



## کتاب پېژندنه

د کتاب نوم:	مارکېټنگ
ځانګه:	اداره او منجمنټ
راتولونکی:	مسلك فهم فقير احمد دقيق
ژباړن:	محب الرحمن محب
د څار کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>محمد آصف ننگ د تخنيکي او مسلکي زده کړو معین</li><li>ديپلوم انجنير عبدالله کوزاي د تعليمي نصاب رييس</li><li>محمد اشرف وحدت په تعليمي نصاب کې د معينيت د مقام سلاکار</li></ul>
د تصحيح کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>محمد احسان</li><li>ماریا محب</li></ul>
د گرافیک او ډیزاین څانګې مسئول:	محمد جان عليرضايي
گرافیک او ډیزاین:	عبدالله شاهي
چاپ کال:	۱۳۹۲ لمريز کال
تیراژ:	۳۰۰۰ ټوکه
چاپ ځل:	لومړی
وېب پاڼه:	<a href="http://www.dmtvet.gov.af">www.dmtvet.gov.af</a>
برېښنالیک:	<a href="mailto:info@dmtvet.gov.af">info@dmtvet.gov.af</a>
کې ISBN:	۹۷۸-۹۹۳۶-۲۰-۰۸۲-۸



## ملي سرود

دا وطن افغانستان دی  
کور د سولې کور د تورې  
دا وطن د ټولو کور دی  
د پښتون او هزاره وو  
ور سره عرب، گوجر دي  
براهوي دي، قزلباش دي  
دا هیواد به تل څلیږي  
په سینه کې د آسیا به  
نوم د حق مو دی رهبر  
دا عزت د هر افغان دی  
هر بچی بی قهرمان دی  
د بلوڅو د ازبکو  
د ترکمنو د تاجکو  
پامیریان، نورستانیان  
هم ایماق، هم پشه یان  
لکه لمر پر شنه آسمان  
لکه زړه وي جاوېدان  
وایو الله اکبر وایو الله اکبر



## د پوهنې وزارت پېغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلې دي. همدا بشري قوه او کاري مټې دي چې د هیواد انکشافی اهدافو ته د رسېدو لارې چارې طی کوي او د یوه ښکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انساني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنگه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انسان نقش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفي کیږي او نه هم منقطع کیږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چاپکې او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ستر او سپېڅلي هدف ته د رسېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیستی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ گران زده کوونکي، محصلان، درانه استادان او مریبون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او ښکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو مټو، ویش احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافی اهداف تر لاسه شي. د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرستو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه راجامندانه هیله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د ښکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

## لړلیک

مخ	سرلیکونه	خپرکي
۱	په بازارموندنه کې د پلان جوړونې اهمیت	لومړی
۱۷	سازمان، مدیران او د مشتري پالونکي کارمندان	دویم
۴۳	بازارموندنې ته نوې کتنه	درېیم
۵۵	پېرودونکي پالنه Customer	څلورم
۶۹	سرچینې او اخځلیکونه	

## سریزه

څنگه چې زموږ گران هېواد، افغانستان د بازار د سیستم لور ته د حرکت په حال کې دی او د بازار په دغه سیستم کې د دې برعکس مرکزي سیستم شتون موندلی، چې د دولت له لوري رهبري کېږي او د تصدیق لرونکي او تولیدکوونکي باید د خپلو بېلابېلو توکو لپاره په بازار کې ځانگړی ځای ومومي او په داسې حال او شرایطو کې یوازې د بازار، بازارموندنې او مارکېټنگ له لارې بریالیتوب ترلاسه کولای شي.

د پېرودونکي د موندنې لپاره ډېرې لارې شته، چې د هغو پرمخت کولای شي، نوي پېرودونکي پیدا او پخواني پېرودونکي له ځان سره وساتي. داسې لارې چارې شته، چې د دغه کتاب په ځانگړو څپرکو کې به یې ولولئ او گټه به ترې اوچته کړئ. د پېرودونکي د رضایت او خوښۍ لپاره، چې یو مهم او لوی عنوان دی، د تصدیق درلودونکو ته پکې بسې لارښوونې راټولې شوې دي. همداراز د یادولو وړ ده، چې بازارموندنه د توکو د خرڅلاو او پلورنې مانا نه ورکوي، بلکې د پېرودونکو د اړتیاوو موندل دي، چې هغوی په کوم وخت کې څه ډول توکو ته اړتیا لري؟

ورپسې د هغو په تولید لاس پورې کوي او د پېرودونکو د موندلو هنر ته لاس غځوي.

د همدې بازارموندنې له لارې کولای شئ، چې د پېرودونکو د جلب لپاره لاره ومومئ او د هغوی پېژندنه هم د بازارموندنې له هنرونو څخه شمېرل کېږي.

هیله ده، چې دغه کتاب ستاسې تر لاسونو ورسېږي او ستاسې د ښو موخو لپاره سم ځواب په لاس درکړي. د یاد وړ ده، چې د دې کتاب په لیکلو کې د ادارې او حسابدارۍ د انستېتوت گران او درانه استاد عصمت الله همته راسره مرسته کړې، چې د زړه له تله ترې مننه کوم.

په درناوي

## د کتاب ټوليزه موخه:

په دې کتاب کې د بازارموندنې گټې، د نوي پېرودونکي موندنه، د پخوانيو پېرودونکو ساتنه او د هغوی نظرياتو ته ارزښت ورکول توضېح شوي دي، چې توليدوونکو او د سازمانونو درلودونکو ته غوره لارې چارې ورپه گوته کوي.

## په بازارموندنه کې د پلان جوړونې اهمیت

### ټولیزه موخه:

د بازارموندنې د پلان په طرحه پوهېدل او د بازار د ترلاسه کولو لپاره د پلان اهمیت.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې له محصلینو نه تمه کېږي، چې:

- د بازارموندنې په پلان جوړونه او د هغې په اهمیت پوه شي.
- د پېرودونکو په ډلبندۍ پوه شي.
- د شرکتونو په بریالیتوب کې د پلان جوړونې په رول باندې پوه شي.
- د بازارموندنې د پلانونو په کلیدي بدلونونو پوه شي.

د بازارموندنې په پلان کې هڅه کېږي؛ خو د پېرودونکو او د هغوی د غوښتنو او اړتیاوو د پېژندلو او درک ترڅنګ د کاروکسب خاوندانو ته وړاندې شي، چې پېرودونکی د وړاندې شوي محصول او یا خدمت په اړه څه انتظار لري څومره حاضر دي، چې د هغو لپاره لګښت وکړي او د هغو اړتیا په کوم مکان او زمان کې ده؟

بازارموندنه داسې مهمه او اړینه ده، چې د هر کاروکسب موجودیت په پوره ډول په هغو پورې تړلای شو. اوس د بازارموندنې د پلان د تدوین او برابرولو اهمیت ته د کتو ترڅنګ باید د بازارموندنې د څلورو مهمو موضوع گانو په څېړنه او شننه پیل وکړو، چې د بازار تحقیق او کتنه، د بازارموندنې ستراتیژي، موخه او د بازارموندنې اوزار دي.

## د بازارموندنې پلان او اهمیت

د سازمانونو د مدیرانو یوه مبرمه اړتیا د خپلو محصولاتو او خدماتو لپاره د بازارموندنې د پلانونو او پروگرامونو پراخونه او درک دی. د هنري فورډ مشهوره جمله ده، چې: هر رنگ موټر، چې پېرودونکی وغواړي، هغه ورته عرضه کوم؛ خو په دې شرط، چې تور رنگ وي. د دوراني، انحصاري او تړلو بازارونو نه یادونه ده، چې تقاضا پکې له عرضې نه لوړه ده. خون ورځ د دا ډول بازارونو عمر د تولید او خرڅلاو لپاره پای ته رسېدلی دی او په لنډ راتلونکي کې به د دا ډول بازارونو اثار هم ترسترگو نه شي. له بده مرغه، چې ډېری مدیران دې موضوع ته پام نه کوي او ډېرې څېړنې ښيي، چې د ډېرو ورو کارو کسبونو د له منځه تلو دلیل د بازارموندنې د یوه پوره او بريالي پلان نه لرل دي. ځینې وخت لیدل کېږي، چې د خرڅلاو او بازارموندنې د دوو مفهومونو ترمنځ ځینې توپيرونه قایل نه دي. بازارموندنه پېرودونکي پاله فعالیت او د بازارموندنې څېړنو او تحقیقات د محصول ډول او د تولید د میزان ټاکونکې ده.

په بازار موندنه کې داوږدمهاله موخو، دوه اړخیزو اړیکو د مصرفوونکو اړتیاوو ته پام او د گټې په لاسته راوړلو ټینګار د پېرودونکو د ډېر رضایت لاسته راوړل دي. حال دا چې په خرڅلاو کې لنډ مهاله موخې، د شته محصولاتو د یو اړخیزې موخې ټینګښت او د گټې په لاسته راوړلو ټینګار د ډېر حجم دپلورلو له لارې کېږي.

له بل پلوه ځینې نور بیا بازارموندنه یوازې په تبلیغاتو پورې تړلې بولي. په داسې حال کې، چې د بازارموندنې تخنیکونه د ټولنیزو علومو، په ځانګړې توګه د اقتصاد، ټولنپوهنې او اروا پوهنې لویه برخه جوړوي.

د دې برخې د نوموني نظر لرونکي فلیپ کاتلر په اند بازارموندنه د مبادلې له لارې د اړتیاوو او غوښتنو د پوره کولو په موخه انساني فعالیتونه دي. په حقیقت کې د بازارموندنې د نظام اساسي ستنې همدا انساني اړتیاوې او غوښتنې دي.

یو شرکت باید د بازارموندنې له پلان نه د گټې اخیستنې پروخت:

۱. خپل پېرودونکي، د هغوی اړتیاوې او لومړیتوبونه وپېژني او مشخص یې کړي (د بازار ارزونه).
۲. خپل رقابت گټې او بریالیتوبونه تحلیل او تجزیه کړي (د بازار ستراتیژي).
۳. تر پوښښ لاندې راوستلو لپاره ځانګړي بازارونه وټاکي (د بازارموندنې موخه)
۴. په پای کې مشخصه کړي، چې څنګه د پېرودونکو اړتیاوې پوره کولای شي؟



## اوس په ترتیب سره څلورو یادو شوو مفهومونو ته کتنه کوو

د بازار تحقیقات: د بازارموندنې د کټور مدیریت په موخه د بازار په اړه کره معلومات لرل اړین دي. د بازار ارزونه که له تولید نه مخکې وي او که له خرڅلاونه وروسته، د ستونزو په حل او د نویو فرصتونو او د پېرودونکو د نارضايتیو په ترلاسه کولو کې مرسته کوي. دغه معلومات کېدای شي د اوسنیو او راتلونکو پېرودونکو لپاره د یوه پوښتنلیک په برابرولو سره ترلاسه او تر کتنې او شنې لاندې ونيول شي. په پایله کې د دغو مالوماتو او لاس ته راوړنو پر مټ د پېرودونکو اړتیاوو ته ځواب ویل کېږي، څو هغوی د پخوا په پرتله نوی ښه محصول او خدمت وړاندې کړي. فلیپ کاتلر د بازارموندنې په اړه څېړنې د بازارموندونکو مدیرانو او مصرفوونکو تر منځ د تړلې حلقې او رابطې او د بازارموندنې د څېړنو دنده د بازارموندنې د ټولو چارو لپاره د کيفي او کمي اطلاعاتو راغونډول بولي.

اقتصادي او جغرافیایي موقعیتونه، جمعیتي توپرونه او د خلکو د پېژندنې پایلې باید په دقت سره و ارزول شي؛ څو نوي او تازه فرصتونه وپېژندل شي. په هغو شرایطو کې، چې د محصول او خدماتو د تولید پر وخت د هېواد د اقتصادي کچې د لوړوالي په پام کې نیولو ته باید د مصرفوونکو له خوا د تولید د ټاکنې پر وخت پام وشي او د دغه بهیر پایښت باید تضمین کړي. هغه شرایط، چې د ټاکنې پر وخت د هغه په مخ کې دي او د هغو له مخې یو پر بل لومړیتوب ورکوي، ډېر مهم او ټاکونکي دي. باید هغه حالتونه په سمه توګه وپېژني، تحلیل یې کړي او تولید ته د هغو پر اساس دوام ورکړي.

د خدماتو او محصولاتو بازارموندنه د موسساتو او اقتصادي سازمانونو د لوړتیا او تلپاتې والي سبب ګرځي، نو په دې توګه دغه چارې د لوی اهمیت درلودونکې دي او د تولید نه تر لګښت پورې کلیدي رول لوبوي. اوس که دغه لړۍ د بازار له څېړنو سره یوځای شي، همدا به خپله د بازارموندنې د علم یوه برخه جوړه کړي او لویه اغېزه به وښیندي.

«راسبي کاریز» په دې باور دی، چې په بازارموندنه کې اطلاعات یوازې د پرېکړو لپاره مهم نه دي، بلکې یوه ارزښتمنه شتمني ده، چې له ستراتیژیک پلوه کېدای شي رقابتي ګټې لاس ته راوړي.

## د بازارموندنې تحقیقات څه دي؟

تحقیق د اطلاعاتو د لاسته راوړنې او یا په هغو پورې د تړلو اصولو د کشف په موخه د عیني لارو چارو پر اساس په منظمه او منسجمه توګه د یوې موضوع پوره ارزونه ده. دې تعریف ته په پام سره د بازارموندنې څېړنې له هغو عیني، منظمو او منسجمو لارو نه عبارت دي، چې د هغو له لارې د بازارموندنې مدیر ته د تصمیم نیونې لپاره اړین او مناسب اطلاعات په لاس ورځي.

۲- د بازارموندنې د څېړنو د کارونې څانګه: د بازارموندنې تحقیقات یو له هغو موردونو څخه شمېرل کېږي، چې د بازارموندنې مدیرانو ته د ښو پرېکړو د نیولو اسانتیاوې برابرې وي. د بازارموندنې له څېړنو څخه بېلابېلې ګټې اخیستل کېدای شي، چې عبارت دي له: د بازارموندنې څېړنې د پېرودونکو په پېژندنه کې لومړنی ګام دی او په نتیجه کې د هغو سازمانونو د مدیریت بنسټ دی، چې د خپل کار پلان، د پېرودونکو د غوښتنو او اړتیاوو له مخې تنظیموي. د بازارموندنې له څېړنو نه د بازارموندنې د سیاست په ټاکنه کې ګټه اخیستل کېږي او په دې ترتیب د بازار د کنټرول وړ او د نه کنټرول وړ عواملو څخه په ښه توګه کار اخیستل کېږي. د بازارموندنې تحقیقات د نویو بازارونو په کشفولو سره له پخوانیو محصولاتو او خدماتو نه د ګټې اخیستنې موردونه زیاتوي: له مهمو تجارتي تصمیم نیونو څخه وروسته تر ډېره د هغو د بېرته رد کېدو امکان نه وي، په نا اړینو برخو کې له ډېرو پانګونو نه مخنیوی کېږي.

#### د بازارموندنې څېړنې د لګښتونو د کمښت سبب ګرځي:

د بازارموندنې تحقیقات د تبلیغاتي فعالیتونو اغېزه زیاتوي او د خرڅلاو د ډېرښت سبب ګرځي. د بازارموندنې د څېړنیز رول د اطلاعاتو له مخې د پېرودونکي یا مصرفوونکي او سازمان ترمنځ اړیکې ټینګول دي. د بازارموندنې څېړنې په ټولیز ډول په لاندې ډلو وېشل کېږي:

۱. د بازار په اړه څېړنې.
۲. د پېرودونکي او مصرفوونکي په اړه څېړنې.
۳. د محصول په اړه څېړنې.

#### د بازارموندنې د تحقیقاتو د سرته رسونې ټولیزې مرحلې:

۱. د مسألې تنظیم
۲. د څېړنې د جوړونې ټاکنه
۳. د اطلاعاتو د راټولونې د لارو چارو ټاکنه
۴. د اطلاعاتو د راټولونې د فورمونو ډیزاین
۵. بېلګه اخیستنې
۶. د اطلاعاتو را ټولونه
۷. د اطلاعاتو شننه او تحلیل
۸. د څېړنې د راپور برابرېدنه

## د بازارموندنې د څېړنو ډولونه

۱- د څومره والي څېړنې: د څومره والي په څېړنو کې له هغو طریقو نه کار اخیستل کېږي، چې پایلې یې اندازه کړای شي. دغه طریقی د آزمایشتي څېړنو پر ستنو ولاړې دي، چې غالباً د ۱۰۰ نه ډېرو کسانو له بیلگوڅخه استفاده کېږي؛ خو څېړونکي په دې باور نه دي، چې باید یوازې د څومره والي له طریقی نه گټه پورته شي. ډېری څېړونکي په دې باور دي، چې باید لومړی د کیفی طریقیو پرمخت د خلکو په نظرونو او لیدلوریو پوه شو او ورپسې د شمېرو او ارقامو وړاندې کولو ته لستونې بد ووهو؛ نو ممکن غوره لاره دا وي، چې د کیفی او کمی طریقیو له ترکیب نه گټه پورته شي.

۲- د څرنګوالي څېړنې: څېړونکي په ځینو څېړنو کې غواړي، چې نه یوازې د هغه څه په اړه ژور درک ترلاسه کړي، چې پېښېږي، بلکې د پېښېدو په علت او طریقه هم باید پوه شي. کیفی څېړنې تل د موضوع په علت پسې گرځي او د ځوابونو د اندازه کولو په برخه کې کوم کوټلی کام پورته کوي. کیفی څېړنې کولای شي ډېرې او غني لاسته راوړنې ولري او له دې لارې څېړونکي کولای شي، د غوښتنو، اړتیاوو او اندونو په اړه پوه شي. په کیفی تحقیقاتو کې تر ډېره له ازادې مرکې او ډله ییز بحث څخه کار اخیستل کېږي.

۳- د بازارموندنې ستراتیژي: د بازارموندنې ستراتیژي د (بازار د هدف) د پېرودونکو د ډلو ځانګړي کول دي، چې یو سازمان کولای شي د خپلو سیالانو په پرتله هغوی ته ښه خدمتونه وړاندې کړي. د بازارموندنې په یوه ستراتیژي کې یو سازمان پرېکړه کوي، چې د محصول تولید، قبمت، توزیع او نورې ترویجی هڅې د بازار په یوه ځانګړې برخه راوڅرخوي (د بازارموندنې د مدیریت اوزار). ټاکل شوې ستراتیژي باید د پېرودونکو هغه اړتیاوې تر هدف لاندې ونیسي، چې تر دې دمه په بازار کې نه دي پوره شوي او د ښې گټې د ظرفیت درلودونکې دي. گټوره ستراتیژي پر دې ټکي ټینګار کوي، چې یو کاروکسب نشي کولای، د پېرودونکو د هرې برخې لپاره ټولې چارې پر مخ یوسي، باید بازار اودهغه پیاوړتیاوې و ارزوي او په پای کې د هدف پر یوه بازار تمرکز وکړي.

۴- د هدف بازارموندنه: د بازار په یوه یا څو کلیدي برخو د بازارموندنې د هڅو تمرکز د هدفمنې بازارموندنې پر اساس کېدای شي. د بازار د وېش لپاره اصلي لارې چارې عبارت دي له:

۱- جغرافیوي ډلبندي: د دا ډول ډلبندي موخه په یوه ځانګړې جغرافیوي سیمه کې د پېرودونکو د اړتیاوو په پوره کولو کې تخصص ترلاسه کول دي، د ساري په ډول د خوراکي توکو یو پلورنځی ممکن پرېکړه وکړي؛ څو خپل تبلیغاتي معلومات یوازې تر هغو کسانو پورې ورسوي، چې په یوه کیلومتری کې ژوند کوي.

۲- د پېرودونکو ډلبندي: په دې لارې چارې سره سازمان د هغې ډلې د پېژندو او تېلېغ په هڅه کې دی، چې د دوی د محصولاتو د اخیستو ډېر احتمال ورسره وي.

د پېرودونکو په ډلبندي کې د کارولو وړ توپيرونه عبارت دي له:

- د خلکو د پېژندنې توپيرونه. لکه د گټې اندازه، سن، جنس، زده کړې او ....
- اروا پوهنيز توپيرونه. لکه شخصيت، ارزښتونه او موخې.
- سلوکي توپيرونه، لکه د گټې غوښتنې ميزان، له محصول نه د گټې اخیستنې کچه او له هغو سره وفاداري.

### د شرکتونو په برياليتوب کې د پلان جوړونې رول

دا ناڅاپي ده، چې هره ورځ دې ترسره شي: دوه ډوله کسب اوکار په يو شان بودیجه باندې خپل فعالیت پیلوي، یو په خپل کار کې بريالی کېږي او بل بریا نه ترلاسه کوي.

اوس باید وپوښتو، چې ولې دا موضوع پېښېږي؟ ولې ځينې شرکتونه د خپلې بازارموندنې په چارو کې بريالی عمل کوي او ځينې نور بيا نه بريالي کېږي؟ هغه چې بريالي کېږي. پوهېږي چې له اوزارو(سامانونو) او سرچينو نه په څه ډول سمه گټه اوچته کړي. د لاندې ټکيو په پام کې نيول له مديرانو سره د برياليتوب په وربښلو کې مرسته کوي:

۱- رهبري: د برياليتوب لپاره د بازارموندنې يو داسې پلان ته اړتيا ده، چې د کارکوونکو د دندو ځانگړتيا پکې شوې وي. دا د سازمان د مسوولينو دنده ده، چې په مشخصه توگه موخې ځانگړې کړي. که دغه موخې روښانه نه وي، له کارکوونکو څخه به دا تمه بېځايه وي، چې هغوی دې د سازمان د مسوولينو هيلې ورپوره کړي.

۲- غورځول: پېرودونکي د هغه څه په اړه تاسې ته وايي، چې غواړي يې او پيسې درکوي، هغوی حتی دا ټکی هم يادوي، چې د بازارموندنې کوم چلند ته ارزښت ورکوي. لاره يې يوازې داده، چې له هغوی څخه پوښتنه وکړئ او په غور يې ځواب واورئ. باور ولرئ، چې د بازارموندنې له پلانونو څخه بريالي يې هغه دي، چې د پېرودونکو د نظرونو او ترجيحاتو له مخې جوړ شوي وي.

۳- کاري ټيم: په پرېکنده توگه گټوره بازارموندنه پر ستاسې او د بازارموندنې د ټيم په ترلاس لاندې کسانو پای ته نه رسېږي. ټول د بازارموندنې په برياليتوب کې دخپل دي، غوره لاره داده، چې د هغوی نظرونو ته غور کېږدئ، د خپلې بازارموندنې پلان د هغوی په واک کې ورکړئ او د خپل ټيم غړي د کار په پرمختگ خبر کړئ.

۴- مرسته: د بازارموندنې ښه پلانونه هم که د خرڅلاو خنډونه په مخ کې ولري، د بریا پوړيو

ته به ونه رسېږي. اړینه داده، چې مخکې له مخکې مرسته پکې شرط وي او د خرڅلاو د خنډونو د له منځه وړلو لپاره د زړه له تله او په صمیمانه ډول ټولې برخې او افراد یو له بل سره مرسته وکړي. په دې کار سره کېدای شي، چې د کمښت د ستونزې غوندې د نورو ستونزو وړاندوینه وشي، او د کارکوونکو له خوا د کار د اخلال پر ځای د پلان ملاتړ وشي.

**۵- ځواب وپښه:** د یوه تعمیر د رغېدو په څېر، چې یوه خښته په بلې خښتې اېښودل دي. د بازارموندنې یو بریالی پلان هم یو بل غوره پلان تولیدوي. د هر پلان او یا تخنیک د پیل لپاره د لاسرسي وړ موخې وټاکئ! د بازارموندنې هره کرښه وازمایئ او په پای کې هغه طریقه وکاروئ، چې په عمل کې د ترسره کېدا وړي وي.

**۶- انعطاف پذیری (اوبښتنه):** بریالی شرکتونه په خپل سرعت سره خپل ځان د بازار له نویو بدلونونو او پنځونو سره سموي، پېرودونکي ته ترجیح ورکوي او له نویو نوښتونو سره ځان سموي. که گورئ، چې د بازارموندنې یوه لاره چاره ستاسې غوښتنو ته ځواب نه ورکوي، د نظر د بدلون لپاره څو میاشتې انتظار مه باسئ. د ستونزې ریشه پیدا کړئ او په بیرته یې له منځه یوسئ!

**۷- تداوم:** د یوه نوم او یو انځور دوامداره وړاندې کول، د بازارموندنې د اوږدمهاله بریالیتوب لپاره اړین دي. خو په عین حال کې ممکنه ده، چې په ساتراتیژۍ او تخنیکونو کې بدلون راوړل شي او یا پوره شي؛ خو دلوگو نوم یا شعار باید ستاسې د شرکت د بازارموندنې پلان د بنسټ تیره وي.

**۸- لید:** ځینې کار ښوونکي تل د یوه دننني (داخلي) لید درلودونکي دي، هغوی د دې پر ځای، چې یوازې د نن ورځې بدلونو ته ځواب ورکړي، د سیالۍ ډگر او د راتلونکو نویو فنونو او محصولاتو په اړه وړاندوینه کوي. بریالی بازارموندونکی هغه دی، چې د راتلونکي په اړه فکر وکړي.

**۹- تمرکز:** د لویو تصدیو (لویو سازمانونو) پر خلاف باید ستاسې کار او کسب د خپلو محصولاتو او خدماتو د بازارموندنې پر وخت یوازې پر محدودو پېرودونکو تمرکز وکړي. له بېلابېلو بازارونو څخه بې خبري کولای شي ستاسې د شرکت هڅې بې اغېزې کړي او د کار پر پایلو بد تاثیر وښندي.

## د بازارموندنې د پلانونو مهم توپيرونه

د بازارموندنې د یوه پلان په پرېکړه کې څلور مهم توپيرونه شته، چې عبارت دي له:

۱. توکي (محصول یا خدمت)

۲. ترویج او تبلیغ

۳. وېشنه (توزیع)

۴. قیمت اېښوونه

د بازارموندنې په بحثونو کې د بازارموندنې د پلان دغه څلور عنصره نوم لري. د بازارموندنې پلان مشخصوي، چې مدیران په څه ډول دغه څلور د کنټرول وړ عناصر په بازارموندنه کې د بازارموندنې د یوه جامع پلان د تدوین په موخه یو له بل سره ترتیب کړي؛ څو دهدف بازارته ځواب ورکړای شي. د پلان جوړونې په برخه کې د بریالیتوب د ترلاسه کولو لپاره باید دپام وړ بازار کې د بازارموندنې اصلي عناصر یا د پېرودونکو د غوښتنو او یا هم د اړتیاوو ښودونکي وي. په دې اساس د بازارموندنې کارپوهان د مصرفوونکو د غوښتنو د ارزونې او د هغو محصولاتو د پېژندنې لپاره، چې مصرفوونکي د هغو د پېرودلو لپاره پیسې لگوي، د بازارموندنې څېړنو ته اړ دي. د دې څلورو توپيرونو د هر یوه ارزول پوره بحث ته اړتیا لري؛ نو په همدې دلیل یوازې د هر یوه په لنډ تعریف بسنه کوو.

**محصول:** له یوې خوا په بازارموندنه کې د محصول مدیریت، محصول او خدمتونو د ځانگړنو او مشخصاتو له ټاکنې سره او له بلې خوا د وروستي پېرودونکي د غوښتنو او اړتیاوو د اړیکو د څرنگوالي سره سروکار لري.

**ترویج (تبلیغ):** دغه د پرېکړې کولو متغیر په بازارموندنه کې د ټولو تبلیغاتي فعالیتونو، لارو چارو او دهڅوونکي سیاست د محصول او د هغه د تجارتي نښان د خپرولو او تتولو لپاره دي.

**قیمت اېښوونه:** د قیمت وضعیت د څرگندولو له پروسې څخه عبارت ده.

د اعتباري قیمت اېښوونې سیاستونه او په محصول باندې تخفیف د دغه متغیر د ټولې گټې اصلي عامل بلل کېږي. معمولاً لوړ قیمتونه د خرڅلاو د حجم د کمښت سبب ګرځي. البته ځینې کاروکسیبونه د هغه ځانگړي خدمت په اړه، چې ممکن وړاندې یې کړي، کولای شي لوړ قیمتونه وټاکي.

**توزیع:** په ساده ژبه توزیع د تولید له پړاوو تر عمده پلورنځایه اوله هغه ځایه تر پېرودنکي پورې د محصول رسولو جریان دي. د بازارموندنې د اصلي عناصرو د بحث تر څنګ د دوو ټکو یادول اړین دي:

**لومړۍ** - معمولاً هر توکي لپاره د بازارموندنې له اصلي عناصرو څخه یو برابرېږي.

**دویم** - ځینې د نظر خاوندانو په پورتنیو څلورو متغیرونو سر بېره ځینې نور هم ورزیات کړي دي، چې له دې ډلې نه یې د بسته بندۍ، ظاهري بڼې، عمومي اړیکو، د سیالانو توان، مشارکت او نورو ته اشاره کوو، چې هر یو یې د ځانگړي اهمیت درلودونکی دی.

## د بازارموندنې کړنلاره

وروسته له هغې چې د بازارموندنې د پلان په برخه کې پرېکړه وشوه، د کاروکسب مدیران

باید د ترسره شویو فعالیتونو د کړنو په ارزونه پیل وکړي، چې تصمیمونه په سمه توګه نیول شوي که نه؟ په دې منظور د کړنلارو سټندېډونه کارول کېږي؛ خو پرمټ یې پایلې تحلیل او وارزول شي. مطمئن اطلاعات په صنعتي معیارونو او پخوانیو کړنلارو کې له اوسنۍ کړنلارې سره د پرتلې ښه اساس بلل کېږي. د کاروکسب خاوندانو ته لازمه ده، چې د خپل شرکت کړنلاره کم ترکمه په دريو میاشتو کې یو ځل وارزوي او لاندینیو پوستنو ته قانع کوونکي او منطقي ځوابونه ومومي:

۱. آیا شرکت د پېرودونکي د خوښې وړ کار کړی دی؟

۲. آیا د شرکت کارکوونکي ډاډمن دي، چې د پېرودونکو اړتیاوې په سمه توګه پوره کېږي، آیا پېرودونکي شرکت ته د بیا راتګ لپاره راضي دي؟

۳. آیا دا معلومات اسانه دي؛ خو په دې پوه شي، چې څه شی او په کوم رقابتي قېمت یې غواړي؟

## د بازارموندني یو پلان څه ډول ولیکو؟

د پانګې اچونې او تولیدي فعالیتونو پیل تل له علمي پلان جوړونو او مطالعاتو سره سروکار لري. په لویو شرکتونو کې له تولید نه مخکې د بازارموندنې او څېړنې ډلې د توکو ښه والي او د هغو لپاره د اړتیا د شتون په موخه خپل فعالیتونه پیلوي. همداراز که تولید شوي توکي موجود وي؛ خو نه پلورل کېږي او یا هم په بازار کې له ورته شته توکو سره سیالي ونشي کړای، بیا هم د بازارموندنې او څېړنې ټیم لاس په کار کېږي او د توکو د څرنګوالي او په بازار کې یې د موقعیت په اړه د معلوماتو راټولونې ته لستونې بد وهي. د یوه توکي لپاره د بازارموندنې ټول ډلېز او فردي فعالیتونه باید وشمېرل شي او په ځانګړي قالب کې تدوین شي او بې مطالعې فعالیتونه او پلان جوړونې باید ترې لیرې شي. د دې کار لپاره باید په بازارموندنه کې د هر توکي لپاره د هغه اړوند پلان په خورا دقت او مطالعې سره جوړ او د مدیرانو په واک کې ورکړل شي؛ خو په اړه یې اړینې پرېکړې ترسره کړي. د بازارموندنې د یوه پلان د لیکلو چوکاټ لاندني جوړښتونه لري او محتوا به یې هم د اټکلونو (سجشونو) او مطالعاتو له مخې تغیر مومي.

۱. **مدیریتي لنډیز:** د هغو مدیرانو موافق نظر او پام، چې تل د وخت له کمښت سره مخ دي، له همدې کبله ستاسې طرحه هم له سره تیروي او په بیره یې گوري او ډېری وخت د طرحې اصلي موخه او پیغام نه شي موندلای. نو لازمه ده، چې د طرحې مهم ټکي په یوه یا دوو مخونو کې رالاند کړئ او په وروستیو څو کرښو کې په مالي چارو پورې اړوند اطلاعات ولیکئ، همداراز دغه لنډیز ستاسې د کارکوونکو او بالقوه پېرودونکو لپاره یوه داسې ارتباطي وسیله ده، چې هغوی غواړي پر مټ یې ستاسې له ذهنیتونو او فکرونو نه پوه شي، چې دا لنډیز د لوی اهمیت درلودونکی دی. دا برخه د پوره اطلاعاتو درلودونکې او د بازارموندنې د پلان لوړې کرښې جوړوي، چې د مدیرانو

په واک کې ورکول کېږي او هغوی له مطالعې وروسته جزیاتو ته رابولي.

۲. **ننګونه:** په دې برخه کې د هغو محصولاتو د لنډې شرحې وړاندې کول اړین دي، چې بازار ورته موندل کېږي او د هغو د شرایطو او موقعیت اړوند اهداف او د دا ډول کار په ترسره کولو کې د شرکت موخه عنوان کړئ. ننګونې کېدای شي هغه پوښتنې ځواب کړي، چې د شرکت د یوه توکي په علت اودبازارموندنې مثبتواغیزو پېښې څاري. په دې برخه کې باید د انتظار وړ کلي منافع عنوان کړئ.

۳. **د موقعیت تحلیل:** د بازارموندنې په طرحه کې یوه مهمه او لویه برخه د موقعیت تحلیل دی، چې په بېلابېلو خواوو کې باید برابر او وړاندې شي.

- **د شرکت تحلیل:** ستاسې د طرحې یوه برخه باید ستاسې د شرکت موقعیت تر تحلیل او شننې لاندې ونیسي. دا برخه به د لاندې اطلاعاتو درلودونکې وي:

**هدفونه:** د بازارموندنې د کړنلارو د ټاکنې لپاره د شرکتونو او پلانونو موخې ډېرې مهمې دي.

**تمرکز:** د تخصصي برخې معرفي کوونکي او د شرکت تمرکز پر تولید دی.

**کلتور:** د بازار په برخه کې د شرکت د مدیریت پر مخ د فرهنګي ننګونو بیانونکی دی.

**توانايي:** د شرکت د توانمندی ټولګه له انساني سرچینو او مادي پلوه راښيي.

**کمزوري:** په بازار کې د شرکت د ضعف د نقطو په ارزونه پسې ګرځي.

**د بازار سهم:** اوسنی موقعیت او د راتلونکي موقعیت وړاندوینه وړاندې کوي.

- **د پېرودونکي تحلیل:** شمېر، ډولونه، محرک ارزښتونه، د پرېکړې کولو بهیر، او په ځانګړو محصولاتو کې پر محوري پېرودونکي تمرکز.

- **د سیالانو تحلیل:** په بازار کې موقعیت، پیاوړتیاوې، کمزورتیاوې او په بازار کې سهم.

- **همکاران:** د خپرولو عاملین، نمایندګۍ او ....

- **چاپېریال:** سیاسي او قانوني شرایط، اقتصادي شرایط، ټولنیز او کلتوري شرایط او د نوي فن راورلو شرایط.

- **تحلیل SWOT<sup>1</sup>:** سازمانی شننه او تحلیل دی او له سازمانونو سره مرسته کوي؛ څو

۱- قوتونه strengths

۲- کمزوری weaknesses

۳- فرصتونه opportumites

۴- ګواښونه threats



وتوانیږي، چې خپلې داخلي سرچینې د قوت او ضعف پر وخت تحلیل او تجزیه کړي او د فرصتونو او گواښونو په دوره کې یې له بهرني چاپیریال سره سم همغږي کړي. په SWOT تحلیل کې د یوه شرکت داخلي وړتیاوې په پیاوړتیا او کمزورتیا کې نڅښتې دي او بهرنۍ وړتیاوې یې په فرصتونو او گواښونو کې نڅښتې دي.

۴. د بازار بېلونه: په دې برخه کې کار د بازار د بېلابېلو لومړیتوبونو پر اساس ډلبندي کېږي او د دې هرې یوې برخې اړوند اطلاعات په لاندینيو چوکاټونو کې ځای پرځای کېږي.

د خرڅلاو په موخه تشریح، د بازار اړتیاوې، د مصرف بڼه، د اړتیا وړ ملاتړي خدمات او هغو ته د لاسرسي بڼه، له قیمت سره د حساسیت کچه.

۵. د تناوبي بازارموندنې پلانونه: د کار دا برخه وروستۍ ستراتیژۍ ته له رسېدو مخکې د یو لړ بېلابېلو وړاندیزونو د لېست په برابرولو پیلېږي. د دې کار لپاره باید لومړیتوبونه وټاکو. په لومړیتوبونو کې باید د محصول په قیمت کې تخفیف، د تجارتي نوم بدلولو ډول (کمپنۍ نوم بدلول)، د جایزې ورکولو په وسیله موقعیت ترلاسه کول، ارزښتمن محصولات او داسې نور شامل وي.

۶. د بازارموندنې ټاکل شوې پلان جوړونه: په دې برخه کې باید د یوه ځانگړي پلان د ټاکنې په عواملو پسې وگرځئ او ورپسې د گډې بازارموندنې په هغو معیارونو پسې چې محصول، قیمت، توزیع، ترویج او نور دي او دې ته باید په خپل پلان کې اشاره وکړئ.

- محصول: د محصول اړوند بحثونه باید له محصول نه د گټې اخیستنې د بڼه توبونو په اړه وي او لاندې موردونه دې تشریح کړي:

د توکو تجارتي نوم، د تولید کرښه، له خرڅلاو وروسته خدمات، بسته بندي.

- قیمت: د قیمت د پلانونو په اړه بحث د لاندې متغیرونو درلودونکی دی:

د قیمت لېست، تخفیف، د پیسو ورکړه او د معاملي شرایط، د لیزېنگ د خرڅلاو شرایط.

- توزیع: د توزیع بېلابېل کانالونه، لکه مستقیم، واړه پلورنځي، توزیع کوونکي او واسطې، د انګېزې د ایجاد کانالونه، لکه د توزیع کوونکو د سلنې لوړول، د توزیع کوونکو فعالیتونو د نورمونو ارزونه، لوژیستیکي چارې د ځای پر ځای کور په گډون، انبارول (ګدام کول) او د سپارښتونو تعقیبول.

- ترویج: هغه تبلیغات دي چې د ټاکلي رسنۍ، عمومي اړیکې، تبلیغاتي پروگرامونه، د ټولو احتمالي لگښتونو د اړتیا وړ بودیجه او د تبلیغاتي طرحو د پلان شویو، پایلو لگښتونه پکې شامل دي.

۷. لنډمهاله او اوږدمهاله پلان جوړونې: دلته د پورتنیو برخو پر اساس د پلانونو د طرحې او

وخت ټاکنې د ترسره کولو لپاره یو لړ گامونه اوچتېږي او له ټاکل شویو موخو څخه هرې یوې ته د رسېدو او ترلاسه کېدو وخت ذکر کېږي.

۸. پایله: په پورتنیو برخو کې د برابرې شویو مطالبو لنډیز، چې د طرحې د پایلو ښکارندوي دي. ضمیمې، د بازار څخه شمېرې او اټکلونه، جدولونه، گټه اودتفاهم ورځنۍ سرچینه ده.

## څه ډول یوه تجارتي طرحه جوړه کړو؟

د دې لپاره چې د تجارت په نړۍ کې نوی فعالیت پیل کړئ، آیا د دې کار لپاره مو ټاکلي پلان په پام کې نیولی دی؟

په (پ) توري باندې د یو پروگرام موخه (پیاوړتیا) ده، کله له هغې پرته به ستاسې هڅې له خیال پلوه پرته بل څه نه وي.

ځکه پروگرام او ستاسې تجارتي طرحه بېلابېل بانکونه او سازمانونه دې ته اړ باسي، چې تاسې ته په پرله پسې ډول پیسې درکړي. په حقیقت کې د ښو کړنلارو په تنظیم سره د خپل شرکت بریا تضمینوي او له خپل پلان سره سم گام اوچتوي. که مو په کم لگښت خپل شرکت پیل کړی وي، دا ډول ډېرو لارښوونو ته اړتیا نه لري.

خو په هر صورت باید یو داسې پلان طرح کړئ، چې د اهدافو کلي کرښې، احتمالي لگښتونه، د بازارموندنې لارې چارې او له ممکنه ستونزو څخه د تېښتې لارې له ځان سره ولري. چې پر مټ یې د کسب د فعالیتونو له څلور لاري نه یا په بریالیتوب سره تېرېږئ او یا به انحراف مومي.

## د یوې بریالۍ تجارتي طرحې گټورې لارې چارې

۱. د کاروکسب له مخې د اهدافو د دقیق لنډیز برابرول: دغه لنډیز ستاسې د کسب د فعالیت لړۍ تر نورو مالي او اعتباري مؤسساتو پورې رسوي او په حقیقت کې ستاسې مهم لگښت تر دغو مرکزونو پورې دی. که مو ونشو کړای، چې د خپل مصروفیت اهمیت په اړوند مامور ومنئ، کار به مو پر مخ لاړ نشي. دغه پروگرام هم ستاسې د فعالیتونو د ملاتړ لپاره د احتمالي پېرودونکو او کارکوونکو تر منځ ارتباطي وسیله ده.

۲. د شرکت لنډه تاریخچه: د فعالیت تاریخچه او د شرکت د پیدایښت څرنګوالی په وضاحت سره بیان کړئ.

۳. د شرکت موخې په څو وړو پاراګرافونو کې: خپل اوږدمهاله او لنډمهاله هدفونه مو وړاندې کړئ: ممکن په څه موده کې به خپل د پام وړ وروستی ودي او ترقي ته ورسېږئ؟ ستاسې

احتمالي پېرودونکي څوک دي؟

۴. د مدیریتی ټیم بیوگرافي: په دې مرحله کې باید د مدیریت او مسؤلیت درلودونکو کسانو بیوگرافي او سوابق د ټولو په واک کې ورکړئ.

۵. د شرکت د پام وړ خدمات یا احتمالي تولیدات: په دې برخه کې باید خپل تولیدات په بازار کې شته له تولیداتو سره پرتله کړئ.

۶. د شرکت تولیداتو او خدماتو ته د بازار ځواب: په یاد ولرئ چې تاسې باید مالي مؤسسې، کارکوونکي او نور په دې قانع کړئ چې ستاسې د تولیداتو بازار به خورا پرمختګ کوي. د دې کار لپاره باید څېړنه وکړئ. که وړوکی شرکت اداره کوي، باید د پېرودونکو د استقبال چارې له حده زیاتې غښتلې کړئ. که ستاسې شرکت پر لیکه خدمات وړاندې کوي یا یې د تجارت زړه طریقه له دغې سره یو ځای کړي وي، باید په مناسب تبلیغ سره د تقاضا کچه لوړه کړئ. د (فورسټر) (FORESTER) د تحقیقاتي موسسې یو څېړنیز راپور زرګونه ډالره لګښت لري. په داسې حال کې تاسې کولای شئ، چې ابتدایي او اساسي اطلاعات له پلټونکو او ډایرکټري ماشینونو څخه ترلاسه کړئ.

۷. د بازارموندنې لپاره مشخص پلان: تاسې په تجارت کې څه ډول د خپل حضور خبرتیا د تجارت تر نړۍ پورې رسوئ؟ ایا یوازې دخولې په خولې سلوک په بازارموندنه بسنه کوي؟ (زه دا لاره چاره نه توصیه کوم؛ خو تر هغو چې په پوره اندازه مشهوره وئ) ایا په ورځپاڼو، راډیو گانو، ټلوېزیونونو او وېب پاڼو کې مو تبلیغات کړي دي؟ (یا په څلورو واپرو رسنیو کې) آیا د الکترونيکي بازارموندنې لپاره مو په پلټونکو ماشینونو کې د خپل شرکت د گډون غړیتوب ترلاسه کړی دی؟ تاسې باید په همدې لومړیو کې مشخصه کړئ، چې څومره بودیجه مو د دې چارو د پرمخ وړلو لپاره په پام کې نیولې ده.

۸. د شرکت د ۳ یا ۵ کلن مالي وضعیت وړاندوینه: دغه برخه په واقعیت کې څو کلنه مالي سنجونه او د دا ډول وړاندوینو د ریښتیا کولو لارې چارې دي. همدارنګه باید د شرکت د دوام کچه باید په دې برخه کې یاده شي. د دغې سنجونې سم والی د شرکت مالي بریا او یا ماتې ټاکي. که د شرکت د مالي مناسبې بېلګې په ټاکنه کې له تردید سره مخ یاست، کولای شئ د مالي چارو له کارپوهانو څخه مرسته ترلاسه کړئ. دغه کار د لګښت د ارزښت درلودونکی دی.

۹. له احتمالي خطرونو څخه د تېښتې د پلان تنظیمول: ټول لوی او بریالي شرکتونه له خطر نه د ځان بچولو او تېښتې لپاره لارې چارې په پام کې نیسي. په دې برخه کې باید په بازار کې د کټې، بېرته ورکړې، بریالیتوب او نه بریالیتوب رشد په پام کې ونیسئ.

## د لومړي څپرکي لنډيز

په دې څپرکي کې د ټولو کاروکسبونو لپاره د بازارموندنې د موضوع د اهميت په اړه خبرې وشوې، چې د يوه شرکت گټه، چې د پايښت سبب يې کېږي، په لاس ورکوي. د بازارموندنې د جامع پلان طرحه د پېرودونکو د اړتياوو په پېژندلو او پوره کولو پورې تړاو لري. وروسته په بازارموندنه کې د څلورو مهمو عناصرو تشرېح وشوه دلته بايد دې ټکي ته اشاره وشي، چې د الکترونيکي بازارموندنې، له پېرودونکو سره د اړيکو مدیریت او نورو فنونو ډېر بدلونونه منځ ته راوړل؛ خو دغه بدلونونه يوازې د دغه مدیریتي سيستم يو څو کړۍ جوړوي او په مراکزو کې يې داسې مديران شته، چې يوازې په پلان جوړونه او تصميم نيونه کې يې خپل بنسټيز رول ساتلی دی. همداراز د تجارتي بريالۍ طرحې لپاره گټورې لارې چارې وړاندې شوې، چې په بېلابېلو برخو کې تر مطالعې لاندې نيول شوې دي.

د توليدوونکو تصديو او شرکتونو او تجارتي شرکتونو لپاره لازمه ده، چې خپل (۳ - ۵) کلنی پلان مخکې له مخکې ترتيب او تنظيم کړي؛ خو د توليد فعاليتونه د بازار له تقاضا او عرضې سره سم د طرحه شوي پلان مطابق ترسره کړي. او خپلې کړنې که د توليداتو په برخه کې او که د خرڅلاو په برخه کې وي، له شمېرو او بېلابېلو گرافونو سره په اوونيزه، مياشتنۍ او کلنۍ بڼه ترتيب کړي، چې دا خپله د شرکت يوه واقعي تاريخچه ترسيموي او د مسؤولينو لپاره به د وياړسبب وي.

## د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. د يوه هېواد د پرمخ تلونکي اقتصاد د سنجونې لپاره اساس او بنسټ څه دی؟
۲. هغه عنصر چې د اقتصادي غوړېدا د بهير پايښت ټاکي، څه شی دی؟
۳. په بازارموندنه کې کوم عمل او کړنلاره ده، چې موږ ښو پرېکړو ته رسوي؟
۴. په بازارموندنه کې د پېرودونکو د پېژندنې له لارې لومړنی گام کوم دی؟
۵. د بازار د تحقيقاتو او د هغو د پايلو په اړه خپل معلومات وليکئ؟
۶. د بازارموندنې څېړنې په کومو برخو کې کارول کېږي؟
۷. د بازارموندنې د څېړنو د ټولو مرحلو نومونه واخلي؟
۸. د بازارموندنې د څېړنو د ډولونو نومونه او لنډه تشرېح وړاندې کړئ؟
۹. د کمي تحقيقاتو لاره چاره توضېح کړئ؟
۱۰. د کيفي څېړنو لاره چاره بيان کړئ؟
۱۱. د بازارموندنې څېړنې په ټوليز ډول په کومو برخو وېشل شوې دي؟
۱۲. د بازارموندنې ستراتيژي يعنې څه؟
۱۳. د هدفمنې بازارموندنې اساس څه شی دی؟
۱۴. په شرکتونو کې انعطاف پذيرې څه مانا لري؟



### سازمان، مدیران او مشترې پالونکي کارمندان

#### ټولیزه موخه:

د دې څپرکي ټولیزه موخه د پېرودونکي پاله سازمانونو ځانگړنې، له ټولو مطالبو سره د هغوی اړیکې او له پېرودونکو سره نېکه رویه ده.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې له محصلینو څخه تمه کېږي، چې:

- پېرودونکي پاله سازمان، مدیران او کارکوونکي وپېژني.
- د پېرودونکي پالو سازمانونو په ځانگړنو پوه شي.
- پېرودونکي پالمدیروپېژني.
- د پېرودونکي پالو مدیرانو ځانگړنې تشخیص کړای شي.
- پېرودونکي پاله کارکوونکي وپېژني.

#### سازمان، مدیران او پېرودونکي پاله کارکوونکي

پېرودونکي پاله سازمان هغه سازمان دی، چې د دوی هدف ډېر د ارزښت وړ مسایل وي او د پېرودونکو غوښتنې یې مخکې له مخکې په پام کې نیولې وي. همداراز د هغوی رضایت خپله پانگه او د سازمان د لا بډاینې ضمانت بولي.

پېرودونکو ته د خدماتو وړاندې کول د تفکر او پلان جوړونې د تختې پر مخ وي او د هغو کسانو په ژوند او ستونزو کې بدلون راولي، چې هغوی د پېرودونکو د خوښ ساتلو مسؤلیت په غاړه لري. بریالی سازمان هماغه دی، چې د هغوی د کړنلارې پایلې د پېرودونکو د غوښتنو او هیلو ځواب ووايي.

د یوه شرکت ارزښت او معیار د ټولني او د هغې د څېښتوانو په اند د پېرودونکي رضایت دی، چې له دې کار پرته هېڅ کار وکسب په پېښو نشي درېدای او په هغه کارو کسب پورې د اړوندو کسانو ژوند د ښه کېدو پر لوري اوچت گامونه نشي اخیستلای.

یو پېرودونکي پال شرکت له خپلو پېرودونکو سره له اړیکو ټینګولو پرته نشي کولای، چې بریا ترلاسه کړي او په نننۍ نړۍ کې، چې کیفیت پکې پېرودونکي پاله دی، پېرودونکی د کار موخه او د پېرودونکي په اړه فکر د ټولو تجارتي او اقتصادي فعالیتونو بنسټ جوړوي. په دې برخه کې د داسې پېرودونکي پالو کارکوونکو گمارل ضروري دي، چې د انساني ښو اړیکو ځانگړنې په ځان کې ولري.

## د پېرودونکي پالو سازمانونو ځانگړتیاوي

۱. هر غړي باید د پېرودونکو پالنه او د هغوی د رضایت مفهوم په ښه توګه درک کړی وي.
۲. په سمه توګه عمل وکړي.
۳. د خدمتونو مفهوم یې په پوره ډول درک کړی وي.
۴. را منځ ته شوې ستونزې او سرتکونې یې په دقیق ډول ژر تر ژره له منځه وړې وي.
۵. زده کړه او ګټوره لاسته راوړنه د پرمختګ سبب ګرځي او کارکوونکي په رقابتي منابعو تبدیلوي. که چېرې ارتقا او د توانمندی ایجاد له نوبت او ابتکار سره یوځای شي، سازمان ته نامحدوده شتمني راوړي، چې د بېړنيو تغیراتو پر وخت به هم سازمان له ناوړه حالت سره مخ نشي.
۶. انعطاف پذیری د هر ډول بدلون، یعنې د فعالیتونو د تخصصي کولو لپاره ده، چې د سازمان د پایښت او د پېرودونکي د رضایت سبب ګرځي.

## پېرودونکي پال مدیر

د کارکوونکو ترمنځ ګټورې اړیکې د غوښتل شوي کیفیت ضمانت کوي، د یوې پروژې په پلي کولو کې عموماً د دندو یوه داسې مهالوېش ته اړتیا ده، چې د وګړو ترمنځ د ګټورو اړیکو ایجادونه پکې شوې وي، په پایله کې، اړیکې په نا غوښتل شوې توګه پراختیا مومي، ستونزې به رابرسېرنې شي او په پای کې به اصلي موخې کمې شي. د هرې پروژې له پیل نه مخکې باید کارکوونکي د اړیکو د ټینګولو په ارزښت پوه شي او د ښې پایلې د ترلاسه کولو په ګټو او مسؤولیتونو وپوهول شي.

په دې توګه چې هرڅوک د خپل فعالیت او رول اغېزمنتوب ته او د نورو پر کار اغېزو ته متوجه کېږي، دوی کولای شي په افرادو کې د فردي توجه او کړنلارې پر ځای کارکوونکي ډلبيز فکر



او کړنلارې ته وهڅوي؛ څو د کار لارښودو غوښتنې پوره شي او ټول گټونکي وبلل شي. پر دندو د کارکوونکو پوهول د یوه پېرودونکي پاله مدیر دنده ده.

له دې نه وړاندې د یوه پېرودونکي پال سازمان ځانگړنې ارزول شوې. په ټولیزه توگه یو مدیر، چې د یوه پېرودونکي پال سازمان اصولو ته پابند وي او د پراخه صبر، تواضع، انتقاد منلو، ریشیتینولۍ، د سازمان له خدماتو باخبر او د پېرودونکو ستونزو او غوښتنو ته غوږنیوونکی وي، کولای شو یوه ښه او غوره پېرودونکی پال مدیر یې وگڼو.

د هر سازمان مدیران دهماغه سازمان زړي بلل کېږي او باید په ځان کې د پېرودونکي پال ځانگړنې لا غښتلې کړي.

## د پېرودونکو پالو مدیرانو ځانگړنې

- پېرودونکی پېژني.
- پېرودونکو ته د سازمان اهمیت لوروي.
- پېرودونکو ته خدمت کوي.
- خلکو ته درناوی لري.
- په خلکو کې د گټونکي احساس پیدا کوي.
- د خلکو په اړه تخریبوونکي افکار او نظریات له منځه وړي.
- په سازمان کې د انتقاد منلو ظرفیت لوروي.
- خلک د جوړوونکو انتقادونو له وړاندې کولو څخه نه منع کوي.
- د خلکو جوړوونکو انتقادونو ته پر وخت ځواب وايي.
- د تېروتنې منلو ته تمایل لري.

## پېرودونکي پاله کارکوونکي

پېرودونکي پاله مدیران له پېرودونکو پالو کارکوونکو څخه پرته نشي بریالي کېدای، هغه کارکوونکي چې لاندې ځانگړنې ولري، د پېرودونکو پالو کارکوونکو په ټولې کې شمېرل کېږي:

- خلک لري او له خلکو سره مینه لري.
- تل د پېرودونکي پالنه کوي.
- د پېرودونکي پوښتنو ته مناسب ځواب وايي.
- د پېرودونکي خبرو ته ښه غوږ ږدي.

- ښې جامې اغوندي او خوږې خبرې کوي.
- ظاهر او باطن يې ريښتيني او ښايسته دی.
- ځان پېرودونکی بولي.
- تل د شخصي گټو نه د ښو خدمتونو د وړاندې کولو په فکر کې دی.
- له کچې زيات پېرودونکي ته په تمه کېدای شي.
- له پېرودونکي سره د خپل مېلمه په څېر چلند کوي.
- د هغوی چلند د دې ښکارندوی دی، چې خلکو او پېرودونکو ته لومړيتوب ورکوي.

له داسې ليد لوري سره پېرودونکي پاله مديران، پېرودونکي پاله کارکوونکي او پېرودونکي پالی سازمان تل پېرودونکو ته د چوپړ لپاره تيار دي په داسې توگه، چې که هر يو له دوی څخه د پېرودونکي پر وړاندې خپله دنده په ښه توگه ترسره نه کړي، نو د خدمت بهير خرابي مومي او د پېرودونکو رضایت له کمښت سره مخ کېږي.

**د بازارموندنې د اوزارو يا عناصرو طرحه:** د بازارموندنې د ستراتيژۍ او ليدلوري له تدوين وروسته بايد د اقتصادي سازمان د بازارموندنې تخنيکونه مشخص شي.

پر کلتوري، ټولنيزو، ډلييزو، رواني، فردي او موقعيتي عواملو سر بېره ټول پېرودونکي دگډې بازارموندنې د ډول ډول عناصرو تر اغېزې لاندې دي او د هغوی پرېکړې د شرکت د محصول په ډول، ځانگړنو، د قېمت اېښودنې په طريقو او د ورکړې په لارو چارو، امکاناتو او اسانتياوو او نورو هڅوونکو لارو چارو پورې تړلې دي.

د بازارموندنې اصلي عناصر د بازارموندنې د کنترول وړ دهغو اوزارو مجموعه ده، چې شرکت يې سره يوځای کوي څو د هدف بازار ته ځواب ورکونکې وي. د بازارموندنې په اصلي عناصرو کې هغه چارې شاملې دي، چې شرکت يې د خپلو محصولاتو پر وړاندې د تقاضا د کچې د لوړولو لپاره ترسره کوي. آیا د بازار موندنې اصلي عناصر د اقتصادي تصديو له هغو سره ورته دي او نن ورځ ادعا کولای شو ووايو، چې د بازارموندنې له اصلي عناصرو نه منظور .... دي.

## د بازارموندنې عناصر يا د بازار ترکيب

د بازارموندنې د اصلي عناصرو يا د بازار له ترکيب نه منظور دی. بايد دا مشخص شي، چې څه ډول بايد دغه عوامل سره گډ شي. مثلاً دغه عناصر په څلورو اصلي ډولونو طبقه بندي کوي، چې له محصول، توزیع، قېمت او ترويج نه عبارت دي.

د بازارموندنې ستراتيژي، يانې د بازارموندنې د اصلي عناصرو تنظيم او اجرا: په بازارموندنه کې

د کار اوزار او تخنیکونه د بازارموندنې اصلي عناصر دي.

شریکه بازارموندنه، گډه بازارموندنه، ترکیبي بازارموندنه، د بازارموندنې اوزار او تخنیکونه ټول هغه څه دي، چې د (MARKETING MIX) مانا ورته اخستل کېږي. له اصلي، گډو او شریکو عناصرو نه منظور دادی، چې باید د دغو اجزاوو ترمنځ یو تړاو او همغږي موجوده وي؛ څو وکولای شي، چې پر پروډونکو اغېزه پرېښي او هغه اړ کاندې. یا په بل عبارت مناسب محصول، په مناسبه بیه د پروډونکو له انده په مناسبې توزیع سره د ټولو مناسبو ارتباطي لارو چارو او تخنیکونو په کارونې سره ټول یو له بل سره کار کوي او که چېرې هر یو له دغو نه، له نورو سره همغږي نه وي، اغېزه به یې کمزورې وي؛ نو بالاخره شرکت به خپلو موخو ته ونشي رسېدای. خو له تخنیک او اوزارو نه منظور دادی، چې د شرکتونو تر منځ د سیالیۍ او په بازار کې د بریا لامل همدغه عوامل او اسباب دي.

- جروم مک کارتی د ۱۹۶۰ د لسيزي په لومړیو کې د بازارموندنې اصلي عناصر په څلورو بېلابېلو برخو ووېشل او په څلورو P گانو یې ډلبندي کړل، چې عبارت دي له:

۱. محصول (PRODUCT)

۲. قیمت (PRICE)

۳. توزیع (مکان) PLACE

۴. ترویج، تبلیغ PROMOTION

## د بازارموندنې له دې اوزارو نه هر یو لاندې مجموعې لري

۱- کله چې د محصول په اړه خبرې کوو، یانې د امتعې او هغو خدمتونو ترکیب، چې شرکت یې د پام وړ بازار ته وړاندې کوي. دغه مجموعې عبارت دي له: د محصول بېلابېل والی، د طرحې کیفیت، ځانگړنې، تجارتي نوم او نښان، بسته بندي، اندازه، خدمتونه، تضمینونه، ملاتړ، بېرته راگرځېدنه او داسې نور.

۲- کله چې د قیمت په اړه غږېږو، یعنی هغه مقدار پیسې، چې پروډونکی یې باید د یوه محصول د پېرودنې لپاره ورکړي، دلته لاندې مجموعې عبارت دي له: د قیمتونو فهرست، تخفیف، ځانگړې مرستې، د قیمت د ورکړې دوره، اعتباري شرایط او ....

۳- کله چې له توزیع نه خبرې کوو یعنی هغه فعالیتونه، چې شرکت یې ترسره کوي؛ څو پر مټ یې محصول د مصرفوونکو تر لاسرسي ورسوي، چې مجموعه یې داده: د توزیع کانالونه (عمده پلورنځی، پرچون پلورنځی، نمایندگي، شعبې) د پوښښ کچه، ترکیب او د محصول جوړ والی، د لېږد رالېږد اسانتیاوې، تدارکات او ....

۴- کله چې له تبلیغ او ترویج څخه خبرې کوو، يعني د شرکت هغه فعالیتونه چې وکولای شي، پېرودونکو ته د محصول د ارزښت او مطلوبیت په اړه غوره اطلاعات ورکړي، په دې توګه چې هغوی په صنعت کې د موجوده محصولاتو له منځ نه د شرکت محصول وپېري، دا لاندینی د تبلیغاتو او ترویج مجموعې دي: تبلیغات، عمومي اړیکې، د خرڅلاو پرمخ وړنه، شخصي خرڅلاو او مستقیمه بازارموندنه.

۵- د پېرو کلونو په تېرېدو سره د مک کارتي د نظر له وړاندې کولو وروسته د بازارموندنې د چارو استادانو او د نظر خاوندانو د بازارموندنې د اصلي عناصرو په اړه بېلابېل نظرونه وړاندې کړي. چې ځینې یې د اقتصادي سازمانونو د بازارموندنې د اصلي عناصرو په توګه شمېرلي دي. دغه کسان په دې عقیده دي، چې د بازار څلورو ګډو عواملو یو لړ فعالیتونه له پامه غورځولي دي. «کاپلر» وايي: دا چې د بازارموندنې د اصلي عناصرو شمېر او مشخص عاملونه څلور، شپږ او یا لس ویل شي، کومه مهمه خبره نه ده. ترهرڅه مهم د چوکاټ شتون دی، چې پر مټ یې بازارموندنه وکولای شي خپل فعالیتونه او پلانونه پر هغه را وڅرخوي.

- د فیلیپ کاپلر په عقیده د بازارموندنې پر اصلي عناصرو د دوو نورو (P) عاملونه اړین برېښي، چې سیاست (POLITICS) او ټول باوري (عمومي رایې) (PUBLIC OPINION) دي. دې دوو عاملونو ته په ځانګړي ډول په بازار او دولتي اقتصاد کې په هسکه سترګه کتل کېږي. په هره کچه چې د اقتصاد په ځانګه کې د دولت مداخله زیاته وي، د هغه هېواد اقتصاد د تړلي اقتصاد لور ته ځي او اقتصاد د باید او نه باید په وسیله کنټرولېږي، دا په داسې حال کې ده چې هر څومره اقتصادي فضا رقابتي او پرانستې وي، د شتو او ناشتو اقتصاد بڼه اخلي اودا دلایل خامخا د اقتصادي سازمانونو د تصدې پام د سیاست عامل ته ورګرځوي.

۶- خو د بازارموندنې پر اصلي عناصرو چې کومه نیوکه کېږي، داده، چې یوازې د پلورونکو له انده تولیدات اقتصادي دي او ممکن د پېرودونکو لید لوری له هغوی سره متفاوت وي، نو غوره ده چې عنوانونه د ګړنلارې ترڅنګ د پېرودونکو له غوښتنو او نظرونو سره سم تنظیم کړو او هغه عبارت دي له:

أ. د پېرودونکي د خوښې ارزښتونه CUSTOMER VALUE

ب. د پېرودونکي لګښت COST TO THE CUSTOMER

ج. په پېرودنه کې اسانتیا CONVENIENCE

د. اړیکې COMMUNICATION

د بازار مدیریت او بازارموندونکو ته غوره ده، چې لومړی د (C'S4) پېرودونکي لپاره فکر

وکړي، ورپسې خپل لید لوری د (PS4) غونډې تنظیم کړي.

شرکتونه دې خپل محصولات د پېرودونکي د ارزښتونو پر اساس تولیداوشایسته کړي، محصول دې د هغه پام او پېژندنې له مخې قیمت شي، چې پېرودونکي په څومره ارزښت ورته قائل دی او د سیالانو د محصولاتو په پرتله ورته په کومه سترګه گوري. (د نورو محصولاتو په قیمت ټاکنه کې د محاسبې سنتي تمام شوی قیمت سره شرکت له اضافه کتې څخه هیڅ استفاده نه کوي. دغه لاره چاره له انحصاري بازارونو سره متناسبه ده. په رقابتي بازارونو کې د توزیع او د تولید د قیمت پر محاسبې سربېره لازمه ده، چې د رقیبانو قیمت او د پېرودونکو له انده د محصول د ارزښت له مخې قیمت کېښودل شي). په پېرودنه کې د هوساینې د کچې پر اساس، چې پېرودونکي د توزیع د طریقو اجرا او تعین ته تمایل لري. د بېلګې په توګه، ځینې کسان ډېر مصروفیت او لوړ عاید ته تمایل لري؛ خو کم عایده خلک د مصرف د کمښت په سبب د عرضې ځای ته د تلو تمایل لري.

په پای کې د پېرودونکو له انده د اړیکو د ډول پر بنا د ترویج بېلابېل اوزار، لکه تبلیغات، عمومي اړیکې، د خرڅلاو پر مخ وړنه، شخصي خرڅلاو او مستقیمه بازارموندنه او سیاست لرنه ترسره کېږي.

- په بازارموندنه کې یو مهم او اساسي ټکی دادی، چې په کومو موردونو کې د یوه محصول په اړه په ټولیزه توګه او کومو موردونو کې په خاصه توګه خبرې وکړو او د دې دواړو تر منځ توپیر ته پابند شو؟ خو د کم خطر لپاره غوره ده، چې ځان ته له محصول سره تړاو ورکړو، یانې دا چې کوم ځانګړی محصول، کوم ځانګړي بازار ته وړاندې شي، چې په دې ډول ستراتیژۍ سره د بازار پوښښ ته متفواته بازارموندنه وایي او موخه ترې دا ده، چې مثلاً که شرکت په درېو بازارونو کې فعالیت کوي، غوره ده د هر بازار د خصوصیاتو په پېژندلو سره د هر یوه لپاره د بازارموندنې ځانګړي او متفاوت اصلي عناصر طرحه او وکارول شي. خو ځینې شرکتونه د بازارموندنې د څو ډوله اصلي عناصرو د کارونې توان نه لري. په داسې حال کې مشوره داده، چې د بازار په یوه برخه بسنه وکړئ او په همغې برخه کې متخصص شئ او د بازارموندنې متمرکزه بڼه وټاکئ.

خو په هر حال تقریباً د بازار موندنې ټول د نظر خاوندانوپه یواړخیزې ستراتیژۍ سره د شرکتونو له خوا په هر بازار کې له فعالیت سره موافق نه دي.

- بازارموندنه د تفکر یوه بڼه ده، چې شرکت حاکم کېږي، ستراتیژیکه بازارموندنه د جنرال هغه کار ته ورته ده، چې صحنه ویني، تر دقت لاندې یې نیسي او تصمیم نیسي. د بازار د ستراتیژۍ او د بازار د تخنیکونو ترمنځ توپیر شته. همدا علت دی، چې بازارموندنه د خرڅلاو له برخې سره په ډېر نږدېوالي کې جدا ده. د خرڅلاو برخه د مدیریت د اجزا یا د شرکت د بازارموندنې د معاونې په توګه فعالیت کوي. د بازارموندنې د اصلي مدیر مدیریت په شرکتونو کې توپیر لري. اوس

بازارونه ډېر ژر بدلون مومي. نو همدا ده. چې د ستراتيژۍ بحثونه او ستراتيژيکه کتنه د اقتصادي بنسټونو په بازارموندنه کې مهم ځای لري. حتی نن ورځ د ستراتيژيکې پلان جوړونې تر څنګ، له ستراتيژيک تفکر نه هم ګټه پورته کېږي او له هغې نه په ګټې اخیستو، سم پېژندو او پرله پسې پام سره د پېرودونکو، رقيبانو، او فرصتونو ته په رقابتي صحنه کې د بريا په موخه ستراتيژيکې لارې چارې طرحه کېږي. وینو چې نور د ټولو اقتصادي سازمانونو لپاره يوه نسخه نه ده په کار، اوس دا ادعا کولای شو، چې د بازارموندنې عناصر 4 P، 5P، 6P، 10P او داسې نور دي.

د اقتصادي مختلفو بنسټونو د بازارموندنې اصلي عناصر د بازار له شرایطو، صنعت او .... سره سم متفاوت دي. اوس د کیلي د پاچا وخت تللی دی، باید د کیلي ګانو بسته پوره کړو او د هرکولپ کیلي د پوهې، تجربې او اطلاعاتو په کارولو سره انتخاب او کار ترې واخلو .

په ننۍ نړۍ کې ممکن د 4 P له ټولګې نه يوه دومره مهمه وي، چې خپله د يوه مستقل عامل په توګه مطرح شي، دلته لاندې مثالونو ته پام وکړئ!

د سينګار د وسايلو يو توليدوونکی شرکت د خپلې بازارموندنې اصلي عناصر داسې شمېرې:  
- محصول، بسته بندي، قیمت، ترويج، شخصي خرڅلاو، عمومي اړيکې او عمومي جوړونه، فزيکي توزيع، تبليغات، نمایندګۍ.

د کور د اړينو توکو يو توليدوونکی شرکت د خپلې بازارموندنې اصلي عناصر دا بولي:  
- محصول، قیمت، ترويج، توزيع، خدمتونه.

د موټر د پرزو جوړولو يو شرکت د خپلې بازارموندنې اصلي عناصر داسې راپېژني:  
- محصول، کیفیت، قیمت، پر وخت توزيع، خرڅلاو.

### ستاسې د اقتصادي سازمان د بازارموندنې ترکیب څه دی؟

د اقتصادي سازمان د بازارموندنې د ترکیب او طرحې لپاره لاندې وړاندیزونه په پام کې ونیسئ!:  
۱- د بازارموندنې له تحقیقاتو سره د پېرودونکو د پام وړ عوامل (C'S4) په هدفمن بازار کې د لیدنې کتنې، دویم او لومړنیو اطلاعاتو له مخې وپېژنئ.

۲- د بازارموندنې د تحقیقاتو له مخې ستاسې پر رقيبانو او د هغوی په محصولاتو پورې اړوند اطلاعات را ټول او بارزېسته یې کړئ.

۳- د سمې تقسیم بندۍ له مخې بازار په مناسبو برخو ووېشئ.

۴- د بازار د هرې برخې د جذابیت له مخې د شرکت د قوت نقطې د سیالانو په نسبت په

بېلابېلو برخو کې او د خطر د عامل په پام کې نیولو سره بازار یا د هدف وړ بازارونه مشخص کړئ.

۵- لاندې عوامل د (P'S4) مجموعه د بازار له پېژندو او د پېرودونکو د لید لورو له مخې پوره کړئ.

۶- د سیاست او ټول باورۍ دوو عواملو ته (په ځانګړې توګه په بازار کې) پام وکړئ. نو د P'S6 په اړه فکر وکړئ.

۷- د (P'S6) فرعي عواملو څخه د هریوه لپاره د صنعت پوهانو، د بازارموندنې د سلاکارانو او تحقیقاتو له مخې، له صفر نه تر څلورو پورې امتیازونه ورکړئ:

- د صفر له عدد څخه موخه داده، چې دغه عامل نا مرتبط دی.
- له یوه عدد څخه منظور دادی، چې دغه عامل مهم نه دی.
- د دوه له عدد څخه هدف دا دی، چې دغه عامل د پام وړ دی.
- د درې له عدد څخه منظور دا دی، چې دغه عامل مهم دی.
- د څلور عدد رابښي، چې دغه عامل ضروري دی.

۸- مهم او ضروري عواملو ته ځانګړې توجه وکړئ، همدغه ستاسې د سازمان د بازارموندنې ترکیب درښيي. هڅه وکړئ په هغو کې له سیالانو نه متمایز واوسئ؛ څو میدان رقیبانو ته ورپاتې نشي.

- د پام وړ عواملو ته هم څه ناڅه پام ساتئ او د ښه والي لپاره یې هڅه وکړئ. داسې چې له رقیبانو نه شاته پاتې نشي. رقیبان مو د پېرودونکو انتظارات لا پسې لوړوي.

۹- د منابعو په مناسبې سازماندهۍ سره د بازارموندنې ترکیب د بازار په تعین شویو برخو کې ترسره کړئ.

۱۰- په ټولو مرحلو کې باید کنټرول او اصلاح له یاده ونه ایستل شي. دا هېره نشي، چې د بازارموندنې ترکیبونه هم د نورو عواملو په څېر ممکن د وخت په تېرېدو سره تغیر وکړي او له شرایطو سره سمه انعطاف پذیري ولري.

### د یوې ګټورې بازارموندنې د ترکیب ځانګړنې

- د پېرودونکي له اړتیاوو سره سمه وي.
- موږ ته یو رقابتي خوند ایجاد کړای شي.
- ترکیب یې ښه وي.
- په شرکت کې د موجوده منابعو سم منعکس کوونکی وي.

## د بازارموندنې د اصلي عناصرو تحلیل او تجزیه

- باید وگورو چې د بازارموندنې د ترکیب د هر یوه عامل لپاره اقدامات پر څرخلاو تاثیر لري که نه؟
- په ځینو وختونو کې د ځینو عواملو تاثیر کم او زیاتېږي. وگورئ، چې په داسې حالت کې سمه پرېکړه څه ده؟
- د بازارموندنې عناصر مور ته یو چوکاټ جوړوي، چې پوه شو څنگه له منابعو څخه غوښتل شوې گټه پورته کړو.
- د بازارموندنې اصلي عناصر کولای شي مرسته راسره وکړي، چې څه ډول د سازمان په دننه کې دندې او مسولیتونه وپېشو.
- د بازارموندنې اصلي عناصر کولای شي د جذابیت لپاره یوه وسیله شي.
- همداراز د بازارموندنې عناصر کولای شي د سازمان په داخل کې د اړیکو په ټینګښت او پراختیا کې مرسته وکړي.
- غوره ده، چې د بازارموندنې د اصلي عناصرو او د هغو د اجزاوو لپاره د هر کال یو ریکارډ وساتو، چې څومره لګښت مو کړی دی. دغه اطلاعات د راتلونکو پرېکړو لپاره په کار راځي.
- د شرکتونو تجربې د راتلونکي لپاره لارې پرانیزي. دغه تجربې مستندې کړئ، نه یوازې د افرادو په ذهنونو کې، چې د هغوی له تلو سره به تجربې هم له منځه لاړې شي او بیا به هرڅه له سره پیلوو.

## د پیروونکو پالنه او د هغوی حقوق ساتنه

ټولنپوهنه وايي، چې د انسانانو ټول روابط یوډول معامله ده او تاسې نه شئ کولای داسې اړیکه ومومئ، چې له دې قاعدې نه مستثنی وي، حتا په معنوي چارو کې هم.

اوس دې ته په پام سره، چې مور تل له نورو سره د راکړې ورکړې او معاملې په حال کې یو، باید هېره نه کړو چې په ځینو ساعتونو او شېبو کې مور د محصول عرضه کوونکي او یا د خدمت وړاندې کوونکي یو او په ځینو وختونو کې د دې برعکس مور د نورو محصولاتو مننونکي او د خدمتونو تقاضا کوونکي یو او یا په بل عبارت د دغو معاملو په ډېرو شېبو کې مور پیروونکي یو. داسې پیروونکي، چې ځانګړي توقعات او هیلې لرو. د پیروونکي د هیلو درک او له هغوی سره یو زړه والی کومه سخته چاره نه ده، ځکه چې مور هم تقریباً هره ورځ د نورو د محصولاتو او خدمتونو پیروونکي یو. مثلاً هره ورځ په لېږدونکي وسیله کې سپرېرو او دکارځای ته ځو. مور پیروونکي یو او ډرایور هم د خدمت وړاندې کوونکی. همداراز د ورځنیو پیروونو لپاره پلورنځي او بېلابېلو بازارونو ته ځو او د اداري چارو د ترسره کولو لپاره سازمانونو او مختلفو ارګانونو ته اړ



یو او غواړو، چې زموږ اړتیاوو ته ځواب ووايي.

د شمېرو له مخې په پېرودونکو پالو سازمانونو کې د پانگې د بیاراگرځېدنې وضعیت، د خرڅلاو گټه، د بازار د ونډې وده، د مصارفو کمښت، د پېرودونکو د تېښتې کمښت او د وفادارو پېرودونکو پاتې کېدل له معمولي سازمانونو سره مهم تفاوت لري.

## د پېرودونکي اهمیت

د پېرودونکي د اهمیت ښودلو او د هغه ساتنې لپاره لاندې ټکو ته توجه ضروري ده:

۱- د یوه نوي پېرودونکي د جذب لگښت د (۶ - ۱۱) ترمخ د پخواني پېرودونکي له ساتنې سره یو شان دی.

۲- د دوه سلنې پېرودونکو د ډېرښت لپاره باید ۱۰ په سلو کې مصرف کړئ.

۳- د یوه پېرودونکي د له لاسه ورکولو ضرر او تاوان د ۱۰۰ نورو پېرودونکو په تېښتې ټامېږي.

۴- د پېرودونکي خوښي د شرکتونو د راتلونکو بریالیتوبونو لپاره مخکینی شرط دی.

۵- د پېرودونکي رضایت د گټې ترلاسه کولو، په بازار کې د ډېر سهم، د محصول د پراختیا او نورو اهدافو په مقابل کې مهم مدیریټي لومړیتوب دی.

۶- د هر سازمان ارزښتمنه شتمني د پېرودونکو باور او ډاډ دی.

۷- د دايمي او وفادار پېرودونکي ټاکنه د هر شرکت د دايمي پایښت او د فعالیتونو د دوام یوازینی شرط دی.

۸- لوړ رتبه مدیران باید خپل ځانونه د پېرودونکو په رضایت پورې د اړوندتوب نمونه وپولي.

۹- د پېرودونکي د اعتماد جذبولو لپاره له خپل توان نه کم قول ورکړئ او له وعدې نه زیات عمل وکړئ.

۱۰- په سلو کې ۹۸ ناراضي پېرودونکو معادل له شکایت پرته د رقیبانو لور ته ورگرځي.

۱۱- دا احتمال چې پوره راضي پېرودونکي به بیا هم ستاسې له شرکت نه پېرودنې وکړي، د یوازې راضي پېرودونکو شپږ برابره دي.

۱۲- د پېرودونکو شکایتونو ته غوړ نیول ۹۰ سلنه کار دی، حل کول یې اووه په سلو کې او د پېرودونکو د رضایت تعقیب هم پاتې په سلو کې دي.

## د پېرودونکي پال کارنده پلان

د نړیوال کېدو تگلارې ته په کتو سره، که چېرې یو سازمان بریالیتوب ته تمایل ولري او وغواړي

چې په بازار کې لوی سهم او ډېره گټه لاس ته راوړي، حتی باید پېرودونکو پالنه د خپلو ټولو چارو په سر کې راوړي. په همدې اړه د لسو کارېدونکو پلانونو په یادونه پیلوو:

۱. د آرمان پانې ترتیب: د پېرودونکو د رضایت په برخه کې د سازمان ارزښتونه او رسالتونه: رسالت پانې په حقیقت کې د سازمان د وجود علت روښانه کوي او دا پوښتنه ځوابوي، چې موږ په خپل کارو کسب کې کوم هدف تعقیوو؟ د سازمان رسالت پانې او آرمان پانې باید د پېرودونکې پالنې په اړه ترتیب شي او نور ټول پلانونه هم د هغو پر اساس باندې طرحه او ترسره شي. مثلاً د یوه بانک آرمان پانې داسې ده: په منځني ختیځ کې د بانکي خدمتونو په وړاندې کولو او د پېرودونکو، کارکوونکو او د گټو خاوندانو د رضایت په ترلاسه کولو کې مخکښ او رسالت پانې یې عبارت ده له: د پېرودونکو د راتلونکي او اوس د غوښتنو او اړتیاوو پوره کول او د ټولني لپاره د اقتصاد له غوړېدا او د پیسو د ثبات له ساتنې سره مرسته او د ونډه والو لپاره د مالي گټې ترلاسه کول.

#### نوښه به وي چې د خدمت هیله او رسالت؛

- د شرکت نیتونه په سمه توگه بیان کړي.
- شرکت باید له اقیایش لېرې وساتل شي.
- پېرودونکو ته د پوهې وړ ژبه باندې ولیکل شي او د هغوی لپاره گټور وي.
- د لاسرسۍ وړ وي؛ ځکه هغه شرکت چې ادعا یې له کړنو څخه ډېره وي، د پېرودونکو د نارضايتۍ سبب گرځي او کارکوونکي له ستونزو سره مخامخوي.

۲. کیفیت د هغو شرکتونو او سازمانونو د پرمختگ له بنسټیزو عواملو څخه دی، چې د پېرودونکو اړتیاوو ته پاملرنه کوي یعنې د محصول کیفیت او پېرودونکو ته د خدمتونو په وړاندې کولو کې پاملرنه کوي، او د رقابت په ډگر کې بریالي دي.

هغه محصول یا خدمت، چې ونشي کولای د پېرودونکو غوښتنې، اړتیاوې او طمعې پوره کړي، آیديال نه حسابېږي. هر سازمان باید د هر محصول یا خدمت لپاره مناسب ترکیب، مناسبه کړنلاره، مناسب دوام او مناسب قیمت په پام کې ونيسي. پېرودونکي له موږ سره مرسته کوي؛ څو مناسب شی وپېژنو او یوازینی لاره هم دا ده، چې له هغوی څخه نظر واخلو. سربېره پر دې د ځینو شرکتونو مسؤولین دې ته متوجه شوي دي، چې ټول سازمان باید د محصول کیفیت ته پاملرنه وکړي. د هر کارکوونکي کار په کیفیت اغیزه لري، ځکه چې هر سازمان د یو سیستم په شان په یو بل پورې تړلې اجزاوې لري او د هر غړي عمل پر بل باندې اغیزه کوي.

مطلوب کیفیت د کیفیت هغه سطحه ده، چې د پېرودونکو د غوښتنو د پوره کولو سربېره یې له دې چې د محصولاتو بیه لوړه شي، د لگښتونو له لوړوالي نه مخنیوی وکړي، کیفیت د هر

سازمان جوهر دی. ټولې هغه دندې چې په سازمان کې تر سره کېږي لکه د لیکونو لیکل، مراجعه کوونکو ته ځواب ویل او حتی د پاکوونکو د پاکۍ دندې هم د کیفیت له موثرو عناصرو څخه شمېرل کېږي.

په دې وختونو کې د شرکت کومه برخه د خدمتونو د وړاندې کولو لپاره مخصوصه نه ده، بلکې ټول سازمان د عالي مدیرانو نه تر عادي کارکوونکو پورې، ټول پېرودونکو ته د خدمتونو د وړاندې کولو لپاره کار کوي. حتی که کوم څوک په داسې یو موقعیت کې نه وي، چې په مستقیمه توګه له پېرودونکي څخه ملاتړ وکړي، کولای شي له هغو کارکوونکو څخه ملاتړ وکړي، چې پېرودونکو ته خدمتونو وړاندې کوي.

رازي پېرودونکي د شرکت د سود سرچینې دي. هغه شرکتونه چې پېرودونکي راضي نشي ساتلی، په اوږد مهاله وخت کې به له بازار نه حذف شي. پېرودونکو ته په اوږد مهاله توګه او په عالي کیفیت سره د خدمتونو وړاندې کول د شرکت لپاره د رقابتي لوړتیا سبب ګرځي. د کیفیت په هکله ځینې ټکي چې په ټولو دولتي ادارو کې باید ورته پاملرنه وشي دا دي:

- **خبرتیاوې:** په دولتي برخو کې خبرتیاوې باید چټکې او دقیقې وي او د ټولو د لاسرسي وړ وي.
- **د خدمتونو په وړاندې کولو کې چټکتیا:** د دولتي برخې پېرودونکي د نظر وړ کار د چټکتیا غوښتونکي دي.
- **د خدمتونو صحت:** د دولتي برخې پېرودونکي په سمه توګه د سرته رسول شویو کارونو د پایلو غوښتونکي دي.
- **ښکلا:** د اقدامونو، مکاتبو، خپرونو، امکاناتو او د مراجعې ځای ظاهراً باید پاک او ښکلی وي.
- **مناسب چلند:** د دولتي برخې پېرودونکي په مشفقانه چلند سره د خدمتونو د لاسته راوړنې غوښتونکي دي.
- **قانونمندی:** د دولتي برخې پېرودونکي، قوانینو ته د کارکوونکو د غاړې اېښودنې غوښتونکي دي. هر ډول نابرابري او تبعیض ردوي.
- **اسانتیا او سادګي:** د دولتي برخې پېرودونکي، د کارونو سر ته رسول او د غوښتنو سر ته رسول په یوه ساده توګه نه بلکې په یوه کړکېچنه توګه غواړي.
- **انعطاف پذیری:** د دولتي برخې پېرودونکي د قوانینو په اجرا کولو کې د نرم چلند غوښتونکي دي.
- **د کارکوونکو پوهه او وړتیا:** کارکوونکي باید د خدمتونو په وړاندې کولو کې پوره او لازمه وړتیا، تخصص او مهارت ولري.

۳. د پېرودونکو د غوښتنو درک: د پېرودونکي د رضایت لومړنی او اخیرنی د رضایت معیار دا دی چې پېرودونکي پوه شي چې د هغوی غوښتنې پوره کيږي او که نه؟ نو په دې اساس لومړی باید دا ځانگړې شي چې دا غوښتنې څه دي.

وروسته باید موخې تعین شي او د سازمان انساني ځواک په هغو برخو چې د پېرودونکو لپاره تر ټولو اړینې دي متمرکز کړي. په هر شرکت کې د خدمت موخې د پېرودونکو په غوښتنو، د هغه شرکت په رقابت او خدماتي موخو پورې اړه لري. د پېرودونکو د غوښتنو په اړه د بازار په هره برخه کې د رضایت ځینې ځانگړي معیارونه وپېژندل شي، خو کولای شو له عمومي ستیندرډونو څخه پیل وکړو.

بېلابېل پېرودونکي د لاندینو ځانگړتیاوو لپاره بېلابېل لومړیتوبونه لري او که څه هم ممکنه ده چې ځینو ته یې هېڅ اهمیت ورنه کړي. خو سازمان باید د ډاډ لپاره هغو ټولو ته بیا کتنه وکړي:

**الف- د ارزښت نسبت قیمت ته:** دا یوه ښکاره خبره ده چې پېرودونکي د هغه قیمت په وړاندې چې ورکوي یې، څومره چې ممکنه ده ارزښتونه لاسته راوړي. دغه نسبت هغه ارزښت چې پېرودونکي یې تر لاسه کوي، د هغه قیمت د تابع په توگه چې ورکوي یې، اندازه کوي. دغه نسبت کولای شو د ارزښت په لوړوالي او د قیمت په ټیټوالي لور کړو. د بازار تقسیم د قیمت او ارزښت تر منځ د یو مناسب نسبت د منځ ته راوړلو لپاره یو مهم گام دی. دوه شرکتونه ممکن ورته خدمتونه وړاندې کړي. خو مشتریان د ځینو ځانگړتیاوو په شتون سره له هغو دوو شرکتونو څخه یو ټاکي او حاضر دي چې د همغو خدمتونو لپاره ډېرې پیسې ورکړي.

**ب- د خدمت یا محصول کیفیت:** د هر ډول محصول یا خدمتونو پېرودونکي دا غواړي چې محصولات او خدمات د هغوی له غوښتنو او هیلو سره سمون ولري. دا باید په یاد ولرو چې هیڅ کله نشو کولای په مسکا، ډېرو تخفیفونو او پراخه تبلیغاتو سره یو بې کیفیته محصول په پېرودونکي باندې ولورو. په خدمتونو کې نه پاملرنه هم د پېرودونکو د نارضايتۍ سبب گرځي. باید په یاد ولرو چې کیفیت باید د پېرودونکو له نظره تعریف شي. د پېرودونکي لپاره دا مهمه نه ده چې محصول په سلو کې ۹۷ سلنه بې تاوانه دی. هغه غواړي چې د هغه ورکړل شویو پیسو په مقابل کې هغو ته سل په سلو کې بې زیانه خدمت وړاندې شي.

**پ- ضمانت لیک:** هیڅوک دې ته مایل نه دي چې بې له دې ډاډ څخه چې پلورونکی به د محصول د کیفیت په اړه په خپلو ژمنو ولاړ وي، هغه محصول یا خدمت واخلي. د دې ډاډ د رامنځته کولو لپاره د اغېزمن خدمت وړاندې کول، د پیسو بیا ورکول او یا وروسته له پلورلو څخه د معیوبه محصول بېرته اخیستل دي.

ت- د پېرودنې تجربه: د سازمان ارتقا يو ښه موقعيت ته اود ډېر سود لپاره چې د پېرودونکي په رضایت پورې اړه لري، يوه ښه لاره دا ده چې د پېرودنې لړۍ چټکه، ساده، ارامه او د امکان تر حده خوندوره وي. هېڅوک دې ته مايل نه دي چې له بد اخلاقو کارکوونکو سره سروکار ولري، يا د خدمتونو يا محصول د پېرودنې لپاره په صف کې منتظر شي. په يوه تحقيقي مطالعه کې په سلو کې ۶۰ ځواب ورکوونکو دا ويلي دي چې د پلورونکو د نا مناسبه چلند له مخې به وروسته له دې له هغوی نه څه وانخلي.

۴. په پېرودونکو کې د مطلوب غوښتنو ايجادول: د پېرودونکي د رضایت میزان په نسبي توګه داسې بيانولای شو: که د پېرودونکی درک له لاسته راوړل شويو خدمتونو څخه د هغه له غوښتنو څخه کم وي، پایله يې نارضايتي ده او که خدمتونه د هغه له غوښتنو سره سم وي، د آرامۍ احساس کوي، خو ډېر راضي نه وي، که خدمتونه د پېرودونکي له غوښتنو نه زيات وي، هغه به راضي او خوشحاله وي او دغه اخره ډله به له وفاداره پېرودونکو څخه وي.

د پېرودونکو تر غوښتنو لوړ محصولات په دوه ډوله وړاندې کېدای شي: لومړۍ لاره ډېر کار کول، ډېرې پیسې خرڅول او د اضافي کارونو اجرا کول دي دويمه لار يې هم دا ده چې د پېرودونکو غوښتنې په سمه توګه کنټرول شي. ځکه په پېرودونکي بايد غوښتنې رامنځته شي او بيا داسې خدمتونه ايجاد شي چې تر يوه حده نامطلوبه وي، بايد ستاسو وعده او ضمانتونه ستاسو له موقعيت سره مرسته وکړي. له خدماتي سازمانونو څخه زموږ د هيواد د خلکو د نارضايتيو يو لامل دا دی، چې سازمانونه يو ځل داسې غوښتنې رامنځته کوي چې بيا يې د وړاندې کولو وړتيا نه لري.

۵. د پېرودونکو د راضي کولو کيلي د انساني سرچينو سم مدیریت سره ده: هغه مناسب کارکوونکي چې د مدیریت له خوا وپالل شي د پېرودونکو د راضي کولو کيلي ده. شرکتونه د څلورو بنسټيزو اصولونو ټاکل، زده کړه، ملاتړ او ورکړې په پام کې نيونې سره کولای شي د خپلو کارکوونکو د مطلوبیت په اړه ډاډ حاصل کړي:

الف- غوره کول (تعيين): په هغو دندو کې چې د پېرودونکو سره د ډېرو اړيکو اړتياوې له هر کارکوونکي څخه کار نشي اخیستل کېدای. يو ناسم کارکوونکی ممکن يو له مصرف څخه ډک بنسټيز جوړښت له منځه یوسي. د هرې موسسې يا سازمان د زده کړې ډېر مصرفونه، لږ کار، د کار د کیفیت کموالی او د کاري وړتيا د سطحې کموالی تر يو حده له ناسمي او بې روپې انتخاب څخه رامنځته کېږي. سربېره پر دې سازمان ته په ځانګړو تربيتي او خلقي ځانګړتياوو سره د هر نوي کارکوونکي راتلل، د نورو کارکوونکو په چلند کې او په ټوليز ډول د سازمان پرچلند مستقیمه اغيزه لري. ځکه نو، د خلکو استخدام په درست فکر سره د برياليتوب يوازینی لاره ده.

ب- زده کړه: انسان يو بدلون منونکی موجود دی له ډېرې نامحدودې بالقوه توانمندي سره.

چې دا توانمندی کېدای شي د سمو ښوونیزو خپرونو تر نظام لاندې لاس په کار شي او انساني ټولنې او له هغوی سره تړلي ارګانونه له ډېرو مواهبو څخه برخمن کړي. د زده کړې موخې په سازمانونو کې بېلابېلې دي چې په سازماني، ټولنيز او فردي اهدافو باندې ویشل کېدای شي. اما هغه څه چې د سازمانونو د زده کړې په نظام کې باید پرې تاکید وشي، هغه د زدکړې نظام پایلې دي. نه یوازې د زده کړې انجام او یا د زده کړې د ساعتونو شمېر. په بلې وینا، د زده کړې موخه باید د ښوونیزو سازمانونو (LEARNING ORGANIZATION) ایجادول او د فکر تولیدوونکي وي نه یوازې د نورو د فکر درک.

وروسته له استخدام نه هم باید کارکوونکو ته فني او تخصصي د شغل مهارتونه او د نظر وړ چلند ورزده کړل شي. د کاري ژوند په ټول دوران کې باید زده کړه وي چې کارکوونکي په دې قادر کړي؛ خو د ټکنالوژۍ د بدلون، پېرودونکو او شغلي الزاماتو په مقابل کې ځواب وویلي شي. هغه کارکوونکي چې زده کړې یې نه وي کړي، باید له پېرودونکو سره سرو کار ونه لري او په لومړي کړښه کې باید نه وي. هغه کارکوونکي چې خدمتونه وړاندې کوي که له عصبي پېرودونکو سره هم مخامخېږي باید تل سم چلند وکړي حساس، کارنده او د اخلاقو خاوندوي. په رښتیا سره زده کړه په انساني سرچینو یوه پانګه اچونه ده.

پ- ملاتړ: هغه شرکتونه چې غواړي پېرودونکو ته خدمتونه وړاندې کړي باید له ځینو مدیریتي سنتي کنټرولونو څخه ډډه وکړي او د هوډ نیونې او د حل لارې د موندلو لپاره د لومړۍ کړښې کارکوونکو ته ځینې اختیارونه ورکړي. په بلې وینا سره، د ستونزو د حل کولو لپاره په هغه ډول چې کارکوونکي فکر کوي د پېرودونکو لپاره سم دي، هغوی ته قدرت او اختیار ورکړل شي. مدیریت باید په دې کارکوونکو اعتماد ولري.

ت- د پیسو ورکولو سیستم: پیسې کارکوونکو ته د ورکړې ښه بڼه ده. مګر په هغوی کې د انگیزې د ایجادولو لپاره یوازینی لاره نه ده. د کارکوولو لوړې سطحې ته د رسېدو لپاره، دهغه دمزدیا بدله تر ټولو ښه لاره ده. په ځانګړې توګه په هغو دندو کې چې په مستقیمه توګه له پېرودونکو سره اړیکې نیول اړین دي، ځکه چې دغه ډول دندې له ډېر کار او ستونزو سره یو ځای دي. په هغو کارکوونکو کې چې ډېر سټرس (فشاریازیار) په هغوی کې د انگیزې رامنځته کولو لپاره، دیوځانګړي سیستم په کار اچول لازمي دي. له دې جملې نه با ارزښته مزد او پیسې مثلاً له سیاحتی ځایونو څخه لیدنه، سمبولیک مزد لکه د نمونه کارکوونکي معرفي او د هغه خدمتونه او ارزښتونه لوړګڼل.

۶. د سازمان په ټولو سطحو کې د خدمت د وړاندې کولو ژمنه: نه یوازې باید د شرکت عامل مدیر پېرودونکو ته د خدمتونو د وړاندې کولو ژمن وي بلکې د سازمان ټول غړي باید په دې کې

برخه واخلي. پرته د هغو كسانو له حمايت څخه چې پېرودونكو ته خدمتونه وړاندې كوي له ډېرو هغو سره، نشي كولاى پېرودونكي راضي وساتي. د سازمان د خدمتونو د وړاندې كوونكي، د الوتكي د مېلمه پالونكي او يا هم د بانك د يوه كاركونكي ناسم چلند كولاى شي د سازمان د ټولو غړو زيار او زحمتونه هېڅ كړي. پېرودونكو ته د خدماتو د وړاندې كولو ژمنه بايد واقعي وي نه د يوه شعار يا د تبليغاتو د يوې وسيلې په توگه.

۷. د يوې برخې د دندو كمول او د كارپېژندنې په لور د هغوى لارښوونه، نظارت او پلان: هغه مهال چې سازمان پراخېږي او په هغې كې بېلابېل تخصصونه جوړېږي، نويو مدير نشي كولاى چې په ټولو برخو كې د نورو تخصص لرونكو كسانو له مرستې پرته د همغږۍ او امر كولو قدرت ولري. ځكه لومړي د انسان عمر د ټولو تخصصونو او مهارتونو د زده كړې لپاره كافي نه دي. ثانياً د يو كس د كنترول او مديريت قدرت محدود دى. په دې اساس د ځانگې په نامه برخې له مديريت سره مرسته په غاړه اخلي. عموماً د هغوى دنده هم د صنف په هكله كنترول پلانگداري مشوره او همغږي ده چې اجرائيوي دندې اجرا كوي. نو له دې مخې نه بايد د هرې برخې او صنف د مديرانو واكونه او دندې په روښانه او واضحه توگه ځانگړي او وټاكل شي او همداسې تكراري دندې چې د واكونو د گډوډيدا او په مديريت كې د خنډ سبب گرځي بايد له منځه يوړل شي.

۸. نوى پلان (د سازمانونو د بدلون جوړونې مديريت): نوى پلان خصوصي او دولتي سازمانونو ته له يوه نوي اړخه گوري. د دې نوي عمل پر بنسټ، همدا ځلك او پېرودونكي دي چې د خدمتونو قيمت او د سازمانونو توليدي محصولات او همدادول دسرمایې خاوندانوته د هغې سود ورکوي. نو په همدې علت، ځلك يا پېرودونكي د سازمانونو اصلي گټه رسوونكي دي. له دې ليد لوري نه ټول هغه اوسني سنتي سازمانونه چې د آدم سميت، ټيلور او ماكس وبر په شان ځلكو د نظريو سره رېښي لري، بايد خپل ننني جوړښت او احساساتو ته په يوه داسې بڼه بدلون ورکړي، چې يوازې د ټولنې او پېرودونكو اړتياوو ته ځواب ووايي.

په اوسنيو سازمانونو كې يو لړ مراتب د پېرودونكو پر ځاى حكومت كوي. د سازمان د محصولاتو او خدمتونو څرنگوالى او د سنتي شبكو او زايډو كاغذ بازيو په وسيله د هغې د وېش بېلگه، په وار وار تگ راتگ او د وخت ضايع كېدلو ته يوه ټولنيزه كتنه د نوي پلان د انجام د اړتيا درك لپاره كافي ده.

۹. د پېرودونكو په وسيله د كاركوونكو د ارزښت موندنې پلان: په ځينو پېرودونكي پالوسازمانونو CONSAMERORIENTED COMPANIES كې چې تر ټولو ډېره پاملرنه پېرودونكي ته كيږي او د پېرودونكو د رضایت او وفادارۍ اندېښنې ورسره دي ځانگړي فورمونه جوړېږي او پېرودونكي ته وركول كېږي او د دې په لړ كې له پېرودونكي څخه غواړي څو د بېلگې كاركوونكى وړ وپېژني.

دا کارکوونکي وروسته له پېژندنې، په محرک سیستم کې ارزيايي کيږي.

۱۰. د پېرودونکو د شکایاتو مدیریت: د پېرودونکو پالنې د پاملرنې لپاره یوه بله لاره، د هغوی شکایتونو ته اهمیت ورکول دي. ډېری مشتریان خپل ځان ته د شکایت کولو زحمت نه ورکوي او ځینې وختونه هم د کارکوونکو نامناسب چلند او تهدید دا اجازه نه ورکوي چې اعتراض وکړي او په هماغه ډول خپلې لارې ته دوام ورکوي. نو باید د نارضايتۍ د علت موندلو لپاره او هم د پېژندل شویو ستونزو د له منځه وړلو لپاره کار وشي. د پېرودونکو نارضايتي د دې سبب ګرځي چې هغوی رقیبانو ته مخ کړي او د هغوی د نارضايتۍ علت موندل او د هغوی نارضايتۍ ته ځواب ورکول، د شرکت د بازار په سهم کې ډېره اغېزه لري.

ماتسو شیتا، د جاپان له برياليو سوداګرو او صنعت ګرو څخه دی؛ هغه شکایاتو ته د ځواب ورکولو په مدیریت کې لاندنیو ټکو ته ډېره پاملرنه کوي:

۱. شکایتونه باید په مثبتې او حرفه یې کتنې سره وپلټل شي.
۲. شکایت له پېرودونکي څخه د عکس العمل موندنې یوه مناسبه روښنایي ده.
۳. شکایتونه د ښه خدمت او تولید لپاره د استعدادونو د کار اخیستنې لپاره او له بې ځایه غرور څخه د ډډه کولو په خاطر یوه ښه وسیله ده.
۴. شکایتونه د کړنلارې د اندازه گیری او د سرچینو د تخصیص لپاره ګټوره روښنایي ده.
۵. شکایتونه د رقابت او د متعالي سازمانونو کړنې ته د رسېدو لپاره د عملکرد په کارولو سره یوه ګټوره هنداره ده.
۶. شکایاتو ته غوږ نیول د پېرودونکو د جلب لپاره ډېر ښه فعالیت دی.

له پېرودونکي سره د هغو ستونزو په هکله مه غږېږئ، چې له هغو سره اړیکه نه لري او د هغه زړه تنګوي، ځکه ستاسو د صحنې تر شا مسئلې له پېرودونکي سره هیڅ اړیکه نه لري، بلکې په دې کار سره هغه رقیبانو ته مخ کوي.

## په سازمان کې د کار فرهنگ

په سازمان کې د کار فرهنگ د برياليو سازمانونو له برجسته صفاتو څخه دی هغه سازمانونه چې ډېر ځواکمن او پر مخ تللی فرهنگ لري.

که فرهنگ د (ارزښتونو ډولګي باورونو او د یوې ډلې ګډې اومنل شوې پوهې لنډيز وګڼو او کار اضافي ارزښتونو ټولګي، باورونو او د یوې کاري ډلې له ګډو اومنل شوو پوهو چې دپام وړ ترسره شوو فعالیتونو اوداضافي ارزښتونو له رامنځته کیدو څخه دی) عبارت دي.



د کار د فرهنگ د تعريف لپاره هڅه د دې نښه ده، چې فرهنگ د بېلابېلو خلکو چې په ټولنيزه بڼه په يوه نظام کې کار کوي له همغږۍ او تعامل څخه منځ ته راځي او د هغه د جوړښت لپاره متقابل مرسته ضروري ده.

د هر سازمان فرهنگ د مديريت له لړۍ سره يوه نه بېلېدونکې اړيکه لري. په سازمان کې د مديريت لړۍ د سازمان حرکت او تکلاره ټاکي. د گام اخيستو لپاره يو تشويق دی او فرهنگ د خلکو د تشويق يوه وسيله ده څو خلک د خپل راتلونکي مقام لپاره وهڅوي.

په دې نړۍ کې چې ورځ په ورځ رقابت مخ په زياتېدو دی، سازمانونه په دې پوه شوي چې د سازمان فرهنگ له بل هر عامل څخه زيات د سازمان په ناکامۍ او کاميابۍ کې دخيل وي. په هغو سازمانونو کې چې فرهنگي بدلون دسنتي مديريت په بڼه رامنځته شوي، د فکري بېلگې او د مديريت د نړۍ ليدني د بدلون غوښتونکی دی.

په دې بايد پوه شو چې که د سازمان په هره برخه کې خلا رامنځ ته شي د مديريت په ناکامۍ کې ليکل کېږي. هغه سازمانونه چې په خپلو کړنو کې بريالي دي په لاندنيو باورونو مخکې ځي:

۱. د برياليتوب پر بنسټ ولاړ، انساني مقام ته په درنه سترگه کتل دي.

۲. په سازمان کې د سازماني اړيکو او مناسباتو شتون بريا ته د رسېدو لومړنی گام دي.

۳. ټول بدلونونه د خلکو په لاس منځ ته راځي، کارکوونکي مصري اجناس او يا محدود نه دي بلکې هغوی د سازمان لپاره يو با ارزښته او ستراتيژيکې سرچينې دي، چې دڅارونکو اصولو په مرسته، هغوی مخکې له مخکې ډېر ارزښت لري.

۴. په تصميم گيرۍ او عمل کې د زده کړې او مشارکت له اېزارو څخه په استفادې سره بايد د کارکوونکو ارامۍ او د هغوی د ژوند بهبود ته پاملرنه وشي.

۵. د سازمان ننني پېرودونکو(کارکوونکي) او د سازمان بهرني پېرودونکو(مراجعين) يادمحصولاتو اوخدماتو مصرفوونکو برياوو ته همزمان پاملرنه وشي.

۶. ډلبيز کار د سازمان د پرمختگ لپاره د سازماني کارونو د ښه کېدو سبب گرځي څو سم کار په سمه توگه اجرا شي. يعنې په ډېر موثريت او مثمرت سره.

۷. د کيفيت فرهنگ ته پاملرنه، هغه فرهنگ چې د پېرودونکي او جوړونکي ترمنځ گډ اهداف ټاکي.

۸. د سازمان په ټولو اجزاوو او ارکانو کې په مثمره بدلون ټينگار د موثريت د زياتوالي لپاره.

۹. د محصول د توليد يا د خدمتونو د وړاندې کولو لپاره د پلان په لړۍ کې د سټنډرډونو ټاکل او همداسې کيفيت ته پاملرنه د آخرين هدف په توگه.

۱۰. يو سم سازماني فرهنگ ته د لاسرسۍ لپاره د (IT) يا اطلاعاتو له فن څخه کار اخيستل.

۱۱. په تصميم نيونه کې د کارکوونکو د نظريو اخیستل او د خطا د له منځه وړلو لپاره د هغوی له فکر او نوې راوړنو نه کار اخیستل او د کارکوونکو تشویق د یوه خلاق کار کولو لپاره، چې په پای کې به ارزښتونه لاسته راشي.

په اوسنۍ رقابتي نړۍ کې د پېرودونکي د اعتماد د له منځه تللو لپاره حتی د یوه معیوبه محصول تولید هم بسونکی دی. د نړۍ ښه سازمانونه له دې فرهنگ او شرایطو څخه د سمې کار اخیستنې لپاره له کنټرول څخه چې ډېری وخت د خطا نه منونکو تجهیزاتو په کارونې سره سرته رسېږي کار اخلي. او د کمښتونو په موندلو د تولید له لړۍ سره مرسته کوي، چې دا کمښتونه مخکې له دې څخه چې له کنټرول څخه ووځي کشف او وپېژندل شي.

### د سازمان د فرهنگ په ټاکلو کې د ټکنالوژۍ اغېزه

اوس مهال د (INFORMATION TECHNOLOGY) اغېزه په ټولو برخو کې ډېره ښکاره او اساسي ده. ځکه چې په هغو کې د ټولو شرکتونو، مؤسسو او اقتصادي څانگو اساسي بنسټونه د محصول او خدمت کیفیت زیاتوي.

(IT) یو اصولي او گټور صنعت دی، چې په نړیوالو صنایعو کې کارول کېږي. او همداسې (IT) فرا ټکنالوژۍ ته د رسېدو یوه لار ده. د (IT) اغېزه د کیفیت په زیاتوالي، د تولید په لړۍ، اقتصادي پرمختګ کې د چاپېریال له لږې ککړتیا سره او انرژۍ ته د ډېرې لږې اړتیا په موجب د دې سبب ګرځېدلې چې ډېر سازمانونه یې د پراختیا غوښتونکي شي.

څرګتیا سازمان د رقابت ډګر ته باسي او سازمان ته د مسئلو د حل وړتیا وربښي او نوي فرصتونه ورته برابروي. د دې لړۍ د کارولو لپاره د څرګتیا یو جریان چې د شرکت نه پېرودونکو ته هدایت کېږي اړین دي. دغه څرګتیاوې د محصولاتو، خدمتونو، بازارونو او د هغوی د پراختیا او د تامینوونکو په هکله ده، چې د پېرودونکي په درک د محصولاتو د کیفیت په اړه اغېزه لري. او همداسې د سازمان په وسیله د پېرودونکي لخوا یوه د اطلاعاتو لړۍ په خدمتونو او محصول کې د پنځونو لپاره، د خدمتونو او محصولاتو په هکله د سیستم د بهبود لپاره جوړه او هدایت کېږي او د پېرودونکي له څرګتیا د لړۍ سره وصل کېږي. د څرګتیاوو پر اساس یوه دقیقه څېړنه چمتو کېږي او په دې وسیله د سازمان ټولې سرچینې کنټرول، هدایت او سازماندهي کېږي.

### ستراتیژي څه ده؟

د راتلونکي لپاره ځینې قوانین دي چې که د سازمان د پرمختګ وسیله هم نشي، وشي کولای چې د ځینو ستونزو له رامنځته کېدو څخه مخنیوی وکړي.

مودبانه چلند او د سلام ځواب ورکول، پېرودونکي ته پاملرنه، د راتلونکو پوښتنو ته ځواب ويل بايد د سازمان د ټولو غړو د پام وړ وي.

#### ۶. په پېرودونکو کې د وفادارۍ حس د ايجاد هڅه:

پېرودونکي يو ستراتيژيکه دارايي ده. د دې دارايی د ساتنې لپاره بايد د سازمان او پېرودونکو تر منځ يوه اړيکه جوړه شي او دا هغه مهال کېږي چې دواړه خواوې د دې احساس وکړي چې د دواړو لپاره په دې کې ښيکښې دي. اود دوو قطبونو په څېر يو بل جذب کړي. د دې لپاره چې پېرودونکي د ټول ژوند لپاره وفادار وي، د مديريت پېرودونکو سره د اړيکوله سيستم څخه کار واخيستل شي. د موجودو پېرودونکو ساتل د نويو پېرودونکو تر موندلو گټور دي.

د وخت په تېرېدو سره د پېرودونکو مصرف، بازارموندنه او په پېرودونکو باندې پلورنه له کمښت سره مخامخېږي. وفاداره پېرودونکي يوازې په قيمت تمرکز نه لري بلکې د سازمان د يوه طرفدار په توگه کار کوي او د نوي پېرودونکي د جذب لپاره ډېره مرسته کوي.

#### ۷. د پېرودونکي د رضایت سنجونه:

د پېرودونکي د جذب يوه مهمه لړۍ د هغوی د رضایت سنجونه ده. سازمان په دې لړۍ کې کولای شي يا د تحقيقاتي موسسو له لارې او يا هم د نظر سنجۍ د اجرائي خپرونو له لارې د پېرودونکو د رضایت سنجونه وکړي. د سازمان د اصلاح کولو او د کيفيت د بهبود لارې او تگلارې پراخه کوي. د دې لړۍ په اجرا کولو کې اړينه ده چې خپله وجودي فلسفې ته بيا کتنه وکړي. مديران او کارکوونکي د دغې فلسفې تگلارې په لور وهڅوي. د پېرودونکي رضایت د کارکوونکو په چلند، د پېرودونکي او کارکوونکو تر منځ اړيکو ته په درنه سترگه کتلو پورې اړه لري. نو د پوه کارکوونکو چې د پېرودونکي او سازمان تر منځ د اړيکو د دوام لپاره کار کولای شي د مديريت له مهمو دندو څخه دی. دا په دې معني ده چې په يوه سازمان کې د لوړ تر ټيټه پورې ټول يوه موخه ولري چې په پېرودونکي کې د رضایت حس ايجادول دي. بايد تل دې اصل ته پاملرنه وکړو چې لږ ژمنه وکړو خو له ژمنې څخه ډېر څه برابر کړو. د اقتصادي پراختيا لپاره له مطلوب سازمانی فرهنگ څخه ملاتړ اړين دي. د پام وړ ټکی دا دي چې د سازمان مديران د فرهنگ په تحول کې لويه ونډه لري. د برياليو سازمانونو تجربې دا په ډاگه کوي چې د چاپيريال د عواملو له اغېزې سره د سازمان په منځ کې د ډېرو مثبتو بدلونونو امکان موجود دي، چې دا خپله په ټولنه کې د يوه بدلون د رامنځته کېدو سبب کېدای شي. په سازمانونو کې د مطلوب فرهنگ او نظم په شتون سره له عادي او انساني سرچينو څخه گټوره او اغېزمنه گټه اخيستل کېدای شي، د همکارۍ د ستراتيژۍ په اجرا کولو سره او د سازمان د نننيو کاري شبکو جوړولو سره او د اوس مهاله ټکنالوژۍ په کارونې سره کولای شي د همغږۍ ميزان لوړ او د پېرودونکو د اړتياوو د پوره

کولو لپاره یو گټور عملکرد ولري.

**په سازمان کې د پېرودونکي پالنې د فرهنگ د ایجاد او غوړیدا مرحلې:**

د دې دقیقې خپرونې د اجرا کولو لپاره لاندې ټکي په پام کې نیسو:

۱. **خپل پېرودونکي وپېژنو:** د پېرودونکو پېژندنه یوه ډېر مهمه خبره ده. که یو سازمان ونشي کولای چې د خپلو پېرودونکو ځانگړتیاوې په سمه توگه راټولې کړي نو د خپرونو په اجرا کولو به بریالی نشي په دې لړۍ کې مهم گام د پېرودونکي او د هغه د انتظاراتو پېژندنه ده. د پېرودونکي او دهغه د انتظاراتو پېژندنه دهغه له ورتگ څخه پرته میسر نه ده. د پېرودونکو سمه پېژندنه د سم پلان جوړولو او د پېرودونکو د انتظاراتو د سطحې کنټرول سبب گرځي او د هغې په اساس د خدمتونو او اجناسو د کیفی سطحې د ارتقا سبب گرځي.

۲. **خپل مشتریان په څو برخو ووېشو:** مشتریان ډېر او اساسي توپيرونه لري، خو دوو لید لورو ته په کتنې سره یې وپشلاي شو.

**لومړۍ:** له پلورونکي سره د هغوی د ارزښت له مخې.

**دویم:** په اړتیاوو کې د توپیر له نظره. دا توپیر سازمان ته دا امکان ورپه برخه کوي، چې د خپل سازمان چلند د پېرودونکو د اړتیاوو د رفع کولو لپاره د پېرودونکو وپشلو ته په پاملرنې سره سازماندهي کړي. او د سازمان انرژي او سرچینې په سمه توگه مصرف کړي همداسې د پېرودونکي غږ ته غوږ اېښودل د هغوی د اړتیاوو د پېژندنې سبب گرځي او د دې اړتیاوو د تامینولو لپاره د سازمان خپرونې گروپ بندي کيږي. په دې مرحله کې مشتریان په حقیقي، حقوقي، سازماني، جغرافیایي، بهرني او داخلي برخو باندي هم وپشل کيږي.

له خپلو پېرودونکو سره گډ فعالیتونه ولرو: د کار د ښه والي او اغېزې لپاره باید د اړیکو مصارف کم شي. له پېرودونکو سره اړیکې نه یوازې د اړیکو مصارف کموي بلکې یو لړ معلومات هم لاسته راځي چې هم د پېرودونکي د اړتیاوو د تامینولو لپاره ښه دي او هم د هغوی اړیکې له سازمان سره زیاتوي او د پېرودونکي له لاسه وتلو چانس هم کموي. په دې لړۍ کې سازمان د پېرودونکي خبرو ته غوږ ږدي او د مشتریانو د اړتیاوو په بدلېدلو سره د هغوی اړتیاوو ته د ځواب ویلو په خاطر د سازمان د سرچینو د پلانگډارۍ څرنګوالی هم سنجوي. له پېرودونکو سره د اړیکو ټینګول د هغوی د رضایت د لاسته راوړلو لپاره یوه لاره ده. په دې ترتیب سره پېرودونکی خپله سازمان ته د تعلق احساس کوي. او د سازمان او پېرودونکي تر منځ ضمانت نور هم رنگین کيږي. دا باید په نظر کې ولرو چې مشتریان د سازمان لپاره یو ژوندی تبلیغاتي اهمیت لري. سازمان تمجید کوي او هغه نورو ته پیشنهادوي. که سازمان تل د پېرودونکي اړتیاوو ته ځواب ووايي او خدمتونه په داسې بڼه ورته وړاندې کړي چې تل د هغه د تقاضا لرونکې وي دوه اړخیزه ارزښتونه

منځ ته راځي او نهايي موخه چې د پېرودونکي تړون له مدیریت سره د استراتیژیکو اړیکو په توګه وي د لاسته راوړنې وړ ده.

۳. د سازمان ځینې چلندونه خپله له پېرودونکي سره همغږي کوي او پلي کوي یې: د سازمان د چلند بدلون، د سازمان د جوړښت بدلون، بیاجوړونه او په مجموع کې د سازمان د فرهنگ بدلون د پېرودونکو اړتیاوو ته د ځواب ویلو په خاطر د نړۍ د لویو سازمانونو له بریالیتوبونو څخه دي. دا بدلون او همغږي کولای شي د ډېرو اجناسو د تولید پر مهال د هر یوه پېرودونکي سره د تطبیق او یا د خدمتونو د ځینو ځانګړتیاوو تطبیق د پېرودونکو لپاره وي.

۴. د پېرودونکي غوښتنو ته ارزښت ورکړو: بریالي سازمانونه تل هڅه کوي، چې د پېرودونکو غوښتنو ته ارزښت ورکړي او بې شمېره پېرودونکي په ځان رامنځته کړي.

## د دویم څپرکي لنډیز

په دې څپرکي کې ډېره پاملرنه د پېرودونکي پاله سازمانونو ځانګړتیاوو ته د بازارپاڼۍ په موخه شوې ده. او د اوزارو طرحې ته یا د بازار موندنې عنصرونو ته (محصول، قیمت، توزیع او ترویج) چې په ۴P معروفه شوې ده. چې ډېره ښه پایله به ولري.

۱- محصول PRODUCT

۲- قیمت PRICE

۳- ځای PLACE

۴- تبلیغ او ترویج PROMOTION

او دغه د بازارموندنې راتلونکۍ، چې په څلورو متغیرونو پېژندل شوي، په ۴P طبقه بندي شوي، چې پاس ۴P گانې لیکل شوې دي.

فیلیپ کاتلر سیاست POLITICE او عمومي رایې PUBLIC OPINION هم پکې اضافه کړي.

دغه دوه عوامل د دولتي اقتصاد په بازار کې ډېر اهمیت لري.

ځکه څومره چې د دولت دخالت په اقتصاد کې زیاتېږي په هغې اندازه د هیواد اقتصاد تړلي اقتصاد (دولتي) په لور روانېږي.

که چېرې داسې ونشي اقتصاد د سازمانونو او تصدیو په منځ کې د رقابتي اقتصاد یا ازاد بازار په لور ځي او د سکوت حالت یو محرک حالت ته د ښه او اغیزمن تولید په خاطر بدلیږي.

## د دویم څپرکي پوښتنې

- ۱- پېرودونکی پال سازمان څرنگه یو سازمان دی ؟
- ۲- د پېرودونکی پاله سازمان ځانګړتیاوې په څو ډوله دي ؟
- ۳- پېرودونکی پال مدیر کوم کارونه سر ته رسوي؟
- ۴- د پېرودونکی پاله کارکوونکو دندې تشریح کړې؟
- ۵- ۴P څه ده ؟
- ۶- د بازارموندنې ستراتیژي یعنې څه؟، معلومات ورکړئ!
- ۷- CSF څه ته ویل کیږي او په څو ډوله ده ؟
- ۸- د اغېزمنې بازارموندنې ترکیب ځانګړتیاوې څو دي نومونه یې واخلي؟
- ۹- د پېرودونکي اهمیت تشریح کړئ؟
- ۱۰- د آرمان لیک تدوین څه دی؟
- ۱۱- د کیفیت په هکله څو ټکي موجود دي، نومونه یې واخلي؟
- ۱۲- د ارزښت او قیمت نسبت څه دی ؟
- ۱۳- دمحصول یا خدمت کیفیت څه دی؟
- ۱۴- د ضمانت لیک په هکله معلومات ورکړئ؟
- ۱۵- په سازمان کې د کار فرهنگ په لنډه توګه معرفي کړئ؟
- ۱۶- ولې د پېرودونکي غوښتنو ته ارزښت ورکوو؟
- ۱۷- ولې خپل چلند د پېرودونکو له نظریو سره همغږی کوو؟
- ۱۸- د پېرودونکو طبقه بندي څه ګټه لري؟
- ۱۹- خپل پېرودونکي څرنگه وپېژنو؟
- ۲۰- ستراتیژي څه ده؟ معلومات ورکړئ.؟
- ۲۱- د ټکنالوژۍ رول د سازمان د فرهنگ په بیان کې څه دی؟





## بازارموندنې ته نوې کتنه

### ټوليزه موخه:

د دغه څپرکي په پای کې گران محصلين د بازارموندنې لپاره د نوې کتنې په اړه به معلومات ترلاسه کړي.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې له زده کوونکو او محصلينو نه تمه کېږي، چې:

- د بازار موندنې په مفهوم پوه شي.
- بازار خوښونه، د بازار موندنې زړه درک کړي.
- د بازار خوښونې ( بازار ته د لېوالتیا ) په مفهوم پوه شي.
- نوښت او د اطلاعاتو په تبادلې پوه شي.
- د پېرودونکو پالنه وپېژني.
- سیال خوښونه درک کړي.
- په صنعت کې د فرصتونو موجودیت وپېژني.
- په چاپېریال کې ټولنیز لاملونه احساس کړي.
- د سازمان لپاره د بازار خوښونې په پایلو پوه شي.

### بازار موندنې ته نوې کتنه

هر شرکت باید تل خپل نوښتونه او خدمتونه د پېرودونکي له خوښې سره سم وړاندې کړي.

د هنر عصر (ټکنالوژي او نوښت) د هغه انسانانو لپاره چې له ماشيني ژوند سره سروکار لري، له احساساتو او عواطفو سره يوې غبرگونې اړیکې ته لاس رسي د عاطفي اړتيا و و تمه يې په يوه نه پوره کيدونکې هيلې بدله کړې ده. هغو بازار موندونکو لپاره چې د يوه مناسب ځای د موندلو لپاره د شاوخوا بدلونونو په اړه چټک ليدلوري لټوي، ممکن دغه ټکي ډېر لږ د پام وړ وي.

دغه ټکي ته په کتو، چې ننني مشتريان يې تر ډېره د شرکتونو د تبليغاتو تر مېبارۍ لاندې دي او معمولاً په ورځ کې په زرگونه سوداگريز پيغامونه او تبليغات ترلاسه کوي، انتخاب به په څه ډول وي. آیا ستري مشتريان به له خپلو ټولو بېلا بېلو تبليغاتو څخه کوم محصول او خدمت وټاکي؟

آيا د مثبت پېر د يوې تجربې او د پېر پر مهال د يوه ښه احساس درلودل به په دغه انتخاب کې څه گټه وکړي؟ چې دا په نننۍ بازار موندنه کې هماغه عاطفي کارچاره او احساس دی. نوي جوړ شوي شرکتونه او سازمانونه بايد د بازار موندنې د تگلارې د جوړېدو پر مهال د خپلو پېرودونکو عاطفي اړخونو ته هم په کافي اندازه پاملرنه وکړي.

د بازار موندنې له مفهوم څخه سم درک د دغه علم د آرمانونو د پلټنې په برخه کې لومړني کامونه دي.

هغه مفهوم، چې د علم او هنر ترکیب يې بللی شو، چې په اوسنۍ پېړۍ کې د بدلونونو او پرمختگونو د کچې لوړوالی يوازې د سازمانونو مرسته کونکی دی.

بايد پوه شو! چې د بازار موندنې سازمانونه د ډېرې انعطاف پذيرۍ له مفهوم سره مرسته کوي، څو په هر عصر کې د هر بدلون په وړاندې مناسبه لاره غوره کړي.

په اوسنۍ پېړۍ کې بايد دې ته پام وشي، چې بازار موندنه د سازمانونو په مخکې د پرمختگونو څه ډول لاره پرانيزي؟ نن ورځ، چې مشتريان په سازمانونو کې لومړنۍ خبره کوي او ټول سازمانونه د خپلو رقيبانو پر وړاندې د ساتنې او جذب په لټه کې دي، له دې ستونزې سره مخامخيري، چې مشتريان، ډېر واکمن، هوشيار او لږ دي. دا په داسې حال کې ده، چې د دا ډول پېرودونکو د جلبولو لپاره به د سازمانونو په منځ کې سيالۍ سختې او ستونزمنې کوي. اوس بايد پوه شو، چې د اوسنۍ بازار موندنې د دغې ستونزې دله منځه وړلو لپاره په کومه حل لاره فکر وکړو.

## د بازار موندنې مفهوم

بازار موندنه څه ده؟ د دغې پوښتنې په اورېدو سره داسې ترنظره راځي، چې يو لومړنی مفهوم دی او د دغه علم کتونکي او د کار صاحبان د دغې پوښتنې په مفهوم په ښه توگه پوهيږي

او د بازار موندنې په اړه یې په کتابونو کې په زرگونه تعریفونه لیدلي دي خو دلته موخه د بازار موندنې د ریښتینې فلسفې بیان دی، چې له پلورنې او د معامله گرۍ له منظرې یې بېل کړي. د بازار موندنې فلسفه او د بازار موندنې د موجودیت لامل د گټورو پېرودونکو موندل دي او موخه یې تر ډېره د وفاداره پېرودونکي جوړول دي (فیلیب کاتلر، ۲۰۰۳). که له دغې منظرې بازارموندنې ته وگورو نو موندلی شو چې د سازمانونو ټولې هڅې باید د وفادارۍ د جلبولو او د پېرودونکو د ساتنې په برخه کې وي، چې دا باید یو شعار نه، بلکې د سازمانونو د مرکزي هستې په توگه پاتې شي.

اوس که خپلې شاوخوا ته څیر شو، په هر صنعت یا کار کې چې واوسو، ځان د خدمتونو او کیفیت له پلوه په ورته محصولاتو کې ښکېل لیدلی شو هر نوښت چې وکړو هغه د خپل سیال په سوداگرۍ کې هم لیدلی شو. موږ د پېرودونکو له بدلونونو او غوښتنو سره مخامخ یو، ځکه هغوی په بشپړه توگه واکمن شوي او دواک د لېږد انقلاب له پلورونکو نه پېرودونکي ته ورکړل شوي. اوس دغه پوښتنه مطرح کیږي، چې په دا ډول بازارونو کې په څه ډول مشتریان د سازمانونو پخوا کې وساتو او هغوی له سیالانو لېري کړو.

که د شرکتونو تکاملي بهیر ته وگورو، لاندې مرحلې به پکې ووینو: (کاتلر، ۲۰۰۳).

۱. د راکړې ورکړې مرحله.

۲. له متاع لرې کول.

۳. د پېرودونکو خدمتونه.

۴. د پېرودونکي لپاره د بازار وېشنه.

لکه څنګه چې په دغه تګ لوري کې گورئ، اړخ پالنې لږ- لږ په تکاملي تګ لوري کې دمنفرد پېرودونکې په خوا راگرځیدلي او پوره پیژندنه یې دټولو په سر کې ځای لري، دپېرودونکې پوره پیژندنه، سازمان دې ته آماده کوي چې دهغه له علایقو اوسلیقو سره آشنا شي او له شرکت سره د یوې اغیزمنې اړیکې د ساتلو په بهیر کې له هغه سره مرسته وکړي. هغه اړیکې چې د دوام لپاره یې عاطفي برخو ته هم پاملرنه وشي، د دغه مفهوم د غوره درک لپاره کولی شو دغې موضوع ته هم اشاره وکړو، چې هېڅ ډول اړیکه په سادګۍ سره نه شي کولی د مفهوم له اعتماد پرته دوام وکړي. (پیرز او راجرز، ۲۰۰۴). یعنې ترهغې چې پېرودونکی په سازمان باور پیدا نه کړي، خپله اړیکه به ورسره اوږده نه کړي او اعتماد هم یوه عاطفي، احساسی او ارواپوهنیزه برخه ده، نو کولی

شو ووايو، چې له پېرودونكو سره په ټولو برياليو اړيكو كې د عاطفې يو جز حتمي موجود دى.

## بازار پالنه د بازارموندنې زړه

په بازار موندنه كې د پېرودونكو رضایت د شرکت د فعالیت هسته جوړوي. څنگه چې پوهېږو د نننيو شرکتونو او موسسو بريا په بازار كې تر ډېره د پېرودونكو سيالانو او نورو اغيزمنو لاملونو د ژر پېژندنې په لاس كې گرو دى.

د پېرودونكو اړتياوې او غوښتنې تل د بدلون په حال كې وي او يوازې د دغو بدلونونو د پېژندگلوى پر مهال شركتونه بريالي كېدى شي. بلخوا سيالان هم د ډېرو پېرودونكو د جلبولو په هڅه كې دي او په دې برخه كې له هېڅ ډول هڅې سترگې نه پټوي. همداراز د بازار د شرايطو او ورباندې د حاكمو قوانينو بدلون لكه تكنالوژيک بدلونونه، قوانين او .... هم كولى شي، په يوه بازار كې د موسسو بريا تر خپلې اغېزې لاندې راولي او د دغو لاملونو پېژندنه پېش بيني او د مناسب ميتود وړاندې كول په بازار كې د موسسو په بريا كې بارزېسته رول ولوبوي. له همدې كبله بازار او د پېرودونكو اړتياوو ته لېوالتيا د نوې بازار موندنې لومړنى ځانگړتياوې دي.

بريالي مديران هغه كسان دي، چې خپل سازمان د ورځې له شرايطو سره برابرېږي. دغه برابرست هغه وخت شونى دى، چې كاركوونكي او مديران بازار ته لېوالتيا د يوه كلتور په توگه ومنې.

په بازار پالنه كې د پېرودونكو رضایت د شرکت د فعالیت هسته جوړوي او د شرکت ټول فعاليتونه بايد د پېرودونكو د اړتياوو په برخه كې وي. په بازار كې د اړتياوو پېژندنه او د پېرودونكو تمې او د بدلونونو رامنځته كېدو ته ځواب ويل، د شرکت د بريا لپاره په بازار كې مهم رول لوبوي. څنگه چې مخكې ورته اشاره وشوه، په بازار موندنه كې تر ټولو مهمه اغيزه، چې تل يې بازار په اړه تحليلونه د پام وړ وي، انساني اړتياوې دي، چې په لاندې ډول تعريفېږي:

اړتيا يا انساني احتياج، هغه احساسې حالت دى، چې په انسان كې محروميت پيدا كوي، چې همدغه محروميت پخپله د ځور لامل كېږي.

په دې كې توليد كوونكي په دې هڅه كې وي، چې د توليدي متاع او د خلكو د اړتياوو ترمنځ اړيکه وساتي او هڅه وكړي داسې متاع توليد كړي، چې د پېرودونكو اړتياوې پوره كړي او د هغوى له غوښتنو سره همغږي واوسي. دغه بريا هغه مهال ترلاسه كېدى شي، چې توليدي متاع د پېرودونكو له غوښتنو سره برابرې وي، چې دا ډول سوداگريزو توکو ته (آرمانى سوداگريز توکي) ويل كېږي.

## د بازار پالنې مفهوم (بازار ته لېوالتيا)

د بازار موندنې په خلاف چې تر ډېره د کلتوري مسايلو تر اغېز لاندې دی او په دې برخه کې ډېر تعريفونه هم موجود دي، خو د بازار پالنې په برخه کې دا ډول پراخ تعريفونه نشته او د کلتوري مسايلو تر اغېزې لاندې لږ راځي. د فلتن او مکيټريک (۱۹۵۷) او له هغه وروسته د کاتلر (۱۹۹۴) غوندې کسانو لومړنيو هڅو د بازار موندنې د مفهوم په پراختيا کې ډېرې اغېزې کړي دي. د اصولو له مخې تراوسه څلور اصلي تعريفونه د بازار پالنې لپاره وړاندې شوي دي:

۱- **بازار پالنه** عبارت ده له، بازار نه د پېرودونکو د روانو او راتلونکو اړتياوو په اړه د ټول سازمان د معلوماتو راټولول، وده ورکول او ټول سازمان ته د دغو معلوماتو لېږدول او بيا ورته د ټول سازمان په کچه ورته ځواب ويل. (کھلي و جاوړ سكي ۱۹۹۰)

۲- **بازار پالنه** د کړو وړو له دريو برخو نه جوړه شوې ده. د پېرودونکي هرکلي (پېرودونکي پالنه)، سيال پالنه او همغږي او په دوه ډوله هوډ نيونو باندې دواحدونو ترمنځ د معلوماتو تبادلې، پر اوږدمهالۍ او گټې لاسته راوړنې تمرکز. (نارور او اسليتر ۱۹۹۰)

۳- **بازار پالنه** د باورونو او عقيدو ټولگه ده، چې د پېرودونکو پام راروي، ترڅو د شرکت لپاره اوږد مهاله سود رامنځته کړي. البته دا د گټې د صاحبانو لکه مالکانو، مديرانو او کارکوونکو د نه پاملرنې په معنی نه دی.

۴- **بازار پالنه** د پېرودونکو د غوښتونو او اړتياوو پوره کولو او درک کولو له عالي او مهمو مهارتونو څخه ده.

## په ټولو پورتنیو تعريفونو کې لاندې ټکي ليدل کيږي

الف- ټولو تعريفونو د پېرودونکو د مرکزي هستې په توگه تمرکز کړی دی.

ب- ټول تعريفونه د سازمان له پولو بهر ځانگړې پاملرنه لري.

ج- ټول تعريفونه که مستقيم او يا ضمني دي، د پېرودونکو ځوابونو ته ځانگړې پاملرنه لري.

په دې معني چې يوازې پېرودونکو ته پاملرنه کافي نه ده، بلکې هغوی ته ارزښتونه خلق کړي.

د- ټول څيړونکي په دې باور دي، چې بازار پالنه د پېرودونکې په يوڅه حاصلولو باندې تمرکز وکړي.

نارور او اسليتر په روښانه توگه پر پېرودونکې سربېره په سيالانو هم تمرکز کوي. هم يې په روښانه توگه سيالانو ته پاملرنه کړې ده. کھلي او جاوړسکي پر هغو لاملونو چې د پېرودونکو اړتياوې جوړوي لکه: ټکنالوژي، قوانين او ..... ) ټينگار کوي. همداراز که څه هم دښپند، فارلي او

ویستر پېرودونکو ته لومړیتوب ورکوي، خو ټولو ډي نفعانو ته هم پاملرنه کوي او ارزښت ورکوي. د بازار پالنې په برخه کې د کهلې، جاورسکي او نارور او سلیټر د څېړنو له مخې دريو څیزونو، د (اطلاعاتو رامنځته کولو او بدلولو، پېرودونکې پالنې اوسیال پالنې) ته پاملرنه کېږي.

## ۱. د اطلاعاتو تبادله او خلق:

**الف: د اطلاعاتو خلق:** د بازار موندنې د پیل ټکی د بازار د معلوماتو راټولول دي. که څه هم د بازار معلومات د مشتريانو په اړتیاوو او ترجیحاتو پورې اړه لري، خو د اغېزو د څېړنې بهرنی لاملونه لکه: دولتي قوانین او ..... هم په دغو اړتیاوو کې شامل دي. د چاپېریال د څېړنو په اړه فعالیتونه هم د بازار د معلوماتو یوه برخه ده، د معلوماتو په راټولولو کې با ارزښته ټکی دا دی، چې د معلوماتو د راټولولو پرمهال د پېرودونکو د اوسنیو اړتیاوو سربېره باید راتلونکو اړتیاوو ته یې هم پاملرنه وشي. د پېرودونکو د اړتیاوو وړاندوینه با ارزښته ده، ځکه د یوه نوي محصول وړاندیز ډېرو کلونو ته اړتیا ولري. د بازار په اړه معلومات، شونې ده چې له رسمي او نارسمي لارو لکه: له سوداگریزو شریکانو سره په نارسمي بحثونو کې ترلاسه شي. د لومړي لاس اساسي معلومات او د دویم لاس سلا ورکونکې سرچینې په ترتیب سره رسمي او نارسمي لارې دي. دغه میکانیزمونه له سوداگریزو شریکانو او پېرودونکو سره غونډې او خبرې لکه: وېشونکي، آنالیز ( تجزیه او تحلیل )، د پلور ریپوټونه، د پېرودونکو په اړه د معلوماتو نړیوالې اډې، د پېرودونکو په اړه په بازار کې څېړنې او په بازار کې د پلور پایلې پکې شاملې دي.

**ب- د اطلاعاتو تبادله او وېشنه:** څېړنې ښيي، د پېرودونکو اړتیاوو ته اغېزمن ځوابونه په سازمان کې د شتو ټولو واحدونو ریښتنی گډون دی. ډېر مدیران په دې باور دي، چې د بازار د اړتیاوو د پلي کولو لپاره د بازار معلومات په سازمان کې وپېشل شي. دغه کار د بازار موندنې د واحدونو اصلي دنده ده، چې د بازار راټول شوي معلومات پر بېلابېلو واحدونو وپېشل شي. د اغېزمنو معلوماتو خپرول ځانگړی اهمیت لري، ځکه د ټولو واحدونو د همغږي کولو د اقدام لپاره یوه گډه پایه جوړوي. د بازار د معلوماتو د رسمي خپرولو او وېشلو چلند ځانگړی اهمیت لري، خو بلخوا د مدیرانو په مرکه کې ولیدل شول، چې خبرې او نارسمي معلومات هم په سازمان کې با ارزښته رول لري.

**۲. پېرودونکی پالنه:** د غوښتل شوي کار ترسره کولو لپاره یو سوداگر باید خپلې پراختیایي سیالۍ وساتي. نن ورځ نړیواله سوداگري په دې ټینگار کوي، چې په دوامداره توگه د پېرودونکو د ارزښتونو جوړولو ته ځیر شي.

یو کار و کسب هغه مهال د بازار پالنې سره سم دی، چې فرهنگ یې د پېرودونکو له تمو سره سم وي.

ټولې څېړنې چې د بازار موندنې په هکله شوې دي، د بازار موندنې، گټه راوړلو، د پېرودونکي ساتلو او د پلور ډېروالي او د نویو محصولاتو د بریا ترمنځ قوي اړیکه ښيي. په یوه کار کې بازار، د کارکوونکو او پېرودونکو ترمنځ راڅرخي او د پېرودونکو د اړتیاوو د پوره کولو لپاره د نویو لارو د موندلو هڅې کوي.

جورج کاکس باور لري، چې موږ باید تر ډېره د پېرودونکي پالنې په لور روان شو، البته په دې دلیل نه، چې دغه عبارت ښکلی عبارت دی، بلکې په دې دلیل چې نن ورځ پېرودونکي پالنه د سازمانونو لپاره په یوه اړتیا بدله شوې ده. موږ په داسې نړۍ کې ژوند کوو، چې تر پخوا یې ډېر لیدلوري خپل کړي او کارونه ترډېره له سیالۍ سره مخامخ دي. پخوا به مو خپل سیالان پېژندل، د قوت او کمزورتیا ټکي یې روښانه وو د کار حوزې یې هم مشخصې وې او د اصولو له مخې سیالۍ په سیمه ییزه کچه ترسره کېدې خو نن هرڅه بدل شوي، نور د کار د پولې په توگه څه نه دي پاتې او سیالان په ډېرې آسانۍ سره ستاسو تر پولو اوږي. بلخوا په ورته وخت کې محصولات، سیالان او بازارونه د نړیوال کېدو په حال کې دي.

جورج کاکس د سازمان د رقابتي والي لپاره څلورکلیدي جزیات تر توجه لاندې نیولي دي: کلتور (په سازمان کې شته چلند او لیدلوری)، بهیر، سیستمونه (په ځانگړو اړیکو ټینگار) او په سازمان کې نوښت. د پېرودونکي پالنې لپاره باید د سازمانونو کلتور بدل شي او د پېرودونکي پالنې لپاره باید لومړی په لوړه کچه سازمان جوړ شي.

سازماني سیستمونه او بهیر باید بدل شي. هغه مهال چې څوک سازمان ته ورځي او یا هم ځینې پوښتنې لري، باید پاملرنه وکړي، چې په دوو حالتونو کې ورته ځواب ووايي، چې البته له یو بل سره ډېر توپیر لري:

د متخصصانو له ډلې څخه یو یې در پېژنم، چې کولی شي له تاسو سره مرسته وکړي او یا هم په واحدونو پورې اړه ونه لري. دویم ځواب هم له پېرودونکي پالنې سره په تضاد کې دی. ابتکار او خلاقیت او د لازم واک درلودل هغه لاملونه دي، چې کله د پېرودونکو له ستونزو او شکایتونو سره مخامخیري نو، له تاسو سره مرسته کوي.

۳. سیال پالنه: پېرودونکي ته په پاملرنې سر بهره باید له ځانه وپوښتو، چې زموږ مهم رقیبان چې زموږ مشتريان به ورته مراجعه وکړي څوک دي؟ یو تولید کوونکی باید د خپلو اوسنیو او راتلونکو سیالانو پر وړاندې حساس لیدلوری ولري او پرېږدي، چې د شطرنج لوبه د هغوی له

کارونو سره برابر کړي. دغه معلومات د شرکت د سیالی د ستراتیژۍ د پراختیا لپاره اغېزمن دي. د محور بازار په یوه سوداګرۍ کې ټول کار کوونکي د سیالانو په اړه په هره کچه معلومات له یو بل سره وېشي او د یوبل په واک کې یې پرېږدي. د بېلګې په توګه د واحد لپاره لکه پلټنه او پراختیا، د معلوماتو موندل او راټولول، د سیالانو د تکنالوژیک بدلون په اړه د خرڅلاو د واک په توګه اړین دي. عالی مدیران تل د سیالانو د ستراتیژۍ په اړه بحث کوي او د سیالانو د ګواښونو په اړه بېلابېل معلومات سره شریکوي. د جاپاني شرکتونو د بریا یو لامل هم دا دی، چې هغوی خپلو مدیرانو ته دا ورشي، چې د سیالی د لاملونو د درک وړتیا د هر مدیر کار دی. د بازار کار تر ډېره د سیالانو د قدرت او کمزورتیا ټکو ته په پام سره د سیالی فرصتونه په نښه کوي او د ځان لپاره د سیالی قوت جوړوي. وانګ ا ساندرز د سیالانو د تجزیې او تحلیل لپاره ۶ مرحلې په پام کې نیولي دي. د همدغې نظریې له مخې سازمان باید وکولی شي، خپل مهم سیالان په ګوته کړي، د هغوی موخې او ستراتیژي شخصي کړي، د هغوی د قوت او کمزورتیا په ټکو پوه شي او په نهایت کې د برید او یاهم د یادولو لپاره د خپلو سیالانو د ټاکلو لپاره لاس په کار شي.

پورتر باور لري، چې د شرکت د سیالی ستراتیژي د ټاکلو او فارمولي کولو لپاره لاندې څلور لاملونه دي، دوه لومړني لاملونه کورني او دوه وروستي لاملونه بهرني شمېرل کېږي.

۱- د شرکت د قوت او کمزورتیا ټکي: مالي واکمنتیا، د شرکت پانګونه، د وړاندې شویو خدمتونو پر کیفیت او وېشل شویو کانالونو کنټرول پکې شامل دي. ( لومړی باید دغه لاملونه له سیالانو سره وسنجول شي. )

۲- په سازمان کې د مهمو پرېکړه کوونکو له نظره شخصي ارزښتونه: د هغو مدیرانو په اړتیاوو او انګېزو پورې تړلي دي، چې د شرکت ستراتیژي ټاکي او جوړوي یې. د بېلګې په توګه ځینې شرکتونه، چې په صنعت کې د نوښت او ګواښمنونکو په توګه مطرح دي، دغه ځانګړنې په ستراتیژیکو پرېکړو هم اغیزې پرې ایستی شي.

۳- په صنعت کې شته فرصتونه او ګواښونه: په رقابتي چاپېریال کې شته سزاوي او ګواښونه دي. د بېلګې په توګه په اروپا کې ځانګړي شرکتونه، ملکیتونه او همداراز د وېشلو په بڼه کې بدلون، په اوسني وخت کې د بیمه شرکتونو لپاره نوي فرصتونه شمېرل کېږي.

۴- په چاپېریال کې ټولنیز لاملونه: ټولنیز بدلونونه لکه په قوانینو کې بدلون، د یوې سیمې په خلکو کې د خصلتونو بدلون او دې ته ورته لاملونه د شرکت په سوداګریزو موقعیتونو به اغیزه وکړي.

کله چې او جاورسکي په بازار پالنه کې اغېزمن لاملونه او پایلې په دريو برخو پورې تړلې بولي:

۱. د پېرودونکو د اوسنیو او راتلونکو اړتیاوو په اړه په دوامداره توګه د اطلاعاتو ایجاد.



۲. په ټولو برخو کې د دغو اطلاعاتو چاپونه.

۳. د سازمانو په ټولو سطحو کې له دغو اطلاعاتو سره غبرگون.

په دې اساس بازار پالنه د لوړ مدیریت د دريو عواملو تر اغېزې لاندې ده (تعهد، ټينگار او گواښ منل) د سازمان دننه پلټنه (تعارض اوارېکه) سازماني سيستمونه (رسميت، تمرکز پالنه او په مختلفو واحدونو باندې د واک بدلول).

**همداراز څنگه چې په شکل کې وښودل شول، بازار پالنه پر دريو عواملو: کارکوونکو، چاپيريال او تجارتي کړنلارې باندې اغېزه کوي. همدارنگه د بازار پالنې او تجارتي کړنلارې ترمنځ اړيکه د محيطي عواملو پر مټ بدلون مومي، چې (تجارتي تلاطم، د رقابت شدت او تکنالوژيکي تغيرات) پکې شامل دي.**

### د سازمان لپاره د بازارپالنې پايلې

هغه سازمانونه، چې کولای شي د پېرودونکو اړتياوې ښې ځواب کړي او د رقيبانو په پرتله يې ښې پوره کړي، په ډاډ سره ويلای شو، چې د ښې او لوړې کړنلارې درلودونکي دي. هغه څېرې، چې د لښکر، لاسچ (۱۹۸۷) او نارور او سليټر (۱۹۹۰) له خوا ترسره شوې دي، د بازار ته پالنې او د شرکت د کړنلارې ترمنځ د اړيکې ښودونکې دي.

هغه تحقيقات، چې د کهلي او جاورسکي له خوا شوي دي، ښيي چې بازار پالنه د سازمان کارکوونکو ته ډېرې ټولنيزې او رواني گټې په لاس راوړي.

بازار پالنه په سازمان کې د غرور د يوه داسې حس په توگه تعريف شوی، چې په هغه سازمان کې ټولې خواوې او کارکوونکي د پېرودونکو د اړتياوو د پوره کولو لپاره کوټلي گامونه اوچتوي. په واقعيت کې د پېرودونکو د اړتياوو پوره کول د ټولو برخو گډه موخه بلل کېږي او ځانگړې په دې برخه کې په حرکت باندې وياړي. خو دغه ليدلوری د هغو نيازمن دي، چې کارکوونکي يې د سازمان په اړه د تعهد او تعلق يو حس له ځان سره وپالي. بالاخره داپاييله اخيستلای شو، چې په سازمان کې بازار ته تمایل کېدای شي ډلييزه روحيه غښتلې کړي او په پايله کې د سازمان د کارکوونکو ترمنځ تعهد زيات کړي.

هغه سازمانونه، چې په رقابتي چاپيريال کې فعاليت لري، تمه تري کېږي، چې ډېره بازارپالنه ولري. کهلي او جاورسکي د بازار پالنې د دريو محيطي ځانگړنو په څېرته هڅه کړي. لومړی عامل د بازار پېچلتوب دی، چې د اړتياوو او غوښتنو په ترکيب کې د تغيراتو کچه او بيه ده او پېرودونکو ته ترجېح ورکول دي. هغه سازمانونه چې په پېچلو بازارونو کې فعاليت کوي د پېرودونکو په غوښتنو او اړتياوو کې د بدلون په پرتله په خپلو توليداتو کې تغير ته ډېر مايل دي او د دې برعکس

په باثباته بازارونو کې شرکتونه دې ته کم اړ دي، چې خپل محصولات د پېرودونکو له اړتیاوو سره جوړ او تغیر ورکړي. دویم محیطي عامل، چې د کهلي او جاورسکي (KAHALI JAWARSKY) له خوا تر مطالعې لاندې نیول شوی، د بازارپالنې او تجارتي کړنلارې ترمنځ رابطه رابسيي او د رقابت شدت دی. څنګه چې هاست (۱۹۸۶) کهلي او جاورسکي ویلي دي په غیر رقابتي چاپیریال کې کېدای شي شرکت یا سازمان د نښې کړنلارې درلودونکی وي، حتا که بازار ته پالنه هم ونه لري، داځکه چې پېرودونکي د شرکت له خدمتونو او محصولاتو سره خوب وړي دي. په مقابل کې په شدید رقابت کې پېرودونکي د خپلو غوښتنو او اړتیاوو دپوره کولو لپاره نوې ټاکنې لري، په دي اساس هغه شرکتونه چې بازار پالنه نه دي، ډېر ژر په رقابتي چاپیریال کې له لاسه ورکړي. نو بنا پر دې د رقابت په شرایطو کې بازار پالنه خورا ارزښت او اهمیت لري. دریم عامل، چې کولای شي بازار ته د پالنې او شریکې کړنلارې ترمنځ اړیکې تبدیلی کړي تکنالوژیکي تغیرات دي، چې په واقعیت کې په ځانګړي صنعت کې هماغه د پېښ شویو تکنالوژیکي تغیراتو کچه ده. هغه شرکتونه، چې له پرمختللي تکنالوژۍ څخه کار اخلي، کولای شي په تکنالوژیک نوښت سره د خان لپاره په رقابتي ډګر کې ډېرې ګټې لاس ته راوړي. په مقابل کې هغه شرکتونه، چې له ثابتې تکنالوژۍ سره فعالیت کوي، په رقابتي ډګر کې به د ښه موقعیت درلودونکي نه وي او وبه نشي کولای، چې له ټکنالوژۍ نه د یوه رقابتي خوند په توګه کار واخلي.

## د درېم څپرکي لنډيز

څنگه چې وويل شول بازار پالنه د اوسنۍ بازارموندنې زړه جوړوي. د رقابت په لا ډېرېدو سره سيمه ييز بازارونه په نړيوالو بازارونو بدل شوي، د پېرودونکو د اړتياوو او غوښتنو بڼې بدلې شوې، کلتوري او ټولنيز توپير منځ ته راغلی او په بېلابېلو بازارونو کې ورځ تربلې بازار پالنه ډېرېږي. نوې بازارپالنه کې د پخواني ليدلوري پر خلاف، چې يوازې پېرودونکي ته پام کېده، د پېرودونکي پلوی، رقيب پالنې او د سازمان د مختلفو برخو ترمنځ د اطلاعاتو خلقولو او ايجادولو درې عوامل مهم رول لري. د اطلاعاتو ايجاد او تبادلې کلیدي رول لري او په حقيقت کې د پېرودونکي پلوی او له رقيب سره د سيالۍ د پالنې پايله او ستنې بلل کېږي. بالاخره دغه درې عوامل د سازمان په برياليتوب کې مهم رول لري او بازار پالنه د سازمان کارکوونکي غښتلي کوي. که سازمان د پېرودونکو له غوښتنو او اړتياوو څخه په هره لوره کچه معلومات او اطلاعات ولري او همداراز د رقيبانو د فعاليتونو او پر بازار د اثر ښيندونکو عواملو په اړه معلومات لاس ته راوړي او دغه اطلاعات د سازمان تر ټولو سطحو پورې ورسوي، په بازار کې به د خپلې بقا په پار د رقابت لپاره لا غښتلي شي.

څنگه چې د اقتصاد علماوو خپلې تجربې ليکلې دي، چې بازار پالنه به د سازمان کارکوونکو ته ډېرې ټولنيزې او رواني گټې ورسوي.

له اطلاعاتو سره مخامخېدنه د سازمان په ټولو سطحو کې د لوړ مديريت د دريو عواملو تر اغېزې لاندې ده، ټينگار، تعهد او خطر منل. د اطلاعاتو ايجاد په دوامدار ډول د پېرودونکو د اوسنيو او راتلونکو اړتياوو په اړه مور خبروي او بالاخره د دې اطلاعاتو نشر کېدای شي د پورتنیو مسایلو لپاره يو گټور پلان واوسي او پر مټ يې بې شمېره پېرودونکي جذب شي.

## د درېم څپرکي پوښتنې

- ۱- بازارموندنې ته نوې کتنه څه ډول ده؟
- ۲- د بازارموندنې مفهوم څه دی؟
- ۳- د فیلیپ کاتلر له نظره د بازارموندنې فلسفه بیان کړئ؟
- ۴- د شرکتونو تکاملي دوره په څو مرحلو وېشل شوې، یوازې یې نومونه واخلي؟
- ۵- د شرکت د فعالیتونو زری څه شی دی، تشریح یې کړئ!؟
- ۶- د بازارموندنې لپاره تراوسه څو اصلي تعریفونه وړاندې شوي، دوه یې وړاندې کړئ!؟
- ۷- بازارموندنه څو د پام وړ عوامل لري؟
- ۸- د اطلاعاتو د ایجاد رول وویاست؟
- ۹- د اطلاعاتو د تبادلې په اړه معلومات وړاندې کړئ؟
- ۱۰- د کار له سیالانو سره څه ډول سیالي وکړو؟
- ۱۱- د شرکتونو د قوت او ضعف نقطې بیان کړئ؟
- ۱۲- په صنعت کې د موجوده فرصتونو عوامل بیان کړئ؟
- ۱۳- ټولنیز او د چاپیریال عوامل په بازارموندنه کې څه رول لري؟
- ۱۴- بازار پالنې د اغېز ښیندونکو کټورو عواملو گټې د څو برخو درلودونکې دي، نومونه یې واخلي!؟
- ۱۵- بازار پالنې گټې پر بازار څه تاثیر ښېندي؟
- ۱۶- د رقیبانو د تحلیل او تجزیې لپاره څو مرحلې په پام کې نیول شوې دي؟
- ۱۷- د اطلاعاتو توزیع او تبادله تشریح کړئ؟

### پېرودونکي پالنه CUSTOMER

#### ټوليزه موخه:

په دې څپرکي کې درک کېږي، چې د شرکت د مديرانو لپاره تر ټولو ارزښتمنه پانگه يوازې او يوازې د هغوی پېرودونکي دي.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې بايد محصلين دا لاندیني موضوعات توضیح کړای شي:

- د پېرودونکي پالنې میتود درک کړي
- د پېرودونکي په درک پوه شي
- کړنلارې ته بیا نوې کتنه وپېژني
- د پېرودونکي د رضایت ترلاسه کول درک کړي
- د کړنلارې په ښه کولو پوه شي
- د پېرودونکې په خوښه لومړیتوبونه درک کړي.
- د پېرودونکي د غوښتنو په کشف پوه شي
- د پېرودونکو د بېلابېلو ډلو درک وکړای شي
- د بازارموندنې په اړه د فیلیپ کاتلر په نظریاتو پوه شي

#### پېرودونکي پالنه CUSTOMER

نن ورځ مدیران د خپلې کاري کړنلارې د پراختیا لپاره باید خپلې ترټولې ارزښتمنې پانگې ته پام وکړي، چې هغه پانگه پېرودونکي دي. دا کار له تاسې سره مرسته کوي، خو د خپلو مهارتونو د

لوړولو ترڅنگ په پېرودونکي د تمرکز په برخه کې د هغو اړتیاوو د پوره کولو لپاره گټور پلانونه طرحه کړئ او هغه امتیازات د پېرودونکي په واک کې ورکړئ، چې هغه یې غوښتونکی دی.

### د پېرودونکي پالنې میتودونه

۱. د پېرودونکي درک.

۲. کړنلارې ته بیا کتنه.

۳. د رضایت ترلاسه کول.

۴. د کړنلارې ښه کول.

### ۱. د پېرودونکي درک:

- پر ښو پېرودونکو تمرکز.

- ولې پېرودونکی لومړیتوب لري؟

- د وروستي پېرودونکي درک.

- د پېرودونکي د غوښتنو موندل.

- د پېرودونکو د بېلابېلو ډلو پیژندل.

- د پېرودنې د بهیر درک.

### ۲. د کړنلارې نوي کولو ته بیا کتنه:

- د پېرودونکي پالنې د موخو ټاکنه.

- د کاروکسب د بهیر ښه کول.

- له پېرودونکي نه ملاتړ.

- محصولاتو او خدماتو ته پراختیا ورکول.

- د پېرودونکي له اطلاعاتو نه گټه اخیستنه.

- له غوره عملي طریقو څخه کار اخیستنه.

- پېرودونکو پالي تصمیم نیونه.

### ۳. د رضایت ترلاسه کول:

- د پېرودونکو د راټولونې د کلتور پراخول.

- د پېرودونکې پال د لید لوري ترویج.
- مشارکت.
- په بدلونونو کې اغېز موندنه.
- د بريالیتوب په ترلاسه کولو کې د الکترونیکي تجارت رول.
- د رنو اړیکو ټینګول.
- سرټکونو (شکایاتو) ته رسېدل.

#### ۴. د کړنلارې غوره کول

- د دوامدارې گټې د ترلاسه کولو ایجاد.
- د وفادارو پېرودونکو مرکز.
- زده کول او نوښت راوړل.
- د نویو، پېرودونکو خوا ته ورتګ.
- د خپلو مهارتونو ارزول.

#### ۵. د پېرودونکي درک

د پېرودونکي پوره پېژندل، هغه ته د خدمتونو او محصولاتو د وړاندې کولو لپاره اړین دي. د پېرودونکو لپاره د ښې پلان جوړونې او دهغوی د رضایت د ترلاسه کولو لپاره ضرور ده، چې لومړی غوره پېرودونکي وپېژنو او ورپسې په هغوی پورې اړوند اطلاعات راټول کړو.

#### ولې پېرودونکي لومړیتوب لري؟

پېرودونکي د هغه څه لپاره لگښت کوي، چې اړتیا ورته ولري. نو د پېرودونکي اړتیا ته پام کول او که داسې فکر وکړئ، چې خپله پېرودونکی ستاسې د تولیداتو او خدمتونو په ټاکنه کې تاثیر لري، نو د هغوی اړتیاوې په ښه توګه پوره کولای شئ. د پېرودونکو د اړتیاوو تغیر ته په کتو سره، همدې تغیراتو ته پام یوه اړینه چاره ده. تر ډېره پېرودونکي د ډېرو شرکتونو کړنلارې ارزوي. نو بڼا پرې چې د پېرودونکو د نارضايتۍ لپاره د سازمان هر کار خپله د سازمان په تاوان تمامېږي.

پر ښه پېرودونکي تمرکز: سازمان باید خپل غوره پېرودونکي وپېژني. غوره پېرودونکي حتمي هغه کسان نه دي، چې په اوسني حالت کې سازمان ته ډېره ګټه ورکړي، بلکې هغه څوک دی،

چې په راتلونکې کې له سازمان نه ډېر خدمتونه غواړي. د اوسنيو پېرودونکو د ساتنې لگښت د نوي پېرودونکو د جذب له لگښت نه کم دی.

**د وروستي پېرودونکي درک:** د پېرودونکو د خوښې خدمتونو د وړاندې کولو لپاره ښه کار د هغوی د غوښتنو په اړه معلومات ترلاسه کول دي او دا مهمه ده، چې د وروستي پېرودونکي اړتیاوې او غوښتنې څه دي.

**د پېرودونکي د غوښتنو کشف:** ډېرې لارې چارې او تخنیکونه شته، چې له تاسې سره د پېرودونکو د غوښتنو په پېژندلو کې مرسته کوي. ګټور اطلاعات له بېلابېلو سرچینو نه ترلاسه کړئ او د ډلېزو مرکو، پوښتن پانو او د پېرودونکو د عکس العملونو په ترلاسه کولو سره پر هغو د تایید مهر ولگوئ.

**د پېرودونکو د بېلابېلو ډلو پېژندنه:** که پېرودونکي د لومړیتوب درلودونکي وي، باید هغوی په انفرادي ډول په پام کې ونیسئ. د خپلو پېرودونکو د اړتیاوو د ښه درک لپاره هغه په بېلو ډلو کې سره توپیر کړئ. خپل محصولات او خدمتونه دسته بندي کړئ او ورپسې د اوس او راتلونکي په لومړیتوبونو پسې وگرځئ.

**د پېرودونکي د بهیر پېژندنه:** حتا په ساده محصولاتو او خدمتونو کې هم پېرودونکو ته د پېرودونکي بهیر پېچلی او ګران ښکاري.

پېرودونکو ته د محصولاتو او خدمتونو د وړاندې کولو لپاره باید د پېرودنې په اړه د پرېکړې جزیات درک کړئ او د پېرودونکو مفکورې وپېژنئ.

**د پېرودنې د معیارونو پېژندنه:** کله چې پېرودونکی د پېرودنې پرېکړه کوي، لومړی یې گوري چې د محصول، خدمتونو، اړیکو او قیمت ځانګړنې له اساسي معیارونو سره سمې دي که نه؟

۶. **د کړنلارې نوي کول:** د ډېرې تجارتي فعالیتونو هدف د پېرودونکي د پام جلبول دي؛ خو اړوند سازمان یو پېرودونکي پال پلان طرحه کړي او سیستمونه او بهیر په داسې ډول اصلاح کړي، چې د پېرودونکو واقعي ګټې پکې خوندي وي.

**د پېرودونکو پالو موخو ټاکنه:** په یوه پېرودونکي پاله فضا کې د ډلې اهداف باید د پېرودونکي د اهدافو منعکسونکي وي.

د هدف منشور په واضح او ښکاره توګه د ډلې د راتلونکو اهدافو له توصیف نه عبارت دی. د خپلو پېرودونکو د هدف منشور پیدا کړئ او ډاډ ترلاسه کړئ، چې ستاسې د هدف منشور



هم له هغو سره مطابقت لري.

که ستاسې په موخه کې لومړیتوب د پېرودونکي په برخه شو، په داسې حال کې کولای شئ خپل هدفونه، چې د پېرودونکي له اهدافو نه اخیستل شوي؛ ترسیم کړئ.

د دې لپاره چې مشخصه شي، چې تاسې د اهدافو پر لور شئ، باید هغه معیارونه وټاکئ، چې د هغو له مخې ستاسې کړنلارې تر ارزونې لاندې ونيول شي. د خپلې کړنلارې معیارونه پېرودونکو ته تعریف کړئ.

**د کارو کسب د بهیر ښه کول:** د نوي کاروکسب د بهیر په کارولو کې د پېرودونکي د پام وړ محصول وړاندې کول، په ټاکل شوي قیمت او وخت سره اړین دي. تاسې یو لېست جوړوئ او په هغه کې هغه ټولې لارې چارې او کاري پروسې، چې په اوس وخت کې ستاسې له لوري تر استفادې لاندې دي او همداراز هغه لارې چارې او پروسې، چې یوه ډله یې خپلو موخو ته د رسېدو لپاره اړتیا ورته لري، مشخصې کړئ.

په بازار لیدنې سره خپل ټول کاري جریان مشخص کړئ، کوم یو له هغو څخه پر پېرودونکو او ستاسې په کاري بریا ډېر تاثیر ښیندي.

له پېرودونکو سره په ګډه د محصول د پراختیا په بهیر کې ډاډ ترلاسه کړئ، هغه څه چې هغوی یې غواړي، په واک کې یې ورکړئ.

له پېرودونکي ملاتړ: د ګټورو، کارندو او حمایتي خدمتونو وړاندې کول د پېرودونکي په وفادارۍ کې مهم عامل دی.

د اطلاعاتو په رسولو او خبرتیاوو سره پېرودونکو ته وښایاست، چې هغوی ستاسې لپاره ارزښتمن دي. د محصول په اړه د پېرودونکو د نظرونو د راټولو هڅه وکړئ؛ خو د خپل دقت او مرستې کچه لوړه وڅېړئ.

**د محصولاتو او خدمتونو پراختیا:** د پېرودونکي د رضایت د جلب لپاره لازمه ده، چې د محصولاتو او خدمتونو د پراختیا پر وخت د هغوی اړتیاوې په پام کې ونیسئ. د خدمتونو او محصولاتو ځانګړې خصوصیات یوازې هغه د پېرودونکو لپاره د ارزښت وړ ګرځي، چې هغو ته اړتیا ولري.

د محصولاتو او خدمتونو خصوصیات پېرودونکو ته وروشمیرئ. پېرودونکي چې ستاسې په محصولاتو او خدمتونو کې کومې ځانګړنې لټوي د ډېرو متفاوتو اړتیاوو درلودونکي دي، نو د هر یوه پېرودونکي په اړه د لازمو اطلاعاتو د ترلاسه کولو لپاره هر یو پېرودونکی تحلیل او تجزیه کړئ او په هغوی کې ګډې اړتیاوې او ذوقونه ولټوئ، بالاخره دا پرېکړه وکړئ چې څه وخت خپل د

ستندرد جوړونې پلان وړاندې کړئ؟

**د پېرودونکي له اطلاعاتو نه ګټه اخیستنه:** اړینه ده، د پېرودونکې پال پروسې چې په مناسب زمان او مکان کې له سمو اطلاعاتو سره ترلاسه کېږي، ملاتړ یې وشي. که غواړئ ډاډ ترلاسه کړئ، چې د پېرودونکو رضایت ترلاسه کړئ؛ نو له سمو اطلاعاتو نه استفاده وکړئ او خپله پوهه او وړتیا لوړه کړئ؛ خو له ډېرو فرصتونو نه ګټه پورته کړئ.

**له ښو عملي طریقو نه ګټه اخیستنه:** بېلابېل اوزار او تخنیکونه وجود لري، چې کولای شي د ثبات راوستلو او خپلو معاملو ته د دوام ورکولو او له پخوانیو تجربو نه په باخبرۍ سره هغه په کار واچوئ. د خپلو چارو د موثریت لپاره له ښو قالبونو او عملي طریقو نه کار واخلي.

**د پېرودونکي پال تصمیم نیونه:** که داسې ده، چې پېرودونکي دې لومړیتوب ولري، نو لازمه ده، چې د هرې پرېکړې کولو پر وخت هغوی په پام کې ونیول شي. د دې ډاډ د ترلاسه کولو لپاره، چې د پېرودونکو او ډلو لپاره به ښه تصمیمونه نیول کېږي؛ یو منطقي تگلاره ورته په کار ده، چې هماغه تعقیب شي.

**د رضایت جلب:** راضي پېرودونکي په ډېر احتمال سره په وفادارو پېرودونکو بدلېږي. داسې فضا منځ ته راوړئ، چې په هغو کې ټول افراد دقت وکړي؛ خو د کار په ټولو برخو کې پېرودونکي ته ښه منافع له ځان سره ولري.

**پېرودونکي پالنې د یوه لیدلوري ترویج:** د پېرودونکو د اړتیا په پوره کولو کې بریالیتوب د هغه چا په واک کې دی، چې تل دغه اړتیاوې په پام کې ولري. د نورو په هڅونې سره د پېرودونکو په اړتیاوو تمرکز وکړئ، د داخلي موضوعاتو په نسبت د بازار لومړیتوب درک کړئ او داسې لید لوری جوړ کړئ، چې پېرودونکې ته پکې تر هرڅه مخکې پام شوی وي.

**پېرودونکي ته د تمایل د یوه فرهنگ رواجول:** دیوه مدیر او بېلګې په ډول هڅه وکړئ، چې د سازمان په ټولو سطحو کې یو پېرودونکی پلوی فرهنگ حاکم کړئ. د دغه فرهنگ د غوړېدا لپاره اړین اقدامات ترسره کړئ او پام وکړئ، چې ستاسې د ډلې فعالیتونه د پېرودونکي د رضایت د جلب او انګېزې په اړه وي؛ خو هغوی ستاسې دايمي پېرودونکي پاتې شي.

**مشارکت:** پېرودونکي ستاسې د ډلې حیاتي شاه رګونه دي، نو په دې اساس ډاډ ترلاسه کړئ، چې د پېرودونکو د ډلې غړي د بهرنیو افرادو لید ته نه گوري، بلکې له هغوی سره په یوه داسې بڼه مرسته کوي، چې په دواړو خواوو کې دوه اړخیز تعهد او باور ایجاد شي.

**د بدلونونو په راوستو کې اغيزمنتيا:** تل د تغيراتو د راوستلو په تمه اوسئ او هغو ته په مثبتته سترگه وگورئ. دې ټکي ته متوجه اوسئ، چې پېرودونکي څه وخت اړتيا لري؛ څو تاسې کارونه په متفاوته طريقه ترسره کړئ. همداراز ډاډ ترلاسه کړئ، چې د اړتيا لرونکې ډله ستاسې گټور بدلونونه په پرانيستې غېږه مني. دغه موردونه له تاسې سره مرسته کوي؛ خودتغير په هرکلي تمامه شي.

**د برياليتوب په ترلاسه کولو کې د الکترونيکي تجارت رول:** له انټرنېټ نه گټه اخيستننه تاسې سره مرسته کوي، چې خپلو پېرودونکو ته لا ورنږدې شئ او د رقيبانو په پرتله ښه خدمتونه ورته وړاندې کړي. د خپلو سيستمونو د پېرودونکي پالۍ څخه ډاډ ترلاسه کړئ او د شبکې په واسطه د اوږدمهالو اړيکو ټينگولو ته پام واورئ.

**د رڼو اړيکو ټينگول:** د پېرودونکو د رضایت د جلب يو مهم ټکی له هغوی سره د گټورو اړيکو ټينگول دي.

د خپلو مکاتباتو طريقه او محتوا و گورئ او ووينئ، چې آیا پېرودونکی مو تر نورو لومړی مخکې شمېرلی دی، ايا کولای شي ستاسې د محصولاتو ځانگړنې ووايي او ايا په دې توانېږي، چې په پېرودونکو کې د رېسټينولۍ توقعات ايجاد کړي؟

**شکاياتو ته رسېدل:** د شکاياتو اورېدنه دا فرصت په لاس درکوي؛ څو د هغه څه په اړه اطلاع ترلاسه کړئ، چې پېرودونکي يې په اړه فکر کوي. شکايات پر پېرودونکو د اغېز ښيندنې او وفادارۍ ته د هغوی د هڅونې لپاره يو فرصت وشمېرئ.

**د کړنلارې ښه والي:** که سازمانونه وکولای شي، چې خپل ځان د بازار او اړتياوو له تغيراتو سره سم کړي، په اوږده راتلونکې کې به لوړه بریا ومومي. ډاډ ترلاسه کړئ، چې ستاسې ډله داسې جوړه شوې ده، چې راتلونکې په ځانگړې توگه د مهم پېرودونکې هېڅکله نشي هېرولای.

**د وفادارو پېرودونکو د مرکز ايجاد:** د افرادو وفاداري هغه وخت زياتېږي، چې دا درک کړي چې له تاسې سره په کار کولو کې راحت دي.

**له پېرودونکو سره مرسته وکړئ؛** څو ستاسې د محصولاتو او خدمتونو د پېرودنې لپاره يوه دوسيه برابره کړي.

چارې داسې ترتيب کړئ، چې د راتلونکي لپاره به پلان جوړونه ستاسې او د پېرودونکو په گډو هڅو ترسره کېږي؛ څو تجارتي روابط پياوړي شي او متقابل باور منځ ته راشي.

زده کول او نوښت: د پېرودونکي تمې تل د بدلون په حال کې دي. په همدې دليل بايد سازمانونه د ښې پايلې په موخه له نوښت نه کار واخلي.

سازمان بايد خپل افراد نوښت او ابتکار ته وهڅوي او د ډلې ټول غړي خپلو تېروتنو ته متوجه کړي. غوره کسانوته انعام ورکول، وړانديزونو ته د افرادو هڅونه او دنوښت او پرمختگ لپاره ښه وړانديز غوراوی، ډله مخکښه کوي. نو بايد د نويو شرايطو د ايجاد په صورت کې د خپلې ډلې او پېرودونکو پلانونه بدل کړئ.

د نويو پېرودونکو پر لور نږدې کېدل: د بازارونو په پراختيا او ښه کېدو سره مهمه ده، چې له هغوی سره يو ځای حرکت وکړئ. پام وکړئ، چې ستاسې راتلونکي پېرودونکي څوک دي او د يوې ريښتيني ارزونې پر مټ راتلونکې لاسته راوړنې درک کړئ، اوسني پېرودونکي په پوره توگه وپېژنئ او د هغوی د اړتياوو د پوره کولو لپاره پلان او پروگرام جوړ کړئ.

کله چې د پېرودونکي د جلب په لټه کې ياست، دا تحليل او تجزيه کړئ، چې ستاسې د ټيم غړي څه ډول د وړانديز شويو څيزونو په خرڅلاو بريالي شوي دي.

خپل محصولات او خدمتونه په نويو طريقو وړاندې کړئ؛ څو پېرودونکو ته ډېره گټه ورسوئ. کله چې پېرودونکي ته د ډېرې گټې رسونې په هڅه کې ياست، دې ته پام وساتئ، څو ځان په هغې طريقي پورې محدود نه کړئ، چې مخکې مو کارولې وه.

### د فيليپ کاتلر سره مرکه (INTERVIEW WITH PHILIP KOTLER)

کاتلر بازارموندنه د ټولو مديرانو د مديريت د فلسفې يوه داسې برخه بللې، چې د هغو پر اساس بايد د پېرودونکي اړتياوې او غوښتنې وپېژني او د هغه د رضایت د ترلاسه کولو لپاره شرايط برابر کړي. د پېرودونکي رضایتمندي هغه وخت ترلاسه کېږي، چې د توليداتو او يا د واقعي خدمت ارزښت د پېرودونکي د پام وړ ارزښت نه لوړ او يا له هغه سره برابر وي. کاتلر په دې باور دی، چې بازارموندنه ساده مفهوم لري؛ خو د هغو اجرا کول پېچلی کار دی او په هغو کې د استاد کېدلو لپاره سلامت عمر په کار دی. سره د دې چې په نړۍ کې هېڅ متفکر د هغه په کچه د بازارموندنې د پيغام په تیتونه کې رول نه لري؛ خو په اوسنۍ عصر کې هغه ټول نوي فکر ته رابولي او غږ کوي، چې ممکن د تېر کال ستراتيژي سر کال له کاره لوېدلې وي.

### بازارموندنه په څه مانا ده؟

فيليپ کاتلر PHILLP KOTLER: بازارموندنه له بازار سره د سروکار په مانا ده، چې د انسان د غوښتنو او اړتياوو د پوره کولو په موخه تبادلې منځ ته راوړي.

بازارموندنه هغه بهیر دی، چې د هغې په لړ کې افراد او ډلې خپلې غوښتنې او اړتیاوې د تولیداتو او توکو په تبادلې سره پوره کوي. د بازارموندنې دنده د اړتیاوو او غوښتنو پېژندل، هغوی ته د چوپړ لپاره تر هدف لاندې بازار ټاکل، او دغو افرادو ته د توکو، خدمتونو او محصولاتو ډیزاینول او په کارکوونکو کې د دې حس پیاوړي کول، چې پرودونکو ته په ښه توګه خدمت وکړي. ډېری خلک بازارموندنه د خرڅلاو او تبلیغاتو په مانا په پام کې نیسي.

## د بازارموندنې او خرڅلاو نسبت څه دی؟

فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER: خرڅلاو د بازارموندنې د لویې ټولګې یو وړوکی جز دی. خرڅلاو د بازارموندنې له څو دندو څخه یوه ده، چې تر هغو نورو مهمه شمېرل کېږي. نو که هرڅومره خرڅلاو د بازار موندنې یوه برخه او د بازارمدیریت دی؛ خو بازارموندنه بیا ډېر لوی مفهوم لري. د پېتر دراګر په اند د بازارموندنې هدف د خرڅلاو ډېرول دي. د بازارموندنې او خرڅلاو مفاهیم تر ډېره یوله بله سره غلطېږي. د خرڅلاو مفهوم له داخل نه بهرون ته کتنه ده. دغه مفهوم له کارڅي نه پیلېږي، محصولاتو او د شرکت ټولو شتو ته پام کوي او د ګټې لرونکي خرڅلاو په لټه کې دی، چې د پام وړ تبلیغاتو ته پکې اړتیا ده.

د دې برعکس د بازارموندنې مفهوم له بهرون نه د ننه ته کتنه ده. په واقعي توګه تېروتنې او اشتباګانې کولای شي بازارموندنه له غلط مسیر نه سم مسیر ته راوګرځوي. د شرکتونو ډېری مدیران د خپل سازمان د بازارموندنې له حالت نه ناخوښ دي. هغوی د لګښتونو د لوړېدا او د پایلې او حاصل د کمېدا شاهدان دي. یو دلیل دا دی، چې شرکتونه د بازارموندنې په هماغې پخوانۍ او زړې لارې روان دي، زیاته بودیجه لګوي او له لاندې لارو چارو نه پیروي کوي..

۱. بازارموندنه له خرڅلاو سره ګډوي.

۲. پرودونکي ته له پام وړهاخوا د هغه په اختیار کې په راوستلو ټینګار کوي.

۳. د ګټور مدیریت د کولو پر ځای ټول عمر هڅه کوي؛ څو له پرودونکي نه په هرډول چې وي، زیاته ګټه ترلاسه کړي.

۴. د هدفمنې قیمت اېښودنې پرځای لګښت د قیمت اېښودنې اساس ګرځوي.

۵. د بازارموندنې د ارتباطي اوزارو د یو ځای کولو پر ځای د هر یوه اوزار لپاره ځانګړی پلان جوړوي.

۶. د پرودونکي د ښه پېژندلو د فکر پرځای د تولیداتو د ډېر خرڅلاو په فکر کې کېږي.

۷. د بازارموندنې مدیریت څه دنده لري؟

د فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER په نظر: د بازارموندنې مدیریت د پلانونو د تجزیې او تحلیل، پلان جوړونې، د پلانونو د اجرا او کنترول څخه عبارت دی، چې سازماني اهدافو ته د رسېدو لپاره برابرېږي.

په بل عبارت د بازارموندنې د مدیریت دنده د بازارموندنې د هغو کارنده پلانونو برابرول دي، چې شرکت په رقابتي ډگر پیاوړی کوي. د دغې چارې ترسره کول د هغو څلورو رکنونو لرونکی دی، چې مخکې موو شمېرل. د بازارموندنې په بهیر کې اساسي گامونه کوم دي؟

**فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER** : کتوره بازارموندنه په څېړنه پیل کېږي. په یوه بازار کې تحقیق او مطالعه د هغو برخو په ښکارېدو تمامېږي، چې د پېرودونکو له اړتیاوو نه په متفاوت شکل جوړې شوې وي. شرکت باید یوازې هغه برخې تر هدف لاندې ونیسي، چې په هغو کې د لوړ خدمت په وړاندې کولو سره فعالیت وکړای شي. په هر یوه هدفمن بازار کې شرکت باید خپل وړاندیزونه په داسې توگه تنظیم او وړاندې کړي، چې پېرودونکی یې تفاوت د نورو له وړاندیزونو سره په اسانۍ درک کړای شي او په دې توگه په اسانۍ د پېرودونکو رضایت ترلاسه شي. د بازار په برخو وېشنه، د تر هدف لاندې بازار ټاکنه او د وړاندیزونو په کار اچونه په سازمان کې د ستراتیژۍ لرونکې بازارموندنې فکر راښيي. له دې وروسته شرکت د بازارموندنې د ترکیب فنونو ته مخه کوي او عاملونه یې په سمه توگه یو په بل پسې زده کوي. ورپسې گام د پرېکړو د پلي کولو گام دی، چې هغه پرېکړې د بازارموندنې د مدیریت په اړه نیول شوې دي او وروستي گام، شرکت باید ترلاسه شویو پایلو ارزونه، لیدنه او کتنه، غوره شوو معیارونو ته په پام سره ترسره کړي او د رغېدنې تگ لوری اود فنونو په کاراچونه په مخکې ونیسي.

## د بازار وېشنه په څه مانا ده؟

د فیلیپ کاتلر له نظره PHILLP KOTLER : اصولاً بازار د یوه توکي د بالقوه او بالفعله پېرودونکو مجموعې ته ویل کېږي. د بازار وېشنه د پېرودونکو د اړتیاوو او غوښتنو له مخې د هغوی په بېلابېلو ډلو طبقه بندي کول دي. د بازار وېشنه د بېلو پېرودونکو پر ډلو سره د هدف لرونکې بازارموندنې لومړۍ مرحله ده. نو د بازار د وېش دغه میتود دا استدلال کوي، چې هر بازار له یو شمېر پېرودونکو نه جوړېږي، چې اړتیاوې او غوښتنې یې سره توپیر لري. د هدفمنې بازارموندنې د میتود په کارولو سره شرکتونه کولای شي بازار په وړو وړو ښاخونو ووېشي. د بازار یوه برخه هغه مصرفوونکي جوړوي، چې د بازارموندنې د محرکونو د مجموعې په نسبت ورته ځواب ښيي.

د فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER له نظره د بازار وېشنه: د بازار وېشنه د ارزاني

غوښتونکو پېرودونکو، ښه کیفیت یا خدمت، گډوگتو په اساس کېږي.

- د جمعیت پېژندنې د مفهوم پر اساس وېشنه، لکه لویان، ځوانان، تنکي ځوانان.
- مناسبتې وېشنه. لکه د الوتکو مسافریڼ په مختلفو مناسبتونو کې.
- د محصولاتو د پېرودنې د حجم پر اساس وېشنه، لکه ډېره متوسطه او کمه گټه اخیستنه.
- د ژوند د رول له مخې وېشنه، لکه جامې، ښکار یا ټوپک.

### په بازار کې هدف ساتنه او ځای موندنه

د فیلیپ کاټلر PHILLP KOTLER له نظره: هدف ساتنه په بازار کې د بازار د هرې برخې د جذابیت ارزونه او د بازار د یوه یا څو قسمتونو ټاکنه او هغه ته ورننوتل دي. وروستۍ مرحله، یانې په بازار کې ځای او موقعیت هم د توکو د رقابت لپاره په بازار کې ځای ټاکنه ده. یعنې د مصرفوونکو له انده د ورته توکو د یوه روښانه، مشخص او غوښتل شوي ځای خوښونه ده.

### د بازارموندنې په پروسه کې د بازارموندنې د څېړنو ځای کوم دی؟

فیلیپ کاټلر PHILLP KOTLER : د بازارموندنې تحقیقات د پېرودونکي، ټولني او مصرفوونکي ترمنځ د اړیکو د ټینګښت عامل دی. هغه اطلاعات چې د غوښتنو، اړتیاوو، د بازارموندنې د ستونزو، ایجادونو او سمونونو د بازارموندنې پر کارونو د نظارت، د بازارموندنې پر بهیر د ښې پوهېدنې لپاره کارول کېږي اود بازارموندونکي په واک کې ورکول کېږي. د بازارموندنې د څېړنو پروسه له څلورو مرحلو نه جوړه شوې ده.

۱. د ستونزې تعریف او د تحقیق د موخو ټاکنه.
۲. د تحقیق د طرحې برابرول.
۳. د تحقیق د طرحې اجرا.
۴. د تحقیق او لاسته راوړنو د پایلو تحلیل او تفسیر.

### د بازارموندنې دودشوې لارې چارې کومې دي؟

د فیلیپ کاټلر PHILLP KOTLER په عقیده: د بالقوه بازار د توان، د بازار د سهم تحلیل او تجزیې، د بازار د ځانګړنو د ټاکنې، د خرڅلاو د شننې او تحلیل، د تجارتي فعالیتونو د اړوندو مطالعو، د لنډمهالو او اوږد مهالو وړاندوینو او بالاخره د بازارموندنې د اړوندو اطلاعاتو د سیستمونو او قېمت اېښودنو اندازه کول او معلومول دي.

## د هدف له بازار نه موخه څه ده؟

د فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER په اند: صنعتي انقلاب د صنایعو په تولید کې د توأمنډی، د ډېرې توزیع او ترویج لپاره دی لکه صابون، د غاښو کریم، خوراکی توکي او داسې نور. دلته یو شی ټولو پېرودونکو ته په پرمانه توګه توزیع کېږي؛ خو د خلکو ذوقونه، خوښې او اړتیاوې بېلابېلې دي. په دې اساس دهدف بازار، د بازار یوې یاڅو ځانګړو ځانګړو په معنی دي. لکه د مرسدیز، بنزاونور وښایسته موټرو تولید، چې له عالي انجنیرۍ او طراحي څخه برخمن دي. په همدې ترتیب دهدف په بازار موندنه کې مختلفې ډلې پیژندل کېږي چې ټول بازار تشکیلوي. هغه وخت دهدف بازارونو لپاره دځانګړو څیزونو تدارک په پام کې نیول کېږي.

## آیا د بازارموندنې دنده یوازې د سازمان د یوې برخې پر غاړه ده؟

د فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER له نظره: دا یو لنډ لیدونکی لید لوری دی. د دیوید پاکارد (DIVER PKARD) په اند د بازارموندنې اهمیت له هغه نه لوړ دی، چې ترسره کول یې یوازې د یوې برخې پر غاړه واچول شي. د شرکت ټولې برخې او څانګې کولای شي د پېرودونکي پروراندې ښه یا بد فعالیت وکړي او د هغوی د کړو وړو پایله د شرکت پر وروستۍ ګټې اغېزه ښیندي. اوس هېڅ یوه څانګه په یوازې توګه نشي کولای، چې د بازارموندنې اړتیاوې او مسؤولیتونه پوره کړای شي او پر غاړه یې واخلي. د شرکت ټولې برخې او کارکوونکي باید دغه رسالت ته ژمن پاتې شي.

آیا په دې توګه کېدای شي، چې د بازارموندنې په څانګو کې ډېر بدلونونه منځ ته راشي؟

فیلیپ کاتلر PHILLP KOTLER : کوم لیدلوری چې د بازارموندنې په اړه لرو په هغو کې بدلونونه د طبیعت او د بازارموندنې د څانګې د رول او جوړښت د تغیر سبب ګرځي. داسې انګېرلای شو، چې بازارموندنه د خپلو راتلونکو تحولاتو په لړ کې د پېرودونکو، د بازارموندنې د تحقیق او اطلاعاتو، د بازارموندنې په ارتباطي او نورو څانګو بدلېدای شي.



## د خلورم خپرکي لنډيز

لکه څنگه مو چې وليدل د يوه اقتصادي، کرنيزو او نورو شرکتونو د ترقي او پرمختگ لپاره تر ټولو مهم او اساسي عامل پېرودونکی دی.

د ښه پېرودونکي رول او د دايمي پېرودونکو ترلاسه کول شرکت ته يوه ځانگړې گټه په لاس ورکوي او د هغه لپاره د دوی شتون د خورا ارزښت وړ دی، بايد د هغوی نظرونه، وړاندیزونه او نيوکې په خورا دقت سره واورېدل شي او د هغوی د رضایت د ترلاسه کولو په موخه ځانگړی پام ورته وشي. د هغو لوی مسؤولیت د بازارموندنې د مديرانو په غاړه دی او ښه مديران له بازار څخه سم درک ولري.

په داسې حال کې کولای شي، چې د بازارموندنې په مفهوم پوه شي.

د هغه زمان او مکان په اړه يو تعريف بايد ولرو، چې ژوند پکې کوو، ځکه چې د نړۍ په بېلابېلو کتابونو کې په زرگونو دا ډول تعريفونه موجود دي.

زموږ ټولې هڅې بايد د پېرودونکي د موندنې لپاره وي. کله چې هدف د پېرودونکي ايجاد، په ځانگړې توگه د دايمي پېرودونکو موندنه وي، په هره ممکنه وسيله بايد گټه ورنه پورته کړو. که هغه له ټوليزو اطلاعاتو، يانې راديو، ټلوېزيون، ورځپاڼې وي او که په بازارونو او ښارونو کې د اعلاناتو او لوډسپېکرونو له لارې وي.

ښه مديران کولای شي بازار پالنه درک کړي او د خپلو توکو توليدوونکي رقيبان وپېژني، د هغو د توليد څرنګوالي او د خرڅلاو قېمت ته بايد ځانگړی پام وشي.

په دې حال کې کولای شي، چې پر خپلو رقيبانو برلاسی شي او ډېر پېرودونکي جلب کړي.

## د څلورم څپرکي پوښتنې

- ۱- د پېرودونکي پالۍ ستراتيژيو نومونه واخلي؟
- ۲- پېرودونکي څه ډول درک کولای شي؟
- ۳- د کړنلارې بيا کتنه بيان کړئ؟
- ۴- د پېرودونکي رضایت کله او څه ډول ترلاسه کېدای شي؟
- ۵- د کړنلارې د ښه کولو لپاره څو طريقې کارول کېږي، يوازې يې نومونه واخلي!؟
- ۶- پېرودونکي په څه ډول درک کوي؟
- ۷- غوره پېرودونکي باندې کله تمرکز ممکن دی؟
- ۸- د پېرودونکو بېلابېلې ډلې څه وخت درک کولای شي؟
- ۹- د پېرودونکي د درک بهير څنگه دی؟
- ۱۰- د پېرودونې د معيارونو پېژندنه بيان کړئ؟
- ۱۱- د پېرودونکي پالۍ د موخو ټاکنه بيان کړئ؟
- ۱۲- د کاروکسب د ښه والي بهير بيان کړئ؟
- ۱۳- د محصولاتو او خدمتونو پراختيا څه وخت شوني ده؟
- ۱۴- د پېرودونکي له اطلاعاتو څخه څه ډول گټه اخيستل کېږي؟
- ۱۵- له ښو علمي طريقو څخه گټه اخيستنه بيان کړئ؟
- ۱۶- څه وخت د پېرودونکي رضایت جلبولای شو؟
- ۱۷- آیا ترويج يو پېرودونکی پال ليد لوری دی؟
- ۱۸- د مشارکت په اړه معلومات راکړئ؟
- ۱۹- شکایاتو ته رسېدنه څه اهميت لري؟
- ۲۰- د فيلېپ کاتلر يو نظر وواياست؟

## سرچینی او مأخذونه

1. WWW. ITMPORTAL.COM
2. WWW. MARKETING POWER. COM
3. WWW. PFEIFFER. COM
۴. ۱۳۸۲ الیورت ارونسون، رواشناسی اجتماعی، ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد، تهران.
۵. دکتر پارسائیان علی ودکتر سید استیفن پی اربینز، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربرد ها) ترجمه محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۸.
۶. استفان مورس، مدیریت موفق تولید ۱۹۹۸.
۷. تدبیر، سال، ۱۴ شماره، ۱۳۱ جواهر دشتی فرانک و دیگران، گزارش فرهنگ کار، باورها وارزش ها، ماهنامه صفحه ۷۸.
۸. شماره، ۱۳۸ صفحه ۷۰ سلطانی ایرج، نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر.
۹. ۱۳۸۵ دکتر اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.
۱۰. تفاهم سال ۴ شماره، ۲۶ - یاراحمدی - فرهنگ بازاریابی.
۱۱. مبانی اجتماعی بازاریابی NEW AFTAB. RI.
۱۲. لکچرنوت های (مدیریت بازاریابی) "همتی" عصمت الله استاد انستیتوت اداره وحسابداری ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸.
۱۳. کاتلر، فیلیپ (اصول بازاریابی) مترجم پارسائیان، علی ۱۳۸۰ چاپ اول، تهران (انتشارات جهان نو).
۱۴. روستا، احمد، ابراهیمی، عبدالحمید (مدیریت بازاریابی) ۱۳۷۸ چاپ چهارم تهران.
۱۵. چک وایی. گی (جهانگردی درچشم اندازی جامع) ترجمان، پارسائیان، علی، اعرابی سیدمحمد ۱۳۷۷ چاپ اول تهران.
۱۶. فرهنگ، منوچهر (مدیریت استراتژیک بازار یابی) ۱۳۸۳ تهران جزوه درسی مقطع کار شناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. درگی، پرویز (بازاریابی) تهران جزوه درسی.

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د ښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې د عیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونيو، چې په ښوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپسې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوشښ وکړي. د خدای (ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په میړانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاگردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي. د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شاگردانو او د تخنیکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شان له ټولو خپرونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کېږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مسلکي، تخنیکي او علمي مطالبو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکله خصوصاً د هغوی املایي او انشایي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوشښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلینو د گټې وړ وگرځي.

**پته:** د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنیکي زده کړو معینیت

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت