



هنر مدیریت به زبان ساده

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

اشاره:

بخش چهارم 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 شالوده اصلی این بحث بیان شد. در بخش دوم می‌توانیم به تبلیغات نمایشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در این مقاله موضوع بازاریابی مورد بحث قرار می‌گیرد. 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 به عنوان مدیر پروژه‌های بازاریابی و ۳ سال سابقه تدریس گزارش‌نویسی در شرکت‌های معتبر حوزه مدیریت مانند گروه گسترش، گروه هشت و غیره به چشم می‌خورد.

باید توجه داشت که در این نوشتار برای خلاصه شدن برخی از موضوعات اشاره کاملی به همه موارد نخواهد شد و داخل پرانتز موضوع تکمیلی جهت مطالعه دوستان که می‌توانند از طریق یک جستجو ساده در اینترنت بدان دست یابند معرفی گردیده است.

تعریف بازاریابی: بازاریابی یک فرآیند اجتماعی - مدیریتی است که به وسیله آن، افراد و گروه‌ها، نیازها و خواسته‌های خود را از طریق تولید، عرضه و مبادله کالاهای (خدمات) مفید و با ارزش با دیگران تامین می‌کنند.

این تعریف به نوعی کامل‌ترین و پیچیده‌ترین تعریف از تعاریف مدیریتی می‌باشد؛

در ادامه سلسله نوشتارهای مدیریت به زبان ساده، به بحث مهم و چالش‌برانگیز بازاریابی رسیده ایم. با توجه به حجم بسیار بالای مطالب و نکات مرتبط با بازاریابی مجبوریم که به صورت کاملاً خلاصه و کاربردی مطالبی را که می‌تواند در نوع نگرش ما به بازاریابی تغییر ایجاد کند، مطرح سازیم. شایان ذکر است که برای شناخت اولیه و بیشتر با اصول بازاریابی کتاب اصول بازاریابی نوشته دکتر فیلیپ کاتلر معرفی می‌گردد که البته این کتاب تنها برای آشنایی با اصول اولیه توصیه می‌گردد زیرا بسیاری از متدهای بازاریابی مانند بازاریابی چریکی و غیره را در برنخواهد داشت.

مخاطب فارسی زبان با اختلال نیز مواجه شده است (البته اگر این تعریف را با نیاز حتی با دقت نگاه کرده باشد).

برای درک بهتر بازاریابی می توانیم، تعریف خلاصه و جامعی را از بازاریابی به صورت "تامین رضایت مشتری به شیوه سودآور" ارائه کنیم. در این تعریف منظور از تامین رضایت مشتری نیز چیزی جز ایجاد ارزش (Value) بیشتر از انتظارات مشتری نیست. البته نکته قابل تامل در این تعریف این می باشد که انتظارات از نیاز به وجود نمی آیند بلکه روی نیاز سوار می شوند و خواست را تغییر می دهد. در حقیقت اگر انتظارت برآورده شود و رضایت مشتری جلب شود، می توان بخشی از اهداف بازاریابی را خودبه خود ایجاد کرد. این اهداف عبارتند از:

- خرید مجدد (که نتیجه آن، حفظ بازار کنونی و داشتن سهم بازار و توان برنامه ریزی برای آینده می باشد)؛
- وفاداری مشتری (که نتیجه آن، آسوده خاطر بودن در تولیدات آتی می باشد)؛
- انتقال دهان به دهان (که نتیجه آن، داشتن بلندگوهای متحرک (مشتریان راضی) در بازار می باشد که ما را به بقیه توصیه خواهند کرد)؛
- هزینه کم بازاریابی؛
- ایجاد تصویر ذهنی (برند)؛
- و غیره.

طبق آمار رسمی سرعت انتقال ناراضیاتی در میان مشتریان دو برابر سرعت انتقال رضایتمندی می باشد. بنابراین یکی از وظایف مدیران، جلوگیری از به وجود آمدن ناراضیاتی و کوشش در برطرف کردن آن در صورت وجود، می باشد.

مدیریت بازاریابی: در حقیقت مدیریت بازاریابی، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی جهت ارائه و حفظ فرآیند دادرستهای سودآور با خریداران مورد نظر به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. این تعریف کتابی را می توان در قسمت زیر خلاصه کرد:

۱. مدیریت تقاضا: این عبارت بدان معناست که مدیر بازاریابی باید بتواند تقاضا را افزایش یا کاهش داده، یا به طور کلی بتواند در روند تقاضا تغییر ایجاد کند. در پاره ای از موارد مدیر بازاریابی می بایست از بازارزدایی استفاده کند که به معنای حذف تقاضا نمی باشد، بلکه اثرگذاری بر سطح و زمان بندی و ماهیت تقاضا را شامل می شود. هنر مدیر بازاریابی تشخیص زمان های اقدامات اینچنینی است.
۲. حفظ رابطه با مشتری: در بازاریابی سنتی همواره تاکید بر جذب مشتریان جدید و فروش به آنهاست اما در بازاریابی مدرن، اصل بر جلب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی و ایجاد رابطه دائمی با آنهاست. طبق آمار رسمی منتشر شده در سال ۱۹۹۸ میلادی، هزینه جذب مشتری جدید حداقل ۵ برابر هزینه حفظ مشتری کنونی می باشد.

در اینجا باید خاطر نشان کرد که فروش و تبلیغات بخش کوچکی از عملیات یا فرآیند بازاریابی می باشند و شاید بتوان گفت که فروش، در بهترین حالت ۵٪ از بازاریابی و یکی از زیر مجموعه های بازاریابی می باشد. با توجه به لفظ بازاریابی و معنای عام آن در زبان فارسی، اغلب مدیران بازاریابی را کشف بازار جدید یا مشتری جدید می دانند و با استخدام مدیر یا پرسنل بازاریابی سعی بر فروش بیشتر دارند. البته باید اذعان داشت که نتیجه علم بازاریابی اصولی، در نهایت در فروش خود را نمایان می سازد، ولی درک صحیح از بازاریابی و توانایی های این علم، می تواند تغییرات شگرفی در بازار کسب و کار به وجود بیاورد.

برای روشن تر شدن جایگاه بازاریابی باید گفت که در هر بازاری (از گذشته تا کنون) پنج رویکرد یا دیدگاه وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- **دیدگاه تولید:** در این دیدگاه مشتری خواهان و طرفدار محصولاتی است که موجود می باشند و توان خرید و تهیه آنها را نیز دارد. در این دیدگاه، مدیریت باید بر کارایی تولید و توزیع و بهبود روند توجه کند. این دیدگاه زمانی به وجود می آید که تقاضای یک محصول بیشتر از تولید یا عرضه آن می باشد.

زیرا برخی از لغات اشاره شده در تعریف، خود دنیایی را در برمی گیرند که در صورت عدم درک صحیح آن معانی، می تواند تعریف را دگرگون سازد. در حقیقت استفاده از لغاتی مانند فرآیند، اجتماعی - مدیریتی، نیازها، خواسته ها و ... دلیل خاصی را در بر دارد که برای روشن شدن موضوع، تنها به تعریف نیاز و خواست، و نقش آن در بازاریابی می پردازیم و در نهایت به ضعف متون ترجمه فارسی نیز اشاره مختصری خواهد شد.

نیاز - Need: به حسی که از محرومیت از چیزی به انسان دست می دهد، نیاز اطلاق می گردد. نکته اصلی این است که نیازها در طول تاریخ و طول و عرض جغرافیایی ثابت هستند که اهم این نیازها عبارتند از: گرسنگی، تشنگی، عاطفی، امنیت و پرستش و ... (بحث تکمیلی: هرم مازلو و تئوری هرزبرگ)

خواست - Want: گونه ای از نیاز است که در اثر فرهنگ و شخصیت فردی و اجتماعی شکل می گیرد. در حقیقت خواست بسته به مکان جغرافیایی، فرهنگ و غیره تغییر می کند همانند علاقه به چلوکباب در ایران و همبرگر در آمریکا که هر دو بر اثر نیاز گرسنگی هستند.

تقاضا - Demand: اگر تمایلی به برآورده شدن نوع خاصی از خواست وجود داشته باشد به آن تقاضا می گویند.

تقاضای موثر - Effective Demand: اگر تقاضا با پشتوانه قدرت خرید همراه باشد بدان تقاضای موثر می گویند.

نیاز Need	خواست Want	تقاضا Demand	تقاضای موثر Effective Demand
حس کلی	مصادق دارد یا خیر؟	تمایل به آن خواست است یا خیر؟	توان خرید تقاضا وجود دارد یا خیر؟
تشنگی	آب/چای/آب میوه	تمایل به آب است یا چای یا آب میوه	توان خرید کدام تقاضا وجود دارد؟

در اکثریت متون ترجمه شده در فارسی، لغت Want، "نیاز" ترجمه شده است. اما باید توجه داشت که منظور از "نیاز" بازاریابی در متون فارسی "خواست" می باشد. در بسیاری از کلاس های مدیریت بازاریابی، به نوعی این موضوع در ذهن مخاطب القا می شود که هدف مدیر بازاریابی ایجاد نیاز است. با توجه به اینکه نیاز قابل تولید نیست و در نهاد هر انسانی وجود دارد، باید این گونه تعاریف را تکمیل کرد که در بازاریابی خواست یا مصادق بهتری برای مخاطب تولید (منظور خلق ایده) خواهد شد. به عنوان مثال غذاهای مختلف در آشپزی نتیجه علم بازاریابی در زمینه پاسخ به نیاز گرسنگی بوده است، زیرا بر حسب موقعیت فرهنگی، مکانی، زمانی مصادق های مختلف برای پاسخ به نیاز اولیه داده شده است؛ حال آنکه در گذشته، تولید تنوع غذایی به صورت ذاتی شکل گرفته است و امروزه با توجه به تلفیق علوم مختلف و توسط تیم های مختلف، غذاهای جدید وارد بازار می شوند.

طبق مطالب فوق مشخص گردید که تعریف بازاریابی خود تعاریف دیگری را در بر گرفته است که با توجه به ترجمه ضعیف متون فارسی، این تعریف در ذهن

نقطه پایان	ابزار	تمرکز دیدگاه	نقطه آغاز	
سود از مجرای افزایش فروش	محصولات جدید	فروش و تبلیغات	کارخانه	دیدگاه فروش
سود از مجرای تامین رضایت مشتری	بازاریابی منسجم	نیاز و خواست مشتری	بازار یا مشتری	دیدگاه بازاریابی

۵- دیدگاه بازاریابی اجتماعی: در این دیدگاه سازمان باید منافع بازار را در نظر بگیرد و ارزشی برتر به مشتری ارائه کند، به نوعی که منافع جامعه و منافع اجتماعی نیز در نظر گرفته شود. در حقیقت وارد کردن معیارهای اخلاقی در مباحث بازاریابی، شالوده اصلی این دیدگاه است که بهترین مثال در این دیدگاه استفاده از ظروف یکبار مصرف گیاهی است که می تواند جذب محیط زیست شوند.

در بازار ایران، با توجه به اشاره اولیه در خصوص اشتباه در ترجمه متون و همچنین همه گیر شدن بحث های مربوط به بازاریابی و برندینگ و عدم دانش حداقلی برخی از مدیران در بازار، مشکلات عدیده ای در شرکت های مختلف به وجود آمده است که می تواند هر شرکتی را با تقابل های درون شرکتی مواجه سازد که مهمترین دلیل نداشتن کارآیی ها و قابلیت های مدیر بازاریابی و پرسنل بازاریابی در شرکت هاست. همانطور که پیش تر نیز بدان اشاره شد، فروش و تبلیغات بخش کوچکی از دریای بازاریابی هستند. در حقیقت اگر واحد بازاریابی (بالاخص مدیر بازاریابی)، خواست مشتری را درست تشخیص داده باشد و واحد تحقیقات (R&D) و واحد طراحی تولید، خواست مشخص شده را صحیح تولید کند و بسته بندی مد نظر تیم بازاریابی را طبق تحلیل بازار درست انجام داده باشند و مجددا مدیر بازاریابی طبق روش های تحلیل شکاف (Gap Analysis) و تحقیقات بازار و تحلیل رقبا و بر اساس قیمت تمام شده محصول مشخص کند و برنامه توزیع طبق برنامه باشد، فروش خود انجام خواهد شد.

شایان ذکر است که در اکثر موارد فوق نقش مدیر بازاریابی (و البته مهمتر از آن نقش مدیر برندینگ) نقشی کلیدی می باشد و بخش فروش در واپسین مرحله قرار دارد. اما با توجه به عدم دانش مدیران ارشد سازمان و نوع نگاه سازمان به واحد بازاریابی، معمولاً این واحد، به عنوان بخش دور افتاده و بدون اثر قلمداد می شود که هر از گاهی گزارشاتی را ارائه می کند که معمولاً توسط سایر مدیران و تو می شود که در نهایت مدیران ارشد برای قدرت نمایی در بازار برای و انمود کردن به این که چنین واحدی را دارند، این لقب را (و نه وظایف را) به مدیر فروش می دهند و سمت سازمانی مدیر فروش را به مدیر فروش و بازاریابی و نه حتی مدیر بازاریابی و فروش تغییر می دهند.

شاید ذکر این نکته جالب باشد که در سالیان گذشته بر اثر همین نوع نگرش، در بزرگترین شرکت خودروسازی کشور، واحد بازاریابی زیر نظر واحد فروش فعالیت کرده است.

در نهایت باید اشاره داشت که با توجه به حجم بالای مطالب بازاریابی و گام به گام بودن برخی از موارد، هدف بر آن قرار گرفته است که در شماره پایانی نشریه پنجره ایرانیان در سال ۹۴ با تکمیل بحث بازاریابی و اشاره به بخش های اصلی و عملیاتی اصول بازاریابی همانند بخش بندی بازار، هدف گذاری و جایگاه سازی و آمیخته های بازاریابی و غیره برای تعطیلات نوروز اطلاعات و راهکارهایی را معرفی کنیم تا در زمان فراغت عید نوروز بتوانیم اهداف بازاریابی خود را بازنگری کرده و در سال ۹۵ استراتژی مناسب و درست را برگزینیم.

راحت ترین راه درک این دیدگاه دقت در جمله معروف آقای هنری فورد (موسس کارخانه اتومبیل فورد) می باشد که در سال های اولیه تولید خودرو اعلام کرد "مردم هر رنگی که از ماشین فورد بخواهند برایشان مهیا می شود به شرط آنکه مشکی باشد". در آن زمان مقدار تقاضا به قدری بیشتر از عرضه خودرو فورد بود که صاحب صنعت کنترل خواست مشتری را در اختیار داشت و به عبارتی نبض قیمتی و سیاستی و ... بازار را تولید کننده در اختیار داشت.

این مثال در نخستین سال های ورود صنعت دوجداره در ایران نیز مصداق داشته است و شرکت های اولیه و پیشرو این نوع برخورد را به خاطر دارند. در آن زمان نوع پروفیل و براق و غیره را تولیدکننده مشخص می کرد که بخشی از آن به دلیل عدم آگاهی مهندسان ساختمان بود، اما حتی در صورت آگاهی مهندسان از سیستم های پنجره، در آن زمان در صورتی که تولید کننده اراده ای برای تولید پنجره نداشت یا آن را پر زحمت می دانست، می توانست درخواست مشتری خود را تغییر دهد، زیرا به اندازه تقاضا تولیدکننده در بازار وجود نداشت. البته در صورت انحصاری بودن یک سیستم یا به روز بودن آن که رقبا هنوز در آن توان فعالیت نداشته باشند، نیز این حالت حاکم است.

۲- دیدگاه محصول: در این دیدگاه مشتری محصولاتی را مورد توجه قرار می دهد که از نظر کیفیت و عملکرد و نوآوری در حالت بهتری قرار داشته باشند. این دیدگاه زمانی به وجود می آید که میزان تقاضا با میزان عرضه محصول یا خدمات تقریباً برابر باشند. بزرگترین مشکل این نوع دیدگاه بیماری نزدیک بینی بازاریابی می باشد که در این حالت فروشنده یا تولید کننده یا ارائه دهنده خدمات چنان شیفته محصول یا خدمت خود می شود که تنها خواسته های کنونی مصرف کننده را لحاظ می کند و نیاز اصلی او را نمی بیند. به عنوان مثال تولیدکننده پنجره محصول خود را به قدری با جزئیات تعریف می کند و مزایای آن را از نظر فنی برای مشتری توضیح می دهد که خواست اصلی مشتری که داشتن یک پنجره عایق در برابر باد و سرماست را عملاً فراموش می کند. در اینجا نباید اشتباه برداشت شود، زیرا ارائه اطلاعات به مشتری و بیان مزایا و معایب جز کارهای اصلی فروشنده است، ولی باید در نظر گرفت که خواست اصلی مشتری محافظت از عوامل طبیعی است نه جنس خاصی از پروفیل و مواردی از این دست.

تعریف دیگر این دیدگاه این می باشد که در زمان اشباع بازار یا برابری عرضه و تقاضا، می بایست تنوع را در دستور کار قرار داد که تقریباً ورود براق های دو حالت، استفاده از طرح چوب در پروفیل و غیره در سالیان گذشته ناشی از اشباع بازار و تغییر نگاه از رویکرد تولید به رویکرد محصول بوده است.

۳- دیدگاه فروش: در این دیدگاه، هدف سازمان ها چیزهایی است که ساخته اند و دنبال ساخت خواست بازار نیستند. در حقیقت استفاده از آفرهای ویژه و استخدام فروشندگان حرفه ای (و تقریباً تولید یک محصول برای سالیان متوالی به استثنای کالاهای استراتژیک مثل بیسکویت ساقه طلایی یا پفک نمکی مینو و ...) نشانه این رویکرد است.

در این رویکرد فروشنده نیز به اندازه محصول یا خدمت در فروش نقش دارد که بهترین مثال برای این رویکرد، دیدگاه صنعت لوازم خانگی است که یکی از عوامل بسیار تاثیرگذار در تصمیم گیری خرید، شخصیت و حرفه ای بودن فروش است.

۴- دیدگاه بازاریابی: در این رویکرد هدف های سازمان در گرو شناخت نیاز و خواست بازار (یا مشتری) می باشد که تحویل محصول یا خدمت مورد پسند مشتری به صورت اثربخش تر و با بازدهی بالاتر از رقبا، شالوده اصلی این رویکرد است. تفاوت این رویکرد، یا رویکرد فروش در جدول زیر قابل ملاحظه می باشد:

در حقیقت تفاوت دو رویکرد فروش و بازاریابی در اولین نقطه است که در دیدگاه فروش نقطه آغازین کارخانه و محصولات تولید شده و فروش به هر قیمتی و در دیدگاه بازاریابی نقطه آغازین استخراج خواست بازار و طراحی محصول یا خدمت مورد نیاز بازار می باشد.