

هو الهادی

توسعه استراتژی بازاریابی

هزار و یک روش بازاریابی وجود دارد از جمله تدافعی، تهاجمی، ویروسی، الکترونیکی، پارتیزانی و ... که همه این روش ها به دنبال کسب ثروت است، باید محصول را مشخص کنیم، بازار هدفمان را مشخص کنیم برای این که بتوانیم ارزشی را ایجاد و با خریدار خودمان بتوانیم ارتباطی را برقرار کنیم. همه این اتفاقات از marketing planning تا implementation تا control تا analyze به صورت چرخشی است. یعنی زمانی که ما در بحث بازاریابی، طراحی کردیم، استقرار بخشیدیم، کنترل انجام دادیم و به آنالیز رسیدیم، مجددا باید در قسمت آنالیز اتفاق جدیدی را برنامه ریزی کنیم که به این می گویند چرخه بازاریابی که همواره به صورت گردشی، حول محور نیازهای مشتری و ارتباط با خریدار است. در این راستا ما تمام تلاشمان را می کنیم که در بازاریابی موفق باشیم، بازاریابی را می توان این گونه خلاصه کرد، شناسایی و شناساندن. پیمتر دراکر می گوید تولیدکننده موفق کسی است که کالایی را تولید کند دقیقا بر اساس نیاز مشتری در بازار هدف که کالا، خودش خودش را به فروش برساند نه این که کالایی تولید کنیم و به دنبال مشتری برویم، ابتدا نیازی را بشناس و به آن پاسخ بده.



در این خصوص می توان گفت که مجموعه ای هوشمند است و به بلوغ رسیده که فارغ از خودش و سازمان خودش، به چهار پارامتر دیگر توجه خاص داشته باشد، به رقبای خودش، supplier و تأمین کنندگان خودش، واسطه های بازاریابی خودش یعنی کسانی که کمکش می کنند تا بتواند فروشش را افزایش دهد یا به سرانجام برساند و در نهایت جامعه. این که ما آگاه شویم، پیش بینی کنیم و عکس العمل مناسب را داشته باشیم.

مگر می شود یک کارآفرین، در حین تولید و در حین ارائه محصول، نگاه ویژه و خاص به رقبای خودش نداشته باشد. اگر چه شناگری خوب شنا می کند که به راست و چپ خودش نگاه نکند و فقط شنا کند اما این مسئله به صورت کوتاه مدت است. اگر بخواهم برای طولانی مدت در بازار حضور داشته باشم باید تحرکات رقبای خودم را مورد ارزیابی قرار بدهم. از طرف دیگر، همین که من فرصت داشته باشم با همکاران خودم، با رقبای خودم، با بزرگان صنف خودم جهت کسب تجربه و درک مهارت های نوین، مذاکره کنم ما را کمک می کند به رشد مثبت بی دغدغه.



یکی از گرفتاری هایی که ما داریم، این است که رقبا واسطه های بازاریابی ما را تحریک می کنند پس نیاز است که هوای بازاریابهای خودمان را داشته باشیم. کسی که در بازار انگلستان، محصول مرا می فروشد باید رضایتش جلب شود وگرنه به سمت رقبا می رود، قرار نیست همه business ethics خیلی بالایی داشته باشند. ما باید جامعه هدفمان را مورد بررسی قرار دهیم. در این بین ممکن است تأمین کنندگان هم تحریک شوند. اگر من بحث training و بحث حمایتی را برای supplier های خودم نداشته باشم و فقط صرفاً بخواهم خون این supplier را بدم که تا زمانی که محصول را با قیمت پایین عرضه می کند از او خرید می کنم و اگر نکرد... مطمئن باشیم رقبای ما روش هایی را پیدا می کنند که از supplier های ما خرید می کنند که ما را از بازار دور کنند. پس ما باید نگاه به رقبا، تأمین کنندگان، واسطه های بازاریابی و جامعه پیرامون خودمان به صورت کامل داشته باشیم.

پس اگر در مورد صادرات صحبت می کنیم، وقتی می گوئیم از کجا می خواهیم شروع کنیم، باید به زنجیره تأمین از ابتدا تا انتها نگاه کنیم یا بر زنجیره ارزش محصول یا خدمتی که می خواهیم روی آن فعالیت کنیم. بحث تولید، تأمین کننده، حمل و نقل، sales & marketing و خریداران که این ساده ترین حالت زنجیره تأمین و ارزش است. آن چه پویای صادرات دنبال آن است، آن چه که اقتصاد ما را می تواند متحول کند، آن چه که می تواند ما را به کارآفرینی به روش صادرات سوق دهد، صرفاً و صرفاً تمرکز بر sales & marketing است.

اما کسانی که می خواهند کار صادرات را شروع کنند، باید سودی را که مد نظر دارند ارزیابی کنند. به دنبال زود پولدار شدن هستیم یا به دنبال به تدریج سرمایه ساختن هستیم؟ این دو هدف با هم تفاوت دارد. در خیلی از کارها پولدار می شوی اما در صادرات پولدار نمی شوی، افزایش سرمایه می دهی. اگر فردی ۱۰۰۰ دلار از یک معامله سود کسب کند، این ۱۰۰۰ دلار را تبدیل به یک کانتینر دیگر می کند بدین معنا که پولی در جیب صادرکننده نمی رود بلکه گردش مالی صادرکننده افزایش می یابد که در نتیجه توان و قدرت گردش مالی با حفظ ارزش سرمایه محدود زیاد می شود. اگر به دنبال بدست آوردن پول هستید می توانید در نقش بانکداری در صنعت کشاورزی قرار بگیرید. بانکدار قبل از رسیدن محصول پول می دهد و جنس را پیش خرید می کند، جنس را در انبار نگه می دارد و آن را بعد از چند ماه به صادرکننده و حلقه های بعدی می فروشد و اتفاقاً سود خوبی هم می کند. اما صادرکننده به دنبال گردش مالی است.

Turnover is vanity, profit is sanity. در این خصوص حرفهای انگلیسی ها را گوش بدهید اما مخالف آن عمل کنید. انگلیسی ها می گویند Turnover is vanity, profit is sanity یعنی گردش بالا و حجم، حماقت است، سود، عقلایی است. من با این حرف مخالفم چراکه این حرف مربوط به بانکدارها است. جنسی را ۱۰۰۰ دلار خریدی و خریدار آمده پس باید بفروشی، به شرط آن که بتوانی سریع تأمین کنی. تفکر کن، تدبیر کن و توکل کن. توکل به تنهایی کافی نیست. من در کار خودم با کمترین سود شروع کردم و وقتی turnover زیاد باشد، سود و پول ساخته می شود. اگر بخواهید صبر کنید

یک مشتری بیاید و سود بیشتری به شما برساند باید خیلی صبر کنید و شاید هیچ وقت هم موفق نشوید. یک صادرکننده هرگز نباید به محدودیت تأمین و محدودیت منابع فکر کند. یک صادرکننده باید بر تأمین، قدرت تأمین و کیفی سازی تأمین خودش تمرکز کند. پس باید بر کالایی سرمایه گذاری کرد که Commodity باشد.

البته این نکته را در نظر داشته باشید که در این بازار، دور خوردن بسیار زیاد است اما کسی می ماند که خوب، منطقی و قوی روی sales & marketing تلاش می کند. به این دلیل که شما لنگ یک خریدار نیستید. بحث ۲۰۱۹ در دنیا بحث توسعه پایدار و Sustainability است. اگر هم دور خوردید باید به دنبال ساختن مشتریان دیگر باشید. هر یک محصول شما که وارد یک بازار هدف می شود، مانند موربانه در بازار پخش می شود و از این طریق خریداران زیادی به ما مراجعه می کنند، زمانی که ما بر حلقه های واسطه پایبند نیستیم و مشتریان خودمان را دور می زنیم باید انتظار دور خوردن هم داشته باشیم. البته برای جلوگیری از دور خوردن می بایست جز برای همسرانتان، برای همه یک هوو خلق کنید.



یک سوال بسیار مهم؛ ارزش چیست؟ آن چه خریدار حس می کند، مطلوبیتی که خریدار حس می کند، هر چه مشتری از خدمات شما، از کالای شما حس بهتری پیدا کند راحتتر، بیشتر و سریعتر پرداخت می کند. هر آن چه که تا کنون گفته ایم، تمرکز بر یک CORE و هسته اصلی دارد به نام Customer value and relationships. ارزشی که من برای خریدارم ایجاد می کنم، ارزشی که من صادرکننده برای مشتریانم ایجاد می کنم، حاصل ارتباطی است که من با مشتریانم تعریف می کنم پس 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 نیازهایش بسازیم.

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 نخواست 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 اوبر در شهرها، تلفن همراه ...

علاوه بر نیاز خریدار باید بر حوزه فعالیت او نیز اشراف داشته باشیم. در این خصوص باید بدانیم که به طور کلی حلقه بعد من صادرکننده، Trader یا Importer است. اگر من کارت بازرگانی ندارم حلقه بعد من می تواند یک صادرکننده باشد، اگر من صادرکننده ام، حلقه بعدی می تواند یک واسطه یا واردکننده باشد. واسطه می تواند Trader یا Broker باشد. یعنی می تواند آن واسطه، جنس را از من بخرد و پول مرا بدهد و به قیمت بالاتری بفروشد که به آن Trader می گویند یا می تواند بروکر باشد و با گرفتن چند درصد کمیسیون، جنس مرا به Importer

می فروشد یا اگر خیلی خوش شانس باشم می توانم خودم مستقیم با Importer وارد معامله شوم اما این که این محصول چگونه باید به یک خریدار عرضه شود یک هنر است. فرض کنید در نمایشگاه حضور دارم و می خواهم پسته و خرما و محصولات جانبی را به نمایش بگذارم، آیا اصلاً فرصتی برای ارائه قارچ ترافل هم در بین محصولاتم هست؟ مشتری با خود می گوید مگر این جا بقالی است که هر محصولی وجود دارد؟ فرصت هم نمی شود که در نمایشگاه این مطلب را با هر مشتری به اشتراک بگذارید. پس من باید چگونه محصول خودم را با یک مشتری در میان بگذارم؟ آیا هر مشتری ای که از کنار من عبور نمود را باید وارد غرفه خود کنم و محصولم را به او معرفی کنم؟ یا روش های دیگری هم وجود دارد؟ فرصت نمایشگاه چه برای بازدیدکننده و چه برای غرفه دار، یک دقیقه است. در باب معرفی آسانسوری در دانشگاه ها مطلب ارائه شده است، این که من چگونه ظرف یک دقیقه، محصول خودم را به یک نفر عرضه کنم. مشتری می خواهد ظرف یک دقیقه متوجه شود من چه محصولی دارم و چگونه می خواهم محصول خود را بفروشم. پس برای آن که فرصت کافی داشته باشم باید بدانم مشتری ای که به سمت من می آید در چه Segment ی فعالیت می کند. پس باید بر خریدار هم اشراف داشته باشیم یا به عبارتی، اشراف بر حیطه و حوزه فعالیت خریدار. به عنوان مثال اگر من محصول خاصی را عرضه می کنم و الان در بازارهای دنیا موفقم، آیا خریداری که پیدا کردم از ابتدا محصول مرا می خریده؟ نه، مثلاً چند سال پیش در بازار استرالیا، یک فرصت به چشمم خورد، Distributer ی بود که همه نوع محصولی عرضه می نمود. بنده در نمایشگاه غرفه دار بودم و خیلی مقتدرانه به سراغ او رفتم، گفت وقت گرفته ای؟ گفتم خیر. گفت می خواهی بخری یا بفروشی؟ گفتم می خواهم بفروشم، گفت ما خودمان برای فروش آمده ایم و من گفتم می دانم و آمده ام سراغ مدیر خرید مجموعه شما. با خریدار خودم این گونه بحث را مطرح کردم که تو صاحب نام و عنوان هستی و از برند A تا Z را به فروش می رسانی و شبکه توزیع هم داری، اجازه می دهی من مقدار کمی جنسم را برایت ارسال کنم تا در شبکه توزیعت وارد شود چراکه من همه Specification های لازم را هم دارم. من ابتدا باید بر حوزه فعالیت خریدار خودم اشراف پیدا کنم. آیا من می توانم با همه وارد بحث شوم یا نه؟ با مشتری ای می توانم وارد مذاکره و بحث شوم که حداقل در حوزه مشابه حوزه من فعالیت می کند و این مسئله فقط مختص به نمایشگاه نیست و در جلسات کاری هم باید به این نکته توجه نمود که مشتری می خواهد در نیم ساعت متوجه فعالیت من بشود و من باید محصول خود را به درستی present کنم که لازمه آن داشتن اشراف بر زنجیره تأمین است. پس هرچه ما حرفه ای تر عمل کنیم، هر چه اشرافمان بر اطلاعات محصول خودمان بیشتر باشد، موفق تر خواهیم بود. هر چه مشخصه فنی کالای خودمان را بهتر بدانیم، هر چه بر تحرکات رقیب، اشراف بیشتری داشته باشیم، خریدار بیشتر جذب می شود، خریدار با اطلاعات ما همراهی می کند. وقتی خریدار وارد نمایشگاه می شود باید بتوانم خودم را درست present کنم اما اول باید بشنوم بعد خودم را present کنم. اگر نتوانم خودم را به درستی present کنم، او را به عنوان مثال به شام دعوت می کنم تا با مسائل غیر تخصصی، او را جذب خود کنم و به او پیشنهادات غیر تخصصی بدهم. هر چه من اشرافم به صنعت خودم، به تأمین خودم، به حلقه های زنجیره خودم بیشتر باشد، مشتری، مذاکره را با من ادامه می دهد. وقتی با مشتریان حرفه ای به صورت حرفه ای برخورد می شود، لذت می برند.



می گویند، هزینه های تبلیغات و هزینه های نمایشگاهی، هزینه نیست بلکه سرمایه است اما این حرف غلط است و این هزینه ها دقیقاً هزینه هستند و آن چه که سرمایه است، خریدار است و خروجی ای است که از آن هزینه پرداخت شده ایجاد می شود. این ها هزینه است اما می تواند به سرمایه گذاری منتج شود که این سرمایه گذاری عبارت است از خریدار وفادار و سودآور. هزینه های تبلیغات، هزینه های برندینگ، هزینه های نمایشگاهی زمانی سرمایه گذاری اطلاق می گردد که خروجی آن خریدار باشد که به آن توسعه استراتژی بازاریابی می گویند. ما بازاریابی نمی کنیم، ما نمی رویم نمایشگاه تا مشتری پیدا کنیم، ما بازاریابی می کنیم که بازاریابی کرده باشیم. هر هزینه ای که منتج به یک خریدار وفادار و سودآور شود تبدیل می شود به سرمایه. خریدار وفادار و سودآور به مانند برند و سرقفلی یک دارایی و سرمایه محسوب می شود.

اما سودآوری یک محصول چگونه ایجاد می شود؟ از طریق متقاعد شدن خریدار. اگر بتوانیم به نحوی صحیح و درست، خریدار خود را بابت ارزشی که می خواهیم ایجاد کنیم متقاعد کنیم، سود حاصل می شود. زمانی سود ساخته می شود که مشتری متقاعد شود به چه دلیل چنین پرداختی در ازای محصول من دارد. سودآوری، خروجی متقاعد شدن است که به این متقاعد شدن، Corporate image و تصویر سازمان می گویند. یعنی تصویر سازمان آنقدر قوی است که مشتری حاضر است پول بیشتری بپردازد اما از این مشتری خرید کند و سر قیمت با او چانه نمی زند. به عنوان مثال من می روم گواهی BRC می گیرم چون مشتری های من هم گواهی BRC دارند چون می خواهند در زنجیره تأمین به سوپرمارکت ها با گواهی BRC بدهند تا رضایت مشتری نهایی و مصرف کننده نهایی حاصل شود. پس وقتی من گواهی BRC داشته باشم قدرت مذاکره ام بالاتر است. من اگر تنی ۵۰ دلار گرانتز از دیگران می فروشم به این دلیل است که من گواهی BRC دارم و هزینه هایم بیشتر است. وقتی در نمایشگاه کارت مشتری روی میزتان می آید، همان لحظه جستجویی در مورد مشتری کنید تا ببینید چه ویژگی هایی دارد، اگر دیدید گواهی BRC یا IFS دارد بدانید که او دنبال شما آمده چراکه جنس BRC دار می خواهد چراکه خودش سر سال می خواهد ممیزی شود و نیاز دارد که supplier های خودش را supplier های BRC دار معرفی کند. پس سودآوری، خروجی متقاعد شدن، توجیه و اجبار خریدار است و خریدار است که به شما رجوع می کند.

در این راستا وفاداری، خروجی ارزش درک شده خریدار است یعنی متمایز بودن. چگونه متمایز باشیم؟ از طریق خدمات ویژه، شهرت، اعتبار، انطباق سازمان با عوامل محیطی. وقتی مشتری از فروشگاه شما لباس تابستانه می خرد، آیا فکری هم برای لباس زمستانه او کرده اید؟ یا فقط می توانید همین یک مدل را تهیه کنید؟ اگر ما نیازمند خریدار وفاداریم، به انطباق سازمان مان با عوامل محیطی هم توجه داشته باشیم. پس وفاداری، خروجی ارزش درک شده خریدار است و توسعه استراتژی بازاریابی صادراتی من یعنی **Building the Right Relationships with the Right Customers**، ساختن و خلق ارتباط صحیح با خریدار صحیح. خریدار صحیح هم همان مشتری وفادار و سودآور است.

پس زمانی که می خواهیم از میان انبوه صادرکنندگان و رقبایم توسط مشتری انتخاب شوم باید در مقایسه با آنان از ویژگی هایی خاص برخوردار باشیم و هیچ ویژگی، شاخص تر و ارزشمندتر از مقام مشاوره برای یک تأمین کننده نیست.

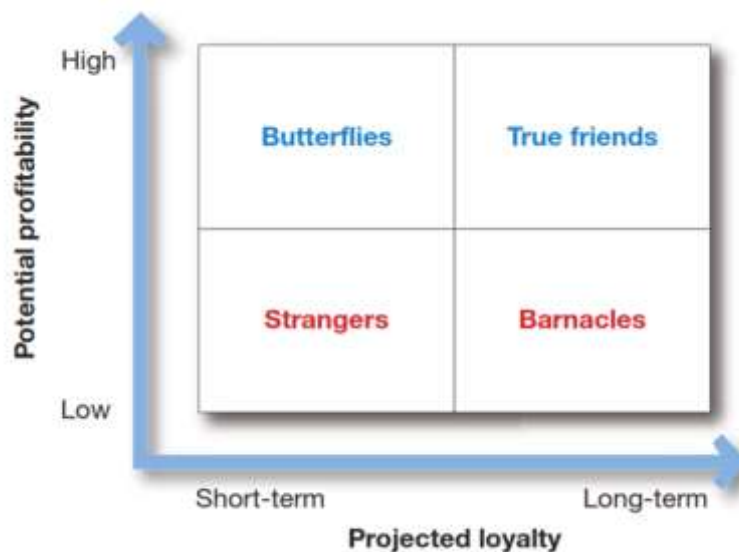
استراتژی پیشنهادی، "استراتژی مشاوره" است، این استراتژی من را به سمت اشراف بر دانش تأمین و تحویل و زبان بازار هدف هدایت می نماید. دقت کنیم که خریدار در امر خرید تنها نیست، خریدار متأثر از دستورالعملهای سازمان خود و سیاستهای تحمیلی کشورش می باشد پس در گام نخست باید بر پارامترهای اصلی، حساس و کلیدی مؤثر بر تصمیم سازی خریدار اشراف پیدا کرد که مهمترین این پارامترها عبارتند از:

- قیمت‌های رقبا بین المللی
- سرعت و زمان تحویل
- حجم تأمین
- کیفیت مورد انتظار
- کد HS
- تعرفه های ترجیحی
- قوانین گمرکی و بهداشتی
- مشخصه فنی محصول

آنچه خریدار را حتی با وجود داشتن تأمین کنندگان دیگر به تفکر وا می دارد، مشاوره های تخصصی شما است پس من باید برای خریدارم تحقیق بازار نمایم و....

انواع مشتری

به طور کلی می توان گفت که مشتری ناموس ما است، مشتری که از ما کالا می گیرد باید همانند خانواده اش، ما را مقدس بداند و باید به او امنیت خاطر بدهیم اما آیا هر خریداری، خریدار است؟ آیا هر کس به ما مراجعه کرد از زور ناچاری باید جوابش را بدهیم؟ نه ما به دنبال خریدار صحیح یعنی وفادار و سودمند هستیم. پس هر مشتری، مشتری نیست، ما باید در استراتژی بازاریابی مان به دنبال مشتری ای باشیم که برای ما هم مشتری مناسبی باشد **Right Customer** ، مشتری که سودآور و وفادار باشد. ما در مسیر بازاریابی مان با چهار گروه مشتری در ارتباط هستیم. از روزی که کار صادراتتان را شروع کردید با چهار گروه مشتری در ارتباط هستید. اگر وفاداری را در محور افقی نشان دهیم و امکان سودآوری را در محور عمودی نمودار به نمایش بگذاریم، به زیبایی تعریف این چهار مشتری را خواهیم داشت.



گروه اول، Strangers، غریبه ها و بیگانه ها یعنی خریدارانی که وفاداری کم و سودآوری پایینی دارند. خریدارانی که به دنبال فرصت هستند که به صورت عامیانه به آن ها بز خر می گویند. دنبال فرصتی است که بتواند یک معامله را از مشتری ها بچاپد، ارتباط بسیار کمی بین نیاز آن ها و کالا و خدمات ما وجود دارد. این ها خریداران واقعی ما نیستند، منتظر نشستند تا یک Offer ویژه داده شود تا آن را مال خود کنند و هر کس پیشنهاد بهتر داد آن را مال خود می کنند. به عنوان مثال صادرکننده ای، محصولی را به مصر ارسال می کند و محصول به بندر Damietta مصر رسیده اما بانک، اسناد را آزاد نمی کند در نتیجه روزی ۱۷۵ دلار حق توقف، روزی ۱۲۰ دلار انبارداری باید پردازم، این جا است که یک سری خریدار stranger پیدا می شوند و محصولات شما را به کم ترین قیمت می خردند و من هم مجبور به فروش هستم. مراقب این مشتری ها باشیم اما باید حفظشان کنیم، برای خیلی مواقع که بار به هر دلیلی به فروش نمی رود، این stranger ها مشتریان خوبی هستند. گاهی اوقات برای آن که خط تولید محصول صادراتی کار کند باید با این مشتری ها ارتباط برقرار کنیم حتی با قیمت **Cost - Price** استراتژی مناسب جهت برخورد با این گروه، عدم سرمایه گذاری است و باید بدانیم که به صورت موردی با این ها تجارت کنیم و در نمایشگاه ها نباید وقتمان را با این ها صرف کنیم چراکه زمان مشتری دیگری را می گیرند. با این گونه مشتری ها باید به صورت ایستاده صحبت کرد و حتی برای نشستن آن ها تعارف هم نباید کرد. مشتری ای که ایمیل کلی می فرستد، خبرنامه ای می فرستد، stranger است و برایش مهم نیست با چه کسی معامله می کند. به عنوان مثال شرکت Calconut که جزو ده برند واردکننده خشکبار در اسپانیا است همچنین حالتی دارد و جزو مشتریان وفادار و سودآور نیست و می دانم که به دنبال قیمت گیری در نمایشگاه ها است. استراتژی مناسب برای برخورد با چنین مشتری ای این است که روی آن سرمایه گذاری نکنیم البته اگر سراغ ما را گرفت برای پر کردن فضای فروشت می توانی حساب کنی اما از ابتدا روی آن حساب نکن و فقط موردی با آن ها معامله کنیم.



گروه دوم، Barnacles. مشتری ای است که وفادارای بالایی دارد اما سودآور نیستند. یک ارتباط محدودی بین نیازهایشان و Offer ها و پیشنهادات شرکت ما وجود دارد. Barnacles. در اصل، به صدف هایی می گویند که به کشتی می چسبند و در فارسی به آن ها سریش می گوئیم. مشتری ای که برای شما خیر و برکت ندارد اما خیلی به شما وفادار است. به عنوان مثال مشتریان بازنشسته برای بانکها، هر روز حسابش را چک می کند و تراکنش هایی هم دارد اما سودی برای بانک هم ندارد. در برخورد با این مشتری ها چاره ای نداریم جز این که آن ها را حفظ کنیم، یعنی مشتریانی که هزینه های سازمان را تأمین نمی کنند اما هستند. عمده خریداران ایرانی در سراسر دنیا این گونه هستند. مثلا من یک مغازه دارم و یک پالت بیسکوییت نیاز دارم و حتما هم نیاز دارم که اطلاعاتی که من می خواهم Imported details روی آن چاپ شود در صورتی که برای چاپ اطلاعات بر روی سلفون نیاز است که حداقل ۱۲۰۰۰ بسته تولید شود در صورتی که کل سفارش من ۲۰۰۰ بسته نیست، در نتیجه خواسته های من غیرعملی است. عمده مشتریانی که در بدو ورود به عرصه صادرات با آن ها مواجهیم در این گروه جای می گیرند. البته خیلی علاقه دارند که به شما وفادار باشند اما آنقدر کوچک هستند که مایه عذاب می شوند. مراقب این گونه مشتریان باشید که وقتتان را می گیرند و اگر رضایتشان حاصل نشود تبدیل می شوند به یک ضدتبلیغ برای شما. استراتژی مناسب جهت برخورد با چنین خریدارانی، تلاش برای فروش بیشتر به این ها است یا باید بیشتر به آن ها بفروشیم یا تنوع کالایی مان را افزایش دهیم تا هزینه های خود را کاهش دهیم. استراتژی دوم در برخورد با این ها این است که اگر بازار هدف را خوب می شناسیم، قیمت هایمان را افزایش دهیم نه با این هدف که از ما خرید نکنند، بلکه با این هدف که منفعت خود را بالا ببریم. اگر قرار است روزی ۱۸ تلفن جواب بدهیم که ۱۷ تای آن ها Barnacles هستند، حداقل یک منفعتی برای ما داشته باشد.

استراتژی سوم این است که این ها را حفظ کنیم ولی در آن واحد به گروه ها و طبقات مشتریان دیگر هم توجه داشته باشیم و آرام آرام یا این ها را حذف کنیم یا با دادن نمایندگی در بازار هدفمان، اینها را به نماینده خودمان در بازار هدف متصل کنیم.

افغانی ها، ترک ها و عرب ها در سراسر دنیا مغازه داران خوبی هستند و به شما مراجعه می کنند که برای من جنس ارسال کن اما مقداری کمی می خواهند، شما هم دلت می خواهد وارد آن بازار شوی اما در دسر این کار زیاد است و از مشکل زاترین مشتریان هستند و اگر خدایی نکرده رضایتشان حاصل نشود همین گروه مکاتبه می کنند با دایره حقوقی اتاق بازرگانی و آبروی شما را می برند و تبلیغات منفی می کنند.

یک تجربه خوب روی مشتریان Barnacles این است از آن ها پل بزنید برای رسیدن به نمایندگی. مثلا سوپرمارکتی که ماهی یک پالت بیسکوییت از ما خرید می کند، تعهدی نسبت به او نداریم اما باعث شده است که پای من در آن بازار باز شود، یک Awareness نسبت به برند من در بازار هدف ایجاد شود، یک جامعه مصرفی برای محصول و برند من ایجاد شود پس طبیعتا تجار بزرگ را هم برای خرید تحریک می کند و از همان مشتریان کوچک به مشتریان بزرگ می رسیم. کاری که در آینده می توانیم برای این Barnacles انجام دهیم این است که در آینده هوای او را داشته باشیم و یک سری تخفیفات برایش در نظر بگیریم. گاهی وقت ها هم می توانید Barnacles هایی که ظرفیت True Friend

شدن دارند را بزرگ کنیم و آموزششان دهیم که True Friend شوند. در واقع از ظرفیت این مشتریان می توان برای توسعه بازار و ساختن مشتریان وفادار استفاده کرد که یا از آن ها برای رسیدن به مشتریان وفادار پل بزنیم یا خودشان را تبدیل به مشتریان وفادار کنیم.



گروه سوم، Butterflies هستند، پروانه ها. سودآور هستند اما وفادار نیستند. اتفاقا ارتباط خوبی بین نیازهای آن ها، بین Need ها و Want های آن ها با پیشنهادات شرکت ما وجود دارد ولی مانند پروانه، می نشینند و بلند می شوند، اما اگر بشینند، منفعت ایجاد می کنند. به عنوان مثال، خریداران بورس، سرمایه دارند، منبع مالی دارند و پیشنهادات خوب را مال خود می کنند اما منی که در بورس فعالیت می کنم نمی توانم هر روز منتظر چنین آدم و حجم پولی باشم. اینها یک بار می آیند و می روند. اگر با این ها توانستی معامله کنی، در همان مدت کوتاه همزیستی ای که با این نوع خریداران داریم یعنی خریدارانی که به ما وفادار نیستند اما با ما معامله کرده اند، در همان مدت کوتاه می توان اتفاقات خیلی خوبی رقم زد. اولین اتفاق این است که مشتری بزرگ است و سود برای ایجاد کرده در نتیجه می تواند Reference خوبی برای ایجاد کند. در همان مدت کوتاهی که با تو معامله کرده و در همان مناقصه و Tender که تو برنده شده ای، می توانی به منافع زیادی برسی. به عنوان مثال سوپرمارکت های زنجیره ای Woolworths در استرالیا وقتی مناقصه می گذارد، شخصا طوری شرکت می کنم که حتما برنده شوم نه برای منفعتش بلکه برای آن که تبدیل به reference من می شود و در مقابل مشتریان دیگر می توانم از آن استفاده کنم. کار با این مشتری از لحاظ سود معنوی زیاد است، خط تولید مرا هم پر کرده است چراکه حجم سفارش بزرگ است و تولید و تأمین تو را تعریف می کند. زمانی که مشخص شد در این مناقصه برنده شده ایم، به دیگران مشتریان خود می گویم I just confirm the big Deal with Woolworths. اگر Private label باشد که همه جا می توانی بگویی این بسته بندی ها متعلق به شرکت من است، اگر هم با نام خودتان برود که بزرگترین تبلیغ برای شما است Butterflies. خوبند به این دلیل که Reputation و شهرت و اعتبار شما را قوی می کنند ولی همیشگی نیستند، امسال هست، سال بعد نیست. استراتژی برای برخورد و ارتباط با این مشتریان این است که از لحظه حضور آن ها، به خوبی استفاده کنیم و عمدتا در Tender ها حضور دارند. مشتریانی هستند که در نمایشگاه ها، Prestige متفاوتی نسبت به بقیه دارند و اول، استانداردهای خود را به شما می گویند. به عنوان مثال وقتی بزرگترین خریدار خشکبار دنیا Intersnack که Turnover آن ۴۰۰ میلیارد یورو است وارد نمایشگاه می شود، همه تمرکز و افراد حاضر در نمایشگاه، معطوف به آن می شود و ما فقط منتظر هستیم که بدانیم او چه می خواهد. این ها Butterflies هستند، اگر ببری، بردی، خطت را پر می کند، منافع زیادی دارد چراکه استانداردهای خرید متفاوتی دارند. به طور مثال سعی کنیم محصولات خودمان را حتی اگر محصولات ساده صنایع دستی باشند ببریم در IKEA، کافی است نماینده خرید یا مدیر R&D آن Research & Development Management بیاید و بتوانیم او را توجیه کنیم و خود را معرفی کنیم و بگوییم که تو را می شناسیم که در همه دنیا Branch داری، سعی کنیم با او Deal داشته باشیم. استراتژی مناسب با این مشتریان این است که تلاش کنیم با بهترین شیوه توجیهشان کنیم و زمانی که داریم با این ها ارتباط برقرار می کنیم را افزایش دهیم و آمادگی خودمان را برای معامله بعدی اعلام کنیم حتی اگر قیمت ها بالا رفت و ضرر کردیم، ایرادی ندارد، باور کنید که با این مشتری ها سود می کنیم. آن ها هم می دانند زنگ هستند و می دانند که قیمت ها بالا می رود و قبل از بالا رفتن قیمت ها، یک سفارش بزرگ می دهند اما ایرادی ندارد، اگر در لیست Approved Supplier این ها وارد شدیم و استانداردهای خود را بالا بردیم، در Deal های بعدی قطعا سود می کنیم که این مسئله، تجربه شخصی من است. پس مجموعه های بزرگ ممکن است خیر و برکت مالی زیادی نداشته باشند ولی ایجاد می شوند تا چرخه مالی، چرخه تأمین و موتور کارخانه شما روشن شود.

گروه چهارم، True Friends، دوستان واقعی، هم وفادارند هم سودآور. ارتباط قوی بین نیازهای آن ها و پیشنهادات ما وجود دارد که نام دیگری هم دارند **True believer**، یعنی به شما اعتقاد هم دارند. هم دوستان هستند هم اعتقاد دارند **True Friends**. شما را در بازار، خوب تبلیغ می کنند و نیازی نیست که شما تبلیغ کنید و جالب است که رفقا و دوستان خودشان را از سراسر دنیا هم برای شما می آورند. تصور نکنید که فقط یک مشتری **True Friends** در یک کشور دارید بلکه این مشتریان که هم شما را درک می کنند هم به شما سود می دهند، تأمین کنندگان دیگری هم از سراسر دنیا دارند و در نمایشگاه ها، شما را به آن ها معرفی می کنند. شبکه ای که **True Friends** ها در بازار هدف برای شما ایجاد می کنند هیچ بازاریابی و هیچ مدل بازاریابی ای برای شما ایجاد نمی کند.

باید سعی کنیم **Butterflies** ها را پیدا کنیم، **Tender** یابی کنیم، بزرگان اصولا در **Tender** ها خریدهایشان را انجام می دهند. **Specification** و مشخصه فنی کالا، حداقل های لازم را اعلام می کند و می گویند. **According to the attached specification**. باید این ها را مطالعه کنیم، **Specification**، نحوه بسته بندی، مدل تأمین، **Shipment**، نحوه **Delivery** و همه این موارد را می نویسند، کیفیت کالا، مقاومت کالا، ماندگاری کالا و ... را باید مطالعه کنیم. یک صادرکننده در زمان شروع، **Broker** است و پس از آن هر چه به بلوغ نزدیک تر می شویم، تمرکز بر حلقه های قبلی و بعدی پیدا می کنیم، قبلی بدین معنا که کیفیت بنگاه تولیدی خود را، استاندارد بنگاه تولیدی خود را و مشخصات کیفی بنگاه خود را بالا ببریم. آن آدم بزرگ ها و آن **Key** خریدارها، مشخصات فنی بسیار سختگیرانه ای دارند. یعنی اگر شما بر اساس جنس آن ها تولید نکنید باید خسارت هم بدهید. این را هم بدانید این مشتریان در **Tender** ها معمولا نصف یا ثلث نیازشان را اعلام می کنند چراکه برنده **Tender** معمولا سه نفر است. همه تخم مرغ ها را در یک سبد نمی گذارند که اگر یک تولیدکننده در انجام تعهدات خود موفق نبود این ها متضرر نشوند. این ها سرمایه گذاری هایشان را روی یک برند و فرد خاص انجام نمی دهند. در نمایشگاه ها هم اصلا غرفه ندارند، این ها مانند سلاطین راه می روند.



علاوه بر این اگر شما مشتری بزرگی پیدا کردید که **Private Label** خواست حتما قبول کنید مانند **Woolworths** استرالیا، **Woolworths** استرالیا، **Woolworths** استرالیا بزرگترین شبکه توزیع مواد غذایی است که دو بخش **Australian made products** و **Foreign Company**، یک بخش خارجی دارد و یک بخش محصولات استرالیایی که برای هر کدام **Tender** می گذارد. برای **Australian made**، **Private label**، **Private label** خودش را می دهد **Home Brand**. سلفون را باید خودت چاپ کنی و مشخصات سلفون دارد اما وقتی این شرکت برای تو فرصت ایجاد کرد و تو **Tender** را بردی، سود بسیاری می توانی کسب کنی. این مناقصه حجم تولید تو را چند برابر می کند، سود حتما پولی نیست، سود این است که بتوانی سر ماه حقوق پرسنلت را بدهی، اگر شرایط را درک کنیم، این مشتری بزرگ می تواند پول را به موقع به تو برساند و می توانی روی حرفش حساب کنی **Private label**، **Business** بسیار زیبایی است از این بابت که می تواند حجم تو را افزایش دهد، به عنوان مثال در مواد غذایی، صنایع دستی و برخی از صنایع دیگر وقتی می خواهی **Private label** چاپ کنی، یک محدودیتی وجود دارد و باید یک حداقل سفارشی را انجام دهی و این باعث می شود که خط تولید شما فعال شود.

اما اگر قرار است **Private label** خریدار را تولید کنیم، او زنجیره تأمین را حلقه به حلقه بررسی می کند تا بداند گواهی های لازم را دارد یا ندارد ضمن آن که گواهی ها را به نام خودم و مجموعه صادراتی خودم می گیرم. لازم به ذکر است که گواهی هایی که آرامش خاطر و امنیت خاطر به بازار هدف می دهند هر ساله است و هر سال باید تجدید شوند. نکته مهم در خصوص نحوه صحیح پیاده سازی **private label** این

است که صداقت، اولین اصل در تجارت منصفانه و اخلاق کسب و کار است و در صورتی که به علت شرایط روز تحریمهای ظالمانه علیه ایران، خریدار خارجی اصرار دارد تا نامی از ایران روی بسته بندی نیاید، موارد زیر پیشنهاد می گردد:

بسته بندی بر اساس نیاز خریدار در ایران انجام پذیرد و در ادامه می توانید به خریدار خارجی خود پیشنهاد دهید تا فرآیند نهایی بسته بندی را در کشور خود انجام دهد که آن زمان به راحتی می تواند **PRODUCT OF SPAIN** را قید نماید مثلاً بسته بندی شما آنجا جعبه گردد و یا شیرینک شود و یا هر اقدامی که مکمل بسته بندی شما باشد.

در مسیر صادرات، گمرک ایران و اداره استاندارد به هیچ عنوان نباید مانع این اقدام صادرکننده باشد ولی برای تشریفات واردات در کشور هدف ترجیحاً می توان از عبارت **PACKED FOR** و در ادامه نام خریدار خارجی خود در اسپانیا استفاده نمایید.

خلاصه آن که خریدار وفادار و سودمند دارایی و سرمایه سازمان محسوب می شود مانند برند و مانند سرقفلی که از طریق همین دارایی ها است که جریان اقتصادی و حیات هزینه ای مجموعه ها تحقق پیدا می کند و ما را به سمت ابزارهای پرهزینه دیگری برای حضور در بازار هدف هل می دهد. علاوه بر این **True Friends** ها می توانند مشکلات بین بسیاری از خریداران و بسیاری از تأمین کنندگان دیگر را حل کنند **True Friends** ها می توانند **reference** خیلی خوبی برای شما باشند **Butterflies**. ما شما را تأیید نمی کنند اما **True Friends** ها شما را تأیید می کنند یعنی شما می توانید آن ها را به عنوان **reference** برای کسانی که شما را نمی شناسند معرفی کنید یا این که می توانید از فرصت شبکه زنجیره ای آن ها استفاده کنیم و به مشتریان جدید دسترسی پیدا کنیم. ما باید خودمان را با استانداردهای آن ها تطبیق بدهیم و سعی کنیم که خریدار خودمان را در بهترین شرایط قرار دهیم تا بتوانیم افزایش فروش به این ها داشته باشیم. استراتژی مناسب برای برخورد با این دسته خریداران، سرمایه گذاری مؤثر برای ارتباط مستمر بدین معنا که هفته ای یک بار حالش را بپرس، هفته ای یک بار یک خبرنامه برایشان ارسال کن و بگو که وضعیت بازار این گونه است. به طور کلی می توان گفت که ارسال خبرنامه یکی از روش های بازاریابی است و می توان با ارسال خبرنامه های حرفه ای، میزان تسلط خودتان بر دانش تأمین محصول صادراتی و اطلاعات حرفه ای خودتان را به رخ مشتری بکشید و با این کار، اعتماد او نسبت به خودتان را جلب کنید بنابراین شما باید مشتریان **True Friends** های خودتان را حداقل به صورت هفتگی با نوسانات بازار آشنا کنید، اتفاقاتی که در بازار رخ می دهد. باید سعی کنید آن ها را رشد و پرورش دهید و با پیشنهادات جذاب جدیدمان، آن ها را بیشتر با خود درگیر کنیم. به عنوان مثال پیشنهاد جنس دیگری را به مشتری می دهیم که مثلاً مشتری من تا کنون پسته از من خرید کرده، به او پیشنهاد زعفران هم می دهیم **True Friends**. ما بازارهای هدف شما را گسترش می دهند. البته باید بدانیم که **True Friends** ها همیشه **True Friends** باقی نمی مانند. من هم ممکن است اشتباه کنم و **True Friends** خودم از بین برود، می دانم **True Friends** است و مشتری خوبی است، می دانم که هم سود دارد هم وفادار می ماند وقتی بر اثر یک اشتباه خودم، او را از دست می دهیم، اطلاعاتش را در اختیار فرد دیگری قرار می دهیم تا او با آن شرکت معامله کند. ادبیاتش را می دانم، می دانم چه تناژی خرید می کند، می دانم به چه صورت خرید می کند، می دانم چه تحویلی می خواهد، می دانم چه پرنیتی می خواهد و ... در این صورت فقط اسم خودم را حذف می کنم اما ارتباط با آن مشتری را حفظ می کنم. مشتری هوشمند، مشتری خوب و در یک کلام، مشتری واقعی، چون دوست و مشاوره دلسوز، حقیقتاً باعث رشد و تعالی من کارآفرین خواهد بود و مؤثر بر سازمان من؛ و من که به دنبال چنین خریدار ویژه ای هستم، خودم هم باید برای همه آنان که به نوعی به من متصل هستند، چنین باشم.

ذکر این مطلب خالی از لطف نیست که باید استانداردهای مشتریان بزرگ خودمان را با کمک **True Friends** های خودمان در مجموعه خودمان تعریف کنیم و تطبیق دهیم. خیلی از اطلاعات ممکن است از جانب مشتریان بزرگ و **Butterflies** ها به دست ما نرسد اما ما می توانیم از طریق **True Friends** های خود که در کشوری هدفی هستند که آن مشتریان **Butterflies** وجود دارند بتوانیم اطلاعات را کسب کنیم و در مجموعه خودمان تعریف کنیم. یکی از قشنگ ترین کارهای صادراتی این است که **True Friends** هایمان را با هم **share** کنیم. کسی را که بابت آن هزینه کرده ایم اما به دلایلی از دستش داده ایم، او را با شرکت، سازمان و **Corporate** رقیب که یا خودمان ساخته ایم یا به رقیب خود گفته ایم با او معامله کن، به اشتراک می گذاریم. لذا **True Friends** ها سرمایه های مجموعه هستند، چه داشته باشیم شان چه از دستشان داده باشیم. اگر از دست داده باشیم، یک سازمان رقیب می سازیم و به او جنس می فروشیم تا به طور کلی از دستمان خارج نشود.



پس روی مشتری سرمایه گذاری کردن به این معنا است که اگر مشتری تو، Best Friends باشد یعنی واقعا True Friends و True Believer شما باشد، باید بهترین قیمت را به او بدهی تا بتواند در بازار رقابت کند، باید هر هفته او را در رابطه با تحولات بازار مطلع کنی که مثلا قیمت فلان جنس می خواهد بالا برود پس مراقب محصولات داخل انبارت باش و اگر می خواهی تأمین کنی از الان به فکر آن باش. شما با True Friends های خود Continuously relationships داری. پس به صورت مرتب با او مبادله داری.

TRUE FRIENDS و یا TRUE BELIEVERS سرمایه و دارایی ارزشمندی برای بنگاه من محسوب می شوند و هر چه تعدادشان بیشتر، ارزش سازمان من بالاتر و من با تمام محدودیتهایم و در فرصتهای محدود فقط باید به دنبال TRUE FRIENDS ها باشم. ولی اینان کیستند؟ و چگونه آنها را باید بین خریداران دیگر تشخیص دهم؟ مَصْرَانه تشخیص صحیح را به دانش خودم مرتبط می نمایم، که من هرچه عالم تر بر صنعت و فعالیت صادراتی ام باشم، برای خریداران حقیقی جذاب تر و قابل اعتماد ترم TRUE FRIENDS ها، مجذوب دانش و تجربه من می شوند و نه ظاهر خوش صحبت و خوش رؤیت من. تا به حال مسیر تأمین و تشریفات تولید، اظهار، لجستیک و صادرات خود را از نزدیک لمس کرده ام؟ و یا عادت به پشت میز دارم؟

همه این مطالب را گفتیم تا بدانیم، هر مشتری ای، مشتری نیست و بعضی از مشتری ها ارزش سرمایه گذاری دارند و باید برایشان استراتژی خاص داشته باشیم. به عنوان مثال من ضررهای سنگینی از بعد هکرها دیده ام، شاید علم و دانش و تجربه امروزم را نداشته ام. خطرناک ترین هکرها، خریداری است که با شما همزیستی می کند. همزیستی یعنی این که با ما زندگی می کند، با ما رشد می کند، با ما بزرگ می شود، طی چند سال، حجمی را ایجاد می کند و به ناگاه شما را ترک می کند. این هکر، خطرناک ترین نوع هکر امروزی است.

خلاصه آن که علم اقتصاد چهار گروه مشتریان را تعریف کرده و پوشش ملی صادرات، گروه پنجمی را هم تعریف کرده است که به آن نامشیران می گوئیم. با مشتری از جنس نامشیران. چه باید کرد زمانی که یک خریدار بین هیچ گروه از خریداران ما قرار ندارد و هیچ رابطه ای بین نیاز او و محصولات ما و نیاز ما به فروش نیست؟ این مسئله به تلاش مضاعف نیاز دارد برای آن که بتوانیم یک خریدار متفاوتی را متقاعد کنیم. چه بسیار ناخریدارانی هستند که با هوشمندی می توانند به عنوان خریداران ما تبدیل شوند. ظرفیت تأمین هست، قرار نیست من صرفا خودم بیایم سرمایه گذاری کنم و دستگاهی را بخرم.

حال این سوال مطرح می شود که چگونه می توان خریدار واقعی را از میان انبوه خریداران تشخیص داد؟

برای پاسخ به این سوال باید در نظر داشت که پیش شرط لازم در این مورد، اشراف صادرکننده بر دانش تخصصی تأمین و تحویل و سپس ورود به مذاکره است تا در مسیر مذاکره به موارد زیر در خصوص توان، ادبیات مذاکره و قدرت پاسخگویی خریدارمان امتیاز دهیم و یادمان نرود خریدار حرفه ای نیازی به تضعیف رقبایش ندارد و لذا بدگویی نمی کند.

- خریدار واقعی در ابتدای مذاکره، شرکت خود و ظرفیتهای خود را مستند (و نه فقط به صورت کلامی) به درستی معرفی می نماید.
- خریدار واقعی به دنبال تأمین کننده واقعی می گردد.
- زنجیره تأمین خود را از قبل به تصویر کشیده و برای تأمین کننده خود جایگاهی را مشخص کرده و برنامه دارد.

- به دنبال آن است تا درک صحیحی از شرایط مالی تأمین کننده پیدا کرده و خود را در جایگاه تأمین کننده قرار می دهد و در تلاش است تا به او آرامش و اطمینان خاطر از بابت مسایل مالی بدهد.
 - به صورت موردی یا نقطه ای به همکاری نمی نگرد.
 - بر دانش تأمین و مشخصه فنی کالا اشراف دارد و در تلاش است تا حلقه مفقوده خود را بیابد.
 - غلو نمی کند ولی با دست پر مذاکره می نماید.
 - از سوابق خود، رفرنس تأمین و مستندات ارائه می نماید.
 - قواعد همکاری را می داند و همواره در مذاکره برنامه های جایگزین دارد.
 - قبل از خود، در تلاش است تا برای بنگاه خود، در ذهن مخاطب خلق اعتبار نماید و لذا از ارائه ایمیل شخصی خودداری می نماید.
- و در ادامه در حین مذاکرات، طرح سؤالاتی سریع و هوشمندانه، کمک شایانی در مسیر راستی آزمایی خریداران خواهد بود چراکه پاسخها تماما قابلیت ردیابی و راستی آزمایی دارد. سؤالاتی از این جنس:

- سابقه حضور در نمایشگاه های کلیدی
- ارائه لایسنس فعالیت بنگاه جهت راستی آزمایی از طریق سفارتخانه کشور متبوع
- سابقه حضور در بازار
- دارا بودن وب سایت حرفه ای
- اشراف بر تعرفه های واردات و تعرفه های ترجیحی بین کشورهای تأمین کننده.
- ارائه نمونه ای از بارنامه حملهای قبل
- حضور در لیست واردکنندگان سایتهای زیرمجموعه ITC
- سابقه حمل و لجستیک با شرکتهای حمل و نقل
- عضویت در انجمن های مربوطه
- ارائه رفرنس از تأمین کنندگان دیگر

استراتژی اقیانوس آبی



احتمالا با بحث استراتژی اقیانوس آبی آشنا هستید، در اقیانوس قرمز، رقابت به جنگ تبدیل شده و کوسه ها به جان یکدیگر افتاده اند. با قیمت باهم مبارزه می کنیم، سعی می کنیم با خدمات باهم مبارزه کنیم اما در انتها با جنگ قیمت سعی می کنیم کالاهای خودمان را در بازار عرضه کنیم ولی در اقیانوس آبی، فضای آرام وجود دارد، من هستم و بازار خودم، segment خودم، کسی با من نمی تواند رقابت کند. اگر صحبت از BRC یا IFS می کنیم به این دلیل است که بگوییم چه صادرکننده ای متفاوت است، می خواهد در بازاری جنس بفروشد که خودش هست و خدای خودش و از رقبای محدودتری برخوردار است. اصرار دارم به این شعار که اگر قدرت رقابت نداریم، وارد بازار و رقابت نشویم. در اقیانوس آبی، تمرکز بر خلق بازار جدید است. چه بازار بزرگی را هدف بگیریم که بازار متفاوتی باشد، در اقیانوس آبی، بی اثر کردن رقابت است اما در اقیانوس سرخ، نبرد در رقابت است.

مقایسه اقیانوس آبی و قرمز

اقیانوس قرمز	اقیانوس آبی
رقابت در بازار فعلی	خلق بازار جدید
بهره در رقابت	بی اثر کردن رقابت
بهره گیری از تقاضای موجود	خلق و تسخیر بازار جدید
انتخاب میان ارزش و هزینه	پیگیری همزمان دو عامل ارزش و هزینه
همسو کردن سیستم کلی فعالیت شرکت با استراتژی تمایز با هزینه پایین	همسو کردن سیستم کمی و فعالیت شرکت و پیگیری توانان تمایز و هزینه پایین
وجود استانداردها و مقررات از پیش تعیین شده	تعیین حدود و استانداردها توسط کاشفین یا خالقین

در اقیانوس آبی، هدف، خلق و تسخیر بازار جدید است در حالی که در اقیانوس قرمز به این دلیل که همه در یک فضا می جنگیم، صرفاً از تقاضای موجود بهره مند می شویم و کار دیگری نمی توانیم انجام دهیم. پیگیری کردن همزمان دو عامل ارزش و هزینه، همسو کردن سیستم کمی و فعالیت شرکت و پیگیری توانان تمایز و هزینه پایین و در نهایت تعیین کردن حدود و استانداردها توسط کاشفین و خالقین در اقیانوس آبی به این معنا است که همه چیز را خودمان تعریف می کنیم. بازار مرتبط با خودم است و هیچ کس در آن نیست، خلاقیت و نوآوری در آن وجود دارد و بازار متعلق به من کارآفرین است. بازاری که با هیچ کس در حال جنگ و تقابل نیستیم. اما صادرات ایران در قسمت اقیانوس قرمز است. اگر به دنبال ایده جدید هستیم باید به سمت اقیانوس آبی برویم.

در شرایطی هستیم که رقابت سخت است. اصلاً رقیب، جای بهتری از ما نداشته است. بهترین استراتژی برای موفقیت در رقابت این است که اصلاً وارد رقابت نشویم. باید کالایی را تولید کنیم که انحصاری توسط خودمان تولید شود البته باید بدانیم که هر کالایی عمری دارد. اگر وارد اقیانوس آبی شویم باید بدانیم که بقیه رقبا هم وارد اقیانوس می شوند و آن جا هم تبدیل به اقیانوس قرمز می شود. در شرایطی هستیم که رقابت سخت و نفسگیر و پر هزینه است و رقبای خارجی ما قوی تر و زودتر از ما وجود دارند و از شرایط جغرافیایی بهتری برخوردار هستند. اما راه حل این مسائل، تمرکز بر supply chain یا value chain است.



Supply chain از supplier به customer مواد اولیه تأمین می شود، حمل و نقل در کل زنجیره تأمین، تولید و انواع تولیدات و کارخانه های مختلف و فروش و فروش و خریدار که در این مرحله به دنبال این هستیم که بدانیم می خواهیم چه کنیم؟ sales and marketing. آن چه که مجموعه ها را، چرخه ها را و زنجیره ها را زنده نگه می دارد، sales and marketing است. شما دنیا دنیا جنس تولید کن و در انبارت بگذار، اگر نتوانی فروش داشته باشی جنس در انبارت از بین می رود. باید نگاه ویژه داشته باشیم به زنجیره ارزش، زنجیره ارزش از مشتری آغاز می شود اما زنجیره تأمین از supplier به مشتری ختم می شود. ارزش افزوده ای که در هر حلقه مختلف زنجیره تأمین یک کالا یا خدمات ایجاد می شود و توسط خریدار ارزش گذاری می شود که به آن value chain می گویند و مشکل ما برای ایجاد ارزش برای خریدار نهایی، اول از همه تمرکز یا عدم تمرکز ما بر بخش sales and marketing است. البته تولید یک دنیا داستان دارد ولی sales and marketing است که دیدبانی می کند و می گوید بازار هدف من دنبال چه چیزی است، چه اتفاقی را می خواهد رقم بزند تا به بخش تولید بگوید که آن را تولید کند. پس اگر بخواهیم در اقیانوس آبی حرکت کنیم، اگر بخواهیم از اقیانوس قرمز فرار کنیم ناگزیر هستیم به نوآوری، ناگزیریم به این که محصولات جدید، بازارهای جدید و حوزه های جدید را شناسایی کنیم و برویم به سمت محصولات با دانش بیشتر و پیچیدگی بیشتر که احتمال کپی کردن آن در بازه زمانی کوتاه را کاهش دهد که اگر بتوانید هر محصولی که به مشتری می دهید را با یک قابلیت بیشتر به او ارائه کنید می توانید برای سال های آینده هم آن مشتری را به خودتان وفادار کنید.

صادرات پارتیزانی

امروز صادرات، صادرات پارتیزانی است. در صادرات پارتیزانی از اقداماتی آغاز کنید که دیگران نکرده اند، در یک وبسایت ساده یک صفحه از توانمندی هایتان بگویید، یک شناخت کامل از محصولاتتان داشته باشید. یک وبسایت طراحی کنید با ایمیلی که مشخص باشد. ایمیل برای بازی نیست، ما می خواهیم کار بازرگانی انجام دهیم و نگاهمان صادراتی باشد پس باید مقداری متفاوت باشیم. به طور کلی در بحث "صادرات پارتیزانی" برای حضوری سریع و قدرتمند در بازارهای صادراتی، تاکید داریم که صادرات، تمرکز بر ۳ اصل "بازارسنجی، بازاریابی و سپس بازاریابی" است.

بازارسنجی بی هزینه



گام اول: بازاریابی بی هزینه؛ که نیازی به سرمایه اولیه ندارد و اگر در خود، ظرفیت تأمین کالا و یا خدماتی را درک و ارزیابی نموده ایم، در گام اول باید ظرفیتهای خود را شفاف در یک معرفی نامه کوتاه Introduction letter و جامع حداقل به زبان انگلیسی ترسیم نماییم و در ادامه، تمرکز بر نیازسنجی بازار داشته باشیم که شرط موفقیت، خستگی ناپذیری و حوصله فردی و تیم هوشمند است و حال یافتن نمایشگاههای بین المللی تخصصی و یا event های مرتبط با کالا و یا خدمات سازمان، در دستور کار قرار می گیرد و شروع ارتباط گیری با EXHIBITOR LIST فقط کافی است که لیستی از این شرکتها تهیه، آدرس ایمیل و تلفن های آن ها را نظم داده و با این شرکت ها وارد مذاکره شوید و صد البته با سعه صدر و حوصله، زیرا برای یافتن Contact Person مربوطه، قطعاً باید همزمان با ارسال ایمیل، با مجموعه آن ها تماس گرفته و با پیگیری، مسئول مربوطه را پیدا کنید و اینجا است که به اهمیت آشنایی به زبان کشور هدف و یا حداقل زبان انگلیسی پی می بریم. به زبان ساده، باید از طرف خارجی سوالاتی ساده بپرسید که: من برای بیزینس شما و یا توسعه بیزینس شما چه کمکی می توانم باشم؟

What can I do for you? And what can I do for your business?

قطعاً همه به شما پاسخ صریح و مثبت نمی دهند، ولی قطعاً از بین پاسخ ها می توانید ۲ ظرفیت را استخراج کنید:

خریدار بالقوه محصول خود که حلقه بعدی زنجیره شما هستند.

رقبای خودتان که می توانید پیشنهاد همکاری مشترک و تولید ارزانتر و بهینه تر محصول در ایران را تحت نظارت و برند آن ها به آنها بدهید.

پرواز به سمت بازاریابی

گام دوم: پرواز به سمت بازاریابی؛ ظرفیتهای حضور در نمایشگاههای تخصصی مرتبط به عنوان بازدیدکننده با بودجه ای مشخص و محدود، جهت مطالعه حرفه ای بازارهای هدف که مهمترین رکن در بازاریابی است. با حداقل سرمایه گذاری باید به سمت بازاریابی در بازارهای هدف پرواز کرد و قطعاً شرط موفقیت انتخاب صحیح و هوشمندانه event های مرتبط است، چرا که با محدودیت منابع مالی روبرو هستیم.



اما حقیقتی صریح: خریداران (ظرفیتهای) بسیاری در نمایشگاههای تخصصی وجود دارند که خود غرفه دار هستند و به علت محدودیت منابع انسانی، امکان بازدید از غرفه های دیگر را ندارند و اینجا نقش شما به عنوان بازدیدکننده ای هوشمند و smart برای درک و جذب این ظرفیتهای و فرصتها پررنگتر می شود، آنان نشسته اند تا شما به نزدشان بروید و لذا در این گامهای اولیه، حضور خردمندانه شما به عنوان بازدیدکننده ای هوشمند، قطعاً می تواند موفقیتهای بزرگی را با حداقل سرمایه گذاری رقم بزند، فقط باید حوصله کرد و با تحقیق، صحیح انتخاب کرد که خروجی آن آشنایی با

۱. نیازهای نوین بازارهای هدف

۲. ظرفیتهای تولید و تأمین این نیازها توسط تأمین کنندگان

۳. فرهنگ بازار هدف

۴. سلاقی و رنگهای مطلوب بازار

۵. و از همه مهمتر ظرفیتهای خود است که قطعاً پس از بازگشت از هر نمایشگاهی، دستاوردهایی ارزشمند برای شما و سازمانتان به همراه خواهد داشت.

میزبانی از فرصت ها

گام سوم: میزبانی مؤثر و هوشمندانه از فرصتها؛ به حقیقتی انکارناشدنی اعتقاد دارم؛ با حداقل سرمایه ای که دارید حتماً و حتماً باید در سالهای اول شروع فعالیت، پس از گذار از ۲ گام قبل، حضور (میزبانی از فرصتها) در یک نمایشگاه کلیدی به عنوان غرفه دار را در دستور کار خود قرار دهید که صد البته حضوری متفاوت و هوشمندانه بر اساس مطالعات استراتژیک قبلی روی عملکرد رقبا یا به عبارت دیگر حضور هوشمندانه نمایشگاهها و اعتقاد به اینکه هر نوع پرداختی محاسبه شده در این مسیر، قطعاً هزینه نیست و نوعی سرمایه گذاری خردمندانه و هوشمندانه است. من از عبارت "هوشمندانه" بسیار بهره می برم، چرا که شرط اول و آخر موفقیت، "بصیرت هوشمندانه" و به عبارتی ترکیب Smart vision + smart mission + smart actions است.

یک نکته حرفه ای: بسیاری از خریداران کلیدی شما، با هدف جذب حلقه های قبلی و بعدی زنجیره ارزش کسب و کار خودشان، در بسیاری از نمایشگاهها، خود غرفه دار هستند که نباید از این ظرفیت غافل شویم، لذا اگر شما هم به عنوان غرفه دار حضور دارید، حتماً باید تیمی حرفه ای جهت مذاکره و جذب خریداران غرفه دار خود پیش بینی کرده باشید.

حال مثالی عینی و کاربردی: اگر در ابتدای یک فعالیت صادراتی هستید و منابع محدود مالی معادل ۱۰۰ میلیون تومان به عنوان سرمایه اولیه دارید، مدل پیشنهادی من برای سرمایه گذاری به شرح زیر است:

پیش گام: ۲,۵ میلیون تومان برای ایجاد بستر وب سایت و اطلاع رسانی خدمات و ظرفیتها.

گام اول: ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان برای ۳ ماه اول حقوق و هزینه های دفتری یک یا دو پرسنل هوشمند، جمع آوری اطلاعات و شروع ارتباط گیری با بازارهای هدف با تمرکز بر event های حرفه ای.

گام دوم: ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان - پرواز به سمت بازاریابی - حضور در حداکثر ۲ نمایشگاه تخصصی به عنوان بازدیدکننده (قطعا با کارت ویزیتی ساده و کاتالوگی سبک ولی جامع)

گام سوم: ۳۰ میلیون تومان - میزبانی فرصتها - اولین حضور هوشمندانه در نمایشگاهی کلیدی و تخصصی

اینجا است که از خود می پرسیم که با این روش، بیش از نصف منابع مالی محدود خود را صرف چه کرده ایم؟ و پاسخ شفاف من: سرمایه گذاری هوشمندانه با تمرکز بر "بازاریابی".

نکته مهم آن که در بحث بازاریابی پارتیزانی گاهی اوقات باید بگویید یک محصول عجیب و غریبی دارد می آید. بجای این که محصول را به صورت مستقیم present کنیم، مسائل دیگری را به تصویر بکشیم تا مشتری را جذب کند که به سمت آن محصول برود و یا آن که گاهی اوقات باید نبرد را ببازیم تا جنگ را ببریم **Sometimes you must lose a battle to WIN THE WAR** بدین معنا که گاهی برای حضور پارتیزانی در کشور هدف مجبور هستیم یک مدل ترکیبی کار کنیم که مثلا وارد فروشگاه های بزرگ شویم، ارزان فروشی کنیم حتی -Cost Price جنس بدهیم که برند ایجاد بشود، فرهنگ مصرف ایجاد بشود و در سایه آن اتفاق، وقتی جامعه هدف با تفکر ما، با محصول ما، با برند ما، با طعم ما و با خدمات ما آشنا شد به سمت رقم زدن اتفاقات دیگر برویم. اگر می بینیم یک محصول در کارفور در تسکو یا در تویزروس به ارزانی فروخته می شود، این سیاست **Supplier** است که قصد جا انداختن برند خود را دارد. پس گاهی اوقات شکست های آنی و کوتاه مدت، پیش نیازهای موفقیت های بزرگ است که ما به این بازاریابی چریکی می گوئیم.

بازاریابی دیجیتال

تسریع در نوآوری، کاهش سرمایه گذاری زیربنایی و در نهایت تحریک مخاطب جهانی، همه و همه با **DIGITAL PUBLISHING as a** **gate of DIGITAL MARKETING** امکان پذیر است و دیجیتال مارکتینگ با تمرکز بر انتشار دیجیتال محتوا، محصول و برند، راهکاری شتاب دهنده در توسعه صادرات محسوب می شود.

Accelerate innovation, reduce capital infrastructure investments, and engage a global audience with locally delivered content just by DIGITAL PUBLISHING ...

برای جهانی شدن، باید جهانی بیاندیشیم، که جهان امروز ادبیاتی متفاوت بر پایه اصولی عالمانه می طلبد و یکی از این اصول، حضور دیجیتال در صحنه بازاریابی بین الملل است که این امر محقق نخواهد شد مگر با شناخت حرفه ای و هوشمندانه از بازارهای هدف، مخاطبین، ابزارها و شیوه های نوین دسترسی به این موارد و ... در فضای رقابتی امروز، حیات اقتصادی در گرو راهیابی به بازارهایی وسیع تر و به عبارتی نامحدود است که در جهت حضور، گسترش و حفظ بازارهای فرامرزی، می باید از بازاریابی سنتی گذر کرده و بازاریابی و بازاریابی نوین و در ادامه، آنلاین و الکترونیکی را در دستور کار سازمان خود قرار دهیم.

در دهه های اخیر، انتقال اطلاعات، ایده های خلاقانه و نوآوری باعث شده مدل جهانی شدن، وارد دوران جدیدی شود. سیستم های انتشار دیجیتال، باعث کارآمدی بیشتر و شفافیت اطلاعات در کمترین زمان، در بازار های جهانی شده اند و منجر شده که خریداران و فروشندگان، یکدیگر را از دور دست ها با تعداد کمی کلیک پیدا کنند. هزینه های ناچیز ارتباطات و انتشار دیجیتال و تعاملات با بازارسازهای الکترونیکی در بازارهای هدف، تعاریف جدیدی برای بازارهای جهانی و حجم مبادلات و امید به ظرفیت سازی تولید صادرات محور، ایجاد نموده است. بر طبق آمار جهانی، بالغ بر ۱۲٪ از تعاملات جهانی از طریق تجارت الکترونیکی انجام می شود که بیشتر روی سایتهایی مانند **Alibaba, Amazon**:

eBay, Flipkart و Rakuten متمرکز است. کسب و کارهای نوپا می توانند شرکت های چند ملیتی باشند که توسط بازار دیجیتال در جهان وجود آمده و با بهره گیری از بستر کم در دسر اینترنت خود را در معرض خیل عظیمی از مشتریان در سطح جهان قرار می دهند.



برای مثال آمازون در حال حاضر بستر ۲ میلیون فروشنده اینترنتی می باشد و همچنین در بسیاری از کشورهای جهان، سهم صادرات کسب و کارهای اینترنتی که از طریق سایت eBay انجام می شود از کسب و کارهای غیر اینترنتی هم اندازه خود مقدار قابل توجهی پیشی گرفته است. در گذشته شرکت ها برای انجام صادرات مجبور بودند از حداقل سفارش قابل توجه و ظرفیتهای خاص دیگری برخوردار باشند تا بتوانند حضور صادراتی بنگاه را رقم بزنند اما دیجیتال سازی یا دیجیتالیزینگ، به طرز چشمگیری باعث کاهش هزینه ها و صرفه جویی در زمان انجام پروسه صادرات شده است و امروز به شرط ایمن بودن، حتی شرکت های کوچک برای انجام تجارت در مقیاس جهانی به راحتی به مرزهای کسب و کار بزرگترین شرکت ها برای برقراری ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان در هر نقطه از جهان پیوسته اند.

زنجیره تأمین، شبکه ای است پیچیده و پویا از عرضه تا تقاضا و سیستمی است "انسان نهاد"، متشکل از: مردم و فعالیت هایشان، مردم و سازمان هایشان، مردم و منابع شان که در انتقال یک کالا یا خدمات از تأمین کننده مواد اولیه و خدمات خام به مصرف کننده نهایی درگیر هستند. فعالیت های زنجیره تأمین، مجموعه عوامل انسانی هستند که منابع طبیعی و خام را به محصول نهایی جهت عرضه به مشتری تبدیل می کنند و حال با ترکیب با: اطلاعات، خدمات و تکنولوژی همین عوامل انسانی می توانند، خالق ارزش افزوده در جامعه باشند و آنجا است که تعریف "زنجیره ارزش" به میان می آید.

زنجیره ارزش و تحلیل آن، بر پایه اصل اقتصادی «مزیت تا مطلوبیت» استوار است. سازمانها باید مزیت های خود را شناخته و با تحلیل صحیح آن، بهترین عملکرد را در بخش هایی متمرکز نمایند که از مزیت تولید نسبی در مقایسه با رقبای خود برخوردارند. موفقیت و ماندگاری یک زنجیره تأمین به خلق ارزش و مطلوبیتی است که در نهایت رضایت خریدار نهایی را همراه داشته باشد و لذا سازمانها باید از همان ابتدای فعالیت، با تعریف صحیح از چشم انداز خود به این باور برسند که در کدامین بخش از زنجیره تأمین، می توانند ارزش آفرین بوده و مطلوبیتی متفاوت و چشم گیر برای مشتریان خود خلق نمایند و حال در این فرآیند، نقش من چیست؟ در ابتدا بیاییم جایگاه ظرفیتهای خود را در زنجیره تأمین پیدا کنیم و سپس به توانمندیهای خود جهت خلق ارزش در زنجیره ارزش تمرکز نماییم.

ایجاد وب سایت

آیا من مشتاق به صادرات، در ابتدایی ترین گام جهت حضور در بازارهای صادراتی، به تعریف صحیح و جامعی از اصالت، شأن و منزلت کالا و خدمات قابل ارائه صادراتی خود پرداخته ام؟ و اصلا کجا و چگونه باید پردازم؟ در راستای DIGITAL MARKETING در گام اول از مسیر بازاریابی خارجی، باید یک بستر اطلاع رسانی در فضای دهکده جهانی (اینترنت) سریعاً ایجاد نماییم و یا اگر در مجموعه ای هستیم که این گام را برداشته است، یک هفته وقت گذاشته و با مطالعه سایت های رقبای خارجی خود، سعی در بهبود فضا و جامعیت بخشیدن به اطلاعات وب سایت خودمان داشته باشیم. رقبای خارجی و آن هم از کشورهای جهان اول و یا حداکثر در حال توسعه و قطعاً در حال حاضر، نه رقبای ایرانی.

پس در گام اول یک وب سایت طراحی کنید و اطلاعاتتان را جمع کنید. اصلاً نیازی نیست یک شرکت داشته باشید، مگر حتماً باید شرکتی را ثبت کنم بعد به صادرات اقدام کنم؟ اگرچه اعتقاد ندارم که با کارت های بازرگانی دیگران صادرات انجام دهیم اما می توانیم در ابتدا بازارمان را

تست کنیم، یک وب سایت طراحی کنیم و بازارهای هدفمان را پیدا کنیم، تست بازار بگیریم، در نمایشگاه به عنوان بازدیدکننده شرکت کنیم و ببینیم که قابلیت مذاکره با خریداران را داریم یا نداریم، زبان انگلیسی مان قوی هست یا نه و ده ها حرف دیگر ...

امروز شرایط به نحوی است که خیلی از شرکت های خارجی اعتقادی به کار کردن مستقیم با ایران ندارند در نتیجه واسطه ای را معرفی می کنند تا جواب طرف های ایرانی را بدهد یعنی می گویند ما چنین تقاضا، پیشنهاد یا درخواستی را دریافت کردیم و شما این مشتری را ارزیابی و اعتبارسنجی کن. در حال حاضر بسیاری از شرکت های چینی، برای همکاری با ایران، چنین اتفاقی را در ایران تعریف کرده اند یعنی مستقیم معامله نمی کنند بلکه از طریق واسطه معامله می کنند. علاوه بر این متأسفانه باید بگوییم که یک سری فیلترهایی را بر روی ایمیل های ایرانی قرار داده اند مخصوصا در کشور کانادا که خیلی از IP ها و آدرس ایمیل هایی که از طرف ایران باشد که مثلا [ir](#). باشد یا به طریقی ردی از ایران داشته باشد، آزاد نمی کنند که این اتفاق برای خود من افتاده و ما مجبور شدیم سرورمان را عوض کنیم ولی باید سعی کنیم در جای دیگری، ایمیل ها و وب سایتمان را ثبت و ضبط کنیم.

مشخصه فنی

مروری داشتیم بر ۲ موضوع شروع فرآیند **DIGITAL MARKETING** و تمرکز بر تجمیع اطلاعات جهت ایجاد یک بستر اطلاع رسانی در فضای دهکده جهانی (اینترنت) و حال در مسیر "بازاریابی خارجی"، به شناسایی جامع کالا و خدمات قابل عرضه خود و تطابق آن با نظر خریدار، تمرکز خواهیم نمود.

در دومین مرحله، به شناسایی جامع کالا و خدمات قابل عرضه خود و تطابق آن با نظر خریدار، تمرکز خواهیم نمود. تا چه حد کالا و یا خدمات قابل عرضه خود را می شناسیم؟ آیا می توانم همین شناخت جامعی را که از محصول یا خدمات خود دارم، در زمانی کوتاه و به سادگی به خریداران بالقوه خود منتقل نمایم؟ و آیا خریداران به محض اینکه من نام کالا یا خدمات قابل عرضه خود را با اندکی توضیحات می آورم، توجه شده و معامله منعقد می گردد؟ خیر، چرا در ابتدای راه، همچنان موفقیت ها به کندی پیش می رود؟ مشکل اینجا است که خریدار، آنچه را انتظار داشته از زبان من، سریع و صریح شنیده است. حال راه حل چیست؟ "زبان مشترک"، محور مذاکره. زبان مشترک، نه فقط محور مذاکره بلکه زمینه ساز درک صحیح طرفین مذاکره از ماهیت خدمات و کالا است. حال چگونه به این زبان مشترک برسیم تا فرصت ها را مغتنم شمرده و در زمانی محدود به خروجی برسیم؟

من باید فوراً به تعریفی صحیح، جامع و شفاف از کالا و خدمات خود و قطعا بر مبنای تعاریف و استانداردهای بین المللی بپردازم و آن را مکتوب و آماده ارائه به خریدار نمایم و به محض برخورد با اولین تقاضا، بجای توصیف شفاهی و یا کتبی از کالا و خدمات خود، فقط اشاره نمایم که (**ACCORDING TO OUR SPECIFICATION**: طبق مشخصه فنی تأمین کننده) که نسخه اصل یا کپی آن می تواند در لحظه، در پاسخ به خریدار حضوری ارائه و یا در پاسخ به ایمیل خریدار، پیوست و اشاره گردد. در دنیای امروز، گام نهادن در مسیر صادرات کالا و خدمات، بدون ارائه مشخصه فنی یا **Specification** تحقیقا ناممکن و غیر حرفه ای است. تهیه مشخصه فنی برای من نوظهور در بازار صادرات سخت است، چه کنم؟

مشخصات فنی عمومی، به راحتی در فضای اینترنت قابل دستیابی است، عرض کردم عمومی و نه تخصصی. در گام های نخست از مشتری خود، زیرکانه می خواهم که مشخصه فنی کالا یا خدمات مورد نظر خود را جهت تایید نهایی ارسال نماید که در این روش، چهارچوب و خط کشی برای تهیه **Specification** در اختیارم قرار خواهد گرفت ولی شاید خریدار، پارامترهایی را سخت گیرانه تر تعیین کرده باشد و اینجا است که قطعا اشراف صادرکننده یا تأمین کننده صادرات محور، بر عمق مطالب کمک شایانی به تهیه یک مشخصه فنی منطقی می نماید. مشخصه فنی، حکایت از محتویات (به جزئیات)، نام علمی کالا یا خدمات و همه جوانب اعم از تاریخ انقضا، پارامترهای مقایسه ای و کیفی، مخاطرات، نحوه بسته بندی، حمل و نگهداری و ... دارد که باید در وب سایت هم قرار دهم. سرعت مذاکره و اعتمادسازی اولیه، محصول ارائه مشخصه فنی کالا و خدمات است.

در مجموع می توان گفت که مشخصه فنی کالا مبنایی است برای معرفی کالایی که مطلوبیتی را برای خریدار ایجاد می کند و شناسنامه و هویت آن محصول است و به طور کلی سه رکن اصلی دارد:

۱- کیفیت: Quality که در آن نکات زیادی از جمله product description یا توصیف و توضیح محصول است.

۲- امنیت: Safety که در آن به نکات زیادی از جمله به امنیت مصرف کننده پس از مصرف کالا پرداخته می شود.

۳- رعایت جوانب قانونی Legality

در خصوص تهیه مشخصه فنی می بایست نکات زیر را رعایت کنیم:

- باید یک نام برای محصول انتخاب کنیم که می تواند اسم علمی محصول scientific name یا نامی باشد که در بازارهای هدف از آن استفاده می شود.
- تعریف یک کد مشخص برای هر یک از محصولات (البته سازمان ما کدهای خود را هم بر اساس استاندارد بازارهای رقیب تعریف نموده هم بر اساس رنگ و کیفیت کالا). به عنوان مثال RTU یعنی ready to use ، و AAA یعنی laser sorted ، x-ray scanned ، handpicked .
- بهتر است اطلاعات شرکت، فرد تهیه کننده مشخصه فنی و سال تهیه آن در مشخصه فنی آورده شود.
- Signature ، اطلاعات شرکت و مهم تر از همه وبسایت ما در این مشخصه فنی قرار دارد چراکه ممکن است به طریقی این مشخصه فنی به دست یک مشتری برسد پس باید بتواند از طریق آن و ارتباط با شرکت شما این مشخصات را با نیازهای خودش مطابقت دهد.
- سال زراعی Crop year که بیشتر برای محصولات کشاورزی کاربرد دارد چراکه بسیار مهم است محصولی که به دست مشتری می رسد محصول چه سالی است و قاعدتا باید محصول تازه تری را به مشتری بدهیم البته در خصوص بعضی محصولات هم هر مقدار که قدیمی تر باشد بهتر است مانند پنیر.
- حوزه فعالیت: Scope به عنوان مثال کشمش یک محصول خوردنی است و اگر بگوییم حوزه فعالیت کشمش direct consumption یا برای خوردن مستقیم است دیگر با محصولات آرایشی بهداشتی اشتباه گرفته نمی شود.
- لیست برندهایی که قرار است محصول ذیل آن ها صادر شود همچنین می توانید بگویید که آیا به صورت private label هم فعالیت می کنید یا خیر.
- گروه هدفی که قرار است محصول را مصرف کنند یا Intended End Use: گروه هدف مشخص می کند که محصول برای چه افرادی از لحاظ سنی، جنسیتی و ... قابلیت مصرف دارد که همان safety است. به عنوان مثال در مورد کشمش گفته ایم برای کودکان زیر ۲ سال ممنوع است چراکه ممکن است در گلوئی آن ها پریده و خفگی ایجاد کند و یا آیا سالمندان و کسانی که مشکل نقص ایمنی دارند می توانند استفاده کنند؟ و یا فراتر از صنایع غذایی در اسباب بازی ها، آیا قطعاتی که اسباب بازی ها دارند قابل بلعیدن است یا خیر؟ در مجموع این اطلاعات به واردکننده این امکان را می دهد که بداند آیا بر اساس نیازهای کشور هدف خود می تواند از این محصول استفاده کند یا خیر؟
- این دانش، خریدار را مجاب می کند که از شما و دانش شما بهره برد و بدانید خریداری که قصد دارد به صورت تخصصی کار کند کلمه به کلمه مشخصات فنی شما را مطالعه می کند. به عنوان مثال ما بر روی تمام بسته بندی های nuts و بسته ذکر کردیم که ممکن است شوک به وجود آورده و آلرژی زا باشد و یا در بحث خانم های باردار، normal population یا افرادی که بیماری قندی دارند و ... مناسب مصرفشان هست یا خیر؟ ما تمام این موارد را آوردیم که مشتری احساس کند شما بسیار جامع و کامل به بازار هدفتان نگاه می کنید.
- یکی از مهمترین بخش های مشخصه فنی General Product Description است و به نوعی نام و نام خانوادگی این شناسنامه (مشخصه فنی)، همین توصیف و توضیح محصول است. به عنوان مثال حتی در سال ۲۰۲۰ هم برخی بازارهای هدف، محصول زرشک را نمی شناسند و با خواندن Product Description متوجه می شوند که این محصول چیست و از چه خانواده، اندازه، رنگ و ... است.
- در پایین این بخش هم آوردیم که می دانیم این محصول رطوبت دارد اما با پایین آوردن میزان رطوبت، می توانیم نگهداری کالا را افزایش دهیم.

- نحوه خرید محصول: یک بخش بسیار مهم در صادرات که قرار است پیشنهاد یا offer فروش بدهیم این است که خریدار بداند قرار است کالا چگونه به دستش برسد. آیا قرار است فله ای به دستش برسد؟ آیا قرار است consumer pack یا در بسته بندی، خریداری شود؟ که همه این ها باید در جدولی آورده شود تا خریدار بداند کدام حالت برایش به صرفه تر است.

به عنوان مثال باید مشخص باشد که کشمش ما اگر بخواهد bulk بسته بندی شود در چه وزن هایی می تواند باشد یا consumer pack ها را مشتری می تواند خودش بر اساس اندازه ای که می خواهد پیشنهاد دهد اما یک سری اندازه ها ایده آل هستند که می توانیم بر آن اساس پیش برویم. در این خصوص می توانید از آمازون، اطلاعات بسته بندی ها را trace کنید. به عنوان مثال بازار کانادا بر اساس پوند است. یعنی مضاربی از ۴۵۳ گرم یا ۱ mb یا پوند است و یا هنگامی که می خواهیم برای بازاری مثل سوئد محصولی را بفرستیم هوشمندانه ابتدا آمازون را رصد کنیم کالایی همانند ما با چه مشخصه فنی و ابعادی عرضه می شود و من هم با همان مشخصه فنی و ابعاد، خریدار را جذب خودم کنم.

- **Materials Used to Make One Unit** یا مواد تشکیل دهنده: در برخی از موارد یک محصول، ترکیبی از چند Ingredient یا چند جزء است. به عنوان مثال، روغن به کشمش اضافه شده است که تمام این موارد را مشتری باید بداند چراکه اگر نداند و بعد از خرید متوجه شود می تواند ادعا کند که من این محصول را به این صورت نمی خواهم اما اگر تمام این موارد در مشخصه فنی کالا گنجانده شود دیگر این قبیل مشکلات به وجود نمی آید و در قرارداد هم جمله ای وجود دارد که مشتری می گوید مشخصات فنی کالا را خوانده و امضا کرده است که در این صورت دیگر نمی تواند ادعا کند کالا بر اساس خواسته اش نبوده است.

- بیان عیوب کالا بر اساس طبیعت محصول که اگر فلان ایراد را داشت مشکلی نیست. **Definitions of Defects** به عنوان مثال کشمش تا چه حد می تواند دم داشته باشد یا تا چه حد می تواند غوره باشد، تا چه حد می تواند له شده باشد یا تا چه حد می تواند شکرک داشته باشد؛ هر کشمش برای خودش استانداردی دارد که این موارد بر اساس محصول و طبیعت آن محصول تعریف می شود و این نکته را در نظر داشته باشید که عیوب و کاستی ای که ما برای کشمش ایرانی در نظر می گیریم با عیوب و کاستی کشمش ترکیه متفاوت است.

در این خصوص آمریکا یک سری از استانداردها را تعریف کرده و ما برای آن که بتوانیم با استانداردهای دنیا مواجه شویم معمولاً سختگیرانه ترین حدود را انتخاب می کنیم زیرا یکی از مواردی که خاطر مشتری را آسوده می کند این است که بداند فروشنده دارای چه استاندارد و گواهی نامه هایی است و **Quality certificates** یا گواهی نامه های کیفی، مهمترین گواهی هایی هستند که مشتری ها به دنبال آن می گردند.

- خواص ظاهری مانند بو، مزه، حالت ظاهری، اندازه و **Type** یا نوع محصول خیلی مهم است. مثلاً اگر میوه تازه صادر می کنیم آیا اسلایس شده است یا کامل است؟ کشمش آیا بی دانه است یا با دانه است؟

- ویژگی های فیزیکی (**Physical properties**)، شیمیایی (**Chemical properties**) و میکروبی (**Microbiological properties**) محصول ما چیست که مشخصات را می توان در **Codex Alimentarius** پیدا کرد. این که کدام قسمت محصول ما خوراکی است، همگی در استاندارد **Codex Alimentarius** موجود است. مثلاً موز داخلش قابل خوردن است و بیرونش را نباید خورد. در این گونه موارد بهتر است رفرنس های صحیح بدیم و برای مشتری هم بفرستیم. بگوییم که حدود معیار ما بر اساس چه معیاری تعریف شده است.

در این خصوص گاهی پیش می آید که مشتری نیاز خودش را نمی داند و می گوید من این میوه خشک را برای بستنی می خواهم ما می گوییم اگر سایز کوچک تر انتخاب کنی برای بستنی بهتر است.

- **Nutritional Information per 100 gram** یکی از مهم ترین موارد، جدول ارزش غذایی محصول است.
- به چه نحوی می توانیم ماندگاری کالا را بالاتر ببریم به عنوان مثال با گاز فسفین یا اگر ارگانیک هستند با CO2 و O2 ضد عفونی می شوند.

- حساسیت های دستگاه ها: به عنوان مثال شیشه، پلاستیک و فلز و... سلامت کالای ما را به خطر می اندازند بنابراین حتماً باید دستگاه های ایکس ری و... در خط تولید نصب شوند.

- ماندگاری و نحوه انبارداری محصول: shelf life & storage instructions به عنوان مثال باید در یخچال نگه داری کنیم یا در محیط بیرون و... که این گونه موارد باید مشخص شوند.

علاوه بر این در تهیه مشخصه فنی می بایست به برگه اطلاعات ایمنی مواد (MSDS) نیز توجه ویژه نماید.

بر طبق قوانین سازمان ایمنی و بهداشت حرفه ای آمریکا، هر تولید کننده بعد از تولید یک محصول یا یک ماده شیمیایی خاص موظف است دیگران را در جریان خطرات و خواص آن ماده شیمیایی قرار دهد. به برگه هایی که اطلاعاتی در مورد خطرات بالقوه (از قبیل خطرات سلامتی، خطرات ناشی از آتش سوزی، واکنش پذیری و خطرات زیست محیطی) و روش ایمن کار با مواد به ما می دهد، MSDS یا «برگه اطلاعات ایمنی مواد» می گویند .

MSDS همچنین حاوی اطلاعات مفیدی در مورد کاربرد صحیح و ایمن، روش نگهداری و انبارش، روش صحیح حمل و نقل و واکنش صحیح در شرایط اضطراری در مقابل یک ماده یا یک محصول خاص است.

در حقیقت تهیه MSDS یکی از مهمترین وظایف کارشناسان ایمنی و بهداشت می باشد و از آن به عنوان «نقطه آغاز» یک برنامه مدیریت ایمنی و بهداشت یاد می شود. با این وجود در درجه اول، مدیریت ارشد یک سازمان مسئول فراهم ساختن امکانات و شرایط لازم جهت تهیه و انتشار MSDS و قرار دادن آن در اختیار عموم استفاده کنندگان بوده و تهیه و تایید فنی آن بر عهده کارشناسان ایمنی و بهداشت می باشد.

این نکته را در نظر داشته باشید که MSDS با برچسب ایمنی روی محصول متفاوت است. یک برچسب ایمنی ممکن است مواردی کلی را در مورد خطرات بالقوه یک محصول یا ماده شیمیایی خاص بیان کند، در حالی که MSDS اطلاعات جامع تر و کامل تری را عنوان می کند. در حقیقت MSDS می تواند به عنوان یک رفرنس برای تهیه برچسب ایمنی مواد نیز به کار رود. به طور کلی می توانیم بگوییم که MSDS بدین منظور تهیه می شود که خطرات یک محصول را بیان کند و به ما بگوید که روش ایمن کار با آن محصول چگونه است.

شناسایی جامعه هدف

بعد از آن در سومین مرحله، به «شناسایی جامعه هدفمان» می پردازیم. فروش هوشمندانه و نه فروش بی رحمانه. من تا چه حد بازارهای بالقوه کالا و خدمات قابل عرضه خود را می شناسم؟ فقط می شناسم و یا به خوبی می شناسم؟ و اگر به خوبی می شناسم، آیا در این بازارها تأثیرگذار هم هستم؟ شناخت جامع کالا و خدمات از یک سو و از سوی دیگر، شناخت عالمانه بازارهای هدف صادراتی، می تواند تحولی بنیادین در مسیر «کارآفرینی به روش صادرات» من خلق نماید. شناخت سطحی از بازارهای هدف صادراتی چندان پیچیده نیست، کمی جستجو در فضای اینترنت، اطلاعات بسیاری در اختیار ما خواهد گذاشت. ولی استفاده صحیح از این اطلاعات و تبدیل این اطلاعات به دانش صادراتی مجموعه، اشراف من را به فضای کسب و کارم می طلبد. فضای اینترنت فقط می تواند اطلاعاتی سطحی را در اختیار من کاوشگر قرار دهد که رقبای من نیز از آن ها بهره مند هستند، پس چه باید کرد؟

کلیدواژه ها، نحوه جستجو، مسیر جستجو، نحوه ارتباط سازی بین اطلاعات و در نهایت تعمیق هوشمندانه در اطلاعات، دانش جذابی برای سازمان من خلق خواهد نمود، دانشی دلنشین که با صرف هزینه هایی اندک فقط با حضور تیمی هوشمند، قابل دستیابی و آنالیز است. کلیدواژه ها، جستجو را راحت، سریع، صریح و هوشمندانه خواهد کرد که گام نهادن در مسیر جستجوی هوشمندانه، بدون علم به کلیدواژه ها، تحقیقا ناممکن و غیر حرفه ای است.

اصرار به شفاف سازی موضوعی بسیار مهم دارم و آن اینکه در فضای اینترنت هر خروجی حاصل از جستجو، الزاما صحت نداشته و ندارد و اطلاعات ارزنده ای محسوب نمی شود. از این مطلب ساده نگذرید، چه بسیار کلاهبرداری هایی به روش اطلاعات سازی و اطلاعات پراکنی در فضای اینترنت، گریبان پیشکسوتان و مجربینی را گرفته و بزرگانی را از صحنه تجارت و رقابت خارج نموده است. موضوع هکرها، موضوعی است که حتی زبان حرفه ای ترین کارشناسان IT در فضای بین الملل نیز از توصیف حجم این فاجعه، قاصر است. امروزه هکرها، خود منابع تولید محتوا هستند و گاه سالها با یک صادرکننده همزیستی می کنند و به ناگاه، هست و نیست را به باد می دهند. امروزه، اطلاعات کسب شده، لزوماً

حقایق نیستند مگر آنکه راستی آزمایی شوند و آنچه اطلاعات را به حقایق نزدیک و تبدیل می کند، ادله، منابع و پشتوانه های آن اطلاعات هستند.



یک مثال عینی: پس از جستجوهای بسیار، واردکننده و یا خریداری را یافته ام که ادعای واردات محصول یا خدماتی نموده است، در شرایط تحریم هستیم و اعتبارسنجی غیرممکن و یا بسیار زمانبر است. مکاتبات به پیش می رود، خریدار حتی نام تأمین کننده هایی را از کشورهای دیگر و یا حتی ایران می دهد تا آرامشی در قلب من ایجاد کند و چه بسیار با این موارد برخورد کرده ام و در بسیاری موارد به علت عدم آشنایی و یا توانمندی من به پاسخگویی هوشمندانه، حرکت از مسیر خود خارج شده است. روش های راستی آزمایی سریع و پارتیزانی برای تحقق شناخت عالمانه بازارهای هدف صادراتی و سپس فروش هوشمندانه چیست؟ طرح سؤالات هوشمندانه و سریع و آمادگی برای طرح سؤالاتی در پاسخ به پاسخ های از قبل آماده شده خریدارنماها می تواند ما را به اجرای موفق راستی آزمایی کمک شایانی نماید. به عنوان مثال، از خریدار مواردی به شرح زیر را مطالبه و سؤال کنید:

سابقه حضور در نمایشگاه های کلیدی، شماره لیسانس فعالیت بنگاه، سابقه حضور در این بازار، وب سایت خریدار، تعرفه واردات، مشخصه فنی مورد قبول، HS کد، نمونه ای از بارنامه حمل و سؤال طلایی از واردکنندگان کالا: سابقه انجام امور گمرکی و لجستیک خود را با چه شرکت هایی دارید؟ که پاسخی حرفه ای می طلبد و هر پاسخی قابل ردیابی و راستی آزمایی است، در بسیاری از موارد هکرها، توانمندی پاسخگویی سریع به تمامی این پرسش ها را ندارند و خریداران حرفه ای نیز منطقاً در اندک زمان، پاسخی کارشناسانه می دهند. علی الحساب ذکر ۴ مطلب زیر را خالی از لطف نمی دانم که حقیقتاً عدم توجه به این مطالب، سالیانه خسارت های سنگینی به بار می آورد:

فروشنده یا صادرکننده، حق پرداخت هیچ گونه هزینه ای از بابت ثبت نام یا Registration free و یا هزینه حواله banking cost و ... به هیچ خریداری و هیچ مرجعی ندارد، در صورت مشاهده و برخورد با این گونه درخواست ها یقین بدانید، تجارت از حالت عرف خود خارج شده است.

هیچ گونه پیوست ایمیلی غیر از JPG و PDF را باز نکنید آن هم بدون کلیک مشکوک و در صورت مشکوک بودن به یک اتفاق، حتماً از خریدار بخواهید پیوست را مجدداً و فقط به صورت JPG یا PDF ارسال نماید.

در بدنه ایمیل، هیچ گونه لینکی را باز نکرده و به هیچ وجه کلید Play را فشار ندهید.

سایت هایی مثل Alibaba عمدتاً حاوی اطلاعات خریداران حرفه ای نیست و یا اگر هست، بین یک دنیا اطلاعات بی اهمیت و بیات گم است.

اعتبارسازی

می خواهم صادرات را آغاز کنم، کالا یا خدماتی دارم که به نظرم می تواند ظرفیت صادرات داشته باشد، بازارهای دنیا را در فضای اینترنت محک زده ام، امید و احساس خوبی دارم و می خواهم شروع کنم و باید شروع کنم و اینجا است که به حلقه بعدی خود نیازمندم و حلقه بعدی باید هوشمندانه انتخاب شود تا بتوانیم کم کم زنجیره تأمین خود را تعریف نماییم. شخصاً بر این باورم که در نخستین گام باید تلاش کنم با امکانات

و فرصت هایی که برایم فراهم می شوند، در مسیر ایجاد زنجیره تأمین و سپس زنجیره ارزش صادراتی قرار گرفته و هر چه در توان دارم صرف ساختن بستری نمایم با عنوان "اعتمادسازی متقابل"، و قطعاً ایجاد سود در ماه های نخستین، ممکن است منطقی باشد، ولی لزوماً محقق نمی گردد. در بهترین حالت این است که بازار صادراتی می یابم ولی در بسیاری مواقع، چنین نیست و این حرکت، سخت به کندی پیش می رود. می خواهم بر حقیقتی اصرار کنم، صادرات هوشمندانه و ماندگار، هدف غائی است ولی در گام های اول، لزوماً نباید صادرات توسط من، حتماً و شخصاً صورت پذیرد، من در ابتدایی ترین گام ها باید برای خودم اعتبارسازی کنم و نه برند سازی.

حفظ کیفیت



اعتبار، اکتسابی است و در دنیای امروز بر خلاف گذشته های دور، نسل به نسل و موروثی نیست و فقط با تمرکز بر کیفیت پایدار و حفظ رضایت خریدار نهایی و در نهایت برندسازی ساخته می گردد. خریدار امروز، کالا را با خدمات می خرد و در نهایت، این خدمات ما است که خریدارانمان را پایبند سازمان، محصول و برندمان می نماید. سازمان کیفیت محور، با تمرکز بر جلسات مدیریتی مرتب ولی کوتاه و تمرکز بر روندهای هوشمندانه قدرتمند و سیستم های منسجم خود، با خریداران خود همزیستی نموده و با درک صحیح از نیازها و توقعاتشان، جریان بازار را به نفع خود هدایت می نماید. می خواهیم صادرات کنیم، صادرات ابزار است، هدف اولیه، کسب بازار است و هدف غایی، کسب و حفظ بازار است. کسب و حفظ، تنها محصول کالا و خدمات کیفی است و امروزه کیفیت، نه تنها نباید شعار باشد، بلکه دیگر نسبی هم نباید باشد. عمر عبارت کیفیت من از رقیبم بهتر است به سرآمده است. شناخت کامل، جامع و صحیح تولیدکننده از پارامترهای کیفی و دغدغه های خریداران و سپس پشتکار سازمان در بهبود و حفظ کیفیت، می تواند جریان بازار را به نفع سازمان بچرخاند.

تولید کیفی، پرهزینه نیست و برعکس، عدم تولید کیفی، بسیار هزینه بردار است که منجر به کاهش سهم بازار و آهسته آهسته، حذف از حضور در بازار خواهد شد. آموزش مداوم در سازمان و تمرکز سازمان بر مقوله تحقیق و توسعه نوین، سرمایه ای است ماندگار. تعریف کیفیت، برای هر صنعتی، متفاوت است ولی قطعاً خروجی محصول کیفی در تمامی صنایع، رضایتمندی خریدار است که در یک کلمه خلاصه شده، تعریف ساده و مشخص دارد، رضایت... می خواهیم صادرات کنیم اما آیا با استانداردهای محصول خود آشنا هستیم؟ و آیا می دانیم استاندارد، احترام به حداقل ها است؟ و آیا به این باور رسیده ایم که رضایتمندی خریدار، عبور از استانداردها و پاسخی همه جانبه به نیاز خریداران است؟ باید به همراه تیم هوشمندمان بر ۴ محور تمرکز کنیم: تعریف صحیح کیفیت محصول و خدمات، انتظار خریدارانمان از محصول و خدمات، چشم اندازمان از کیفیت محصول و خدمات، و برنامه کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت برای رسیدن به جایگاه مورد انتظار خریدار که این ۴ محور، پایه، اصل و بنیان حیات سازمانمان خواهد بود.