فرم ۱

بیانیهٔ مأموریت واحد

این اولین بخشی است که باید در برنامه بازاریابی وارد کرد.

هدف این بیانیهٔ مأموریت این است که دلیل وجودی آن واحد به روشنی بیان شود. باید بیانیه‌های خلاصه‌ای تهیه کرد که اهداف ذیل را پوشش دهد:

۱) نقش یا سهم واحد

مثل واحد خدماتی سودآوری که در جست‌وجوی فرصت است.

۲) تعریف کسب‌وکار

مثل نیازهایی که برآورده می‌کنید یا مزایایی که ارائه می‌دهید. بیش از حد جزئی‌گو (مانند اینکه ما دستگاه شیردوشی می‌فروشیم) یا خیلی کلی‌گو نباشید (مانند اینکه ما در زمینه مهندسی فعالیت می‌کنیم).

۳) شایستگی بارز

باید بیانیهٔ کوتاهی باشد که تنها برای واحد مورد نظر شما مصداق پیدا کند. بیانیه‌ای که به همان اندازه برای هر رقیبی مصداق داشته باشد، مطلوب نیست.

۴) شاخص‌هایی برای جهت‌گیری در آینده

بیان مختصری از موضوع‌های اصلی که به آنها توجه جدی دارید (مانند انتقال به یک بخش دیگر). بهتر است این موضوع‌ها تحت سه عنوان زیر مطرح شوند:

کارهایی که انجام خواهیم داد

کارهایی که ممکن است انجام دهیم

کارهایی که هیچ وقت انجام نخواهیم داد

فرم ۲

خلاصه‌ای از عملکرد واحد استراتژیک کسب‌وکار (SBU)

این بخش آغازین برای این طراحی شده است تا دربارهٔ مجموعه فعالیت‌های بازاریابی واحد استراتژیک کسب‌وکار دید وسیعی ارائه کند.

علاوه بر خلاصه‌ای کمّی از عملکرد، به شرح زیر، مدیران واحد استراتژیک کسب‌وکار باید گزارشی از دلایل عملکرد خوب یا بد ارائه کنند.

از درآمد ثابت استفاده کنید تا مقایسه‌ها معنادار باشند. حواستان باشد برای هرگونه برآوردی که در بخش‌های بعدی این سیستم آمده است، از مقادیر سال پایهٔ یکسانی استفاده کنید.

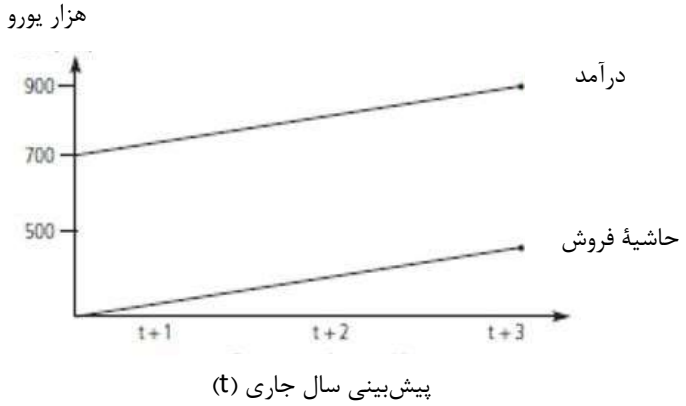
	۳ سال گذشته	۲ سال گذشته	سال گذشته
حجم یا گردش مالی			
سود ناخالص (درصد)			
حاشیهٔ سود ناخالص (هزار یورو)			
خلاصه‌ای از دلایل برای عملکرد خوب یا بد			

فرم ۳

خلاصه‌ای از برآوردهای مالی

این سومین بخشی است که باید در برنامه بازاریابی وارد شود.

هدف از این بخش این است که نتایج مالی را در طول دوره کامل سه‌سالهٔ برنامه‌ریزی برای شخصی که آن را می‌خواند، خلاصه کند. این بخش را باید به صورت نموداری ساده در امتداد خطوط زیر ارائه کرد:



نکته (رشد درآمد و سود)

۱) از بهره‌وری به وسیله محصولات موجود از بازارهای موجود

۲) از محصولات جدید در بازارهای موجود

۳) از محصولات موجود در بازارهای جدید

۴) از محصولات جدید در بازارهای جدید

این نمودار باید با یادداشتی مختصر همراه باشد. برای مثال:

«این برنامهٔ کسب‌وکار سه‌ساله نشان‌دهندهٔ افزایش درآمد از ۷۰۰هزار یورو به ۹۰۰هزار یورو و افزایش حاشیهٔ فروش از ۱۰۰هزار یورو به ۴۰۰هزار یورو است. هدف از این برنامهٔ استراتژیک این است که نشان دهیم این افزایش‌ها چگونه محقق خواهد شد.»

فرم ۴

بررسی اجمالی بازار (به همراه نقشه بازار، درصورتی‌که مصداق داشته باشد، همراه با اشاره به مفاهیم ضمنی آن برای سازمان).

(توضیحات بیشتر دربارهٔ چگونگی تکمیل این بخش در فصل۳ آمده است؛ مرحله ۱، بازار شما و نحوهٔ کار آن.)

خوب است اگر بتوان بخش‌های اصلی را هم در اینجا توصیف کرد (نگاه کنید به فصل ۳، مرحله۳ بخش‌بندی‌کردن بازار)

- تعریف بازار
- نقشهٔ بازار که نشان‌دهنده جریان‌های حجم یا درآمد از تأمین‌کننده به سمت مصرف‌کنندهٔ نهایی است، به همراه نقاط مهم تصمیم‌گیری
- نکات برجسته‌شده
- درصورتی‌که مصداق دارد، نقشه‌ای از بازار آینده ارائه دهید
- شامل یادداشت یا نتیجه‌گیری یا مفاهیمی که برای شرکت دارد باشد
- در نقاط مهم تصمیم‌گیری، شامل بخش‌های کلیدی باشد

فرم ۵

جزئیات دستورالعمل تکمیل آنالیزهای SWOT در هر بخش بازار در فصل۴ صفحات ۱۴۳ تا ۱۴۹ ارائه شده است.

نمایش‌هایی تصویری، مانند نمودارهای میله‌ای هم از آنالیزهای SWOT ارائه دهید.

نتیجه‌گیری یا موضوع‌های اصلی را که باید به آنها رسیدگی کرد، برجسته کنید.

تمرین برنامه‌ریزی استراتژیک (تحلیل SWOT)

(نکته: این فرم را باید برای هریک از محصولات یا بخش‌های بازار مدنظر تکمیل کرد)

۱) شرح واحد تجاری استراتژیک

در اینجا، بازاری را که SWOT برای آن انجام می‌شود، توصیف کنید.

۲) عوامل حیاتی موفقیت

از نظر مشتری، چند کار اصلی که هریک از رقبا برای موفقیت باید آن را درست انجام دهند، کدامند؟

۱
۲
۳
۴
۵

۳) وزن‌دهی

هر کدام از CSFها چقدر اهمیت دارند؟ از ۱۰۰ نمره بدهید.

مجموع: ۱۰۰

۴) آنالیز نقاط قوت یا ضعف

برای هریک از CSFها به خود و رقبایتان از ۱۰ امتیاز دهید. سپس نمره را در وزن ضرب کنید.

مقایسه / CSF	شما	رقیب ۱	رقیب ۲	رقیب ۳	رقیب ۴
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					

مجموع (امتیاز × وزن)					

۵) فرصت‌ها یا تهدیدها

چند موضوع اصلی خارج از کنترل مستقیم شما که بر کسب و کار شما تأثیر داشته و خواهند داشت، کدامند؟

	فرصت‌ها	**تهدیدها**
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

۶) موضوع‌های مهمی که باید به آنها رسیدگی کرد

۷) پیش‌فرض‌های اصلی برای دورهٔ زمانی برنامه‌ریزی

۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	

۸) اهداف کلیدی

۹) استراتژی‌های کلیدی

۱۰) پیامدهای مالی

فرم ۶

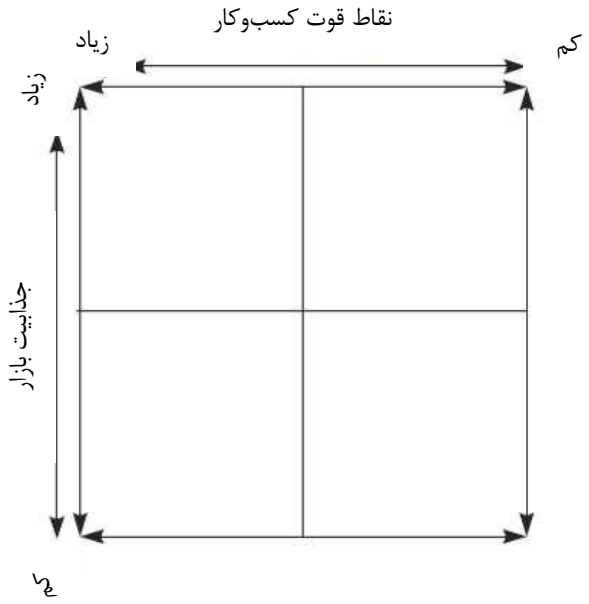
نکته: این فرم را باید برای هر یک از محصولات یا بخش‌های بازار مدنظر تکمیل کرد (راهنمای تکمیل این بخش در فصل ۶، تمرین ۶,۶ و ۶,۷ ارائه شده است).

رقیب اصلی	محصول یا بازارها	جهت‌گیری کسب‌وکار و اهداف و استراتژی‌های فعلی	نقاط قوت	نقاط ضعف	جایگاه رقابتی

فرم ۷

خلاصهٔ پورتفولیوی آنالیزهای SWOT

دستورالعمل دقیق برای چگونگی تکمیل این بخش در فصل ۵، قسمت «جزئیات A؛ رویکرد گام‌به‌گام برای ساخت پوتفولیو» ارائه شده است.



عوامل زیر را به‌صورت تصویری نشان دهید:

- جذابیت این بخش‌ها طی سه تا پنج سال آینده
- موقعیت رقابتی کنونی سازمان شما در هر بخش
- موقعیت رقابتی برنامه‌ریزی شدهٔ هر بخش طی سه تا پنج سال آینده

فرم ۸

پیش‌فرض‌ها

به طور کلی، تعداد پیش‌فرض‌ها باید کم باشد. اگر بتوان برنامه را بدون توجه به پیش‌فرض‌ها محقق کرد، نباید آنها را در نظر گرفت.

فرم ۹

اهداف و استراتژی‌های بازاریابی برای سه تا پنج سال آینده

- اهداف سه تا پنج سال آینده را (از نظر حجم، ارزش، سهم بازار، سودآوری، اگر مصداق دارد) برای هر بخش همانطور که موقعیت برنامه‌ریزی‌شدهٔ هر دایره روی DPM نشان می‌دهد، وارد کنید.
- استراتژی‌ها (همان 4P) را به همراه هزینه‌های هر هدف وارد کنید.

خلاصهٔ اهداف و استراتژی‌های بازاریابی

بخش‌های اصلی بازار (لیست). بقیهٔ بخش‌های بازار را به‌طور خلاصه با عنوان «سایر» بنویسید.	سال گذشته (t−1)	سال جاری (t0)	دورهٔ برنامه‌ریزی (t+3)	استراتژی‌های اصلی بازاریابی (شرح دهید)	هزینهٔ استراتژی‌های بازاریابی
	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار		

فرم ۱۰

خلاصهٔ اهداف و استراتژی‌های بازاریابی

گروه محصولات اصلی. بقیهٔ محصولات را به‌طور خلاصه با عنوان «سایر» بنویسید	سال گذشته (t−1)	سال جاری (t0)	دورهٔ برنامه‌ریزی (t+3)	استراتژی‌های اصلی بازاریابی (شرح دهید)	هزینهٔ استراتژی‌های بازاریابی
	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار	حجم یا مقدار ارزش ناخالص، درصد سهم ناخالص، درصد حاشیهٔ سود ناخالص بازار		

فرم ۱۱

خلاصهٔ (عددی و متنی) اهداف و استراتژی‌های بازاریابی

فرم ۱۲

بودجهٔ تلفیقی برای سه تا پنج سال آینده

این بودجه تلفیقی از کل درآمد، هزینه و سود برای سه تا پنج سال آینده خواهد بود و باید با خلاصهٔ مالی که پیش‌تر آمده است، مطابقت داشته باشد.

برآوردهای مالی سه‌ساله

(برآوردهای مالی برای کل دورهٔ برنامه‌ریزی باید به ازای همهٔ سرفصل‌های استاندارد درآمدی و هزینه‌ای که سازمانتان تعیین کرده است، ارائه شود.)

مستندات برنامهٔ بازاریابی (یک‌ساله)

فرم ۱

اهداف کلی				
محصول یا بازار یا بخش یا درخواست یا مشتری	مقدار	ارزش	حاشیهٔ سود ناخالص	یادداشت
	(t−1) (t0) (t+1)	(t−1) (t0) (t+1)	(t−1) (t0) (t+1)	

فرم ۲

استراتژی‌های کلی		
	استراتژی‌ها	*هزینه‌ها*
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
۱۰		
نظرات		

فرم ۳

اهداف فرعی، استراتژی‌ها، اقدامات، مسئولیت‌ها، زمان‌بندی، هزینه						
محصول یا بازار یا بخش یا درخواست یا مشتری	هدف	استراتژی‌ها	اقدام	مسئولیت	زمان بندی	هزینه

مجموع

فرم ۴

	t−1	t0	t+1	نظرها
استهلاک				
حقوق و دستمزد				
پست و تلفن و نوشت‌افزار				
قانونی و حرفه‌ای				
آموزش				
پردازش داده				
تبلیغات				
پیشبرد فروش				
سفر و تفریح				
نمایشگاه‌ها				
چاپ				
جلسات و کنفرانس‌ها				
تحقیقات بازار				
هزینه‌های داخلی				
سایر (نام ببرید)				
جمع				

فرم ۵

قالب پیشنهادی برای ارزیابی ریسک نامطلوب						
پیش‌فرض اصلی	اساس پیش‌فرض	چه واقعه‌ای باید اتفاق بیفتد تا این استراتژی را غیرجذاب کند؟	ریسک رخ‌دادن آن واقعه	پیامد درصورت رخ‌دادن آن واقعه	نقطه برانگیزندهٔ اقدام	اقدام احتمالی واقعی یشنهادی

فرم ۶

	(t–1)	(t0)	(t+1)
درآمد خالص			
حاشیهٔ سود ناخالص			
تعدیلات			
هزینه‌های بازاریابی			
هزینه‌های اداری			
بهره			
نتایج عملیاتی			
سایر هزینه‌های مالی و بهره‌ها			
نتایج بعد از هزینه‌های مالی			
نتایج خالص			

فرم ۷

برنامه‌ریز فعالیت‌های کلیدی																																																
تاریخ و فعالیت	ژانویه				فوریه				آوریل				مارس				مه				ژوئن				ژوئیه				اوت				سپتامبر				اکتبر				نوامبر				دسامبر			
	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴