

## مصاحبه با دکتر امیرشاهی پیرامون برند

سارا قوامی

### سوال اول: ضرورت اهمیت یک برند در جامعه ایران چیست؟

در جواب به این سوال ما باید دقت کنیم که شرکت‌های علمی سالهای زیادی است که در بازارهای داخل کشور و همین‌طور در بازارهای منطقه حضور داشتند اما متأسفانه اقدامات نتیجه‌بخش و موثری در ارتباط با جانداختن برندشان در بازار انجام ندادند و این مشکلی است که باعث شده ما نه تنها در قالب برندهای مشخص و معتبر در خارج از کشور صادرات نداشته باشیم بلکه در داخل کشور هم برندی که کسب اعتبار کرده باشد به ندرت وجود دارد. لذا در بازار داخل کشور ما شاهد از دست دادن سهم بازار هستیم. عملاً یک برند معتبر خارجی وقتی وارد کشور می‌شود خیلی سریع سهم بازار را از ما می‌گیرد.

در حال حاضر در کشور شاهد از دست دادن سهم بازار بسیاری از کالاهای گران قیمت به نفع برندهای معتبر جهانی و سهم بازار بسیاری از کالاهای ارزان قیمت به نفع شرکت‌های تولیدکننده چینی هستیم. عملاً برند متمایز معتبر در داخل کشور خیلی کم داریم. ما در دانشگاه خودمان دو تحقیق در ارتباط با مسأله شیفتگی نسبت به برندهای خارجی انجام دادیم. یافته‌های تحقیق به ما نشان می‌دهد که در مجموع ایرانی‌ها خواهان برندهای خارجی هستند و Made in Iran را دوست ندارند. نمونه آماری و جامعه‌ای که نمونه تحقیق از آن گرفته شده است مربوط به طبقه متوسط است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از ۱۸ مؤلفه که میزان ملی‌گرایی را در ایران مورد سنجش قرار دادند، ۱۴ متغیر ضعیف یا خیلی ضعیف بودند.

تحقیق دیگری باز نشان می‌دهد که کلاً برندهای خارجی نسبت به برندهای ایرانی خیلی مرغوب تر تلقی می‌شود که فی‌الواقع معید این است که ما اقدام مؤثری برای داشتن یک برند متمایز و معتبر در داخل کشور انجام ندادیم. لذا نه تنها در بازارهای خارجی توفیقی به دست نیاوردیم بلکه با کمال تأسف بازار بزرگ و با پتانسیل داخل کشور را به نفع شرکت‌های خارجی که وارد بازار ما می‌شود، نیز از دست می‌دهیم. اهمیت این قضیه روشن است اما متأسفانه نه تنها شرکت‌های تولیدکننده و بخش تجاری کشور بلکه مجموعه نظام به نظر می‌رسد که از موضوع برند غفلت کردند به گونه‌ای که سال گذشته معاونت وزارت صنایع در نشستی اشاره کردند که در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله هیچ سهمی در مورد یک برند در نظر گرفته نشده است.

### سوال دوم: سنجش و آگاهی از ارزش برند چه منافعی در سطح خرد و در سطح کلان دارد؟

در جواب به این سوال باید گفت که در سطح خرد (در سطح سازمان‌ها) برند فواید زیادی در بر دارد. یکی از این موارد تمایز است. به این معنی که یک شرکت با داشتن یک برند خود را در بازار رقابتی متمایز می‌کند. همان‌طور که اطلاع دارید تمایز به عنوان زیرساخت و مبنای مهم بازاریابی به شمار می‌رود. فایده دیگر این است که یک برند می‌تواند مشتری‌های وفادار را جلب کند و همین‌طور وفاداری مشتریان را تصحیح کند. وقتی شما -بنا به استانداردهایی که رعایت کردید- صاحب برندی هستید، شرکت‌هایی جذب شما می‌شوند و راحت‌تر می‌توانید یک Customer base وفادار ایجاد کنید. یک تحقیق که اخیراً در آمریکا صورت گرفته نشان می‌دهد که هر خانواده

وفادار به برند پروکتل اند گمبل (که در شمار بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده لوازم بهداشتی دنیا به شمار می‌رود)، در هر سال بابت خرید محصولات برند این شرکت، حاضر است ۷۲۵ دلار بیشتر در مقایسه با مبلغی که برای برندهای دیگر می‌پردازد، پرداخت کند. لذا می‌بینیم که منفعت مالی کلانی برای شرکت‌هایی که می‌توانند برند ایجاد کنند وجود دارد. فایده دیگر شرکت‌ها خودکنترلی رفتاری است. بدین معنا که شرکت‌ها به خاطر تعهدی که نسبت به حفظ استانداردهای یک برند دارد، رفتارهای درون سازمان خود را در بعد تولید و در بعد مجموعه خدمات و آنچه در شرکت انجام می‌دهند، حفظ می‌کنند و باقی نگه می‌دارند. چرا؟ به این خاطر که اگر قرار باشد رفتارهای یک شرکت تفاوت کند، کیفیت برند و ویژگی‌های برند متفاوت خواهد شد و این مسئله به اهداف برندسازی لطمه می‌زند. از دیگر فواید می‌توانیم به وجهه و اعتبار شرکت اشاره کنیم. شرکت‌هایی که معتبر هستند فی نفسه ارزش پیدا می‌کنند. به یاد بیاوریم که کوکاکولا ۶۶ میلیارد دلار ارزش پیدا کرده است. لذا اعتبار و وجهه از دیگر فواید برند است.

فایده دیگر سفارش‌دهی است. شرکتی که برند دارد می‌تواند به راحتی سفارش بگیرد، زیرا ویژگی برند از قبل مشخص شده و برای سفارش‌دهندگان آشناست. همین‌طور جلوگیری از تقلید رقبای، وقتی شما یک برند دارید به طور قانونی رقبا نمی‌توانند برند شما را کپی کنند.

فایده خوب دیگر، بخش‌بندی بازار است. شما مجبور نیستید برای مجموعه قشرهای مختلفی که در بازار هستند یک برند واحد داشته باشید بلکه، شرکتها در قالب پورت فولیوی برند ظاهر می‌شوند. برندهای متفاوتی برای بخش‌های متفاوت بازار طراحی میشود لذا عملاً برند ابزاری می‌شود برای بخش‌بندی بازار. در نهایت می‌توانیم به ثبات در کسب درآمد اشاره کنیم. شرکت‌هایی که برندهای متفاوت دارند نگرانی زیادی نسبت به نوسانات فروش ندارند زیرا Customer base وفادار باعث ثبات فروش این شرکت‌ها میشود.

اگر بخواهیم در سطح کلان صحبت کنیم، عمده فعالیت برند تولید ثروت است. شرکت‌ها وقتی برند معتبر ایجاد می‌کنند اعتبار و به طبع آن ثروت می‌سازند. کما این که ما به عنوان یک کشور جهان سومی چشمانمان را می‌بندیم و دنبال برندهای خارجی هستیم. در صورتی که ممکن است قبلاً تجربه مصرف این کالاها را نداشته باشیم اما خیالمان راحت است که مثلاً سونی در رده محصولات خود بهترین است. تحقیقاتی که در دنیا شده است نشان می‌دهد که ۳۳ درصد ثروت جهانی، ثروت ناشی از برندهاست. یکی از شاخص‌های بورس در آمریکا شاخصی است تحت عنوان FTSE که ارزش دارایی‌های نامشهود مجموعه شرکت‌هایی که در این شاخص فهرست شدند را نشان می‌دهد. در سال ۱۹۸۰، ۴۰ درصد از ارزش کل دارایی شرکت‌های فهرست شده در بورس آمریکا، دارایی نامشهود بوده است. اما در سال ۲۰۰۲ این رقم به ۷۰ درصد رسیده است. به عبارتی روند حاکم در شرکت‌های معتبر دنیا به گونه ای است که در سطح خرد و کلان، حرکت سمت برند مشاهده می‌شود.

**سوال سوم: سازمان‌هایی که قصد دارند به طور جدی وارد بحث برند سازی شوند ، چگونه باید این فرایند را آغاز کنند و چه گام‌هایی را باید بردارند.**

شاید جواب این سوال را بتوانیم در ۴ مورد خلاصه کنیم.

اولین گامی که این شرکت‌ها باید انجام دهند، شناسایی و تعیین جایگاه برند است. این موضوع اهمیت بسیار زیادی دارد.

دومین گام، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های بازاریابی برند است.

سومین مورد، سنجش و تأثیر نحوه عملکرد یک برند است.

و در نهایت، مدیریت رشد و ارزش برند.

اما قبل از این که وارد جزئیات موضوع بشوم، باید یادآوری کنم که برندسازی کار پرهزمت و پرهزینه ای است. اگر شرکتی منابع مالی مناسبی در اختیار ندارد نمی‌تواند برند معتبر بسازد و همین طور اگر شرکتی عاشق برندسازی نیست، بهتر است که وارد این زمینه نشود.

همین طور شرکت‌ها باید به بازاریابی و مدیریت برند اهمیت دهند. چراکه مدیریت برند در ایران بسیار تازه است. موکداً توصیه می‌کنم شرکت‌ها از مشاوره تخصصی و مدیریت برند استفاده کنند.

اما بین این چهار گامی که معرفی کردم، مهمترین عامل به نظر من در ایران شناسایی و تعیین جایگاه برند است. لذا از آنجا که بنا ندارم در این مصاحبه درس برندسازی بدهم بنابراین بر روی مورد اول تأکید خواهم کرد.

اولین و مهمترین کاری که در جایگاه‌سازی برند می‌توان انجام داد، تحقیقات است. ما باید تحقیق کنیم که چه جایگاهی برای شرکت مناسب است. برای این کار لازم است که در مورد محیط کلان کسب و کار، محیط کلان بازار مصرف، محیط رقابتی و **Mental map** (تصویر ذهنی مشتریان) از برندهایی که در بازار وجود دارد تحقیق کنیم. با آداب و انگیزه‌های خرید مصرف کننده، نام گذاری مناسب برای برند، که شرکت‌های ایرانی آن را بسیار ساده می‌انگارند در حالی که این یک کار تخصصی است و تأثیر زیادی در موفقیت یک برند دارند، آشنا باشیم. بعد از نام‌گذاری، تصمیم در مورد ویژگی‌های برند؛ چه ویژگی‌ها را می‌خواهیم در قالب یک برند به مشتری عرضه کنیم؛ چیزهایی را باید در نظر بگیریم که از دید مشتری ارزشمند تلقی می‌شود. آن وقت، جایگاه برند را در ذهن مصرف کننده تدوین کنیم. به عبارتی، توجه کنیم که می‌خواهیم به چه جایگاهی در ذهن مصرف کننده برسیم؛ به این ترتیب چهارچوب رقابتی را که این برند می‌خواهد در بازار با آن مواجه شود، تعیین می‌کنیم.

اما یک نکته مهم که بعد از این تحقیقات لازم است انجام شود، این است که نقاط مشابهت و تفاوت برندی را که می‌خواهیم وارد بازار کنیم، نسبت به برندهای رقیب مشخص کنیم. همیشه باید دقت کنیم که برند ما باید با آن چیزی که برندهای رقیب عرضه میکنند همسانی داشته باشد، به عبارتی تلاش کنیم نقاط تمایز رقا را از آنها بگیریم و آنها را خلع سلاح کنیم. روی ایجاد نقاط تمایز برند خودمان دقت کنیم و سرمایه‌گذاریم کنیم، این نکته بسیار مهم، اساس کار بازاریابی است که متأسفانه بسیاری از شرکت‌های ایرانی روی این موضوع اقدام عملی انجام نمی‌دهند؛ مصداق، این که شرکت‌های ایرانی نسبت به تمایلاتشان بی‌توجه هستند. می‌بینیم که تغییرات زیادی نسبت به یک کالا و تفاوت آنها در بازار وجود ندارد، تنوع کالاها مشابه یکدیگر است. حتی شاهد این هستیم که تبلیغات و ارتباطاتی که برای تسهیل فروش و ترویج کالا و خدمات به کار می‌برند آنها هم مثل همدیگر است. بنابراین، آن چیزی که شرکت‌های ایرانی بسیار زیاد به آن احتیاج دارند، تمرکز روی وجه تمایزشان است. دقت کنیم که زمانی که روی وجه تمایز شرکت‌ها صحبت می‌کنیم، استعداد عجیبی که ما ایرانی‌ها داریم که در دنیا هم کم و بیش همین گونه است، نسبت به تقلید از دیگران است. به محض این که می‌بینیم کالایی موفق است، بلافاصله کپی می‌کنیم. حتی به محض این که می‌بینیم که یک ایده تبلیغی و ترویجی موفقیت به دست آورده است، بلافاصله همان‌گونه می‌شویم. لذا، عملاً می‌بینیم که همه بانک‌ها مثل همدیگرند، همه تولیدکنندگان مثل همدیگرند و هیچ تفاوتی در ذهن مشتری شکل نمی‌گیرد. لذا، تعریف نقاط مشابهت و تفاوت برند نسبت به آنچه که در بازار وجود دارد و به روز کردن این موارد ارزش بسیار زیادی دارد. در نهایت ما باید در مورد **Co Brand** و یا ارزش‌های اساسی یک برند تصمیم بگیریم، و بر آن اساس جایگاه‌سازی کنیم که اساس یک جایگاه مناسب داشتن یکی مسلط به ابزار تبلیغاتی، تحقیقاتی است که باید اهداف را مشخص کنیم، پیام را بسازیم و رسانه را انتخاب کنیم و به نحو مؤثر و متفاوتی بتوانیم پیام را به گوش مصرف کننده برسانیم. عمده هزینه مورد نیاز برای ساختن یک برند، به خصوص اگر کالای مصرفی باشد، در رسانه‌هایی مانند تلویزیون روزنامه‌ها رادیو و ... صرف می‌شود، که هزینه این کار بسیار زیاد است. به همین دلیل است که می‌گوییم، سازمان‌هایی که امکانات مالی ضعیفی دارند، توفیق زیادی برای مدیریت برند به دست نمی‌آورند.

## سوال چهارم: چالش‌های پیشروی سازمان‌هایی را که می‌خواهند وارد عرضه مدیریت برند شوند چیست؟

می‌توان این چالش‌ها را در سه دسته تقسیم کرد:

اول، چالش‌های درون سازمانی

دوم، چالش در بازارهای داخل کشور

سوم، چالش در بازارهای کشورهای هدف

اگر ما اهداف صادراتی داشته باشیم و توسعه برند در بازارهای کشورهای هدف داشته باشیم.

به نظر من بین این سه دسته چالش‌ها، مهم‌ترین چالش‌ها، چالش درون سازمانی است. بنا به تجربه طولانی مهم‌ترین گرفتاری شرکت‌های ایرانی این است که در داخل سازمان خود، در مورد مفاهیم مدیریت بازاریابی و مدیریت برند یا ناآگاه هستند یا نمی‌توانند آن جور که باید و شاید، اجرا کنند.

این دسته از چالش‌های درون سازمانی را می‌توانیم در این موارد خلاصه کنیم، یکی این که دیدگاه، و نگرش مدیر ارشد خیلی مهم است. مدیرعامل و نوع نگاه او به بازار و مدیریت برند بسیار اهمیت دارد. متأسفانه، بسیاری از شرکت‌های ایرانی دیدگاه مدیران عامل، و کلاً هیئت مدیره، دیدگاه تولید محور است، این دیدگاه، همانطور که بارها من در سخنرانی‌های مختلف گفته‌ام، متعلق به ۱۰۰ سال پیش است. با این دیدگاه نمی‌توان در بازارهای رقابتی فعالیت کرد و مدیریت برند مؤثر داشت. این دیدگاه می‌باید متحول شود و به سمت دیدگاه بازار و بازارمدارانه و مشتری مداری بیاید.

دومین چالش درون سازمانی، داشتن ایده‌آل برای مدیریت برند است. شرکت‌ها می‌باید عاشق مدیریت برند باشند، به خصوص هیئت مدیره می‌باید ذوق و شوق داشته باشند و اگر مدیریت برند را به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریت در نظر می‌گیرند، این کافی نیست. بلکه باید عاشق مدیریت برند باشند. توصیه می‌کنیم که مدیران ارشد هیئت مدیره، فرایند مدیریت برند و حتی بازاریابی را به مدیران و اجرایی واگذار نکنند و دخالت مستقیم داشته باشند.

رهبری هوشمندانه؛ بدیهی است که رهبری هوشمندانه، انعطاف و تصمیمات مناسب و به موقع گرفتن بسیار لازم است. اصلاح ترکیب هیئت مدیره‌ها، تحقیقی که خود بنده انجام دادم نشان می‌دهد که در بخش صنعت کشور ما شاید ۴۵ تا ۵۰ درصد از اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تولیدی، مهندس هستند. این ترکیب، ترکیب بیماری است. یک مهندس با توجه به نوع تخصصی که دارد بهتر است که در کارخانه و محل تولیدی، به مدیریت کارخانه و تولید بپردازد، نه در هیئت مدیره. هیئت مدیره نیازمند نگاه کلان به مجموعه فعالیت‌های شرکت است، و در همه جای دنیا، در رأس فعالیت شرکت‌ها بازار و مشتری‌ها هستند. لذا، ما باید ترکیب هیئت مدیره را اصلاح کنیم.

اصلاح ساختار؛ ساختار سازمانی موجود، ساختار مناسبی نیست. شرکت‌هایی که در زمینه بازاریابی و مدیریت برند موفق بودند، بنا به مدیریت محصول و مدیریت برند، ساختارهایشان را اصلاح کردند. وقتی شما استراتژی مدیریت را تغییر می‌دهی، هم‌پای آن تغییر باید

ساختار را هم تعویض و اصلاح کنید. رابطه مستقیم بین استراتژی و ساختار دارد. به عبارتی اگر شما استراتژی را داشته باشید، ولی سعی کنید با همان ساختار قدیمی به اهداف استراتژیک دست یابید، این امری نشدنی است.

عامل دیگر در چالش‌های درون سازمانی، عرضه یک محصول با ایده متمایز است. کپی کردن از محصولات دیگر مناسب نیست، شما می‌بایست مداوم به فکر وجه تمایز محصولات و خدماتی که به بازار عرضه می‌کنید، باشد. این روزها تحقیقات نشان می‌دهد که وجه تمایز شرکت‌ها عمر مفید دارد. می‌گویند عمر مفید پیچیده‌ترین تمایز یک محصول شرکت بیشتر از ۱۸ ماه نیست. یعنی این ذهنیت که اگر ما الان یک وجه تمایز بارزی داریم و می‌توانیم سالها از این وجه تمایز متفاوت در بازار رقابتی استفاده کنیم، دیدگاه خامی است. مداوماً بایستی که ایده‌های نو عرضه کنیم، داشتن بخش R&D و نوآوری و خلاقیت در سازمان، کمک می‌کند.

چالش دیگر درون سازمانی، توان مالی است. شرکت باید بتواند باشد. قبلاً توضیح دادیم که اگر منابع مالی مناسب در اختیار شرکت‌ها نیست، نمی‌تواند در این عرصه موفقیت زیادی داشته باشند.

دیگر چالش‌ها، کم‌توجهی به کارکنان است. همان‌طور که اطلاع دارید، باید در راستای بازاریابی به کارکنان شرکت‌ها گفت که آنها سفرا یا خراب‌کنان هستند. یعنی از نظر مشتری یک کارمند شرکت به خصوص آنهایی که با مشتری تماس دارند، سفیرند. ما ذهنیتی را که از سفیر داشته باشیم به آن کشور تعمیم می‌دهیم. و می‌توانند خراب‌کار هم باشند و اگر خراب‌کاری می‌کنند طبیعتاً این ذهنیت نامناسبی که در ذهن مشتری جای می‌گیرد آن را هم به کل شرکت تعمیم می‌دهند.

چالش عمده دیگر درون سازمانی، اتکا نکردن شرکت‌ها به تحقیقات است. تحقیقات بازاریابی واقعاً ضرورت دارد و بایستی که منابع شرکت را به این امر اختصاص بدهند و تصمیم سازمانی خود را براساس یافته‌های تحقیقات هماهنگ کنند.

اما چالش‌های گروه دوم؛ چالش‌های در بازار داخلی است. اگر شرکت‌ها می‌خواهند در بازار داخلی با آن اصلاحاتی که درون شرکت انجام دادند، موفق باشند، با این دسته چالش‌ها مواجه‌اند. این چالش‌ها را می‌توان در این زیر مجموعه ببینیم.

فرهنگ سازی، در جهت استفاده از برندهای ایرانی: این فرهنگ‌سازی تنها کار شرکت‌ها نیست و طبیعتاً نیازمند یک عزم ملی است تا بدین ترتیب فرهنگ مصرف کالاهای ایرانی را در میان ایرانیان تعمیم و ترویج دهیم. نقش مجموعه نظام و به خصوص وظیفه سازمان صدا و سیما، وزارت صنایع، وزارت ارشاد و مجموعه سازمان‌های ایرانی بایستی بر ایجاد این فرهنگ متمرکز شوند.

شرکت‌ها بایستی در بازار داخلی کسب اعتبار کنند. کسب اعتبار بدین معناست که مداوماً، نه در یک فرصت کوتاه، کیفیت مناسبی از کالاها و خدمات خود را روانه بازار کنیم. به گونه‌ای که کیفیت آنها متداوماً حفظ شود و این تداوم باعث کسب اعتبار در بازارها گردد.

یکی از چالش‌های درونی بازار، یکپارچه سازی مجموعه پیامهاست. این انسجام در پیام‌های متفاوتی که شرکت با فعالیت‌های تبلیغاتی، فعالیت‌های خدمات پس از فروش و نیز با هر آنچه که در شرکت انجام میشود حفظ گردد. به بیان دیگر، هر اقدام شرکت دارای پیامی برای بازار است که این پیامها بایستی یکدست و یکپارچه بوده و از سوی شرکت پیامهای متفاوتی به بازار روانه نگردد.

چالش دیگر در بازار داخلی، درصد فعالیت رقبا است. شرکت‌ها باید دائماً گوش به زنگ فعالیتهای رقیب باشند. آنهایی که از رقابت غفلت می‌کنند، در بازار رقابتی جایگاه خود را از دست می‌دهند.

هدایت نیاز بازار و پیشی گرفتن از انتظارات مشتریان یکی از چالش‌های دیگر است. شرکت‌ها این روزها می‌گویند " باید بیش از آن چه که مشتری می‌خواهد به او داد". به عبارتی مشتری راضی دیگر ایده آل نیست؛ مشتریان باید مشغوف باشند و شرکت‌ها باید بیش از آنچه که

مشتری می‌خواهد به او بدهند. در این صورت است که آنها وفادار می‌شوند. این به مفهوم ارزش قائل شدن برای انسانهاست. منظور از انسانها کلیه کارکنان، مشتریان و جامعه است. به عبارتی مسئولیت سازمانها این است که براساس دیدگاه ذی نفع محوری برای کارکنان، مشتریان و مجموعه آحاد جامعه ارزش قائل گردد.

گروه سوم از چالش‌ها، چالش در بازارهای جهانی است.

برای شرکت‌هایی که می‌خواهند کار صادرات کنند و برند خود را در بازارهای منطقه و جهان عرضه کنند، این گروه از چالشها مطرح هستند. اول این که نیاز است این شرکتها نسبت به صادرات و جانداختن برند خود نگرش پیش‌تازانه Pro active داشته باشند. به عبارتی صادرات را یک ارزش ببینند و نه یک نیاز. شرکت‌هایی که صادرات را نیاز می‌دانند اقداماتشان Reactive عکس العملی است. اما آنهایی که Pro active هستند، اعتبار جهانی را به خاطر اعتبار جهانی هدف قرار می‌دهند.

یکی از چالش‌های مدیریت برند در بازارهای جهانی، مقابله با ذهنیت منفی است که متأسفانه در مورد نام کشور ایران در دنیا به دلیل تبلیغات منفی کشورهای غربی از نام ایرانی به وجود آمده است. در این زمینه شرکتها باز به تنهایی کار زیادی نمی‌توانند انجام دهند. و حتماً وزارت امور خارجه و بازرگانی مسئولیت دارند که این ذهنیت منفی را با اقدامات سیاسی و ارتباطی مناسبی اصلاح کنند. و برنامه‌های برون مرزی صدا سیما می‌تواند به نحو موثری به کار گرفته شود.

انتخاب در بازار هدف. دقت در انتخاب بازار هدف: هر بازاری به دلیل این که ما دوست داریم در آن بازار فعالیت کنیم، لزوماً مناسب نیست. ما باید دقت کنیم و بازارهایی را انتخاب کنیم که کالاهای ما در آن بازارها متمایز هستند و می‌توانند ارزش متفاوتی به جامعه مصرف‌ارایه دهند. لذا، انتخاب بازار هدف و این نکته که ما در کجا ما برند خود را جا بیندازیم، در کجا صادرات کنیم و در کجا سهم بیشتری داشته باشیم می‌تواند به ما کمک کند.

آمادگی جهت ورود به رقابت سخت در بازارهای خارجی: در بازارهای خارجی رقابت برای ما نسبت به بازار داخلی سخت‌تر است چرا که ما بازار داخلی را می‌شناسیم، با قوانین، فرهنگ و روش و عادات مردم آشنا هستیم. اما در بازار خارجی این طور نیست و اهداف فرهنگی تحقیقات بازاریابی در مقایسه با چالش‌های درون کشور به مراتب مهم‌تر است.

چارچوب زمانی: وقتی که ما می‌خواهیم در بازارهای خارجی فعالیت کنیم می‌باید، در مقایسه با چارچوب زمانی در بازار داخلی، این فعالیت بلند مدت‌تر باشد. ضمن این که در بازار داخلی نیز نمی‌توانیم سریع برند را معتبر کنیم.

## سوال پنجم: برای مقابله با چالش‌هایی مطرح شده، چه راه‌کارهایی قابل توصیه است؟

به همان ترتیب که چالش‌ها را به سه گروه تقسیم کردیم، راه‌کارهای این چالش‌ها را نیز می‌توان به سه گروه تقسیم کرد:

در مورد چالش اول درون سازمانی

یک راه کار استفاده از مدیران حرفه‌ای با دیدگاه سریع و نگرش روز دنیا است. همان طور که اطلاع داریم ما در زمینه تربیت مدیران به نظر می‌رسد که توفیقی داریم و بزرگ‌ترین و پرتعدادترین دانشجویان را در کشور در میان رشته‌های متفاوت در دانشگاه‌ها، در زمینه مدیریت آموزش می‌دهیم. بیشترین تعداد دانشکده‌ها دولتی و غیرانتفاعی در زمینه مدیریت است به عبارت دیگر به نظر می‌رسد که منابع بسیار زیادی از کشور را صرف آموزش مدیران می‌کنیم. اما در عین حال بزرگ‌ترین مشکل کشور نیز مشکل مدیریت است. ما مدیران



حرفه‌ای در اختیار سازمانها نداریم. اگر دقت کنیم میبینیم که شرکت‌های موفق شرکت‌هایی هستند که مدیران حرفه‌ای تر را استخدام میکنند.

دخالت مستقیم مدیران ارشد در امر برندسازی بازار

اصلاح ترکیب هیئت مدیره در این خصوص امری ضروری است. علاوه بر آن اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌ها، جدی‌گرفتن تحقیقات بازار، توجه به مسائل کارکنان و منابع انسانی در شرکت راه‌کارهایی است که برای پاسخگویی به چالش‌های درون سازمانی معرفی شد.

اما در بازار داخلی راه‌کارهایی که می‌توان ارایه کرد، یکپارچه‌سازی مجموعه پیام‌هایی است که به بیرون شرکت ارسال میشود. نه تنها تبلیغات و ابزارهای ترویجی بلکه خدمات پس از فروش و همین‌طور نحوه برخورد مجموعه پرسنلی که به هر طریق با بازار ارتباط دارند، و در مجموع هر آنچه که شرکت‌ها انجام می‌دهند همه و همه بایستی که هم شکل و یکپارچه باشند.

عامل دوم از راه‌کارهای مقابله با چالش درون بازار کشور، تحقیقات بازاریابی است. ما باید تحقیقات بازاریابی را متداوماً انجام دهیم، زیرا بازار متداوماً در حال تغییر و تحول است. و به عنوان نکته آخر رعایت شیوه‌های علمی در مجموعه فعالیت‌های بازاریابی، جایگاه‌سازی و مدیریت برند ضروری است.

## به عنوان کلام پایانی چه سخنی با مخاطبان مجله دارید؟

من زمانی که با همکاران دیگر که مثل من در دانشگاه‌ها مسئولیت دارند و مدیران شرکت‌هایی متفاوت صحبت می‌کنم، همگی اتفاق نظر داریم که غالب شرکت‌های ایرانی متأسفانه از شیوه‌های نوین بازاریابی آگاهی ندارند، چه رسد به مدیریت برند. لذا به کارگیری شیوه‌های علمی، استفاده از مشاوران حرفه‌ای می‌تواند این مشکل را حل کند. اما در عرصه بازارهای بین‌المللی فعالیت مضاعف وزارت امور خارجه، وزارت بازرگانی، صدا سیما و کلیه سازمان‌هایی که با خارج از کشور ارتباط دارند در جهت ارتقای نام ایران به عنوان یک برند ملی، که اگر آن نام ارتقا کند به تبع نام کالاها و خدمات با عنوان Made in Iran نیز می‌تواند بهبود یابد، امری حیاتی است. دقت در انتخاب بازار هدف صادراتی و تحقیقات بازاریابی اگرچه در بازارهای داخلی مهم است اما در بازار خارجی به مراتب اهمیت بیشتری دارد. داشتن نگرش بلند مدت نکته مهمی است. در بازارهای بین‌المللی باید صبر داشت. و نکته ای که نباید فراموش کنیم حمایت قانونی از برندهای ایرانی در اسرع وقت است. اگر قصد ماندگاری در بازار در قالب برندها را داریم، بایستی برند خود را به ثبت رسانیم، تا دیگران از آن کپی نگیرند.