

مدیریت استراتژیک بازاریابی
براساس مقاله احمد عربشاهی

Sanjesh3

چکیده

در دنیای کنونی تغییر و پویایی یکی از ویژگیهای بارز محیط به شمار می رود و در چنین شرایطی موفقیت سازمان در گرو پیش بینی صحیح و ارائه واکنشهای موثر به تغییرات موجود در محیط می باشد. و شاید بتوان گفت این امر تنها از طریق داشتن دیدگاهی استراتژیک در در سازمان به عنوان یک کل و بخشهای مختلف آن میسر می باشد. با توجه به اهمیت پررنگ مدیریت استراتژیک به خصوص در زمینه بازاریابی در عصر حاضر در این مقاله قصد آن را داریم تا از جنبه های مختلف به بررسی این مبحث مهم بپردازیم. ابتدا با مطرح نمودن مقدماتی راجع به تعریف مدیریت استراتژیک، مراحل مدیریت استراتژیک و استراتژی بازاریابی به بحث وارد می شویم و در ادامه به نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی ها اشاره نموده، راجع به هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی با دیگر استراتژی ها و منابع شرکت به بحث پرداخته و تاثیر استراتژی های تجاری مختلف بر تصمیم های بازاریابی را مورد بررسی قرار می دهیم. سپس با مطرح نمودن ضرورت داشتن یک چشم انداز جهانی، به بررسی استراتژیهای مختلف ورود (از جمله: صادرات، اعطای امتیاز، فرنچایزینگ، تولید قراردادی، قرار داد مدیریت، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و پیمان های استراتژیک) می پردازیم. در ادامه استراتژی های رشد (شامل: توسعه از طریق افزایش نفوذ بازار- محصول های موجود، توسعه از طریق طراحی و تولید محصولات جدید برای مشتریان موجود، توسعه از طریق فروش محصولات موجود به بخش ها یا کشورهای جدید، توسعه از طریق متنوع ساختن و توسعه از طریق متنوع ساختن روابط سازمانی یا شبکه های ارتباطی) را مرور می کنیم. عوامل مهم در انتخاب راهبردها بحث مهم دیگری است که در ادامه مطرح خواهد شد و در ادامه آن سه انتخاب استراتژیک: توسعه، انطباق، ابداع و استراتژیهای چندگانه: استراتژی اول: (توسعه محصول-توسعه ارتباطات)، استراتژی دوم: (توسعه محصول- انطباق ارتباطات)، استراتژی سوم: (انطباق محصول - توسعه ارتباطات) و استراتژی پنجم: (ابداع محصول) مورد بررسی قرار داده می شود آخرین بخش بحث تحت عنوان محصولات جهانی مطرح می شود و با نتیجه گیری بحث به پایان خواهیم برد.

واژه های کلیدی: مدیریت استراتژیک بازاریابی، بازاریابی استراتژیک، استراتژی های بازاریابی، بازاریابی بین المللی

تعریف مدیریت استراتژیک

می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. همان گونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای. در بسیاری از دانشگاهها و دانشکده ها، عبارت «مدیریت استراتژیک» را مترادف با «سیاست های بازرگانی» می دانند که دربرگیرنده همه مطالب درسها و واحدهایی است که دانشجویان با دوره مدیریت بازرگانی می گذرانند. به عنوان آخرین درس مهم این رشته تلقی می شود.

مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می شود: تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصتهایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدفهای بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت. اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه در نظر بگیرد، سیاستها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید. در مدیریت استراتژی ارزیابی استراتژی ها، آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود. اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات

- آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند:
1. بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند.
 2. محاسبه و سنجش عملکردها و
 3. اقدامات اصلاحی

استراتژی بازاریابی

کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث يك بازار - محصول خاص لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای يك خانواده محصول یا يك محصول خاص، سپس، شرکت‌ها از طریق يك طراحی و اجرای برنامه مناسب عناصر آمیخته بازاریابی (اساساً چهار آمیخته محصول، قیمت، مکان و پیشبرد) طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی می‌باشند.

نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی‌ها

اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمام سطوح، شناسایی تهدیدهاست به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و شناخت فرصت‌هاست به منظور بهره‌برداری از آنها. مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیری، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت‌های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ و همگام سازد از آن‌جا که مدیران بازاریابی موفقیت‌هایی را در محدوده بین شرکت و مشتریان، توزیع کنندگان و رقبا اشغال می‌کنند، معمولاً بیش‌تر با شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح‌های استراتژیک برای اقلام بازار- محصول خود هستند، بلکه اغلب مشارکت کنندگان اصلی در فرایند برنامه ریزی در سطوح جاری بنگاه نیز می‌باشند.

نفوذ و تاثیر گسترده مدیران بازاریابی بر تصمیم‌های استراتژیک اتخاذ شده در سطوح بالاتر به وضوح در نظر سنجی تازه ای که از مدیران ۲۸۰ واحد فعالیت شرکت‌ها آمریکایی و ۲۳۴ واحد فعالیت شرکت‌ها آلمانی - در حوزه‌های تجهیزات الکتریکی، ماشین‌آلات مکانیکی و کالاهای صنایع بسته‌بندی

مصرف کننده - به عمل آمده، به اثبات رسیده است. این پیمایش، ادراکات مدیران بازاریابی و نفوذ و اثر آنها بر فرایندهای فروش، تحقیق و توسعه و مالیه را در انواع تصمیم های استراتژیک و تاکتیکی اتخاذ شده در شرکت هایشان، نشان می دهد.

هماهنگ کردن استراتژی بازاریابی با دیگر استراتژی ها و منابع شرکت

بخش زیادی از وظیفه مدیر بازاریابی، کنترل و تجزیه و تحلیل نیازها و خواسته های مشتری و فرصت ها و تهدیدهای به وجود آمده ناشی از فعالیت های رقبا و تغییرات رخ داده در محیط بیرونی است. لذا، به دلیل آن که در تمام سطوح استراتژی به چنین عواملی می باید توجه کرد، مدیران بازاریابی اغلب نقش عمده ای در تهیه اطلاعات برای - و تاثیر گذاشتن بر طراحی- استراتژی های بنگاهی و تجاری، ایفا می کنند. در مقابل، مدیران کل و مدیران ارشد دیگر بخش ها و عملیات می باید بازاریابی را به خوبی درک کنند تا استراتژی ها سازمانی موثری طراحی کنند.

مدیران بازاریابی هم چنین مسئولیت اصلی طراحی و اجرای طرح های بازاریابی استراتژیک را برای یکا یک بازارهای محصول و برای خانواده محصولات به عهده دارند. اما همان طور که شاهد بوده ایم، چنین برنامه های بازاریابی استراتژیکی در خلاء و بدون توجه به محیط داخلی و خارجی طراحی نمی شوند. در مقابل، اهداف استراتژی های بازاریابی خاص هر قلم بازار محصول می باید با بهره گیری از منابع و قابلیت های موجود شرکت قابل وصول و با جهت گیری و تخصیص منابع مورد نظر استراتژی های بنگاهی و تجاری شرکت هماهنگ و منجم باشند. به بیان دیگر، می باید تناسب- یا ثبات و پیوستگی درونی- خوبی میان عناصر تمام سه سطح استراتژی وجود داشته باشد.

تاثیر استراتژی های تجاری مختلف بر تصمیم های بازاریابی

واحدهای تجاری معمولاً در چند بازار-محصول مشخص فعالیت می کنند. مدیر بازار یابی یک قلم بازار-محصول خاص، وضعیت محیطی آن محصول را کنترل می کند و یک برنامه ریزی مناسب آن طراحی و آماده می کند. اما، آزادی عمل این مدیر برای طراحی چنین طرحی ممکن است به وسیله استراتژی رقابتی یک واحد فعالیت محدود شود. این امر ناشی از آن است که استراتژی های مختلفی روی اهداف مختلف تمرکز می کنند و به دنبال آن هستند که به

شیوه های مختلف به یک مزیت رقابتی دست یابند و آن را حفظ کنند. در نتیجه، فعالیت های مختلفی که توسط یک واحد فعالیت استراتژیک انجام می شود- و فعالیت های مختلفی که در یک حوزه کاری خاص انجام می شود، مثل حوزه بازاریابی- برای موفقیت استراتژی های مختلف حیاتی اند.

سیاست های محصول

مجموعه ای از سیاست های بازاریابی، ماهیت محصولاتی را که یک واحد فعالیت قصد دارد آنها را به بازارهای هدف خود معرفی کند، تعریف می کند و مشخص می سازد. این سیاست ها، به دامنه یا تنوع خانواده های محصول، سطح پیچیدگی آنها و سطح کیفی مورد نظر آنها در مقایسه با رقبا مربوط می شوند.

سیاست های قیمت گذاری

موفقیت در پایین آوردن قیمت محصولات شرکت در مقایسه با قیمت محصولات رقبا باید به نحوی مثبت عملکرد واحدهای فعالیت مدافع کم هزینه را بهبود بخشد- زیرا قیمت پایین ابزار و سلاح اصلی اجرای چنین استراتژی است. اما، یک چنین سیاستی با استراتژی های مدافع متمایز و فرصت طلب جور در نمی آید. بالاتر بودن هزینه های متمایز کردن محصولات یک شرکت از حیث کیفیت یا خدمات موجب بالاتر بودن قیمت محصولات آن شرکت (برای حفظ سودآوری) می گردد. تمایز هم چنین ارزش بیشتری برای مشتری خلق کرده و فراهم می آورد، که می توان بابت این ارزش بیش تر قیمت بالاتری را به مشتری تحمیل کرد. به همین ترتیب، هزینه ها و منافع توسعه بازار و محصولات جدید به وسیله یک واحد فعالیت فرصت طلب، مستلزم وضع قیمت های نسبتاً بالاتر است و آن را نیز توجیه می کند. بنابراین، مدافعات متمایز و فرصت طلبان به ندرت به پیروی از سیاست قیمت های رقابتی پایین ملتزم هستند.

سیاست های توزیع

برخی ناظران مدعی اند که شرکت های فرصت جو تمایل بیشتری به یکپارچگی عمودی رو به بالا نشان می دهند تا شرکت های مدافع. منطقی که پشت این ادعا قرار دارد این است که تمرکز و توجه خاص فرصت به توسعه بازار و محصولات جدید مستلزم کسب اطلاعات مربوط به بازار و آموزش مجدد و مستمر انگیزش اعضای کانال توزیع است. با اعمال کنترل شدید بر کانال های توزیع تحت تملک شرکت می توان این مهم را محقق نمود. اما، به نظر می رسد این ادعاها با نیاز فرصت طلب به انعطاف پذیری در ایجاد کانال های جدید به منظور توزیع محصولات جدید و

دستیابی به بازارهای جدید، جور در نیاید و هم خوانی نداشته باشد.

برای آن دسته از مدافعانی که تلاش می کنند تا جایگاه های برتر خود را در بازارهای تثبیت شده حفظ کنند، تلاش به منظور اعمال کنترل شدید بر رفتار اعضای کانال توزیع، سیاستی است مفیدتر و مناسب تر. این نکته به خصوص در مورد آن دسته از مدافعانی که به کیفیت خوب خدمات مشتری برای متمایز کردن خود از رقبا تکیه می کنند، بیش تر صدق می کند بنابراین و به احتمال زیاد، یکپارچگی عمودی رو به بالا میان شرکت های مدافع و به ویژه مدافعان متمایز بیش تر روی می دهد و صورت می پذیرد، حال آن که فرصت جویان برای توزیع محصولات خود بیش تر روی اعضای مستقل کانال توزیع- مثل نمایندگان فروش یک تولید کننده یا توزیع کنندگان عمده-تکیه می کنند.

سیاست های پیشبرد

ارتباطات بازاریابی گسترده نیز، نقشی مهم در اجرای موفق استراتژی های مدافع متمایز و فرصت جو ایفا می کنند. اما شکل آن نوع ارتباط ممکن است در هریک از این دو استراتژی متفاوت باشد. از آن جا که فرصت جویان باید دائماً به دنبال ایجاد آگاهی و اطلاع رسانی، تحریک حس کنجکاوی و توجه مشتری نسبت به محصولات خود و ایجاد تقاضای اولیه برای محصولات جدید و ناآشنای خود باشند؛ خارجی که صرف تبلیغ و پیشبرد فروش می شود، رابطه مستقیمی با موفقیت آنها از حیث رشد سهم بازار و استقبال مشتری از محصول جدید دارد. مثلاً واحد فعالیت استراتژیک تحویل داروی تری ام، منابع قابل توجهی را به تبلیغ در مجلات حرفه ای و توزیع نمونه هایی از محصولات جدید خود و هم چنین حفظ یک نیروی فروش ورزیده و بزرگ اختصاص داده است. از طرف دیگر، مدافعان متمایز اساساً به دنبال حفظ وفاداری مشتریان قدیمی خود، از طریق تعدیل و تغییر خود مطابق با نیازهای آنها و ارائه خدمات خوب، می باشند. با بهره گیری از یک نیروی فروش خوب آموزش دیده و بزرگ و حمایت از آن، این وظایف را می توان به نحو احسن و به بهترین شکل انجام داد-به ویژه در خصوص خدمات و کالاهای صنعتی. بنابراین، مدافعان متمایز در مقایسه با رقبای خود، مخارج بیش تری را صرف کارکنان فروش خود می کنند. سرانجام این که، مدافعان کم هزینه با کاهش قیمت محصولات خود به دنبال جذب مشتری هستند. لذا، صرف مخارج سنگین روی عملیات تبلیغ، پیشبرد فروش یا کارکنان فروش مانع اجرای استراتژی اساسی آنها می گردد و ممکن است اثری منفی بر بازده سرمایه آنها بگذارد. در نتیجه چنین

شرکت هایی درصد کم تری از عایدات فروش خود را به فعالیت های پیشبردی اختصاص می دهند.

ایجاد یا بهبود سیستم اطلاعات بازاریابی

این هدف روی سازماندهی جریان اطلاعات به درون تاکید دارد تا تغییرات مهم محیط، صنعت و مشتریان را شناسایی کند و تمرکز اولیه آن روی رقبا است. شناسایی رقبا در ابعاد زیر تاثیر مهمی در ارزیابی آینده دارد.

1- ابعاد رقبا با سهم بازار، نرخ رشد و سودآوری تعیین می شود.

2- هدف رقبا از نظر کمی (فروش، سود، نرخ بازگشت سرمایه) و غیر کمی (کیفی) (نوآوری کالا، رهبری بازار، توزیع محلی، ملی و بین المللی).

3- استراتژی رقبا که به صورت استراتژی های داخلی (ظرفیت تولید، تحویل، بازاریابی تخصصی) و استراتژی های خارجی (شبکه توزیع، پیشتیبانی صنعتی، پوشش بازار و توانایی ایجاد و نگهداری سهم بازار) است.

4- سازمان رقبا که ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم های مدیریت و مهارت کارکنان را شناسایی می کند.

5- ساختار هزینه رقبا که با انعطاف پذیری در قیمت گذاری، توان ماندن در يك بازار و نگرش به سمت سودآوری بلند مدت در مقابل نگرش کوتاه مدت مشخص می شود.

6- نقاط ضعف و قوت رقبا که با سیستم داخلی و موقعیت آسیب پذیر آنها در بازار، رای حمله مشخص می شود. این ارزیابی کلی همانند پنجره ای از درون به بیرون به شما کمک می کند تا بتوانید از درون آن تصویر روشنی از فعالیتهایی را که برای حفظ مزینت رقابتی لازم است را بینید.

داشتن يك چشم انداز جهانی

به طور خیلی اختصاصی، مفهوم چشم انداز جهانی، داشتن مجموعه تفکراتی برای کمک به شما در مدیریت موفق يك کسب و کار مشتری گرا است. همانند:

-نمایش خبرگی و برجستگی در استراتژها کسب وکار

-ترغیب برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

-تشویق نوآوری کالا

-ترغیب کارآفرینی

-پای بندی به نظارت کیفیت جامع کالا

-حرکت به سمت تمایز کالا
-تعقیب بازاریابی (بومی)
-حفظ چشم انداز جامع جهانی
به کارگیری چشم انداز جهانی، جبهه گیری علیه موانع شدید،
مثل رقابت تهاجمی کشورهای در حال رشد جهان و سپس میل به
جنگیدن با شرکت های بومی و احساسات ملی و مبارزه با سیستم
محافظتی بعضی از دولت ها، است.