



تدوین استراتژی برای گروه‌های هنری



اردیبهشت ماه ۱۳۹۱

www.fathian.ir

info@fathian.ir

این طرح درس با هدف ارائه و تشریح پروژه پژوهشی گروههای هنری با تعیین سه فاز تهیه گردیده است:

- تعیین استراتژی کلان
- تدوین تاکتیک
- طراحی سیستم ساختاری

موضوع تحقیق و ضرورت اجرای آن

با توجه به این اینکه گروههای هنری در عرض مجبور می شوند در مقاطعی دور هم جمع شده و به مناسبت موقعیت خاص در تدارک برنامه باشند و هر دفعه با اشخاص و افرادی تازه سر کار دارند که بعضا تفاوت فرهنگ یا رفتار آنان با افراد قبلی مشکلات خاصی را به وجود می آورد. عدم هماهنگی گروهها و سوء مدیریت از جمله عواملی است که باعث از بین رفتن انگیزه و در نهایت حذف فیزیکی فرد از صحنه هنری می گردد. بنظر می رسد با برنامه ریزی و گروه دهی گروهها و تدوین استراتژی مناسب بتواند به تثبیت موارد زیر اقدام نمود:



- (مدیریت انسانی) حفظ وضعیت موجود و عدم پراکندگی افراد
 - (راهبرد فرایندگرا) تعیین اهداف و تلاش جهت رسیدن به آنان
 - (ایجاد شرایط مطلوب) ایجاد انگیزه لازم با توجه به نگرش اقتصادی و فرهنگی و هنری
 - (کاربری مفید) اشتغال زایی در جهت علایق و خواسته های درونی هنرمندان
 - (تثبیت کیفیت) احساس اینکه این کار هنری بعنوان کسب و کار حرفه ای بوده و بایستی روز به روز پیشرفت داشته باشند.
- بنابراین لازم است با بهره گیری از روش های سیستماتیک و اصولی، تلاش گردد استراتژی کلان و راهبرد عرضه و راهکار حضور گروههای هنری به نحوی کارآمد و کاربردی تدوین و طراحی گردد.

شرح خدمات پروژه و مراحل اجرای آن

با توجه به رایزنی‌های حضوری، تلفنی و کتبی صورت گرفته با مدیریت گروه‌های هنری، و با استفاده از تجربیات حاصل از فعالیتهای هنری و انجام پروژه‌های مشابه، فرآیند اجرای پروژه در ۳ فاز طراحی گردیده است.

فاز اول: تعیین استراتژی کلان گروه‌های هنری

در این فاز که از ۴ مرحله تشکیل گردیده است، فرآیند سیستماتیک تدوین استراتژی به اجرا رسیده و استراتژی‌های کلان گروه‌های هنری، براساس وضعیت داخلی، شرایط محیطی و سایر موارد... تعیین و تدوین می‌گردد.

مرحله ۱- تعیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بنیادی گروهها



اولین مرحله از فرآیند تدوین استراتژی، تعیین چشم‌انداز و مأموریت کسب و کار است. چشم‌انداز یک تصویر مطلوب از آینده گروه را ترسیم می‌کند که استراتژی برای تحقق آن تدوین می‌گردد و وضعیتی است که مدیریت سعی می‌کند گروه را بطرف آن راهبری نماید. چشم‌انداز، موجب هماهنگی در درون گروه و سازگاری بین تصمیمات و فعالیت‌های گروه می‌شود و اعتقاد افراد گروه به آن موجب بروز انرژی در گروه گردد.

چشم‌انداز، دربردارنده اجزا و بخش‌های مختلفی است، این اجزا عبارتند از:

۱- تصویر کمی:

مقادیر کمی و عددی برای شاخص‌های مهم در یک مقطع زمانی آتی (بازخورد اقتصادی)

۲- مأموریت شامل موارد زیر:

- محدوده عمل گروه
- قابلیت رقابتی ویژه

۳- ایدئولوژی گروه شامل:

- **هدف بنیادی:** علت وجودی گروه و نقش آن در جامعه را بیان می کند.
- **ارزش های بنیادی:** ارزش های عمیق و اساسی گروه را بیان می کند.
- **آینده در چشم انداز:** یک هدف بلندپروازانه ۵ تا ۱۰ ساله به همراه توصیف زنده آن

نکته مهمی که در اینجا می بایست به آن اشاره شود این است که چشم انداز و مأموریت تدوین شده در این مرحله، قطعی و نهایی نیست و پس از انجام مراحل بعدی یکبار دیگر مورد بازنگری قرار گرفته و تصحیح و تکمیل می گردد.

مرحله ۲- تجزیه و تحلیل وضعیت داخلی گروه و تعیین نقاط ضعف و قوت

در این مرحله که یکی از مراحل بسیار مهم و کلیدی فرآیند تدوین استراتژی است، وضعیت داخلی گروهها بررسی شده و نقاط ضعف و قوت تعیین می گردند.

در این مرحله از چهارچوب امتیاز سنجی برای تعیین نقاط ضعف و قوت بهره گیری می شود. چهارچوب امتیاز سنجی، روش جدیدی است که در سال های اخیر به عنوان سیستمی برای اندازه گیری وضعیت گروه و نیز برنامه ریزی و مدیریت گروه تدوین شده است.

امتیاز سنجی، اهداف و عملکرد گروه را از چهار جنبه به تصویر می کشد:



در این روش، تأکید بر این است که ابعاد مالی و غیرمالی در یک سیستم اطلاعاتی و در تمام سطوح گروه جریان دارد و ملاک‌های سنجش، نشان‌دهنده توازن بین شاخص‌های بیرونی (مخاطبان) و شاخص‌های درونی (فرآیندهای کلیدی، نوآوری، یادگیری و رشد) است.

استفاده از این ابزار جدید، بسیار کارآمد بوده و کارایی این مرحله از فرآیند تدوین استراتژی را به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.

مرحله ۳- تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها

در این مرحله، عوامل محیطی مرتبط با گروه‌ها تجزیه و تحلیل شده و فرصت‌ها و تهدیدهای مربوطه شناسایی و تعیین می‌گردند و اهمیت و اولویت آنان مشخص می‌گردد.

عوامل محیطی، عواملی هستند که کاملاً یا حدوداً خارج از کنترل گروه اند ولی با ایجاد فرصت و تهدید برای گروه، در عملکرد آن مؤثر می‌باشند. تجزیه و تحلیل سیستماتیک عوامل محیطی، این امکان را فراهم می‌آورد که فرصت‌ها و تهدیدها پیش‌بینی شود و برای استفاده از فرصت‌ها و محافظت گروه از تهدیدها، استراتژی لازم تنظیم گردد.

عوامل ۶ گانه محیطی عبارتند از:



مرحله ۴- تعیین استراتژی‌های کلان گروهها

در آخرین مرحله از فاز اول، بر مبنای چشم‌انداز و مأموریت تعیین شده در مرحله اول، نقاط ضعف و قوت تعیین شده در مرحله دوم و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در مرحله سوم، استراتژی‌های کلان تعیین می‌گردند.

به منظور تعیین دقیق و کامل استراتژی‌های کلان، از چندین روش موازی بهره‌گیری می‌شود:

۱- مدل تحلیل میزان جذابیت پروژه بعنوان یک مدل کمی و تاثیرگذاری بعنوان یک مدل کیفی

۲- مدل ساختار رشد (مبتنی بر تعادل رشد اجزا)

۳- روش تحلیل نقاط ضعف و قوت- فرصت‌ها و تهدیدها

با بکارگیری مدل‌ها و روش‌های فوق، استراتژی‌های کلان گروه در ۲ قالب تدوین می‌گردد:

۱- بررسی استراتژی پیشرو بودن در هزینه، شکل و محتوی

۲- بررسی استراتژی‌های توسعه، همگون‌سازی، همیارمحوری و فرامخاطبی

فاز دوم: تعیین استراتژی مخاطب‌سنجی گروهها

در این فاز، براساس استراتژی‌های کلان تعیین شده در فاز اول، به بررسی و تعیین استراتژی مخاطب‌شناسی گروهها پرداخته می‌شود. این فاز شامل ۳ مرحله است که ذیلاً به شرح این مراحل پرداخته شده است.

مرحله ۱- تجزیه و تحلیل وضعیت داخلی گروهها با محوریت بخش مخاطب‌شناسی

در این مرحله، یکبار دیگر به بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت داخلی گروهها پرداخته می‌شود، اما این بار تمرکز و محوریت اصلی بر روی بخش مخاطبان گروهها و فرآیندها، اهداف و برنامه‌های مربوط به این بخش می‌باشد.

در این مرحله، ذائقه مخاطبان شامل موارد ذیل، در گذشته و حال بررسی می‌گردد:

- نوع و ویژگی‌های پروژه‌ها و خدمات گروههای هنری
- شیوه هزینه و روند تغییرات آن
- روش‌های تبلیغی و ترویجی
- سیستم توزیع و بهره‌گیری از نحوه اطلاع‌رسانی

عمده‌ترین روشها و منابع گردآوری اطلاعات در این مرحله عبارتند از:

- **آرشیو:** مستندات، گزارشات و مدارک موجود در گروهها (فیلم - عکس - متن - چندرسانه ای - وب)
- **پیشینه افراد:** کارنامه عوامل اصلی، اجرایی و افراد فنی و ... فعلی و قبلی گروهها (رزومه)
- **منابع خارج از سازمان:** سایر منابع از قبیل خبرگزاریها، مراجع اطلاع‌رسانی داخلی و خارجی، جراید و ...

مرحله ۲- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی با محوریت مخاطب شناسی

در این مرحله نیز، مجدداً شرایط محیطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، اما در این مرحله، تمرکز و محوریت اصلی بر روی موضوع رضایتمندی مخاطبان قرار می‌گیرد.

مرحله ۳- تعیین استراتژی بازاریابی گروهها

در این مرحله، استراتژی بازاریابی گروهها، در ۵ مرحله ذیل تدوین می‌گردد:



• تعیین بازار هدف

۱. تعیین بازار هدف در افق‌های زمانی ۳ ساله، ۵ ساله، ۱۰ ساله، شامل بازار داخلی و بازارهای صادراتی
۲. بخش‌بندی بازار هدف براساس معیارهای مناسب
۳. تعیین و رتبه‌بندی مشتریان در بخشهای مختلف بازار هدف
۴. تدوین نیازها و انتظارات مشتریان و امکانات آنان
۵. تعیین روشهای ایجاد وفاداری مشتریان به خدمات گروهها

در این مرحله، براساس اطلاعات بدست آمده، بازار بالقوه بخش‌بندی گردیده و بازار هدف گروهها در افق‌های زمانی مختلف (۳ ساله، ۵ ساله و ۱۰ ساله) مشخص خواهد شد.

سپس مشتریان موجود در بخشهای مختلف بازار هدف تعیین و رتبه‌بندی شده و نیازها و انتظارات و امکانات آنان بطور دقیق تدوین می‌گردد.

• تدوین استراتژی محصول (خدمت)

در این مرحله، استراتژی محصول (یا خدمت) در زیربخشهای ذیل تدوین می‌گردد:

- ۱- استراتژی نام و نشان
- ۲- استراتژی تنوع یا تمرکز خدمات
- ۳- استراتژی توسعه خدمات جدید

• تدوین استراتژی قیمت

در این مرحله، استراتژی قیمت محصولات و خدمات گروهها در زیربخشهای ذیل تدوین می‌گردد:

- ۱- تعیین نقش و وزن قیمت در تصمیم‌گیری مشتریان
- ۲- بررسی انواع روشهای قیمت‌گذاری محصولات و خدمات و تعیین روش/ روشهای مناسب قیمت‌گذاری
- ۳- تعیین نحوه قیمت‌گذاری محصولات و خدمات جدید
- ۴- تهیه رویه قیمت‌گذاری محصولات و خدمات گروههای هنری

• تدوین استراتژی تبلیغ و ترویج

در این مرحله استراتژی تبلیغ و ترویج گروه‌های هنری در زیربخش‌های ذیل تدوین می‌گردد:

۱. تعیین نقش و اهمیت تبلیغ و ترویج در تصمیم‌گیری مشتریان
۲. شناسایی ابزارهای تبلیغ و ترویج و انتخاب ترکیب مناسب ابزارهای ترویجی
۳. تعیین بودجه مناسب تبلیغ و ترویج و میزان بودجه هر یک از ابزارهای انتخاب شده
۴. بررسی ویژه روابط عمومی (Public Relation) بعنوان یکی از مهمترین ابزارهای تبلیغی و ترویجی
۵. تهیه رویه تبلیغ و ترویج در گروهها

• تدوین استراتژی توزیع

در این مرحله، استراتژی توزیع محصولات گروهها در زیربخش‌های ذیل تدوین خواهد شد:

۱. شناسایی انواع کانالهای توزیع محصولات (نماینده‌گی‌ها، گروه‌های بازاریابی و ...)
۲. برنامه‌ریزی مناسب استفاده از نمایندگی‌های داخلی و خارجی

فاز سوم: طراحی و تدوین سیستم بازاریابی

در این فاز و بر مبنای استراتژی کلان و استراتژی بازاریابی تعیین شده در فازهای اول و دوم، برنامه بازاریابی گروهها تدوین شده و سیستم بازاریابی آن طراحی می‌گردد. این فاز شامل ۳ مرحله ذیل می‌باشد.

مرحله ۱- تدوین برنامه بازاریابی

در این مرحله، برنامه بازاریابی گروهها، تدوین می‌گردد. این تدوین برنامه شامل اجزاء ذیل می‌باشد:

- ۱- اهداف بازاریابی
- ۲- برنامه عملیاتی بازاریابی شامل موارد زیر می‌باشد:
 ۱. برنامه توسعه محصول / خدمت
 ۲. برنامه قیمت‌گذاری
 ۳. برنامه تبلیغ و ترویج
 ۴. برنامه توزیع

مرحله ۲- طراحی ساختار سازمانی بخش بازاریابی و فروش گروهها

در این مرحله ساختاری بخش بازاریابی و فروش طراحی خواهد شد. این طراحی مشتمل خواهد بود بر:

- ۱- تعیین جایگاه بخش بازاریابی و فروش در ساختار سازمانی گروهها
- ۲- طراحی چارت سازمانی بخش بازاریابی و فروش
- ۳- تعیین تعداد و خصوصیات کارکنان بخش بازاریابی و فروش
- ۴- بررسی و طراحی شبکه ارتباطی بخش بازاریابی و فروش با سایر بخشهای گروهها

مرحله ۳- طراحی سیستم کنترل و ارزیابی عملکرد بخش بازاریابی

- ۱- در این مرحله، سیستم ارزیابی عملکرد بخش بازاریابی و فروش طراحی خواهد شد.
- ۲- تعیین معیارهای ارزیابی استراتژی محصول (خدمت)
- ۳- تعیین معیارهای ارزیابی استراتژی قیمت
- ۴- تعیین معیارهای ارزیابی استراتژی توزیع
- ۵- تعیین معیارهای ارزیابی استراتژی ترویج و تبلیغ
- ۶- تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیر و کارکنان بخش بازاریابی و فروش
- ۷- تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان خدمات بازاریابی گروهها (گروههای تبلیغاتی همکار، گروههای بازاریابی همکار، نمایندگان گیتا و ...)
- ۸- تهیه رویه ارزیابی عملکرد بخش بازاریابی