

آلیس در سرزمین کاشی و سرامیک

دکتر سحر گلکاری حق. مدرس دانشگاه و مشاور بازاریابی

صنعت کاشی و سرامیک ایران ، هویتی ریشه ای در بطن خود داشته است، "خاک را به هنر و نظر کیمیا کردن"

همین نوع نگرش در نسل کارآفرینان در این صنعت سبب تاسیس و تولد نامهای قابل احترام فراوانی شده است. دغدغه ی اصلی از ساختن و نه داشتن باعث شده بود که ثروت اندوزی اولویت اول اخر و بالیدن به کسب و کاری که در کنار اشتغال آفرینی به تولید محصولات با کیفیت می پرداخت. اما شرایط کنونی ، همگان را بر آن داشته است تا مسیر طی شده را یکبار دیگه با دقت تحلیل و بررسی کند. بی شک آنچه هستیم و اینجا که هستیم نتیجه ی انتخاب مسیری است که در گذشته کرده ایم و آنچه در آینده خواهیم بود و خواهیم رسید حاصل تفکر امروز. به یاد داشته باشیم که برنامه ریزی نکردن برای موفقیت درست برابر است با برنامه ریزی کردن برای شکست؛ و چه شکستی تلخ تر از از یاد رفتن نامهای بزرگ صنعت کاشی و سرامیک؛

تقریبا در اکثر گفت و گوها ، مقالات و مصاحبه های دولتی و خصوصی ، مدیران صنایع مختلف فعال در صنعت کاشی و سرامیک در تشریح دلایل شکستها و یا پیشرفت نکردنها ،

صحبت‌هایشان را حول مفهومی اقتصادی به نام "رکود" بیان می‌کنند. "رکود" به عنوان بیمار مهلکی که شیرهای جان کارخانجات کاشی و سرامیک در ایران را نوشیده است و آنان را در معرض سکوتی ابدی قرار داده است. در این مقاله نگارنده قصد ندارد که به توضیح و منشا علمی و اقتصادی این پدیده و عوامل به وجود آورنده اقتصادی و زیان‌های مالی آن بپردازد. تنها در سطور پیش رو سعی خواهد شد به روشنی از عوامل انسانی موثر بر این پدیده در صنعت کاشی و سرامیک پرداخته شود.

واقعیت این است که صنعت کاشی و سرامیک در ایران در برهه‌هایی میان دهه‌ی و هفتاد و هشتاد هجری شمسی، با تکیه بر شرایط سیاسی، اقتصادی ایران و منطقه با رشد خوبی در فروش محصولات و تولیدات خود همراه بود به نحوی که تقریباً اندک تعداد کارخانجات کاشی و سرامیک در مقایسه با امروز در دهه‌ی نود هجری، خود را در حبابی از خوشبختی غوطه‌ور یافتند و همین مسبب صدور تاسیس تعداد بیشتری از کارخانجات در این صنعت، بی‌آنکه آینده پژوهی دقیقی نسبت به عرضه و تقاضا صورت بگیرد شد. فروشهای بالا، علاوه بر سودهای غیر قابل باور، تحفه‌ی دیگری نیز به این صنعت چون صنایع دیگر ایرانی تحمیل کرد؛ آن هم حس اعتماد بر نبوغ فردی کارآفرینان موفق آنروزها و حس عدم نیاز به برنامه‌ریزی برای آینده و توجه به زیرساخت‌های لازم برای مقابله با تغییر شرایط بود.

این یک مثل قدیمی رایج در بازار است که اگر میخواهید قدرت مالی کسب و کار خود را محک بزنید ، تنها کافی است تصور کنید ، سه ماه تمام اگر حتی ۱ ریال فروش نداشته باشید ، باز هم خواهید توانست مخارج و هزینه ها را تقبل و به تولید ادامه دهید. یا اینکه بدانید اگر قرار باشد دیگر تولید فیزیکی نکنید به جای آن برای بازار چه چیزی برای ارائه دارید.

نگارنده ، با تاسف اما قاطعیت می تواند بیان کند که در اکثریت این نامهای قدیمی و معتبر در صنعت کاشی و سرامیکی صفحه ای در خصوص پیش بینی شرایط آینده در برنامه بازاریابی سالیانه و به اصطلاح علمی آن مارکت پلن برگرفته شده از بیزنس پلن نخواهید یافت.

اگر "رکود" را یک بیماری تصور کنیم، یک بیماری از نوع ویروسی یا میکروب در بدن یک انسان ضعیف و مستعد مدت زمان بیشتری مهمان خواهد بود و درمانهای شناخته شده نیز طولانی تر به سلامت منجر خواهد شد. حال تصور کنید اگر جسم صنایع کاشی و سرامیک ، از نوع سازمانهایی استاندارد و دارای برنامه ی منسجم بر پایه مطالعات استراتژیک متداول (مدل EFQM،SWOT و...) بود چقدر این رکود تحمیلی حاصل از شرایط بین المللی می توانست جان و توان این صنعت را فلج کند؟

بپذیریم که عامل انسانی استقابل از رکود در این صنعت را باید در نوع تفکر مدیران بیشتر جست وجو کرد. مسیر طی شده در این سالها را شاید بتوان به اختصار اینگونه

وصف کرد: بعد از تجربه سالهای طلایی در فروش و بازگشت عدد سرمایه گذاری، رختی گمنام در لایه ی مدیریتی این صنایع ، مانع به کارگیری روشهای نوین علمی برای برنامه ریزی و طرح ریزی خلاقانه برای تقویت برند کسب و کارها و نیز شناخت بازار و مشتریان را عامل شد و روش های قدیمی که امروزه آن را شانس و نبوغ فردی می نامیم راه را برای خانه گزینی رکود در قلب این صنعت گشود.

اگر کارتون آلیس در سرزمین عجایب را ندیده اید، به شدت توصیه میکنم حتما برای یک بار هم که شده این اثر بی نظیر را به دید مدیریتی تماشا کنید، در صحنه ای ، گربه از آلیس سوال میکند کجا می خواهی بروی؟ آلیس در جواب می گوید نمیدانم. گربه در پاسخ میگوید اگر نمیدانی که کجا هستی و نمیدانی که به کجا می خواهی بروی ، پس از هر راهی که خواهی میتوانی بروی! ؛ این مثل به روشنی حال و روز صنعت کاشی و سرامیک را توصیف میکند ، ما در این صنعت قادر نبودیم که بدانیم کجا هستیم و به کجا می خواهیم برویم ، به همین دلیل راههای دل به خواهانه ای را انتخاب کردیم که ما را به "هیچ" جایی که شاید اسمش رکود باشد رسانده است.

گاهی خوب است ، بایستیم و تصمیم های جدید بیشتری با فکر های کهنه نگیریم. آلبرت انیشتین نقل شده است که وقتی هزاران راه برای اشتباه کردن هست چرا ما انسانها هزاران بار یک نوع اشتباه را انتخاب میکنیم. نگارنده بر این باور است که سالهای رکود ،

این عطش را در سیستم مدیریتی این صنعت بیدار کرده است که به دنبال برون رفت منطقی و سیستمی از وضعیت کنونی برای رسیدن به وضعیت امن هستند.

اگر سهم بازار را از دست داده ایم یا در حال از دست دادن هستیم؟ از خود سوال کنیم، چه کاری برای از دست ندادن این سهم کرده ایم؟ چه زمانی به فکر حفظ این سهم افتاده ایم؟

آنچه نگارنده سعی در مفهوم سازی ساده آن دارد جلب نظر مدیران به واژه هایی نظیر "برنامه ریزی"، "شناخت شرایط حال"، "شناخت مقصد" و "به کارگیری بهترین نوع تصمیم" است. یعنی به کارگیری رویکرد سیستمی در برنامه ریزی استراتژیک؛

در گذشته از یک سیستم بازاریابی استاندارد انتظار می رفت نیازها و خواسته های مشتریان و مصرف کنندگان را شناسایی کند و تولید را به سمت طراحی برای پاسخگویی به این خواسته ها منطبق کند و در کنار آن سعی کنند رضایت مشتریان را تامین نمایند؛ یعنی به جای اول تولید و سپس فروش، اول شناسایی سبک و سلیقه و نیاز بازار، سپس طراحی و تولید و فروش و سپس رضایت و وفاداری مشتریان به نام تجاری.

باید بپذیریم که مشتریان دیگر محصولات ما را اولین بار در ویتترین یا وبسایت ما ملاقات نمی کنند. اگر مدیران بازاریابی ما هنوز به دنبال یافتن مشتریان در حین خرید یعنی

درست در آخرین حلقه ی شکل گیری رفتار منجر به خرید در نمایندگی ها هستند باید گفت که : ناگهان نه! خیلی وقت است که دیر شده است.

لزوم برنامه ریزی برای شناخت بازار با همان پارامترهای جمعیت شناختی، تخمین قدرت خرید، محاسبه ی صحیح و علمی قیمت تمام شده دیگر یک پیشنهاد نیست بلکه یک امر ضروری برای ادامه حیات است.

در ادامه ی بحث تنها به چندین تغییر عمده در روند فرایند بازاریابی که شاید بتواند مدیرانی که به اصل برنامه ریزی در حوزه بازاریابی معتقد هستند در امر اولیت دهی به انتخاب استراتژی هایشان کمک کند بیان می گردد:

❖ مشتریان امروزی تنها به دنبال پوشاندن سطوح خانه و محل کار خود با کاشی و سرامیک نیستند؛ آنها در جستجوی اطمینان از دوام، آرامش، پاکیزگی و .. در محل های یاد شده هستند. پس ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و بازار، اولین و مهمترین تغییر عمده در زمینه بازاریابی و شروع تمرکز بر گروههای مشتریان است. از گذشته شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان اصل آغازین چرخه ی تولید به شمار می رفت اما امروزه در کنار این شناخت ، شناخت خدمات بیشتری که میتوان به مشتریان ارائه کرد نیز اهمیت یافته است و نقش سازنده تری در توسعه آینده برنامه های بازاریابی کسب و کارها خواهد داشت.

اهمیت قرار گرفتن تمرکز بر مشتریان ، رفتار خرید، فرهنگ مصرفی آنان ، زمانی چندین برابر شده است که اعتقاد یافته باشیم لزوما مشتریان دیروز و امروز ما، مشتریان فردای ما نیستند و همانطور که ما به دنبال یافتن مشتریان جدید هستیم، آنان نیز با دسترسی به منابع اطلاعاتی در جستجوی بهترین تامین کننده ی خود از منظر قیمت، همخوانی با سلیق و مد رایج شان هستند.

امروزه مشتریان دیگر فقط یک محصول یا خدمت نمی خرند، آنها "برند" میخرند؛ لزوم ابراز هویت در کنار محصول از اصلی ترین اقدامات در حوزه ی بازاریابی دفاعی برای کسب و کارها به شمار می آیند. ما مجبور هستیم در کنار حفظ مشتریان خود ، مشتریانی که از ما صرف نظر کرده اند را نیز به همراه مشتریان آینده ی خود بشناسیم. تنها کیفیت محصولات ما را به این هدف نمی رساند.

❖ منبع اصلی ثروت سازمان، اطلاعات بازاریابی خواهد بود. بعد از تمرکز همه جانبه بر مشتریان امروز و آینده ، برنامه ریزی برای داشتن بانک اطلاعاتی جامع در حوزه ی بازاریابی قدم حیاتی دیگر است.

بررسی نمونه ی شرکتهای موفق حاکی از آن است که بیش از ۹۵٪ این کسب و کارها حداقل ۱ نیروی تحقیقات بازاریابی به عنوان عضو اصلی تیم بازاریابی خود داشته اند. یک سیستم کارآمد اطلاعات بازاریابی باید بتواند :

۱- پتانسیل بازار (هم برای محصولات جدید و هم محصولات آینده) را تبیین و پیش بینی کند.

۲- آنالیز عاداتهای خرید مشتریان و نیاز های روانی آتی آنان

۳- اندازه گیری اثر سنجی تبلیغات و برنامه های برندسازی

۴- اشتراک گذاری مطالعات بازاریابی با سایر دپارتمانهای سازمان

۵- تعیین و تبیین ویژگی های بازار

۶- آنالیز فروش به منظور محاسبه ی سهم بازار، توسعه محدوده ی فروش .

باید این نکته را اصل مفروضات خود به حافظه بسپاریم که افزایش استفاده از اطلاعات بازاریابی، ریسک تصمیمات فردی را نیز کاهش خواهد داد.

❖ روند بعدی قابل ملاحظه، لزوم پردازش اطلاعات بازاریابی است. ضرورت پردازش اطلاعات بازاریابی بدون بهره گیری از تجهیزات به عنوان ابزار علم مدیریت بازاریابی ممکن نیست.

امروزه اینطور به نظر می رسد شرکتها به ضرورت دسترسی به اطلاعات دیجیتال، ارتباطات آنلاین و سیستم اطلاعات یکپارچه بازاریابی آگاهی پیدا کرده اند و ضرورت استفاده از اپلیکیشنهای بازاریابی موجود حاکی از اهمیت تحولات در آینده

بازاریابی آنلاین دارد. اپلیکیشنهای بازاریابی در آینده ای نزدیک به عنوان ابزار اصلی فرایند بازاریابی عمل خواهند کرد، چرا که بسیاری از تصمیمات خرید بر اساس اطلاعاتی که این اپلیکیشن های بازاریابی در اختیار مشتریان و برندها قرار می دهند گرفته خواهد شد.

❖ اثر سنجی موفقیت و شکست استراتژی های بازاریابی اخذ شده از فوری ترین و مهمترین روندهایی است که کسب و کارها باید در هر صنعتی به آن اهتمام بورزند. ۲ حوزه ی تاثیر گذار بر گسترش این اثر سنجی ها عبارتند از افزایش هزینه تغییرات بازاریابی (معرفی محصولات جدید، برندسازی) و برنامه توسعه تبلیغاتی و بازاریابی و بازآموزی کارکنان فروش و بازاریابی است.

یک مسیر امن در واحدهای صنعتی این است که قبل از تولید محصول، ضرورت آزمایشهای اولیه برای شناسایی بازار، آگاهی از سلیقه مشتریان، انتخاب نوع و روش بازاریابی ، انتخاب مسیر بازاریابی و اطلاعات بازاریابی قابل کسب ، تخمین هزینه بازاریابی و نرخ بازگشت سرمایه توسط نیروهای ماهر و دانشی است.

❖ پذیرش تغییر ماهیت فروش به سمت ادغام سودآوری و تلاشهای مضاعف جهت تسهیم این سود در میان زنجیره ی تامین و فروش است. سهیم کردن

کارکنان فروش در سود حاصل از فروش باعث افزایش انگیزه ی آنان خواهد

بود.

اختصاص دادن درصد فروش برای کارکنان و تیم بازاریابی علاوه بر ایجاد محیط رقابتی باعث ایجاد انگیزه و افزایش تعهد آنان به برنامه های بازاریابی خواهد شد و احساس مالکیت و مسئولیت پذیری کارکنان فروش و بازاریابی را طراحی و برنامه ریزی دقیق مارکت پلن و در نهایت تقویت برند سازمان را شامل خواهد شد.

همچنین روشهای بازاریابی نوآورانه نظیر :

- انتخاب و فروش فصلی محصولات،

- برگزاری کمپینهای تبلیغاتی

- جشنواره های فروش

- کمک به آموزش خرده فروشان

- برگزاری برنامه های تبلیغاتی در فروشگاهها و نمایندگی ها

- قراردادن پرموتورها برای معرفی محصولات جدید

- ارائه مشاوره رایگان به خریداران

کمک شایانی به ایجاد تغییرات مثبت در رسیدن به اهداف بازاریابی خواهد کرد.

در پایان ، نگارنده از خواننده مقاله خواهش میکند در باب این جمله تفکر کند:

"همان تغییری باشید که انتظار دارید در دنیا رخ بدهد " گاندی