

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**اصول بازاریابی**  
مدرسه عالی کسب و کار ماهان



**مدرس: دکتر عباس سلمان پور**

[ab.salmanpour@ut.ac.ir](mailto:ab.salmanpour@ut.ac.ir)

# جلسه دوم

برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا

## شرکتها چگونه در یک بازار با یکدیگر رقابت می کنند؟

---

- ایجاد رضایتمندی برای مشتریان و حفظ مشتریان راضی
- شرکتهای موفق می دانند که چگونه خود را با بازار همواره در حال تغییر و دگرگونی تطبیق دهند . یعنی هنر برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا را به کار می گیرند.

## برنامه ریزی استراتژیک بازارگرا

- عبارت است از فرایند مدیریتی ایجاد و حفظ یک تناسب ماندنی و پایدار میان اهداف، توانایی ها و منابع سازمان از یک طرف و فرصت های در حال تغییر بازار از طرف دیگر
- هدف برنامه ریزی استراتژیک شکل دادن و تغییر شکل فعالیتها و محصولات شرکت است به نحوی که امکان دستیابی به سود و رشد هدف محقق گردد. یعنی برآورد درست و دقیق هر فعالیت، با توجه به بررسی نرخ رشد بازار و جایگاه و تناسب و مناسبت شرکت در آن بازار است.
- شرکت فورد در دهه ۱۹۷۰

## اقدامات برنامه ریزی استراتژیک

---

(1) اداره و مدیریت فعالیتهای یک شرکت به عنوان یک ترکیب سرمایه گذاری. هر فعالیتی، سودآوری متفاوت بالقوه خود را دارد و منابع شرکت باید براساس این سودآوری به فعالیت مربوطه اختصاص یابد.

(2) برآورد درست و دقیق هر فعالیت، با توجه به بررسی نرخ رشد بازار و جایگاه و تناسب و مناسبت شرکت در آن بازار.(شرکت فورد در دهه ۱۹۷۰)

(3) با در نظر گرفتن جایگاه و اهداف صنعت، موقعیتهای توانایی ها و منابع باید خط مشی مناسب با وضعیت شرکت تهیه شود.

## سطوح برنامه ریزی استراتژیک

---

- (1) سطح شرکت
- (2) سطح قسمت
- (3) سطح واحد اقتصادی
- (4) سطح کالا

## برنامه ریزی در سطح واحد بازاریابی

---

□ برنامه بازاریابی در دو سطح تدوین می شود:

1. برنامه بازاریابی استراتژیک بر اساس تجزیه و تحلیل وضعیت و فرصت های کنونی بازار، که اهداف و خط مشی عالی بازاریابی را تهیه می کند.

2. برنامه بازاریابی تاکتیکی، تاکتیک های خاص بازاریابی همچون تبلیغات، فروش کالا، قیمت گذاری، کانالهای توزیع کالا، خدمات و نظایر آن را شرح می دهد.

## برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان

---

□ ستاد مرکزی با تشریح و تهیه رسالت، سیاست، خط مشی و اهداف عالیۀ شرکت، چارچوبی را ارائه می دهد که قسمتها و واحدها نسبت به تهیه طرح های خود اقدام نمایند. این چارچوب شامل ۴ فعالیت زیر است:

1. تعیین رسالت کلان شرکت
2. ایجاد واحدهای فعالیت استراتژیک SBUS
3. اختصاص منابع به هریک از واحدهای فعالیت استراتژیک
4. برنامه ریزی برای فعالیت جدید



## ۱. تعیین رسالت کلان شرکت

---

□ فلسفه وجودی و یا نقشی که یک سازمان در جامع بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد. در تدوین رسالت کلان یک شرکت باید به ۵ سوال زیر پاسخ داده شود:

1. چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که شرکت ارائه می دهد در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد)
2. چه کسی؟ (مشتری ما چه کسانی هستند؟)
3. کجا؟ (حیطه رقابت شرکت کجاست؟)
4. چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
5. چگونه؟ (مزیت‌های رقابتی سازمان در رسیدن به اهداف چیست؟)

## چشم انداز و آرمان سازمان

---

- توصیفی است از شرایط آینده سازمان ، تصویری است از وضعیت شرکت زمانی که به اهداف و استراتژی های خود دست یافته باشد.
- چشم انداز شرکتها وقتی ایده آل هستند ککه با یک خیال پردازی یا یک رویای غیرممکن همراه باشند، رویایی که مسیری را برای ده تا بیست سال آینده پیش پای شرکت گذارد.
- توافق به آینده سازمان تمام نیروهای مجموعه را همسو و هم جهت ساخته، آرمان مشترکی را بین اعضا مجموعه فراهم می سازد.

## تعیین اهداف

---

□ مدیران شرکت با تشریح و توضیح رسالت، آن را به اهداف روشن و تفضیلی تبدیل می کنند به طوری که در سطوح مختلف سازمانی بر اساس شیوه مدیریت بر مبنای هدف (MBO) هر مدیری اهداف بخش خود را تعیین و مسئولیت اجرای آن را تا دستیابی به هدف بر عهده میگیرد.

افزایش بهره‌وری صنعت	رسالت شرکت
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">تحقیق و پژوهش برای تولید ماشین آلات جدید</p>	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">بالا بردن سطح سودآوری به منظور حمایت از تحقیقات</p>	اهداف اصلی و حرفه‌ای
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>کاهش هزینه‌ها</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>افزایش فروش</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ورود به بازارهای خارجی</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>افزایش سهم بازارهای داخلی</p> </div> </div>	اهداف بازاریابی
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">فعالیت‌های ترویجی و پیشبرد فروش</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">کاهش قیمت و افزایش کیفیت</p>	استراتژی بازاریابی

## ۲. تاسیس واحد فعالیت استراتژیک

- اکثر شرکتها دارای چندین رشته فعالیت هستند. جنرال الکتریک فعالیت های خود را به ۴۹ واحد فعالیت استراتژیک طبقه بندی کرده است.
- یک فعالیت اقتصادی را باید به عنوان یک فرایند تامین نیاز مشتری شناخت و نه یک فرایند تولید کالا. کالاهای فانی و گذرا هستند اما نیازهای اساسی و گروه های مشتریان همواره پایدار هستند.
- شرکتهای موفق در تعریف فعالیتهای اقتصادی خود کالاهای تولیدی خود را برحسب آنچه که انجام می دهند مورد قضاوت قرار می دهند. شرکت **BMW** خود را عرضه کننده خدمات حمل و نقل می داند نه سازنده اتومبیل

## تعریف بازار

- کمک به بهبود بهره وری اداری
- کمک به تسهیل ارتباطات بشری

## کالا

- تولیدکننده تجهیزات  
کپی گرفتن
- تولید گوشی تلفن  
همراه

## شرکت

- زیراکس
- نوکیا

## مشخصه های SBUs

---

1. هر SBU واحد اقتصادی منفرد یا مجموعه ای از فعالیت های مربوط به هم است که می توان برای آن جدا از بقیه شرکت برنامه ریزی کرد.
2. هر SBU مجموعه ای از رقبای خود را دارد.
3. هر SBU دارای مدیریت جداگانه ای است که مسئولیت برنامه ریزی استراتژیک و سودآوری واحد بر عهده اوست.

## اختصاص منابع به هر SBU (پورتفولیوی سرمایه گذاری)

- هدف از تعیین SBU های شرکت، تهیه خط مشی های جداگانه و اختصاص بودجه مناسب به هر کدام است.
- مدیریت شرکت برای طبقه بندی فعالیت های اقتصادی خود با توجه به سودآوری بالقوه آنها به ابزارهای تحلیلی قوی نیازمند است که ترکیب سبد سرمایه گذاری پورتفولیوی شرکت را شکل می دهد.
- دو مدل ارزیابی ترکیب فعالیت های اقتصادی شناخته شده و معروف عبارتند از:
  1. مدل گروه مشاوره ای بوستون BCG
  2. مدل جنرال الکتریک GE



## مدل گروه مشاوره ای بوستون

1. این مدل جزو اولین مدل‌های تدوین استراتژی در عرصه اقتصاد و برنامه‌ریزی توسعه جوامع به شمار می‌رود. در این مدل ساده‌ترین راه شناسایی وضعیت سرمایه‌گذاری معرفی شده است. مدل **BCG** براساس محور مختصات یک جدول چهارخانه‌ای را تشکیل می‌دهد که روی محور **X**ها موقعیت رقابتی نسبی و روی محور **Y**ها نرخ رشد صنعت نشان داده می‌شود.
2. مدل **BCG** یکی از سه مدلی است که در چارچوب پورتفولیو یا مجموعه دارایی‌های شرکت جای گرفته است. این مدل در سطح استراتژی‌های کسب و کار طرح شده و سازمان‌ها را یاری می‌رساند که دریابند در کدام نوع محصول یا خدمات سرمایه‌گذاری کنند.

22%

20%

18%

16%

14%

12%

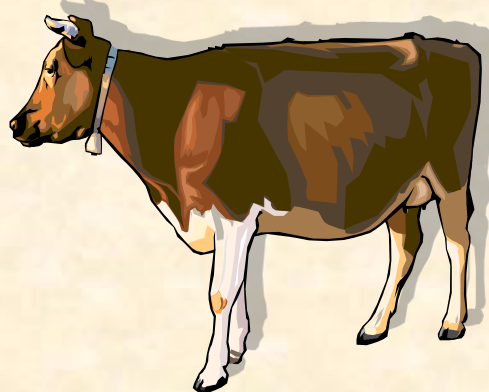
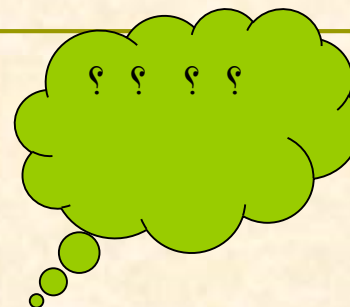
10%

8%

6%

4%

2%



10x

4x

2x

1.5x

1x

.5x

.4x

.2x

سهم نسبی بازار

## مدل گروه مشاوره ای بوستون

---

- هر یک از خطوط تولید یا واحدهای کسب و کار براساس نرخ رشد صنعت و نیز سهم نسبی آن در بازارهای مربوط روی این ماتریس ترسیم می‌شوند.
- موقعیت رقابت نسبی شرکت عبارت است از سهمی که آن واحد در بازار صنعت دارد تقسیم بر سهم بازار واحد مشابه که به بزرگترین رقیب تعلق دارد.
- نرخ رشد صنعت عبارت است از درصد رشد بازار یعنی درصد افزایش فروش محصولات یک واحد تجاری خاص.
- در این ماتریس فرض بر جذابیت بازار تحت بررسی است.

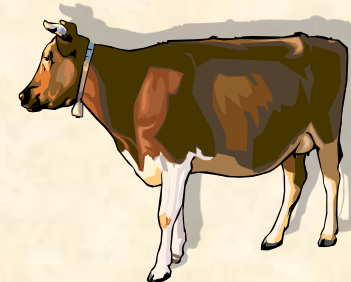
واحدهای جوانی هستند که شرکت برای بالا بردن سهم بازار آنها نسبت به رقبا باید سرمایه گذاری زیادی انجام دهد



اگر مرحله علامت سؤال با موفقیت سپری گردد این واحد به ستاره تبدیل می گردد. البته شرکت می بایست سرمایه گذاری زیادی برای مقابله با رقباء انجام دهد .



این واحدها پول زیادی را وارد سازمان می کنند . این واحدها اغلب سودآورند. این واحدها نیاز به سرمایه گذاری ندارند زیرا رشد بازار آنها حالت نزولی پیدا کرده است .



واحدهای ضرر ده یا با سود بسیار کم . موسسه معمولاً وقت بسیاری را صرف آنها می کند. شرکت باید سعی کند آنها را منحل یا تغییر دهد .



# استراتژی های مدل گروه مشاوره ای بوستون

رشد بازار

<p>یکپارچگی عمودی رو به بالا،  یکپارچگی عمودی به پایین،  یکپارچگی افقی،  رسوخ در بازار،  توسعه محصول،  مشارکت</p> <p><b>Star</b></p>	<p>رسوخ در بازار،  توسعه بازار،  توسعه محصول</p> <p><b>Problem Child</b></p>
<p>توسعه محصول،  کم کردن هزینه ها</p> <p><b>Cash Cow</b></p>	<p>حذف بخشهای زیان ده،  کاهش حجم فعالیتها</p> <p><b>Dog</b></p>

سهم نسبی بازار

## استراتژیهای مدل گروه مشاوره ای بوستون

---

1. قرار گرفتن در موقعیت ستاره‌ها بدین معناست که محصولات برتر و پر طرفدار در اوج حیات خود قرار دارند. شرکت به اندازه کافی پول برای سرمایه گذاری دارد تا بتواند سهم خود را در بازار حفظ کند.
2. در موقعیت سوال‌ها که گاهی به آن بچه شیطان یا گربه وحشی هم می‌گویند محصولات یا خدمات جدیدی هستند که بازار بالقوه خوبی دارند اما برای تهیه آن منابع مالی بسیار مورد نیاز است که شرکت فاقد آن است.

## استراتژی های مدل گروه مشاوره ای بوستون

---

1. در موقعیت گاوهای شیرده، درآمد حاصل از فروش این دسته از محصولات یا خدمات بسیار بیشتر از پولی است که برای حفظ سهم بازار آنها مورد نیاز است.
2. موقعیت سگ های هار به شرکت هایی تعلق دارد که محصولاتشان سهم محدودی از بازار را دارند و نمی توانند درآمدزا باشند زیرا علاوه بر اندک بودن سهم بازار، صنعت هم از جذابیت لازم برخوردار نیست.

## برخی ایرادات مدل گروه مشاوره ای بوستون

---

1. ساده‌نگری ناشی از معیارهای "بالا و پائین بودن موقعیت" (سهام بازار – رشد صنعت) برای طبقه‌بندی محصولات و خدمات در حالیکه در این رابطه وجود یک طیف وسیع قابل تعریف است.
2. بالا بودن سهم بازار الزاماً معیار مناسبی برای میزان سود آور بودن آن نیست چه بسا سهم یک محصول و خدمات از بازار بالا باشد اما سوددهی آن کم و یا بالعکس باشد.
3. نرخ رشد صرفاً یکی از ویژگی‌های جذابیت صنعت است و نمی‌تواند به عنوان تنها شاخص مطرح باشد.



## برخی ایرادات مدل گروه مشاوره ای بوستون

---

4. ماتریس BCG خط تولید یک محصول یا واحد کسب و کار را صرفاً در مقایسه با یک رقیب می‌سنجد و آن‌هم پیشگام بازار است و به رقبای کوچکتر توجه نمی‌شود، در حالیکه توجه به همه رقبای صاحب سهم ضرورت دارد.
5. سهم بازار نیز صرفاً یکی از نشانه‌های موقعیت رقابتی شرکت است.

## اشتباهات استراتژیک در تحلیل مدل BCG

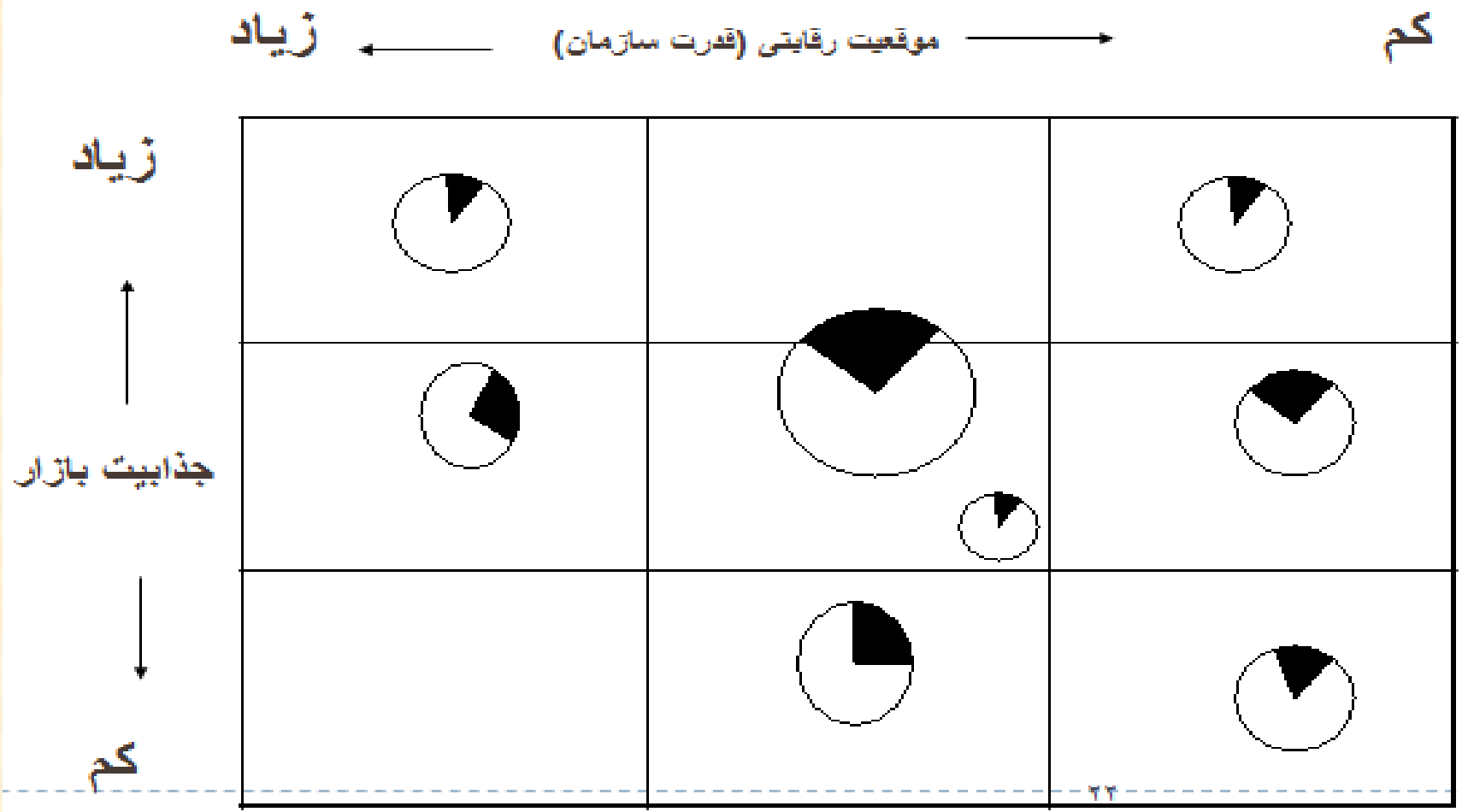
---

1. انتظار از تمام واحدهای فعالیت استراتژیک که نرخ رشد و سهم بازده یکسانی داشته باشند.
2. اختصاص وجوه احتیاطی اندک و یا بیش از اندازه به گاوهای شیره
3. اختصاص منابع قابل توجه به سگ ها به امید فعال کردن آنها
4. حفظ تعداد بیش از حد علامت سوال و عدم سرمایه گذاری کافی در هریک از این فعالیتها

## مدل جنرال الکتريک

1. در مدل BCG جهت ارزیابی قوت ها و ضعف های هر کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی رشد بازار و سهم بازار به کار می رود، در صورتیکه در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می گیرد.
2. در مدل GE بجای چهار خانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می شود تا ارزیابی دقیق تری بین موقعیت های واحد کسب و کار پدید آید. این ماتریس با مبنا قراردادن شدت جاذبه بازار در درازمدت و عوامل رقابتی موسسه تقسیم بندی دقیق تری در نه بخش ارائه داده است.

# مدل جنرال الکتريک



## استراتژی های مدل جنرال الکترونیک

---

- چهار استراتژی اصلی زیر برای مناطق نه گانه مدل GE معرفی می شود:
1. سرمایه گذاری و توسعه فعالیت
  2. رشد گزینشی
  3. برخورد احتیاطی و گزینشی (استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی و بهینه سازی)
  4. حذف سرمایه (استراتژی های عقب نشینی و انحلال)

# استراتژی های مدل جنرال الکترونیک

## GE-Mckinsey Matrix



## عوامل زمینه ساز جذابیت بازار

---

1. اندازه کلی بازار
2. نرخ رشد سالانه بازار
3. سابقه درصد سودآوری در گذشته
4. شدت رقابت
5. ضروریات تکنولوژی
6. آسیب پذیری تورمی
7. ضروریات انرژی
8. شرایط اجتماعی - سیاسی و قانونی

## عوامل زمینه ساز توانمندی شرکت

---

1. رشد بازار
2. کیفیت محصول
3. شهرت برند
4. شبکه توزیع
5. اثربخشی تبلیغات
6. ظرفیت تولید
7. بهره وری تولید
8. هزینه تمام شده
9. عملکرد تحقیق و توسعه
10. کارکنان و مدیریت توانمند



# استراتژی های مدل جنرال الکترونیک

توانمندی نیست، جذابیت بازار نیست.

- ورود به بازار مساوی با مرگ است.

توانمندی نیست، جذابیت بازار هست.

- باید از هم افزایی (سینرژی) شرکا استفاده کرد. (سونی + اریکسون = سونی اریکسون)

- شرط لازم برای این کار این است که  $1 + 1$  بزرگتر از ۲ شود!

توانمندی هست، جذابیت بازار نیست.

- باید با بهره گیری از توانمندی، به فعالیتها یا تولیدات جدید روی آورد که جذابیت آن موجود باشد.

توانمندی هست، جذابیت بازار هست.

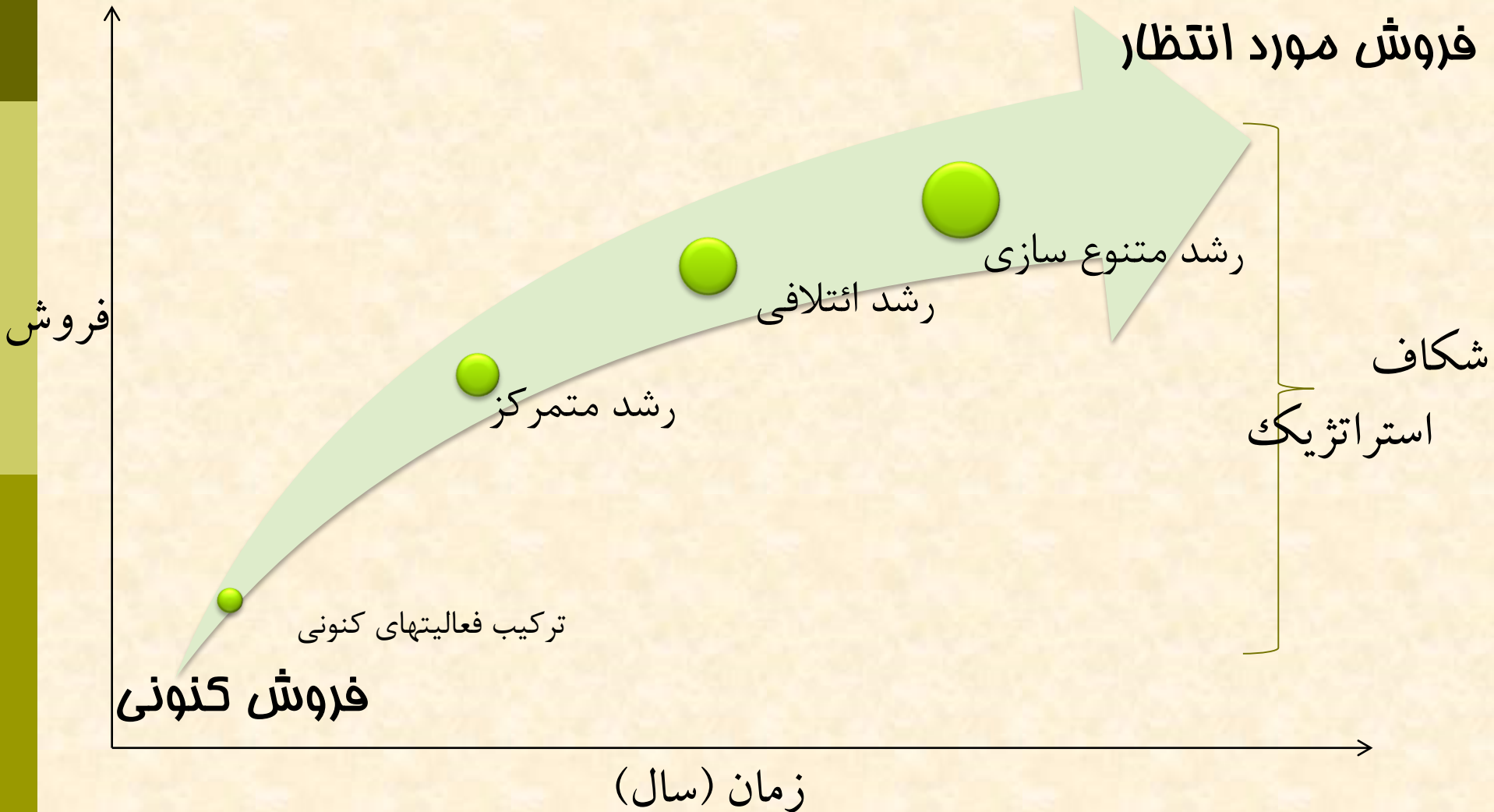
- باید با تمام توان حمله کرده و بازار را تسخیر کرد.

### ۳. برنامه ریزی برای رشته فعالیتهای جدید

---

- برنامه های شرکت برای رشته فعالیت های موجود، امکان پیش بینی فروش و سودآوری شرکت را فراهم می کند. در اغلب موارد فروش و سودآوری پیش بینی شده کمتر از آن است که مدیریت سطح بالای شرکت خواهان آن بوده است.
- اگر بین فروش مورد انتظار در آینده و فروش پیش بینی شده فاصله ای از نظر برنامه ریزی استراتژیک وجود داشته باشد، مدیریت سطح بالای شرکت باید رشته فعالیتهای جدیدی را برای پرکردن خلا موجود تهیه کند. (Gap analysis)

# Gap Analysis



# طبقه بندی های اصلی فرصت های رشد

---

## رشد متمرکز

- نفوذ در بازار
- توسعه بازار

## رشد ائتلافی

- ائتلاف رو به عقب
- ائتلاف رو به جلو

## رشد متنوع سازی

- متنوع سازی متحدالمركز
- متنوع سازی افقی

## شبکه بسط محصول / بازار آنسوف

---

- آنسوف به منظور کشف فرصت های جدید در جهت رشد متمرکز، چارچوب مفیدی را به نام شبکه محصول / بازار ارائه نمود.
- 1. آیا با محصولات فعلی و بازارهای کنونی امکان دستیابی به سهم بازار بیشتر وجود دارد یا خیر؟
- 2. آیا می توان برای محصولات فعلی شرکت بازارهای جدید ایجاد کرد یا به بازارهای جدیدی دست یافت؟
- 3. می توان کالاهای جدیدی تولید کرد که در بازار کنونی از جاذبه بالقوه ای برخوردار باشد؟
- 4. بررسی فرصت های ایجاد کالای جدید در بازارهای جدید

# شبکه بسط محصول / بازار آنسوف

		بازار	
		فعلی	جدید
محصول	فعلی	استراتژی نفوذ در بازار	استراتژی توسعه بازار
	جدید	استراتژی توسعه محصول	استراتژی تنوع

# Survival Game

a glance at strategy concepts

## گمشده در دریا

شما سرنشین یک کشتی مجلل هستید. در یک سفر دریایی تفریحی از اروپا به آمریکا که تبلیغات وسیعی برای آن صورت گرفته است، در میانه سفر و در اقیانوس آرام، کشتی شما در حالی که با نزدیک ترین ساحل حدود ۲۰۰۰ کیلومتر فاصله دارد، دچار آتش سوزی شده و در حال غرق شدن است...

# Survival Game

a glance at strategy concepts

سناریوی اول:

- شما به عنوان تنها بازمانده آتش سوزی، متوجه می شوید که یک قایق نجات پارویی باقیمانده و تصمیم می گیرید سوار آن شوید. سری به انبار کشتی می زنید تا در صورت امکان برخی از لوازم و ابزارهای مورد نیاز را بردارید. شما فقط ۵ دقیقه تا غرق شدن کامل کشتی فرصت دارید و فقط می توانید پنج مورد از لوازم موجود در انبار را با خود بردارید. در انبار این اشیا وجود دارد:



نفت سفید

(۲ ظرف ۴ لیتری)

طناب

(۵ عدد)

فندک دریانوردان

(۱ عدد)

قطب نما

(۱ عدد)

جلیقه نجات

(۵ عدد)

رادیو ترانزیستوری

(۱ عدد)

شکلات

(۵ بسته)

نایلون بزرگ

بسته بندی

(۱ عدد)

نقشه دریایی

(۱ عدد)

پاروی ید کی فلزی

(۲ جفت)

وسایل ماهیگیری  
(یک مجموعه کامل

+ یک بسته کرم)

تور ماهیگیری

(۱ عدد)

آب آشامیدنی

(۱ ظرف ۲۰ لیتری)

آینه آرایشی بزرگ

(۱ عدد)

ماشین ریش تراش با

شارژ کامل

(۱ عدد)

# سه استراتژی اصلی در این بازی



□ می خواهیم زنده بمانم.

□ می خواهیم بروم.

□ می خواهیم دیده شوم.

# سه استراتژی اصلی در این بازی



The insurance you need  
for the surprises you don't.

می خواهیم زنده بمانم.

■ شکلات، آب آشامیدنی، تور ماهیگیری و ...

می خواهیم بروم.

■ جلیقه نجات، پاروی یدکی، نقشه دریایی و ...

می خواهیم دیده شوم.

■ آینه آرایشی، نفت سفید، فندک و ...

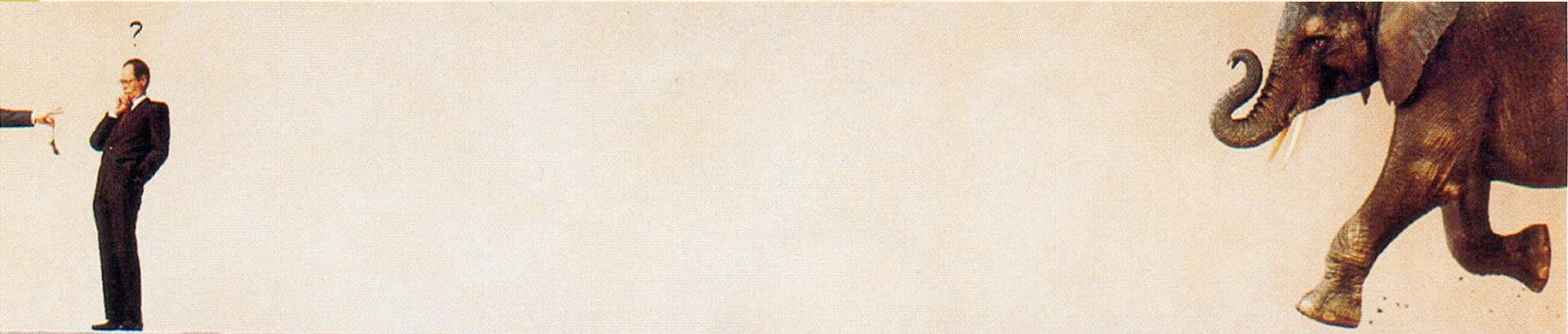
# تفکر استراتژیک

■ نقش تفکر استراتژیک

□ عدم درگیری با جزئیات

□ تفکر هزینه فرصت به جای تفکر هزینه محور

□ توجه به محیط



# هزینه فرصت

---

مدیری که فقط به سود نگاه می کند  
مانند تنیس بازی است که به جای بازی،  
دائما به تابلوی امتیازات نگاه می کند!

# تفکر هزیننه فرصت نوعی تمرکز است

---

فرض کنید دو خرگوش در یک دشت  
وجود دارند. به نظر شما کسی که هر  
دو را تعقیب کند موفق می شود یا  
کسی که در پی یکی از آنها باشد؟!!

# تفکر هزینہ فرصت نوعی تمرکز است

---

اگر شما یک توپ به سمت کسی  
(مخاطب) پرتاب کنید احتمالاً آنرا خواهد  
گرفت، ولی اگر ۵ یا ۶ توپ پرتاب کنید،  
احتمالاً هیچکدام را نخواهد گرفت!

# برای داشتن تمرکز (رویکرد هزینه فرصت)

---

- دقیقا کسب و کار شما چیست؟
- مهمترین محصول شما چیست؟ (Hero Product)
- مشتریان شما دقیقا چه کسانی هستند؟
- مهمترین ویژگی که مشتریان شما را به آن می شناسند چیست؟
- در ذهن مشتری چگونه تعریف شده اید؟



---

# پایان جلسه دوم

۱۳۹۲/۰۱/۲۹