



## خلاصه کتاب روش شرکت‌های موفق

### آنچه در این چکیده می‌آموزید

مفهوم عرضه و تقاضا پیشینه معتبری دارد. آدام اسمیت فیلسوف اجتماعی اهل اسکاتلند این عبارت را در کتاب «جستاری بر ماهیت و دلایل ثروت ملل» آورده است. سایر اقتصاددانان و متفکران بزرگ از جان مینارد کاینز تا جان کنت گالبریت مفصلاً درباره آن صحبت کرده‌اند. دیدگاه غالب امروز این است: فراموشش کنید. ریک کاش و دیوید کالهان، این مفهوم قدیمی را وارونه کرده و آن را به «قانون تقاضا و عرضه» تبدیل کرده‌اند.

آن‌ها توضیح می‌دهند که چرا شرکت‌هایی که بر عرضه تمرکز می‌کنند و می‌خواهند تقاضا را با آن همسو کنند، ضرر زیادی متحمل می‌شوند. هرچه فروشندگان، واقعیت اقتصاد «تقاضا» را سریع‌تر بپذیرند و با آن تطبیق پیدا کنند، شانس بهتری برای بقا در دوران دشوار اقتصادی و شکوفایی در سال‌های آینده دارند. مدیرسبز معتقد است که این کتاب پیام‌های مهمی برای رهبران کسب‌وکار دارد. با اینکه این نویسندگان

اسمیت، کاینز یا گالبریت نیستند، اما مطمئناً دیدگاه ارزشمندی نسبت به این مفاهیم بزرگ دارند.

## تغییر رویکرد اقتصادی

تغییر بزرگی در راه است. دیگر کسب‌وکار فقط درباره عرضه نیست. امروزه باید بر تقاضای مصرف‌کنندگان تمرکز کنید. در گذشته، شرکت‌های بزرگی مثل آی.بی.ام و فورد، محصولات و خدمات جدید خود را تبلیغ کرده و سپس کانال‌های توزیع خود را بهینه می‌کردند. این مدل کسب‌وکار منسوخ شده است. شرکت‌های بزرگ امروزی مانند گوگل و اپل، روی کانال‌های توزیع و عرضه تمرکز نمی‌کنند. آن‌ها انرژی خود را صرف «مدل‌های مصرفی» یا تقاضا می‌کنند و مشتریان را در هر جنبه از کسب‌وکارشان از جمله برنامه‌ریزی، طراحی محصول و آزمایش، مشارکت می‌دهند. اکنون مصرف‌کنندگان و نه تولیدکنندگان و قطعاً نه افراد زنجیره عرضه، هدایت را در دست دارند. کسب‌وکارهای موفق به مشتریان خود توجه می‌کنند و به جای اینکه زندانی عادات ایستای خود باقی بمانند، محصولات و خدمات مطلوب مشتریان را ارائه می‌کنند.

بسته‌بندی، تبلیغات، توزیع، قیمت‌گذاری، خدمت‌رسانی و برندسازی محصول، در بخش «عرضه» در نظر گرفته می‌شود. بخش «تقاضا» به موارد عملی، احساسی و روان‌شناختی محصول و روش آن در برآوردن نیازهای فوری و بلندمدت مردم می‌پردازد. «تقاضا» به سه شکل است:

۱. **فعلی.** این تقاضای فوری بازار است که نمونه آن تلاش‌های سریع مایکروسافت برای توسعه اینترنت اکسپلورر در پاسخ به نت‌اسکیپ نویگیتور است.
۲. **پنهان.** گوگل نیاز میلیون‌ها کاربر اینترنت که می‌بایست کاملاً ماهرانه به آن پرداخته می‌شد را برآورده کرد. آن‌ها هرگز نمی‌دانستند که به گوگل نیاز دارند... تا وقتی که آن را دیدند.

۳. **نوظهور.** مخترعان مایکرو وبلاگ‌ها در ابتدا به سایت خود به‌عنوان «برنامه‌ای کوچک» و معمولی نگاه می‌کردند، تا وقتی که تعداد بی‌شماری از کاربران تلفن‌های هوشمند دریافتند که این روش نیازهای آن‌ها برای ارسال پیام‌های مختصر و کوتاه را برآورده می‌کند.

تغییر «عرضه و تقاضا» به «تقاضا و عرضه»، در مسیر یک «تبدیل چهار مرحله‌ای» اتفاق افتاد:

۱. **موازنه بازار.** تا سال ۱۹۹۰، عرضه و «مدیریت زنجیره عرضه» حرف اول را می‌زد.
۲. **عرضه بیش‌ازحد.** از سال ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۷، فراوانی همه‌گیر در جهان، شرکت‌ها و محصولات تجاری زیادی پدید آورد که همه آن‌ها به دنبال تعداد محدودی از مشتریان بودند.
۳. **کاهش تقاضا.** تجارت با شرایط دشوار اقتصادی سال ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ روبه‌رو شد.
۴. **اقتصاد تقاضامحور.** از سال ۲۰۱۰ به بعد، رشد آهسته‌تر، قیمت‌های بالاتر و تولید قوی‌تر کشورهای درحال توسعه باعث «رقابت بیش‌ازحد» شده است. برای کسب درآمد در چنین محیطی، به دنبال تقاضای سودآور باشید.

## همبرگر فروشی که جایگاه خود را مجدداً به دست آورد

یک همبرگر فروشی معروف، از اواسط دهه ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۰۲، با تمرکز صرف بر عرضه، راه خود را گم کرد که نشانه آن ساخت رستوران‌های بیشتر و خرید سایر زنجیره‌های غذایی به جای توجه به خواسته‌های واقعی میلیون‌ها نفر از مشتریان بود. عظمت شرکت، نتیجه تمرکز بی‌چون‌وچرا بر کیفیت، خدمت، پاکیزگی و قیمت بود. تا سال ۲۰۰۰، این شرکت بیش از ۲۸.۰۰۰ خرده‌فروشی و درآمد سالانه‌ای در حدود ۱۵ میلیارد دلار داشت. اما در سال ۲۰۰۲، اولین ضرر سه‌ماهه خود در ۵۰ سال اخیر را تجربه کرد. اشتیاق عجولانه برای تسلط بر بازار جهانی، باعث شد که نیازهای هم‌زمان را که به درک بهتر از تقاضاهای پنهان و نوظهور مصرف‌کنندگان منجر می‌شد، نادیده گرفته

شود.

شکایات مردم از فروشگاه‌های کثیف، دستشویی‌های کثیف و کارمندان غیردوستانه و آموزش ندیده افزایش یافت و آن‌ها سراغ رقبای دیگر رفتند که محصولات آن را سالم‌تر می‌دانستند. این همبرگر فروشی متوجه شد که برای همساز شدن با سلیقه‌های متغیر عموم مردم، باید در همه محصولات خود بازبینی کند. در سال ۲۰۰۳، این شرکت یکی از شاخص‌ترین بازسازی‌ها را در طول تاریخ کسب‌وکار مدرن انجام داد.

وقتی رهبران شرکت مشکل را یافتند، آن را حل کردند. این زنجیره، خانواده جدیدی از گزینه‌های سالم، شامل سالادهای بیشتر، آب‌های شیشه‌ای، میوه و آجیل، و ماست ارائه کرد که همه موادی مغذی برای حفظ سلامتی بودند. او برای بازگشایی فروشگاه‌های جدید به مقیاس‌های گذشته برگشت و بر بهبود ظاهر و خدمات فروشگاه‌های موجود تمرکز کرد. او فضای داخلی فروشگاه‌ها و دستشویی‌ها را نوسازی کرده و برنامه‌های آموزشی جدیدی دایر کرد.

برنامه جدید شرکت با عنوان «برنامه‌ای برای پیروزی» نتیجه داد. از سال ۲۰۰۴ تا سال ۲۰۰۹، فروش آن‌ها تا ۴۲ درصد افزایش یافته و درآمد خالص آن‌ها ۹۶ درصد رشد پیدا کرد و از ۲.۳ میلیارد دلار به ۴.۵ میلیارد دلار رسید. در دوران رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، تنها دو سهام در بازار سهام، پیشرفت کردند: این همبرگر فروشی یکی از آن‌ها بود.

بنابراین، شرکت خود را با محیط جدید وفق داد و تقاضامحور شد. او در اقتصاد راکد و در مواجهه با تقاضای کاهش یافته، کاملا تجدید حیات کرد. یگانه و مهم‌ترین درسی که باید از این تجدید حیات آموخت این است: «در دنیایی که عرضه رشد بیشتری دارد، درحالی‌که تقاضا کاهش یافته یا حتی بیمار است، درک تقاضا، الزام جدیدی برای رقابت و پیروزی شرکت‌ها است.» فقط پرسیدن ترجیحات خرید مردم کافی نیست. ترجیحات آینده مصرف‌کنندگان را پیش‌بینی کنید و بر اساس شواهد موجود، فرضیه‌هایی درباره آینده تقاضای محصولات خود مطرح کنید.

## درک تقاضا

«درباره تقاضای سودآورترین مشتریان خود چه چیزهایی می‌دانید که رقبا نمی‌دانند؟» برای یافتن پاسخ این سوال که روح استراتژی کسب‌وکارتان است، تلاش کنید. این کار شامل ۴ سوال است: کدام مشتریان اکثریت درآمد شما را ایجاد می‌کنند؟ آن‌ها چه تقاضاهای برآورده نشده فعلی، پنهان و نوظهوری دارند؟ چگونه می‌توانید محصولات خود را برای برآوردن این تقاضاها متمایز کنید؟ برای نشان دادن روش کار به کارمندان خود از کدام «برنامه عملی» استفاده می‌کنید؟

باوجود تمرکز جدی بر تقاضا، برخی از استانداردها و کیفیت‌های کسب‌وکارها در آینده نیز به اندازه گذشته مهم باقی می‌ماند. هنوز باید درون و برون مشتریان خود را بشناسید. شما به مدیریت عالی ازجمله مدیریت قوی «زنجیره عرضه» نیاز دارید که هنوز حیاتی است اما به اهمیت قبل نیست. سازمان شما به سازگاری و کارایی عالی درون خود نیاز دارد. باید بیشترین بهره را از فناوری ببرید. باید دیدگاه فکری خود درباره «برتری تقاضا» را تغییر دهید.

درک تقاضا به معنی دقیق شدن در خواسته‌های افراد و میزان این خواسته‌هاست. هدف این است که «زنجیره تقاضایی» ایجاد کنید که به اندازه زنجیره عرضه شما پیچیده است. زنجیره تقاضا «شبکه‌ای متشکل از تولیدکننده، خرده‌فروش و شرکت‌های رسانه‌ای است» که همه بر تقاضای مصرف‌کننده تمرکز دارند. در این محیط، نوآوری دائمی و توانایی یافتن و برآورده کردن فرصت‌های جدید تقاضا، حیاتی است. برای برآوردن تقاضا، یک «فرضیه پیروزی» واقع‌گرایانه طراحی کنید. یک «مدل ذهنی» از روش کسب موفقیت شرکت در آینده بسازید. برای کمک به کارمندان در درک نقش‌های آتی خود، از آن استفاده کنید. هر یک از عناصر شرکت خود را با این مدل تقاضامحور تطبیق دهید و عملکرد خود را بر اساس آن ارزیابی کنید.

## منابع سودآور تقاضا

بازاریابان به‌طور سنتی مشتریان را بر اساس «عوامل جمعیت شناختی یا رفتار» بخش‌بندی می‌کنند. این روش درستی است اما به‌اندازه کافی اثربخش نیست. علاوه بر شناخت الگوهای جمعیت شناختی و رفتاری مشتریان، لازم است که دلایل تصمیمات خرید آن‌ها را نیز درک کنید. افراد هدف خود را پیدا کرده و آن‌ها را بشناسید. این گروه‌های مشتریان که پر از فرصت هستند و منابع سودآور تقاضا نامیده می‌شوند، محتمل‌ترین منابع فروش هستند. آن‌ها را مشخص کرده و بر آن‌ها تمرکز کنید. تحلیل منبع سودآور تقاضا می‌تواند روش برنامه‌ریزی و عملکرد شرکت شما را تغییر دهد. این کار به شما کمک می‌کند تا درکی از گروه‌های مشتریانی داشته باشید که درباره محصولات شما تصمیم‌گیری می‌کنند.

برای انجام تحلیل منبع سودآور تقاضا، به مطالعه «اندازه، پتانسیل رشد و سودآوری» منبع خاص تقاضای خود بپردازید و تغییرات کمی و کیفی درون این گروه‌های مصرف‌کننده را پیگیری کنید. سپس، چشم‌اندازها یا تعاریف تقاضا را مشخص کنید که تصویری جامع از امکانات فروش شما از جمله «تقاضای مصرف‌کننده، سودآوری، رقیبان، برندها، کانال‌ها، فرصت‌های نوآوری، بسته‌بندی، عادات رسانه‌ای، حساسیت به قیمت و سایر معیارهای حیاتی» به دست می‌دهد. همچنین روش جدول‌بندی فروش، نقاط قوت و ضعف رقبا را مشخص می‌کند و به شما کمک می‌کند تا در همه مراحل، از تعیین رسانه‌های مطلوب مشتریان تا تعیین مکان مناسب برای تخصیص منابع و مکان مناسب برای اجرای نوآوری، هوش رقابتی و معتبری از خود به نمایش بگذارید.

## چگونه یک هات‌داگ فروشی بازار جدیدی پیدا می‌کند

زمانی که یک هات‌داگ فروشی با شاهد توقف رشد بود، یکی از رهبران قدیمی بخش هات‌داگ، بر ایجاد نگرش‌های جدید تمرکز کرد تا سودآوری برند را افزایش دهد. این مجموعه بر استراتژی بازاریابی انبوه مردان بالغ در فصل داغ تابستان تمرکز کرده بود.

با این وجود، مصرف‌کنندگان تابستانی تنها ۳۰ درصد تجارت کلی هات‌داگ را تشکیل می‌دادند.

مطالعه‌ای نشان داد که بازار گسترده‌ای در سال جدید وجود دارد که بلااستفاده مانده است و شرکت و رقبا آن را تشخیص نداده‌اند. این بازار از پسرهای نوجوانی تشکیل شده بود که از مدرسه گرسنه به خانه می‌آمدند و قبل از شروع برنامه ورزشی یا سایر فعالیت‌های بعد از مدرسه خود، فرصت کوتاهی داشتند. مادران این پسرها بسیار نگران ارزش غذایی و سلامتی اسنک‌هایی بودند که فرزندانشان مصرف می‌کردند. آن‌ها دائماً در جستجوی اسنک‌هایی بودند که در عین سلامت، برای بچه‌ها جذاب باشد.

این شرکت بازار را با جزئیات دقیق بررسی کرده و «نقشه ذائقه» ای از ۶ طعم هات‌داگ تهیه کرد که ویژگی‌های یک هات‌داگ ایده‌آل از نظر مشتریان را نشان می‌داد. شرکت بر اساس این یافته‌ها بر ارائه محصولی با کیفیت و تهیه شده از گوشت خالص تمرکز کرد که موجب اطمینان خاطر مادران می‌شد و طعم آن نوجوانان را وادار می‌کرد تعداد بیشتری از آن محصول بخواهند. شرکت تبلیغ خود با این مضمون که هات‌داگ‌هایش ظرف ۳۰ ثانیه در مایکروفر می‌پزد را در سایت‌های بازی اینترنتی قرار داد. در عرض سه سال، فروش آن‌ها ۴۰ درصد افزایش پیدا کرد و سهم خرده‌فروشی آن‌ها از ۱۸ درصد به ۲۱ درصد رسید.

## نوآوری و قیمت‌گذاری

نوآوری شرکت‌ها را رقابتی نگه می‌دارد. تحقیقات نشان می‌دهند که هر «نوآوری جدید» ارزش بازار شرکت را در حدود ۳ درصد افزایش می‌دهد. به نوآوری به چشم لحظه «یافتم! یافتم!» نگاه نکنید، بلکه نوآوری کاملاً تقاضامحور است و این تعریف در مورد آن صدق می‌کند: «نوآوری به معنی یافتن تقاضای سودآور و برآورده نشده و سپس برآوردن آن است.» نوآوری فقط در مورد فناوری جدید یا توسعه محصول به کار نمی‌رود. می‌توانید با بهبود روندها، در سازمان خود، نوآوری ایجاد کنید. نوآوری

فرایند «تشخیص و درک» است، فرایندی که در آن، منابع تقاضای برآورده نشده را مشخص می‌کنید، خلاقانه نحوه دسترسی به آن‌ها را تعیین می‌کنید، تلاش‌ها را اولویت‌بندی کرده، بهترین ایده‌ها را ارائه می‌دهید و اعتبار فرضیه خود را می‌سنجید. این همان مرحله درک در معرفی محصول جدیدتان است. ممکن است شکست بخورید، اما دوباره تلاش کنید. نوآوری تلاشی ادامه‌دار است و مقصد نیست.

اگر قیمت‌های شما به قدری زیاد است که مشتریان احتمالی نمی‌توانند آن را پرداخت کنند یا درصد کمی از آن‌ها از پس آن برمی‌آیند و سودآوری ندارید، این نوآوری بی‌معنی است. قیمت‌های خود را بر اساس تقاضا تعیین کنید. از روش‌های قیمت‌گذاری مشخصی استفاده کنید که منافع حاصل از قیمت پرداخت‌شده را به‌وضوح به مشتریان نشان می‌دهد. محصول یا خدمت شما باید کاملاً از محصولات رقبا متمایز باشد تا شایستگی بیشترین قیمت را داشته باشد.

در دیدگاه جدید، شاخص واقعی توانمندی هر «زنجیره عرضه»، توانایی آن برای هدف‌گیری دقیق‌تر و برآوردن تقاضای مناسب در زمان مناسب، مکان مناسب، در بسته‌ای مناسب و در محیطی مناسب است. البته، این شرایط مستلزم آن است که کاملاً با تقاضا در ارتباط باشید: تقاضا چیست؟ منشاء آن کجاست؟ چه چیزی آن را هدایت می‌کند و چه مقدار از آن وجود دارد؟ همچنین باید در برنامه‌ریزی، توسعه، بازاریابی و قیمت‌گذاری محصولات و خدمات ارضاکننده تقاضا نیز مهارت داشته باشید. برای اینکه شرکت خود را با تغییرات تقاضا هماهنگ نگه دارید، همیشه ۱۰ تا ۲۰ آزمون کوچک آزمایش کنید و از آن‌ها بیاموزید. این کار به شما امکان می‌دهد تا «چرخه سریع زمان پاسخگویی» ایجاد کنید که بسیار حیاتی است. برای پیروزی در دنیای تجاری بسیار سریع امروز، باید نوآور، پاسخ‌گو و بسیار چالاک باشید.

["message\_box text\_color="light]

**نکات کلیدی کتاب**

- مفهوم سنتی عرضه و تقاضا، باید به روز شود تا بازتابی از واقعیت‌های اقتصادی دنیای امروز باشد. اکنون ایده غالب، ایده تقاضا و عرضه است.
- مدیران برای استفاده از این رویکرد جدید، باید تقاضای فعلی را به دقت تخمین زده و انشعابات و تغییرات آن را پیش‌بینی کنند.
- با دید استراتژیک به «تقاضا» نگاه کنید؛ تقاضا ممکن است «فعلی»، «پنهان» یا «نوظهور» باشد.
- مصرف‌کنندگان را بر اساس دلیلشان برای تقاضای محصولات و خدمات خود به «منابع سودآور تقاضا» گروه‌بندی کنید.
- چشم‌انداز تقاضای خود را مطالعه کنید: «بهره‌وری، رقبا، برندها، کانال‌ها، فرصت‌های نوآوری، بسته‌بندی، عادات رسانه‌ای، حساسیت به قیمت و سایر معیارهای حیاتی.»
- «بال پارک فرانکس» با تبلیغ هات‌داگ خود به‌عنوان اسنک بعد از مدرسه برای پسرهای نوجوان، سهم بازار خود را افزایش داد.
- وقتی از نوآوری به‌درستی استفاده شود، می‌تواند تقاضا ایجاد کند یا به آن پاسخ دهد.
- برای درخواست قیمت‌های بیشتر، به تمایز توجه کنید.
- دنیای تقاضا و عرضه به نوآوری، تطبیق و انعطاف‌پذیری نیاز دارد.

[message\_box/]