

# ماہنامہ مدیریۃ گزارہا



شمارہ سوم

شہریور ۱۳۹۱

گزارہا دات کام

<http://gozareha.com>

| ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها |  |
|----------------------------|--|
| شماره                      | سوم  |
| تهیه‌کننده                 | علی نعمتی شهاب   |
| همکاران                    | حشمت سیدی - الهام اعتدالی  |
| منتشر شده در               | وبلاگ گزاره‌ها / <a href="http://gozareha.com">http://gozareha.com</a> |
| تاریخ انتشار               | شهریور ماه ۱۳۹۱  |

**توجه:** این ماهنامه‌ی مدیریتی به صورت رایگان روی سایت <http://gozareha.com> منتشر شده است. هر گونه انتشار مطالب آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای آن بدون اطلاع تهیه‌کننده ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار محتوای علمی و کاربردی در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه ناشرین و مطبوعات کشورمان با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو هستند!

## فهرست مطالب

|   |    |
|---|----|
| مقدمه   | ۳  |
| ۱- گزاره‌ها   | ۵  |
| ۲- حکایت مدیریتی ماه  | ۶  |
| ۳- درس‌های اصول مدیریت به‌روایت گزاره‌ها (۳): مخترع مدیریت مدرن | ۷  |
| ۴- استراتژی، تغییر، نوآوری و افول شرکت‌ها                       | ۱۱ |
| ۵- یک اصطلاح: آمیخته‌ی بازاریابی (4PS)                          | ۱۶ |
| ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: انواع استراتژی‌ها                        | ۱۹ |
| ۷- برگی از یک نوشته ...   | ۲۱ |
| ۸- کاریکاتور ماه  | ۲۳ |
| ۹- تصویر مدیریتی ماه: "کوه یخ" سازمانی                          | ۲۴ |

## مقدمه

دیده‌اید بعضی‌ها کسی را به‌عنوان پدر معنوی خودشان معرفی می‌کنند؟ پدر معنوی که شاید هیچ‌گاه در عمرشان او را ندیده باشند؛ اما تأثیر اندیشه‌ها و دیدگاه‌های او را در تمامی زندگی‌شان حس می‌کنند. وقتی داشتم بخش مربوط به آموزش اصول مدیریت این شماره را می‌نوشتم، ذهنم مشغول به همین موضوع بود. پیتر اف. دراگر یکی از اولین کسانی بود که وقتی تصمیم گرفتم قبای مهندسی را کنار بگذارم و وارد وادی مدیریت شوم، با او و اندیشه‌هایش آشنا شدم. "چالش‌های مدیریت در سده‌ی بیست و یک" یکی از اولین کتاب‌های مدیریتی جدی عمرم بود. زمانی که خواندمش از بسیاری موضوعاتی که این پیر روشن‌ضمیر در مورد آینده‌ی مدیریت مطرح می‌کرد، چیزی نمی‌فهمیدم. اما این را می‌فهمیدم که دراگر نکات بسیار مهمی را مطرح می‌کند. چرا؟ چون روش‌مند سخن می‌گفت. برای هر نظرش، استدلال داشت و مثال‌های بسیار جالبی را مطرح می‌کرد. چند سال بعد که دانش‌جوی MBA شده بودم، به یادداشت‌هایی که از این کتاب برداشته بودم، مراجعه کردم و آن زمان بود که در سال‌های پایانی اولین دهه‌ی قرن بیست و یکم با این واقعیت مواجه شدم که چقدر پیش‌بینی‌های آن مرد بزرگ درست بود. حیف که دراگر دیگر آن روزها در قید حیات نبود تا برای‌مان در مورد چگونگی حل آن چالش‌ها بگوید ...

"ماجراهای یک مشاهده‌گر" اما نگاه مرا به جهان اطرافم تغییر داد. در این کتاب دراگر زندگی خود را بیانی شیرین برای ما روایت می‌کند. از دوران کودکی‌ش در وین زمان جنگ جهانی تا سال‌های آرامش و شهرت. از داستان اولین معلمان‌ش و مادر بزرگ بی‌نظیرش (که باید حتماً فصل مربوط به او را خوانده باشید تا بفهمید چه می‌گویم) تا

خاطراتش از بزرگانی مثل آلفرد اسلوان (مدیرعامل افسانه‌ای جنرال موتورز که مدرسه‌ی مدیریت دانشگاه MIT به نام او است) و مارشال مک‌لوهان (مبدع مفهوم معروف دهکده‌ی جهانی). ماجراهای یک مشاهده‌گر به من یاد داد چگونه باید به زندگی خودم و دیگران بنگرم و چگونه تلاش کنم تا از ساده‌ترین و پیش‌پافتاده‌ترین اتفاقات زندگی، مفاهیم عمیق را بیرون بکشم ...

در هر حال باید ببخشید که در این بخش از ماهنامه‌ی این ماه، خبری از طنز و مطایبه نیست. شیفتگی‌ام به دراکر بیش‌تر از آن بود که بتوانم ایده‌های او را با زبان طنز بیان کنم!

در این شماره یک مقاله‌ی بسیار جذاب را در مورد اشتباهات استراتژیک دو شرکت معروف جهانی، به قلم شیوای دوست خوبم مهندس حشمت سیدی خواهید خواند. همچنین دیگر دوست خوبم خانم الهام اعتدالی لطف کردند و تهیه‌ی بخش‌های "یک اصطلاح" و "برگی از یک نوشته" را برعهده گرفته‌اند.

در این‌جا لازم است به سه نکته اشاره کنم:

۱. ساختار در نظر گرفته شده برای این خبرنامه کاملا آزمایشی است و در نتیجه از هر گونه پیشنهاد و انتقادی در این زمینه استقبال می‌کنم.

۲. برای شماره‌های بعد از هر گونه همکاری دوستان عزیز خواننده و همراه - به‌ویژه در بخش‌های مربوط به حکایت‌های مدیریتی، مقاله‌ی ماه، اصطلاحات، نکته‌ها و برگگی از یک نوشته - استقبال می‌کنم.

۳. برای طراحی جلد و قالب ظاهری ماهنامه قطعا به کمک نیاز دارم.

لطفا اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان تان دریغ نفرمایید.

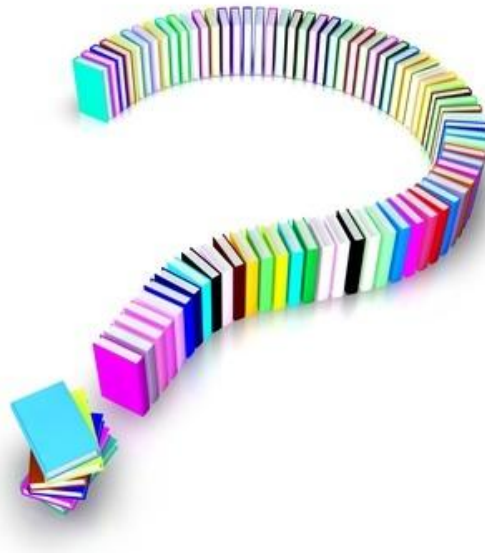
منتظر هر گونه نظر، پیشنهاد، انتقاد یا اعلام همکاری از سوی شما مخاطبان عزیز هستم. می‌توانید با من از طریق وبسایت <http://gozareha.com> یا آدرس ای‌میل [gozareha@gmail.com](mailto:gozareha@gmail.com) در ارتباط باشید.

در پایان لازم است از واکنش‌های مثبت و دل‌گرمی‌ها و همچنین پیشنهادات دوستان عزیز در مورد دو شماره‌ی اول ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها تشکر کنم.

برقرار و شاد و موفق باشید

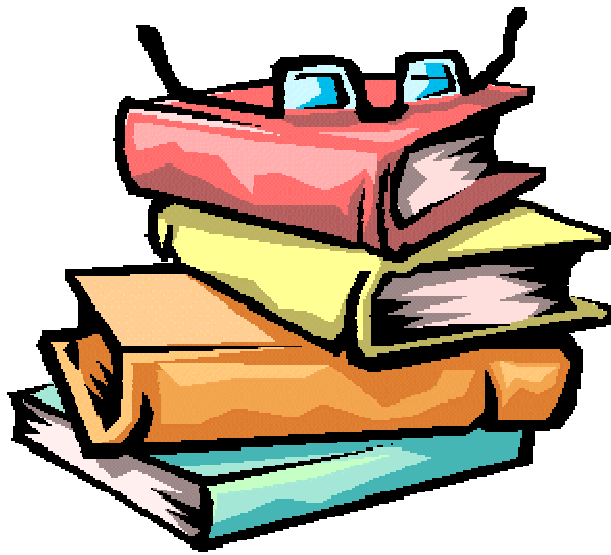
علی نعمتی شهاب

شهریور ماه ۱۳۹۱



## ۱- گزاره‌ها

۱. *رالف ای. روس:* اگر راه سخت‌تری برای انجام کاری وجود داشت باشد، بالاخره یک نفر آن را خواهد یافت!
۲. *استفن کاوی:* ۳ محدودیت در زندگی انسان‌ها وجود دارد: تغییر، انتخاب و اصول.
۳. *جک لندن:* هیچ می‌دانی فرصتی که از آن بهره نمی‌گیری، آرزوی دیگران است؟
۴. *هنری دیوید توریائو:* تنها مشغول بودن به انجام کاری کافی نیست ... بلکه پرسش اساسی این است: ما مشغول انجام چه کاری هستیم؟
۵. *فروغ فرخزاد:* حتی تقلید کردن هم تجربه می‌خواهد!



## ۲- حکایت مدیریتی ماه

در حومه‌ی شهر خانه‌ی جن‌زده‌ای وجود داشت که همه‌ی اهالی شهر از نزدیک شدن به آن پرهیز می‌کردند؛ چون روح‌هایی که گفته می‌شود در آن خانه زندگی می‌کنند، حسابی آدم‌ها را می‌ترساندند.

با این حال یک روزنامه‌نگار در حال اخراج، تصمیم گرفت که با عکس گرفتن از این خانه‌ی جن‌زده هم ثابت کند روحی در کار نیست و هم از اخراج شدن رهایی یابد. بنابراین در روشنایی روز و مسلح به دوربین‌اش وارد خانه شد. بعد از وارد شدن با خیال راحت در حال قدم زدن در خانه و عکس گرفتن بود که ناگهان کسی از پشت به او ضربه زد. سرش را برگرداند و چه دید؟ روحی که در خانه زندگی می‌کرد، با شنیدن سر و صدا از طبقه‌ی بالا به پایین آمده بود تا ببیند چه خبر است. روزنامه‌نگار که حسابی ترسیده بود، با لکنت زبان به روح گفت: "ب ب ب ب ب بیخشید مزاحم‌تان شدم. من فقط داشتم از این کنار رد می‌شدم گفتم به این‌جا بیاییم تا گپی بزنیم. فقط اگر زحمتی نیست، کنار آن پنجره بایستید تا اول عکسی از شما بگیرم تا بعدا به دوستان‌ام ثابت کنم با شما حرف زده‌ام." روح که از تنهایی حوصله‌اش سر رفته بود، گفت: "اشکالی ندارد. خیلی هم خوب." بعد انواع و اقسام ژست‌های روح‌ها را جلوی دوربین روزنامه‌نگار گرفت و او هم هم عکس‌ها را گرفت و تشکر کرد و فرار!

روزنامه‌نگار به خانه که رسید با این خیال که فردا گزارش‌اش در روزنامه شهر را تکان خواهد داد، به تاریک‌خانه رفت تا عکس‌ها را ظاهر کند. اما ... تمام عکس‌ها تاریک بودند و در آن‌ها هیچ چیزی مشخص نبود. روزنامه‌نگار یادش افتاد فلش دوربین‌اش را در خانه جا گذاشته بود.



### ۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۳): مخترع مدیریت

#### مدرن

در شماره‌ی قبل مختصری در مورد تاریخ‌چهی علم مدیریت برای‌تان نوشتیم. در پایان آن بخش اشاره کردم که با وجود تمام تلاش‌هایی که برای توسعه‌ی علم مدیریت از اواخر قرن نوزدهم تا اواسط قرن بیستم انجام شد، ابداع مدیریت مدرن به‌مفهوم امروزی با دستان توانایی یک پیرمرد دوست‌داشتنی اتریشی‌الاصل به نام پیتر دراگر انجام شد. در این شماره به بررسی مختصر و مفید تأثیرات زنده‌یاد دراگر بر تحول علم مدیریت می‌پردازم.

پیتر دراگر یکی از بابرکت‌ترین عمرهای تاریخ بشر را داشت. او ۹۵ سال زندگی کاملاً مفید را پشت سر گذاشت و تنها ۱۲ روز مانده به تولد ۹۶ سالگی‌اش دار فانی را وداع گفت. زندگی‌نامه‌ی خودنوشت او با نام "ماجراهای یک مشاهده‌گر"<sup>۱</sup> نمایان‌گر تلاش بی‌وقفه و دانش گسترده‌ی او است که به تحولی عظیم در علم مدیریت انجامید. هر چند دامنه‌ی تأثیر و تأثر آقای دراگر به مدیریت محدود نشد و او با دیگر شاخه‌های علوم انسانی به‌ویژه اقتصاد نیز بدهبستان‌های قابل توجهی داشت.

برای شناخت اهمیت این مرد بزرگ کافی است نگاهی بیاندازیم به توصیفات دیگر بزرگان در مورد او. تنها به چند نمونه اشاره می‌کنم:

<sup>۱</sup> این کتاب در ایران با همین نام توسط نشر فرا منتشر شده است.



جک ولش؛ مدیرعامل افسانه‌ای جنرال الکتریک: "همه می‌دانند که او بزرگ‌ترین متفکر مدیریت قرن گذشته بود." تام پیترز؛ نویسنده‌ی معروف کتاب "در جستجوی تعالی": "او خالق و مبدع علم مدیریت مدرن بود. در سال‌های آغازین دهه‌ی ۱۹۵۰ هیچ کس جعبه‌ابزاری برای مدیریت این سازمان‌های فوق‌العاده پیچیده در اختیار نداشت که باعث شد مهار سازمان‌ها از دست مدیران‌شان خارج شود. دراکر اولین کسی بود که راهنمایی برای این کار نوشت."

اندرو گروو؛ یکی از بنیان‌گذاران و مدیرعامل برجسته‌ی ایتتل: "همانند بسیاری از فیلسوفان، او به زبان ساده‌ای سخن می‌گفت که در گوش مدیران معمولی طنین می‌یافت. بدین ترتیب اشارات ساده‌ی او، تعداد بی‌شماری از تصمیمات روزمره‌ی مدیران را برای دهه‌های متمادی تحت تأثیر قرار دادند."

بزرگی دراکر به دلیل اولین و پیش‌رو بودن در بیان اصول مدیریت به صورت کاربردی و به‌زبانی ساده برای مدیران تشنه‌ی اصول علمی مدیریت بود. همان‌طور که آقای پیترز اشاره کرده‌اند، دراکر اولین کتاب آموزشی "مدیریت" به معنای امروزی آن نوشت؛ کتاب The Practice of Management که در سال ۱۹۵۴ منتشر شد.

من ترجیح می‌دهم در مورد زندگی‌نامه‌ی پیترز دراکر توضیحی ندهم. همان‌طور که اشاره کردم زندگی‌نامه‌ی خودنوشت آقای دراکر با عنوان "ماجراهای یک مشاهده‌گر" آن قدر جذاب و خواندنی است که با وجود حجم بسیار زیاد آن، خواندن‌ش را به تمام علاقه‌مندان علم مدیریت توصیه می‌کنم.

در این جا تنها به بخشی از ایده‌های تحول‌آفرین پیترز اف. دراکر اشاره می‌کنم:

۱- **مدیریت به زبان ساده:** آقای دراکر خیلی خلاصه معتقد است مدیران موفق و اثربخش، مدیر به دنیا نمی‌آیند. آن‌ها هیچ ویژگی ذاتی خاصی ندارند. تنها فرق آن‌ها با دیگران رعایت ۸ اصل اساسی در مدیریت‌شان در قالب ۳ گام کلان است:

#### ۱- کسب دانش مورد نیاز:

- با پرسیدن این که چه چیزی واقعا باید انجام شود؟

- با پرسیدن این که چه چیزی برای سازمان درست است؟

#### ۲- عملیاتی کردن دانش:

- تدوین برنامه‌های عملیاتی

- تعیین مسئول هر فعالیت

- به‌عهده گرفتن مدیریت ارتباطات
  - تمرکز بر موقعیت‌ها نه حل مسائل
- ۳- اطمینان از پاسخ‌گویی در سراسر سازمان
- برگزاری جلسات مفید
  - فکر کردن به "ما" به جای "من" و بر زبان جاری ساختن آن
- ۲- مدیریت در برابر رهبری: مدیریت یعنی انجام دادن درست کار و رهبری یعنی انجام کار درست.
- ۳- ساده‌سازی کارها و تمرکززدایی در سازمان: سازمان‌ها این‌گونه اثربخش‌تر کار می‌کنند.
- ۴- "دانش کار"<sup>۲</sup>: کسی که بیش‌تر کار ذهنی می‌کند تا کار فیزیکی.
- ۵- پیش‌بینی مرگ "یقه‌آبی‌ها": منظور از یقه‌آبی‌ها کارگران بی‌مهارت کارخانه‌ی هنری فورد بودند. آن‌ها با دانش‌کاران یا یقه‌سفیدها جایگزین شدند.
- ۶- ابداع روش "برون‌سپاری" برای انجام کارها.
- ۷- احترام به کارکنان توسط مدیر، واجب است!
- ۸- هدف اصلی شرکت‌ها کسب درآمد نیست؛ خدمت به مشتریان‌ش است.
- ۹- مدیریت بر مبنای هدف‌ها: سازمان‌ها صرفاً یک هدف ندارند؛ بلکه دارای اهداف گوناگونی هستند که مدیریت باید بین آن‌ها توازن برقرار کند.
- ۱۰- مدیریت بر مبنای ارزش‌ها: انتخاب گزینه‌ها در تصمیم‌گیری وابستگی تام دارد به نظام ارزشی افراد. منظور این است که در تصمیم‌گیری در یک موقعیت یکسان، آن چیزی که باعث تصمیمات متفاوت می‌شود نظام ارزشی متفاوت افراد است.
- ایده‌های آقای دراگر شاید با نگاه امروز بدیهی و ساده به‌نظر بیایند؛ اما با در نظر گرفتن زمان مطرح شدن آن‌ها و هم‌چنین با توجه به روشی که آقای دراگر برای اندیشیدن در زمینه‌ی علم مدیریت در پیش گرفت، می‌توان به این پی برد که چرا او را به‌درستی "پدر علم مدیریت نوین" نامیده‌اند. آقای دراگر در عین حال پدر مشاوره‌ی مدیریت نیز هست.

<sup>2</sup> Knowledge Worker

این شماره به دلیل نقش استثنایی پیتر دراگر در تاریخ علم مدیریت، به معرفی مختصر اندیشه‌های این بزرگ‌مرد اختصاص داشت. با معرفی او به عنوان مبدأ اندیشه‌ی مدیریت نوین، کار بررسی تاریخی ما به پایان می‌رسد. در شماره‌ی آینده به تعریف علم مدیریت و اصول کلی آن می‌پردازم تا بدین ترتیب بتوانیم گام به گام همراه با هم اصول مدیریت را بیاموزیم.



## ۴- استراتژی، تغییر، نوآوری و افول شرکت‌ها<sup>۳</sup>

ترجمه و تألیف: مهندس حشمت سیدی

سرعت تغییرات در دنیای جدید شگفت‌آور هست، این امر به اندازه‌ای غیر قابل پیش‌بینی هست که حتی شرکت‌های بزرگ و معتبر دنیا نیز در بعضی موارد توانایی تطبیق با دنیای جدید را ندارند. در زیر به دو مورد شرکت سونی و کُداک که هر کدام تا چند دهه پیش از شرکت‌های پیش‌رو بودند می‌پردازیم.

سونی از اوایل دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۰ عملکرد بسیار عالی داشت، نام سونی در واقع معادل بود با جدیدترین فن‌آوری روز، مطلوبیت و کارایی؛ هر آنچه که سونی تولید می‌کرد بی‌عیب و نقص بود.

هرچند امروزه نیز محصولات سونی به لحاظ کیفیت عالی هستند و سونی توانسته است این ویژگی را همچنان برای خود حفظ کند، اما چیزهای بسیاری هستند که تغییر کرده‌اند. مردم دیگر آن شور و هیجان سابق را برای داشتن محصولات سونی ندارند. روزنامه نیویورک تایمز در شماره ۱۴ آوریل امسال این شرکت را در حال نبرد برای بقای خود دانسته و عنوان کرده است که به طرز عجیبی سونی از ایده‌های ناب و خلاق خالی شده است.

حال سوالی که مطرح می‌شود این است: چرا استراتژی‌ای که زمانی برای سونی بسیار مناسب و مفید بود، دیگر جواب‌گوی نیازهای این شرکت عظیم نیست؟ اینگونه نیست که اکنون دوربین‌های سونی تصاویر کم‌کیفیت و تاری

<sup>3</sup> [http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/strategy\\_context\\_and\\_the\\_decli.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/strategy_context_and_the_decli.html)

[http://blogs.hbr.org/anthony/2012/01/kodak\\_and\\_the\\_brutal\\_difficult.html](http://blogs.hbr.org/anthony/2012/01/kodak_and_the_brutal_difficult.html)

می‌گیرند و یا محصولات آن بعد از ۳ ماه خراب بشوند؛ نکته‌ی جالب‌تر این است که بازار محصولات الکترونیک نیز بزرگ‌تر از هر زمان دیگری است. نویسنده‌ی مقاله‌ی نیویورک تایمز به این نکته اشاره می‌کند که خط تولید سونی بسیار شلوغ و گیج‌کننده هست؛ اما این استراتژی - ارائه‌ی دامنه‌ی گسترده‌ای از محصولات به مشتریان - از فاکتورهای کلیدی موفقیت سونی در گذشته بوده است. چه چیزی تغییر کرده است؟

بخشی از تغییرات، تغییرات تکنولوژیک هستند. به عنوان مثال محصول جذاب آبل - آیفون - را در نظر بگیرید. آیفون تنوع مدل و رنگی که در محصولات سونی وجود دارد را دارا نیست، با این وجود در بازار بسیار موفق عمل می‌کند، در واقع آیفون به طرز شگفت‌انگیزی سفارشی و قابل تنظیم - Customizable - توسط کاربر است. با تمرکز بر نرم‌افزار، به جای سخت‌افزار، می‌توان گفت که کاربران آیفون از محصولی استفاده نمی‌کنند که برای آن‌ها طراحی شده است، بلکه در واقع کاربران خودشان آیفون را طراحی می‌کنند. این ویژگی بسیار مهم هست، چرا که کاربر در عوض اینکه تنها در هنگام خرید محصول احساس رضایت و لذت از محصول خریداری شده را بکند - خرید یک دوربین جدید، تلویزیون با فن‌آوری پیش‌رفته، یا گوشی با ویژگی‌های منحصر به فرد - بارها و بارها این لحظات رضایت و خرسندی را حتی بعد از خریدن آیفون تجربه می‌کند. هر بار که کاربران آیفون آپدیکیشنی را نصب میکنند و یا یک موسیقی جدید را دانلود می‌کنند تجربه‌ای مانند احساس رضایت هنگام خرید محصول به آن‌ها دست می‌دهد.

در واقع این مطلب را اینطور می‌توان بیان کرد که امروزه کاربران به تجربه‌ی استفاده از محصول اهمیت می‌دهند، اما سونی همچنان استراتژی خود را بر روی خود محصول متمرکز کرده است. در اوایل دهه ۱۹۸۰، صرف اینکه یک فن‌آوری قابل قبول را ارائه کنید برای کاربران کافی بود، و سونی این امر را بهتر و زودتر از سایر رقیبان انجام می‌داد. سونی در دوران اقتصاد محصول همواره با داشتن ایده‌های نوین برای محصولات جذاب با قابلیت‌های عالی دوران خوبی را تجربه می‌کرد و یک قدم از رقبای خود جلوتر بود.

دوران حاضر را می‌توان از جهتی اقتصاد تجربه نامید. در این دوره، فن‌آوری نوین دیگر مزیت رقابتی نیست و کاربران این امر را مفروض می‌دانند. در واقع، سوالی که کاربران در این دوره مطرح می‌کنند از "خوب، چه ویژگی‌هایی داره؟" به "چطور می‌شه ازش استفاده کرد؟" تغییر کرده است. شرکت‌هایی مثل سامسونگ و ال‌جی امروزه در تولید محصول عالی بعدی به همان خوبی سونی عمل می‌کنند، و به‌زودی همه‌ی این شرکت‌ها سایه‌ی تولیدکنندگان چینی را بر سرشان خواهند دید. در واقع، سونی با تغییر ندادن مدل کسب و کار - Business Model - خود از قافله‌ی رقابت در دنیای جدید باز مانده است، دنیایی که مناسبات خود را با تکنولوژی تغییر داده است.

داستان وقتی غم‌انگیزتر می‌شود که توجه کنیم که سونی همچنان تمام منابع لازم را برای اجرای درست و مناسب استراتژی جدید در اختیار داد. توانایی مهندسی سونی همچنان پیش‌تاز هست، و منابع تحقیق و توسعه بسیار توسعه یافته

سونی نیز زبانزد هستند. موفقیت پلی‌استیشن نشان‌دهنده‌ی توانایی سونی برای ارائه تجربه‌ی خوب به کاربران از طریق یک اکوسیستم متمرکز از محصولات و محتوا هست. اما این محصول سونی نیز در رقابت با جایگزین‌های جذابی مثل ایکس باکس آن‌گونه که باید یاری بخش سونی نبود.

حلقه‌ی مفقوده‌ی استراتژی سونی در واقع چشم‌اندازی استراتژیک - Strategic Vision - است که بر ارائه‌ی قدرتمند تجربه‌ی کاربری تاکید کند. نگاهی به اهدافی که برای این شرکت وضع شده است، نشان می‌دهد که همچنان نقش و اهمیت کاربر در این اهداف مشخص نیست: اهدافی مانند فروش این تعداد تلفن هوشمند، یا فلان مقدار دوربین فیلمبرداری.

اشتباه سونی در واقع تمرکز بیش از حد بر روی حل مسأله‌ای است که پیش از این به آن جواب داده شده است. سونی بدون توجه به کاربر و تجربه‌ی کاربر در هنگام استفاده از محصول همچنان با مشکل مواجه خواهد بود. هیچ چیز عجیب و غیر قابل فهمی در ارتباط با نوآوری وجود ندارد، همانطور که در ارتباط با تکنولوژی وجود ندارد. هر دوی این مسائل نیاز به سخت‌کوشی دارند، اما تجربه‌ی سونی نشان داده است که چنانکه استراتژی شما برای زمان دیگری تنظیم شده باشد و برای حل مسأله‌ی غلطی در نظر گرفته شده باشد، هر اندازه هم که سخت‌کوش باشید راه به جایی نخواهید برد.

مورد دوم شرکت کُداک هست: احتمالاً همه‌ی شما با شرکت عظیم کُداک آشنا هستید. شرکتی که در سابق غول زمان خود بوده؛ شعار کُداک مبنی بر اینکه "شما دکمه را فشار دهید، بقیه را ما انجام می‌دهیم" نشان‌دهنده‌ی تعهد و عزم کُداک برای اینکه عکاسی را همگانی کند بود؛ اما این شرکت عظیم اخیراً بعد از بیش از یک قرن اعلام ورشکستگی کرده است. یک تحلیل ساده‌انگارانه برای شکست کُداک می‌تواند این باشد که کُداک نیز مانند بسیاری از شرکت‌های دیگر فریب موفقیت‌های گذشته‌ی خود را خورده است و به تغییرات بازار رقابتی پاسخ مناسب نداده است.

اما کُداک چشم خود را به روی این تغییرات نبسته بود. در واقع این شرکت اقدامات بسیاری برای پاسخگویی به تغییرات در دنیای دیجیتالی که در آن دیگر صرف تولید کننده‌ی عمده‌ی فیلم‌های عکاسی بودن کافی نبود انجام داد. از جمله اقدامات انجام شده ایجاد کارهای نمونه برای دوربین‌های دیجیتال در ۱۹۷۵ بود؛ سرمایه‌گذاری چندین میلیاردی در زمینه دوربین‌های دیجیتال، خرید سایت اشتراک گذاری تصاویر، Ofoto در سال ۲۰۰۱، به خدمت گرفتن تیم رهبری جدید، کاهش فعالیت‌های رقابتی قدیمی و سرمایه‌گذاری روی ایده‌های رادیکال‌تر همچون خط پرینترهایی با جوهر ارزان قیمت از دیگر اقدامات صورت گرفته توسط کُداک برای پاسخ‌گویی به این تغییرات بود.

بنابراین، کُداک در واقع تغییرات کسب و کار را مشاهده کرده بود و اقداماتی را انجام داده بود که انتظار می‌رود بسیاری از شرکت‌های موفق در چنین وضعیت‌هایی انجام دهند. اما هیچکدام از این اقدامات نتوانست مانع از برون‌رفت کُداک از بحران شود.

نمونه‌ی شرکت کُداک به خوبی گویای این امر هست که ایجاد تغییر و تحول - Transformation - در سازمان‌ها بسیار کاری دشوار و طاقت‌فرسا است. سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای جدید رشد، انجام اقدامات تهاجمی و بسیاری موارد دیگر برای نجات کُداک کافی نبود.

پس، درس‌هایی که از بررسی کُداک می‌توان گرفت، چه مواردی هستند؟

یک نکته مهم به مدل کسب و کار برمی‌گردد. در بین شرکت‌ها بسیار رایج هست که مدل کسب و کاری که با آن آشنا هستند را در همان زمینه توسعه بدهند، اما اشکال کار اینجاست که این امر باعث می‌شود شرکت‌ها بسیاری از فرصت‌های بزرگ رشد را از دست بدهند. احتمالاً اگر کُداک قسمت عمده‌ی تلاش‌های خود را صرفاً بر روی عکس‌برداری معطوف نمی‌کرد، سرنوشت دیگری در انتظار داشت. فقط در نظر بگیرید که در عوض اینکه شرکت، سایت Ofoto را از مکانی برای به اشتراک گذاری تصاویر به چیزی شبیه فیس‌بوک تبدیل می‌کرد.

چالش بعدی در واقع چیزی است که می‌توان آن را - پارادکس نوآور - نامید، بدین معنی که زمانی که شرکت‌ها از آزادی لازم برای ایجاد تغییر برخوردار هستند، ضرورت تغییر را حس نمی‌کنند؛ و زمانی که تغییر ضروری به نظر می‌رسد، دیگر آزادی عمل لازم وجود ندارد. در مورد مثال کُداک، همزمان با رشد کسب و کار اصلی شرکت در زمینه فیلم‌های عکاسی، نشانه‌های سقوط از همان دوران مشاهده می‌شد. عدم احساس فوریت باعث می‌شود که شرکت‌ها به تلاش‌ها و استراتژی‌های جدید رشد به چشم آزمایش‌های علمی نگاه کنند که جذابیت آکادمیک و دانشگاهی داشته اما اقدام‌هایی مهم و حیاتی برای شرکت محسوب نمی‌شوند. مشکل وقتی حاد می‌شود که با افزایش فوریت برای ایجاد تغییر، آزادی اقدامات تغییر به شدت و سرعت کاهش می‌یابد، چراکه شرکت در این زمان باید به فکر ترمیم ضعف‌ها و معایب کسب و کار اصلی خود باشد، درست مانند بیماری که دچار خونریزی شده است و در این هنگام ابتدا باید جلوی خونریزی را گرفت و اقدام‌های دیگری که برای تقویت عضلات دیگر و وضعیت سلامت بیمار صورت بگیرد بی‌فایده خواهد بود؛ چرا که خونریزی به تنهایی می‌تواند باعث مرگ بیمار شود.

همه‌ی تخم مرغ‌ها را در یک سبد نگذارید. شاید این بهترین ضرب‌المثل ممکن باشد. در زمینه‌ی استراتژی‌ها و اقدامات رشد، نکته‌ای که لازم است به آن دقت شود این است که به خصوص در ارتباط با صنایعی که رشدی سریع در آن‌ها اتفاق می‌افتد، به راحتی و با قطعیت نمی‌توان تعیین کرد که کدام ایده به ثمر خواهد نشست. لذا پاسخ مناسب در

ایجاد سبدی از استراتژی‌های رشد هست. نکته‌ی مهم این هست که این اقدام‌های رشد باید زمانی انجام شوند که فرصت کافی برای تکرار، توسعه و به ثمر نشستن به آن‌ها داده شود.



## ۵- یک اصطلاح: آمیخته‌ی بازاریابی (4Ps)

ترجمه و تألیف: الهام اعتدالی<sup>۴</sup>



<sup>4</sup> <http://etedali.mihanblog.com/>

چهار P بازاریابی یا آمیخته‌ی بازاریابی شامل چهار جزء با پیشوند حرف P در زبان انگلیسی است که از آن‌ها برای تعیین استراتژی بازاریابی استفاده می‌کنند.

در تصمیمات بازاریابی ما عوامل مختلفی تأثیرگذارند. فاکتورهایی که تحت کنترل شرکت هستند و بر میزان تقاضای محصولات شرکت ما اثر دارند. همان عواملی که باتوجه به موقعیت‌ها و شرایط رقابتی مشخص می‌شوند.

اما این چهار P عبارت اند از :

- Price (قیمت)
- Product (محصول)
- Promotion (توسعه)
- Place (توزیع)

در ادامه در مورد هر یک از این مفاهیم توضیح مختصری داده می‌شود:

#### ۱- محصول:

شما می‌خواهید استراتژی بازاریابی محصولتان را تعیین کنید. محصولی را تولید کنید که مردم می‌خواهند بخرند. محصولی که مشتری را "جذب" و "رضایت" او را جلب می‌کند. پس محصول شما، با "نیازها و علایق مشتری" بیشترین هماهنگی را باید داشته باشد.

در اینجا شاخص‌هایی مثل برند ( برندسازی و ... ، کیفیت، استانداردهای محصول، بسته‌بندی متناسب و ضمانت‌نامه را تبیین می‌کنید. در صورتی که می‌خواهید، آن را برای محصول موجود در نظر بگیرید روی طراحی زیباتر، کارایی بیشتر و نیازسنجی مشتری از محصول حاضر و ... توجه دارید.

کسی در این مرحله موفق‌تر است که سعی می‌کند بداند: مشتری هدف، در چه سن و سالی است؟ درآمد او در چه حدودی است؟ در چه منطقه ای ساکن است؟ خلاصه: مشتری این محصول، "کیست؟"

"دانستن" به او کمک می‌کند تا محصولی بسازد که افراد بگویند: بد نیست امتحان‌ش کنم."

#### ۲- قیمت:

استراتژی‌های قیمت‌گذاری محصول شما چیست؟ آیا با توجه به قیمت رقبا قیمت خود را تعیین می‌کنید؟ آیا می‌خواهید بر حداقل قیمت را معیار قرار دهید؟ یا ... در هر صورت، قیمت باید به‌اندازه‌ی کافی، زیاد باشد تا مخارج کار را توسعه دهد و به سود برسد و همچنین به‌اندازه‌ی پایین باشد که مشتری ما، بتواند و بخواهد آن را بخرد.

چه تخفیفی را برای چه زمان‌هایی در نظر می‌گیرید؟ این زمان‌ها ثابت اند یا متغیر؟ متغیر با توجه به چه چیزی؟ بهتر است تخفیف را در آغاز اعمال کنید یا بگذارید قیمت واقعی محصول دست مشتری که آمد بعد؟ محصولات را به

چه قیمتی به عمده‌فروش می‌فروشید؟ برای چه افرادی تخفیف ویژه‌ای در نظر می‌گیرید؟ به چه قیمتی می‌خواهید به دست خریدار نهایی برسد؟

طبق داده‌های فروش گذشته‌تان تغییر قیمت، چه تأثیری بر سودآوری محصول شما داشته است؟ آیا بهتر نیست قیمت کنونی را افزایش یا کاهش دهید؟

### ۳- توزیع:

بازار هدف این محصول شما کجا است؟ چگونه به دست خریدار نهایی می‌رسد؟ آیا چرخه‌ی رسیدن محصول به مشتری می‌تواند بهتر شود؟ و ...

### ۴- توسعه:

از این قسمت بیشتر با نام ترویج نام برده‌اند؛ ولی من توسعه را برای رساندن مفهومش مناسب‌تر دیدم. شما می‌خواهید بازار این محصول را توسعه بدهید. پس مشتریان باید از وجود این محصول باخبر شوند. یعنی ارتباطاتان را با خریدار نهایی بیشتر می‌کنید و طوری عمل کنید که خریدار، مشتری شود. باید شیوه‌های تبلیغ مختلف رو بشناسید و از آن‌ها و یا ترکیب آن‌ها، متناسب با محصول‌تان استفاده کنید. بهبود نیروهای فروش و استخدام مناسب نیروهای فروش چیست؟ مشتری درباره شما چه فکر می‌کند؟ فکر مشتری را درباره محصول‌تان بهتر کنید. مثلاً شما یک استارت آپ هستید و محصولی را برای بازار محلی، تولید کرده‌اید. حال آیا شما تبلیغات تلویزیونی را برمی‌گزینید؟ روزنامه‌ی محلی چطور است؟ زبان عامیانه را برای معرفی محصول‌تان چطور به کار می‌برید؟ به این ترتیب گامی در توسعه متناسب محصول برداشته‌اید.



## ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: انواع استراتژی‌ها

معمولا یکی از سؤالاتی که در هنگام تدوین استراتژی‌های سازمان‌ها پیش می‌آید این است که چه استراتژی‌هایی را باید برای سازمان در نظر گرفت. برای پاسخ‌گویی به در ادبیات مدیریت استراتژیک گروهی استراتژی عمومی وجود دارند که سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها بهره بگیرند. البته وجود این استراتژی‌های عمومی به معنای این نیست که سازمان نباید استراتژی‌های خاص خود را تدوین کند.

فرد آر. دیوید در کتاب معروف مدیریت استراتژیک‌اش به ۴ دسته استراتژی و ۱۳ استراتژی عمومی زیرمجموعه‌ی آن‌ها برای سازمان‌ها اشاره می‌کند که عبارتند از:

### الف - استراتژی‌های یکپارچگی:

۱. یکپارچگی عمودی به بالا: به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی (مانند: تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای شیرین‌عسل در ایران)؛
۲. یکپارچگی عمودی به پایین: به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه (خرید پیکسار توسط والت‌دیزنی)؛
۳. یکپارچگی افقی: به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب (مانند: خرید شرکت سان مایکروسیستمز توسط شرکت اوراکل)؛

## ب - استراتژی‌های تمرکز:

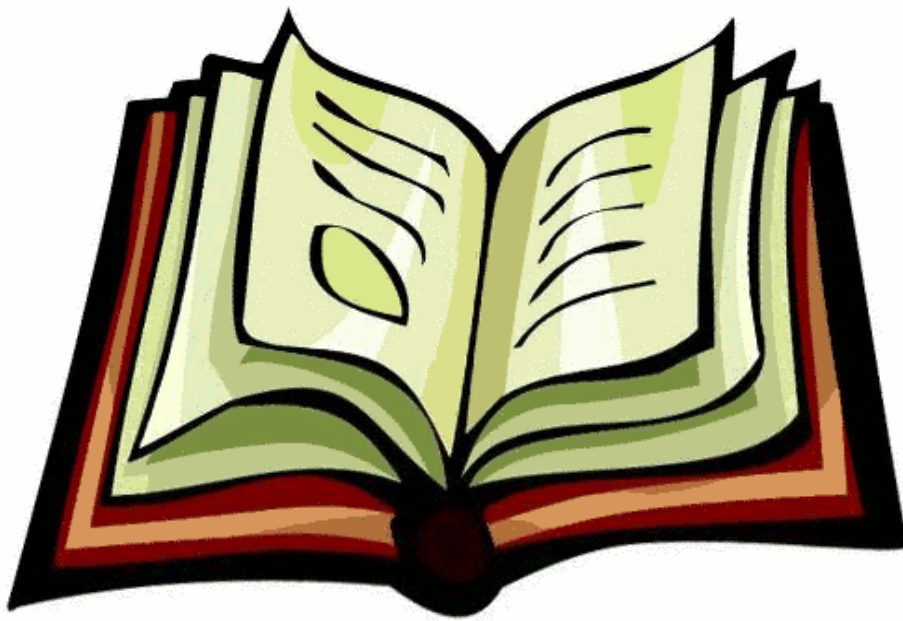
۴. نفوذ در بازار: بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه‌ی بازاریابی انجام می‌شود (موتور جستجوی بینگ برای شکستن انحصار گوگل در بازار جستجوی اینترنتی توسط مایکروسافت به وجود آمد)؛
۵. توسعه‌ی بازار: عرضه‌ی خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید (ورود MTN به‌عنوان اپراتور دوم موبایل به بازار ایران)؛
۶. توسعه‌ی محصول: بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات / خدمات کنونی یا عرضه‌ی نوع جدیدی از محصولات / خدمات (ایجاد فروشگاه اینترنتی اپ‌استور توسط اپل)؛

## ج - استراتژی‌های تنوع:

۷. تنوع همگون: افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط (عرضه‌ی کتابخوان کیندل توسط آمازون)؛
۸. تنوع ناهمگون: افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط (عرضه‌ی کنسول بازی Xbox توسط مایکروسافت)؛
۹. تنوع افقی: افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی (عرضه‌ی خدمات پرداخت کوچک با خرید شرکت پی‌پل توسط گوگل)؛

## د - استراتژی‌های تدافعی:

۱۰. مشارکت: یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند (مشارکت دو شرکت سونی و اریکسون در تولید گوشی‌های موبایل)؛
۱۱. کاهش: گروه‌بندی جدید در هزینه‌ها و دارایی‌ها برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود (تعدیل نیروی انسانی در بسیاری از شرکت‌ها در دوران رکود اقتصادی اخیر)؛
۱۲. واگذاری: فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان (فروش شبکه‌ی اجتماعی مای‌اسپیس توسط گروه رسانه‌ای نیوز کورپ)؛
۱۳. انحلال: با توجه به ارزش دارایی‌های شرکت، فروش تمامی آن‌ها (انحلال بانک لیمن برادرز آمریکا در پی ورشکستگی ناشی از بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی).



## ۷- برگی از یک نوشته ...<sup>۵</sup>

انتخاب: الهام اعتدالی

یکی از شرکا در حوزه‌ی مشاوره سازمانی هنگامی که با یک شرکت رستورانی کار می‌کرد به شدت در تلاش بود تا مدیر شرکت را نسبت به مزایای به اشتراک گذاشتن داده‌های مالی مهم با کارمندان، متقاعد کند. وی برای باز کردن یخ‌های تفکر آن مدیر، یک شب در هنگام تعطیل شدن رستوران‌ها، به یکی از بزرگ‌ترین رستوران‌های زنجیره‌ای این شرکت رفت. و تمام کارمندان - اعم از آشپزها، ظرف‌شورها، گارسون‌ها و افراد پشت پیشخوان - را به گروه‌های پنج یا شش تایی تقسیم کرد و از آن‌ها خواست به‌طور گروهی به یک جواب واحد برای یک سؤال برسند: "فکر می‌کنید از هر یک دلار فروش رستوران، چند سنت آن سود خالص - یعنی پولی که می‌توان آن را به سرمایه‌گذاران پرداخت کرد یا در کسب و کار سرمایه‌گذاری کرد - است؟"

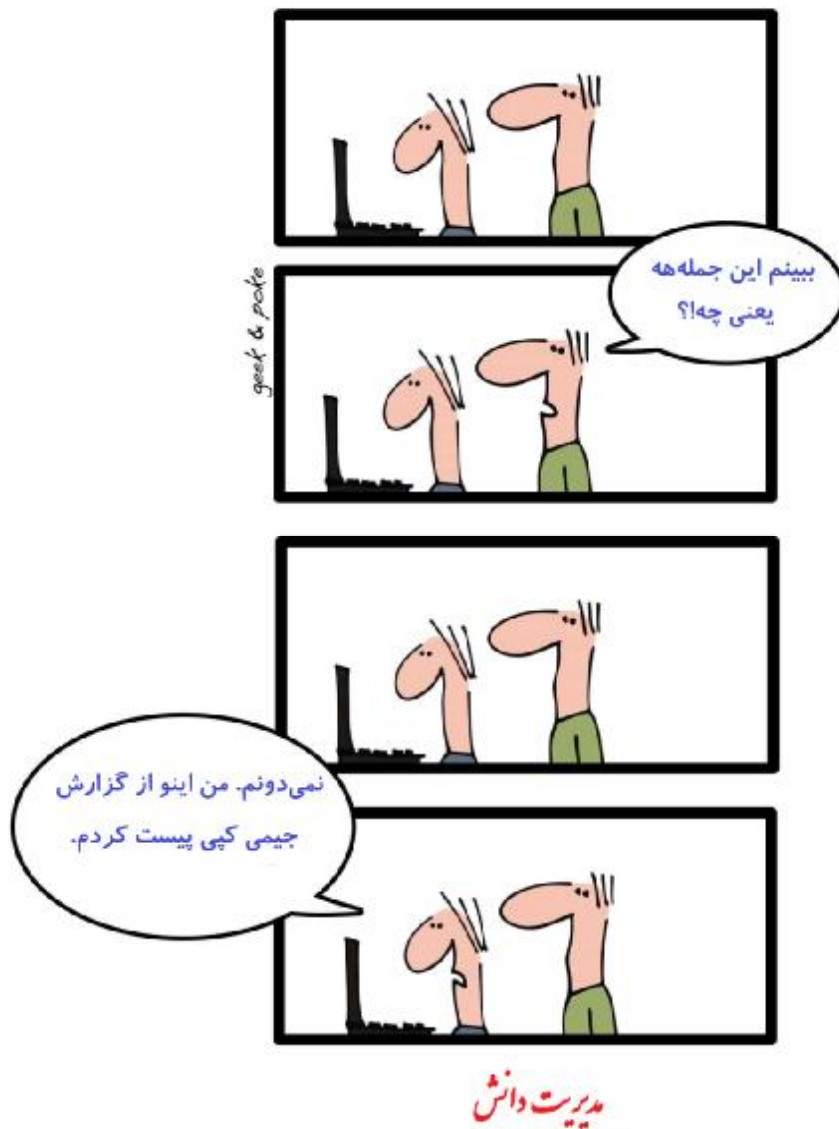
کم‌ترین مقداری که این گروه‌ها حدس زدند، چهل سنت بود. بعضی گروه‌ها حدود هفتاد سنت حدس زده بودند. اما واقعیت در یک رستوران این است که اگر بتوانید پنج سنت کنار بگذارید هیجان زده خواهید بود و ده سنت در هر دلار شما را از خود بی‌خود خواهد کرد! می‌توانید تصور کنید که اگر کارمندان فکر می‌کنند شرکت‌شان یک ماشین پول‌چاپ‌کنی است، چه برخوردی با مسائلی نظیر هزینه‌ی غذا، هزینه‌ی کارمندان و هزینه‌های هدر رفته‌ی سازمانی خواهند داشت؟ پس از این که اعداد و ارقام واقعی به آن‌ها گفته شد، یک سرآشپز پرسید:

<sup>۵</sup> شیفته مشتری؛ نوشته‌ی: کن بلانچارد؛ ترجمه‌ی: علی محمد گودرزی و امیر توفیقی؛ انتشارات رسا

"یعنی منظورتان این است که اگر من یک استیک را که هزینه‌اش برای ما شش دلار است را بسوزانم، چون یک استیک را بیست دلار با حاشیه‌ی سود پنج درصد می‌فروشیم، باید شش استیک را بدون سود بفروشیم تا اشتباهم جبران شود، درسته؟"

مدیر از این سؤال خوشحال شد و متوجه گردید که چه مزایایی در این روش وجود دارد.

## ۸- کاریکاتور ماه





## ۹- تصویر مدیریتی ماه: "کوه یخ" سازمانی

### The Organizational "Iceberg"

