



بازاریابی از منظر مدیریت مالی

تألیف:

مالکوم مک دونالد

برایان اسمیت

کیت وارد

ترجمه:

سید مهدی رضائی

(پژوهشگر مرکز تحقیقات راهبردی سازمان اتکا)

دکتر علی عبدالهی

(هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)



سرشناسه	مکدونالد، مالکوم، ۱۹۳۸ - م Mc Donald, Malcolm
عنوان و نام پدیدآور	بازاریابی از منظر مدیریت مالی / تألیف مالکوم مکدونالد، برایان اسمیت، کیت وارد؛ ترجمه سیدمهدی رضایی، علی عبدالحی.
مشخصات نشر	تهران: اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۳۰۸ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک	۲۷۰,۰۰۰ ریال: ۲-۱۵-۸۹۱۰-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Marketing and finance : creating shareholder value, 2013.
موضوع	شرکت‌ها -- ارزشگذاری
موضوع	Corporations -- Valuation
موضوع	شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران
موضوع	Corporations -- Investor relations
موضوع	سهام -- بازاریابی
موضوع	Stocks -- Marketing
موضوع	سهام -- قیمت‌ها
موضوع	Stocks -- Prices
موضوع	ارزش افزوده اقتصادی
موضوع	Economic value added
موضوع	خطرسنجی
موضوع	Risk assessment
شناسه افزود	اسمیت، بریان دیوید، ۱۹۶۱ - م.
شناسه افزود	Smith, Brian
شناسه افزود	وارد، کیت
شناسه افزود	Ward, Kit
شناسه افزود	رضایی، سید علی، ۱۳۶۹ م. مترجم
شناسه افزود	عبدالحی، علی، ۱۳۵۵ م. مترجم
شناسه افزود	اتکا، مرکز ترجمه و نوآوری، انتشار
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ۴۷۱/الف/۰۲۸ - HC
رده بندی دیویی	۶۵۸/۸۰۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۶۹۳۵۹

عنوان:	بازاریابی از منظر مالی
تألیف:	مالکوم، مکدونالد، بریان اسمیت، کیت وارد
ترجمه:	سیدمهدی رضایی، علی عبدالحی
ویراستار فنی:	علی حاجی کرم (پژوهشگر، «تحقیق» و «نوآوری»)، «امان اتکا»
ویراستار ادبی:	پوریا مظاهری (پژوهشگر مرکز ترجمه و نوآوری)، «زمان اتکا»
زمان و نوبت چاپ:	زمستان ۱۳۹۶، اول
شمارگان:	۲۰۰
صفحه آرا:	احمد عسکری انارکی (همکار پژوهشی مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)
طراح جلد:	شرمین امیری (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)
شابک:	۲-۱۵-۸۹۱۰-۶۰۰-۹۷۸
بها:	۲۷۰,۰۰۰ ریال



کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا است. هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود. نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی اتکا، طبقه دوم
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ دورنگار: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵ وبسایت: www.etkapublishing.ir ایمیل: info@etkapublishing.ir

فهرست

فصل ۱- درس‌هایی از تجارب	۱
مایکروسافت زون: پس چه چیزی بهتر است؟	۱۳
ابهام در حوزه مالی	۱۶
تسهیم	۱۹
پاسخگویی بازار	۲۰
یک رویکرد جدید	۲۱
فصل ۲- روند تمهیدات بازاریابی	۲۳
بازاریابی چیست؟	۲۶
ارتباط بین بازاریابی و ارزش ایجادشده برای سهامداران چگونه است؟	۲۷
فرآیند تشخیص تمهیدات بازاریابی چگونه است؟	۲۹
آشکارسازی راه‌برد	۳۱
ارزیابی ریسک	۳۴
ارزیابی ریسک بازار	۳۵
ارزیابی ریسک سهم	۳۷
ارزیابی ریسک سود	۳۹
ارزیابی خلق ارزش برای سهامداران	۴۲
فرآیند اصلاحی تمهیدات بازاریابی چگونه است؟	۴۸
مفهوم فرآیند تمهیدات بازاریابی	۵۳
فصل ۳- مفهوم پیاده‌سازی تمهیدات بازاریابی	۵۵
پیوند به ارزش ایجادشده برای سهامداران	۵۷
ارتباط ریسک و بازده	۵۸
تمرکز روی بازده مطلق به جای ریسک	۶۳
استفاده از تخمین احتمالات برای تعدیل ریسک	۶۷
هم‌سویی با بازار سرمایه	۷۳
تبدیل تمهیدات بازاریابی به ارزش مالی	۷۴
استفاده از بازده مالی تعدیل‌شده	۷۵
قرارگیری سرمایه در ریسک	۷۷
برجسته‌سازی کاستی‌ها و ریسک‌های کلیدی	۷۹
مفاهیمی برای استفاده‌کنندگان	۸۰
فصل ۴- ارزیابی ریسک بازار	۸۳
زمینه‌های مهمی که موفقیت را می‌سازند	۸۵

۸۸	راهبرد و تاکتیک
۸۹	برنامه بازاریابی راهبردی
۸۹	ریسک بازار
۹۰	مفهوم "محصول" و "بازار"
۹۷	ترکیب محصول و بازار
۹۹	رشد یا کاهش محصول/بازار
۱۰۳	ترکیب محصول و بازار
۱۰۹	ارزیابی ریسک بازار
۱۱۰	ریسک دست‌دلی محصول
۱۱۳	ریسک حجم فروش و ریسک پیش‌بینی
۱۱۶	ریسک قیمت‌گذاری
۱۲۳	فصل ۵- ارزیابی ریسک سهم
۱۲۵	منظور از ریسک سهم چیست
۱۲۸	چگونه ریسک سهم را ارزیابی کنیم؟
۱۲۸	ارزیابی ریسک بازار هدف
۱۳۲	ارزیابی ریسک پیشنهاد
۱۳۶	ارزیابی ریسک سوات
۱۴۲	ارزیابی ریسک آتی
۱۴۴	ارزیابی سایر منابع ریسک سهم
۱۴۵	ریسک هم‌افزایی
۱۴۶	ریسک هدایت تاکتیکی
۱۴۷	ریسک تناسب با اهداف
۱۴۸	ریسک کفایت منابع
۱۴۹	جمع‌بندی و استفاده از ریسک سهم
۱۵۲	مجوزی برای عوامل ثانویه
۱۵۷	نتایج ارزیابی ریسک سهم
۱۵۹	فصل ۶- ارزیابی ریسک سود
۱۶۵	ریسک مجموع سود
۱۷۳	ریسک منابع سود
۱۷۷	ریسک تأثیر رقیب
۱۷۹	ریسک حاشیه سود ناخالص داخلی
۱۸۲	ریسک سایر هزینه‌ها
۱۹۱	فصل ۷- نقش کلیدی تعریف بازار و بخش‌بندی

تعریف صحیح بازار	۱۹۴
نقاط اهرم	۲۰۵
بخش‌بندی بازار	۲۰۸
تفاوت در مشتریان: بخش‌بندی مبتنی بر نیاز	۲۱۴
طرح‌های ادراکی به‌عنوان نقطه آغازین	۲۱۵
مشتریان و آنچه آن‌ها خریداری می‌کنند	۲۲۱
چرا هر بخش خرد به شیوه خود رفتار می‌کند	۲۲۲
تبدیل بخش‌های خرد به بخش‌های بزرگ‌تر	۲۲۳
برخی دیدگاه‌های پایانی	۲۲۴
فصل ۸- ایجاد راهبردهایی که خلق ارزش برای سهامداران را در پی دارند	۲۲۵
از جایی که هستیم شروع کنیم	۲۲۷
شناخت و مدیریت ریسک بازار	۲۲۸
راهبردهای نفوذ بازار	۲۳۳
استراتژی‌های توسعه بازار	۲۳۳
راهبردهای توسعه محصول	۲۳۵
راهبردهای تنوع‌بخشی	۲۳۶
شناخت و مدیریت ریسک‌های حجم فروش، پیش‌بینی و قیمت‌گذاری	۲۳۷
شناخت و مدیریت ریسک سهم	۲۴۰
کاهش ریسک بازار هدف	۲۴۰
کاهش ریسک ارزش پیشنهادی	۲۴۳
کاهش ریسک همسو سوات	۲۴۵
کاهش ریسک انحصاری	۲۴۸
کاهش ریسک آتی	۲۵۰
شناخت و مدیریت ریسک سود	۲۵۵
کاهش ریسک مجموع سود	۲۵۶
کاهش ریسک منبع سود	۲۵۹
کاهش ریسک تأثیر رقیب	۲۶۱
کاهش ریسک حاشیه‌ی ناخالص داخلی	۲۶۲
کاهش ریسک سایر هزینه‌ها	۲۶۴
خلاصه و نتیجه‌گیری	۲۶۶
فصل ۹- مدیریت راهبردهای بازاریابی با ریسک بالا	۲۶۷
پذیرش ریسک	۲۶۹
ریسک نوسان برابر	۲۷۰

۲۷۲	نوسان قابل کنترل در مقابل نوسان غیر قابل کنترل
۲۷۷	استفاده از تحلیل گزینه حقیقی
۲۹۱	فصل ۱۰- ردیابی سریع: خلاصه و یادآوری بر سطح اشتراک بازاریابی و مدیریت مالی
۲۹۲	فرآیند تمهیدات بازاریابی
۲۹۴	مفاهیم کاربردی بازاریابی بر پایه پشتکار
۲۹۶	ارزیابی ریسک بازار
۲۹۸	ارزیابی ریسک سود
۳۰۱	نقش کلیدی تعریف بازار و بخش بندی
۳۰۲	خلق راهبردهایی که ارزش سهامداران را پدیدار می سازند
۳۰۳	مدیریت راهبردی بازار با ریسک بالا
۳۰۴	نتیجه گیری: حالا باید چه کرد
۳۰۶	فهرست منابع
۳۰۸	واژه نامه

تا مدت‌ها، حضور بازاریاب‌ها در جمع اعضای هیئت‌مدیره نظر افرادی بود که بازاریابی را بیشتر از آنکه فرآیندی تاکتیکی بدانند یک فرآیند راهبردی می‌دانستند. نگاهی اجمالی به اعضای هیئت‌مدیره صد شرکت برتر بورس لندن^۳ روشن می‌سازد که هنوز تا جا افتادن این موضوع به‌عنوان یک اصل^۴ فاصله زیادی وجود دارد.

بسیاری از موضوعاتی که بازاریاب‌ها درباره آن بحث می‌کنند، برای سازمانی با اهمیت است که هیئت‌مدیره در دستور کار خود توجهی به مسائل بازاریابی ندارد و بسیاری از فرآیندهایشان را برای مدیریت و انجام دادن به واحد‌های دیگر می‌سپارند.

تجربه نشان داده است مجموعه عواملی که به بازاریابی حرفه‌ای منتج می‌شود خارج حوزه اختیارات بازاریاب‌ها است. اولین عامل درک نادرست ریشه‌ای از مفهوم بازاریابی است و ارزشی که بازاریابی می‌تواند برای شرکت به ارمغان بیاورد. مردم معمولاً فکر می‌کنند که بازاریابی تنها شامل دو بخش ارتباطات و تبلیغات است، اما افراد مطلع می‌دانند این‌ها تنها بخشی از آن چیزی است که بازاریابی حرفه‌ای ناظر بر آن است. به عبارت دیگر، ارتباطات و تبلیغات، تنها قسمت کوچکی از کوه یخ بزرگ بازاریابی هستند که از آب بیرون آمده‌اند!

دومین عامل این است که گاهی بازاریاب‌ها با تمرکز بر حوزه‌هایی که مردم از آن لذت می‌برند و دوری از زبان تجاری که مدیرعامل انتظار شنیدن آن را دارد به دید محدودی از حرفه بازاریابی دامن می‌زنند. بیان واژه‌های جدید و هدایت رهبران کسب‌وکار به سمت مدل نامشهود به آن‌ها را به پذیرش مسائل مربوط به حرفه بازاریابی که از آن اطلاع کاملی ندارند، سوق می‌دهد؛ بنابراین بازاریاب‌ها باید در سازمان راهبرد مشخصی داشته باشند.

بازاریاب‌ها به دلیل تعامل بیشتر با مشتریان قادر به درک نیاز آن‌ها و احوال این نیازها به واحدهای مربوطه جهت متناسب‌سازی خدمات و محصولات می‌باشند. توانایی فهم نیاز مشتری در دنیای کنونی پیشرفت تکنولوژی، برندها را در مقابل فعالیت‌های خود مسئول کرده است و موضوع مهمی قلمداد می‌شود. توانایی تشخیص نیاز مشتری تنها با ورود مدیران اجرایی بازاریابی به جمع اعضای هیئت‌مدیره و تلاش آن‌ها در جهت شناسایی این نیازها ممکن است.

^۱. Anne Godfrey

^۲. Chartered Institute of Marketing

^۳. FTSE

^۴. The norm

این مطلب که بازاریاب‌ها نمی‌توانند به زبان تجاری صحبت کنند قابل‌تعمیم است. در دنیای کسب‌وکار مثال‌هایی زیادی وجود دارد که رهبران بازاریابی ساختار سازمان را تغییر داده و باعث افزایش سودآوری آن شده‌اند، با این حال، چنین مواردی اغلب استثنائاتی معدود بوده و عمومیت ندارد.

همچنین باید مطمئن شد که مقداری از نیزه‌وشی تجاری در هر سطحی از سلسله‌مراتب بازاریابی وجود دارد. به همین جهت، استانداردها و شایستگی‌های مرتبط به‌عنوان مؤلفه کلیدی پیشرفت یک بازاریاب حرفه‌ای تلقی می‌شود.

کتاب حاضر نگاهی اجمالی به مسیری دارد که بازاریاب اطمینان یابد که طرح کسب‌وکار^۵ وی فقط موازنه سود مانند برآورد را در نظر نگرفته بلکه عوامل مشهودی که برای هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌ای حائز اهمیت است را نیز در بردارد.

به بازاریاب‌ها توصیه می‌شود مطالب موردبحث در ادامه کتاب را مطالعه کنند و از درس‌های آن استفاده کنند تا اطمینان یابند که بازاریابی در سازمان آن‌ها در جایگاه واقعی خود قرار گرفته است.

چارلز تیلی^۶، مدیرعامل موسسه حسابداری مدیریت^۷

یک قرن پیش «جان وان میک»^۸ در وسط افراد بسیاری به‌عنوان پدر بازاریابی سنتی تلقی می‌شود اظهار داشت که: "نیمی از پولی که در بازاریابی هزینه کرده‌ام به هدر رفته است اما مشکل اینجاست که نمی‌دانم کجا هدر رفته است؟"

با این که بسیاری از هزینه‌های بازاریابی واضح و مشهود هستند، اما درک اندکی از تخمین ارزش واقعی راهبردهای بازاریابی و دیگر مسائل نامشهود وجود دارد.

در حال حاضر، بیشتر از ۸۰ درصد ارزش بازار یک سازمان، در ارزش‌های نامشهود مانند علامت تجاری^۹ و شهرت^{۱۰} تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، ضروری است این ارزش‌ها را اندازه‌گیری و مدیریت شوند. برای رسیدن به این هدف باید فعالیت‌های بخش بازاریابی و مالی را با یکدیگر هماهنگ شوند و از همان ابتدا برنامه‌ها و راهبردهای بازاریابی تدوین می‌شوند با یکدیگر توسعه داده شوند. آن‌ها باید

^۵. Business plan

^۶. Charles Tilley

^۷. Chartered Institute of Management Accountant

^۸. John Wanmaker

^۹. Brand

^{۱۰}. Reputation

درک کنند که راهبردها چگونه باعث ایجاد و حفظ ارزش در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خواهند شد.

اما ارتباط بین بخش‌های بازاریابی و مالی همواره بدون مشکل نبوده است. در پژوهش اخیر، به نام "بازنگری ایده‌ها"^{۱۱} که با همراهی موسسه بازاریابی «چارترد»^{۱۲} و انجمن بازاریابی مستقیم^{۱۳} در سال ۲۰۰۹ انجام شده بود، مشخص شد که بخش‌های مالی و بازاریابی سؤالات مختلفی می‌پرسند و به این سؤالات از طریق زبان‌های مختلف کسب‌وکار پاسخ می‌دهند؛ بنابراین، باید بر این عدم هماهنگی غلبه نمود. کسب‌وکارهایی موفق هستند که به‌صورت یکپارچه و هماهنگ فعالیت می‌کنند. حسابداران، بریت، اطلاعات مالی و غیر مالی را تهیه می‌کنند و با تحلیل آن‌ها امکان اتخاذ تصمیم‌های بلندامینان را فراهم می‌کنند؛ بنابراین، این افراد بهترین گزینه برای همکاری با بخش بازاریابی و افزودن دقت کمتر به تحلیل هزینه‌ها، ریسک‌ها و ارزش ایجادشده از راهبردهای بازاریابی هستند.

به‌طور قطع تلفیقی از تفکر بازاریابی و بخش مالی، موجب خواهد شد که نوآوری‌های بازاریابی به ایجاد ارزش پایدار برای شرکت منجر شود.

کتاب حاضر، چارچوب سودمندی درباره همکاری بین بخش‌های بازاریابی و مالی فراهم می‌کند. تأکید این کتاب بر تبادل نظر سازنده بین بخش‌های مالی و بازاریابی بر اساس فرآیند بازبینی موشکافانه^{۱۴} است. خواندن این کتاب به افراد شاغل در هر دو حوزه بازاریابی و مالی توصیه می‌شود.

اکنون مدیران اجرایی باید بیشتر از همیشه، حساب‌ها را واداری خود را بدانند. نیاز به درک واضحی از ارزش‌های مشهود و نامشهود وجود دارد و حصول این امر با همکاری مؤثر بین حسابداران مدیریت و بازاریاب‌ها امکان‌پذیر است.

^{۱۱}. Return on Ideas

^{۱۲}. Chartere

^{۱۳}. Direct Marketing Institution

^{۱۴}. Due Diligence