**برنامه­ریزی استراتژیک بازارگرا** عبارت است از فرآیند مدیریتی ایجاد و حفظ یک تناسب ماندنی و پایدار میان اهداف توانایی­ها و منابع سازمان از یک طرف و فرصت­های در حال تغییر بازار از طرف دیگر. هدف برنامه­ریزی استراتژیک شکل دادن و تغییر شکل فعالیت­ها و محصولات شرکت است به نحوی که امکان دستیابی به سود و رشد هدف محقق گردد.

ما برای درک مدیریت بازاریابی، ابتدا باید برنامه­ریزی استراتژیک را درک کنیم و برای درک مدیریت استراتژیک نیز مجبوریم توجه کنیم که اکثر شرکت­های بزرگ از چهار سطح سازمانی تشکیل شده­اند. این سطوح چهارگانه عبارتند از: سطح شرکت، سطح قسمت، سطح واحد اقتصادی و سطح کالا، ادارات مرکزی سطح بالای شرکت مسئولیت طراحی یک برنامه استراتژیک کلان را برعهده دارند که آن را به طرف آینده­ای سودآور رهنمون گردد. همچنین این سطح در مورد اختصاص منابع به هر قسمت و این که کدام فعالیت آغاز یا کدام یک حذف شوند تصمیم­گیری می­کند. هر قسمت نیز برای خود برنامه قسمت را طراحی می­کند که در آن نحوه اختصاص وجوه به هر واحد اقتصادی درون قسمت شرح داده می­شود. هر واحد اقتصادی نیز برای هدایت خود به سمت آینده­ای سودآور، نسبت به تهیه برنامه استراتژیک واحد اقتصادی مبادرت می­ورزد و بالاخره هر سطح کالا (خط کالا یا کالا با نام تجاری خاص) درون یک واحد اقتصادی به­منظور نیل به اهداف خود در بازار کالا اقدام به تهیه برنامه بازاریابی می­کند.

برنامه برنامه­ریزی در دو سطح عمل می­کند. برنامه بازاریابی استراتژیک براساس تجزیه و تحلیل وضعیت و فرصت­های کنونی بازار، اهداف و خط­مشی عالیه بازاریابی را تهیه می­کند. برنامه بازاریابی تاکتیکی، تاکتیک­های خاص بازاریابی همچون تبلیغات، فروش کالا، قیمت­گذاری، کانال­های توزیع کالا، خدمات همراه و نظایر آن را شرح می­دهد.

برنامه بازاریابی ابزار مرکزی هدایت و هماهنگ کردن تلاش­­های بازاریابی است. در سازمان­های امروزی دایره بازاریابی به تنهایی برنامه بازاریابی را تهیه نمی­کند. این برنامه­ها توسط تیم­هایی تهیه می­شوند که از کلیه داده­های اطلاعاتی و یاری و تأیید هر سمت با اهمیتی استفاده می­کنند. این برنامه­ها سپس در سطوح مناسب سازمان به اجرا درمی­آیند. نتایج حاصله به دقت بررسی می­شوند و اقدامات اصلاحی در صورت لزوم به مورد اجرا گذارده می­شوند. چرخه کامل برنامه­ریزی، اجرا و کنترل در شکل 3-1 نشان داده شده است.

در این فصل به بررسی پرسش­های زیر خواهیم پرداخت:

برنامه­ریزی

اجرا

کنترل

برنامه­ریزی کلان

↓

برنامه­ریزی قسمت

↓

برنامه­ریزی واحد اقتصادی

↓

برنامه­ریزی برای کالا

اندازه­گیری نتایج

↓

ارزیابی نتایج

↓

اقدامات اصلاحی

سازمان­دهی

↓

اجرا

شکل 3-1: فرآیند برنامه­ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک

خط­مشی­هایی را برای تأمین رضایت طرف­های شرکت تعیین کنید.

با اصلاح و بهبود فرآیندهای انتقادآمیز ...

... و صف­آرایی منابع و سازمان

طرف­های شرکت

سازمان

منابع

فرآیندها

شکل 3-2: فعالیت اقتصادی با عملکرد بالا

**طرف­های شرکت**

مؤسسه در اولین توقف در مسیر به نمایش گذاشتن عملکرد بهتر باید طرف­های خود را تشخیص دهد و نیازهای آنان را روشن سازد. اکثر فعالین اقتصادی به­طور سنتی به سهامداران خود توجه داشته­اند. فعالین اقتصادی امروز، بیش از پیش درمی­یابند که باید به دیگر طرف­های شرکت نیز توجه داشته باشند. طرف­های دیگر شرکت، مشتریان، کارکنان، فروشندگان منابع به شرکت و توزیع­کنندگان هستند. فقط در صورت توجه به سایر طرف­هاست که شرکت قادر خواهد بود سود کافی برای سهامداران خود به­دست آورد. بنابراین، در صورتی که کارکنان، مشتریان، واسطه­های فروش و عرضه­کنندگان موارد مورد نیاز شرکت جنرال موتورز، ناراضی باشند، بعید به نظر می­رسد شرکت قادر باشد سودی کسب کند.

یک بنگاه باید برای تأمین حداقل انتظارات هر گروه از طرف­های خود تلاش کند. البته شرکت می­تواند اهدافی را در رابطه با سطوح رضامندی بالاتر از حداقل برای طرف­های مختلف تعقیب کند. مثلاً شرکت ممکن است هدف مسرور کردن مشتریان، عملکرد و رفتار بهتر با کارکنان و حداقل رضامندی برای عرضه­کنندگان منابع به شرکت را تعقیب کند. در تعیین این سطوح باید دقت نمود که گروه­های مختلف، نسبت به منصف بودن شرکت در مورد رفتار با خود، دچار تردید نشوند.

رابطه­ای پویا گروه­های مختلف طرف شرکت را با هم پیوند می­دهد. یک شرکت پیشرو رضایت کارکنان خود را به نحو احسن فراهم می­سازد. این امر خود سبب می­شود کارکنان همواره در جهت اصلاح و بهبود امور کوشا باشند و ابداعات و نوآوری­های جدید پدید آورند. نتیجه امر محصولات و خدمات باکیفیت بالاتر خواهد شد که خود باعث رضایت بیشتر مشتریان می­شود. رضایت مشتری تکرار معامله را به دنبال دارد و بنابراین رشد و سودآوری رو به فزونی خواهد گذاشت و این هر دو، رضایت سهامداران را جلب می­کند. رضایت بیشتر سهامداران مجدداً در یک چرخه کامل شرایط بهبود کیفیت محیط برای کارکنان را فراهم می­سازد.

**منابع**

هر شرکت، برای به انجام رساندن فرآیندهای خود به منابعی نیازمند است. منابع شامل نیروی کار، مواداولیه، ماشین­آلات، اطلاعات، انرژی و غیره است. این منابع قابل خرید و اجاره دادن و اجاره کردن است. شرکت­ها به­طور سنتی قسمت عمده منابعی را که به­کار می­گرفتند خریداری می­کردند و در کنترل خود آنها قرار داشت. اما این وضعیت در حال دگرگونی است. آنها به این نتیجه رسیده­اند که بعضی از منابعی که تحت کنترل مستقیم ایشان قرار دارد به خوبی همین منابع اگر از خارج از شرکت تهیه شوند، کارایی ندارد. اخیراً بسیاری از شرکت­ها تصمیم گرفته­اند منابع کم اهمیت­تر را از خارج از شرکت تهیه کنند، البته مشروط به این که بتوان این منابع را از خارج از شرکت با کیفیت بهتر یا هزینه کمتر از خود شرکت تهیه کرد. غالباً منابعی که از منابع خارج از شرکت تهیه می­شود شامل خدمات غیرتجاری، مراقبت از فضای سبز و مدیریت ناوگان ترابری است. اخیراً شرکت کلاگ مدیریت دایره داده­پردازی خود را به آی­بی­ام محول کرده است. به مثال دیگری درباره تأمین موفقیت­آمیز منابع از خارج شرکت توجه کنید.

بنابراین، کلید موفقیت، مالکیت و پروراندن منابع و قابلیت­های اصلی است که تشکیل­دهنده عصاره اصلی کار است. مثلاً، شرکت نایک کفش­های خود را تولید نمی­کند چرا که تولیدکنندگان آسیایی در انجام این کار از اهلیت بیشتری برخوردارند. اما این شرکت برتری خود در طراحی کفش و فروش آن را که شایستگی و قابلیت اصلی شرکت است، کاملاً تحت سیطره مدیریتی خود دارد. یک قابلیت اصلی سه مشخصه دارد، این سه مشخصه عبارتند از: 1) این قابلیت منبع مزیت رقابتی است، 2) دارای موارد استفاده وسیعی است و 3) تقلید از آن برای رقبا دشوار است.

**سازمان و فرهنگ سازمانی**

سازمان یک شرکت از ساختارها، سیاست­ها و فرهنگ آن شرکت تشکیل می­شود که در صورت تغییر محیط امکان از دست رفتن مولدیت آنها می­رود؛ در حالی که ساختارها و سیاست­ها به سختی متحول می­شوند، تغییر و تحول در فرهنگ شرکت دو چندان دشوار است. با این حال، گاه اجرای موفقیت­آمیز یک خط­مشی جدید مستلزم تغییر فرهنگ کلان شرکت است.

حال پرسش این است که دقیقاً منظور از فرهنگ کلان چیست؟ اکثر فعالیت اقتصادی در پیدا کردن واژه­ای برای تشریح این مفهوم درهم و برهم و اغفال­کننده که گاه آن را "تجربیات مشترک، روایات و حکایات، باورها و اعتقادات و معیارهایی که مشخصه یک سازمان هستند" تعریف می­کنند، با مشکل مواجه­اند. با این وجود وقتی پای به درون هر شرکتی می­گذارید اولین نکته­ای که توجه شما را جلب می­کند، فرهنگ کلان شرکت است. شیوه لباس پوشیدن افراد، این که با یکدیگر چگونه گفت­وگو می­کنند و حتی این که دفاتر کارکنان چگونه آراسته شده است. حتی شرکت­هایی که درباره فرهنگ­پروری هوشیاری کمتری از خود نشان می­دهند ممکن است دارای فرهنگ غنی باشند. شرکت مایکروسافت را ملاحظه کنید:

**مایکروسافت**

آقای میک مورای معاونت مدیریت عامل شرکت مایکروسافت در امور اداری و منابع انسانی می­گوید: "اگر شرکت مایکروسافت یک اتومبیل بود آیینه دید عقب نمی­داشت." به جای نگاه خودپسندانه به آنچه در گذشته انجام گرفته، فرهنگ کلان این شرکت با دید اقتصادی به جلو نظر می­افکند. بنابراین، این که هیچ­گونه تلاش برای تغییر شکل این فرهنگ به عمل نیامده به نظر طعنه­آمیز می­رسد. با توجه به این که میانگین سنی کارکنان مایکروسافت حدود سی سال است بر فرهنگ کلان شرکت نوعی تأثیر و نفوذ نسلی قوی وجود دارد. در حقیقت مایکروسافت به دانشکده­ای می­ماند که کارکنان آن همان­طور که دوست دارند لباس می­پوشند، همدیگر را به اسم صدا می­زنند و هر آنچه در ذهن دارند را آزادانه بر زبان می­رانند. با این وجود، شرکت به همان راحتی که شلوارک، دمپایی و اسامی در آن رواج دارد، به پیش نمی­رود. هر یک از کارکنان برای دستیابی به محصولی جدید جدیت فراوان تلاش می­کند و هر کدام از کارکنان هر شش ماه یک بار برای تعیین حقوق و مزایا دقیقاً مورد بازنگری قرار می­گیرد. شرکتی را نمی­یابید که در بین کارکنان آن این تعداد میلیونر و میلیاردر که در بین کارکنان مایکروسافت وجود دارد، یافت شود.

شرکت امریکن اخیراً فعالیت اصلی خود یعنی کنسروسازی را به فروش رسانید و روشن است که این شرکت در واقع در تعیین رسالت خود تجدیدنظر می­کند.

وقتی مدیریت احساس کند که سازمان از مسیر طبیعی انجام رسالت خود منحرف می­شود باید در جستجوی هدفی برای شرکت باشد و به تعبیر پیتر دراکر، زمان مطرح کردن بعضی از پرسش­های اساسی قرار رسیده است. کار ما چیست؟ مشتری کیست؟ منظور از فایده از نظر مشتری چیست؟ کار ما چه خواهد بود؟ کار ما چه باید باشد؟ این پرسش­های به ظاهر ساده از جمله دشوارترین پرسش­هایی است که شرکت به آنها پاسخ می­دهد. شرکت­های موفق شرکت­هایی هستند که مرتباً این پرسش­ها را نزد خود مطرح کنند و متفکرانه و به­طور کامل به آنها پاسخ دهند.

رسالت هر شرکت تحت تأثیر عناصر پنجگانه زیر قرار می­گیرد:

⦁ **تاریخچه:** هر شرکتی دارای تاریخچه­ای از اهداف، سیاست­ها و موفقیت­ها است. هیچ سازمانی نباید از تاریخچه خود خیلی فاصله گیرد. مثلاً، برای دانشگاه هاروارد معنا ندارد که دوره عالی دو ساله در این دانشگاه تأسیس کند، علی­رغم این که این دوره­ها رشد نسبتاً خوبی را در آینده داشته باشند.

⦁ **رجحان­های کنونی صاحبان و مدیریت:** اگر مدیریت فعلی شرکت زنیت خواهان خروج از حرفه تولید تلویزیون باشد، طبعاً رسالت وجودی این شرکت تحت تأثیر قرار می­گیرد.

⦁ **محیط بازار:** در محیط بازار امروزی سازمان پیشاهنگی دختران آمریکا فعالیت موفقیت­آمیز ندارد، زیرا هدف اولیه آن "آماده­سازی دختران جوان برای انجام وظایف مادری و بانویی خانه بوده است".

⦁ **منابع:** منابع سازمانی نوع رسالت سازمان را تعیین می­کند. مثلاً، اگر شرکت هواپیمایی سنگاپور در پی آن باشد که خود را به­عنوان بزرگترین شرکت هواپیمایی جهان درآورد، خود را اغفال کرده است.

⦁ **قابلیت­های منحصربه­فرد:** هر سازمان یا مؤسسه­ای باید رسالت وجودی خود را براساس بهترین زمینه­های خود بنا نهد. مثلاً شرکت ژاپنی هوندا قابلیت اصلی خود که همان تولید موتور است را تقویت می­کند. این مهارت شرکت در طراحی و اصلاح و بهبود موتور بوده است که مایه ورود شرکت به زمینه­های دیگر نظیر تولید موتورسیکلت، خودرو، چمن­زن، برف­روب، اهرم برقی، سکان قایق، و موتور قایق شده است. همین­طور قابلیت­های شرکت کانن در عینک­های ظریف، ابزار و وسایل دقیق مکانیکی و ابزار و وسایل برقی کوچک باعث شده که این شرکت به­طور موفقی وارد عرصه تولید محصولاتی همچون ماشنی فتوکپی، دوربین­های ویدیویی، چاپگر و ماشین­های فاکس شود. شاید ورود شرکت مک­دونالدز به حیطه تولید انرژی خورشیدی چندان غیرعملی نباشد اما در مقایسه با فروش غذا و ارائه خدمات سریع با قیمت ارزان به گروه­های بزرگ مشتریان، این کار، سبب می­شود شرکت از قابلیت­های اصلی خود آنطور که باید استفاده به عمل نیاورد.

هدف سازمان­ها از تهیه مأموریت اصلی خود این است که مدیران، کارکنان و (در موارد بسیاری) مشتریان را در آن مشارکت دهند. تنظیم استادانه یک شرح مأموریت، یک احساس مشترک از قصد، مسیر و موقعیت را در کارکنان به­وجود می­آورد. شرح مأموریت اصلی شرکت به "دستی نامرئی" می­ماند که همکاری کارکنان شرکت را، هرچند که از لحاظ جغرافیایی بسیار پراکنده هستند و انفرادی عمل می­کنند به­صورت جمعی برای تحقق اهداف سازمان جلب کند. در این قسمت، به­عنوان مثال دو شرح مأموریت اصلی خوب ارائه می­شود:

**برنامه­ریزی استراتژیک در سطح کلان و در سطح بخش**

ستاد سطح کلان شرکت مسئولیت راه انداختن فرآیند برنامه­ریزی استراتژیک را برعهده دارد. ستاد مرکزی با تشریح و تهیه رسالت، سیاست، خط­مشی و اهداف عالیه چارچوبی را ارائه می­دهد که قسمت­ها و واحدها نسبت به تهیه طرح­های خود اقدام کنند. بعضی از شرکت­ها برای تعیین اهداف فروش و سودآوری و تهیه خط­مشی­ها به واحدهای تابعه خودآزادی عمل می­دهند. شرکت­هایی نیز هستند که اهداف واحدها را خود تعیین می­کنند، اما تهیه خط­مشی را به خود واحدها وا می­گذارند. و باز هم شرکت­هایی هستند که ضمن تعیین اهداف، خود را نیز شدیداً درگیر خط­مشی­های هر واحد می­کنند.

تمام ستادهای مرکزی باید چهار فعالیت برنامه­ریزی زیر را برعهده گیرند:

⦁ تعیین رسالت کلان شرکت

⦁ ایجاد واحدهای فعالیت استراتژیک (SBUs)

⦁ اختصاص منابع به هر یک از واحدهای فعالیت استراتژیک

⦁ برنامه­ریزی برای فعالیت­های جدید

**تعیین رسالت کلان شرکت**

وجود هر سازمان برای انجام کاری است. مثلاً، اتومبیل تولید کند، پول وام دهد، اسباب استراحت و خواب شبانگاهی را فراهم سازد و غیره. هنگامی که کاری از نو آغاز می­شود رسالت خاصی یا قصد از حرکت کاملاً روشن است. در طول زمان این احتمال وجود دارد که به دلیل تغییر شرایط بازار، شرکت رسالت مناسب خود را از دست بدهد یا بعضی از مدیران، خود را چندان علاقمند به این رسالت نشان ندهند. یا این که با اضافه کردن محصولات و بازارهای جدید به ترکیب فعالیت­ها، رسالت کم­کم شفافیت خود را از شرح مأموریت­های خوب دارای سه مشخصه اساسی هستند. اول، این که به تعداد اهداف محدودی توجه دارند. عبارت "ما خواهان تولید کالا با بالاترین کیفیت هستیم، بیشترین خدمات همراه را عرضه می­کنیم، دارای وسیع­ترین شبکه توزیع هستیم و قیمت فروش­مان نیز در پایین­ترین حد ممکن است" همه­اش ادعا است. این عبارت برای زمانی که مدیریت با تصمیمات دشوار روبه­رو می­شود راهکارهای مناسبی را ارائه نمی­دهد. دوم، یک شرح رسالت خوب بر سیاست­ها و ارزش­هایی که شرکت به آنها ارج می­نهد تأکید بیشتری دارد. سیاست­ها در واقع بیانگر سلوک و رفتار شرکت با سهامداران، کارکنان، مشتریان، تأمین­کنندگان منابع شرکت، توزیع­کنندگان و سایر گروه­های با اهمیت است. سیاست­ها، عرصه صلاحدید فرد را تنگ کرده به­طوری که کارکنان همواره پیگیر مسائل و مقوله­های با اهمیت هستند و بالاخره سوم، یک شرح رسالت خوب، محدوده رقابتی اصلی مورد عمل شرکت را تعیین می­کند. توجه کنید:

⦁ **محدوده صنعتی:** دامنه صنایعی است که شرکت در آن فعالیت دارد. دامنه فعالیت بعضی از شرکت­ها محدود به یک صنعت است. بعضی از شرکت­ها هم فقط در مجموعه­ای از صنایع وابسته به هم فعالیت دارند. شرکت­هایی نیز هستند که در صنایع تولیدکننده کالاهای صنعتی، کالاهای مصرفی یا خدمات فعالیت می­کنند و بالاخره برخی شرکت­ها در هر صنعتی فعالیت دارند. مثلاً، شرکت دوپان، کار در بازار صنعتی را ترجیح می­دهد در حالی که شرکت داو در پی فعالیت در بازار صنعتی و مصرفی است. شرکت تری­ام نیز تقریباً به هر فعالیتی که بتواند سود کسب کند، وارد می­شود.

⦁ **محدوده کالا و موارد استفاده:** شامل دامنه محصولات و موارد استفاده­ای است که شرکت عرضه می­کند. مثلاً هدف مرکز پزشکی سنت ژود: "کمک به پزشکان سراسر جهان با عرضه محصولات بسیار باکیفیت برای مراقبت از ماهیچه­ها و رگ­های قلب است."

⦁ **محدوده قابلیت و توانایی:** شامل مهارت­های تکنولوژیک و سایر توانایی­های عمده­ای است که یک شرکت از آن برخوردار است و آن را به­کار می­گیرد. بنابراین، شرکت ژاپنی نِک قابلیت­های اصلی خود را در زمینه ماشین­های محاسبه، ارتباطات و تولید قطعات ریز گسترش داده است به پشتوانه همین قابلیت­هاست که این شرکت کامپیوترهای رومیزی، گیرنده تلویزیون، تلفن­های دستی و غیره تولید می­کند.

⦁ **محدوده قسمت بازار:** منظور نوع بازار یا مشتریانی است که شرکت به آنها خدمت ارائه می­کند. بعضی از شرکت­ها فقط به سطح بالای بازار خدمت می­کنند. مثلاً پورشه فقط اتومبیل، عینک آفتابی و سایر لوازم گرانقیمت را تولید می­کند و شرکت گِربر اساساً به بازار بچه­ها توجه دارد.

⦁ **محدوده عمودی:** شامل سطوح کانال توزیع مواداولیه و محصولات ساخته شده و توزیع است که شرکت در آن مشارکت دارد. در یک طرف شرکت­هایی واقع هستند که محدوده عمودی وسیعی دارند. زمانی شرکت فورد خود دارای مزارع کشت درختان گرمسیری برای به­دست آوردن لاتکس، دامپروری، کارخانجات تولید شیشه و ریخته­گری فولاد بود. در طرف دیگر شرکت­هایی هستند که ادغام عمودی آنها اندک یا اصلاً هیچ است. این "شرکت­های میان تهی" یا "شرکت­های بازاریابی ناب" از یک فرد با یک تلفن، فاکس، کامپیوتر و میز تشکیل شده است که آماده است برای ارائه هرگونه خدمات اعم از طراحی، تولید، بازاریابی و توزیع فیزیکی با دیگران وارد معامله شود.

⦁ **محدوده جغرافیایی:** دامنه مناطق، کشورها یا گروه کشورهایی است که شرکت در آنها به فعالیت می­پردازد. در یک طرف شرکت­هایی واقع هستند که دامنه فعالیت جغرافیایی آنها محدود به یک کشور یا یک ایالت است و در طرف دیگر شرکت­های چندملیتی همچون یونی­لِوِر و کاترپیلار هستند که هر کدام در بیش از 180 کشور جهان فعالیت دارند.

**تأسیس واحد فعالیت استراتژیک**

اکثر شرکت­ها دارای چندین رشته فعالیت هستند. البته شرکت­ها در اکثر موارد فعالیت­های خود را برحسب کالاها تعریف می­کنند. آنها در "صنعت خودروسازی هستند یا به تولید خط­کش­های مهندس اشتغال دارند." اما به اعتقاد لویت، تعریف فعالیت­ها براساس بازار، برتر از تعاریف انجام شده براساس کالا هستند. یک فعلیت اقتصادی را باید به­عنوان یک فرآیند تأمین نیاز مشتری شناخت و نه یک فرآیند تولید کالا. کالاها فانی و گذرا هستند اما نیازهای اساسی و گروه­های مشتریان همواره پایدار و برقرار باقی می­مانند. یک شرکت تولیدکننده کالسکه بلافاصله پس از اختراع از گردونه خارج می­شود مگر این که به تولید اتومبیل روی آورد. لویت شرکت­ها را ترغیب می­کند، فعالیت­های خود را برحسب نیاز و نه کالاها تعریف کنند. جدول 3-1 مثال­هایی را در مورد شرکت­هایی نشان می­دهد که از تعریف فعالیت خود برحسب کالا به تعریف آن براساس بازار پرداخته­اند.

مدیریت باید از ارائه تعریف مبتنی بر بازار که زیاد تنگ­نظرانه یا بسیار وسیع باشد جداً اجتناب کند. تولیدکننده مدادی را ملاحظه کنید که خود را تولیدکننده نوشت­افزار می­داند. در این صورت این تولیدکننده می­تواند وارد عرصه تولید خودکار نیز گردد. اگر این تولیدکننده خود را شرکتی تصور کند که به تولید نوشت­افزار اشتغال دارد، در این صورت ممکن است تولید کامپیوتر را مورد بررسی قرار دهد. وسیع­ترین تعریفی که این تولیدکننده می­تواند به­دست دهد این است که فعالیت خود را ارتباطی تلقی کند که این برای یک تولیدکننده مداد فراتر از حد است.

بسیاری از شرکت­ها در تعریف فعالیت­های اقتصادی خود به جای این که درباره کالاهای تولیدی خود همان­طور که هستند فکر کنند، آنها را برحسب آنچه که انجام می­دهند مورد قضاوت قرار می­دهند. برای نمونه شرکت بی­ام­و و به جای این که خود را «سازنده اتومبیل» بداند خود را «عرضه­کننده خدمات حمل و نقل» می­داند. شرکت بی­ام­و فعالیت خود را در اتومبیل، موتورسیکلت سیستم­های مدیریت حمل و نقل و بازیابی اتومبیل می­بیند. این تعریف توجه و تأکید شرکت را بر اجاره اتومبیل که هم اکنون اشتیاق به آن در حرفه اتومبیل رو به رشد است نیز دربر می­گیرد. مورد دیگر ویرلپول است که به جای این که خود را تولیدکننده ماشین لباسشویی یا یخچال بداند خود را مراقب و دلسوز الیاف و حافظ موادغذایی می­داند.

شرکت­های بزگ معمولاً فعالیت­های خود را به­گونه­ای کاملاً متفاوت اداره می­کنند، به­طوری که هر کدام از فعالیت­ها مستلزم خط­مشی خاص خود است. جنرال الکتریک فعالیت­های خود را به 49 واحد فعالیت استراتژیک طبقه­بندی کرده است. یک واحد فعالیت استراتژیک (SBU) سه مشخصه اصلی دارد:

1. هر SBU واحد اقتصادی منفرد یا مجموعه­ای از فعالیت­های مربوط به هم است که می­توان برای آن جدا از بقیه شرکت برنامه­ریزی کرد.

2. هر SBU مجموعه­ای از رقبای خود را دارد.

3. هر SBU دارای مدیریت جداگانه­ای است که مسئولیت برنامه­ریزی استراتژیک و سودآوری واحد برعهده اوست. این مدیر همچنین کنترل اکثر عواملی را که بر سودآوری تأثیر می­گذارند در دست دارد.

**اختصاص منابع به هر واحد فعالیت استراتژیک**

هدف از تعیین واحدهای فعالیت استراتژیک شرکت، تهیه خط­مشی­های جداگانه و اختصاص وجوه مناسب به هر کدام است. مدیریت ارشد این واقعیت را خوب می­داند که در ترکیب فعالیت­های او معمولاً تعدادی "بوده است­های دیروز" و همچنین "اسباب و وسایل معاض فردا" وجود دارد. اما او نمی­تواند بر ظن و گمان تکیه داشته باشد. او برای طبقه­بندی فعالیت­های اقتصادی خود با توجه به سودآوری بالقوه آنها به ابزارهای تحلیل نیازمند است. دو مدل ارزیابی ترکیب فعالیت­های اقتصادی شناخته شده و معروف عبارتند از: 1) مدل گروه مشاوره­ای بوستون و 2) مدل جنرال الکتریک.

مدیریت با توجه به خط­مشی کنونی همچنین باید جایگاه مورد انتظار هر واحد فعالیت استراتژیک را ظرف 3 تا 5 سال آینده پیش­بینی کند. این پیش­بینی مستلزم تجزیه و تحلیل چندی در این موارد است: کالا در کدام یک از مراحل دوره عمر خود قرار دارد، خط­مشی­های رقابتی مورد انتظار چیست، تکنولوژی­های جدید کدامند، وقایع و رویدادهای اقتصادی چه هستند و غیره. نتایج حاصله با طول و مسیر پیکان­ها در شکل 3-4 (الف) نشان داده شده است. مثلاً، انتظار می­رود از نظر جذابیت بازار رشته تولید پمپ­های هیدرولیک تا اندازه­ای با رکود مواجه شود و همین­طور انتظار می­رود رشته تولید کلاچ در توان فعالیت شرکت با رکود شدیدی مواجه شود.

هدف شرکت در هر واحد فعالیت استراتژیک گسترش فروش نیست، بلکه هدف می­تواند حفظ میزان تقاضای فعلی با هزینه بازاریابی کمتر یا انتقال عواید حاصله به خارج از واحد فعالیت باشد و اجازه دهد تقاضا کاهش پیدا کند. بدین­ترتیب، وظیفه مدیریت بازاریابی اداره سطح تقاضا با میزان عایدات در حد هدف از پیش تعیین شده است که مدیریت بازاریابی و مدیریت سطح بالا در شرکت بر سر آن توافق کرده­اند. بازاریابی به تعیین فروش و سودآوری بالقوه هر واحد فعالیت استراتژیک کمک می­کند، لکن زمانی که اهداف و بودجه واحد تعیین گردید کار بازاریابی این است که برنامه را به نحو مؤثر و سودآور به انجام رساند.

مدل جنرال الکریتک/ یک هدف مناسب برای یک واحد فعالیت استراتژیک نمی­تواند صرفاً توسط جایگاه آن در ماتریس رشد سهم تعیین شود. اگر عوامل دیگری نیز مورد توجه قرار گیرند، ماتریس رشد – سهم به­صورت مورد خاصی از ماتریس ترکیب فعالیت­های چند عامله­ای که جنرال الکتریک آن را ارائه کرده است درمی­آید. این مدل در شکل شماره 3-4 (الف) نشان داده شده است. در این شکل 7 فعالیت یک شرکت ترسیم شده است. این بار، اندازه هر دایره به جای این که نماینده اندازه فعالیت شرکت باشد نشانگر اندازه بازار مربوطه است. قسمت تیره دایره نیز سهم بازار فعالیت را نشان می­دهد. بنابراین، واحد تولید کلاچ شرکت در یک بازار با اهداف متوسط فعالیت دارد و تقریباً از 30 درصد سهم بازار برخوردار است.

هر فعالیت برحسب دو معیار اصلی جذابیت بازار و توانمندی واحد آن فعالیت درجه­بندی می­شود [به شکل 3-4 (ب)] توجه کنید. این دو عامل برای درجه­بندی یک واحد فعالیت از معنی بازاریابی خوبی برخوردار هستند. موفقیت شرکت­ها و میزان این موفقیت به این که این شرکت­ها به بازارهای جذاب وارد شوند و برای موفقیت در این بازارها از توانایی­های اقتصادی مورد نیاز بهره­مند گردند، بستگی دارد. در صورت نبود هر یک از عوامل، واحد فعالیت از نتایج قابل توجهی برخوردار نخواهد شد. چه یک شرکت قوی در بازاری غیرجذاب عمل کند و چه یک شرکت ضعیف در بازاری جذاب فعالیت نماید، هیچ کدام با توفیق قابل توجهی روبه­رو نخواهند شد.

⦁ وظیفه بعدی شرکت تعیین هدف، خط­مشی و بودجه اختصاصی به هر واحد فعالیت استراژیک است. در این مورد می­توان از چهار خط­مشی تبعیت کرد:

⦁ **ساخت:** در اینجا هدف افزایش سم بازار واحد فعالیت استراتژیک است. در این مورد اگر لازم باشد برای رسیدن به این هدف از کسب درآمدهای کوتاه­مدت چشم­پوشی می­شود. خط­مشی ساخت برای علامات سؤالی که سهم بازارشان برای تبدیل شدن به ستاره باید افزایش یابد، مناسب است.

⦁ **داشت:** در این حال هدف حفظ سهم بازار واحد فعالیت استراتژیک مدنظر است. این خط­مشی برای گاوهای شیرده فربه بسیار مناسب است، اگر قرار باشد این گاوهای شیرده به عرضه جریان نقدینگی مثبت همچنان ادامه دهند.

⦁ **درو کردن:** در اینجا هدف، افزایش جریان نقدینگی کوتاه­مدت واحد فعالیت استراتژیک است و به تأثیر بلندمدت آن توجهی نمی­شود. درو کردن مستلزم تصمیمی است که به موجب آن سرانجام با اجرای یک برنامه برای کاهش دائمی هزینه، از آن فعالیت خارج خواهیم شد. شرکت برای کسب درآمد بیشتر از واحد فعالیت استراتژیک برنامه­ریزی می­کند. درو کردن معمولاً با قطع هزینه­های تحقیق و توسعه، عدم جایگزین ساختن ماشین­آلات و تجهیزات مستهلک شده، عدم جایگزینی کارکنان فروش، کاهش هزینه تبلیغات و نظایر آن همراه است. امید می­رود که نرخ کاهش هزینه­های سریع­تر از کاهش در فروش بالقوه گردد، در این صورت با افزایش در جریان نقدینگی مثبت شرکت مواجه خواهیم بود. این کاهش هزینه باید به­گونه­ای که کمتر جلب توجه کند انجام شود تا اسباب نگرانی کارکنان شرکت، مشتریان و توزیع­کنندگان فراهم نگردد. این خط­مشی برای گاوهای شیرده ضعیفی که آینده آنها نامعلوم است و انتظار بیشتری از جریان نقدینگی از آنها می­رود، مناسب است. خط­مشی درو کردن را می­توان در مورد علامات سؤال و سگ­ها نیز به مورد اجرا گذاشت. شرکتی که خط­مشی درو کردن را به اجرا می­گذارد با پرسش­های اخلاقی و اجتماعی آزاردهنده­ای درباره این موضوع که واقعاً چقدر اطلاعات باید در اختیار طرف­های مختلف خود قرار دهد، روبه­روست.

⦁ **رها کردن:** در اینجا هدف فروش یا آب کردن فعالیت است، چرا که از منابع حاصله می­توان در جایی دیگر استفاده بهتری کرد. این خط­مشی برای سگ­ها و علامات سؤال مناسب است زیرا این فعالیت­ها بر سودآوری شرکت همانند ترمز عمل می­کنند.

**برنامه­ریزی برای رشته فعالیت­های جدید**

برنامه­های شرکت برای رشته فعالیت­های موجود، امکان پیش­بینی فروش و سودآوری شرکت را فراهم می­کند. در اغلب موارد فروش و سودآوری پیش­بینی شده کمتر از آن است که مدیریت سطح بالای شرکت خواهان آن بوده است. اگر بین فروش مورد انتظار در آینده و فروش پیش­بینی شده فاصله­ای از نظر برنامه­ریزی استراتژیک وجود داشته باشد، مدیریت سطح بالای شرکت باید رشته فعالیت­های جدیدی را برای پر کردن خلاء موجود تهیه نماید.

شکل 3-5 این فاصله برنامه­ریزی استراتژیک را برای یک تولیدکننده بزرگ نوارهای صوتی به­نام موزیکال نشان می­دهد. پایین­ترین منحنی، فروش مورد انتظار از ترکیب فعالیت­های فعلی شرکت ظرف ده سال آینده را پیش­بینی می­کند. بالاترین منحنی فروش ایده­آل شرکت را طی ده سال آینده نشان می­دهد. ظواهر امر حاکی از آن است که این شرکت خواهان رشدی به مراتب سریع­تر از آن است که رشته فعالیت­های کنونی اجازه می­دهد. حال شرکت این فاصله برنامه­ریزی استراتژیک را چگونه پر می­کند؟

5

زمان (سال)

فروش

شکاف برنامه­ریزی استراتژیک

فروش مورد انتظار

رشد ائتلافی

رشد متمرکز

رشد متنوع­سازی

شکل 3-5: شکاف برنامه­ریزی استراتژیک

10

در این مورد سه گزینه وجود دارد. اولین راه­حل، تعین فرصت­هایی است که با آن بتوان در محدوده رشته فعالیت­های کنونی شرکت به رشد بیشتری دست یافت (فرصت­های رشد متمرکز). دومین راه­حل، تعیین فرصت­های مبتنی بر ایجاد رشته فعالیت­های جدید است. فعالیت­هایی که با فعالیت­های کنونی شرکت مرتبط باشند (فرصت­های رشد ائتلافی). سومین راه­حل، تعیین فرصت­های افزودن بر فعالیت­های جذاب اما غیرمرتبط به رشته فعالیت­های جاری است (فرصت­های رشد متنوع­سازی،. فرصت­های خاص، زیرمجموعه هر یک از موارد فوق در جدول 3-3 ارائه شده­اند.

**رشد متمرکز:** اولین اقدام مدیریت سطح بالای شرکت بررسی این نکته است که آیا برای بهبود عملکرد رشته فعالیت­های جاری شرکت موقعیت یا فرصتی وجود دارد یا نه. آنساف به­منظور کشف فرصت­های جدید در جهت رشد متمرکز، چارچوب مفیدی را به نام شبکه بسط محصول / بازار ارائه کرده است (به شکل 3-6) توجه کنید). بر این اساس شرکت نخست این موضوع را بررسی می­کند که آیا با محصولات فعلی و بازارهای کنونی امکان دستیابی به سهم بازار بیشتر وجود دارد یا خیر (خط­مشی نفوذ بیشتر در بازار). سپس باید دید آیا می­توان برای محصولات فعلی شرکت بازارهای جدید ایجاد کرد یا به بازارهای جدیدی دست یافت (خط­مشی بسط بازار). در مرحله بعد شرکت مسئله تولید کالاهای جدید را که ممکن است در بازار کنونی­اش از جاذبه بالقوه­ای برخوردار باشد مورد توجه قرار می­دهد (خط­مشی ایجاد کالای جدید). و سرانجام شرکت فرصت­های ایجاد کالای جدید برای بازارهای جدید که خط­مشی متنوع­سازی است را مورد بررسی قرار می­دهد. حال سؤال این است که شرکت میوزیکال چگونه از این سه خط­مشی رشد متمرکز برای افزایش فروش خود استفاده می­کند؟

**خط­مشی نفوذ در بازار:** برای افزایش سهم بازار محصولات فعلی شرکت در بازارهای کنونی سه روش عمده وجود دارد. شرکت میوزیکال می­تواند مشتریان فعلی خود را به خرید کاست صوتی بیشتر در یک مقطع زمانی تشویق کند. این سیاست وقتی موفق است که مشتریان شرکت گاه و بیگاه نسبت به خرید کاست اقدام کنند و شرکت بتواند مزایای استفاده بیشتر از کاست را برای ضبط و تکثیر موزیک برای آنها تشریح کند. یا این که شرکت بتواند مشتریان رقبا را به سوی خود جذب نماید. این سیاست هم، زمانی با موفقت همراه می­گردد که میوزیکال به نقاط ضعف عمده محصول یا برنامه بازاریابی رقبا توجه کند. و بالاخره می­توان افرادی را که اصلاً از کاست صوتی استفاده نمی­کنند تشویق کرد که کاست صوتی خریداری کرده و مورد استفاده قرار دهند. این سیاست هم زمانی موفق است که تعداد افراد فاقد ضبط صوت یا پخش صوت قابل توجه باشد.

**خط­مشی توسعه بازار:** مدیریت چگونه می­تواند بازارهایی را بیابد که بتوان نیازهای ان را با محصولات فعلی برآورده ساخت؟ اول این که میوزیکال می­تواند برای تعیین و شناسایی گروه­های استفاده­کننده بالقوه در مناطق فروش فعلی خود جدیت به خرج دهد. گروه­های استفاده­کننده­ای که شرکت می­تواند علاقه به کاست­های صوتی در آنان را تحریک کند. اگر شرکت میوزیکال فقط فروشنده نوارهای کاست به بازارهای مصرفی بوده، هم اکنون می­تواند در پی مشتریانی در بازار سازمان­های اداری و کارخانجات

بازارهای جدید

محصولات جدید

بازارهای کنونی

محصولات کنونی

1- خط­مشی نفوذ در بازار

3- خط­مشی بسط محصول

2- خط­مشی توسعه بازار

4- خط­مشی ممنوع­سازی

شکل 3-6: سه خط­مشی رشد متمرکز: شبکه بسط محصول / بازار اصناف

باشد. دوم، شرکت میوزیکال می­تواند در مناطق فعلی به دنبال کانال­های توزیع بیشتری باشد. در صورتی که شرکت در گذشته نوارهای صوتی خود را فقط از کانال فروشندگان تجهیزات صوتی عرضه می­کرده است هم اکنون می­تواند جهت عرضه و فروش این کاست­ها، کانال­های فروش انبوه را نیز مدنظر قرار دهد. این مکان­های جدید می­تواند در داخل کشور و هم در خارج از کشور باشد. بدین­ترتیب، در صورتی که شرکت محصولات خود را در بخش شرقی ایالات متحده عرضه می­کرده حال می­تواند ورود به ایالات غربی یا اروپا را مدنظر قرار دهد.

**خط­مشی بسط محصول:** مدیریت علاوه­بر نفوذ و بسط بازار، باید امکانات تولید کالای جدید را نیز بررسی کند. شرکت میوزیکال می­تواند نوار کاست با ویژگی­های جدیدی همچون نوار با مدت زمان طولانی­تر و نواری که هنگام به آخر رسیدن صدای وزوز از خود درآورد تولید کند. موزیکال می­تواند نوار کاست با کیفیت­های مختلف نظیر نوار با کیفیت بسیار بالا مخصوص شنوندگان موسیقی­های خاص و نوار با کیفیت پایین­تر برای بازار انبوه تولید کند؛ با این که برای تولید نوار کاست به دنبال تکنولوژی دیگری همچون دیسکت و نوار صوتی دیجیتالی باشد.

مدیریت شرکت با بررسی این سه خط­مشی متمرکز رشد، می­تواند برای رشد به راه­های جدیدی دست یابد. با این وجود، اندازه این رشد ممکن است کافی نباشد و در آن صورت مدیریت باید فرصت­های رشد ائتلافی را نیز بررسی کند.

**رشد ائتلافی:** گاه فروش و سودآوری یک رشته فعالیت را می­توان از طریق ائتلاف با واحدهای بالادست، با واحدهای پایین دست و ائتلاف افقی در صنعت آن فعالیت افزایش داد. شرکت میوزیکال می­تواند یکی یا تعدادی از فروشندگان مواداولیه خود (مثلاً تولیدکنندگان مواد پلاستیکی) را به­منظور اعمال کنترل بیشتر یا به­دست آوردن سود بیشتر خریداری کند (ائتلاف با واحدهای بالادست). یا این که میوزیکال تعدادی از عمده­فروشان یا خرده­فروشان محصولات خود را به ویژه اگر هم بسیار سودآور باشند خریداری نماید (ائتلاف با واحدهای پایین دست). و بالاخره میوزیکال می­تواند در صورت مواجه نبودم با محدودیت­های قانونی کنترل یکی دو تا از رقبایش را از طریق خرید مستقیم به­دست آورد (ائتلاف افقی).

با بررسی مجموعه گزینه­های ائتلافی این امکان وجود دارد که شرکت به منابع اضافی برای افزایش حجم فروش طی ده سال آینده دست یابد. البته شاید این منابع جدید، حجم فروش موردنظر را به هر صورت تأمین نکنند، که در چنین صورتی شرکت باید خط­مشی متنوع­سازی را مدنظر قرار دهد .رشد از طریق متنوع­سازی: رشد از طریق متنوع­سازی وقتی توجیه­پذیرست که فرصت­های خوبی خارج از رشته فعالیت­های کنونی در دسترس باشند. یک فرصت خوب، فرصتی است که در صنعت بسیار جذاب بوده و شرکت از امکانات کسب موفقیت در آن برخوردار باشد. بر این اساس سه نوع متنوع­سازی امکان­پذیر است. شرکت می­تواند در پی محصولات جدید باشد که با خطوط محصولات موجود وجوه مشترک تکنولوژیکی و / یا بازاریابی داشته باشد، حتی اگر خود این محصولات جدید برای گروه­های مختلفی از مشتریان جذاب به­شمار آیند (خط­مشی متنوع­سازی متحدالمرکز)، مثلاً، شرکت میوزیکال می­تواند به عملیات تولید نوار کامپیوتری رو آورد، چرا که دانش تولید نوار کاست صوتی را در اختیار دارد. دوم، شرکت ممکن است به دنبال تولید کالاهای جدیدی باشد که نزد مشتریان فعلی شرکت از جاذبه کافی برخوردار است، اگرچه محصولات جدید از نظر خط محصول فعلی شرکت به تکنولوژی متفاوتی نیازمند باشد. و بالاخره شرکت ممکن است به دنبال رشته فعالیت­های جدیدی باشد که هیچ­گونه ارتباطی به تکنولوژی، محصولات و بازارهای فعلی آن نداشته باشد (خط­مشی متنوع­سازی چندجانبه). شرکت میوزیکال ممکن است رشته فعالیت­های جدید همچون تولید ماشین­های فاکس، امتیازدهی یا تولید محصولات رژیمی را مدنظر قرار دهد.

**محدود ساختن رشته فعالیت­های قدیمی**

شرکت­ها برای رسیدن به رشد موردنظر خود نه فقط باید وارد رشته فعالیت­های جدید شوند، بلکه به­منظور آزاد کردن منابع مورد نیاز و کاهش هزینه­ها باید محدود یا رها ساختن رشته فعالیت­های قدیمی و ناکارای خود را نیز مدنظر قرار دهند. رشته فعالیت­های ضعیف توجه و دقت مدیریت را به­گونه­ای غیرموجه به خود اختصاص می­دهند. از آنجا که توجه مدیران باید به موقعیت­ها و فرصت­های رشد شرکت معطوف باشد، اخیراً بسیاری از شرکت­ها رشته فعالیت­های خود را کوچک­تر کرده یا در مهندسی آن تجدیدنظر می­کنند. بر این اساس آنها سه خط­مشی را پیگیری می­کنند. این سه خط­مشی هرس کردن، درو کردن و رها کردن است.

**برنامه­ریزی استراتژیک**

پس از بررسی وظایف مدیریت سطح بالا در زمینه برنامه­ریزی استراتژیک، ما به بررسی وظایفی که در این حیطه متوجه مدیران واحدهای منفرد اقتصادی قرار دارد می­پردازیم. فرآیند برنامه­ریزی استراتژیک واحد فعالیت اقتصادی، دارای هشت مرحله است. این مراحل در شکل 3-7 نشان داده شده­اند. در قسمت­های بعد به بررسی هر یک از این مراحل می­پردازیم.

**رسالت واحد اقتصادی**

هر واحد اقتصادی باید در چارچوب رسالت کلان شرکت، رسالت خاص خود را تعیین و تعریف کند. از این­رو، شرکت تولیدکننده تجهیزات روشنایی که قبلاً بحث آن به میان آمد هدف حرفه خود را به­طور خاص این­طور بیان می­کند: "منظور از شرکت هدف­گیری استودیوهای بزرگ تلویزیونی است و شرکت در پی آن است که تنها فروشنده فن­آوری در زمینه روشنایی به آنها باشد. فن­آوری­هایی که نماد پیشرفته­ترین و قابل اعتمادترین ترتیبات داده شده در زمینه روشنایی است. "توجه کنید که این رسالت به هیچ­وجه در پی سفارش گرفتن از استودیوهای تلویزیونی کوچکتر نیست. گرفتن کار با توسل به این که قیمت­های این شرکت پایین­ترین قیمت است یا این که شرکت طرح­هایی را برای ورود به محصولات به غیر از روشنایی در دست بررسی دارد نیز مدنظر نمی­باشد.

**بررسی محیط بیرونی (تجزیه و تحلیل فرصت و مخاطره)**

پس از این که واحد اقتصادی رسالت­نامه خود را تهیه و تنظیم نمود، مدیر واحد نسبت به آن بخش­های محیطی که او برای رسیدن به اهداف واحد باید آنها را زیرنظر بگیرد، آگاهی می­یابد. برای مثال، شرکت تولیدکننده تجهیزات روشنایی تلویزیون باید مراقب این موارد باشد: نرخ رشد تعداد استودیوهای تلوزیونی، سلامت مالی شرکت، رقبای کنونی و رقبای جدید، تحولات تکنولوژیکی جدید، مجموعه قوانین و مقرراتی که ممکن است بر طراحی تجهیزاتی شرکت یا بازاریابی آن اثر گذارنده و کانال­های توزیعی که به فروش تجهیزات روشنایی مبادرت می­کنند.

به­طور کلی، یک واحد اقتصادی باید با نیروی کلیدی خارجی واقع در محیط کلان و بازیگران عمده محیط خود که بر قابیت و توانایی

**فرصت­ها:** یکی از اهداف اصلی مطالعه محیطی تعیین فرصت­های جدید ارزیابی است.

\* یک فرصت بازاریابی حوزه نیاز یک خریدارست که در آن شرکت می­تواند به نحوی سودآور عمل کند.

**تهدیدات:** برخی تحولات در محیط خارجی تهدیداتی را به همراه دارند.

پس از این که مدیریت فرصت­ها و تهدیدات بزرگی که پیش­روی یک واحد اقتصادی خاص قرار دارد را مشخص نمود، می­توان مشخصات جذابیت کلی آن واحد را تعیین کرد. در اینجا چهار نتیجه زیر حاصل می­شود:

⦁ یک رشته فعالیت ایده­آل، با فرصت­های عمده بسیار، و تهدیدات عمده محدود روبه­روست.

⦁ یک رشته فعالیت پرمخاطره، هم با فرصت­ها و هم با تهدیدات بسیاری مواجه است.

⦁ یک رشته فعالیت بالغ، فرصت­های عمده محدود و تهدیداتی اندک را در مقابل دارد.

⦁ یک رشته فعالیت مسئله­دار، با فرصت­های محدود اما تهدیدات بسیاری مواجه است.

**تجزیه و تحلیل محیط درونی (تجزیه و تحلیل نقاط ضعف / توانمندی­ها)**

تشخیص فرصت­های خوب و جذاب محیط یک موضوع است، و اما، برخوردار بودن از توانایی­های لازم برای موفقیت در استفاده از این فرصت­ها موضوعی دیگر به­شمار رود. هم از این­روست که هر واحد اقتصادی باید توانمندی­ها و نقاط ضعف درونی خود را به­طور مرتب بررسی کند. این کار با استفاده از فرمی مشابه آنچه که در یادداشت بازاریابی به­نام "چک­لیست انجام تجزیه و تحلیل توانمندی­ها و نقاط ضعف" نشان داده شده، امکان­پذیر است. مدیریت شرکت یا مشاور بیرونی با بررسی قابلیت­ها و توانایی­های بازاریابی، مالی، تولیدی و سازمانی واحد اقتصادی، آن را براساس هر عامل به این شرح درجه­بندی می­کند: نقطه قوت بزرگ، نقطه قوت کوچک، عامل خنثی، نقطه ضعف کوچک یا نقطه ضعف بزرگ.

مسلماً واحد فعالیت اقتصادی نباید کلیه نقاط ضعف خود را مرتفع سازد، همان­طور که نباید درباره نقاط قوت خود دچار غرور شود. پرسش مهم این است که آیا واحد اقتصادی باید خود را محدود به فرصت­هایی سازد که برای استفاده از آنها از توانمندی­های لازم برخوردار است یا باید به دنبال فرصت­های بهتری باشد و برای استفاده از این فرصت­ها، توانمندی­های جدید و خاصی را به­دست آورد یا در خود ایجاد کند. مثلاً، در شرکت تگزاس اینسترومنت مدیران به دو قسمت تقسیم می­شوند. مدیرانی که می­خواهند شرکت فقط به تولید لوازم الکترونیک صنعتی اشتغال ورزد (شرکت در این زمینه از توانمندی لازم برخوردار است) و آن دسته مدیرانی که می­خواهند شرکت به معرفی و تولید و عرضه محصولات الکترونیکی مصرفی ادامه دهد (شرکت در این زمینه از توانمندی­های بازاریابی مورد نیاز برخوردار نیست).

گاه یک واحد اقتصادی خیلی ضعیف عمل می­کند و این امر به دلیل ضعف توانممندی دوایر مربوطه نیست، بلکه این دوایر با هم همکاری گروهی و تیمی ندارند. در یک شرکت بزرگ تولیدکننده لوازم و قطعات الکترونیکی، مهندسین به کارکنان فروش به چشم "مهندسینی که از عهده کار برنمی­آیند" نگاه می­کردند و کارکنان فروش نیز کارکنان خدماتی شرکت را فروشندگانی می­پنداشتند که از "عهده انجام صحیح کارها برنمی­آیند" و بنابراین ارزیابی روابط کاری بین دوایر به­عنوان ممیزی محیط داخلی اهمیت زیادی برخوردار است. شرکت هانی­ول دقیقاً این کار را انجام داده است. ملاحظه کنید:

**تعیین هدف**

ارزیابی کلی از توانمندی­ها (Strenghts)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت­ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) پیش­روی یک شرکت را تجزیه و تحلیل SWOT (حروف مخفف اول این چهار کلمه) می­خوانند. پس از اینکه شرکتی تجزیه و تحلیل SWOT انجام داد می­تواند اهداف خاص خود را برای دوره برنامه­ریزی تهیه نماید. این مرحله از فرآیند برنامه­ریزی استراتژیک مربوط به واحد اقتصادی، تعیین هدف نام دارد. مدیران از واژه هدف برای تشریح مقاصدی استفاده می­کنند که ویژگی خاصی از نظر بزرگی و زمان دارند. تبدیل این مقاصد به اهداف قابل اندازه­گیری، سبب می­شود کار مدیریت در امور برنامه­ریزی، اجرا و کنترل، تسهیل گردد.

⦁ نخست، اهداف باید دارای سلسله مراتب باشند. یعنی از مهمترین آغاز و به کم اهمیت­ترین خاتمه یابند. مثلاً ممکن است هدف اصلی واحد فعالیت اقتصادی در یک دوره افزایش نرخ بازده سرمایه­گذاری باشد. این هدف به وسیله افزایش سطح سودآوری شرکت و یا کاهش در حجم سرمایه­گذاری انجام شده تأمین می­شود. سطح سودآوری، خود به افزایش دریافتی فروش و یا کاهش سطح هزینه­ها بستگی دارد. دریافتی فروش نیز به نوبه خود با افزایش سهم بازار و یا قیمت فروش افزایش می­یابد. اگر به همین صورت به پیش ­رویم اهداف کلان شرکت برای دوایر و افراد به اهداف خاص تبدیل می­شوند.

⦁ دوم، اهداف تا حد ممکن باید به­صورت کمی بیان شوند. هدف "بازده سرمایه­گذاری افزایش یابد"، بهتر است به­صورت "بازده سرمایه­گذاری تا 15% افزایش یابد" یا از این همه روشن­تر به­صورت "بازده سرمایه­گذاری ظرف 2 سال تا 15% افزایش یابد" بیان شود.

⦁ سوم، تعیین اهداف باید مبتنی بر واقع­بینی باشد. این اهداف باید زاییده تجزیه و تحلیل فرصت­ها و توانمندی­های واحد فعالیت اقتصادی باشند و از تفکر خیال­پردازانه نشأت نگرفته باشند.

⦁ و بالاخره اهداف شرکت باید با هم سازگاری داشته باشند. امکان ندارد بتوان همزمان سود و فروش را به حداکثر رساند.

**تدبیر خط­مشی**

انتخاب اهداف از آن است که واقعاً واحد فعالیت اقتصادی قصد رسیدن به کجا را دارد. ولی این خط­مشی است که به­صورت یک طرح بازی، چگونگی وصول به هدف را مشخص می­کند. هر واحد فعالیت اقتصادی باید برای رسیدن به اهداف کلان خود دارای خط­مشی باشد. اگرچه تعداد خط­مشی­ها فراوانند اما مایکل پورتر با ادغام همه آن در همدیگر سه خط ژنریک ارائه کرده است که نقطه آغاز بسیار خوبی برای تفکر استراتژیک محسوب می­شوند. این سه خط­مشی رهبری هزینه تمام شده، تمایز و تمرکز است.

شرکت­ها باید برای دستیابی به شرکایی که توانمندی­های آنان را تقویت و نقاط ضعف آنان را جبران کنند تفکری خلاق داشته باشند. همکاری­های مشترک زمانی که به درستی اداره شوند این امکان را برای شرکت­ها فراهم می­سازند که به اثربخشی فروش بیشتر در سطح هزینه­ای پایین­تر دست یابند.

**تنظیم برنامه**

پس از این که واحد اقتصادی خط­مشی­های اصلی خود را تعیین کرد نوبت به تصمیم­گیری درباره تهیه برنامه­های پشتیبانی تفضیلی می­رسد. بنابراین در صورتی که واحد هدف خود را رسیدن به رهبری تکنولوژیکی تعیین نموده باشد، باید برای تقویت دایره تحقیق و توسعه خود برنامه­هایی را تهیه کند، اخبار و اطلاعاتی را در مورد فن­آوری­های جدید جمع­آوری کند، پرسنل فنی فروش خود را آموزش دهد و آگهی­های تبلیغاتی تهیه نماید که با آنها رهبری تکنولوژیکی خود را اعلام کند.

پس از تنظیم برنامه­ها به­صورت پیشنهادی و آزمایشی، کارکنان بازاریابی باید هزینه­های برنامه را تعیین کنند. در این مرحله پرسش­هایی از این دست مطرح می­شوند: آیا شرکت در یک نمایشگاه منطقی است و ارزش آن را دارد؟، آیا یک جایزه فروش از لحاظ اقتصادی توجیه­پذیر است؟، آیا استخدام فروشنده­ای دیگر بر سودآوری تأثیر می­گذارد؟، برای تعیین این که کدام فعالیت احتمالاً نتایج مثبت کافی برای توجیه هزینه را دارد، باید برای هر یک از فعالیت­های بازاریابی، از سیستم حسابداری براساس فعالیت استفاده نمود

**اجرا**

اگر مؤسسه یک خط­مشی روشن و شفاف همراه با برنامه پشتیبانی بسیار سنجیده آن را به دقت به اجر در نیاورد، خط­مشی و برنامه مربوطه مفید نخواهد بود. به بیان مؤسسه مشاوره­ای مکینزی، خط­مشی فقط یکی از عناصر هفت­گانه­ای است که شرکت­های بسیار موفق از نظر نحوه اداره، ارائه و تجویز می­کنند. چارچوب هفت عنصر مکینزی برای موفقیت در کار در شکل 3-9 نشان داده شده است. سه عنصر اولیه این چارچوب خط­مشی، ساختار و سیستم­ها به­عنوان "سخت­افزار" موفقیت تلقی می­شوند و چهار عنصر بعدی سبک و روش، کارکنان، مهارت­ها و ارزش­های مشترک "نرم­افزار" این چارچوب نامیده می­شوند.

اولین عنصر "نرم­افزاری"، سبک و روش است و بدان معناست که کارکنان شرکت دارای تفکر و باور مشترک هستند. هم از این­روست که هر یک از کارکنان مک­دونالدز همواره به مشتری لبخند می­زند.

**بازخورد و کنترل**

همراه با اجرای خط­مشی، مؤسسه نیازمند آن است که نتایج حاصله را دنبال کند و تحولات و رخدادهای جدید واقع در محیط داخلی و خارجی را دقیقاً زیر نظر داشته باشد. بعضی از محیط­ها، حتی از سالی به سال دیگر از ثبات نسبی برخوردارند. محیط­های دیگری نیز وجود دارند که تقریباً به یک روش قابل پیش­بینی و بسیار کند تغییر می­کنند. و باز هم هستند محیط­هایی که تغییرات آنها بسیار بزرگ و قابل ملاحظه است. با این وجود شرکت می­تواند روی یک چیز حساب کند؛ محیط سرانجام متحول می­شود و وقتی که این تحول صورت گیرد، شرکت مجبور خواهد بود اجرای برنامه­های، خط­مشی­ها یا حتی اهداف خود را بازنگری کرده و آنها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. ملاحظه کنید برای قسمت خدمات کامپیوتری شرکت الکترونیک دیتاسیستمز چه روی داده است.**فرآیند بازاریابی**

برنامه­ریزی در سطح کلان، قسمت و سطوح مختلف رشته فعالیت­های شرکت جزئی از فرآیند بازاریابی را تشکیل می­دهند. برای درک صحیح و کامل فرآیند بازاریابی ابتدا باید دید که تعریف شرکت از رشته فعالیت چیست؟

وظیفه و رسالت هر حرفه­ای ارائه فایده است به بازار در قبال سودی که عاید آن می­شود. در زمینه فرآیند فایده­رسانی حداقل دو نظریه وجود دارد. نظریه سنتی آن است که شرکت چیزی را تولید می­کند و سپس آن را می­فروشد [شکل 3-10 (الف)]. مثلاً توماس ادیسون گرامافون را اختراع می­کند و آنگاه با استفاده از کارکنان لازم آن را تولید و سپس به فروش می­رساند. با این تعریف بازاریابی در نیمه دوم فرآیند فایده­رسانی جای می­گیرد. در نظریه اولیه فرض بر این است که شرکت نسبت به آنچه که تولید می­کند، وجود تقاضا به حد کافی برای خرید در بازار و تأمین سود متعارفی برای آن آگاهی دارد. شرکت­هایی که این نظریه سنتی را قبول دارند در اقتصادهایی موفق می­شوند که مشخصه آنها عبور کالاست. مثلاً بسیاری از مصرف­کنندگان اروپای شرقی از کمبود کالا رنج می­برند و هر آنچه را که تولید شود خریداری می­کنند. آنها معمولاً درباره کیفیت، ویژگی یا شکل کالا وسواسی به خرج نمی­دهند، اما نظریه قدیمی فرآیند کار در کشورهایی که اقتصاد آنها رقابتی است و مردم با حق انتخاب فراوان روبه­رو هستند کارآیی چندانی ندارد. در واقع این "بازار انبوه" به بازارهای کوچک زیادی تقسیم می­شوند که هر کدام واجد خواسته­ها، دریافت­های ذهنی، رجحان­ها و معیارهای خرید متفاوتی هستند. بنابراین، رقیب زیرک و هوشیار باید عرضه خود را برای بازارهای هدفی که به خوبی تعریف شده­اند طراحی کند.

این که بازاریابی در آغاز فرآیند برنامه­ریزی قرار دارد، باوری است که در کانون نظریه جدید فرآیندهای کار جای می­گیرد. شرکت­هایی که این نظریه فرآیند کار را می­پذیرند، به جای تأکید و توجه بر ساخت و فروشندگی، خود را بخشی از توالی ایجاد فایده و فایده­رسانی می­پندارند [شکل 3-10 (ب)]. این توالی دارای سه قسمت است:

بخش اول، انتخاب فایده نشان­دهنده تکلیفی است که انجام آن قبل از این که کالایی پا به عرصه وجود نهد برعهده بازاریابی است. کارکنان بازاریابی باید بازار را قسمت­بندی کنند، بخش مناسبی از آن را انتخاب کنند و برای فایده­ای که عرضه می­شود جایگاه مناسی در نظر گیرند. قاعده و فرمول قسمت­بندی، هدف­گیری و جایگاه­یابی اساس بازاریابی استراتژیک را تشکیل می­دهد.

پس از این که واحد فعالیت، فایده موردنظر را برگزید، سپس کالا باید تولید و آنگاه توزیع شود. ایجاد ویژگی­های خاص، تعیین قیمت­های فروش و انجام کار توزیع در همین مرحله صورت می­پذیرد و بخشی از بازاریابی تاکتیکی را تشکیل می­دهد و این بخش دوم توالی ایجاد فایده و فایده­رسانی است.

اولین وظیفه­ای که پیش­روی مدیران بازاریابی اطلس قرار دارد، تجزیه و تحلیل فرصت­های بلندمدت این بازار است، با توجه به اصطلاحاتی که می­تواند برای بهبود عملکرد واحد به عمل آورد. این مدیران فرصت­های زیادی را در بازار رو به رشد تجهیزات اداری تجاری می­بینند. "دفتر کار آینده" سریعاً به یک واقعیت مبدل می­شود و احتمالاً در خلال دهه­های آتی سرمایه­گذاری زیادی در این زمینه خوادهد شد. با وجود این که اقتصاد ایالات متحده آمریکا رو به خدماتی شدن است، ادارات و دفاتر کار برای انجام امور ابتدایی همچون حروف­چینی، بایگانی، ذخیره­سازی و انتقال اطلاعات، به ویژه از نظر استفاده از جدیدترین فن­آوری­ها بسیار ضعیف سازماندهی شده­اند. بسایری از تولیدکنندگانی که در این بازار فعالند، به دنبال فرصت­هایی هستند تا بتوانند میکروکامپیوتر، تهیزات تکثیر و ارتباطات از راه دور و نظایر آنها را به­صورت سیستم­های یک جا و یکپارچه عرضه کنند. در بین این تولیدکنندگان می­توان از شرکت­هایی همچون آی­بی­ام، زیراکس، اولیوتی، کانن و ان­آی­سی نام برد. تمام این شرکت­ها به تولید و عرضه سخت­افزار وم نرم­افزار اشتغال دارند که افزایش بهره­وری در ادارات را به دنبال دارد.

**تهیه خط­مشی بازاریابی**

فرض کنید شرکت تصمیم گرفته است با ماشین تحریر الکترونیکی بازار مشتری خانگی را هدف قرار دهد. در این صورت اطلس نیاز به تهیه یک خط­مشی تفکیکی و جایگاه­یابی برای آن بازار (فصل 10) دارد. آیا اطلس باید در ماشین­های تحریر مثل اتومبیل کادیلاک در بازار اتومبیل باشد و کالایی برتر در سطح قیمت فروش بالاتر همراه با خدمات پس از فروش خوبی عرضه کند که به نحو مطلوبی درباره آن تبلیغ شده و به طرف صاحبخانه­های نسبتاً مرفه نشانه رفته باشد؟ آیا اطلس باید ماشین تحریر کامپیوتری ساده و ارزان­تری بسازد و صاحبخانه­هایی را نشانه رود که نسبت به قیمت حساسیت بیشتری نشان می­دهند یا آیا اطلس باید کالاهایی را هدف قرار دهد که کیفیت متوسطی داشته باشد و در سطح قیمت متوسطی هم به فروش رسد؟

پس از این که اطلس درباره جایگاه کالای خود تصمیم لازم را گرفت، نوبت به در اختیار گرفتن ابتکار عمل برای تولید کالای جدید، آزمون آن و عرضه آن به بازار می­رسد (فصل 11). مراحل مختلف فرآیند تولید کالای جدید به ابزارهای مختلف تصمیم­گیری و کنترل نیازمند است.

پس از این که کالا وارد بازار شد خط­مشی مربوط به آن در مراحل مختلف دوره عمر کالا اصلاح و مورد جرح و تعدیل قرار خواهد گرفت. مراحل دوره عمر کالا عبارتند از: معرفی، رشد، بلوغ و افول (فصل 12). علاوه­بر این، انتخاب هر خط­مشی به این بستگی دارد که مؤسسه دارای چه نقشی است؛ آیا رهبر بازار به­شمار می­رود، آیا برتری­لب (چالشگر) است، آیا دنباله­روست یا تمرکزدهنده بازار (پرکننده خلاءهای بازار) است (فصل 13). و بالاخره خط­مشی باید فرصت­ها و چالش­ها را در جهانی که مرتباً در حال دگرگونی است نیز در نظر داشته باشد (فصل 14).

**تهیه برنامه­های بازاریابی**

مدیران بازاریابی برای تبدیل خط­مشی بازاریابی به برنامه­های آن، باید در زمینه­های زیر تصمیماتی اساسی بگیرند: هزینه­های بازاریابی، ترکیب عناصر بازاریابی و اختصاص بودجه به بازاریابی. اول اطلس باید در مورد میزان هزینه لازم برای نیل به اهداف بازاریابی خود تصمیم­گیری کند. شرکت­ها معمولاً بودجه بازاریابی خود را به­صورت درصدی از فروش هدف تعیین می­کنند. یک شرکت خاص ممکن است به امید دستیابی به سهم بازار بیشتر، بیشتر از درصد معمول خرج کند.

دوم، شرکت باید تصمیم بگیرد که کل بودجه بازاریابی را چگونه میان ابزارهای مختلف ترکیب عناصر بازاریابی تسهیم نماید ترکیب عناصر بازاریابی یکی از مفاهیم کلیدی نظریه بازاریابی نوین به­شمار می­رود.

ترکیب عناصر پیشبردی

تبلیغات پیشبرد فروش

تبلیغات رسانه­ای

نیروی فروش

روابط عمومی

بازاریابی با پست مستقیم و بازاریابی از راه دور

ترکیب عرضه

کالاها

خدمات شرکت

قیمت­ها

کانال­های توزیع

مشتریان هدف

شکل 3-13: خط­مشی ترکیب عناصر بازیابی

محصول اساسی­ترین ابزار ترکیب عناصر بازاریابی است. حاصل کار عرضه محسوس مؤسسه است به بازار، که خود کیفیت محصول، طرح، ویژگی­ها، نام تجاری و بسته­بندی آن را دربر می­گیرد (فصل 15). اطلس به­عنوان بخشی از موضوع عرضه خود خدمات مختلفی همچون اجاره، کرایه، تحویل، تعمیرات و آموزش (فصل 16) ارائه می­دهد. این خدمات پشتیبانی در بازار سراسر رقابتی جهانی یک مزیت رقابتی فراهم می­آورد.

فعالیت­های پیشبردی چهارمین ابزار ترکیب عناصر بازاریابی است و تمام فعالیت­هایی را که شرکت برای ایجاد ارتباط و پیشبرد کالاهای خود نزد بازار هدف انجام می­دهد، دربر می­گیرد (فصول 20 الی 23). اطلس مجبور است کارکنانی را برای انجام وظیفه فروش استخدام کند، آنها را آموزش دهد و در آنها ایجاد انگیزش نماید. شرکت باید برنامه­های ارتباطی و پیشبردی تدارک بیند، برنامه­هایی که شامل تبلیغات، تبلیغات پیشبرد فروش، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم و بازاریابی مستمر می­شود.

توجه داشته باشید که چهار حرف پی نظر فروشنده درباره بازارهای بازاریابی موجود برای نفوذ بر خریداران را نشان می­دهد. از نقطه­نظر خریدار هر یک از بازارهای بازاریابی برای ارائه مزیتی برای مشتری طراحی شده است. رابرت لاتربورن در مقابل چهار حرف پی فروشندگان، چهار حرف سی (Four Cs) مشتریان را ارائه کرده است. ملاحظه کنید:

**تبلیغات پیشبردی**

تبلیغات پیشبرد فروش

تبلیغات رسانه­ای

کارکنان فروش

روابط عمومی

بازاریابی مستقیم

**مکان عرضه**

کانال­های توزیع

پوشش

جور بودن

نقاط عرضه

موجودی جنس

حمل و نقل

**قیمت فروش**

لیست قیمت

تخفیفات

تخفیفات فوق­العاده

زمان پرداخت

شرایط اعتبار

**محصول (کالا)**

تنوع کالا

کیفیت

طرح

ویژگی­ها

نامه تجاری

بسته­بندی

اندازه

خدمات

تضمین­ها

مرجوعی­ها

شکل 3-12: ترکیب عناصر بازاریابی و چهار عنصر آن

|  |  |
| --- | --- |
| **چهار پی (4 Ps)** | **چهار سی (4 Cs)** |
| محصول | نیازها و خواسته­های مشتری  |
| قیمت فروش | هزینه­ای که مشتری متحمل می­شود. |
| مکان عرضه | راحتی |
| تبلیغات پیشبردی | ارتباط |

آخرین مرحله فرآیند بازاریابی سازماندهی منابع بازاریابی و سپس اجرا و کنترل برنامه بازاریابی است. شرکت باید آن قسم از سازمان بازاریابی را بنیاد نهد که توانایی اجرای برنامه بازاریابی را داشته باشد (فصل 24). در یک شرکت کوچک ممکن است یک نفر انجام تمام امور بازاریابی شامل تحقیقات بازاریابی، فروشندگی، تبلیغات، ارائه خدمات به مشتری، و غیره را برعهده داشته باشد. شرکت­های بزرگ (همچون اطلس) دارای چندین متخصص بازاریابی­اند: ازجمله کارکنان فروش، مدیران فروش، محققین بازاریابی، کارکنان تبلیغات، مدیران کالاها و نام­های تجاری، مدیران قسمت­های بازار و کارکنان ارائه خدمات همراه به مشتریان.

دوایر بازاریابی معمولاً به­وسیله معاونت مدیریت عامل در امور بازاریابی اداره می­شوند که انجام سه وظیفه را عهده­دارست. اولین وظیفه این معاونت هماهنگ کردن کار کلیه کارکنان بازاریابی است. این معاونت در شرکت اطلس باید اطمینان حاصل نماید که مثلاً مدیریت تبلیغات در تعیین برنامه زمان­بندی تبلیغات پیشبردی با مدیر فروش همکاری نزدیک دارد. دومین وظیفه این معاونت همکاری نزدیک با سایر معاونت­هاست. در صورتی که کارکنان بازاریابی اطلس ماشین تحریر جدید شرکت را به­عنوان یک محصول با کیفیت معرفی کنند اما بخش تحقیق و توسعه، محصول با کیفیتی را طراحی نکند یا قسمت تولید نتواند این محصول را به شیوه­ای شایسته با دقت تولید کند درنتیجه بازاریابی نخواهد توانست به آنچه قول داده است عمل کند. سومین وظیفه این معاونت انتخاب، آموزش، هدایت، ترغیب و ارزیابی کارکنان است. مدیران باید برای بررسی عملکرد کارکنان، ستایش و تمجید از توانمندی­های آنان، تذکر به آنها در مورد نقاط ضعف­شان و ارائه راهکارهای مناسب برای اصلاح امور به­طور دوره­ای با آنان ملاقات کنند.

اجرای برنامه­های بازاریابی همراه با شگفتی­ها، دلسردی­ها و نومیدهای فراوان است، به همین دلیل شرکت به بازخورد و کنترل هم نیاز دارد. سه نوع کنترل بازاریابی وجود دارد:

⦁ **کنترل برنامه­های سالانه،** وظیفه این کنترل اطمینان از آن است که شرکت به اهداف فروش سودآوری و سایر اهداف خود می­رسد. اول، این که وظیفه مدیریت بیان شرح اهداف ماهیانه یا سه­ ماهه است. دوم، مدیریت باید عملکرد جاری خود در بازار را اندازه­گیری کند. سوم، مدیریت باید دلایل زمینه­ساز هرگونه ضعف عملیاتی را روشن سازد. چهارم، مدیریت باید برای از میان برداشت هرگونه شکاف بین اهداف و عملکرد شرکت اقدامات اصلاحی لازم را اتخاذ کند.

⦁ **کنترل سودآوری،** شامل وظیفه اندازه­گیری سودآوری واقعی محصولات، گروه مشتریان، کانال­های تجاری و اندازه سفارش­هاست. این وظیفه، وظیفه چندان آسانی نیست. سیستم حسابداری یک شرکت به ندرت برای تهیه گزارش سودآوری واقعی و حقیقی موجودی­ها و فعالیت­های مختلف بازاریابی طراحی می­شود. تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی سودآوری فعالیت­های مختلف بازاریابی را اندازه­گیری می­کند. مطالعات کارآیی بازاریابی تلاش می­کند تعیین کند که چگونه می­توان فعالیت­های مختلف بازاریابی را با کارآیی بیشتری انجام داد.

⦁ **کنترل استراتژیک**، وظیفه ارزیابی تناسب بین خط­مشی بازاریابی شرکت و شرایط بازار را برعهده دارد. از آنجا که در محیط بازاریابی تغییر و تحولات به سرعت به وقوع می­پیوندند، هر شرکتی باید اثربخشی بازاریابی خود را از طریق یک ابزار کنترل که ممیزی بازاریابی نام دارد به­صورت دوره­ای مورد ارزیابی مجدد قرار دهد.

محیط جمعیت­شناختی/

اقتصادی

محیط سیاسی/ قانونی

محیط اجتماعی فرهنگی

محیط فنی/ فیزیکی

واسطه­های بازاریابی

رقبا

فروشندگان

جوامع

سیستم اطلاعات بازاریابی

سیستم برنامه­ریزی بازاریابی

سیستم سازمان بازاریابی

سیستم سازمان و اجرای بازاریابی

کالا

مکان عرضه

قیمت فروش

تبلیغات پیشبردی

شکل 3-14: عوامل مؤثر بر خط­مشی بازاریابی شرکت

**برنامه­ریزی برای کالا:** ماهیت و مندرجات یک برنامه بازاریابی

همان­طور که ملاحظه گردید، هر سطحی از کالا (خط کالا، نام تجاری) در داخل یک واحد فعالیت اقتصادی برای رسیدن به اهداف خود به یک برنامه بازاریابی نیاز دارد. برنامه بازاریابی یکی از مهمترین داده­های فرآیندهای بازاریابی است اما پرسش اینجاست که یک برنامه بازاریابی چه شکلی دارد؟ مندرجات و اجزاء تشکیل­دهنده آن کدامند. برنامه بازاریابی دارای چندین قسمت است. این بخش­ها در جدول 3-4 نشان داده شده­اند. ما قسمت­های مختلف یک برنامه بازاریابی را به کمک مثال زیر شرح خواهیم داد:

جدول 3-4: محتوای یک برنامه بازاریابی

|  |  |
| --- | --- |
| I. خلاصه اجرایی و جدول مندرجات | یک نگرش کلی خلاصه از برنامه پیشنهادی را ارائه می­دهد. |
| II. وضعیت کنونی بازار | داده­های مناسب از پیشینه بازار، کالا، رقابت، توزیع و محیط کلان را ارائه می­دهد. |
| III. تجزیه و تحلیل فرصت­ها | فرصت­ها/ تهدیدات، توانمندی­ها/ نقاط ضعف اصلی و مسائلی که پیشاروی شرکت قرار دارد را تعیین می­کند. |
| IV. اهداف | اهداف مالی و بازاریابی برنامه را از نظر حجم فروش، سهم بازار و سود تعریف می­کند. |
| V. خط­مشی بازاریابی | روش کلان بازاریابی را که برای رسیدن به اهداف برنامه مورد استفاده واقع می­شود ارائه می­کند. |
| VI. برنامه­های اصلی | برنامه­های خاص بازاریابی را ارائه می­دهد که برای نیل به اهداف طراحی شده­اند. |
| VII. صورت­وضعیت پیش­بینی سود و زیان | پیامدهای مالی مورد انتظار از برنامه را پیش­بینی می­کند. |
| VIII. کنترل­ها | نحوه نظارت بر برنامه را نشان می­دهد. |

(135)

**وضعیت کنونی بازاریابی**

این قسمت داده­های مناسبی از پیشینه بازار، کالا، رقابت، توزیع و محیط کلان را ارائه می­دهد. این داده­ها از جزوه­ای حاوی واقعیت­های مربوط به کالا که در اختیار مدیریت کالا قرار دارد استخراج می­گردند.

**وضعیت بازار.** در اینجا داده­ها درباره بازار هدف ارائه می­شود. اندازه و رشد بازار (میزان حجمی یا پولی) طی سال­های گذشته برحسب قسمت­های مختلف بازار یا قسمت­های جغرافیایی در اینجا آورده می­شود. داده­هایی درباره نیازهای مشتری، دریافت­های ذهنی او و روند رفتاری خرید نیز در همین قسمت ارائه می­شود.

**وضعیت رقابت.** در این قسمت رقبای اصلی تعیین و برحسب اندازه، اهداف، سهم بازار، کیفیت کالای تولیدی، خط­مشی­های بازاریابی و دیگر مشخصات که سبب آگاهی از مقاصد و رفتار آنها می­شود توصیف می­شوند.

**تجزیه و تحلیل فرصت­ها – تهدیدات.** در این قسمت مدیریت کالا فرصت­ها و تهدیداتی که فراروی کار قرار دارد را شناسایی می­کند. اهم فرصت­هایی که محصول با آن مواجه است از این قرارند:

⦁ مصرف­کنندگان نسبت به دستگاه­های استریوی مدولی جمع و جورتر علاقه­مندی روزافزونی نشان می­دهند بنابراین، زنیت باید طراحی و تولید یکی دو مدل جمع و جورتر را مورد بررسی قرار دهد.

⦁ دو فرشگاه بزرگ زنجیره­ای در سطح کشور، برای عرضه و فروش آلگرو اظهار تمایل کرده­اند اگر پشتیبانی تبلیغاتی بیشتری از آنها به عمل آید.

⦁ یک فروشگاه تخفیف­دار زنجیره­ای عمده اگر برای خریدهای زیاد از تخفیفات ویژه برخوردار شود برای عرضه و فروش آلگرو اعلام آمادگی کرده است.

تهدیدات عمده­ای که پیشاروی خط آلگرو قرار دارد از این قرارند:

⦁ تعداد روزافزونی از مصرف­کنندگان، دستگاه­های استریوی مورد نیاز خود را از فروشگاه­های انبوه فروش و تخفیف­دار می­خرند که آلگرو در این کانال­های توزیع از حضور چندان مطلوبی برخوردار نمی­باشد.

⦁ تعداد قابل توجهی از مصرف­کنندگان طبقه مرفه، دستگاه­های مکمل را ترجیح می­دهند که شرکت فاقد خط تولید امکانات سمعی مربوطه است.

⦁ بعضی از رقبای شرکت بلندگوی­های کوچک­تر با کیفیت صدای مطلوب به بازار عرضه کرده­اند که مورد استقبال مصرف­کنندگان هم واقع شده است.

⦁ دولت فدرال در نظر دارد قوانین سخت و شدیدی را در مورد ایمنی کالا به تصویب رساند. این امر تجدیدنظر در طراحی کالا را به همراه خواهد داشت.

**تجزیه و تحلیل توانمندی­ها – نقاط ضعف.** مدیریت کالا باید توانمندی­ها و نقاط ضعف کالا را شناسایی و تعیین نماید توانمندی­های اصلی محصول مورد نیاز به قرار زیر هستند:

⦁ نام زنیت ازجمله نام­های تجاری است که آگاهی بازار درباره آن زیاد است و از نظر کیفیت بالا نیز، تصویر خوبی در اذهان بر جای گذارده است.

⦁ واسطه­هایی که به فروش آلگرو اشتغال دارند بسیار مطلع و از نظر فروشندگی نیز بسیار آموزش دیده­اند.

⦁ شرکت از شبکه خدمت­رسانی بسیار خوبی برخوردار است و مصرف­کنندگان از این امر که این شرکت خدمات تعمیران سریعی در اختیار قرار می­دهند مطلع­اند.

⦁ کیفیت صدای دستگاه استریور آلگرو بهتر از دستگاه­های رقیب نیست و اختلاف کیفیت صدا می­تواند به تغییر فاحشی در انتخاب نام تجاری بیانجامد.

⦁ بودجه تبلیغات پیشبردی شرکت فقط 5 درصد فروش است در حالی که بعضی از رقبای عمده دو برابر این مبلغ را به تبلیغات پیشبردی اختصاص می­دهند.

⦁ دستگاه استریوی آلگرو در مقایسه با مگناوکس که در جایگاه ("کیفیت") و سونی که در جایگاه ("نوآوری") قرار دارد از جایگاه شفافی برخوردار نمی­باشد. زنیت به یک مطلب گفتنی منحصربه­فرد نیازمندست. برنامه تبلیغاتی کنونی شرکت از خلاقیت و هیجان لازم برخوردار نیست.

⦁ قیمت فروش آلگرو از قیمت نام­های تجاری مشابه بالاترست و تفاوت ذهنی واقعی از نظر کیفیت این اختلاف قیمت را توجیه نمی­کند. خط­مشی قیمت­گذاری نیاز به ارزیابی مجدد دارد.

**اهداف**

مدیریت کالا پس از این که دیگر مسایل مربوط به خط کالا را ملاحظه کرد، باید درباره اهداف برنامه تصمیم­گیری کند. در اینجا این مدیریت با دو نوع تصمیمات، مالی و بازاریابی روبه­روست.

**اهداف مالی.** مدیریت زنیت از هر واحد فعالیت، انتظار عملکرد مالی خوبی را دارد. مدیریت کالا برای آلگرو اهداف مالی زیر را تعیین کرده است.

**اهداف بازاریابی.** اهداف مالی باید به اهداف بازاریابی تبدیل شوند. مثلاً اگر شرکت درصدد دستیابی به سودی معادل 8/1 میلیون دلار است و درصد سودآوری هدف او بر فروش، 10 درصد باشد، بنابراین شرکت برای رسیدن به این سودآوری باید برای فروش خود هدف 18 میلیون دلار را تعیین نماید. پس اگر متوسط فروش 260 دلار تعیین شده باشد در این صورت شرکت باید 69230 دستگاه به فروش رساند. اگر انتظار رود که کل فروش صنعت به 3/2 میلیون دستگاه رسد، بنابراین، شرکت برای رسیدن به اهداف خود باید 3 درصد سهم بازار را از آن خود سازد. شرکت­ برای حفظ این سهم بازار باید برای آگاهی مصرف­کنندگان، پوشش توزیعی و غیره، اهداف معین دیگری تعیین کند. بنابراین اهداف بازاریابی به شرح زیر درمی­آیند.

⦁ دستیابی به سطح فروش 18 میلیون دلار در سال 1997 که نسبت به سال قبل افزایش 9 درصد را نشان می­دهد. بنابراین، دستیابی به تعداد 69230 دستگاه فروش نشانه رسیدن به 3 درصد سهم بازار است.

⦁ در طول دوره برنامه­ریزی سطح آگاهی مصرف­کنندگان از 15 درصد به 30 درصد افزایش یابد.

⦁ تعداد واسطه­ها 10 درصد افزایش می­یابد.

⦁ متوسط قیمت فروش 260 دلار تعیین شود.

**خط­مشی بازاریابی**

مدیریت کالا در این زمان خط­مشی کلان بازاریابی یا "طرح بازی" را ترسیم می­کند. خط­مشی مناسبی که برای رسیدن به اهداف برنامه از آن استفاده به عمل می­آید. خط­مشی بازاریابی اغلب فهرست­وار به­صورت زیر بیان می­شود:

|  |  |
| --- | --- |
| **بازار هدف** | خانوارهای نسبتاً بالا با تأکید بیشتر روی خریداران زن. |
| **جایگاه­یابی** | دستگاه استریوی مدولی با کیفیت صدای عالی و قابل اعتماد. |
| **خط تولید:** | یک مدل ارزان قیمت و دو مدل گران قیمت به خط اضافه شود. |
| **قیمت فروش:** | قیمت­گذاری اندکی بالاتر از نام­های تجاری رقبا باشد. |
| **کانال­های توزیع:** | در فروشگاه­های رادیو و تلویزیون و فروشگاه­های لوازم خانگی با شدت انجام شود و تلاش­هایی هم برای نفوذ در فروشگاه­های بزرگ به عمل آید. |
| **کارکنان فروش:** | 10 درصد افزایش یابد و یک نظام مدیریت مشتری برای سطح کشور ایجاد شود. |
| **خدمات:** | خدمات در سطحی گسترده و با سرعت بالا در اختیار باشد. |
| **تبلیغات** | یک برنامه تبلیغاتی جدید تهیه شود که از خط­مشی جایگاه شرکت حمایت بیشتری کند، به دستگاه­های گران قیمت­تر در آگهی­ها توجه بیشتری شود و هزینه تبلیغات هم 20 درصد افزایش یابد. |
| **تبلیغات پیشبرد فروش:** | برای تهیه یک برنامه تبلیغاتی در محل فروش و همچنین مشارکت بیشتر در نمایشگاه­های تجاری واسطه­ها، بودجه تبلیغات فروش به میزان 20 درصد افزایش یابد. |
| **تحقیق و توسعه:** | برای شیک­تر کردن دستگاه اِلگرو، هزینه­های این بخش تا 20 درصد افزایش یابند. |
| **تحقیقات بازاریابی:** | برای افزایش آگاهی نسبت به فرآیند انتخاب مصرف­کننده و همچنین برای نظارت دقیق­تر بر تحرکات رقبا هزینه­های تحقیقات بازاریابی به میزان 10 درصد افزایش یابند. |

**پیش­بینی عملکرد سود و زیان**

برنامه­های عملی امکان تهیه یک بودجه پشتیبانی را در اختیار مدیریت کالا قرار می­دهد. در طرف درآمدهای این بودجه، حجم پیش­بینی شده فروش برحسب واحد و متوسط قیمت فروش قرار دارد. در قسمت هزینه­ها، هزینه­های تولید، توزیع و بازاریابی که به سرفصل­های ریزتری سرشکن شده­اند، نشان داده می­شود. مابه­التفاوت درآمدها و هزینه­ها همان سود پیش­بینی شده است.

مدیریت بالاتر پس از تهیه بودجه آن را بررسی، تأیید یا اصلاح خواهد کرد. اگر بودجه درخواستی بیش از حد باشد، مدیریت کالا باید نسبت به تعدیل بعضی از هزینه­ها اقدام کند. بودجه پس از تصویب، به­صورت مبنایی برای طرح­ها و برنامه­های خرید و تأمین مواداولیه، برنامه­ریزی تولید، استخدام و آموزش کارکنان و عملیات بازاریابی درمی­آید.

**ابزارهای کنترل**

قسمت آخر برنامه بازاریابی ابزار کنترل و نظارت بر پیشرفت برنامه را نشان می­دهد. اهداف و بودجه به­طور معمول برای دوره­های یک یا سه ماهه تهیه می­شوند. مدیریت بالاتر می­تواند نتایج را در پایان هر دوره بررسی کند و رشته فعالیت­هایی را که به اهداف خود نائل نشده­اند شناسایی نماید. مدیران رشته فعالیت­های ناموفق باید برای آنچه رخ داده است توضیحات لازم را ارائه بدهند. آنها همچنین باید درباره اقداماتی که در جهت اصلاح امور و نیل به اهداف و اجرای صحیح برنامه به عمل آورده­اند به مدیریت ارشد گزارش شده­اند.

بعضی از قسمت­های مربوط به کنترل، برنامه­های اتفاقی است. یک برنامه اتفاقی اقدامات مدیریت در واکنش نسبت به تحولات زیان­آور خاص همچون جنگ قیمت یا اعتصاب را شرح می­دهد. هدف از برنامه­ریزی اتفاقی تشویق مدیران است تا درباره مشکلاتی که پیش­روی آنها قرار دارد بهتر اندیشه کنند.

**سیمای برنامه­ریزی بازاریابی در دهه 1990**

ما در سراسر این فصل درباره نظریه رویه­های نوین بازاریابی بحث کردیم. بنابراین، بد نیست که با نتایج حاصله از یک بررسی که به اختصار رویه و روش بازاریابی در دهه 1990 را بیان می­دارد، به بحث خود خاتمه دهیم.

بررسی جامع و گسترده انجام شده از سوی یک گروه محققان به این نتیجه رسیده است که تعداد بیشتری از شرکت­ها به مفهوم بازاریابی پی برده­اند و تلاش می­کنند به جای تولید صرف کالا یا خدمات، دل مشتریان را به­دست آورده و رضایت آنها را تأمین کنند. برنامه­های اقتصادی در حال حاضر به مراتب مشتری­گرا و رقیب­گراتر از گذشته­اند و دلایل توجیهی بیشتری برای آنها وجود دارد، آنها همچنین به واقعیات نزدیک­ترند. برنامه­ها پر از داده­هایی درباره کلیه وظایف هستند و بیشتر به­صورت تیمی تهیه می­شوند. مدیران اجرایی در زمینه بازاریابی خود را در وهله نخست مدیران حرفه­ای و سپس متخصص می­پندارند. مدیریت ارشد در تصمیم­گیری­ها بازاریابی و یا تصویب این تصمیمات، بیشتر درگیر می­شوند؛ و برنامه­ریزی، در واکنش نسبت به شرایط در حال تغییر سریع در بازار، به­صورت یک فرآیند پیوسته در سرتاسر درمی­آید. به عبارت دیگر روندهایی که در فصول 1 تا 3 مورد بحث قرار گرفت در دنیای بازاریابی با قوت عمل می­کنند!

شرکت­های مختلف بسیار متفاوت است. برنامه­ها به­ صورت­ها و نام­های مختلف "برنامه اقتصادی"، "برنامه بازاریابی" و گاه "برنامه عملیاتی" نامیده می­شود. اکثر برنامه­های بازاریابی یک ساله هستند، اما این برنامه­ها گاه برای 2 سال یا بیشتر نیز تهیه می­شوند. برنامه­ها بعضاً زیر 10 صفحه و بعضی از آنها بیش از 50 صفحه هستند. بعضی از شرکت­ها برنامه­های خود را بسیار جدی می­گیرند در حالی که شرکت­هایی هم هستند که از این برنامه­ها به­عنوان راهنمای تقریبی انجام کار استفاده می­کنند. به عقیده مدیران اجرایی نقاط ضعف برنامه­های بازاریابی فعلی که بیشتر اوقات از آنها ذکر به میان می­آید؛ نبود واقع­گرایی، ناکافی بودن تحلیل­های رقابتی و توجه و نگرش کوتاه­مدت آنها است.