

## جنبش اصلاحی در مدیریت بازار\*

دکتر کریم حمدی<sup>۱</sup>

حسن اسماعیلی بیدهندی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این مقاله ضمن بررسی موضوع ارتباط میان خواسته و مشتری و بررسی دیدگاههای مختلف درباره این موضوع، ویژگی‌های متفاوت عناصر چرخه تکامل مدیریت بازاریابی و نقش آنها در چگونگی تحول در مدیریت بازار، تبیین گردیده است. همچنین چالش اساسی پیش روی مدیریت بازاریابی، یعنی تهیه ترکیب عناصر آمیخته بازاریابی به همراه بررسی نحوه شکل‌گیری و پیدایش این مفهوم (آمیخته بازاریابی)، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. سرانجام «جنبش اصلاحی در مدیریت بازار»، به عنوان واژه معروف مدیریتی دهه اخیر معرفی گردیده، آنجا که تحول در مدیریت بازار درصدد پر کردن خلاء ناشی از رکود نسبی علم مدیریت بازاریابی است.

---

\* دریافت ۸۳/۶/۵ پذیرش ۸۳/۷/۱۰  
۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی  
۲. کارشناس ارشد دانشگاه تهران

## واژه‌های کلیدی

مدیریت بازاریابی، تحول در مدیریت بازار، آمیخته بازاریابی، جنبش اصلاحی

### مقدمه

یک اندرز قدیمی مدیریتی می‌گوید: «اگر چیزی را نتوانی ارزیابی کنی، نمی‌توانی آن را مدیریت کنی». اما بهتر است دقیقاً مشخص گردد که از میان خواسته<sup>۱</sup> و مشتری<sup>۲</sup> چه چیزی باید ارزیابی شود و چرا؟ آیا مقصود کشف ایده‌آل‌های مشتری و برنامه‌ریزی برای آنهاست؟

موضوع پیوند میان خواسته و مشتری از مسائلی بوه است که در طول تاریخ زندگی بشر مورد توجه آدمیان بوده است. گروهی از بزرگترین و برجسته‌ترین اندیشه‌گران بازاریابی در جهان، بر نقش محوری آن در بازاریابی صحنه گذاشته‌اند و پاره‌ای آن را مردود دانسته‌اند. این تایید یا رد، بستگی به پاسخ پرسش‌هایی دارد از جمله اینکه آیا مشتری موجودی است که خواسته‌هایش را می‌شناسد؟ آیا میان نوع نیازها<sup>۳</sup> و نوع مشتریان تضادی وجود ندارد؟ آیا خواسته‌ها را می‌توان پیش‌بینی کرد، ایجاد و یا تعدیل کرد؟ بازاریابی بدوی<sup>۴</sup>، نوگرا<sup>۵</sup> و فرانوگرا<sup>۶</sup> چه روشی را در مواجهه با خواسته‌های مشتریان به عرصه آزمایش و خطا نهاده‌اند؟ و ... (حیدرزاده، ۱۳۸۱، ص ۵۲). پرسش‌هایی از این دست تا حدود زیادی چارچوب‌های فکری و مفروضات قبلی درباره سازمان‌ها و کسب و کارها از یک سو، و مشتریان و بازارها را از سوی دیگر در حال‌های از ابهام فرو برده و سبب می‌شود تا در شناخت پدیده‌های اطرافیان تجدید نظر کرده و بازشناسی را آغاز کنیم،

- 1 . Want
- 2 . Customer
- 3 . Needs
- 4 . Neanderthal Marketing
- 5 . Modern
- 6 . Post - modern

امروزه منظور از شعار: «ساختن برای ماندن»<sup>۱</sup>، «ساختن برای تغییر»<sup>۲</sup> است. (دیویس و می‌یر، ۱۳۸۱، ص ۳۰) چنان چه پیتر دراگر می‌گوید «تغییر را نمی‌توان مهار کرد، ولی می‌توان از آن پیش افتاد. امروزه سازمان‌ها بایستی به پیشواز تغییرات بروند، نه اینکه در برابر آن‌ها بایستند». این مطلبی است که به زبانی دیگر بر سر در یکی از فروشگاه‌های «دره سیلیکون» (مرکز فناوری اطلاعات آمریکا) نقش بسته است: «هر کس که روی در دیگ پیشرفت بنشیند، متلاشی خواهد شد!» (دراگر، ۱۳۸۰، ص ۱۱).

در یک بازار سالم عرضه و تقاضا، تولید کننده پس از یک دوره بررسی و مطالعه بر روی نیازهای جامعه، تولید کالایی را آغاز می‌کند. آن گاه آن کالا را با دقت، با سلیقه و نیاز مشتری سازگار می‌کند و در عین حال می‌کوشد که کالای او نسبت به تولیدات رقبا امتیازی محسوس داشته باشد تا مشتری به انتخاب آن دست بزند. امروزه سلیقه و نیاز مشتری، به دلیل کثرت و تنوع مصرف به فرآیندی پیچیده و نالاستوار مبدل شده است. به همین سبب تبلیغات و بازاریابی نیز بیش از گذشته حساس‌تر و گسترده‌تر گردیده است. مشتری، نظر و سلیقه او، در واقع علت و هدف نهایی تولید است. این سلیقه، بر اثر سالها کار و تجدید نظر در تولید محصول بروز می‌نماید و در عین حال بسیار شکننده است. زیرا خریدار کسی است که هم قدرت انتخاب و هم اختیار خریدن دارد.

پیدایش عوامل تغییر برای همه سازمان‌ها عادی است و تنها، تغییر فطرت توحیدی انسان است، که مذموم می‌باشد. زیرا کسب و کارها موجب دگرگونی یکدیگر می‌شوند. رقابت، فناوری و حتی مقررات، دگرگونی می‌آفرینند. گاهی این گونه دگرگونی‌ها تنها بر یک بخش صنعت تاثیر می‌گذارد و گاهی نیز کل صنعت را زیر و رو می‌کنند. بنابراین، توان تشخیص تغییر جهت باد و برگزیدن مسیری که به صخره‌ها برخورد نکند، برای ادامه سفر و آینده سازمان بسیار مهم و حساس است. از سوی دیگر ابهام در خواسته‌ها که در اثر آن دو مفهوم «کالا» و «خدمت» در هم ذوب شده و تشکیل مفهوم جدیدی

---

1 . Built to Last

2 . Built to Change

به نام «پیشنهاد<sup>۱</sup>» را می‌دهند؛ و همچنین ادغام نقش‌های «خریدار» و «فروشنده» که بصورت یک نقش واحد «مبادله‌گر<sup>۲</sup>» در می‌آید، سبب گردیده سازمان‌ها در پی بیرون آوردن ارزش‌هایی تازه از کانه‌های دست نخورده باشند. طبیعت مشتریان، یکی از بزرگترین منابع ارزشمند سازمان است.

### جنبش اصلاحی در مدیریت بازاریابی؛ مفاهیم و چرایی؟

عموماً در سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی که مدیریت بازاریابی پیرو دیدگاه «فرماندهی و کنترل» است، تنها مقدار بسیار ناچیزی از ظرفیت بازار هدف به کار گرفته می‌شود. امروزه کسب و کارها در دوره‌ای به سر می‌برند که هر سازمانی نتواند سریع‌تر، ارزان‌تر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود به تولید کالا یا خدمات پردازد، از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پر هیاهو، تنها سازمان‌هایی قادر به ادامه خواهند بود که از تمامی ظرفیت بازار هدف خود بهره می‌گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت بازار – که مبتنی بر فرماندهی مدیران و فرمانبری مشتریان است را بر می‌گزینند، رفتنی هستند.

سازمان‌ها باید همواره به یاد داشته باشند که تنها یک مخاطب مورد نظر وجود دارد که دارای اهمیت است و آن، مصرف‌کننده<sup>۳</sup> است. مضاف بر آن، بازاریابی باید این مصرف‌کننده را وادار به عمل کند، اما مهم توجه به این نکته است که ایجاد محبوبیت، برای کالاها و خدمات تولیدی، هدف نیست بلکه توجه به نقش بازاریان در پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی سازمان در بازار، اصل حیاتی برای سازمان‌های می‌باشد. هرچند سازمان‌ها عموماً تفکیکی بین نقش‌ها؛ فرد دریافت‌کننده سفارش<sup>۴</sup>، فروشنده<sup>۵</sup>، و

- 1 . Offer
- 2 . Exehanger
- 3 . Consumer
- 4 . Order Taker
- 5 . Salesman

بازاریاب<sup>۱</sup> قائل نمی‌شود و این خود سبب بروز «بیماری نزدیک بینی بازاریابی<sup>۲</sup>» از سوی آنان در سازمان‌ها می‌گردد.

در زمینه اهمیت بازاریابی و نقش‌های متفاوت افراد در پیاده‌سازی تئوری بازاریابی، قصه طنزآمیزی وجود دارد: «یک تولید کننده کفش در هنگ کنگ تصمیم گرفت تا امکان فروش کالاهای خود را در یک جزیره دور افتاده در جنوب اقیانوس آرام، بررسی کند. یک نفر کارمند دریافت سفارش را به آنجا فرستاد. وی پس از یک بررسی سطحی و سرسری، تلگرامی به شرکت فرستاده و اطلاع داد که؛ مردم این جزیره کفش نمی‌پوشند. بازاری برای کالای ما وجود ندارد. تولید کننده هنگ کنگی که قانع نشده بود، یک نفر فروشنده را به جزیره اعزام کرد. او نیز گزارش خود را چنین فرستاد؛ مردم جزیره کفش نمی‌پوشند. بازار گسترده‌ای برای این کالا وجود دارد. بازرگان پنداشت که وجود آن همه پاهای برهنه چشم فروشنده را گول زده است و تصمیم گرفت تا این بار یک نفر بازاریاب به جزیره بفرستد. کارشناس حرفه‌ای بازار با رئیس قبیله و تنی چند از مردم جزیره گفتگو کرد و سپس گزارش خود را این گونه تنظیم نمود؛ مردم این سرزمین کفش نمی‌پوشند از این رو پاهایشان در وضع ناگواری است. من به رئیس قبیله نشان داده‌ام که کفش چگونه ناراحتی‌های پا را می‌کاهد. وی بسیار به این کالا علاقمند شده است و ۷۰ درصد مردم جزیره حاضر به خرید کفش به مبلغ ۱۰ دلار هستند. شاید ما بتوانیم در نخستین سال ۵۰۰۰ جفت بفروشیم. هزینه کل فرستادن کفش به این جزیره و پخش آن، جفتی ۶ دلار برآورده می‌شود. بنابراین، درآمد ما در سال نخست به ۲۰۰۰۰ دلار خواهد رسید که ۲۰ درصد سرمایه به کار گرفته شده است و بیش از نرخ ۱۵ درصدی برگشت سرمایه ما می‌باشد». تازه این آغاز کار خواهد بود و آینده روشن‌تر و گسترده‌تر است. من توصیه می‌کنم که به این بازار وارد شویم.» (همان منبع، ۷۸ - ۷۷). بازرگویی این داستان و تمرکز بر مصداق مطرح شده در آن حاکی از آن است که کفش زنان با مردان متفاوت است، افراد سنگین وزن و سبک وزن به کفش‌های متفاوتی نیاز دارند. با

1 . Marketer

2 . Marketing Myopia

دقت به پدیده مد در بازار کفش دامنه خواست و نیاز خریداران بسی گسترده تر می شود. برخورداری از درآمدهای گوناگون، تحصیل و سلیقه هم تاثیرات خاص خود را دارند. همان گونه که در داستان ذکر شد، بازاریابی کارآمد دربرگیرنده پژوهش در همه زمینه های موجود در بازار و بررسی امکان بازگشت مناسب سرمایه گذاری در آن می باشد. پژوهش به شرکت کمک می کند تا از تفاوت نیاز، دیدگاه ها و خواسته های مشتریان آگاه شود.

بر همین اساس است که سرجیو زیمن، معاون و بازاریاب ارشد سابق شرکت کوکاکولا، معتقد است: «می توانم بر مبنای آن ها حتی جهنم را برای شما بازاریابی کنم» (زیمن، ۱۳۸۱، ۳۰). هنر بازاریاب امروز، فروش یخچال به اسکیمو نیست؛ بلکه اسکیمو را به عنوان یک مشتری دلشاد، همواره در کنار داشتن است. زیرا رسیدن به خواست مشتری، او را «خشنود» می کند ولی گذشتن از آن، سبب «دلشادی» می گردد. و مشتریانی که از یک تامین کننده دلشاد شوند، بیشتر به او وفادار می مانند، و مشتری دلشاد یعنی «مشتری تمام عمر» زیرا شانس تکرار خرید بستگی به تنگاتنگی احساس خشنودی و میزان آن در خرید نخستین دارد. اگر یک مشتری در این مرحله بسیار ناخشنود، ناخشنود، یا حتی بی تفاوت گردد، وی را باید از دست رفته دانست. چنان چه مشتری گام نخستین را با خشنودی پشت سر بگذارد، خیلی امکان دارد که باز به سراغ این بنگاه بیاید و در صورتی که بسیار خشنود (دلشاد) شود، بی تردید دوباره از آن خرید خواهد نمود. شرکت ها اغلب تفاوت میان مشتری خشنود و بسیار خشنود (دلشاد) را درک نمی کنند. مشتریان خشنود ممکن است که با دریافت خدمات بهتر یا حتی مشابه، به دیگر تامین کنندگان رو آورند. ولی مشتری بسیار خشنود (دلشاد)، کمتر در پی یافتن بنگاهی می رود که مدعی عرضه خدمات برتر می باشد. شرکت هایی که خواهان بازآمدن و تکرار خرید مشتریان هستند، بایستی به صورت دوره ای گاه و بیگاه، میزان خشنودی مشتریان را بررسی کنند. در دنیای امروز که روابط به شکل مستقیم رودرور برقرار

می‌شود، در دنیایی که مشتریان بخش بندی می‌شوند، باید رضایت مشتری را نه تنها از طریق پیمایش در جامعه آماری تحقیق، واحدهای تجاری، و یا مسئولیت‌ها ارزیابی کرد، بلکه باید رضایت هر بخش<sup>۱</sup> از مشتریان را نیز ارزیابی نمود. برخی شرکت‌ها برای عملی شدن یک ایده (جدید)، روش‌های پیچیده‌ای را طراحی و اجرا می‌کنند. این ایده جدید در واقع استفاده از شاخص واحدی است که نشان می‌دهد که آیا شرکت در شرایط فرضی و واقعی درست عمل می‌کند یا خیر؟

در شرکت موتورولا، از روش شش سیگما استفاده می‌شود که هر سیگما اندازه انحراف (استاندارد از میانه) را نشان می‌دهد. شش سیگما، نشان دهنده احتمال بروز یک اشتباه از ده میلیون مورد ممکن است. بنابراین برای همه دوایر سازمان، فهرستی از کلیه نواقص و نقایص بالقوه تهیه می‌شود و سپس این نواقص و نقایص واقعی موجود شناسایی و ارزیابی می‌شود. این نواقص و نقایص ممکن است هم به (نحوه ارائه) خدمات و هم کالا مربوط باشد. در شرکت ماشین‌سازی [خودرو سازی] رنو، این سیستم به علامت ۱۶۲ معروف شده است که به کالا مربوط می‌باشد. نبود نقص در هر کیلومتر حرکت، یک امتیاز دارد. وقتی که کارخانه به امتیاز ۱۶۲ می‌رسد، به این معناست که دیگر نقصی وجود ندارد (هورو ویتز ۱۳۸۰، ص ۷۰). اگر بررسی دیدگاه مشتریان، شمار فراوانی مشتریان ناخشنود را نشان دهد، شرکت باید بی‌درنگ دلیل آن را جستجو نماید. یکی از دلایل ممکن است که رفتار تهاجمی فروشندگان و در نتیجه خرید برخی کالاها و خدماتی باشد که چندان مورد نیاز مشتری نیستند. دلیل دیگر ممکن است ادعای بی‌پایه شرکت در مورد ویژگی‌ها و سودمندی‌های محصول باشد که مشتری را نومید می‌گرداند. در هر صورت، این گونه مشتریان کمتر دوباره بر می‌گردند. سازمان‌ها برای بدست آوردن هر مشتری، هزینه سنگینی را پذیرفته‌اند و رقیبان نیز پیوسته در پی ربودن آنان هستند. از دست دادن یک مشتری برابر با از دست دادن فروش نوبت آینده آن‌ها نیست، بلکه از دست دادن هر مشتری از سوی سازمان به آن معناست که، سازمان برای خرید تمام عمر

وی زیان خواهد کرد. نتیجه بیشتر تحقیقات و مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که هزینه جلب مشتری جدید در عمل بیشتر از هزینه حفظ مشتری فعلی است. بنابراین با فرض این که مشتریان فعلی شما سودآور هستند، «ارزش چرخه زندگی<sup>۱</sup>» آنان نسبت به مشتریان جدید، مثبت است. به عبارت دیگر درآمدهای تحقق یافته از محل خریدهای مشتریان فعلی - طی مدت زمانی که از شرکت خرید می‌کنند - منهای هزینه‌های لازم برای حفظ آن‌ها نسبت به مشتریان جدید حداقل بزرگ‌تر است.

جک ولش، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک، به کارکنان چنین توصیه می‌نماید: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است». وی تأثیر کارکرد همه کارکنان - صرفنظر از محل فعالیتشان در ساختار شرکت - را در نگهداری و خشنودی مشتری یادآوری نموده و هشدار می‌دهد: «کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گویی اندیشه ندارد» (کاتلر، ۱۳۷۹، ص ۵۹) این گونه نیست که مشتریان به خاطر بیش از حد غیر استراتژیک بودن، سزاوار داشتن هیچ استراتژی نباشند بلکه بر عکس، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهم‌ترین مساله رویاروی سازمان‌ها واقف شوند. تئودور لویت در این زمینه می‌گوید: ارزشمندترین دارایی‌های شما - کارکنان، نام و نشان‌های معتبر و مشتریان شما - در دفاتر حسابداری ثبت نشده‌اند (همان منبع، ص ۲۸۹) امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می‌گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را فراهم آورد مگر آنکه ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) خود را تامین نماید. مدیر عامل شرکت ساوث وست ایرلاینز در آمریکا معتقد است: «واحد بازاریابی ما واحد مشتریان و واحد کارگزینی، واحد انسان‌ها می‌باشد». (همان منبع، ص ۲۶۳)

همچنین در بیانیه ماموریت اکثر شرکت‌ها این جمله به چشم می‌خورد: «با ارزش‌ترین دارایی ما مشتریان ما هستند». ولی همچنانکه عملاً سازمان‌ها به دلیل پیروی



از اصول بازاریابی بدوی از توجه به این دارایی ارزشمند چشم می‌پوشند، در برنامه‌ریزی کلان سازمان‌ها نیز نسبت به تبیین هدفمند استراتژی‌های بازاریابی غفلت می‌شود. دلیل اینکه فقط معدودی از سازمان‌ها نسبت به تدوین استراتژی‌های بازاریابی دست زده‌اند چیست؟ چرا شرکت‌هایی که در تدوین استراتژی‌های خود در سطوح بنگاه، واحد کسب و کار و وظیفه، الگو و پیش‌تاز بوده‌اند در تدوین استراتژی‌های مدیریت بازاریابی خود، کند عمل می‌کنند؟ آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است؛ و از طرف دیگر، انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید می‌باشد. بنابراین این باور که «تحول در مدیریت بازار» پاسخی در خور به این خواسته‌ها و انتظارات است، دو چندان تقویت می‌شود.

«جنبش اصلاحی در مدیریت بازار» کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌تواند پیاده شود. تحقق برنامه «تحول در مدیریت بازار» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است.

گوهر مدیریت و رهبری کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ و در آستانه ورود به سده بیست و یکم، رویکرد به دگرگونی‌ها و مهار آن‌هاست. برجسته‌ترین دگرگونی که نظام دویست و بیست ساله «وظیفه‌گرایی<sup>۱</sup>» بر پایه اندیشه‌های آدام اسمیت را زیر و رو کرده است، روی آوردن به «فرآیند‌گرایی<sup>۲</sup>» در سایه پیدایش فناوری‌های نوین اطلاعات، رقابت فشرده جهانی، افزایش آگاهی مشتریان و فزونی تنوع و حق انتخاب آنان می‌باشد. (گرو، ۱۳۸۰، ص ۱۱)

بنابراین تنها امتیاز رقابتی سازمان‌ها در دهه ۲۰۰۰ و در آغاز سده بیست و یکم، برخورداری از مدیران فرهیخته و ارزشمند، و رفتار با آنان است. همچنین چگونگی تحول

---

1 . Duty Oriented

2 . Process Oriented

در مدیریت بازار، بزرگترین و دشوارترین چالشی است که رهبران و مدیران در این سده با آن روبرو هستند.

در جهان رقابتی و پرشتاب امروز، سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقا و تداوم حیات خود نیازمند تحول در مدیریت بازار هستند و قطعاً این تحول تصادفی نیست، بلکه ارادی و برنامه‌ریزی شده است و جنبه تکاملی و رو به رشد دارد. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی، با توجه به تغییراتی که در پنداره‌ها<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می‌کند. البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی صورت می‌گیرد که در ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری، تغییراتی مثبت ایجاد شود. در واقع مقوله تحول در مدیریت بازار باید یک فرایند تلقی گردد که در آن انسان و به طور کلی مدیران بازاریابی به عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده؛ طراحی و برنامه‌ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول بالاخره بهره‌مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان این فرآیند، درجه و نوع توانمندی‌های مدیران بازاریابی از عوامل تعیین کننده و در حقیقت پیش‌نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است و اصولاً این توانمندی‌ها تابع دو عامل خواستن و توانستن است. عامل خواستن از طریق نظام‌های انگیزشی و عامل توانستن از طریق نظام‌های آموزشی، بهبود و توسعه می‌یابد.

با توجه به سطح دانش، مهارت‌ها و آگاهی‌های مدیران بازاریابی توانمند و نقش تحول آفرین آن‌ها، در سازمان‌های امروز آن‌ها سرمایه، و محور تحول و بالندگی‌اند. واقعیت این که سازمان‌هایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین‌گر مسایل بی‌بهره هستند، خیلی از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمان‌ها در خلا نیستند، بلکه در محیطی پر تلاطم قرار دارند که شرایط محیط درونی و بیرونی، حیات سازمانی آن‌ها را به شدت مورد تهدید و تاثیر قرار می‌دهند.

بسیاری از مدیران در مورد تحول در مدیریت بازار صحبت می‌کنند، اما در بیشتر موارد واقعاً نمی‌دانند تحول در مدیریت بازار چیست؟ برای بسیاری از آن‌ها، این تحول

اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم‌گیری به منظور تامین رضایت مشتریان است مشروط بر این که سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخطی نمایند. این به مفهوم آن است که در حقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن برای حل مشکل مشتریان به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقررات سازمانی، پیش‌بینی نشده است.

«دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان ما هستند» مدیر عامل شرکت کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان این مطلب به مدیران قرن بیست و یکم گوشزد می‌کند «فرهنگ سازمانی شما و اینکه به کارکنانتان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز ساخته و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت می‌شود» (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۱۷). مایکل پورتر معتقد است که «مهارت‌ها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به کارگیری آن‌ها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد» (همان منبع، ص ۳۴). یک رویکرد پیشگام یا پیشتاز<sup>۱</sup>، نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می‌کند که بر اساس آن بتوان برای بازاریابی، استراتژی‌هایی ایجاد کرد که چگونگی استفاده از این نقاط قوت و نحوه توسعه آن‌ها را مدنظر داشته باشند. پیشتاز به این معنا که سازمان چگونه می‌تواند ارزش افزوده منابع انسانی خود را به حداکثر برساند؟

### چالش اساسی پیش روی مدیریت بازاریابی: تهیه ترکیب عناصر آمیخته بازاریابی

سرعت و حجم تغییرات پرده‌ای از ابهام بر رویدادها کشیده است، تا جایی که همه ما «پدیده ابهام» همه جانبه‌ای را تجربه می‌کنیم. تحولات چند دهه آخر قرن بیستم در زندگی اجتماعی و اقتصادی، بسیاری از قواعد بازی را در ابتدای قرن ۲۱ تغییر داده است. در نظام اقتصادی ابهام‌آمیز، یک کسب و کار موفق، کسب و کاری است که نه ثبات دارد و نه در هیچ لحظه‌ای از زمان از موقعیت شفاف و مشخصی برخوردار است. رمز بقا در

چنین اقتصادی، هوشیاری نسبت به عوامل پدیده ابهام و یافتن راه در این مسیر پرتلاطم است.

گردباد عظیم ابهام، حاصل سه خصوصیت عصر اطلاعات یعنی: سرعت، همبستگی و عناصر غیر فیزیکی یا نامشهود است. اهمیت سرعت در اقتصاد امروزی تا جایی پیش رفته است که کشورهای جهان را بر حسب میزان توسعه یافتگی و سرعت فعالیت‌های اقتصادی‌شان به کشورهای «تند» و کشورهای «کند» تقسیم کرده است. همبستگی و وابستگی بین بازیگران صحنه اقتصادی مرزهای بین‌المللی را فروریخته است و منابع غیر فیزیکی مانند اطلاعات و ارتباطات، جایگزین منابع فیزیکی تولید شده است. خصوصیات فوق تمامی چارچوب‌های فکری و مفروضات قبلی ما را از سازمان‌ها و کسب و کارها در هاله‌ای از ابهام فرو می‌برد و ما را وادار می‌کند تا در شناخت خود از پدیده‌های اطرافمان تجدید نظر کنیم و بازشناسی را آغاز کنیم. (دیویس و میر، ۱۳۸۱، ص ۷)

از آنجایی که شتاب رخدادها و دگرگونی‌ها رو به افزایش است، شرکت‌ها برای ادامه پیروزمندانه مسیر، دیگر نمی‌توانند بر تجربه‌ها و یافته‌های پیشین بازاریابی خود تکیه کنند. امروزه ویژگی بازاریابی‌های هدف عبارتند از:

- مشتریان روز به روز پیچیده‌تر و به قیمت حساس‌تر می‌شوند؛
- وقت کم دارند و خواهان رفاه بیشتر در هنگام خرید هستند؛
- انتظار خدمات عالی و برجسته دارند؛
- موجب کاهش وفاداری تامین کنندگان شده‌اند.

همانطور که در جدول دو آمده است، به طور کلی آسیب‌شناسی مدیریت بازار در دنیای معاصر عبارت است از چگونگی تحول در مدیریت بازار و انتقال از محصول محوری به مشتری و بازار محوری، و سپس تبدیل به شرکتی بازار ساز شدن است. بعبارتی حرکت لایه‌های بازاریابی، از فروش به بازاریابی واکنشی<sup>۱</sup>، و سپس حرکت از بازاریابی

واکنشی به بازاریابی پیش‌نگر<sup>۱</sup> و بازاریابی الگو ساز<sup>۲</sup>، چالش عمده پیش روی مدیریت بازار است. (حیدرزاده، ۱۳۸۱، ص ۵۶)

### جدول دو - آسیب شناسی مدیریت بازاریابی در دنیای معاصر

عناصر چرخه تکامل مدیریت بازاریابی		
بازاریابی بدوی (نئاندرتال)	بازاریابی نوگرا (مدرن)	بازاریابی فرانوگرا (پسا مدرن)
محصول محوری فروش	مشتری و بازار محوری بازاریابی واکنشی	بازار سازی بازاریابی پیش‌نگر و بازاریابی الگو ساز

(همان منبع، ص ۵۶)

در اوایل دهه ۱۹۶۰، نیل بوردن<sup>۳</sup> از دانشکده بازرگانی هاروارد، گروهی از فعالیت‌های هر شرکت را شناسایی کرد که بر خریدار محصولات تاثیرگذار هستند. او این عوامل موثر را آمیخته بازاریابی<sup>۴</sup> نامید و معتقد بود: شرکتها باید در ترکیب مناسب عوامل موثر در بازاریابی مفهوم صرفه‌جویی در هزینه‌ها و حداکثر سودآوری را در نظر داشته باشند. جروم مک کارتی بعد از او، یک آمیخته مرکب از چهار عامل عمده «محصول، قیمت، توزیع، ترویج» را پیشنهاد کرد.

ترکیبی از متغیرهای بازاریابی قابل کنترل یک شرکت عبارتند از: خط مشی محصول، آمیزه توزیع، آمیزه ارتباطات و قیمت‌گذاری، که آمیخته (آمیزه) بازاریابی یا «متغیرهای تصمیم‌گیری بازاریابی»<sup>۵</sup> نامیده می‌شوند. زیرا مدیران بازاریابی توانایی تغییر هر یک از اجزاء مذکور را از نظر نوع و تعداد دارند. این اصطلاح را اقتصاددان آمریکایی - نیک بوردن - در ۱۹۶۴ وضع کرد. وی همچنین در ماهنامه تحقیقات تبلیغات<sup>۶</sup> (1964)

- 1 . Anticipative Marketing
- 2 . Need – Shaping Marketing
- 3 . Niel H. Borden
- 4 . Markeing mix
- 5 . Marketing decision variables
- 6 . JAR – Journal of advertising reserch

استدلال کرد که مدیر بازاریابی<sup>۱</sup> عبارتست از: ترکیب کننده عناصر [ اجزاء سازنده آمیخته بازاریابی]: و فردی که به طور کامل متعهد به حفظ و ایجاد، ترکیبی از رویه‌ها و خط‌مشی‌های بازاریابی است.

جروم مک کارتی<sup>۲</sup> طبقه‌بندی چهار عاملی به نام (4P) را شامل « محصول، قیمت، توزیع، ترویج» معرفی نمود. او معتقد بود هر کدام از اجزاء مذکور به بخش‌های فرعی دیگر تقسیم می‌گردند. آلبرت فری<sup>۳</sup> همه متغیرهای تصمیم‌گیری بازاریابی را در دو عامل تقسیم نمود:

**الف - پیشنهاد:** شامل محصول، بسته بندی، نام و نشان تجاری، قیمت و خدمات پس از فروش

**ب - ابزارها و روش‌ها:** شامل شبکه توزیع، فروش شخصی، تبلیغات تجاری، پیشبرد فروش و آوازه جویی<sup>۵</sup>

ویلیام لیزر و ایوجین کلی<sup>۶</sup> طبقه بندی سه عاملی از متغیرهای قابل کنترل ارائه نمودند. که عبارتند از: آمیزه کالاها و خدمات<sup>۷</sup>، آمیزه توزیع<sup>۸</sup>، آمیزه ارتباطات<sup>۹</sup>. از سوی دیگر با توجه به تفاوت‌های ماهیتی بین کالاها<sup>۱۰</sup> و خدمات<sup>۱۱</sup> بومز و بیت‌نر<sup>۱۲</sup> از صاحب‌نظران بازاریابی در مورد خدمات، آمیخته بازاریابی خاصی پیشنهاد

- 
- 1 . Marketing manager
  - 2 . E. Jerome Mc Carthy
  - 3 . Albert W. Frey
  - 4 . Offering
  - 5 . Publicity
  - 6 . Willim lazer and Eugene J. Kelley
  - 7 . Goods and Services Mix
  - 8 . Distribution Mix
  - 9 . Commuincation Mix
  - 10 . Goods
  - 11 . Services
  - 12 . Booms B.H. & Bitem M.J

نموده‌اند. در این زمینه آنها با افزودن (3P) به دیدگاه مک کارتی، «آمیخته بازاریابی خدمات» را ارائه نمودند. عناصر جدید شامل: امکانات یا شواهد فیزیکی<sup>۱</sup>، فرآیندها<sup>۲</sup> و کارکنان<sup>۳</sup> است.

از پیشگامان بازاریابی خدمات می‌توان به صاحب‌نظر آلمانی کریستین گرونروس<sup>۴</sup> اشاره نمود، که او هم دیدگاه بومز و بیت نر، در زمینه آمیخته بازاریابی خدمات (7P) را در جدیدترین کتاب خود «بازاریابی و مدیریت خدمات» مورد استفاده قرار داده است. (گرونر، ۲۰۰۱، ص ۲۴۰).

به طور کلی می‌توان گفت که همه فعالیت‌های مدیریت بازار را می‌توان تحت چهار عنوان و عامل اصلی یاد شده رده‌بندی کرد، اما فیلیپ کاتلر معتقد است: من خود احساس می‌کنم نیاز به افزودن دو عامل (P) دیگر به آمیخته بازاریابی وجود دارد که می‌توان به آنها سیاست<sup>۵</sup> و باور همگانی<sup>۶</sup> عنوان داد. (کاتلر، ۱۳۷۹، ص ۱۷۷)

هر چند کاتلر در یکی از جدیدترین کتابهای خود - کاتلر در مدیریت بازار<sup>۷</sup> - به افزودن دو عنصر دیگر یعنی سیاست و باور همگانی اشاره می‌کند. اما او اولین باور و زمانی که پیشنهاد افزودن دو عامل (P) دیگر به آمیخته بازاریابی را در مقاله‌ای با عنوان «فرا بازاریابی»<sup>۸</sup> در ماهنامه هاروارد بیزنس ریویو<sup>۹</sup> مطرح کرد معتقد به روابط عمومی<sup>۱۰</sup> به جای باور همگانی بود.

- 1 . Physical Evidence
- 2 . Processes
- 3 . People
- 4 . Christian Gronroos
- 5 . Politics
- 6 . Public Opinion
- 7 . Kotler on Marketing
- 8 . Megamarketing
- 9 . HBR – HARVARD BUSINESS REVIEW
- 10 . public Relations

به هر حال چارچوب آمیخته بازاریابی، خواهان تصمیم‌گیری مدیریت بازار در خصوص ویژگی‌های محصول، قیمت‌گذاری، گزینش روش و کانالهای توزیع، و ترویج محصولات به نحو مطلوب است. برخی از منتقدان عقیده دارند که آمیخته چهار عامل بازاریابی، پاره‌ای از فعالیت‌های مهم را از نظر دور داشته است. اما فیلیپ کاتلر معتقد است:

«اینکه تعداد عوامل آمیخته بازاریابی چهار، شش یا ده عامل انگاشته شود، چندان مهم نیست. نکته مهم وجود چهارچوبی است که بازاریابی بتواند فعالیت‌ها و استراتژی خود را حول آن سامان دهد. همانگونه که اقتصاددانان تنها دو عامل «عرضه» و «تقاضا» را پایه می‌گیرند. آمیخته بازاریابی همچون جعبه‌ای است که ما ابزار کار را در آن جا می‌دهیم و پیدا کردن آنها را آسانتر می‌کنیم.» (همان منبع، ص ۱۷۸)

انتقادی که کاتلر وارد می‌کند بسیار با ارزش تلقی می‌شود او معتقد است مدیران بازاریابی بهتر است که ابتدا به دیدگاه‌های مشتریان (4C) بیندیشند و سپس دیدگاه خود (4P) را تنظیم نمایند. به نظر او توضیح چهار عامل (4P) تنها از دیدگاه‌های مشتریان محصول می‌باشد. شاید دیدگاه خریداران در مورد آنچه به ایشان عرضه و پیشنهاد می‌شود، متفاوت از دیدگاه عرضه کنندگان باشد، بنابراین، بهتر است که عناوین را با رویکرد به خواست و نظر مشتریان تنظیم نماییم و به جای (4P) از (4C) استفاده کنیم که شامل: ارزش مشتری پسند، هزینه مشتری، سهولت و راحتی، و ارتباطات باشند (حیدرزاده، ۱۳۸۱، ص ۵۷ - ۵۶)

استیفن براون معتقد است بازاریابی فرانوغرا (پسامدرن) به دوران قدیم بازاریابی توجه دارد که در آن بازاریان شیطنت کرده و به شوخی‌هایشان افتخار می‌کردند. آمیخته این نوع بازاریابی عبارت است از: ایجاد اضطراب، ایجاد سردرگمی، پیچیده جلوه دادن و شاید گفتن به مشتری (براون، ۲۰۰۱، ص ۸۸)

جدول شماره ۳ به طور اجمالی بررسی تطبیقی عناصر آمیخته بازاریابی در دوران تکامل مدیریت بازار، را نشان می‌دهد.

جدول سه - بررسی تطبیقی عناصر آمیخته بازاریابی در دوران تکامل مدیریت بازاریابی



عناصر چرخه تکامل مدیریت بازاریابی		
بازاریابی بدوی (نئاندرتال)	بازاریابی نوگرا (مدرن)	بازاریابی فرانوگرا (پسا مدرن)
محصول قیمت توزیع تبلیغ	ارزش مشتری پسند هزینه مشتری سهولت و راحتی ارتباطات	ایجاد اضطراب ایجاد سردرگمی پیچیده جلوه دادن شاید گفتن
جروم مک کارتی	فیلیپ کاتلر	استیفن براون

بدیهی است که نگرش به جهان در قالب کالاها و خدمات دیگر معنایی ندارد بلکه باید حوزه دید خود را پدیده دورگه ناشی از اختلاط کالا و خدمت - پیشنهادها در یک فضای مبهم گسترش دهیم. پیشنهادها، شامل خدمات «کالانما»<sup>۱</sup> و کالاهای «خدمت شده»<sup>۲</sup> یا «خدمت نما»<sup>۳</sup> هستند. (دیویس و میر، ۱۳۸۱، ص ۴۱) عرضه توامان (به هم بسته) کالا و خدمات، گامی در جهت ادغام و نشانه آگاهی به این واقعیت است که علت خرید به هم پیوسته کالاها و خدمات توسط مردم این است که آنها خواسته‌هایی دارند که فقط توسط مجموعه کالا و خدمات مرتفع می‌شوند. «پیوست کردن» مقدار بیشتری کالا یا خدمت به پیشنهاد اولیه روشی است که بوسیله آن می‌توان نیاز مذکور را به نحو بهتر و بیشتری تامین و رفع نمود. همین انگیزه است که به کاربرد وسیع عبارت پر سر و صدای دهه ۱۹۹۰، یعنی «پیشنهاد ارزش» منجر شده است. اندیشمندان مدیریت به طراحان و مدیران بازاریابی محصولات جدید توصیه و اصرار می‌کنند که به جای در نظر گرفتن مشخصات اصلی و برجسته محصول مورد نظر، تمام مزایای حاصل از آن را مورد توجه قرار دهند. با عرضه یک «پیشنهاد ارزش» به مشتری، نه تنها او را به خواسته و

- 1 . Producized
- 2 . Servicized
- 3 . Value Propostition

هدفی که در نظر دارد راهنمایی می‌کنیم، بلکه چگونگی کمک کالا و خدمت مورد نظر در دستیابی او به هدفش را هم، به مشتری یادآور می‌شویم. سرانجام باید گفت که صرف «به هم پیوندی» کالا و خدمت کافی نیست. به هم چسبانیدن مجموعه‌ای از خدمات مکمل، و زدن یک برچسب قیمت بر آن کفایت نمی‌کند. ارزش واقعی زمانی به وجود می‌آید که آنها (کالا و خدمات) به نحو جدایی‌ناپذیری با هم ترکیب شوند، به طوری که وجود مستقل آنها از یکدیگر ممکن نباشد.

### نتیجه‌گیری

آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است؛ و از طرف دیگر، انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید می‌باشد. بنابراین این باور که «جنبش اصلاحی در مدیریت بازار» پاسخی در خور به این خواسته‌ها و انتظارات است، دو چندان تقویت می‌شود. جنبش اصلاحی در مدیریت بازار کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌تواند پیاده شود. تحقق برنامه «جنبش اصلاحی در مدیریت بازار» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است.

بسیاری از مدیران در مورد جنبش اصلاحی در مدیریت بازار صحبت می‌کنند، اما در بیشتر موارد واقعاً نمی‌دانند جنبش اصلاحی در مدیریت بازار چیست؟ برای بسیاری از آنها، این تحول اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم‌گیری به منظور تامین رضایت مشتریان است مشروط بر این که سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخطی ننمایند. این به مفهوم آن است که در حقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن برای حل مشکل مشتریان به

ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقررات سازمانی، پیش‌بینی نشده است. عبارتی وجود گرایش کارآفرینانه<sup>۱</sup> در سازمان است.

در واقع مقوله جنبش اصلاحی در مدیریت بازار را باید یک فرایند تلقی کرد که در آن انسان و به طور کلی مدیران بازاریابی به عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده؛ طراحی و برنامه‌ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول و بالاخره بهره‌مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان این فرآیند، درجه و نوع توانمندی‌های مدیران بازاریابی از عوامل تعیین کننده و در حقیقت پیش‌نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است. با توجه به سطح دانش، مهارت‌ها و آگاهی‌های مدیران بازاریابی توانمند و نقش تحول آفرین آنها در سازمان‌های امروز، آن‌ها سرمایه و محور تحول و بالندگی هستند.

واقعیت اینکه سازمان‌هایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسایل بی‌بهره هستند خیلی از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمان‌ها در خلا نیستند، بلکه در محیطی پرتلاطم قرار دارند که شرایط محیطی درونی و بیرونی، حیات سازمانی آنها را به شدت مورد تهدید و تاثیر قرار می‌دهند.

به طور کلی آسیب شناسی مدیریت بازار در دنیای معاصر عبارت است از چگونگی تحول در مدیریت بازار و انتقال از محصول محوری به مشتری و بازار محوری، و سپس تبدیل به شرکتی بازار ساز شدن است. به عبارتی حرکت لایه‌های بازاریابی، از فروش به بازاریابی واکنشی<sup>۲</sup>، و سپس حرکت از بازاریابی واکنشی به بازاریابی پیش‌نگر<sup>۳</sup> و بازاریابی الگو ساز<sup>۴</sup>، چالش عمده پیش روی مدیریت بازار است.

- 1 . Enterprenurial proclirity
- 2 . Responsive marketing
- 3 . Anticipative marketing
- 4 . Need – shaping marketing

منابع:

- ۱ - آرمسترانگ، مایکل «راهبردهای مدیریت منابع انسانی» خدایار ابیلی، حسن موفقی، نشر فرا، ج اول، بهار ۱۳۸۰
- ۲ - حیدرزاده، کامیز «آسیب‌شناسی مدیریت بازاریابی» تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، ش ۱۲۵، شهریور ۱۳۸۱
- ۳ - دراکر، پیتر «چالشهای مدیریت در سده ۲۱» عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ج دوم، تابستان ۱۳۸۰
- ۴ - دیویس، استان، و کرسٹوفر می یر «مدیریت در ابهام» غلامحسین خانقائی، نشر فرا ج اول، تابستان ۱۳۸۱
- ۵ - زمین، سرجیو «پایان عصر بازاریابی سنتی» سینا قربانلو، انتشارات مبلغان، ج اول، آذر ۱۳۸۱
- ۶ - کاتلر، فیلیپ «کاتلر در مدیریت بازار» عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ج اول، زمستان ۱۳۷۹
- ۷ - گرو، اندرو «تنها بی پروایان پایدارند» عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ج دوم، تابستان ۱۳۸۰
- ۸ - هورو ویتز، ژاک «هفت کلید استراتژی خدمات» محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ج اول، ۱۳۸۰
- 9) Baker, Michael j. (2001). "Encyclopedia of Marketing", Thomson Learning Business Press, Second ed.
- 10) Brown, Stephen (2001), "Torment Your Customer (They Will Love It)", Harvard Business Review, October 2001, pp – 83 – 88
- 11) Gronroos, Christian (2001) " Service Management and Marketing" , John Wiley & Sons, First ed.
- 12) www. hbr. Org/ explore
- 13) www. Kotlermarketing. Com
- 14) www. Sfxbrown. com