

پیشگفتار

در دهه‌های اخیر آموزش بازاریابی در دانشگاه‌های معتبر جهان برای پرورش توانایی تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری در مباحثه‌های کلاسی صورت می‌گیرد؛ به همین دلیل از روش قضایا^۱ یا به بیان دیگر روش مورد کاوی به طور وسیعی استفاده می‌شود. استفاده از این روش موجب افزایش اثربخشی جلسات آموزشی می‌گردد. در واقع با این گفتگوها و مباحثه‌ها درک مشکلات آسان‌تر می‌شود و بینشها و نگرشها سریع‌تر تغییر می‌یابد؛ علاوه بر این بینش به دست آمده از چنین روشی، در مقایسه با روشهایی نظیر بیان مطالب به وسیله سخنران، پایدارتر است.

کتاب حاضر به طور عمده شامل قضایای ایرانی است. در مواردی که قضیه‌ای از محیطی خارجی طرح شده، ضرورت تطبیق آن با محیط ایران در نظر گرفته شده است. برخی از قضایا واقعی است که با اسم حقیقی یا مستعار آورده شده و با علامت «*» مشخص گردیده است. برخی دیگر از میان حدود هزار قضیه از منابع مختلف انتخاب شده است که می‌تواند در نیم‌سالهای تحصیلی متوالی مورد استفاده قرار گیرد. این قضایا از لحاظ حجم و پیچیدگی متفاوت‌اند. برخی از آنها برای تفهیم بهتر مفاهیم اولیه بازاریابی آورده شده و در آن بسیاری از مسائل ساده بازاریابی بررسی شده است. همچنین فرصتها و محدودیتهای بازاریابی کالاهای مصرفی و صنعتی، بازاریابی خدمات و سازمانهای غیرانتفاعی و شرکتهای کوچک و بزرگ در سطوح توزیع مختلف مطرح گردیده است. در انتهای هر قضیه سؤالاتی آمده که با محتوای آن ارتباط دارد و مشکلاتی را که نیازمند راه‌حل است شناسایی می‌کند.

1. case method

در این قضایا دانشجویان باید موقعیتها را تحلیل کنند و براساس مفاهیم بازاریابی گزینه‌های خلاقانه‌ای را بیابند. مهم‌ترین مزیت قضایای طرح شده این است که در بسیاری از موارد ضمن یادآوری نظریه‌ها و اصول بازاریابی، بر اطلاعات عمومی دانشجویان نیز می‌افزاید. کوتاه بودن برخی از قضایا به معنی سادگی آنها نیست. هر چند ممکن است در نگاهی گذرا، بسیاری از آنها ساده و روشن به نظر برسند، استنتاجات هر موضع‌گیری برای حل آنها بسیار وسیع است. راه‌حلی که ابتدا به ذهن‌خطور می‌کند در اغلب موارد، تنها راه‌حل ممکن نیست؛ بنابراین هنگام تجزیه و تحلیل و مباحثه دانشجویان باید آماده باشد تا نظر خود را اصلاح کرده، در عین حال از موضعی به خصوص دفاع کند. عامل اصلی تمایز روش تحلیل قضایا از روشهای آموزشی دیگر، نقش فعال دانشجویان است؛ زیرا آنها را در محیط کسب و کار مفروضی قرار می‌دهد که باید با قبول نقش مدیر مسئول به طور صحیح به رفع مشکلات پردازند. در این روش، فرایند رسیدن به پاسخ حائز اهمیت است. دانشجویان باید توانایی خود را در تصمیم‌گیری تقویت کنند و با تجزیه و تحلیل صحیح مسائل، از عقاید خود دفاع نمایند و در نهایت باید بتوانند نظریات خود را به صورت شفاهی یا کتبی مطرح کنند. آنها باید مشکل را تشخیص داده، با احساس مسئولیت، در یافتن راه‌حل صبور و دقیق باشند. با استفاده از این روش قدرت استدلال دانشجویان برای حل مشکلات خاص، و مهارت‌های ارتباطی وی افزایش می‌یابد؛ به طوری که می‌آموزد تحلیل خود را به صورتی متقاعدکننده بیان کند و در مقابل انتقاد دانشجویان دیگر از آن دفاع نماید. برخورد نگرشها، عقاید و نظرهای مختلف در کلاس سبب می‌شود که افراد، طرحها و دیدگاههای خود را تعدیل کنند. این امر در تشخیص مشکلات، شناخت برداشتهای متعارض و آگاهی بیشتر از میزان پیچیدگی تصمیمهای مدیریتی مؤثر است.

در این روش آموزشی استاد نقشی جانبی دارد؛ به این ترتیب که به بحثها جهت می‌دهد و عقاید دانشجویان را جویا می‌شود، با این هدف که دانشجویان ایده‌های خود را با توجه به اهداف شرکت، نقاط قوت و ضعف شرکت و رقبای آن، رفتار

خرید مصرف کنندگان، و منابع موجود منسجم سازد. دانشجو نباید اطلاعات موجود در قضیه را بدون تجزیه و تحلیل بیان کند و باید متوجه باشد که استاد و دانشجویان دیگر قضیه را به دقت مطالعه کرده‌اند و با جزئیات آن آشنا هستند.

در کتاب حاضر برای آشنایی دانشجویان با طریقه تحلیل قضایا ابتدا روشهای مختلف تحلیل قضایای کوتاه و سپس قضایای واقعی رادیو دو موج ایثار و بازاریابی برای شرکت زمزم و قضیه فرضی بازاریابی برای بانکهای ایرانی و راه حل آنها آورده شده است. تحلیل قضایای مزبور به صورت نسبتاً کامل انجام گرفته و سعی شده است تا حد امکان تمام نکات لازم در آنها گنجانده شود. معمولاً تحلیل قضایایی که بر عهده دانشجو گذاشته شده است در مقایسه با سه تحلیل مذکور کوتاه تر است. دانشجویان باید دقت کنند تحلیلهایشان در عین خلاصه بودن، کامل و جامع باشد. این امر مستلزم مهارت و قدرت تشخیص و تصمیم گیری مدیریتی است.

بنابر تجارب نگارنده در استفاده از قضایای مشابه در کلاس، واکنش دانشجویان به این روش تدریس بسیار مثبت است و استفاده از این روش را پویا و پربار می دانند. به کسانی که از این روش استفاده می کنند، پیشنهاد می شود که حدود $\frac{1}{4}$ تا نیمی از وقت کلاس خود را به بحث در مورد این قضایا و بقیه را به طرح مباحث نظری بازاریابی اختصاص دهند.

مقصود نهایی ما ایجاد و تقویت این باور است که هر مشکلی با هر میزان پیچیدگی و دشواری با تدبیر انسان اندیشمند قابل حل است. همچنین می خواهیم به فرزندان ملتی هوشمند بیاموزیم که شکر این نعمت وقتی به جا آورده می شود که از آن به طور صحیح استفاده شود و با تفکر منطقی و عملکرد عاقلانه از مقتضیات موجود بهره برداری گردد. بدان امید که با شتاب برای رسیدن به آنچه درخور آنان است - با توجه به اینکه فرصت همیشه باقی نخواهد ماند - تلاش کنند.

ذکر این نکته ضروری است که تدوین کتاب حاضر دو سال به طول انجامید. در مدت این دو سال به علت تحولات اقتصادی سریع نظیر تورم و افزایش شدید قیمت ارز،

آمار و ارقام موجود در برخی از قضایا چندین بار اصلاح و با شرایط روز منطبق شد؛ ولی با توجه به اینکه این آمار و ارقام به هر صورت تا زمان انتشار کتاب با شرایط روز تطبیق نخواهند داشت، از اصلاح مجدد آنها صرف نظر کردیم و فقط به این نکته اشاره می‌کنیم که تحلیل تعداد محدودی از قضایا باید در چهارچوب وضعیت اقتصادی اوایل سال ۱۳۷۳ صورت پذیرد. در تاریخ مذکور قیمت دلار ۳۰۰ تومان بود و درآمدی معادل ۳۰ هزار تومان درآمدی متوسط و مطلوب تلقی می‌شد؛ به طوری که حداقل هزینه‌های اولیه زندگی یک خانواده سه نفری نیز در همین حدود بود.

در پایان لازم است از آقای دکتر علی رضائیان، رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه تهران که در تهیه این کتاب مشوق اینجانب بوده‌اند، آقای دکتر احمد روستا، دوست و همکار ارجمندم که این مجموعه را مطالعه نموده و با پیشنهادهای سازنده به بهبود کیفیت آن کمک کرده‌اند و سرکار خانم اعظم حاج علی‌اکبری که با تلاش مستمر و بی‌وقفه مجموعه حاضر را ویرایش نموده‌اند تشکر نمایم.

داور ونوس

بهار ۱۳۷۴

روشهای تحلیل قضایای کوتاه

قضایایی که در این کتاب طرح شده است قضایایی کوتاه است. روش تحلیل قضایای کوتاه معمولاً با روش تحلیل قضایای طولانی تفاوت دارد و به طور غیررسمی صورت می‌پذیرد. روش اول تحلیل آن است که پس از بررسی کامل سؤالات و ارتباط دادن آنها به اصول نظری و عملی بازاریابی، پاسخهایی مستقیم و در عین حال کامل و جامع ارائه شود. دومین روش، تحلیل قضیه به طور سازمان‌یافته، مستمر، پیوسته و منطقی است. این روش بر روش اول ارجحیت دارد که در اینجا به شرح آن می‌پردازیم. برای آماده کردن و طرح قضیه برای کلاس مفید خواهد بود اگر این تحلیل را به چهار مرحله متوالی یعنی رسیدن به نگرش کلی، تحلیل موقعیت، شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها، و پیشنهادها - چنان که در جدول ۱ نشان داده شده است - تقسیم کنید.

جدول ۱ - مراحل تحلیل قضیه

۱. رسیدن به نگرش کلی	۲. تحلیل موقعیت
- تعیین ارتباط قضیه با مشاغل	- طبقه‌بندی حقایق قضیه
- مشخص کردن تصمیمات ضروری	- تحلیل اطلاعات قضیه
- شناسایی تصمیم‌گیرنده	- تفکیک میان مشکلات و آثار آن
- تعیین اهمیت تصمیم	- تهیه فهرستی از مشکلات
- مشخص کردن پیامدهای بالقوه تصمیم	

ادامه جدول ۱

۳. شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها	۴. پیشنهادها
- شناسایی راه‌های جایگزین عمل و اقدام	- انتخاب مسیر عمل و اقدام
- تعیین جنبه‌های مثبت و منفی هر گزینه	- تبیین مفروضات اصلی
- ارزیابی ریسک‌های مرتبط با هر گزینه	- ارائه برنامه‌ای برای اجرا

در مرحله یک باید برای آشنایی کلی با موقعیت، قضیه را بررسی کنید. نوع شرکت (یا سازمان) و تصمیماتی را که باید اتخاذ شود شناسایی نمایید. در نهایت، دلیل اهمیت تصمیمات اتخاذ شده را مشخص و پیامدهای تصمیمات، خوب یا بد را تعیین کنید. با پاسخ به این سؤالات می‌توانید مسئله را بهتر تعریف کنید و اهداف مهمی را که در مراحل بعدی برای ارزیابی اعمال از آنها استفاده می‌شود شناسایی نمایید.

در مرحله دو بررسی قضیه باید به طور کامل تر صورت پذیرد و حقایق قضیه طبقه‌بندی شود. در این مرحله هدف آن است که اطلاعات قضیه را با استفاده از اجزای تحلیل موقعیت (جدول ۲) بررسی کنید. با این تحلیل فهرستی از اطلاعات و نظریات مهم به دست خواهد آمد. به علاوه باید اطلاعات مهم قضیه را تحلیل کنید. این امر شامل تحلیلهای مالی نیز خواهد بود؛ از جمله محاسبه روند فروش، بودجه‌های تطبیقی رقبای مختلف، یا ویژگیهای جمعیتی مشتریان. همچنین باید میان آثار مشکلات و خود مشکلات تفکیک قائل شوید. آثار مشکلات عبارت است از پیامدهایی که یک مشکل می‌تواند ایجاد کند؛ مانند سهم بازار در حال کاهش. در این مرحله وظیفه اصلی، شناسایی بدیهی‌ترین مشکلات بر مبنای حقایق قضیه و دانش شما راجع به تئوری بازاریابی است.

در مرحله سه باید راه‌حلهای جایگزین را تعریف و ارزیابی کنید. البته نباید اولین پیشنهادی را که به نظرتان می‌رسد ارائه دهید، بلکه سعی کنید انواع راه‌حلهای جایگزین را شناسایی نمایید. هرچه قضیه پیچیده‌تر باشد این امر اهمیت بیشتری می‌یابد. در واقع یکی از مزایای تصمیم‌گیریهای مشارکتی (مثلاً در کمیته‌ها) آن است که معمولاً گزینه‌های بیشتری مطرح می‌شود که پس از ارائه باید جنبه‌های

مثبت و منفی هر کدام را بررسی نمایید. همچنین ضروری است که ریسکهای مرتبط با هر گزینه را ارزیابی کنید.

در مرحله چهار باید مسیر پیشنهادی را با دلایل انتخاب آن ارائه دهید. این پیشنهاد باید تا حد امکان با برنامه‌ای شامل بودجه، چهارچوب زمانی و معیارهای موفقیت عملکرد همراه باشد.

در این مرحله باید تصمیم بگیرید که چه کاری در چه هنگام و چگونه انجام شود. ممکن است این سؤال مطرح شود که «مدیر بازاریابی این شرکت فردا باید چه کار کند؟» در صورتی که به اجرای استراتژی فکر کرده باشید می‌توانید به این سؤال پاسخ دهید. اجرای غلط استراتژی احتمال دارد به شکست شرکت بینجامد.

سرانجام برای ارائه پیشنهادهای خود ضروری است مفروضات خود را همراه با دلایل آنها به وضوح بیان کنید؛ برای مثال اگر پیشنهاد می‌کنید که قیمت کاهش یابد و فرض می‌نمایید که رقبا این عمل را اقتباس نخواهند کرد، باید بتوانید از موضع خود دفاع کنید.

جدول ۲ اجزای تحلیل موقعیت برای قضیه

۱. تحلیل موقعیت در سطح کلی

- تبیین علت وجودی و تعیین اهداف شرکت

- تعیین منابع و امکانات

- مشخص کردن مشکلات و تعیین فرصتهای محیطی با توجه به عوامل جمعیتی، فرهنگی -

اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک، قانونی و رقابتی

۲. تحلیل موقعیت در رابطه با محصول

- تحلیل بازار:

شرح ساختار بازار در رابطه با محصول

مشخص کردن خریداران

ارزیابی دلایل خرید خریداران

تعیین پایه‌های تقسیم بازار

شناسایی بازارهای هدف بالقوه

- تحلیل رقابتی:

شناسایی رقبای مستقیم

ارزیابی احتمال ورود رقبای جدید

تعیین مرحله دوره عمر محصول

تعیین مزایای پیشگام بودن

ارزیابی شدت رقابت

تعیین موارد قوت و ضعف رقبا

ادامه جدول ۲

- سنجش و اندازه گیری بازار: تخمین امکانات بالقوه بازار	- تحلیل بهره‌وری و سودآوری: تعیین ساختار هزینه
تعیین امکانات بالقوه نسبی هر منطقه جغرافیایی	شناسایی ارتباط حجم فروش، هزینه و سود
شناسایی روند فروش در صنعت مورد نظر	تحلیل نقطه سر به سر و سود مورد انتظار
ارزیابی روند فروش و سهم بازار محصول	تعمیم آثار هزینه‌های بازاریابی بر فروش
پیش‌بینی فروش	و سهم بازار
۳. خلاصه	
- ارزیابی عملکرد (شناسایی آثار مشکلات)	
- تشریح مشکلات و فرصتها	
