

مدیریت نما؛ رویکرد جدید در استراتژی سازمانهای پیشاز

وفا غفاریان

مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران

علیرضا احمدی

عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران



خلاصه: در این مقاله «نماسازی سازمانی» - موضوعی که از دید بسیاری از برنامه‌ریزان استراتژیک دور مانده است - بررسی می‌شود. نمای سازمانی به مجموعه باورها، ایده‌ها و نظراتی که یک فرد یا گروه نسبت به سازمان خاصی ابراز می‌کنند اطلاق می‌شود. این نما به شدت بر تصور عمومی و عکس‌العمل گروه‌های موثر بر سازمان تاثیر داشته و قضاوت‌های آنان نسبت به موضوع را شرطی می‌کند مقاله سعی می‌کند تا علاوه بر ضرورت موضوع، ابعاد مختلف نما و نماسازی را ارائه نماید. در برنامه‌ریزی استراتژیک اولین قدم تعیین مسیر کلی حرکت و یا سناریوی مناسب سازمان است. این امر با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل محورهای اصلی نمای سازمانی تشریح شده و پس از آن سناریوی انتخاب شده به‌عنوان مبنای برای تدوین استراتژی نماسازی به‌کار گرفته می‌شود. برای این کار یک دستورالعمل چهار مرحله‌ای قدم به قدم پیشنهاد شده است. در تمامی طول این مراحل یک بیمارستان مثالی برای درک عملی بهتر از مفاهیم، مورد عمل قرار گرفته و ابعاد نماسازی آن تشریح می‌گردد. نام‌سازی (BRANDING) و تبلیغات به‌عنوان جزء مهمی از استراتژی نماسازی بخش بعدی مقاله را به خود اختصاص داده است. طی این بخش شاخص‌هایی برای سنجش میزان قدرت نام تجاری و روش‌های معمول تقویت آن مورد بحث قرار گرفته و اصول حاکم بر تدوین استراتژی تبلیغات ارائه گردیده است.

مقدمه

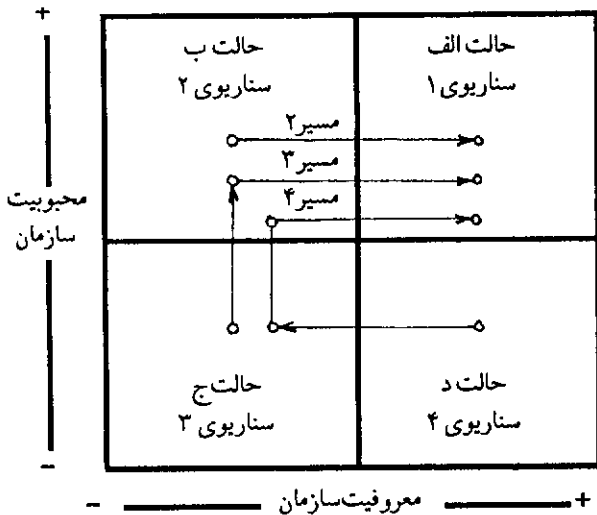
همه مدیران از تاثیر عوامل محیط خارج بر روی برنامه‌های استراتژیک آگاهی دارند، ولی آنچه ناگفته مانده این است که قضاوت این عوامل بیش از آنچه بر واقعیات متکی باشد بر برداشت آنان از سازمان (نمای سازمانی) استوار است. بر مبنای مطالعه انجام شده توسط شرکت جهانی دی‌دی‌بی‌نی‌دهام (DDB-NEEDHAM) (WORLDWIDE) در سال ۱۹۹۰ بیش از ۶۶٪ عموم مردم اظهار داشته‌اند که انتخاب کالای

مورد نیاز آنها بر مبنای شهرت نام تجاری (BRAND) انجام می‌گیرد.^(۱) این منطق در میان خریداران حرفه‌ای و سخت‌گیرتر نیز وجود دارد. بر اساس آمار منتشره درخصوص نحوه خرید مواد اولیه و ملزومات شرکت‌های تولیدی، ۲۵٪ از انتخابها بر مبنای نام تجاری انجام می‌شود. این میزان، در مقایسه با ۲۶٪ خرید بر مبنای استاندارد تجاری و ۳۱٪ بر مبنای مشخصات فنی، رقم قابل توجهی به‌شمار می‌آید.^(۲) امروزه یک سوم شرکت‌های خارجی به‌طور رسمی نام‌سازی (BRANDING) را جزو برنامه استراتژیک بلندمدت خود منظور کرده و ۴۳٪ آنان برای ارزشیابی مستمر نام تجاری خود، برنامه‌های مشخصی را دارا هستند.^(۳) این ارقام و آمارها به‌خوبی گویای اهمیت نمای خارجی سازمان بوده و نماسازی (IMAGE BUILDING) را به‌عنوان بخش مهمی از برنامه استراتژیک سازمانها الزامی می‌سازد.

نما و نماسازی

نما (IMAGE) عبارتست از مجموعه باورها، ایده‌ها و نظراتی که یک فرد یا گروه نسبت به یک موضوع خاص ابراز می‌کنند. تصور عمومی مردم و عکس‌العمل آنها نسبت به موضوع، به شدت توسط این نما شرطی (مقید) می‌گردد.^(۴) یک سازمان می‌بایستی به تعداد ناظران موثر خارجی خود، نمای متمایز داشته باشد و برای بهبود آن برنامه‌ریزی و تلاش کند. این گروه‌های ناظر بنا به پیشنهاد جی.سی. کامیلوس (J.C.COMMILLUS) به ده گروه مشتریان، حکومت، صاحبان سهام، اتحادیه‌ها و... طبقه‌بندی شده است.^(۵) هر سازمان برحسب شرایط و اولویت‌های مربوطه می‌بایستی به ایجاد نمای مناسب برای هریک از گروه‌های ناظر در طراحی و اجرای برنامه استراتژیک خود توجه کند.

یکی از معمول‌ترین برنامه‌های نماسازی سازمان، فرایند نام‌سازی (BRANDING) است. ایجاد یک نام تجاری قوی و سالم، نمای سازمانی بسیار مناسبی در مقابل مشتریان،



شکل ۱ - تحلیل معروفیت - محبوبیت سازمان

بدون این تشخیص، تلاش‌های مجدانه ولی بدون ثمر و یا حتی سیر به فقرا امری بعید نیست. یک روش معمول برای تشخیص مسیر مناسب حرکت، ماتریس تجزیه و تحلیل محورهای اصلی خطوط کاری می‌باشد. این روش در فرموله کردن و تعیین مسیر حرکت کلی استراتژی ناماسازی امری کارساز به‌شمار می‌آید. برای این کار دو شاخص مهم میزان معروفیت (FAMILIARITY) و مسیزان محبوبیت (FAVORABILITY) سازمان مینا قرار گرفته و براین اساس چهار حالت در نظر گرفته می‌شود. هر یک از این چهار حالت مسیر حرکت و استراتژی خاص خود را اقتضا می‌کند (شکل ۱). حالت الف جدول، مبین این است که سازمان بهترین نما را دارد یعنی اغلب مردم آن را می‌شناسند و دوست دارند. درحالت ب سازمان برای اکثر مردم شناخته شده نیست ولی در میان کسانی که آن را می‌شناسند محبوبیت دارد. درحالت ج سازمان در میان کسانی آن را می‌شناسند نمای خوبی ندارد ولی خوشبختانه همه مردم آن را می‌شناسند و درحالت ۴ که بدترین حالت است اغلب مردم سازمان را شناخته و از آن به بدی یاد می‌کنند. فیلیپ کوتلر (PHILIP KOTLER) برای هر یک از این حالات سناریوی پیشنهاد می‌کند:

حالت الف - سناریوی تثبیت و توسعه - شرایط سازمان در حالت الف شرایط بسیار مطلوبی است. این وضعیت نشان می‌دهد که استراتژی ناماسازی قبلی سازمان به‌طور صحیحی طراحی و اجرا شده و سیاست فعلی نیز حفظ و تداوم

است. ایجاد یک نمای قوی به خلاقیت و کار زیادی احتیاج دارد. نمای سازمانی نمی‌تواند یک شبه ایجاد شود. ایجاد نما از طریق صرف انجام تبلیغات و اقدامات نام‌سازی میسر نیست. نما می‌بایستی قبل از هر چیز در رفتار سازمان ایجاد شده و سپس در قالب سمبل‌ها، ابزار کتبی و شفاهی و اجرای برنامه‌های حساب شده روابط عمومی در میان گروه‌های ناظر بر سازمان توسعه یابد. ناماسازی یک امر مستمر است که می‌بایستی در برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی شرکت جای داشته، با اقدامات و عملیات جاری شرکت پشتیبانی شده و با برنامه‌های روابط عمومی مناسب تحقق یابد. این روند می‌تواند برای ایجاد نما (POSITIONING) و یا تغییر نما پیگیری شود و حاصل آن سازمانی است که با نمای مطلوب و متناسب، علاوه بر مدیران و کارکنان، گروه‌های موثر خارجی را نیز حامی برنامه‌های خود خواهد یافت.

ناماسازی خاص شرکت‌های انتفاعی نیست. امروزه شرکت‌های غیرانتفاعی هم در این راستا فعال هستند. ناماسازی به جایگاه، ضعف و قدرت و یا کوچکی و بزرگی سازمان نیز ارتباطی ندارد، حکومتها و دولتها هم در نوع خود نیازمند برنامه‌های موثر ناماسازی داخلی و خارجی می‌باشند. امروزه تنها غفلت و ناآگاهی از مفاهیم ناماسازی است که می‌تواند آن را از برنامه استراتژیک سازمانها حذف کند.

مسیر حرکت استراتژیک - در تدوین استراتژی، تشخیص شرایط و گزینش مسیر حرکت (ROAD-MAP) مناسب امری حیاتی است.

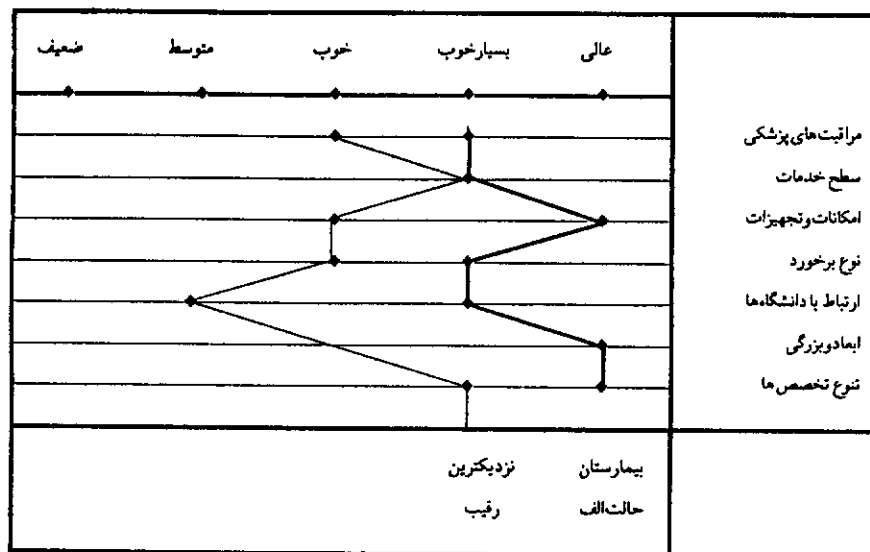
- ایجاد یک نام تجاری در آمریکا بین ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون دلار و در ایران بین ۳ تا ۷ میلیارد ریال هزینه دارد.
- ارزش نام تجاری کوکاکولا و کداک به ترتیب ۳۶ و ۱۰ میلیارد دلار است.
- نام تجاری قوی برای یک شرکت، دارای منافع مهم و تعیین‌کننده‌ای است.

صاحبان سهام، کارکنان، اعتباردهندگان و تامین‌کنندگان (SUPPLIERS) به‌شمار می‌آید. در آمریکا ایجاد یک نام تجاری بین ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون دلار هزینه دربر دارد، همین فرایند در ایران به مبلغی بالغ بر ۳ تا ۷ میلیارد ریال نیاز دارد. مخارج نام‌سازی به مفهوم هزینه نبوده و در واقع نوعی سرمایه‌گذاری تلقی می‌گردد، چرا که نام یک شرکت، خود دارای ارزش تجاری است. ارزش‌گذاری نام تجاری بسیار مشکل است، زیرا به دقت قابل سنجش نبوده و در تراز سالیانه نیز منعکس نمی‌گردد ولی به هر صورت هنگامی که شرکت نستله (NESTLE) برای خرید شرکت رون‌تری (ROWNTREE) حاضر به پرداخت ۴/۵ میلیارد دلار که پنج برابر ارزش دفتری آن است می‌شود ارزش نام تجاری پدیدار می‌گردد. بنابریک برآورد کلی، نام تجاری کوکاکولا و کداک به ترتیب دارای ارزشی بالغ بر ۳۶ و ۱۰ میلیارد دلار است.^(۶) اجاره نام تجاری نیز یک کسب و کار سودآور است. اجازه استفاده از نام تجاری شاه‌شیر (LION KING) بر روی ۵۰۰۰ محصول در سطح جهان درآمدی بالغ بر یک میلیارد دلار برای کمپانی دیسنی (DISNEY) به‌همراه داشته است.^(۷) نام تجاری علاوه بر ارزش مستقل مالی، با ایجاد شخصیت، فرهنگ ویژه و قضاوت مثبت در خریدار، وی را برای خرید کالا یا خدمات موردنظر ترغیب می‌کند. شرکت اینتل (INTEL) برای ایجاد این احساس که هر کامپیوتر PC متکی به ریزپردازنده‌های ساخت شرکت اینتل می‌باشد، شعار INTEL - INSIDE را طراحی و ۲۵۰ میلیون دلار صرف ناماسازی آن می‌کند. وی این اقدام خود را براساس افزایش درآمدی به میزان ۴/۶ میلیارد دلار اقدامی موفق ارزیابی می‌کند.^(۸) شرکت‌هایی همچون اینتل، کوکاکولا، کداک و نستله امروز بیش از هر سازمانی از ارزش‌های نهفته نام‌سازی تجاری آگاهند و در جهت توسعه ابعاد فنی و کاربردی آن تلاش می‌کنند.

نام تجاری و ناماسازی

نام تجاری، بنابر تعریف عبارتست از یک نام، عبارت، علامت، سمبل، طرح و یا ترکیبی از آنها که به‌منظور مشخص کردن یک کالا و یا خدمات مربوط به یک فروشنده بکاررفته و وی را از رقبا متمایز می‌سازد.^(۹) نام تجاری وجه مهمی از نمای سازمان به‌شمار می‌آید ولیکن نمای آرای مفهوم گسترده‌تری از نام تجاری شرکت

روند و توسعه حیظه و گستره آن است. در این حالت، ارزیابی و سنجش مستمر نمای سازمان و مقایسه آن با سایر رقبا از اهم امور است. برای اینکار معمولاً از روش نمودار مقایسه‌ای استفاده می‌شود. در این نمودار عوامل مهم و موثر در نما تعیین و فاصله هر یک از عوامل با رقبای بر مبنای نظر سنجی و تحلیل برداشت‌های گروه ناظر ترسیم می‌گردد. رفع فواصل عقب‌افتادگی از رقبای و افزایش فاصله پیش‌افتادگی، هدف کلی این فرایند است. در این کار می‌بایستی توجه داشت که آنچه مورد سنجش است نمای سازمان از دید عموم مردم است و نه ارزیابی تخصصی مسئولان و مدیران مربوطه. یک الگوی مثالی از این امر درخصوص مقایسه نمای یک بیمارستان با نزدیکترین رقیب آن در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲ - سنجش مقایسه‌ای نمای سازمانی (بیمارستان حالت الف)

حالت ب - سناریوی تبلیغ و ناماسازی - در حالت ب سازمان از دید افراد محدودی که آن را می‌شناسند دارای نمای مطلوبی است. در این حالت می‌بایستی آگاه‌سازی افراد بیشتری نسبت به مزیت‌های سازمان در طراحی استراتژی مورد توجه قرار گیرد. یک برنامه تبلیغاتی و ناماسازی مناسب، سازمان را از حالت ب به حالت الف انتقال خواهد داد (مسیر حرکت ۲).

حالت ج - سناریوی اول بهبود، بعد تبلیغ - در حالت ج سازمان از نمای خوبی برخوردار نیست ولی خوشبختانه این نما در سطح وسیعی پدیدار نشده است (معروفیت کم). در این حالت سازمان می‌بایستی ابتدا عوامل مهم عدم محبوبیت خود را شناسایی و مرتفع کرده و سپس در جهت توسعه شناخت مردم نسبت به خود ناماسازی کند. (مسیر حرکت ۳)

حالت د - سازمانی که در حالت «د» قرار دارد بلافاصله می‌بایستی برنامه‌های تبلیغاتی را تا حد امکان کاهش داده و توان خود را معطوف بهبود کیفیت عملکرد خود کند. در این مرحله از هرگونه خبرپراکنی و نام‌سازی می‌بایستی خودداری شود. پس از تحقق این امر برنامه ناماسازی مناسب سازمانی، یکی از راه‌های موثر برای پیشگیری از تهدیدات، زمینه‌سازی جهت استفاده حداکثر از فرصت‌ها و یا حتی تبدیل تهدید به فرصت به‌شمار می‌آید. به‌طور مثال در نظر بگیرید که حکومتها به عنوان یکی از بارزترین گروه‌های ناظر بر سازمان چه نمایی از یک شرکت را مطلوب می‌دانند؟ کارآفرینی و ایجاد اشتغال، نقش مثبت در تولید ناخالص ملی،

رعایت حقوق دولتی، رعایت اولیتهای سرمایه‌گذاری، کمک به اهداف اجتماعی، ایجاد امنیت اجتماعی و شغلی و... عواملی هستند که وجود آنها در نمای سازمانی برای شرکت بر مبنای کیفیت بهبود یافته و در راستای مسیر حرکتی ۴ از نو برنامه‌ریزی و آغاز می‌گردد (۱۰)

تدوین استراتژی ناماسازی - چنانچه بر مبنای تجزیه و تحلیل شرایط سازمان، تدوین استراتژی ناماسازی ضروری تشخیص داده شد (سناریوهای الف و ب و ج) یک دستورالعمل ۴ مرحله‌ای برای بهبود نمای سازمان امری موثر و کارساز خواهد بود:

مرحله اول - گروه‌های ناظر بر سازمان را تشخیص داده و آنها را براساس نمای مورد نظر طبقه‌بندی کنید. شرایط محیطی می‌تواند برای

سازمان شما خطرزا و یا فرصت‌آفرین باشد. تشخیص گروه‌های موثر خارج از سازمان و ایجاد نمای دولت‌ها جذاب و حمایت‌برانگیز خواهد بود. علاوه بر این چنانچه در نمای سازمانی خود پرداخت صحیح مالیات به‌طور منظم، حفظ محیط‌زیست، رضایت عمومی کارکنان و... را تعبیه کرده باشید می‌توانید از عدم حساسیت ارکان نظارتی بهره‌برداره و از رجوع وقت و بی‌وقت و اعمال اختیارات گسترده و عذاب‌آور آنها در امان باشید.

اگرچه گروه‌های ناظر بر سازمان متعدّدند ولیکن توجه داشته باشید که برخی از آنان نمای سازمانی واحدی را طلب می‌کنند. این امر مبنای برای طبقه‌بندی اولیه این گروه‌ها خواهد بود.

به‌طور مثال در این تقسیم‌بندی ممکن است مشتریان، دولت و اتحادیه‌های کارگری در یک طبقه قرار گرفته و صاحبان سهام و اعتباردهندگان (بانکها) در طبقه دیگری جای گیرند. این دسته‌بندی صرفاً بر مبنای نمای مطلوب گروه‌ها صورت می‌پذیرد. حال می‌بایستی این طبقه‌بندیها به حداقل تعداد ممکن کاهش یابند. ایجاد نماهای متعدد (و بعضاً در تضاد) برای سازمان، امری پیچیده و پرهزینه است. روش پارتو روش مناسبی برای اولویت‌بندی طبقه‌ها و کاهش تعداد آن به یک، دو یا حداکثر سه نما می‌باشد (۱۱). در این اولویت‌گذاری، نماهای ممکن برحسب اینکه به چه میزان در بهبود نمای کلی سازمان تاثیرگذار است، انتخاب می‌شود.

مرحله دوم - آنالیز نمای فعلی سازمان برحسب عوامل اصلی - در این مرحله می‌بایستی تلاش گردد تا از دید هر یک از گروه‌های ناظر، سازمان نگریسته شود و برداشت وی (نما) برحسب عوامل قضاوتی فهرست شود. این کار، چنانچه ارتباط سازمان با گروه‌های مذکور سابقه طولانی داشته باشد، توسط افراد ذیربط در سازمان قابل انجام بوده و در غیر این صورت می‌بایستی از ابزار و روشهای سنجشی خاص بهره‌گیری گردد در بیمارستان مثال قبلی، دید عموم (مشتریان) ممکن است برحسب عواملی همچون سطح مراقبت‌های پزشکی، سطح تخصص، امکانات مدرن، سطح خدمات، ابعاد بیمارستان و ابعاد تحقیقاتی و دانشگاهی نگریسته شود. برآه

سهولت اجرا، این عوامل می‌تواند به عوامل اصلی (MAJOR) و جنبی (MINOR) تفکیک شده و کار بر مبنای عوامل اصلی ادامه یابد. باید به دقت توجه شود که نما، نگرش از دید دیگران است. ممکن است یک موضوع (مثلاً سطح مراقبت‌های پزشکی بیمارستان) از دید مدیران مربوط کاملاً مطلوب و در واقعیت نیز اینگونه باشد ولی از دید عموم مردم، به دلیل سوابق گذشته و یا سایر علل، ارزیابی ضعیفی نسبت به این عامل شایع باشد، در این مرحله برای هر یک از طبقه‌های مشخص شده در مرحله اول، نمای فعلی سازمان تعیین شده و عوامل اصلی آن رده‌بندی می‌گردد.

مرحله سوم - نمای مطلوب سازمان را تعیین کنید - آنالیز نمای سازمان از دید گروه‌های ناظر کمک می‌کند که عناوین برنامه ناماسازی نیز مشخص گردد. حال با توجه به برنامه‌های سازمان و همچنین امکانات و مقدرات، ایجاد تغییر در هر یک از عوامل نما مورد بررسی قرار گرفته و نمای مطلوب سازمان تعیین می‌گردد. باید عمیقاً متوجه این واقعیت بود که ناماسازی فقط وقتی موثر است که سازمان نیز به‌طور واقعی در جهت نمای ایجاد شده قرار گیرد، در غیر این صورت هیچ عملیات ناماسازی نمی‌تواند در دراز مدت نمای غیرواقعی را حفظ کند. در این مرحله، ترسیم عوامل نمای موجود و نمای مطلوب در نمودار ارزیابی نما، کلیات استراتژی ناماسازی را مجسم می‌کند (شکل ۳). ترسیم وضعیت نمای سایر رقبا و یا میانگین آنها در این جدول کمک خواهد کرد تا سیاستگذاری مذکور با توجه به شرایط رقابتی صورت پذیرد. این امر سبب خواهد شد تا از صرف توان زیاد بر عوامل پیشی گرفته از رقبا خودداری شده و در مقابل، توان

موجود معطوف کم‌کردن فاصله و بهبود عوامل نمای منفی نسبت به رقبا گردد. این اقدام برای هر یک از طبقه‌های مشخص شده در مرحله اول تکرار می‌گردد (۱۲)

مرحله چهارم - ابزار ناماسازی خود را تعیین و ارزیابی کنید. در ایجاد نمای مطلوب، ابزار ویژه‌ای مورد نیاز است. در حالیکه ایجاد نمای عمومی به راحتی با انجام تبلیغات آگاهی‌دهنده میسر است به‌سادگی مشخص می‌گردد که این امر برای گروه‌های موثری همچون صاحبان سهام، حکومت، اعتباردهندگان و... کارآئی بالایی ندارد. گزارشات مستمر رسمی که بیانگر وضعیت قوی و روبه رشد سازمان باشد ابزار مناسب گروه‌های مذکور است که برعکس شدت تاثیر آن بر عموم مردم محدود است. در این مرحله، ابزار ممکن می‌بایستی مشخص شده و شدت تاثیر آنها بر بهبود عوامل نمای مطلوب توسط «ماتریس دیاگرام» نشان داده شود (۱۳)

برخی از ابزار ناماسازی عبارتست از:

- تبلیغات عمومی - نام سازی BRANDING
- شرکت در نمایشگاه‌های عمومی و یا تخصصی
- گزارشات رسمی دوره‌ای
- دعوت به بازدید از سازمان (برای افراد ذی‌نفع در گروه‌های ناظر)
- استفاده از فضای جانبی جلسات رسمی (LOBBY)
- جلسات غیررسمی
- برگزاری نمایشگاه
- سمینارهای تخصصی / عمومی
- تفریحات حرفه‌ای (مانند باشگاه‌های سازمانی و...)
- ...

در شکل ۴ شدت تاثیرگذاری این ابزار بر

عوامل بهبود نمای بیمارستان مورد مثال در مقابل صاحبان سهام نشان داده شده است. نمودار ماتریسی مذکور کمک موثری در تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک ناماسازی می‌کند. این ابزار نشان می‌دهد که موثرترین روش برای ایجاد این نما (در مقابل صاحبان سهام) ارسال گزارشات دوره‌ای منظم و پس از آن تنظیم برنامه‌های بازدید برای افراد ذی‌نفع (اعضای مجمع، بازرسان، مشاوران و...) است. این ابزار با توجه به سایر عوامل جنبی از جمله هزینه‌های مترتبه و سهولت اجرا گزینش شده و مبنای تعیین خط‌مشی ناماسازی و برنامه‌ریزی اجرایی قرار می‌گیرد این تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی می‌بایستی برای هر یک از گروه‌های طبقه‌بندی شده (مرحله ۱) تکرار شود.

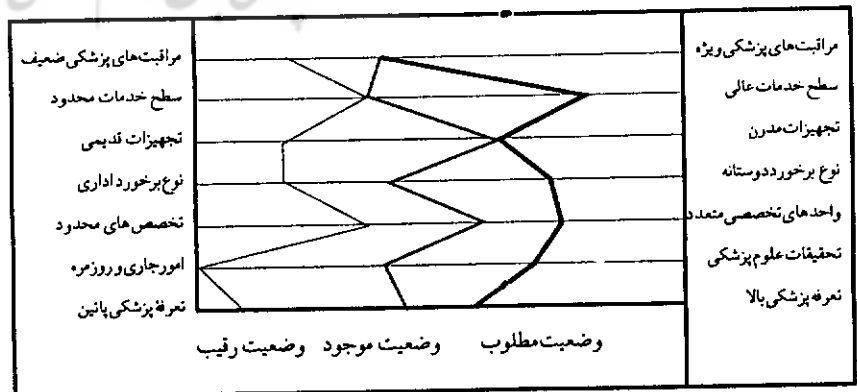
نام‌سازی و تبلیغات:

نام‌سازی (BRANDING) یکی از راه‌های اصلی نام‌سازی (IMAGE BUILDING) است. نام‌سازی فرآیندی است که طی آن ایجاد نام تجاری، ترغیب مشتریان برای استفاده از این نام تجاری و بهبود برداشت خریدار از نام تجاری، مورد برنامه‌ریزی و اقدام قرار می‌گیرد. نام تجاری یک شرکت در یک کلام و یا عبارت کوتاه مفاهیم عمیقی همچون مشخصات قابل انتظار، مزایای آشکار و نهان خرید محصول، سطح نسبی قیمت، فرهنگ مصرف و شخصیت عمومی مصرف‌کننده را القا می‌کند. به‌میزانی که این امر عمیق‌تر باشد نام تجاری قویتر است.

تسونی اوریلی (TONY O'REILLY) مدیرعامل شرکت مواد غذایی هینز (HEINZ) در این خصوص می‌گوید: «من برای نام تجاری یک روش تست معین دارم، اگر یک خانم خانه‌دار در یک فروشگاه زنجیره‌ای درصد خرید رب گوجه مارک هینز باشد ولی مشاهده کند که تمام شده است آیا به فروشگاه دیگری مراجعه خواهد کرد (نام تجاری قوی) و یا از همان فروشگاه مارک دیگری را خواهد خرید (نام تجاری ضعیف)». دیوید اکر (DAVID AKER)

این مفهوم را به پنج رده تفکیک کرده است:

- ۱ - مشتری به‌سادگی نام تجاری دیگری را انتخاب کرده و هیچ وفاداری خاصی نسبت به نام تجاری ندارد.
- ۲ - مشتری از نام تجاری راضی است و دلیلی برای تغییر شیوه مصرف خود ندارد.
- ۳ - مشتری از نام تجاری راضی است و در مقابل نام تجاری حاضر است بهای بیشتری را بپردازد.



شکل ۳ - نمودار ارزیابی نمای سازمانی

- ۴ - مشتری برای نام تجاری ارزش قائل بوده و با آن خو کرده است.
- ۵ - مشتری اختصاصاً نام تجاری خاصی را استفاده می‌کند.

ارزش نام تجاری هنگامی مشخص می‌گردد که در یکی از گروه‌های ۴،۳ و یا ۵ قرار گیرد. اگر می‌افزاید: «این امر به شناخت مردم از نام تجاری، اعتقاد به کیفیت آن، وابستگی عقلی و احساسی به آن و سایر اعتبارات شرکت از قبیل اختراعات و ارتباطات با شبکه توزیع باز می‌گردد» (۱۴). یک نام تجاری قوی برای یک شرکت دارای منافع مهم و تعیین‌کننده‌ای است. از مهمترین منافع یک نام تجاری قوی موارد زیر قابل ذکر هستند:

- یک نام تجاری مشهور و معتبر از هزینه‌های بازاریابی برای هر محصول خواهد کاست (کاهش تبلیغات مورد به مورد).
- در مذاکره با شبکه توزیع و خرده فروشی‌ها قدرت اعمال سیاست ایجاد می‌کند.
- امکان افزایش قیمت نسبت به رقبا (با شهرت کمتر) را فراهم می‌سازد.
- موقعیت شرکت در جنگ قیمت را مستحکم‌تر می‌سازد.

مفاهیم و مصادیق مذکور همگی در این راستا هستند که فرآیند نام‌سازی یکی از فعالیتهای مهم و سرنوشت‌ساز در یک شرکت بوده و می‌بایستی «مدیریت نام» به صورت هشیارانه و موثری در محتوای مدیریت استراتژیک سازمان جای گرفته و برای آن برنامه مشخصی طراحی و اجرا گردد.

اولین قدم در فعالیتهای نام‌سازی، انتخاب نام تجاری مناسب است. نام تجاری می‌تواند نام اشخاص (مانند عالی‌نسب) نام محلها (مانند پارس‌خزر)، مظاهر کیفیت (نیک کالا)، ماهیت کالا (پفک نمکی) و یا اسامی بدون مفهوم (مانند چی توز) باشد. در انتخاب نام تجاری بهتر است نکاتی چند رعایت شود:

- نام تجاری بهتر است مبین ماهیت کالا باشد به‌طور مثال پاکسان که معرف مواد پاک‌کننده و بهداشتی است.
- نام تجاری می‌بایستی از نظر تلفظ ساده و آهنگین باشد.
- نام تجاری می‌بایستی متمایزکننده کالا از سایر رقبا باشد.
- نام تجاری نمی‌بایستی حاوی نکات

مراقبت‌های پزشکی ویژه است	سطح خدمات عالی است	تجهیزات مدرن و پیشرفته است	نوع برخورد دوستانه است	انواع تخصص وجود دارد	تحقیقات و پرواتی وجود دارد	نرخ‌ها یا توجه به کیفیت معقول است	جمع
۲	۲	۴	۲	۵	۴	۱	۲۰
۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۸
۴	۳	۵	۳	۵	۵	۵	۳۰
۴	۴	۴	۴	۳	۵	۳	۲۷
۴	۳	۵	۲	۲	۵	۲	۲۳
۲	۲	۵	۱	۵	۵	۱	۲۱
۲	۲	۵	۲	۴	۵	۱	۲۱
۳	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۲۳
۲۲	۲۰	۳۲	۱۹	۲۸	۳۴	۱۸	جمع

امتیاز اکثرین شدت تاثیر، امتیاز ۵ بالاترین شدت تاثیر

شکل ۴ - نمودار ماتریسی شدت تاثیر ابزار نام‌سازی برای ایجاد نمای مورد نیاز در صاحبان سهام

۷۴٪ از کمپانی‌های بزرگ دنیا مشتریان وی هستند، در یک رویکرد جدید تبلیغاتی که بر روی شبکه ارتباط جهانی (WORLD-WIDE-WEB) برای تسویوتا انجام داد توانست ۵٪ مراجعه‌کنندگان به شبکه را به خرید یک خودروی تسویوتا وادار کند (۱۶).

تبلیغات تجاری با سه هدف مختلف و در عین حال مرتبط با یکدیگر انجام می‌شود. اولین هدف تبلیغات تجاری اطلاع‌رسانی است. هنگامی که محصول جدیدی روانه بازار شده و یا کاربرد جدیدی برای یک فرآورده خلق می‌شود تبلیغات آگاهی‌دهنده نقش اطلاع‌رسانی اجتماعی را ایفا می‌کنند. در تبلیغات آگاهی‌دهنده است که اولین قدم برای ایجاد تقاضا برداشته می‌شود. در گام بعدی، تبلیغات ایجاد انگیزش را برعهده می‌گیرد و تقاضای ایجاد شده برای یک محصول را به سوی نام تجاری خاصی متوجه می‌سازد. این امر با ایجاد احساس برتری و مزیت نام تجاری نسبت به سایر رقبا صورت می‌پذیرد جایی که مشتری احساس می‌کند در مقابل پول خود بهترین مزایا را بدست می‌آورد. نقش دیگر تبلیغات، یادآوری است، اگر محصول ما امروز مورد نیاز شما نیست باز هم نام آن را به یاد داشته باشید. ایجاد هشیاری مردم نسبت به یک کالا و نام تجاری خاص حتی اگر در کوتاه مدت منجر به خرید نشود در زمان خود، موثر و کارساز خواهد

ناخوشایند باشد. انتخاب یک شعار کوتاه، ساده و واقعی نیز مکمل نام تجاری خواهد بود، شعار اغراق‌آمیز، طولانی و یا پیچیده شانس کمی برای موفقیت خواهد داشت. شعارهای تجاری ابتدا به دل و سپس به مغز راه پیدا می‌کند.

قدم بعدی، تعیین استراتژی نام‌سازی است. از آنچه گفته شده می‌بایستی استراتژی نام‌سازی مشخص شده و مورد برنامه‌ریزی قرار گیرد. جانداختن نام تجاری در میان مردم خود بر مبحث گسترده‌ای استوار است: تبلیغات تجاری- تبلیغات تجاری:

همانگونه که روابط عمومی زیربنای اجرایی نام‌سازی سازمان است، تبلیغات نیز زیربنای اجرایی نام‌سازی به‌شمار می‌آید. تبلیغات تجاری بنا بر تعریف به هرگونه ارائه غیرحضورى محصول، خدمات و کالا اطلاق می‌شود، هنگامی که برای انجام آن پول پرداخت گردد و پرداخت‌کننده آن نیز مشخص باشد (۱۵). در آمریکا طی سال ۱۹۹۳ بیش از ۱۳۸ میلیارد دلار صرف تبلیغات شده است. شرکتهای بزرگ، سالیانه بین ۲ تا ۲۰ درصد درآمد خود را صرف تبلیغات می‌کنند. این مبالغه که گاهی بالغ بر میلیاردها دلار می‌شود برای شرکتهای خود برگشت سود چندین برابر را به‌همراه دارد. شرکت تبلیغاتی عظیم «ساعتچی و ساعتچی» که

در برنامه‌ریزی تبلیغات می‌بایستی قبل از هر چیز اهداف بلندمدت مشخص شود. این اهداف می‌تواند مواردی از قبیل افزایش فروش و یا ایجاد ارتباط قوی‌تر با عموم باشد. برآورد توان اقتصادی سازمان و شرایط رقابتی خارج از سازمان مهم‌ترین عوامل برنامه‌ریزی تبلیغات است. پس از آن است که می‌توان برنامه‌ریزی را آغاز کرد. در این مرحله به سوالات زیادی می‌بایستی پاسخ داده شود. پیام تبلیغات در دراز مدت چیست؟ به چه صورت می‌بایستی عنوان شود؟ چه ابزاری برای انتقال پیام مناسب‌تر است؟ سطح تبلیغات، میزان تکرار تبلیغات و... نیز مواردی هستند که در این خصوص آنها تصمیم‌گیری خواهد شد. با مشخص شدن عوامل مهم، برنامه در قالب یک مبارزه تبلیغاتی بلندمدت فرموله می‌شود. اجرای مطلوب این برنامه به تخصص، مهارت و ارتباطات حرفه‌ای نیاز دارد و در این مرحله است که آژانس‌های تبلیغاتی به میدان می‌آیند.

هنگامی که یک کمپانی برای تبلیغات سالانه خود ۲/۴ میلیارد دلار بودجه تعیین می‌کند (ROCTER & GAMBLE - 1995)، آژانس‌های تبلیغاتی به غولهای تجاری بدل می‌شوند. درآمد یک آژانس تبلیغاتی درجه یک مانند «ساعتچی و ساعتچی» به ۶ میلیارد دلار در سال بالغ می‌شود و این در حالیست که تا قبل از قرن حاضر اصولاً چنین حرفه‌ای وجود نداشته است. این آژانسها در طراحی و اجرای یک مبارزه تبلیغاتی و ایجاد یک نام (BRAND) قوی، سازمانها را یاری می‌رسانند. اولین قدم در طراحی یک مبارزه تبلیغاتی، تدوین یک استراتژی برای پیام تبلیغات است. هدف یک مبارزه تبلیغاتی اثرگذاری بر روی مردم در جهت ایجاد یک باور و یا عکس‌العمل معین است.

عکس‌العمل طبیعی مردم هنگامی شکل می‌گیرد که کسب منافع و یا دفع ضرر آنان را به دنبال داشته باشد، فلذا طراحی پیام کارساز مستلزم ایجاد ارتباط موثر خواهد بود. قدم بعدی در این راه طراحی پیام است. مایه‌های بدیع و هنری تبلیغات تجاری سبب می‌شود که پیام تبلیغات به دل نشسته و به مغز راه یابد. با این نگرش، سبک زندگی مردم، شخصیت‌های سمبولیک، پیامهای موزیکال، بدیهیات مورد قبول عموم و... زمینه‌های موثری برای انتقال پیام هستند. انتخاب بستر مناسب برای ارائه پیام نیز یک

انتخاب حساس است. امروزه روزنامه‌ها و تلویزیون، رادیو، مجلات، پست، شبکه‌های کامپیوتری و... همه بسترهایی را برای ایجاد ارتباط تبلیغاتی فراهم ساخته‌اند. تعادل میزان تاثیرگذاری هریک از این بسترها در مقابل هزینه‌ای که به دنبال دارد نیازمند یک برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده است. از آنجا که بیش از ۸۵٪ هزینه تبلیغات و اقدامات نام‌سازی به این مرحله باز می‌گردد، انتخاب بستر مناسب و یا به بیان صحیح‌تر ترکیب مناسبی و متوازی از بسترها موجود، یک امر بسیار مهم تلقی می‌شود. آمار منتشره نشان می‌دهد که در آمریکا ۲۳٪ بودجه تبلیغاتی در روزنامه‌ها، ۲۲٪ در تلویزیون و ۷٪ در رادیو مصرف شده است. مجلات و بیل‌بوردها نیز سهمی معادل ۵٪ و ۱٪ را به خود اختصاص داده و مابقی این بودجه‌ها صرف سایر راههای تبلیغاتی از جمله تبلیغ از طریق ارسال اطلاعات پستی گردیده است^(۱۷).

امروزه شبکه ارتباط جهانی (WORLD-WIDE WEB-WWW) یک پدیده نوظهور در ارائه تبلیغات تجاری است. بودجه اختصاص یافته به این بستر در سال ۹۷ بالغ بر ۸/۰ میلیارد دلار بوده و پیش‌بینی می‌شود این رقم در سال ۲۰۰۰ به ۴/۵ میلیارد دلار افزایش یابد^(۱۸). آخرین قدم در یک برنامه تبلیغاتی، سنجش میزان اثربخشی است. در این مرحله آثار تبلیغات چه از نظر بهبود وضعیت فروش و چه از نظر ارتباطی که با مردم برقرار ساخته است مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای این امر علاوه بر تستهای رایج که به صورت نظرسنجی انجام می‌گیرد، انجام تستهای آزمایشگاهی با بکارگیری تجهیزات لازم برای سنجش عکس‌العمل‌های روحی مشتری، ضربان قلب، فشار خون، اندازه مردمک چشم و... در مقابل یک آگهی تجاری به‌خصوص نیز متداول شده است. این تستها نمایانگر میزان توجهی که از یک مشتری جلب شده است می‌باشد و میزان تاثیر که بر روی باور، طرز تفکر و تلقی وی از موضوع تبلیغ می‌گذارد مورد سنجش نمی‌باشد.

جمع‌بندی:

این واقعیت که عوامل محیط خارجی (مشتریان، حکومت، صاحبان سهام و...) بر روی سازمان تاثیرگذارند و نحوه قضاوت آنها در مورد سازمان به برداشت آنان از سازمان (نمای سازمانی) باز می‌گردد یک واقعیت انکارناپذیر است. مدیرانسی که نمی‌خواهند این امر

سروش‌ت‌ساز را به دست شانس سپارند، کنترل نمای سازمان خود را به دست گرفته و آن را نیز همانند سایر امور سازمان اداره می‌کنند. برنامه‌ریزی (استراتژیک و عملیاتی)، سازماندهی، اجرا و ارزیابی روابط عمومی سازمان (برای نام‌سازی) و تبلیغات تجاری (برای نام‌سازی) الفبای این کار محسوب می‌شود. فرآیند نام‌سازی و نام‌سازی به لحاظ ماهیت روحی - اجتماعی آن از پیچیدگی‌ها و ظرایف زیادی برخوردار بوده و ابعاد زیادی از آن هنوز ناشناخته باقیمانده است. با تاجار به دست، امروزه دیگر شکی نیست که اثربخشی عمیق این فرآیند به زمان نسبتاً طولانی نیاز داشته و به همین لحاظ می‌بایستی در شئون برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان لحاظ گردد. سازمانهایی که در این خصوص تجربه مثبتی داشته‌اند شاهد هستند که چگونه نمای مثبت، بسیاری از امور سازمان از جمله خرید و فروش و جذب و استخدام و مذاکرات آنان را تسهیل کرده است. نکته دیگری که این مقاله تلاش داشت تا نمایان سازد، این است که اگر نام‌سازی به طرز صحیحی انجام پذیرد مخارج آن به جای هزینه، سرمایه‌گذاری تلقی خواهد شد. این امر در واقع نوعی تبدیل دارایی مشهود (TANGIBLE) به دارایی نامشهود (INTANGIBLE) و انباشت آن در نام (BRAND) شرکت است. نحوه انتخاب استراتژی مناسب و روشهای متداول نام‌سازی و نام‌سازی و نحوه پیاده‌سازی این نگرش نیز به صورت پله‌به‌پله ارائه گردید. این مبانی علاوه بر پشتوانه نظریات معتبر علمی، از تجربه محدود نگارنده و همچنین تجارب گسترده دیگر سازمانها نشأت گرفته و به‌نحو مشابهی می‌تواند در دیگر سازمانها مورد استفاده قرار گیرد. □

منابع و مأخذ:

- 1 - KOTLER PHILIP, MARKETING MANAGEMENT, (PRENTICE HALL, 1997), 9TH. EDITION.
- 2 - DOBLER DONALD W. AND BURT DAVID N., PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT, (MC GRAW-HILL, 1996), 6TH. EDITION.
- 3 - SCOTT DAVIS AND DARRELL DOUGLASS, "HOLISTIC APPROACH TO BRAND EQUITY", MARKETING NEWS, JANUARY 16, 1995.

۴ - همان منبع شماره ۱ - صفحه ۶۰۷

مدیریت گذار

ترجمه: مهشید یزدان پناه

منبع: مجله QUALITY PROGRESS, APRIL 1997

که دقیقاً مشخص شده‌اند انگشت می‌گذارند تا جلو تخریب و ازهم پاشیدگی گرفته شود. هرچند این فعالیتها به نظر حساب شده و سنجیده می‌رسد لیکن غالباً نتایج موردنظر را بدست نمی‌دهند.

صرف‌نظر از اینکه کجا و چگونه تغییر رخ می‌دهد، نهایتاً نحوه برداشت است که نتایج را تعیین می‌کند. در تصور عمومی، تغییر رخدادی منفی تلقی می‌شود. ولی علیرغم ظاهر تهدیدآمیز آن، واقعیت این است که تغییر موقعیتی مناسب برای رشد و ترقی بوجود می‌آورد. تصور عمومی دیگری، تغییر را در دنیای کنونی بسیار پیچیده‌تر از گذشته می‌داند. معلوم نیست این مسئله تا چه حد درست باشد ولی این اطمینان وجود دارد که با اطلاعات دقیق‌تر و ارتباطات وسیع‌تر کنونی، مردم نسبت به تغییراتی که در اطرافشان رخ می‌دهد بسیار هشیار و آگاه هستند. اما در کنار این آگاهی، پذیرش و درک طبیعت و خصلت تغییر نیز باید وجود داشته باشد.

واقعیت دوم: تغییر هرگز ثبات و پایان ندارد. غالباً تغییر مانند نقشی بر سنگ دیده می‌شود - ثابت و پابرجا - ولی واقعیت امر چنین است که «تغییر» بطور دائم درحال دگرگونی است. دگرگونی مداوم تغییر، برای شرکت‌هایی که هنگام روبروشدن با مسائل تازه، از راه‌حلهای گذشته استفاده می‌کنند، مسائل بزرگی بوجود آورده است. اگر راه‌حلهایی در گذشته کاربرد داشته‌اند، دلیل این نیست که به شرایط امروزی کسب‌وکار پاسخ دهند. مثلاً زمانی که استفاده از INTERNET تغییرات شگرفی را در مجموعه امکانات کار با کامپیوتر ایجاد کرد، MICROSOFT درواقع بیشتر قربانی شد تا قهرمان، زیرا پاسخگوئی‌اش برای این تغییر بسیار نامناسب و ناکافی بود.

این دو واقعیت برای کسب‌وکار امروزه چه مفهومی دارد؟ واقعیت‌های دوگانه فوق شرکت‌ها را بر آن می‌دارد تا به تغییر به‌عنوان نیروی محرک پویایی که می‌بایست با فعالیت‌های پویا نیز همراه شود بنگرند. امروزه مدیریت کارا و بهره‌ور اساساً با مدیریت موثر تغییرات مترادف گشته است.

شرایط کسب وکار دهه گذشته را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ مسلماً ارائه یک توصیف همه‌جانبه مشکل است، ولی با مرور رخدادهای مهم این مدت، می‌توان مراحل مختلف کسب‌وکار را یادآوری کرد. مثلاً مقالاتی نظیر:

«مهندسی دوباره شرکتها» (FORTUNE, AUG.23, 1993)

«سازمان خلاق» (INDUSTRY WEEK, MAY 16, 1994) THE CREATIVE ORGANIZATION

«مسابقه برای برتری» (BUSINESS WEEK, SEPT. 11, 1995)

«چگونه خود را سازگار نماییم» (ECONOMIST, APRIL 6-12, 1996)

و سایر مقالاتی که در این زمینه به‌چاپ رسیده، حاکی از آن است که تغییرات مداوم شرایط کسب‌وکار، رشد و تعالی سازمانها و حتی گاهی وجود برخی از آنها را به مبارزه می‌طلبند. این تغییرات همه سازمانها را - نه به‌گونه‌ای یکسان - تحت تاثیر قرار داده است. چنانچه

بعضی از سازمانها متحمل خسارات قابل توجهی شده‌اند درحالی که گروهی دیگر پیشرفت کرده‌اند.

همانطور که تاثیر تغییر بر شرکتها متفاوت بوده، عکس‌العمل آنها نیز نسبت به تغییر متفاوت بوده است. بعضی از شرکتها فعالیت‌های آگاهانه و هدفداری - مانند مهندسی دوباره - به قصد واردشدن در میدان رقابت، انجام داده‌اند، عده‌ای دیگر بر عکس ازجایی که هدف حملات رقیب بوده‌اند عقب‌نشینی کرده و تسلیم شده‌اند.

شرکتها در هر مقیاس و هر رشته صنعتی که باشند در معرض برخورد با واقعیت‌های جدیدی قرار گرفته‌اند که مفاهیم معمول کسب‌وکار را درهم شکسته است.

در شرایط کنونی شرکتها با دو واقعیت اساسی و برجسته روبرو هستند.

واقعیت اول: همه چیز بستگی به چگونگی برداشت دارد. زمانی که مسئله تغییر پیش می‌آید، اغلب شرکتها روی شناخت منطقی فعالیت‌هایی

5 - GAMILLUS, J.C., STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL (LEXINGTON, MASS. D.C. HEATH & CO, 1986):

- 1-CUSTOMERS,
- 2-GOVERNMENTS,
- 3-SHAREHOLDERS,
- 4-COMMUNITIES,
- 5-COMPETITORS,
- 6-CREDITORS,
- 7-EMPLOYEES/LABOR UNIONS,
- 8-SPECIAL INTEREST GROUP,
- 9-SUPPLIERS,
- 10-TRADE ASSOCIATIONS.

6 - KELLY KEITH J., "COCA-COLA SHOWS THAT TOP-BRAND FIZZ", ADVERTISING AGE, JULY 11, 1994.

7 - FITZGERALD, "LION IS NEW KING OF LICENSING JUNGLE", ADVERTISING AGE, JULY, 1994.

8 - RAYNER BRUCE, "DRESSING UP THE PACKAGE", ELECTRONIC BUSINESS, MARCH, 1997.

9 - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA)

۱۰ - همان مرجع ردیف اول صفحه ۷۰
۱۱ - روش تحلیلی پارتو (PARETO) از ابزار اصلی بهبود کیفیت در سازمانهاست و طی آن عوامل برحسب اهمیت مورد دسته‌بندی قرار می‌گیرد این روش در اغلب کتابهای مرجع مربوطه ذکر گردیده و برای مثال می‌توان به کتاب زیر مراجعه کرد:

OAKLAND JOHN S., TOTAL QUALITY MANAGEMENT, (BUTTRWORTH - HEINEMANN, 1995, 10TH EDITION.

12 - KOTLER PHILIP AND ARMSTRONG GARY, PRINCIPLE OF MARKETING, (PRENTICE HALL, 1996,) 7TH EDITION.

۱۳ - ماتریس دیاگرام یکی از هفت ابزار جدید طراحی بر مبنای کیفیت است که به‌منظور نمایش شدت همبستگی بین دو مجموعه عوامل مرتبط به کار برده می‌شود به توضیح ردیف ۱۱ مراجعه کنید.
14 - AKER DAVID, MANAGING BRAND EQUITY, (FREE PRESS, 1991.

۱۵ - مرجع شماره ۱ صفحه ۶۳۹ - تعریف AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA).

16 - HIMETSTEIN LINDA, "WEB ADS STARTS TO CLICK", (BUSINESS WEEK, OCTOBER 1997), P.55.

17 - COEN ROBERT J. "AD GAIN 5.2% IN 93 MARKS DOWNTUTN,s END" ADVERTISING AGE, MAY 2, 1994.

۱۸ - همان مرجع ردیف ۱۶ صفحه ۵۲