

چاپ اول
۱۵۲۲۰۰



استراتژی بازاریابی ترازمند

با نگاه به رویکرد نسل سوم بازاریابی و مدل SCORPIO

(از تدوین تا پیاده‌سازی)

تألیف و ترجمه:

دکتر محمد آقایی

(عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس)



سرشناسه

آقای، محمد، ۱۳۵۷ -

عنوان و نام پدیدآور : استراتژی بازاریابی ترازمند با نگاه به رویکرد نسل سوم بازاریابی و مدل SCORPIO (از تدوین تا پیاده‌سازی)

تالیف و ترجمه محمد آقای

مشخصات نشر : تهران : ترمه، ۱۳۶۹.

مشخصات ظاهری : ۳۱۲ ص

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۶۴۱-۴

وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا

موضوع : بازاریابی -- مدیریت

موضوع : Marketing -- Management

موضوع : بازاریابی -- برنامه‌ریزی

موضوع : Marketing -- Planning

رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۶ الف۱۵/۱۲/۱۶۷ HF۵۴۱۵

رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۸۰۲

شماره کتابشناسی ملی : ۴۸۲۱۷۳۰



- ♦ نام کتاب: استراتژی بازاریابی ترازمند
- ♦ تالیف و ترجمه: دکتر محمد آقای
- ♦ صفحه‌آرایی: انتشارات ترمه
- ♦ طراح جلد: علی صالحی طالقانی
- ♦ نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۹۶
- ♦ ناشر: انتشارات ترمه
- ♦ تیراژ: ۵۵۰ نسخه
- ♦ چاپ و صحافی: رسام - چاوش
- ♦ قیمت: ۲۰۰,۰۰۰ ریال
- ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۶۴۱-۴

آدرس ناشر: تهران - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین - پلاک ۲۸ - طبقه دوم - واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۷۶۹ - ۶۶۹۶۱۸۰۴

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش شهرستان‌ها: تهران - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین - پلاک ۲۸ - طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۷۰۲۱ - ۶۶۴۸۱۵۱۴

فاکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وب‌سایت ما به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir

www.termehbook.ir

بیاید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله‌ی مولف، مترجم و ناشر است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی است. نتیجه این عمل نادرست موجب رواج بی‌اعتنایی در جامعه و بروز بی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت

آجاب، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

مقدمه نویسنده

اهداف متعالی، تلاش مستمر و توسعه پایدار، شعار تحولی است که ریشه آن از دعای «یا مقلب القلوب و الابصار...» استنباط شده و از نگاه نویسنده در برگیرنده هفت سازه مهم و کلیدی توکل، تدبیر، تحقیق، تداوم، تخصص، توسعه و تعالی است. با ترکیب این هفت عامل و ایجاد هماهنگی اثربخش بین آن‌ها، انتظار می‌رود که مسیر حرکتی و مدل کسب و کار سازمان با سطح آمادگی بالاتری به سمت مأموریت، اهداف و استراتژی خود حرکت نماید و ضمن داشتن مزیت رقابتی، مورد پذیرش بازار قرار گیرد. این تفکر، خاص سازمان‌هایی هستند که در مسیر ترازمندی قرار می‌گیرند و سازمان خود ساز را براساس تغییر و تحولات محیطی از وضعیت متلاشی و متزلزل به سمت متعادل و متعالی سوق می‌دهد و این روش همان «مسیر پایداری و ترازمندی» یک سازمان مطرح می‌شود. و نظر نویسنده از روزه ترازمند همان حرکت روبه رشد و توسعه پایدار بر اساس تغییرات شرایط محیطی است و این فکر برای برنامه‌ریزی و اجرا دارای مفاهیم و سازه‌های معنی داری می‌باشد. برای ایجاد ترازمندی در سطح فردی، تیمی و سازمانی باید شعار تحولی در سربلوحه حرکتی قرار گرفته تا شاخص‌های یک سازمان ترازمند مثل تفکر، دانش، توانایی، نوآوری، شمول مدیریت، تجربه پیاده سازی (1-KAIZEN) به وجود آید. انشالله در آثار بعدی به این موضوع به صورت ساختارمند پرداخته خواهد شد. رویکرد کتاب نیز بر اساس تفکر ترازمند تدوین و طراحی شده است و تفکرات پاول فیفلد¹ و نگاه به نسل سوم² از دید بازاریابی از دید کاتلر³ به عنوان محور و زاویه دید مورد تاکید قرار گرفته است این کتاب در حدود ارائه یک رهنمود اثربخش و کارآمد به منظور برنامه‌ریزی و اجرا استراتژی بازاریابی ترازمند در شرکت‌ها می‌باشد. به عبارت دیگر، این کتاب طرح ساده و نسبتاً جامعی است که مدیران و متخصصین را در ایجاد یک شرکت «ایمن و پایدار» در بازارهای رقابتی، پویا و بی رحم یاری می‌رساند. واژه ایمن و پایدار به معنای ایجاد شرکتی متعالی و با سطح آمادگی بالاتر است که اساساً بر محصول یا خدمات قابل ارائه تمرکز ندارد، بلکه ضمن تاکید بر طراحی آمیخته بازاریابی اثربخش و کارآمد، مشتریانی که هزینه «دستیابی» به محصولات یا خدمات را جهت انجام کاری که به نظر آن‌ها لازم‌الاجرا است نیز مورد تاکید قرار می‌دهد. و این آمیخته باید با رویکرد تمایز نسبت به رقبا و همچنین پذیرش از سمت مشتریان مورد تاکید قرار می‌گیرد.

همان‌طور که در تفکر جدید پیتر دراگر روند مدیریت بازار در راستای «ایجاد و ارائه ارزش به بازار هدف جهت دستیابی به سود» تعریف شده و به طور اختصار به مدل CCDVTP معروف شده است، نشان می‌دهد اجزا و بلوک‌های مدل‌های بازاریابی از استراتژی تا تاکتیک باید منطق یکپارچه سازی و هماهنگی را سرلوحه حرکت‌های خود قرار دهند تا در شرایط متلاطم بازار، میزان پراش و واریانس مدل و برنامه‌های عملیاتی شرکت کاهش یافته و در این حالت منطق پیاده‌سازی با سطح خطای کمتر محقق شود و این همان ترازمندی است. ژوزف استالین معتقد است، «ایده‌ها توانمندتر از سلاح هستند». در این کتاب به دلیل داشتن رویکرد و فرایند تدوین استراتژی، علاوه بر ایده‌ها، روش اندیش‌بدن در تدوین برنامه را نیز به مخاطبین یادآوری می‌نماید و این به نظر نویسنده یکی از بخش‌های باارزش کتاب می‌باشد. ایده‌های چگونگی خلق پیشنهادات جدید و رضایت بخش همواره توانمندتر از کاهش قیمت‌ها عمل می‌کند. این کتاب شما را در کسب و خلق چنین ایده‌هایی با رویکرد ترازمندی یاری می‌رساند.

به طور کلی، دلب‌ساز، همه فعالان پلتفرم کسب و کار به ویژه اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، مدیران بازار و بازاریابی را، صرف‌نظر از عنوان و سمتی که تحت آن فعالیت می‌کنند، مورد توجه قرار می‌دهد. این گروه شامل افرادی است که طرح‌ریزی و اجرای راه‌حل‌های کسب سود را برعهده دارند. به عبارت دیگر، از بیست مدیره، مالکان یا مدیران شرکت‌ها و همه اجزا زنجیره تامین که مطابق با تصمیمات مشتریان خود جهت خرید محصولات یا خدمات ارائه شده در مقام خود باقی می‌مانند یا کنار گذاشته می‌شوند. در رویکرد این کتاب که بر اساس نسل جدید بازاریابی استوار است مفهوم بازاریابی، کلیه ذی‌نفعان شرکت را بر می‌گیرد و به آمیخته بازار¹ و آمیخته بازاریابی² به صورت دو مقوله جدا از هم و در عین حال هماهنگ نگاه شده است که می‌تواند بحث ایمنی، پایداری و رقابت‌پذیری شرکت را در محیط دلب‌ساز کار تایید کرده و باعث ایجاد مزیت رقابتی و یا منبع مزیت رقابتی گردد و در کتاب‌های بعدی از این سری به دو مبحث آمیخته بازار و بازاریابی به صورت توأمان نگاه خواهد شد و البته در بحث کسب بازاریابی دارو با رویکرد کاربردی از این نویسنده توسط انتشارات ترمه از این منظر توجه شده و مطالعه آن را به متخصصین این حوزه توصیه می‌نمایم.

در این کتاب رویکرد استراتژی، با توجه به اصل ساده‌سازی و معنی داری به پنج بخش و سیزده فصل تقسیم شده است که عبارتند از:

1. Market Mix(4Cs)
2. Marketing Mix (7Ps+KPI)

- بخش اول به رویکرد و فرایند طراحی مدل استراتژی بازاریابی می‌پردازد و قبل از ورود به فرایند اصلی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه استراتژی بازاریابی، لازم است فرایند چهارگانه پایش، طراحی، هماهنگ‌سازی و پیاده‌سازی را به صورت یکپارچه با اهداف کتاب نمایش داده و انتظارات و مسیر اجرای کتاب و الزامات آن درک شود.
- بخش دوم به تحلیل پایه‌ای که برای ارائه استراتژی بازاریابی ترازمند و عملی ضروری است می‌پردازد. در این مرحله هدف، توان سنجی شرکت و میزان آمادگی برای ورود به بازار مورد بررسی قرار می‌گیرد و می‌توانیم این را بیان نماییم که مثل اورهال¹ شدن یک هواپیما به منظور عملیات پرواز موفق شباهت دارد. این بخش به نام «مرحله سطح پایش و توان سنجی» نامگذاری شده است.
- بخش سوم به بررسی پرسش خاص در خصوص چگونگی ارائه و طرح‌ریزی استراتژی بازاریابی با استفاده از رویکرد SCORPIO² پرداخته شده است. در این بخش مفاهیم هفت بلوک و سازه اصلی مدل به ترتیب در کتاب شامل صنعت و بازار، مشتری، بخش بندی و هدف گذاری، تثبیت موقعیت و برند سازی، حذف مشتری، سازمان و ارائه محصولات و خدمات به بازار مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد و پس از آن بلوک و سازه اصلی را کنار هم قرار دهیم مدل با جامعیت بالا از نظر بازاریابی به نام SCORPIO³ شکل می‌گیرد و این مدل از نظر نویسنده این کتاب که در ادامه توضیح داده می‌شود بسیار نوارآمد بوده و از کارهای علمی و تحقیقاتی استاد بازاریابی بنام پاول فیفیلد⁴ استفاده شده و براساس کار علمی و پژوهشی انجام شده بر پایه این مدل، توانمندی آن با اصلاحات تاکتیکی و تکنیکی مورد نیاز بوده و فصل جدیدی را در حوزه بازاریابی با تاکید بر نگرش مهم یکپارچه‌سازی و نوآوری به وجود می‌آورد. در این بخش علاوه بر بحث روی هفت سازه اصلی به ارتباط بین آن‌ها نیز نگاه می‌نود به همین جهت نام این بخش «مرحله تدوین و ارائه برنامه استراتژی بازاریابی SCORPIO» نامگذاری شده است.
- بخش چهارم نحوه هماهنگی شرکت با مولفه‌ها و بلوک‌های مدل SCORPIO به منظور اثربخشی و کارایی بهتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در این بخش ضمن بررسی ارتباط بین این اجزا بر اساس شرایط بازار و رفتار پویا و تاثیر گذار مشتری، میزان و ارزش بلوک‌ها شناسایی و ترکیب می‌شود به عبارتی دیگر یک آمیخته ترازمند بر اساس این هفت بلوک به منظور سازگاری با بازار هدف شرکت طراحی و هماهنگ سازی می‌شود. منطبق این بخش اینست که

سهم و شدت اثرگذاری مدل به سطح آمادگی شرکت و شرایط بازار بستگی داشته زمانی این مرحله را می‌توان موفق قلمداد نمود که واریانس و پراش مدل پایین بوده و میزان انسجام و هماهنگی قطعات مدل، بالا رود. از این رو این مرحله بهنام «هارمونی و هماهنگ سازی مدل» نامگذاری می‌شود.

• بخش پنجم، استراتژی بازاریابی ترازمند طراحی شده را از تاکتیک‌های بازاریابی تفکیک نموده و نحوه اجرای استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این بخش علاوه بر نگاه و تفکر برنامه‌ریزی استراتژیک غیرخطی و پویا، تاکید ویژه‌ای نیز به بحث نوآوری می‌شود. در این مرحله مدل تدوین شده از مرحله استراتژی بر اساس روش و ابزارهای مناسب به مرحله تاکتیک تبدیل شده و قدرت مدل به عهده متخصصین این حوزه می‌باشد. به همین جهت این مرحله به نام «مرحله اجرای پیاده سازی» معروف است.

امیدوارم تألیف و ترجمه‌ای این اثر که بر اساس مدل باول فیفلد و نگاه به تفکرات بازاریابی نسل سوم کاتلر می‌باشد، بتواند نامی را در چند ناچیز در موفقیت آینده پیش رو کشور عزیزمان برداشته باشم و تفکر ترازمند را سرلوحه کار، نوشتن قرار دهم و از همه کسانی که به نحوی در اثرگذاری این مجموعه، و ویراستاری علمی و ادبی و صراحتی حلد و از انتشارات ترمه که در تولید این اثر نقش داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایم در آینده نیز منتظر آثاری دیگری از شاخه استراتژی و بازار به ویژه تدوین کتاب طراحی و تدوین مدل استراتژی بازاریابی SCORPIO به همراه «مطالعات موردی» در شرکت‌های داخلی و خارجی باشید پیشنهاد دیگر این است که با مطالعه کتاب «پیشران‌های آینده» از این نویسنده می‌توانید به اهمیت تحولات محیطی و درک داشتن یک مدل استراتژی ترازمند در شرکت‌ها پی ببرید و ماندگاری شرکت سودتال را در این مسیر به ارمغان بیاورید امیدوارم از این کتاب لذت برده و پیشنهادات لازم را برای بهتر شدن مجموعه ارائه نمایید و از آنجایی که هیچ کاری را بی عیب و نقص و کامل نمی‌دانیم امیدوارم متخصصین این حوزه، موارد مهم را در راستای بهبود این اثر بیان نموده و از تمام پیشنهادات ارزشمند در غنای مجموعه نهایت تشکر را خواهیم داشت به همین جهت، منت گذاشته و موارد خاص خود را از طریق آدرس پست الکترونیکی m_aghaei@modares.ac.ir ارسال نمایید.

محمد آقایی

عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس

رویکرد کتاب

با اطمینان از منطقی و مناسب بودن هر مساله، به نمودار ذیل می‌رسیم. نکته مثبت این است که کل این فرآیند استراتژیک را می‌توان در یک نمودار نمایش داد، و نکته منفی نیز این است که مساله کمی پیچیده می‌باشد و لازم است در تمام بخش‌های بعدی کتاب به این نمودار پرداخته شود. در این بخش ابتدا باید به چند نکته اشاره کرد:

- نمودار مذکور ارتباطات نسبی میان ابعاد مختلف، تحلیل‌ها و تصمیماتی را که شرکت و فرآیند تدوین استراتژم، بازار تشکیل می‌دهند را نمایش می‌دهد.
- پیکان‌ها مسیر ممکن و احتمالی برای تفکر منطقی در این پروسه را نمایش می‌دهند. با این وجود، همانگونه که در ادامه بیان می‌شود، صرفاً یک مسیر وجود ندارد.

اعداد درون جدول‌ها با پرسش ارتباط می‌یابند که اساس کتاب حاضر را تشکیل می‌دهند و برای پیاده‌سازی این مدل لازم است یک لیستی که مربوط به سنجه‌های لازم برای اجزا مدل می‌باشد با منطق هدفگذاری هوشمندانه در برگزیده شفافیت، قابلیت اندازه‌گیری، واقع بینی، در دسترس بودن و زمان‌بندی مشخص استوار گردد. پس تحلیل قرار گیرد. در ضمن در آینده نزدیک سعی بر این است در صورت توفیق این مسیر را به روش پیاده‌سازی عملیاتی این مدل را در نمونه‌های شرکت‌های داخلی و خارجی با رویکرد عملیاتی به تفصیل در آورده و مقالات اثر گذاری را به رشته تحریر در بیاوریم.

با توجه به این‌که هر سازمان با شرایط مختلف بازار و رقابت راج می‌شود، ارائه یک فرآیند استراتژیک واحد، منطبق با تمام نیازها امکان‌پذیر نمی‌باشد و نیاز است بحث نوآوری در این حوزه مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه نیروهای کلان بازار با سرعت و شب سرمایه‌آوری که دارد، بحث پایداری و مزیت رقابتی بلند مدت شرکت‌ها را زیر سوال برده و چاره‌ای نیست جز اینکه بحث نوآوری به استراتژی بازار وارد شود و این همان تفکر منحنی (غیر خطی) استراتژی بوده در غیر این صورت تفکرات استراتژیک قبلی بدون وارد کردن بحث نوآوری سازگاری و توانمندی خود را از دست خواهند داد و از نظر مولف سطح اطمینان مدل‌های طراحی شده در اجرا به حداقل خواهد رسید و این منطق دنیای جدید کسب و کار است و تاکید این کتاب نیز بر نکات و راهنمایی‌های کلیدی در راستای طراحی و تدوین یک استراتژی ترازمند برای یک پلتفرم کسب و کار می‌باشد که بتواند بر بازارهای رقابتی اثرگذار باشد. این نمودار نباید به منزله یک طرح کلی در

نظر گرفته شود. فعالان باید در انطباق و اصلاح نمودار حاضر به منظور تأمین نیازهای خود کاملاً آزاد باشند. قطعاً به منظور تأمین الزامات خاص، برخی قسمت‌ها کنار گذاشته می‌شوند و برخی مورد تأکید قرار می‌گیرند.

www.ketab.ir

بخش اول: فرایند طراحی و پیاده‌سازی مدل SCORPIO.....	۱۰
بخش دوم: تحلیل توان سنجی و سطح آمادگی بنگاه (مرحله پایش).....	۳
بخش سوم: تدوین و ارائه استراتژی بازاریابی SCORPIO (مرحله طراحی).....	۶
بخش چهارم: هماهنگی سازی بین اجزا مدل SCORPIO (مرحله هماهنگی).....	۷
بخش پنجم: اجرا) مرحله پیاده سازی مدل SCORPIO از استراتژی تا تاکتیک).....	۸
استراتژی چیست؟.....	۱۲
استراتژی بازاریابی چیست؟.....	۱۴
ماهیت کتاب.....	۱۶
بخش دوم: تحلیل کسب آبرگی نگاه برای استراتژی بازاریابی.....	۲۱
(مرحله پایش و توان سنجی به ۱۴).....	۲۱
فصل اول: عوامل داخلی شرکت.....	۲۵
هدف تجارت: «خلق و حفظ مشتری».....	۳۷
پرسش‌های راهبردی (۸-۱).....	۳۹
فصل دوم: محیط بیرونی.....	۴۱
آنالیز PEST.....	۵۱
فعالیت بیشتر.....	۶۸
پنج نیروی رقابتی پورتر.....	۶۸
پرسش‌های استراتژیک (۸-۹).....	۷۵
فصل سوم: استراتژی شرکت.....	۷۹
استراتژی‌های کلی پورتر.....	۸۶
پرسش‌های استراتژیک (۲۲-۱۹).....	۹۶
فصل چهارم: اهداف بازاریابی.....	۹۹
پرسش‌های استراتژیک (۲۴-۲۳).....	۱۱۰

۱۱۳	بخش سوم: تدوین و ارائه استراتژی بازاریابی SCORPIO
۱۱۳	(مرحله طراحی مدل)
۱۱۵	فصل پنجم: صنعت یا بازار؟
۱۱۹	پرسش‌های متداول در خصوص استراتژی بازاریابی
۱۲۶	پرسش‌های استراتژیک (۳۵-۳۶)
۱۳۱	فصل ششم: مشتری
۱۳۲	تحقیقات بازار
۱۳۳	فرآیند تحقیقات بازار
۱۳۳	کارکردهای تحقیقات بازار
۱۴۱	پرسش‌های استراتژیک (۳۷-۴۳)
۱۴۳	فصل هفتم: بخش‌های سود و هزینه‌گذاری
۱۵۰	پرسش‌های استراتژیک (۴۴-۴۵)
۱۵۳	فصل هشتم: تثبیت موقعیت و برندسازی
۱۵۹	برند چیست؟
۱۶۲	پرسش‌های راهبردی (۵۱-۵۷)
۱۶۵	فصل نهم: حفظ مشتری
۱۷۶	پرسش‌های استراتژیک (۵۸-۶۴)
۱۷۹	فصل دهم: سازمان: فرآیندها و فرهنگ
۱۸۰	سخنی درباره «سازمان»
۱۸۰	سخنی درباره «مدیریت»
۱۸۰	سخنی درباره کارکنان یا اعضا
۱۸۱	سخنی درباره اهمیت فرآیند
۱۸۳	سخنی درباره «شایستگی‌های محوری»
۱۸۵	سخنی درباره فرآیند
۱۸۸	تعریف KM:
۱۹۱	پرسش‌های راهبردی (۶۵-۷۱)

فصل یازدهم: ارائه ارزش (عرضه)	۱۹۳
سخنی درباره ایجاد قضیه (های) ارزش سازمان	۱۹۶
سخنی درباره ریسک بازاریابی	۲۰۰
پرسش‌های استراتژیک (۷۸-۷۲)	۲۰۹
بخش چهارم:	۲۱۱
هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مدل استراتژی بازاریابی	۲۱۱
(مرحله هماهنگی)	۲۱۱
فصل دوازدهم: هماهنگ‌سازی استراتژی بازاریابی	۲۱۳
سخنی درباره زمان بندی	۲۱۵
سخنی درباره منجش مال، در برابر سنجش غیرمالی	۲۱۵
پرسش‌های استراتژیک (۸۳-۸۰)	۲۲۳
بخش پنجم: اجرا و پیاده‌سازی مدل از استراتژی تا تاکتیک	۲۳۵
فصل سیزدهم: اجرا و پیاده‌سازی مدل اجرایی بازاریابی SCORPIO	۲۳۷
پرسش‌های راهبردی (۱۰۰-۸۴)	۲۷۳
منابع	۲۹۵