تمام شرکت‌ها باید به آینده توجه کنند و استراتژي‌هاي بلندمدتي را تدوین کنند تا بتوانند با شرایط متغیر صنعت خود کنار بیایند. هر شرکتي باید با توجه به شرایط، فرصت‌ها، اهداف، و منابع خاص خود بهترین نقشه‌ي بازي را پیدا کند. وظیفه‌ي سخت انتخاب استراتژي کلي شرکت براي رشد و پیروزي بلندمدت، برنامه‌ریزي استراتژیك نامیده مي‌شود.

برنامه‌ریزي استراتژیك شرایط را براي برنامه‌ریزي‌هاي باقیمانده‌ي شرکت فراهم مي‌کند. بازاریابي به برنامه‌ریزي استراتژیك کمك مي‌کند، و برنامه‌ي کلي سازمان نقش بازاریابي را در شرکت تعیین مي‌کند. گرچه برنامه‌ریزي رسمي فایده‌هاي متنوعي براي شرکت‌ها به همراه دارد، همه شرکت از آن استفاده نمي‌کنند یا خوب استفاده نمي‌کنند.

با اینکه تمرکز بسیاري از بحث‌هاي برنامه‌ریزي استراتژیك روي شرکت‌هاي بزرگ است، شرکت‌هاي کوچك نیز مي‌توانند بهره‌ي زیادي از یك برنامه‌ریزي استراتژیك خوب ببرند. در این ارائه ابتدا به برنامه‌ریزي استراتژیك کلي سازمان مي‌پردازیم. سپس درباره‌ي نقش بازاریابي در سازمان مي‌پردازیم نقشي که توسط برنامه‌ي استراتژیك کلي مشخص مي‌شود. در نهایت فرآیند مدیریت بازاریابي را توضیح خواهیم داد ـ فرآیندي که بازاریاب‌ها تحت آن نقش خود را در سازمان تکمیل مي‌کنند.

خوش باشید

Kotler & Armstrong, "Principles of Marketing", Chapter 2, 9th edition, Prentice Hall 2001

برنامه‌ريزي استراتژيك كلي و چهار مرحله‌ي آن

برنامه‌ريزي استراتژيك شامل پيش‌بردن يك استراتژي براي بقا و رشد بلندمدت مي‌باشد. برنامه‌ريزي استراتژيك شامل چهار مرحله مي‌شود: تعريف مأموريت شركت، تعيين اهداف و آرمان‌ها، طراحي *مجموعه فعاليت‌هاي تجارتي و محصولات*[1] و تدوين و پيش‌بردن برنامه‌هاي وظيفه اي.

تعريف يك مأموريت واضح براي شركت با پيش‌نويسي يك بيان رسمي از مأموريت آغاز مي‌شود كه بايد مبتني بر بازار، واقع‌گرا، انگيزشي[2]، و متناسب با محيط بازار باشد. مأموريت بعداً به اهداف و آرمان‌هاي حمايتي تبديل مي‌شود كه كل شركت را هدايت مي‌كنند. اداره‌ي مركزي بر اساس اين اهداف و آرمان‌ها، مجموعه فعاليت‌هاي تجارتي و محصولات را طراحي مي‌كند، و تصميم مي‌گيرد چه تجارت‌هايي و محصول‌هايي بايد منابع بيشتر يا كمتري را در اختيار بگيرند. در ادامه، هر بخش محصول و تجاري بايد برنامه‌هاي بازاريابي مفصلي را مطابق با برنامه‌ي كلي شركت، تدوي كنند و پيش ببرند. برنامه‌هاي بازاريابي خوب و جامع با شرح فرصت‌هاي مشخص برنامه‌ريزي استراتژيك را حمايت مي‌كنند.

طراحي مجموعه تجارت و پيش‌برون استراتژي‌هاي رشد

مديريت با توجه به رسالت، مأموريت و اهداف شركت، مجموعه فعاليت‌هاي تجاري و محصولات را برنامه‌ريزي مي‌نمايد. براي تعيين مجموعه‌اي از فعاليت‌هاي تجاري كه با توجه به نقاط ضعف و قوت شركت در برابر فرصت‌هاي محيطي مناسب باشد، شركت بايد ابتدا براي تعيين اينكه كدام دسته از فعاليت‌ها يا واحدها بايد مورد توجه بيشتر يا كمتر قرار گيرند و در آنها سرمايه‌گذاري شود يا ؟؟؟، مجموعه فعاليت‌هاي تجاري جاري را تجزيه تحليل كند. قدم بعدي تدوين و تهيه استراتژي‌هاي رشد براي افزودن محصولات جديد يا فعاليت‌هاي تجاري جديد به مجموعه فعلي مي‌باشد. شركت ممكن است براي تعيين مجموعه‌ي فعاليت‌هاي خود از روش‌هاي رسمي برنامه‌ريزي، مانند "ماتريس سهم ـ رشد BCG[3]" يا ""شبكه برنامه‌ريزي

[1] business portfolio
[2] motivating
[3] The BCG growth –share matrix

واحد كسب و كار GE[4]"، استفاده كند. ولي در حال حاضر بسياري از شركت‌ها با توجه به موقعيت‌ها و شرايط خاص يا منحصر به فرد براي مجموعه فعاليت‌هاي خود، برنامه‌ريزي مي‌نمايند. علاوه بر تعيين و ارزيابي واحدهاي استراتژيك كنوني طراحي مجموعه فعاليت‌هاي شركت مستلزم شناسايي فعاليت‌ها و محصولاتي است كه شركت بايد براي سالهاي آتي در نظر بگيرد. "شبكه گسترش بازار محصول"[5] يكي از ابزارهاي مفيد براي اين كار است. همانطور كه در نمودار زير مشاهده مي كنيد شبكه گسترش بازار محصول بيانگر اين است كه براي رشد بايد چهار مسير احتمالي را طي كرد: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع بخشيدن به فعاليت‌ها.

	محصولات كنوني	محصولات جديد
بازارهاي كنوني	رسوخ در بازار	توسعه‌ي بازار
بازارهاي جديد	توسعه بازار	گسترش و تنوع فعاليت‌ها

ماتريس سهم ـ رشد BCG:

بهترين روش شناخته شده براي ارزيابي مجموعه توانايي‌هاي شركت استفاده از ماتريس سهم ـ رشد BCG است كه توسط گروه مشاوران بوستون[6] ارائه شد. در اين روش يك شركت تمام واحدهاي كسب و كار استراتژيك را بر حسب نرخ رشد بازار و سهم نسبي بازار طبقه‌بندي مي‌كند (نمودار ۱). با تقسيم‌بندي كه به وسيله اين ماتريس انجام مي‌شود چهار نوع واحد كسب و كار استراتژيك شناسايي مي‌گردد.

ستاره‌ها: واحدها يا محصولاتي با رشد زياد و سهم بازار زياد هستند كه اغلب براي تأمين مالي رشد سريع خود به سرمايه‌گذاري سنگين نيازمندند. سرانجام رشد آنها كاهش مي‌يابد و به واحدهايي تبديل مي‌شوند كه آنها را "گاو شيرده" مي‌نامند.

[4] General electric’s strategic business planning grid
[5] Product market expansion grid
[6] Boston Consulting Group (BCG)

گاو شيرده: واحدها يا محصولاتي هستند كه داراي رشد كم و سهم بازار زياد هستند اين واحدهاي پابرجا و موفق به سرمايه‌گذاري زيادي نياز ندارند و مي‌توانند سهم بازار خود را حفظ كنند. بنابراين در اين واحدها وجوه نقد زيادي به دست مي‌آيد كه شركت مي‌تواند براي پرداخت صورت حساب‌هاي خود يا واحدهاي ديگري كه به سرمايه‌گذاري نياز دارند، به مصرف برساند.

علامت سؤال‌ها: در بازارهاي روبه رشد اين واحدها از سهم پايييني برخوردارند. اين واحدها براي حفظ سهم بازار خود به مقدار زيادي پول نقد نياز دارند. مديريت بايد تلاش زيادي نمايد تا اين واحدها را به گونه‌اي درآورد كه در گروه ستاره‌ها قرار گيرند، چون در غير اين صورت محكوم به فنا خواهند بود.

سگ‌ها: واحدها و محصولاتي با رشد و سهم بازار كم هستند. آنها ممكن است براي حفظ خود وجه نقد كافي ايجاد نمايند ولي نمي‌توانند منبع نقدي بزرگي به حساب آيند.

در نمودار ۲ـ۲، ده دايره وجود دارد كه نمايانگر ده واحد كسب و كار استراتژيك مي‌باشند. مساحت اين دايره‌ها متناسب با ميزان فروش واحدها بر حسب دلار است.

شركت پس از طبقه‌بندي واحدهاي خود بايد مشخص كند كه هر يك از آنها، در آينده چه نقشي را ايفا مي‌كند. هر واحد مي‌تواند يكي از چهار استراتژي را اجرا كند. شركت مي‌تواند در واحد كسب و كار سرمايه‌گذاري بيشتر بنمايد تا سهم بازار آن را *افزايش* دهد. يا مي‌تواند تنها بدان اندازه سرمايه‌گذاري كند كه سهم كنوني واحد در بازار *حفظ* شود. شركت مي‌تواند از گاوشيرده شير بدوشد و بدون توجه به اثرات بلندمدت، پول نقد *برداشت* كند، و واحد را از نظر قدرت مالي يا نقدينگي تضعيف نمايد. سرانجام شركت مي‌تواند با كاهش فعاليت واحد كسب و كار استراتژيك از طريق *فروش* بخش‌هايي از واحد يا *بستن* قسمت‌هايي از آن، منابع را در جاي ديگري به كار گيرد.

با گذشت زمان وضع واحدها در ماتريس مربوطه تغيير مي‌كند. هر واحد كسب و كار استراتژيك يك چرخه حياتي مشخص دارد.

روش جنرال الكتريك

در زمينه‌ي مجموعه فعاليت‌ها، شركت جنرال الكتريك يكي از روش‌ها يا ابزارهاي جامع برنامه‌ريزي به نام "شبكه برنامه‌ريزي واحد كسب و كار استراتژيك" را ارائه كرد. (نمودار ۳ـ۲). اين روش همانند روش مشاوران مديريت بستن از يك ماتريس استفاده مي‌كند كه داراي دو محور است، بر روي يك محور جذاب بودن صنعت و بر روي محور ديگر توان و قدرت شركت در صنعت نشان داده مي‌شود.

در اين روشد علاوه بر اين كه نرخ رشد بازار به عنوان بخشي از جذابيت صنعت به حساب مي‌آيد، چندين عامل مورد توجه قرار مي‌گيرد. در اين روش جذابيت بازار از اجزاي زير تشكيل مي‌شود: اندازه‌ي بازار، نرخ رشد بازار، حاشيه سود صنعت، ميزان رقابت، تقاضاي فصلي و دوره‌اي و ساختار هزينه صنعت. به هر يك از اين عوامل درصدي مي‌دهند و در مجموع به عنوان شاخص جذابيت صنعت منظور مي‌كنند. با توجه به هدف شركت، جذابيت صنعت مي‌تواند زياد، متوسط يا كم باشد.

در روش جنرال الكتريك، به منظور تعيين ميزان توان و قدرت شركت از چند شاخص استفاده مي‌شود، نه از يك معيار ساده‌ي متعلق به سهم نسبي بازار، شاخص قوت شركت در برگيرنده‌ي عوامل زير مي‌شود: سهم نسبي بازار، قيمت محصولات رقيب، كيفيت محصول، دانش مشتري و بازار، اثربخشي فروش و مزاياي جغرافيايي به اين عوامل ضريب داده مي‌شود و در مجموع به صورت شاخص شركت در مي‌آيند كه مي‌توان آن را قوي، متوسط يا ضعيف ناميد.

اين شبكه داراي سه منطقه است. مربع‌هاي مستطيل نقطه‌چين، و در گوشه‌ي بالاي طرف چپ، نشان‌دهنده‌ي واحدهاي قوي است كه شركت مي‌تواند در اين واحدها سرمايه‌گذاري كند و رشد نمايد. مربع‌هاي مستطيل كه با خط عمودي رسم شده‌اند واحدهايي هستند كه از نظر جذابيت در سطح متوسط قرار دارند. شركت بايد ميزان سرمايه‌گذاري در اين واحدها را در همان سطح حفظ نمايد. سه مربع مستطيل كه در انتهاي پايين طرف راست اين شبكه قرار دارند و با خط‌هاي افقي مشخص شده‌اند داراي كمترين جذابيت هستند. شركت بايد براي خاتمه بخشيدن به فعاليت اين واحدها يا كاهش آنها چاره‌اي بينديشد.

دايره‌ها در نمودار ۳ـ۲ نمايانگر چهار واحد كسب و كار استراتژيك هستند. مساحت اين دايره‌ها با اندازه صنعتي كه اين واحدها در آن به رقابت مي‌پردازند، متناسب است. قطاع‌هايي كه در درون دايره مشخص شده‌اند نمايانگر سهم بازار هر واحد است.

مديريت همچنين مي‌تواند با / بدون انجام دادن تغييراتي در استراتژي‌هايش وضعيت يا موضع واحدهاي كسب و كار استراتژيك را پيش‌بيني نمايد. با مقايسه شبكه‌هاي تجارتي كنوني و پيش‌بيني شده، مديريت مي‌تواند موارد اصلي استراتژيك، و فرصت‌هايي را كه با آنها روبه‌رو مي‌شود، مشخص سازد.

استراتژي‌هاي برنامه ريزي وظيفه اي و نقش بازاريابي در برنامه‌ريزي استراتژيك:

هنگامي كه اهداف استراتژيك مشخص شدند، مديريت هر يك از فعاليت‌هاي تجاري بايد دسته‌اي از برنامه‌هاي وظيفه‌اي را كه فعاليت‌هاي بازاريابي، مالي، عملياتي و ساير واحدها را هماهنگ مي‌كنند، فراهم نمايد. موفقيت شركت به اين بستگي دارد كه واحدها تا چه حد فعاليت‌هاي افزاينده‌ي ارزش مشتري را به خوبي انجام مي‌دهند و اينكه واحدها تا چه حد با يكديگر به خوبي كار مي‌كنند تا به مشتري خدمت كنند. هر واحدي بنا به نظر خود اهداف و فعاليت‌هاي خاصي را مهمترين مي‌داند.

واحد بازاريابي به ديدگاه مشتري توجه زيادي مي‌كند، در حالي كه واحد عملياتي به هزينه‌هاي توليد و كاهش دادن آنها توجه مي‌نمايد. مديران بازاريابي براي اينكه بتوانند سيستمي از برنامه‌ها را ارائه نمايند كه هدف‌هاي استراتژيك شركت به بهترين شكل ممكن تأمين شوند بايد ديدگاه‌هاي خود را با ديدگاه‌هاي مديران واحدهاي وظيفه‌اي هماهنگ نمايند.

در فرايند برنامه‌ريزي استراتژيك، بازاريابي همواره نقشي مهم ايفا مي‌كند. در مورد جذابيت‌هاي بازار اطلاعاتي را براي برنامه‌ريزي استراتژيك ارائه مي‌كند ضمن اينكه تأكيد بازاريابي بر مشتري مي تواند براي برنامه‌ريزي به عنوان يك رهنمود مورد استفاده قرار گيرد. بازاريابها براي كمك به حصول هدف‌هاي استراتژيك، استراتژي‌هايي را تدوين مي‌نمايند و براي اينكه اين استراتژي‌ها به شيوه‌هاي سودآور به اجرا

درآيند برنامه‌هايي را فراهم مي كنند. بازاريابي همچنين به منظور حصول اطمينان از تأمين رضايت مشتريان، نقش ايجاد كننده‌ي هماهنگي (ايجاد انسجام و يكپارچگي بين واحدها) را ايفا مي‌كنند.

فرايند بازاريابي و نيروهايي كه بر آن اثر مي‌گذارند

فرآيند بازاريابي نيازهاي مشتري را با اهداف و توانايي هاي شركت منطبق مي كند. مشتريان در مركز فرآيند بازاريابي قراردارند. شركت بازار كلي را به بخش هاي كوچكتر تقسيم مي كند، شركت با انتخاب بخش هاي مشخص بهتر مي تواند به مشتريان خاص خود خدمت كند. سپس يك آميزه بازاريابي[۷] طراحي مي كند تا آنچه از طريق بازاريابي ارايه مي دهد متمايز ساخته و در بازار هدف موقعيت آن را تعيين كند. آميزه بازاريابي شامل تصميماتي درباره محصول، قيمت، مكان، و ترويج مي باشد.

وظايف مديريت بازاريابي، و اجزاي برنامه بازاريابي

شركت براي اينكه بهترين آميزه را تعيين نمايد و به مرحله‌ي اجرا درآورد بايد اقدامات زير را به عمل آورد: تجزيه و تحليل بازاريابي، برنامه‌ريزي بازاريابي، اجراي بازاريابي و كنترل بازاريابي. اجزاي تشكيل دهنده‌ي برنامه‌ي بازاريابي عبارت‌اند از: خلاصه مديريتي و اجرايي، شرايط كنوني بازاريابي، عوامل تهديد كننده و فرصت‌ها، هدف‌هاي بلندمدت و مسائل موجود، استراتژي‌هاي بازاريابي، برنامه‌هاي اجرايي، بودجه و كنترل. اغلب، تدوين برنامه‌هاي استراتژيك در مقايسه با مرحله اجرا بسيار آسان‌تر است. شركت براي اينكه موفق باشد بايد بتواند استراتژي‌ها را به شيوه‌اي اثربخش به اجرا درآورد. مرحله‌ي اجرا فرايندي است كه بدان وسيله به استراتژي‌هاي بازاريابي جامه‌ي عمل مي‌پوشانند و آنها را به عمليات بازاريابي تبديل مي‌نمايند. بيشتر مسئوليت‌هاي اجرايي بر عهده‌ي واحد بازاريابي گذارده مي‌شود. واحدهاي بازاريابي كنوني به شيوه‌هاي گوناگون تنظيم (سازماندهي) مي‌شوند. متداول‌ترين ساختار آن است كه واحد بازاريابي به صورت وظيفه‌اي عمل كند، يعني وظايف بازاريابي به وسيله‌ي مديراني هدايت مي‌شود كه گزارش كار خود را به معاون بازاريابي ارائه مي‌كنند. روش ديگر اين است كه ساختار بر مبناي حوزه‌ي جغرافيايي باشد كه در

[7] marketing mix

آن نيروهاي فروش يا ساير گروه‌هاي متخصص در حوزه‌هاي مشخص جغرافيايي مستقر مي‌شوند و همچنين امكان دارد شركت از ساختار مبتني بر محصول استفاده مي‌كند كه در اجراي آن مسئوليت محصولات به مديران محصول واگذار مي‌شود و آنها بايد با متخصصان وظيفه‌اي همكاري كنند تا برنامه‌هاي خود را به اجرا درآورند. ساختار ديگر مبتني بر بازار است كه در آن مسئوليت بازارهاي عمده به مديران بازاريابي محول مي‌شود و آنها نيز بايد با متخصصان وظيفه‌اي همكاري كنند. واحدهاي بازاريابي بر فرآيند بازاريابي كنترل‌هايي اعمال مي‌كنند. كنترل عملياتي ايجاب مي‌كند كه بر نتايج حاصل از بازاريابي كنوني نظارت شود تا سازمان مطمئن گردد كه، از نظر فروش و سود، به هدف هاي سالانه دست يافته است. در كنترل استراتژيك اين اطمينان حاصل خواهد شد كه سيستم‌ها، استراتژي‌ها و هدف‌هاي بلندمدت بازاريابي با محيط بازاريابي كنوني و پيش‌بيني شده سازگارند. در كنترل استراتژيك از مميزي بازاريابي[8] استفاده مي شود تا بتوان بدان وسيله براي دوره هاي كوتاه مدت و بلند مدت فرصتها و مشكلات بازاريابي را شناسايي كرد و در صورت انحراف از مسير، اقدامات اصلاحي (از نظر عملكرد بازاريابي) به عمل آورد. شركت از مجراي اين اقدامات مي‌كوشد محيط بازاريابي را تحت نظارت قرار دهد و در صورت تغيير، خود را با شرايط جديد وفق دهد.

[8] marketing audit