

## به کارگیری مدل بلوغ قابلیت‌های بازاریابی به منظور ارزیابی فرآیندهای بازاریابی در شرکت ایران ترانسفو

آرمان احمدی زاد<sup>۱</sup>، سید مجتبی اخوان حجازی<sup>۲</sup>، امیر حسین صبور طینت<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه شهید بهشتی و مدیر تحقیقات و سیستم‌های اطلاعات بازاریابی گروه ایران ترانسفو

۲- کارشناس ارشد مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف و معاون برنامه ریزی گروه ایران ترانسفو

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی از دانشگاه علم و صنعت ایران و مدیر استراتژی گروه ایران ترانسفو

### چکیده

در این پژوهش، مدل بلوغ بازاریابی در شرکت ایران ترانسفو استفاده شده است. به این منظور، مدل بلوغ فرآیندی پنج سطحی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران و کارشناسان بازاریابی و فروش شرکت ایران ترانسفو است و به دلیل کوچک بودن حجم جامعه آماری و دسترسی به آن، تمامی جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده و به عبارتی، از روش سرشماری برای نمونه‌گیری استفاده شده است. در این تحقیق از ۱۱ پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده و روایی آن به وسیله روایی محتوا و پایایی آن به وسیله ضریب آلفای کرانباخ تأیید شده است. نتایج نشان داد که از فرآیندهای بازاریابی مورد بررسی، هیچ کدام در سطوح پنجم و چهارم قرار ندارند، در حالی که از یازده فرآیند مورد بررسی، هشت فرآیند در سطح سوم و سه فرآیند در سطح دوم قرار دارند.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی، مدل بلوغ قابلیت‌های بازاریابی، فرآیندهای بازاریابی

### ۱- مقدمه

همچون تقسیم بندی بازار، انتخاب بازار هدف، موقعیت یابی، تعیین آمیزه بازاریابی و غیره، نیازمند ابزار جامع آسیب شناسی و عارضه یابی هستند. ابزارهای موجود،

مدیران بازاریابی شرکت‌ها به منظور تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی در حوزه‌هایی

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱) مدل بلوغ فرآیندی

مدل بلوغ فرآیندی، امروزه به عنوان مدلی برای جهت ارزیابی بلوغ فرآیندهای کسب و کار پذیرفته شده، از آن به طور گسترده استفاده می‌شود. مفاهیم پایه‌ای و زیر بنای بلوغ متضمن این امر هستند که سازمان‌های بالغ به شکل سامان یافته عمل می‌کنند، در حالی که در سازمان‌های نابالغ دستیابی به نتایج در تلاش‌های قهرمانانه افراد در استفاده از رویکردهایی است که کم یا زیاد به طور خود انگیزه یا خود جوش آنها را به وجود آورده‌اند. در بعضی از مراجع، مدل بلوغ فرآیندی و در توضیح مفهوم بلوغ از واژه‌هایی مانند: پیش‌بینی پذیری، کنترل و اثر بخشی استفاده می‌شود. پیش‌بینی پذیری به استفاده از برنامه‌های زمان‌بندی شده، معیارها، و اهدافی که محقق شده‌اند، اشاره دارد. سازمانهای نابالغ غالباً برنامه زمان‌بندی شده ایجاد می‌کنند، اما بعدها غالباً با اختلاف زیادی معیارها و اهداف را از دست می‌دهند. سازمان‌های بالغ برنامه‌های زمان‌بندی شده را تنظیم می‌کنند و دائماً آن را محقق می‌سازند. کنترل به ساز و کارهایی اشاره می‌کند که با وجود آنها، سازمان‌ها به اهداف خود نائل می‌شوند. سازمان‌های بالغ کاملاً، مستمراً، و با کمترین انحراف اهداف خود را محقق می‌سازند. سازمان‌های نابالغ هرگز این اطمینان را ندارند که کدام اهداف محقق می‌شود؟ و احتمال تحقق معیارهای مورد نظر در دامنه زمانی معین و مشخص چه مقدار است. سازمان‌های بالغ به اهدافی دقیق دست می‌یابند که تعهد کرده بودند به دست می‌آورند. سازمانهای نابالغ غالباً به بعضی از اهداف نایل شده، به بعضی از آنها نمی‌رسند.

هر یک صرفاً از زاویه دید خاصی به بازاریابی نگریسته‌اند؛ مثلاً مدیران بازاریابی با بررسی و تجزیه و تحلیل دوره عمر محصول، صرفاً می‌توانند برنامه‌هایی برای مدیریت محصولات شرکت ارائه دهند و از طریق مدل‌ها و الگوهای پورتفولیو، بنابراین، برنامه‌هایی برای مدیریت سبد محصولات شرکت تدوین کنند (استانلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲). همواره وجود یک ابزار جامع عرضه‌یابی که همه حوزه‌های فرایند بازاریابی را در تدوین استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی بازاریابی در نظر بگیرد، خالی بوده است. در این مقاله، از مدلی به منظور آسیب شناسی و عرضه‌یابی فرایند بازاریابی شرکت ایران ترانسفو بر اساس نگرش بلوغ فرایند بازاریابی استفاده می‌شود که به شکلی جامع، تمامی حوزه‌های مختلف فرایند بازاریابی و ارتباطات میان آنها را در نظر گرفته است. این مدل اصالتاً متعلق به شرکت فیلیپس<sup>۲</sup> است که از بنیانگذاران بنیاد تعالی سازمانی اروپایی بوده و به عنوان ابزاری مکمل برای پاسخ به کاستی‌های مدل تعالی سازمانی اروپایی در عرضه‌یابی فرایندها معرفی شده است (ای اف کیو ام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱). بنابراین، در این مطالعه، به منظور آسیب شناسی فرایندهای بازاریابی شرکت ایران ترانسفو، ابتدا مدل بلوغ قابلیت‌های بازاریابی<sup>۴</sup> تشریح و سپس روش پژوهش بیان می‌شود، در انتها نیز پس از تحلیل داده‌ها، یافته‌های اساسی ارائه و پیشنهادهایی برای استفاده مدیران در شرکت ایران ترانسفو و محققان حوزه بازاریابی ارائه خواهد شد.

1 Stanley et al

2 Philips co

3 EFQM

4 Marketing Capability Maturity Model

انطباق بین چگونگی انجام وظایف و چگونگی توصیف گردش کار فرآیندها را به درستی بسنجد. در این مدل کوشش می‌شود اعتبار الزامات و نیازمندی‌های سیستم، درستی استفاده از موردهای مطالعه و توصیفات مبتنی بر مدل، و اثربخشی کاربردهای عملی به گونه‌ای هماهنگ شوند؛ ۳- مدیریت غالباً آگاهی ندارد که تا چه اندازه اکتساب یا رشد سازنده و پویا ناشی از شیوه‌های متعدد انجام وظایف مشابه است. خلق و ایجاد فرآیندهای استاندارد و به هم مرتبط، الزامات و نیازمندی‌های کارکردهای سازمان را ساده نموده، در نتیجه پیچیدگی سیستم‌های سازمان را کاهش می‌دهد؛ ۴- سازمان‌ها، روش‌های قابل قبول اندکی دارند تا قابلیت عرضه کنندگان برای تحویل پروژه‌های واگذار شده و دیگر خدمات آنان را در مقایسه با پارامترهای ادعا شده در طرح پیشنهادی سنجش کنند. بعلاوه، آن‌ها نیازمند مبنایی قابل قبول برای مشخص کردن الزامات و نیازمندی‌های قراردادی هستند تا فرآیندهای کاری عرضه کنندگان بهبود یابد؛ ۵- مدیریت نیازمند یک راهنماست تا بداند بنیادهای لازم برای فرآیندهای کاری به چه شیوه‌ای استقرار یابند که چابکی سازمانی حفظ و هزینه‌های عملیاتی کمتر شود (کورتیس و آلدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲).

## ۲-۲) سطوح پنجگانه مدل بلوغ فرآیندی

سطح بلوغ، سطحی قابلیت‌های سازمان را نشان می‌دهد که با دگرگون سازی یک یا چند بخش از فرایندهای سازمانی به دست آمده است. مدل‌های بلوغ، توسعه یک ماهیت را در طول زمان توصیف

علاوه بر این، در بسیاری از موارد، کیفیت ممکن است به اندازه کافی خوب نباشد و هزینه‌ها فراتر از آنچه مدیریت می‌خواهد، باشد. از نظر دیگر، سازمان‌های بالغ دارای فرآیندهای سامان یافته و نظام مند بوده، شیوه‌های انجام کار مستند شده دارند. آن‌ها داده‌های گذشته را جمع‌آوری و برای پیش بینی نتایج تلاش‌های مشابه در آینده استفاده می‌کنند (هارمون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱). اما مدل‌های بلوغ دارای اصولی هستند که در اینجا به آنها اشاره می‌گردد. اصول بنیادین مدل بلوغ فرآیندی عبارتند از: ۱- ویژگی‌های یک فرآیند باید به شکلی ارزیابی گردد که قابلیت آن برای مشارکت در اهداف سازمانی مشخص شود؛ ۲- فرآیندهای قادر و توانمند نمی‌توانند ماندگار باشند، مگر اینکه سازمان به اندازه کافی بالغ باشد تا آنها را حفظ نماید؛ ۳- بهبود فرآیند بهترین رویکردی است که یک برنامه بهبود سازمانی را مرحله بندی می‌کند تا به طور موفقیت آمیزی به حالت‌های پیش بینی پذیرتری از قابلیت سازمانی دست یابد، ۴- هر مرحله یا سطح بلوغ، یک مبنای لازم و ضروری طرح می‌کند تا بر آن اساس بهبود آینده تضمین شود. همچنین، در مدل بلوغ فرآیندی، به عنوان یک استاندارد، حداقل پنج چالش یا سطح برای موفقیت سازمان به این صورت شناسایی و تعیین شده است: ۱- مدیریت دارای استانداردهای کمی برای سنجش بلوغ گردش کار فرآیندهای کسب و کار است و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که ضعف‌های فرایندها بر روی توسعه سازمان و دستیابی به اهداف کسب و کار تحمیل می‌کنند، ۲- مدیریت روش‌های قابل قبول اندکی دارد تا میزان

سطح ابتدایی فرایندها سازمان یافته نیستند و حتی آشفته و بی‌نظم هستند. موفقیت احتمالاً به تلاش‌های افراد وابسته است و تکرارپذیر نیست، زیرا فرایندها به طور کافی تعریف شده و مستند نیستند که تکرار شوند.

#### - سطح دو: سطح تکرارپذیر

سازمان‌هایی که در این سطح قرار می‌گیرند، سازمان‌هایی هستند که بر فرایندها متمرکز شده‌اند و بعضی از فرایندهای اصلی خود را تعریف کرده‌اند. آنها می‌توانند بعضی فرایندها را با نتایج قابل پیش‌بینی تکرار کنند، در حالی که دیگر فرایندها هنوز بخوبی قابل کنترل نیستند. در سطح تکرارپذیری، تکنیک‌های مدیریت ایجاد شده‌اند و موفقیت می‌تواند تکرار شود، زیرا فرایندهای لازم ایجاد و تعریف شده، و مستند گشته‌اند.

#### - سطح سه: سطح استاندارد و تعریف شده

سازمان‌هایی که در این سطح قرار می‌گیرند، سازمان‌هایی هستند که تمام فرایندهای اصلی و پایه‌ای خود را تعریف کرده‌اند و درجه‌ای از کنترل بر روی آنها دارند، بر جمع‌آوری داده تأکید نموده، از معیارهایی استفاده می‌کنند تا به مدیریت بر فرایندها کمک نماید. در این سطح، سازمان فرایندهای خود را از طریق توجه بیشتر به مستندسازی، استانداردسازی، و یکپارچگی توسعه داده است.

می‌کنند و در اینجا ماهیت مورد نظر بازاریابی است. به طور کلی، مدل‌های بلوغ دارای این خصوصیات هستند: ۱- توسعه یک ماهیت واحد به وسیله تعداد محدودی از سطوح بلوغ که معمولاً چهار تا شش سطح است شرح داده شده است؛ ۲- برخی ملزومات خاص خصوصیات این سطوح را تشکیل می‌دهند که هر ماهیت باید در سطحی خاص به آن دست پیدا کند؛ ۳- سطوح به ترتیب و از سطح اولیه تا سطح پایانی مرتب شده‌اند و آخرین مرحله سطح مطلوب بلوغ است؛ ۴- در طول توسعه، ماهیت از یک سطح به سطح دیگر توسعه پیدا می‌کند و هیچ سطحی حذف یا نادیده گرفته نمی‌شود (ورد مستر و همکاران، ۲۰۰۳: ۵؛ کلیمکو، ۲۰۰۱: ۳). با توجه به این که مدل‌های بلوغ توسط ساختار مرحله‌ای و گام به گام خود به صورت تدریجی و مستمر، سازمان را به سمت بلوغ هدایت می‌کنند، مدل بلوغ فرآیندی در این تحقیق بر اساس مدل بلوغ دارای قابلیت مرحله یا سطح را تعریف شده است. هر یک از فرایندهای سازمان یا بنا بر شرایط در یکی از سطوح قرار می‌گیرند. توضیح مختصر این پنج سطح در ادامه ارائه می‌گردد (ورد مستر و همکاران، ۲۰۰۳: ۶؛ کورتیس و آلدن، ۲۰۰۷: ۲).

#### - سطح یک: سطح ابتدایی و مقدماتی

سازمان‌هایی که در این سطح قرار می‌گیرند، نابالغ هستند. فرایندهای آنان اضطراری، موقت، و تعریف نشده و فعالیت‌هایشان غیر قابل پیش‌بینی است. در

## - سطح چهار: سطح مدیریت کمی و قبل پیش

### بینی

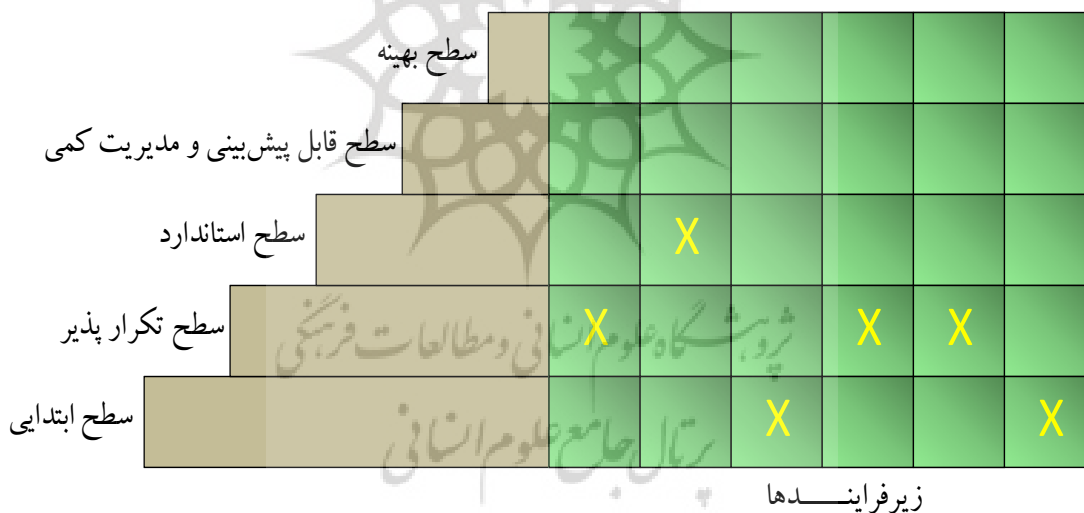
سازمانها در این سطح تأکید زیادی بر مدیریت فرایندها دارند. آنها معیارهای کمی خوبی برای فرایندها دارند و دائماً داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند. مدیران آنها زمانی که اهداف را تعیین می‌کنند، بر معیارها و داده‌ها تأکید می‌کنند. به طور برابر، یک همراستایی و سازگاری سلسله‌مراتبی میان مدیران وجود دارد، به طوری که در توفیق دستیابی به اهداف فرایندهای پژوهش و فناوری عالی‌تر، و دستیابی واحد به اهداف کلان خود، مشارکت و سهم داشته باشند. در سطح مدیریت کمی، واحد تمام فرایندها را از طریق

جمع‌آوری داده و تجزیه و تحلیل آنها نظارت و کنترل می‌کند.

## - سطح پنج: سطح بهینه شده

سازمان‌هایی که در این سطح قرار دارند، کارکنان خود را در مورد فرایندها آموزش داده‌اند و آنان را برای تلاشی مستمر به خدمت می‌گیرند تا فرایندها را پالایش، بهبود، و ارتقا دهند. در سطح بهینه، فرایندها به طور ثابت از طریق نظارت بر بازخورهای برگرفته شده از فرایندهای جاری، بهبود داده شده و فرایندهای نوآورانه برای خدمت کردن به نیازهای ویژه سازمان معرفی می‌گردند.

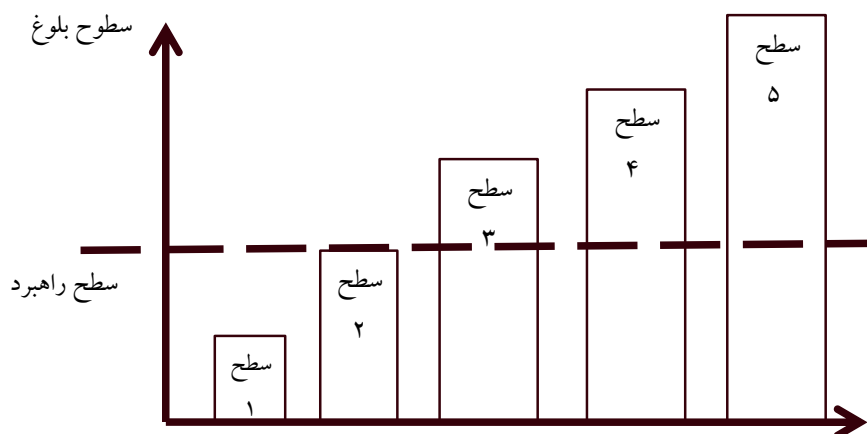
سطوح فوق در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل (۱) سطوح بلوغ فرایندی (ورد مستر و همکاران، ۲۰۰۳: ۶؛ کورتیس و آلدن، ۲۰۰۷: ۳؛ هارمون، ۲۰۰۴: ۲)

برنامه و فرایندهای انجام کار مستند شده باشند. در صورتی که مستندات وجود نداشته باشند، نمی‌توان فهمید چه چیزی اجرا می‌شود یا نمی‌شود که بتوان چگونگی اجرای راهبرد را ارزیابی نمود.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، سطح بلوغ هر سازمان برابر است با سطح بلوغ فرایندی که دارای کمترین سطح بلوغ است. با توجه به نمودار شماره ۲، سطح بلوغ کمتر از سطح ۲ راهبردپذیر نیست. علت این امر، این است که راهبرد زمانی می‌تواند اجرایی شود که اسناد



شکل (۲) سطوح بلوغ فرایندها و سطح بلوغ راهبرد پذیری (هارمون، ۲۰۰۴: ۳).

### ۲-۳) مدل بلوغ فرایندهای بازاریابی

برنامه‌های بهبود بازاریابی، شرکت باید همه زیرفرایندهای بازاریابی خود را به صورت متوازن رشد دهد. نمی‌توان تصور کرد، شرکت در حوزه تبلیغات محصول، مثل یک شرکت کلاس جهانی عمل کند، ولی در حوزه فروش مثل یک شرکت نوپا عمل کند. طبق دیدگاه بلوغ، فرایندهای بازاریابی، دارای سطوح بلوغ مختلفی است. در سطوح بلوغ بالا، آن فرایند به شکلی متعالی انجام می‌شود و در سطوح بلوغ پایین تر، این فرایند به اشکال ضعیف تری انجام می‌شود (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۶). با توجه به مطالب تشریح شده، فرایند جامع بازاریابی شامل یازده زیرفرایند مختلف است و در مدل بلوغ فرایندهای بازاریابی، باید بتوان سطوح بلوغ همه زیرفرایندها را آسیب شناسی نمود. فرایندهای مدل بلوغ بازاریابی شامل استراتژی بازاریابی، تحقیقات و هوشمندی بازاریابی، برنامه ریزی بازاریابی، رهبری بازاریابی و قابلیت‌های کارکنان، قیمت گذاری، جایگاه یابی برند، کانال فروش و توزیع، ارتباطات بازاریابی، مدیریت مشتریان و مدیریت فروش است. در ادامه، به منظور

یکی از مشکلات مدیران بازاریابی در کشورهای در حال توسعه، این است که برای تدوین برنامه‌های بازاریابی خود از الگوبرداری استفاده می‌کنند، بدون توجه به اینکه آیا این برنامه‌ها با سطح بلوغ آن‌ها مطابقت دارد یا خیر؛ مثلاً شرکتی که هنوز به اصول اولیه قیمت گذاری توجه قرار نمی‌کند، نمی‌تواند از ابزارهای پیشرفته قیمت گذاری استفاده کند. شرکتی که هنوز کانال‌های توزیع خود را نشناخته؛ نمی‌تواند برنامه بهبود برای یکپارچه کردن کانال‌های توزیع ارائه دهد. دیدگاه بلوغ بازاریابی به معنای آن است که شرکت برای تدوین برنامه‌های بازاریابی به جایگاهش در بازاریابی توجه کند و پله‌های بهبود را مرحله به مرحله طی کند. فرایندهای بازاریابی، شامل زیرفرایندهایی است. هر یک از این زیرفرایندها می‌تواند در سطوح بلوغ متفاوتی باشد. پنج سطح بلوغ داریم و پله آخر، به شرکت‌های کلاس جهانی مربوط است. بر این اساس، شرکت بازاریابی خود را عارضه‌یابی و آسیب شناسی کرده و جایگاه بلوغ هر حوزه بازاریابی را به دست آورده است. در تدوین

آشنایی با مدل، سطوح بلوغ مربوط به تعدادی از مهمترین زیرفرایندهای این مدل به منظور آشنایی، معرفی و سطوح مختلف بلوغ آن تشریح می‌شود.

استراتژی بازاریابی به تعریف و ارائه اولویت‌ها پرداخته، رویکرد سازگار و یکپارچه ای برای کلیه عناصر اساسی بازاریابی و فروش مشخص می‌کند (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۰؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

### ۱-۳-۲) زیر فرایند استراتژی بازاریابی

جدول (۱) سطوح بلوغ زیر فرایند استراتژی بازاریابی (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۰؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) ما سندی با عنوان استراتژی بازاریابی داریم؛ ۲) ما شخصی را در سازمان به عنوان مدیر / رهبر استراتژی بازاریابی داریم. .
دوم	۱) استراتژی بازاریابی داریم که بر مشتریان دست اول تمرکز دارد؛ ۲) تا حدودی، اطلاعات مشتری نهایی وجود دارد؛ ۳) ما مدل و الگویی برای تدوین استراتژی بازاریابی داریم.
سوم	۱) ما اطلاعات کافی برای تدوین استراتژی بازاریابی جمع کرده ایم که گروه‌های مختلف مشتریان را در برمی گیرد؛ ۲) یک سند رسمی استراتژی بازاریابی داریم؛ ۳) فرایندی برای بروزرسانی استراتژی بازاریابی به عنوان بخشی از استراتژی شرکت تعریف شده است؛ ۴) در تدوین استراتژی بازاریابی، آنچه را رقبا انجام می دهند، دیده و واکنش خود را مشخص کرده ایم.
چهارم	۱) ما رقبا و خودمان را از طریق آنالیز SWOT تحلیل کرده ایم، ۲) از طریق تحقیقات بازاریابی، اطلاعات مستند از دیدگاه مشتریان کسب کرده ایم که شامل نظرسنجی از مشتریان است؛ ۳) فرایندی رسمی برای بازنگری در استراتژی وجود دارد؛ ۴) در تدوین استراتژی بازاریابی خود به مشتریان کلیدی توجه ویژه داشته ایم.
پنجم	۱) ما چشم انداز و مأموریت روشنی تدوین کرده ایم؛ ۲) برای تحقق استراتژی‌ها و اهداف بازاریابی، برنامه‌های عملیاتی را تدوین کرده ایم؛ ۳) ما توافق مدیرعامل با استراتژی بازاریابی را کسب کرده ایم؛ ۴) برنامه‌های اصلی را در راستای استراتژی بازاریابی برای تحقق اهداف آن مشخص کرده ایم.

### ۲-۳-۲) زیر فرایند تحقیقات بازاریابی

تحقیقات بازاریابی به عنوان منبع قابل اعتماد توسعه استراتژی بازاریابی مطرح بوده، سازمان را قادر می‌سازد به تخمین نیازهای بازار بپردازد. جدول ۲، سطوح بلوغ این فرایند را ارائه می‌دهد (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۶؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

فرایند برنامه ریزی بازاریابی وظایف کلیدی و مسؤولیت‌های لازم برای ساختن یک برنامه مؤثر بازاریابی و فروش مبتنی بر استراتژی بازاریابی را مشخص می‌کند. فرایند برنامه ریزی بازاریابی، استراتژی بازاریابی را در تمام عناصر بازاریابی و فروش نهادینه می‌کند (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۳؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

## جدول (۲) سطوح بلوغ زیر فرایند تحقیقات بازاریابی (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۶؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) واحد بازاریابی شرکت، اطلاعات اولیه بازار نظیر حجم بازار و نرخ رشد محصولات را دارد.
دوم	۱) واحد بازاریابی شرکت برنامه‌ای برای تحقیقات بازاریابی دارد؛ ۲) برنامه تحقیقات بازاریابی، نیازمندی‌های تحقیقاتی را مشخص می‌کند؛ ۲) داده‌های تحقیقات بازاریابی با توجه به نیاز افراد به سادگی قابل دسترسی هستند.
سوم	۱) واحد بازاریابی شرکت دارای برنامه سالانه اطلاعات بازاریابی بر مبنای نیاز است؛ ۲) در برنامه سالانه تحقیقات بازاریابی، فعالیت‌ها، مسوولیت‌ها و بودجه تحقیقات بازاریابی مشخص شده است؛ ۳) در تحقیقاتی که انجام شده، اطلاعاتی در مورد استنباط مشتریان از نام و نشان تجاری شرکت در مقایسه با رقبا جمع‌آوری شده است.
چهارم	۱) فعالیت‌های تحقیقات بازاریابی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی می‌شود؛ ۲) تمرکز تحقیقات بازاریابی، بر مشتریان و رقبای کلیدی است؛ ۳) شاخص‌هایی در مورد جنبه‌های مختلف نظیر سهم بازار، تقاضا بازار، سهم وزنی و ... جمع‌آوری می‌شود.
پنجم	۱) تمرکز فعالیتهای تحقیقات بازاریابی بر متقاضیان و مشتریان نهایی شرکت است؛ ۲) در تحقیقات بازاریابی که انجام می‌شود، به مسائل متنوع، نظیر مشتریان و افراد تاثیرگذار بر مناصه و خرید محصولات، توجه می‌شود؛ ۳) درک مشتری از نام و نشان تجاری، شناسایی ریسک‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و غیره توجه می‌شود.

## جدول (۳) سطوح بلوغ زیر فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۳؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) شرکت ما، سندی با عنوان برنامه بازاریابی در اختیار دارد.
دوم	۱) در واحد بازاریابی شرکت، فرایندی برای تدوین برنامه‌های سالانه بازاریابی وجود دارد؛ ۲) این فرایند به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی شرکت، روزرسانی می‌شود؛ ۳) این برنامه، فعالیت‌های لازم برای تحقق استراتژی بازاریابی را تشریح می‌کند.
سوم	۱) چشم‌انداز بازاریابی و جایگاه مطلوب نام و نشان تجاری شرکت بوضوح درک شده و بعنوان مبنای برنامه‌ریزی بازار قرار گرفته است؛ ۲) فعالیتهای بازاریابی برای تحقق چشم‌انداز بازاریابی مشخص شده است؛ ۳) در فعالیتهای بازاریابی به دوره عمر شرکت توجه شده است.
چهارم	۱) چشم‌انداز بازاریابی شرکت همسو با کلیه اهداف کلان شرکت است؛ ۲) در فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی، اهداف سالانه فروش، مرور و بررسی می‌شود؛ ۳) همچنین، در این فرایند، یس از ارزیابی اهداف سالانه بازاریابی، پاره‌ای اقدامات اصلاحی اتخاذ می‌شود.
پنجم	۱) فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت بر اساس چشم‌انداز و اهداف روشن به خوبی تعریف شده است؛ ۲) فعالیتهای بازاریابی و فروش با عرضه محصولات شرکت با هم مرتبط هستند؛ ۳) شاخص‌های کلیدی و معیارهایی در حوزه بازاریابی و فروش تعریف شده است.

## ۴-۳-۲) زیرفرایند رهبری بازاریابی و

## قابلیت‌های کارکنان

اطمینان از وجود قابلیت در ساختار ذهنی کارمندان  
بخش فروش و بازاریابی و وجود عملکرد لازم برای

دستیابی به کلاس جهانی در این بخش بررسی می‌شود.  
کیفیت فرایند بازاریابی و فروش به کیفیت کاربران آن  
وابسته است. بازاریابان و فروشندگان حرفه‌ای برای  
رسیدن به کلاس جهانی دارای انگیزه بوده، می‌توانند



فرهنگ رهبری را که برای رسیدن به رشد سود آور مربوط به این زیرفرایند در مدل را به تصویر می‌کشد  
مورد نیاز سازمان است، بسازند. جدول ۴، سطوح بلوغ (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۹؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

### جدول (۴) سطوح بلوغ زیر فرایند رهبری بازاریابی و قابلیت‌های کارکنان (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۱۹؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) واحدی به نام بازاریابی و فروش در شرکت وجود دارد؛ ۲) متخصصان آشنا به تکنولوژی در بازاریابی و فروش شرکت وجود دارند.
دوم	۱) فعالیت‌های بازاریابی و فروش شرکت بیشتر بر خواسته‌ها و نیازهای آتی مشتریان تمرکز دارد تا بر نیاز فعلی یا محصولات موجود.
سوم	۱) این درک حاصل شده که تمرکز بر مشتری و نیازهای او، منوط به مهارت‌ها، استعداد، نقش‌ها، رهبری و ساختار جدید در حوزه بازاریابی شرکت است؛ ۲) به صورت مستمر، مهارت‌های اولیه بازاریابی و فروش ارزیابی و بهبود داده می‌شود؛ ۳) شرح شغل برای تمامی پست‌ها/مشاغل بازاریابی و فروش شرکت نوشته شده و به صورت مدون موجود است.
چهارم	۱) ارزیابی قابلیت فعلی نیروی انسانی واحد بازاریابی و فروش انجام شده است؛ ۲) در شرکت بجای اینکه نوعی بازاریابی ایجاد شود که بر مبنای فروش و تبلیغ محصولات موجود باشد، به نیازها و خواست‌های فعلی و آتی مشتریان تمرکز دارد؛ ۳) شکاف بین مهارت‌های موجود در واحد بازاریابی و فروش با آنچه مورد نیاز است، شناسایی شده است؛ ۴) تصمیمات مناسبی برای استخدام پرسنل جدید و آموزش پرسنل فعلی واحد بازاریابی و فروش اتخاذ شده است؛ ۵) پروفایل شایستگی برای پرسنل کلیدی واحد بازاریابی و فروش وجود دارد.
پنجم	۱) تیم بازاریابی و فروش قادر به تدوین و تصویب یک برنامه جامع بازاریابی هستند؛ ۲) تیم فروش و مدیریت ارتباط با مشتری قادر به تدوین و تصویب برنامه‌های فروش خود هستند؛ ۳) شرکت نسبت به استخدام افراد حرفه‌ای در واحد بازاریابی و فروش اقدام کرده که این افراد می‌توانند با عمل خود به دیگران آموزش دهند؛ ۴) نظام ارزیابی عملکرد پرسنل بازاریابی و فروش طراحی شده است؛ ۵) نظام ارزیابی عملکرد پرسنل بازاریابی، مشکلات را گفته، راهکار بهبود را نشان می‌دهد؛ ۶) در واحد بازاریابی و فروش شرکت عواملی در ارائه پاداش دخیل است (مثل قدرت رهبری و آموزش، کمک به مشتری)؛ ۷) مدیران و پرسنل مختلف حوزه بازاریابی و فروش با یکدیگر به خوبی همکاری می‌کنند؛ ۸) مدیران بازاریابی و فروش می‌توانند اثبات کنند که نسبت به مشتریان تعصب خاصی دارند و به آنها متعهدند.

محصولاتش استفاده می‌کنند یا با آن داد و ستد می‌کنند، در ذهنشان به وجود آید. در جدول ۵، سطوح بلوغ مربوط به این زیر فرایند معرفی شده است (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۲؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

### ۵-۳-۲) زیرفرایند جایگاه یابی نام و نشان تجاری

ایجاد جایگاه نام و نشان تجاری این اطمینان را می‌دهد که تصور شرکت در اذهان در آینده نسبت به رقبا بهتر است. به بیانی ساده تر، چیزی است که مایلیم وقتی ذی نفعان نام شرکت را می‌شنوند یا از

**جدول (۵) سطوح بلوغ زیر فرایند جایگاه یابی نام و نشان تجاری (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۲؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳)**

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) پرسنل بازاریابی و فروش، جایگاهی را که شرکت می‌خواهد در اذهان مشتری ایجاد کند، می‌شناسند.
دوم	۱) کارکنان بازاریابی از جایگاهی که شرکت می‌خواهد در اذهان مشتری تسخیر کند، آگاهند و نحوه اثر آن بر فعالیت خود را می‌دانند؛ ۲) واحد بازاریابی و فروش شرکت با تحقیقات بازاریابی از تصویر ذهنی شرکت در اذهان مشتریان آگاه است؛ ۳) واحد بازاریابی و فروش شرکت از میزان جذابیت هریک از محصولات خود نزد مشتریان آگاه است؛ ۴) برای افزایش درک کارکنان بازاریابی و فروش از جایگاه مطلوب برند شرکت، جلسات آموزشی و توجیهی برگزار می‌شود.
سوم	۱) شرکت، مزایای هریک از مشتریان را شناسایی و تحلیل کرده است؛ ۲) شرکت می‌داند که در هر بازار هدف، چه استنباطی از نام و نشان تجاری شرکت وجود دارد؛ ۳) شرکت، طرح شفاف و ساده‌ای برای پیاده‌سازی ارکان برند خود دارد.
چهارم	۱) مدیران و کارکنان، موقعیتی را که شرکت می‌خواهد در اذهان مشتریان ایجاد کند، درک کرده و بکار می‌بندند؛ ۲) شرکت بازارهای هدف را بر اساس تاثیرشان شناسایی و اولویت بندی کرده است؛ ۳) شرکت عملکرد خود را در مقایسه با رقبا بررسی کرده است.
پنجم	۱) شناخت جایگاهی که شرکت می‌خواهد در اذهان مشتریان ایجاد کند، در محصولاتش منعکس شده است؛ ۲) جایگاهی که شرکت می‌خواهد در اذهان ایجاد کند متمایز از رقبا بوده، برای مشتریان نیز جذاب است؛ ۳) برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه هر محصول چه جایگاهی را در اذهان تسخیر کند، شرکت می‌داند چه نیازهایی در بازار پاسخ داده نشده است.

**۲-۳-۶) زیر فرآیند مدیریت سبد محصول**

مدیریت سبد محصول به منظور تبدیل ورودی‌های بازار به محصولات و خدمات مورد نیاز آینده و اصلاح محصولات فعلی سبد محصول براساس درک ارزش افزوده‌ای که آن محصول برای کسب و کار ایجاد می‌کند، انجام می‌شود. نتایج باید چنین باشد که شرکت‌ها دارای رقابتی‌ترین سبد محصول بوده، به بهترین شکل نیازهای مصرف‌کننده نهایی را فراهم کنند و نتایج آن در کسب و کار مشخص شود. در جدول ۶، سطوح بلوغ مربوط به مدیریت سبد محصول ارائه شده است (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۵؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

**۲-۳-۷) زیر فرایند ارتباطات بازاریابی**

ارتباطات، سازمان را قادر می‌سازد تا اعمال و پیام‌های مهم را به مشتریان هدف، مصرف‌کنندگان و مشتریان احتمالی انتقال دهد. این نخستین گام در ایجاد وفاداری و کمک به مشتریان برای دستیابی به اهداف بازاریابی است. استراتژی ارتباطات شامل تبلیغات و ترفیع به عنوان دو ابزار برای متقاعد کردن خریداران و تشویق سایرین برای خرید از شرکت ماست. در جدول ۷، سطوح بلوغ ارتباطات بازاریابی ارائه شده است (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۸؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

### جدول (۶) سطوح بلوغ زیر فرایند مدیریت سبد محصول (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۵؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) شرکت ایران ترانسفو، سبد محصولات خود را بر اساس سابقه گذشته و مدل خطی (تعمیم گذشته به آینده) مدیریت می‌کند.
دوم	۱) مدیریت سبد محصولات در شرکت در مقابل سبد محصول رقیب، روند فناوری صنعت و نیازهای مشتری پاسخ می‌دهد؛ ۲) آن دسته از محصولات با حاشیه سود بسیار کم، شناسایی و جایگزین‌ها معرفی می‌شوند؛ ۳) شرکت در مدیریت سبد محصولات خود نتایج نظرسنجی مشتری را به نوعی وارد می‌کند.
سوم	۱) در شرکت، مجموعه‌ای معیار تعیین شده که از آن‌ها برای پرورسانی سبد محصول استفاده می‌کند؛ ۲) شرکت در این سطح از بلوغ، یک سیستم قوی برای دریافت بازخور مشتری درباره سبد محصول خود دارد؛ ۲) خط‌مشی شرکت در نحوه مدیریت سبد محصولات تنظیم شده است؛ ۳) فرایندی شفاف برای حذف و معرفی محصولات جدید طراحی شده است.
چهارم	۱) خط‌مشی مدیریت سبد محصولات، نیاز مشتریان و بازارهای هدف را در نظر می‌گیرد؛ ۲) خط‌مشی مدیریت سبد محصولات حاشیه سود و فروش محصولات کنونی یا سایر معیارهای مالی را در نظر می‌گیرد؛ ۳) خط‌مشی مدیریت سبد محصولات، تعیین کمبودها و اضافات در سبد محصولات کنونی را در نظر می‌گیرد؛ ۴) خط‌مشی مدیریت سبد محصولات، معماری درخت نام و نشان تجاری را در نظر می‌گیرد.
پنجم	۱) تحقیقات بازاریابی زیر مبنای تعیین شکاف و کمبودهای موجود در سبد محصولات شرکت است؛ ۲) این اطلاعات به طور مستقیم وارد فرایند ایجاد کسب و کار جدید یا فرایند مدیریت سبد خدمات می‌شود.

### جدول (۷) سطوح بلوغ زیر فرآیند ارتباطات بازاریابی (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۲۸؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) شرکت دارای ابزارهای مختلف برای ارتباط با ذی نفعان (نظیر مشتریان و سهامداران) است؛ ۲) ابزارهای ارتباط با ذی نفعان مطابق قوانین و سیاست‌های شرکت ایجاد شده‌اند.
دوم	۱) شرکت، طرحی یک ساله برای ارتباطات بازاریابی دارد (شامل اهداف، فعالیت‌ها، زمان بندی، مسولیت‌ها و ..)؛ ۲) این طرح طبق زمان بندی اجرا می‌شود (گرچه در صورت تغییر شرایط رقابتی، تعدیل می‌گردد).
سوم	۱) جایگاهی که شرکت می‌خواهد در بازار هدف در ذهن مشتری ایجاد کند، شناخته شده و این جایگاه، مبنای برقراری نوع ارتباط است؛ ۲) ما می‌دانیم مشتریانمان به چه نوع ارتباطی تمایل دارند و طرح ارتباطات خود را بر اساس نیاز آنان طراحی کرده‌ایم؛ ۳) در طرح ارتباط با مشتریان، میزان آگاه سازی هر مشتری و رفتار خرید آنها در مقایسه با رقیب دیده شده است.
چهارم	۱) شرکت شیوه‌های مختلف ارتباط با مشتریان هدف را طراحی و ارزیابی کرده است؛ ۲) آیا پیامی که به ذینفعان انتقال داده، قابل درک، به ذهن سپردنی، انگیزه بخش و متمایز بوده و با برند مرتبط است یا خیر؟
پنجم	۱) شرکت ارتباطات خود را بر مبنای دیدگاه‌های مشتریان (واسطه‌ها و نهایی‌ها) قرار داده است؛ ۲) شرکت یک استراتژی متوازن ارتباطات ایجاد کرده که بر فعالیت‌ها و اهداف کوتاه و بلندمدت تمرکز دارد؛ ۳) نتایج این فعالیتها، تدوین خط‌مشی روشن بودجه بندی ارتباطات بازاریابی است؛ ۴) تعیین بودجه ارتباطات بازاریابی، انعطاف پذیر بوده، اجازه هر گونه تغییر هزینه، در صورت نیاز شرکت را می‌دهد.

**۸-۳-۲) زیر فرایند قیمت گذاری**  
 قیمت گذاری باید بر اساس زمینه رقابت برای دستیابی به فروش و سودآوری مدیریت شود. جدول ۸، سطوح بلوغ زیر فرایند قیمت گذاری را تشریح می کند (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۳۱؛ انگگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

**جدول (۸) سطوح بلوغ زیر فرایند قیمت گذاری (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۳۱؛ انگگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)**

سطح بلوغ	شرح / گویه ها
اول	۱) سطوح قیمت پایه تعریف و حداقل قیمت ها مشخص شده است؛ ۲) قیمت محصولات جدید بر مبنای محصولات قبلی تعیین می شود.
دوم	۱) به گروه های خاصی از مشتریان، تخفیف مشخصی داده می شود؛ ۲) تجارت بر مبنای حجم فروش / قیمت است؛ ۳) قیمت گذاری مبتنی بر چانه زنی است.
سوم	۱) اهداف قیمت گذاری هر دسته از محصولات مشخص شده و سیاست قیمت گذاری محصولات جدید مشخص شده است؛ ۲) قیمت گذاری بر مبنای طبقه بندی مشتریان است؛ ۳) تکنیک های چانه زنی و مذاکره برای دستیابی به سود متقابل وجود دارد؛ ۴) قیمت گذاری رقبا مورد نظارت قرار گرفته و در قیمت گذاری ما تأثیر می گذارد.
چهارم	۱) استراتژی قیمت گذاری داریم؛ ۲) نظارت سیستماتیک بر قیمت گذاری، باعث بازخوری به فرایند قیمت گذاری می گردد؛ ۳) قیمت گذاری آشنایی (قیمت عمده، تخفیف، جوایز خرید و...) در هر جا لازم باشد ایجاد شده است؛ ۴) فعالیتهای تکمیلی برای القای مناسب بودن قیمت به مشتری استفاده می شود.
پنجم	۱) فهرست شفافی از قیمت ها وجود دارد؛ ۲) هر جا لازم باشد سیاست های قیمت گذاری آشنایی اجرا و انحرافات شناسایی می گردد؛ ۳) تعیین قیمت محصولات جدید با نگاه بیرون سازمانی آزمون شده و بر مبنای اطلاعات واقعی است؛ ۴) زمان تحویل به مشتری مورد توجه بوده، بر قیمت گذاری تأثیر می گذارد.

**۹-۳-۲) زیر فرایند کانال های توزیع و فروش**  
 هدف از این زیر فرایند، این است که می خواهیم به صورت کارا و موثر محصولات خود را به مشتری نهایی و ذی نفعان در زنجیره ای از بهترین بازارهای انتخابی توزیع نموده، بفروشیم (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۳۴؛ انگگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

ارزش تبدیل کنند. فروش بر اساس علامت تجاری توسط ارکان مد نظر برای مشتریان هدف به وسیله اجرای برنامه های بازاریابی تعیین می شود. این فروش کارا و موثر بوده، با ارزش افزوده مربوط به محصولات و خدمات برای تثبیت موقعیت در بازار هماهنگ است. در جدول زیر، سطوح بلوغ این زیر فرایند معرفی شده است (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۴۴؛ انگگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

**۱۰-۳-۲) زیر فرایند مدیریت فروش**

منابع فروش می تواند استراتژی بازاریابی را برای مشتریان بی واسطه به منظور اهداف کسب و کار، به

### جدول (۹) سطوح زیر فرآیند کانال‌های توزیع و فروش (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۳۴؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) تلاش‌ها و اقدامات فروش در هر کانال توزیع (برای هر نماینده فروش) متفاوت است.
دوم	۱) اندازه، اهمیت و ساختار و ارزش کانال‌های توزیع شرکت شناخته شده اند؛ ۲) ما می دانیم مشتریان دوست دارند چگونه از ما بخزند و متناسب با آن کانال‌های توزیع را مشخص کرده ایم؛ ۳) اطلاع نسبت به محیط باعث شده بتوانیم کانال‌های توزیع خود را بهتر طراحی کنیم.
سوم	۱) مشتریان کلیدی در هر کانال توزیع انتخاب و بر اساس پیش بینی فروش به آنها مدیریت می شوند؛ ۲) تحقیقات بازاریابی مشخص کرده که چه کانال توزیعی برای چه مشتری یا مصرف کننده ای مناسب است؛ ۳) کانال‌ها و نمایندگان توزیع ما پیشرفته هستند و کار با آنها ساده است؛ ۴) در صورت بروز تعارض میان کانال‌های توزیع، ما فرایند و رویه ای برای حل این موضوع داریم.
چهارم	۱) استراتژی کلی کانال توزیع ما برای هر مشتری تدوین و در این سند، تمایز میان کانال‌ها را در نظر گرفته ایم؛ ۲) ارتباط بین استراتژی کانال‌های توزیع با استراتژی بازاریابی شرکت مشخص شده است؛ ۳) ویژگی‌های کانال توزیع با آمیزه بازاریابی (نظیر محصول، قیمت) متناسب شده است؛ ۴) مصارف هر محصول برای هر کانال یا نماینده توزیع متناسب شده است و ارزش آفرینی می کند.
پنجم	۱) کانال‌های بین المللی توزیع بر اساس معیارهای مشخصی انتخاب می شوند؛ ۲) اینکه چه محصولاتی را کدام نمایندگان توزیع ارائه دهند بر اساس فرایند مدیریت سبد محصولات تعیین می شود؛ ۳) برای نمایندگان کلیدی خود برنامه ویژه ای در سطح کل شرکت داریم.

### جدول (۱۰) سطوح زیر فرایند مدیریت فروش (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۴۴؛ انگک و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه‌ها
اول	۱) واحد فروش، صرفاً یک فروشنده است که محصولات را می فروشد؛ ۲) پاداش پرسنل فروش عمدتاً بر اساس حجم فروش است.
دوم	۱) فرایندهای اولیه فروش به همراه فهرستی از مشتریان کلیدی شناسایی شده است؛ ۲) تیم فروش دانش فنی محصولات شرکت را دارد و از تبلیغات برای پیشبرد فروش استفاده می کند. تیم فروش مشخصه‌های فنی محصول را تشریح می کند و مشتری نیز آنها را با یکدیگر مقایسه می کند.
سوم	۱) واحد فروش برای فروش بهتر به مشتری خوب گوش می دهد و نیازهای او را درک می کند؛ ۲) فرایند درک نیاز مشتری باعث می شود که پرسنل فروش و مدیران ارتباط با مشتری بتوانند آنها را تحلیل کنند؛ ۳) فرایندهای اصلی فروش ترویج، سنجش و اصلاح می شوند؛ ۴) ساختار فروش شرکت منطقه ای است و مدیران فروش هر ناحیه وجود دارد؛ ۵) مدیریت مشتریان کلیدی در کل شرکت جریان دارد؛ ۶) پرسنل فروش شرکت جایگاه موردنظر برند شرکت را می دانند و آن را در تعاملات خود با مشتری مد نظر قرار می دهند.

۱) پرسنل فروش، استراتژی بازاریابی شرکت را درک می کنند و می توانند آن را با دقت و صحت به مشتری انتقال دهند؛ ۲) ما مهارت های فروش را تعیین کرده و توسعه داده ایم؛ ۳) پرسنل فروش ما نیازهای مشتری را درک می کنند بدین صورت که رودررو با آنها می نشینند و به آنها گوش می دهند؛ ۴) پرسنل فروش ما برای حل مشکلات، با مشتری بحث می کنند؛ ۵) پرسنل فروش ما از مشتری اطلاعات می گیرند نه فقط از طریق گفتگوی رودررو بلکه از طریق تحقیقات بازاریابی؛ ۶) پرسنل فروش شرکت زنجیره ارزش شرکت و مکانیزم های رانشی و کششی را درک می کنند؛ ۷) پرسنل فروش شرکت، ابزارهای مبتنی بر وب را در اختیار مشتری قرار می دهند.

## چهارم

۱) ما می دانیم که چگونه اثربخش بفروشیم و مکانیزم های رانشی و کششی را به کار می گیریم؛ ۲) درک کاملی از ارزشی که محصول برای مشتری خلق می کند، وجود دارد؛ ۳) نیروی فروش با درکی که از مشتری دارد، از ابزارهای بازاریابی استفاده می کند و تلاش می کند تا مشتری سود بیشتری ببرد؛ ۴) نیروی فروش درک کاملی از نیازهای مشتری دارد. این درک از طریق ابزارهای مختلف حاصل می شود مثل نظرسنجی، مصاحبه، پرسشنامه، کانال های مبتنی بر وب و ...

## پنجم

۱۱-۳-۲) **زیر فرایند مدیریت مشتریان کلیدی**  
معمولاً بخش عمده فروش متعلق به بخش اندکی از مشتریان است که به آنان مشتریان کلیدی می گوئیم. مشتریان کلیدی مشتریانی با ویژگی هایی، همچون: حجم خرید بالا، سودآوری بالا و وفاداری زیاد به سازمان هستند. بنابراین، باید برای مشتریان کلیدی برنامه های ویژه ای داشته باشیم. در جدول زیر، سطوح بلوغ این زیرفرایند معرفی شده است (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۴۰؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳).

## جدول (۱۰) سطوح زیر فرآیند مدیریت مشتریان کلیدی (ای اف کیو ام، ۲۰۱۰: ۴۰؛ انگ و جونز، ۲۰۰۹: ۳)

سطح بلوغ	شرح / گویه ها
اول	۱) واحد فروش شرکت، محصولات را می فروشد (بدون توجه خاص به مشتریان کلیدی)؛ ۲) واحد فروش عمدتاً بر اساس قیمت تمام شده و تکنولوژی به کاررفته در یک محصول آن را می فروشد؛ ۳) پاداش پرسنل بخش فروش نیز عمدتاً بر اساس حجم فروش تعیین می شود.
دوم	۱) فرایندهای فروش شناسایی شده و فهرستی از مشتریان کلیدی و عمده نیز مشخص شده است؛ ۲) پرسنل فروش شرکت، دانش فنی محصول را می دانند و از تبلیغات برای فروش بیشتر استفاده می کنند؛ ۳) ما مشخصه های فنی محصول را در واحد فروش تشریح می کنیم و مشتری نیز از میان آنها انتخاب می کند.
سوم	۱) فرایندهای پایه فروش توصیف شده و اجرا می شوند؛ ۲) مشتریان شرکت تحلیل می شوند و مشتریان کلیدی بر اساس معیارهای خاصی شناسایی می شوند؛ ۳) ما برای مدیریت بهتر فروش و همراستایی با استراتژی های شرکت، نسبت به بخش بندی مشتریان خود اقدام کرده ایم.
چهارم	۱) اگرچه مسوولیت های فروش هر ناحیه تفکیک شده است (مثلاً تیم فروش ناحیه A یا ...) ولی مدیریت مشتریان کلیدی، در کل سازمان جریان دارد؛ ۲) برنامه های اولیه مدیریت مشتریان کلیدی بر اساس عملکرد گذشته طراحی می شود؛ ۳) ما فرایندی برای انتخاب مشتری داریم و آن را اجرا می کنیم؛ ۴) مذاکرات فروش در سطح نواحی انجام می شود؛ ۵) ما فرایندی برای نظرسنجی رضایت مشتریان کلیدی خود داریم.

۱) درک ما از مشتریان کلیدی خود به حدی رسیده است که می‌دانیم اهداف استراتژیک خود را چگونه از طریق مشتریان کلیدی خود محقق نماییم؛ ۲) رویکرد تیم مدیریت فروش ما بر اساس آنالیز SWOT است؛ ۳) ما به یک توافق در مورد اهداف بلندمدت فروش به هر مشتری کلیدی رسیده ایم؛ ۴) ما وفاداری و ماندگاری هر مشتری را نیز اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنیم؛ ۵) برنامه‌های مدیریت مشتریان کلیدی ما ساختار خوبی دارد و بر اساس یادگیری متقابل با مشتری است (ما به مشتری اطلاعات می‌دهیم و از مشتری اطلاعات می‌گیریم)؛ ۶) طرح مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی ما یک برنامه ارتباطی نیز در دل خود دارد که باعث تقویت جایگاه برند ما می‌شود؛ ۷) پرسنل فروش ما طرح کسب و کار شرکت، طرح بازاریابی شرکت را به صورت غلطان سالی یک بار بازنگری می‌کنند و در داخل گروه‌های تیمی به بحث می‌گذارند.

## پنجم

### ۳) روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی و پیمایشی بوده و به سنجش میزان بلوغ بازاریابی شرکت ایران ترانسفو پرداخته است و عناصر و متغیرهای پژوهش را در چارچوب مشخصی توصیف می‌کند. برای انجام این مطالعه که به صورت مقطعی در سال ۱۳۸۹ انجام گردید، پرسشنامه‌ها بر اساس الگوی فیلیپس طراحی و روایی آنها با روش روایی محتوا و با استفاده از نظرهای اساتید، مشاوران، کارشناسان و مدیران کلیدی شرکت ایران ترانسفو، تأیید گردید. همچنین، به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرباخ استفاده شد و ضریب مذکور در کل پرسشنامه‌ها ۰/۸۲ تعیین شد. البته کمترین میزان پایایی متعلق به پرسشنامه برنامه ریزی بازاریابی با ۰/۷۶ و بیشترین پایایی متعلق به پرسشنامه مدیریت کانال‌های توزیع ۰/۹۱ بود که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه‌های تحقیق است. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، با توجه به اینکه حجم جامعه مدیران و کارشناسان فروش و بازاریابی شرکت ایران ترانسفو ۱۴ نفر بود و به تمامی آنها دسترسی وجود داشت، جامعه آماری سرشماری شد و به عبارت دیگر، نمونه آماری تحقیق، همان جامعه آماری است. همچنین، به دلیل اینکه کل جامعه آماری سرشماری شده بود، به

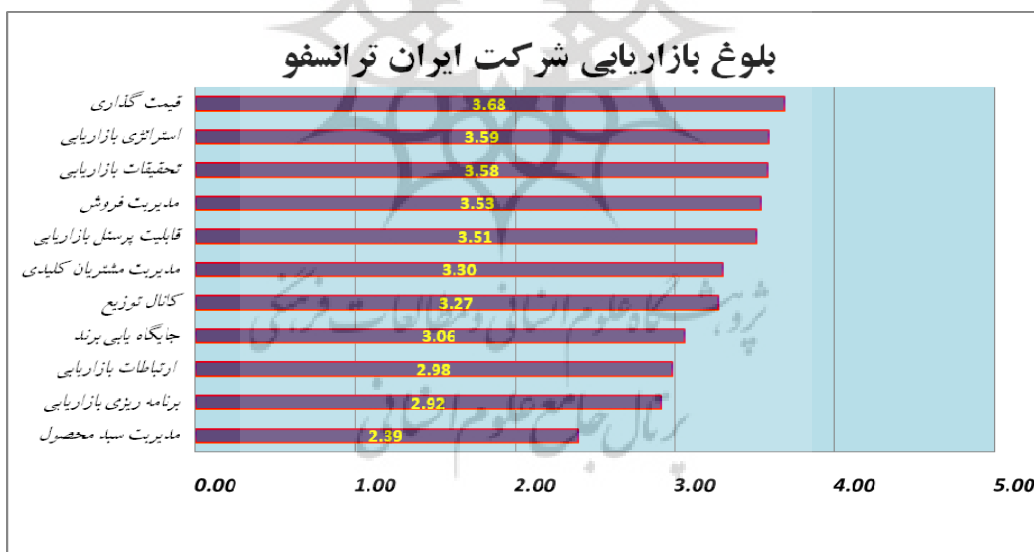
منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد (بازرگان و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۸). شایان ذکر است شرکت ایران ترانسفو از شرکت‌های فعال در صنعت برق است و در سال ۱۳۸۹ به عنوان شصت و نهمین شرکت برتر کشور از سوی سازمان مدیریت صنعتی برگزیده شد. این شرکت هم‌اکنون بزرگترین تولیدکننده ترانسفورماتور در کشور و خاورمیانه بوده، چشم‌انداز آن رسیدن به جایگاه ۱۰ شرکت برتر دنیا در صنعت ترانسفورماتور سازی است.

### ۴) یافته‌های تحقیق

داده‌های پژوهش پس از گردآوری و پردازش اولیه، با استفاده از فنون آمار توصیفی، تجزیه و تحلیل قرار شد. در اینجا به تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق می‌پردازیم. در ادامه، با استفاده از آمار توصیفی به مقایسه میانگین ابعاد مدل بلوغ می‌پردازیم. نتایج تحلیل صورت گرفته طبق جدول شماره ۱۱ و نمودار شماره ۳ بیشترین امتیاز در میان ابعاد بلوغ بازاریابی، بیشترین بلوغ به قیمت گذاری با امتیاز ۳/۶۸ و کمترین بلوغ متعلق به مدیریت سبد محصول با امتیاز ۲/۳۹ بوده است.

جدول (۱۱) امتیازات ابعاد مدل بلوغ (منبع: محقق)

رتبه	معدل از ۱۰۰	میانگین	ابعاد بلوغ
۱	٪۷۴	۳/۶۸	قیمت گذاری
۲	٪۷۲	۳/۵۹	استراتژی بازاریابی
۳	٪۷۲	۳/۵۸	تحقیقات بازاریابی
۴	٪۷۱	۳/۵۳	مدیریت فروش
۵	٪۷۰	۳/۵۱	قابلیت پرسنل بازاریابی
۶	٪۶۶	۳/۳۰	مدیریت مشتریان کلیدی
۷	٪۶۵	۳/۲۷	کانال توزیع
۸	٪۶۱	۳/۰۶	جایگاه یابی برند
۹	٪۶۰	۲/۹۸	ارتباطات بازاریابی
۱۰	٪۵۸	۲/۹۲	برنامه ریزی بازاریابی
۱۱	٪۴۸	۲/۳۹	مدیریت سبد محصول
	٪ ۶۵	۳/۲۷	بلوغ بازاریابی



شکل (۳) امتیازات ابعاد مدل بلوغ (منبع: محقق)

بخش در جدول ۱۲ تحلیل‌های نهایی صورت گرفته است:

اما برای اینکه مشخص شود که بلوغ بازاریابی و ابعاد آن در چه سطحی قرار دارند، با استفاده از این



### جدول (۱۲) شیوه تفسیر امتیازات فرایندهای بازاریابی (هارمون، ۲۰۰۴: ۳)

سطح بلوغ	امتیاز
سطح صفر	$0 \leq x < 1$
سطح یک	$1 \leq x < 2$
سطح دو	$2 \leq x < 3$
سطح سه	$3 \leq x < 4$
سطح چهار	$4 \leq x < 5$
سطح پنج	۵

برند در سطح سوم و در سه فرآیند ارتباطات بازاریابی، برنامه ریزی بازاریابی و مدیریت سبد محصول در سطح دوم قرار دارد. در مجموع نیز می‌توان گفت که بلوغ فرایندهای بازاریابی شرکت ایران ترانسفو در سطح سوم قرار دارد.

با توجه به امتیازات و سطوح بلوغ، طبق جدول ۱۳، بلوغ بازاریابی شرکت ایران ترانسفو در هیچ کدام از فرایندها در سطوح چهارم و پنجم قرار ندارد. در هشت فرایند قیمت گذاری، استراتژی بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، مدیریت فروش، قابلیت پرسنل بازاریابی، مدیریت مشتریان کلیدی، کانال توزیع و جایگاه یابی

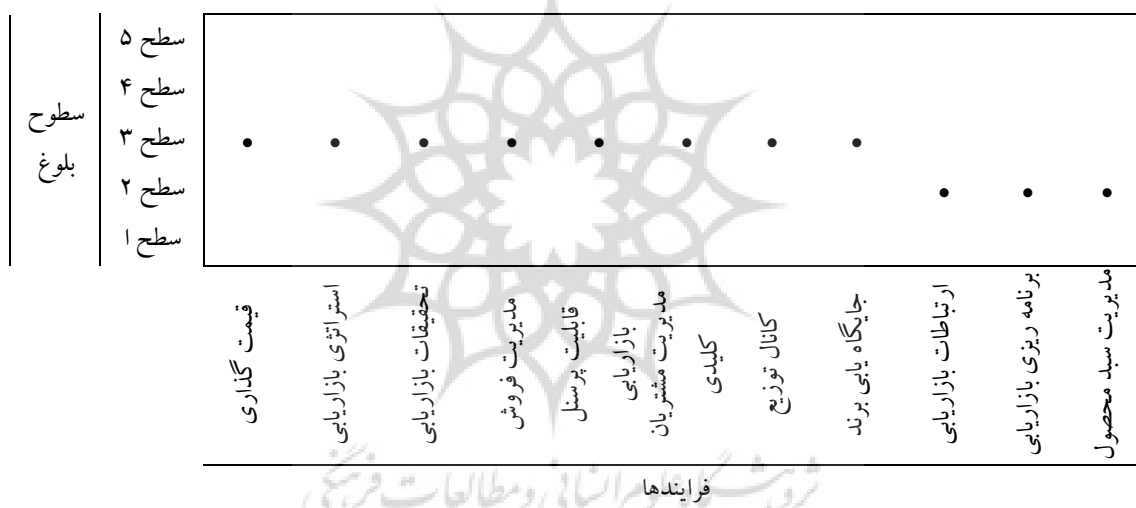
### جدول (۱۳) امتیازات و سطوح ابعاد مدل بلوغ (منبع: محقق)

سطح بلوغ	میانگین	ابعاد بلوغ
سطح سه	۳/۶۸	قیمت گذاری
سطح سه	۳/۵۹	استراتژی بازاریابی
سطح سه	۳/۵۸	تحقیقات بازاریابی
سطح سه	۳/۵۳	مدیریت فروش
سطح سه	۳/۵۱	قابلیت پرسنل بازاریابی
سطح سه	۳/۳۰	مدیریت مشتریان کلیدی
سطح سه	۳/۲۷	کانال توزیع
سطح سه	۳/۰۶	جایگاه یابی برند
سطح دو	۲/۹۸	ارتباطات بازاریابی
سطح دو	۲/۹۲	برنامه ریزی بازاریابی
سطح دو	۲/۳۹	مدیریت سبد محصول
سطح سه	۳/۲۷	بلوغ بازاریابی

**۵) نتیجه گیری و پیشنهادها**

این مطالعه به منظور آسیب شناسی فرایندهای بازاریابی شرکت ایران ترانسفو انجام شد. ابتدا مدل بلوغ فرایندی و مدل بلوغ فرایندهای بازاریابی تشریح شد. نتایج پژوهش با توجه به نگاره ۴ بیانگر این است که بلوغ فرایندهای بازاریابی شرکت ایران ترانسفو در هشت فرآیند در سطح سوم و در سه فرآیند در سطح دوم قرار دارد. با توجه به مفاهیم مدل بلوغ فرایندی و نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد که شرکت ایران ترانسفو در ابتدا تلاش نماید که فرایندهای مدیریت سبد

محصول، برنامه ریزی بازاریابی و ارتباطات بازاریابی را به سطح سوم ارتقاء دهد و در این زمان نیز بکوشد که هشت فرآیند دیگر به سطح پایین تر تنزل پیدا نکند. با این اقدامات و دستیابی شرکت به سطح سوم، می توان گفت که شرکت یک سازمان راهبرد پذیر در زمینه بازاریابی خواهد بود و قادر است استراتژی های بازاریابی را پیاده کند. پس از سطح سوم پیشنهاد می گردد که ویژگی های سطح چهارم نیز در شرکت استقرار یابد.



شکل (۴) بلوغ فرایندهای بازاریابی شرکت ایران ترانسفو (منبع: محقق)

آسیب شناسی بازاریابی در شرکت ها و صنایع دیگر استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می شود از مدل های دیگر بلوغ برای تکمیل و توسعه این مدل برای به کارگیری بهتر آن استفاده کنند. در پایان، همان طور که عنوان شد، از این ابزار می توان به منظور عارضه یابی فرایند بازاریابی شرکت ها استفاده کرد و نتایج آن را برای تدوین برنامه های عملیاتی و برنامه های بهبود حوزه بازاریابی به کار برد. در تدوین برنامه های بهبود

از محدودیت های اصلی پژوهش حاضر، انطباق مدل بلوغ بازاریابی فیلیپس با شرکت ایران ترانسفو بود که محققان سعی کردند در جلساتی با اعضای نمونه آماری به تطبیق این مدل پردازند، اما در این فرایند برخی از ویژگی های مدل بلوغ فیلیپس به علت عدم انطباق با صنعت و شرایط شرکت به ناچار حذف گردید. شایان ذکر است به دیگر محققان پیشنهاد می گردد از مدل فوق به عنوان ابزاری برای

باید به رشد متوازن همه زیرفرایندهای بازاریابی شرکت توجه کرد. همچنین، تا زمانی که یک پله بلوغ طی نشده است، نمی‌توان به پله بالاتر بلوغ دست یافت و لذا حرکت به سمت تعالی و تبدیل شدن به یک شرکت کلاس جهانی در زمینه بازاریابی، نیازمند حرکتی پیوسته و تدریجی در راستای پله‌های مختلف بلوغ است.

### ۶) قدردانی و تشکر

این پژوهش با حمایت مالی و معنوی گروه ایران ترانسفو انجام شده است. شایسته و ضروری است در اینجا از مدیر عامل شرکت ایران ترانسفو، جناب آقای دکتر محمد کبیری اصفهانی و سایر همکاران معاونت فروش، بازاریابی و همچنین، واحد آموزش معاونت منابع انسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری دادند، صمیمانه قدردانی و تشکر شود.

### منابع

۱- بازرگان عباس، سرمد زهره و الهه حجازی. (۱۳۹۰) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، چاپ ۲۱.

- 2- <http://www.efqm.org/en/PdfResources/teaser-PSTmarketing18060>, تاریخ دسترسی: ۲۲ ( ژانویه ۲۰۱۰)
- 3- Curtis., B& Alden, J.,(2007) The Business Process Maturity Model ,*BPM & Organizational Maturity*, Pages 1-4.
- 4- Eng T& Jones G (2009) An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong ,*Journal of World Business*, 44(4), Pages 463-475.
- 5- Harmon. P(2004) Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*,2(3), Pages 1-11.
- 6- Klimko, G. (2001). Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding. *Proceedings of The 2nd European Conference on Knowledge Management*.
- 7- Stanley F, Slater Eric & Olson M(2001) Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis ,*Strategic Management Journal*, 22(11). Pages 1055-1067
- 8- Weerdmeester, R., Pocaterra, C. and Hefke, M. (2003) 'Knowledge management maturity model', *KM World Proceedings*, Santa Clara, Pages .1-37.



شرکت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی