

## اشتباه برنامه ریزی کوکاکولا

در این بخش، مثال زنده ای از چالش و ریسک های تصمیم گیری مدیریتی را ملاحظه می کنیم. علی رغم برنامه ریزی دقیق و تحقیق کافی، تصمیم مدیریت با بن بست مواجه شد.

در ۲۳ آوریل ۱۹۸۵ روبرتو - سی - گوزوتا (ROBERTO C. GOIZUETA) رئیس کوکاکولا یک بیانی ه تاریخی را اعلام کرد: بعد از ۹۹ سال کمپانی کوکاکولا تصمیم گرفته است فرمول اصلی در ماده نوشابه ها را با هدف اصلاح طعم به نام کوک جدید (NEW COKE) کنار بگذارد.

در کمتر از سه ماه فشار عمومی، کمپانی را وادار کرد که ضمن پذیرش اشتباه خود، کوکای قدیم را تحت عنوان کوکاکولای کلاسیک در ۱۱ ژوئیه ۱۹۸۵ برگرداند. زیرا علی رغم صرف چهار میلیون دلار هزینه و صرف ۲ سال تحقیق، کمپانی در برنامه ریزیهای اصلی و برآورد مقبولیت تغییر محصول توسط مشتریان، محاسبه درست انجام نداده بود.

تاریخچه کوکاکولا

کوکاکولا در مقطع جنگهای داخلی آمریکا توسط داروسازی به نام جان استیت پمبرتون (JOHN STYTH PEMBERTON) مقیم آنلانتا اختراع شد.

او بعد از جنگ شروع به عرضه سایر داروها نظیر قرصهای تریپلکس لیور (TRIPLEX LIVER) و شربت های سرفه کرد. نامبرده در سال ۱۸۸۵ تغییراتی در ترکیب شراب کوکای فرانسه به وجود آورد و آن را کوکاکولا نامید و شروع به توزیع آن در شیشه های مخصوص کرد. او به ترکیب جدید نه به عنوان یک نوشابه، بلکه مسکن سردرد برای کسانی که در غذا و مشروب پر خوری کرده اند، نگاه می کرد. و در این راستا برحسب تصادف به عنوان یک داروساز کشف کرد، که طعم شربت موقعی که با آب کربنیک دار مخلوط شود، بهتر می شود.

زمینه های قبلی تصمیم

تاخت و تاز پیسی، دهه های ۷۰ و ۸۰: در اواسط دهه ۷۰ کمپانی کوکاکولا به صورت یک غول ناتوان درآمد که عملکردش نیز آن را نشان می داد. بین سالهای ۱۹۷۶ و ۱۹۷۹ نرخ رشد فروش نوشابه های کوکاکولا از ۱۳ درصد به سطح نازل ۲ درصد تنزل کرد. با سستی کوکاکولای غول، پیسی کولا راه خود را برای رشد هموار یافت و با آگهی و شگردهای تبلیغاتی، نظر جوانان را جلب کرد و با تداوم تبلیغات گسترده و ارائه تصویر مطلوب در بازار وسیع نوشابه، سهم بازار نوشابه خود را از ۶ درصد به ۱۴ درصد افزایش داد.

مطالعات بخش تحقیق بازار خود کوکاکولا، نشان از تغییر وضع بازار به نفع پیسی داد. این مطالعات به وضوح نشان داد که در سال ۱۹۷۲، ۱۸ درصد مشتریان فقط نوشابه کوکاکولا و ۴ درصد نوشابه پیسی می خریدند، ولی در طول ۱۰ سال وضعیت عوض گردید و تعداد ۱۲ درصد مشتریان وفاداری خود به نوشابه کوکا را حفظ کرده و در مقابل تعداد مشتریان انحصاری نوشابه پیسی به ۱۱ درصد رسید.

حقیقت این است که کوکاکولا ۱۰۰ میلیون دلار بیش از پیسی صرف تبلیغات می کرد و معادل ۲ برابر پیسی ماشینهای اتوماتیک فروش نوشابه، فضای زیاد و وضعیت عرضه مناسب داشت ولی با وجود این، در حال از دست دادن سهم بازار بود.

تحقیق بازار: با کاهش سهم بازار در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ علی رغم تبلیغات قوی و نظام توزیع عالی، کمپانی شروع به بازنگری در محصول خود کرد، زیرا مدرک حاکی از این بود که موضوع طعم، مهمترین عامل برای کاهش فروش کوکاکولا است. شاید فرمول محرمانه اصلی، نیاز به کنار گذاشتن داشت و به همین منظور پروژه کانساس (KANSAS) اجرا گردید.

تحت این پروژه در سال ۱۹۸۸ حدود ۲۰۰۰ مصاحبه در ۱۰ بازار عمده انجام و تحقیق و مطالعه لازم در رابطه با میزان پذیرش مشتریان برای کوکای جدید و متفاوت به عمل آمد و در این رابطه سوالهایی از عموم درباره مفهوم تغییر محصول پرسیده شد. مثلاً اگر کوکا محصول خود را تغییر دهد آیا شما ناراحت می شوید؟ آیا نوشابه دیگر را انتخاب می کنید؟ پژوهشگران تخمین زدند که ۱۰ تا ۱۲ درصد مصرف کنندگان از بابت تغییر محصول ناراحت شده و نصف این تعداد خود را تطبیق و بقیه ناراضی باقی می مانند.

براساس نتایج تحقیق، تخمین زده شد که فرمول جدید، سهم کوکا را در بازار نوشابه سازی یک درصد به ارزش ۲۰۰ میلیون دلار فروش افزایش خواهد داد. کوکاکولا در رابطه با طعم جدید، بزرگترین آزمون طعم را با هزینه بالغ بر ۴ میلیون دلار با شرکت ۱۹۱ هزار نفر در بیش از ۱۳ شهر انجام داد و در این آزمون طعم، شربت انواع فرمولها بدون هرگونه مارک و یا علامت ارائه می شد تا در مقایسه طعم ها نسبت به طعم اصلی جهت گیری خاصی نشود. ۵۰ درصد شرکت کنندگان در آزمون، فرمول خاص جدید نسبت به طعم اصلی و مزیت آن نسبت به طعم و مزه پیسی را تایید کردند. به نظر می رسید نتایج تحقیق به نفع فرمول جدید خواهد بود.

اجرای تصمیم: در ۲۳ آوریل ۱۹۸۵ گوزوتا و کووف در مرکز لینکلن شهر نیویورک برای معرفی کوکای جدید با دعوت از نمایندگان بیش از ۲۰۰ روزنامه، مجله و سایر رسانه ها و گزارشگران تلویزیونی کنفرانس مطبوعاتی تشکیل دادند. بعد از اتمام کنفرانس، شرکت کنندگان نتوانستند در مورد مزایای کوکای جدید توجیه شده و ضمن برداشت منفی سبب بروز شک و تردیدهای عمومی در عرضه کوکای جدید گردیدند.

تعداد افرادی که از موضوع طرح کوکای جدید آگاه شدند به مراتب بیشتر از افرادی بود که در ژوئیه ۱۹۶۹ از پیاده شدن نیل آرمسترانگ در کره ماه اطلاع یافتند. در عرض ۲۴ ساعت ۸۱ درصد جمعیت آمریکا از موضوع اطلاع پیدا کردند و نتایج اولیه بسیار امیدوارکننده بود، زیرا حدود ۱۵۰ میلیون نفر کوکای جدید را نوشیدند که رقم بسیار بزرگ و قابل ملاحظه در مقایسه با سایر کالاهاست. بخش اعظمی طعم جدید را تایید کردند و میزان فروش به بالاترین درصد خود در ۵ سال افزایش یافت و به نظر می رسید که این تصمیم مشکلی نداشته باشد.

ماجرای بعد از تصمیم: وضعیت سریعاً تغییر کرد. البته انتظار پاره ای اعتراضات وجود داشت، ولی حجم آنها سریعاً افزایش یافت به طوری که در اولین ۲۴ ساعت، کمپانی ۶۵۰ فقره تماس تلفنی دریافت کرد. علاوه بر دریافت نامه های تند تا اواسط ماه مه، تعداد تماسهای تلفنی به طور میانگین روزانه به ۵۰۰۰ فقره بالغ شد.

کمپانی ۸۵ خط مستقیم تلفن را به این امر اختصاص داد. و کارکنان زیادی را برای پاسخگویی استخدام کرد. مردم می گفتند که کوکا سمبل آمریکا و دوست دیرینه آنهاست و تغییر آن اهانت محسوب می شود. بعضی ها تهدید کردند که به مصرف چای و یا آب روی خواهند آورد.

مجموعاً بیش از ۴۰ هزار نامه مشابه در بهار و تابستان آن سال رسید. در شهر سیاتل جمعیت طرفداران کوکای قدیم طرح و برنامه های خود را برای مقایسه با کوکای جدید اعلام کردند. مردم شروع به انبار کردن کوکای قدیم کرده و سپس آن را به قیمت گزاف فروختند. زمانی که میزان فروش در ماه ژوئن برخلاف انتظار کمپانی بالا نرفت. کارخانجات نوشابه سازی بازگشت به وضعیت سابق را درخواست کردند.

مطالعه و تحقیقات کمپانی نشان داد که احساسات منفی رویه افزایش است. قبل از ۳۰ ماه مه ۲۵ درصد مشتریان گفتند که کوکای جدید را دوست دارند و در ژوئن نظر خود را تغییر دادند. بیش از نصف افراد در جریان مطالعات اعلام کردند که کوکای جدید را دوست ندارند، در صورتی که در ماه ژوئیه فقط ۲۰ درصد افراد در جریان بررسیهای هفتگی کوکای جدید را تایید کردند.

خشم سرتاسر کشور را فراگرفت و رسانه های جمعی نیز این موضوع را دامن زدند. فرمول ۹۹ ساله کوکا و نوشابه آن به اسطوره میهنی تبدیل گردید و در این مورد یک جامعه شناس دانشگاه کانزاس گفت: از نظر مردم به مقدسات آنها توهین شده است حتی پدر گوزوتا از تغییر کوکا انتقاد کرده و به شوخی به پسرش گفت که او را طرد خواهد کرد. بدین ترتیب مدیران کمپانی از روند رو به بایکوت مشتریان، احساس نگرانی کردند.

گریه کوکاکولا:

مدیران کوکاکولا به طور جدی برای مواجهه با بحران آتی به فکر چاره افتادند. در جریان یک نشست اجرایی مدیران تصمیم گرفتند که هیچ اقدامی تا چهارم ژوئیه قبل از اخذ نتایج فروش پایان هفته تعطیلات انجام ندهند. نتایج فروش پایان هفته جالب نبودند و به همین خاطر تصمیم گرفتند که کوکای قبلی را تحت عنوان تجارتنی کوکای کلاسیک مجدداً عرضه کرده و نوشابه جدید را در کنار آن با عنوان کوک جدید (NEW COKE) حفظ کنند.

مدیریت، تصمیم خود را در ۱۱ ژوئیه برای اطلاع عموم اعلام کرد اما نپذیرفت که عرضه کوکای جدید اشتباه بزرگی بوده است. این ماجرا دو پیغام مهم برای مردم آمریکا داشت. اول اینکه از آنهایی که نوشابه جدید را نوشیده و آن را پسندیده بودند، تشکر کرد و دوم اینکه برای آنهایی که نوشابه اصلی را خواستار بودند، این پیغام را فرستاد، که ما صدای شما را شنیدیم و کوکای اصلی را برگرداندیم اخبار سریعاً پخش شد و شبکه های مختلف در اخبار صبح و عصر خود همانند اطلاع رسانی یک بحران سیاسی، عمل کردند و خبر بازگشت کوکای قدیمی را در تمام گزارشهای مختلف خود اعلام و موجبات شمع مصرف کنندگان را فراهم کردند. دیوید پرایر سناتور آرکانزاس شادمانی خود را با این عنوان اعلام کرد که لحظات معنی داری در تاریخ آمریکا است و نشان می دهد که پاره ای از نهادهای آمریکا قابل تغییر نیستند مقامات بورس وال استریت ژورنال نیز خوشحال بودند زیرا ارزش سهام کوکا به بالاترین سطح خود در طول ۱۲ سال گذشته رسید. از طرف دیگر، روجر انریکو رئیس پیسی کوکای آمریکا گفت که از عجایب دهه ۸۰ آمریکاست.

کوکاکولا اشتباه بزرگی مرتکب شد، تصمیم مبنی بر تغییر در این ماجرا، چنان ابعاد گسترده ای یافت که آن را اشتباه دهه لقب دادند. اشتباه چه بود؟ طبق جمع بندیهای افکار عمومی، عامل اصلی اشتباه در این جریان مطالعات بازار و بازتاب آن در تصمیم گیری است. کوکاکولا ۴ میلیون دلار را در مدت ۲ سال صرف تحقیق در بازار کرد و در طول آن با حدود ۲۰۰ هزار نفر تماس گرفت.

نارسائیهای تحقیقات بازار

در جریان مطالعه و تحقیق سه و یا چهار طعم جدید، توسط ۲۰۰ هزار نفر مورد آزمون واقع شد و تنها ۳۰ تا ۴۰ هزار نفر فرمول خاص را برای کوکای جدید تایید کردند. تحقیق صرفاً برای ایده عرضه کوکای جدید با فرمول طعم شیرین تر از محصول قبلی که در آزمون موردتایید قرار گرفت، انجام شد. باید توجه

داشت که نایب موضوع توسط جوانان که بخش عمده مصرف کنندگان کوکای شیرین و یا پیسی را تشکیل می دادند، انجام گردید. در صورتی که در زمان حاضر گرایش مصرف محصول با طعم شیرین تر، رو به افول است.

ارزش سمبولیک: ارزش سمبولیک کوکا واجد اهمیت بود و می بایستی قبلاً مورد توجه واقع می شد. در طرح مطالعه و تحقیق بازار باید نقل این ارزش مدنظر قرار گرفته، مشخص می گردید که آنها تا چه زمان دوام دارند و یا اینکه در فرایند جایگزینی محصول با طعم جدید به چه میزان اثرگذار هستند. خصلت و غریزه گروهی: یک پدیده طبیعی انسانی به نام خصلت گروهی، در این ماجرا نقش ایفا کرد. برابر این خصلت، گرایش مردم برای تبعیت از یک ایده و یا شعار، جنبه پریدن روی کالسکه را دارد. اهانت به سنتها توسط کوکا مصداق پرش روی کالسکه را پیدا خواهد کرد.

چه می توان یاد گرفت؟

برنامه ریزی و تحقیق، نمی تواند صحت تصمیم را تضمین کند. اکثر تصمیم گیریها تحت شرایط عدم یقین انجام می پذیرند. تحولات محیط و نحوه عمل رقبا همواره قابل پیش بینی نیستند. مصرف کننده نیز ثبات ندارد. در چنین شرایط، مدیران محتاط سعی می کنند میزان عدم یقین را با برنامه ریزی دقیق و انجام تحقیق کاهش دهند. اما این مورد کاوی خاص نشان داد که امکان اتخاذ تصمیم بد و خوب وجود دارد. قدرت رسانه های جمعی در تصمیماتی که احياناً دارای منافع باشند، باید مدنظر قرار گیرد. روزنامه ها و شبکه رسانه های جمعی نفوذ زیاد دارند.

در ماجرای کوکای جدید رسانه ها، غریزه های طبیعی انسانها را با بزرگنمایی کردن اعتراضات تحریک کردند. قدرت رسانه ها باید به عنوان یک فاکتور مدنظر قرار گیرد و در تصمیمات میزان تاثیر آنها در افکار عمومی و یا سازمان پیش بینی شود.

پرسشها

- ۱ - تحقیق بازار کوکاکولا چگونه می توانست تصحیح و بهتر شود؟
- ۲ - موقعی که یک شرکت مانند کوکاکولا در ماجرای ارائه کوکای جدید با برخورد منفی رسانه ها مواجه شود، چه امکاناتی در اختیار دارد؟
- ۳ - آیا فکر می کنید اگر کمپانی کوکاکولا به جای حذف کوکای قدیم، کوکای جدید را در کنار آن عرضه می کرد، موفق بود؟ اگر پاسخ مثبت و یا منفی است علت آن را توضیح دهید.
- ۴ - عبارت اگر نشکسته است آن را تعمیر نکن را ارزیابی کنید.
- ۵ - آیا فکر می کنید کمپانی کوکاکولا خودش تمام سناریو را به منظور جلب و جذب افکار عمومی طراحی کرد؟ از موضع خود دفاع کنید.
- ۶ - آیا به عنوان مدیرعالی مرتبه در کوکاکولا بلافاصله تن به اعتراضات می دهید؟ آیا در مقابل، موضع سخت اختیار نمی کردید؟

ترجمه و تلخیص: مرتضی شانی  
ماهنامه تدبیر