



پرویز درگی

مدیر مسئول مجله توسعه مهندسی بازار و مدیرعامل TMBA

نگرش اقتضایی و نظریه‌ی

مقدمه:

در جلسه‌ی مشاوره‌ی یکی از شرکتهایی حضور داشتیم که با تفکر تولیدمداری، سرمایه‌گذاری سنگینی در احداث کارخانجات کرده است و حال که همه چیز مهیا است به فکر بازاریابی (البته با تأخیرات فراوان) افتاده‌اند. یکی از مدیران میانی، قیمت فروش برای محصولات را بالاتر از رقبای صاحب برند گذاشته بود و استدلال ایشان این بود که قیمت تمام شده‌ی ما بالاتر است، پس باید قیمت فروشمان بالاتر باشد و همچنین تأکید داشت که چون کیفیت ما هم بالاتر است، پس همه چیز برای توفیق در بازار آماده است، اما ایشان سازماندهی مناسبی برای تیم فروش نکرده بودند. برنامه‌ی مناسبی برای ورود به بازار نداشتند و نمی‌دانم چگونه منتظر استقبال بالای بازار بودند، ضمن اینکه ما در آشفته‌بازار هستیم. به یاد دکتر ابوالعالایی افتادم که روزی برای تشریح نگرش اقتضایی، مثال زیر را آوردند:

در باغ وحشی که حیوانات مختلف حضور داشتند، صبحها در قفس بچه‌های حیوانات را باز می‌کردند و این بچه حیوانات با هم به بازی مشغول می‌شدند. روزی بچه شتر گریه‌کنان به سمت مادرش آمد و گفت: بچه‌های سایر حیوانات مرا به جهت داشتن کوهان مورد تمسخر قرار می‌دهند و می‌گویند این عضو بدترکیب بر پشت تو قیافه‌ات را زشت کرده است؛ شتر مادر با اعتمادبه‌نفس گفت: فرزندم این کوهان یک قابلیت و مزیت است که ما داریم، چون به واسطه‌ی دارا بودن آن روزها می‌توانیم در بیابان بدون آب و علف حرکت کنیم و از ذخیره‌ی آن استفاده کنیم و سایر حیوانات این قابلیت را ندارند، پس تو با قدرت به سوی دوستانت برگرد و به داشتن کوهان افتخار کن.

روزی دیگر بچه شتر گریان به سمت مادر آمد و گفت که بچه‌های حیوانات به جهت دارا بودن پلکهای بلند مرا مسخره می‌کنند. مادر باز هم با اعتمادبه‌نفس گفت: فرزندم این پلکها، محافظی ارزشمند برای چشمان ما هستند تا بتوانیم به‌رغم طوفانهای شن، در بیابان حرکت کنیم و سایر حیوانات این قابلیت و مزیت را ندارند، پس با اقتدار به سمت دوستانت برو و به داشتن این پلکها افتخار کن. روز بعد باز هم بچه شتر گریه‌کنان به نزد مادر آمد و این بار به سبب داشتن سُمهای بزرگ که مورد تمسخر دوستانش قرار گرفته بود، نالان بود. باز هم مادر برای او توضیح داد که فرزندم سُمهای بزرگ و پهن ما سبب می‌شود تا بتوانیم در شنهای نرم کویرهای وسیع حرکت کنیم، ولی سایر حیوانات چون پاهایشان در شن فرو می‌رود، نمی‌توانند مثل ما حرکت کنند، پس این یک قابلیت و مزیت رقابتی برای ما است؛ پس باز هم برو و به دوستانت بگو که ما داراییهایی داریم که به آنها می‌بایم.

این بار بچه شتر نفرت و به چشمان مادر خیره شد و گفت تمام اینها که شما گفتید، مربوط به بیابان و کویر است اما ما که در باغ وحش روی آسفالت و چمن هستیم، غذایمان آماده است و نگهدارنده‌ی ما محافظ داریم؛ آیا باز هم باید همان حرفهای قبلی را بزنیم یا بنا بر اقتضائات، تغییری در گفتار و رفتارمان داشته باشیم؟

تئوری اقتضای سازمانی:

این تئوری یک طبقه از فرضیه‌ی رفتاری است که بر اساس آن هیچ بهترین روشی برای سازماندهی و هدایت یک کسب‌وکار و شرکت وجود ندارد و در عوض یک اقدام بهینه که مقتضی و وابسته به شرایط داخل و خارج سازمان است وجود خواهد داشت.

حال که ما در آشفته‌بازار هستیم، به‌کارگیری تدابیری مناسب عصر حاضر و با فاصله‌ی بسیار زیاد با تفکرات دوران بازارهای باثبات و بهشتی ضروری‌تر می‌باشد. یک اقتصاد بی‌ثبات متأثر از رکود و بحران جهانی، تغییر مداوم نیازهای مشتریان، و پا به عرصه گذاردن مداوم تکنولوژیهای جدید، از عوامل وقوع و تشدید آشفته‌بازار هستند.

مجرای بروز و ظهور آشفته‌گی در این فضای جدید بازار، مصرف‌کننده است و عامل پیشبرنده نیز فناوری است.

دنیای ما در حال تغییر است؛ خواسته‌های مشتریان بیش از پیش رو به افزایش است. محصولات جدید و نوآورانه، افزایش دسترسی، سررسیدهای کوتاه‌تر، افزایش تمایز محصول، کیفیت بهتر، و مهمتر از همه با همان قیمت قبلی، بازارها را دستخوش تغییر کرده‌اند.

هیچ‌گاه تا این حد محیط کلان (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و فناوری) و محیط خرد (رقبای، تأمین‌کنندگان، کارکنان، واسطه‌ها، مردم، دولت) بر سیاستهای بنگاههای اقتصادی تأثیرگذار نبوده‌اند.

حال آیا باید باز هم سرمان را در لاکمان فرو ببریم و بدون توجه به آنکه در دوروبرمان چه می‌گذرد، تصمیم بگیریم و انتظار داشته باشیم که بازار اطاعتان کند یا آشفته‌گی بازار را نبینیم؟!

یک بازار آشفته، به‌طور مستمر پویا و فرار است و در رابطه با خصوصیاتی همچون روند رشد عرضه و تقاضا، دارای گسستگی و ناپیوستگیهای شدیدی است. در چنین شرایطی، فرایند واکنش به شرایط جدید بازار، از عمده چالشهای هر کسب‌وکاری می‌باشد و بدیهی است که تغییرات و تحولات بازار و همچنین فرصتها و تهدیدهایی که در این راستا خودنمایی می‌کنند، اثرات خود را بر سازمانها و شرکتهای

آشوب در دوران خاص بازاریابی

هیچ‌گاه تاکنون ضرورت حضور مدیران ارشد سازمانها در بازار و نظارت مستقیم بازار و شنیدن صدای آن از سوی خودشان مهم جلوه نکرده بود.

به سازمانها توصیه می‌کنم اگر تاکنون فقط به فروش فکر می‌کردند، حال باید توسعه‌ی بازار و توجه به مواردی چون سیستمهای اطلاعات بازاریابی (تحقیقات بازاریابی و...)، بازاریابی میدانی، برنامه‌ریزی متناسب با زمان و به فوریت، و اهمیت ارتباطات و برندینگ را جدی‌تر بگیرند.

توصیه می‌کنم شرایط بحران جهانی و آثار آن بر اقتصاد ایران و کسب‌وکارها را جدی‌تر بگیرید و حتماً کتاب "چگونگی اداره‌ی کسب‌وکار در زمان بحران اقتصادی" را بخوانید.

برای من افتخار بزرگی است که ۵ استاد بزرگ ایران در حوزه‌های اقتصاد، استراتژی، و بازاریابی بر این کتاب پیشگفتار نوشتند.

اگر متفاوت از گذشته ببینیم، متفاوت از گذشته بشنویم، و متفاوت از گذشته بیندیشیم، حتماً در آشفته‌بازار نیز از فرصتها بهره‌مند می‌شویم. بازاریابی هنر یافتن، پروردن، و سود بردن از فرصتها است؛ فرصت‌یاب باشید.

■ سبز باشید.



بر جای می‌گذارند. تنها توان واکنش مناسب به این تغییرات برای بقا در بازار کفایت نمی‌کند. زمان به عنوان یک عامل حیاتی که فرایند تصمیم‌گیری و قدرت اجرا را در یک دوره‌ی خاص معنی و مفهوم می‌بخشد، به شدت در معادلات بازار وارد شده است. اکنون فرایند جمع‌آوری و سرعت و صحت پردازش اطلاعات، تصمیم‌گیریهایی بازاریابی و اجراء از مهمترین پارامترهای واکنش یک کسب‌وکار به محیط پیرامون خود به حساب می‌آید.

یادمان باشد هر زمان مسیر طبیعی سیستمها به هم بخورد، خود سیستمها تلاش می‌کنند تا به نقطه‌ی تعادل برسند؛ برای مثال آنان که زودتر آشفتنگی بازار را به معنای "نرخ تغییر ترکیب مشتریان و ارجحیتهای آنها" درک کرده بودند، برندگان بازار خواهند بود و آنان که بر اساس تفکرات گذشته‌شان خواستند آینده را بسازند، بازندگان هستند.

یادمان باشد آنچه موفقیت اکنون ما را سبب شده است، موفقیت آینده‌مان را تضمین نمی‌کند. در آشفته‌بازار، تصمیمات سریع مبتنی بر اطلاعات درست، یکی از برگهای برنده و شاید مهمترین آنها باشد. در شرایط حاضر پرداختن به برنامه‌ریزیهای رسمی و با فرایند تصمیم‌گیری طولانی‌مدت چاره‌ی کار نیست، حال مهمتر از برنامه‌ریزی، داشتن تفکر استراتژیک به معنای تصمیم‌گیری با درک شرایط محیط و سریعتر و بهتر از رقبا است که ما را به سرمنزل مقصود می‌رساند.

برای مثال ما در شرکت TMBA سمیناری را اجرا می‌کردیم با عنوان "مدیریت وصول مطالبات". این سمینار در نوع خود کم‌نظیر است چون شرایط فعلی بازار ایران است که وصول مطالبات از خود فروش اهمیت بیشتری یافته است. بنا بر اعلام یکی از مراجع رسمی کشور، در سال گذشته ۱۰ درصد چکهای صادر شده برگشت خورده‌اند، حال آیا نباید روی آوردن به سیستمهای فروش با اطمینان بیشتر برگشت پول مدنظر باشد؟

آیا فروش به تنهایی هنر است یا فروش سالم که منجر به وصول مطالبات بشود؟

این فقط یک مثال بود از نحوه‌ی تصمیم‌گیری در آشفته‌بازار. در این شرایط باید مدیران را تشویق کنیم تا استراتژیهای مختلف بازاریابی خود را بر اساس حساسیت زمانی نسبی درجه‌بندی کرده و متغیرها را در صنایع خود تعیین کنند و به حساب آورند. به نظر می‌رسد عملکرد آن دسته از تصمیم‌گیرندگان که در بازارهای آشفته و انباشته از اطلاعات بر تصمیم‌گیری مبتنی بر زمان تمرکز دارند، بهتر است.

حال لازم است تا چه حد به برنامه‌ریزی در شرکتها سرعت بیشتری بخشیم.