

معجزه در تفکر و فعالیت های ما است

گفت و گو با مهندس ابوالفضل مشمولی - مدیر عامل شرکت طراحی و مهندسی پارینه صنعت و مشاور توسعه بازار

نیمه نگاه

* یکی از ریشه های اصلی مشکلات واحدهای صنعتی و حتی واحدهای خدماتی کشور، ضعف در فروش و بازاریابی است. حتی بازاریابی یک فرآیند است و نباید از آن انتظار معجزه آئی داشت.

* بازگشت اعتماد مشتریان ممکن اما بسیار دشوار می باشد. اگر می خواهید به یک برند موفق تبدیل شوید ابتدا باید در ذهن مردم جایی پیدا کنید و یک شعار مناسب برای شرکت خود انتخاب کنید.

* انجام تبلیغات نوعی سرمایه گذاری برای سازمان ها محسوب می شود نه هزینه

مهندس مشمولی تحصیلات خود را در رشته مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف سپری کرده است. وی تاکنون تجربه فعالیت در صنایع مختلف کشور همچون نساجی، تولید قطعات خودرو (رادیاتور، قطعات پژو و ...)، صنایع غذایی، فولادسازی، چوب و MDF کسب کرده است و سپس شرکت طراحی و مهندسی پارینه صنعت را با هدف انجام امور مهندسی صنایع و طراحی واحدهای صنعتی تأسیس می کند. وی عنوان می کند "یکی از تصمیمات مهمی که در طول حیات حرفه ای اتخاذ کردم؛ این بود که به صورت ثابت در یک واحد صنعتی نمانم و به عنوان مشاور در زمینه استقرار نظام های مدیریت کیفیت و بحث بسیار مهم و شیرین بازاریابی با واحدهای صنعتی و سازمان های مختلف همکاری داشته باشم." به همین دلیل در دوره های آموزشی و همایش های تخصصی بازاریابی حضور می یابد و به مطالعه تازه ترین کتاب های بازاریابی اساتید مطرح بازاریابی و فروش می پردازد به این ترتیب دنیای جدیدی از علم بررسی ابعاد مختلف بازاریابی و نکات کوچکی که می تواند منجر به کسب موفقیت های بزرگ شود؛ اشاره می کند و مواردی را یادآور می شود.

پس از اتمام دوران تحصیل به خدمت سربازی فراخوانده شدم. دوران سربازی را در بخش فنی پادگان نیروی هوایی فرماندهی لجستیکی گذارندم. در این زمان فرصت مناسب و ارزشمندی برایم به وجود آمد و تجارب متعددی کسب کردم. برای مثال به طراحی سازه ای به عنوان نگهدارنده بال هواپیما پرداختم اما باز هم کافی به نظر نمی رسید لذا تدریس خصوصی ریاضی و فیزیک را در برنامه های کاری ام قرار دادم.

پس از اتمام دوران سربازی در سال ۱۳۷۰، شرکت طراحی و مهندسی پارینه صنعت را با هدف انجام امور مهندسی صنایع و طراحی واحدهای صنعتی تأسیس کردم. پس از مدتی به دلیل عدم استقبال از مشاوره صنعتی در منطقه شمال به فعالیت در کارخانجات روی آوردم.

نگارش و اجرای طرح صنعتی مستلزم انجام مطالعات و تحقیقات اولیه می باشد. در این مرحله تمام برآوردهای پروژه انجام می گیرد. به همین دلیل برای انجام هر پروژه صنعتی از ساری به تهران می امدم تا طرح توجیهی شده را به متقاضیان تحویل دهم و همچنین

طبق معمول تمام مصاحبه ها، سوابق تحصیلاتی و شغلی خود را بیان نمائید و این که شرکت پارینه صنعت با چه ایده ای راه اندازی شد؟

متولد سال ۱۳۳۸ در شهرستان ساری هستم. دوران دبستان، راهنمایی و دبیرستان را با رتبه ممتاز طی کردم. پس از اخذ دیپلم ریاضی و فیزیک در رشته مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف پذیرفته شدم. همزمان با این پذیرش، در چندین کنکور از جمله رشته فنی نیروی دریایی برای اعزام به ۵ کشور جهان پذیرفته شدم اما انتخاب

نهایی ام دانشگاه صنعتی شریف بود. سال ۱۳۵۹ مصادف با انقلاب فرهنگی و تعطیلی چند ساله دانشگاه های کشور بود. در این مدت به انجام فعالیت های هنری مانند آموزش خوشنویسی پرداختم و موفق به کسب درجه عالی از انجمن خوشنویسان ایران شدم. مدتی نیز در زمینه نقاشی و موسیقی فعالیت هایی انجام دادم تا این که پس از بازگشایی مجدد دانشگاه به تحصیل ادامه دادم و سال ۱۳۶۷ از دانشگاه صنعتی شریف فارغ التحصیل شدم.

نمود. لذا تصمیم گرفتم فعالیت پارینه صنعت را برای مدتی تعطیل کنم. از آن جایی که خانواده ام در ساری مستقر بودند و امکان انتقال به تهران وجود نداشت وارد کارخانه چیت سازی بهشهر شدم.

به دلیل ایجاد بحران کارگری و بدهی های سنگین، شرکت چیت سازی بهشهر تعطیل شد. مرحله بعدی کار خود را در چندین کارخانه تولید قطعات خودرو (رادیاتور، قطعات پژو و ...)، صنایع غذایی، فولادسازی، چوب و MDF ادامه دادم و پس از مدتی به دلیل تمایل به حضور در صنایع چوب و MDF، در شرکت بهارنارنج بابل به استقرار سیستم های مدیریت کیفیت و دریافت استاندارد ایزو ۹۰۰۱ پرداختم و پس از چندی به عنوان مدیر کارخانه به کار مشغول شدم.

صحيح ترین و موثق ترین آمار و ارقام آن صنعت را دریافت کنم. حدود ۳ سال به مشاوره تعدادی از کارخانجات صنعتی کشور پرداختم.

کارخانه چیت سازی بهشهر نخستین کارخانه ای بود که تجارب خوبی در آن کسب کردم. این کارخانه بسیار بزرگ و حدود ۲ هزار و ۵۰۰ نفر نیروی انسانی در اختیار داشت. بخشی از ماشین آلات این کارخانه مدرن و جدید بود و بخش زیادی از آن مستهلک و فرسوده بود. مدتی را به عنوان مدیر کنترل کیفیت کارخانه چیت سازی بهشهر سپری کردم.

یعنی پارینه صنعت منحل شد؟

خیر منحل نشد اما فعالیت آن را متوقف کردم زیرا از نظر اقتصادی چندان سودآور

یکی از تصمیمات مهمی که در طول حیات حرفه ای اتخاذ کردم؛ این بود که به صورت ثابت در یک واحد صنعتی نامنم و به عنوان مشاور در زمینه استقرار نظام های مدیریت کیفیت و بحث بسیار مهم و شیرین بازاریابی با واحدهای صنعتی و سازمان های مختلف همکاری داشته باشم.

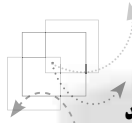
اطمینان دارم که یکی از ریشه های اصلی مشکلات واحدهای صنعتی و حتی واحدهای خدماتی کشور، ضعف در فروش و بازاریابی است. زیرا مدیران ما توجه کافی به این اصل ندارند.

در دوره های آموزشی و همایش های تخصصی بازاریابی حضور می یافتم و تازه ترین کتاب های بازاریابی اساتید مطرح بازاریابی و فروش را به دفعات مطالعه می کردم و به مدیران واحدهای صنعتی نیز پیشنهاد تقویت بازاریابی و تغییر نگرش نسبت به فروش را ارائه می دادم. به این ترتیب دنیای جدیدی از علم بازاریابی به رویم گشوده شد و برقراری ارتباط و یافتن دوستان جدید برایم بسیار لذت بخش بود. از ابتدای سال ۱۳۸۸ به عنوان مدیر توسعه بازار در شرکت بادریس - تولیدکننده محصولات اداری و خانگی از MDF - مشغول به کار شده ام.

در این مدت به بیش از ۴۰ شهر جهت انجام امور جهت بازاریابی مراجعه کرده ام و اکثر این ملاقات ها به انعقاد قرارداد همکاری منجر می شود. به طوری که تعداد مشتریان دائمی این شرکت افزایش چشمگیری پیدا کرده است.

به عنوان یک بازاریاب، به فروشی علاقه مند هستم که مداوم و استمرار داشته باشد اما معمولاً کارفرمایان جهت فروش محصولات و تولیدات خود به صورت عجولانه تصمیم گیری می کنند؛ به همین دلیل همواره به مدیران متذکر می شوم که بازاریابی یک فرآیند است و نباید از آن انتظار معجزه آبی داشت یا به صورت معجزه آسا به منابع مالی قابل توجهی دست یابیم که منجر به رشد و توسعه شرکت شود. معجزه در تفکر و فعالیت های ماست. زمانی که به سمت موفقیت گام برمی دارید در واقع به سمت تحقق معجزه حرکت کرده اید. از دیدگاه من اگر نامش را موفقیت نسبی هم بگذاریم، با یک پس زمینه صداقت و ایجاد اطمینان نسبت به تولیدات و محصولات خود، موفق خواهیم بود.

چگونه متوجه کیفیت محصولات و تولیدات شرکت ها می شوید؟
با مطالعه، تحقیق و مذاکره با مدیران ارشد شرکت ها. قطعاً بازاریابی برای محصولات



قرار گرفتن در رتبه نخست، دشوار است. اما زمانی که بپذیرید می خواهید نفر دوم باشید، اذهان مردم به سمت تولیدات شما به عنوان نفر دوم گرایش پیدا می کند. اما توجه داشته باشید که در جایگاه دوم نیز حق ندارید کیفیت تولیدات خود را کاهش دهید بلکه کیفیت ارائه شده محصول شما باید مشابه نفر اول باشد. به این ترتیب به عنوان نفر دوم موفق شناخته خواهید شد و مردم به شما اعتقاد و اعتماد پیدا می کنند

با کیفیت پائین، پاسخگو نخواهد بود.

آیا یک بازاریاب موفق می تواند اعتماد از دست رفته را بازگرداند؟

بله اما باید برای این امر هزینه سنگینی را به کار گرفت. این گونه عنوان می شود که هزینه بازگشت یک مشتری ناراضی، ده ها برابر حفظ مشتری فعلی است. بازگشت اعتماد مشتریان ممکن اما بسیار دشوار می باشد.

در عرصه رقابت در بازار، بازاریاب چه نقشی ایفا می کند؟

نقش بازاریاب، ایجاد ارتباط میان تولیدکننده و مصرف کننده است. بازاریاب با در نظر گرفتن توانائی های تولیدکنندگان در حوزه های طراحی و تولید، قیمت، توزیع و تبلیغات می تواند نقش بسیار موثر و مطلوبی ایفا کند. اگر می خواهید به یک برند موفق تبدیل شوید ابتدا باید در ذهن مردم جایی پیدا کنید و یک شعار مناسب برای شرکت خود انتخاب کنید. سپس به انجام تبلیغات وسیع و گسترده بپردازید. شرکت ها و واحدهای تولیدی متعددی در ایران وجود دارند که از طریق انجام تبلیغات بسیار گرانقیمت تلویزیونی خود را به مردم معرفی کرده اند، به طور مرتب در مجلات آگهی آنها منتشر می شود و در بیلبوردهای سطح شهر، نام و نشان آنها مشاهده می شود. زیرا می خواهند در ذهن مردم ماندگار شوند و از سوی دیگر کیفیت محصولات و تولیدات آنها بسیار بالاست. با این اوصاف به چه دلیل مردم باید یک سازمان جدید را جایگزین آن کنند؟ بنابر این قرار گرفتن در رتبه نخست، دشوار است. اما زمانی که بپذیرید می خواهید نفر دوم باشید، اذهان مردم به سمت تولیدات شما به عنوان نفر دوم گرایش پیدا می کند. اما توجه داشته باشید که در جایگاه دوم نیز حق ندارید کیفیت تولیدات خود را کاهش دهید بلکه کیفیت ارائه شده محصول شما باید مشابه نفر اول باشد. به این ترتیب به عنوان نفر دوم موفق شناخته خواهید شد و مردم به شما اعتقاد و اعتماد پیدا می کنند. زمانی که مردم متوجه کیفیت خوب، قیمت

دقت و اصول حاکم بر این علم انجام شود و در زمینه تبلیغات باید مخاطبین به درستی شناسایی شوند. برای مثال نمی توان غذای کودک را در دبیرستان تبلیغ کرد زیرا کاملاً بی معناست.

مرحله دیگر بازاریابی، برآورد هزینه های مالی است. نمی توان برای سازمانی که با سرمایه گذاری اندک کار خود را شروع کرده و توانایی مالی محدودی در اختیار دارد، بیلبورد چند صد میلیون تومانی در بزرگراه های سطح شهر نصب کرد. پس این گونه موارد نیز باید مورد توجه قرار بگیرند. البته گاهی مشاهده می شود شرکت هایی که از امکانات مالی نسبی برخوردار هستند از انتشار یک بروشور ساده نیز اجتناب می کنند؛ شرکت هایی هم که از امکانات مالی بالایی بهره مند هستند، از چگونگی انجام تبلیغات موثر اطلاعی ندارند.

به نظرم، دور باطلی که مدیران درگیر آن می شوند این است که معتقدند زمانی که میزان فروش افزایش یابد به سراغ تبلیغات خواهند رفت! بله این نوع تفکر صحیح است اما در مورد کالاها و محصولات شناخته شده جهانی مانند کواکولا، مرسدس بنز و... که هنوز هم به تبلیغات وسیع می پردازند اما توجه داشته باشید که این تبلیغات لزوماً جهت افزایش میزان فروش نیست بلکه مهمترین هدف، ماندگاری در اذهان مردم می باشد.

تبلیغات به منظور افزایش فروش، افزایش تعداد مصرف کنندگان و اعتماد مردم نسبت به آن محصول، انجام می شود اما شیوه منطقی این است که تعداد مشتریان را افزایش دهیم نه این که منتظر افزایش میزان فروش باشیم و بعد به تبلیغ بپردازیم. بهترین راه این است که ابتدا برای فروش بیشتر خود را به مصرف کننده معرفی کنیم.

بسیاری از مدیران از این موضوع غافل هستند. در حالی که با چاپ تبلیغات در مجلات پرتیراژ و محبوب مردم، گام بسیار موثری جهت افزایش فروش محصولات بر خواهند داشت. زمانی که مشتری ماندگار داشته باشید؛ افزایش فروش ارزشمند خواهد بود. نه این که به هر قیمتی به فروش محصولات خود بپردازید زیرا این نوع فروش، حاصل چندانی در پی نخواهد داشت.

تکات مهم در زمینه بازاریابی:

- * صداقت
- * تمرکز بر توانائی های اصلی
- * حفظ مشتریان فعلی و ارتقاء رضایت آنان

مناسب، تحویل به موقع و خدمات پس از فروش مطلوب می شوند؛ ترجیح می دهند از نفر دوم خرید نمایند و این مطلب را به دوستان و آشنایان خود نیز انتقال می دهند. پس با همین استراتژی می توانید جایگاه بسیار خوبی پیدا کنید و با موفقیت وارد عرصه رقابت شوید. در ادامه نیز نقاط ضعف و قوت رقیب و خود را شناسایی می کنید و سازمان را به نقطه اوج خواهید رساند.

وضعیت بازاریابی در ایران چگونه است و مدیران تا چه میزان نسبت به این مقوله آشنایی کامل و واقعی دارند؟

فکر می کنم وضعیت چندان مطلوب نیست و رفتار و عملکرد مدیران هنوز با تردید و اما و اگرها همراه است. زمانی که با اکثر مدیران به گفت و گو بپردازید از وضعیت آشفته و نابسامان اقتصاد، صنعت و بازار کشور گله مند هستند در حالی که معتقدند بازار همواره فعال، پویا و موفق است حتی در شرایط فعلی که وضعیت اقتصادی چندان مناسب به نظر نمی رسد. اغلب مدیران از فروش پایین گالایه مند هستند مثلاً در زمینه انجام تبلیغات نیز فعالیت چندانی انجام نمی دهند و گامی در جهت استقرار سیستم های پویای بازاریابی برداشته نمی شود.

یک محصول در شرایطی تولید و روانه بازار می شود که فرسنگ ها با مصرف کننده فاصله دارد و گاهی نیز مصرف کننده اصلاً متوجه وجود تولید چنین کالایی در کشور نمی شود. بنابر این راهی جز انجام تبلیغات و بازاریابی جهت فروش آن محصول وجود ندارد. زمانی که ضرورت این امر را به مدیران متذکر می شویم و از آنها خواسته می شود که یک سیستم تبلیغاتی مناسب برای شرکت خود در نظر بگیرند؛ ذهنشان در بدو امر به سراغ هزینه می رود. در حالی که سال هاست این نوع نگرش منسوخ شده است و تبلیغات سرمایه گذاری است نه هزینه.

در دنیای امروز، انجام تبلیغات نوعی سرمایه گذاری برای سازمان ها محسوب می شود نه هزینه. البته تبلیغات موفق باید براساس

* تلاش های پیگیر و مستمر

* استفاده از ایده های ناب

* استفاده از ارتباطات اینترنتی

برایان تریسی می گوید: "هیچ روزتان را بدون فعالیت بازاریابی نگذرانید." تمام پرسنل و حتی مدیران رده بالای یک سازمان باید بازاریاب باشند. مدیرعامل شرکت "پیبسی کولا" در یک مصاحبه مطبوعاتی ابراز کرده بود که "شغل من بازاریابی است" متأسفانه واژه بازاریابی در ذهن ایرانیان جایگاه مناسب و مثبتی ندارد و اغلب از آن به عنوان ویزیتور یاد می شود. در ایران تصور می شود بازاریاب فروشنده است نه مشاور. و بازاریاب فردی است که همیشه با یک کیف مملو از کارت، بروشور، کاتالوگ و... به شرکت ها و سازمان ها مراجعه می کنند! در حالی که واقعیت این نیست و کم لطفی هایی نسبت به بازاریابی در کشور صورت می گیرد. امیدوارم با تلاش و پیگیری های بیشتر محققین و اساتید علم بازاریابی در ایران این نگرش تغییر یابد.

وضعیت یک صنعت تا چه میزان در موفقیت یا عدم موفقیت بازاریاب موثر است؟

علل داخلی و علل خارجی بر سازمان ها اثرگذار هستند. عوامل خارجی نظیر بحران های مالی جهانی، واردات بی رویه، اعمال تحریم ها و... گاه در تقابل با عوامل مذکور موفقیتی نخواهیم داشت. در حوزه عوامل داخلی، چنانچه صنعتی از مزایای رقابتی برخوردار نباشد؛ بازاریابی نمی تواند موفقیتی را تضمین کند.

اشاره کردید که در زمینه صنایع نساجی کشور نیز سابقه فعالیت دارید؛ این دیدگاه غالب وجود دارد که صنایع نساجی کشور در حال حاضر وضعیت چندان خوبی ندارد و با مشکلات متعددی دست و پنجه نرم می کند. تا چه میزان وضعیت این صنعت به طور خاص در بازاریابی آن اثرگذار است؟

متأسفانه صنایع نساجی سال هاست که در کشور مورد بی مهری قرار گرفته است. روزگاری صنایع نساجی شمال کشور بسیار کارآمد، قدرتمند و تأثیرگذار بودند اما حالا نه دیگر از مزارع وسیع و زیبای پنبه خبری است و نه سر و صدای دلنشین دستگاه های ریسندگی و بافندگی. علت این امر چیست؟ به اعتقاد من بسیاری از دست اندرکاران ترجیح دادند به جای پرداختن به کشت پنبه، ریسندگی و بافندگی، واردات داشته باشیم!! یعنی همیشه صورت مسأله را پاک

در نخستین دیدارمان با مشتریان باید از سخنان بی مورد و اضافه پرهیز کنیم. باید بیشتر شنونده باشیم. مطمئن باشید که در گفته های مشتری به بسیاری از پاسخ های مورد نیازمان دست پیدا می کنیم. ما باید دغدغه های مشتری را شناسایی کنیم و به عنوان یک مشاور با صبر و حوصله به رفع نگرانی های مشتری بپردازیم. در این صورت اعتماد وی را جلب خواهیم کرد

کرده ایم و به دنبال راه حل آسان تر بوده ایم. این در حالی است که صنایع نساجی در زمره نخستین صنایع کشور محسوب می شود و اکثر شهرهای کشور با نام کارخانجات نساجی آن شناخته می شدند. چنین توانمندی و استعدادی از بین رفت و معتمد که بازاریابی در آن اثر چندانی نخواهد گذارد زیرا باید هزینه های بالایی انجام دهید که توجیه ندارد. همان طور که می دانید امری که فاقد توجیه اقتصادی نیست، تمایل و رغبت سرمایه گذار داخلی و خارجی را جهت انجام سرمایه گذاری از بین می برد.

در زمینه بازاریابی روابط غیر رسمی و ارتباطات صمیمانه چه جایگاهی دارد؟

به نظر من مهمترین اصل برقراری ارتباط با مشتریان صداقت، آن گاه روابط دوستانه و احترام تقابل است. همچنین نوع برقراری ارتباط با مشتریان متأثر از جایگاه اجتماعی مشتریان از نظر خصوصیات فردی، رفتاری، و... خواهد بود. تحقیقات نشان داده بیش از ۸۵ درصد موفقیت ما در بازاریابی به چگونگی برقراری ارتباطات با مشتریان بستگی دارد. فکر می کنم بهترین و زیباترین شیوه، ملاطفت و دوستی است. سعی می کنم ارتباطات بسیار صمیمانه و خوبی با مشتریان برقرار کنم. در واقع بازاریاب باید رفتاری ارائه دهد که بیانگر شخصیت حقوقی و حقیقی وی باشد. این رفتار شامل موارد متعددی همچون نوع نگاه، حالات گفتار، انرژی مثبتی که از بازاریاب متصاعد می شود، خوش بینی، شیک پوشی، آراستگی و... می شود.

و در این میان چه مرز میان فریب کاری و تظاهر است؟ چه ضمانتی وجود دارد که مشتری تصور نکند، رفتار صمیمانه و دوستانه بازاریاب، جهت فروش محصول است؟

سوال بسیار خوبی است. رعایت حد و حدود این مرز به مهارت های بازاریابان باز می گردد (فراموش نکنیم که اصل اول بازاریابی،

صداقت بود).

به عنوان مثال، ما در نخستین دیدارمان با مشتریان باید از سخنان بی مورد و اضافه پرهیز کنیم. باید بیشتر شنونده باشیم. مطمئن باشید که در گفته های مشتری به بسیاری از پاسخ های مورد نیازمان دست پیدا می کنیم. ما باید دغدغه های مشتری را شناسایی کنیم و به عنوان یک مشاور با صبر و حوصله به رفع نگرانی های مشتری بپردازیم. در این صورت اعتماد وی را جلب خواهیم کرد.

اجازه دهید تجربه شخصی خود را در این مورد بیان کنم. در یکی از ملاقات های حضوری با مدیر شرکتی، به دلیل آشنایی با مسائل هنری و نقاشی، شروع به تعریف از تابلوهای نقاشی که در اتاق وی نصب شده بود؛ کردم. این اقدام اثر خوبی بر مشتری داشت به طوری که بخش زیادی از وقت ملاقات به صحبت پیرامون مسائل هنری اختصاص پیدا کرد و در پایان یکی از مشتریان دائمی ما تبدیل شد.

انجام چندین پروژه بازاریابی به صورت همزمان موجب سردرگمی و عدم تمرکز نمی شود؟

همان طور که در ابتدای گفت و گو عنوان شد، تیم های مختلف با دارا بودن شرح وظایف خاص به بازاریابی در حوزه های مختلف مشغول هستند. این تعداد در مجموع ۱۲-۱۰ نفر هستند که در قالب تیم های ۲، ۳ و گاهی ۴ نفره مشغول به کار می باشند. همچنین از قبل، هدف گذاری کرده ایم و بنده، تنها به نظارت و مدیریت مجموعه می پردازم.

توانمندی بازاریابان ایرانی در سطحی است که به فعالیت در شرکت های خارجی بپردازند؟

قطعاً ایرانیان از باهوش ترین و سرآمدترین بازاریابان جهان به شمار می روند. بسیاری از کشورهای پیشرفته برخی از شیوه های ایرانی را در بازاریابی های خود به کار می برند. برای ایرانیان همیشه سربلند، فتح قله های بازاریابی جهانی میسر می باشد و قابل ذکر این که هم اکنون بسیاری از بازاریابان بزرگ برندهای معروف جهانی، ایرانی هستند.

و به نظر شما:

* چگونه می توان دیدگاه مدیران را نسبت به بازاریابی تغییر داد؟

* سطح کمی و کیفی دوره ها و سمینارهای آموزشی بازاریابی چگونه است و آیا از این طریق بازاریابان توانمند پرورش پیدا می کنند؟

