

# قضایای موردی واقعی بازاریابی

## بانگش بازار ایران

نویسنده:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه : درگی، پرویز، ۱۳۴۵ -  
 عنوان و پدیدآور : قضایای موردی واقعی بازاریابی با نگرش بازار ایران / تألیف پرویز درگی.  
 مشخصات نشر : تهران: رسا، ۱۳۸۶.  
 مشخصات ظاهری : ۲۲۴ ص. : جدول، نمودار.  
 شابک : ISBN 978-964-317-685-3  
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیا.  
 موضوع : بازاریابی -- ایران -- مدیریت -- نمونه پژوهی.  
 موضوع : مدیریت فروش.  
 رده‌بندی کتگره : HF۵۴۱۵/۱۲/۹۵۴  
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۸۰۹۵۵  
 شماره کتابخانه ملی : ۱۰۳۱۵۵۰



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.COM

چاپ اول: ۱۳۸۶ / تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه

چاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۶۴۸۱۲۰۵

قیمت: ۲۸۰۰ تومان

## فهرست

|     |       |                                                                    |
|-----|-------|--------------------------------------------------------------------|
| ۹   | ..... | مقدمه:                                                             |
| ۱۱  | ..... | پیشگفتار:                                                          |
| ۱۵  | ..... | فصل اول                                                            |
|     | ..... | رهنمودهایی برای تهیه یک تجزیه و تحلیل موردی و پاسخ به آن           |
|     | ..... | رهنمودهایی برای تهیه یک تجزیه و تحلیل موردی و پاسخ به آن از دیدگاه |
| ۱۷  | ..... | فردآر. دیویدش:                                                     |
| ۳۱  | ..... | فصل دوم                                                            |
|     | ..... | قضایای موردی واقعی بازاریابی با نگرش بازار ایران                   |
| ۳۳  | ..... | تأثیرات محیط کلان بر کسب و کار یک شرکت تولیدی                      |
| ۳۷  | ..... | آیا دستیابی به این چشم انداز امکان پذیر است؟                       |
|     | ..... | چالش های پیش روی سازمان آموزشی، مشاوره ای و تحقیقاتی X در صورت     |
| ۵۱  | ..... | تبدیل مالکیت دولتی به خصوصی                                        |
|     | ..... | مشکلات پیش روی اولین مدیر بازاریابی و فروش در شرایط حاکمیت فلسفه   |
| ۵۵  | ..... | تولید بر بنگاه اقتصادی                                             |
| ۵۹  | ..... | چگونگی دستیابی به اهداف در طرح جایگزینی خودروهایی فرسوده           |
| ۶۳  | ..... | فضای کسب و کار جدید                                                |
| ۶۹  | ..... | بازاریابی پروژه ها در شبکه پژوهش و فن آوری                         |
| ۷۷  | ..... | استراتژی بازاریابی در شرایط جدید                                   |
| ۸۳  | ..... | استراتژی رقابتی برای توفیق در بازار                                |
| ۸۷  | ..... | استراتژی جدید شرکت E چه باید باشد؟                                 |
| ۹۱  | ..... | کدام استراتژی مناسب شرکت X است؟                                    |
| ۹۵  | ..... | چالش پیش روی شرکت سرمایه گذاری X                                   |
| ۱۰۳ | ..... | چالش های پیش روی مدیریت جدید در شرکت آسیاگونی                      |
| ۱۰۷ | ..... | استراتژی های مناسب برای فائق شدن بر مسائل داخلی و خارجی            |

تدوین استراتژی‌های بازاریابی برای شرکت X تولیدکننده لوازم خانگی

- کوچک ..... ۱۱۵
- پژوهشکده مهندسی و استراتژی جدید ..... ۱۱۹
- استراتژی و برنامه بازاریابی آینده شرکت K چه باید باشد؟ ..... ۱۲۳
- تحلیل صنعت انیمیشن ایران برای تصمیم‌گیری ورود به آن ..... ۱۲۹
- چه پیشنهاداتی برای آینده صنعت خودروسازی ایران دارید؟ ..... ۱۳۳
- مشتری‌مداری در صنعت خودرو با بررسی فرایند تصمیم‌گیری خرید ..... ۱۳۹
- یافتن مشتریان تازه، چالش پیش‌روی شرکت‌های بیمه ..... ۱۴۷
- توسعه محصول در شروع کار مدیریت جدید ..... ۱۵۱
- آیا توسعه محصول راه مناسبی است یا پیشنهاد دیگری دارید؟ ..... ۱۵۵
- شرکت سازه‌گستر سایپا و راه‌های توسعه بازار ..... ۱۵۹
- چگونگی احیای مجدد شرکت خدمات مسافرتی و جهانگردی X ..... ۱۶۷
- مدیریت توزیع مناسب با توجه به تسلط شبکه توزیع سنتی بر بازار ..... ۱۷۱
- قیمت‌گذاری برای افزایش فروش ..... ۱۷۵
- پیش‌بینی قیمت در صنعت خودرو ..... ۱۷۹
- بررسی نتایج افزایش قیمت چند باره محصولات و تبعات آن ..... ۱۸۷
- شرکت الف با قیمت پایین رقیب چه کند؟ ..... ۱۹۱
- فرصتی جدید در بازار بین‌المللی (با تکیه بر یک کشور خاص) ..... ۱۹۳
- نفوذ به بازارهای بین‌المللی (با تکیه بر یک کشور خاص) ..... ۱۹۹
- صادرات سایپا به سوریه ..... ۲۰۳
- فهرست منابع: ..... ۲۰۷
- آشنایی با فعالیت‌های شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی (TMBA) ..... ۲۰۹

## مقدمه

اگر بپذیریم که بازاریابی علمی عملی و عملی علمی است، ضرورت پیوند آثار علمی، تجربی، قضایا و موارد واقعی بیشتر درک می‌شود. کمبود کتاب در زمینه تجربیات و موارد واقعی بازاریابی در بنگاه‌های ایران باعث شده‌اند تا نزدیکی و ارتباط مناسبی بین تکنیک‌ها، مدل‌ها، استراتژی‌ها و ابزارهای بازاریابی و نیازها و واقعیت‌های بازار و بنگاه‌ها به وجود نیاید.

کتابی که با تلاش و زحمت زیاد آقای درگی آماده شده است می‌تواند تا اندازه‌ای این کمبود محسوس را جبران کند.

متأسفانه هنوز بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌ها و مدیران ایرانی به دلایل گوناگون اجازه نمی‌دهند تا نام سازمان‌هایشان در کتاب‌ها و در چارچوب پژوهش‌ها و موارد واقعی بیان گردد که امیدواریم این نوع نگرش‌ها نیز تغییر یابند تا جامعه با ارتباط و پیوند عوامل علمی و عملی بازاریابی، بتواند راه‌حل‌ها و راه کارهای مفید و مؤثرتری بیابد و بکار گیرد.

اگر چه ممکن است در معرفی موارد و قضایای ارائه شده و به‌ویژه اسامی اصلی محدودیت‌هایی وجود داشته باشد، اما واقعی بودن موضوعات و مطالب باعث شده‌اند تا این کتاب جذابیت و مقبولیت خاصی داشته باشد.

تهیه، تنظیم و تدوین این گونه کتاب‌ها کار بسیار دشوار، پر زحمت، طولانی و حساس است و لازم است از آقای درگی برای انتشار این کتاب که می‌تواند برای پژوهشگران، دانشجویان و کلیه علاقه‌مندان بازاریابی در محیط‌های دانشگاهی و اقتصادی مفید و ارزنده باشد، قدردانی شود.

مطالعه دقیق و درست موارد و قضایای ارائه شده در این کتاب می‌تواند فرصت مناسبی برای پیوند علم و عمل بازاریابی و یادگیری و فراگیری نکات آموزنده و ارزنده تازه‌ای باشد. این کتاب می‌تواند گامی مناسب و محرکی تازه برای گردآوری، تحقیق و

انتشار کتاب‌هایی دیگر در این حوزه و زمینه باشد. هر اندازه پیوند علم و دانش بازاریابی با تجربیات و واقعیت‌های جامعه بیشتر شود، ارزش دانش بازاریابی بیشتر و بهتر جلوه‌گر خواهد شد.

امیدوارم انتشار این کتاب مدیران بنگاه‌ها را تشویق کند تا با معرفی موارد و اتفاقات و مسائل بازاریابی بنگاه خود، امکان استفاده از بازاریابی علمی را برای حل مسائل و برخورد با واقعیت‌های بازار و بازاریابی کشورمان فراهم سازند.

احمد روستا

دانشگاه شهید بهشتی

## پیشگفتار

- رقابت با سرعت سرسام‌آوری در سطح جهان رو به گسترش است و بازار ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. ابزارهای ارتباطی جدید بر سرعت رقابت افزوده‌اند و در این فضا اهمیت علم بازاریابی روز به روز بیشتر می‌شود، چراکه عامل اصلی به وجود آمدن این علم همان رقابت بوده است. حق انتخاب مشتری افزایش یافته است، دیدگاه‌های سنتی در شرایط جدید کاربرد ندارند و انسان‌های عالم عامل نسبت به گذاشته از اجر و قرب بیشتری برخوردار شده‌اند. در دنیای جدید ثروت به تنهایی عامل برتری نیست بلکه دانایی است که رمز بقا و برتری و ثروت آفرینی می‌باشد. زوال دایناسورهای بدون قدرت انعطاف‌ناپذیر، سرعت یافته است و بیرهای چابک به جای آنان بر آریکه قدرت تکیه می‌زنند. جهان کسب‌وکار عرضه جنگ است اما جنگی که در آن گلوله شلیک نمی‌شود بلکه سلاح مدیران آگاه که نقش ژنرال‌های این صحنه را بازی می‌کنند، وجود نیروهای دانش آفرین و خلاق و نوآور است. به جای سرمایه‌های فیزیکی در تعیین ارزش بنگاه‌های اقتصادی، ارزش نام تجاری و وجود نیروهای برتر ملاک ارزیابی قرار گرفته است. در این عصر حاضر مدیران هر روزه با مسائل و قضیه‌های عملی درگیر هستند.
- نگارنده پس از چندین سال تدریس در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و دوره‌های تحول استراتژی و مدیریت بین‌المللی که عمده دانشجویان آن را مدیران و کارشناسان ارشد بنگاه‌های اقتصادی تشکیل می‌دهند به این نتیجه رسیده است که استفاده از روش تدریس به شیوه‌های حل مسئله در گروه‌های چند نفره که پس از آموزش اصول اولیه صورت می‌گیرد، بسیار مفید است و همانطور که استاد برجسته بازاریابی جناب آقای دکتر داور ونوس در مقدمه کتاب «قضایایی در بازاریابی و مدیریت بازار» آورده است: استفاده از این روش موجب افزایش اثربخشی جلسات آموزشی می‌گردد. در واقع با این گفتگوها و بحث‌ها درک مشکلات آسانتر می‌شود و

پیش‌ها و نگرش‌ها سریع‌تر تغییر می‌یابد. علاوه بر این، بینش بدست آمده از چنین روشی، در مقایسه با روش‌هایی نظیر بیان مطالب به وسیله سخنرانی، پایدارتر است.

- نگارنده در مشاوره بنگاه‌های اقتصادی متعدد سطح کشور بارها با این موضوع برخورد کرده‌ام که مدیران بنگاه‌ها نمی‌توانند مسأله خود را مطرح کنند، در صورتی که می‌دانیم تعریف صحیح مسأله پنجاه درصد از راه حل است. به همین دلیل در ارزیابی پایان ترم دروس فوق روش سنتی و طرح سئوالات حفظی را حذف کرده و به جای آن تجزیه و تحلیل‌های موردی (قضیه) را جایگزین کردم به طوری که دانشجویان به صورت فردی و گروهی به قضایای مطرح شده باید پاسخ جامع بدهند. علاوه بر آن، بخشی از نمره ارزیابی پایان ترم را هم به این اختصاص دادم که هر دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی پس از یاد گرفتن شیوه‌های نوشتن یک تجزیه و تحلیل موردی باید به نگارش یک قضیه واقعی در مورد کسب و کاری که خود در آن اشتغال دارد اقدام نماید.

این تصمیم نتیجه خوبی داد. چون فراگیران با اصول طرح مسأله و چگونگی نوشتن قضیه و تحلیل موردی به صورت عملی و کاربردی آشنا شده و قطعاً پس از فارغ‌التحصیلی دیدگاه متفاوتی نسبت به کسانی که با شیوه‌های ارزیابی سنتی ارزشیابی شده‌اند خواهند داشت.

### ساختار کتاب:

- در فصل اول کتاب، رهنمودهای فردآر. دیوید برای تهیه یک تجزیه و تحلیل موردی و چگونگی حل آن را مطالعه می‌کنید. در ادامه راهکارهای ارائه شده از سوی دکتر داور ونوس و توصیه‌های نگارنده آمده است.
- در فصل دوم چند نمونه از تجزیه و تحلیل‌های موردی آورده شده که همگی نمونه‌های واقعی از کسب‌وکار ایران هستند. سعی شده است نام شرکت‌ها با کلمات اختصاری یا مستعار بیاید.

### استفاده کنندگان:

- اساتید محترم مباحث استراتژی و بازاریابی می‌توانند از این تجزیه و تحلیل‌های

واقعی بازار ایران در ارتقاء بهره‌وری تدریس در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد استفاده کنند.

- دانشجویان عزیز رشته‌های مدیریت بازرگانی - مدیریت اجرایی - MBA و رشته‌های مرتبط دیگر نیز می‌توانند با حل این قضایا بینش و نگرش و دانش خویش را ارتقاء دهند تا پس از فارغ‌التحصیلی بتوانند با کارآمدی بیشتری در رفع مسائل و مشکلات بنگاه‌های اقتصادی گام بردارند.
- امیدوارم این کتاب در کنار کتاب‌های «مباحث و موضوعات مدیریت بازاریابی با نگرش بازار ایران» و «مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران» بتواند منبع قابل استفاده‌ای برای دانشجویان عزیز باشد.

### تشکر و قدردانی:

- لازم می‌بینم از زحمات کلیه عزیزانی که در نگارش و به ثمر رساندن این اثر به هر شکل مشوقم بودند و یاری‌ام کردند قدردانی کنم.
- از اساتید بزرگوار سازمان مدیریت صنعتی آقایان دکتر مرتضی عمادزاده و دکتر وفاغفاریان به دلیل تشویق‌های فراوان‌شان.
- از تمام دانشجویان ساعی و عزیزم که راهنمایی اینجانب را به خوبی اجرا کرده و در حقیقت قضایا را آنها تهیه کردند و اینجانب نقش راهنما را بر عهده داشتم.
- از خانم‌ها افسانه محمودیان و مهدیه مقصودی به جهت زحمات فراوان در تایپ کتاب
- و از تیم حرفه‌ای موسسه فرهنگی و هنری رسا خصوصاً جناب آقای ناجیان به دلیل زحمات شایسته‌شان در چاپ کتاب.
- خواهشمند است از سایت شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (Tmba) به آدرس [www.Tmba.ir](http://www.Tmba.ir) به عنوان یک شرکت فعال و تخصصی در زمینه‌های آموزش مشاوره و تحقیقات بازاریابی بازدید نمایید. من و همکاران عزیزم در این شرکت با هدف اعتلاء علم و هنر بازاریابی تمام تلاش‌مان را در جهت خدمت به بنگاه‌های اقتصادی ایران بکار می‌گیریم.
- استدعا دارم با نظرات ارزشمند خویش نواقص موجود را به ما نشان دهید تا در

راستای رسالت Timba موفقیت بیشتری داشته باشیم.

- زمان اندک است و سرعت تحول بسیار زیاد، بیاید برای سر بلندی ایران همگی با هم تلاش کنیم.

زنده یاد مجتبی کاشانی که گفت:

جهد را بسیار کن عمر اندکی ست

کار را نیکو گزین فرصت یکی ست

کاردانان چون رفو آموختند

پاره های وقت بر هم دوختند

عمر را باید رفو با «کار» کرد

وقت کم را با هنر بسیار کرد.

سبز و پایدار باشید

پرویز درگی