

راهکارهای تبلیغات و بازاریابی (۷۴)

نبرد در اتاق فرمان

چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های
راسخودمن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟

نویسنده: گان:

آل ریس

لورا ریس

مترجمان:

آتنا مقدم

سامان شاهین‌پور



ناشر: کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

نبرد در اتاق فرمان

ریسندگان: آل ریس و لورا ریس
ترجمه: اثنا، قدم و سامان شاهین پور

خوشنویس: کام خاوند، ورشید و ماه:

محمد کیانی

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتِه

مدیر اجرایی: پیروزه یآوری

ویراستار: آریتا جمشیدزاداول

مجله: مجله‌ی سیتِه

طیف: طیف

طیف: طیف

سیتِه

صفحه‌آرایی:

لیتوگرافی:

چاپ و صحافی:

ناشر:

چاپ نخست: بهار ۱۳۹۵

نسخه ۲۰۰۰

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-76-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۷۶-۴

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

بها: ۲۰۰۰۰ تومان

رشته‌شناسه	ریس، ال
عنوان و نا پدیدآور	Ries, Al نبرد در اتاق فرمان : چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟/نویسندگان ال ریس، لورا ریس ؛ مترجمان آتنا مقدم، سامان شاهین‌پور ؛ ویراستار آزیتا جمشیدنژاداول
مشخصات نشر	تهران : نشر نی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۳۱۲ ص.؛ مصور، نمودار؛ ۱۴×۲۱×۵/۵ س.م.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۲۰۲-۷۶۰-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی : War in the boardroom : why left-brain management and right-brain marketing don't see eye-to-eye, what to do about it, c2009.
عنوان دیگر	چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟
موضوع	بازاریابی -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	مدیریت -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	چپ و راست (روان‌شناسی)
موضوع	کارآمدی سازمانی
موضوع	موفقیت در کسب و کار
شناسه‌ی افزوده	ریس، لورا، نویسنده همکار
شناسه‌ی افزوده	Ries, Laura
شناسه‌ی افزوده	مقدم، آتنا، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه‌ی افزوده	شاهین‌پور، سامان، ۱۳۶۴ - مترجم
شناسه‌ی افزوده	جمشیدنژاد اول، آزیتا، ۱۳۶۰ - ویراستار
رده‌بندی کنگره	HF۵۴۱۵/۹۲۱۳۹۴
رده‌بندی دیویی	۶۵۸
شماره‌ی کتابشناسی ملی	۳۹۶۲۷۱۵

سخن ناشر

تصمیم‌گیرندگان افراد را بر اساس عملکرد راست یا چپ ذهن آن‌ها می‌تواند بسیار متفاوت و متنوع باشد. راست‌ذهن‌ها افرادی حسابگر، کامل‌نگر، تصویری و تا حدودی رویایی هستند و چپ‌ذهن‌ها استدلالی، جزءنگر، انتزاعی، پردازشگر و قاعده‌مند. بنا بر این هر پدیده‌ای از نگاه دو نیمه‌ی مختلف ذهن می‌تواند برداشت‌های مختلف و نتیجه‌گیری‌های مختلف و در پی آن تصمیم‌گیری‌های مختلف داشته باشد. بر اساس همین نوع تفکر، برداشت‌ها و تصمیم‌گیری‌های انجام‌شده‌ی افراد چپ‌ذهن و راست‌ذهن در موقعیت‌های شغلی یکسان می‌تواند بسیار متفاوت و متغیر باشد.

اگر منابع انسانی سازمان‌ها را بررسی کنیم خواهیم دید که بسیاری از مدیران ارشد و تصمیم‌گیران الزاماً و اجباراً چپ‌ذهن هستند و از سوی دیگر مدیران خلاقیت، تولیدکنندگان فکر، مدیران ارشد بازاریابی و... در گروه راست‌ذهن‌ها قرار می‌گیرند.

به راستی خود شما در کدام گروه قرار دارید؟ چپ‌ذهن هستید یا راست‌ذهن؟

اگر در جایگاه مدیران ارشد سازمان خودتان می‌باشید، به احتمال زیاد چپ‌ذهن هستید و اگر در بخش‌های مدیریت فکر و توسعه‌ی بازار کار می‌کنید،

راست‌ذهن هستید.

شاید هم قرارگیری شما با این تعریف هماهنگی ندارد. اگر این گونه است آیا از موقعیت شغلی که در آن قرار گرفته‌اید، راضی هستید؟ در تمامی شرکت‌های کوچک و بزرگ این دو گروه با دو دیدگاه مختلف همواره در مورد تصمیم‌گیری‌های مختلف با هم در تکیا و کشاکش تنگاتنگی قرار دارند.

مدیریت در تلاش است از افرادی استفاده کند که چپ‌ذهن هستند؛ کسانی که ذهنی کلامی، تحلیلی و منطقی دارند و در طرف مقابل، گروه دیگر تلاش می‌کند از افرادی استفاده کنند که ذهنی بصری، شهودی و کل‌نگر دارند. فاصله میان تفکر راست‌ذهن‌ها و چپ‌ذهن‌ها هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود و به ندرت پیچیده تبدیل شده است که معمولاً در اتاق فرمان هر شرکتی می‌بینید. به عبارتی، نبردی میان دو تفکر که هدفی یکسان، ولی نگرش و شیوه‌ی تفکر متفاوت دارند.

به نظر شما کدام تفکر درست‌تر است؟ هر دو.

هدف این کتاب ایجاد سلج راستی میان مدیران چپ‌ذهن و بازاریابان راست‌ذهن است و به عبارتی پایه است میان دو سرزمین جدا از هم. اما چگونه؟ با نزدیک کردن سطوح آگاهی آن‌ها از یکدیگر، تشریح اصول بازاریابی برای مدیران و ارائه‌ی اصول مدیریت برای بازاریابان. در این کتاب شما با ۲۵ حوزه‌ی مختلف آشنا می‌شوید که در آن‌ها ایده‌ی تفکر مدیران و بازاریاب‌ها با هم متفاوت است. امیدوارم از مطالعه‌ی کتاب لذت ببرید، برای من لذت بخش بود.

سازمان تهران

بهار ۱۳۹۵

فهرست

- ۵ پیشگفتار: ذهن تقدیر یافته شما
- ۱۳ مقدمه: پرده‌ی مخملی
- ۲۳ فصل اول
مدیریت با واقعیت‌ها سروکار دارد، بازاریابی با برند
- ۳۳ فصل دوم
مدیریت بر محصول تمرکز دارد، بازاریابی بر برند
- ۴۹ فصل سوم
مدیریت به تصاحب برند می‌اندیشد، بازاریابی به تصاحب صنعت
- ۵۱ فصل چهارم
مدیریت طرفدار محصولات بهتر است، بازاریابی طرفدار محصولات مختلف
- ۶۹ فصل پنجم
مدیریت چند محصولی بودن را می‌پسندد، بازاریابی تک محصولی بودن را
- ۸۱ فصل ششم
مدیریت در تلاش برای گسترش برند است، بازاریابی در تلاش برای حذف حواشی یک برند

فصل هفتم

۹۵ مدیریت می‌خواهد نخستین محرک باشد، بازاریابی به ذهنیت‌سازی و ذهن فکر می‌کند

فصل هشتم

۱۰۷ مدیریت در پی ورودی جنگالی به بازار است، بازاریابی در پی یک شروع آرام

فصل نهم

۱۱۵ مدیریت قلب بازار را هدف می‌گیرد، بازاریابی یکی از دو سر بازار را

فصل دهم

۱۲۵ مدیریت دوست دارد مالک همه چیز باشد، بازاریابی تنها به مالکیت یک واژه می‌اندیشد

فصل یازدهم

۱۳۹ مدیریت با مشکلات انسانی سروکار دارد، بازاریابی با جک‌های بصری

فصل دوازدهم

۱۵۱ مدیریت یک برند را ترجیح می‌دهد، بازاریابی چندین برند را

فصل سیزدهم

۱۶۵ مدیریت به زیرکی اعتقاد دارد، بازاریابی به شانس

فصل چهاردهم

۱۸۵ مدیریت به برندسازی مضاعف باور دارد، بازاریابی به تک‌برندبودن

فصل پانزدهم

۱۹۷ مدیریت روی رشد مستمر برنامه‌ریزی می‌کند، بازاریابی روی تغییرات

فصل شانزدهم

۲۰۹ مدیریت دشمن گروه محصولی جدید است، بازاریابی در فکر برتری در یک گروه محصولی جدید

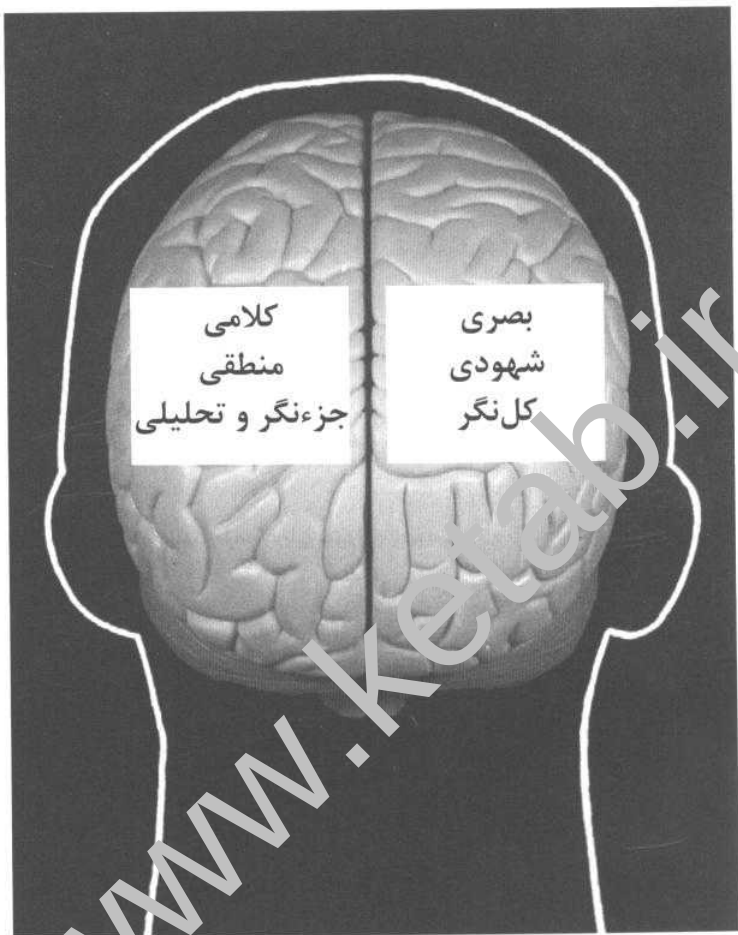
فصل هفدهم

۲۲۱ مدیریت در پی ارتباط با مشتری است، بازاریابی در پی جایگاه‌سازی

فصل هجدهم

۲۲۹ مدیریت در پی مشتریان ماندگار است، بازاریابی به مشتریان مقطعی راضی است

۲۳۵	فصل نوزدهم مدیریت عاشق اهدای کوبین و در نهایت فروش است. بازاریابی از آن متنفر است
۲۴۵	فصل بیستم مدیریت در تلاش برای تقلید از رقیاست، بازاریابی خلاف این عمل می‌کند
۲۵۹	فصل بیست و یکم مدیریت از تغییر نام متنفر است. بازاریابی معمولاً از آن استقبال می‌کند
۲۷۳	فصل بیست و دوم مدیریت چشم امید به خلاقیت‌های پی‌درپی دارد. بازاریابی تنها به یک خلاقیت راضی است
۲۸۱	فصل بیست و سوم مدیریت شیفته رسانه‌های بازاریابی به این قضیه چندان مطمئن نیست
۲۹۳	فصل بیست و چهارم مدیریت رویکردی کوتاه‌مدت دارد. بازاریابی رویکردی بلندمدت
۳۰۳	فصل بیست و پنجم مدیریت بر باور عمومی تکیه دارد. بازاریابی به دنبال باوری
۳۱۱	نکته‌ی آخر



مدیریت تلاش می کند از افرادی استفاده کند که چپ ذهن هستند؛ یعنی کسانی که ذهنی کلامی، منطقی و تحلیلی دارند. بازاریاب ها نیز تلاش می کنند راست ذهن ها را به سوی خود بکشانند که ذهنی بصری، شهودی و کل نگر دارند.

پیشگفتار: ذهن تفکیک یافته‌ی شما

ذهن هر انسان به دو نیمه‌ی کاملاً جدا تقسیم شده که هر کدام اطلاعات را به گونه‌ای متفاوت پردازش می‌کند. نیمکره‌ی چپ مغز، اطلاعات را در قالب سری‌های دسته‌بندی شده پردازش می‌کند، تفکر زبانی دارد و به صورت خطی و قاعده‌مند عمل می‌کند. اما نیمکره‌ی راست مغز، اطلاعات را به صورت موازی پردازش می‌کند، تفکر تصویر ذهنی (بصری) دارد و «کل‌نگر» است.

در وجود هر کس، یکی از این نیمکره‌ها غالب است. این موضوع فی‌نفسه تعجب‌آور نیست، زیرا با یکی دیگر از ویژگی‌های معروف آدمی سازگاری دارد. بعضی از مردم راست‌دست هستند و برخی دیگر چپ‌دست. به همین ترتیب، بعضی از مردم راست‌ذهن هستند و برخی چپ‌ذهن. اما این دو هیچ ربطی به هم ندارند؛ بدین معنی که یک فرد راست‌ذهن می‌تواند راست‌دست یا چپ‌دست و یا هر دو باشد، برعکس این هم درست است.

اما شما چگونه؟ راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟

اگر مدیر عامل یکی از شرکت‌های بزرگ هستید، احتمال دارد چپ‌ذهن باشید؛ پیش از این که تصمیمی بگیرید، به سراغ اخبار، ارقام، اطلاعات بازار و تحقیقات مشتری می‌روید؛ و البته در دنیایی که هدف نهایی را درآمد و ارزش سهام تعیین می‌کند، اگر جز این باشد جای تعجب است. اما اگر بازاریاب هستید، به احتمال زیاد در زمره‌ی افراد راست‌ذهن قرار دارید؛ معمولاً با توجه

به «غریزه و میل درونی» خود و کمی هم اطلاعات و شواهد عینی تصمیم می‌گیرید؛ از نظر شما هیچ کاری خلاقانه‌تر از بازاریابی در دنیا وجود ندارد.

تفکر بصری - تفکر کلامی

تفاوت دیگر این است که در تفکر کلامی، چپ‌ذهن‌ها قدرت بیشتری دارند و در تفکر بصری این راست‌ذهن‌ها هستند که متبحرند. زمانی که یک مدیر عالی‌رتبه در حال سخنرانی است، معمولاً این تصویر در ذهن شکل می‌گیرد که استادیوم ایستاده و متنی را از رو می‌خواند. اما زمانی که یک بازاریاب چهار صحبت می‌کند، در کنار یک صفحه‌ی نمایش بزرگ می‌ایستد و همراه با نمایش اسلایدهای جذاب و مختلف، به سخنرانی خود ادامه می‌دهد.

حتی زمانی هم که چپ‌ذهن‌ها از اسلایدهای پاورپوینت استفاده می‌کنند، تصاویر نمایش داده شده، بیشتر دارای متن هستند تا تصاویر جذاب. معمولاً افراد چپ‌ذهن تمایل زیادی به کلمات دارند و سخنرانان ماهری به شمار می‌روند. اما افراد راست‌ذهن، نه تنها نندگان خوبی هستند.

اما چرا افراد راست‌ذهن خوب می‌نویسند؟ به این دلیل که چینش کلمات روی کاغذ، بیش از این که چالشی که می‌باشد، تصویری است. برای مثال، این افراد چینش کلمات را به گونه‌ای در نامه‌ها و ایمیل‌های تبلیغاتی تنظیم می‌کنند که هر ایده در یک خط تمام شود.

تفکر تحلیلی و جزءنگر - تفکر کل‌نگر

این چپ‌ذهن‌ها هستند که هنر و علم مدیریت را شکل داده‌اند. آن‌ها از دارندگان مدرک دکترای دعوت می‌کنند تا سیستم‌های کامپیوتری پیچیده‌ای را برای تجزیه و تحلیل داده‌های مالی به وجود آورند و در نتیجه بفهمند که احتمال ایراد در کدام قسمت وجود دارد؛ که گاهی این استیاه به رقم ۷۰۰ میلیارد دلار می‌رسد و البته عدد کمی نیست.

از طرف دیگر، راست‌ذهن‌های کل‌نگر، تصویر کلی را می‌بینند و این پرسش را از خود می‌پرسند: چرا باید به کسانی وام دهیم که نمی‌توانند آن را بازپرداخت کنند؟

کامپیوتر، دستگاهی است کاملاً مبتنی بر چپ‌ذهن‌بودن که به طرز خارق‌العاده‌ای میلیون‌ها ردیف اطلاعات را نگهداری و تجزیه و تحلیل می‌کند. اما زمانی که به تصویر کلی می‌رسد، نمی‌تواند کاری از پیش ببرد. اهالی خیابان وال استریت در تجزیه و تحلیل ریسک سرمایه‌گذاری، اعتماد بسیار زیادی به کامپیوترها دارند. وارن بافت^۱ می‌گفت: «حواستان به عملکرد متخصصان برنامه‌نویسی باشد، چون آن‌ها فرمول‌های مورد نیاز ما را می‌نویسند.» ذهن دیجیتال کامپیوترها تنها می‌تواند به عقب برگردد و اطلاعات موجود را تجزیه و تحلیل نماید. اما ذهن بشر، مخصوصاً افراد راست‌ذهن، می‌تواند آنچه را ممکن است آینده رخ دهد، تصور کند.

اطمینان - عدم اطمینان

تفکر منطقی، تحلیلگر را می‌کند این قابلیت را در یک فرد ایجاد کند تا بتواند آینده را پیش‌بینی نماید. در نهایت، اگر با اطلاعات دقیق، موقعیتی را بررسی کردید، باید قادر باشید اتفاقات آینده را پیش‌بینی نمایید. به همین دلیل است که مدیران چپ‌ذهن معمولاً از این قابلیت برخوردارند. اگر چند گزینه‌ی استراتژیک روی میز باشد و مدیر عامل با گزارش بررسی اوضاع آینده از در وارد شود، جایی برای بحث باقی نمی‌ماند. چون از نظر آن مدیر، «حرکت استراتژیک A را انجام می‌دهد، چون با توجه به آینده‌ی قابل پیش‌بینی، بهترین نتیجه را می‌دهد». بنا بر این، بحث تمام است. جلسه‌های متعددی را به همین صورت، بی‌نتیجه به پایان برده‌ام. در جایی که یک مدیر، توانایی عجیب پیش‌بینی آینده را دارد، هیچ کاری بجای نمی‌آید. این که شرکت باید این استراتژی را در پیش بگیرد، وجود ندارد. آیا، آیا می‌دانید همه‌ی رسانه‌های چاپی، از جمله کتابی که می‌خوانید، در سال ۲۰۱۲ به فراموشی سپرده خواهند شد؟ این آن چیزی بود که مدیر عامل شرکت مایکروسافت در سال ۲۰۰۷ پیش‌بینی می‌کرد. او گفت: «در طول ۱۰ سال آینده، استفاده از هر چیزی که اسم آن را

1. Warren Buffett

رسانه می‌گذاریم، مانند رسانه‌های چاپی، تلویزیون و اینترنت، جای خود را به اینترنت و فضای دیجیتال می‌دهد. هر چیزی می‌تواند از طریق امواج دیجیتال منتقل شود. هر مطلبی را که الان در حال خواندن آن هستید، در آینده روی یک صفحه‌ی نمایش خوانده می‌شود.»

همان طور که یادمان هست، رادیو باعث شد روزنامه‌ها و مجله‌ها به فراموشی سپرده شوند، تلویزیون، رادیو را کنار زد و اینک اینترنت است که می‌خواهد همه چیز را محو کند. مطمئن باشید که خواهیم دید.

«اطمینان» ویژگی بارز چپ‌ذهن‌هاست، در حالی که راست‌ذهن‌های کلان‌ساز هرگز به اطمینان نمی‌رسند. (در واقع آن‌ها معتقدند دنیا به قدری بزرگ، پیچیده و گنج‌کننده است که هیچ کسی نمی‌تواند تمام ابعاد و زوایای آن را دریابد.)

اگر نسبت به مسجدهای استراتژی‌های مختلفی که پیش رو دارید، مطمئن نیستید، احتمالاً بیشتر به روی بدیع‌ترین آن‌ها تمایل دارید.

یک بار دیگر این بدیش را می‌پرسم، شما راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟ تصور جالبی است که بتواند از هر دو نیمکره‌ی مغزتان به یک میزان استفاده کنید، اما تحقیقات دانشمندان خبر دیگری را اثبات می‌کند.

دوست‌توانی فیزیکی - دوست‌توانی مغزی

دوست‌توانی فیزیکی در بین نوع بشر بسیار نادر است. کسانی که فکر می‌کنند این توانایی را دارند (مانند کسی که در بیس با هر دو دست ضربه می‌زند)، در واقع چپ‌دست‌ها یا راست‌دست‌هایی هستند که با تمرین زیاد یاد گرفته‌اند از دست دیگر خود استفاده نمایند.

دوست‌توانی مغزی نیز در بین نوع بشر بسیار نادر است. در واقع، شاید بتوانید با کم‌کردن فعالیت یکی از نیمکره‌های مغز خود، از نیمکره‌ی دیگر استفاده نمایید، اما استفاده از هر دو، با یک توان مساوی غیرممکن است. در زمان تولد هر انسانی مشخص می‌شود که او راست‌ذهن است یا چپ‌ذهن؛ که البته این موضوع لزوماً بد نیست.

این خاصیت طبیعت است که از همه نوع انسانی بر روی زمین موجود

باشد. هنرمند، بانکدار، حسابدار، آهنگساز، معلمان مدرسه، واسطه‌های معاملات املاک، نویسندگان، مهندسان، معماران و کلاً... این طور به نظر می‌رسد که هر شغلی توسط یکی از چپ‌ذهن‌ها یا راست‌ذهن‌ها پر شده باشد. در واقع، برای راه‌اندازی یک شرکت، باید تفکر منطقی و تحلیلی‌گر، و برای اجرای برنامه‌ی بازاریابی همین شرکت، یک ذهن شهودی و کل‌نگر داشت.

باز هم به این موضوع فکر کنید، شما راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟ همان طور که پیش از این گفتم، بیشتر مردم فکر می‌کنند چپ‌ذهن هستند. چرا؟ چون در هر انسانی اعتماد به نفس وجود دارد. آن‌ها فکر می‌کنند همیشه درست می‌گویند، در جایگاه حق نشسته‌اند و دیگری که با آن‌ها مخالفت می‌کند، مطمئناً در اشتباه‌اند.

«من درست می‌گویم و تو اشتباه می‌کنی.» یک عبارت جهانی است که در ذهن همه‌ی انواع بشر وجود دارد و این تازه، متعادل‌ترین آن است. اما پرسش این جاست که یک فرد چگونه این باور می‌رسد؟ مردم تصور می‌کنند این مسئله باید نتیجه‌ی تفکر منطقی و تحلیلی‌گر آن‌ها باشد.

اما این حرف لزوماً درست نیست. هر انسانی می‌تواند راست‌ذهنی باشد که اعتماد به نفس بالایی دارد. ممکن است کسانی با تفکر شهودی به اندازه‌ی افرادی که تفکر منطقی دارند، از موضوع مطمئن باشند. حتی ممکن است این اطمینان بیشتر باشد؛ تا حدی که برای همه‌ی چیزها نیازی به هیچ مدرک یا شاهی نداشته باشد.

به رغم این عدم توازن، باز هم فرد از هر دو دست استفاده می‌کند و بر یکی از دست‌هایش تکیه‌ی بیشتری خواهد داشت. برای مثال، از هر دو دست خود برای کار نجاری استفاده می‌کند، اما یکی از دست‌هایش بیشتر به کارش می‌آید. اگر توازن ذهنی شخص خیلی کمتر از این‌ها باشد، مانند بیماران اوتیسمی (نارسایی در نیمکره‌ی چپ) یا بیماران دیسلکسی (نارسایی در نیمکره‌ی راست)، ممکن است نارسایی‌هایی را در مغز خود داشته باشد.

برخی از عصب‌شناسان بر این باورند که ممکن است برخی از این نارسایی‌ها در دوران کودکی، چون در حال شکل‌گیری و توسعه است، قابل درمان باشد. این کار با فعالیت بیشتر نیمکره‌ای که نارسایی دارد، انجام می‌شود.

مدیران - کارآفرینان

مفهوم چپ‌ذهنی و راست‌ذهنی را می‌توان برای بیان تفاوت بین مدیران و کارآفرینان به کار گرفت. کارآفرینان قطعاً راست‌ذهن هستند و عبارت‌اند از رویاگرایی که گوشه‌چشمی به تصویر کلی دارند. (یک مثال خوب از تفکر شهودی و کل‌نگر)

تاریخ نشان می‌دهد کارآفرینان نمی‌توانند در بلندمدت مدیران خوبی باشند. شاید باید یک راست‌ذهن شرکتی را تأسیس کند و یک چپ‌ذهن آن را اداره نماید. استفان استرن^۱ در روزنامه‌ی فایننشال تایمز^۲ می‌نویسد: «اگر کارآفرینان نبودند، هیچ کسب‌وکاری شکل نمی‌گرفت. اما اگر آن‌ها برای همیشه به سر کار باشند، کسب‌وکاری باقی نمی‌ماند.»

نبرد در اتاق فرمان

در طول سال‌هایی که مشاوره مشغول بوده‌ایم، در بسیاری از این نبردها شرکت کرده و زخم‌های زیادی برداشته‌ایم. ظاهراً در همه‌ی این نبردها، روال ثابتی حکمفرماست. مدیران برای ایده‌ها و مفاهیمی بحث می‌کنند که «عرف تجاری» و نمودی از تفکر چپ‌ذهنی هستند. اما ما بازاریاب‌ها بر سر ایده‌ها و مفاهیمی بحث می‌کنیم که شاید منطقی به نظر نیایند، اما معتقدیم که نتیجه‌بخش خواهند بود و این نتیجه‌ی تفکر راست‌ذهنی ماست.

اما در نهایت چه کسی پیروز می‌شود؟ تصمیم‌گیری را می‌گیرد؟ دست بازاریاب‌ها بسته است، تمام تصمیم‌های بازاریابی باید تأیید مدیریت برسند. در این کتاب، ۲۵ حیطة‌ی مختلفی را که در آن‌ها مدیران و بازاریاب‌ها متفاوت است، بررسی می‌کنیم. در واقع، این نبرد بین راست‌ذهن‌ها و چپ‌ذهن‌هاست.

با این حال، همه‌ی مدیران چپ‌ذهن نیستند و همه‌ی بازاریاب‌ها هم در گروه راست‌ذهن‌ها قرار نمی‌گیرند. می‌توان استیو جابز^۳ را نمونه‌ای از مدیران

1. Stefan Stern
2. Financial Times
3. Steve Jobs

راست‌ذهن معرفی کرد که یکی از بزرگ‌ترین‌های دنیای کسب‌وکار بود. او به شدت تفکر بصری داشت و تحقیقات بازار را کوچک می‌شمرد و برای آن ارزشی قائل نبود. (دو ویژگی راست‌ذهن‌ها)

پراکندگی ایده‌ها در اتاق فرمان

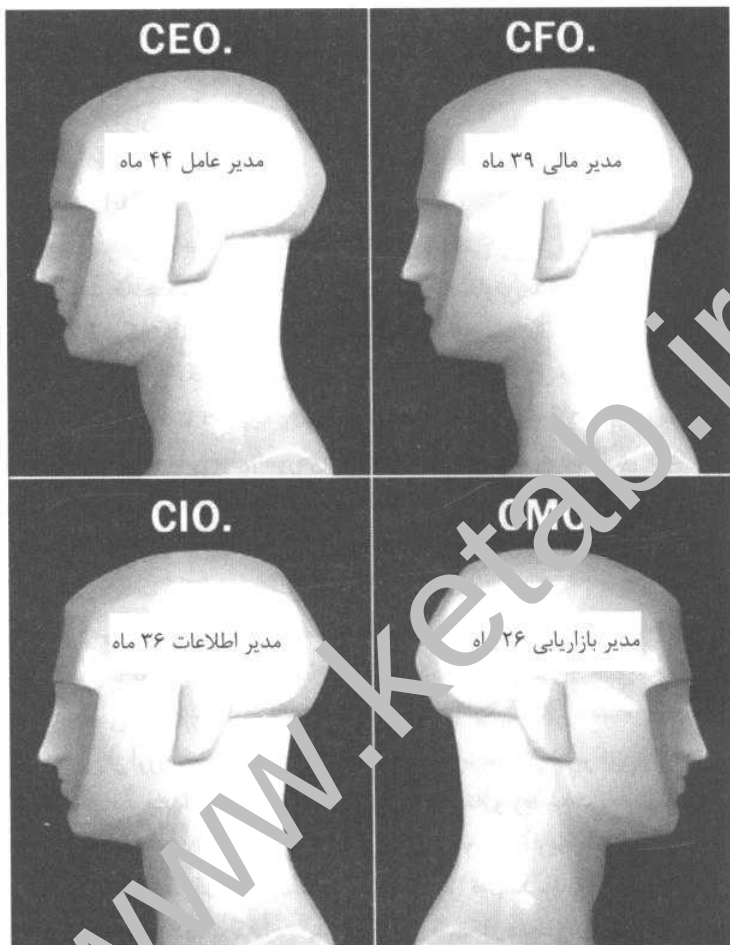
بشتر نبردهایی که در اتاق فرمان هر شرکتی رخ می‌دهد، بین دو گروه عمده است که هدفی یکسان ولی شیوه‌ی تفکر متفاوتی دارند. اگر این دو گروه یکدیگر را درک کنند، این تفاوت آرا می‌تواند مفید باشد.

به تازگی برای یک شرکت هندی، دوره‌ی مشاوره‌ی بازاریابی را به اتمام رسانده‌ایم. می‌رفت تا نتیجه‌ی این جلسه‌ها یک موفقیت بزرگ برای ما باشد، چون این شرکت ما را برای دوره‌ی بعدی مشاوره دعوت به همکاری کرد. چند وقت بعد، مدیر ارشد این شرکت به ما گفت که ایده‌ی ما را مسخره می‌داند، اما به خاطر اعتمادی که به ما دارد، این ایده استفاده خواهد کرد. این یک نمونه از آن چیزی است که باید اتفاق بیفتد.

اگر چپ‌ذهن هستید، احتمالاً نسبت به مفاهیم بازاریابی که توسط راست‌ذهن‌ها توسعه یافته، رغبت نشان نمی‌دهید در واقع، حرفه‌ی آن‌ها برای شما مفهومی ندارد.

یکی از آرزوهای ما این است که تیم مدیریت هر شرکتی، فرصتی را اختصاص دهد و با اصول بازاریابی آشنا شود، به ویژه بخواند تفاوت بین باور عام و باور بازاریابی را تشخیص دهند. از طرفی، دوست داریم امکان بازاریاب ماندن زمانی را صرف این موضوع کنند که چرا تیم مدیریت ایده‌های آن‌ها را رد می‌کند و توجه کنند که این ایده‌ها باید به شکل منطقی، کالایی و تجاری بیان شود.

این مسائل، هدف‌های اصلی این کتاب هستند.



بر اساس نظرسنجی اخیر مرکز اسپنسر استوارت،^۱ مدیر بازاریابی در شرکت، کمترین مدت تصدی را نسبت به دیگر رده‌های بالای اجرایی دارد. در مجله‌ی بیزینس ویک^۲ آمده: «این شغل، آلوده به اشعه‌ی رادیواکتیو است.»

1. Spencer Stuart
2. Business Week

مقدمه: پرده‌ی مخملی

از جنرال اندریک در شهر نیویورک تا والت دیزنی در لس‌آنجلس، در همه‌ی شرکت‌ها پرده‌ای مخملی بین اتاق مدیریت و تیم بازاریابی کشیده شده که این دو گروه را از هم جدا می‌کند. این مسئله بسیار پیچیده است. دیوید پکارد^۱ بنیانگذار شرکت هیولیت-پاکارد^۲ می‌گوید: «بازاریابی مهم‌تر از آن است که صرفاً به بازاریاب‌ها سپرده شود.» از سوی دیگر، بازاریابی پیچیده‌تر از آن است که فقط به مدیران واگذار گردد. چون مدیران تجربه‌ی کمی در کار بازاریابی دارند و اصول آن را درک نمی‌کنند.

فاصله‌ای عمیق بین این دو

این فاصله هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود و به یکپارچگی مدیران تیم‌ها برای موفقیت لطمه وارد می‌کند؛ حال چه در کسب‌وکار و چه در ورزش. «همه برای یکی، و یکی برای همه»؛ این جمله‌ی قدیمی به ندرت در راهروی شرکت‌های بزرگ آمریکایی شنیده می‌شود. در بسیاری از این شرکت‌ها

1. David Packard

2. Hewlett-Packard

تیم مدیریت و تیم بازاریابی در حال نبرد با یکدیگر هستند که مطمئناً برای آن‌ها، موقعیت شغلی‌شان، مشتریان و حتی اقتصاد جامعه خوب نیست. به تازگی شرکت خدمات مالی دلویت^۱ ۲۱۷ مصاحبه‌ی مفصل را با مدیران عامل شرکت‌های بزرگ اروپایی ترتیب داده که بر اساس گزارش این شرکت، «اکثر مدیران عامل فعلی بر این باورند که سازمان آن‌ها نقش بازاریابی را درک کرده است». اما بر اساس نظرسنجی ما، سایر مدیران عامل و جامعه‌ی متخصصان بازاریابی اروپا خلاف این را تأیید می‌کنند.

مجله‌ی فورچون^۲ نیز این فاصله‌ی عمیق را به نمایش گذاشته است. این مجله در سالگرد ۷۵ سالگی تأسیس خود، در گزارشی «۷۵ کتابی که برای کسب‌وکار خود باید بخوانید» را انتخاب و منتشر کرده است. ظاهراً بازاریابی جزء موازی نیست که برای اداره‌ی کسب‌وکار خود واقعاً به دانستن آن نیاز داشته باشد، چرا که در این فهرست، هیچ کتابی در حوزه‌ی بازاریابی وجود نداشت.

جک ولش،^۳ مدیر عامل سابق جنرال الکتریک و دارنده‌ی عنوان «مدیر قرن» از مجله‌ی فورچون را در نظر بگیرید. فکر می‌کنید در دو کتاب پرفروش خود با نام‌های مستقیم از اساس^۴ و روزی^۵ چه چیزی درباره‌ی بازاریابی گفته است؟

لازم نیست این دو کتاب را تا انتها بخوانید، چون من به شما می‌گویم؛ تقریباً هیچ چیز. و این در حالی است که یکی درباره‌ی مدیریت منابع انسانی گفته: «رئیس بخش منابع انسانی را باید دومین فرد بسیار مهم هر سازمانی دانست.» (احتمالاً مدیر منابع انسانی با مشغله‌ی دیگری که دارد، همان مدیران بازاریابی را که ۲۶ ماه در سمت خود دوام می‌برند با افراد دیگر جایگزین می‌کند.)

1. Deloitte
2. Fortune
3. Jack Welch
4. Straight from the Gut
5. Winning

جک ولش خدمات ارزنده‌ای در شرکت جنرال الکتریک داشت. و البته یک دلیلش این است که خیال او از بابت بازاریابی راحت بود، چون جنرال الکتریک از برند قدرتمندی برخوردار شده بود. اما اگر او را در سمت مدیریت شرکت کرایسلر^۱ قرار دهید، نتیجه کاملاً متفاوت خواهد بود.

همدلی و مسائل مالی

به عنوان افراد تیم بازاریابی، عموماً تنها با همکاران خودمان در بخش بازاریابی همدلی داریم. اما بودجه‌ی کار ما، به تصمیم مدیران عامل شرکت‌هایی وابسته است که ما را استخدام کرده‌اند تا در استراتژی‌های بازاریابی‌شان به آنها کمک کنیم.

به عنوان یک مشتری بازاریابی، افتخار (و مکافات!) همکاری با صدها شرکت از صنایع مختلف را داشتم. مطمئناً این مدیر عامل است که ما را استخدام می‌کند و مسئول تمام مشکلات حاکم بر شرکت خود است. از طرف دیگر، او تصمیم می‌گیرد که به ترسیده‌ای ما عمل شود یا خیر.

تا به حال دقت کرده‌اید که در زمان مشاوره‌ی استراتژی‌های بازاریابی به شرکت‌های مختلف می‌رویم، افراد تیم بازاریابی در کدام سمت می‌نشینند؟ آنها معمولاً در کنار هم، در یک سمت میز در برابر تیم مدیریت که در سمت دیگر هستند، می‌نشینند. یک پرده‌ی مخملی هم بین آنها کشیده شده است.

در این کتاب تلاش می‌کنیم این پرده را کنار بزنیم، پلی بین این دو سرزمین جدا از هم ایجاد نماییم و اصول بازاریابی برای مدیران و اصول مدیریت را برای بازاریاب‌ها تشریح کنیم.

آموزش یک مدیر عامل

ممکن است فکر کنید مشاوران بازاریابی، بخش اعظم زمان خود را صرف می‌کنند تا به مشتریان‌شان توصیه‌هایی در زمینه‌ی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های

1. Crystler

کاربردی در برنامه‌های بازاریابی ارائه نمایند. اما در واقع، بیشتر وقت خودمان را در آموزش اصول بازاریابی به مدیران شرکت‌ها صرف می‌کنیم.

بیشتر مدیران شرکت‌ها بسیار باهوش هستند. یک لامپ کم‌نور، به زور می‌تواند حتی گوشه‌ای از شرکت را روشن کند. وقتی هر مدیری بداند که بازاریابی چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری نمی‌تواند، معمولاً می‌تواند به درستی تصمیم نهایی خود را بگیرد.

اما متأسفانه در ذهن همین مدیران باهوش، ابهام غریبی نسبت به ماهیت بازاریابی وجود دارد. از بین بردن این ابهام دشوار است، چون تقریباً هر مطلبی که مدیران چپ‌ذهن درباره‌ی بازاریابی می‌دانند، اشتباه است.

بازاریابی، عامی عام نیست و به راحتی هم نمی‌توان آن را یاد گرفت. اگر این طور بود، دیگر نیازی به استخدام مدیر بازاریابی در رأس تیم بازاریابی هیچ شرکتی وجود نداشت. بنابراین هر مدیری می‌توانست خود بخش بازاریابی را در کنار کارهای دیگر اداره کند و دیری نمی‌پایید که شرکت‌های مختلف به دلیل این دید عرفی و عدم آشنایی با اصول بازاریابی، با مشکل مواجه می‌شدند. برای مثال، فروش کرایسلر در سال ۲۰۰۶ کاهش ۷ درصدی را تجربه کرد و ۱/۵ میلیارد دلار ضرر دید. به همین خاطر بود که دایملر^۱ مدیریت شرکت را به شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری سربروس^۲ سپرد.

سربروس در قدم اول چه کار کرد؟ آن‌ها رابرت ناردلی^۳، مدیر عامل سابق شرکت هوم دپوت^۴ را به کار گرفتند تا کرایسلر را از این مخمصه نجات دهد. تخصص آقای ناردلی چه بود؟ بر اساس گزارش رسانه‌ها او متخصص «تولید با هزینه‌ی کم» بود. آقای ناردلی در سمت مدیریت کرایسلر این طرح خود برای حذف ۱۳ هزار شغل خبر داد و گفت: «راه همین است، هر چه سریع‌تر این کار را انجام دهیم، کارایی بیشتری خواهد داشت. این برنامه‌ی ماست.»^۵ سریع‌تر؟ کارایی بیشتر؟ آیا مشکل کرایسلر این بود؟ هر متخصص بازاریابی

1. Daimler
2. Cerberus Capital Management
3. Robert Nardelli
4. Home Depot

می‌داند مشکل اصلی کرایسلر چیست که مطمئناً مسائل تولید، نیروی کار زیاد و قیمت محصولات نمی‌تواند باشد. برای مثال، یک دلیل بیاورید که بخواهید محصولات کرایسلر را بخرید؛ نمی‌توان چیزی گفت، شما می‌توانید؟

کرایسلر مشکل بازاریابی دارد

این که به سرعت هزینه‌ی محصولات کرایسلر را پایین بیاورید، نتیجه‌بخش نخواهد بود. همین حالا هم قیمت محصولات کرایسلر در مقایسه با تویوتا، وندار نیسان کمتر است.

مدیران شرکت‌ها در تشخیص مسائل بازاریابی مشکل دارند. زمانی به سمت مدیریت یک شرکت می‌رسید که اول از همه عاشق آن شرکت باشید و در تمام بهی و اداری بی‌پایان خود را به آن برند نشان دهید. حتی اگر کسی از خارج شرکت بخواهد به این سمت برسد، باید نخست در برابر برند شرکت زانو بزند. مانند همان چیزی که ناردلی، در زمان ورود خود به کرایسلر گفت، «این کار، بیش از یک کار است؛ باید سعی کنیم کرایسلر، این برند فوق‌العاده خاص را در جایگاه مناسب خود بماند».

اما نمی‌توانید تا مشکلی را شناخته‌اید، آن را حل کنید. کدام بازاریابی تا به حال عنوان «فوق‌العاده خاص» را برای برند کرایسلر به کار برده؟ شاید بتوان مرسدس بنز را با این عنوان خواند، اما کرایسلر؟

از دیدگاه بازاریابی، بیشتر محصولات کرایسلر اف‌صاحانه. در واقع باید پرسید یک محصول کرایسلر به چه چیزی شناخته می‌شود؟ PT Cruiser نه چندان گران یا Chrysler 300 گران‌قیمت؟

داج^۱ چطور؟ آیا خودروی ارزان‌قیمتی است؟ یا یک کامیون گران‌قیمت؟ و یا برعکس؟

این هم یکی از باورهای معمول میان شرکت‌هاست که گمان می‌کنند باید تحت هر کدام از برندهای خود یک گروه محصولی کامل را بازاریابی کنند.