

LIGHTHOUSE MARKETING

MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

بازاریابی فانوسی

فصل 7: نحوه محاسبه سود و زیان در سازمان های تولیدی

فصل هفت

نحوه محاسبه سود و زیان در سازمان های تولیدی

برای اینکه تصویر کاملی بتوان از نقش واقعی تیم بازاریابی در واحد های تولیدی ارائه داد لازم می باشد به اختصار نحوه محاسبه سود و زیان را در سازمانهای تولیدی و عواملی که تاثیرگذار بر سودآوری می باشد را بررسی نموده و پس از شناخت ارتباط و نقش واحد های دیگر سازمانی نقشی را که واحد بازاریابی می تواند به عنوان یک پیکان و اهرم هماهنگ کننده و پیشبرنده سازمان را بازی نماید را شرح و بسط دهیم. وقوف و احاطه کامل بر شیوه عملیات و محاسبات سود و زیان^۱ یک سازمان تولیدی پایه و پیش نیاز تمامی برنامه ها و فعالیت های بازاریابی می باشد. اطلاع از نحوه محاسبات سود و زیان و داشتن شمایی کلی یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای فعالان حوزه بازاریابی می باشد^۲. چراکه بدون درک درستی از عوامل دخیل در سود و زیان نهائی یک سازمان هرگونه تصمیم گیری و برنامه ریزی می تواند عواقب زیانباری را برای سازمان در درازمدت به همراه آورد و سازمان را دچار نزدیک بینی بازاریابی^۳ یا کوتاه فکری تجاری مهلکی نماید که در دراز مدت عواقب جبران ناپذیری را به همراه خواهد داشت. یک بازاریاب همیشه در شرایط اضطرار می باشد و نیازمند تصمیم گیری صحیح به نحوی که هم بتواند فعالیت های روزمره خود را بدرستی مدیریت کند و هم تک تک این فعالیت های کوچک در راستای هدفی استراتژیک و بلند مدت باشد چرا که اهداف بزرگ صرفا با انجام درست هزاران کارهای کوچک میسر می گردد گاهی هزینه های تصمیم نگرفتن، بیشتر از هزینه های یک تصمیم اشتباه است پس شایسته است مدیران بازاریابی درک بسیار دقیقی از معادلات سود و زیان داشته باشند.

P&L : Profit & Loss^۱

^۲ در اینجا بیشتر منظور آگاهی و آشنایی مدیران بازاریابی با اصول حسابداری مدیریت (Management Accounting) می باشد تا حسابداری مالی، حسابداری مدیریت بر اساس تعریف CIMA به مفهوم تشخیص، اندازه گیری، جمع آوری، تحلیل، تفسیر و تبادل اطلاعاتی است که بتواند به مدیران در برنامه ریزی، ارزیابی و کنترل سازمان یاری رسانده و به عبارتی از تصمیم سازی (Decision Making) مدیران سازمان پشتیبانی کند. در قیاس با حسابداری مالی در سازمان می توان گفت:

- حسابداری مدیریت به آینده می نگرد در حالیکه حسابداری مالی بیشتر به اطلاعات تاریخی متکی است.
- حسابداری مدیریت بر اساس مدل سازی و درجاتی از تجرید (Abstraction) به مسائل می نگرد در حالیکه حسابداری به صورت موردی (Case Based) مسائل را تحلیل می کند.
- نتایج حسابداری مدیریت برای مدیران قابل استفاده است در حالیکه در خروجی حسابداری مالی برای سهامداران و سایر ذینفعان مالی قابل استفاده است.

نکته: CIMA برگرفته از حروف اول (Chartered Institute of Management Accountants) سازمانی است که هدف اصلی آن تربیت و ارزیابی کارشناس در حوزه حسابداری مدیریت است. نویسنده این کتاب مصمم است در آینده ای نزدیک اقدام به انتشار کتاب حسابداری فانوسی که صرفا اطلاعات مورد نیاز مالی برای تصمیم گیریهای مدیران فروش و بازاریابی است بنماید.

^۳ Marketing Myopia: مفهوم «نزدیک بینی بازاریابی» را «تئودور لویت» در سال 1960 معرفی کرد. شاید به راحتی بتوان گفت نزدیک بینی بازاریابی لویت، کمک بزرگی به ادبیات بازاریابی کرده است. نزدیک بینی بازاریابی یکی از تفکرات اساسی بازاریابی به ویژه در بازارگرایی است. همان طور که لویت مشاهده کرد، تفاوت بین بازاریابی و فروش، بیش از تفاوت معنایی آنها است. فروش به نیازهای فروشنده توجه دارد، بازاریابی به نیازهای خریدار. فروش از پیش برای این برنامه ریزی شده که کالای فروشنده را به پول نقد تبدیل کند، بازاریابی با هدف رفع نیازهای مشتری به وسیله محصول، همه مراحل وابسته از ایجاد، تحویل و سرانجام مصرف آن را شامل می شود. لویت معتقد بود که علت افت و خیز صنایع، بیش از آنکه از سوی مصرف کننده باشد، از محصولشان بود. تاریخ هر صنعت مرده و در حال مرگ، چرخه ای خود فریبانه از توسعه سخاوتمندانه و تباهی و زوال کشف نشده را نشان می دهد. لویت در مقاله پیشگامانه اش، چهار حالت که این پیامد را ضمانت می کند، در نظر می گیرد:

- 1- اعتقاد به اینکه رشد با جمعیتی رو به گسترش حاصل می شود.
 - 2- اعتقاد به اینکه هیچ رقیب جایگزینی برای محصول اصلی صنعت وجود ندارد.
 - 3- اعتقاد راسخ به تولید انبوه و مزایای افت سریع هزینه های واحد، همان طور که بازده رو به افزایش است.
 - 4- برنامه ریزی از پیش تعیین شده برای محصولی که با دقت تحت آزمایش های کنترل شده علمی قرار گرفته، بهبود یافته و هزینه های تولید آن کاهش یافته است.
- وقتی سازمان مفهوم بازاریابی را به کار می گیرد، اول باید کسب و کارش را تعریف کند. همان طور که لویت نتیجه گیری می کند، سازمان باید میاموزد که خود را نه تولیدکننده یا ارائه دهنده خدمات بلکه مانند یک مشتری ببیند، چراکه این کار باعث می شود مردم با آن سازمان داد و ستد کنند. یک سازمان باید از تعریف هدف های خود به طور دقیق خودداری کنند. این کوتاه بینی سازمان را نزدیک بینی بازاریابی می گویند. به اعتقاد لویت، ادامه حیات یک سازمان می تواند از طرف نزدیک بینی بازاریابی تهدید شود، یعنی تولیدگرایی منجر به سقوط می شود و بازارگرایی از سقوط جلوگیری می کند. خیلی از فروشندگان با توجه زیاد به محصولات خاصی که ارائه می کنند در مقایسه با سود و تجربه ای که از این محصولات حاصل می شود، اشتباه می کنند. این فروشندگان از نزدیک بینی بازاریابی رنج می برند. آنها فراموش می کنند که محصول تنها یکی از ابزارهای لازم برای تامین نیازهای یک مشتری است.

تمامی سازمان های تولیدی صرفنظر از نوع تولیدات و بازاری که در آن فعالیت می نمایند برای بقا و ماندگاری در بازار دارای یک هدف غائی می باشند . سودآوری و تضمین آن اصل اول بقا درازمدت هر مجموعه ای در بازار می باشد . هیچ سازمان تولیدی بدون سودآوری نمی تواند در عرصه صنعت دوام بیاورد . سودآوری باعث ترزیق نقدینگی به سیستم و حیات و نشاط هر مجموعه ای می گردد و هزینه های توسعه سازمان را در بازار تامین می نماید . سودآوری می تواند از طریق افزایش درآمدهای سازمان (که از فروش محصولات بدست می آید) و یا از طریق مدیریت و کاهش هزینه ها حاصل گردد . امروزه سازمان های بزرگ به شدت هزینه های تولید خود را کنترل و بهینه سازی مستمر می نمایند . با توجه به سهم نسبتا بالای هزینه های تولید و چرخه کالا از کل هزینه های سازمان هرگونه بهینه سازی و کاهش هزینه های تولید و چرخه کالا، تاثیر مستقیم بر افزایش سود نهائی سازمان خواهد داشت . تولید با تمام ظرفیت بدلیل سرشکن کردن هزینه های ثابت تولید ، یکی از عوامل اصلی در کاهش هزینه های تولید می باشد . البته باید توجه داشت که میزان تولید را تیم تولید مشخص نمی نمایند بلکه این واحد فروش و بازاریابی می باشند که بر اساس کشش بازار و محصولات، میزان فروش را بصورت سالیانه و فصلی پیش بینی می نمایند و وظیفه تیم تولید تنها برآوردن نیاز تیم فروش و بازاریابی برای مقدار پیش بینی شده می باشد (در این ارتباط در سطور آتی در فصل پیش بینی فروش، به تفصیل بحث خواهیم نمود) . باید بخاطر داشته باشیم هر فعالیت درون سازمانی که منجر به کاهش هزینه ها و بالطبع افزایش سودآوری سازمان گردد باعث مستحکم نمودن جایگاه سازمان در عرصه رقابت با رقیب می گردد و سازمان را به مرحله ای از نشاط و توسعه می رساند که بستر مناسبی برای نوآوری و تحقق ایده های خلاقانه می رساند . امروزه سازمانها از روشهای کنترلی پیشرفته و دقیقی مانند " شش سیگما " ⁴ برای بهینه سازی هزینه های تولید و به حداقل رساندن ضایعات تولید، استفاده می نمایند که سهم بسزائی در کاهش هزینه ها و

⁴ در دهه 1980 این متدلوژی در شرکت موتورولا بوسیله کارشناسان مهندسی و آمار تدوین و با حمایت کامل باب گلوین مدیر ارشد اجرا شد. شش سیگما یک متدلوژی بهبود مستمر کیفیت است که با کاهش تغییرات ذاتی فرایند انجام میشود. کانون توجه این متدلوژی درک کامل از فرایند طراحی و ساخت در راستای رضایت مشتری است. شش سیگما یک نگرش منضبط، داده محرک و روشی برای حذف عیبها در هر فرآیند و محصول می باشد و دامنه آن از ساخت تا فروش را در برمی گیرد و شامل همه محصول و خدمات ارایه شده از سوی یک سازمان می گردد. شش سیگما با کمک ابزارهای آماری، عملکرد فرآیند را به صورت کمی توصیف می نماید و از این رهگذر می توان تغییرات به وجود آمده شامل بهبود و پسرقت ایجاد شده را در فرآیند ها و محصولات و خدمات ارایه شده از سوی سازمان مشاهده کرد. برای رسیدن به سطح شش سیگما هر فرآیند در سازمان نمی بایست بیش از 3.4 عیب در هر یک میلیون فرصت تولید تولید نماید. در شش سیگما عیب به هر چیزی که خارج از مشخصات تعیین شده از سوی مشتری باشد، گفته می شود و فرصت حداکثر تعداد دفعاتی می باشد که هر عیب مجال حضوردر یک محصول را فرآیند را پیدا می نماید و تعداد عیوب ممکن بستگی به تعداد مشخصه هایی دارد که برای خروجی فرآیند تعریف شده است. این گفته بدین معنی می باشد که شش سیگما به دنبال محصول یا خدمتی است که عاری از هر گونه نقص به مشتری ارایه شود و خواسته های او را در سه زمینه کیفیت، زمان و هزینه، برآورده سازد. هدف بنیادی روش شش سیگما اجرای راهبردی مبتنی بر اندازه گیری عملکرد است و از طریق اجرای پروژه های بهبود دهنده، شش سیگما سعی در کاهش نوسانات فرآیند و بهبود آن دارد. این کار به کمک دو روش فرعی در شش سیگما انجام می شود :

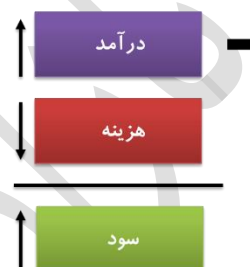
- DMAIC (Define Measure, Analyze, Improve & Control)
- DMADV (Define Measure, Analyze, Design & Verify)

فرآیند DMAIC یک سامانه بهبود دهنده برای بهبود فرآیند هایی است که در حال حاضر خارج از مشخصات عملکردی خواسته شده از سوی مشتری یا مدیریت ارشد سازمان می باشند. فرآیند DMADV یک سامانه بهبود دهنده برای ایجاد فرآیند یا محصولات جدیدی است که می خواهیم سطح کیفیت آنها شش سیگما باشد. البته زمانی که نتوان عملکرد فرآیند موجود را بیش از سطح فعلی بهبود داد باز از این روش می توان بهره جست. هر دوی این روشها را کمربند سبزه ها و کمربند مشکیهای شش سیگما اجرا می نمایند و استادان کمربند مشکي بر اجرای پروژه ها سرکشی می نمایند. کلیه فعالیتهای بهبود مستمر کیفیت تنها بر پایه روش پروژه های پی در پی تحقق می یابند . یکی از مهمترین عوامل در نتیجه بخش بودن پروژه های شش سیگما ، انتخاب مناسب آنها می باشد . انتخاب پروژه های شش سیگما براساس ماهیت کاری سازمان ها متفاوت است . از آنجائیکه هدف پروژه شش سیگما ، افزایش رضایت مشتری و سوددهی (کاهش هزینه ها) می باشد ، برخی از پروژه ها بر فرایندهای صنعتی و برخی دیگر بر فرایندهای خدماتی تمرکز دارند . پروژه های شش سیگما باید با توجه به استراتژی های سازمان ، انتخاب گردند و تحت حمایت اهداف تجاری سازمان باشند . بطوریکه لازم است راهبر سازمان اهداف اولیه کلان شرکت ، اهداف اولیه عملیاتی را برای هر واحد کاری و خط مبنای کلیدی را قبل از انتخاب پروژه ها تعیین نماید . همچنین پروژه های شش سیگما باید از مشکلاتی انتخاب گردند که تاکنون سازمان قادر به حل مسئله نبوده است و راه حل ها مشخص نمی باشد و از طرفی پروژه ها در بازه زمانی شش ماهه پایان پذیرد و قابل پیگیری و اندازه گیری باشند .

اهداف شش سیگما :

- کاهش نوسانات و تغییرات
- کاهش ایرادات
- بهبود بازدهی فرایند
- افزایش رضایت مشتری

افزایش بازدهی آنها دارد که اطلاع از این شیوه های مدیریتی بسیار ضروری می باشد . مبنای محاسبه سودآوری در سازمان های تولیدی از روش بسیار ساده ای که از قرن ها پیش که انسان دست به اولین تجارت یا داد و ستد کالا به کالا توسط بازرگانان و تجار زد استفاده می گردد .



کلید درآمدهای را که سازمان از فروش محصولات خود بدست می آورد پس از کسر کلیه هزینه های انجام گرفته سود نهایی و خالص سازمان را در جدول نهائی سود و زیان مشخص می نماید . سازمان ها استراتژی های مختلفی را برای سودآوری تعیین می نمایند بعنوان مثال سازمان های که در ابتدای تاسیس خود می باشند و در حال سرمایه گذاری برای بدست آوردن سهم بازار می باشند بدلیل هزینه های سرسام آور سرمایه گذاری اولیه ، سوددهی کاملاً منفی را تجربه می نمایند که کاملاً توجیه پذیر می باشد . بعضی سازمان ها در چند سال اولیه تاسیس طوری هزینه ها و سرمایه گذاری خود را مدیریت می نمایند که به یک نقطه سربه سری درآمد و هزینه دست یابند که در این حالت سود سازمان نزدیک به صفر می باشد و این بدان معنا می باشد که درآمدهای سازمان کلیه هزینه های سازمان را جبران می نماید و لی در انتها سودی عاید سازمان نمی شود و سازمان یک استراتژی سرمایه گذاری درازمدت را دنبال می نماید . سودآوری مناسب اصلی ترین هدف یک تجارت سالم می باشد و هیچ سازمان نمی تواند بدون سودآوری در درازمدت به فعالیت خود ادامه دهد در واقع اطمینان از سودآور بودن فعالیت های سازمان و افزایش میزان این سود هدف غائی و رمز موفقیت و دوام سازمان ها در بازار می باشد . بازاریابی یکی از اهرم های اصلی در سازمان ها برای اطمینان از این امر حیاتی می باشد و نقش اصلی را در تحقق این امر بازی می نماید . وظیفه اصلی تیم بازاریابی قبل از آنکه به کارهای تبلیغاتی و ترویجی بپردازند که در واقع کارهای جانبی این قسمت می باشد باید اطمینان نمایند که کلیه فعالیت های سازمان چه در سطح خرد و کلان در نهایت به سودآوری منجر خواهد گردید و همیشه در راستای یافتن راههای برای افزایش سود سازمان قدم بردارند . پیترو دراکر این مطلب را اینگونه تعریف می کند " برداشت سنتی از کسب و کار، ارزان خریدن و گران فروختن است، ولی در تگرش جدید، کسب و کار یعنی سازمانی که ارزش افزوده می آفریند و ثروت پدید می آورد. "

برای اینکه نگاه عمیق تری به فرایند محاسبه سودآوری در سازمان ها تولیدی بیاندازیم و نقشی را که واحد بازاریابی می تواند به همراه واحدهای دیگر بصورت یکپارچه در راستای کنترل و اقدامات لازم در زمینه افزایش سود و بهره وری بیشتر سازمان بازی نماید از مثالی که عنوان گردیده است بعنوان یک الگوی واقعی استفاده خواهیم نمود تا تصویری بهتر از این فرایند را بدست بیاوریم . فهم کامل مطالب ارائه شده در جدول سود و زیان و فرآیند آن

- کاهش هزینه ها
- بهبود کیفیت
- روشی سیستماتیک جهت حل مسائل
- تقویت بنیه رقابتی سازمان
- کاهش سیکل زمانی (تحویل به موقع)

Breakeven Point ⁵

Added Value ⁶

در بهتر فهمیدن مطالب صفحات آتی کتاب کمک شایانی را به خواننده خواهد نمود. توجه داشته باشید که این مثال مبنای قسمت اعظم تعاریف و محاسبات ارائه شده در این کتاب خواهد بود.

یک سازمان تولید کننده مواد بهداشتی و شوینده را در نظر بگیرید. این سازمان چهار محصول در سبد کالای خود بدین شرح دارد.



در پایان سال کاری خود از مدیران ارشد سازمان درخواست نموده است که در مورد وضعیت سودآوری سازمان در سال گذشته گزارش میسوطی را تهیه و ارائه نمایند که جدول ذیل نشان دهنده وضعیت سود و زیان این سازمان به تفکیک کالا و کل سازمان در سال گذشته می باشد.

محاسبات سود و زیان محصولات سبد کالا به تفکیک و کل سازمان										
	محصول (۱) (کیلوپی)	%	محصول (۲) (۰.۷۵ کیلوپی)	%	محصول (۳) (۲.۵ کیلوپی)	%	محصول (۴) (۰.۵ کیلوپی)	%	مجموع	%
Volume	3,500	Ton	5,000	Ton	8,000	Ton	1,500	Ton	18,000	Ton
CSP (Consumer Selling Price)	45,000	IRR	38,000	IRR	108,000	IRR	32,000	IRR	69,972	IRR
RSP (Retail Selling Price)	38,250	IRR	32,300	IRR	91,800	IRR	27,200	IRR	59,476	IRR
Trade Mark Up	6,750	18	5,700	18	16,200	18	4,800	18	10,496	18
GES (Gross Earning of Sales)	133,875,000,000	116	215,333,333,333	116	293,760,000,000	116	81,600,000,000	116	724,568,333,333	116
Distribution Cost	18,742,500,000	14	30,146,666,667	14	41,126,400,000	14	11,424,000,000	14	101,439,566,667	14
NES (Net Earning of Sales)	115,132,500,000	100	185,186,666,667	100	252,633,600,000	100	70,176,000,000	100	623,128,766,667	100
Transportation Cost	2,302,650,000	2	3,240,766,667	2	5,052,672,000	2	2,105,280,000	3	12,701,368,667	2
Warehousing Cost	1,726,987,500	2	1,851,866,667	1	2,526,336,000	1	2,105,280,000	3	8,210,470,167	1
Variable Cost										
RM's (Raw Materials)	40,296,375,000	35	68,519,066,667	37	70,737,408,000	28	21,052,800,000	30	200,605,649,667	32
PM's (Packaging Materials)	13,815,900,000	12	31,481,733,333	17	35,368,704,000	14	10,526,400,000	15	91,192,737,333	15
Processing Cost	16,118,550,000	14	29,629,866,667	16	27,789,696,000	11	11,929,920,000	17	85,468,032,667	14
Total Manufacturing Cost	70,230,825,000	61	129,630,666,667	70	133,895,808,000	53	43,509,120,000	62	377,266,419,667	61
Gross Profit 1	40,872,037,500	36	50,463,366,667	27	111,158,784,000	44	22,456,320,000	32	224,950,508,167	36
Marketing Cost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross Profit 2	40,872,037,500	36	50,463,366,667	27	111,158,784,000	44	22,456,320,000	32	224,950,508,167	36
Fixed Costs	23,026,500,000	20	48,148,533,333	26	80,842,752,000	32	11,929,920,000	17	163,947,705,333	26
Net Margin 1	17,845,537,500	16	2,314,833,333	1	30,316,032,000	12	10,526,400,000	15	61,002,802,833	10
TAX	3,453,975,000	3	5,555,600,000	3	7,579,008,000	3	2,105,280,000	3	18,693,863,000	3
Net Margin 2	14,391,562,500	13	-3,240,766,667	-2	22,737,024,000	9	8,421,120,000	12	42,308,939,833	7

نظر به اهمیت این جدول محاسباتی در تصمیم گیریهای کلان سازمانی و همچنین تعیین اهداف هر واحد و بویژه استراتژیهای بازاریابی و فروش که رابطه تنگاتنگ با وضعیت سود و زیان سازمان دارد تمامی متغیرهای دخیل در این جدول را شرح و بسط می دهیم و تا حد امکان با مثالهای عملی یک مدلسازی واقعی از نحوه محاسبه و تجزیه و تحلیل هر آیتم مربوطه ارائه می نمائیم:

حجم فروش	Volume (Gross Sales)
قیمت مصرف کننده (قیمت درج شده بر روی کالا)	CSP (Consumer Selling Price) / Printed Price
قیمت فروش به بازار	RSP (Retail Selling Price)
سود (مارژین) بازار ^۷ (شامل مارژین بازار، تخفیفات، تخفیف نقدی، محصول رایگان، ...)	Trade Mark Up (Including trade margin, Discounts, Cash discounts, FOC, ...)
درآمد ناخالص فروش (حاصل ضرب حجم فروش در قیمت خالص فروش به بازار پس از کسر کل مارژین بازار)	GES (Gross Earning of Sales) – after all deductions
هزینه توزیع و پخش	Distribution Cost

⁷ در اینجا لازم می دانیم تفاوت بین Margin و Mark-Up و نحوه محاسبات آنرا بسط دهیم. Margin حاشیه فروش منهای هزینه کالای فروخته شده است. برای مثال اگر یک محصول برای فروش 125 و هزینه تولید با فی خرید آن 100 باشد Margin یا حاشیه سود آن 20 می باشد که حاصل تقسیم سود بر مبلغ فروش می باشد (25/125 = 20%). در حالی که Mark-Up مقداری است که هزینه محصول به منظور استخراج قیمت فروش افزایش یافته است. برای استفاده از مثال قبل Mark-Up 25 از 100 منجر به قیمت 125 می شود که بعنوان درصد Mark-Up معادل با 25٪ می باشد که حاصل تقسیم سود بر هزینه می باشد (25/100 = 25%). استفاده نا به جا از این اصطلاحات منجر به تنظیم اشتباه قیمت بیش از حد به بالا یا پایین در خرید و فروش یا سود از دست رفته (در صورت وجود) می گردد.

		بسته به نوع سیستم پخش (سیستم پخش مستقل یا استفاده از نمایندگیهای توزیع) می توان از مدل های مختلف ثبت هزینه های توزیع و پخش در جدول سود و زیان سازمان استفاده نمود. بعنوان مثال در صورتی که سازمان از نمایندگیهای توزیع برای پخش محصولات در کانالهای فروش استفاده می نماید ثبت هزینه های توزیع و پخش که شامل درصد سود نمایندگی (مارژین) و تخفیفات حجمی و مانند همین مدل قبل از محاسبه فروش ریالی خالص سازمان ثبت می گردد. سازمان های که دارای سیستم پخش مستقل خود می باشند می توانند هزینه های پخش خود را در قسمت هزینه های ثابت انعکاس دهند چرا که سیستم توزیع آنها دارای یک هویت مستقل از سازمان نمی باشد و دیگر سود (مارژین) به سیستم توزیع تعلق نمی گیرد. توجه داشته باشید بهتر است در هر نوع مدل توزیع و پخش که یک سازمان استفاده می نماید هزینه های ترویجی فروش شامل تخفیفات مصرف کننده، کانالهای فروش، جوایز تیم فروش، فعالیت های داخل نقاط فروش و سایر در قسمت هزینه های بازاریابی تجاری (تبلیغات) منعکس گردد چرا که برنامه های تبلیغاتی و ترویجی فروش یک سازمان باید بصورت یکپارچه تدوین، برنامه ریزی و بودجه بندی گردد.
	NES (Net Earnings of Sales)	درآمد خالص فروش (پس از کسر هزینه های توزیع و پخش از درآمد ناخالص فروش) با توجه به اینکه این عدد نشان دهنده میزان مبلغ خالصی است که پس از کسر هزینه های مارژین های کانال فروش و همچنین هزینه های توزیع و پخش به نوعی وارد جریان گردش مالی سازمان می گردد سایر هزینه ها جدول محاسبات را نسبت به این عدد می سنجمیم و به همین دلیل در ایندکس آن صد در نظر گرفته می شود تا درصد مقدار سایر هزینه ها نسبت به کل درآمد خالص سازمان مشخص گردد.
Variable Cost: هزینه های متغیر (وابسته به میزان تولید)	Transportation Cost	هزینه حمل و نقل کالا
	Warehousing Cost	هزینه نگهداری و انبار هرچقدر زمان توقف کالا در انبار کمتر باشد و کالاهای تولید شده با سرعت بیشتری به سیستم توزیع و پخش تزریق گردد هزینه های انبارداری کاهش چشمگیری پیدا می نماید.
	DMC(Direct Material Cost) + Freight Cost	هزینه مواد اولیه
	RMs (Raw Materials)	هزینه ملزومات بسته بندی
	PMs (Packaging Materials)	ضایعات
	Waste	هزینه تولید
	Processing & Conversion Cost 1. Direct Processing Cost (Direct Labor Cost) 2. Indirect Processing Cost (MOH: Manufacturing Overhead) 3. Utilization Rate	1) هزینه های تولید مستقیم که منوط به میزان تولید می باشد. 2) هزینه های تولید غیرمستقیم که می تواند منوط به میزان تولید نباشد مانند هزینه نگهداری و تعمیرات، حقوق پرسنل تولید (برخی از این هزینه های می تواند در قسمت هزینه های ثابت بسته به نوع سیستم مالی سازمان منعکس گردد) 3) هزینه های پنهان تولید که منوط به میزان بهره وری ظرفیت تولید دارد که در صورت عدم رسیدن به ظرفیت صددرصدی تولید، این هزینه ها در این قسمت منعکس می گردد.

	Total Manufacturing Cost (COGS = Cost of Good Sold)	مجموع هزینه های تولید یا هزینه کالای تولید شده (مجموع هزینه های حمل و نقل + انبار + مواد اولیه + بسته بندی و تولید)
	Gross Profit 1 (Total Income)	سود ناخالص 1 (کسر مجموع هزینه های تولید از درآمد خالص فروش و یا درآمد حاصله از عملیات)
	Marketing Cost 1) Market Research 2) Advertising 3) Trade Marketing 4) Public Relation 5) Social Responsibilities	هزینه های بازاریابی 1) تحقیقات بازاریابی 2) تبلیغات 3) بازاریابی تجاری 4) روابط عمومی 5) مسئولیت های اجتماعی (که در اینجا آنرا صفر فرض نموده ایم که علت آن و روشهای تصمیم گیری میزان بودجه آنرا در صفحات آتی شرح خواهیم داد).
	Gross Profit 2	سود ناخالص 2 (کسر هزینه های بازاریابی از سود ناخالص 1)
	Fixed Costs 1) Depreciation & Amortization Cost 2) Accounting and Legal fees 3) Bank Charges (Loan Repayment) or Financial Charges 4) Travel Expenses 5) Entertainment Costs 6) Non-Capitalized Research and Development Expenses 7) Office Supply Costs 8) Rent 9) Repair and Maintenance costs 10) Utility Expenses 11) Salary and Wage Expenses (Sundry) 12) Others	هزینه های ثابت (عدم وابستگی به میزان تولید) 1) احتساب هزینه های استهلاک سرمایه 2) هزینه های حسابرسی - قانونی 3) هزینه های بانکی (سود وام) 4) هزینه های مسافرت کارکنان 5) هزینه های آموزشی - رفاهی کارکنان 6) هزینه های تحقیقات و توسعه 7) هزینه های اداری 8) اجاره 9) تعمیرات و نگهداری 10) هزینه های مصرفی 11) حقوق و سنوات 12) سایر
	Net Margin 1 Or (EBIT : Earnings Before Interest & Tax)	سود خالص 1 (کسر هزینه های ثابت از سود ناخالص 2) قبل از کسر بهره و مالیات
	- Investment (CAPEX : Capital Expenditure) - Owners Share - Miscellaneous Income: o P&L on Sales of Investments o P&L on Sales of Assets	- هزینه سرمایه ای که به هزینه های اطلاق می گردد که برای ایجاد سود در آینده صرف می شوند. هزینه سرمایه ای صرف خرید دارایی های ثابت و مولد جدید یا افزودن ارزش داراییهای ثابت و مولد موجود می گردد. عمر مفید این داراییها باید بیش از میزان باقیمانده از سال مالیاتی باشد که در آن این هزینه صرف شده است. خرید زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات و داراییهای ثابت و درازمدت از نمونه هزینه های سرمایه ای می باشد.

		- سهم سهامداران - سایر درآمدها : ○ سود و زیان حاصل از فروش سرمایه گذاریها ○ سود و زیان حاصل از فروش دارائی ها
	EBT (Net Income Before Taxes)	سود قبل از مالیات
	Taxes	مالیات
	EAT	سود بعد از مالیات
	Net Margin 2	سود خالص 2 (کسر بهره، مالیات و عوارض دولتی از سود خالص 1)
	EPS (Earning Per Share)	سود هر سهام

کل سبد محصولات سازمان هر کدام دارای یک رقم عددی فروش می باشد که مجموع عدد رقمی ضرب در قیمت های فروش، عدد ریالی ناخالص حجم فروش ریالی سازمان را شامل خواهد گردید که پس از کسر هزینه های توزیع و پخش از مجموع عدد ریالی حجم فروش سازمان رقم فروش ریالی خالص سازمان بدست می آید. هر سازمان تولیدی دارای یکسری هزینه های متغیر وابسته به میزان تولید و یکسری هزینه های ثابت که با میزان تولید تغییر نمی نماید می باشد پس از کسر کلیه هزینه های متغیر از مجموع عدد فروش خالص ریالی سازمان میزان سود ناخالص یک سازمان بدست می آید و در انتها پس از کسر هزینه های تبلیغات و برنامه های ترویجی فروش و همچنین رقم ها و درصدهای مالیاتی مربوطه، رقم ریالی و درصد سودخالص سازمان در یک دوره زمانی مشخص بدست خواهد آمد. توجه داشته باشید که این تنها یک مدل عمومی می باشد و بسته به نوع سازمان و فعالیت آن می تواند از مدلهای متفاوتی استفاده نمود هرچند که اصول کلی و استراتژیک بحث گردیده در اینجا برای کلیه سازمانهای یکسان و قابل تعمیم می باشد. همین محاسبات باید در سطح مراکز هزینه⁸، گروه محصولات، برند و یا حتی ریزتر در سطح هر واحد فروش محصول⁹ انجام گردد تا مجموع آنها سود و زیان یک سازمان را مشخص نماید و مدیران کالا و بازاریابی را قادر به ارزیابی و بازنگری سودآوری هر واحد محصول بنماید چرا که وظیفه اصلی تیم بازاریابی یک سازمان پیگیری و کنترل جدول سود و زیان و ارائه راهکارهای برای بهینه سازی سودآوری سازمان؛ افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها با تدوین استراتژیهای درازمدت و کوتاه مدت سازمانی می باشد که این اصلی ترین وظیفه تیم بازاریابی یک سازمان می باشد. تیم بازاریابی مانند یک فانوس روشن راهنما عمل می کند که راه درست را از بین راههای ممکن به سازمان القا می نماید که بدون داشتن درکی درست از محاسبات سود و زیان قطعاً این هدف محقق نخواهد گردید.

با نگاهی به محاسبات سود و زیان سازمان و ریز محاسبات در سطح گروه محصول، واحد محصول و ... راهکارهای فانوسی تیم بازاریابی باید بتواند مناطق ذیل را پوشش دهد: (توجه داشته باشید بدون درک و فهم جدول محاسبات سود و زیان، تیم بازاریابی قادر نخواهد بود هیچ کدام از موارد ذیل را در قالبی سودآور عملی نماید¹⁰)

⁸ Cost Center: مراکز هزینه شامل تمام قسمت های مختلف هزینه درون سازمانی اعم از تولیدی و غیر تولیدی می باشد لیست مراکز هزینه ابتدا تهیه و مانند آنچه که در کد گذاری در جدول فوق مطرح شده است، مراکز هزینه در گروه های اصلی و فرعی طبقه بندی شده و کد مخصوص به جهت پیگیری هزینه ها به هر مرکز هزینه اختصاص می باید.

⁹ سازمانها از سیستم کدگذاری محصولات مختلف به جهت رهگیری سود و زیان نهائی کلیه محصولات استفاده می نمایند. منظور از کدگذاری، طبقه بندی محصولات گوناگون موجود در سبد کالا به جهت ایجاد یک سیستم کنترلی و اطلاعاتی، همچنین شناسایی یکسان اقلام در تمام سازمان و ایجاد یک زبان مشترک برای ارتباط سایر قسمت های سازمان با یکدیگر از بدو تولید تا توزیع و پخش محصولات و کنترل هزینه های مربوطه می باشد.

¹⁰ این تاکید بدلیل امری تلخ و متأسفانه بسیار مرسوم در سازمان های تولیدی محلی انجام گردیده است که حاضر نمی باشند تحت هیچ عنوانی محاسبات سود و زیان را در اختیار مدیران بازاریابی خود قرار دهند و اطلاع از سود و زیان سازمان و محصولات را صرفاً اطلاعاتی بسیار محرمانه در سطح صاحبان مجموعه و یا مدیران ارشد مالی می دانند که این امر می تواند سازمان را بدلیل عدم دسترسی مدیران بازاریابی به محاسبات سود و زیان، و نداشتن نگاه سود محوری دچار آسیب ها و ضررهای جبران ناپذیری در دراز مدت نماید. به همین دلیل در این سازمان ها قسمت مالی نقش محوری و تعیین کننده ای در تایید یا رد برنامه ها و پروژه های کلان سازمان

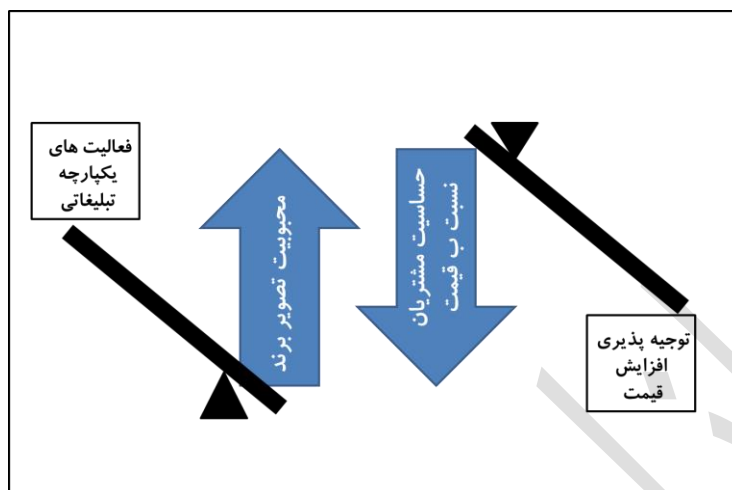
- افزایش حجم فروش^{۱۱} هوشمندانه سازمان که منجر به افزایش درآمد و ورودیهای سازمان گردد که این امر از طریق :
 - توسعه و ارائه محصولات جدید با سودآوری بالا
 - نفوذ به بازارهای جدید و سودزا
 - تقویت تصویر برند در بازار و ذهن مصرف کنندگان از طریق فعالیت های تبلیغاتی
- افزایش قیمت محصولات که باعث افزایش درآمدهای سازمان می گردد چراکه سازمان ها نمی توانند بصورت دلخواه قیمت های خود را تغییر نمایند^{۱۲} و باید یک توجیه روانشناسی برای آن بوجود بیاورند چراکه برای مصرف کنندگان میزان سودآوری سازمان های تولیدی هیچ اهمیتی ندارد و آنها قضاوت خود را در مورد ترکیب محصول، قیمت و همچنین تصمیم به خرید آن را صرفا از طریق برداشت خود از نحوه آگاهی و شناخت و همچنین کارائی و در دسترس بودن محصول و رضایت از عملکرد و محبوبیت و مقبولیت محصول بدست می آورند .
- بازاریابان با فعالیت ها مستمر نوآورانه و انجام خلاقیت های جدید بر روی ترکیب محصول که بر اساس نیازها و خواسته های مصرف کنندگان می باشد می توانند قیمت محصولات را افزایش دهند و با ایجاد عملکردهای جدید بر روی محصول افزایش قیمت محصول را توجیه پذیر نمایند. همچنین انجام فعالیت های یکپارچه تبلیغاتی و افزایش تصویر برند که منجر به کاهش حساسیت مصرف کنندگان نسبت به قیمت محصول می گردد .

خواهند داشت (Finance – Oriented Organizations) و بنوعی سازمان برنامه های خود را بدون توجه به شاخص های بازاریابی صرفا بر اساس شاخص های کوتاه مدت مالی تنظیم خواهد نمود که قطعا به دلیل نوع نگاه سیاه و سفید مدیران مالی بسیاری از برنامه های اساسی و استراتژیک در نقطه خفه خواهد شد و سازمان به مرور دچار فرسودگی خواهد گردید . امروزه در سازمان های پویا و فعال که سعی می نمایند بازاریابی محور (Marketing – Oriented Organizations) عمل نمایند و واحد مالی در این سازمانها صرفا در حد واحد کنترل کننده مالی محاسبات تیم بازاریابی را مورد ارزیابی قرار می دهد، چراکه مسئولیت عمده پروژه ها بر عهده تیم بازاریابی بعنوان صاحبان اصلی درون سازمانی برند می باشد .

^{۱۱} توجه داشته باشید که هر افزایش حجم فروشی نمی تواند مثبت ارزیابی گردد . مدیران بازاریابی با یک دید از بالا به سازمان نباید مانند مدیران فروش صرفا بدنبال افزایش حجم فروشی عددی محصولات باشند بعنوان مثال یک سازمان تولیدی را تصور نمایید که دارای محصول X با سود منفی می باشد هر چقدر از این محصول که به فروش می رود و هر چقدر که فروش آن افزایش یابد تنها چیزی که عاید سازمان می شود زیان و رقیق سازی سود کل سازمان می باشد . یکی از راهکارهای افزایش فروش، در صورت سلامت کالا از نقطه نظر سودآوری، افزایش شمار مصرف کنندگان از طرق ذیل می باشد :

- تبدیل نا استفاده کننده محصول به (Nonuser) به استفاده کننده (User)
- ورود به قسمت های جدید بازار (جغرافیایی، جمعیت شناختی و غیره)
- خارج کردن مشتریان از دست رقبا
- افزایش حجم مصرف از طریق :
- افزایش برآورد مصرف
- مصرف بیشتر در هر بار استفاده
- موارد استفاده متنوع جدیدتر و بیشتر

^{۱۲} معمولا هر ساله سازمانها بسته به میزان نرخ تورم سالیانه مجاز به افزایش قیمت قانونی محصولات خود در بازار می باشند که در اینجا به هیچ عنوان قصد نداریم وارد این گونه مباحث کلان اقتصادی گردیم . در اینجا منظور ما از هر گونه افزایش قیمت ایجاد یک تغییر نوآورانه و خلاقانه در ترکیب محصول می باشد که افزایش قیمت را برای مصرف کننده توجیه پذیر می سازد .



- هزینه های مربوط به سیستم توزیع و پخش یک سازمان (چه یک سازمان که دارای پخش مستقل خود باشد و یا از طریق شرکتهای تابعه و نمایندگیهای منطقه ای خود امر توزیع را انجام می دهد) قسمت اعظمی از هزینه های یک سازمان را تشکیل می دهد. هر چقدر این هزینه ها با اجرای یک برنامه هوشمندانه مدون مدیریت گردد به نحوی که با تمرکز بر کانالهای سودآور و اصلی فروش و با هزینه کمتر پخش و توزیع انجام گیرد با کاهش هزینه های پخش و توزیع، سودآوری سازمان افزایش پیدا خواهد نمود.

- کاهش هوشمندانه هزینه های متغیر با حفظ و یا حتی بهبود عملکرد و کیفیت محصول به جهت افزایش سودآوری

- آنالیز دقیق سودآوری سبد کالا و افزایش سودآوری سبد کالا از طریق :

- تمرکز بر محصولات با سود بالا

- حذف محصولات با سودآوری کم یا ضررده که سودآوری سازمان را رقیق و کاهش می دهند در صورتی که هیچ راهکار عملی برای تغییر

ترکیب محصول و سودآور کردن آنها چه در کوتاه مدت و چه در درازمدت امکان پذیر نباشد

- بهینه سازی ترکیب محصولات با سودآوری پایین

- ارائه محصولات جدید با سودآوری بالا و نفوذ با بازارهای و کانالهای جدید و کسب سهم بازار که این محصولات می تواند به نوعی جایگزینی

مناسب برای محصولاتی با سودآوری کم و یا منفی که باید از سبد کالا حذف گردند باشد.

- کاهش هزینه های ثابت از طریق :

- کوچک سازی سازمان^{۱۳} : کوچک سازی سازمان که واژه چابک سازی سازمان بیشتر مصداق لغوی دارد به عملی اطلاق می گردد وقتی که

یک سازمان علی الخصوص در شرایط بد اقتصادی تصمیم به کاهش هزینه ها و نگهداری و افزایش سود سازمانی می گیرد با تعدیل نیرو

(بازنشسته کردن زودتر از موعد، تعدیل نیروهای پاره وقت، ...)، حذف قسمت های عملیاتی غیرضروری سازمانی و ... که منجر به کاهش

هزینه های ثابت سازمان و همچنین کوچک تر شدن و چابک تر شدن سازمان می گردد. امروزه سازمانها ترجیح می دهند اکثر امور اجرایی

را خود به عهده نگیرند و این امور را محول به شرکتهای خارج از سازمانی متخصص در این زمینه بنمایند و تنها مدیریت استراتژیک و

تدوین اهداف و استراتژیهای کوتاه مدت و درازمدت سازمانی را خود انجام دهند. در واقع سازمان اکثراً به نگهداری نیروهای خلاق و اتاق

های فکر خود می نماید و از بازوهای اجرایی خارج سازمانی استفاده می نماید.

- محول کردن امور اجرای به آژانس های مربوطه^{۱۴} : همانطور که در سطور بالا به آن اشاره گردید به جهت کوچک سازی و چابک سازی

یک سازمان برای مدیریت بهینه آن و با تعدیل قسمت های اجرایی سازمان، و استفاده از آژانس های متخصص در هر زمینه با کوچک تر

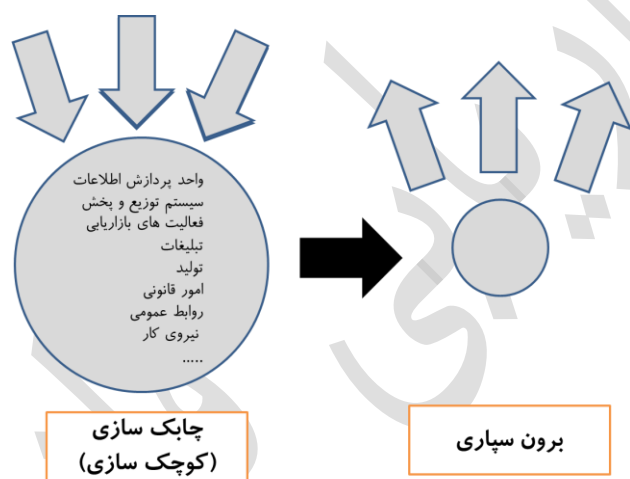
کردن حجم یک سازمان که تاثیر مستقیم بر تعداد و حجم نیروهای حمایتی سازمان (قسمت های مالی، منابع انسانی، ...) دارد هزینه های

ثابت سازمانی را به شدت کاهش می دهند تا سودآوری در درازمدت افزایش یابد و همچنین از حجم بوروکراسی یک سازمان کاسته شود

¹³ Downsizing

¹⁴ Outsourcing: در تجارت شاید بتوان این لغت را واگذار کردن کارهای کم ارزش به دیگران تعبیر کرد.

تا بیشتر زمان مدیریت بر روی مسائل اصلی و استراتژیک متمرکز گردد. بعنوان مثال سازمانها برای اینکه تحقیقات بازار و آزمون های مربوطه را انجام دهند نیازی به داشتن قسمت مربوطه ندارند و در صورت نیاز به هر پروژه ای می توان از کمک آژانس های متخصص در این ارتباط استفاده نمود. امروزه سازمانها یا را فراتر از این می گذارند و حتی تولید خود را هم از طریق تامین کنندگان خارج سازمانی انجام می دهند. محول کردن امور اجرائی به شرکتهای فراسازمانی در کوتاه مدت و بصورت پروژه ای اگر مورد بررسی گردد شاید هزینه های مانیتورینگ بیشتری را نیاز داشته باشد ولی با کاهش حجم سازمان که تاثیر مستقیم بر تعداد نیروها و حجم بوروکراسی سازمان خواهد داشت درازمدت باعث کاهش هزینه های ثابت سازمان و افزایش راندمان و سرعت تصمیم گیریهای کلان سازمان می گردد و همچنین با استفاده از آژانس های فراسازمانی متخصص در زمینه های مربوطه، افزایش کیفیت امور اجرائی محوله را بدنبال خواهد داشت و سازمان احتیاجی نخواهد داشت که در هر زمینه کاری دست به تربیت نیروهای متخصص و پرداخت های حقوقی و بیمه ای آنها بزند. سازمان در صورت نیاز به هرگونه خدماتی از طریق آژانس های مربوطه، بدون درگیر کردن قسمت های مختلف سازمان، تنها هزینه خدمات مربوطه را پرداخت خواهد نمود.



بدلیل اهمیت ویژه موضوع بحث باید تاکید نمایم که **بازاریابی فانوسی** عبارت است از نوسازی مهندسی^{۱۵} سیستم مدیریت در سطح کلان و خرد یک سازمان به نحوی که درآمدهای سازمان در قالب برنامه های هوشمندانه افزایش پیدا نماید و از سمتی دیگر با کاهش هزینه ها، سازمان به نهایت سودآوری امکان پذیر به جهت سرمایه گذاری برای رشد و توسعه سازمان در بازار رقابتی امروزه دست یابد. بازاریابی مانند یک فانوس دریایی در یک دریای طوفانی که پر از کشتی های رقیب می باشد عمل می کند و هدف آن رساندن کشتی سازمان از کوتاه ترین و سریع ترین راه ممکن به ساحل امن سودآوری می باشد که سعی کرده ام اعم این فعالیت ها را در شکل ذیل خلاصه نمایم.

^{۱۵} روش نوسازی مهندسی (Reengineering) که توسط مایکل هامر در سال ۱۹۹۰ در کتاب نوسازی مهندسی مشهور شد دقیقاً به این مطلب اشاره داد و آن اینکه ساده کردن روش تجارت یعنی آنکه فعالیت اقتصادی باید موثرتر، پویاتر، سریعتر، و کاراتر و در نهایت سودآورتر باشد.



آیا تا به حال از خود پرسیده ایم که چرا تعداد محدود فقط به اندازه انگشتان دست سازمان های ایرانی در بازار داخلی و خارجی با سابقه فعالیت بیشتر از 50 سال و با برندهای بین المللی محبوب و شناخته شده داریم در حالی که اگر به سازمان های خارجی و چندملیتی که در اکثر بازارها و کشورها در حال فعالیت، سرمایه گذاری و توسعه بازارهای بین المللی خود می باشند نگاه بیاندازیم و بخواهیم سازمان های با بیش از سابقه فعالیت 50 سال را لیست نمائیم احتیاج به یک کتاب قطور خواهیم داشت . واقعا شما بعنوان یک متخصص در این زمینه علت را در چه می دانید ؟

قبل از آنکه روی یک شاخه بروید همه درخت را نگاه کنید . "

برگرفته از کتاب چگونه تصمیم های بزرگ بگیریم اثر دان ماروسکا

مانند یک مدیر تجاری حرفه ای فکر کنیم و عمل کنیم نه صرفاً مانند یک مدیر اجرایی

همانطور که اشاره گردید نگاه یک مدیر تجاری به مجموعه و سازمانی که در آن فعالیت می نماید همیشه یک نگاه از بالا یا یک نگاه هلیکوپتری می باشد نه نگاهی صرفاً جزیره ای و محدود به فعالیت های قسمت خود بدون در نظر گرفتن اولویت های کلان سازمانی . سازمان های موفق و پویا زمانی در بازار رقابتی امروز موفق خواهند بود که بتوانند مدیرانی تربیت نمایند که در مورد حرفه خود نگاهی از بالا به شرایط محیط درون و بیرون سازمان داشته و بتوانند تصمیماتی برای بقای درازمدت سازمان در بازار بگیرند و به جای فکر کردن به منافع شخصی خود و قسمت تابعه تصمیمات حرفه ای تجاری که از یک جهت در راستای تضمین سود سازمان و از جهت دیگری رضایت مشتریان و مصرف کنندگان باشد، اخذ نمایند . در همین راستا وظیفه مدیران بازاریابی بسیار سنگین تر از بقیه اعضا سازمان می باشد چرا که آنها بدلیل دسترسی به تحقیقات بازاریابی ، اخبار و اطلاعات بازار، مشتریان و همچنین احاطه بر مسائل مالی سازمان همیشه باید در تلفیق روندهای درون و بیرون سازمانی بدنبال فرصت های طلایی و تصمیمات حرفه ای باشند. فردریک فون شیلر می گوید "فردا، در همین امروز قدم بر می دارد" ^{۱۶} .

یک مدیر تجاری با درک اهداف و استراتژیهای کلان سازمانی کلیه فعالیت های قسمت خود را طوری تنظیم می نماید که در درازمدت کلیه این فعالیت ها، سازمان را در رسیدن به اهداف عالیه یاری نماید . هر فعالیتی که مغایر با اهداف سازمانی باشد هرچقدر هم که بابت آن وقت و زمان و انرژی صرف شده باشد در واقع یک تلاش بیهوده و فعالیت اتلافی از نقطه نظر سازمان تلقی می گردد . یک مدیر تجاری ابتدا اقدام به درک اولویت های درازمدت سازمان می نماید . اولویت های که در درازمدت سودآوری سازمان را تضمین می نمایند . کلیه فعالیت های قسمت های سازمانی باید منطبق بر اولویت های سازمانی تعریف و اجرا گردد . البته لازم به ذکر می باشد که این وظیفه درون سازمانی مدیریت ارشد سازمان می باشد که اهداف و استراتژیها و اولویت بندی درازمدت سازمان را با شفافیت کامل در قالب یک برنامه مدون درازمدت ^{۱۷} تدوین و در اختیار مدیران ارشد و میانی و کارمندان قرار دهد و مطمئن گردد که کلیه مدیران در هر رده ای که هستند، آنرا بصورت کامل درک کرده اند و از آنها بخواهد فعالیت های قسمت خود را بر اساس این برنامه کلان سازمانی تطبیق، تدوین و به مرحله اجرا در آورند ^{۱۸} . این امر بسیاری از تنش ها و اختلاف نظرهای بین مدیریت ارشد و مدیران میانی را از بین خواهد برد . چراکه اگر قرار باشد هر مدیری تنها از دید خود و منافع گروهی به مسائل نگاه بیاندازد در درازمدت بدلیل اختلاف بین اولویت ها و اهداف، مدیریت ارشد و مدیران میانی بصورت خشونت باری با یکدیگر تلاقی خواهند نمود که این امر سبب ایجاد اصطکاک درون سازمانی و کاهش چشمگیر راندمان سازمان خواهد گردید . داشتن یک نگاه از بالا به مسائل و تعمیم میزانشن بازاریابی ^{۱۹} به قسمت های مختلف باعث یک حرکت تیمی منظم و منسجم به سمت اهداف سازمانی خواهد گردید . که نقش مدیریت ارشد سازمان در اینجا بسیار پررنگ می باشد . مدیریت ارشد سازمان به جای دخالت در امور جزئی و اجرایی که باید به دست کارمندان انجام گیرد باید مطمئن باشند که برنامه مدون درازمدت سازمانی بصورت حرفه ای تهیه و تدوین و کلیه مدیران قسمتها آنرا درک و به مرحله اجرا خواهند گذاشت .

جدول مقایسه ای دیدگاه و فعالیت های مدیر صرف اجرایی با مدیر تجاری (مثالهای عملی)

¹⁶ Johann Christoph Friedrich von Schiller

¹⁷ Commercial (Business) Plan : در مورد چگونگی و مراحل تدوین و آماده سازی برنامه دراز مدت تجاری در صفحات آتی به آن خواهیم پرداخت .

¹⁸ کار کردن در سازمانی که فاقد اولویت بندی تجاری است و مدیریت ارشد سازمان قادر به مشخص کردن و تعمیم اولویت های تجاری سازمان به قسمت های مختلف سازمان در قالب یک برنامه جامع هماهنگ و درازمدت نیست مانند دویدن به دنبال چند خرگوش در مزرعه می باشد که در نهایت منجر به سردرگمی، ناامیدی و شکست کارکنان و سازمان خواهد گردید.

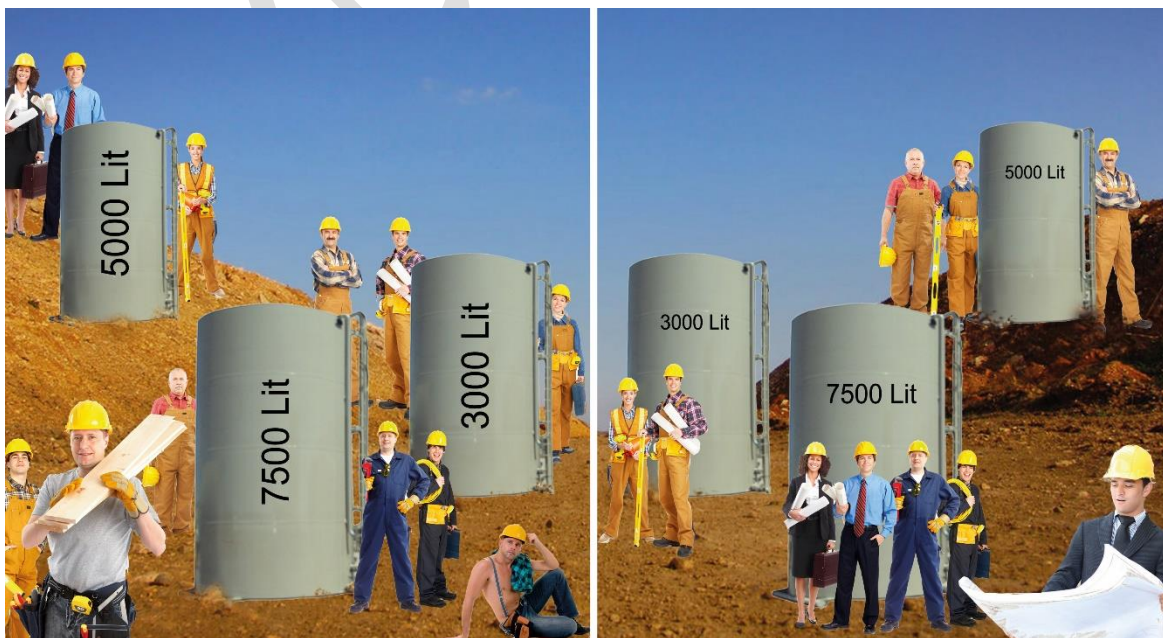
¹⁹ میزانشن (به فرانسوی: mise en scène) اصطلاحی فرانسوی است که ریشه در تئاتر دارد و از آنجا به سینما نیز وارد شده و به همان صورت در بسیاری از زبان های دیگر از جمله انگلیسی به کار می رود. این اصطلاح از سه واژه mise (قرار دادن)، en (روی) و scène (صحنه) تشکیل شده که روی هم، معنی به صحنه آوردن (نمایش) را می دهد که گاهی از واژه جمع و جور صحنه بندی برای توصیف آن در زبان فارسی استفاده می شود که به چیدمان صحنه اشاره دارد. در زبان فرانسه به کسی که مسئولیت میزانشن را به عهده دارد متورانشن (metteur en scène) گفته می شود. در حوزه سینما عموماً تعریف دقیقی از میزانشن در دسترس نیست، ولی به هر حال همه آن چیزی است که جهان بصری فیلم و فضای کلی آن را شکل می دهد؛ بنابراین صدا، موسیقی، روایت (قصه، فیلمنامه) و تدوین (مونتاژ) جزء میزانشن محسوب نمی شود. عناصر میزانشن سینمایی عبارتند از طراحی صحنه، نور، لباس، آرایش بازیگران، دکور، ترکیب بندی قاب تصویر، حرکت و فضا، که تصمیم گیری در مورد همه آن ها به عهده کارگردان (فیلمساز)، مدیر فیلمبرداری و طراح صحنه است. میزانشن بازاریابی در اینجا به معنای طرح جامع تجاری یک سازمان می باشد .

مدیر تجاری	مدیر صرف اجرایی
درخواست بودجه مشخص برای گروه محصولات اصلی با سودآوری بالا	درخواست بودجه بیشتر برای تبلیغات
گسترش محصولات سودآور و کاهش یا حذف محصولات ضررده	گسترش سبد کالای محصولات
90% تمرکز بر برنامه ریزی و 10% تمرکز بر امور اجرایی از طریق درگیر کردن شرکتهای بیرون سازمانی	تمرکز کور بر فعالیت های صرفا اجرایی
سرمایه گذاری بر نیروهای خبره و تعدیل نیروهای ناکارآمد	درخواست نیروی کار بیشتر برای قسمت مربوطه به جهت حجم بالایی فعالیت ها
موثر و مفید و راضی از پیشرفت امور	سخت کوش ، پرکار و ناراحت از وضعیت موجود و پیشرفت امور
فعالیت بر اساس اولویت بندی میزان ضرورت و اهمیت پروژه ها	فعالیت بر اساس اولویت بندی زمانی پروژه ها
درخواست های کارمندان قسمت های دیگر را پس از قیاس با اولویت بندیهای سازمانی و قسمت مربوطه پاسخ می دهد و در اغلب موارد به بسیاری از درخواست ها دلیل کم اهمیت بودن، بدون پاسخ گذاشته می شود (شخصیت خشک و سرد)	با آغوش باز کلیه درخواست های کارمندان قسمت های دیگر را قبول می نماید (شخصیت مهربان)
تبلیغات متمرکز ، موثر و هدفمند با برنامه ریزی درازمدت	تبلیغات پرهزینه کور و مقطعی
تنظیم فعالیت ها بر طبق یک برنامه مدون درازمدت و کوتاه مدت	تنظیم فعالیت ها بصورت روزانه و مقطعی
...	...

برای بهتر درک کردن مطالب بالا در شکل ذیل دقت نمائید :

دو گروه اکتشاف در شکل ذیل تصمیم به استخراج منابع زیرزمینی در یک قطعه زمین مشخص را دارند .

به نحوه فعالیت این دو گروه نگاه نمایید و تفاوت های نوع دیدگاه و عملکرد آنها را توضیح دهید ؟



گروه سمت راست	گروه سمت چپ
- مطالعه و شناسایی میزان منابع موجود در هر کدام از مخازن طبیعی - اولویت بندی مخازن بر اساس میزان موجودی - تخصیص بندی زمان و نیروی انسانی مورد نیاز برای هر مخزن بر اساس موجودی و اولویت بندی - تعریف شرح وظایف و شروع به کار - ارزیابی عملکرد تیم و شناسایی موانع به همراه ارائه راهکارهای عملی - ارزیابی دست آوردها و توصیه برای پیشرفت	- شروع به کار تیم استخراج - کار شبانه روزی تیم استخراج برای استخراج منابع بصورت موردی - تلاقی و اصطکاک تیم استخراج با یکدیگر در مورد شرح وظایف - عدم ارزیابی صحیح از عملکرد تیم - عدم دست آورد مشخص تیم در طول زمانی مشخص و ایجاد نارضایتی در تیم

شما دوست دارید جزء کدام تیم باشید ؟

در انتهای بحث یادمان باشد انجام دادن "کارهای درست" بسیار مهمتر از "درست انجام دادن کارهاست" و این نیاز به درک صحیح از شرایط موجود و ارائه راهکارهای هوشمندانه می باشد .