

پیروز هستند که مدیران آنها، سازمان خود را با شرایط حاکم محیطی وفق داده و شرایط داخلی را بهبود بخشند. از طرفی، سودآوری یک شرکت که بقای آن را تضمین می کند، به طراحی برنامه مدیریت بازار صحیح براساس ارضای نیازهای مشتریان وابسته است. پس با داشتن چنین دیدی می توان گفت: بازاریابی کوششی است در جهت کاهش مخاطرات داخلی و خارجی شرکت، که با به کارگیری روشهای اقتضایی، موقعیتها را ارزیابی کرده و واکنش سازمانها را در برابر آنها تضمین می کند.

### طراحی سیستم

در کلیه فازها (مراحل) در نظر گرفته شده برای این طرح از روش روز که با مقتضیات و شرایط کشورمان سازگاری دارند، بهره گرفته شده و در طراحی این سیستم علاوه بر دقت لازم، سعی شده است قابلیت‌های سهولت اجرا، سرعت اجرا، همگونی و دقت عملیات و اطمینان در نتایج، لحاظ گردد. در ادامه به اختصار چگونگی هر یک از مراحل به تفکیک شرح داده شده است.

### ۱- جمع آوری اطلاعات

قبل از هر چیز باید به این نکته توجه کرد که طرح، هنگامی توجیه خواهد داشت که عواید حاصل از پیاده سازی آن بیشتر از هزینه طرح باشد. به هر حال، در این مرحله که اساسی ترین و حساس ترین مرحله کار است عدم دقت در اطلاعات و نرسیده جمع آوری آن همچنین خطای انسانی در ارزشیابی و یا گران بودن برنامه ریزی، باعث عدم موفقیت طرح خواهد شد پس می بایست در جمع آوری اطلاعات تفکیک اطلاعات و انجام کنترل‌های لازم بر روی کیفیت و کمیت اطلاعات برای شروع موفقیت آمیز، مدنظر طراحان باشد. در این قسمت به تفکیک برای هر کدام از قسمت‌ها سوال‌های زیر می بایست طرح گردیده و به آنها پاسخ داده شود.

- چه چیز یا چیزهایی باید مورد مطالعه قرار گیرد؟
- موارد مطالعه در چه حدود زمانی و مکانی تمرکز یافته اند؟ (مشخص شدن محدودیت‌های زمانی و مکانی)

# برنامه ریزی استراتژیک مدیریت بازار



امین حکیم

aminhakime@yahoo.com

### اشاره

انگیزه اصلی این مقاله شناخت، پالایش و بررسی اطلاعات بازار به منظور طرح برنامه بازار برای ارائه به مدیریت جهت اخذ تصمیم‌های به موقع، سریع و درست است.

این طرح براساس شناخت چرخه بازار از تولیدکننده تا مصرف کننده نهایی، شکل گرفته است، چرا که یک چرخه بازار موفق چرخه ای است که:

۱- برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی کردن برنامه ها در سازمانها را تسهیل کرده و به آنها جهت بخشد؛

۲- در دوران شکوفایی و دوران رکود اقتصادی بتواند مدیران را در تنظیم برنامه تولید، عرضه و برنامه های بازاریابی و... یاری کند؛

۳- یک چرخه بازار موفق زمانی به انتها می رسد که کالای تولید شده به دست مصرف کننده رسیده

و نظرات او را تامین کند؛

۴- یک چرخه بازار موفق می بایست باعث بالارفتن سطح مصرف، بالابردن رضایت مصرف کنندگان، بالابردن سطح انتخاب و... گردد.

در این مقاله، چهار مرحله (جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی اطلاعات، برنامه ریزی و کنترل، اجرا) به عنوان ارکان اصلی برنامه مدیریت بازار مطرح گردیده است که هر کدام به تنهایی و در مراحل جداگانه یا در یک چرخه کامل و متوالی قابل تحلیل، بررسی، برنامه ریزی و اجراست.

### مقدمه

امروزه پیشرفت روزافزون فناوری و ارتباطات، سازمانها را به رقابتی سخت و آگاهانه دعوت می کند و به جرئت می توان گفت سازمانهایی در این رقابت کمی و کیفی

● می خواهیم به چه اطلاعاتی دست یابیم؟  
 ● چه اطلاعاتی هم اکنون در دسترس است و اطلاعات دیگر را از چه مراکزی و چگونه می بایست کسب کرد؟  
 ● نحوه ارائه و جمع آوری اطلاعات نهایی به چه صورت باید باشد؟  
 بررسی مقاصد و تمایلات خریداران (مشتریان):  
 بررسی مقاصد و تمایلات خریداران از زاویه های زیر مورد بررسی قرار می گیرد:  
 کمیت ← تعداد و وسعت؛

میزان مصرف؛  
 طبقه بندی در گروه های مختلف (جنسی، سنی، شغلی، طبقات اجتماعی، درآمدی و...);  
 تراکم و پراکنندگی؛  
 واحدهای مصرف کننده و نوع مصرف.  
 کیفیت ← نوع تعامل مصرف و کیفیت بالا؛  
 نوع تعامل مصرف و میزان تولید؛  
 نوع تعامل مصرف و تغییرات تکنولوژیک؛  
 نوع تعامل مصرف و تغییرات اقتصادی.

## بررسی آرا و عقاید فروشندگان (توزیع کنندگان):

در این بخش باتوجه به نوع سیستم توزیع هر شرکت دو نوع توزیع کننده خواهیم داشت: الف) توزیع کنندگانی که جزئی از سیستم شرکت بوده و یا نماینده انحصاری آن هستند؛ ب) فروشندگان گانی (توزیع کنندگانی) که در جریان چرخه توزیع بوده و جزئی از سیستم توزیع محسوب می شوند (عمده فروشان، خرده فروشان و...).

در قسمت الف برای جمع آوری اطلاعات مشکل چندانی نخواهیم داشت و باتوجه به نوع کار می توانیم از روشهای مشاهده و نظارت، تجربه و پرسش استفاده کنیم. اما در قسمت ب ممکن است دسترسی به اطلاعات کمی، مشکل تر باشد با این حال در قسمت ب علاوه بر روشهای پیش گفته می توان از روشهای دیگر مانند مذاکره، مصاحبه و حتی بررسی گروه مصرف کنندگان نیز برای جمع آوری اطلاعات استفاده کرد. در تمام این تحقیقات بازار باید بدانیم ارزش اطلاعات دست اول

یعنی اطلاعاتی که مستقیم به بی واسطه به دست آمده اند، بسیار بالاتر از اطلاعات دست دوم یا اطلاعاتی است که با واسطه و یا غیرمستقیم به دست آمده اند. (کتابها، نشریات، آمارهای منتشره از مراکز مختلف و...).

**جمع آوری نظرات کارشناسان و متخصصان مرتبط:** جمع آوری اطلاعات از طریق کارمندان و کارشناسان موظف شرکت، مشاوران و موسسات مشاور و یا افراد متخصص در این امر (از جمله پژوهشگران، نمایندگان پخش، کارمندان و...) می تواند دقت و صحت اطلاعات را بالا برده و در راستای تحقیقات بازار کمک شایانی به طراحان بکند.

**جمع آوری اطلاعات عمومی بازار از رقبا:** تعیین تعدد و شناخت رقبا و بررسی وضعیت و کارایی هر کدام از دید مشتریان و بازار و وسعت فعالیت، به ما این امکان را خواهد داد که عوامل و عناصر رقابت را شناسایی کنیم و از آنها برای تسلط بر بازار و دستیابی به تدارکات، امکانات و تولید و فروش بهتر استفاده کنیم. در این مقوله علاوه بر سوالهای پنجگانه موضوعهای ذیل هم مطرح می شوند که باید برای آنها پاسخهایی به دست آورد:

- حداقل و حداکثر ظرفیت تولیدی رقبا؛  
 - میزان سرمایه در گردش، سود (زیان)، سرمایه گذاری آینده رقبا؛

- میزان دسترسی به منابع اولیه، قیمت خرید باتوجه به سطح عملیات می توان از دو حیطة رقبای داخلی و بین المللی، یکی یا هر دوی آنها را برای بررسی انتخاب کرد.

**بررسی رفتار مصرف کنندگان (آنالیز رفتار):** مصرف کنندگان شامل کسانی می شوند که از نوع کالاهای ما مصرف می کنند (دقت کنید مصرف کننده را هم ردیف مشتری خود در نظر نگیرید). مصرف کنندگان یک کالا شامل تمام کسانی می شوند که از یک نوع کالا با مارکهای گوناگون استفاده می کنند.

**تجزیه و تحلیل رفتار مصرف کنندگان در تغییرات فصلی، کیفیت تولید، تغییرات آداب و رسوم و عادات و... علاوه بر اینکه بر طرح ما تاثیر خواهد داشت ممکن است به پیدا کردن بازارهای جدید منجر گردد. معمولاً برای ساده سازی تفهیم اطلاعات از نمودارها استفاده می کنند.**

تعیین نسبت پتانسیل فروش به کل بازار: قبل از کوشش برای یافتن بازارهای جدید باید این نکته را بدانیم که حفظ بازارهای موجود، در درجه اول اهمیت قرار دارد. در واقع به جای رقابت در همه سطوح بازار می بایست قسمتی از بازار را انتخاب کنید که برای شما جاذبه بیشتری دارد.

پتانسیل فروش به کل بازار در واقع همان توان فروش بنگاه نسبت به سایر بنگاهها در بازار است که در تصمیم گیری برای طرح ریزی اهداف آتی نقش بسزایی را ایفا می کند.

## ۲ - تجزیه و تحلیل و طبقه بندی اطلاعات

بعلاوه اتمام مرحله جمع آوری اطلاعات با درحین جمع آوری اطلاعات (سته به نوع اطلاعات استخراج شده و برنامه کاری طراحی شده) می بایست به طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخت. البته همان طور که در ابتدا توضیح داده شد، ماهیت مراحل این طرح به گونه ای است که می توان هر کدام را به صورت متوالی، موازی و یا جداگانه اجرا و بررسی کرد.

در این مرحله، اطلاعات استخراج شده را پردازش می کنیم و به تفسیر و طبقه بندی نتایج می پردازیم. در این مرحله نیز مانند مرحله اول می بایست سوالهای پنجگانه ای مطرح گردد و در هر کدام از قسمتهای ۹ گانه این مرحله به آنها پاسخ داده شود. اطلاعات جمع آوری شده هر کدام به تنهایی و یا ترکیبی از دو، سه و یا همه آنها می تواند به عنوان داده های جدید در طرح استفاده شود.

- چه اطلاعاتی به تنهایی مفهوم دارند و چه اطلاعاتی نیاز به ترکیب شدن و مکملهای اطلاعاتی برای کامل شدن دارند؟

- درجه اهمیت و صحت اطلاعات تاجه حد است؟ (طبقه بندی اطلاعات به ترتیب اهمیت و صحت و...)

- دلیل جمع آوری هر کدام از گروههای اطلاعاتی چیست و به چه منظوری به دنبال آنها رفته ایم؟

- از استخراج نتایج هر گروه اطلاعات به چه چیزهایی می خواهیم برسیم؟

- در این فاز از چه نمودارها و فرمول های آماری می توان استفاده کرد؟

دهد. (اطلاعاتی مانند قدیمی یا جدید بودن، خارجی یا داخلی بودن و...) این نام باید به دقت و حساسیت تمام انتخاب شود بویژه هنگامی که برای یک بازار بین المللی (خارجی) تعیین می شود. (مثلاً از نظر معنا و تلفظ)

- کاربردهای محصول: در مناطق و فرهنگهای مختلف نحوه و کاربرد در استفاده از یک کالا متفاوت است. از آن جمله می توان به تفاوت استفاده از برنج به عنوان غذا در آسیا و اروپا یا استفاده از دوچرخه در چین به عنوان وسیله نقلیه ای مهم و در کشور ما به عنوان یک وسیله تفریحی اشاره کرد.

- بسته بندی: نوشته های مندرج در روی بسته بندی، جنس بسته بندی، نمادها و نشانه های مورداستفاده بر روی بسته بندی، ترکیب رنگها در بسته بندی، وجود راهنمای استفاده بر روی بسته بندی و... همگی از مواردی هستند که صنعت بسته بندی را روز به روز تخصصی تر و بزرگتر می کند.

بررسی مسیر ارائه خدمات: انتخاب پوششهای جغرافیایی و کانالهای توزیع جهت ارائه خدمات رابطه مستقیم با ویژگیهای کالای (خدمات) تولیدی دارد، ولی می بایست در انتخاب مسیر ارائه خدمات محدودیتهای زیر لحاظ گردد:

- ۱- طبیعت کالا؛
- ۲- ویژگیهای خریداران و یا استفاده کنندگان؛
- ۳- بررسی واسطه ها و تعیین شرایط آنان؛
- ۴- شناخت شرایط جغرافیایی مربوط.

خریداران فقط به دنبال خرید کالای فیزیکی نیستند بلکه انتظاراتی از کالا دارند. به همین دلیل خدمات بعداز فروش به هرگونه باید جزء غیرقابل تفکیک استراتژی محصول باشد. اما لازم است بدانیم نوع ارائه خدمات و ضمانت منطقه به منطقه (از نظر جغرافیایی و اجتماعی) باید متفاوت و هماهنگ با مقتضیات آن محدوده باشد.

شناخت استراتژی قیمت گذاری برای محصولات و خدمات: استراتژی قیمت گذاری به طور معمول شامل ترکیبی از هزینه تولید، مدیریت و بازاریابی برای هر واحد محصول به علاوه درصدی به عنوان سود است، که همه موارد فوق جزو عوامل داخلی استراتژی قیمت گذاری طبقه بندی می شوند. البته در این استراتژی عوامل دیگری نیز مانند تغییرات نرخ

### یک چرخه بازار موفق زمانی به انتها می رسد که کالای تولیدشده به دست مصرف کننده رسیده و نظرات او را تأمین کند.



### جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن، برنامه ریزی و اجرا چهاررکن اصلی برنامه مدیریت بازار به شمار می رود.



### سازمانهایی در بازار پرقابیت امروز پیروزند که مدیران آنها بتوانند شرایط داخلی را بهبود بخشند.

مختلف کمک می کند. تحقیقات بازاریابی باتوجه به حیطه فعالیت شرکت متغیر است اما باتوجه به عصر فناوری و ارتباطات امروز، بین المللی کردن تحقیق و توسعه جدیدترین واکتس نسبت به رقابت، فناوری و بازارهای جهانی است.

برای طراحی چنین سیستمی ابتدا امکانسنجی وجودی آن بررسی شده و بعد از اینکه طرح توجیه پذیری اقتصادی پیدا کرد به نیازسنجی در راستای اطلاعات و سیستم فوق پرداخته و آن را طراحی می کنیم و در حین اجرا به تصحیح و تکمیل آن می پردازیم.

بررسی سیستم ترکیب و نوع تولید و بسته بندی: هر یک از خصوصیات یک محصول از قبیل جنس، کیفیت، طرح، نام تجاری، بسته بندی و... نیاز به برنامه ریزی جداگانه ای دارد.

در نظر گرفتن محصول در کل اهمیت ویژه ای دارد. از این رو، هر یک از اجزا و خصوصیات محصول باید به صورت یک برنامه مرتبط به هم بررسی شود تا هم افزایی را بالا ببرند، که در زیر به برخی از آنها به اختصار اشاره شده است.

- نام و نشان تجاری: نام یک کالا می تواند اطلاعات و مفاهیم زیادی را به خریدار ارائه

ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات: برای احاطه به وضعیت فعلی خود در بازار و گسترش حیطه فعالیت در آینده می بایست موقعیتها و نیروهای بالقوه را شناخت. این کلمه کلیدی که در بالا آمده اند (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) خود گویای معنایشان هستند و برای انطباق بازار و بهبود آن می بایست آنها را شناخت.

از جمله آنها می توان نفوذ در بازار (مثلاً با کاهش قیمت فروش، افزایش بودجه تبلیغات، گسترش توزیع و تولید و...) ایجاد بازار جدید و توسعه بازار (مثلاً بازار را از مناطق و روشهای مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد) محصول جدید (ارائه محصول جدید به مشتریان فعلی و جذب مشتریان بالقوه) تنوع در تولید از طریق ورود در صنایع جذاب (معمولاً صنایعی جذاب هستند که شرکتهای دیگر بر اثر وجود موانع مختلف نمی توانند به آنها وارد شوند یا دارای کالای جایگزین (جانانشین) نیستند، یا اینکه رقبا در این صنعت ضعیف باشند و...).

تجزیه و تحلیل و شناخت رقبا و سهم آنها در بازار: شرکتی که تنها تولیدکننده یک محصول در بازار است از آزادی عمل و انعطاف پذیری زیادی نسبت به شرکتی که در فضایی پر از رقابت فعالیت می کند، برخوردار است. به عنوان مثال در اسپانیا و ایتالیا قیمت مخابرات دو برابر قیمت در بریتانیا است. صرفاً به این دلیل که در بریتانیا بخش خصوصی نیز به عنوان یک رقیب وارد عمل شده است. (WALL STREET JOURNAL, 1993)

رقبای داخلی و بین المللی ممکن است دارای ساختارهای هزینه، تولید، تأمین و... متفاوت باشند و یکی از همین عوامل (یکی یا بیشتر) ممکن است راز توفیق آن بسنگاه (شرکت) در بازار باشد. (مثلاً شرکتی که از زنجیره تأمین کوتاهتر و ارزان تر مواد اولیه بهره می برد هزینه های تولید کمتری نسبت به دیگر رقبا دارد، البته به شرطی که دیگر متغیرها ثابت در نظر گرفته شود).

بررسی سیستم تحقیقات بازاریابی: تحقیقات بازاریابی فرایند تجزیه و تحلیل، ثبت و پالایش سیستماتیک مشاهدات کنترل شده ای است که بر روی سیستم مدیریت بازار اعمال شده و به اصلاح مسیر سیستم مدیریت بازار در زمانهای

ارز، تورم و دیگر شاخصهای اقتصادی به عنوان عوامل خارجی دخیل هستند.

اما علاوه بر دو عامل داخلی و خارجی که برای تعیین استراتژی قیمت گذاری در بالا به آنها اشاره شد رقابت، بازار هدف، سطح درآمد و... (شرایط بازار و محصول) به عنوان عامل سوم نیز نقش مهمی در تعیین قیمت یک کالا ایفا می کند.

**بررسی کارایی نیروی فروش:** بررسی کارایی نیروهای فروش همان بررسی مهارتهای لازم نیروهای موسسه است. در این راستا می توان با برگزاری دوره های آموزشی تئوری و علمی، همچنین انتخاب و گزینش افرادی با شرایط ویژه در بدو استخدام به همین منظور، گام موثری در راستای کارایی منابع انسانی در این بخش برداشت. نیروی فروش به عنوان آخرین فردی که کالای ما - نتیجه نهایی تمام زحمات کارکنان تولیدی و خدماتی که شرط حیات سازمان است - برای ارائه به مشتری (خریدار) در دست او است، از نظر طرز رفتار و برخورد، دانش ویژه در زمینه کالایی که ارائه می دهد، تخصص و... حائز اهمیت است.

**بررسی کارایی تبلیغات تجاری:** ایجاد ارتباط با مشتری جهت مطلع کردن و تاثیر گذاری بر روی نگرش و رفتار وی از طرف یک سازمان برای جهت دادن به علائق، انگیزه ها و رفتار مصرف کنندگان و برای ایجاد تقاضا و افزایش فروش و سهم بازار را تبلیغات گویند. آگهی های تجاری یا همان تبلیغات راهکاری هستند برای فائق شدن بر مشکل تفاوت زبان، فرهنگ و...

ابزارهای تبلیغاتی متفاوتند و تفکیک و تقسیم آنها به طبقات مختلف کار مشکلی است اما به طور کلی می توان آنها را به سه نوع آگهی های تجاری، ارتباطات و روابط عمومی و فروش ویژه تقسیم کرد. از جمله آگهی های تجاری می توان انتشار آگهی به صورت پوسترها و بروشورها، تابلوها و یا در تلویزیون، مجلات، روزنامه ها، رادیو و... را مثال زد و در زمینه ارتباطات و روابط عمومی برای تبلیغات می توان به مذاکرات فروشندگان با خریدار، سخنرانیها، گزارشهای سالانه، همکاری با سازمانهای مختلف و شرکت در نمایشگاهها اشاره کرد. نهایتاً در تبلیغات به وسیله فروش ویژه نیز می توان به ارائه نمونه کالا به مشتریان،

تحقیقات پیش و پس از فروش، هدایای تبلیغاتی و... اشاره کرد.

در تبلیغات باید به سئوالهای زیر پاسخ گفت:  
- چه مقدار بودجه برای تبلیغات در نظر گرفته شده است؟

- تبلیغات می بایست حامل چه پیامی باشد؟  
- این پیام از چه نوعی بوده (به چه صورت باشد)؟ و به وسیله چه رسانه ای باید انتشار یابد؟

- چه معیارها و روشهایی برای ارزیابی تاثیر برنامه تبلیغات می باید استفاده شود؟

- آیا از این اطلاعات به عنوان بازخوردی برای تصحیح مسیر تبلیغات استفاده می شود یا نه؟ چرا؟

شناسایی امکانات موجود موسسه: می توان گفت یکی از مهمترین نیروهای خارجی که در طراحی برنامه بازار موثر است قوانین دولت است، چرا که محدودیتهای دیگر را می توان از راه فناوری های جدید (مانند فکس) و یا تبلیغات از پیش رو برداشت. اما با قوانین دولتی فقط باید هماهنگ بود و شرایط سازمان را با آنها وفق داد. هر قدر سازمان و برنامه سازمانی از انعطاف پذیری بالاتری برخوردار باشد و تا حد امکان پیش بینی های لازم در آن انجام شده باشد نحوه پاسخ به این کنشها راحتتر و در برخورد با این موقعیتها وقت و هزینه کمتری صرف می شود.

### ۳- برنامه ریزی و کنترل

در این مرحله با استفاده از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده و با توجه به اهداف و مقتضیات شرکت به طراحی مناسب برای آن سازمان می پردازیم. ضمن اینکه باید بدانیم در تمام مراحل طراحی و اجرا کنترل جزء جدایی ناپذیر طرح است. برنامه ریزی هدفهایی را که باید به آنها رسید مشخص کرده و راه رسیدن به آنها را هموار می سازد، اما همواره موانعی بر سر راه برنامه ریزی یک طرح وجود دارند که به برخی از آنها اشاره می شود:

- عدم دقت در پیش بینی های لازم (مانند اعتصابات) و تخمین نادرست اندازه ها؛  
- خطای بشر در برنامه ریزی (مانند ارزشیابی بر اساس نظرات مشخص)؛  
- عدم اجرای کامل و صحیح برنامه؛

- عدم مقبولیت برنامه از نظر مجریان و افراد ذینفع؛

- بالا بودن هزینه های برنامه ریزی.

در این مرحله نیز مانند مراحل یک و دو می باید برای هر کدام از قسمتهای شش گانه آن، پنج سوال زیر را مطرح کرد و به آنها پاسخ داد.

- اهداف و برنامه های (بلندمدت، میان مدت، کوتاه مدت) شرکت چیست؟

- برنامه پیشین (قدیمی) بازاریابی و تحلیل علل موفقیت و شکست آن (نقاط ضعف یا قوت) چگونه بررسی شود؟

- اهداف و برنامه های طرح مدیریت بازار جدید در چارچوب مقتضیات شرکت چیست؟

- کدامیک از بخشهای برنامه می بایست کنترل شده و از چه قوانینی می باید پیروی کنند؟

- پیش نیازهای طرح (برنامه) چیست و چگونه می بایست طرح را ارائه دهیم؟

**بررسی سیاستها و اهداف موسسه برای تطابق با برنامه ریزی مدیریت بازار:** اهداف و سیاستهای طرح مدیریت بازار می بایست هم راستای اهداف کلان موسسه باشند، چرا که مغایرت هر کدام با دیگری به شکست طرح منجر خواهد شد. از این رو، کنترل در تمامی مراحل، از جمع آوری اطلاعات تا اجرای طرح می تواند ما را از تطابق اهداف موسسه با برنامه در دست طرح مطمئن سازد و در واقع سوپاپ اطمینانی برای مغایرتهای مقطعی و اقتضایی باشد.

بدین منظور ابتدا می بایست اهداف و مقاصدی را که موسسه مایل به پیگیری آنهاست ترسیم کرد و سپس طرح بازاریابی را در قالب آن قرار داده و به یک ترکیب مطلوب دست یافت.

**ارزیابی نتایج حاصله:** در این قسمت فعالیتهای بخش بازاریابی جهت همگونی با برنامه بازاریابی، تحت بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. با طراحی فرمهای مورد نیاز و جمع آوری نتایج حاصله می توان مستندات کاملی را برای ارزیابی نتایج فراهم کرده و بستر مراحل بعد را طراحی کرد.

**طراحی برنامه بازاریابی با توجه به استراتژی ها و اهداف:** طراحی برنامه بازاریابی مستلزم کاربرد و تلفیق سیستماتیک منابع و اطلاعات بازاریابی برای حصول اهداف بازاریابی است. یک برنامه بازاریابی شامل بررسی محیط بازاریابی با توجه به عوامل داخلی و خارجی، اهداف و

استراتژی های همه جانبه در مورد مسئولیتها،

زمان اجرای برنامه و هزینه اجرای آن است. این برنامه ریزی توسط مشاوران و مدیران سازمان با توجه به اهدافی که طی این برنامه به آنها باید رسید، طراحی گردیده و در اختیار کلیه سطوح سازمانی برحسب لزوم گذاشته می شود. این برنامه می تواند به طور آنی، مقطعی، موازی یا متوالی در سازمان به اجرا درآمده و به صورت فرهنگی فراگیر محبوبیت خاصی در سازمان پیدا کند. ضمن اینکه می توان در حین اجرا به تصحیح اشکالات و کمبودهای آن نیز پرداخت و این کار با نظر و همکاری تمامی کارکنان بویژه گروههای پشتیبان طرح انجام می پذیرد. ایجاد برنامه استراتژیک موفق: پس از آزمون کردن طرح بازاریابی اکنون نوبت آن می رسد که آن را به عنوان یکی از اصول پایه ای سازمان در اهداف بلندمدت موسسه ترسیم کنیم و نوعی فرهنگ سازمانی را برای رسیدن به آن به کارکنان بشناسانیم.

**طراحی برنامه تبلیغاتی:** تعیین فرم و میزان تبلیغاتی که برای دستیابی به درصد مطلوب از مصروف کنندگان لازم است، همچنین کانال های توزیع و محدوده آن از خواص یک برنامه تبلیغاتی است. لازم به ذکر است که طراحی برنامه تبلیغاتی خود وقت، تخصص و دقت بالایی را می طلبد که در این مجال به همین چند جمله اکتفا می شود.

**طراحی سیستم کنترل و بازخورد:** بر نیاز و ضرورت سیستم کنترل در جای جای این طرح به عنوان مختلف تاکید گردید. اما مقوله دیگری که نمی بایست از دید ما پنهان بماند جریان حیاتی و ضروری بازخورد، نه تنها برای این طرح بلکه برای کل سیستم و سازمان است. از بازخورد برای به هنگام نگهداشتن برنامه بازاریابی در راستای رشد و ارتقای سطح برنامه استفاده می کنیم.

بازخورد، اطلاعات به دست آمده از اجرای سیستم شامل نقاط ضعف، قوت، کمبودها و ویژگیها و... را به عنوان اطلاعات اولیه وارد سیستم بازاریابی کرده و آنها را مورد بررسی قرار می دهد. به عنوان مثال، بازخوردی که از خریداران کالا گرفته می شود در طراحی و برنامه ریزی آینده بسیار مهم است چرا که سودآوری یک شرکت که بقای آن را تضمین می کند وابسته به ارضای نیازهای مشتریان آن

در اینجا می بایست به این نکته اشاره نمود که بسا ظهور تکنولوژی اطلاعات (IT)، سیستمهای نرم افزاری همچون مدیریت ارتباط با (CRM)، مدیریت فرایند فروش / فروشگاهها (SM & RM) و مواردی این چنین عرصه مدیریت بازاریابی شرکتها را دچار تحولاتی نموده اند لیکن این تحولات فقط در بخشی از پوسته این سیستم مدیریتی شکل گرفته و در مرکز آن همچنان مدیران تصمیم ساز و تصمیم گیر سازمانها به عنوان تنها مراجع برنامه ریزی، سازماندهی و راهبری استراتژیک طرحها، نقش خود را حفظ کرده و استوارتر می سازند.

در پایمان از خداوند متعال برای تمامی نقش آفرینان عرصه علم و صنعت و تمامی استوره هایی که در توسعه و آفرینش دانش بی هیچگونه چشم داشتی همچنان استوار و مصمم راه می پیمایند آرزوی توفیق و تعالی می نمایم و از پدرم که مهد مدیریت و مادرم که عرصه آموزش و تدریس و برادرانم که تعالی و امید را در من بنیان نهادند تقدیر می کنم. □

#### منابع و مأخذ:

- 1 - PARMER IEE, DAVID. IDENTIFYING THE RIGHT MARKETS. NTC PUBLISHING GROUP. USA. 1996.
- 2 - PARMER IEE, DAVID. SELECTING THE RIGHT PRODUCTS AND SERVICES. NTC PUBLISHING GROUP. USA. 1996.
- 3 - PARMER IEE, DAVID. EVALUATING MARKETING STRENGTHS AND WEAKNESS. NTC PUBLISHING GROUP. USA. 1996.
- 4 - PARMER IEE, DAVID. DEVELOPING SUCCESSFUL MARKETING STRATEGIES. NTC PUBLISHING GROUP. USA. 1996.
- 5 - PARMER IEE, DAVID. PREPARING THE MARKETING PLAN. NTC PUBLISHING GROUP. USA. 1996.
- 6 - BAKER, MICHAEL. MARKETING. MACMILLAN. 1990.
- 7 - CZINKOTA, R.MICHAEL & RONKAINEN, A.ILKKA (GEORGETOWN UNIVERSITY). INTERNATIONAL MARKETING (FIFTH EDITION). GEORGE PROVAL. 1998.
- 8 - COLLINS, ELIZA & DEVANNA, MARY ANNE. PROBABLE MBA. JOHN WILEY & SONS, INC. 1994.
- 9 - KOTLER, PHILIP. MARKETING ANALYSIS, PLANNING, IMPLEMENTATION AND CONTROL MANAGEMENT (SIXTH EDITION). PRENTICE HALL. 1988.
- 10 - "EUROPE'S TELECOM MONOPOLIES TRANSFORM", WALL STREET JOURNAL, JUNE 10, 1993, Pa6.

• امین حکیم: کارشناس ارشد مدیریت

است.

#### ۴- اجرا

در این قسمت به یک جمله اکتفا می شود که: بهترین برنامه ریزی هم اگر درست اجرا نشود هیچگونه ارزشی نخواهد داشت. و در آخر این نکته مهم را یادآور می شود که فروش بخشی از بازاریابی است نه همه آن.

#### نتیجه گیری

باتوجه به پیشرفت روزافزون تکنولوژی و روند گسترش ارتباطات سازمانها و در ادامه دگرگونیهای بنیادین در وابستگیها و فرایندهای سازمانی، به همین نسبت نیز مشکلات و مسایل سازمانها پیچیده تر گردیده و متعاقباً مدیران آنها می بایست توان خود را در رویارویی با این مشکلات و حل آنها افزایش دهند از این رو حل چنین مسایل پیچیده ای افکار پیچیده اما در اجرا ساده را طلب می کند تا بتواند به سرعت عملی شده و با نهایت اطمینان به اجرا درآید. در این مسیر علاوه بر توان مدیران در پاسخگویی به این تغییرات، برنامه های استراتژیک سازمانها نیز نقش بسزایی در این فرایند ایفا می کنند. به طوری که یک برنامه استراتژیک موفق مدیریت بازاریابی علاوه بر مزایا و نتایج متعدد که در پی خواهد داشت با تعریف لبه های رقابت می تواند به افزایش توان مزیت رقابستی کمک کرده و سازمانها را در فضای رقابتی امروز راهبری نماید و در نهایت نتایج این برنامه (باتوجه به میزان دقت و اعتبار) به عنوان ورودی برنامه ریزی کلان استراتژیک سازمانها مورد استفاده قرار گیرند. البته در تمامی قسمتهای این چرخه می بایست نقش و تاثیرگذاری رهبران عالی، مدیران میانی و کاربران اجرایی / نهایی سازمان از مرحله طرح و اجرا تا نتیجه گیری به طور دقیق لحاظ گردند.

در نهایت پس از طرح برنامه استراتژیک فوق سازمانها قادر خواهند بود که در پاسخگویی به محرکها و مسایل داخلی و خارجی خود (تغییر و اصلاح شرایط داخلی در راستای بهبود و تطابق و وفق پذیری با شرایط بیرونی در راستای ماندگاری) به موقع عمل نموده و اثربخشی و کارایی فردی و سازمانی؛ ارتقاء بخشند.