



پوششهای  
سطحی



پیام آبنکار

زمستان ۱۳۹۹ شماره ۵۹

نویسنده: سروش ذولمجدی  
گروه نشریات پوششهای سطحی و پیام آبنکار

چگونه بین واحد مدیریت سازمان و تیم بازرگانی ارتباط موثر برقرار کنیم؟

از دسته مسائلی که در طی سال های متمادی حضور در جلسات مشاوره ای سازمانی همیشه با آن در حال دست و پنجه نرم کردن بوده ایم ، جنگ بین تیم مدیریت و تیم بازاریابان است.

در یک طرف مدیران سازمان ها قرار دارند که تصمیماتی را اتخاذ می کنند که به تصور آن ها مبنای عقلانی دارد و در سوی دیگر بازاریابان قرار دارند که می خواهند کار را تمام کنند و فروش را انجام دهند.

اما مگر نه اینکه مدیران هم به دنبال افزایش فروش هستند؟ پس این حجم از اختلافات در نظرات و تاکتیک ها از کجا نشأت می گیرد؟

برای اینکه به بررسی این موضوع بپردازیم ابتدا باید این مساله را مورد بررسی قرار دهیم که اساساً مدیران و بازاریابان چگونه فکر می کنند و بر چه اساسی تصمیم می گیرند.

ذهن هر انسانی به دو نیمکره ی کاملاً جداگانه تقسیم شده است که هر کدام اطلاعات را به گونه ای متفاوت پردازش می کند. نیمکره ی چپ مغز ، اطلاعات را در قالب سری های دسته بندی شده پردازش می کند، تفکر زبانی دارد و به صورت خطی و قاعده مند عمل می کند. اما نیمکره ی راست مغز ، اطلاعات را به صورت موازی پردازش می کند، تفکر تصویری (بصری) دارد و (کل نگر) است.

در وجود هر کس، یکی از این نیمکره ها غالب است. این موضوع در ذات خود تعجب آور نیست و به در قسمت های دیگر کارکردهای انسان نیز دیده می شود.

بعضی از مردم راست دست هستند و برخی دیگر چپ دست. به همین ترتیب، بعضی از مردم راست ذهن هستند و برخی دیگر چپ ذهن.

اما شما چطور؟ راست ذهن هستید، احتمال دارد چپ ذهن باشید. اگر شما پیش از تصمیم گیری به سراغ اعداد و ارقام و بررسی نمودارها و نتیجه ی نهایی کار هستید، به احتمال زیاد چپ ذهن هستید. سرمایه گذاران عاشق این افراد هستند؛ کسانی که همه چیز را به اعداد و ارقام قابل اندازه گیری تبدیل می کنند . نتیجه ی کار را پیش روی شما قرار می دهند.

در سوی دیگر بازاریابان هستند ، افرادی که معمولاً با توجه به گزینه و میل درونی خود و کمی اطلاعات و شواهد عینی تصمیم گیری می کنند. از نظر آن ها هیچ کاری خلاقانه تر از بازاریابی در دنیا وجود ندارد.

هر چند که هر کدام از این روش های تصمیم گیری ذهنی جایگاه خاص خود را دارد و باعث ایجاد یک سری از پیشرفت های بشری شده است. اما زمانی که در نفر از دو طیف راست مغز و چپ مغز در کنار هم قرار می گیرند، به علت روش های متفاوتی که به مسائل نگاه می کنند، تنش هایی بین آن ها شکل می گیرد.

مدیران باید بتوانند با توجه به نتایجی که پیش بینی شده است و کارکردهایی که در روند اجرایی سازمان طراحی کرده اند، بر بازاریابان مدیریت کنند و نتایجی که مورد نیاز سازمان است را از آن ها بگیرند.

تفکر منطقی و تحلیلگر تلاش می کند تا این قابلیت را در یک فرد ایجاد کند تا بتواند آینده را پیش بینی نماید. در نهایت، اگر با اطلاعات دقیق، موقعیتی را بررسی کردید، باید قادر باشید اتفاقات آینده را پیش بینی نمایید.

اگر چند گزینه روی میز باشد و مدیر عامل با گزارش بررسی اوضاع وارد جلسه شود، جایی برای بحث باقی نمی ماند، زیرا که مدیر با توجه به اطلاعاتی که در دست دارد تصمیم خود را گرفته است. به همین دلیل است که تعداد بسیار زیادی از جلسات بدون اینکه نتیجه ی درستی حاصل کنند، پایان می یابند.

شاید به همین دلیل است که دیوید پاکارد، بنیان گذار شرکت هیولت-پاکارد (HP) می گوید:

بازاریابی مهم تر از آن است که صرفاً به دست بازاریابان سپرده شود.

فاصله ی عمیق بین تیم بازاریابی و تیم مدیریت

هر چه تیم های مدیریت و بازاریابی بیشتر و بیشتر به سراغ آموزش های مختلف می روند و شرکت هایشان را گسترش می دهند، این اختلاف بیشتر و بیشتر می شود.

تمام کسانی که به آموزش و مشاوره در حوزه ی مدیریت می پردازند، مدیران و مشاوران مدیریت هستند و البته تمام کسانی که در حوزه ی بازاریابی به آموزش تیم های شما می پردازند هم بازاریابان و مدیران بازاریابی خبره هستند.

پس تعجبی ندارد که هر چه شرکت شما بیشتر رشد کند، این اختلاف ها هم بیشتر و بیشتر شوند.

برای اینکه مدیران بتوانند تصمیمات درستی را اتخاذ کنند و از پتانسیل موجود در بازاریابان استفاده کنند باید بدانند که یک بازاریاب چه کاری می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. تنها در این حالت است که معمولاً می توانند به درستی تصمیم بگیرند.

برای اینکه یک مدیر بتواند درک درستی از بازاریاب ها داشته باشد، نیاز دارد تا چند تفاوت اصلی را یاد بگیرد.

۱- مدیریت با واقعیت ها سر و کار دارد، بازاریابی با برداشت ها

مدیران با اخبار و ارقام سر و کار دارند و هر مدیر چپ ذهنی یک مسیر منطقی را برای حل مشکلات طی می کند. هدف رفتن به عمق داستان است. خلاصه این است که مدیران با واقعیت ها سر و کار دارند.

از طرف دیگر، بازاریاب ها تقریباً فقط به ادراک مشتریانشان توجه می کنند. آنچه برای بازاریاب ها اهمیت دارد، اخبار واقعی در مورد یک موقعیت نیست، بلکه آن چیزی است که در ذهن مشتری قرار دارد؛ خواه با واقعیت منطبق باشد و یا نباشد.



## زمستان ۱۳۹۹ شماره ۵۹

از آن جا که سنجش ادراک مشتری بسیار مشکل است، بازاریاب ها از تفکر کلی نگر و شهودی استفاده می کنند.

البته مدیران هم از اهمیت ادراک مشتریان آگاه هستند، اما مشکل از اینجا شروع می شود که آن ها درک مشتری را انعکاسی از واقعیات می دانند. آن ها تصور می کنند که اگر واقعیات های بازار را تغییر دهند برداشت مشتری تغییر می کند، در حالی که بازاریاب ها با این مساله موافق نیستند. آن ها معتقد هستند که تغییر واقعیات به راحتی صورت می گیرد اما تغییر درک مشتری کاری است که احتمالاً نشدنی است.

۲- این بهترین ایده ای است تا به امروز داشته ام

بارها و بارها این جمله را از دهان یک مدیر شنیده ام. مدیران با توجه به سیستم تصمیم گیری خودشان که بر پایه ی واقعیات است، تصور می کنند که اگر چیزی روی کاغذ درست باشد، در عالم واقعیات هم حتماً به درستی پیش خواهد رفت؛ اما بازاریاب ها این را می دانند که ممکن است بهترین محصولات و ایده ها هم از طرف مشتریان پذیرفته نشوند.

در کنار جمله ی مدیران در خصوص داشتن بهترین ایده، این جمله را هم از بازاریاب ها شنیده ایم که این ایده به هیچ دردی نمی خورد.

از طرف دیگر ایده های غیر واقع گرایانه ای را از طرف بازاریاب ها شنیده ایم که به هیچ شکلی از طرف مدیران پذیرفته نمی شود، چون روی کاغذ نتیجه ی خوبی را به دنبال ندارد.

۳- مدیریت بر محصول تمرکز دارد، بازاریابی بر برند

اگر در کنار مدیران قرار بگیرید، حتماً این جمله را از آن ها شنیده اید که هر محصول خوبی را تولید کنید مردم آن را خواهند خرید.

این یکی از مهم ترین نقاط اختلاف بین مدیران و بازاریابان است. امروز همه ی ما می دانیم که برند چه نقش اساسی در فروش محصولات دارد و می دانیم که چگونه محصولات خوبی را می توان بدون انجام فرآیندهای صحیح بازاریابی برای همیشه از بین برد.

اما مدیران با توجه به اینکه صرفاً محصول و نتیجه ی کار را مد نظر قرار میدهند صرفاً به این نکته توجه می کند که چه کالایی به بازار عرضه کنند و با این تصور که حتماً فروخته خواهد شد بدون توجه به نتایج کار و فرآیندهای لازم به انجام این کار می پردازند.

به همین خاطر است که در هر رده ی محصولی، شاهد صدها کارخانه ی تاسیس شده و تعطیل شده در هر سال هستیم.

هر چند که محصول با کیفیت بسیار با اهمیت است، اما فروش اهمیتی به مراتب بیشتر از خود کالا دارد.

شما می توانید بهترین کالای موجود را تولید کنید و هیچ گاه موفق به فروش آن نشوید. این است تفاوت اصلی بین کیفیت محصول و کیفیت فروش.

۴- فروش در برابر برداشت

شاید فروش یک شرکت و وضعیت فعلی آن شرکت در فروش ، یک مدیر را گول بزند. صرف اینکه شرکتی سالانه میلیارد ها تومان فروش انجام می دهد، به این معنی نیست که این شرکت موفق است.

در اینجا است که اهمیت برند و فرآیندهای برندینگ نمایان می شود. جایگاه شما در ذهن مشتریان ممکن است تا حدود بسیار زیادی با رفتار فعلی آن ها متفاوت باشد و این مساله شما را به گمراهی بکشاند.

برای مثال شرکت های ایران خودرو و سایپا را در نظر بگیرید. هیچ شرکت خودرو سازی در ایران به گرد فروش این شرکت ها هم نمی رسد.

این شرکت ها در تمام شهر ها نمایندگی ها ی بسیار فعال دارند و بازار بسیار گسترده ای حول آن ها شکل گرفته است. همچنین اگر در جاده ها حرکت کنید هیچ خودرویی به اندازه ی خودروهای ساخت این شرکت ها در جاده ها نیست.

اما آیا تمام این مسائل به این معنی است که این شرکت ها در ذهن مشتریان هم جایگاه مناسبی دارند؟

قطعاً اینطور نیست. به دلایل خاص خود این شرکت ها فروش بسیار بالایی را تجربه می کنند ، اما این فروش صرفاً تابع زمان است و به راحتی می تواند از بین برود.

شما باید قادر باشید ذهنیت مشتریان نسبت به خودتان را مدیریت کنید و جایگاه مناسبی برای خودتان در ذهن آن ها ایجاد کنید. این مساله از آن دسته مسائلی است که محل اختلافات بسیار زیاد بین افرادی است که در تیم های بازاریابی و مدیریت کار می کنند.

مساله به این ختم نمی شود

متأسفانه اختلافات بین تیم های مدیریتی و بازاریابی به اینجا ختم نمی شود. مسائل دیگری هم هستند که باید بررسی شوند و راهکارهایی وجود دارند که باید به درستی اجرا شوند تا با ایجاد هماهنگی بیشتر بین این دو بخش ، نتایجی که برای شرکت در نظر دارید ، برآوردن شوند.

در شماره ی بعدی نشریه به بررسی عوامل دیگر و راهکارهای حل این مسائل می پردازیم.