

LIGHTHOUSE MARKETING

MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

بازاریابی فانوسی

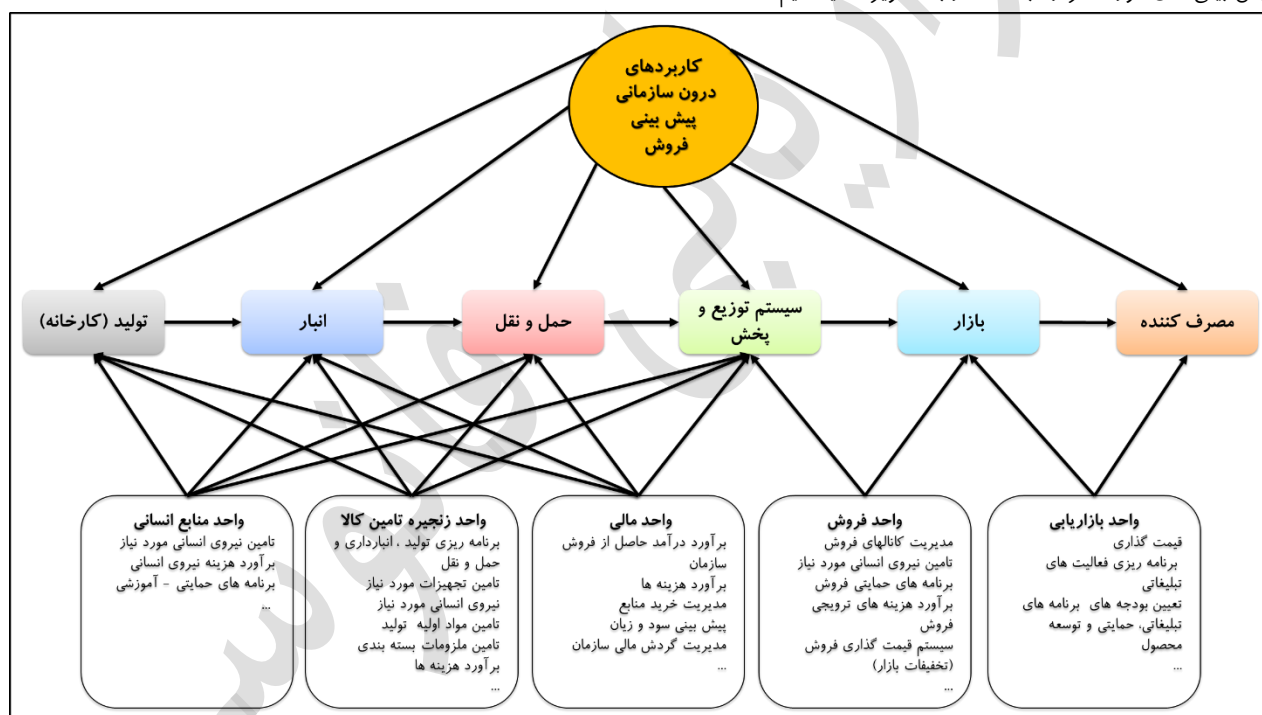
فصل 8: پیش بینی فروش

هدف بدون برنامه صرفاً فقط یک رویا است .
آنتونی دی ساینٹ^۱

فصل هشتم

پیش بینی فروش^۲

به چه دلیل سازمانهای بزرگ و موفق همیشه فروش چندین سالبانه خود را پیش بینی و بر اساس آن فعالیت های درازمدت توسعه سازمانی خود را تعریف و تدوین می نمایند ؟ چرا سازمانها قبل از شروع سال، اهداف فروش سال آتی خود را بصورت تقریبی و ماهیانه پیش بینی می نمایند ؟ این پیش بینی چه کمکی به دستیابی اهداف درازمدت سازمان می نماید ؟ آیا این پیش بینی فروش مختص به واحد فروش می باشد یا سایر قسمت های سازمان هم می توانند از این پیش بینی در برنامه ریزی خود استفاده نمایند؟ چه عواملی در دقت این پیش بینی ها دخیل می باشند؟ چرا سازمان ها احتیاج دارند مقدار فروش خود و علت های کاهش یا افزایش آنرا آنالیز و تجزیه و تحلیل نمایند ؟
در شکل ذیل اهمیت پیش بینی فروش بعنوان قلب تپنده یک سازمان، و تاثیر آن بر برنامه های سایر قسمت ها و هماهنگی های لازم برای رسیدن به پیش بینی های مورد نظر را به اختصار به تصویر کشیده ایم .



پیش بینی فروش نبض تپنده سازمان های تولیدی می باشد . تمامی فعالیت های واحدهای مختلف همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است در راستای برآورده شدن اهداف فروش تدوین و اجرا می گردد .

موارد استفاده پیش بینی فروش :

- واحد تولید (کارخانه) بر اساس پیش بینی های فروش (ماهیانه - سالبانه) برنامه ریزی تولید، نیروی انسانی مورد نیاز، تجهیزات و امکانات تولید، و طرح و برنامه توسعه را با داشتن دورنمایی روشن مدیریت و برنامه ریزی می نماید.

¹ Antoine de Saint

² Sales (Volume/Value) Forecasting: حجم فروش که بسته به نوع فعالیت و تولیدات سازمان می تواند وزنی یا بر حسب واحد کالا و یا با میزان های دیگر

تعیین گردد.

- واحد زنجیره تامین کالا^۳ بر اساس اهداف ماهیانه - سالیانه اقدام به برنامه ریزی و زمانبندی حجم خرید کلیه مواد اولیه مندرج در لیست مواد اولیه^۴ و مورد نیاز برای تولید را انجام می دهد. و از خرید بیش از حد و یا کمتر از ظرفیت فروش سازمان خودداری می نماید که این امر در صرفه جوئی و کنترل هزینه های سازمان نقش بسزائی دارد. بعنوان مثال با توجه به زمان مورد نیاز برای تامین مواد اولیه^۵ که بعضا به چندین ماه هم می رسد واحد تامین کالا باید سفارشات خود را بر اساس نیاز فروش خیلی زودتر از زمان تولید بگذارد تا در موعد مقرر مقدار مورد نیاز تولید و انبار و آماده برای عرضه به بازار گردد همچنین بر اساس قیمت ها و تخفیف های موجود در بازار بر اساس حجم خرید و تخمین نوسانات قیمتی مقدار بودجه مورد نیاز براساس جدول زمانبندی خرید ملزومات را به واحد مالی گزارش نماید.^۶
- داشتن پیش بینی های صحیح فروش مانع از تراکم کالا در مبادی زنجیره تامین کالا، توقف تولید، کاهش کیفیت تولید بدلیل عدم تداوم آن، جلوگیری از بالا رفتن ضایعات، افزایش هزینه های انبارداری، افزایش هزینه های پرسنل بدلیل عدم کارائی در هنگام توقف تولید و یا پرداخت اضافه کار بدلیل تولید پرفشار، تحمیل هزینه های نگهداری محصول و خواب سرمایه و در نهایت عدم رضایت بازار و مصرف کنندگان نهائی می گردد.
- پیش بینی فروش دورنمایی روشنی برای تیم فروش ترسیم می نماید. مدیریت فروش بر اساس میزان اهداف سالیانه^۷ برنامه های فروش از قبیل تیم مورد نیاز، فعالیت های ماهیانه، تعداد فروشگاه های تحت پوشش، سرفصل فعالیت های ترویجی و فصلی و سایر موارد را بدقت مورد بررسی و ارزیابی قراردادده و برنامه ریزی خود را براساس پیش بینی های فروشی که خود در شکل گیری آن سهم داشته است را انجام می دهد. تصمیم گیری در مورد سیستم های تخفیفات به بازار در اینجا بسیار حایز اهمیت می باشد چراکه پس از کسر کلیه های هزینه های تخفیفات از قیمت مصرف کننده در واقع ورودی مالی سازمان بر اساس پیش بینی های حجمی - عددی بدست می آید که معیار پیش بینی های فروش ریالی سازمان در طول سال می باشد و دانستن آن اهمیت بسزائی علی الخصوص برای واحد مالی سازمان دارد.
- واحد مالی بر اساس اهداف فروش تصویر روشنی از میزان گردش مالی سازمان بصورت ماهیانه بدست می آورد. توجه داشته باشید که واحد مالی وظیفه پرداخت های سازمان را بعهده دارد هیچ گونه پرداختی بدون انجام فروش و تزریق مالی انجام پذیر نمی باشد. سازمان های که دچار مشکلات نقدینگی می گردند در ابتدا امر، فروش آنها دچار مشکل می گردد که این مشکل مانند یک بیماری مسری به سایر قسمت های سازمان بسرعت منتقل می گردد.^۸

Supply Chain³

BOM (Bill of Materials)⁴

Lead Time⁵

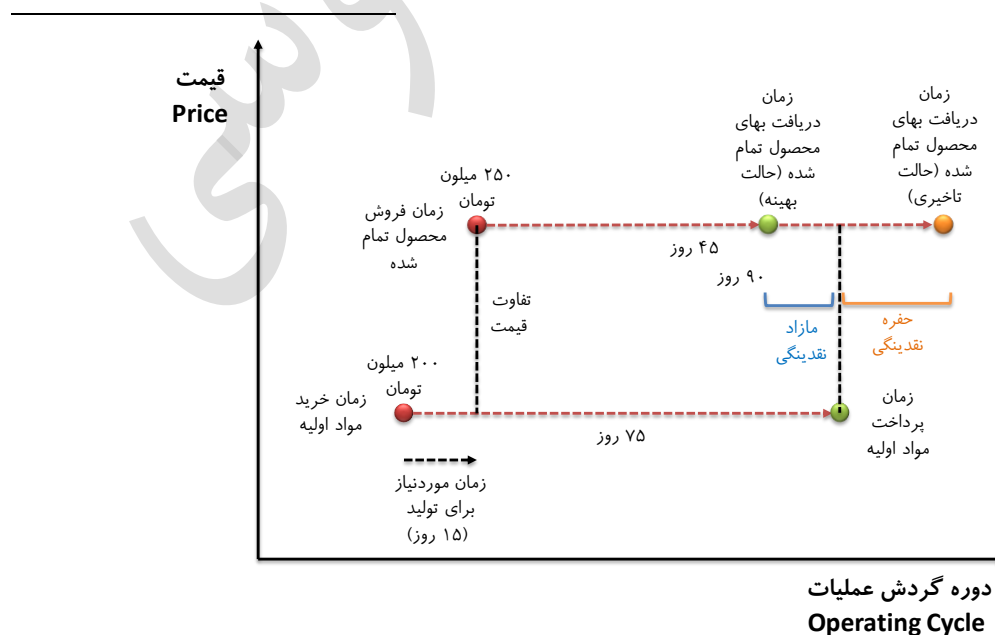
⁶ امروزه در اکثر سازمان های بزرگ تولیدی به دلیل اهمیت پیش بینی های صحیح فروش و تولید، واحدی بنام برنامه ریزی تقاضا (Demand Planning) که نقش پل ارتباطی بین تولید و فروش را بازی می نماید اقدام به مدیریت پیش بینی های فروش و تولید می نماید و در جلسات منظم ماهیانه SOP (Sales & Operation Meeting) با حضور سایر اعضای دخیل اقدام به مدیریت عرضه و تقاضای داخلی سازمان در یک دوره مشخص زمانی (12 تا 18 ماه) بصورت غلطکی (Rolling Forecast) می نماید. به این معنی که هر زمان که پیش بینی ها مورد بازنگری قرار می گیرد باید بتواند یک بازه زمانی مشخص ذکر شده در آینده را پوشش دهد.

⁷ اهداف سالیانه بصورت اهداف ماهیانه، هفتگی و حتی روزانه به تفکیک گروه مشتری برای هر فروشنده خرد می گردد.

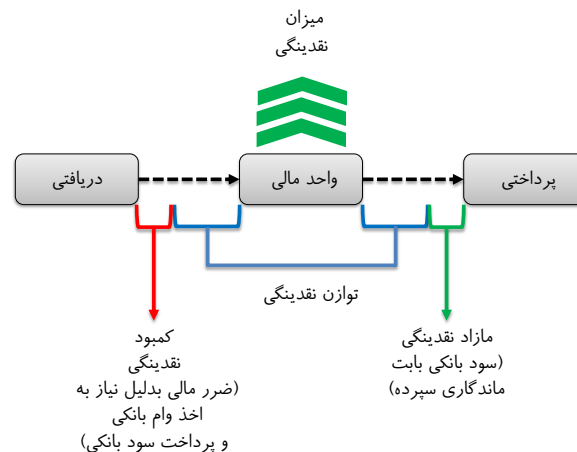
⁸ تنظیم ورودی و خروجی واحد مالی یکی از وظایف عملیاتی واحد مالی هر سازمانی می باشد. ورودی واحد مالی که قسمت اعظم آنرا درآمد حاصل از فروش محصولات تشکیل می دهد و خروجی شامل پرداخت های معمول سازمان به شرکتهای همکار و تامین و پرداخت هزینه های ثابت و متغیر سازمان می باشد. یکی از روشهای که واحدهای مالی برای تنظیم و تسهیل گردش مالی خود استفاده می نمایند تکنیک تقدم و تاخر در دریافت و پرداخت می باشد. بدین معنی که سیستم دریافتی (Account Receivable) را در اسرع زمان ممکن تنظیم می نمایند و شرکتهای پخش تابعه - یا عاملین فروش را تحت فشار قرار می دهند تا در اسرع وقت نسبت به پرداخت معوقات فروش اقدام نمایند تا زمان پرداخت هر چه کوتاهتر گردد و از طرفی دیگر تمامی سعی خود را انجام می دهند تا پرداخت های سازمان (Account Payable) در دوره های زمانی طولانی تری انجام گیرد. این تاخیر باعث بالا رفتن میزان موجودی مالی سازمان (Cash In Hand) و تسهیل گردش مالی سازمان می باشد.

- پیش بینی صحیح همیشه مانع از مواجه شدن با عدم موجودی کالا و سوخته شده فرصت های فروش می گردد.
- واحد منابع انسانی برنامه ریزی لازم برای تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در تمامی قسمت ها، برنامه های آموزشی و محاسبه هزینه های مرتبط حقوق و مزایای پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان را مورد بررسی و مدیریت قرار می دهد .
- واحد بازاریابی بر اساس اهداف فروش، فعالیت های حمایتی بازاریابی و تبلیغاتی را بصورت مدون تدوین و آماده، برای اجرا می نماید . البته لازم به ذکر است که واحد بازاریابی خود نقش بسزایی در پیش بینی های فروش بعهدہ دارد و از ابزارهای خود در راستای هرچه دقیق تر کردن تعیین اهداف فروش کمک می نماید که در سطور آتی به این موارد اشاره خواهد گردید . و همچنین تاثیر فعالیت ها و برنامه های بازاریابی شامل تبلیغات ، برنامه های ترویجی و سایر فعالیت های انگیزشی باید در پیش بینی های فصلی فروش لحاظ گردد .
- مدیریت ارشد سازمان با داشتن میزان فروش سال آینده و دورنمایی از میزان درآمدهای سازمان و همچنین گردش مالی، برنامه ریزی کلان برای سازمان را از نقطه نظر برنامه های درازمدت تحقیق و توسعه، سرمایه گذاریهای آتی و ... تنظیم و به مورد اجرا می گذارند .

روش های پیش بینی فروش^۹:

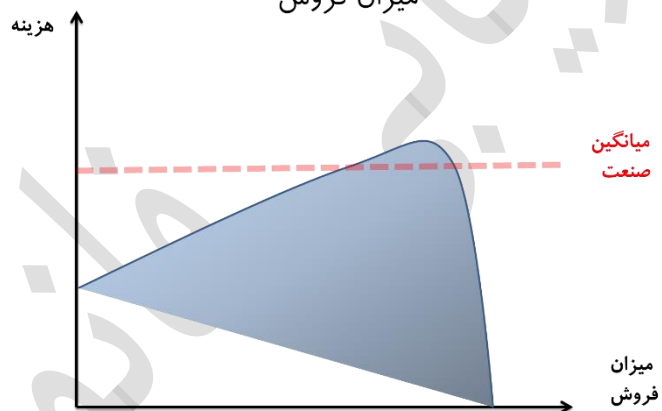


هرچه طول زمانی دریافتی ها کوتاهتر و طول زمانی پرداختی ها بلندتر باشد مدیران مالی راحت تر می توانند گردش مالی سازمان را مدیریت نمایند و مشکلی از بابت کمبود نقدینگی نداشته باشند که این امر بدلیل بالابودن بهره سود بانکی در کشور مان می تواند منبع درآمدزایی قابل توجهی برای سازمان باشد ! .



حال که به حیاتی بودن وجود پیش بینی فروش و نقش آن بعنوان یک محور هدایت کننده در سازمانها اشاره کردیم زمان آن است که در مورد انواع روشهای تدوین آن بحث نماییم. همانطور که از معنی لغوی آن هویداست "پیش بینی" به تخمین حدودی وضعیت یا عملی که در آن اتفاقاتی که در آینده دور یا نزدیک قرار است بیافتد اطلاق می گردد. و شاید لازم بذکر نباشد که هیچکس توانایی پیش بینی و یا پیش گوئی کامل و بدون نقص را ندارد و به هیچ عنوان نمی تواند قوانین ثابت و صدصدی برای آن تعریف نمود و مستلزم منطق فازی^{۱۰} می باشد. پیش بینی فروش در اینجا به معنی مقدار فروش یک کالا در کل بازار مورد هدف سازمان در یک دوره زمانی معین به همراه برنامه و فعالیت های فروش و بازاریابی مشخص می باشد به همین دلیل پیش بینی فروش نمی تواند یک عدد ثابت غیرقابل تغییر باشد بلکه منوط به شرایط باید قابل تغییر و منطبق با شرایط جدید باشد. به همین دلیل سازمانها از یک عدد ثابت به عنوان معیاری برای برآورد فروش و تعمیم آن به قسمتهای دیگر سازمان استفاده می نمایند و بصورت ماهیانه برحسب شرایط از پیش بینی فروش غلطکی بازنگری شده استفاده می نمایند. همچنین میزان هزینه های که یک سازمان در ارتباط با هزینه های تبلیغات و فعالیت های پیشبردی فروش انجام می دهد نمی تواند میزان فروش را تا بی نهایت افزایش دهد. چرا که افزایش این قبیل هزینه ها در قیاس با هزینه های میانگین صنعت که توسط رقبا انجام می گردد، شاید در ابتدا شتاب بیشتری به روند فروش بدهد ولی از یک سقف خاص بالاتر از میانگین هزینه های صنعت، نه تنها افزایش فروشی به همراه نخواهد داشت بلکه جزء هزینه های سوخته بی مصرف قرار خواهد گرفت.

نقطه تعادلی هزینه و میزان فروش



برای سازمانها بسیار مهم می باشد که این پیش بینی فروش از یک درصد اطمینان بالائی برخوردار باشد تا ریسک زیانپذیری سازمان تا حد امکان کاهش پیدا نماید چراکه این پیش بینی همانطور که اشاره گردید، مبنای محاسبات برنامه های سایر واحد های سازمان خواهد بود و همیشه باید یک درصدی را هم به اتفاقات پیش بینی نشده اختصاص داد، که در صورت وقوع بتوان از اقدامات اصلاحی و جلوگیری کننده استفاده نمود^{۱۱}. بعنوان مثال سازمان های که در سبد کالا خود از محصولات فصلی استفاده می نمایند تا در فصول خاص در صورت افول فروش سایر محصولات با تولید و فروش محصولات جانبی فصلی همیشه میزان تولید (که تاثیر مستقیم در کاهش هزینه های سربار دارد) خود را در یک حد قابل قبول نگه می دارند. بعضی از سازمانها در فواصلی از سال با سطحی از تقاضا مواجه می گردند که بالاتر از میزان ظرفیت تولید آنها می باشد و یا برآورده کردن این سطح تقاضا خارج از توان معمول آنها باشد با عمل ضدبازاریابی هوشمندانه^{۱۲} بدنبال استفاده از قسمت های پرسودآورتر بازار می روند، مانند فروش به کانالها و مناطق خاص و محدودیت برای سایر کانالها و مناطق و بصورت موازای کاهش چشمگیر هزینه های تبلیغاتی و ترویجی فروش برای افزایش سود سازمان که به زبان خودمانی می توان این عمل را ماهی گرفتن از آب گل آلود قلمداد کرد. برای یک بازاریاب حرفه ای هیچ بحرانی وجود ندارد که در آن فرصتی

¹⁰ منطق فازی (Fuzzy Logic): بسیاری از پدیده های اطراف ما در جهان واقعیت بصورت بسیار مبهم و غیر دقیق هستند بطوریکه با برخوردهای قطعی و ریاضیات دقیق نمی توان درک صحیح و درستی در تشخیص و فهم و انتزاع از یک مطلب نمود. بسیاری از محققان به دنبال آن می باشند که کلیه پدیده ها را از حالت قطعی به حالت نسبی در مجموعه های جهان جا دهند زیرا این عمل یعنی تبدیل قطعیت به نسبی در تصمیمات دنیای واقعی لازم و ضروری به نظر می آید.

¹¹ این بیت شعر از شاعر گرانقدر کشورمان نظامی گنجوی در اینجا بسیار صدق می کند:

"در آن پیش بینی خرد پیشه کرد که لختی ز چشم بد اندیشه کرد"

نهفته نباشد^{۱۳}. واژه بحران^{۱۴} به زبان چینی وی جی^{۱۵} به دو معناست: خطر و فرصت این بدان معنی است، که با تدابیر هوشمندانه می توان فرصت های پیشماری را از دل بحرانها بیرون کشید. مایکل شوماخر چندین سال متوالی در مسابقات رالی در دنیا اول شد. وقتی رمز موفقیتش را پرسیدند، در جواب

^{۱۳} بر اساس اصول روانشناسی در شرایط بحرانی انسان ذاتا خلاق می گردد و ایده های که شاید در شرایط عادی به ذهن اش خطور نکند فرصت ظهور پیدا می کند. قطعا اگر این درجه از خلاقیت در شرایط عادی حفظ گردد نتیجه بسیار بهتری می دهد. امروزه در شرایطی زندگی می کنیم که هر لحظه با ناملایمات و سختی های زیادی روبرو هستیم. سازمان ها برای این که بتوانند بقای خود را حاصل کنند شاید دست به دامان روش های مختلفی از تعدیل نیروی انسانی گرفته تا صرفه جویی های حداکثری در هزینه های مازاد خود می شوند. اما تا کی و کجا باید این رویه را ادامه داد؟ شاید پس از تحولات انقلاب صنعتی بود که دیگر تولید انبوه و عرضه بدون توجه به تقاضا کارساز نبود و نقش سلیقه مشتریان در انتخاب محصولات پررنگ تر شد. آنجا بود که سازمان ها در صنایع مختلف، تنوع محصولات و توجه به نیاز مشتری را دستور کار خود قرار دادند. بحران های مالی و اقتصادی همیشه گریبان گیر بزرگ ترین کشورها و قدرتمندترین اقتصادهای دنیا بوده است. اما آن هایی موفق بوده اند که با خلاقیت و پشتکار جریان بازی را به نفع خود تغییر داده اند. یکی از مؤثرترین راهکارهای خلاقانه در شرایط مختلف، بهره گیری از تفکر طراحی نه فقط طراحی محصولات گوناگون، بلکه در سطح اتخاذ تصمیمات استراتژیک سازمانهاست. اما تفکر طراحی چیست؟

تفکر طراحی یک متدولوژی طراحی است، که رویکردی راهکارمحور را برای حل مشکلات فراهم می کند. وقتی صحبت از متدولوژی می کنیم، یعنی گام به گام برای مواجهه با مسائل مختلف برنامه داریم. برای رویارویی با مشکلات پیچیده یا مسائل بد تعریف شده و ناشناخته، با درک نیازهای انسان و تغییر شکل مسئله از طریق شیوه هایی انسان محور، سعی در یافتن چاره می کنیم. ایده پردازی و آزمون و خطا، همانند کاری که در جلسات هم اندیشی طوفان فکری انجام می شود از خصوصیات اصلی تفکر طراحی در مواجهه با مسائل است. مدل پنج مرحله ای تفکر طراحی که توسط مؤسسه هاسو پلاتنر Hasso - Plattner وابسته به دانشگاه استنفورد آمریکا ارائه شده است، شامل موارد ذیل است:

1) درک مسئله:

اولین مرحله از فرایند تفکر طراحی به درک مناسبی از مشکل اختصاص دارد. درکی متقابل از مسئله برای حل آن ضروری است. زیرا، این امکان را فراهم می کند که فرضیات خود را درباره موضوع کنار گذاشته و بینش و نیازهای کاربران را ملاک قرار دهید.

2) تعریف مسئله

در این مرحله تمامی اطلاعاتی که در مرحله قبلی جمع آوری و ایجاد شده اند را گرد هم می آورید. مشاهدات تحلیل شده و برای تعریف مشکلات اصلی که شناسایی شده اند با یکدیگر ترکیب می شوند. در اینجا از شناخت کامل خواص مسئله برای مواجهه با آن اطمینان حاصل می شود.

3) ایده پردازی

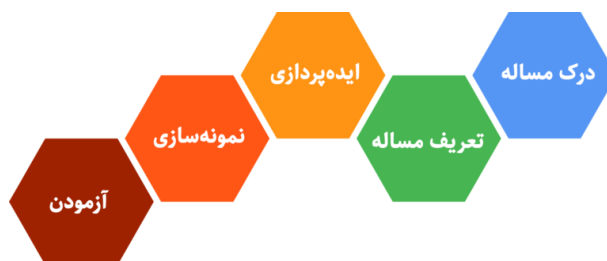
در این مرحله شما آماده ایده پردازی هستید. با دانشی که در مراحل قبلی حاصل شد، فرصت تفکر فراتر از محدوده مسئله تعریف شده برای یافتن راهکارهای جدید پدید می آید. در اینجا شما می توانید راه های جایگزینی برای مواجهه با مشکل را بیابید.

4) نمونه سازی

در فاز نمونه سازی تفکر طراحی، به ارائه درجات پایین تری از ایده یا محصول و نه ایده نهایی پرداخته می شود. بدین ترتیب شما می توانید راه حل هایی شناسایی شده در مراحل قبل را اینجا عملیاتی کنید.

5) آزمون

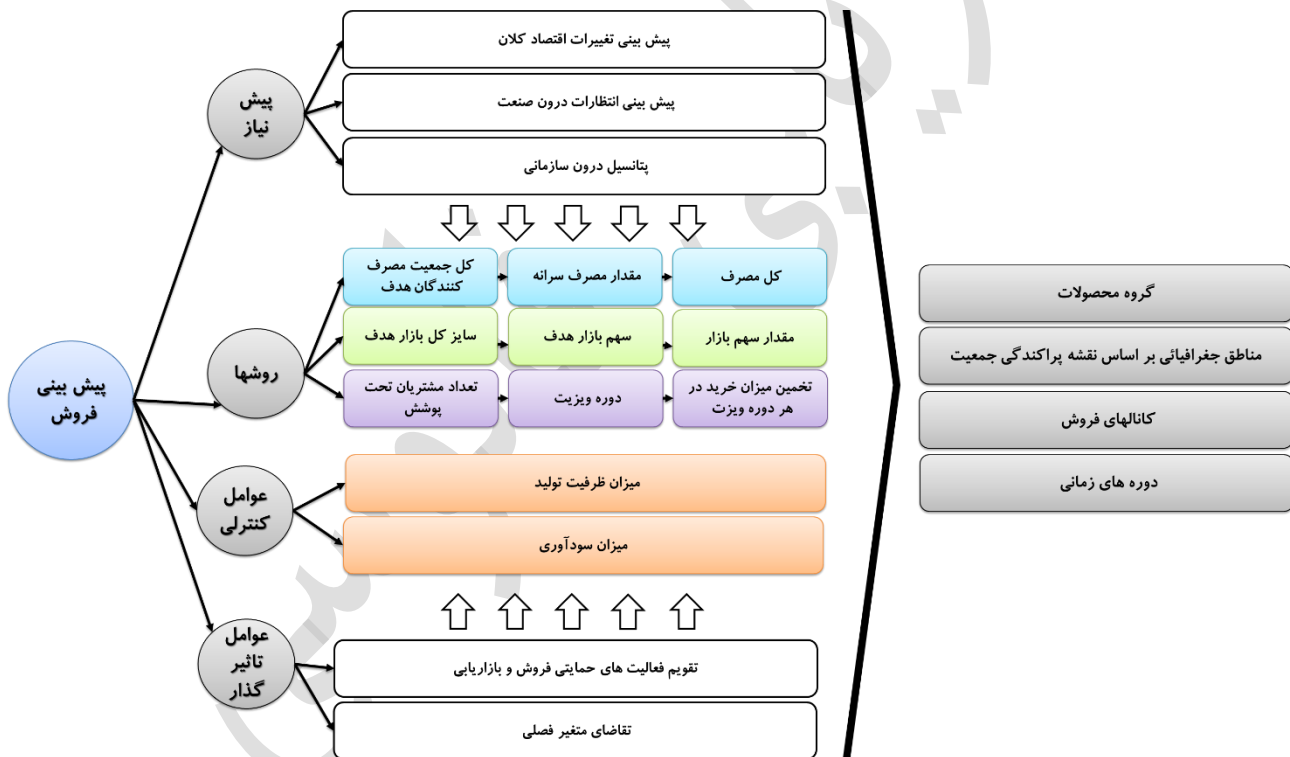
در این مرحله نمونه های آماده شده در مرحله قبل به صورت دقیق مورد آزمایش قرار می گیرد. این مرحله پایانی است که با آزمون تکراری و مداوم راهکارهای مختلف، برای حل مسئله یا مسائل مختلف راهکاری پیدا می شود.



حال با توجه به مفهوم سازی تفکر طراحی و بیان کاربردها مختلف آن، باید به چگونگی استفاده از این رویکرد در تقابل با اوضاع نابه سامان و بحرانی سازمان خود بپردازیم. مشکلاتی که از کمبود تقاضا و نارضایتی مشتریان گرفته تا مشکلات داخلی و عدم بهره وری و در نهایت ضرر سازمانها، برای بسیاری از کسب و کارهای امروز مسئله ساز شده است. مسلماً با بهره گیری از رویکردهایی مانند تفکر طراحی، سازمانها می توانند استراتژی های بهتری را برای شرایط گوناگون تدوین کنند. استراتژی هایی که با تفکر

گفت: تنها رمز موفقیت من این است که زمانی که دیگران ترمز می گیرند، من گاز می دهم. هر چند که نامبرده در سانحه اسکی، رشته غیر تخصصی خود، دچار ضربه مغزی شد!

سازمانها از روش های مختلفی برای پیش بینی فروش استفاده می نمایند که بعضی از این موارد توسط تیم بازاریابی و سایر روشها توسط تیم فروش استفاده می گردد که در نهایت تیم بازاریابی و فروش با استفاده از این متدها، و هماهنگی و همفکری لازم و تعامل با سایر قسمتها و همچنین پس از تایید مدیریت ارشد سازمان اهداف فروش سالیانه سازمان برای سال آتی را تعیین می نمایند. باید دقت داشت که این اهداف به نوعی جزء شاخص های ارزیابی عملکرد تیم فروش، بازاریابی، تولید و سایر قسمتها در سال آتی خواهد بود که این امر مستلزم تعریف یک سیستم کنترلی و تجزیه و تحلیل دقیق عملکردی برای این شاخص ها می باشد که در سطور آتی به آن اشاره خواهیم کرد. حال بیایید نگاهی به روشهای پیش بینی فروش با ذکر مثالهای واقعی بیانداریم. البته در اینجا به تمامی این روشها اشاره نخواهیم کرد و تنها به ذکر چند روش کلیدی و عملیاتی بسنده خواهیم کرد:



پیش نیازهای پیش بینی فروش:

1. پیش بینی تغییرات اقتصاد کلان¹⁴

به شیوه های مختلف فروش، بازاریابی، مدیریت سرمایه های انسانی و موارد دیگر راهکارهای بهتری را پیش روی آن ها به جای صرفاً تعدیل نیروی کاری و صرفه جویی حداکثری برای فرار از مشکلات قرار می دهد.

Crisis: یکی از مشکلاتی که در دوره های بحران برای سازمان ها پیش می آید تلاطم و تکان های شدید ناشی از بحران، منجر به تصمیمات هیجانی، آبی و غلط می شود. در دوره های بحران سازمان ها باید سعی نمایند در خط تمرکز سازمان حرکت نمایند چرا که تجربه ثابت کرده است هیچ بحرانی ماندگار نیست و تنها نتایج تصمیمات و استراتژی های درست یا غلط اخذ شده در طول بحران پس از فروکش آن نمود پیدا خواهد کرد.

Wei Chi¹⁵

16 اقتصاد کلان شاخه ای از علم اقتصاد است که به عملکرد، ساختار، رفتار و تصمیم گیری یک اقتصاد در کلیت آن می پردازد، خواه اقتصاد یک کشور باشد یا اقتصاد یک منطقه و یا اقتصاد جهانی.

2. پیش بینی اتفاقات درون صنعت^{۱۷}
3. پتانسیل درون سازمانی



روشهای پیش بینی فروش :

1. بر اساس جمعیت مصرف کنندگان هدف و برآورد میزان مصرف سالیانه بازار^{۱۸}
- در این روش پس از تعیین نسبی آمیزه بازاریابی 4P محصول و تعیین گروه مصرف کنندگان هدف و میزان مصرف سرانه^{۱۹} آنها و مقدار سهم مصرفی برای محصول که در طول یکسال هدف گذاری گردیده است به عدد تخمینی یا همان پیش بینی اولیه مقدار فروش می رسند^{۲۰}. مصرف کنندگان را می توان بر اساس عوامل مختلف، بشرح زیر طبقه بندی کرد :

¹⁷ در مورد تعریف دقیق صنعت، اختلاف نظرهای زیادی وجود دارد. صنعت دارای تعریفها و تعبیرهای متفاوتی است که بر اساس قابلیت جایگزینی محصولات، فرآیند تولید و محدودههای جغرافیایی ارائه شدهاند. در اینجا به تعریفی که مایکل پورتر، از صنعت ارائه داده است اکتفا می کنیم: «صنعت عبارت است از گروه سازمان های تجاری که محصولات آنها جایگزین نزدیکی برای هم هستند.»

¹⁸ اندازه گیری بازار بر اساس متغیرهای جمعیتی شناختی (Demography) به مراتب آسانتر از سایر انواع متغیرها می باشد. برآورد تقاضای کل بازار را فیلیپ کانلر و گری آرمسترانگ در کتاب اصول بازاریابی چنین تعریف کرده اند: «تقاضای کل بازار برای یک کالا یا خدمت، حجم کل کالا یا خدمتی است که توسط گروه مشخصی از مصرف کنندگان خریداری می شود آن هم در یک منطقه جغرافیایی خاص در طول یک دوره زمانی مشخص، در یک محیط بازاریابی معین و سطح و ترکیب مشخصی از تلاشهای بازاریابی صنعت مربوطه». هر سازمان باید کل بازار را بررسی نماید و آنگاه قسمت هایی از آن را برای خود انتخاب کند که در مقایسه با رقبا می تواند به نحوه سودآورتری بدان پاسخگو باشد. امروزه با توجه به تنوع سلیق و علایق مصرف کنندگان همچنین تنوع سرسام آورها بازارها و محصولات گوناگون ورود به تمامی بازارها و هدف گرفتن کلیه مصرف کنندگان با ویژگیهای فرهنگی و عادات مصرف و قدرت خرید متفاوت برای هیچ سازمانی مقدور نمی باشد و یک سازمان باید بتواند بصورت متمرکز یافته به تعداد معدودی بصورت سودآور دسترسی نماید.

¹⁹ Consumption Rate

²⁰ در اینجا لازم است چند اصطلاح بازاریابی را که بسیار مصطلح و مرتبط به بحث پیش رو می باشد توضیح دهیم: بازارپایان در ارزیابی میزان پتانسیل بازار از میزان پتانسیل کل بازار، میزانی که در حال حاضر با محصولات سازمان قابل پوشش می باشد و میزانی سهم بازار واقعی سازمان می سنجند:

کل بازار و تقاضای کل برای یک محصول یا سرویس خاصی وجود دارد: Total Annual Market (TAM)

کل بازار و تقاضای کل که می توان با محصول و سرویس خاص سازمان به آن دسترسی پیدا نمود: Served Annual Market (SAM)

سهم واقعی بازار سازمان با محصول و سرویس ارائه شده خود از کل بازار: Share Of Market (SOM)

- عوامل جغرافیایی (منطقه ، شهر و یا حتی کشور در سطح بین المللی برای سازمان ها و کارتل های بزرگ جهانی)
- عوامل جمعیتی شناختی (جنس ، سن، درآمد و تحصیلات)
- عوامل روانشناختی (طبقه اجتماعی و سبک زندگی)
- عوامل رفتاری (نرخ مصرف، مزایای مورد انتظار و اوقات خرید) .

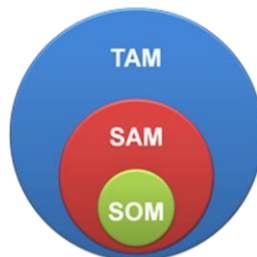
مثال واقعی :

یک سازمان تولید کننده خمیردندان تصمیم دارد در سال آینده خمیردندان جدیدی را مخصوص افراد سیگاری پراکنده در کل کشور به بازار عرضه نماید . این سازمان ابتدا اطلاعات کلی را در مورد بازار خمیردندان و مصرف کنندگان هدف جمع آوری نموده است که به شرح ذیل می باشد :

- جمعیت کشور : 80 میلیون نفر
 - تعداد خانوار : 16 میلیون (متوسط اعضای هر خانواده حدودا 5 نفر)
 - میزان مصرف سرانه خمیردندان در سال برای یک نفر ^{۲۱} : 220 گرم
 - تعداد جمعیتی که می توانند از خمیر دندان استفاده کنند : 73 میلیون نفر
 - درصد نفوذ استفاده ^{۲۳} از خمیردندان در بین جمعیت هدف : 85%.
 - جمعیت مورد هدف : 62 ملیون نفر
 - کل فروش (گرم) سالیانه خمیردندان در یکسال در بازار : 220 گرم * 62 میلیون نفر = 13,640 تن
 - کل فروش (ریالی) سالیانه خمیردندان در یکسال در بازار (با احتساب میانگین قیمت خمیردندان در بازار هر 100 گرم 85.000 ریال) :
- 13۰860 تن * 1۰000 کیلو * 1۰000 گرم * 8۰500 ریال = 11.594.000.000.000 ریال

بعنوان مثال اگر بازار کل مصرف خمیردندان کشوری مانند ایران 14000 تن در سال باشد و سازمانی صرفا به تولید و عرضه خمیردندانهای نوع حساس (Sensitive) اقدام می نماید که یک بازار 5% می باشد (700 تن در سال) و سهم بازار 60% در قسمت خمیردندانهای حساس را دارد (420 تن در سال) هر کدام از موارد فوق بدین شرح خواهد بود .

TAM : 14,000 tones
SAM: 700 tones
SOM : 420 tones



²¹ میزان متوسط مصرف در هر بار × تعداد مصرف در روز × تعداد روز در یکسال

²² مصرف سرانه هر کشور باید نسبت به میانگین مصرف سرانه جهانی و یا مصرف سرانه استاندارد پیشنهاد شده از طرف سازمان های معتبر و مرجع بین المللی مورد ارزیابی قرار گیرد . در صورت پایین بودن مصرف سرانه داخلی نسبت به معیارهای جهانی باید به این امر بعنوان یک فرصت نهفته در بازار نگاه کرد و با ایجاد بستر مناسب و فرهنگ سازی از ظرفیت نهفته بازار استفاده حداکثری نمود در حالت عکس در صورت بالا بودن مصرف داخلی که قطعا عواقب خاص خود را دارد باید بیشتر به نقش سازمان و مسئولیت های اجتماعی آن در جامعه و بهینه سازی فرهنگ مصرف اندیشید بعنوان مثال اگر مصرف روغن های حیوانی که آثار سوء بر سلامت مصرف کنندگان دارد در جامعه ای بالاتر از میانگین های جهانی باشد این امر نمی تواند بعنوان پتانسیل نهفته بازار برای این محصول تلقی گردد و وظیفه سازمان ها در اینجا باید تغییر عادات مصرفی و گرایش به مصرف روغن های کم خطرتر باشد .

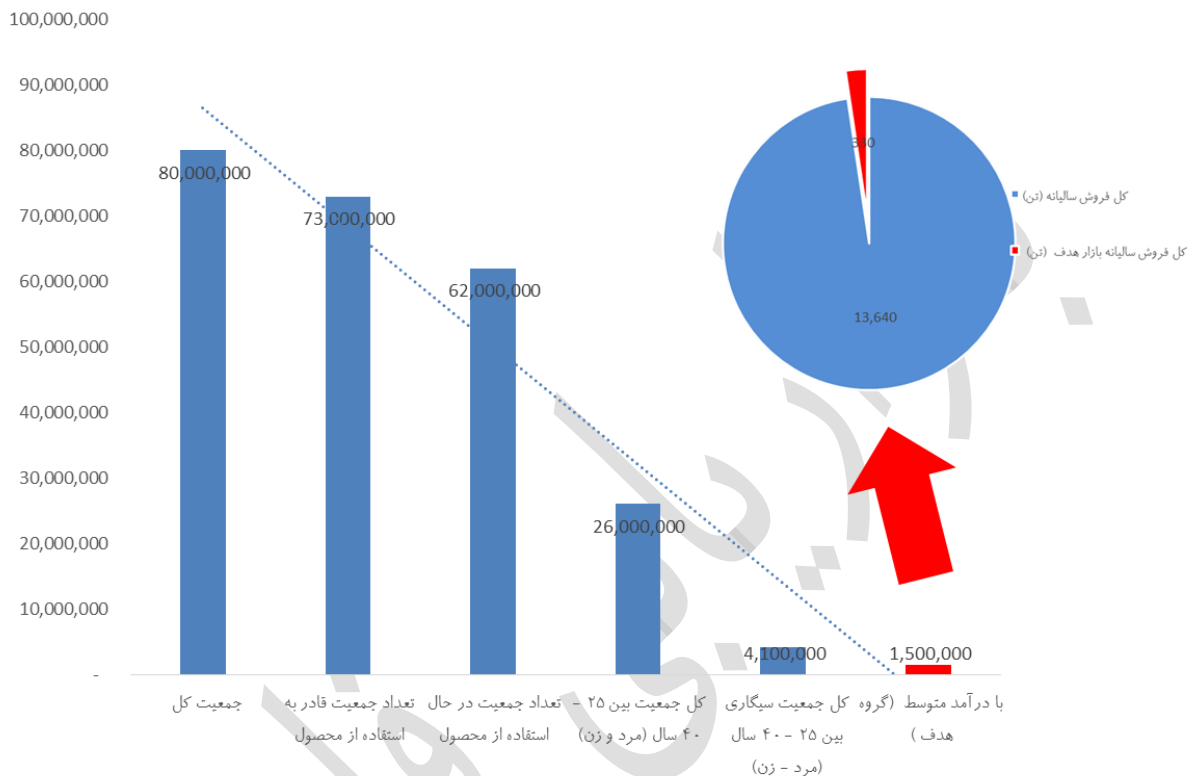
²³ Penetration Rate : نشانگر درصد نفوذ استفاده از یک محصول در بین گروه هدف می باشد . بعنوان مثال اگر جمعیت هدف 10.000 باشد با درصد نفوذ 70% این بدین معنی است که صرفا 7.000 نفر مشتری این محصول خاص می باشند و مابقی از آن استفاده نمی نمایند و از شیوه یا روشهای مختلف و جایگزینی استفاده می نمایند . بعنوان مثال اگر به گروه محصولات ماشین های ظرفشویی نگاه کنیم در یک نگاه اجمالی سایز بازار شاید به تعداد خانواده ها باشد ولی درصد نسبتا کمی از خانواده ها راغب به استفاده از ماشین های اتومات ظرفشویی می باشند و مابقی بدلیل مختلف از روشهای سنتی شستن ظروف استفاده می نمایند .

- مصرف کنندگان هدف خمیردندان جدید : گروه افراد با درآمد متوسط ۲۴
- گروه سنی هدف : 25 – 40 سال ۲۵
- جنسیت گروه هدف : خانمها و آقایان

24 درآمد گروه هدف انعکاس دهنده قدرت خرید و میزان خرید در هر وعده خرید آنها می باشد که فاکتور بسیار مهمی در دسته بندی و گروه بندی مصرف کنندگان خرید می باشد (همانطور که در قسمت دسته بندی نیازهای کلی انسان و هرم مازلو اشاره گردید بدلیل تنوع گسترده نیازهای بشر ، این تنها قدرت مالی خریدار نه سقف آرزو های او، در نقطه خرید خواهد بود که تصمیم و اقدام نهائی او را مشخص خواهد نمود). نیازها بسته به کیفیت کالا و مزیت های رقابتی محصول و همچنین سیاست قیمت گذاری محصول (Price Positioning) نسبت به رقبا، گروه هدف با قدرت خرید مشخص هدف گذاری می گردد . گروه هدف هسته اصلی تعریف اهرم های آمیزه بازاریابی و یا 4P را تشکیل می دهند ، سوالهای کلیدی ذیل را هر بازاریابی باید پس از تعیین گروه هدف از خود قبل از طراحی آمیزه بازاریابی محصول بپرسد و پاسخ آنها به دقت جستجو نماید :

- محصول : گروه هدف به دنبال چه محصول و با چه ویژگیهای هستند ؟
 - قیمت : چه میزان هزینه برای آن محصول می توانند پرداخت نمایند ؟
 - توزیع : از کجا ها خرید خود را انجام می نمایند ؟
 - ترویج و گسترش : عادات زندگی و خرید آنها به چه صورت می باشد ؟ از چه اهرم های اطلاع رسانی و انگیزشی باید استفاده نماییم ؟
- 25 هرچه سن گروه هدف پایین تر لحاظ گردد امکان متقاعد سازی گروه هدف برای امتحان محصول و تکرار خرید بیشتر می باشد . افرادی که سن آنها بالا می باشد کمتر به دنبال امتحان محصولات جدید و ایده های نو می باشند و ترجیح می دهند از برندهای که تجربه به آنها ثابت کرده است و آن ویژگیهای را که آنها مدنظر دارند را تامین می نمایند مانند گذشته استفاده نمایند و کمتر به دنبال محصولات جدید می گردند . به همین خاطر می باشد که اکثریت سازمان ها گروه هدف خود را بسته به نوع محصول حتی امکان از بین جوانان انتخاب می نمایند و بیشترین سرمایه گذاری را روی این قشر از مصرف کنندگان انجام می دهند (کافیست نگاهی اجمالی به تبلیغات اطرافمان ببینیم) و پس از اطمینان از جذب این گروه با برنامه های ترویجی وفادارسازی سعی در نگه داری این گروه مشتریان در درازمدت می نمایند چراکه همانگونه که امکان جذب آسانتر آنها وجود دارد امکان امتحان و استفاده برند رقبا توسط آنها در آینده نزدیک در صورت ارائه یک ایده بهتر و جذابتر هم وجود دارد . قشر جوان همیشه به دنبال ایده های جدید و نو می باشند، ضمن آنکه وفاداری کمتری نسبت به ایده ها و محصولات جدید در درازمدت بدلیل هیجانی بودن تصمیماتشان از خود نشان می دهند .

۸۰,۰۰۰,۰۰۰	جمعیت کل
۷۳,۰۰۰,۰۰۰	تعداد جمعیت قادر به استفاده از محصول
۸۵٪	درصد نفوذ استفاده از محصول
۶۲,۰۰۰,۰۰۰	تعداد جمعیت در حال استفاده از محصول
۲۲۰	مصرف سرانه (گرم)
۱۳,۶۴۰	کل فروش سالیانه (تن)
۱۳,۸۶۰	قیمت متوسط هر ۱۰۰ گرم خمیر دندان در بازار (ریال)
۱,۸۹۰,۵۰۴,۰۰۰,۰۰۰	کل ارزش بازار (ریال)
مردان و زنان ۲۵ - ۴۰ سال با درآمد متوسط	گروه هدف برای خمیر دندان جدید
۱۳,۰۰۰,۰۰۰	جمعیت بین ۲۵ - ۴۰ سال (مرد)
۱۳,۰۰۰,۰۰۰	جمعیت بین ۲۵ - ۴۰ سال (زن)
۲۶,۰۰۰,۰۰۰	کل جمعیت بین ۲۵ - ۴۰ سال (مرد و زن)
۲۷.۰٪	درصد سیگاریها در بین مردها
۴.۷٪	درصد سیگاریها در بین زنها
۳,۵۰۰,۰۰۰	جمعیت سیگاری بین ۲۵ - ۴۰ سال (مرد)
۶۰۰,۰۰۰	جمعیت سیگاری بین ۲۵ - ۴۰ سال (زن)
۴,۱۰۰,۰۰۰	کل جمعیت سیگاری بین ۲۵ - ۴۰ سال (مرد - زن)
	میزان درآمد جمعیت سیگاری هدف
۲۰۰,۰۰۰	با درآمد بالا (۵٪)
۱,۵۰۰,۰۰۰	با درآمد متوسط (۳۵٪) (گروه هدف)
۲,۵۰۰,۰۰۰	با درآمد پایین (۶۰٪)
۲۲۰	مصرف سرانه (گرم)
۳۳۰	کل فروش سالیانه بازار هدف (تن)
۱۳,۸۶۰	قیمت متوسط هر ۱۰۰ گرم خمیر دندان در بازار (ریال)
۴۵,۷۳۸,۰۰۰,۰۰۰	کل ارزش بازار هدف (ریال)



همانطور که از شکل بالا و نحوه محاسبات پیدا است بازار هدفی که سازمان برای خمیردندان خود مورد هدف قرار داده است یک بازار 330 تنی با ارزش 45 میلیارد ریالی می باشد که نحوه رسیدن به این اعداد در جدول فوق نشان داده شده است. تخمین فروش در این روش منوط به میزان پیش بینی شده تعداد افرادی می باشد که اقدام به خرید این محصول خواهند نمود که این تعداد در مصرف سرانه خمیردندان ضرب خواهد گردید که حاصل آن پیش بینی فروش در سال آینده خواهد بود.^{۲۶}

2. بر اساس ساینز بازار و سهم بازار هدف

در این روش با بخش بندی دقیق بازار هدف و جایگاه محصول مورد نظر با توجه به آمیزه بازاریابی، مقدار سهم بازاری که در طول یکسال انتظار می رود تا محصول بدست بیاورد، نشانگر عدد تقریبی فروش سالیانه محصول خواهد بود. ساینز کل بازار به نوعی پتانسیل و قابلیت موجود در بازار هدف را برای محصول نشان می دهد. بخش بندی بازار بر اساس سیستم قیمت گذاری محصولات مختلف انجام می گردد و بطور کلی و آکادمیک به چهار قسمت تقسیم بندی می گردد:

- محصولات اقتصادی^{۲۷} با قیمت بسیار پایین
- محصولات میانی^{۲۸} با قیمت متوسط یا به صرفه^{۲۹}
- محصولات بالا^{۳۰} با قیمت بالا

²⁶ برای اینکه بتوانیم تصویر درستی از تعداد کسانی که در گروه هدف نهائی اقدام به خرید این محصول خواهند نمود پیدا نمائیم احتیاج به انجام بررسیهای دقیق تری هستیم از جمله آنالیزهای مربوطه به مقایسه رقبای مشابه (Competition Comparison) موجود در این قسمت بازار، ویژگیهای رقابتی رقبا (Competitive Advantages) به همراه سیستم قیمت گذاری (Pricing Strategy)، درصد پوشش در بازار (Coverage)، سهم آوا (SOV: Share of Voice) و ... که در صفحات آتی به آن اشاره خواهیم نمود هدف از تجزیه و تحلیل بالا صرفا دانستن تخمینی میزان بازار هدف برای پیش بینی های نزدیک به واقعیت بر اساس پارامترهای موجود می باشد.

²⁷ Economy

²⁸ Medium

²⁹ VFM : Value For Money

³⁰ High

- محصولات اعلاء^{۳۱} با قیمت بسیار بالا

در تصویر ذیل بخش بندی بازار بر اساس سیستم قیمت گذاری (شاخص قیمت^{۳۲}) که در قسمت افقی بالا مشخص گردیده است انجام گردیده است و ویژگیها و خصوصیات هر بخش در آن مشخص گردیده است.



در قسمت راست تصویر هزینه کل تبلیغات بازار مشخص می گردد و سهم محصول سازمان از کل هزینه های تبلیغاتی هزینه شده در بازار، جایگاه محصول را بصورت عمودی در بخش های موردنظر بازار نشان می دهد. در قسمت چپ سهم بازار فعلی محصول را بصورت عمودی نشان می دهد. سایز کل بازار که در قسمت افقی پایین نشان داده شده است به چهاربخش اصلی تقسیم می گردد و سایز هر بخش هم باید مشخص باشد (در صورت نداشتن اعداد و سایزهای هر بخش بازار بصورت دقیق، می توان به اعدادی که بصورت تقریبی و بر اساس تجربه ارائه می گردند در این مرحله اکتفا کرد). حال باید جایگاه محصول در بخش های مختلف بازار، بر اساس شاخص قیمت و مقایسه ویژگیهای کیفیتی با رقبا مشخص نماییم تا مقدار سهم بازار هدف که بصورت واقع بینانه می توان در طول یکسال کسب کرد را بدست آوریم. با در دست داشتن سایز بازار و سهم بازار هدف مورد انتظار می توان به عدد تقریبی فروش یکساله دست پیدا نمود که این سهم از دوطریق خاص می تواند بدست آید:

(1) - سهم گیری از رقبا ی مشابه در قسمت مورد هدف بازار

Premium³¹

Price Index³²: برای تعیین نقطه قیمت گذاری محصول و جایگاه آن در بخش بندی بازار باید تمامی قیمت های محصولات مشابه براساس ضریب مشخصی تقسیم

گردد (این ضریب می تواند واحد مصرف / فروش و یا وزن خاصی باشد) تا کلیه قیمت ها قابل مقایسه و سنجش نسبت به یکدیگر باشد.

مثال:

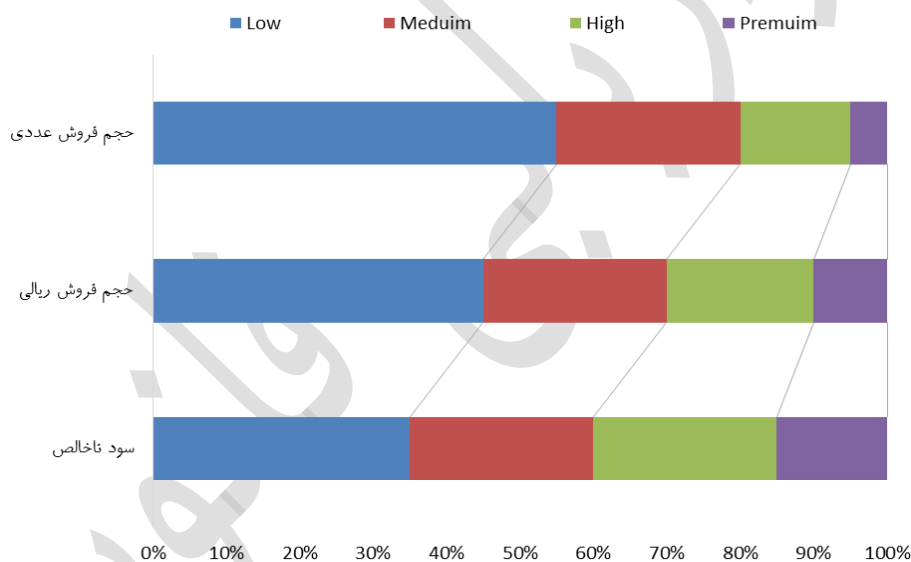
انواع خمیردندان موجود در بازار (گروه مشابه)	وزن (گرم)	قیمت مصرف کننده (ریال)	قیمت به ازای هر یک گرم (ریال)	شاخص قیمت
محصول ۱	۷۰	۹۶,۰۰۰	۱,۳۷۱	۱۰۸
محصول ۲ (رهبر بازار)	۶۰	۷۴,۰۰۰	۱,۲۳۳	۹۷
محصول ۳	۵۰	۵۴,۰۰۰	۱,۰۸۰	۸۵
محصول ۴	۱۱۰	۱۰۸,۰۰۰	۹۸۲	۷۷
میانگین بازار	۷۲.۵	۸۳,۰۰۰	۱,۱۶۷	۹۲

تقسیم بندی بازار بر اساس شاخص قیمت	
۷۱ - ۸۰	اقتصادی
۸۱ - ۹۰	میانی
۹۱ - ۱۰۰	بالا
۱۰۱ - ۱۱۰	اعلاء

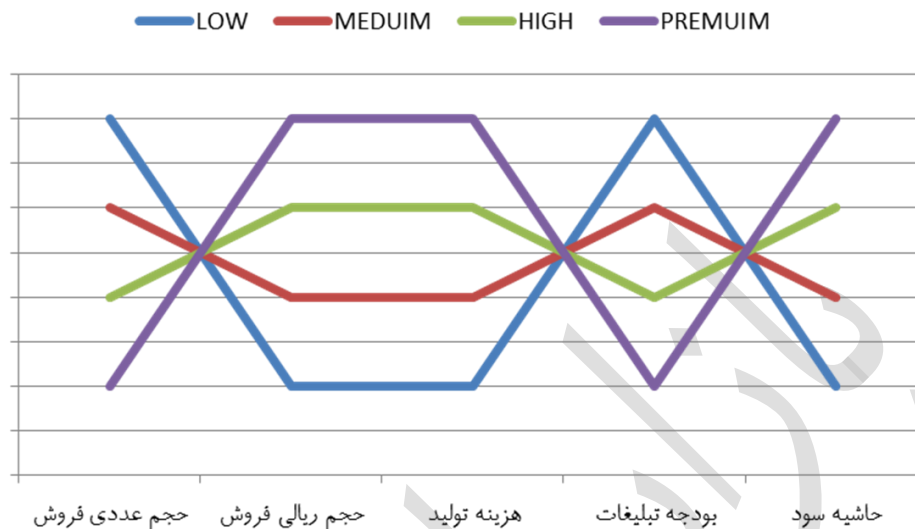
2) سهم گیری از بزرگ شدن و رشد بازار فعلی

تقسیم بندی بازار و درصد سهم مورد هدف را می توان از جنبه های مختلف دیگر تجاری هم محاسبه نمود .

- بر اساس حجم عددی بازار (که توضیح آن داده شد)
- بر اساس حجم ریالی فروش
- بر اساس حجم و درصد سود ناخالص حاصل از فروش
- و یا هر سه مورد فوق که تصویر کاملتری از جایگاه محصولات سازمان در بازار را ارائه خواهد نمود . بعنوان مثال یک سازمان می تواند سهم بالای را از نقطه نظر میزان عددی فروش در بازار به دلیل قیمت پایین محصول و بالطبع رقم بالای فروش بدست بیاورد در حالی که بدلیل قیمت پایین محصول سهم کمتری از حجم ریالی کل بازار را بدست بیاورد و یا در نقطه مقابل یک سازمان با ارائه یک محصول اعلا و میزان فروش پایین به دلیل قیمت بالای محصول سهم بیشتری از حجم ریالی بازار را داشته باشد در حالی که سهم بازار عددی آن مقدار ناچیزی باشد . در مورد روش سوم بر اساس سود ناخالص حاصل از فروش، بدلیل عدم شفافیت و وجود اطلاعات کافی در بازار (چراکه سازمان ها تمایل چندانی به انتشار و عمومی سازی میزان هزینه ها و سود واقعی خود در بازار را ندارند) شاید نتوان به جمع بندی شفاف و دقیقی دست پیدا نمود که در اینصورت به دو روش ابتدایی یعنی حجم عددی و ریالی بازار باید اکتفا نمود .



نمودار سیگمایی سهم بازار مورد هدف بر اساس سه فاکتور حجم عددی و ریالی فروش و حاشیه سود با احتساب هزینه های تولید و تبلیغات



3. تقاضا و کشش بازار و مقدار خرید تخمینی کانالهای فروش هدف

این روش که بیشتر توسط تیم فروش و توزیع استفاده می گردد بر اساس کشش و قدرت خرید تعداد و نوع کانالهای فروشی می باشد که محصول از مجاری آنها بدست مصرف کننده نهائی خواهد رسید .
به مثال ذیل توجه نمایید :

محصول موردنظر که در اینجا یک خمیردندان جدید می باشد از طریق سیستم توزیع و پخش در کانالهای فروش طبق جدول ذیل پخش و توزیع و به فروش خواهد رسید. بعنوان مثال این محصول از طریق کانالهای فروشگاههای زنجیره ای، سوپرمارکتها و بقالی های که طبقه بندی گردیده اند و تعداد آنها نیز مشخص می باشد توزیع و فروش خواهد گردید . هر کدام از این کانالها در طول یکماه به تعداد دفعات مشخصی (بر حسب اهمیت آن کانال و سهم آن در کل فروش محصولات سازمان) توسط تیم فروشندگان مورد بازدید و جنس به آنها فروخته می گردد . بعنوان مثال در اینجا فروشگاههای زنجیره ای ماهی 4 بار ، سوپرمارکت های کلاس A ماهی دوبار، سوپر مارکت های گروه B ماهی یکبار و بقالی ها و خرده فروشی های کوچک هر دوماه یکبار مورد بازدید تیم فروشندگان سیستم توزیع قرار می گیرند³³. مقدار محصولی که در هر بازدید یا ویزیت موفق به این کانالها فروخته می گردد³⁴ می تواند توسط تیم فروشندگان با احتساب درصد ویزیت های موفق³⁵ بصورت تقریبی محاسبه و پیش بینی می گردد که این مقدار در تعداد کل بازدید های ماهیانه و بالطبع سالیانه ضرب که حاصل جمع آن همان عدد کل پیش بینی فروش محصول موردنظر در یکسال خواهد بود .

مجموع	درصد موفقیت ویزیت	مقدار تخمینی سفارش در هر ویزیت (واحد محصول)	تعداد ویزیت در سال	تعداد ویزیت در ماه	تعداد فروشگاه ها	نوع فروشگاههای مورد پوشش
۷۶۵,۰۰۰	۸۵%	۱۲۵	۴۸	۴	۱۵۰	فروشگاههای زنجیره ای
۱۰,۰۸۰,۰۰۰	۷۵%	۳۵	۴۸	۴	۸,۰۰۰	سوپر مارکت های کلاس A
۴,۹۹۲,۰۰۰	۶۵%	۲۰	۲۴	۲	۱۶,۰۰۰	سوپر مارکت های کلاس B
۴,۲۳۰,۰۰۰	۵۰%	۱۵	۱۲	۱	۴۷,۰۰۰	سوپر مارکت های کلاس C
۲۰,۰۶۷,۰۰۰					۷۱,۱۵۰	مجموع

³³ Cycle Visit : دوره ویزیت مشتریان مختلف بر اساس طبقه بندی آن در طول یک ماه فروش

³⁴ Drop Size

³⁵ Success Call & Strike Rate

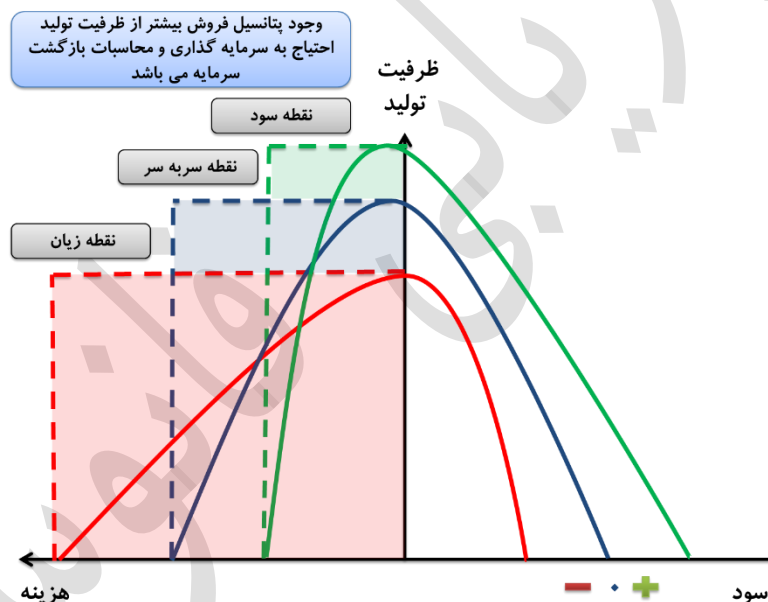
عوامل کنترلی پیش بینی های فروش

1- مقدار و ظرفیت تولید :

ظرفیت و محدودیت تولید بعنوان یک اهرم کنترلی برای اطمینان از دستیابی پیش بینی های فروش بکار می رود . اگر ظرفیت تولید پایین تر از میزان پیش بینی شده باشد قطعا این سقف ظرفیت تولید است که میزان پیش بینی فروش را تعیین خواهد نمود که این حالت اغلب در موارد نادری اتفاق می افتد و سازمان ها باید خیلی خوش شانس باشند تا واحد فروش آنها قادر به پر کردن کل ظرفیت تولیدی آنها باشند که در بازار بشدت رقابتی امروز این امر بیشتر به یک آرزو شبیه است . و اگر میزان فروش خیلی پایین تر از تولید کارخانه باشد نسبت هزینه ها به فروش افزایش چشمگیری پیدا خواهد نمود که این امر منجر به افزایش درصد هزینه های ثابت در جدول سود و زیان سازمان و بالطبع کم شدن سودآوری سازمان در پایان سال مالی خواهد گردید . سازمان ها باید بتوانند یک تعادل منطقی بین میزان فروش و هزینه های خود برقرار نمایند .

2- میزان سودآوری :

هر پیش بینی فروش با هر استراتژی که انجام گردد در نهایت باید در جدول سود و زیان، سوددهی سازمان را تضمین نماید . نقش میزان سودآوری در اینجا بیشتر از صرفا نقش یک عامل کنترلی است بلکه یک عامل حیاتی و اساسی برای تایید پیش بینی های فروش می باشد . توجه داشته باشید که پیش بینی های فروش بالا صرفا نمی تواند برای سازمان ایده آل باشد مگر آنکه سودآوری آن برای سازمان قابل توجه و جاذب باشد چراکه ما پیش بینی فروش خوب و بد نداریم مگر آنکه بتواند سودآوری سازمان را تامین نماید .



عوامل تاثیر گذار پیش بینی های فروش

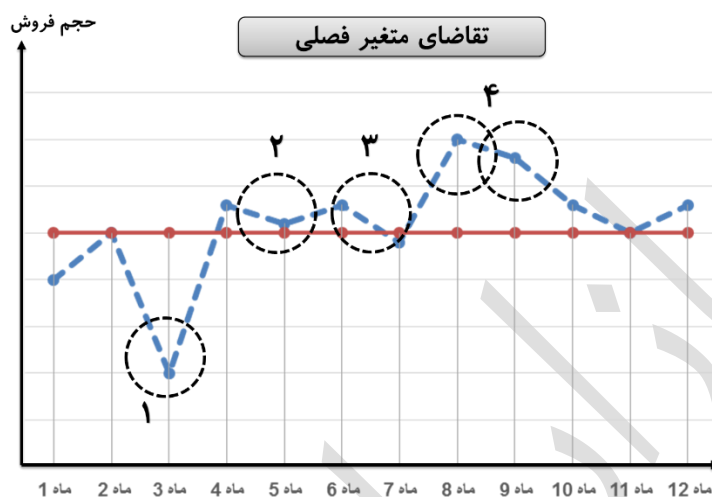
1- تقویم فعالیت های حمایتی فروش و بازاریابی

که تاثیر مستقیم و غیرمستقیم بر نوسانات فروش در طول سال کاری خواهد گذاشت که در مورد این فعالیت های در فصل های آتی کتاب توضیحات لازم ارائه خواهد گردید .

2- تقاضای متغیر فصلی

نوسانات پیش بینی فروش را باید در طول سال بر اساس فصول پر تقاضا و کم تقاضا با در نظر گرفتن فصل های فروش یا ماههای از سال که تقاضای بالا و پایین برای محصول خاص وجود دارد نشان داد. بعنوان مثال سازمان های نوشابه سازی ، فصول تابستان به دلیل گرمای آب و هوا فصول با تقاضای زیاد می باشد یا در مورد محصولی مانند چتر در فصول پرباران از مقدار تقاضای بالای برخوردار خواهند بود . هرچند که لازم است سازمان ها قبل از شروع فصول پرفروش با اهرم های انگیزشی کانالهای فروش نسبت به تزریق کالا به بازار اقدام نمایند تا در فصل های پرفروش

شاهد کمبود کالا در بازار نباشند و همچنین با حجم تبلیغات بالا نسبت به آگاهی سازی و علاقمندی خریداران احتمالی اقدام نمایند و بدلیل رقابت شانه به شانه فشرده رقبا در این فصول باید با انجام اهرم های انگیزشی مصرف کننده نسبت به تسریع خروج کالا از کانال های فروش در فصل های پرفروش و با تقاضای بالا اقدام نمایند .



خط قرمز رنگ در نمودار فوق نشانگر میزان پیش بینی فروش کل، تقسیم بر ماههای سال می باشد . خط آبی رنگ نشانگر نوسانات و تغییرات تقاضا در فصول مختلف می باشد .

نقطه 1 : دوره زمانی تقاضا پایین و بالطبع فروش کمتر

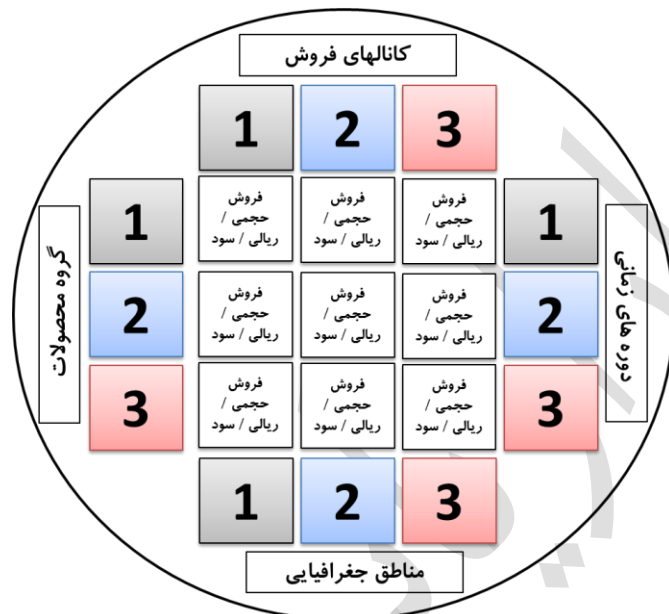
نقطه 2 : دوره زمانی که تغییرات فصلی چندان محسوسی وجود ندارد

نقطه 3 دوره زمانی قبل از ورود به فصل فروش که در این دوره سازمانها با برنامه ترویجی فروش برای عاملین فروش اقدام به اشباع بازار می نمایند . برنامه های تبلیغاتی در این برهه آرام آرام شروع می گردد تا قبل از شروع فصل فروش، آگاهی سازی های لازم انجام گردد .

نقطه 4 : دوره زمانی تقاضا بالا و فروش بالا که رقابت شدیدی بین رقبا برای فروش بیشتر به همراه برنامه های تشویقی مصرف کنندگان و اوج برنامه های تبلیغاتی در این مرحله به چشم می خورد .

در تحلیل این نمودارها عوامل بسیار زیادی می توانند دخیل باشند و موارد گفته شده نمی تواند برای تمامی وضعیت ها و محصولات تعمیم پیدا نماید . بعنوان مثال اگر محصول جدیدی قرار است به بازار بیاید (که ترجیحا بهتر است ورود به بازار محصولات جدید در فصول پر فروش انجام گیرد) زمانبندی های فعالیت های ذکر شده شاید قابل تغییر باشد . همچنین پیش بینی های فروش باید همیشه از جزء به کل انجام گردد بدین منظور که پیش بینی باید به تفکیک گروه محصولات ، مناطق جغرافیایی، کانالهای فروش، دوره های زمانی و ... تا مجموع آن بتواند اعداد کلی سازمان را مشهود سازد .

اجزای تشکیل دهنده پیش بینی فروش



همانطور که در سطور قبل در مورد اهمیت صحیح پیش بینی فروش در مدیریت کلان سازمان به آن اشاره گردید و نظر به اهمیت آن یکبار دیگر در اینجا به آن موارد تاکید می گردد، چراکه خروجی پیش بینی فروش مبنای تصمیم گیری و برنامه ریزی سایر قسمت های سازمان می باشد .

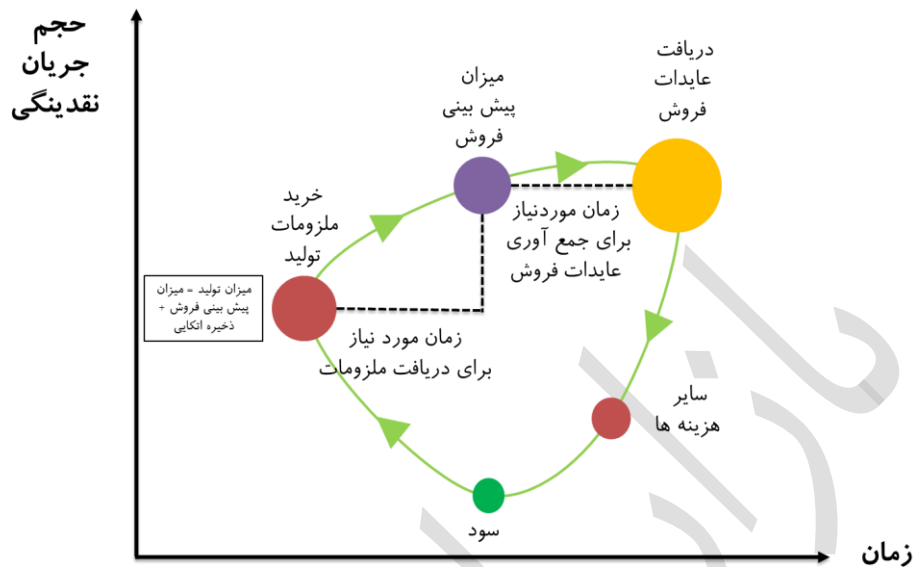
- پیش بینی فروش مبنای برنامه ریزی واحد زنجیره تامین کالا است .
- واحد تدارکات یا خرید ^{۳۶} بر اساس میزان پیش بینی فروش با اضافه ذخیره اتکایی (ذخیره ایمنی) ^{۳۷} اقدام به خرید ملزومات تولید خواهد نمود
- مبنای برنامه ریزی تولید پیش بینی فروش با اضافه تولید و نگهداری ذخیره اتکایی
- واحد منابع انسانی تامین منابع لازم کلیه قسمت ها برای رسیدن به اهداف
- پیش بینی فروش مبنای فعالیت های توام واحد فروش و بازاریابی می باشد
- واحد مالی کلیه جریان نقدینگی ^{۳۸} و وضعیت دریافت ها و پرداخت های خود بر اساس پیش بینی های فروش برنامه ریزی و مدیریت خواهد نمود
- در آخر مدیریت ارشد سازمان بر اساس سود پیش بینی گردیده حاصل از کسر کلیه هزینه ای ثابت – متغیر از عایدات فروش عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار خواهد داد .

Purchasing Dept. 36

Safety Stock/Buffer Stock : ذخیره کالاها و موادی است که در جریان تولید با فروش ، مورد نیاز است. هدف از ذخیره ایمنی آن است که در زمان وقوع 37

حوادث غیرمنتظره ، مانند خرابی ناگهانی ماشین آلات یا عدم تحویل به موقع کالا از سوی تولیدکننده ، در کار سازمان اختلالی ایجاد نشود.

Cash Flow 38



مغایرت های پیش بینی های فروش و سودآوری ماهیانه سازمان و ارزیابی آن با مقدار واقعی بدست آمده و برنامه های اصلاحی

در اغلب موارد مقدار فروش واقعی با مقدار پیش بینی های ماهیانه سازمان دارای مغایرت می باشد و بدلیل اینکه فروش عددی سازمان تاثیر مستقیم بر فروش ریالی و همچنین میزان هزینه ها و بالطبع میزان سودآوری پیش بینی شده سازمان را دارد، مدیریت بازاریابی یک سازمان باید این روند را بصورت ماهیانه کنترل و ارزیابی نموده و ضمن اطلاع رسانی در سطح مدیران ارشد برنامه های استراتژیک و تاکتیکی اصلاحی درازمدت و کوتاه مدتی را به جهت رسیدن به اهداف سازمان ارائه نماید³⁹. حالتها بسیار زیادی از این مغایرت ها و عوامل دخیل را می توان مثال زد ولی در اینجا صرفا به مغایرت های بین میزان فروش پیش بینی شده و دست آوردهای واقعی بدست آمده بین فروش عددی، ریالی، میزان هزینه ها و در نهایت سودآوری سازمان اکتفا کرده و صرفا به 9 احتمالی که بیشتر رایج می باشد بسنده می نمایم و برای هر کدام برنامه های اصلاحی (در صورت عدم رسیدن به پیش بینی های انجام شده) و برنامه های حمایتی در صورت عملکرد واقعی جلوتر از پیش بینی های انجام شده را بصورت کلی و اجمالی توضیح خواهیم داد (بررسی این مغایرت ها می تواند بصورت ماهیانه، سه ماهه، شش ماهه و یا حتی سالیانه نسبت به زمانهای معادل قبل انجام گردد):

حالت 1: میزان فروش عددی پایین تر از پیش بینی های انجام شده که بالطبع باعث فروش ریالی کمتر و هزینه های بالاتر و میزان سودآوری پایین تر نسبت به پیش بینی های انجام شده می باشد.

برنامه اصلاحی: پیدا کردن راه حل های کوتاه مدت و تمرکز بر اهرم های انگیزشی فروش و توزیع به جهت بالا بردن فروش عددی محصولات و تمرکز بر محصولات با قیمت بالاتر که عقب تر از پیش بینی ها می باشد.

حالت 2: میزان فروش عددی کل محصولات پایین تر از پیش بینی ولی بدلیل فروش بیشتر محصولات با قیمت بالا سازمان اهداف فروش ریالی خود را بدست آورده است هرچند که در کل فروش عددی کمتری داشته است و هزینه ها و سودآوری واقعی مطابق با پیش بینی ها انجام گرفته است که این امر می تواند بدلیل فروش محصولات با قیمت بالا و سوددهی مناسب میسر گردیده باشد.

برنامه اصلاحی: تمرکز بر اهرم های انگیزشی مقطعی برای محصولات عقب تر از پیش بینی ها

حالت 3: در این حالت فروش عددی کل محصولات پایین تر از پیش بینی ها بوده است ولی بدلیل فروش بسیار بیشتر محصولات با قیمت بالا و سودده سازمان فروش ریالی بالاتری از میزان پیش بینی شده و بالطبع هزینه های کمتر و سوددهی بیشتری را نشان می دهد.

برنامه حمایتی: حفظ تمرکز بر محصولات پر بازده

³⁹ عدم دستیابی اهداف فروش همیشه منجر به حس های بد مانند ناامیدی، خشم و نگرانی در تیم فروش و کل سازمان می گردد به همین منظور پیش بینی های دقیق و همچنین بازنگری های اصلاحی در فضای حرفه ای و منطقی می تواند جلوی نشر این حس های بد را در سازمان بگیرد.

حالت 4 : که احتمال آن بسیار نادر می باشد که عملکرد واقعی سازمان مطابق با کلیه اهداف پیش بینی شده باشد که در این مورد نادر فعلا احتیاج به انجام هیچ گونه برنامه اصلاحی یا حمایتی وجود ندارد ! .

حالت 5 : فروش عددی مطابق با پیش بینی های فروش و بدلیل افزایش قیمت یا تمرکز بر محصولات با قیمت بالاتر و سوددهی مناسب تر میزان فروش ریالی و سوددهی سازمان بدلیل هزینه های کمتر از میزان پیش بینی شده، بالاتر می باشد .

برنامه حمایتی : حفظ تمرکز بر محصولات پر بازده و استفاده از اهرم های انگیزشی مقطعی و کوتاه مدت بر محصولات عقب تر از پیش بینی به جهت جلوگیری از افتادن از پیش بینی ها

حالت 6 : فروش عددی محصولات مطابق با پیش بینی های فروش ولی بدلیل فروش بیشتر محصولات با قیمت کمتر و با سود دهی کمتر سازمان نتوانسته است اهداف پیش بینی شده فروش ریالی را بدست بیاورد و بدلیل بالا رفتن هزینه ها سوددهی پایین تر از حد پیش بینی شده می باشد .

برنامه اصلاحی : تمرکز بر فروش محصولات با قیمت بالاتر

حالت 7 : میزان فروش عددی بالاتر از میزان پیش بینی که بدنبال آن فروش ریالی بالاتر ، هزینه های کمتر و سودآوری بالاتری را منجر گردیده است .

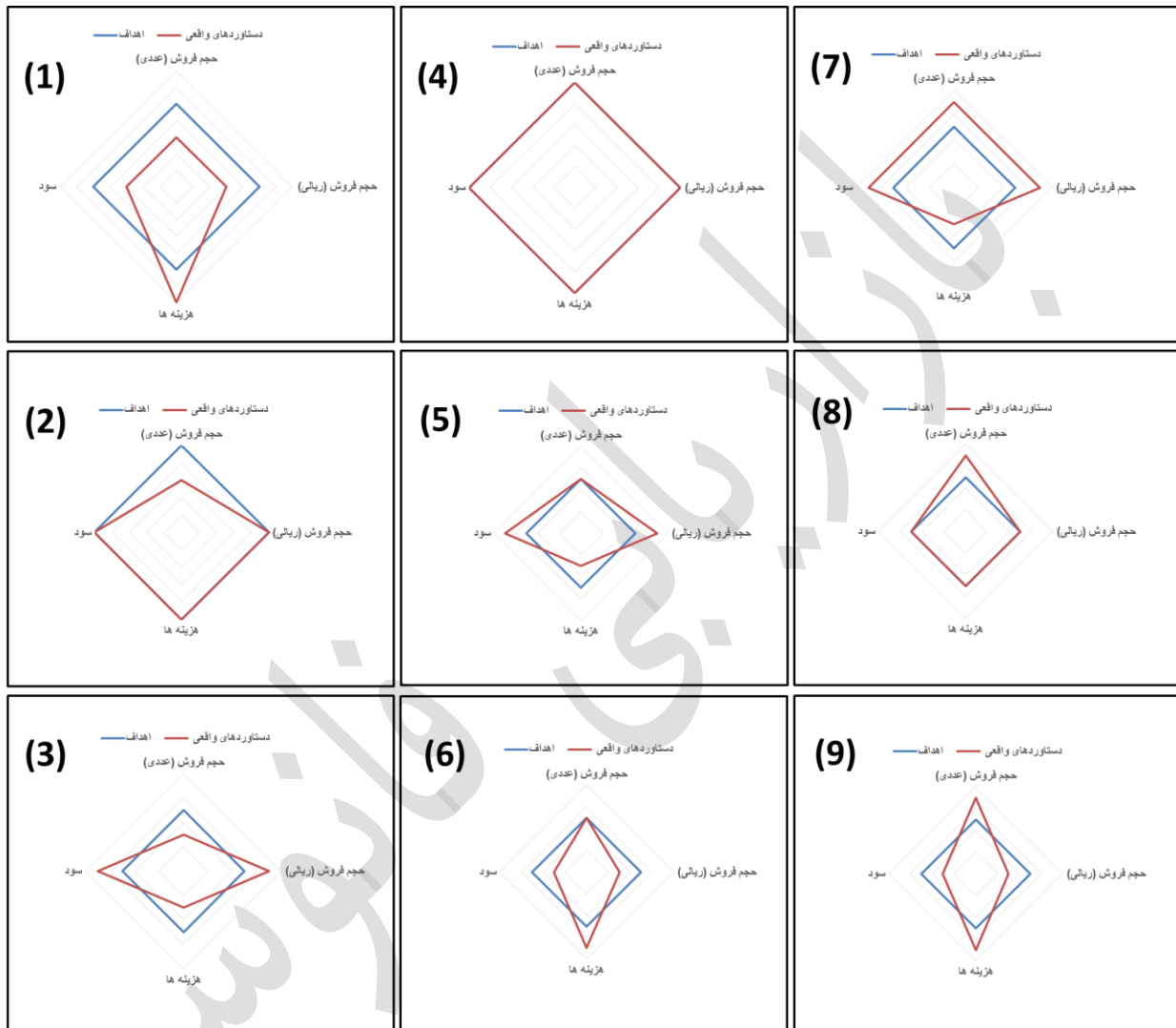
برنامه های حمایتی : تداوم روند

حالت 8 : میزان بالاتر فروش عددی ولی بدلیل فروش محصولات با قیمت کمتر اهداف فروش ریالی در راستای پیش بینی های انجام گرفته می باشد و بالطبع میزان هزینه ها و سودآوری سازمان مناسب با پیش بینی ها می باشد .

برنامه حمایتی : تمرکز بر فروش محصولات با قیمت بالاتر

حالت 9 : سازمان بالاتر از اهداف فروش عددی بدست آورده است ولی بدلیل فروش بیشتر محصولات کم استراتژیک با قیمت و سود پایین میزان فروش ریالی کمتر از میزان پیش بینی می باشد که این امر باعث افزایش هزینه ها و بالطبع کاهش سودآوری سازمان می گردد.

برنامه اصلاحی : تمرکز بر محصولات با قیمت بالاتر و پربازده با استفاده از اهرم های انگیزشی فروش بصورت مقطعی

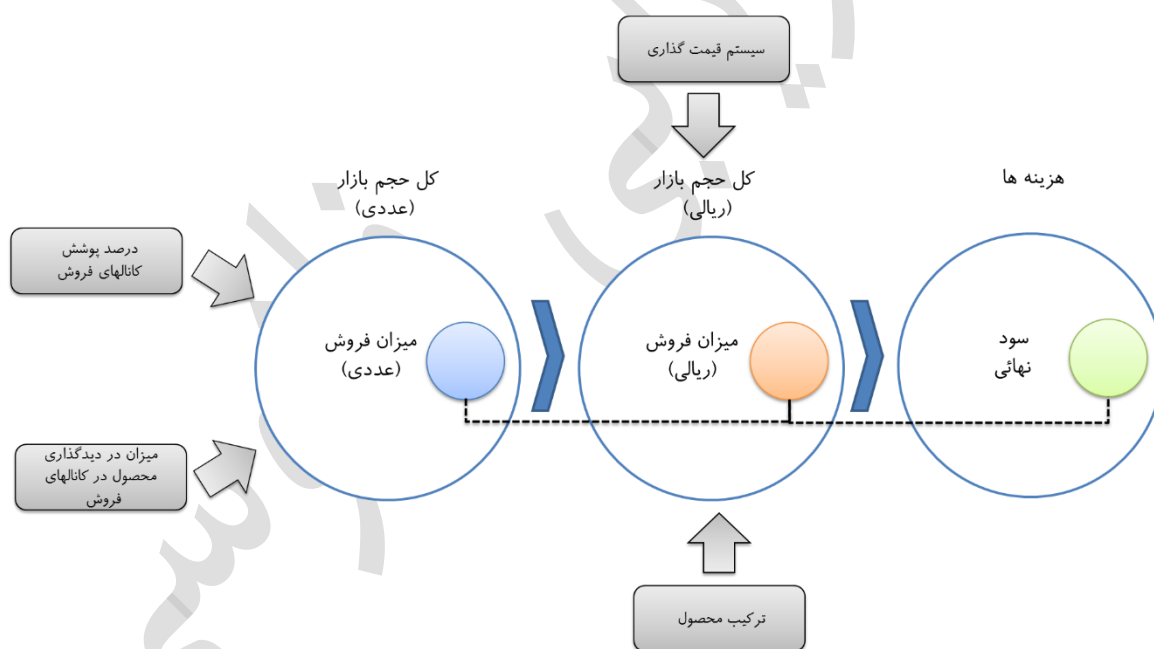


آنالیزهای مربوط به حجم فروش

بقای هر سازمانی در بازار در گرو ایجاد و تقویت تصویر مثبتی از برند در ذهن هوشمند بازار و مصرف کنندگان و در غایت فروش محصولات سازمان می باشد. با فروش محصولات، سازمان می تواند به نقدینگی فعالی دست پیدا نماید و نقدینگی نیاز اولیه هر سازمانی برای سرمایه گذاری و اجرای پروژه های جدید و توسعه و گسترش سازمان در ابعاد مختلف می باشد. امروزه سازمان ها باید هر روز برای تغییرات سریع بازار و نیازهای مصرف کنندگان که در حال تغییر می باشند خود را آماده نمایند. سازمان های در بازار آوانگارد⁴⁰ خواهند بود که نه تنها به این نیازها و تغییرات سریع پاسخی مناسب

⁴⁰ آوانگارد (به فرانسوی: avant-garde) یا پیشرو به هنرمندان یا آثاری به ویژه در حیطه هنر، گفته می شود که ماهیتی تجربی، رادیکال یا نوآورانه دارند و در یک دوره معین، پیشروترین اسلوبها یا مضامین را در آثارشان استفاده کرده اند و اغلب بانی جنبش های نو بوده اند. از کسانی که اسمش مترادف با اصطلاح آوانگاردیسمک در ساحت هنر می دانند، آندی وار هول (به انگلیسی: Andy Warhol) (زاده ۶ اوت ۱۹۲۸ - مرگ ۲۲ فوریه ۱۹۸۷) هنرمند، نویسنده، عکاس و فیلم ساز پیشرو آمریکایی، از بنیان گذاران هنر پاپ دهه ۱۹۵۰ در ایالات متحده بود. او شناخته شده ترین چهره هنر پاپ و دارای اندیشه های بسیار آوانگارد بود. او در کتاب «فلسفه آندی وار هول» نوشته است: «چیز شگفت انگیز درباره آمریکا این است که سنتی را آغاز کرده که در آن ثروتمندترین مشتریان دقیقاً همان چیزی را می خرند که فقیرترینشان می خرند. شما می توانید کوکاکولا را در تلویزیون ببینید و می دانید که رئیس جمهور کوکاکولا می خورد، الیزابت تیلور کوکاکولا می خورد، و فکر کنید، شما هم می توانید کوکاکولا بخورید. کوکا همان کوکاست و با هیچ مقداری از پول نمی توانید کوکایی بهتر از آنچه داشته باشید که یک ولگرد در گوشه ای می خورد. همه کوکاها یکسان هستند و همه آنها خوب. این را الیزابت تیلور می داند، رئیس جمهور می داند، ولگرد می داند و شما هم می دانید.»!

در چنته داشته باشند بلکه خود تغییرساز و نیاز پرور بازار و مصرف کنندگان باشند و این به معنای یک گام جلوتر بودن از نیازهای بازار و مصرف کنندگان می باشد. فروش و نقدینگی و سودآوری سازمان می تواند منابع لازم را برای سازمان ها در راستای تحقیق و توسعه فراهم آورد. میزان فروش کالاهای یک سازمان و رشد آنها در بازار و همچنین سودآور بودن فعالیت های سازمان نشانگر صحیح بودن استراتژیهای بازاریابی و فروش و سیاست گذاریهای کلان در بازار رقابتی امروز می باشد. سازمان های موفق همیشه ارقام فروش خود را تحت نظر و مورد آنالیز و موشکافی دقیق قرار می دهند حتی اینکار در خیلی از سازمان ها بصورت روزانه و ساعتی از طریق سیستم های هوشمند یکپارچه لحظه ای و آنلاین انجام می گیرد و مدیریت ارشد سازمان همیشه نگاهی عمیق و کارشناسی به این مسئله مهم دارد. هر سازمانی بسته به نوع فعالیت خود برای بررسی آمار فروش و میزان محاسبه درصد رشد آن از ابزارها و نرم افزارهای گوناگونی استفاده می نمایند در اینجا سعی خواهیم کرد به اصول اساسی این تکنیک های تحلیلی اشاره ای کوتاه بنماییم هرچند که باید به این نکته اساسی توجه داشته باشیم که نگاه صرف و تک بعدی به ارقام فروش نمی تواند دورنمای روشنی را به ما ارائه نماید. مقایسه ارقام فروش زمانی می تواند یک وضعیت مطلوب را به نمایش بگذارد که این مقایسه بصورت ماتریکسی با لحاظ وضعیت فروش ریالی که انعکاس دهنده سیستم قیمت گذاری محصولات و همچنین سودآوری نهائی سازمان، می تواند دورنمایی روشنی از کارائی کل فعالیت های سازمان را ارائه نماید. همیشه رقم های فروش بالا نمی تواند امیدبخش باشد اگر سایر جنبه های سود و زیان سازمان رعایت نگردد در غیراینصورت فروش بالا می تواند حتی بصورت سیانوری حیات کل سازمان را به خطر بیندازد⁴¹.



1. مقایسه فروش و رشد محصول نسبت به سالهای قبل (حجمی - ریالی)

a. مقایسه فروش و درصد رشد سالیانه (حجمی - ریالی)

شرکت A با محصول X را تصور نمایید که محصول X را در سال 2012 به بازار معرفی نموده است. میزان فروش محصول X این شرکت از سال 2012 تا سال 2016 بصورت سالیانه در جدول ذیل مشخص گردیده است:

⁴¹ یکی از عوامل پیشرفت سریع مدیران فروش موفق در سازمان های بزرگ، نوع درک و نگاه آنها به روند های فروش، و تحلیل و چگونگی ارائه کردن آنها در جلسات مربوطه به مدیریت ارشد سازمان و سهامدارن می باشد. چراکه اصولاً 70% موفقیت یک ارائه خوب، موفقیت در انتقال حس های خوب به شنوندگان می باشد که این امر نمی تواند محقق گردد مگر آنکه یک مدیر فروش بتواند تحلیلی عمیق و چندبعدی از روندهای فروش و عوامل دخیل و تاثیر گذار داشته باشد و به جای یک فروش ترمیمی در جا که صرفاً فقط وقت و انرژی می برد بدون دستاورد مثبتی، نقاط روشنی که می تواند دستاویزی برای آینده خوب باشد را پررنگ نماید.

محصول X	میزان فروش (تن)	درصد رشد
۲۰۱۲	۱,۲۰۰	۱۵۵٪
۲۰۱۳	۱,۷۰۰	۱۴۲٪
۲۰۱۴	۲,۱۰۰	۱۲۴٪
۲۰۱۵	۲,۳۰۰	۱۱۰٪
۲۰۱۶	۲,۴۰۰	۱۰۴٪

با نگاهی به میزان فروش تنی محصول از بدو ورود به بازر از سال 2012 تا سال 2016 کاملاً مشهود می باشد که میزان فروش افزایش پیدا کرده است. اگر به میزان رشد هر ساله محصول (نسبت به سال قبل) نگاهی بیندازیم درصد رشد محصول در حال کاهش بوده است. میزان رشد محصول در سالهای اولیه بسیار مثبت و سالهای چهارم و پنجم بصورت محسوسی کاهش پیدا نموده است.



هرچند که نمودار ستونی (که نشانگر فروش عددی محصول در سالهای مختلف می باشد) یک روند صعودی را نشان می دهد ولی اگر به روند رشد فروش محصول نسبت به سالهای قبل نگاه بیندازیم یک روند نزولی را مشاهده خواهیم کرد. این امر میتواند دلیل ورود رقبای جدید و قویتر که محصولی با ویژگیهای بهتری از محصول ارائه می کنند می باشد. در اینجا سازمان باید یک سیاست اصلاحی در مورد آمیزه بازاریابی محصول خود اتخاذ نماید، ارائه محصول جدید با مزایایی رقابتی بهتر می تواند یک راه حل مناسبی باشد.

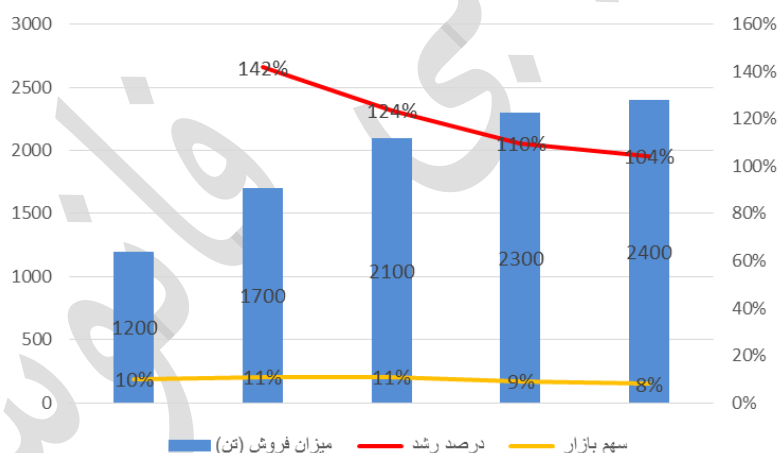
b. مقایسه فروش ماه به ماه با لحاظ تغییرات فصلی فروش

همانطور که در سطور گذشته مطرح گردید میزان فروش بسته به ماههای گوناگون و میزان تقاضاهای فصلی و فعالیت های انگیزشی فروش و تبلیغات متغیر می باشد. در بعضی از ایام سال تقاضا برای محصولی خاص می تواند بالا باشد و بالعکس. بررسی مقدار فروش ماهیانه یک محصول اطلاعات بسیار زیادی را به واحدهای فروش و بازاریابی ارائه می دهد که در صورت فهم دقیق روند فروش و تخمین صحیح آن و اجرای برنامه های حمایتی می توان نتایج بسیار مطلوبی را گرفت. بعنوان مثال قبل از شروع ماههای پرفروش کانالهای فروش اقدام به خرید بیشتر از نیاز جهت ذخیره کالا برای دوره زمانی که تقاضا زیاد می باشد می نمایند و سازمان تولید کننده با پیش بینی این دوره های زمانی خاص باید بتواند مدیریت لازم را در راستای تولید و تامین کالا بصورت بهینه انجام نماید و برای افزایش خرید کانالهای فروش اقدامهای ترویجی و تشویقی انجام نماید و با ورود به فصول پرفروش محصول، سازمان تمرکز خود را بر روی خریداران کالا با برنامه های آگاه سازی و تشویقی در کانالهای فروش متمرکز کند. در نمودار فوق با بررسی فروش ماهیانه شرکت از سال 2012 تا 2016 ماههای که طبیعتاً تقاضا کم می باشد و ماههای پرفروش را می توان مشخص نمود و اقدامات لازم را در جهت پیش بینی صحیح فروش و هماهنگی های لازم در مورد تامین مواد و میزان تولید را به انجام رسانید.

2. مقایسه ترکیبی حجم فروش نسبت به حجم بازار (رشد سهم بازار) و مقایسه رشد بازار نسبت به رشد حجم فروش سازمان یکی از مقایسات دقیق فروش مقایسه رشد فروش محصول در قیاس با رشد سایز بازار و رشد سهم بازار محصول می باشد. قاعده کلی بر این اصل استوار می باشد که برای اطمینان از اینکه محصول از یک چرخه عمر سالمی برخوردار باشد، روند رشد فروش محصول نسبت به سال گذشته باید از میزان روند رشد بازار بیشتر باشد در غیراینصورت سایز بازار محصول در حال رشد می باشد و محصول در حال از دست دادن سهم بازار خود به نفع رقبا می باشد، حتی اگر میزان فروش آن بصورت عددی در حال افزایش باشد⁴².

محصول X	میزان فروش (تن)	درصد رشد میزان فروش	سهم بازار
۲۰۱۲	۱,۲۰۰		۱۰٪
۲۰۱۳	۱,۷۰۰	۱۴۲٪	۱۱٪
۲۰۱۴	۲,۱۰۰	۱۲۴٪	۱۱٪
۲۰۱۵	۲,۳۰۰	۱۱۰٪	۹٪
۲۰۱۶	۲,۴۰۰	۱۰۴٪	۸٪

همانطوریکه در مثال ذیل می بینید درصد رشد بازار در سالهای سوم تا چهارم خیلی بیشتر از درصد رشد فروش محصول در همان سالها می باشد. که این بدان معنی می باشد که سایز بازار در حال رشد و سهم بازار محصول در حال کاهش می باشد و محصول مورد اشاره سهم خود را به نفع رقبا در حال از دست دادن می باشد و سهم از یک کل آن کوچک و کوچکتر می گردد هرچند که میزان عددی فروش بصورت محسوسی در این سالها در حال افزایش بوده است ولی این میزان رشد کمتر از میزان رشد بازار بوده است. زمانی می توان ادعا کرد که یک محصول در حال رشد می باشد که عملا روند رشد آن سریعتر یا حداقل معادل روند رشد بازار محصول باشد.



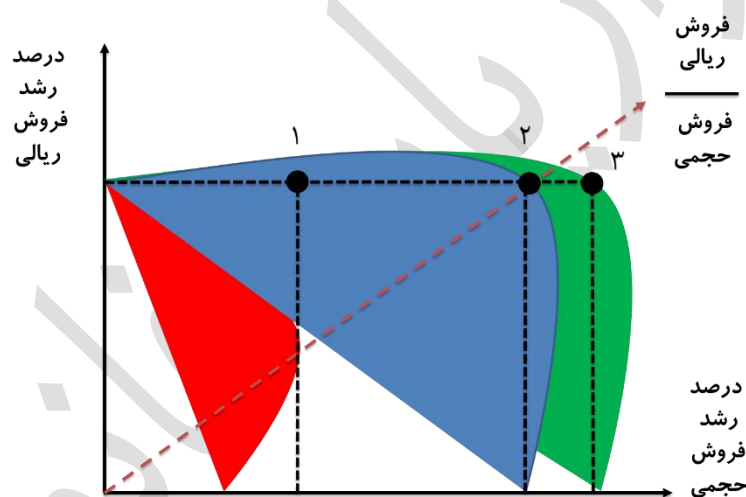
3. مقایسه روند و رشد فروش ریالی تقسیم بر فروش حجمی با لحاظ تغییرات قیمتی نشانگر تغییرات قیمتی و همچنین ترکیب گروه محصولات و تمرکز بر فروش محصولات با قیمت بالا و سیستم تخفیف دهی در بازار می باشد. هرچقدر میزان این نشانگر بالاتر باشد روند رشد بهتری را می توان انتظار داشت بدلیل آنکه سازمان با میزان برابر فروش حجمی به میزان بیشتری از فروش ریالی دست می یابد.

محصول X	میزان فروش (تن)	درصد رشد میزان فروش	میزان فروش (میلیون ریال)	درصد رشد فروش ریالی	فروش ریالی / فروش حجمی	سهم بازار
2012	1,200		145,000		121	10%
2013	1,700	142%	210,000	145%	124	11%

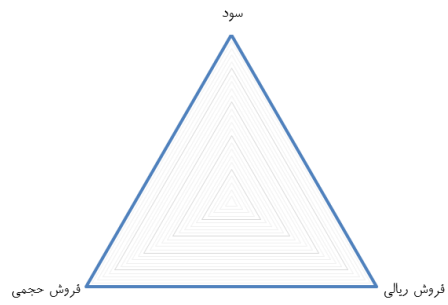
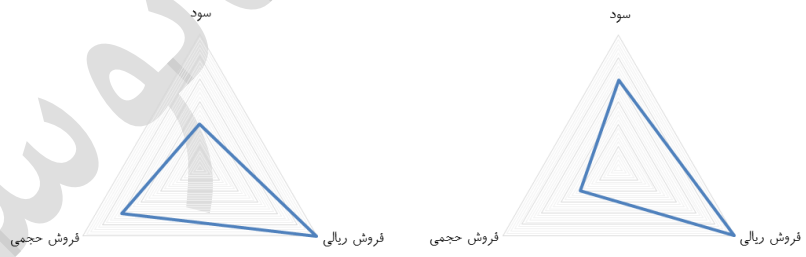
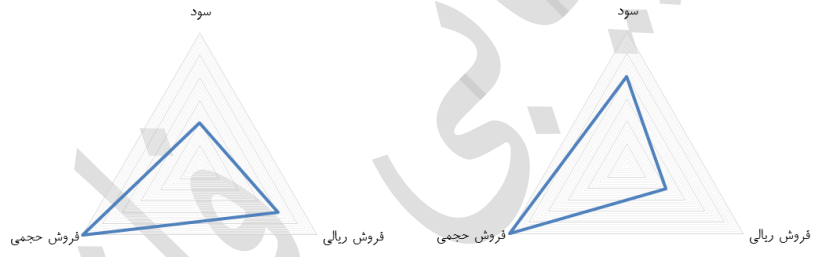
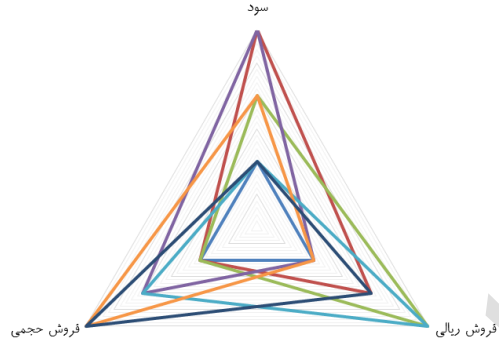
⁴² سنجیدن عملکرد فروش صرفا نسبت به گذشته یکی از چاله های تجاری (Business Puddles) رایج می باشد. افزودن شاخص های صنعت و رقبا در حال حاضر می تواند مانع افتادن در چنین چاله های تجاری گردد.

11%	121	121%	255,000	124%	2,100	2014
9%	124	112%	285,000	110%	2,300	2015
8%	123	104%	295,000	104%	2,400	2016

<p>درصد رشد فروش ریالی</p> <p>درصد رشد فروش حجمی</p> <p>افزایش قیمت، تمرکز بر فروش محصولات با قیمت بالا، کاهش تخفیفات در بازار، ...</p>	<p>درصد رشد فروش ریالی</p> <p>درصد رشد فروش حجمی</p> <p>افت فروش محصولات با قیمت بالا، تخفیفات بیشتر در بازار، ...</p>	<p>درصد رشد فروش ریالی</p> <p>درصد رشد فروش حجمی</p> <p>ثبات قیمت، تخفیفات، بازار، ...</p>
---	--	--



4. مقایسه روند و رشد سودآوری با روند و رشد فروش حجمی - ریالی و سهم سودآوری
تصویری نسبتاً کامل از وضعیت اجزای اصلی و تاثیرگذار جدول سود و زیان سازمان را به مدیران ارشد ارائه می نماید. در شکل ذیل 7 حالت مختلف این مقایسه به تصویر کشیده شده است و بدلیل آنکه در علت یابی آن متغیرها و عوامل گوناگونی می تواند دخیل باشد از توضیح بیشتر آن اجتناب می ورزیم و اجمالاً به نشان دادن حالت های گوناگون برای درک بهتر مطلب اکتفا می کنیم .



5. سهم مشارکت محصولات و گروه محصولات مختلف در فروش حجمی - ریالی و سودآوری کل سازمان (آنالیز سلامت رشد محصولات) بدلیل اهمیت این قسمت، اجازه بدهید این قسمت را با ذکر مثال واقعی تشریح نماییم.
مثال واقعی:

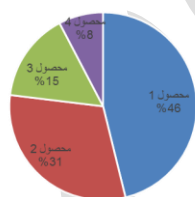
مدیران ارشد سازمان تولید کننده X با چهار محصول A,B,C,D به جهت ارزیابی وضعیت فروش و سودآوری سازمان و گروه محصولات خود تیم بازاریابی را مسئول آنالیز عملکرد سال گذشته و ارائه راهکارهای بهینه برای سال جدید نموده است. تیم بازاریابی با تهیه آنالیزهای مربوطه ابتدا اقدام به بررسی و تشریح وضعیت عملکرد سازمان و گروه محصولات در سال گذشته و در انتها بر اساس یافته های بدست آمده راهکارهای را که در ذیل آمده است را ارائه نموده اند:

محصولات	حجم فروش تنی محصولات در سال گذشته	درصد مشارکت هر محصول در حجم فروش کل سازمان	میانگین قیمت فروش هر محصول (دلار)	مقایسه قیمت فروش محصولات با قیمت میانگین فروش سازمان	ارزش حجم فروش محصولات در سال گذشته (دلار)	درصد مشارکت هر محصول در ارزش حجم فروش کل سازمان	میزان سود ناخالص هر محصول (هزار دلار)	میزان درصد سود ناخالص هر محصول	درصد مشارکت هر محصول در میزان سود ناخالص کل سازمان
محصول ۱	۳,۰۰۰	۴۶.۲٪	۰.۲۰	۴۲	۶۰۰	۲۵.۵٪	۱۰۲	۱۷٪	۲۲.۴٪
محصول ۲	۲,۰۰۰	۳۰.۸٪	۰.۵۰	۱۰۵	۱,۰۰۰	۴۲.۶٪	۲۱۰	۲۱٪	۴۶.۱٪
محصول ۳	۱,۰۰۰	۱۵.۴٪	۰.۳۰	۶۳	۳۰۰	۱۲.۸٪	-۴۵	-۱۵٪	-۹.۹٪
محصول ۴	۵۰۰	۷.۷٪	۰.۹۰	۱۸۹	۴۵۰	۱۹.۱٪	۱۸۹	۴۲٪	۴۱.۴٪
مجموع	۶,۵۰۰	۱۰۰٪	۰.۴۸	۱۰۰	۲,۳۵۰	۱۰۰.۰٪	۴۵۶	۲۵٪	۱۰۰.۰٪

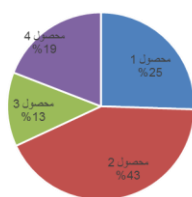
همانطور که از گراف های مقایسه ای ذیل مشهود می باشد، درصد مشارکت محصولات سازمان از نقطه نظر فروش حجمی (تنی)، فروش ریالی و همچنین از سود کل سازمان بترتیب ذیل می باشد.

محصولات	درصد مشارکت هر محصول در حجم فروش کل سازمان	درصد مشارکت هر محصول در ارزش حجم فروش کل سازمان	درصد مشارکت هر محصول در میزان سود ناخالص کل سازمان
محصول ۱	۴۶.۲٪	۲۵.۵٪	۲۲.۴٪
محصول ۲	۳۰.۸٪	۴۲.۶٪	۴۶.۱٪
محصول ۳	۱۵.۴٪	۱۲.۸٪	-۹.۹٪
محصول ۴	۷.۷٪	۱۹.۱٪	۴۱.۴٪
مجموع	۱۰۰٪	۱۰۰.۰٪	۱۰۰.۰٪

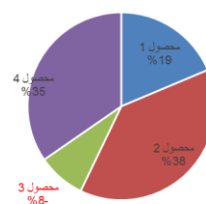
درصد مشارکت هر محصول در حجم فروش کل سازمان



درصد مشارکت هر محصول در ارزش حجم فروش کل سازمان

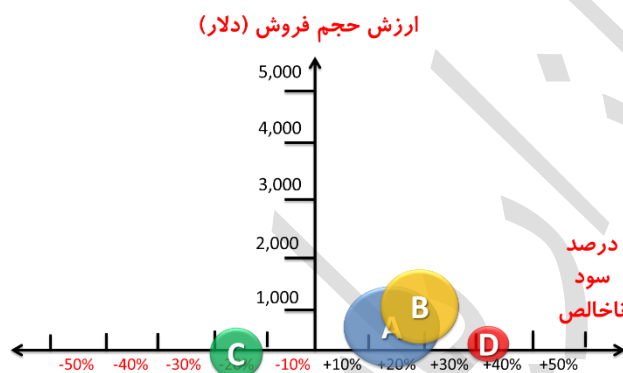


درصد مشارکت هر محصول در میزان سود ناخالص کل سازمان

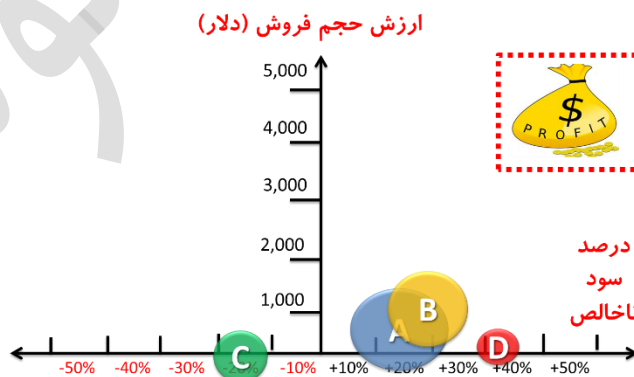


فروش حجمی (تنی): محصول A با بیشترین سهم مشارکت در فروش حجمی (تنی) شرکت با ۴۶٪ و پس از آن محصول B با ۳۱٪. فروش ریالی: محصول B با بیشترین سهم مشارکت در فروش ریالی سازمان با ۴۳٪ و پس از آن محصول A با ۲۶٪. سود ناخالص: محصول B با بیشترین سهم مشارکت با ۴۶٪ و پس از آن محصول B با ۲۲٪ سهم مشارکت، محصول C در درصد سود ناخالص منفی و سهم مشارکت -۱۰٪ که در واقع کل سود سازمان را رقیق سازی می نماید. محصول D پس از محصول B با ۴۲٪ مشارکت در سود بدلیل قیمت بالای فروش نسبت به سایر محصولات، با کمترین حجم فروش، بالاترین میزان مشارکت را در سودآوری سازمان بازی می نماید.

اگر کل داده ها و یافته های بالا را در مورد محصولات سازمان در یک نمودار آنالیز حیابی قرار دهیم که در آن سه پارامتر فروش حجمی، فروش ریالی و سود ناخالص برای هر محصول دخیل باشد می توانیم تحلیل بهتری را در مورد استراتژیهای آینده محصولات بدست آوریم. همانطور که در شکل ذیل نشان داده شده است نمودار عمودی نشانگر میزان فروش ریالی هر محصول می باشد. نمودار افقی درصد سودآوری ناخالص هر محصول را نشان می دهد و سایز هر حباب نشانگر بزرگی میزان فروش حجمی (تنی) هر محصول می باشد بعنوان مثال سایز حباب محصول A از سایز حباب محصول B بدلیل فروش حجمی (تنی) بالاتر، بزرگتر می باشد⁴³.



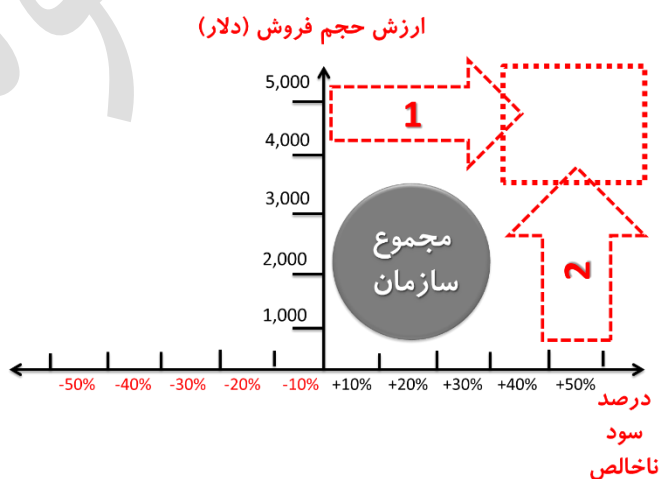
توجه داشته باشید که در این نمودار در قسمت ضلع بالای سمت راست، جایی که محصولات به بالاتری میزان فروش حجمی (ریالی) و همچنین بالاترین میزان سودآوری دست پیدا می نمایند بهترین و امن ترین قسمت می باشد و تمام سعی و تلاش مدیران ارشد یک سازمان باید در راستای انجام گیرد که محصولات در قسمت موردنظر که دارای بالاترین بازدهی می باشد با استراتژی های عملی قرار گیرد. قدم اول بهبود سودآوری محصولات و راندن حباب ها به سمت راست نمودار که با افزایش قیمت توجیه پذیر و قدم بعدی افزایش فروش که منجر به افزایش سایز حباب و هدایت آن به سمت بالای نمودار خواهد گردید خلاصه می گردد.

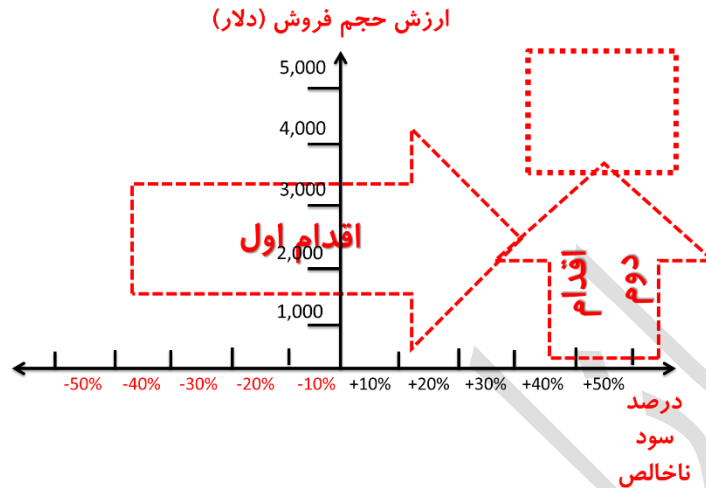


⁴³ توجه داشته باشید در کلیه آنالیزهای سود محصولات باید از میزان و درصد سود ناخالص (Gross Profit) محصولات استفاده نمود. چراکه سود خالص هر محصول پس از کسر هزینه های ثابت که معمولاً بصورت تقسیم بندی و پخش هزینه های ثابت برای هر محصول بر اساس نوع محاسبات سیستم مالی هر سازمان بدست می آید بصورت شفاف چندان مشخص کننده میزان سودآوری هر محصول نمی باشد. استفاده از میزان و درصد سود ناخالص هر محصول که صرفاً میزان واقعی سودآوری هر محصول را در صورتی که بصورت درست محاسبه گردیده باشد، دید بهتر و شفاف تری را به مدیران ارشد یک سازمان ارائه می نماید.

نکات اصلاحی	یافته ها	
هرگونه بهینه سازی ترکیب محصول بدلیل مشارکت بالا در فروش حجمی (تنی) سازمان که منجر به افزایش قیمت فروش آن گردد می تواند تاثیر بسیار زیادی بر روی سودآوری کل سازمان بگذارد در صورتی که با افزایش قیمت بتوان تقاضا را در همان سطح سابق نگه داشت .	با بالاترین سایز حساب که نشانگر میزان بالای فروش حجمی (ریالی) در بین محصولات سازمان می باشد باعث پرشدن ظرفیت تولید کارخانه و سرشکن گردیدن هزینه های ثابت و سربار سازمان می باشد ، همچنین با درصد مشارکت نسبتا قابل قبول در فروش ریالی و سود ناخالص سازمان جزء محصولات استراتژیک سازمان می باشد .	محصول A
ورود به بازارها و کانالهای جدید فروش به جهت افزایش حجم فروش / افزایش خطی محصول Line Extension	با درصد مشارکت ۳۱٪ در فروش حجمی (تنی) سازمان سهم مشارکت آن در فروش ریالی سازمان بدلیل قیمت نسبتا بالای آن بالاترین درصد را به خود اختصاص داده است و همچنین بدلیل سودآوری قابل قبول و همچنین حجم فروش مطلوب بالاترین درصد مشارکت را در سود ناخالص سازمان بازی می نماید .	محصول B
جایگزینی با محصول مشابه و سودآور / حذف محصول از سبد کالای سازمان Replacement / Removal	نکته اصلی در مورد این محصول سودآوری منفی و زیاندهی محصول می باشد که باعث رقیق سازی کل سود سازمان می گردد .	محصول C
تمرکز و اختصاص هزینه های تبلیغاتی و ترویجی بر روی این محصول به جهت جذب خریداران جدید همچنین اجرای برنامه های وفادارسازی خریداران فعلی	با کمترین درصد مشارکت در فروش حجمی (تنی) ولی بدلیل بالا بودن قیمت فروش نسبت به سایر محصولات ، سهم تقریبا دو برابری را در حجم فروش ریالی سازمان ایفا می نماید . درصد مشارکت بسیار خوب در سود ناخالص سازمان ، این محصول را به نوعی جزء استراتژیک ترین محصول سازمان برای سرمایه گذاریهای آینده قرار داده است .	محصول D

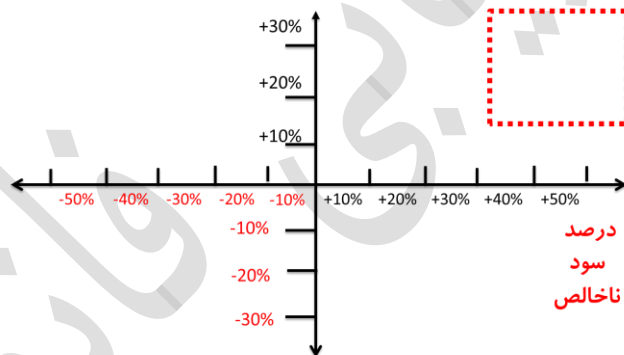
اگر وضعیت کل سازمان که مجموعی عملکرد گروه محصولات A تا C می باشد را در نمودار آنالیز حسابی سود قرار دهیم همانطور که در شکل ذیل مشخص می باشد باید تمام استراتژیهای کلان سازمان در راستای راندن حساب به سمت راست (منطقه ای که در آن حداکثر سوددهی و حجم فروش بالا تلاقی می کنند) و افزایش حجم فروش و ریالی سازمان که منجر به حرکت حساب به سمت بالا و افزایش سایر حساب خواهد شد که سازمان را در قسمت امن سودآوری منتهاالیه سمت راست نمودار قرار خواهد داد .





در نمودار قبلی بحث گردیده می توان در نمودار عمودی به جای فروش ریالی از مقایسه فروش حجمی (تنی) سال اخیر (یا پیش بینی فروش سال آتی) در یک دوره زمانی مشخص، که نشانگر درصد رشد داخلی محصول^{۴۴} می باشد هم استفاده نمود.

درصد رشد داخلی محصول



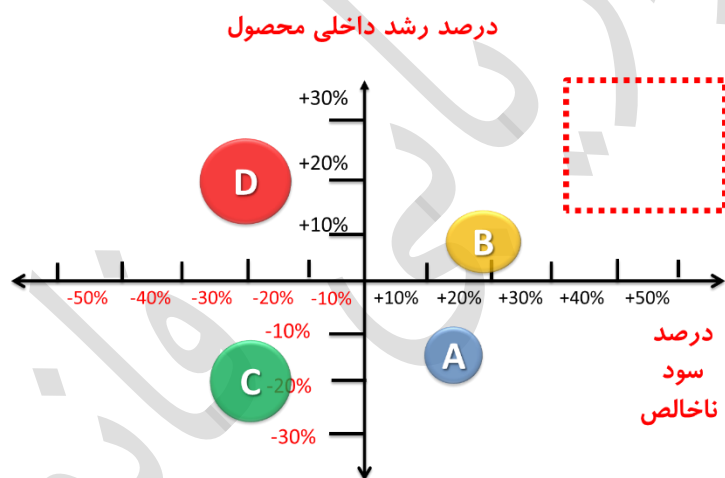
در اینجا به جهت اهمیت موضوع مثال واقعی دیگری می آوریم که تحلیل و آنالیز و همچنین پیشنهاد اقدامات اصلاحی را به عهده خواننده عزیز می سپاریم.

شرکت Y با چهار محصول A, B, C, D در یک دوره زمانی مشخص ارزیابی عملکرد ذیل را برای چهار محصول خود بدست آورده است.

⁴⁴ Internal Growth: که فرمول آن بدین شرح می باشد: درصد رشد داخلی محصول = میزان پیش بینی فروش ریالی محصول در سال آتی مالی تقسیم بر میزان فروش محصول در سال مالی گذشته است.

محصولات	حجم فروش تنی محصولات در سال گذشته	پیش بینی حجم فروش سال آتی (تن)	درصد رشد حجم فروش (پیش بینی)	درصد سود ناخالص (پیش بینی)
محصول ۱	۳۰۰	۲۵۵	-۱۵%	۱۵%
محصول ۲	۲۵۰	۲۷۵	۱۰%	۲۵%
محصول ۳	۸۰۰	۶۴۰	-۲۰%	-۲۰%
محصول ۴	۱,۲۰۰	۹۳۶	۲۲%	-۲۵%
مجموع	۲,۵۵۰	۲۱۰۶	-۱۷%	۱۴%

که اگر داده های بالا را در نمودار حبابی ارزیابی سود قرار دهیم شکل ذیل بدست خواهد آمد :



- محصول A : با پیش بینی کاهش فروش حجمی در سال آتی (-۱۵%) و با سودآوری متوسط (+۱۵%)
 محصول B : با درصد رشد کم حجم فروش (+۱۰%) و سودآوری بالا که دارای بالاترین میزان سودآوری در بین محصولات سازمان می باشد (+۲۵%)
 محصول C : با پیش بینی کاهش شدید فروش حجمی در سال آتی (-۲۰%) و سودآوری منفی (-۲۰%)
 محصول D : با پیش بینی دارا بودن بالاترین نرخ رشد فروش حجمی در سال آتی (+۲۲%) و با سودآوری منفی (-۲۵%).

اگر بخواهیم به نمودار حبابی کل سازمان که حاصل تجمیع عملکرد چهار محصول سازمان می باشد نگاهی تحلیلی بیانداریم نمودار شکل ذیل بدست خواهد آمد که مجموع رشد فروش حجمی سازمان در سال آتی از یک رشد (-۱۷%) با درصد سود ناخالص (۱۴%) پیش بینی می گردد :

درصد رشد داخلی محصول



شما بعنوان مدیران بازاریابی این سازمان چه استراتژیهای اصلاحی را برای این سازمان با توجه به تحلیل و آنالیزهای فوق ارائه می نمائید ؟