



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

بازسازی در بازاریابی

پوریا روانستان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، استراتژی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
ravanestan@gmail.com

چکیده

بازاریابی در کسب و کارها 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 کسب و کار را به بهترین نسخه خود تبدیل کنیم.

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



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

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 کسب و کار 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 در واقع 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 کسب و کار از مسیر خود خارج شود چرا که ممکن است کسب و کار بار دیگر در مسیر پیشین قرار بگیرد.

در دنیای دائماً در حال 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 در مورد تامین منابع صحبت کنیم بلکه قصد داریم بر عناصر بازاریابی و بازسازی در کنار هم و تاثیر آنها بر یکدیگر تمرکز کنیم.

عناصر بازاریابی

چهار عنصر محصول (Product)، قیمت (Price)، ترفیع (Promotion) و توزیع (Place) به عنوان 4P بازاریابی شناخته می‌شوند. اکنون به توضیح مختصر هر یک می‌پردازیم:

- **محصول:** منظور آن چیزی است که کسب و کار ارائه می‌دهد، خواه محصول تولید شده فیزیکی باشد یا خدمت ارائه شده.
- **قیمت:** ارزشی است که مشتری برای دریافت محصول می‌پردازد.
- **ترفیع:** شامل هرگونه فعالیت‌هایی می‌شود که مشتری را به محصول جذب می‌کند؛ تبلیغات، تخفیفات و ...
- **توزیع:** منظور مکان و کانال ارائه محصول است.

عناصر بازسازی

- **محصول (Product)**

¹ Cambridge

² Jeff Sands

اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

- **افراد (People):** در هر کسب و کاری مهم ترین دارایی آن افراد شاغل در آنجا هستند. آنها محصول یا خدمت را کاملاً می شناسند و با روند آشنا هستند، یعنی در صورت بروز مشکل بهترین گزینه برای رفع آن و بازگشت به مسیر طبیعی کسب و کار هستند. مهم ترین عامل در این مسیر ایجاد حس تعلق در کارکنان است، یعنی مدیر کسب و کار باید محیطی فراهم کند تا تمام کارکنان خود را عضوی از خانواده کسب و کار بدانند. مارکوس لمونس^۳ می گوید مشتری بعد از کارکنان شماره ۲ است. برخلاف تصور عمومی مشتری شماره ۱ نیست. دلیل آن را اینگونه بیان می کند 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 می گیرد، جزییات فرآیند است. منظور از فرآیند مسیر اجرایی کسب و کار است، محصول چگونه تولید می شود؟ محصول از زمان دریافت مواد اولیه تا بسته بندی نهایی، یا خدمت از زمان دریافت نیاز تا ارائه چگونه در اختیار مشتری قرار می گیرد؟ عوامل بسیاری در فرآیند تاثیرگذار هستند که می توانند هزینه تولید محصول یا ارائه خدمت را تغییر دهند که در نهایت منجر به تغییر در قیمت و درآمد می شود، 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 مجموعه ای از 6P ایجاد کردیم که نقطه اتصال آنها محصول است.

3

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 می شود. به شکلی که مدیریت آن بسیار دشوار است و در اکثر موارد نمی توان گفت محصولات کسب و کار همگی برنده^۴ هستند. در چنین مواردی معمولاً هزینه محصولات بازنده توسط برنده ها تامین می شود و در انتها اگر کسب و کار زیان ده نشود، فقط به صورت سربه سر حرکت می کند. این گستردگی و مشکلات ممکن است با محصولات ناهمگون حتی بیشتر هم بشود. در کتاب مدیریت بازسازی^۵ به قلم الن تیلی^۶ در مورد مدیر یک شرکت محصولات الکترونیکی می خوانیم که به صنعت رستوران و غذایی وارد شد و در نهایت هر دو کسب و کار را از دست داد. در مقابل کسب و کارهایی وجود دارند که به صورت محصولات متمرکز فعالیت می کنند ولی نتوانسته اند از تمام ظرفیت خود و صنعت استفاده کنند.

³ Marcus Lemonis

^۴ برنده به بخش ها یا محصولاتی از کسب و کار گفته می شود که سود ده هستند.

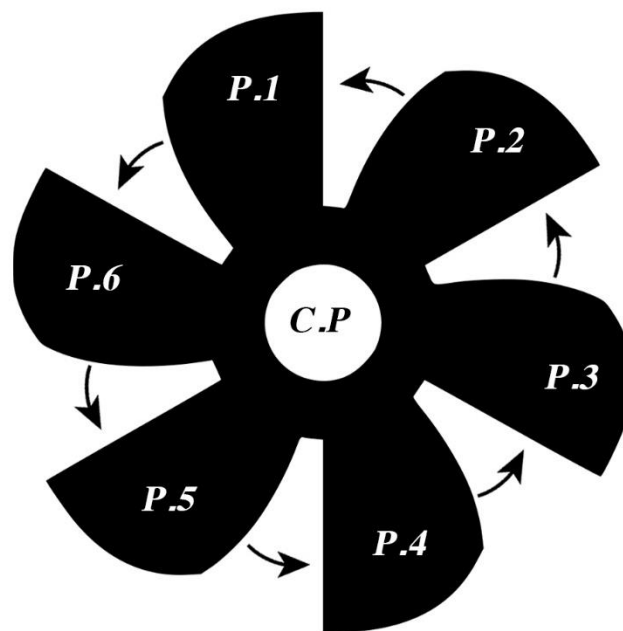
^۵ این کتاب توسط انتشارات بازاریابی به چاپ رسیده است.

⁶ Alan Tilley

اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

در اینجا لازم است مفهومی به نام چرخ محصول را معرفی کنیم. این مفهوم بیان می‌کند که هر کسب‌وکار 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

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).



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

تمام کسب و کارها با افزایش قیمت مواد اولیه (به عنوان مثال) بر میزان افزایش قیمت تمرکز می کنند ولی در مقابل کسب و کاری که به جای افزایش قیمت بر کاهش هزینه های تولید خود تمرکز کند، می تواند این افزایش قیمت را به تاخیر بیندازد یا به حداقل برساند. مانند مورد قبل کاهش هزینه ها نیز می تواند فرآیندی پیچیده باشد ولی نمی توان گفت غیرممکن است. اولین گزینه در دسترس برای مدیران کسب و کار کاهش تعداد کارکنان است ولی فراموش نکنید کارکنان مهم ترین دارایی هر کسب و کاری هستند. برای بررسی هزینه ها و امکان کاهش آنها بهترین مکمل برای "قیمت"، "فرآیند" است. مدیر کسب و کار باید لحظه به لحظه فرآیندی را که در کسب و کار 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 مهم ترین عواملی است که می تواند باعث جدایی یا جذب مشتریان به محصولات کسب و کار شود. بنابراین شناسایی عوامل تاثیر گذار بر افزایش یا کاهش قیمت بسیار مهم هستند. اگر کسب و کار بتواند از سرعت تغییر عوامل تاثیر گذار بر قیمت پیشی بگیرد، می تواند برنده جنگ قیمتی در بازار باشد. این کار بسیار دشوار است ولی غیرممکن نیست.

- **ترفیع:** هدف از ترفیع پیشبرد اهداف فروش است. یعنی کسب و کار چه اقدامی می تواند انجام دهد که هم مشتریان فعلی خرید بیشتری داشته باشند و هم مشتریان جدیدی به گروه مشتریان اضافه بشوند؟ در اکثر موارد مهم ترین نوع ترفیعی که در کسب و کارها به کار گرفته می شود تخفیفات نقدی است که این تخفیفات خود نیز به انواع مختلفی تقسیم بندی می شوند؛ 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 می کند. 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 گزینه هایی که احتمالاً در نظر می گیرد وعده های غذایی است و یا امکانات اضافه ای که در محل اقامت در اختیار مسافران قرار می گیرد، یا در صنعت تفریح و سرگرمی که با خرید بیشتر در یک مرحله تعداد بازی های بیشتری می توانید استفاده کنید، یا در صنایع تولیدی فروش هایی که به صورت دریافت دو محصول در مقابل پرداخت هزینه یک محصول انجام می گیرد و موارد بسیار دیگر. در هر یک از این موارد می توان با توجه به آنچه کسب و کار برای محصول خود ارائه می دهد، شخصی سازی انجام داد تا وجه تمایزی در صنعت ایجاد کند و البته رضایت مشتری را هرچه بیشتر جلب کند.

در کمپین های تبلیغاتی نیز در سراسر دنیا شاهد بازاریابی با کمپین های 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 کسب و کارهای ما همچنان با تبلیغات پر هزینه و با حداقل تاثیر (یا حتی بدون اثر) به کار خود ادامه می دهند. اینجا اهمیت بازسازی در بازاریابی خود را بیشتر نشان می دهد و اینکه چرا باید در بازاریابی خود تغییرات اعمال کنیم.

- **توزیع:** واقعیتی که در دنیای امروزی با آن مواجه هستیم، تکنولوژی است. مشکلی که کسب و کارها را به شدت می رنجاند همگام شدن با سرعت پیشرفت آن است. آنچنان که بسیاری از سازمان ها در این رقابت شکست می خورند و تا مرز ورشکستگی پیش می روند. کانال های معرفی و عرضه محصول باید در این تغییرات جای بگیرند. یعنی این که بتوانند

⁷ Gamification

اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

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^۸، 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 در حالی بود که مردم به راحتی در منزل از سایر شرکت‌های گردشگری خرید می‌کردند. در واقع 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 در برخی 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"^۹ 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 مانند بازاریابی رایحه‌ای در جذب مشتری به فروشگاه بسیار تاثیر گذار هستند. منظور از فروشگاه فقط فروشگاه لباس، خواربار 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 چراکه در این صنعت می‌توان از تمام انواع کانال‌ها خواه قدیمی، خواه جدید استفاده کرد.

- ۶
- 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^{۱۰}، 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).

⁸ Thomas Cook

⁹ Planogram

¹⁰ Camping World



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

۵. کارکنان چهره کسب و کار هستند.

۶. استفاده از کارکنان عالی، چشم انداز بلند مدت شما را تقویت می کند.

بنابراین فرهنگ یک کسب و کار نقش مهمی در ادامه حیات آن دارد و البته تغییر مسیر برای حرکت صعودی یا نزولی را تعیین می کند. این فرهنگ را افرادی شکل می دهند 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 کسب و کاری را در نظر بگیرید که گرفتار بحران مالی است و باید میزان دستمزدها را کاهش دهد. مدیری که کارکنان را در اولویت کسب و کار قرار دهد، اولین نفر حقوق خود را کاهش می دهد و آخرین نفری است که پاداش دریافت می کند. کارکنان با مشاهده چنین مواردی اهمیت خود را در کسب و کار بیشتر درک می کنند و احساس تعلق بیشتری نسبت به کسب و کار در خود می بینند.

• **فرایند:** منظور از فرایند مرحله‌ای است که طی آن یک محصول تولید می شود یا یک خدمت ارائه می گردد، از زمان خریداری مواد خام تا ارائه محصول نهایی. به عبارت دیگر، فرایند تمام آنچه را که در کسب و کار در حال انجام است، شامل می شود. 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 می کنند. اگر سازمان با کمترین هزینه تولید تصمیم بگیرد که قیمت خود را برای افزایش سهم بازار کاهش دهد (سود کمتر)، سازمان دیگر چگونه می تواند واکنش نشان دهد؟ چگونه می تواند بدون از دست دادن کیفیت سهم بازار خود را حفظ کند؟ این سازمان در همین نقطه هم به دلیل وجود همچنین رقیبی نمی تواند آنطور که باید درآمد داشته باشد حال چگونه می تواند 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 می شود، مانند تغییر در جریان کاری^{۱۱} 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، صرفه ناشی از مقیاس است، یعنی تولید بیشتر. اما این تولید بیشتر پیش نیازهای زیادی را در خود دارد، مانند هزینه محصولات تولید شده^{۱۲}، هزینه عملیات، تامین کنندگان و در این نقطه اهمیت مشتری‌های بزرگ بیش از پیش نمایان می شود ولی فراموش نکنید که اتکای بیش از حد به مشتری بزرگ خود نوعی بحران در کسب و کار 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 می توانیم با قیمت کمتر ارائه کنیم و با استفاده از کانال‌های کم هزینه، ترفیعات بهتر و بیشتری ارائه کنیم. در نتیجه درآمد کسب و کار افزایش پیدا می کند و روحیه کارکنان بازسازی می شود، اکنون مسیر رشد کسب و کار شروع می شود. تمام این موارد برای کسب و کارهای خدماتی نیز در نظر گرفته می شود، بدین شکل که

¹¹ Work Flow

¹² COGS (Cost of Goods Sold)



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

شما اگر بتوانید خدمات بهتر و بیشتر با هزینه کمتر ارائه دهید، در بازار رقابتی حضور فعال تری خواهید داشت، در نتیجه مسیر همواری پیش روی کسب و کار شما قرار می‌گیرد.

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 کار و کسب سرمایه گذاری 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 کار و کسبی بزرگ و در حال 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 در مورد 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 کار و کسب در ریسک قرار گرفته‌اید و بانک ممکن است به آهستگی حرکت کند و مرگ ناشی از خونریزی شما را تماشا کند. پول در حال 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"^{۱۳} از زمان بحران در کسب و کار 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 کسب و کار شود ولی گاهی باید اولویت دوم هدف بازسازی در نظر گرفته شود، "خروج از ورشکستگی!"

ما در بازسازی قصد داریم تغییراتی ایجاد کنیم که مسیر کسب و کار را تسهیل کند، این تغییرات ممکن است در هر یک از عناصر کسب و کار لازم باشد. ترکیب بازسازی در بازاریابی می‌تواند موانع بسیاری را از مسیر کسب و کارها حذف و از راهکارهایی استفاده کند که وجه تمایزی در بازار باشند. مهم‌ترین نکته در این مسیر بینش مدیران کسب و کار 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.

نتیجه گیری

بهره‌وری به صورت ارزش خروجی تقسیم بر هزینه ورودی محاسبه می‌شود. ما در کسب و کارها 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

^{۱۳} این کتاب توسط انتشارات بازاریابی به چاپ رسیده است.



اولین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری ۳۰ بهمن ۱۳۹۹ - تهران

دهیم. نکته مهم در این بخش توجه به میزان تاثیر است. ممکن است اقداماتی در کسب و کار 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 است؛ یعنی اقداماتی که صورت می‌گیرد در ابتدا این مقدار را کاهش می‌دهد ولی در بلندمدت تاثیر مثبت زیادی در کسب و کار دارد.

در هر یک از موارد عنوان شده، از هر راهکاری، هزینه‌های صرفه جویی شده می‌تواند در کسب و کار 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 کسب و کارها در صنعت است، خواه تولید کننده محصولات باشند یا ارائه دهنده خدمات. حال زمانی را در نظر بگیرید که کسب و کار این تغییرات را پیشبینی کند و حتی از آنها پیشی بگیرد! بدون شک می‌تواند بسیاری از نسبت‌های مالی مانند $ROCE^{14}$ را در کسب و کار بهبود بخشد. هدف نهایی تبدیل کسب و کارها به بهترین نسخه خود است.

منابع

- سنندز، جف، (۲۰۲۰)، مدیریت بازسازی در ۱۰۰ روز، ترجمه: پوریا روانستان (۱۳۹۹)، چاپ اول، تهران، انتشارات بازاریابی.
تیلی، آلن، (۲۰۱۹) مدیریت بازسازی، ترجمه: پوریا روانستان (۱۳۹۹)، چاپ اول، تهران، انتشارات بازاریابی.

¹⁴ Return on Capital Employed