

هنر مدیریت به زبان ساده

بخش پنجم / مهندس محمدرضا قائمیان - قائم مقام مدیرعامل فوم اینداستری

تذکره:

بخش پنجم از مقاله هنر مدیریت به زبان ساده، نوشته مهندس قائمیان از نظر شما می‌گذرد. این سری از مقالات، 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 شالوده اصلی این بحث بیان شد. در بخش دوم مبحث برندینگ مورد بررسی قرار گرفت. در بخش سوم با توجه به نزدیک شدن به ایام نمایشگاه در و پنجره تهران، نکات مربوط به تبلیغات نمایشگاهی بررسی شد. در بخش چهارم بررسی موضوع بازاریابی آغاز شد که در این بخش نیز ادامه یافته است. لازم به ذکر است که مهندس قائمیان دارای مدرک لیسانس مهندسی متالوژی 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 کسب‌وکار در حوزه‌های برندینگ، مارکتینگ و منابع انسانی به سازمان‌های مختلف و ۳ سال سابقه فعالیت به‌عنوان مدیر پروژه‌های بازاریابی و ۳ سال سابقه تدریس گزارش‌نویسی در شرکت‌های معتبر حوزه مدیریت مانند گروه گسترش، گروه هشت و غیره به چشم می‌خورد.

نکاتی از مقاله گذشته:

تعریف بازاریابی: تامین رضایت مشتری به شیوه‌ای سودآور.

مدیریت بازاریابی: در حقیقت مدیریت بازاریابی، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی جهت ارائه و حفظ فرآیند دادوستدهای سودآور با خریداران مورد نظر به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است.

اهداف بازاریابی: خرید مجدد، وفاداری مشتری، انتقال دهان به دهان، هزینه کم بازاریابی، ایجاد تصویر ذهنی (برند) و غیره.

توجه داشته باشید که در این مقاله سعی شده تا اصلی‌ترین فرآیندهای بازاریابی به اختصار و به‌صورتی قابل فهم توضیح داده شود. اصلی‌ترین فرآیندهای بازاریابی عبارتند از:

فرآیند تحقیقات بازار

فرآیند STP یا بخش‌بندی بازار (Segmentation)، هدف‌گذاری بازار (Targeting) و جایگاه‌سازی (Positioning).

برای درک بهتر بازاریابی ابتدا باید تعریف بازار و انواع آن مشخص شود. در حالت کلی و عامیانه، بازار به محلی برای خرید و فروش اطلاق می‌گردد. در متون فارسی معمولاً واژه بازار تنها برای یک محل استفاده می‌شود در صورتی که در متون انگلیسی، بازار علاوه بر معنای یک محل (Market Place) مانند تالار بورس یا بازار مواد غذایی، معنای دیگری را نیز دارد که از آن با اصطلاح Market Space یاد می‌شود که در این بازارها خرید و فروش از طریق بازارهای مجازی مانند خرید و فروش‌های اینترنتی و خرید و فروش‌های تلفنی صورت می‌پذیرد. در علم بازاریابی معمولاً بازارها به چهار گروه کلی تقسیم می‌شوند: **بازارهای B2C (Business to Customer):** در این بازارها، تعامل کسب‌وکار از سوی شرکت‌ها یا مشتریان حقوقی آغاز و به مشتریان حقیقی ختم می‌شود.

بازار C2B (Customer to Business): این مدل بازار برعکس تعریف فوق می‌باشد اما در متون جدید بازاریابی با توجه به یکسان بودن این دو تعریف، معمولاً تنها از یک نام با عنوان B2C، به معنای بازار مصرفی استفاده می‌شود.

بازار B2B (Business to Business): این بازار به‌عنوان بازار تجاری و به صورت رابطه‌ای دوطرفه میان اشخاص حقوقی می‌باشد.

بازار B2G (Business to Government): این بازار نیز همانند بازار B2B می‌باشد، به صورتی که یکی از اشخاص حقوقی جای خود را به دولت داده است. در متون جدید بازارهای B2B و B2G تلفیق شده و تنها از نام B2B به‌عنوان بازار تجاری یاد می‌شود. (با توجه به حجم بالای مطالب بازاریابی و با توجه به این موضوع که نمی‌توان تنها در چند مقاله کوتاه کلیه مطالب را بیان کرد، پیشنهاد می‌شود فرآیند تصمیم‌گیری در بازار مصرفی طبق نظریه کاتر و نظریه مدرن فرآیند تصمیم‌گیری و مطالب مرتبط با محیط‌های درونی و بیرونی سازمان مطالعه شود).

نکته حایز اهمیت در علم بازاریابی این است که در بازاریابی موضوعی یکسان یا رویکرد

استراتژی یکسانی وجود ندارد، بلکه تنها روش یا متود برخورد با مسائل یکسان می‌باشد. از این رو، برای ادامه این متن روش پیشنهاد شده توسط آقای کاتلر به صورت مختصر اشاره می‌گردد. طبق نظر آقای کاتلر گام‌های اصلی بازاریابی عبارتند از: تحقیقات بازار، STP. نخستین گام در فرآیندهای بازاریابی و برخورد با مسائل، موضوع تحقیقات بازار (Marketing Research) است. شایان ذکر است که اطلاعات استخراج شده از این گام می‌تواند در کلیه گام‌های آتی و همچنین تدوین استراتژی نیز استفاده گردد. تحقیقات بازاریابی بررسی کامل موضوع مورد بحث به روش‌های عینی و منسجم و قابل استناد می‌باشد که مراحل کلی و خلاصه آن عبارتند از:

۱. تنظیم یا تعریف مسئله، ۲. روش گردآوری اطلاعات (مدل‌ها و فرم‌ها)، ۳. نمونه‌گیری، ۴. گردآوری اطلاعات، ۵. پردازش اطلاعات و تجزیه و تحلیل و ۶. تهیه گزارش نهایی. البته متداول‌ترین روش تحقیقات بازار، اخذ اطلاعات از طریق پرسشنامه یا انجام مصاحبه میدانی به همراه جمع‌آوری اطلاعات از طریق اینترنت، روزنامه، کتابخانه‌ها و مصاحبه با خبرگان صنعت می‌باشد. معمولاً شرکت‌هایی که تیم بازاریابی دارند از روش Benchmarking و روش تحلیل رقبا نیز استفاده می‌کنند که باید خاطر نشان ساخت که استفاده از دو روش اخیر، زمانی پیشنهاد می‌شود که از مشاور حرفه‌ای بازاریابی یا استراتژی استفاده می‌شود، زیرا تحلیل اطلاعات به‌دست آمده در این دو روش می‌تواند باعث نابودی شرکت شود. با توجه به این موضوع که اطلاعات بسیار زیادی در زمینه تحقیقات بازار و مدل‌های آن در دسترس می‌باشد مباحث تکمیلی را برعهده خواننده مقاله گذاشته و در ادامه به مبحث مهم و پرکاربرد STP می‌پردازیم.

بخش اول: بخش‌بندی بازار یا Segmentation

بخش‌بندی بازار به زبان ساده عبارتست از تقسیم‌بندی مشتریان به صورت همگن. مشتریان همگن به مشتریانی گفته می‌شود که در یک بخش از بازار به محرک‌های یکسان، پاسخ یکسان می‌دهند.

در اینجا این پرسش پیش می‌آید که چرا باید بازار را بخش‌بندی کرده یا محصول خود را تنها برای بخشی از بازار طراحی، تولید و ارائه کرد؟ در پاسخ باید گفت که برای پوشش دادن به تمام سلاقی می‌بایست همیشه مورد غضب تمام سلاقی بود. در حقیقت هیچ محصول یا خدمتی در دنیا یافت نمی‌شود که بتواند تمام سلاقی را پوشش دهد زیرا پوشش دادن به سلیقه یک گروه به معنای حذف سلیقه گروه دیگر می‌باشد.

برای مشخص شدن بخش‌بندی بازار به مثال Rolex و یک برند معمولی از ساعت می‌پردازیم. هر دو محصول یک کارایی را دارند و یک هدف را دنبال می‌کنند اما آیا خریداران یکسانی دارند؟ برندهای معمولی، در حالت کلی، معمولاً بخش‌هایی از بازار را برای خود انتخاب می‌کنند که قیمت پایین را مد نظر قرار می‌دهند، در حالی که برند Rolex معمولاً بخش‌هایی از بازار را انتخاب می‌کند که سطح درآمد بسیار بالایی دارند.

حجم بازار Rolex بسیار کمتر از حجم بازار برندهای معمولی می‌باشد اما حاشیه سود

با عنوان "قیمت" مشخص گردد. در هر نمودار جایگاه رقبا مشخص می‌گردد. در این روش منظور از رقبای، تنها رقبای اصلی و هم تراز شرکت نیست؛ بلکه کلیه رقبای (حتی به صورت گروهی در صورت شبیه بودن خدمات) مشخص و نمره‌گذاری می‌گردد. در نهایت میانگین وزنی اعداد و نمودارهای گرفته شده، در قالب یک نمودار برای آن محصول می‌آید. در این وضعیت تیم استراتژی شرکت بازار هدف را تعیین و برنامه‌ریزی را آغاز می‌کنند. (محورهای دیگر در این روش می‌تواند کیفیت، نوع خدمت، توزیع، خدمات پس از فروش، تبلیغات و ارزش برند و باشد). نکاتی که در انتخاب بازار هدف تاثیر گذار می‌باشد عبارتند از:

الف) هرچه سود بیشتر باشد، ریسک بیشتر است.

ب) سبیدی از بخش‌ها را انتخاب کنیم به صورتی که از مشتریان سودآور و استراتژیک درون آن باشد (البته باید به یاد داشت که بخش انتخاب شده تبدیل به کل بازار نشود).
ج) نیروهای فروش حرفه‌ای معمولاً تمایل به کار در بخشی از بازار دارند که تعداد قرارداد کم، حاشیه سود بالا و ریسک بالا دارند چون تراکم کاری کم است و در این مناطق رقابت زیادی وجود ندارد (معمولاً یکی از عوامل انتخاب بخش‌های بازار، نیروی انسانی شاغل در شرکت می‌باشد).

د) از سیستم goal programing یا رتبه‌بندی اهداف استفاده کنیم.

برای تکمیل مثال اول این مقاله در زمینه ساعت Rolex باید خاطر نشان کرد که هر شرکتی نمی‌تواند Rolex شود و یا حتی اگر مدیران شرکت Rolex بخش متناسب با خود را رها کنند و در بخش‌های رقابتی (قیمت پایین) وارد شوند، قطعاً شکست خواهند خورد.

بخش سوم: جایگاه سازی یا Positioning

بسیاری از صاحب‌نظران علم بازاریابی، جایگاه‌سازی را به‌عنوان اصل و قلب رفتار بعدی شرکت در بازار می‌دانند. به کلام ساده، جایگاه‌سازی به این پرسش پاسخ می‌دهد که «من می‌خواهم چه تصویری از خود نسبت به رقبای در ذهن مشتری بسازم؟» و به زبان آکادمیک، طراحی شخصیت و هویت شرکت است. بسیاری از مطالب هویت سازی (البته نسبت به بازار هدف انتخاب شده) در مباحث برندینگ آورده شده است.

برای Positioning ایده آل باید ۳ شاخص زیر در یک راستا باشند:

Corporate Branding: اگر در سطح شرکت باشد در صورتی که موفقیت تبدیل شود به برند شرکتی؛

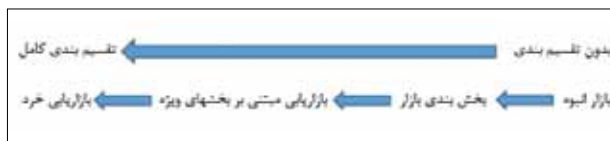
Product Branding: اگر در سطح محصول باشد در صورتی که موفقیت تبدیل شود به برند کالا؛

Pesonal Branding: اگر در سطح فرد باشد در صورتی که موفقیت تبدیل شود به برند شخصی.

کلیدی‌ترین موضوع در بحث جایگاه‌سازی این می‌باشد که باید متناسب با امکانات باشد و به مرور زمان تغییر نکند، زیرا تغییر جایگاه‌سازی بدون برنامه و بعد تبلیغاتی و ... نابودی جایگاه شرکت را به ارمغان می‌آورد.

در حقیقت جایگاه‌سازی چهارچوب اصلی آمیزه‌های بازاریابی (4P معروف کانلر) را شکل می‌دهد که در این زمینه جناب آقای دکتر شهپازپور در شماره‌های ۹۸ تا ۱۰۰ نشریه پنجره ایرانیان در رابطه با عناصر آمیخته بازاریابی مطالب کاملی را عنوان کرده‌اند. نکته نهایی در جایگاه‌سازی این می‌باشد که جایگاه طراحی شده تنها روی کاغذ پیش روی ما می‌باشد که می‌بایست تاثیرش را در ذهن مشتری ایجاد کند و در آن رخنه کند تا بتوانیم از آن جایگاه برای برندینگ در آینده دور استفاده کنیم.

با توجه به محدودیت‌های انتشار این مقالات در نشریه از بابت حجم اطلاعات و سیاست‌های از پیش نوشته شده برای آشنایی مختصر به زبان ساده با اطلاعات مدیریتی در نشریه پنجره ایرانیان، سعی بر آن خواهد شد تا مجموعه سریالی مقالات مدیریت به زبان ساده، با بحث استراتژی به پایان رسیده و در آینده در صورت درخواست دوستان مبنی بر ارائه توضیحات بیشتر در یک موضوع خاص، تنها همان موضوع خاص مورد موشکافی قرار گیرد.



بسیار بالایی را در اختیار خواهد داشت. برای مثال و روشن شدن روش بخش‌بندی، گروه بخش‌های بازار پوشاک را مشخص می‌کنیم. گروه‌های اصلی عبارتند از:

- مردانه، زنانه، بچگانه

- سنتی، مدرن

- رسمی، اسپرت

- برند و No name

- قیمت پایین، متوسط و بالا

- شلوار، بالا پوش و ...

- عمومی، تخصصی (مانند لباس پزشکان و ...)

برای مشخص شدن تعداد بخش‌های بازار باید تعداد بازارهای هر گروه را در تعداد بازارهای گروه‌های دیگر ضرب کرد که طبق این روش بخش‌های مختلف بازار پوشاک بیش از ۲۳۰۰ بخش می‌باشد. به‌عنوان مثال یکی از این بخش‌ها، کت اسپرت مدرن مردانه با قیمت متوسط می‌باشد.

برای بخش‌بندی اثر بخش، رعایت نکات زیر ضروری است:

بخش‌بندی نباید بسیار ریز باشد، قابل دسترس باشد، قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد، قابلیت جدا شدن از سایر بخش‌ها را داشته باشد و قابلیت اجرا داشته باشد.

بخش دوم: هدف گذاری بازار یا Targeting

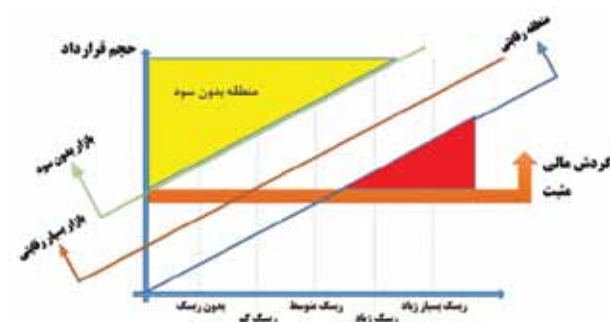
پس از بخش‌بندی بازار باید بخش‌هایی از بازار مشخص گردد و برای بخش‌های مشخص شده، برنامه‌ریزی ورود به بازار یا برنامه‌ریزی ماندن در همان بخش مشخص گردد. مهم‌ترین شاخص‌ها برای هدف‌گذاری عبارتند از:

• شاخص‌های مالی مانند حجم خرید بازار، رشد بازار، حاشیه بازار

• شاخص‌های ساختاری مانند میزان رقبا، موانع و قوانین بازار

اهداف استراتژیک شرکت: در حقیقت بخشی را انتخاب می‌کنیم تا توان رقابت در آن را داشته باشیم. به‌عنوان مثال برای ورود به بازار افغانستان در صنعت پوشاک، منظر شاخص‌های مالی می‌تواند عوامل دیگر را نادیده بگیرد و برنامه‌های شرکت را کلاً با تغییر مواجه سازد. برای هدف‌گذاری یا Targeting دو روش نموداری وجود دارد که به صورت‌های زیر می‌باشد:

تک نمودار: در این روش بازار مورد نظر را در یک نمودار با دو محور "میزان خطرناک بودن" و "حجم قرارداد" مشخص کنید (مانند نمودار زیر).



در نمودار فوق بر اساس تحقیقات بازار و بررسی رقبا، هدف‌گذاری‌های رقبا نیز می‌تواند مشخص شود و طبق آن هدف اصلی شرکت یا بازار هدف شرکت مشخص گردد تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی به سمت مسیر فوق حرکت کنند. معمولاً در این روش بخش کلی بازار مشخص می‌شود.

تلفیق نمودارها: در این روش باید نمودارهای مختلف با ثابت بودن محور افقی