

## نقش مدیریت در استراتژیهای قیمت گذاری

نعمت یوسفی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-بازاریابی

دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه

چکیده:

علیرغم اهمیت روز افزون عوامل غیر قیمتی در فرآیند بازاریابی جدید، قیمت به عنوان یکی از عوامل مهم آمیخته بازاریابی شناخته شده است. چه بسیارند کالاهای مرغوب و مقرون به صرفه ای که به دلیل قیمت گذاری اشتباه، از جانب خریداران انتخاب نشده اند و زیانهای هنگفتی را به شرکتهای تحمیل نموده اند. با این اوصاف میتوان گفت که مدیریت مالی در شرکت ها دارای نقش استراتژیک محوری است و بر بودجه بندی، تامین مالی در بازارهای مالی و ارزیابی پروژه های سرمایه گذاری و بازاریابی موثر است. امروزه با توجه به روشهای تجزیه و تحلیل مالی و پیچیده تر شدن بازارهای سهام و از طرفی جهانی شدن شرکتهای زیاد که نیاز به تامین مالی خارجی دارند، مدیریت مالی بیش از پیش بر سازماندهی شرایط و بازاریابی استراتژیک ایفای نقش میکند. مدیریت مالی در تصمیم گیری های شرکت و تعامل آن با استراتژی شرکت و در نتیجه بازاریابی استراتژیک آن دخالت مستقیم دارد. این مقاله بر آن است تا مسائل و نکات قابل توجه در تعیین برنامه ریزی های استراتژیک تعدیل قیمتها، روشها، سیاستها و استراتژی های مختلف قیمت گذاری را معرفی نماید. تا پیچیدگی های پیش روی سازمان را بررسی و سازماندهی کرده و راه رسیدن به راه حل هایی راهبردی سازمانی را به بهترین شکل بر یک مبنای پایدار ایجاد و اجرا کند.

کلید واژه: برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت مالی، بازاریابی استراتژیک، تصمیمات مالی

مقدمه:

نقش مدیریت مالی، سهم آن در عملکرد سازمانی و چگونگی افزایش این سهم، نیازمند بررسی دقیق و موشکافانه است، اما نقش مدیریت مالی در تصمیمات مالی به طور واضح بسیار بیشتر و بزرگتر است. استراتژی و استراتژی سازی به عنوان یکی از مهمترین نقش های مدیریتی اهمیت روز افزونی را در سازمان ها و بنگاه های اقتصادی و غیر اقتصادی به خود اختصاص داده است. استراتژیهای بازاریابی در بسیاری از سازمان ها که برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان خدمت اصلی خود به صاحبان کسب و کار ارائه می دهند، گویای افزایش اهمیت مفاهیم استراتژیک برای مدیران و سازمان ها می باشد. اگرچه تدوین استراتژی های سنجیده برای مدیران فعالیتی دشوار به حساب می آید، با این حال اجرا و پیاده سازی استراتژی های تدوین شده به مراتب دشوارتر است، اما مدیریت مالی با تدوین این استراتژیها و ارزیابی شرایط و سرمایه ی سازمان و تنظیم و تعدیل قیمتها به راحتی با استراتژیهای تعیین شده برای بازاریابی نوین همگام میشود.

مدیریت مالی یک نقش عمده و اساسی در تدوین استراتژی مالی، ارزیابی گزینه های مختلف و کنترل نتایج بازی می کند. هدف استراتژی مالی افزایش سرمایه با کمترین هزینه است که این کار به نوبه خود باعث افزایش ارزش مورد نظر سهامداران می شود.

همانطور که تصمیمات عملیاتی بر سیاستهای مالی تاثیر می‌گذارند، تصمیمات مالی نیز می‌توانند بر استراتژیهای عملیاتی استراتژیهای بازاریابی تاثیر بگذارند. بنابراین مدیری که درک روشنی از سیاستهای مالی دارد می‌تواند از سیاستها به عنوان اهرمی برای ایجاد ارزش برای سهامداران و برتری رقابتی استفاده نماید. نقش مدیریت مالی در ارزیابی عملکرد همانند نقش آن در تصمیمات عملیاتی است. در این مقاله، نقش مدیریت مالی را بر بازاریابی استراتژیک مورد بررسی قرار خواهیم داد و لزوم ایجاد فعالانه و هوشیارانه ساختارهای کارکرد را بیان می‌کنیم و چالش‌های مرتبط با آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

## تکنیکهای قیمت گذاری

اخیرا کاتلر (۱۹۹۴) در قالب مثلث بازاریابی خدمات سه نوع رابطه را مشخص کرده و توجه مدیران کسب و کارهای خدماتی را به آن جلب کرده است. این روابط عبارتند از: رابطه بین مشتری و شرکت (بازاریابی بیرونی)، رابطه بین مشتری و کارکنان (بازاریابی تعاملی) و رابطه بین شرکت و کارکنان (بازاریابی داخلی).

بومز و بیتنر (۱۹۸۱) در تکمیل عناصر سنتی آمیخته بازاریابی کالا و در قالب عناصر آمیخته بازاریابی خدمات، تمرکز بر سه عنصر دیگر را ضروری برشمرد که عبارتند از: کارکنان، فرایند و دارایی فیزیکی شرکت. بر این اساس به موازات تمرکز بر مشتریان و رقبا به عنوان عناصر خارجی، کارکنان و فرایندهای کاری هم بایستی به عنوان عنصر کلیدی داخلی شرکت های خدماتی مورد توجه قرار گیرند.

تفکیک و مرزبندی بین مفاهیم بازاریابی خدمت و بازاریابی کالا مناسب به نظر نمی‌رسد، بطوریکه مدیریت بازاریابی در بازارهای مدرن مستلزم یکپارچه سازی این دو مفهوم جهت نیل به مزیت رقابتی است. بر این اساس لازم است هر دو مقوله بازار داخلی (فرایندها و کارکنان شرکت) و بازار خارجی (مشتریان و رقبا) بایستی مورد توجه مدیران کسب و کارها قرار گیرند.

لینگز (۲۰۰۴) در یک مطالعه، بازاریابی را بازمفهوم سازی نموده و سازه جدیدی با عنوان بازاریابی داخلی [۳] را توسعه داده است. این مفهوم جدید با مدل‌های موجود بازاریابی خارجی همخوانی داشته و مکمل آنها محسوب می‌گردد. ارتباط بین بازاریابی داخلی و خارجی و استنتاجات عملکردی بازاریابی داخلی نیز بحث شده است. بازاریابی به عنوان عملیاتی سازی مفهوم بازاریابی، نسبت به تمرکز بر کارکنان - به عنوان مولفه ضروری در بازاریابی مدرن - بی توجه بوده و بر مشتریان، رقبا و فرایندهای سازمانی تاکید داشته است. با وجود اینکه تاثیرگذاری بازاریابی بر عملکرد کسب و کار در بسیاری از تحقیقات نشان داده شده است، اما فقدان تمرکز داخلی قابلیت بکارگیری آن در بافت بازارهای مدرن - جائیکه خدمت و کالا هر دو اهمیت دارند - را محدود می‌سازد. با عنایت به اینکه مفهوم مصطلح بازاریابی عمدتاً تمرکز خارجی داشته و نسبت به داخل بنگاه (و به ویژه کارکنان) بی توجه مانده است، در این مطالعه با معرفی مفهوم بازاریابی داخلی تلاش شده است به این مفهوم جامعیت داده شود. ابعاد بازاریابی داخلی شامل تحقیقات بازار داخلی (معادل ایجاد هوشمندی بازار در سازه بازاریابی خارجی)، ارتباطات داخلی (معادل نشر هوشمندی

بازار در سازه بازسازی خارجی)، و پاسخگویی داخلی (معادل پاسخگویی به هوشمندی بازار در سازه بازسازی خارجی) می باشند.

کاسترو و همکاران (۲۰۰۵) در یک مطالعه اثر بازسازی بر محیط داخلی و خارجی یک سازمان را مورد بررسی قرار داده اند. آنان بطور خاص بر اثر بازسازی بر کارکنان در ابعاد تعهد سازمانی و رفتارهای شهروند سازمانی، و همچنین بر مشتریان در ابعاد رضایت و کیفیت خدمات ادراک شده تمرکز کرده اند. در این مطالعه به منظور بررسی روابط بین متغیرهای مورد نظر در مدل مفهومی تحقیق، با استفاده از داده های حاصل از بخش بانکداری اسپانیا تجزیه و تحلیل های لازم انجام شده است. در این مطالعه محیط داخلی در رابطه با کارکنان ومدیران، و محیط خارجی در رابطه با مشتریان و نیازهای آنان در نظر گرفته شده است.

رفتارهای شهروندی در قالب مولفه های سه گانه (۱) وفاداری، (۲) مشارکت و (۳) اطاعت و تمکین و نیز با در نظر گرفتن ابعاد هفت گانه زیر مورد بررسی قرار گرفته است: رفتار یاریگری، جوانمردانگی، ابتکار عمل فردی، فضیلت اجتماعی، وفاداری سازمانی، رضایت، و توسعه فردی (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۵).

#### نقش امور مالی سازمان در تدوین استراتژی آن

اغلب از نظر سرمایه گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می آید. برای تدوین استراتژی ها به شیوه ای اثربخش، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده بهینه از دارایی ها، جریان های نقدی و حقوق صاحبان سهام می تواند به گونه ای باشد که برخی از استراتژی ها منتفی گردند و نتوان آن را به عنوان یک گزینه امکان پذیر مورد توجه قرار داد. اغلب عوامل مالی موجب می گردند که استراتژی های کنونی و برنامه های اجرایی تغییر یابند.

#### چند مفهوم مهم در استراتژیهای مالی

استراتژی مالی: بعدی از استراتژی است که در حیطه مدیریت مالی قرار دارد و شامل تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری، تامین مالی کردن و سیاست تقسیم سود می شود.

مدیریت مالی استراتژیک: مشخص کردن استراتژی های ممکن که توانایی (قابلیت) حداکثر کردن ارزش فعلی خالص یک سازمان را داشته باشند، تخصیص منابع سرمایه ای کمیاب برای فرصت های رقیب و اجرا و ارزیابی استراتژی های انتخاب شده با هدف دستیابی به اهداف بیان شده.

هر دو تعریف بالا مشخص می کنند که استراتژی به اهداف بستگی دارد. برای یک شرکت سود محور، مهمترین هدف استراتژیک، بهینه کردن ثروت مالکان شرکت است. به این معنا که دستیابی به بالاترین سود ممکن همگام با برآورده کردن نیازهای ذی نفعان مختلف شرکت شامل سهامداران، قرض دهندگان، مشتریان، عرضه کنندگان، کارکنان و دولت (در مواردی مانند مالیات و محدودیت های قانونی فعالیت). سلامت هر واحد تجاری بستگی به دستیابی به یک تعادل درست بین اهداف بلند و فرصت های کوتاه دارد.

مهمترین محدودیت در رابطه با فرصتهای کوتاه مدت این است که این فرصت ها نباید به هنگام یک ریسک بزرگ که می تواند به حیات سازمان لطمه وارد کند، اتخاذ شوند. اگر این عوامل به طور موثری متعادل شوند، نتیجه می تواند دستیابی به اهداف مدیریت مالی استراتژیک یعنی حداکثر سازی ارزش مورد نظر سهامداران باشد.

اهداف مالی: برای یک واحد تجاری سود محور، مهمترین هدف استراتژیک بهینه کردن ثروت مالکان شرکت است. به عبارت دیگر فرض می شود که هدف شرکت حداکثر سازی ثروت سهامداران است. در عمل این هدف به این صورت تفسیر می شود. دستیابی به حداکثر سود ممکن همگام با برآورده کردن نیازهای ذی نفعان مختلف واحد تجاری.

ذینفعان: گروهها یا افرادی که منفعت قانونی در فعالیت های یک سازمان را دارند. به طور کلی این افراد شامل مشتریان، کارکنان، جامعه، سهامداران، عرضه کنندگان و قرض دهندگان می شود.

گروههای مختلف ذی نفعان منافع مختلفی در فعالیت های مختلف سازمان دارند:

- ✓ سهامداران: حداکثر سازی ثروت ناشی از سرمایه گذاری شان.
- ✓ قرض دهندگان: دریافت بهره و بازپرداخت سرمایه در روز مقرر.
- ✓ مشتریان: یک رابطه تجاری مداوم با عرضه کنندگان.
- ✓ عرضه کنندگان مواد اولیه: اطمینان یافتن از اینکه طلب شان به طور کامل در موعد مقرر پرداخت خواهد شد.
- ✓ کارکنان: حداکثر سازی پاداش های پرداختی به آنها در شکل حقوق و مزایا و استمرار استخدام آنها.
- ✓ دولت: دارای اهداف مختلف شامل رشد اقتصادی پایدار و حفظ سطح مناسب اشتغال.

#### نقش مدیریت مالی در استراتژی شرکت

نمودار شماره ۱-۱، نشان دهنده نقش مدیریت مالی در تصمیم گیری های شرکت و تعامل آن با استراتژی شرکت است. همانطور که نمودار نشان می دهد، مدیران شرکت از بین انتخاب های مختلف، استراتژی های ایجاد کننده ارزش را انتخاب می کنند. این استراتژی ها شامل تصمیمات عملیاتی ( در کجا باید منابع خودمان را تخصیص دهیم، کدام واحد از شرکت را باید حذف کنیم، و سولاتی مانند اینها)، تصمیمات مالی ( ساختار سرمایه ما چگونه باید باشد، کدام ریسکها را نیاز داریم که مدیریت کنیم و چگونه) و غیره می شود.

نقش مسائل مالی در تصمیمات عملیاتی مقدماتی شامل ارزیابی و نظارت می شود. مدیریت مالی به مدیران کمک می کند تا گزینه های عملیاتی مختلف در دسترس را ارزیابی کرده و به آنها کمک می کند تا بر تصمیمات اتخاذ شده نظارت کنند. چنین نظارتی برای ارزیابی استراتژی های شرکت امری حیاتی است. نظارت به مدیران کمک می کند تا استراتژی های اتخاذ شده را بر اساس نتایج استراتژی های قبلی تغییر و تعدیل دهند. نتیجه یک نظارت خوب و دقیق بر تصمیمات عملیاتی، ایجاد جریانهای نقدی مورد انتظار بالاتر در آینده است. علاوه بر تاثیر گذاشتن بر جریانهای نقدی مورد انتظار، تصمیمات عملیاتی می توانند بر تصمیمات مالی نیز تاثیر بگذارند.

برای مثال اگر یک شرکت تولید کننده انرژی تصمیم بگیرد که به جای تولید بیشتر بر تجارت انرژی پردازد، ذخیره دارایی های مشهود آن کاهش یافته و در نتیجه توانایی قرض گرفتن آن کمتر می شود. چنین شرکتی نیاز خواهد داشت که بیشتر بر روی تکنیک های مدیریت ریسک سرمایه گذاری کند و سود کمتری را بین سهامداران تقسیم کند.

نقش مدیریت مالی در تصمیمات مالی به طور واضح بسیار بیشتر و بزرگتر است. مدیریت مالی یک نقش عمده و اساسی در تدوین استراتژی مالی، ارزیابی گزینه های مختلف و کنترل نتایج بازی می کند. هدف استراتژی مالی افزایش سرمایه با کمترین هزینه است که این کار به نوبه خود باعث افزایش ارزش مورد نظر سهامداران می شود.

در نگاه اول شاید چنین به نظر برسد که این تصمیمات در حوزه تصمیمات مدیریت ارشد مالی (CFO) قرار می گیرد و نیازی نیست که دیگران خود را در این تصمیمات درگیر نمایند. با این حال همانطور که تصمیمات عملیاتی بر سیاستهای مالی تاثیر می گذارند، تصمیمات مالی نیز می توانند بر استراتژیهای عملیاتی تاثیر بگذارند، برای مثال شرکتی که تصمیمات مالی آن منجر به افزایش بسیار زیاد بدهیهای آن شده است از انعطاف مالی برای افزایش سریع سرمایه برای رشد مورد نیاز برخوردار نخواهد بود. یا از جنبه مثبت؛ شرکتی که سیاستهای مالی آن شامل مدیریت خوب ریسک می شود قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای خود خواهد شد که اینکار از طریق ارائه محصولاتی که ریسک مشتری را نیز کاهش می دهد صورت می گیرد. بنابراین مدیر کلی که

درک روشنی از سیاستهای مالی دارد می تواند از این سیاستها به عنوان اهرمی برای ایجاد ارزش برای سهامداران استفاده نماید. نقش مدیریت مالی در ارزیابی عملکرد همانند نقش آن در تصمیمات عملیاتی است.

## ارزیابی و نظارت

پایین نمودار شماره ۱-۱، توجه را به سمت ارزیابی عملکرد می کشاند. چنانکه قبلاً نیز اشاره شد مدیران کل دو دلیل برای ارزیابی واحدهای تجاری بر پایه یک دوره زمانی مشخص دارند.

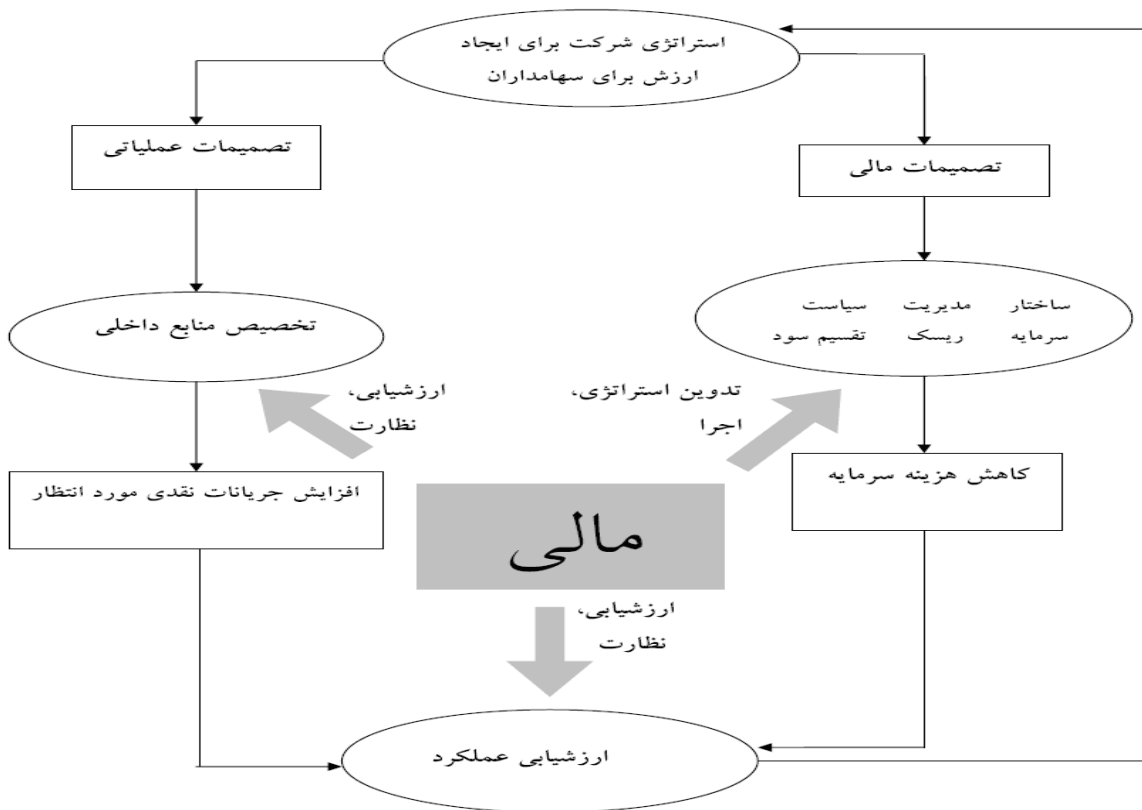
نخستین دلیل اطمینان یافتن از اینکه تصمیمات قبلی نتایج پیش بینی شده را محقق ساخته است و در غیر این صورت تصمیم گیری برای تغییرات و تعدیلات مورد نیاز است.

دومین دلیل فراهم ساختن مشوقهای مناسب برای مدیران بر اساس عملکرد واحدهای آنها است.

بنابراین ضروری است که مقیاس مورد استفاده برای اندازه گیری عملکرد باید با ارزش مورد نظر سهامداران هماهنگ باشد (همچنانکه بوسیله فلشهای بازخورد از سمت ارزیابی عملکرد به سمت ایجاد ارزش برای سهامداران نشان داده شده است). اگر معیار ارزیابی و ارزش مورد نظر سهامداران متفاوت باشند سیستمهای کنترلی دیگر اهمیتی نخواهند داشت.

ایجاد ارزش برای سهامداران ممکن نخواهد بود زیرا مدیران مقیاس شخصی خودشان را به جای ارزش مورد نظر سهامداران حداکثر خواهند کرد.

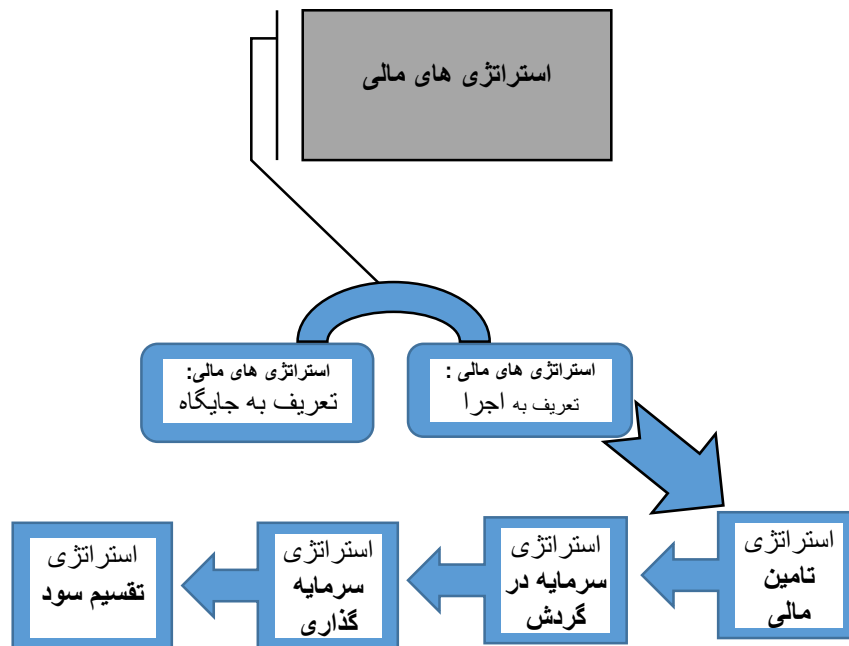
نقش مدیریت مالی در استراتژی شرکت



نمودار ۱-۱: نقش مدیریت مالی در استراتژی شرکت

استراتژیهای مالی

تصمیمات مختلف مالی را باید با لحاظ نمودن چهار گونه، استراتژی های مالی اتخاذ نمود. این استراتژیها، استراتژیهای تامین مالی و ساختار سرمایه، استراتژی سرمایه در گردش، استراتژی سرمایه گذاری و بودجه بندی آنها تصمیم گیری نمایند به نحوی که بیشترین همسویی را با استراتژی سازمان بوجود آورند و در عین حال سود بیشتری را هم نصیب ذینفعان کنند.



## مهندسی مالی

هدف برنامه ریزی سرمایه گذاری استراتژیک، تشخیص و شناسایی آن دسته از فرصتهای سرمایه گذاری است که در صورت انجام آنها درآمد اضافی نصیب افرادی که در شرکت سرمایه گذاری می کنند، می نماید. در بازارهای سرمایه بخش بندی نشده و کامل، بازده ناشی از سرمایه گذاری باید غیر طبیعی باشد تا سرمایه گذاران از وجوه پیش بینی نشده و غیر سیستماتیک ناشی از سرمایه گذاری لذت برند. در شرایطی که بازار بخش بندی شده اما کامل باشد نیاز نیست که سرمایه گذاری عواید غیر طبیعی را به همراه داشته باشد تا سرمایه گذاران وجوه اضافی از سرمایه گذاری خود دریافت دارند. به عبارت دیگر هدف از سرمایه گذاری استراتژیک افزایش ثروت سهامداران علاوه بر ثروت ناشی از تحمل ریسک سیستماتیک است.

برنامه ریزی استراتژیک تابع یک اصل کلی است: چارچوب مفهوم ارائه شده توسط ارو (۱۹۶۴) و دبرو (۱۹۵۰) به نام مدل ترجیح زمان- موقعیت. به بیان ساده، این مدل به شرط وقوع شرایط خاصی، بهای ممکن برای تسویه کامل یا ادعای مطالبه وجه مشخصی را تعیین می نماید. در اینجا از این مدل تنها به عنوان چارچوب تحلیلی استفاده می شود نه ابزاری برای تصمیم گیری. مدل ترجیح زمان- موقعیت با دید به برنامه ریز کمک نماید تا توجه خود را بر روی گزینه های سرمایه گذاری استراتژیک با بیشترین احتمال افزایش ارزش سهام شرکت متمرکز نمایند.

چارچوب مفهومی زیر می تواند به مجموعه قوانین سازماندهی گروههای برنامه ریزمنتهی گردد:

۰۱) گروههای برنامه ریز باید بر شناسایی وضعیتی که اقدامات شرکت، بازده را تغییر می دهد، تمرکز نمایند. ضرورت ندارد که بازده بالاتر از خود سرمایه گذاری ناشی شده و به آن تعلق گیرد، بلکه منافع سرمایه گذاری را می توان در کل شرکت تقسیم کرد و همیشه این شانس وجود دارد که سرمایه گذاریهای جدید در صورت محاسبه مزایای بیرونی اقتصادی به نظر رسند.

۲. گروه‌های برنامه ریز باید در جهت شناسایی آن دسته از فرصت‌های سرمایه گذاری که در حالت عدم وجود بازده بازار، بازده ایجاد می نمایند تلاش نمایند.

گروه مشاوره بوستون که یک شرکت بزرگ مشاوره ای در زمینه استراتژی شرکت است، سیستمی را پدید آورده که کسب و کارهای مختلف را به چهار دسته، «علامت سؤال» «ستاره ها» «گاوهای شیرده» و «سگها» طبقه بندی می کند.

«ستاره ها» آن دسته از کسب و کارها هستند که در تحت شرایط خاصی پول زیادی عاید شرکت می سازند. حتی ممکن است سرمایه گذاری بیشتر در این دسته از کسب و کارها پول بیشتری عاید «گاوهای شیرده» آن دسته از کسب و کارها هستند که در حال حاضر وجوه زیادی نصیب شرکت سازد. اما احتمال اینکه ارزش سرمایه گذاری بیشتر را داشته باشند بسیار کم است. «سگها» به کسب کارهایی اطلاق می شود که جریان نقدی مثبت یا منفی اندک دارند و شاید نیاز به تعطیل نمودن آنها است. «علامت‌های سؤال» به کسب و کارهایی اطلاق می شود که درآمدها یا وجوه ناشی از سرمایه گذاری در آنها برای سرمایه گذاران مشخص نیست.

#### مدیریت مالی و رویکردهای سازمان به بازاریابی استراتژیک

سازمان می تواند با برآورده کردن نیازها، خواسته ها و تقاضاهای مشتریان از طریق محصولات که ارائه می دهد، به رسالت خود دست یابد. بستگی دارد که سازمان این عمل را چگونه انجام می دهد و از چه رویکردهایی بهره مند شود. بعضی سازمانها ممکن است به منظور بقا در صحنه رقابت رویکرد خود را از یکی به دیگری تغییر دهند.

جهانی شدن جریان سرمایه با سرمایه گذاران، وام دهندگان و تدوین کنندگان مقررات که انتظار دارند با یک مدیر مالی و گروه مالی حرفه‌ای سروکار داشته باشند، نیاز وافر به برقراری مدیریت مالی بر سازمان را نمایان میسازد با توجه به اینکه نمیتوان نقش آن را به صورت مجزا از دیگر واحدها مانند منابع انسانی، و فناوری اطلاعات، به طور کامل درک کرد. برخی بر این باورند که مدیریت مالی قوی که بیش از حد بر اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و کنترل تمرکز دارد، از بروز ابتکار، نوآوری و خلاقیت می کاهد. اما باید در نظر داشت آنچه اهمیت بیشتری دارد، بسط و گسترش انضباط مالی در سراسر سازمان است که این خود منجر به سرمایه گذاری دقیق، کاهش قیمت و جذب مشتری و در نتیجه بازاریابی صحیح میشود.

عملکرد یک سازمان از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی، پایه و اساس عملکرد جهانی و ملی است. اگر چنین عملکردی به نوبه‌ی خود از نقش مدیر مالی به صورت مثبت یا منفی اثر پذیرد، لازم است درک و شناخت خود را از نوع، نحوه و شرایط کاری مدیر مالی عمیق تر کنیم. تمرکز بر وظایف سازمانی خاص، این امکان را فراهم می‌کند که یک واحد دانش عمیق‌تری از زمینه‌ی کاری و کارایی برخوردار با مشکلات در حوزه‌ی تخصصی خود به دست آورد. در مقابل، تمرکز بر نقاط کور و تعصباتی که به تفسیرها و پاسخ‌های نادرست نسبت به نشانه‌های محیط سازمانی منجر می‌شود، می‌تواند آغاز یک حرکت نزولی در این زمینه باشد. باید استراتژیهای بازاریابی را تعیین نمود، نقاط ضعف و قوت آن را شناخت با توجه به ارزشهای مالی سازمان بررسی نمود و در نهایت تصمیم گیری نمود. به لحاظ شکلی و معمول، در صورت وجود یک مشکل سازمانی، مدیر مالی می‌خواهد آن را اندازه گیری کند و اهدافی برای بهبود مشخص کند، منابع انسانی یک راه حل ابتکاری آموزش و بالندگی پیشنهاد می‌دهد و فناوری اطلاعات می‌داند



که آخرین نرم افزار، راه حل را ارائه می‌دهد. بنابراین ما به الگویی از سازماندهی نیاز داریم تا از نقاط قوت تخصص گرایبی استفاده و با نقاط ضعف آن مقابله کنیم.

نقش‌ها و روابط سازمانی پیوسته دگرگون و تعدیل می‌شوند و این کار گاهی به صورت گسترده انجام می‌شود و محرک آن می‌تواند تأثیر محیط یا نیروهای داخلی به واحد باشد. سازمانی که تصمیمات مالی آن منجر به افزایش بسیار زیاد بدهی‌های آن شده است از انعطاف مالی برای افزایش سریع سرمایه برای رشد مورد نیاز برخوردار نخواهد بود. سازمانی که سیاستهای مالی آن شامل مدیریت خوب ریسک می‌شود قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای خود خواهد شد که اینکار از طریق ارائه محصولات و محصولات جدیدی که ریسک مشتری را نیز کاهش می‌گیرد. مدیران می‌خواهند واحدها هم در کنترل باشند و هم انعطاف و تطبیق داشته باشند، همچنین آنان می‌خواهند واحدها را با مرزهای مشخص برای دستیابی به منافع تخصص‌گرایی سازماندهی کنند، ولی همچنان نیازمند همکاری و ادغام هستند. مدیران با انتخاب‌هایی درباره‌ی سطوح تخصص‌گرایی، تمرکزگرایی و رسمی‌سازی در بین عناصر سازمان روبه‌رو هستند. راهبردهای سازمانی می‌توانند به شیوه‌های گوناگون طبقه‌بندی شوند. به هر حال، یک تمایز اصلی بین سازمان‌ها اغلب بر این مبنا است که برخی از سازمان‌ها به دنبال تولید سفارشی محصولات و خدمات متمایز و دستیابی به حاشیه سود بالا هستند. در حالی که برخی دیگر تمرکزشان بر حجم بالا، تولید انبوه و دستیابی به حاشیه سود مناسب از طریق کارایی و کاهش هزینه‌ها هستند و این رویکردها بر مبنای مدیریت سازمان و نگرش آن به بازار جهانی خواهد بود.

### تجزیه و تحلیل

آنچه حائز اهمیت است نقش مدیریت مالی بر تصمیم‌گیری و بعد تأثیر تصمیمات بر استراتژی‌های شرکت و عملکرد آن بر بازاریابی نوین و دنیای رقابت امروز میباشد. مدیران مالی برای ارزیابی واحدهای تجاری بر پایه یک دوره زمانی مشخص دلایلی دارند که اطمینان یافتن از این میباشد که تصمیمات قبلی نتایج پیش‌بینی شده را محقق ساخته است و در غیر این صورت تصمیم‌گیری در جهت تغییرات و تعدیلات ضروری است. فراهم ساختن مشوقهای مناسب برای مدیران بر اساس عملکرد واحدهای آنها است. و مقیاس مورد استفاده برای اندازه‌گیری عملکرد باید با ارزش مورد نظر سهامداران هماهنگ باشد.

وقتی که ما صاحب کسب و کاری هستیم به واقع در حال جنگ با رقبای خود هستیم و برای فتح ذهن مشتری می‌جنگیم. به عبارت دیگر هدف اصلی ما بدست آوردن یک جایگاه شایسته در ذهن مشتری احتمالی است. تا اینجا مشخص شده است که در کسب و کار خود نیازمند شناخت دقیق هدف، تعیین استراتژی و تدوین تاکتیک برای اجرای استراتژی تعیین شده هستیم. مدیریت مالی اهداف خود را بر مبنای استراتژیهای بازاریابی تعیین میکند و بین تعیین اهداف و تواناییهای شرکت سازگاری ایجاد میکند. نقش مدیریت مالی بین تمرکز کنترلی و تمرکز راهبردی در پاسخ به رویدادها و روندهای اقتصادی در نوسان است. به سازمان‌ها توصیه می‌شود چشم‌انداز و مأموریتی از راهبرد و اهداف خود را ایجاد یا مجدداً تثبیت کنند و سپس به جریان اندازند. این‌ها با ساختارها، سامانه‌ها و فرآیندهای مناسب پشتیبانی می‌شوند.

## نتیجه گیری

برای سازماندهی واحدها به صورت اثربخش، یک اندازه‌ی متناسب با همه وجود ندارد و هیچ بخشی نمی‌تواند به موقعیت بالاتر دست یابد. و تصمیم‌گیرندگان نیاز دارند تا به پیچیدگی‌های سازماندهی برای رسیدن به راه‌حلی که راهبرد سازمانی را به بهترین شکل بر یک مبنای پایدار ایجاد و اجرا کند. تنظیم شایسته و مناسب بسیار خوب است ولی نمی‌تواند بر مسائلی که سازمان قادر به تغییر یا سازگاری با آن نیست چیره شوند؛ نقش مدیریت مالی و توان آن برای کمک به کارایی سازمانی به شرایط خاصی از سازمان بستگی دارد. تصمیم‌گیرندگان باید اطمینان حاصل کنند امور مالی داخل ساختار کلی در جای مناسبی قرار گرفته است. مدیریت مالی دربرگیرنده چگونگی افزایش سرمایه، و نحوه تخصیص آن است و این افزایش سرمایه با بازاریابی بهتر و مدیریت بهتر استراتژیهای بازاریابی مقدور می‌باشد.

## منابع

- ۱) احمد پور ترکمانی، بهروز - عبد العلی پور، امیر حسین، (( واکاوی استراتژی ))، ۱۲۸۴ AHP های رقابتی و توسعه آن با استفاده از فن
- ۲) اف. گلوک، ویلیام - چارج، لارنس (( سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک ))، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات ادواره کتاب، ج ۱، ۱۳۷.
- ۳) عزیزی، احمد. مدرس، احمد «هزینه یابی بر مبنای فعالیت» نشریه شماره ۱۴۰ سازمان حسابرسی، دی ماه ۱۳۷۹.
- ۴) رضایی، حسین - پور مصطفی، مهدی - خلیلی، مهدی، (( اولویت بندی موانع اجرای استراتژی های بازار یابی در موسسات مالی ))
- ۵) فروزنده دهکردی، لطف الله، (( مدیریت استراتژیک ))، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۳
- ۶) کاتلر - فیلیپ - آرمسترانگ - ( اصول بازار یابی ) بهمن فروزنده، نشر آموخته، ج ۸، ۱۳۸۶
- ۷) نیکخواه آزاد، علی و قناد، حمید رضا، «عوامل عدم توسعه و روشهای ارتقای حسابرسی داخلی در ایران» مجله بررسی های حسابداری و حسابرسی زمستان ۷۶ و بهار ۷۷ شماره ۲۲-۲۳.

8) Aijo, Toivo S.,(1996), «The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing», European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, pp. 8-18

9)Claro, D., P., Claro, P. B, Zylbersztajn, D., (2005), «Relationship marketing strategies: When buyer and supplier follow different strategies to achieve performance», Brazilian Administration Review, 2, pp.17-34

- 10)Fink, Robert C. , James, William L. , Hatten, Kenneth J. & Bakstran ,Lynn ,(2008),«Supplier strategies to increase customer purchases over the duration of customer-supplier relationships », Journal of Business & Industrial Marketing ,Vol.23,No.8,pp. 529–54
- 11)Fruchter, G. E. & Sigué, S. P.,(2004), « Managing Relational Exchanges», Journal of Service Research, Vol. 7, No. 2, pp. 142-154
- 12)Fruchter, G., E., Sigué,S. P.(2005), « Transactions vs. Relationships: What should the company emphasize? », Journal of Service Research, Vol. 8, pp.18-36
- 13)Hansen, Scott W., (1997), «Power as a predictor of industrial complaining styles in a buyer/seller relationship: the buyer’s perspective«, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12, No. 2, pp. 134-148
- 14)Hansen, Sofie, (2008), «Commentary the global diffusion of relationship marketing», European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 11/12, pp. 1156-1161
- 15)Hocutt, Mary Ann, (1998), «Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship», International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 No. 2, pp. 189-200
- 16)Jarema, Susan T,« The influence of a relational versus a transactional marketing approach on export performance», thesis for the degree of master (M.A) in the faculty of business administration, Simon Fraser University, Dec, 1996
- 17)Kim, Stephen, K. (2007), «Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications», Journal of Business Research, Vol.60, pp. 1125-1134