

## ممیزی بازاریابی (Marketing Audit)

### مقدمه

جهان امروز حکم دهکده‌ای را یافته، که سفره بازار یکپارچه‌اش در سرتاسر قاره‌ها گسترده شده است. آشنایی سنجیده و علمی با بازارهای گوناگون و توانمندی‌ها و کاستی‌های هر بنگاه، نیازمند خودشناسی است. باید از نقطه شناخت خود حرکت را آغاز کرد و به شناخت و درک نیازهای آشکار و پنهان مشتریان رسید. ابزار پیاده‌سازی این فرایند مهم و حساس، "ممیزی بازاریابی" است که پژوهشی گسترده و همه جانبه در وضعیت کلیه ارکان و فعالیت‌های بنگاه را سامان می‌دهد. در سایه ممیزی بازاریابی است که می‌توان فهمید در چه موقعیتی هستیم و چگونه می‌توانیم به سمت تعالی حرکت کنیم.

علیرغم اینکه ممیزی بازاریابی شاخه ای کاملاً تازه و نوپا در فعالیت های مدیریت بازار تلقی می‌شود، اما استقبال زیادی از آن شده و کاربردهای فراوانی یافته است. اجرای صحیح ممیزی بازاریابی، مانع ورشکستگی و انحلال شرکت ها و سازمان ها شده، به آنها فرصت می دهد تا منابع خود را برای کسب سود بیشتر متمرکز نموده و از اتلاف آنها جلوگیری کنند.

### تعریف ممیزی بازاریابی

ممیزی بازاریابی، يك بازنگری و ارزشیابی جامع، سیستماتيك، مستقل و بی‌طرفانه، از محیط، اهداف بلند مدت، استراتژی‌ها و فعالیت‌های سازمان به منظور تعیین فرصت‌ها و مشکلات، خطمشی‌ها، روش‌ها، ساختار سازمانی، رویه‌ها و کارکنانی است که برای اجرای خطمشی‌ها و رسیدن به اهداف، استخدام شده‌اند.

ممیزی بازاریابی تمامی حوزه‌های بازاریابی يك کسب و کار را در بر می‌گیرد. در ممیزی بازاریابی، محیط، استراتژی‌ها، سازماندهی و آمیزه بازاریابی و سود عملیات بازاریابی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

برخی انجام ممیزی بازاریابی را به‌گرفتن نبض سازمان تشبیه می‌کنند. خروجی فرآیند ممیزی بازاریابی، برنامه‌ای است که در آن پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد بازاریابی شرکت ارائه شده است.

### جایگاه ممیزی بازاریابی

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

ممیزی بازاریابی اصلی‌ترین ابزار توصیف موقعیت بازاریابی سازمان است که هم فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط رقابتی سازمان وجود دارد و هم نقاط ضعف و قوت آن را نشان می‌دهد. بر اساس این تجزیه و تحلیل، سازمان می‌تواند اهداف بلند مدت 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 به دست آید. تعیین چنین اهدافی است که نشان می‌دهد يك شرکت چه استراتژی‌هایی می‌تواند انتخاب کند. ممیزی بازاریابی برای شناسایی و انتخاب گزینه های استراتژیک تکنیک‌هایی را پیشنهاد می‌کند.

## کاربردهای ممیزی بازاریابی

از ممیزی بازاریابی در موارد زیر می‌توان استفاده کرد:

- 0 تدوین استراتژی‌های کلان کسب و کار و استراتژی‌های بازاریابی (شناخت فرصت‌های کسب و کار و تعیین خطوط کلی نفوذ در بازار، جذب و حفظ موقعیت).
- 0 زمانی که یکی از وظایف بازاریابی (نظیر فروش، تحقیقات بازار، تبلیغات و...) نیاز به بازنگری و اصلاح ساختاری دارند.
- 0 تهیه طرح بازاریابی (در شماره 170 ماهنامه تدبیر- بخش کلینیک بازاریابی و تبلیغات در مورد طرح بازاریابی مطالبی عنوان شد)
- 0 تدوین اهداف کوتاه مدت و ایجاد چارچوبی برای ارزیابی، پاداش‌دهی و آموزش بازاریابی در سازمان.
- 0 ایجاد ارتباط قوی بین چرخه برنامه‌ریزی بازاریابی، سیستم‌های پشتیبانی و عملیات سازمان (نظیر سیستم منابع انسانی)،

## فرآیند ممیزی بازاریابی

فرآیند کلی ممیزی بازاریابی می‌تواند به شکل زیر باشد:

- 1 - بازدید اولیه از سازمان و ملاقات با مدیریت ارشد و بحث و تفاهم در مورد اهداف ممیزی و تعهدات ممیزان
- 2 - توافق ممیزان و سازمان در مورد برنامه ممیزی
- 3 - جمع‌آوری و مطالعه مدارك موردنیاز از سازمان
- 4 - تهیه چك لیست‌های مورد استفاده در ممیزی
- 5 - تعیین اینکه چه کسانی باید به چه سوالهایی پاسخ بدهند.

- 6 - مراجعه به سازمان مطابق برنامه تعیین شده برای ثبت فعالیتهای بازاریابی، رویه‌های بازاریابی و بررسی نیازهای بازاریابی
- 7 - مطالعه میدانی مدیران، کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان، رقبا و... از طریق مصاحبه، برگزاری جلسات بحث گروهی، پرسش‌نامه، روش دلفی و...
- 8 - تهیه مجموعه‌ای از الگوهای برتر در مقابل رویه‌های بازاریابی موجود (به‌جای استفاده از این الگوها می‌توان از مدیران سازمان و افراد صاحب تجربه برای تعیین وضعیت ایده‌آل کمک گرفت)
- 9 - ارائه پیشنهادات مقدماتی برای بهبود بازاریابی سازمان و تهیه پیش‌نویس گزارش ممیزی
- 10 - بحث در مورد یافته‌های مقدماتی با مدیر ارشد سازمان، ثبت بازخورها، و مطالعه مجدد حوزه‌هایی که نیاز به بررسی بیشتر دارند.
- 11 - تهیه و ارائه گزارش نهایی به مدیریت سازمان (و در صورت صلاحدید وی به سایر مدیران مورد نیاز)

### ویژگی های فرایند ممیزی بازاریابی

ممیزی بازاریابی 4 ویژگی اصلی دارد که می‌بایست در تمامی مراحل، مورد توجه قرار گیرند:

**1) جامع‌بودن:** ممیزی بازاریابی تمامی فعالیتهای اصلی بازاریابی یک کسب و کار را پوشش می‌دهد و به چند نقطه خاص محدود نمی‌شود. اگر فعالیت های ممیزی فقط شامل فروش، قیمت‌گذاری یا بعضی دیگر از فعالیتهای بازاریابی شوند، ممیزی انجام شده ممیزی عملیاتی خواهد بود. گرچه ممیزی های 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.

**2) سیستماتیک بودن:** ممیزی بازاریابی یک بازبینی منظم از محیط خرد و کلان بازاریابی و اهداف بلندمدت و استراتژی‌های بازاریابی، سیستم‌های بازاریابی و فعالیتهای خاص این حوزه است. با انجام ممیزی، اقدامات اصلاحی لازم مشخص می‌شود که انجام این اقدامات، اثربخشی کل بازاریابی سازمان را به‌دنبال خواهد داشت.

**3) استقلال:** ممیزی بازاریابی به 5 روش قابل انجام است:

- 0 خودارزیابی: در این روش هر مدیری به حوزه عملیاتی خودش امتیاز می‌دهد.
- 0 ممیزی از عرض: یک واحد سازمانی، دیگر واحدها را ارزیابی می‌کند.
- 0 ممیزی از بالا: یک واحد سازمانی، زیرمجموعه‌های خود و سایر رده‌های پایین‌تر سازمان را ارزیابی می‌کند.
- 0 ممیزی توسط واحد ممیزی سازمان: که بنا به‌خواست واحدها، عملیات آنها را ممیزی می‌کند.
- 0 ممیزی بیرونی: که توسط یک فرد یا گروه مستقل بیرونی صورت می‌گیرد.

روش پنجم بیش از سایر روشها توصیه می شود. البته به شرط آنکه ممیز باتجربه و بی طرف باشد و تمام دقت و توجه خود را به امر ممیزی معطوف کند.

**(4 دوره‌ای بودن):** معمولاً وضعیت بازاریابی سازمان، تنها پس از کاهش حجم فروش، افت انگیزشی نیروهای فروش و یا بروز مشکلاتی در بازاریابی، مورد بازنگری قرار می‌گیرد. اما اگر شرکتها در زمانهای موفقیت‌شان، عملیات بازاریابی خود را بازنگری نکنند، حفظ سلامت و چالاکی سازمان دشوار می‌گردد. لذا بهتر است ممیزهای بازاریابی در دوره‌های منظم 3 الی 5 ساله انجام شود.

#### نمونه‌ای از سوالهای کلی قابل طرح در ممیزی بازاریابی

- نیازهای مشتریان چه چیزهایی هستند؟
- اندازه بازار، میزان رشد آن، توزیع جغرافیایی و سود حاصل از آن چه تغییراتی می‌کند؟
- فرآیند خرید چگونه است؟
- رقبای اصلی شرکت چه کسانی هستند؟ و اهداف بلند مدت، استراتژی‌ها، نقاط قوت و ضعف، اندازه و سهم بازار آنها چگونه است؟
- چه روندهایی بر رقابت و کالاهای جایگزین تاثیر می‌گذارد؟
- کدام سازمانهای عمومی مشکلات یا فرصتهای خاصی برای شرکت ایجاد می‌کنند؟
- آیا ماموریت کسب و کار به وضوح تشریح شده است؟ آیا این ماموریت قابل دستیابی است؟
- آیا استراتژی‌های شرکت در تحقق اهداف بلندمدت موفق بوده‌اند؟
- آیا اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت به قدر کافی روشن توصیف شده‌اند؟
- ترکیب ساختاری کسب و کار چگونه است؟
- 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؟
- آیا استراتژی تدوین شده، با مرحله عمر محصول، استراتژی رقبا و وضعیت اقتصاد حاکم تناسب دارد؟
- آیا شرکت بهترین مینا را برای تقسیم‌بندی بازار انتخاب کرده است؟
- آیا شرکت موقعیت‌یابی و آمیزه بازاریابی مناسبی برای هر قسمت بازار انتخاب کرده است؟
- آیا منابع به‌طور بهینه به عناصر اصلی آمیزه بازاریابی اختصاص یافته‌اند؟
- آیا معاونت بازاریابی اختیار و مسئولیت مناسبی برای تاثیر بر فعالیتهای موثر بر رضایت مشتری دارد؟

- آیا افرادی در واحد بازاریابی وجود دارند که نیاز به آموزش، انگیزش، سرپرستی و ارزیابی بیشتری داشته باشند؟
- آیا بین واحدها بازاریابی و تولید، تحقیق و توسعه، خرید، مالی، حسابداری یا حقوقی مشکلاتی وجود دارد که نیاز به توجه داشته باشد؟
- آیا اطلاعات تحقیقات بازار به واحدهایی که باید بر اساس این اطلاعات کار کنند منتقل شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
- آیا مدیریت به‌طور متناوب سودآوری محصولات، بازارها و کانالهای توزیع را تجزیه و تحلیل می‌کند؟
- آیا هزینه‌ها و بهره‌وری به‌طور متناوب مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟

**منبع:** ماهنامه تدبیر، شماره 177، بخش کلینیک بازاریابی و تبلیغات. نوشته امیر بختانی و شادی گلچین فر