

# LIGHTHOUSE MARKETING

Majid Rooygar Haghroo

Majid.rooygar@outlook.com

## بازاریابی فانوسی

فصل 23: برنامه ریزی استراتژیک کلان سازمانی و نقش بازاریابی

بهترین راه برای پیش بینی آینده ساختن آن است  
دنيس گابور<sup>۱</sup>

## فصل بیست و سه

### برنامه ریزی استراتژیک کلان سازمانی و نقش بازاریابی<sup>۲</sup>

برنامه ریزی استراتژیک، مستلزم تهیه یک خط مشی برای بقا و رشد بلند مدت سازمان است. بازاریابی به برنامه ریزی استراتژیک کمک می کند و برنامه استراتژیک جامع، نقش بازاریابی در سازمان را تعیین می کند. بازاریابان برای انجام وظایف خود در سازمان فرآیند مدیریت بازاریابی را به عهده می گیرند. بعضی از سازمان ها از برنامه ریزی رسمی استفاده نمی کنند و تعدادی از سازمان ها نیز که از آن استفاده می کنند به نحو مطلوبی از آن بهره نمی گیرند. با این حال برنامه ریزی رسمی مزایای چندی در بر دارد. این مزایا شامل تفکر سیستماتیک، هماهنگی بهتر تلاشهای سازمان، اهداف دقیق تر و سنجش بهتر کارآیی می شوند<sup>۳</sup>. در نتیجه فروش و سودآوری بهبود می یابد. همانطور که پله ها را از بالا جارو میکنند سازمان ها هم سه نوع برنامه از بالا به پایین تهیه می کنند. این سه نوع برنامه عبارتند از: **برنامه های بلند مدت چندسالانه** (مانند چشم انداز سازمان در 5 سال آینده از نظر توسعه سید کالا، سهم بازار، میزان فروش، جایگاه در بازار، سرمایه گذاری جهت توسعه سازمان و...)، برنامه های سالانه (که خود به برنامه های ماهیانه شکسته می شود)، و در آخر **برنامه های استراتژیک**. برنامه ریزی استراتژیک شرایط را برای برنامه ریزی های دیگر سازمان مهیا می سازد<sup>۴</sup>. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از تعیین رسالت سازمان<sup>۵</sup>، اهداف و مقاصد، و تبدیل استراتژیها به ترکیب فعالیتهای و برنامه های عملیاتی تشکیل می شود<sup>۶</sup>. تهیه یک شرح رسالت معتبر، خود وظیفه خطیری است. اگر قرار است رسالت سازمان، آن را در جهت استفاده از بهترین فرصتها رهنمون گردد، باید دارای جهت یابی به طرف بازار باشد، توجیه داشته باشد و تحرک آفرین و صریح باشد. در این صورت است که از اهداف و مقاصد سازمان حمایت لازم به عمل آید. لازمه برنامه ریزی استراتژیک، تجزیه و تحلیل ترکیب فعالیت های سازمان و تصمیم گیری در مورد اختصاص میزان منابع به هر کدام است

<sup>1</sup> Dennis Gabor

<sup>2</sup> Commercial Business Plan

<sup>3</sup> شاید یکی از مزایای اصلی تدوین برنامه دراز مدت سازمانی از نظر روانشناسی، نتیجه گرایی (Result Orientation) است. به این معنی که تلاش کنیم تا با درک روشنی از مقصودمان و جایی که می خواهیم به آنجا برسیم، شروع کنیم. مطمئن شویم که نردبامان را بر روی دیوار درستی قرار داده ایم، قبل از آنکه تصمیم بگیریم از آن بالا برویم. تئوری "ذهن از پایان آغاز کنیم" یعنی اینکه به روشنی مقصودمان را بشناسیم. یعنی بدانیم به کجا می رویم، تا بتوانیم بهتر دریابیم که اکنون کجا هستیم و مطمئن شویم گامهایی را که بر می داریم همواره در مسیر درست است. "ذهن از پایان آغاز کنیم" مبتنی بر این اصل که همه چیز دوباره آفریده می شود. همه چیز آفرینشی ذهنی یا نخست، و آفرینشی جسمانی یا دوم دارد. بنیادی ترین کاربرد "ذهن از پایان آغاز کنیم" این است که امروز را به عنوان چهارچوب یا مرجع یا معیاری که هر چیز دیگر توسط آن آزموده می شود، فرض کنیم و آینده را بر اساس آن بسازیم. ساختن آینده ای درخشان برای هر سازمانی نیازمند به آمادگی ذهنی برای رویا پردازی و بلندپروازی های جسورانه دارد و در سازمان های که دارای رهبرانی احساسی با درک شهودی بالا می باشند این امر به راحتی می تواند در سطوح بالا میسر گردد. باورهای ارزشمند همیشه از بالای هرم مدیریت شکل می گیرد و در ردیف های میانی و پایینی این باور باید به ثبات نسبی برسد البته باید به این امر توجه نمود که برای تحقق هر رویایی بزرگ نیازمند هستیم که تیم درون سازمان، ظرفیت پذیرش و باور رویا را داشته باشد در غیر اینصورت در انتهای مسیر با یک رویای تحقق نیافته و کلی زمان و هزینه از دست رفته مواجه خواهیم شد از یک اردک انتظار پرواز داشتن غلط است. همچنین تمرکز در نگاه به آینده نباید منجر به عدم دیدن چاله های پیش پا گردد. قدم گذاشتن اولین انسان بر روی کره ماه رویای بود که با باور تیم فضائی درگیر و شکستن این رویا به هزاران هزار فعالیت های کوچک میسر گردید قطعا این کره ماه نبود که از انسان دعوت به قدم گذاشتن بر روی کره ماه کرد بلکه این حاصل تلاش اولین انسانی بود که این رویا را باور کرد. رویا پردازی و تعریف چشم انداز برای یک سازمان شاید نیاز به خیال پردازی احساسی داشته باشد ولی قطعا آنچه تضمین تحقق این رویا خواهد بود فعالیت های معقولانه و منطقی تمام تیم درگیر سازمان در طول زمان موردنظر می باشد. دیکته نانوشته غلط ندارد و قطعا تحقق هر رویائی مستلزم اشتباهات فردی و تیمی در طول مسیر خواهد بود که درس گرفتن از این اشتباهات خود نیاز به شهامت تیمی درون سازمانی دارد.

<sup>4</sup> انجام درست امور روزمره سازمان با نگاهی به استراتژیهای درازمدت سازمان دو بال یک پرنده است. به این معنی که اگر تیم یک سازمانی درگیر روزمرگی گردند بدون درک درستی از استراتژیهای درازمدت سازمان و تطبیق امور جاری روزمره سازمان با استراتژیهای درازمدت، توفیق چندانی در درازمدت پیدا نخواهند نمود به همین دلیل در سازمان های پیشرو جهانی شفافیت درون سازمانی و اطلاع رسانی تیم سازمان از میزان درآمدها و سود واقعی سازمان و تدوین استراتژیهای بلندمدت سازمان توسط تیم سازمان که بعضا این امر مستلزم یاری گرفتن از موسسات خبره در امور مدیریت استراتژیک سازمان ها می باشد می تواند مشارکت تیم سازمان را به همراه داشته باشد این امر قطعا نیازمند شفافیت و صداقت صاحبان یا مدیران ارشد یک سازمان در مورد اطلاع رسانی وضعیت واقعی مالی سازمان می باشد که این امر در سازمان های ایرانی بعضا به هزار و یک دلیل انجام نمی گردد!

<sup>5</sup> Vision

<sup>6</sup> SIA : Strategy Into Action

. سازمان ممکن است از روش برنامه ریزی ترکیب فعالیتهای BCG به نام ماتریس سهم - رشد<sup>۷</sup>، یا روش GE به نام شبکه برنامه ریزی فعالیت استراتژیک<sup>۸</sup> استفاده کند. در حال حاضر اکثر سازمان ها بنا بر موقعیت خود از روشهای اختصاصی برنامه ریزی ترکیب فعالیتهای استفاده می کنند. گذشته

<sup>7</sup> ماتریس BCG که توسط گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group) در اوایل دهه ی 70 میلادی طراحی و معرفی شده است؛ امروز تبدیل به شناخته شده ترین روش برای ارزیابی سبد محصولات یک سازمان است. روشی که می تواند ضمن تعیین جایگاه یک محصول در چرخه ی عمر آن اقدامات لازم برای بهبود شرایط را تجویز نماید. این روش می تواند برای تعیین اولویتهایی که برای هر محصول می بایست در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد. ماتریس BCG دارای دو محور است، محور افقی سهم سازمان از بازار محصول را نشان می دهد و محور عمودی نمایانگر نرخ رشد بازار است. ایده ی اصلی این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول بر اساس دو عنصر مذکور یعنی سهم از بازار و سرعت رشد بازار است. بر اساس این دو عامل چهار فضا را در جدول BCG تعیین می کنیم که هر یک از این 4 موقعیت دارای نام هستند و برنامه های لازم برای محصولی که در هر یک از این موقعیت ها قرار دارد، مشخص شده است.

		سهم بازار	
		بالا	پایین
نرخ رشد بازار	بالا	ستاره	علامت سوال
	پایین	گاو شیرده	سگ

ستاره (رشد سریع بازار و سهم بازار زیاد)

ستاره ها میزان زیادی از نقدینگی را مصرف می کنند و معمولاً رهبر بازار هستند، و به همین دلیل معمولاً فروش خوبی را هم برای سازمان در پی دارند اما این بدان معنا نیست که جریان نقدینگی مثبت بسیار زیادی از این واحد به سوی سازمان در جریان است، سازمان باید سرمایه گذاری زیادی برای مقابله با رقبا انجام دهد. این واحدها در صورت موفقیت به گاوهای شیرده تبدیل شده و سودآور خواهند شد. بنابراین همان طور که در شکل مشخص است، بایستی با سرمایه گذاری بر روی ستاره ها سعی در حفظ سهم بازار داشت تا بتوان آنها را به گاوهای شیرده تبدیل نمود.

گاوهای شیرده (رشد کند بازار و سهم بازار زیاد)

از آنجا که رشد بازار کاهش یافته است، این واحدها و یا محصولات کمتر نیز به سرمایه گذاری هستند و از آنجا که سهم بازار بالایی از این بازارها متعلق به سازمان است، این واحدها پول زیادی را وارد سازمان می کنند. پول حاصل از این واحدها صرف واحدهایی می شود که در بخشهای دیگر قرار دارند. معمولاً گاوهای شیرده همان ستاره های دیروز هستند و شالوده ی سازمان هستند که نقدینگی را برای دیگر بخشها فراهم می آورند تا آنها هم روزی تبدیل به گاوهای شیرده شوند.

سگ ها (رشد کند بازار و سهم بازار کم)

این واحدها دارای سود کم یا ضررده هستند. مدیریت سازمان معمولاً مجبور است زمان زیادی را صرف این واحدها کند. سازمان باید بکوشد تا این واحدها را منحل کند یا تغییر دهد، مگر این که دلیل قانع کننده ای برای نگهداری آنها داشته باشد. وجود تعداد زیادی از واحدهای سگ در سبد کالای یک سازمان می تواند خطرناک باشد.

علامت سوال (رشد سریع بازار و سهم بازار کم)

واحدهای خودگردان این بخش اغلب واحدهای جوانی هستند که سازمان برای بالا بردن سهم بازار آنها نسبت به رقبا باید سرمایه گذاری زیادی انجام دهد و این کار هزینه می برد. معمولاً رسم بر آن است برای نشان دادن موقعیت یک کسب و کار (واحد استراتژیک کسب و کار) در این جدول از دایره هایی استفاده کرد، دایره هایی که بزرگی آنها اندازه ی ریالی - دلاری آن کسب و کار را نمایش می دهد.

محدودیت های روش BCG

روش BCG در دوره ای خاص کاربرد بسیار زیادی داشت، اما به تدریج با ظهور برخی روشهای دیگر قدری از کاربرد وسیع آن کاسته شد. (هر چند به اعتقاد نگارنده، ابزار بسیار پرکاربردی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران می تواند باشد). برخی محدودیتهای این روش عبارتند از :

- رشد بازار تنها یکی از شاخصهای جذابیت صنعت است و سهم بازار هم تنها یکی از شاخصهای مزیت رقابتی است و در این ماتریس از بسیاری از شاخصهای دیگر که بر کسب و کار و جایگاه کسب و کار موثر هستند چشم پوشی شده است.
- در این مدل فرض شده است که واحدهای مختلف کاملاً مستقل از یکدیگر هستند، در حالی که در واقع یک واحد «سگ» می تواند به کسب و کارهای دیگر کمک کند تا به موفقیت بیشتری دست یابند. (نقش سینرژی را نادیده گرفته است)

از ارزیابی واحد های استراتژیک موجود، مدیریت باید برای ورود به فعالیت ها و کالاهای جدید نیز برنامه ریزی کند . شبکه گسترش محصول - بازار چهار مسیر اصلی رشد را نشان می دهد . نفوذ در بازار ، به معنی فروش بیشتر کالاهای موجود به مشتریان فعلی است . ایجاد بازار ، مستلزم یافتن بازارهای جدید برای محصولات موجود است . تولید کالای جدید، به معنای عرضه کالاهای جدید یا اصلاح شده به بازارهای فعلی است . و بالاخره متنوع سازی ، نیز به معنای شروع فعالیت های جدیدی است کاملاً بی ارتباط با کالاها و بازارهای فعلی . هر یک از واحدهای عملیاتی سازمان، تأمین کننده منابع لازم برای برنامه ریزی استراتژیک است . پس از تعیین اهداف استراتژیک، مدیر هر فعالیت، باید مجموعه ای از برنامه های عملیاتی را فراهم کند که هماهنگ کننده فعالیت های بازاریابی، امور مالی، تولید و سایر قسمتها باشد . هر قسمت در مورد اینکه کدام فعالیت ها یا هدف دارای اهمیت بیشتری است نظر متفاوتی دارد . واحد بازاریابی به نظر مصرف کننده اهمیت می دهد . سایر قسمتها نیز نظرات خود را دارند و این نهایتاً اختلاف نظر بین قسمتها را پدید می آورد . مدیران بازاریابی باید با سایر واحدها با تفاهم برخورد کنند و برای ارائه یک سیستم از برنامه هایی که نیل به اهداف استراتژیک کلی را میسر می کند با سایر مدیران عملیاتی همکاری کنند . بازاریابان برای ایفای نقش خود در سازمان، فرآیند مدیریت بازاریابی را عهده دار می شوند . این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل فرصتهای بازاریابی، انتخاب بازارهای هدف، تهیه ترکیب عناصر بازاریابی و اداره تلاشهای بازار است . سازمان بدواً مصرف کنندگان و محیط را برای اجتناب از تهدیدها و بهره برداری از فرصتها به دقت بررسی می کند . مصرف کنندگان در کانون توجه فرآیند مدیریت بازاریابی قرار دارند. بازاریاب، کل بازار را به قسمت های تقسیم می کند و سپس آن قسمت هایی را که به نحو احسن از عهده آنها برمی آید انتخاب می کند . خط مشی های بازاریابی بر پایه نیازهای مصرف کنندگان و منابع و موقعیت صنعتی سازمان در مقایسه با رقبا استوار است. سازمان باید دائماً بر محصولات، قیمتها، کالاهای توزیع و تبلیغات پیشبردی رقبا نظارت کند . سازمان بنا بر موقعیت و تواناییهای خود یکی از برنامه ها و خط مشی های

- شاید مورد دیگری که در این ماتریس به آن پرداخته نشده است، کسب و کارهایی با بازارهای گوشه (Niche Market) باشند. کسب و کارهایی که شاید سهم بازار اندکی داشته باشند اما به دلیل تصاحب گوشه ی بازار وضعیت مالی مناسبی داشته باشند. و در اینجا جای گاو شیرده و سایر بخشها می تواند متفاوت باشد.

با وجود تمام اینها، هنوز BCG Matrix (ماتریس گروه مشاوران بوستون) مهمترین روش برای مشاهده سید کالای یک سازمان است که می تواند در یک نگاه مفاهیم زیادی را به مدیریت و تصمیم گیران انتقال دهد و ابزار تصمیم گیری موثری برای آنها باشد.

8 مدل GE در واقع به عنوان یک راه حل برای رفع محدودیت های مدل BCG در مجموعه سید کالا یک سازمان از سوی شرکت جنرال الکتریک و با مشاوره "شرکت مک کنزی اند کمپانی" ارائه شد. این مدل که یک ماتریس پیچیده تر از BCG است بجای چهارخانه، از نه خانه تشکیل شده است که به همین خاطر به شبکه برنامه ریزی نه خانه ای GE نیز معروف است. در مدل GE روی محور X ها عامل موقعیت رقابتی و قدرت سازمان و روی محور Y ها جذابیت صنعت درج شده و به جای گزینه های دوگانه بالا و پایین، محور Xها و Yها اعداد ۱ تا ۵ و یا گزینه زیاد، متوسط و کم مشخص شده، است. در مدل GE داده های بیشتری، به نسبت BCG مورد توجه قرار می گیرد. به عنوان مثال جذابیت صنعت شامل: نرخ رشد بازار، سودآوری صنعت، اندازه و روشهای قیمت گذاری و فرصتها و تهدیدهای دیگر نیز هست و موقعیت رقابتی نیز شامل مواردی چون: سهم بازار، موقعیت تکنولوژیک، سودآوری، اندازه و دیگر نقاط قوت و ضعف مربوطه است. ماتریس GE به شرح زیر ترسیم می شود.

گام اول: تعیین اعداد یا گزینه های روی هر یک از محورهای مختصات برای عوامل جذابیت صنعت و موقعیت سازمان. عناوین این عوامل متناسب با ویژگی ها و نوع صنعت و خدمات مورد نظر انتخاب می شوند.

گام دوم: انتخاب عوامل کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در هر یک از خطوط تولید یا واحد کسب و کار و نیز با استفاده از مقیاس عددی از ۱ (خیلی ضعیف) تا ۵ (خیلی قوی)، میزان قدرت سازمان و موقعیت رقابتی آن برای موارد انتخاب شده مشخص می شود.

گام سوم: موقعیت فعلی هر یک از خطوط تولید یا واحد کسب و کار نشان داده می شود (دایره های کوچک و بزرگ روی شکل نشان دهنده این واحدها هستند).

گام چهارم: با فرض اینکه موقعیت فعلی سازمان از حیث استراتژی های کلان و کسب و کار تغییر نمی کند وضعیت آتی آن رسم می شود. در صورتی که بین وضعیت فعلی با پیش بینی شده از حیث عملکرد، تفاوت و شکاف وجود داشته مدیران واداشته می شوند تا اهداف، ماموریتها، استراتژی ها و سیاست های سازمان را بطور جدی مورد بازبینی قرار دهند. با این وصف در واقع GE مکمل و یا مدل توسعه یافته BCG است. این ماتریس، متغیرهای بیشتری را شامل و به استنتاج های ساده منجر نمی شود کما اینکه برای سنجش میزان جذابیت صنعت، معیارهای مختلف و متعددی متناسب با ماهیت صنعت (تولید یا خدمات) قابل توجه است و لذا استفاده کنندگان می توانند روی هر یک از محورهای مختصات عوامل موثر و مرتبط متعددی را برگزیده و برآورد کمی دقیق تری (به نسبت BCG) از جذابیت صنعت و قدرت و موقعیت سازمان مربوطه بعمل آورند. گرچه قضاوتها ممکن است در عمل، ذهنی بوده و از یک موقعیت به موقعیت دیگر فرق کند. از جمله ضعف های این ماتریس ناتوانی در پیش بینی درست موقعیت های آتی محصول یا خدمات در حال توسعه است (مدل های BCG و GE به عنوان بخشی از مجموعه تحلیل سید کالا سازمان به مدیران کمک می کنند، اولاً هر یک از فعالیتهای سازمان را مستقلاً ارزیابی کرده و اهداف آن را تعیین و منابع را به آن اختصاص دهند. ثانیاً از داده های تهیه شده در خارج سازمان برای تکمیل قضاوت های خود بهره بگیرند. ثالثاً آنان را متوجه میزان منابع سازمان برای استفاده در امر توسعه سازمان می سازد و رابعاً با رسم تصاویر گرافیکی امکان درک واقعیت ها را تسهیل کنند.

**رهبری بازار، چالشگر بازار، دنباله رو بازار یا تمرکز دهنده بازار** را انتخاب می کند. مدیران بازاریابی برای دستیابی به بهترین **خط مشی بازاریابی رقابتی** و اجرای آن چهار وظیفه مهم مدیریت بازاریابی را به عهده می گیرند. این چهار وظیفه عبارتند از: تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل بازاریابی. با استفاده از این فعالیت ها، سازمان به محیط بازاریابی نظارت می کند و خود را با آن تطبیق می دهد. به همین خاطر یک سازمان در ابتدای سال کاری تمامی فعالیت های خود را بر اساس برنامه تجاری جامع یکساله مدونی که توسط کلیه قسمتها تدوین گردیده است منطبق می نماید مصداق ضرب المثل معروفی که می گوید "برنامه ها نه بر روی سنگ، و نه بر روی آب نوشته می شوند"<sup>9</sup> بصورت ماهیانه مدیران ارشد سازمان نسبت به بازنگری برنامه های پیش بینی شده و انجام هرگونه اقدامات اصلاحی و حمایتی کوتاه مدت و درازمدت باید اقدام بنمایند چراکه امروزه روند تغییرات بازار با نوسانات بسیار زیادی انجام می پذیرد. در جدول ذیل اعم برنامه های بازنگری کوتاه مدت تاکتیکی و درازمدت استراتژیک لیست گردیده است

## برنامه های کوتاه مدت و درازمدت

برنامه های درازمدت	برنامه های کوتاه مدت
- توسعه خط محصول	- برنامه های انگیزشی برای تیم فروش
- توسعه محصولات جدید با فروش بالا	- تخفیفات برای کانالهای فروش
- توسعه محصولات جدید با سوددهی بالا	- تخفیفات مصرف کننده
- حذف محصولات کند فروش و کم سودده و جایگزین سازی	- نفوذ به کانالهای جدید و افزایش پوشش
- تبلیغات	- تمرکز بر فروش محصولات با قیمت بالاتر
- صادرات	- تمرکز بر فروش محصولات با سود بالاتر

در سمتی دیگر اهداف مالی باید به اهداف بازاریابی تبدیل شوند. برنامه کلان بازاریابی برنامه های جزئی تر بازاریابی را برای نیل به اهداف سازمان تعیین کرده و در برنامه اجرائی با مشخص کردن نوع فعالیت، زمان آن، مسئول مستقیم و هزینه و یک سیستم کنترلی مطمئن می گردد که تیم بازاریابی با تعامل با سایر قسمتها کمک خواهند نمود تا سازمان به اهداف بلندمدت خود دست یابد. مدیریت بازاریابی یک سازمان باید بتواند با تعامل با سایر قسمتها بر اساس تجزیه و تحلیل بازار و فرصت های موجود و همچنین در راستای اهداف درازمدت سازمان یک برنامه تجاری درازمدت سودآور مشتری محور را ارائه نمایند و بصورت یکپارچه وظایف کلیه قسمتهای سازمان اعم از نوع فعالیت، زمانبندی و هزینه مورد نیاز را تدوین و سازماندهی و اجرا نمایند. بدترین و کشنده ترین وضعیت برای یک سازمان زمانی می باشد که قسمتهای مختلف سازمان بصورت مستقل و جزیره ای، پشت قلعه کارهای خود را برنامه ریزی و اجرا نمایند<sup>10</sup>. قطعا هر قسمتی اذعان خواهد داشت که آنها به وظایف سازمانی خود آگاه و به بهترین نحوی وظایف خود را انجام می دهند بدون اینکه در راستای یک خط مشی مشخص سازمانی و بصورت هدایت و کنترل شده حرکت نمایند که این امر باعث ایجاد تنش های درون سازمانی خواهد گردید و همه قسمتها جانب حق به خود خواهند گرفت در حالی که مقصران اصلی مدیران ارشد سازمان در عدم توانائی هدایت سازمان در قالب یک برنامه جامع، یکپارچه و هدفمند می باشند<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> در درازمدت، تعریف ما از هر چیزی می تواند انحن پیدا نماید. زیرا برای بقا و ماندگاری، باید خود را با شرایط جدید تطبیق و باز تعریف نمائیم. شاید نیازی نباشد که دست به اصول و ریشه ها بزنیم ولی در شاخه ها باید همیشه تغییرات و هرس انجام گیرد.

<sup>10</sup> "هیچ کاری بیهوده تر از این نیست که کاری را که اصلا نباید انجام شود، با بهره وری بالا انجام دهید" پیتر دراکر

<sup>11</sup> یکی از پروژه های که در بعضی از سازمانها برای شکستن حصارهای جزیره ای درون سازمانی اجرا می گردد: "شناسایی سرعت گیرهای سازمانی (BHI: Business Hurdles Identification)" نام دارد. در این پروژه، مدیریت ارشد سازمان یک تیم که شامل نمایندگانی از قسمت های مختلف سازمان می باشند را مامور شناسایی فرآیندهای بازدارنده جریان رشد و حرکت سازمان می نماید، که در صورت بازنگری و بهینه سازی می تواند سرعت حرکت سازمان را بهبود دهد، و در کاهش هزینه های سازمان کمک نماید. این تیم پس از نشست های مستمر با قسمت های مختلف سازمان و جمع آوری اطلاعات و نقطه نظرات پرسنل شاغل، نتایج یافته ها را در قالب یک طرح کلی ارائه می نماید که پس از تغییرات نهایی در قالب یک برنامه مدون با تعیین وظایف و اهداف ارائه می گردد. که طبق یک برنامه زمانبندی مشخص

در شکل ذیل سعی کرده ایم مراحل تدوین برنامه جامع و یکپارچه بلند مدت سازمانی را تشریح نمائیم و خواننده را به دقت در آن برای فهم بهتر موضوع ترغیب می کنیم .

بازاریابی  
فانوسی

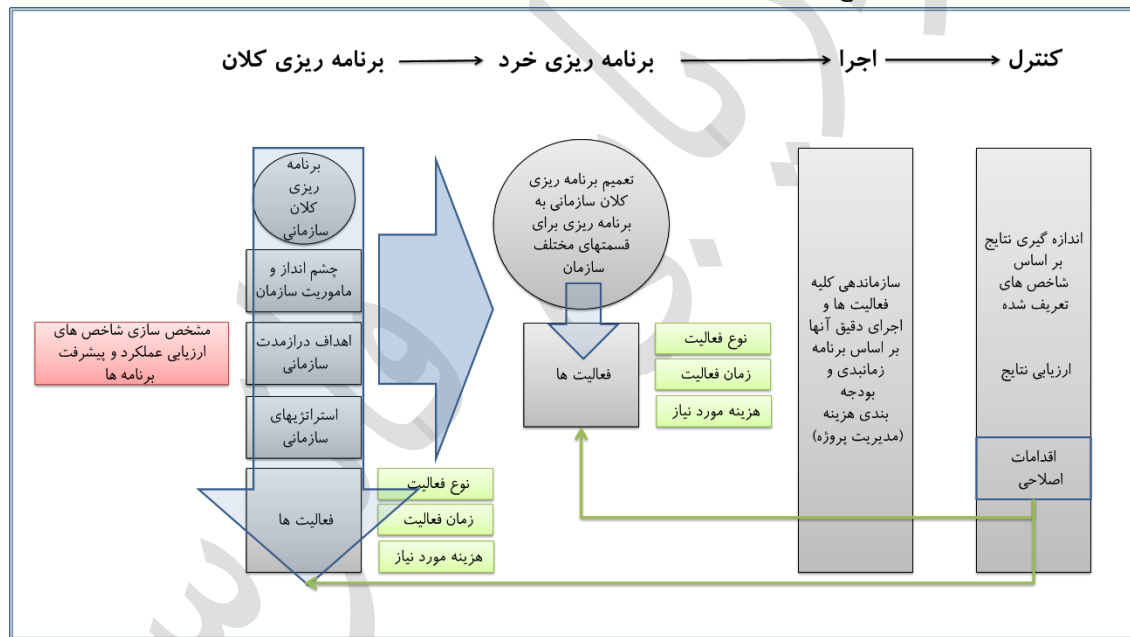
---

به مرحله اجرا در می آید . بعضا مشاهده گردیده است که یک گارگر ساده خط تولید، نظرات بسیار با ارزشی را ارائه می دهد که با کمی توجه و تغییرات می توان به بهبود عملکرد سازمان و صرفه جویی در هزینه های تولید کمک نماید . در مجموع سازمان ها باید قادر باشند که ضمن کسب رضایت مشتری با یک مدیریت دقیق و گسترده بتوانند اهداف کلان سازمان را نیز طبق یک برنامه مدون و زمانبندی شده برآورده سازند که این عمل با یک کارگروهی دقیق سازمانی میسر می گردد و تیم بازاریابی هم از اهرمهای اصلی تاثیر گذار این تیم می باشد . در واقع بخش بازاریابی در اینجا ضمن آنکه یک نگاه به بازار و وظایف اصلی خود دارد در سطح داخل سازمانی وظیفه هماهنگی کلیه قسمتهای سازمان را برای بهینه کردن عملکرد سازمان و کاهش هزینه ها به عهده دارد .



پس از تدوین برنامه و رسالت درازمدت سازمانی حال زمان آن است که وظایف عملکردی هر واحد سازمان که باید دقیقاً در راستای تحقق اهداف بلند مدت سازمانی باشد در قالب یک برنامه اجرائی مدون (گانت چارت های مربوطه<sup>۱۲</sup>) که شامل نوع فعالیت، زمان، هزینه و شاخص های ارزیابی عملکرد (قابل اندازه گیری)، همچنین مقاطع حساس برنامه<sup>۱۳</sup> و گلوگاههای پروژه<sup>۱۴</sup> تهیه و تدوین گردد و به مرحله اجرا و پیاده سازی برسد. فرایندی که در جهت حفظ مسیر برنامه، برای دستیابی به تعادلی اقتصادی و موجه، بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت، در حین اجرای برنامه، که از ابزار و تکنیک های خاص خود، در انجام این مهم کمک می گیرد. به طوری که هنگام خروج از برنامه بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی ترین فعالیتها، برنامه را به نزدیکترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند.

- تعیین وضعیت واقعی برنامه
- مقایسه وضعیت واقعی با برنامه بر اساس زمانبندی تعیین گردیده
- در نظر گرفت اقدامات اصلاحی در مقاطع زمانی مشخص



نقش تیم بازاریابی در این پروسه هدایت، نظارت، کنترل و بطور کلی مدیریت برنامه طبق برنامه خرد - کلان سازمانی در سطح واحدهای فعال در یک سازمان می باشد. اینجاست که مدل بازاریابی فانوسی نمود پیدا می نماید. چراکه امروزه مشکل اصلی در بازار محدودیت کالا نمی باشد بلکه دلیل تعدد سازمان ها و بالا بودن عرضه نسبت به تقاضا محدودیت تعداد مشتریان می باشد. عمل فروش تنها زمانی می تواند آغاز گردد که محصولی برای عرضه تولید گردیده باشد ولی بازاریابی کار خود را حتی قبل از آنکه محصولی تولید گردیده باشد شروع می نماید. بازاریابی تنها محدود به یک فروش کوتاه مدت نمی باشد بلکه عملی است که در آن تضمین بقا درازمدت یک سازمان را تامین می نماید. پس باید به بازاریابی نه به عنوان یک واحد یا یک علم جدید بلکه بعنوان یک هنر نگاه نمائیم. بازاریابی هنر تبدیل نیازهای مشتریان به کالاهای سودآور برای سازمان می باشد به نحوی که برای هر دو طرف (سازمان - مشتری) یک حس خوشایندی متداومی را بدنبال داشته باشد و به همین منظور وظیفه بازاریابی تنها محدود به واحد بازاریابی نمی گردد بلکه

<sup>12</sup> Gantt chart: گانت نوعی نمودار میله ای است که برنامه زمان بندی پروژه را نشان می دهد. گانت چارت وسیله ای مفید برای برنامه ریزی و زمان بندی پروژه ها می باشد. در دوره ای که مدیریت علمی شکل گرفته بود، هنری گانت ابزاری برای نمایش میزان پیشرفت یک پروژه در قالب یک جدول ویژه را به وجود آورد. کاربرد اولیه این جدولها پیگیری میزان پیشرفت پروژه های ساخت کشتی بود. اکنون برنامه ریزی گانت به صورت نمودارهای افقی میله ای در مدیریت پروژه ها بسیار پر کاربرد شده است و این نمودارها به گانت چارت معروف هستند. فازهای مختلف با خطهایی مشخص می شوند که از نقطه شروع تا نقطه پایان هر فاز امتداد دارند. فازها می توانند هم زمان ولی با طول زمان متفاوت باشند.

<sup>13</sup> Milestone  
<sup>14</sup> Bottleneck



کلیه اعضا یک سازمان باید در این امر مشارکت نمایند و این امر نمی توان محقق گردد مگر آنکه، یک سازمان و اعضای قسمت های متشکله آن برای یک هدف تجهیز و مدیریت گردند . به نظر نویسنده تنها قسمتی که می تواند در یک سازمان مانند فانوسی راهگشا ، چشم انداز روشنی برای سازمان ترسیم نماید و بتواند نقش هدایتگری در این مسیر بازی نماید قسمت بازاریابی می باشد به همین دلیل نقش تیم بازاریابی در آماده سازی ، تدوین و مدیریت برنامه جامع کلان سازمانی (چشم انداز آینده سازمان) پررنگ تر از سایر قسمت های یک سازمان می باشد .

تحقیق و توسعه (بهینه سازی و توسعه سبد کالا)

