

ورود به بازار هدف

آن هایی که می گویند فضا نیست، امکانات نیست، دولت همراه نیست... می خواهیم بدانیم چگونه با داشتن عشق و عرق و عقل می توانیم فعالیت کنیم. چگونه وارد بازار هدف صادراتی شوم که این، اصل حرف ما است.

وقتی می خواهیم یک محصولی را وارد یک بازار صادراتی کنیم، اگر یک مطلب را به آن توجه کنیم، هر اقدامی که انجام می دهیم برای رسیدن به آن هدف است. من قرار است چه بودجه ای از درآمد محدود، چه سهمی از درآمد مالی محدود یک خریدار را به محصول خودم اختصاص دهم؟ من قرار است با محصولم در کدامین بخش بازار وارد شوم که اگر محصول مرا در این بخش گذاشتند، یا محصول دیگری از آن بخش برداشته می شود یا سهم کمتری مصرف می شود یا اگر شلف فروشگاه است، جای محصول دیگری را تنگ تر می کند. باید بدانم من کجا می خواهم قرار بگیرم؟ این یک سوال اصلی است زمانی که می خواهم به بازار هدف حمله کنم. می خواهم کجا قرار بگیرم؟ چه سهمی از چه کسی را می خواهم بدست بیاورم؟ اگر محصولی را به کشوری صادر کردم، آیا فقط آن بازاری که پیدا کردم مناسب است یا می خواهم محصولی داشته باشم که اگر آن بازار از من نخرید، بازار دیگری باشد که از من خرید کند. من قرار است جایگزین چه کالایی در بازار بشوم و خودم را وارد آن بازار کنم؟

هزاران هزار میلیارد ظرفیت تولید، میلیاردها خریدار، کسانی که هشت بیلیون بازار را به بازار ۸۰ میلیونی ایران ترجیح داده اند، همه و همه به دنبال این هستیم که یک جامعه هدفی را تعریف کنیم، برای آن جامعه هدف ارزش تولید کنیم که بتوانیم از ثروت آن ایجاد کنیم. اما آیا می توانیم رضایت قلبی همه خریداران مان را بدست بیاوریم؟ قطعاً خیر بلکه صرفاً می توانیم در بعضی از بازارها فعال باشیم. در اقتصاد یکی از شاخص های انتخاب سرمایه گذاری مناسب را ROI یا Return of Investment نرخ بازگشت سرمایه می نامند. بدین معنا که سرمایه ای مشخص است، چند طرح و ایده وجود دارد، کدام در اولویت است، انتخاب هوشمندانه تر کدام است که در مورد آن ها نرخ بازگشت سرمایه را بررسی می کنند ولی امروزه بجای ROI از ROMI استفاده می کنند، Return of Marketing Investment. تمام بحث ما به این بر می گردد که ما چقدر در بازاریابی خود سرمایه گذاری می کنیم. بازاریابی نباید باری به هر جهت باشد. منابع محدود است پس فرایند بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی باید مدیریت شده و مقرون به صرفه باشد. در نتیجه از طریق STP می توانیم موقعیت خود را نسبت به رقبای خود بیشتر کنیم و بدانیم در چه بازاری می توانیم فعال تر باشیم و فرصت رشد را از طریق شناسایی مشتریان جدید ایجاد کنیم. نکته بسیار مهمی در این فرایند وجود دارد و آن این که تیم بازاریابی یک صادرکننده اگر از من نوعی هم شروع می شود باید اطلاعات تازه و دقیق، Fresh and deep را استخراج کنم که این اطلاعات از بینش و تفکر مشتری تهیه می شود. اطلاعات ما باید دقیق باشد تا تمرکز کنیم بر آن چیزی که مشتری می خواهد و اگر این را متوجه شدیم می توانیم حرکت خود را آغاز کنیم.

ولی باید در نظر داشته باشیم که نمی شود لب دریا رفت اما خیس نشد. ما قطعاً از منابع محدودی برخورداریم و نمی توانیم این منابع را مطالعه نشده هزینه کنیم. نمی شود گفت می خواهم وارد بازار هدف بشوم اما وب سایت نداشته باشم. نمی شود گفت می خواهم وارد بازار هدف بشوم اما اطلاعات جامعی را از کالا و خدمات خودم تعریف نکرده باشم، مشخصات فنی و کالای خدمات من تعریف نشده باشد. نمی شود گفت می خواهم وارد بازار هدف بشوم اما Branding و ثبت جهانی برند خودم را انجام نداده باشم. نمی شود گفت می خواهم وارد بازار هدف بشوم اما حداقل یک بار غرفه دار یا بازدیدکننده نباشم یا یک کارمند انگلیسی دان نگذاشته باشم که برود وب سایت های نمایشگاه های مشابه قبلی را مطالعه کرده و Exhibitor های آن را استخراج کرده و با آن ها مکاتبه نکرده باشم. پس باید مقداری هم پایمان خیس شود.

اگر کارآفرینیم، ایده پردازیم، صنعتگریم، بازرگانیم، صادرکننده بالقوه ایم، صادرکننده بالفعلیم، بازار هدف مان مشخص شد، تعریف شد، بر مبنای ۴P و بر مبنای ۴A جلو رفتیم؛ من زمانی بالغم که Vision و چشم انداز مشخصی داشته باشم. من باید Mission داشته باشم باید Road map مشخص داشته باشم، باید Corporate strategy مشخص داشته باشم تا بتوانم وارد Marketing strategy شوم. مشخص کردن این مسائل سخت نیست، تمرکز و مطالعه می خواهد. اگر ما مطالعه درست داشتیم، می توانیم بگوییم در ادامه مسیرمان نیاز به برگشت نیست.

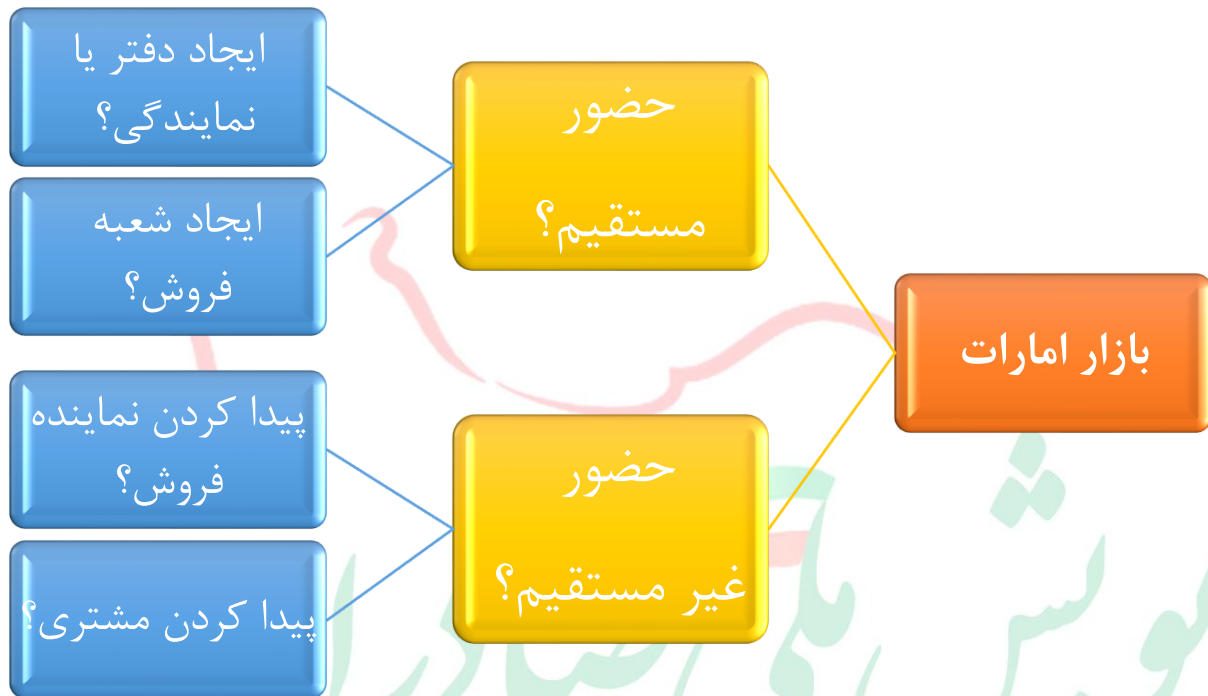
فراموش نکنیم که هدفمان، ورود به بازارهای صادراتی است که هر چه اطلاعاتمان از صنعت و فضای کسب و کارمان بیشتر و بیشتر باشد، مرجعیتمان برای بازارهای هدف، ملموس تر و اعتبار ادعاها و صحبت هایمان قطعاً بیشتر خواهد بود و اصرار دارم بر یک مطلب ساده ولی بسیار مهم و حیاتی برای یک سازمان صادرات محور، "تمرکز بر ویتترین مجموعه مان". نمایش صحیح و امروزی و به رخ کشیدن دانش و اشرافمان بر صنعت موضوع فعالیتمان، با استفاده از تمامی ابزارهای لازم، ویتترین مجموعه صادراتی است. از بخش فروش گرفته تا ساختار و چارچوب تک تک ایمیل های ارسالی، CRM، وب سایت، خبرنگارها، بروشور، بازدیدهای نمایشگاهی، غرفه های نمایشگاهی، نحوه دعوت، نحوه حضور، پوسترها، حتی نحوه چیدمان میزها در غرفه های نمایشگاهی، نحوه پذیرایی و ... تا همه تلاش هایمان در بازاریابی الکترونیک و سپس Customer care و یا After sales service همه و همه ویتترین ما است و باید، توانمندی ها، ویژگی ها، دانش و بینش سازمان ما را به رخ بکشد.

خریدار من باید در همان برخورد اول، در همان ایمیل اول، در همان بازدید اول از وبسایت سازمان من، مجذوب تخصص، مجذوب اطلاعات، مجذوب بیان، مجذوب ویژگی ها و تفاوت های من و سازمانم گردد. تا به ادامه مذاکره، تا شاید به شروع همکاری تن دهد... چقدر برای سفر صادرات آماده ایم؟ آیا در هر اقداممان، از همه جهات به تقاضای خریدار و به منافع او توجه داریم؟ آیا هرگز خود را جای خریدارمان قرار داده و سعی می کنیم، همواره جامع ترین و به روزترین اطلاعات را در اختیارش قرار دهیم؟ خریدار توجه می خواهد... توجه به خریدار یعنی بدانیم حتی لحظه لحظه وقت او در گذار از کنار ویتترین ما، محترم است... و باید بیشترین، مؤثرترین و متراکم ترین اطلاعات، در حداقل زمان و با حداقل تلاش، ذهن او را درگیر کند. به تمام همراهانم پیشنهاد می دهم تا فوراً روی ایجاد وب سایتی بی نظیر حاوی جمیع اطلاعات و اخبار برای سازمان صادراتی خود هزینه زمانی و مالی بسیار کنند و راحت از آن نگذرند، که حرف بسیار است و با هم به پیش می رویم... و نکاتی مهم در بستر وب سایت:

۱. زبان سایت، حداقل انگلیسی و حرفه ای
 ۲. در بخش تماس با ما، یک آدرس ایمیلی قرار دهید که با آدرس ایمیل های بازاریابی تان متفاوت باشد.
 ۳. یک تلفن تماس مستقیم ۲۴ ساعته، ترجیحاً واتساپ روی سایت خود قرار دهید.
 ۴. مشخصه فنی محصولات و خدمات خود را بر اساس استانداردهای جهانی تعریف و تدوین نموده و روی سایت قرار دهید.
 ۵. تاریخچه، افتخارات و سوابق سازمان، آنقدر اهمیت ندارد، بجای آن ها روی توانمندی ها و سرعت تأمین و تحویل تمرکز کنید.
- خریدار به دنبال تأمین کننده حرفه ای می گردد و این اصلی ترین دلیل و اساس برگزاری نمایشگاه های بین المللی است، پس یقین بدانید وب سایتی قوی، به قدرت و مرجعیتتان می افزاید...

اما بعد از گذر از همه این مراحل، حال که بازار امارات را شناختیم، باید حضور مستقیم در بازار داشته باشیم یا حضور غیرمستقیم؟ بروم نمایندگی بزنم یا شعبه فروش ایجاد کنم؟ به صورت غیرمستقیم وارد بازار امارات بشوم یا نماینده فروشی را پیدا کنم که از جانب من بفروشد؟ یا بروم در نمایشگاه ها یا بازار الرأس به دنبال مشتری بگردم؟ پس صرف دانستن کلمه امارات، تکلیف مجموعه مرا مشخص نمی کند. در بازار امارات باید فله فروشی کنم یا جنس را با ارزش افزوده بالاتر بفروشم؟ این ها سوالاتی است که باید به آن ها پاسخ دهیم. بسته بندی کوچک را می توانم بفروشم؟ Tax کشور امارات در مقابل واردات بسته بندی چه میزان است که من با بسته بندی وارد این بازار بشوم یا نشوم؟ یا تفاوت مالیات فله Bulk با بسته بندی کوچک، آنقدر هست که من یک خط تولید در مناطق آزاد امارات ایجاد کنم که تولید و پخش را در همان جا انجام دهم؟ در بازار امارات، آن چه دارم را بفروشم یا آن چه می خواهند را بفروشم؟ اگر پیراهن من ۵ دلار ارزش دارد، شاید نتوانم این را در بازار امارات بفروشم اما با یک تیشرت ۲ دلاری می توانم بازار امارات را تسخیر کنم، تیشرتی که روی آن نوشته شده باشد I love Dubai یا هر مطلب دیگری که در ارتباط با بازار هدف باشد چراکه آن ها بسترسازی صنعت توریسم را انجام داده اند. چرا ما فکر می کنیم حتماً باید مینای ایران را بفروشیم؟ چرا فکر می کنیم حتماً باید قلم زنی فلان شهر را بفروشیم؟ این ایراد ما در بحث صنایع دستی است که باید بدانیم بازار هدف چه می خواهد و چه می طلبد Tailor made، یعنی هر آن چه آن ها می خواهند برایشان بدوزیم و ما محصول را بر اساس نیاز خریدار تولید کنیم و اصرار بر آن چه که داریم نکنیم، آن چه را که داریم باید تغییر دهیم که به بازار هدف

برسیم. به عنوان مثال صنایع دستی ما عالی است، زحمات یک تولیدکننده و یک قلم زن است اما آیا این محصول در بازار صادراتی ما جواب می دهد؟ شاید با یک تغییر رنگ، با یک تغییر طرح، با یک تغییر size بتوانیم آن را مناسب بازار هدف کنیم.



این سوال همچنان باقی است که چگونه وارد بازار امارات شویم؟ آیا وارد فروشگاه های توزیع بزرگ شوم؟ آیا بروم در سایه فروشگاه های توزیع بزرگ، یک مغازه بگیرم که شاید از آن جمعیت زیاد، تعدادی هم وارد مغازه من شدند و از من خرید کردند، یا اصلا هزینه خرید و اجاره مغازه را نداریم، به سراغ گرفتن یک دکه می رویم، اتفاقاتی که در امارات دقیقا شاهد آن هستیم که مثلا در shopping mall ها دکه می زنند. یا اصلا می توانم وارد بحث E-commerce شوم؟ یا آن که اصلا کالای لوکس دارم و مشتریان هتل های لوکس را هدف قرار می دهم؟ یا تصمیم می گیرم وارد Free Shop فرودگاه ها شوم که روزانه چند صد هزار نفر مشتری دارد و یا حضور ترکیبی بدین معنا که در بخش های مختلف وارد بازار شویم.

بازار امارات

وارد فروشگاه های توزیع بزرگ شوم؟

در سایه فروشگاه های توزیع، پخش بزنم؟

رو به روی فروشگاه های توزیع، دکه بزنم؟

E-Commerce?

در هتل های لوکس، استند بزنم؟

وارد FREE SHOP فرودگاه شوم؟

و یا حضور ترکیبی؟

ورود به بازارهای هدف با تمرکز بر Customer Value and Relationships صورت می گیرد و Customer Demands یا تقاضای مشتریان تشکیل می شود از Want ها و Need ها، مایحتاج شان، احتیاج شان، نیازشان و خواسته هایشان که اگر به دنبال خلق ارزش برای مشتری هستیم باید دقیقاً اطلاعات جامع، تازه و دقیقی را از بینش و تفکر خریدارمان داشته باشیم. به عنوان مثال Need، سطحی از کمبود در زمینه های زیستی، فیزیکی، امنیتی، اجتماعی، احترام، عزت نفس و خودشکوفایی.



منظور از Want ها، خواسته ها و تمایلات است که یا هست یا خلق می کنیم. خلق کردن نیاز، حرفه ای ترین اتفاق یک کارآفرینی به روش صادرات است، این که شما یک نیازی را خلق کنید مانند ویروس ها و آنتی ویروس ها، بیماری ها و تلاش شرکت داروسازی مانند Bayer آلمان برای حل آن معضل که هر چه Want ها را به سمت Need ها ببریم به عادت مصرف خریدارانمان نزدیکتر شده ایم و هر چه تمرکز سازمان ما بر Need ها بیشتر شود موفقیتمان بیشتر است و خلق ثروتمان بیشتر است که وقتی یک گوشی گران قیمت می خریم، کاور گوشی می شود یک نیاز برای ما که احتمالاً اپل قبل از ارائه گوشی با این شرکت ها هماهنگ می کند که چگونه کاور تولید کنند و در این بخش هم قسمتی از بازار را به نام خود می کند.

اما تفاوت Need با Want چیست؟ منظور از نیاز، نیازهای حیاتی است مانند آب، اکسیژن، غذا، پوشاک و برای من اینترنت. منظور از Want، خواسته ها است، یعنی آن چه که مشتری ها می خواهند. هر چه بتوانیم کالایی را که عرضه می کنیم به سمت نیاز خریدار هدایت

کنیم، موفق تریم. به عنوان مثال فردی ۲۰ میلیون یورو کارخانه فراوری غذایی زده و می خواهد بیسکویت تولید کند پس نیاز به روزی ۱۰ تن کشمش RTU دارد، این کشمش، دیگر درخواست او نیست بلکه نیازش است. نیاز به کشمش عاری از مواد خارجی، وقتی من این نکته را متوجه شدم پس می دانم برای آن که خطش به حرکت درآید و نخواهد به کشمش RTU نیاز دارد و کسی می تواند این را تأمین کند که گواهی BRC و IFS دارد چراکه می تواند ضمانت کند کالایی که من عرضه می کنم کالای تمیز است. پس باید روی کالاهایی کار کنیم که نیاز مشتری است، در اصل کالایی که نیاز حیاتی من است، نیاز حیات تجاری بنگاه من، حیات تجاری سازمان من، حیات تجاری کارخانه من. یک شرکت صادراتی نیاز حیاتی به پرسنل marketing دارد. پس اگر تمرکز کنیم بر کالاهایی که بتوانیم آن کالاها را به سمتی هدایت کنیم که تعریف نیاز باشد می توانیم موفق باشیم. مثال دیگر، کرم ضد آفتاب است که یک نیاز حیاتی برای خانم ها است و یا اسنپ و اوپر در شهرها، تلفن همراه و ...

این را بدانیم که مبحث امروز بازارهای صادراتی، تمرکز بر Customer focus culture دارد، فرهنگ تمرکز بر نیاز خریدار در سازمان بجای quality management و بجای quality culture. مهم نیست ما چه داریم، مهم این است که خریدار چه می خواهد. مهم این است که در ذهن مشوش خریدار من چه تأثیری می گذارم. ایمنی و امنیت برای همه صنایع، محور و ستون اصلی است اما امروز در سال ۲۰۲۰، پاسخ به دو سوال مهم و حیاتی باید به صورت شفاف در سازمان، مطرح شود.

سوال اول

what are the most important customer's fundamental needs and expectation?

مهمترین نیازها و انتظارات اساسی خریداران ما چیست؟

سوال دوم:

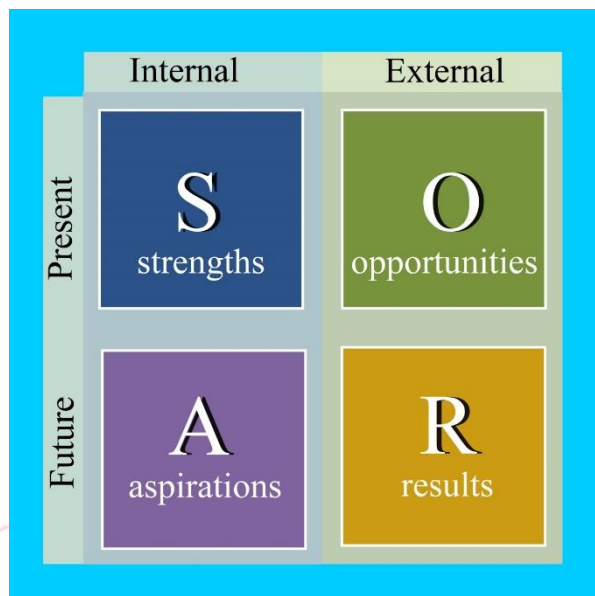
a documented procedure shall be emplaced to identify fundamental needs and expectation of customers?

آیا ما در مجموعه خودمان، پروسه و روند قابل استنادی برای رسیدن به سطح توقعات خریداران، استقرار بخشیده ایم یا خیر؟

این جا است که بحث آموزش و اثربخشی آموزش مطرح می شود. بحث تهیه شاخص ها در جهت تأمین امن بر اساس نیاز بازار یعنی Specification مطرح می شود. ما امروز مشخصه فنی محصول می فروشیم. امروزه کالا نمی فروشند بلکه Documents می فروشند. خریدار شما محصول شما را نخواهد دید، انبارداران و توزیع کنندگان ممکن است ببینند پس من باید برای مشتری، همه شرایط یک محصول را مکتوب و مدون کنم و در اختیارش بگذارم و بر همان اساس، با حلقه های قبلی خود قرارداد ببندم.

ابزار تدوین صحیح استراتژی

به طور کلی باید بدانیم که امروز صادرات سخت شده است. توان و نقاط قوتمان محدود و محدودتر، نقاط ضعفمان نامحدودتر، فرصتهایمان محدود و محدودتر و متأسفانه تهدیدهایمان هم نامحدودتر شده است. جنبه های منفی، تهدیدها و نقاط ضعف بر سازمان من پررنگ شده در نتیجه ابزاری به نام SWOT از نگاه من به کار نمی آید چراکه بیشتر مطالب منفی را بزرگ می کند پس باید به دنبال ابزارهای نوین و روان شناختی باشیم. باید مدل را تغییر دهیم. در این جا ابزاری به نام SOAR برای تدوین صحیح استراتژی سازمان تعریف می شود. نقاط Strengths، فرصت ها Opportunities، آرمان و آرزو Aspirations و نتایج Results.



در SWOT بر نواقص، بر کمبودها و بر نداشته‌ها متمرکز بودیم و به آن وزن می‌دادیم در حالی که در SOAR دقیقاً در نقطه مقابل آن هستیم. یک چارچوب مثبت‌گرا با شناسایی نقاط قوت، ایجاد خلاقیت در قالب فرصت‌ها، تشویق افراد و هم‌تیمی‌ها برای به اشتراک گذاشتن یک آرمان یا آرمان‌ها و آرزوها و چشم‌اندازهایی برای دستیابی به نتایج قابل‌اندازه‌گیری و معنادار SOAR. در SOAR تهدیدها را نادیده نمی‌گیریم، نقطه ضعف‌ها را نادیده نمی‌گیریم بلکه به آن‌ها وزنی می‌دهیم که با استراتژی مناسب بتوانیم آن‌ها را تبدیل به فرصت کنیم. نقاط قوت و فرصت‌ها به عنوان عواملی که در حال حاضر موجود هستند Present؛ آرزو و آرمان و نتایج که آینده ما را قرار است بسازد Future.

یک مقایسه میان SWOT و SOAR صورت می‌گیرد به این صورت که در SWOT به قابلیت‌ها و منابع سازمان در بخش نقاط قوت توجه داشتیم و تمرکز بر نقاط قوتی است که سبب تفاوت ما با دیگران می‌شود اما در SOAR زمانی صحبت از نقاط قوت می‌شود که به دو سوال پاسخ دهیم: ما حقیقتاً چه کاری را می‌توانیم به درستی انجام دهیم؟ این یک نقطه قوت است، مهم نیست که دفتر کار داریم یا نداریم باید بدانیم چه کاری را ما به درستی می‌توانیم انجام دهیم و همچنین نقاط قوت ما در رابطه با مهارت‌های ما چه نشانه‌هایی می‌دهند؟ و نقاط قوت را در SOAR در مهارت‌ها می‌بیند به عبارتی مهارت محور است. در SWOT زمانی که از نقاط ضعف Weakness صحبت می‌شود، نبود نقاط قوت را نقطه ضعف می‌داند، کمبود منابع و کمبود قابلیت‌ها را نقاط ضعف می‌داند. وقتی صحبت از فرصت می‌شود، موقعیت‌هایی که سود و رشد ما را حمایت می‌کنند به عنوان فرصت می‌داند. به نیازهای برطرف نشده خریدار، تکنولوژی جدید، قوانین به نفع ما یا قوانین ترجیحی را فرصت می‌گوید و زمانی که فرصت از تهدید می‌شود به موقعیت‌های بیرونی خطاب می‌کند که منافع و رشد سازمان را محدود می‌کند. ولی در SOAR تمام نقاط ضعف، تمام فرصت‌ها و تمام تهدیدها را در یک ترکیب متفاوت می‌بیند و مدل می‌کند. از فرصت‌ها چنین تعریفی دارد: ما چگونه می‌توانیم قالب ذهنی خود را تغییر دهیم تا به مسائل به چشم فرصت نگاه کنیم. سازمان از من چه می‌خواهد تا من در همان مسیر حرکت کنم. منابع محدود است و من باید آن مسیر را بروم. ما چگونه می‌توانیم بهترین همکاری را با دیگران داشته باشیم و از آن فرصت‌سازی کنیم We can we win but together. ما چگونه به صورت آگاهانه، تهدیدهای بیرونی را انتخاب کرده و به آن بها دهیم که به این فرصت می‌گویند.

SWOT	SOAR
Strengths <ul style="list-style-type: none"> Organizational Resources and capabilities Basis for developing differentiating advantage 	Strengths <ul style="list-style-type: none"> What are we doing really well? What do our strengths tell us about our skills?
Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> Absence of strength; lack of resource or capability 	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> How do we collectively understand outside threats? How can we reframe to see the opportunity?
Opportunities <ul style="list-style-type: none"> External circumstances that support profit and growth Unfulfilled customer needs, new technology, favorable legislation 	<ul style="list-style-type: none"> What is the enterprise asking us to do? How can we best partner with others?
Threats <ul style="list-style-type: none"> External circumstances that hinders profit and growth 	
	Aspirations <ul style="list-style-type: none"> Considering Strengths & Opportunities, who should we become? How can we make a difference for our organization and its stakeholders?
	Results <ul style="list-style-type: none"> How do we tangibly translate our Strengths, Opportunities and Aspirations?

به عنوان مثال برخی از تحریم هایی که امریکا علیه ما وضع کرده، اتفاق جدید نبود بلکه اتفاقات و کارهای گذشته خود را علنی کرد. من نوعی و مردم چه کردیم؟ هجوم آوردیم و دلار خریدیم. نمی خواهیم بگویم دلیل افزایش نرخ ارز فقط تقاضای مردم عادی است، دولت هم اثر دارد، یقیناً دولت هم اثر دارد اما ما چه کردیم؟ به بازار هجوم آوردیم و فاجعه ای در بازار ارز رخ داد. پس ما هم حتی در سخت ترین شرایط می توانیم با هم همکاری کنیم. می توانیم با ابزار مردم که مهمترین نقش آفرینان در کشور هستند شرایط ارزی را مدیریت کنیم. چگونه به صورت آگاهانه تهدیدهای بیرونی را انتخاب و به آن ها بها دهیم؟ در شرایط تحریم هستیم، خشکسالی هم وجود دارد. بجای آن که روند صادراتی را کمک کنیم، برخی به دنبال بنکداری می افتند، کالا را جمع کن، احتکار کن و نگذار به فروش برود تا جریان اقتصادی از نفس بیفتد. این رفتارها است که لطمات جبران ناپذیری دارد که اگر بلوغ در من ایرانی به وقوع بپیوندد، ما هم می توانیم اتفاقات خوبی را با آرامش رقم بزنیم و به کمک سازمان و دولتمان بیایم.

در SOAR علاوه بر نقاط قوت و نگاه ویژه به مبحث فرصت سازی و یا خلق فرصت به دو عامل Aspirations آرمان و آرزو یک نگاه بلندنظرانه و مثبت دارد و همچنین به نتایج ملموسی که قابل دسترس هم باشد، نتایج ملموس از آن چه که داریم. نتایج ملموس یعنی قرار است سازمان من به چه چیزی تبدیل شود. اگر هدف و چشم انداز خود را بدانم می توانم در همان مسیر حرکت کنم. البته این نکته را هم باید بدانیم که هدف داشتن با هدف گذاشتن متفاوت است. نوشتن اهداف، اهمیت خیلی بالایی دارد. افرادی که اهدافشان را می نویسند بسیار موفق تر هستند.

خلاصه آن که ما در سازمان خود باید بدانیم با در نظر گرفتن نقاط قوت و فرصت ها به چه سازمانی می خواهیم تبدیل شویم و چگونه می توانیم برای سازمان و شرکای تجاریمان و رابطین تجاریمان ایجاد تفاوت کنیم. به عنوان مثال شرکت کوچکی فعال در زمینه توسعه نرم افزار (خود فعال بودن یک صفت است) وجود دارد. اگر می خواهی فعال باشی و صادرکننده باشی باید ساعت هفت و نیم صبح سر کار خودت باشی، ساعت هفت و نیم صبح نیمی از دنیا به سمت تعطیلی می روند. ساعت هفت و نیم صبح نمی توانی با نیوزلند صحبت کنی، ژاپن در

این ساعت دیگر آخر وقت شده است. وقتی صحبت از فعالیت است منظور، خستگی ناپذیری است. یعنی همه هستیم، همه پای مجموعه خود ایستاده ایم. قطعاً صادرکننده همواره زندگی راحتی ندارد اما زندگی جذابی دارد، زندگی با مزه ای دارد. شرکتی کوچک و فعال در توسعه نرم افزار، نمی گویم شرکتی کوچک در زمینه توسعه نرم افزار می گویم شرکتی فعال، سرمایه محدود، فضای محدود، فرصت محدود، تعداد پرسنل محدود، نمی تواند حقوق پردازد پس کوچک است. کوچکی شرکت به عنوان یک صفت بد تلقی نمی شود بلکه دلیل آن همین محدودیت ها است. می خواهیم بدانیم استراتژی مناسب در چارچوب SOAR برای این سازمان چیست؟

نقاط قوت: کوچکی سازمان، نقطه ضعف نیست به این دلیل که به صورت انعطاف پذیری می تواند با مشتری های خود کار کند. در شروع کار نمی توانیم با رقیب های قدرتمند و با سابقه رقابت کنیم اما می توانیم نقاطی را پوشش دهیم که آن رقیب نمی تواند پوشش دهد پس می تواند به صورت انعطاف پذیری با مشتریان کار کند. در سازمان کوچک، بروکراسی در حداقل است. پس اگر پیشنهاد ویژه ای می شود و ایده جدیدی می آید بجای آن که در بروکراسی اداری بیفتد سریعاً تولید می کنیم و آن را تجربه می کنیم. این یک فرصت و نقطه قوت است، بروکراسی در حداقل است پس می توانیم موارد جدید را به سرعت امتحان کنیم. به این دلیل که سازمان کوچک است می توانیم در آن واحد چند کار را باهم تجربه کنیم که این مسئله یک نقطه قوت است. اما اگر قرار است به چند کار برسیم بهتر است که آن کارها را دقیق و خوب انجام دهیم. فرصت دیگر این شرکت کوچک فعال، چابکی آن است. چابکی سازمان یعنی به دست گرفتن پروژه های کوچک به سرعت، اجرایی کردن آن ها به سرعت و خروجی گرفتن از آن ها به سرعت. می توانیم آن ها را به سرعت بهبود ببخشیم. یکی دیگر از مزایای چابکی یک سازمان این است که به صورت Tailor made یعنی خیاطی شده، سریعاً نمونه های اولیه را آماده سازی می کنیم. به این دلیل که سازمان من کوچک است و چابک هستیم پس می توانیم فعالیت هایمان را در بخش های حاشیه ای سازمان های بزرگ تعریف کنیم. من Apple نیستم اما همان زمانی می بینید هنوز گوشی های جدید اپل نیامده، Cover های آن وارد بازار می شود. این کاور را چه کسی می سازد؟ البته که اپل هم آن را ساخته اما به مراتب بهتر و به مراتب قشنگتر آن را شرکت های دیگر تولید می کنند. پس تمرکز سازمان کوچک می تواند بر بخش های حاشیه ای باشد. در چابکی سازمان می توانیم تعریفمان را بر تخصص هایمان بگذاریم. به عنوان مثال برای رقابت با بزرگترین صادرکننده زعفران باید نگاه دیگری داشته باشیم، باید روی ارگانیک آن کار کنیم، روی بسته بندی متفاوت کار کنیم، Segment بازار را تغییر دهیم، بخشی از بازار را ببینیم که آن بزرگ ندیده است. چون کوچک هستیم می توانیم از روش های نوآورانه برای تأمین مالی خود استفاده کنیم. همانند Start up ها می توانیم اتفاقات نابی رقم زنیم.

فرصت دیگر، بزرگی رقیب است. بزرگی رقیب برای من سازمان کوچک یک فرصت است. به عنوان مثال پسته خوب ایران در دنیا قیمتی برابر با حدود تنی ۱۵ تا ۱۶ هزار دلار می رسد اما بهترین پسته امریکا به عنوان Leader بازار پسته، ۹ هزار دلار است یعنی سائز ۲۰-۲۵ آن ۹ هزار دلار است. امریکا بزرگ است در تأمین پسته و به عددی برابر با ۴۵۰ هزار تن تولید رسیده و محصول من ایران با حدود ۶۰ هزار تن، کوچک محسوب می شود اما بازارهای خودم را پیدا می کنم.

البته بزرگی رقیب یک Point مثبت و یک فرصت است، شرکت های بزرگ ترجیح می دهند با سازمان های بزرگ کار کنند اما یک دنیا فرصت و تقاضا از شرکت های کوچک هست که شرکت های بزرگ نمی توانند آن ها را تأمین کنند. به عنوان مثال وقتی در یک Tender و مناقصه شرکت می کنی و یک قرارداد ۲۰۰۰ تنی می گیری اما قیمت کشمش ناگهان بالا می رود، وقتی فلان مشتری در فلان کشور یک کانتینر کشمش می خواهد دیگر توان تأمین آن را ندارم در صورتی که قیمت مشتری کوچک من تنی ۴۰۰ دلار یعنی کانتینری ۸۰۰ دلار بیشتر از آن مناقصه است و این یعنی یک فرصت ناب و باید فکر کنیم که چگونه باید این فرصت تعریف شود که من در کنار یک رقیب بزرگ، فرصت سازی کنم.

آرمان و آرزویی که این سازمان می تواند داشته باشد دیده شدن است. من دیده شوم و در ادامه من دنبال شوم، همانند Gamification. من یک شرکت نرم افزاریم پس می خواهم نرم افزار و بازی ای که تولید می کنم دنبال شود. اگر سال ۲۰۱۶ یک نرم افزار تولید می کنم، در سال ۲۰۱۷ هم خریداران به دنبال آن باشند. من نیاز دارم که دیده شوم، به عنوان مجموعه بزرگ M&S, Mark & Spencer که هم سوپرمارکت هایی دارد و هم یک لباس فروشی، برای آن که دیده شود برای جوراب های خود این گونه تبلیغ می کند که ارگانیک است،

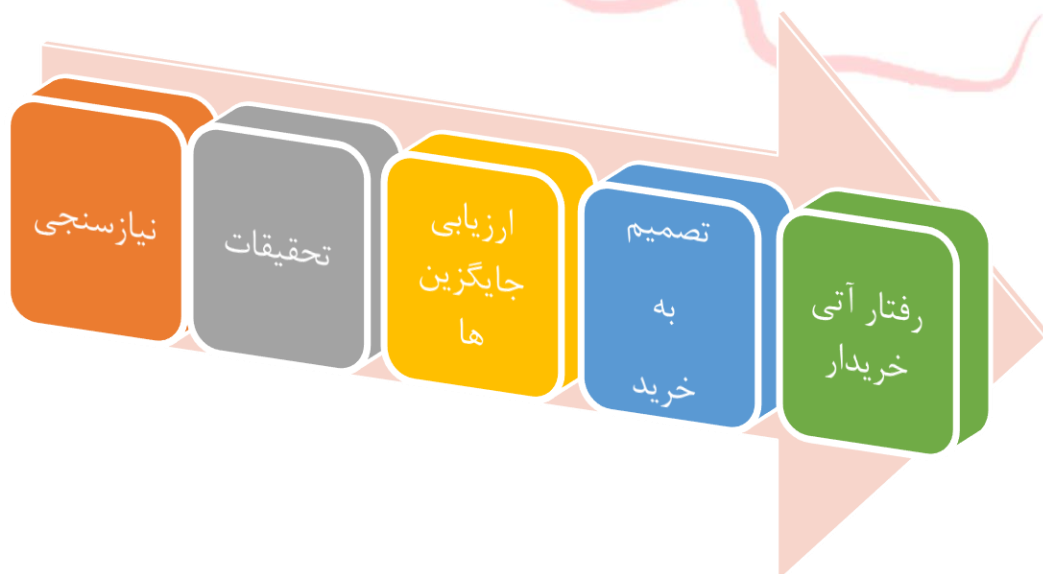
الیاف و نخ و پنبه آن ارگانیک است. بخشی از بازار را می گیرد یعنی کسانی که علاقمند به محیط زیست هستند و علاقمند به جوراب سالم هستند. یعنی نگاه خود را تغییر می دهد.

آرمان و آرزوی ما این است که من دیده شوم، من دنبال شوم تا بتوانم خریداران وفادار سودمندی را برای مجموعه خودم خلق کنم. این آرمان و آرزو نباید در حد آرمان باقی بماند، رسیدن به آن ابزاری دارد به نام انعطاف پذیری در عین سرعت. در گام اول می رویم می خواهیم یک شرکت تأسیس کنیم، اول می رویم دفتر آقای مدیرعامل را در اتاق ناب و خوشگل و جدا از سازمان می چینیم، در گام دوم بعد از خرید مبلمان خوب برای ریاست محترم سازمان، یک منشی در اتاق کناری می گذاریم که زمانی که مدیر می خواهد تلفن ها را پاسخ دهد نفر دیگری گوشی را پاسخ می دهد که می خواهید با مدیر صحبت کنید! که این ها یعنی هزینه، بجای گرفتن منشی باید یک فرد مؤثر بر خدماتتان را استخدام کنید. انعطاف پذیری در عین سرعت یعنی اگر یک سفارش کوچک آمد، من مدیرعامل با سرمایه ده میلیونی خودم بروم به سراغ پاسخ دادن به این نیاز.

با چه ابزاری دیده شوم؟ خلق ارزش متفاوت. یعنی در مقام مقایسه با رقبای بزرگمان، ما را به خاطر نوآوری به خاطر یک اتفاق جدید بشناسند، ما را دنبال کنند، همه شرکت ها چنین می کنند، این شرکت چنان می کند. شرکت کوچک است پس Customer Care آن خیلی خوب است. من در مجموعه خودم با Customer Care شروع کردم یعنی به چیزی که بها دادم این بود که ساعت ۴ صبح باید ایمیل ها جواب داده شود، این بود که ساعت ده و نیم شب کانادا باید من را ببیند. آن زمان که با فکس کار می کردیم، ساعت ۴ صبح فکس می فرستادم تا دیده شوم که کسی که فکس را می گیرد بگوید رقیب این شرکت، ۴ ساعت دیگر فکس می زند اما این شرکت ۴ ساعت زودتر جواب فکس را می دهد و باید تا در دقایق آخر شب پاسخگو باشم. هر کدام از ما تخصص هایی داریم. خداوند به خیلی از ما خیلی استعدادها داده اما خیلی از استعدادها هم اکتسابی است که دنیا می تواند برای هر کدام از این تخصص ها ارزش قائل شود.

Results، نتایج مورد انتظار، چه نتایجی را برای خودش تعریف کرده؟ نتایج مورد انتظار مجموعه ای با این مشخصات چه می تواند باشد؟ رشد مثبت بی دغدغه. به این دلیل که یک دنیا کار داریم، یک دنیا سفارشات کوچک داریم چون چابکیم، بدون این که در تله مشتریان بزرگ بیفتیم، کارهای کوچک و متنوع و متعددمان را انجام می دهیم پس دغدغه نداریم. چرا رشد مثبت بی دغدغه؟ به دلیل کسب بخشی از بازارها و بدست آوردن پروژه ها و مشتریان جدیدی که برای روش ما برای تخصص ما برای ارزشی که ما برایشان خلق می کنیم ارزش قائل بشوند و حاضر باشند در قبال آن پول بپردازند.

باید بدانیم که عمر SWOT برای من ایرانی تمام شده و باید از SOAR استفاده کنیم. یکی از نقاط قوت من این است که صادرکننده ام و صادرات را بلد هستم، تیم فروش دارم، تحقیقات بازار بلدم و می توانم برای محصولات BRC بگیرم، تولیدکننده هم که در ایران زیاد است.



یکی از فرصت های من این است که کالا به یک کشور ارسال می کنیم و True Friends هم در آن کشور داریم، به علاوه آن که می توانیم یک کالا را تا وزن خاصی به همراه محصولات دیگر به عنوان کالای صادراتی Trial ارسال کنیم. در این خصوص آرمان سازمان من این است سوپ پیاز فرانسوی با پیاز ناب ایرانی و علاقمندیم پیاز ایرانی را هم به دنیا معرفی کنیم پس آرمانمان می شود معرفی پیاز ایرانی به دنیا در معروفترین شرکت زنجیره ای فرانسوی. Result و نتیجه آن هم می شود ارزآوری. امسال اگر کشمش کم است، پیاز فروش می شویم. نتیجه همه این فعالیت ها می شود The buyer decision process. من باید بدانم که خریداران من چگونه تصمیم به خرید می گیرند. ما باید بدانیم که تصمیم به خرید، چهارمین بخش از پروسه تصمیم سازی است. خیلی زودتر از آن چیزی که تصور می کنیم، پروسه خرید برای آن چهار گروه آغاز شده. من باید بدانم در کدام بخش از پروسه خرید وارد شدم.

متأسفانه ما ایرانی ها انتظار داریم به محض دادن پیشنهاد، خرید آغاز شود و وقتی نمی شود تصور می کنیم مشتری ما ایراد دارد. باید بدانیم که کار تجاری از ازدواج سخت تر است. واقعیت داستان این است که می خواهیم با مشتری معامله کنیم، هر روز و هر لحظه منتظر هستی که نتیجه کار خود را ببینی اما باید بدانیم که در کدام مرحله از تصمیم سازی می خواهیم وارد شویم، چه بودجه ای را برای این کار گذاشته ایم تا در تصمیم سازی بتوانیم خود را مؤثر نشان دهیم. باید بدانیم که بازاریابان در مرحله تصمیم سازی به خرید، امید به موفقیت در طرحشان دارند اما بدون توجه به حلقه های قبلی. در ابتدا باید شناخت نیاز مشتری را داشته باشیم و در مرحله بعد، باید وارد مرحله تحقیقات شویم. آیا جسارت ورود به بخش تحقیقات یک مشتری را داریم؟ که یک مشتری بگوید من دنبال فلان محصول هستم. باید به مشتری بگوییم من چه مشکلی را می توانم از تو حل کنم. باید بدانیم مشتری در کشور به دنبال چیست. وقتی محصول پیشنهاد می شود، مشتری ابتدا به سراغ تحقیقات خود می رود که آیا در این پروسه، نمونه محصولی که برای او ارسال کرده ایم عالمانه است یا بدون برنامه ارسال شده؟ یقیناً قبل از ارسال محصول، نمونه را به Eurofins آلمان ارسال کردم و یک Specification برای آن تعریف شد که البته این کارها هزینه دارد اما وقتی نمونه به دست مشتری می رسد با خود می گوید که با یک فرد حرفه ای روبرو است و البته یقین بدانیم که یک مشتری حرفه ای فقط روی من و شما تمرکز نمی کند و به دنبال Alternative های مختلف خود می رود. اگر پیاز خشک را انتخاب کرد و وارد سبد محصول خود نمود نباید او را محدود به خود کنیم بلکه می توانیم به او چند منبع تأمین دیگر هم معرفی کنیم که این ها بازی های اقتصادی ای است که می توانیم انجام دهیم. وقتی زمان ارزیابی جایگزین ها است، هم برای کالاها است و هم برای Supplier، هم برای خدمات است هم تأمین کننده پس هم باید به فکر رقبا و منابع تأمین دیگر باشیم هم به فکر محصولات جایگزین دیگر و ارزیابی آن ها. در بخش Purchase Decision، تصمیم به خرید، شاید راحتترین بخش از این پروسه تصمیم سازی خریدار باشد که این تصمیم به خرید ادامه پیدا خواهد کرد اگر ما بتوانیم پاسخی مشخص و رفتاری مشخص نسبت به نیازهای آتی خریدار داشته باشیم. ما این واقعیت را باید بدانیم مسئولیت بازاریابان و فروشندگان بعد از فروش خاتمه پیدا نمی کند چراکه بعد از خرید، یا خریدار راضی بوده یا نبوده و یقیناً رضایتمندی در رفتار آتی خریدار، تأثیر مستقیم دارد و دلیل آن هم فاصله میان انتظارات مشتری و خدمات دریافتی است. Customer Satisfaction رضایتمندی مشتری، کلید خلق یک رابطه سودآور با خریدار است که این یک جمله طلایی است.

خلق ارزش توسط مشتری

با عبارتی مواجه می شویم به نام Customer Equity. What does it mean? یعنی آورده مشتری، ارزشی که خریدار برای سازمان شما درست می کند. از butterflies ها و true friends ها گفتیم که به این برسیم که حرفه ای ترین سازمان ها توجهشان به Customer Equity، ارزش حقوقی و معنوی دارایی به اسم مشتری است. مانند سرقتی است اما ساختنی است، کسب کردنی است. شاخص سنجش تعامل میان خریدار حقیقی و سازمان که تا چه زمان این مشتری پای سازمان ما می ایستند و این ارزشی است که خریدار برای سازمان درست می کند. این ارزش با کسب خریدار و با خلق بازار ایجاد نمی شود بلکه با کسب، حفظ و رشد خریدار و حضور مستمر او برای سازمان شما تعریف می شود. آن چه که از همه برای ما مهمتر است، Customer Equity است. ما در قرن ۲۱ فعالیت می کنیم. ملاک و شاخص برای صادرکننده حرفه ای، Customer Equity است. جوانی که می خواهی امروز شروع کنی، Customer Equity را جلوی دید خود بگذار و بگو من چه سرمایه معنوی ای به نام Customer Equity دارم و در آخر سال چقدر دارم؟ Customer Equity ارزشی است که خریداران برای سازمان شما خلق می کنند. نقش، تأثیر و ارزش معنوی خریدار بر سازمان که ارزش یک سازمان به ارزش

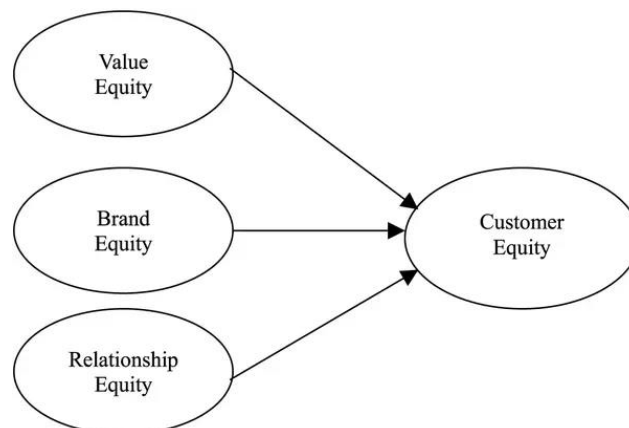
خریداران فعلی و مشتریان آتی آن می باشد. یعنی من نسل در نسلم به نسل در نسل شرکت فلان باید جنس دهد. من برای او چه کردم و او برای من چه کرد؟

در جایی که حجم فروش و سهم بازار، انعکاس عملکرد گذشته است، **Customer Equity** است که آینده را برای سازمان شما تعریف می کند. به عنوان مثال تبلیغات بیسکویت مادر را می بینید که بزرگ و بزرگتر شدم، بحث نوستالژی سر جای خود اما چه اتفاقی می افتد که من همچنان باید به خرید محصول بیسکویت مادر ادامه دهم و بیسکویت مادر باید روی من مصرف کننده اش حساب کند. بیسکویت مادر ناخودآگاه مبحث **Customer equity** را تعریف می کند که مشتری، تو همچنان به من وفاداری و بر مبنای وفاداری تو، محصول نو می آورم، خلق ایده جدید می کنم، با توجه به چرخه عمر محصول، محصول جدید وارد بازار می کنم، تو دنبال چه هستی؟ تو از من سازمان، منفعت برده ای. اما اگر پراید، کلاس 5000 مرسدس بنز را هم بزند و لوگوی پراید روی آن بخورد، حتی به یک پنجم قیمت مرسدس هم آن را نمی خریم چرا که حس بدی نسبت به آن داریم. در وصیت نامه ام هم می نویسم فرزندم تو هم نخر. به عنوان مثال دیگر، پاناسونیک، برندی است که من خاطره داشتن دستگاه فکس را با پاناسونیک داشته ام. این ارزش برند نیست، ارزش سازمان است، ثروتی است که سازمان دارد. اگر پاناسونیک یا نوکیا تصمیم بگیرند مجدداً سازمان خودشان را با نگاه نیاز بازار امروز فعال کند چه سرمایه و سرقفلی ای دارد؟ **Customer Equity**. ارزشی است که مشتری برای سازمان ایجاد می کند. یعنی در تصمیم سازی هایش، در تصمیم گیری هایش می گوید من یک جامعه مشتری دارم که با هر استراتژی من و با هر تغییر مثبت من، این ها به دنبال من هستند.

در گذشته پیرمردها عاشق ماشین های امریکایی کادیلاک بودند و اگر می خواستند یک فرد زالو صفت پولدار از خدا بی خبر را نشان دهند با یک ماشین کادیلاک نشان می دادند. امروز کادیلاک کاری کرده است که برای نسل جوانش یعنی برای بچه همان پیرمرد، ماشین طراحی کرده، پدرت که دوست داشت (نوستالژی)، تو هم دوست خواهی داشت. ما باید بتوانیم بازار هدفمان را **Gamify** کنیم به نحوی که از دارایی ای به نام **Customer Equity** بتوانیم بهره ها ببریم و این را به عنوان بخش مهمی از دارایی سازمان تعریف کرده ایم.

صرفاً بدست آوردن مشتری، اهمیت آنچنانی ندارد؛ مشتری که می آید. اپل می داند مشتری دارد و به دنبال خلق مشتری جدید نیست، بلکه همان مشتریان قدیمی را با خود همراه می کند. به عنوان مثال در قبال دریافت مبلغ کمی، گوشی های قدیمی مشتریان را می گیرد و به آن ها گوشی جدید می دهد که به این کار **Customer Equity** می گویند. او دنبال **Gamify** کردن من است که اگر نمی خواهم به هر دلیلی گوشی خود را تعویض کنم، چگونه می تواند مرا وادار کند که با حداقل ها گوشی خود را تعویض کنم چرا که سود آن برند در گوشی نیست، بلکه در اتفاقات بعدی آن است. **Customer Equity** ساختنی است و خریدنی نیست که اگر تأمین و تحویل صحیح و حرفه ای و آینده نگر داشته باشیم می توانیم در کنار ابزارهای دیگر به این سرمایه برسیم.

در بحث **Customer Equity** نوک پیکان به سمت **Customer Equity** است. **Relationship Equity**، تمایل مشتری به حفظ ارتباط با سازمان. در مطالب قبلی گفتیم **Customer Value and Relationship** اما این جا می گوئیم **Relationship Equity**، تمایل خریدار و مشتری به حفظ ارتباط با سازمان که حتی اگر قیمت بالاتر نسبت به رقبا اعلام کردید حداقل از شما بپرسد چرا، نه این که ما را کنار بگذارد.



Brand Equity، ارزیابی مشتری از ارزش برند سازمان و وفاداری به برند و Value Equity، ارزیابی مشتری از ارزشی که سازمان برای او ایجاد کرده است.

حالا چگونه مشتری وفادار بسازیم؟ به این مسئله می گویند Customer Equity Strategy. آن زمان که گفتیم Building the Right relationship, with the right customers, by the right products, by the right services تأمین مطرح می شود. سرویس، مهمترین ابزاری است که خریدار ما را به خریدار وفادار و سودمند تبدیل می کند. Improving Customer Service. فراتر از محصول، آن چه که خریدار را نمک گیر می کند خدماتی است که شما در نهایت سادگی و وفاداری به خریدارتان ارائه می کنید. بهبود هر نوع خدماتی که می توانیم در رقابت با دیگران به مشتری بدهیم مانند after sale service, warranty, guaranty، خدمات و پیشنهادات حمل سریعتر و بسته بندی بهتر.

و مهمتر آن که چگونه مشتری خود را حفظ کنیم؟ چگونه Customer Equity Strategy را در سازمان خودمان تعریف کنیم؟ CRM یک نگاه بلند مدت به سازمان است. سازمان نباید فقط برای خلق یک مشتری سودآور تلاش کند بلکه باید تلاش کند مالک آن خریدار در طول عمر خریدار باشد. در شرایط تحریم، میلیون ها میلیون فرصت وجود دارد از این میلیون ها فرصت، بخش اعظمی دوست ندارند با ما کار کنند ولی بخشی از این ها همچنان علاقمندند با ما کار کنند، آن بخشی که علاقمندند با ما کار کنند دوست دارند از زبان من مدیر صادرات سازمان بشنوند چگونه دغدغه هایشان در فضای تجارت خارجی قرار است از بین برود. اولین سوالی که یک مشتری می کند این است که چگونه به ایران پول دهم؟ ولی اگر یک صادرکننده، هوشمند باشد، Introduction letter را که فرستادی، یک Feedback که گرفتی، جواب طرف مقابل را می دهی که

There is no any concerns working with Iranian companies. Why? We have our own company overseas. No payment to Iran. Iran won't be involved any documents.

مشتری می خواهد این ها را بشوند. وقتی Introduction letter را فرستادید و feedback گرفتید، زنگ بزنید و بگویید تشکر از پاسخت. وقتی زنگ می زنی باید مقداری هم گپ بزنی. با این روش حتی می توانید مشتری خود را ارزیابی هم کنید. همین که به من جواب دادی، ممنونم، ما بقی آن می شود رفاقت. بخشی از تجارت در رفاقت است. البته باید بدانیم که Business retail با business bulk فرق می کند. بعد از پاسخ مدیر آن شرکت، باید تماس بگیریم و بگوییم تشکر از پاسخت، زنگ زدیم که این مطالب را بگویم چراکه این ها را نمی توانستم در ایمیل بگویم. به این می گویند CRM نه این که تصور کنیم حتما باید بخشی متشکل از چند نفر داشته باشیم. CRM خودت هستی، همان منی که سازمانم را طراحی می کنی، منی که سازمان ندارم اما وبسایت دارم، آدرس ایمیل دارم، من CRM مجموعه خودم هستم. CRM یعنی خریدار به حضور تو، به رنگ تو، به اطلاعات تو در تجارتش عادت کند، به این می گویند CRM. Improving Goodwill، بهبود شرایط حسن نیت بین طرفین. این بدین معنا است که قرار نباشد که فقط من یک کالا را به یک مشتری بفروشم، باید شرایط مشتری را هم درک کنیم. اگر قیمت پایین می آید نگویند شکر خدا یک Deal انجام دادم و می توانم سود خوبی بدست بیاورم. در این زمان ها باید به فکر آینده هم باشیم. حتی مشتری ناراضی را هم می توان با سیاست هایی جذب کرد. گفته ام من شرایط تو را درک می کنم، تو هم شرایط مرا درک کن. حتی گاهی اوقات لازم است چند کانتینر یا محموله به صورت Cost-Price هم ارسال کنیم. زمانی که قیمت کاهش پیدا می کند بگوییم اشکال ندارد که رقبای تو با قیمت پایینتری این محصول را تهیه کردند و تو ضرر کردی، من این ضرر را در معامله بعدی جبران می کنم. بگذارید مشتری احساس کند شما نماینده او هستید. در بحث تأمین و تحویل بگذارید مشتری خیال کند شما دست او هستید که در کشور ایران مشغول تأمین هستید. بگذارید آن مشتری فکر کند که آن کارخانه تولید کشمش متعلق به خودش است. گاهی اوقات باید با مشتری کنار آمد تا او را حفظ کنیم.

Improving brand popularity by advertisements / promotions. بهبود شهرت و محبوبیت برند که از طریق تبلیغات، آفرهای ویژه و Promotion هایی می توان به آن دست پیدا کرد اما از همه مهمتر Improving the trust of the customer towards the brand، بهبود حسن اعتماد مشتری به برند از طریق ارائه محصول امن، با کیفیت، در خور شأن مشتری نهایی.

مطالب بالا در خصوص ابزارهایی بود که می توان خریدار را برای سازمان حفظ کرد. ابزار خلق این اتفاق، توانمندی من است در توجیه خریدارم، توانمندی من است در گذر از ارزیابی خریدار. می خواهیم به **Customer Equity** برسیم باید این دو قدرت را داشته باشیم، توانمندی در توجیه خریدار و توانمندی در دریافت کارنامه ای موفق از خریدار. مشتری باید به من و شما کارنامه خوب ارائه دهد. اگر ما در این دو اتفاق موفق بودیم بحث **Sustainable supply chain** مطرح می شود. تأمین و تحویل پایدار و پایدار یعنی رشد پایدار، حضور و توسعه پایدار در کنار توجهمان به محیط پیرامون. بنابراین یادمان نرود که قرار است ما برای خریدار ارزش ایجاد کنیم، قرار است ما مطلوبیت ایجاد کنیم، قرار است ما مشتری خود را بر مبنای خواسته ها و نیازهای بسازیم پس برای موفقیت در بازار رقابتی امروز سازمانی موفق تر است که مشتری محورتر عمل کند. من باید متفاوت باشم، اگر من متفاوت بودم، اگر نگاهم به مشتری و ارزش هایی که برای مشتری ایجاد می کنم، متفاوت بود از رقیب رفیق خودم جلو می زوم، در آن بازار من برنده ام به این دلیل که مشتری به دنبال ارزش های بیشتر می گردد.

مشتری مداری

"مشتری مداری" به معنای تمرکز بر تکامل روابط پویا بین سازمان و مشتری و رقبا در بازار و در مقابل ذی نفعان است. "مشتری مداری" استراتژی اصلی کسب و کار است که مدیران بنگاهها را قادر می سازد در هر لحظه، با یک دید همه جانبه و فراگیر به مشتری و به کمک نرم افزارهای فناوری اطلاعات CRM دیروز و XRM امروز، به هدفهای نهایی خود که کاهش هزینه ها و افزایش سودآوری از طریق تعمیق روابط با مشتری است دست یابند. به زبان ساده، مشتری مداری **Customer Orientation** یعنی اعتماد به نیازها، رعایت حقوق، احترام عمیق و ارتباط دائم با مشتری. مشتری مداری یعنی: **We love clients** و باور داشته باشیم که مشتری، سرمایه است.

CRM: Customer Relationship Management مدیریت ارتباط با مشتریان در تعریف، به معنای تمامی فرآیندها، تکنیکها و منابع انسانی است که به جذب، توسعه و حفظ مشتریان وفادار کمک کنند. CRM، صرفاً یک نرم افزار نیست بلکه در ابتدا باید فرآیند مرتبط با مشتری توسط شخص شما، تعریف، چیدمان و نهادینه شده و فرهنگ استفاده از این نرم افزار را در بنگاه جای بیاندازید. CRM به شما کمک می کند تا رابطه با مشتریان فعلی خود را گسترش، مشتریان جدیدی جذب و در نهایت از مشتریانانتان به خوبی مراقبت کنید تا به "مشتریانی وفادار" تبدیل شوند.

در قرن ۲۱ ام، آنچه که بنگاههای اقتصادی را از هم متمایز می ساخت و بعضاً بسیاری را در اذهان جامعه مصرف کنندگان، به بنگاهها و برندهایی همواره پویا، صاحب نام و متفاوت تبدیل نموده بود فقط در ساختار و پویایی عملکرد CRM و "مدیریت ارتباط با مشتریان" آنها می توان یافت. ولی در ۲ سال اخیر که تقریباً اغلب بنگاهها، با مفهوم CRM آشنا شده اند، فصل جدیدی به نام XRM با تعریفی متفاوت از مدیریت ارتباطات حرفه ای، مورد توجه بنگاهها قرار گرفت، چرا که XRM یک استراتژی برای توانمندسازی بنگاه برای پیش بینی و حل مشکلات احتمالی ناشناخته آینده است. XRM راهکاری است برای ایجاد یک سیستم یکپارچه، که بتواند تمامی فرآیندهای عملیاتی و تجاری سازمان را به هم متصل نماید که آن را می توان از ۲ منظر تعریف کرد:

XRM از طرفی نسخه جدید و توسعه یافته ای از CRM است و از طرف دیگر X موجود، مجهولی است که هر جا نیازی به مدیریت روابط دیده شود، از آن استفاده می شود. لذا اگرچه پایه های XRM بر CRM استوار است ولی تمرکز CRM بر "پاسخ" و تمرکز XRM بر "ارائه راه حل" است. XRM یک مفهوم و راهکار است که هر نوع ارتباطی در سازمان، از جمله ارتباط کارکنان، شرکا، دارایی ها، تأمین کنندگان، استخدام، برنامه ها، پروژه ها و ... را مدیریت می کند. اینها همه و همه آمده اند تا بنگاهها را پویاتر و هوشمندتر نمایند تا در پایان، ارزش واقعی خدمات و محصولات یک بنگاه برای مشتری ملموس تر باشد چرا که مشتری، سرمایه است....