

بیشتر تاکید آن در سطح بازاریابی استراتژیک است. در این فرآیند فعالیتهای بازاریابی به چهار دسته عمده تقسیم می‌شوند:

۱ - تجزیه و تحلیل فرصتهای بازاریابی: که شامل تحقیقات بازار، طراحی سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی و تجزیه و تحلیل بازارهای خریداران فردی و شرکتهاست؛

۲ - طراحی استراتژی‌های بازاریابی: تهیه و توسعه استراتژی موقعیت‌یابی، توسعه محصول جدید و ارایه آن به بازار، طراحی استراتژی‌های مناسب در مقابل رقبا و متناسب با فرصتها و چالشهای جهانی در این حوزه هستند.

۳ - طرح‌ریزی برنامه‌های بازاریابی: اجرایی‌کردن استراتژی‌های سازمان در حوزه بازاریابی است و خود دو قسمت دارد:

۱-۳ تصمیمات در مورد هزینه‌هایی که باید برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده در قسمت قبلی انجام داد.

۲-۳ تصمیم‌گیری در مورد آمیزه بازاریابی.

۴ - مدیریت فعالیتهای بازاریابی: آخرین قدم در فرآیند بازاریابی، سازمان‌دهی منابع و پیاده‌سازی و کنترل طرح بازاریابی است. در فرآیند کنترل بازاریابی است که ممیزی بازاریابی مطرح می‌شود.

کنترل بازاریابی

از آنجایی که هنگام پیاده‌سازی طرحهای بازاریابی رویدادهای غیرمنتظره زیادی رخ می‌دهند، واحد بازاریابی باید به‌طور مستمر و پیوسته، بازاریابی را کنترل کند. کنترل بازاریابی، فرآیند اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج طرحها و استراتژی‌های بازاریابی و انجام اقدامات اصلاحی برای اطمینان از این است که به اهداف درازمدت بازاریابی دست یافته‌ایم.

مدیریت ابتدا اهداف درازمدت بازاریابی را وضع می‌کند. سپس عملکرد سازمان را در بازار می‌سنجد و علت عدم انطباق بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی را ارزیابی می‌کند. نهایتاً مدیر برای طی این شکاف بین اهداف بلندمدت و عملکرد واقعی سازمان، اقدامات اصلاحی انجام می‌دهد. این کار مستلزم تغییر در برنامه و حتی اهداف کوتاه مدت است. کنترل در سازمان دو سطح دارد:

● کنترل عملیاتی: به معنی چک‌کردن عملکرد جاری نسبت به برنامه سالانه و انجام اقدامات

ممیزی بازاریابی

سیروس حسینی

Cyrus@mehr.sharif.ac.ir

چکیده

ممیزی بازاریابی، ارزیابی جامع تمامی عملیات بازاریابی یک سازمان است. این کار مستلزم ارزیابی سیستماتیک طرحها، اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، فعالیتهای ساختار سازمانی و کارکنان بازاریابی است. این تکنیک، به‌عنوان ابزاری برای کنترل استراتژیک مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی، سابقه کاربرد طولانی و درخشانی دارد. گرچه به‌صورت نظری، ممیزی بازاریابی باید نقطه آغازین بسیاری از فعالیتهای مدیریتی در بازاریابی محسوب شود، ولی در عمل، ابهاماتی در نحوه انجام این کار وجود دارد که باید بر آنها تمرکز شود. همچنین متدولوژی ممیزی بازاریابی و جایگاه آن در فرآیند بازاریابی با ابهاماتی روبروست.

در این بررسی ما رهیافتی برای فرآیند ممیزی بازاریابی ارایه می‌کنیم که مبتنی بر نگرش استراتژیک است و در مورد جایگاه ممیزی بازاریابی در فرآیند مدیریت بازاریابی بحث خواهیم کرد.

مقدمه

در آستانه هزاره سوم هستیم؛ هزاره‌ای که

شروع آن با هراس از یک مسئله به‌ظاهر آسان شروع شد: مشکل سال دوهزار (YAK)؛ یک اشتباه تکنیکی کوچک در طراحی ریزپردازنده‌هایی که طراحان آن گویا گمان نمی‌کردند محصولاتی به هزاره بعدی راه یابند. گرچه بیش از دو سال است که از فراز این مسئله گذشته‌ایم، اما آیا مشکلاتی نظیر این دیگر اتفاق نخواهد افتاد؟ آیا ممکن است مشکلات موجود در عملیات و فرآیندها، در سیستم‌هایی نظیر سازمان (که در سطح پیچیدگی بیشتری قرار دارند)، بر هويت و ماموریت آن اثر بگذارند؟ در بین مهارتهای وظیفه‌ای در یک سازمان، بازاریابی نقشی حیاتی دارد. (۱) در این مقاله می‌کوشیم با معرفی ممیزی بازاریابی، روشی برای دوباره نگرستن به این مهارت حیاتی بیابیم.

فرآیند نوین بازاریابی

در تعاریف جدید بازاریابی آن را زنجیره خلق ارزش و تحویل معرفی کرده و توالی آن را به شکل نمودار شماره یک رسم می‌کنند. (۲) در این نگاه فرآیندی به بازاریابی، گرچه ممیزی بازاریابی تمامی فرآیند بازاریابی را در برمی‌گیرد، ولی

میلادی، حجم زیادی از کارهای برنامه‌ریزی به متخصصان برنامه‌ریزی استراتژیک واگذار شد و برنامه‌ریزیهای جزئی و حرفه‌ای توسط این واحدها در دهه‌های ۷۰ و اوایل ۸۰ مشکلات زیادی ایجاد کرد.

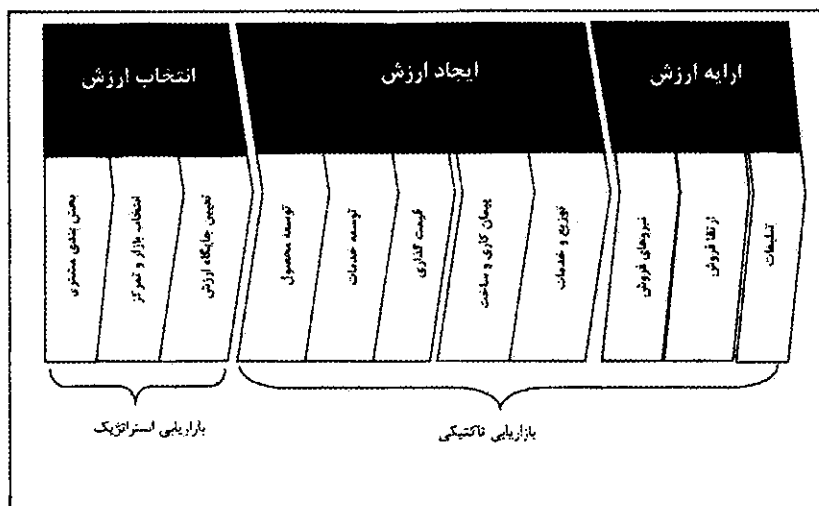
دلیل عمده این بود که برنامه‌ریزی استراتژیک، فعالیت مدیر ارشد سازمان است و نمی‌توان آن را به متخصصان ستادی واگذار کرد. این کار نه تنها برنامه‌ریزان را از تجارب و دیدگاه مدیر ارشد محروم می‌کند بلکه از آنجا که مدیر به طرح‌های حاصله احساس تعلق نمی‌کند تعهدی به اجرای آن در خود نمی‌بیند.

در دهه‌های ۹۰-۱۹۸۰ واکنش مشابهی نسبت به واحدها و عملیات فرموله شده بازاریابی نشان داده شد. از آنجایی که اکثر مدیران و سازمانها تعریف پیترو دراکر را از بازاریابی به عنوان فعالیت یگانه و منحصر به فرد کسب و کار پذیرفته‌اند، کم‌کم مدیران ارشد، مسئولیت فعالیتهای بازاریابی را به عهده گرفتند و تمامی کارکنان را تشویق کردند تا این مسئولیت را بپذیرند. این امر موجب افول چشمگیر اهمیت واحدهای بازاریابی به شکل رسمی شد (۱۴).

به عقیده برخی صاحب نظران در عصر حاضر و پس از سال ۲۰۰۰ میلادی، مهارت حیاتی سازمان، مهارت بازاریابی است و پارادایم مدیریت از توجه به قابلیت‌های محوری (که بین سالهای ۲۰۰۰-۱۹۸۵ میلادی بسیار مطرح بود) به توجه به فرآیندهای محوری تغییر یافته است (۱۵). لذا تقویت فرآیند بازاریابی (با حفظ ساختارهای وظیفه‌ای) اصل مدیریتی پذیرفته شده‌ای است و ممیزی فرآیندی بازاریابی در این دیدگاه اهمیت حیاتی دارد.

جایگاه ممیزی بازاریابی

بسیاری از نویسندگان متاخر نظیر انیس و گارفین (۱۶)، انیس (۱۷)، مک دو نالد (۱۸)، و کاتلر (۱۹) اعتقاد دارند که نقش ممیزی بازاریابی جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی است و از آنجا که اطلاعاتی که باید جمع شوند معین هستند، روش انجام این کار نیز ساده است. گرچه در این نگرش ابزاری (که ممیزی بازاریابی را ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات فرض می‌کند) نیم‌نگاهی به فرآیندی بودن ممیزی دارد اما به بعضی جنبه‌های مهم آن به عنوان رهیافتی برای اعمال نفوذ مدیریت در سازمان بی‌توجهی می‌کند (۲۰). گفتمیم که ممیزی بازاریابی نوعی کنترل



نمودار شماره ۱- فرآیند بازاریابی نوین

(کانال‌های توزیع و توزیع کنندگان) تامین کنندگان^۱ و تسهیل کنندگان (سازمانها یا آژانس‌هایی که عملیات بازاریابی را تسهیل می‌کنند نظیر تامین کنندگان مالی، ارتباطات، اطلاعات، خدمات حمل و نقل، مشاهدان، تحقیقات بازار تبلیغات و...) را شامل می‌شود (۷). ممیزی بازاریابی تمامی حوزه‌های بازاریابی یک کسب و کار را در برمی‌گیرد و منحصر به چند نقطه‌ای نمی‌شود که اشکال در آنها ایجاد شده است. در ممیزی بازاریابی؛ محیط، استراتژی‌ها، سازماندهی و آمیزه بازاریابی و بهره‌وری و سود عملیات بازاریابی ارزیابی می‌شوند. برخی انجام ممیزی بازاریابی را به گرفتن نبض سازمان تشبیه می‌کنند (۸). خروجی فرآیند ممیزی ارزیابی، یک گزارش حاوی یک طرح کاری است که در آن پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد بازاریابی شرکت ارائه می‌شود. ممیزی بازاریابی، از پیشنهاد یک طرح کاری زیاد دور نیست و بهتر است آن را به عنوان فعالیتی تلقی کنیم که اطلاعات لازم را برای فرآیند برنامه‌ریزی تهیه کرده و آن را هدایت می‌کند. نتایج این کار ممکن است برای مدیر سازمان شگفت‌انگیز یا حتی تکان‌دهنده باشد. در نهایت مدیر تصمیم می‌گیرد که باتوجه به گزارش نهایی چه اقدامات اصلاحی در چه زمانی و چگونه انجام شود (۹).

تاریخچه

ممیزی بازاریابی، از اوایل دهه ۱۹۵۰ به طور معمول انجام می‌گیرد (۱۰) و در ۲۵ سال گذشته در طیف متنوعی از صنایع به کار گرفته شده است (۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳). در حوالی دهه ۷۰-۱۹۶۰

اصلاحی در زمان برای افزایش کارایی مورد نیاز است. برای اجرای این نوع کنترل از روشهای زیر می‌توان استفاده کرد:

الف) طرح سالانه کنترل - اطمینان یافتن از اینکه شرکت به فروش، سود و سایر اهداف کوتاه مدت جاری خود دست یافته است.

ب) کنترل سودآوری - اندازه‌گیری سود واقعی محصول، گروههای مشتریان، کانال‌های تجاری و حجم فروش.

● کنترل استراتژیک: برآورد می‌کند که آیا استراتژی بازاریابی شرکت مناسب شرایط بازار هست یا نه. از آنجا که استراتژی‌ها طرح‌های بازاریابی به سرعت منسوخ می‌شوند، هر شرکتی باید به طور متناوب موقعیت خود در بازار و رهیافت جامع به بازار خودش (به عبارتی اثربخشی بازاریابی) را ارزیابی کند. اصلی‌ترین ابزار برای کنترل استراتژیک، ممیزی بازاریابی است.

تعریف ممیزی بازاریابی

ممیزی بازاریابی، یک بازننگری و ارزشیابی جامع، سیستماتیک، بحرانی، مستقل و بی‌طرفانه، از محیط، اهداف درازمدت، استراتژی‌ها و فعالیتهای سازمان برای تعیین فرصتها و مشکلات، خط‌مشی‌ها، روشها، ساختار سازمانی، رویه‌ها و کارکنان است که برای اجرای خط‌مشی‌ها و رسیدن به اهداف استخدام شده‌اند (۲، ۴، ۵، ۶). این تعریف بیشتر روی عملیات داخلی سازمان تاکید می‌کند. تعاریف جدید توسعه یافته‌اند و تمامی عناصر محیط شامل بازارها، مشتریان، رقبا، واسطه‌های بازار

حمل و نقل را (در صورت وجود) بررسی کند. ممیز باید با واسطه‌های فروش و مشتریان نیز صحبت کند تا نظر آنها را در مورد عملیات بازاریابی شرکت جویا شود. یکی از چیزهایی که به ممیزان در قضاوت در مورد کارایی عملیات بازاریابی کمک می‌کند، تعادل بین جزا مختلف برنامه بازاریابی است. مثلاً تا زمانی که نیروهای فروش می‌توانند از طریق تماسهای تلفنی محصولات را بفروشند برنامه‌های تشویق فروش باید بسیار محدود شوند (۲۳).

مدل اجرایی مناسب

استفاده از چک لیست رهیافت متداولی است که برای انجام ممیزی بازاریابی به کار می‌رود (۲۴). پاسخ سؤالات، می‌توانند داده‌های ورودی عملیات و برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت باشند. این داده‌ها می‌توانند با پیش‌بینی‌ها و انتظاراتی که داریم یا با الگوهای برتر مقایسه شوند. در هنگام پرسیدن سؤالات، ممیزان باید دید روشنی از این داشته باشند که چرا سوال طرح می‌شود تا بتوانند پاسخها را به شکل مناسبی تعبیر کنند. دانستن این دید روشن، نیاز به استفاده از یک مدل مفهومی دارد که تصویر کلانی از حوزه‌هایی ارائه کند که ممیزی بازاریابی آنها را در برمی‌گیرد. نمودار شماره ۳ تلاشی برای ارائه این تصویر کلان است. برای استفاده از این مدل، باید سؤالاتی در هرکدام از حوزه‌های اشاره‌شده در مدل طرح شود. نمونه‌ای از این سؤالات کلی قابل طرح در پیوست شماره ۱ ملاحظه می‌کنید.

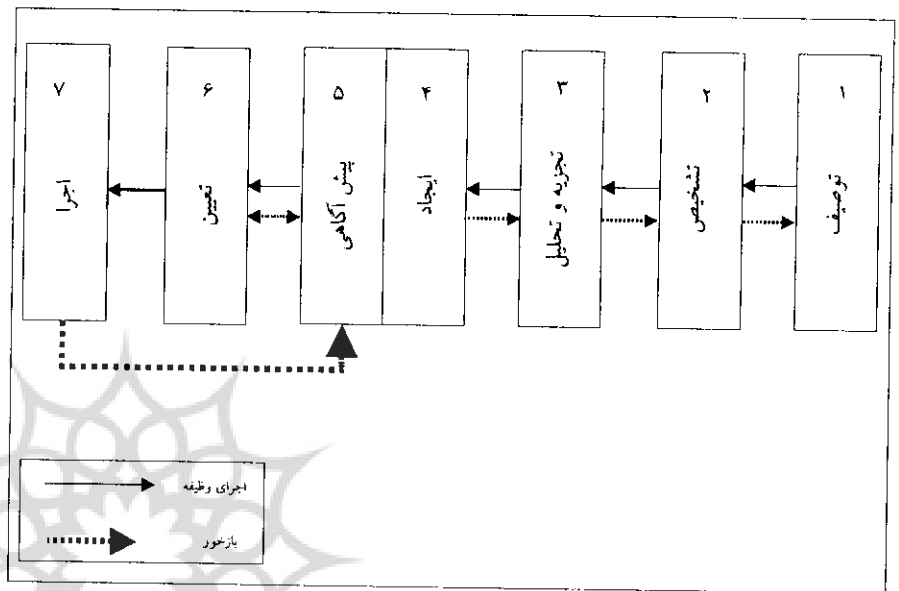
زمان استفاده از ممیزی بازاریابی

علاوه بر استفاده‌ای که از این نوع ممیزی در فرآیند کنترل بازاریابی می‌توان کرد در موارد دیگری نیز از آن می‌توان بهره برد:

- تدوین استراتژی‌های کلی کسب و کار و استراتژی‌های بازاریابی (شناخت فرصت‌های کسب و کار و تعیین خطوط کلی نفوذ در بازار، جذب و حفظ موقعیت)؛
- زمانی که یکی از وظایف بازاریابی (نظیر فروش، تحقیقات بازار، تبلیغات و...) نیاز به بازنگری و اصلاح ساختاری دارند؛
- تهیه طرحهای بازاریابی؛
- وضع اهداف کوتاه مدت و ایجاد چارچوبی برای ارزیابی، پاداش‌دهی و آموزش بازاریابی در سازمان؛
- ایجاد ارتباط قوی بین چرخه برنامه‌ریزی بازاریابی سیستم‌های پشتیبانی عملیات سازمان

برای استفاده کردن از فرصت‌های بازار استفاده می‌کند یا خیر. ممیز در درجه اول به اهداف درازمدت بازاریابی توجه می‌کند تا مطمئن شود که این اهداف به کافی روشن و آشکار هستند و شرکت گرفتار یک خط محصول کهنه و منسوخ

استراتژیک بر بازاریابی است. لذا می‌توان گفت علی‌رغم اینکه ممیزی کاری است که در مدیریت فعالیتهای بازاریابی می‌گنجد ولی بر تمامی فرآیند بازاریابی (خلاصه بازاریابی استراتژیک) نظارت دارد.



نمودار شماره ۲ - توالی وظایف در فرآیند بازاریابی

نشده است. این رویکرد اجازه می‌دهد که شرکت طیف وسیعی از روشهایی را ارائه کند که مشکل مشتریان را حل می‌کند و خود را محدود به فروش یک محصول نکند. این ممیزی باید شامل ارزیابی سازمان‌دهی فعالیتهای بازاریابی نیز باشد: آیا معاونت بازاریابی قدرت کافی برای کنترل تمامی فعالیتهای مرتبط با بازاریابی را دارد؟ آیا کانال‌های ارتباطی بین مدیران اجرایی فروش، تبلیغات، ترویج فروش و طراحی محصول برقرار است؟ آیا مدیران تمامی فعالیتهای بازاریابی مهارت، آموزش و تجربه لازم برای انجام موفق کارهایشان را دارند؟ طراحی و توسعه محصول جدید باید توسط یک کمیته، یک تیم کاری یا یک واحد مجزا انجام گیرد؟

از سویی، ممیزان باید روشهای اجرایی مورد استفاده شرکت برای اجرای برنامه‌های بازاریابی را ارزیابی کنند. این بدین معناست که ممیز باید توجه کند که خط محصول تا چه حد نیازهای بخش موردنظر در بازار را برآورده می‌کند. به‌علاوه ممیز باید گزارش فروش مناطق مختلف را بازنگری کرده و سرعت تحویل، انبار و شبکه

تراستروم توالی وظایف در فرآیند بازاریابی را در نمودار شماره ۲ معرفی کرده و جایگاه ممیزی بازاریابی را در نخستین وظیفه یعنی توصیف می‌داند (۲۱). در این نگرش، ممیزی بازاریابی اصلی‌ترین ابزار توصیف موقعیت بازاریابی شرکت است که هم فرصتها و تهدیدهایی که در محیط رقابتی سازمان وجود دارد و هم نقاط ضعف و قوت سازمان را نشان می‌دهد. براساس این تجزیه و تحلیل، شرکت می‌تواند اهداف درازمدت خود را با صراحت و شفافیت بیان کند، تا هم جهت تلاشهای سازمان مشخص شود و هم نقاط عطف معینی برای ثبت روند دستیابی به موفقیت به‌دست آید. تعیین چنین اهدافی نشان می‌دهد که شرکت چه استراتژی‌هایی می‌تواند انتخاب کند. ممیزی بازاریابی، تکنیک‌هایی برای شناسایی و انتخاب آلت‌رناوهای استراتژیک پیشنهاد می‌کند (۲۲).

محدوده ممیزی

تمرکز ممیزی بازاریابی روی اندازه‌گیری عملکرد گذشته نیست بلکه توجه آن به آینده است و اینکه آیا شرکت به‌خوبی از منابع خود

(نظیر سیستم منابع انسانی)،

مشخصه‌ها: ممیزی بازاریابی ۴ مشخصه اصلی دارد باید در تمامی مراحل اجرای آن رعایت شوند (۲۵):

۱) جامع بودن: ممیزی بازاریابی تمامی فعالیت‌های اصلی بازاریابی یک کسب و کار را پوشش می‌دهد و به چند نقطه خاص محدود نمی‌شود. اگر تنها نیروهای فروش، قیمت‌گذاری یا بعضی دیگر از فعالیت‌های بازاریابی را در برگیرد، ممیزی عملیاتی نام خواهد گرفت. گرچه ممیزیهای عملیاتی مفیدند ولی به‌تنهایی ممکن است موجب گمراهی مدیران شوند. به‌طور مثال کم‌بودن حجم فروش صورت گرفته توسط نیروهای فروش ممکن است به علت ضعف محصولات یا سیاست‌های ترویج فروش باشند نه حقوق و آموزش کم این افراد. ممیزی جامع بهتر می‌تواند منابع را به مسایل اصلی بازاریابی تخصیص دهد.

۲) سیستماتیک بودن: ممیزی بازاریابی یک آزمون منظم از محیط خرد و کلان بازاریابی و اهداف درازمدت و استراتژی‌های بازاریابی، سیستم‌های بازاریابی و فعالیت‌های خاص این حوزه است. باین ممیزی، بهبودهایی که بیش از همه سازمان به آنها نیاز دارد مشخص می‌شوند. اقدامات اصلاحی روی این موارد، اثربخشی کل بازاریابی سازمان را به‌دنبال دارد.

۳) استقلال: ممیزی بازاریابی به ۶ روش قابل انجام است:

- خودارزیابی: در این روش هر مدیری به حوزه عملیاتی خودش امتیاز می‌دهد؛
- ممیزی از عرض: یک واحد سازمانی، دیگر واحدها را ارزیابی می‌کند؛
- ممیزی از بالا: یک واحد سازمانی، زیرمجموعه‌های خود و سایر رده‌های پایین‌تر سازمان را ارزیابی می‌کند؛
- ممیزی توسط واحد ممیزی سازمان: که بنا به‌خواست واحدها، عملیات آنها را ممیزی می‌کند؛
- ممیزی توسط نیروهای ممیزی که در واحدهای مختلف سازمان پراکنده‌اند؛
- ممیزی بیرونی.

در تمام این روش‌ها لازم است که تصمیم‌گیری ممیزی در ارزیابی، از اعمال نفوذ مدیران واحدها مستقل باشد. بدیهی است که در این ۶ روش، روش اول و سوم از حیث استقلال مشکلاتی دارند.

روش ششم از همه مناسبتر است به‌شرط آنکه ممیزی باتجربه و بی‌طرف باشد و تمام دقت و توجه خود را به این ممیزی معطوف کند.

۴) دوره‌ای بودن: معمولاً وضعیت بازاریابی سازمان، تنها پس از اینکه حجم فروش کاهش می‌یابد، نیروهای فروش از لحاظ انگیزش افت پیدا می‌کنند یا مشکلاتی در بازاریابی بروز می‌یابد، بازنگری می‌گردد. اما اگر شرکتها در زمانهای موفقیت‌شان عملیات بازاریابی را بازنگری نکنند، حفظ سلامت و چالاکی سازمان دشوار می‌گردد. لذا بهتر است ممیزیهای بازاریابی در دوره‌های منظم ۳ الی ۵ ساله انجام شود.

فرآیند ممیزی بازاریابی

فرآیند کلی ممیزی بازاریابی می‌تواند به شکل زیر باشد:

- ۱ - بازدید اولیه از سازمان و ملاقات با مدیریت ارشد و بحث و تفاهم در مورد اهداف ممیزی تعهدات ممیزان؛
- ۲ - تهیه، ارایه و توافق برسر برنامه ممیزی با سازمان؛
- ۳ - جمع‌آوری و مطالعه مدارک موردنیاز از سازمان؛
- ۴ - تهیه چک لیست‌های مورد استفاده در ممیزی؛
- ۵ - تعیین اینکه چه کسانی باید به چه سوالهایی پاسخ بدهند؛
- ۶ - مراجعه به سازمان مطابق برنامه تعیین شده برای ثبت فعالیت‌های بازاریابی، رویه‌های بازاریابی و بررسی نیازهای بازاریابی؛
- ۷ - مطالعه میدانی مدیران، کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان، رقبا و... توسط مصاحبه، جلسات بحث گروهی، پرسش‌نامه، روش دلفی و...؛
- ۸ - تهیه مجموعه‌ای از الگوهای برتر در مقابل رویه‌های بازاریابی موجود (می‌توان به‌جای استفاده از این الگوها از مدیران سازمان و افراد صاحب تجربه برای تعیین وضعیت ایده‌آل کمک گرفت)؛

۹ - ارایه پیشنهادات مقدماتی برای بهبود بازاریابی سازمان و نوشتن پیش‌نویس گزارش ممیزی؛

۱۰ - بحث در مورد یافته‌های مقدماتی با مدیر ارشد سازمان، ثبت بازخورها، و مطالعه مجدد حوزه‌هایی که نیاز به بررسی بیشتر دارند؛

۱۱ - تهیه و ارایه گزارش نهایی به مدیریت سازمان (و در صورت صلاح‌دید وی به سایر

مدیران مورد نیاز).

نکات ویژه

۱ - ممیزان باید تصمیم بگیرند کدام

موضوعها مرتبط و کدام بی‌ارتباط هستند؛

۲ - ممیزان، باید بدانند از چه کسی و کجا اطلاعات را برای موضوع موردنظر جمع‌آوری کنند. بهترین منبع برای ایجاد این آگاهی مدیریت ارشد سازمان است؛

۳ - در اولین زمان ممکن باید توافق در اهداف ممیزی بازاریابی بین سازمان و ممیزی انجام شود؛

۴ - ممیز باید از اظهارنظر شخصی در خلال ممیزی خودداری کند؛

۵ - نکته اصلی در انجام ممیزی (خاصه در مصاحبه‌ها) گم‌نکردن موضوع اصلی ممیزی است؛

۶ - سوالهایی که مطرح می‌شوند، باید ترکیبی از سوالهای بدیهی (که پاسخ‌دهنده بدون تامل به آنها پاسخ می‌دهد) و سوالهای خاص و پیچیده باشد که نقطه نظر تازه‌ای را مطرح می‌کند؛

۷ - مصاحبه‌شوندگان باید نمونه آماری مناسبی از همه کارکنان سازمان باشد؛

۸ - ممیزان باید با خط محصول آشنا باشند، کارکنان دفتر مرکزی واحدهای اجرایی را ملاقات، با مشتریان و رقبا مصاحبه و اطلاعات داخلی را با محیط بازاریابی مقایسه کنند؛

۹ - در صورت وجود شرایط خاص سیاسی در سازمان، شاید لازم باشد برای مصاحبه با سطوح مختلف سازمان از ممیزیهای متفاوتی استفاده کنیم؛

۱۰ - ابتدا باید با مدیران رده بالای سازمان مصاحبه انجام شود و بعد با افراد پایین‌تر در سلسله مراتب اداری؛

۱۱ - ممیزان باید به دقت عدم تطابق میان نقطه نظرات واحدها با تصور مشتری از سازمان یا تنش میان سازمان و مشتریان، توزیع‌کنندگان و تامین‌کننده‌ها را ردیابی کند. (این تفاوتها ممکن است منشاء بروز تعارض و تنش میان این قسمتها شود).

ویژگی‌های ممیزان

ممیزان بازاریابی باید ویژگی‌های زیر را

داشته باشند (۲۰، ۲۶):

- ۱ - علاوه بر توانایی تجزیه و تحلیل، مهارت درک و کار با فرآیندها را داشته باشند (زیرا ممیزی بازاریابی باید به‌شکل فرآیندی انجام شده و بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی سازمان باشد)؛

- چیزهایی است؟
 - فرآیندهای خرید چگونه هستند؟
 - مشتریان در بخشهای مختلف چگونه تصمیم به خرید می‌گیرند؟
 - مشتریان بالقوه و بالفعل در مورد شهرت، کیفیت، خدمات، نیروهای فروش و قیمت شرکت و رقبا چگونه قضاوت می‌کنند؟
 ۱-۲-۳ - رقبا: رقبای اصلی کدامها هستند؟
 - اهداف درازمدت، استراتژی‌ها، نقاط قوت و ضعف، اندازه و سهم بازار آنها چگونه است؟
 - چه روندهایی بر رقابت و کالاهای جایگزین تاثیر می‌گذارد؟
 ۱-۲-۴ - نهادهای عمومی: چه نهادهای عمومی (نظیر شهرداری و...) به نظر می‌آید مشکلات یا فرصتهای خاصی برای شرکت ایجاد می‌کنند؟
 - سازمان برای مواجهه اثربخش با این نهادهای عمومی چه کارهایی باید انجام دهد؟

۲ - ممیزی استراتژی بازاریابی

- ۲-۱ - مأموریت و اهداف درازمدت کل سازمان:
 آیا مأموریت کسب و کار به وضوح و برجسته عباراتی که جهت‌گیری بازار دارند تشریح شده‌اند؟ آیا این مأموریت قابل حصول است؟
 - آیا عبارت مأموریت سازمان به روشنی بازارهای محصولی که شرکت مایل به حضور در آنهاست را مشخص می‌کند؟

- میزان در دسترس بودن منابع طبیعی و انرژی مورد نیاز برای شرکت چگونه است؟
 - نقش سازمان در جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست در آینده چیست؟
 - شرکت چه گامهایی را باید برای انطباق با تغییرات در این زمینه بردارد؟
 ۱-۱-۴ - محیط تکنولوژیکی: تغییرات عمده در تکنولوژی‌های محصول و فرآیند شرکت چه هستند؟
 - موقعیت سازمان در این تکنولوژی‌ها و نحوه تاثیرپذیری آن از این تغییرات چگونه است؟
 ۱-۱-۵ - محیط قانونی و سیاسی: تغییر در چه قوانین و مقرراتی ممکن است بر استراتژی و تاکتیک‌های شرکت تاثیر بگذارد؟
 - چه تغییراتی در این قوانین و مقررات بر استراتژی شرکت موثر است؟
 ۱-۱-۶ - محیط فرهنگی: تصور عموم جامعه از کسب و کار و محصولات شرکت چیست؟
 - چه تغییراتی در ارزشهای مشتریان و عقایدشان ممکن است بر شرکت تاثیر بگذارد؟
 ۱-۲ - محیط وظیفه‌ای:
 ۱-۲-۱ - بازارها: اندازه بازار، میزان رشد آن، توزیع جغرافیایی و سود حاصل از آن چه تغییراتی می‌کند؟
 - بخشهای اصلی بازار کدامها هستند؟
 ۱-۲-۲ - مشتریان: نیازهای مشتریان چه

- ۲ - اطلاعاتی در مورد سازمان (محصولات، خدمات، بازارها، سیستم‌ها، رویه‌ها و کارکنان) داشته باشند و توانایی درک سازمان را از خلال صحبت با افراد گرفتار و بعضاً شکاک را داشته باشند؟
 ۳ - آنچه را اتفاق می‌افتد دقیقاً ببینند و بشوند؟
 ۴ - در خلال مصاحبه‌ها داده‌ها را دریافت کنند ولی با آنچه افراد می‌گویند مخالفت یا موافقت نکنند؟
 ۵ - پیش قضاوت نداشته باشند؟
 ۶ - موضوعها را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند؟
 ۷ - از زمان حداکثر استفاده را ببرند؟
 ۸ - بتوانند خلاصه مطلب و چکیده آن را از حجم زیادی از اطلاعات استخراج و ثبت کنند؟
 ۹ - درک عمیقی از فرآیندها و زمینه‌های بازاریابی داشته باشند؟
 ۱۰ - توانایی کار با مدیران برای تسهیل فعالیتها و ایجاد تغییر را داشته باشند؟
 ۱۱ - بتوانند قواعد کلی را از تجارب خاص خود بازارهای خاص انتزاع کنند؟
 ۱۲ - خوش‌قول باشند و قرارهایشان را لغو نکنند.

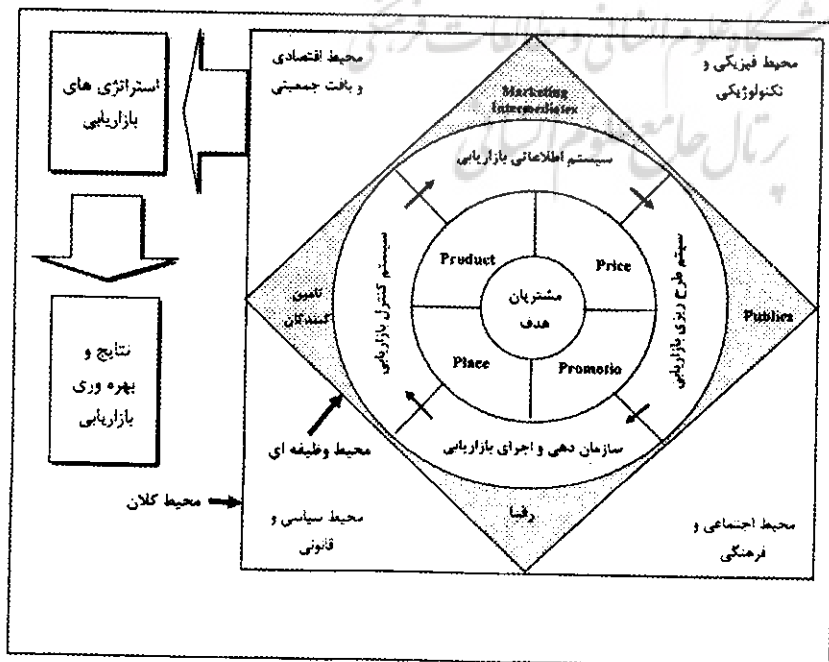
نمونه‌ای از سوالهای کلی قابل طرح در

ممیزی بازاریابی

۱ - ممیزی محیط بازاریابی

۱-۱ محیط کلان:

- ۱-۱-۱ - بافت جمعیتی: چه تغییرات و روندهایی در بافت جمعیتی ایجاد فرصت و تهدید می‌کنند؟
 - شرکت در مقابل این تهدیدها و فرصتها چگونه عکس‌العمل نشان می‌دهد؟
 - چه روندهایی در بافت جمعیتی (باورها، شکل زندگی و...) بر الگوی رفتار خریداران تاثیر می‌گذارد؟
 - سازمان چگونه تغییرات بافت جمعیتی را مدنظر قرار داده و مانیتور می‌کند؟
 - چه روندهایی در بافت جمعیتی بر استراتژی‌های تدوین شده تاثیر می‌گذارد؟
 ۱-۱-۲ - محیط اقتصادی: چه تغییراتی در سطح درآمد، قیمتها، پس‌انداز متوسط خانواده و اعتبارها بر شرکت تاثیر می‌گذارد؟
 - شرکت در مقابل این تغییرات چگونه عکس‌العمل نشان می‌دهد؟
 ۱-۱-۳ - محیط زیست: چشم‌انداز هزینه‌ها و



نمودار شماره ۳- مدلی برای انجام ممیزی ارزیابی

بازاریابی ارتباطات و روابط کاری خوبی وجود دارد؟

- آیا سیستم مدیریت محصول به صورت کار فعالیت می‌کند؟

- آیا مدیران محصول روی افزایش سود برنامه‌ریزی می‌کنند یا صرفاً افزایش حجم فروش؟

- آیا وظایف زمان‌بندی، برنامه‌ریزی و کاملاً تشریح شده‌اند؟

۳-۱-۳ نیروی انسانی: آیا افرادی در واحد بازاریابی وجود دارند که نیاز به آموزش، انگیزش، سرپرستی و ارزیابی بیشتری داشته باشند؟

- هرکدام از افراد در موقعیتهای مختلف سازمانی از لحاظ رقابت‌پذیری چگونه‌اند؟

- وضعیت عمومی کارکنان از لحاظ اخلاقی و انگیزشی چگونه است و برنامه سازمان در این زمینه‌ها چیست؟

- آیا برای حل مسایل ایجاد شده در نیروی انسانی برنامه‌ریزی می‌شود؟ این کار چگونه انجام می‌گردد؟

- آیا طراحی حرفه برای کارکنان انجام شده است و بالاخص آموزش برای جایگزینی افرادی که در موقعیتهای کلیدی هستند وجود دارد؟

۴-۱-۳ کارآیی واسطه‌های سازمانی: آیا بین واحدها بازاریابی و تولید، تحقیق و توسعه، خرید، مالی، حسابداری یا حقوقی مشکلاتی وجود دارد که نیاز به توجه داشته باشد؟

۲-۳ سیستم اطلاعات بازاریابی: آیا اطلاعات تحقیقات بازار به واحدهایی که باید براساس این اطلاعات کار کنند (نظیر تحقیق و توسعه و فروش) منتقل شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند؟

- آیا یک سیستم اطلاعاتی بازاریابی هوشمند وجود دارد که اطلاعات دقیق، کافی و به‌هنگام را تولید کند و در اختیار بگذارد؟

- آیا بازاریابها به سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری دسترسی دارند؟

- آیا خروجی‌های سیستم برنامه‌ریزی با اهداف و سهمیه تعیین شده برای فروش تناسب دارد؟

۳-۳ سیستم کنترل بازاریابی: آیا روشهای اجرایی کنترل برای اطمینان یافتن از دسترسی به اهداف سالانه مناسب هستند؟

- آیا مدیریت به‌طور متناوب سودآوری محصولات، بازارها، نواحی مختلف و کانالهای توزیع را تجزیه و تحلیل می‌کند؟

- آیا هزینه‌ها و بهره‌وری به‌طور متناوب سنجیده

در ممیزی بازاریابی، محیط، استراتژی‌ها، سازماندهی و آمیزه بازاریابی و بهره‌وری و سود عملیات بازاریابی ارزیابی می‌شوند.

تمرکز ممیزی بازاریابی روی اندازه‌گیری عملکرد گذشته نیست بلکه توجه آن به آینده و توان شرکت در استفاده از فرصتهای بازار است.

ممیز باید برای اصلاح امور نظر واسطه‌های فروش و مشتریان را در مورد عملیات بازاریابی شرکت جویا شود.

- برای هر واحد کدام اهداف بلندمدت تعیین شده است؟

- چه اهداف بلندمدتی و مسئولیتهایی در بازاریابی برای هرکدام از واحدها تعیین شده‌اند؟

- آیا مدیر ارشد سازمان یک استراتژی شفاف برای رسیدن به اهداف درازمدت به‌دقت طراحی کرده است؟

- آیا استراتژی تدوین شده قانع‌کننده است؟

- آیا استراتژی تدوین شده، با مرحله محصول در چرخه عمرش، استراتژی‌های رقیب و وضعیت اقتصاد تناسب دارد؟

- آیا شرکت بهترین مبنا را برای تقسیم‌بندی بازار انتخاب کرده است؟

- آیا معیارهای مشخصی برای درجه‌بندی قسمت‌ها و انتخاب بهترین قسمت وجود دارد؟

- آیا نمای دقیقی از هرکدام از قسمتهای بازار ایجاد شده است؟

- آیا شرکت موقعیتهایی و آمیزه بازاریابی مناسبی برای هر قسمت بازار انتخاب کرده است؟

- آیا منابع به‌طور بهینه به‌عناصر اصلی آمیزه بازاریابی اختصاص یافته‌اند؟

۳- ممیزی سیستم‌های مدیریت بازار

۳-۱ سازماندهی بازاریابی

۱-۳-۱ ساختار رسمی: آیا معاونت بازاریابی اختیار و مسئولیت مناسبی برای تاثیر بر فعالیتهای موثر بر رضایت مشتری دارد؟

- آیا فعالیتهای بازاریابی در تمامی خطوط وظیفه‌ای، محصول، بخش بازار، مصرف‌کننده نهایی و جغرافیایی به‌صورت بهینه ساختار یافته‌اند؟

۲-۳-۱ کارآیی وظیفه‌ای: آیا بین واحد فروش و

- آیا اهداف درازمدت کسب و کار برای کل سازمان تعیین شده‌اند؟

- آیا اطلاعات موردنیاز برای بازنگری فرآیند پیشرفت شرکت به‌سوی اهداف درازمدت آن در دسترس بوده و بازنگریها به‌صورت منظم انجام می‌شوند؟

- آیا استراتژی‌های شرکت در دسترسی به اهداف بلندمدت موفق بوده‌اند؟

- مسئولیت معاونت بازرگانی در طرح‌ریزی استراتژیک سازمان چیست؟

۲-۲ اهداف بلندمدت و کوتاه مدت: آیا اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت به‌قدر کافی روشن توصیف شده‌اند که بتوانند راهنمای عملی برای برنامه‌ریزی بازاریابی و اندازه‌گیری عملکرد باشند؟

- آیا اهداف درازمدت بازاریابی مناسب تعریف شده‌اند؟

۳-۲ ترکیب و استراتژی‌های کسب و کار: ترکیب ساختاری کسب و کار چگونه است؟ (بخش‌بندی کسب و کار، واحدهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بازارهای محصولات خاص).

- آیا تجزیه و تحلیل نقاط قوت کسب و کار و جذابیت محصول در بازار برای هر واحد برنامه‌ریزی انجام شده است؟ در صورت انجام نتیجه چه بوده است؟

- استراتژی شرکت برای هرکدام از این واحدهای برنامه‌ریزی چیست؟ (توسعه سهم بازار، ایجاد موازنه و ثبات، تغییر جهت در سیاست یا خارج کردن محصول از رده).

- هرکدام اهداف بلندمدت به کدام یک از واحدهای برنامه‌ریزی ارجاع می‌کند؟

- آیا هر واحد یک طرح استراتژیک دارد؟

می‌شود؟

۳-۴ سیستم توسعه محصول جدید:

- آیا شرکت برای جمع‌کردن خلق و به‌نمایش گذاشتن ایده‌ها سازمان‌دهی مناسبی دارد؟
- آیا شرکت قبل از سرمایه‌گذاری روی یک ایده جدید، تحقیقات و تجزیه و تحلیل مناسبی انجام می‌دهد؟

- آیا شرکت آزمایش‌های لازم را روی محصول و بازار انجام می‌دهد؟

- آیا شرکت برای طراحی محصول صدای مشتریان را می‌شنود و آیا واحد بازاریابی در تصمیمات مربوط به محصول شرکت دارد؟

۴- کنترل آمیزه بازاریابی

۴-۱ محصول:

- آیا آمیزه بازاریابی برای نیازها ترجیحاتی که سازمان در بازار هر محصول می‌خواهد به آنها توجه کند، مناسب است؟

- چه استراتژی‌ای برای نام و نشان تجاری به کار می‌رود؟

- آیا محصولات به‌درستی در مقابل محصولات رقیب موقعیت‌یابی شده‌اند؟

- آیا برای حفظ موقعیت رقابتی سازمان در بازار نیاز به تغییرات در محصولات (و سایر اجزاء آمیز بازاریابی) اضافه کردن امکانات جانبی به آنها، حذف آنها و... هست؟

- آیا عملکرد هر محصول به‌روشی قاعده‌مند و یکسان سنجیده می‌شود؟

- اهداف بلندمدت خط محصولات شرکت چیست؟

- آیا خط محصول فعلی شرکت به اهداف خود دست یافته است؟

- آیا خط محصول نیاز به گسترش یا به پیمان‌گذاری ندارد؟

- کدام محصولات نیاز به خارج‌شدن از تولید یا اضافه‌شدن به خط محصول دارند؟

- دانش و تصور مشتریان نسبت به کیفیت، مشخصه‌ها، شکل و شمایل و نام تجاری محصولات شرکت و محصولات رقیب چگونه است؟

- چه قسمتهایی از استراتژی‌های محصولات و نام و نشانهای تجاری نیاز به بهبود دارند؟

۴-۲ قیمت:

- پاسخ‌گویی هر بازار هدف به تغییرات قیمت چگونه است؟

- قیمت در آمیزه بازاریابی چه نقش و هدفی

دارد؟

- قیمت باید نقش فعال یا منفعل در استراتژی موقعیت‌گذاری شرکت داشته باشد؟

- استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قیمت‌گذاری شرکت در مقایسه با رقیب چگونه است؟

- آیا برای تعیین قیمت یک رهیافت منطقی وجود دارد؟

- آیا تاکتیک‌ها و استراتژی‌های قیمت‌گذاری نیاز به تغییر دارند؟

۳-۴ مکان:

۳-۱ ۴-کانال‌های توزیع:

- اهداف درازمدت و استراتژی‌های کانالهای توزیع چگونه‌اند؟

- آیا کانالهای توزیع انتخاب شده از لحاظ نوع و حجم تبادلات برای بازارهای هرکدام از محصولات مناسب هستند؟

- هرکدام از کانالها تا چه اندازه به بازار هدف ما دسترسی دارند؟

- آیا کانالی که انتخاب شده از لحاظ مشخصه‌ها موثر است؟

- آیا کانالها وظایف تعیین شده‌شان را کاملاً انجام می‌دهند؟

- کانالهای توزیع چگونه مدیریت می‌شوند؟ چه بهبودهایی در این کار نیاز هست؟

- آیا سازمان به سطح مطلوب خدمات مشتریان رسیده است و آیا هزینه‌های این کارپذیر مستفی است؟

- آیا سازمان پوشش و خدمات مناسبی در بازار محصول ارائه می‌کند؟

- توزیع‌کنندگان، دلان، واسطه‌های فروش به‌افراد در کارخانه‌ها، بنگاه‌های واسطه و دیگران... چه اندازه اثربخش هستند؟

- آیا شرکت نیاز به تغییر کانالهای توزیع دارد؟

۴-۴ ترویج فروش

۴-۱ ۴-نیروهای فروش:

- اهداف درازمدت نیروهای فروش چیست؟

- آیا واحدهای فروش اهداف درازمدت و نقش فروش توسط نیروهای فروش و جایگاه آن در استراتژی موقعیت‌گذاری بازاریابی به‌روشنی درک کرده‌اند؟

- آیا شرایط احراز نیروهای فروش با شغل آنها تناسب دارد؟

- آیا نیروهای فروش از نظر تعداد و شرایط استخدامی با اهداف درازمدت سازمان و وظیفه تعیین‌شده مناسبیت دارند؟

- آیا تعداد کافی مدیرفروش برای راهنمایی

نیروهای فروش وجود دارد؟

- آیا نتایج حاصل از کار نیروهای فروش با انتظارات مدیریت هم‌خوانی دارد؟

- آیا برای هرکدام از نیروهای فروش اهداف عملکردی تعیین شده و متناسب با عملکردشان پاداش دریافت می‌کنند؟

- آیا سطح پاداشهایی که نیروهای فروش دریافت می‌کنند رقابتی است؟

- آیا نیروهای فروش متناسب با خطوط محصول سازمان‌دهی شده‌اند؟

- آیا نیروهای فروش انگیزش، توانایی و تلاش بالایی از خود نشان داده‌اند؟

- آیا روشهای اجرایی برای تعیین سهمیه‌ها و ارزیابی عملکرد مناسب است؟

- نیروهای فروش شرکت در مقایسه با رقیب چگونه‌اند؟

۴-۲ ۴-تبلیغات و ترویج فروش:

- اهداف درازمدت بازاریابی شرکت چه هستند؟

- آیا نقش یا اهداف تبلیغات و ترویج فروش در آمیزه بازاریابی تعیین شده‌اند؟

- آیا بودجه کافی و مناسب برای دسترسی به اهداف ترویج فروش و تبلیغات اختصاص یافته است؟

- آیا رسانه‌ها و برنامه‌های انتخاب شده برای ارتباط با بازارهای هدف از لحاظ هزینه‌ها بیشترین کارایی را دارد؟

- آیا متن و محتوای پیام‌های تبلیغاتی به‌طور اثربخشی مطلوب موردنظر را انتقال می‌دهند؟

- چگونه اندازه می‌گیریم که برنامه‌های تبلیغاتی به اهداف تعیین شده‌شان رسیده‌اند؟

- مردم و نهادهای عمومی در مورد تبلیغات شرکت چه فکری می‌کنند؟

- آیا رسانه مناسب انتخاب شده است؟

- آیا نیروهای واحد تبلیغات متناسب هستند؟

- آیا از ابزار ارتقاء فروش نظیر ارائه نمونه، کوپنهای جایزه، نمایش و مسابقه فروش به‌طور کافی و اثربخش استفاده می‌شود؟

- آیا شرکت استفاده کافی از بازاریابی مستقیم، برخط (از طریق اینترنت) و پایگاه داده‌ها می‌کند؟ □

منابع: در سایت مجله موجود است.

● سیروس حسینی: دانشجوی کارشناسی ارشد و مدیریت MBA دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف.