

فیلیپ کاتلر • هرماوان کارتاجایا • هویی دن هوان • ساندرالیو

بازاندیشی بازاریابی

بنگاه بازاریابی پایدار در آسیا



ترجمه دکترویز احمدی • مریم ولی لو • میلاد هادی زاده



در حلقه پایداری خود پیش بروید

زمانی شرکت سامسونگ الکترونیک در کره جنوبی، شرکت حبایی شاخصی در آسیا بود (۱). سامسونگ نیز همچون بسیاری از مجتمع‌های عظیم بازرگانی تولیدی، که بر اقتصاد کره جنوبی تسلط دارند، از رشد خود آسیب دید، چراکه در بسیاری از صنایعی که در آنها وارد شده بود با ظرفیت اضافی مواجه شد و بدهی عظیمی به بار آورد. در سال ۱۹۹۷، بدهی بلندمدت شرکت ۱۸ میلیارد دلار و سه برابر ارزش خالص کل شرکت بود.

اتکای بیش از حد بر تراشه‌های حافظه، احتساب ۹۰ درصد از سود شرکت و نیمی از کل فروش آن در سال ۱۹۹۵ از محل این تراشه‌ها، سامسونگ را به کسب‌وکاری بسیار بی‌ثبات و پرخطر تبدیل کرد. سقوط قیمت تراشه‌های حافظه و به‌دنبال آن بحران اقتصادی سراسری در سال ۱۹۹۷، مدیران اجرایی سامسونگ را به فکر واداشت. اخیراً درک فزاینده‌ای از این واقعیت به‌وجود آمده که شرکت نیاز به تغییر دارد. تولید بیهوده همچنان بر شدت مسئله می‌افزاید. سامسونگ تا سال ۱۹۹۷، در مدیریت موجودی تلویزیون‌های خود با موجودی اضافی بالغ بر تولید سه ماه مواجه بود. کارگران تنها براساس هزینه تولید هر واحد مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند، که آنها را وادار می‌کرد بیش‌تر

و بیش تر تولید کنند، بدون توجه به آن که آیا محصولات تولیدشده به فروش می‌رسند یا خیر.

رئیس هیئت مدیره سامسونگ، یک مهندس الکترونیک به نام یان جونگ یونگ^۱ را که از زمان تأسیس شرکت در سال ۱۹۶۹، در شرکت کار می‌کرد، به عنوان رهبر تغییر برگزید. حرکت نخست یان، حذف نیمی از مدیران عالی و کاهش پرداخت‌ها تا حدود یک سوم بود. این اقدام شمار کارکنان را از ۸۴ هزار نفر به ۵۴ هزار نفر کاهش داد. سپس وی ۱/۹ بیلیون دلار از دارایی‌های شرکت را، از هواپیمای جت هیئت‌رئیس گرفته تا کل بخش تولید قطعات نیمه‌رسانا فروخت؛ بدین گونه وی در یک حرکت سریع نزولی، موجب ساختاربندی مجدد چشمگیر شرکت به لحاظ مالی شد. همچنین بسیاری از مخارج غیر ضروری، نظیر عضویت در کلوپ گلف، وعده‌های غذایی هیئت‌رئیس، و اتومبیل‌های همراه با راننده را قطع کرد و نیز اعلام کرد که از این پس کارخانه‌های سامسونگ تنها پس از دریافت سفارش و تضمین سودآوری اقدام به تولید خواهند کرد.

چنین حرکتی، که از لحاظ شدت برای شرکت کره‌ای تغییراتی رادیکال بودند، سامسونگ الکترونیک را قادر ساخت تا بدهی بلندمدت خود را تا ۱۰/۸ بیلیون دلار و بدهی خود را به کم‌تر از ۱۰۰٪ ارزش خالص شرکت کاهش دهد. امری که موجب شد تا بانکداران مجدداً به شرکت اطمینان کنند و خطوط اعتباری سامسونگ را دقیقاً هنگامی که شرکت بیش‌ترین نیاز را به آن‌ها داشت، باز نگه دارند.

یان با تأیید آن‌که تجدید ساختار تنها اولین گام است؛ چراکه کاهش هزینه‌ها به تنهایی منجر به تولید سودی عظیم نخواهد شد، مفصلاً شرح می‌دهد که در حال حاضر، درآمدها از دارایی‌های نامشهود، نظیر قابلیت‌های بازاریابی، تصویر ذهنی از برند (شناسه)، و خطوط تولید جدید ناشی می‌شوند. حال سامسونگ الکترونیک

بدون متوقف کردن تلاش خود، به منظور کاهش هزینه‌ها، با تمرکز بر نوآوری و بهبود ابتکارات خود در تحقیق و توسعه به دنبال رقابت با رقبای خود است.

وسواس فکری دیرینه در خصوص سهم بازار و تعیین حد نصاب تولید و صادرات، دست به دست هم داده‌اند تا شرکت بر کسب درآمد از طریق تولید محصولات برقی، بر مبنای طراحی‌های نوآورانه، از قبیل نرم‌افزارهای پخش موسیقی اینترنتی، صفحات نمایشگر تخت، و گوشی‌های موبایل به وزن ۵/۵ اونس و با توانایی شماره‌گیری صوتی فعال و دسترسی به اینترنت، تمرکز کند. سامسونگ الکترونیک در غم وابستگی پیشین خود به تراشه‌های حافظه، یعنی نیمی از کل فروش و ۹۱٪ از کل سود شرکت، زمینه فعالیت خود را تا حد زیادی گسترش داده است. امروزه، شرکت سامسونگ الکترونیک از پیشگامان تولید دستگاه‌های ارتباط از راه دور، نمایشگرهای کریستال مایع، و تجهیزات دیجیتالی در جهان است.

سامسونگ الکترونیک به نتایج بسیار رضایت‌بخشی دست یافته است. در سال ۱۹۹۹، شرکت با ۳۰ درصد افزایش در فروش، ۳۸ درصد افزایش در سود خالص و ۴۵ درصد افزایش در سود عملیاتی نقش برجسته‌ای داشت. درآمد خالص به سرعت تا ۱۰۰۰ درصد افزایش یافت و از مرز ۲/۱۷۷ میلیارد گذشت و با رشد خالص ۲۶ درصدی از بالاترین حد سابق خود در سال ۱۹۹۵، که ۲/۵۰۵ میلیارد دلار بود، پیش افتاد. در همین سال، ارزش سهام شرکت که در کره ثبت شده بود و به طور گسترده‌ای در سرتاسر دنیا نگهداری می‌شد، ۲۳۳ درصد رشد داشته و به ارزش هر سهم معادل ۲۲۷ دلار رسیده است.

سامسونگ با افزایش فروش خود به میزان ۳۱ درصد و جهشی بالغ بر ۴۵ درصد در سود خالص در سال ۲۰۰۰، همچنان به رشد خود ادامه داده است. سود عملیاتی ۶۶٪ افزایش یافته در حالی که درآمد خالص ۹۰ درصد رشد داشته است. بنابراین، سامسونگ گواهی روشن بر این مدعاست که تلاش مداوم برای

عرضه ارزشی بیش تر به مشتریان، شرکا، و سهام داران ساختار مالی مطمئن، کارآمد، و سودآوری برای شرکت به ارمغان خواهد آورد که مانندی ندارد.

سامسونگ الکترونیک یکی از معدود شرکت های آسیایی بود که از بحبوحه بحران جان سالم به در برد یا حتی می توان گفت در این میان پیشرفت کرد. از زمان بحران در سال ۱۹۹۷، محیط کسب و کار آسیا در نتیجه جهانی شدن، دیجیتالی شدن، و آزادسازی به سرعت تغییر کرده است. از پیامدهای این موقعیت متلاطم آن است که بازار نیز در تغییر دائم به سر می برد. هر کسب و کاری برای موفقیت می بایست همچون سامسونگ در بازار در حال تغییر پیروز شود. به همین دلیل است که می بایست بازاریابی را «سروکار داشتن با بازار» تفسیر کرد. بازاریابی باید «روح» هر مدل راهبرد کسب و کار باشد. با بنیان نهادن مدل کسب و کار بر پایه بازاریابی، به عنوان اصلی راهبردی در کسب و کار، می توان فرض کرد که کسب و کار مورد نظر به کسب و کاری پایدار بدل خواهد شد. مدل پایدار، بخش اول مدل SME، مؤلفه نخست کسب و کار در بازاری است که پیوسته در حال تغییر است. توانایی شرکت در تطابق با این تغییرات یکی از پیش نیازهای مهم برای موفقیت است.

حلقه پایداری

اگر پایداری کلید موفقیت است، پرسش بعدی این است که چگونه شرکتی می تواند پایدار باشد؟ مدلی که از دیوید هورست^۱ اقتباس کرده ایم به خوبی به این سؤال پاسخ می دهد (شکل ۱.۱) (۲). هنگامی که کسب و کار خود را آغاز می کنید، معمولاً انتخاب می کنید که در چه کسب و کاری خواهید بود. سپس انرژی، منابع، و افراد خود را به کار می گیرید تا آن را به واقعیت در آورید. آغاز هر کسب و کاری، حتی اگر بازاری تضمین شده داشته باشید، هرگز خیلی ساده نیست. همچنان می بایست مرحله راه اندازی را طی کنید. در این مرحله، هنوز در فاز شکل گرفتن هستید، که



Adapted from David Hurst, *Crisis and Renewal*, 1996.

منبع:

معمولاً هر چیزی در آن اقدام سریع می‌طلبد. همه روحیه‌ای به شدت جنگ‌جو دارند. اغلب یک رهبر کارآفرین خوب حضور دارد که می‌تواند انرژی‌ها را بسیج کند و آینده روشن کسب‌وکار را به دیگر افراد نشان دهد. سیستم مناسبی در این فاز وجود ندارد، اما تلاش تک‌تک افراد در یک جهت متمرکز شده است.

همه کسب‌وکارها موفق نخواهند شد و برخی به هر دلیل شکست خواهند خورد. با وجود این، در صورتی که کسب‌وکار شکوفا شود و به‌طور مداوم رشد کند، وارد فاز منطقی می‌شود. طی این فاز رفته‌رفته نتایج تلاش خود را مشاهده می‌کنید. روزبه‌روز رشد می‌کنید. اطمینان بیش‌تری به انتخاب‌های خود و احساس خوبی به راهبرد خود پیدا می‌کنید. در بسیاری مواقع این اطمینان و غرور در شما ایجاد می‌شود که می‌توانید هر آنچه تاکنون انجام داده‌اید از آسیب مصون نگه دارید.

معمولاً در این فاز، سیستمی مناسب در کسب‌وکار شکل می‌گیرد. اقدام به استقرار مدیریت مناسب راهبردی و عملیاتی می‌کنید. چرا؟ زیرا نگرانی نسبت به

کنترل کسب و کار در حال رشد شروع می‌شود. این فاز دوره منطقی نامیده می‌شود که کاملاً متفاوت از دوره شکل‌گیری است. در این دوره، همه در چارچوب یک سیستم کار می‌کنند و مانند دوره شکل‌گیری نیست که در آن شرح وظایف و مشاغل روشن نبود، اما جهت مشخص بود.

حالا هر کس یک شرح وظایف روشن دارد، حتی اگر این وظایف متضمن تمرکز بر سمیت و سوی دوره شکل‌گیری نباشد. چرا؟ زیرا هر کس به جای آن که به فکر هدف شرکت باشد، تنها در جست‌وجوی اهداف شخصی خود است. این مرحله، مرحله خطرناک و بحرانی یک کسب و کار است؛ چرا که شما به‌طور فزاینده اسیر سیستم شخصی خود می‌شوید. می‌خواهید هر آنچه درستی آن به اثبات رسیده حفظ کنید. با وجود این، همچنان که بازار پیوسته در حال تغییر نشان می‌دهد، هیچ چیز برای همیشه درست نیست.

طی این مرحله کسب و کار نیازمند یک شکوفایی صحیح است، چون رهبری که کسب و کار را بنیان گذاشته رفته‌رفته نقش خود را از دست‌رفته می‌بیند. یا حتی، اگر همچنان رهبر خوبی باشد، شاید امکان کاری که پیش از این انجام می‌داده دیگر برایش فراهم نباشد. اکنون این پیروان هستند که می‌بایست رهبری را بر عهده بگیرند. کتاب‌های بی‌شماری در این خصوص، که چگونه به رهبری خوب بدل شویم، وجود دارد، اما یافتن کتابی در خصوص «پیروی» بسیار دشوار است. یک پیرو خوب نباید منفعل باشد، بلکه می‌بایست فعالانه بازخورد بدهد؛ چرا که او کسی است که در صحنه عمل و میدان نبرد به‌سر می‌برد.

ژاپنی‌ها این را گمبال^۱ می‌نامند، یعنی جایی که کار اصلی انجام می‌شود. کسانی که در میانه میدان کار می‌کنند درک خوبی از این که چه نوع تغییراتی در بازار رخ می‌دهند، دارند. رهبر، که پیش از این در عرصه بازار فعالیت می‌کرد، اکنون در اتاق هیئت مدیره محصور شده است. نتایج بررسی را می‌بیند، از آن‌ها آگاه می‌شود و

آن‌ها را ملاحظه می‌کند. با این حال کم‌تر به تغییرات بازار حساس است؛ چراکه در ارتباط و اتصال با بازار نیست. پیرو خوب می‌بایست خواهان «درک» بازار در حال تغییر باشد، آن را تجزیه و تحلیل کند و شهادت ارائه ارزیابی‌های خود را به رهبران داشته باشد. نونل تیچی^۱ در اثر خود با عنوان موتور رهبری^۲ چنین استدلال می‌کند که یک رهبر خوب می‌بایست رهبری را در کلیه سطوح سازمان ایجاد کند (۳). همه باید یک رهبر باشند؛ وگرنه هیچ‌کس مراقب بازار در حال تغییر نخواهد بود. نمونه‌های خیلی زیادی از شرکت‌های بزرگ وجود دارند که به‌رغم سیستمی بسیار مناسب، در نهایت شکست می‌خورند، چراکه توانایی تطابق با بازار جدید را ندارند. شرایط جدید بازار نهایتاً ممکن است نتیجه رفتار در حال تغییر مشتریان باشد، بلکه می‌تواند ناشی از رقابتی جدید، فناوری‌های جدید، مقررات جدید، یا سبک‌های جدید زندگی باشد.

چرخه از «انتخاب»^۳ تا «بحران»^۴، «چرخه عملکرد»^۵ نامیده می‌شود. چرخه‌ای که شرکت را پایین می‌آورد، بالا می‌کشد، و مجدداً پایین می‌آورد. با این حال می‌توان پیش از آن‌که بحران واقعی به‌وقوع بپیوندد، یک حسگر بحران ایجاد کرد. جک ولش^۶ در جنرال الکتریک (GE) چنین نمونه‌ای است. ولش زمانی که GE هنوز به‌لحاظ مالی قدرتمند بود، وقوع بحرانی در GE را حس کرد. وی، که به‌تازگی به‌عنوان رئیس هیئت مدیره انتخاب شده بود، متوجه شد که GE می‌بایست فقط در صنایع جهانی برتر و سرآمد باشد. ولش با فروش تعدادی از شرکت‌های تابعه و کنار گذاشتن شمار عظیمی از کارکنان به «تخریب‌های خلاق» در سازمان دست زد.

1. Noel Tichy
2. Leadership Engine
3. choice
4. crisis
5. performing cycle
6. Jack Welch

مرحله تخریب خلاق، اغلب نیازمند تصمیمات غیر معمول است؛ چراکه رهبر قصد دارد در چرخه تغییر و تحول پیشگام باشد. در صورتی که کسب و کار به بحران برخورد کرده باشد، این امر به مراتب دشوارتر می شود. در اغلب موارد، کارکنان به رهبر داخلی اجازه نخواهند داد که تغییر و تحول را رهبری کند. در چنین مواردی، شرکت می بایست فردی از بیرون، حتی کسی که از صنعت مربوطه نیز نباشد، را برای کارگشایی در تغییر و تحول، به کار بگیرد.

مسئولیت رهبر تغییر، احیای شرکت است. می بایست با شرایط و موقعیت های دشوار و کارکنان سخت و مقاوم به چالش برخیزد. راهبرد، فرهنگ، و کارکنان سابق، اگرچه تا پیش از این کاملاً مناسب بوده اند، ممکن است با بازار جدید تناسب نداشته باشند. جنبش تغییر به منظور تصدیق این حقیقت که تغییر همواره دشوار است، در چرخه تغییر و تحول گنجانده شده است. در مرحله تخریب خلاق، ارزش های ناشایست و نامناسب موجود از بین می روند. در طول مرحله احیا، ارزش هایی که امید می رود با شرایط آتی متناسب باشند، خلق می شوند.

در صورتی که رهبر تغییر، چه رهبر قبلی چه رهبر جدید، از درون یا از بیرون، با انتخاب های درست در احیای کسب و کار موفق شود، چرخه تغییر و تحول را کامل می کند. برای موفقیت، یک سازمان به پیروان خوب نیز نیاز دارد. بدون این حمایت و پشتیبانی، احیای شرکت برای رهبر بسیار دشوار خواهد بود؛ چراکه وی اکنون مسئولیت تجدید چرخه عملکرد را بر عهده دارد. باید به همه ثابت کند که انتخاب جدید او درست است؛ سپس چرخه مجدداً آغاز می شود. شرکت پایدار شرکتی است که بتواند یک چرخه مستمر را در برابر بازاری که دائماً در حال تغییر است، پیش ببرد. سونی یک نمونه برای شرکتی است که هنوز بازنایستاده است. شرکت سونی در پاسخ به دورنمای تکنولوژیکی و رقابتی در حال تغییر در این عصر ارتباطات و انتقال داده با باند عریض، با ورود به عرصه های کسب و کار جدید، از قبیل الکترونیک، بازی ها، سرگرمی، خدمات مالی و اینترنت و ارتباطات،

مدل بنگاه بازاریابی پایدار، یک بازتعریف بازاریابی است. بازاریابی قبلاً به داشتن فقط یک وظیفه کارپردی شناخته می‌شد و امروزه این نقش بازاریابی در حال افول است و باید نقش آن به راهبردی تجاری تبدیل و هدف آن کسب رضایت پایدار سه گروه ذی‌نفع (مشتریان، کارکنان سازمان، و سهام‌داران) شود. در این صورت، بازاریابی روح سازمان، و نه فقط بخشی از بدنه سازمان، می‌شود. در این مفهوم گسترده، بازاریابی ابعاد سه‌فعالیت راهبردی «دورنما»، «معماری»، و «کارت امتیاز» را دربر می‌گیرد. به‌علاوه، در محیط پرتلاطم امروز و پویایی بازار می‌بایست «پرداختن به بازار»، با سه بازار تجاری، شایستگی، و سرمایه نیز تعامل داشته باشد.

این مدل درعین حال که کلیه ابعاد راهبردی بنگاه را پوشش می‌دهد، ترکیبی از تمام مکاتب فکری راهبردهای کسب‌وکار نیست، بلکه راهبردی جامع است که می‌توان آن را برای تبدیل کسب‌وکار به یک بنگاه بامار و پویا در بازار مدام در حال تغییر، به کار گرفت.