

بهترین شرکت‌ها بازاریابی را با استراتژی تلفیق می‌کنند

راجر مارتین

راجر مارتین، رییس دانشکده مدیریت راتمن در دانشگاه تورنتوی کانادا و نویسنده کتاب «بازی برنده»^۱ است.

من و دوست عزیزم ای. جی. لیفلی کتابی نوشته‌ایم با عنوان: «بازی برنده: استراتژی چگونه عمل می‌کند؟» ما از دیدن نظرات مثبت منتقدان بسیار خوشحال شدیم – در نشریات اکونومیست، فایننشال تایمز، فورچون و... حتی در نظرسنجی خوانندگان در سایت آمازون همه امتیازات در حد ۴ و ۵ ستاره بود. اما نظرات بعضی از کسانی که ۴ ستاره داده بودند ارزش نوشتن یک مقاله را داشت.

یکی از خوانندگان در نظری که در سایت آمازون نوشته بود مطالب مثبت و تحسین‌آمیزی درباره کتاب گفته بود اما به آن امتیاز ۴ داده بود چون: «واقعاً این سوال برایم مطرح است که این کتابی است درباره استراتژی یا درباره‌ی بازاریابی. بله، کلمه استراتژی را در کتاب زیاد می‌دیدیم اما مثال‌ها و موارد مطرح شده مربوط به حوزه‌ی بازاریابی بود.»

مطمئنم این خواننده در ذهنش تعریف مشخصی از بازاریابی دارد و این کتاب برای او منعکس کننده این تعریف بوده است. اما او برای اینکه بتواند از نظرش دفاع کند باید تعریف سودمندی از استراتژی داشته باشد که کاملاً مجزا از بازاریابی باشد؛ و مشکل در همین جاست.

به تدریج که درک و برداشت ما از کسب‌وکار متحول شده و تکامل یافته، هر گونه تعریف دقیق درباره‌ی تفاوت بین بازاریابی و استراتژی ناپدید شده و از بین رفته است به همین دلیل است که حالا این خواننده‌ی ما می‌تواند کتابی درباره‌ی استراتژی را کتابی درباره‌ی بازاریابی بداند، در عمل خط فاصل بین استراتژی و بازاریابی از بین رفته است.

اما اوضاع همیشه اینطور نبود، استراتژی و بازاریابی از درون سنت‌هایی کاملاً متفاوت برآمده‌اند. بازاریابی از دل فروش بیرون آمد: شرکت‌ها می‌خواستند محصولات‌شان را بفروشند و مساله‌شان این بود که چطور می‌توانند این کار را به شکلی دقیق و برنامه‌ریزی شده انجام دهند؟ پاسخی که در اواخر دهه ۱۹۴۰ مطرح شد یک «آمیخته بازاریابی» سنجیده بود که در دهه‌ی ۱۹۶۰ منجر به پیدایش مهم‌ترین مفهوم در تاریخ بازاریابی شد: مفاهیم چهارگانه بازاریابی (محصول، قیمت، ترویج و توزیع) که به ۴ پی هم معروف است.

مفهوم ضمنی نهفته در این رویکرد این بود که: شرکتی که می‌خواست محصولی را تولید کند (یا خدمتی را ارائه دهد، اگرچه این تفکر بیشتر در حوزه محصولات بود) می‌بایست سعی کند آمیخته بازاریابی را به حد بهینه برساند تا بتواند به حداکثر فروش ممکن دست یابد. در این دیدگاه بازیگران اصلی این معادله، شرکت و مشتری بودند.

اما استراتژی کسب‌وکار در مسیری کاملاً متضاد، از دل نظریات نظامی سر برآورد؛ چگونه شرکت‌ها می‌توانند دشمنان‌شان را شکست دهند؟ و در عرصه تجارت و کسب‌وکار این یعنی چگونه می‌توان رقبا را از میدان به در کرد؟ بنابراین اولین مباحث در حوزه‌ی استراتژی کسب‌وکار که در سال‌های دهه ۱۹۶۰ مطرح شد بر قابلیت‌های شرکت‌ها نسبت به رقبای‌شان متمرکز بود. وضعیت شرکت در «منحنی تجربه» نسبت به رقبای‌شان چطور است؟ آیا شرکت با موفقیتی بیش از رقبایش می‌تواند از منابع به‌دست آمده از محصولاتی که «گاو شیرده» آن است برای

1. Playing to Win: How Strategy Really Works



سرمایه‌گذاری برای محصولات «ستاره»‌اش استفاده کند.

عجیب نیست که در این رویکرد اولیه به استراتژی، مشتری نقش پررنگی نداشت. در استراتژی نظامی، نیاز مشتریان مفهوم نسبتاً ساده‌ای بود. آن‌ها (شهروندان) به شما (نظامیان) نیاز دارند تا از

آن‌ها در برابر دشمنان‌شان دفاع کنید. در این رویکرد برداشت از نیازهای مشتریان هم خیلی فرقی با این تعریف نداشت. به این ترتیب می‌توان گفت که بازاریابی عمدتاً شرکت و مشتری را در نظر می‌گرفت و استراتژی شرکت و رقبایش را در نظر داشت. و در این دوره بازاریابی و استراتژی دو حوزه‌ی کاملاً متفاوت بودند.

اما به تدریج که هر کدام از آن‌ها در عرصه‌ی عمل پیشتر رفتند، همگرایی‌شان بیشتر شد. متخصصان بازاریابی دریافته‌اند که پیچیدگی ماجرا در رابطه‌ی میان محصول، قیمت، ترویج و توزیع با رقابت است؛ و این گاهی به این معناست که باید در هر یک از این عوامل چهارگانه تغییری داد تا در جایگاه مناسبی نسبت به رقبا و مشتریان قرار گرفت. استراتژیست‌ها هم دریافته‌اند که برنده شدن در میدان رقابت مستلزم شناختی دقیق از نیازهای مشتریان است تا بر اساس آن تشخیص دهند که آیا قابلیت‌هایی که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند پاسخگوی این نیازها هست و باعث پیشی گرفتن آن‌ها از رقبایشان می‌شود یا نه؟

وقتی این دو دریافت در عمل نتایجش را نشان داد، مرز بین بازاریابی و استراتژی هم کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر شد. امروزه بازاریابی خوب و استراتژی خوب هر دو به معنی انتخاب‌های درست در راه ایجاد و نگهداری مجموعه‌ای از قابلیت‌هاست که شرکت را قادر می‌سازد در جذب مشتریان از رقبایش پیشی بگیرد.

اما از آنجا که دانشکده‌های بازرگانی معمولاً در بند محدوده‌ی تنگ رشته‌های دانشگاهی و مخالف درکی یکپارچه از علوم هستند، مصرانه دو رشته‌ی مجزای بازاریابی و استراتژی را حفظ کرده‌اند که این به نفع هیچ‌کدام از آن‌ها نیست. و چون شرکت‌ها هم عاشق تخصصی کردن مهارت‌ها و تکه تکه کردن ساختار سازمانی‌شان هستند، آن‌ها هم از همین الگو پیروی کرده و دو واحد مجزای سازمان را به بازاریابی و استراتژی اختصاص داده‌اند.

این در حالی است که بهترین شرکت‌های دنیا این تمایز بی‌فایده بین بازاریابی و استراتژی را نادیده گرفته‌اند. شرکت P&G هم یکی از آن‌هاست. و این یکی از دلایلی است که من کتاب «بازی برنده» را به همراه مدیرعامل سابق این شرکت نوشته‌ام.

