



هنر مدیریت به زبان ساده

بخش دوم / مهندس محمدرضا قائمیان - قائم مقام مدیر عامل فوم آینداستری

اشاره:

بخش دوم از مقاله هنر مدیریت به زبان ساده، نوشته مهندس قائمیان از نظر شما می‌گذرد. این سری از مقالات با زبانی ساده، هنر مدیریت را با اتکا بر اصول نوین مدیریتی و نیز ذکر مثال و داستان‌هایی کوتاه مورد بررسی قرار می‌دهد. در بخش نخست این مقالات که در شماره پیشین منتشر شد، شالوده اصلی این بحث بیان شد. در این مقاله مبحث برندینگ مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به ذکر است که مهندس قائمیان دارای مدرک لیسانس مهندسی متالورژی و فوق لیسانس ام‌بی‌ای با گرایش استراتژی بوده و در سابقه کاری ۱۵ ساله ایشان، حدود ۶ سال فعالیت تخصصی در حوزه ارائه خدمات مشاوره کسب و کار در حوزه‌های برندینگ، مارکتینگ و منابع انسانی به سازمان‌های مختلف و ۳ سال سابقه فعالیت به عنوان مدیر پروژه‌های بازاریابی و ۳ سال سابقه تدریس گزارش نویسی در شرکت‌های معتبر حوزه مدیریت مانند گروه گسترش، گروه هشت و غیره به چشم می‌خورد.

نکاتی از مقاله گذشته:

تعریف مدیریت: هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران.

تعریف برندینگ: مجموعه صفات و تصورات ذهنی (تداعیات) که در زمان مواجهه با عناصر یک برند در ذهن مخاطب نقش می‌بندد، به عنوان برندینگ یاد می‌شود. المان‌های برندینگ: شش عنصر اصلی برندینگ عبارتند از: نام (نام تجاری)، لوگو، لوگوتایپ (نحوه نوشتن نام در لوگو)، اسلوگان (شعار سازمانی)، رنگ سازمانی و سمبل.

راحت‌ترین روش تشخیص جایگاه برند شرکت: بدون مقدمه از افراد بپرسید که نام ۱۰ برند صنعت شما را نام ببرند.

چالش اصلی این مقاله:

در این نوشتار سعی بر آن شده است ضمن تعریف انواع برندینگ (مرتبط با صنعت در و پنجره) به این سؤال نیز پاسخ داده شود که آیا صرف اینکه نام برند شما در لیست فوق وجود داشته باشد، برندینگ شما و مجموعه شما موفق بوده است یا آیا برندینگ شما زاییده هنر مدیریت شما و مدیران مجموعه شماست یا به صورت خودجوش بوده است؟

به زبان ساده هر برند در وهله اول، فقط یک نام یا یک المان است که مشتری

بیا مخاطب در زمان مواجهه با آنها به صورت ناخودآگاه خاطره یا صفات یا مواردی از این دست را به یاد می‌آورد. برای روشن شدن این موضوع باید به این نکته اشاره کرد که طبق اصول روانشناسی هر فردی تصورات مختلفی از یک لغت را در ذهن دارد. از این رو هنر مدیران برندینگ این است که صفاتی را به عنوان تداعیگر برند در نظر بگیرند که اکثریت مخاطبان تعریف یکسانی از آن دارند.

برای روشن شدن این موضوع به مراحل تولد یک برند (چه برای خدمات و چه برای محصول) اشاره می‌گردد (البته ذکر این نکته الزامی است که در این متن، خدمات یا محصول مشخص می‌باشد و در حال حاضر نیازی به خلق ایده یا محصول یا خدمات توسط تیم‌های R&D و بازاریابی و غیره نداریم. این موضوع در بحث بازاریابی در آینده مطرح خواهد شد).

۱. بررسی خروجی گزارشات تحقیقات بازار (Marketing Research, Benchmark, ...) از نحوه عملکرد رقبا

در این قسمت تیم‌های بازاریابی المان‌های مختلفی را در طول زمان گردآوری می‌کنند و جایگاه‌های رقبا را در نمودار مشخص می‌کنند. معمولاً با توجه به اهمیت بالای مسائل مالی، یکی از محورهای این نمودار، قیمت محصول یا خدمت می‌باشد و سایر المان‌ها مانند شرایط توزیع، کیفیت، تنوع، جامعه آماری مخاطب و ... در



محور دیگر قرار می‌گیرند. (شایان ذکر می‌باشد که این متود بسیار شبیه روش جایگاه سازی یا Positioning در ساختار بازاریابی می‌باشد).

۲. تعیین جایگاه مورد نظر برای ورود به بازار

در نهایت پس از مشخص شدن جایگاه رقبا در نمودارهای مختلف، در جلسه‌ای با حضور مدیران ارشد مجموعه، صاحبان برند، مدیران برندینگ، بازاریابی، فروش، تولید و خدمات پس از فروش و مشاوران (جز اصلی جلسه) جایگاه مد نظر این برند مشخص می‌گردد. دلیل اصلی استفاده از مشاوران در این بحث، رویکرد غیر مادری (چون ذینفع برند نیستند می‌توانند واقعیات را ببینند و مطرح کنند. زیرا سایر افراد حاضر در جلسه احساس تعلق خاطر به برند دارند) به محصول یا خدمت می‌باشد و از این رو مطالبی که مشاور ارائه می‌کند از درجه اعتبار بالاتری برخوردار است.

۳. تعیین شخصیت یا هویت برند

پس از تعیین جایگاه، تیم برندینگ با استفاده از جلسات طوفان فکری (Brain Storming) یا استفاده از روش‌های مختلف مانند تکنیک 6HAT و غیره اقدام به خلق شخصیت برند و المان‌های برند (۶ عنصر برندینگ) می‌کند که خروجی این جلسات، المان‌های برندینگ برای تیم طراحی و شالوده اصلی تدوین استراتژی برای تدوین استراتژی برندینگ، بازاریابی و فروش و غیره است.

۴. طراحی

در این قسمت مراحل طراحی از خلق تصویر و المان‌ها تا تکمیل طراحی تحت نظارت تیم فوق صورت می‌پذیرد.

۵. تدوین استراتژی‌های دستیابی به این هویت

پس از خلق برند از نظر بصری، مراحل تدوین استراتژی‌های دستیابی به این شخصیت توسط تیم استراتژی و برندینگ صورت می‌پذیرد که معمولاً این استراتژی‌ها روی تولید و بسته‌بندی (برای محصول)، قیمت‌گذاری، مکانیزم‌های فروش، تبلیغات، خلق تصویر در ذهن مشتری و مواردی از این دست تاثیر اصلی را دارد.

۶. نظارت بر روی استراتژی‌ها و عملکرد مدیران و پرسنل و غیره و در صورت نیاز بازنگری استراتژی‌ها

در این قسمت تیم تحقیقات اقداماتی نظیر نظارت مستمر روی مراحل ورود به بازار، اخذ بازخوردها و مواردی از این دست را به انجام می‌رساند و تیم فروش با ارائه گزارشات فروش، مراحل خلق برند را به تیم برندینگ گزارش می‌دهد. مبهم‌ترین نکته در مراحل فوق، تدوین شخصیت یک برند می‌باشد. شخصیت یک برند شامل جنسیت برند، ضریب سنی برند، صفات مد نظر برند و غیره است. برای روشن شدن موضوع به مثال مقاله پیشین اشاره می‌شود. طبق جدول زیر شخصیت مختصر دو برند بنز و پژو ۲۰۶ مشخص شده است که می‌توان در دو پوستر تبلیغاتی روبرو نیز این شخصیت‌ها را مشاهده کرد:

ردیف	بنز S500	پژو 206	توضیح
جنسیت	مرد	زن	این شخصیت در طراحی خودرو و خطوط و تبلیغات و غیره تاثیر گذار است
حدود سن	۴۵-۵۵	۲۰-۳۰	تقریباً جامعه هدف را مشخص می‌کند
صفت‌ها	اطمینان ایمنی قدرت لوکس	سرعت شادابی اقتصادی	

حال به سؤال اصلی این مقاله باز می‌گردیم. آیا حضور شما در لیست ذهنی مخاطبان دلیل موفقیت شماست؟

در پاسخ باید اذعان داشت که این لیست تنها جایگاه ذهنی برند شما را مشخص می‌کند و هیچ دلیلی برای موفقیت شما نیست. برای تکمیل مسیر در ابتدا باید از مخاطب پرسید اگر با هریک از المان‌های برندینگ ما مواجه شوید چه صفتی در ابتدا در ذهن شما نقش می‌بندد. به عنوان مثال زمانی که اسم همراه اول را می‌شنوید اولین صفت یا شخصیتی که در ذهن شما نقش می‌بندد، چیست؟ در صورتی که این صفت یکی از صفات تدوین شده توسط تیم برندینگ برند شما باشد، مشخص می‌شود که شما و مدیران و پرسنل مجموعه شما در عرصه برندینگ موفق عمل کرده‌اند و مراحل بالا را به‌خوبی طی کرده‌اند.

مجدداً خاطر نشان می‌کنم که تمامی این صفات نباید از منظر صاحب برند خوب و زیبا باشد و ارزش برند به تشابه صفات در ذهن مخاطبان است. زیرا در پاره‌ای از موارد یک صفت با ارزش منفی نیز می‌تواند برای یک برند دارای ارزش باشد و جامعه هدف خود را جلب کند. به عنوان مثال وقتی اتیکت چینی روی جنسی نقش می‌بندد اولین صفتی که در ذهن شکل می‌گیرد، کیفیت پایین آن است، ولی در حین حال صفت ارزان بودن هم در ذهن تداعی می‌شود که خود برای جامعه هدف این نوع برندها دارای ارزش می‌باشد. آیا به نظر شما یک برند آلمانی می‌تواند برای این جامعه آماری (اقتشاری با درآمد پایین) جذاب باشد؟

در حقیقت یک برند مشخص کننده جامعه هدف خود نیز می‌باشد و به همین جهت بود که در مقاله پیشین اشاره شد، افراد برندها را خریداری می‌کنند تا با آن زندگی کنند نه آنکه از آن استفاده کنند.

در اینجا برای ورود به بحث آسیب شناسی برندینگ در ایران، می‌بایست به انواع

برندینگ اشاره گردد. در حالت کلی بیش از ۲۰ نوع برندینگ وجود دارد که در زیر به مهمترین انواع آن اشاره می‌شود که برای این صنعت نیز قابل استفاده باشد.

۱. برندینگ فردی (Personal Branding)

این برند، شخصیت یک فرد را شامل می‌شود که می‌تواند طبق المان‌های طراحی برند بر پایه برنامه‌ریزی‌های مشخص و مدون، مسیر تکامل و رشد و ارتقا جایگاه فرد از منظر شخصیت اجتماعی، اعتبار، شخصیت علمی و رویکرد اجرایی را در جهت دستیابی به فرصت‌های جدید، تقویت کند. این برنامه‌ریزی برای رشد و ارتقا از یک جایگاه به جایگاه دلخواه را برندینگ فردی می‌گویند.

۲. برندینگ شرکت (Corporate or Company Branding)

طبق گفته آقای دیوید آکر: برند شرکتی، معرف شرکتی است که پشت ارزش پیشنهادی به مشتری ایستاده است. شرکت باید این اطمینان را به مشتریان خود بدهد که برند شرکتی حاوی میراث غنی، دارایی‌ها و توانایی‌ها، کارکنان، ارزش‌ها و اولویت‌ها، نماینده قواعد اصلی و مرجع بومی یا جهانی، برنامه‌های شهروندی و سابقه عملکرد است.

در حقیقت در این نوع از برندینگ، هیچ شخصی وجود ندارد و تنها یک برند به عنوان برند اصلی مطرح می‌شود. بهترین مثال از این نوع برند، شرکت گوگل یا شرکت‌هایی مانند مرسدس بنز و بی‌ام‌دبلیو و غیره هستند که ارزش برند شرکتی آنها به قدری بالاست که تقریباً هر محصول یا خدمتی که از این شرکت به بازار روانه شود، هویتی یکسان و قدرت همان برند شرکت را دارا می‌باشد.

۳. برندینگ محصول (Product Branding)

در این نوع برندینگ هویت محصول بر هویت برندینگ شرکت غالب است. بهترین مثال ایرانی از این نوع برندینگ، پفک نمکی یا ساقه طلایی می‌باشد. معمولاً این نوع برندینگ برای کالاهای مصرفی تندرو (fast moving consumer goods) استفاده می‌شود. برای درک مثال فوق توجه کنید که اگر مثلاً بگویند محصولات مینو را نام ببرید شاید کمی فکر کنید و نام پفک نمکی یا ساقه طلایی را به یاد بیاورید؛ ولی اگر بگویند پفک نمکی، ناخودآگاه مینو در کنارش نقش می‌بندد.

۴. برندینگ خدمات (Service Branding)

همان برندینگ محصول است اما توان طی مسیر این برندینگ بسیار دشوارتر از برندینگ محصول می‌باشد. سخت بودن آن هم از این منظر قابل درک است که ارزشگذاری و ساخت یک هویت برای چیزی که وجود ندارد و ملموس (قابل لمس) نیست بسیار پیچیده و دشوار می‌باشد. نمونه بارز این برندینگ، شرکت گوگل، شرکت‌های خدمات مسافرتی، بانک‌ها و غیره می‌باشد.

۵. برندینگ لوکس (Luxury Branding)

این نوع از برندینگ به نوعی تنها با تکیه بر اعتبار و ایجاد جایگاه اجتماعی خاصی برای مشتری امکان‌پذیر است. مهمترین استراتژی این برندینگ، تصویرسازی نوع زندگی لوکس بر اساس کیفیت به همراه داستان‌های مختلف می‌باشد. البته این نوع از برندینگ در مقابل اعتماد متغیر مشتریان و مخاطبان خود به شدت آسیب‌پذیر هستند و از سوی "برندهای نوظهور (گاهی لوکس) و مقرون به صرفه" همواره تهدید می‌شوند. البته محل درآمد اصلی این محصولات یا خدمات، تنها برندینگ آنهاست؛ زیرا شما هزینه‌ای را پرداخت می‌کنید تنها برای برندینگ بوده نه محصول یا خدمت. مثال بارز این نوع از برندینگ، مثال مقاله پیشین در خصوص ساعت رولکس و ساعت معمولی می‌باشد. هر دو محصول یک کار را می‌کنند ولی شخصی که ساعت رولکس بر دست دارد هویتی را با خود جابه‌جا می‌کند یا در ذهن مخاطب می‌سازد که ساعت‌های دیگر تصور آن را هم نمی‌توانند داشته باشند.

با توجه به این موضوع که انواع دیگر برندینگ، اکثراً در حد ملی یا جهانی می‌باشند یا به نوعی تعبیر متفاوت مدل‌های فوق می‌باشند، در بحث این نوشتار اشاره‌ای به آنها نمی‌شود.

آسیب شناسی برندینگ در ایران

در اینجا به آسیب شناسی برندینگ در ایران اشاره مختصری می‌شود. مهمترین و اصلی‌ترین مشکل برندینگ در ایران، با تمام احترام به دوستان این صنعت، این است که بیشتر تمرکز برندینگ در ایران (برای شرکت‌های دولتی، خصوصی، نیمه خصوصی و به‌ویژه شرکت‌های مدیر مالکی) روی برندینگ فردی است که این موضوع نشأت گرفته از نیاز بیش از حد ایرانیان به قدرت‌طلبی و انحصارطلبی می‌باشد. مدیران ایرانی بیشتر بر برند کردن نام خود متمرکز هستند، به گونه‌ای که در برخی مذاکرات (معمولاً با افراد قدرتمند بازار)، بیشتر از تاثیر خود در مجموعه و تغییرات روند فروش و تعهدات آن شخص صحبت می‌شود تا سیستم شرکت.

در حقیقت در ایران بیشتر صحبت از من در میان است تا ما. تاثیر اصلی این موضوع را زمانی متوجه می‌شوید که تغییری در ساختار شرکت صورت پذیرد و به‌عنوان مثال یکی از مدیران شرکت تغییر کند. پس از مدت زمان کوتاهی از این تغییر، معضلات و مشکلات جدیدی آغاز می‌شود که مهمترین آن پایین آمدن سطح فروش و نحوه وصول مطالبات و مواردی از این دست است. شایان ذکر می‌باشد که این گونه مدیران در طول مدت زمان حضور در شرکت، از تمام عوامل شرکت نظیر تبلیغات، تماس‌ها و حضور نمایشگاهی و غیره تنها برای برندینگ خود استفاده می‌کنند و چون میزان فروش را بالا برده‌اند، معمولاً از قدرت خوبی نیز در شرکت برخوردار هستند به صورتی که به تعبیر مدیران برندینگ، شاه‌رگ شرکت در اختیار این افراد می‌باشد.

راهکار مبارزه با این رویکرد استفاده از ساختارهای CIG، نظارت بر سیستم فروش، حضور دو نفره در جلسات (البته نفر دوم باید دارای نفوذ و توان تصمیم باشد، منظور منشی جلسات نیست)، استفاده از مشاوران (حتماً خارج از مجموعه) برای تدریس سیستم‌های کار گروهی یا Team Work در شرکت با حضور مدیران ارشد و پرسنل مانند اولیگوپولی و غیره می‌باشد.

برای روشن شدن موضوع در ذهن دوستان عزیز، تنها به این موضوع فکر کنید که اگر از شما پرسیده شود در صنعت در و پنجره نام برندهای معتبر (افراد یا شرکت‌ها) در گروه‌های مختلف را به یاد بیاورید، چه تعداد نام افراد و چه تعداد نام برند به ذهن شما خواهد رسید.

دومین چالش برندینگ در ایران، وفاداری مشتریان به برندهای شرکت یا محصول می‌باشد که این نیز به نوعی از برندینگ فردی تاثیر گرفته است. در حقیقت به قدری ارتباطات در ایران بر پایه این برندینگ شکل گرفته است که استقبال عموم مردم نیز از برندینگ شخصی بیشتر است. برای روشن شدن این موضوع باید اشاره کرد که اگر با شخصی در یک شرکت دارای مرادفات مالی و کاری هستید و این شخص به ناگاه از آن شرکت به شرکت دیگری برود، آیا مجدداً حاضر هستید با همان برند و با سیستم جدید فروش آن شرکت میزان خرید قبلی را داشته باشید؟ در نهایت باید اشاره کرد که ما در زمان‌نامه نگاری‌های اداری نیز به دنبال برندینگ فردی هستیم؛ زیرا در ابتدا نام مدیر و پس از آن پست سازمانی وی را می‌نویسیم. البته ممکن است این نکته به ذهن برسد که این روش نوشتن، نوعی عرف در جامعه ماست، اما باید بدانیم زمانی برندینگ شرکتی یا محصول بر برندینگ فردی غالب می‌شود که شما به جایگاه افراد در یک شرکت و نه به خود شخص نگاه می‌کنید.

این مقاله اشاره مختصری داشت به بحث برندینگ در بازار ایران. البته در صورتی که بخواهیم این موضوع را به صورت کامل مورد بحث و واکاوی قرار دهیم لازم است زمان بسیار بیشتری به این موضوع اختصاص دهیم. اما با توجه به محدودیت زمان و فضای نوشتاری، واکاوی برندینگ تا این حد قابل قبول می‌باشد. برای شماره آتی این نشریه سعی بر آن خواهد بود تا علاوه بر آغاز مباحث بازاریابی و تبلیغات، اشاره مختصری نیز به گروه‌های مختلف صنعت در و پنجره (همانند جدول مقایسه بنز و پژو) صورت پذیرد.