

بازسازی در بازاریابی کسب و کارای امروز در ایران

سیمین صفوی^۱، علیرضا پیران^۲

^{۱&۲} گروه مدیریت

چکیده

بازاریابی در کسب‌وکارها عمدتاً به عنوان فعالیت‌هایی در نظر گرفته می‌شود که محصول تولید شده یا خدمت ارائه شده را هر چه بیشتر به بازار عرضه کند، به فروش برساند و در انتها تولید کننده درآمد باشد. این تعریف به عنوان بخش دوم از بازاریابی درست است ولی کامل نیست. بخش دیگر بازاریابی به فعالیت‌هایی مربوط می‌شود که پیش از تولید محصول یا ارائه خدمت باید انجام بگیرند. قسمتی که کمتر مورد بررسی قرار گرفته است و علتی است که هزینه‌های زیادی هدر می‌رود و ممکن است نه تنها بازدهی نداشته باشند بلکه حتی نتایج منفی هم در بازار داشته باشند. در این مقاله قصد داریم تغییراتی را در بازاریابی معرفی کنیم یا به عبارت دیگر در بازاریابی، بازسازی انجام دهیم. به این منظور ابتدا آمیخته بازاریابی را مرور و با مهم‌ترین عناصر بازسازی ترکیب می‌کنیم تا در نهایت بتوانیم به بهترین نتایج دست پیدا کنیم و کسب‌وکار را به بهترین نسخه خود تبدیل کنیم.

واژگان کلیدی: بازسازی، بازاریابی، کسب و کار، تغییر، مشتری

۱- مقدمه

بازاریابی برگردان فارسی واژه "Marketing" است. اگر این واژه را در فرهنگ واژگان کمبریج^۱ جستجو کنیم با چنین تعریفی مواجه خواهیم شد "فعالیتی در کسب‌وکار که شامل یافتن نیاز مشتریان و استفاده از آن برای طراحی محصولات و خدمات و فروش موثر آنها است." در مقابل اگر واژه بازسازی را که برگردان فارسی "Turnaround" است، در منبع یکسان جستجو کنیم، با جمله زیر روبرو خواهیم شد "تغییر بزرگی که یک وضعیت بد را به وضعیتی خوب تبدیل می‌کند."

حال این دو مفهوم را باهم ترکیب می‌کنیم، یعنی قصد داریم تغییر بزرگی در بازاریابی ایجاد کنیم. این تغییر بزرگ باید چند ویژگی مهم داشته باشد. ویژگی اول این که باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا تغییر محسوسی در سازمان شکل بگیرد. مورد دوم این که تغییر باید مثبت باشد، که البته موردی کاملاً بدیهی است، چرا که هیچ سازمانی به دنبال تغییر منفی نیست. سوم و درواقع مهم‌ترین مورد، این تغییر باید پایدار باشد. در کتاب "مدیریت بازسازی در ۱۰۰ روز"، جف سندز^۲ عنوان می‌کند که مدیر بازسازی برای اقدام سریع وارد می‌شود، بازسازی را انجام می‌دهد و خارج می‌شود. اقدامی سریع و کاربردی. ولی با خروج مدیر بازسازی نباید کسب‌وکار از مسیر خود خارج شود چرا که ممکن است کسب‌وکار بار دیگر در مسیر پیشین قرار بگیرد.

در دنیای دائماً درحال تغییر ما ایده‌های بسیاری می‌توان برای بازاریابی و فروش بیشتر محصولات یا خدمات ارائه کرد ولی آنچه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و می‌تواند سازمان ما را نسبت به سایرین متمایز کند، فرآیند پیاده سازی این ایده‌ها است. از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر چگونگی پیاده سازی نیز باید به منابع در دسترس و منابع قابل دسترس توجه ویژه‌ای داشت که منابع نیز خود به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند ولی اکنون قصد نداریم درمورد تامین منابع صحبت کنیم بلکه قصد داریم بر عناصر بازاریابی و بازسازی در کنار هم و تاثیر آنها بر یکدیگر تمرکز کنیم.

۲- آمیزه بازاریابی

چهار عنصر محصول (Product)، قیمت (Price)، ترفیع (Promotion) و توزیع (Place) به عنوان ۴P بازاریابی شناخته می‌شوند. اکنون به توضیح مختصر هریک می‌پردازیم:

- **محصول:** منظور آن چیزی است که کسب‌وکار ارائه می‌دهد، خواه محصول تولید شده فیزیکی باشد یا خدمت ارائه شده.
- **قیمت:** ارزشی است که مشتری برای دریافت محصول می‌پردازد.

^۱ Cambridge^۲ Jeff Sands

- **ترفیع:** شامل هرگونه فعالیت‌هایی می‌شود که مشتری را به محصول جذب می‌کند؛ تبلیغات، تخفیفات و
- **توزیع:** منظور مکان و کانال ارائه محصول است.

۳- آمیزه بازسازی

- **محصول (Product)**
- **افراد (People):** در هر کسب‌وکاری مهم‌ترین دارایی آن افراد شاغل در آنجا هستند. آنها محصول یا خدمت را کاملاً می‌شناسند و با روند آشنا هستند، یعنی در صورت بروز مشکل بهترین گزینه برای رفع آن و بازگشت به مسیر طبیعی کسب‌وکار هستند. مهم‌ترین عامل در این مسیر ایجاد حس تعلق در کارکنان است، یعنی مدیر کسب‌وکار باید محیطی فراهم کند تا تمام کارکنان خود را عضوی از خانواده کسب‌وکار بدانند. مارکوس لمونس^۲ می‌گوید مشتری بعد از کارکنان شماره ۲ است. برخلاف تصور عمومی مشتری شماره ۱ نیست. دلیل آن را اینگونه بیان می‌کند که "اگر با کارکنان خود به خوبی برخورد کنید، آنها نیز با مشتریان به خوبی برخورد خواهند کرد".
- **فرآیند (Process):** یکی دیگر از عواملی که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، جزییات فرآیند است. منظور از فرآیند مسیر اجرایی کسب‌وکار است، محصول چگونه تولید می‌شود؟ محصول از زمان دریافت مواد اولیه تا بسته بندی نهایی، یا خدمت از زمان دریافت نیاز تا ارائه چگونه در اختیار مشتری قرار می‌گیرد؟ عوامل بسیاری در فرآیند تاثیرگذار هستند که می‌توانند هزینه تولید محصول یا ارائه خدمت را تغییر دهند که درنهایت منجر به تغییر در قیمت و درآمد می‌شود، که قیمت خود نیز از عناصر بازاریابی است.

پس از چهار عنصر بازاریابی (محصول، قیمت، ترفیع و توزیع)، سه عنصر دیگر را به عنوان عناصر اصلی بازسازی معرفی کردیم؛ افراد فرآیند و محصول. به عبارت دیگر مجموعه‌ای از $P6$ ایجاد کردیم که نقطه اتصال آنها محصول است.

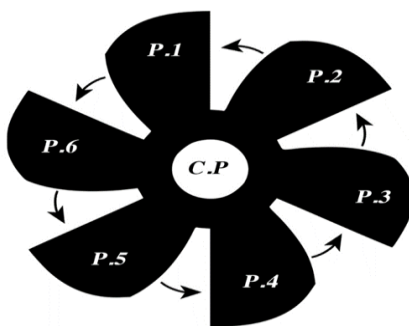
^۲ Marcus Lemonis

۴- بازسازی در بازاریابی

پیش از ادامه بحث بار دیگر در نظر داشته باشید که منظور از محصول فقط خروجی کسب و کارهای تولید نیست بلکه منظور به شکل کلی خروجی کسب و کار است، خواه تولید محصول یا ارائه خدمت. اکنون قصد داریم تغییر بزرگ در بازاریابی را برای هر یک از عناصر آن بررسی کنیم:

- **محصول:** در بسیاری از کسب و کارها گستردگی زیادی در سبد محصولات دیده می‌شود. به شکلی که مدیریت آن بسیار دشوار است و در اکثر موارد نمی‌توان گفت محصولات کسب و کار همگی برنده^۴ هستند. در چنین مواردی معمولاً هزینه محصولات بازنده توسط برنده‌ها تامین می‌شود و در انتها اگر کسب و کار زیان ده نشود، فقط به صورت سربه‌سر حرکت می‌کند. این گستردگی و مشکلات ممکن است با محصولات ناهمگون حتی بیشتر هم بشود. در کتاب مدیریت بازسازی^۵ به قلم الن تیلی^۶ درمورد مدیر یک شرکت محصولات الکترونیکی می‌خوانیم که به صنعت رستوران و غذایی وارد شد و در نهایت هر دو کسب و کار را از دست داد. درمقابل کسب و کارهایی وجود دارند که به صورت محصولات متمرکز فعالیت می‌کنند ولی نتوانسته‌اند از تمام ظرفیت خود و صنعت استفاده کنند.

در اینجا لازم است مفهومی به نام چرخ محصول را معرفی کنیم. این مفهوم بیان می‌کند که هر کسب و کار باید یک محصول هسته داشته باشد و سایر محصولات مواردی باشند که مرتبط با محصول هسته هستند. اما در نظر داشته باشید که ممکن است برای یک محصول هسته ده‌ها محصول وابسته وجود داشته باشد، نمی‌توان تمام آنها را به سبد محصولات اضافه کرد. تعیین هسته و محصولات مرتبط با آن خود می‌تواند به فرآیندی پیچیده تبدیل شود و حتی ممکن است در طول زمان دستخوش تغییرات بسیار شود.



شکل ۱. چرخ محصول

^۴ برنده به بخش‌ها یا محصولاتی از کسب و کار گفته می‌شود که سود ده هستند.
^۵ این کتاب توسط انتشارات بازاریابی به چاپ رسیده است.

^۶ Alan Tilley

در چرخ محصول، تمام محصولات وابسته با وجود ارتباط کامل با هسته، با سایر محصولات وابسته نیز در ارتباط هستند. هر کدام از محصولات وابسته می‌تواند به صورت مجزا به فروش برسد ولی در عین حال مکمل سبد محصولات کسب‌وکار است.

- **قیمت:** تمام کسب‌وکارها موقعیت‌های بسیاری را تجربه کرده‌اند که ناگهان قیمت مواد خام تغییر شدید پیدا می‌کند یا به اندازه‌ای نوسان دارد که نمی‌توانند با اطمینان برای محصولات خود قیمتی اعلام کنند. زمانی که کسب‌وکار با چنین نوساناتی مواجه می‌شود اولین اقدام افزایش قیمت‌ها با توجه به افزایش قیمت مواد اولیه است. تمام صنعت درگیر این مشکل می‌شوند و تمام صنعت افزایش قیمت خواهند داشت. وجه تمایز کسب‌وکار شما در چنین شرایطی چیست؟ (در صورتیکه سایر عوامل تاثیر گذار بر خرید مشتری را ثابت در نظر بگیریم).

تمام کسب‌وکارها با افزایش قیمت مواد اولیه (به عنوان مثال) بر میزان افزایش قیمت تمرکز می‌کنند ولی در مقابل کسب‌وکاری که به جای افزایش قیمت بر کاهش هزینه‌های تولید خود تمرکز کند، می‌تواند این افزایش قیمت را به تاخیر بیندازد یا به حداقل برساند. مانند مورد قبل کاهش هزینه‌ها نیز می‌تواند فرآیندی پیچیده باشد ولی نمی‌توان گفت غیرممکن است. اولین گزینه در دسترس برای مدیران کسب‌وکار کاهش تعداد کارکنان است ولی فراموش نکنید کارکنان مهم‌ترین دارایی هر کسب‌وکاری هستند. برای بررسی هزینه‌ها و امکان کاهش آنها بهترین مکمل برای "قیمت"، "فرآیند" است. مدیر کسب‌وکار باید لحظه به لحظه فرآیندی را که در کسب‌وکار در جریان است، درک کند تا بتواند تشخیص بدهد که در کدام نقطه امکان کاهش هزینه بدون خطر کاهش در مواردی مانند کیفیت وجود دارد.

تغییر قیمت یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند باعث جدایی یا جذب مشتریان به محصولات کسب‌وکار شود. بنابراین شناسایی عوامل تاثیر گذار بر افزایش یا کاهش قیمت بسیار مهم هستند. اگر کسب‌وکار بتواند از سرعت تغییر عوامل تاثیر گذار بر قیمت پیشی بگیرد، می‌تواند برنده جنگ قیمتی در بازار باشد. این کار بسیار دشوار است ولی غیرممکن نیست.

- **ترفیع:** هدف از ترفیع پیشبرد اهداف فروش است. یعنی کسب‌وکار چه اقدامی می‌تواند انجام دهد که هم مشتریان فعلی خرید بیشتری داشته باشند و هم مشتریان جدیدی به گروه مشتریان اضافه بشوند؟ در اکثر موارد مهم‌ترین نوع ترفیعی که در کسب‌وکارها به کار گرفته می‌شود تخفیفات نقدی است که این تخفیفات خود نیز به انواع مختلفی تقسیم بندی می‌شوند؛ مانند تخفیف فصلی، تخفیف خرید عمده و بسیاری موارد دیگر.

در دنیای امروزی که همه چیز در حال تغییر است، میل مشتریان نیز با گذر زمان تغییر می‌کند. اکنون مشتریان عمدتاً به دنبال محصول بیشتر با قیمت برابر هستند و نه محصول یکسان با قیمت کمتر. به عنوان مثال در صنعت گردشگری مشتری در انتخاب تور یکی از گزینه‌هایی که احتمالاً در نظر می‌گیرد وعده‌های غذایی است و یا امکانات اضافه‌ای که در محل اقامت در اختیار مسافران قرار می‌گیرد، یا در صنعت تفریح و سرگرمی که با خرید بیشتر در

یک مرحله تعداد بازی‌های بیشتری می‌توانید استفاده کنید، یا در صنایع تولیدی فروش‌هایی که به صورت دریافت دو محصول در مقابل پرداخت هزینه یک محصول انجام می‌گیرد و موارد بسیار دیگر. در هریک از این موارد می‌توان با توجه به آنچه کسب‌وکار برای محصول خود ارائه می‌دهد، شخصی سازی انجام داد تا وجه تمایزی در صنعت ایجاد کند و البته رضایت مشتری را هرچه بیشتر جلب کند.

در کمپین‌های تبلیغاتی نیز در سراسر دنیا شاهد بازاریابی با کمپین‌های بسیار خلاقانه و استفاده از "گیمیفیکیشن"^۷ هستیم که نتایج مثبتی را هم به دنبال داشته است، به عبارت دیگر این اقدام تغییر بزرگی در تبلیغات به وجود آورده است. ولی کسب‌وکارهای ما همچنان با تبلیغات پر هزینه و با حداقل تاثیر (یا حتی بدون اثر) به کار خود ادامه می‌دهند. اینجا اهمیت بازسازی در بازاریابی خود را بیشتر نشان می‌دهد و اینکه چرا باید در بازاریابی خود تغییرات اعمال کنیم.

• **توزیع:** واقعیتی که در دنیای امروزی با آن مواجه هستیم، تکنولوژی است. مشکلی که کسب‌وکارها را به شدت می‌رنجاند همگام شدن با سرعت پیشرفت آن است. آنچنان که بسیاری از سازمان‌ها در این رقابت شکست می‌خورند و تا مرز ورشکستگی پیش می‌روند. کانال‌های معرفی و عرضه محصول باید در این تغییرات جای بگیرند. یعنی این که بتوانند سفارش محصولات خود را از طریق کانال‌های جدیدتر دریافت و محصولات خود را نیز از همین کانال‌ها به مشتریان عرضه کنند. اهمیت این موضوع در مشکل همه گیری ویروس کرونا بیشتر خود را نشان داد. در این شرایط به وضوح دیدیم که کدام کسب‌وکارها نه تنها نزول نداشتند بلکه رشد چشمگیری را تجربه کردند و در مقابل کسب‌وکارهایی بودند که ورشکسته شدند.

موضوع استفاده از کانال‌های جدید و تغییرات در کانال‌های قدیمی عرضه محصول مربوط به سال کنونی نمی‌شود. ورشکستگی توماس کوک، یکی از بزرگترین شرکت‌های گردشگری، را در نظر بگیرید. یکی از علل این ورشکستگی و البته سرعت بخشیدن به آن، عدم تغییر بود. توماس کوک فروشگاه‌های بسیاری در سطح شهر داشت و خدمات خود را به صورت فیزیکی ارائه می‌داد. این درحالی بود که مردم به راحتی در منزل از سایر شرکت‌های گردشگری خرید می‌کردند. درواقع علاقه مردم به خرید آنلاین ایجاد و با سرعت بسیار زیادی گسترش پیدا کرد. کسب‌وکارهای بسیاری هم از این فرصت استفاده کردند و سهم بازار خود را به شکل قابل توجهی افزایش دادند. یافتن فرصت‌ها و استفاده از آنها در هر کسب‌وکار و صنعتی نقش مهمی در ادامه حیات آن دارد.

اما به هر حال دربرخی موارد نمی‌توان گفت فروشگاه فیزیکی باید به صورت کامل حذف شود، بلکه کانال‌های جدید باید در کنار فروشگاه قرار بگیرند. البته برخی کسب‌وکارها به صورت کاملاً آنلاین فعالیت می‌کنند و از نوع موفق هم هستند. ولی اگر به موضوع فروشگاه بازگردیم و کسب‌وکارهایی را در نظر بگیریم که فروشگاه فیزیکی خود را حفظ کرده‌اند، می‌بینیم که مفهوم "پلانوگرام"^۸ در بسیاری از فروشگاه‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد. حتی هیچ آشنایی با این مفهوم ندارند. بازاریابی در فروشگاه، در قدم اول در چشم مشتری انجام می‌گیرد. در کنار این مورد، عوامل دیگری

^۷ Gamification^۸ Planogram

مانند بازاریابی رایحه‌ای در جذب مشتری به فروشگاه بسیار تاثیر گذار هستند. منظور از فروشگاه فقط فروشگاه لباس، خواروبار یا موارد اینچنینی نیست، رستوران هم نوعی فروشگاه در نظر گرفته می‌شود که محصول آن مواد غذایی است. حال یک هتل (=فروشگاه) را در نظر بگیرید، مجموعه‌ای از تمام موارد عنوان شده برای کانال را می‌تواند ارائه بدهد. مثال هتل و به شکل کلی صنعت گردشگری به خوبی پیچیدگی کانال و تغییرات لازم را نشان می‌دهد چرا که در این صنعت می‌توان از تمام انواع کانال‌ها خواه قدیمی، خواه جدید استفاده کرد.

• **افراد:** همانطور که پیش از این گفته شد افرادی که در کسب‌وکار فعالیت می‌کنند، مهم‌ترین دارایی آن هستند. اکنون ۶ نکته را بررسی می‌کنیم که بیان می‌کند چرا باید در کسب‌وکار و فرهنگ آن تغییر ایجاد کنید تا ارزش این دارایی حفظ شود. مارکوس لمونس، مدیر عامل کمپینگ ورلد^۹، این ۶ عامل را اینگونه توصیف می‌کند:

۱. کارکنان برای تولید محصول یا ارائه خدمات کسب‌وکار حیاتی هستند.
۲. کارکنان به شما کمک می‌کنند استعدادهای جدیدی به کار بگیرید (که در تمام طول مسیر بازسازی به آن نیاز خواهید داشت).
۳. کارکنان اولین مشتریان شما هستند.
۴. کارکنان می‌توانند ۱۰۰ درصد تلاش خود را در اختیار کسب‌وکار قرار دهند (اگر حس تعلق را برای آنها فراهم کنید).
۵. کارکنان چهره کسب‌وکار هستند.
۶. استفاده از کارکنان عالی، چشم انداز بلند مدت شما را تقویت می‌کند.

بنابراین فرهنگ یک کسب‌وکار نقش مهمی در ادامه حیات آن دارد و البته تغییر مسیر برای حرکت صعودی یا نزولی را تعیین می‌کند. این فرهنگ را افرادی شکل می‌دهند که در سازمان در حال فعالیت هستند و البته موردی نیست که بتوان در طول یک جلسه با کارکنان ایجاد کرد یا فرهنگ موجود را به سادگی تغییر داد. این تغییر باید توسط تمام افراد پذیرفته شده به صورت کاملاً محسوس دیده شود. به عنوان مثال کسب‌وکاری را در نظر بگیرید که گرفتار بحران مالی است و باید میزان دستمزدها را کاهش دهد. مدیری که کارکنان را در اولویت کسب‌وکار قرار دهد، اولین نفر حقوق خود را کاهش می‌دهد و آخرین نفری است که پاداش دریافت می‌کند. کارکنان با مشاهده چنین مواردی اهمیت خود را در کسب‌وکار بیشتر درک می‌کنند و احساس تعلق بیشتری نسبت به کسب‌وکار در خود می‌بینند.

^۹ Camping World

• **فرایند:** منظور از فرایند مراحل است که طی آن یک محصول تولید می‌شود یا یک خدمت ارائه می‌گردد، از زمان خریداری مواد خام تا ارائه محصول نهایی. به عبارت دیگر، فرایند تمام آنچه را که در کسب‌وکار در حال انجام است، شامل می‌شود. دو رقیب را در نظر بگیرید که یکی کمترین هزینه تولید و دیگری بیشترین هزینه تولید را دارند ولی به دلیل بازار بسیار رقابتی محصول خود را با قیمت یکسان در بازار ارائه می‌کنند. اگر سازمان با کمترین هزینه تولید تصمیم بگیرد که قیمت خود را برای افزایش سهم بازار کاهش دهد (سود کمتر)، سازمان دیگر چگونه می‌تواند واکنش نشان دهد؟ چگونه می‌تواند بدون از دست دادن کیفیت سهم بازار خود را حفظ کند؟ این سازمان در همین نقطه هم به دلیل وجود همچنین رقیبی نمی‌تواند آنطور که باید درآمد داشته باشد حال چگونه می‌تواند با وجود چنین شرایطی به رقابت ادامه دهد؟ جواب این سوال‌ها در فرایند نهفته است. باید بتواند هزینه‌های فرایند خود را کاهش دهد.

راه کاهش هزینه تولید گاه به سادگی دیده می‌شود، مانند تغییر در جریان کاری که در کارگاه برقرار است، به این منظور که از اتلافات و در نتیجه هزینه نهایی کاسته شود. ولی گاهی به این سادگی نیست. یکی از بهترین راهکارهای کاهش هزینه تولید، صرفه‌ناشی از مقیاس است، یعنی تولید بیشتر. اما این تولید بیشتر پیش نیازهای زیادی را در خود دارد، مانند هزینه محصولات تولید شده، هزینه عملیات، تامین کنندگان و در این نقطه اهمیت مشتری‌های بزرگ بیش از پیش نمایان می‌شود ولی فراموش نکنید که اتکای بیش از حد به مشتری بزرگ خود نوعی بحران در کسب‌وکار است.

فرایند بر تمام عناصری که تاکنون عنوان شد تاثیر گذار است؛ اگر نیروی کار متخصص کیفیت را حفظ کرده و با هزینه کمتر محصول را تولید کند، در نتیجه محصولی رقابتی در اختیار داریم که می‌توانیم با قیمت کمتر ارائه کنیم و با استفاده از کانال‌های کم هزینه، ترفیعات بهتر و بیشتری ارائه کنیم. در نتیجه درآمد کسب‌وکار افزایش پیدا می‌کند و روحیه کارکنان بازسازی می‌شود، اکنون مسیر رشد کسب‌وکار شروع می‌شود. تمام این موارد برای کسب‌وکارهای خدماتی نیز در نظر گرفته می‌شود، بدین شکل که شما اگر بتوانید خدمات بهتر و بیشتر با هزینه کمتر ارائه دهید، در بازار رقابتی حضور فعال‌تری خواهید داشت، در نتیجه مسیر همواری پیش روی کسب‌وکار شما قرار می‌گیرد.

۵- سخن آخر

"تصور کنید که شرکتی با درآمد محکم و سود قابل اتکا دارید. همه چیز خوب است، تمام صورتحساب‌های خود را به موقع پرداخت می‌کنید، در کاروکسب سرمایه‌گذاری مجدد و توانایی ذخیره‌ی پول نقد دارید. سپس همه چیز بهتر می‌شود. سالها کار سخت یک مشتری بزرگ را به شما رسانده است. رزرو و باربری ۳۰ درصد هستند و شما در تلاش هستید بالاتر بروید. افزایش ادرنالین دارید. در نهایت نهنگ آبی را که سالها بدنبال آن بودید، به دست می‌آورید.

خط اعتباری بانک در تامین سرمایه‌ی رشد برای افزایش خریدهای انبار، افزایش حقوق، تحمل منحنی آموزش و نرخ بالای تبدیل ماشین آلات قدیمی به ماشین آلات جدید، به شما کمک می‌کند. همه چیز بر طبق انتظار پیش می‌رود، مشتری مصرف محصولات شما را ادامه می‌دهد و سفارش بیشتری ثبت می‌کند. تا جایی که بتوانید صورتحساب‌های خود را پرداخت کنید، بدون شک در انتهای این مسیر ثروت در انتظار شما است. ناگهان اتفاقی رخ می‌دهد؛ مشتری جدید به آهستگی پرداخت می‌کند، مشتری قدیمی به دلیل مشکل کیفیت پرداخت را متوقف می‌کند، قطعه‌ی حیاتی در تجهیزات می‌شکند.

پول نقد کم می‌شود ولی شما کاروکسبی بزرگ و درحال رشد دارید بنابراین بدنبال یک وام کوتاه مدت یا وام موقتی می‌روید تا به شما کمک کند از این ۶۰ تا ۹۰ روز کمبود پول نقد عبور کنید. بانک شما از این ایده استقبال نمی‌کند و درمورد پولی که تاکنون به شما قرض داده‌اند، بررسی مجددی انجام می‌دهند. شما به حداکثر خط اعتباری خود رسیده‌اید و سایر دارایی‌های شما پیش از این به وثیقه گذاشته شده‌اند. شما و کاروکسب در ریسک قرار گرفته‌اید و بانک ممکن است به آهستگی حرکت کند و مرگ ناشی از خونریزی شما را تماشا کند. پول درحال تمام شدن است و شما به سرعت به سمت دو راهی در حرکت هستید."

این تصویری است که در کتاب "مدیریت بازسازی در ۱۰۰ روز" از زمان بحران در کسب‌وکار ارائه شده است. تمام آنچه رخ می‌دهد نتیجه نادیده گرفتن شاید یک مورد است ولی همین یک مورد چنین نتیجه‌ای به دنبال دارد. هدف بازسازی و مدیر بازسازی در اولویت اول جلوگیری از بروز چنین بحران‌هایی است که می‌تواند منجر به ورشکستگی کسب‌وکار شود ولی گاهی باید اولویت دوم هدف بازسازی درنظر گرفته شود، "خروج از ورشکستگی!"

ما در بازسازی قصد داریم تغییراتی ایجاد کنیم که مسیر کسب‌وکار را تسهیل کند، این تغییرات ممکن است در هریک از عناصر کسب‌وکار لازم باشد. ترکیب بازسازی در بازاریابی می‌تواند موانع بسیاری را از مسیر کسب‌وکارها حذف و از راهکارهایی استفاده کند که وجه تمایزی در بازار باشند. مهم‌ترین نکته در این مسیر بینش مدیران کسب‌وکار است. بازسازی همانطور که عنوان شد در تمام صنایع و در تمام عناصر می‌تواند تغییرات قابل توجهی ایجاد کند ولی مدیران باید پذیرای این تغییرات باشند.

۶- نتیجه گیری

بهره‌وری به صورت ارزش خروجی تقسیم بر هزینه ورودی محاسبه می‌شود. ما در کسب‌وکارها به دنبال افزایش بهره‌وری هستیم. ما می‌خواهیم خروجی بیشتر به ازای هزینه کمتر داشته باشیم، یعنی هم صورت کسر را افزایش دهیم و هم مخرج کسر را کاهش دهیم. نکته مهم در این بخش توجه به میزان تاثیر است. ممکن است اقداماتی در کسب‌وکار صورت بگیرد که فقط به مدت محدودی عدد نهایی بهره‌وری را افزایش دهد و در بلندمدت تاثیری نداشته باشد و حتی پس از مدتی بهره‌وری را از گذشته نیز به سطح پایین‌تری برساند. معکوس این نتیجه نیز امکان پذیر

^{۱۰} این کتاب توسط انتشارات بازاریابی به چاپ رسیده است.

است؛ یعنی اقداماتی که صورت می‌گیرد در ابتدا این مقدار را کاهش می‌دهد ولی در بلندمدت تاثیر مثبت زیادی در کسب‌وکار دارد.

در هر یک از موارد عنوان شده، از هر راهکاری، هزینه‌های صرفه جویی شده می‌تواند در کسب‌وکار سرمایه گذاری مجدد شود؛ محصولات و خدمات جدید، تحقیق و توسعه محصولات کنونی، افزایش سهم بازار، ماشین آلات و تجهیزات به روز، بازاریابی هدفمندتر و حتی اهداف بزرگتری مانند تملیک. پس ما فقط به دنبال مصرف کمتر پول نیستیم بلکه به دنبال مصرف پول بیشتر در بخش‌های برنده هستیم نه هدر رفت پول در بازنده‌ها.

در دنیای امروزی همگام شدن با تغییرات یکی از بزرگترین مسائل کسب‌وکارها در صنعت است، خواه تولید کننده محصولات باشند یا ارائه دهنده خدمات. حال زمانی را در نظر بگیرید که کسب‌وکار این تغییرات را پیشبینی کند و حتی از آنها پیشی بگیرد! بدون شک می‌تواند بسیاری از نسبت‌های مالی مانند ROCE^{۱۱} را در کسب‌وکار بهبود بخشد.

هدف نهایی تبدیلی کسب‌وکارها به بهترین نسخه خود است.

مراجع

- ۱-سندز، جف، (۲۰۲۰)، مدیریت بازسازی در ۱۰۰ روز، ترجمه: پوریا روانستان (۱۳۹۹)، چاپ اول، تهران، انتشارات بازاریابی.
- ۲-تیلی، آلن، (۲۰۱۹)، مدیریت بازسازی، ترجمه: پوریا روانستان (۱۳۹۹)، چاپ اول، تهران، انتشارات بازاریابی.
- ۳-اسدالهی، علی، ۱۳۸۴، بررسی تأثیر تبلیغات تجاری بر رفتار مصرف کننده در تصمیم خرید محصولات لوازم خانگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- ۴-امینی. فضل الله، شهریور ۱۳۷۹ (مسئولیت‌های اجتماعی مدیران و بنگاه‌های کسب و کار)، تدبیر، شماره ۱۰۵، صص ۲۷-۲۲.
- ۵-آذر، عادل و مؤمنی، منصور، ۱۳۸۸؛ «آمار و کاربرد آن در مدیریت»؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- ۶-بریم نژاد، ولی، ۱۳۹۳؛ «شناسایی عوامل موثر بر بازاریابی محصولات سالم وارگانیک»؛ ویژه نامه اقتصاد کشاورزی، صص ۲۳۲-۲۱۷

^{۱۱} Return on Capital Employed

۷- بهمیاری، الهه، ۱۳۹۴؛ « بررسی سطح آگاهی خرده فروشان و مصرف کنندگان نسبت به مفاهیم بازاریابی سبز (مورده مطالعه خرده فروشان و مصرف کنندگان شهر بوشهر) »؛ دانشکده مدیریت، دانشگاه خلیج فارس

۸- پورعسکری. محمدحسین، ۱۳۹۰، بررسی تاثیر متغیرهای زیست محیطی بر رفتار قصد خرید مصرف کنندگان ایرانی از دیدگاه دانشجویان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه باهنر کرمان

۹- چگینی اصلی. رقیه، صالح اردستانی. عباس، ۱۳۹۵؛ اندازه گیری تاثیر ابزار های بازاریابی سبز بر رفتار خرید مصرف کنندگان (مطالعه موردی غرب شهر تهران)، فصلنامه ماطلعات مدیریت و حسابداری، صص ۲۳۳-۲۴۸

۱۰- حقیقی. محمد، خلیل. مریم، ۱۳۹۰؛ بررسی جایگاه بازاریابی سبز در رفتار خرید مصرف کنندگان، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، صص ۱۰۴-۸۳

۱. Bodo B. Schlegelmilch, Greg M. Bohlen & Adamantios Diamantopoulos. (۱۹۹۶) . The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, ۳۰, ۳۵-۵۵.
۲. Bovee courtland L. and Thill johnv. (۱۹۹۲), "Marketing" McGraw_hill, pp : ۵, ۴۴, ۷۱۵, ۵۸.
۳. Boztepe . Aysel." Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. *European jornal of economic and political studies*. ۲۰۱۲.
۴. Cao, X. (۲۰۱۱). Does It Pay to Be Green? An Integrated View of Environmental Marketing with Evidence from the Forest Products Industry in China. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
۵. Chamorro, Antonio, Banegil Tomas M (۲۰۰۶). "Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolables", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. ۱۳. pp. ۱۱-۲۴.

Chan, R. Y. (۲۰۰۱), Determinants of Chinese Consumers' Green Purchase Behavior. *Psychology & Marketing*, ۱۸ (۴), pp: ۳۸۹-۴۱۳