واحد کاهش خواهد یافت.

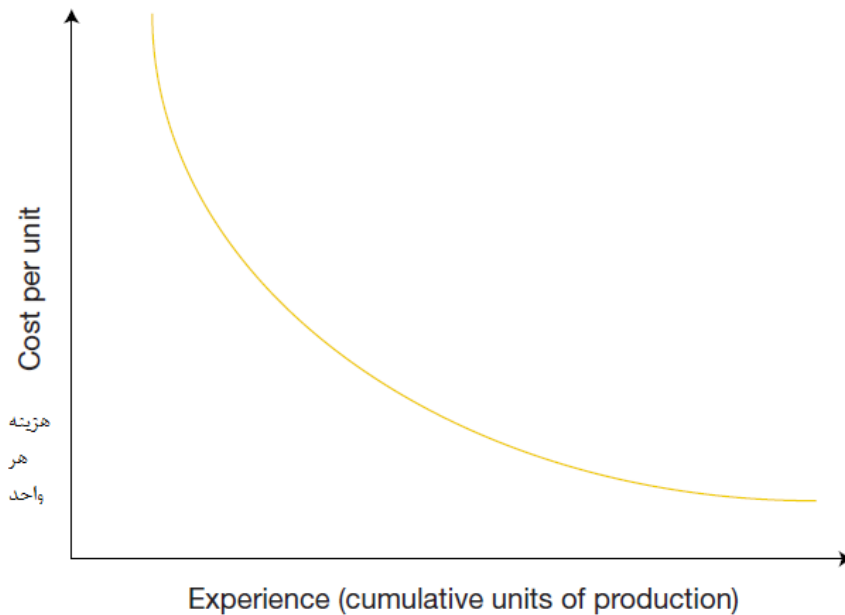
### کاربردهای راهبردی مدل

- ایجاد مزیت رقابتی با انجام راهبرد مناسب برای حرکت به سمت پایین منحنی نسبت به رقبا
- به دست آوردن سهم بازار و داشتن جایگاه مناسب در بازار با وجود داشتن راهبردهای مناسب
- این مدل بر اساس تولید انباشته شده محصول است و مقیاس تولید مدنظر نیست. رهبران زمانی در بازار رهبری زودهنگام خواهند داشت که هزینه‌های آن‌ها قبل از ورود رقبا به بازار با سرعت نسبی کاهش یابد (رقابت در رهبری قیمت).
- این مدل در زمینه پرتفوی برنامه‌ریزی راهبردی بازار با تصمیمات قیمت‌گذاری و سهم بازار در ارتباط است و مشابه چرخه عمر محصول، در جهت توسعه ابزار برنامه‌ریزی جامع کمک شایانی می‌کند.
- داشتن سهم بازار بالا، اولین هدف راهبردهای بازاریابی است که باید به **نکاتی** به شرح زیر توجه شود:
- گران تمام شدن دستیابی به سهم بالای بازار. اندیشیدن در مورد دستیابی به سهم بازار در صورت داشتن توانایی سرمایه‌گذاری دارای اهمیت است.
- سهم بازار. در بازارهایی که دارای رشد بالایی هستند، حجم انباشته به دلیل کسب تجربه از طریق سهم نامتناسب فروش جدید، آسان‌تر حصول می‌شود.

<sup>1</sup> Calculating experience curve effects



پیگیری مزیت رقابتی (پیگیری سهم بازار به منظور کاهش هزینه و رقابت به وسیله رهبری قیمت). این امر با این فرض است که بازار به قیمت حساس می باشد. این فرض برای همه بازارها وجود ندارد و این طور فرض می گردد که رقابت در محصولات و خدمات بر سر قیمت است.



صفحه ۴۶۳ کتاب اصلی

تجربه (تولید واحدهای تجمعی)

شکل: منحنی تجربه نرمال

۴- در مدل اثر منحنی تجربه بر برنامه ریزی بازاریابی راهبردی کدام هزینه ها مورد نظر می باشد؟

الف) هزینه های سرمایه ای

ب) هزینه های مدیریت

ج) هزینه های تحقیق و بازاریابی

د) همه موارد

نست

۴- ابزار جامع برنامه ریزی بازاریابی راهبردی<sup>۱</sup>

اهداف این ابزار

- تعیین موقعیت فعلی شرکت
- ارائه راهبردهایی به منظور حفظ و بهبود عملکرد برای آینده

دلیل توسعه آن	در شرکت‌های چند محصولی و یا چند بازاری، مشکل اساسی در تصمیم‌گیری با توجه به اولویت‌ها در حوزه‌های کسب و کار می‌باشد که هر کدام از این حوزه‌ها در رقابت برای منابع کمیاب هستند. بنابراین برای دستیابی به تعادل در این منابع برای کسب موفقیت و رسیدن به اهداف کلی شرکت، نیاز به روش‌های جامع‌تر دارند.
کاربرد	این ابزار به عنوان ابزار کمکی مدیریت بازاریابی در کنار ابزار قدرتمند به جای جایگزینی برای قضاوت می‌تواند کاربرد داشته باشد.
شبکه بازار محصول	مدل‌های آنالیز پرتفلیویی هستند که بر اساس موقعیت هر بازار خاص و یا واحد تجاری خاص در یک شبکه با توجه به جذابیت بازار و موقعیت رقابتی می‌باشند.

۵- کدام مدل به عنوان ابزار کمکی مدیریت بازاریابی در کنار ابزار قدرتمند به جای جایگزینی برای قضاوت می‌تواند کاربرد داشته باشد؟

الف) مدل تکامل ابزار / صنعت

ب) مدل اثر منحنی تجربه

ج) ابزار جامع برنامه‌ریزی بازاریابی راهبردی

د) مدل بلوغ صنعت

۵- ماتریس سهم یا رشد گروه مشاوره بوستون (BCG)<sup>۱</sup>

این ماتریس از تأثیرگذارترین و ابتدایی‌ترین ابزارهای پرتفلیو بازار/ محصول می‌باشد. در دهه ۱۹۶۰ برای ارائه مشاوره به برنامه ریزان بازاریابی راهبردی به وجود آمده است. یک روش یا شیوهی ارزیابی آنالیز ساده برای کسب‌وکارهای کنونی می‌باشد.

نکته

۱. تعیین نرخ رشد سالانه در بازار برای هر واحد تجاری راهبردی (SBU)

۲. تعیین بالا یا پایین بودن نرخ رشد (نرخ رشد ۱۰ درصد به بالا به عنوان نرخ رشد بالا محسوب می‌شود).

۳. تعیین سهم نسبی بازار برای هر واحد تجاری راهبردی یا محصول (محاسبه سهم بازار اغلب از طریق مقایسه بزرگ‌ترین رقیب می‌باشد).

۴. تعیین وسعت سهم نسبی بازار یعنی بالا و پایین بودن آن (سهم نسبی بازار ۱۰ درصد به بالا در طبقه‌بندی بالا می‌باشد).

مراحل

ماتریس BCG

سوال کنکور ک.ا سال ۹۴

جدول: ماتریس سهم / رشد BCG

رشد بازار

زیاد

ستاره  
(Stars)

بچه‌های علامت ؟ یا بچه‌های  
مشکل آفرین یا وحشی

<sup>1</sup> THE BOSTON CONSULTING GROUP'S (BCG) GROWTH/SHARE MATRIX

کم		Problem children ) Or question marks (Or wildcats
	گاو شیرده (Cash cows)	سگ (Dogs)
	زیاد	کم

سهم نسبی بازار

محاسبه ارزش گردش محصول یا واحد تجاری از طریق جاگذاری اطلاعات این واحدها یا محصولات انجام می گیرد و محدوده دایره را توسط گردش آنها تعیین می گردد.

سوال کنکور ک.ا. سال ۹۴	رشد کم / سهم بالا: گاو شیرده <sup>۱</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد نقدینگی زیاد توسط محصولات و یا SBU</li> <li>کاربرد آن: برای تأمین مالی دیگر محصولات یا SBUها</li> </ul>
	رشد کم / سهم کم: سگ <sup>۲</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد خسارت توسط این محصولات یا SBUها</li> <li>ایجاد نقدینگی کمتر</li> <li>ضعیف بودن پتانسیل آنها در طولانی مدت</li> <li>سگ شیرده: در هنگام ایجاد سود کم نامیده می شود که به عنوان سگ جریان نقد نیز شناخته می شود.</li> <li>سگ واقعی: در هنگام ایجاد خسارت و زیان نامیده می شود.</li> </ul>
	رشد زیاد / سهم زیاد: بچه های علامت ؟ و یا مشکل آفرین و یا گربه های وحشی <sup>۳</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>دارای پتانسیل طولانی مدت</li> <li>استفاده از مقدار زیاد نقدینگی</li> <li>برای ماندن در طولانی مدت باید سهم بازار خود را افزایش دهند.</li> </ul>
	رشد زیاد / سهم بالا: ستاره <sup>۴</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>این محصولات یا واحد تجاری راهبردی توانایی تبدیل شدن به گاو شیرده در آینده را دارند.</li> <li>بنابراین حفظ رقابت شدید در سهم بازار برای کاهش رشد بازار اهمیت دارد.</li> <li>در بازارهای رشد و توسعه، آنها کاربران جریان نقدی هستند که از طریق هزینه های تبلیغاتی به دست آمده اند.</li> </ul>

طبقه بندی هر واحد تجاری راهبردی (SBU) کاربرد آنها

<sup>1</sup> Low growth/high share: 'cash cows'

<sup>2</sup> Low growth/low share: 'dogs'

<sup>3</sup> High growth/low share: 'problem children' (sometimes called 'question marks' or 'wildcats')

<sup>4</sup> High growth/high share: 'stars'

اصطلاح ایجاد

پرتفلیو

متعادل<sup>۱</sup>

- این مفهوم توسط لنکستر و مسینگهام استفاده شده است.
- پرتفلیو متعادل شامل: بدون سگ، تعدادی بچه‌های؟، ستاره‌های کم و تعدادی گاو شیرده می‌باشد.
- تعادل: به صورتی است که شرکت جریان نقدی (سگ) مثبت کافی از گاوهای شیرده حاصل شود و آن را برای ستاره‌ها هزینه کرده و آن‌ها را به گاوهای شیرده تبدیل نماید.
- وجوه مالی که از طریق گاوهای شیرده کسب شده است در جهت تغییر محصول یعنی برای تبدیل بچه‌های علامت؟ به ستاره استفاده می‌گردد.
- برخی از بچه‌های علامت؟ نیز تبدیل به سگ می‌شوند.
- در طولانی‌مدت سگ‌ها برای حذف محصولات می‌باشند.
- هدف این پرتفوی: تضمین جریان نقدی مثبت کافی برای تضمین موفقیت طولانی‌مدت شرکت است که در جهت رسیدن به این هدف باید راهبردهای زیر استفاده شود:
- ساختن: یعنی افزایش سهم بازار محصول و واحد تجاری راهبردی (ورودی خالص نقدینگی و منابع)
- حفظ نمودن: حفظ سهم بازار (برای گاوهای شیرده مناسب می‌باشد)
- برداشت: برای ایجاد جریان نقدی کوتاه‌مدت محصول و یا SBU (برای تضعیف گاوهای شیرده مناسب می‌باشد)
- محروم کردن: فروش یا منحل کردن واحد تجاری راهبردی است (برای سگ‌ها و بچه‌های علامت؟ ضعیف‌تر مناسب می‌باشد)
- نکته: در برخی مواقع برای حفظ پرتفوی کامل محصول، سگ‌ها حفظ می‌شوند.

محدودیت‌ها و

انتقادات این

ابزار<sup>۲</sup>

- ✓ ساده‌سازی زیاد از حد<sup>۳</sup>: اغلب عوامل زیادی بر جریان نقدینگی مؤثر هستند اما در این ماتریس تنها از عوامل رشد بازار و سهم نسبی برای محصولات و واحدهای تجاری راهبردی در خانه‌های مختلف این ماتریس استفاده شده است.
- ✓ در نظر گرفتن جریان نقدی به عنوان عملکرد: بر اساس مناسب بودن بازده سرمایه‌گذاری، استفاده از جریان نقدی به عنوان هدف مناسب یک شرکت تردید وجود دارد.
- ✓ ابهام در طبقه‌بندی‌ها<sup>۴</sup>: در عمل تفکیک سطح SBU و یا محصولات کاری دشوار است. ابهام‌هایی در مورد نرخ رشد بازار در برابر کم بودن یا زیاد بودن سهم بازار وجود دارد.
- ✓ موضوعات حاشیه‌ای محصولات جدید و یا بازارهای دارای نرخ رشد منفی را شامل نمی‌گردد.

<sup>1</sup> The concept of building a balanced portfolio

<sup>2</sup> Criticisms and limitations of the BCG approach

<sup>3</sup> Over-simplification

<sup>4</sup> Ambiguity in classifications

سوالات کنکوری فصل ۱۵	
۱	<p>یک شرکت تولیدی متوجه شد که تولید تلویزیون های لامپ تصویر آینده روشنی ندارد و سود آن روندی کاهشی دارد، این محصول بر اساس ماتریس گروه بوستون در چه وضعیتی قرار دارد و استراتژی مناسب آن کدام است؟</p> <p>(۱) سگ / حفظ</p> <p>(۲) سگ / تجزیه و انحلال</p> <p>(۳) علامت سوال / حفظ</p> <p>(۴) علامت سوال / تجزیه و انحلال</p> <p>(سوال کنکور کارشناسی ارشد سال ۹۴)</p>
۲	<p>ابعاد ماتریس خط مشی جهت دار شل (SHELL) کدام است؟</p> <p>(۱) سهم بازار و نرخ رشد بازار</p> <p>(۲) موقعیت رقابتی شرکت و جذابیت بازار</p> <p>(۳) سهم نسبی بازار و احتمال سودآوری بازار</p> <p>(۴) توانایی های رقابتی شرکت و احتمال سودآوری بخش</p> <p>(سوال کنکور کارشناسی ارشد سال ۹۵)</p>

پاسخ تست های تألیفی فصل پانزدهم

پاسخ تست های تألیفی فصل ۱۵				
شماره	الف	ب	ج	د
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				
۸				
۹				
۱۰				
۱۱				
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				

## پاسخ تست های کنکوری فصل ۱۵

<p>گزینه ۲ درست است. محصولات در سگ دارای رشد کم و سهم کم بازار هستند و واحدهای شرکت دارای سود کم و رشد کم می باشند که موجب خسارت به شرکت می شود. بنابراین باید شرکت آنها را تغییر دهد و یا منحل نماید.</p>	<p>۱</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="454 470 638 571">زیاد</td><td data-bbox="638 470 933 571">ستاره (Stars)</td><td data-bbox="933 470 1364 571">بچه های علامت ؟ یا بچه های مشکل آفرین یا وحشی (Problem children Or question marks Or wildcats)</td></tr> <tr> <td data-bbox="454 571 638 683">کم</td><td data-bbox="638 571 933 683">گاو شیرده (Cash cows)</td><td data-bbox="933 571 1364 683">سگ (Dogs)</td></tr> <tr> <td data-bbox="454 683 638 795"></td><td data-bbox="638 683 933 795">زیاد</td><td data-bbox="933 683 1364 795">کم</td></tr> </table> <p>رشد بازار</p> <p>سهم نسبی بازار</p>	زیاد	ستاره (Stars)	بچه های علامت ؟ یا بچه های مشکل آفرین یا وحشی (Problem children Or question marks Or wildcats)	کم	گاو شیرده (Cash cows)	سگ (Dogs)		زیاد	کم	<p>۲</p>
زیاد	ستاره (Stars)	بچه های علامت ؟ یا بچه های مشکل آفرین یا وحشی (Problem children Or question marks Or wildcats)									
کم	گاو شیرده (Cash cows)	سگ (Dogs)									
	زیاد	کم									
		<p>گزینه ۴ درست است.</p>									

WWW.DLMgroup.ir