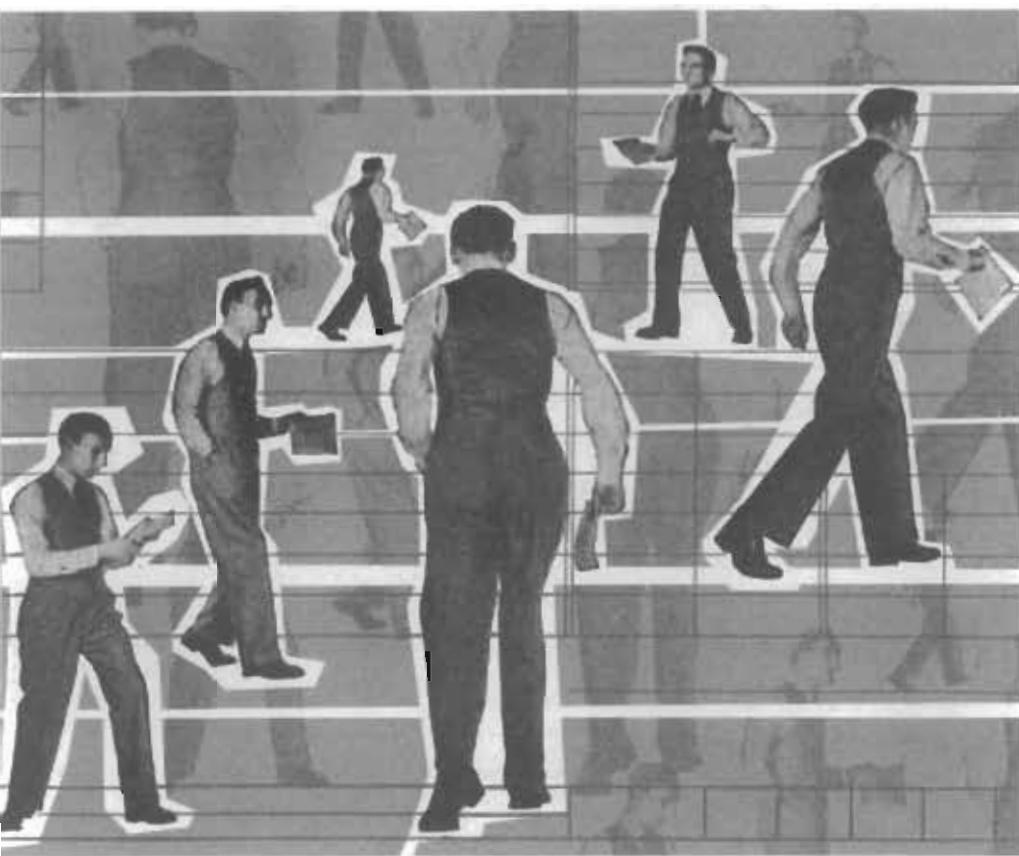




شاھرخ افلاکی، دارای کارشناسی ارشد مدیریت از دانشگاه تهران است. ایشان مدرس و مشاور بازاریابی و قائم مقام مدیرعامل در سازمان مدیریت فرا هستند.

پاھایم را نه، دلم را به بند بکش

● نویسنده شاھرخ افلاکی



بازار و واحدهای درون شرکت. در مقابل سایر بخش‌ها از حقوق مشتری غایب دفاع کند و تلاش متمرکز شود در جهت ارائه محصولات و خدمات مناسب با انتظارات مشتری، از طرف دیگر باید در رابطه با مشتری نماینده شرکت باشد و بتواند به خوبی ذهن مشتری را در راستای تقویت جایگاه شناسه (برند)^۱ ماداره کند. واحد بازاریابی باید بتواند اطلاعات بازار شامل اطلاعات مربوط به مشتریان (اعم از بالقوه و بالفعل)، ویژگی‌های رقیبان

تحویل بگیرند. ما با نگاه به آینده و با توجه به تحرکاتی که در بازار شاهد هستیم به روشنی می‌بینیم که دو سه سال بیشتر نخواهد گذشت که بازار محصولات ما با حضور رقیبان تازه نفس از این وضعیت خارج خواهد شد. در این فاصله فرصت داریم تا واحد بازاریابی توانمندی را سازماندهی کنیم و آماده شویم تا در شرایط رقابتی برگ برنده هم چنان در دستمنان باشد.

در یک نگاه کلی واحدی که شما مستقر خواهید کرد باید پلی باشد بین

پرده اول: گردهم‌آیی شبیه اول خرداد سال نخست، اتفاق مدیر عامل شرکت فردا آقای شاهین مدیر عامل پنجاه و دو ساله شرکت، از پشت میزش بلند شد، به سمت پنجه رفت و پرده را کنار کشید، نور خورشید با سرعتی برق آسا اتفاق را فرا گرفت. درخشش نور ناخودآگاه لبخند بر لبان آقای دلشده نشاند. مدیر عامل در حالی که به پشت میزش بر می‌گشت رو به آقای نستوه - مدیر واحد تازه تأسیس بازاریابی که در سال‌های نیمه دوم دهه چهارم عمر قرار دارد و از مدیریت تولید به این بخش منتقل شده است - کرد و ضمن اشاره به فرد دیگر حاضر در اتفاق گفت، «از امروز آقای دلشده به عنوان مشاور بازاریابی به جمع ما می‌پیوندد، همان‌طور که پیش از این گفته بودم ایشان به شما و تیم بازاریابی که در حال جذب آن هستیم کمک خواهند کرد تا در اجرای ماموریت این بخش مهم شرکت موفق بشوید. لازم است هر دوی شما به این نکته مهم توجه کنید که شرکت روی این بخش حساب ویژه‌ای باز کرده و انتظار دارد در آینده نزدیک نقش کلیدی در اغلب فعالیت‌ها بازی کند و این شاید یک فرصت استثنایی برای هر دوی شما فراهم بیاورد. آقایان می‌دانند که در حال حاضر مشتریان با پرداخت وجه محصولات، حداقل یک ماه در نوبت هستند تا محصول خریداری شده را

در ادامه حاصل جلسات مصاحبه مدیر و مشاور بازاریابی، جذب پنج نیروی جوان و تحصیل کرده، البته بدون تجربه اجرایی مربوط بود. دو نفر از افراد از واحدهای دیگر و سه نفر از خارج سازمان جذب شدند. توافق بر این بود که افراد جوان، علاقمند و بالنگیزه، با تحصیلات مرتبط، البته بدون تجربه بازاریابی جذب شوند. مشاور و مدیر بازاریابی توافق کرده بودند آموزش‌های مورد نیاز در جلسات مستمر داخلی و ضمن اجرای عملیات صورت گیرد.

پرده دوم: همسرایی

شبه اول مهر ماه سال نخست، دفتر مدیر بازاریابی شرکت فردا آفای نستوه در راس میز بیضی شکل اたقش در کنار آفای دلشده در حالی رشته کلام را به دست گرفت که همکاران جذب شده برای واحد در اطراف میز کنار هم نشته بودند. ایشان ضمن خوشامدگویی و ارائه توضیحات مختصر در مورد شرکت و هدف‌های واحد بازاریابی، به منظور این که افراد با هم دیگر آشنا شوند، همه را با ذکر نام و درجه تحصیلی معرفی کرد. ایشان هم‌چنین توضیح داد «خاتم پوینده و آفای دلارام که هر دو حدود یک سال است در شرکت کار می‌کنند بهدلیل تمایل و در پی درخواست خودشان و البته پس از تایید صلاحیتشان توسط آفای دلشده، به این واحد منتقل شده‌اند. هم‌چنین اشاره کرد، همه شما طی جلسات مصاحبه با من و آفای دلشده مشاور شرکت آشنا شده‌اید». در ادامه ضمن تشریح جایگاه و نقش محوری آفای دلشده، از ایشان درخواست کرد تا در مورد ماموریت و جایگاه واحد بازاریابی در شرکت، ابعاد فعالیت‌ها و نقش افراد توضیحات لازم را ارائه کند. آفای دلشده که در حین شادابی

پس از پایان جلسه مدیر بازاریابی آفای دلشده را به آتاق خود برد و در ادامه ضمن اشاره به تجارب خود که در حوزه تولید بوده و هیچ ارتباطی با مستولیت جدید نداشته است، از آفای دلشده خواست نقش موثری در جذب نیرو و برنامه‌ریزی جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مطرح در جلسه داشته باشد. او به آفای دلشده گفت، «رش و قیچی دست شماست و روی من به عنوان هماهنگ‌کننده و مجری برنامه‌ها حساب کنید». آفای دلشده نیز به مدیر

اگر نتوانیم با واحدهای دیگر شرکت ارتباط صمیمانه و اثربخش برقرار کنیم هر چقدر هم خوب کار کنیم، به زودی در حصار خودساخته زندانی شده و تاثیر لازم بر فعالیت‌های شرکت و واحدهای دیگر را از دست می‌دهیم.

بازاریابی قول داد تمام تلاش خود را برای دستیابی به هدف‌ها و شرایط مورد اشاره خواهد کرد. او گفت «موقفيت بیش از هر چیز در گرو تشكیل یک تیم علاقمند و توانمند است و مهم‌تر از همه باید ضمن جذب افراد شایسته، مراقب باشیم تا فضای مناسب برای کار تیمی ایجاد کنیم». جلسه با برنامه‌ریزی برای جذب نیرو و هماهنگی‌های اجرایی ادامه یافت.

اصلی، موقعیت ما در بین رقبیان و تصویر ذهنی شناسه ما در بازار، عوامل اثرگذار محیطی هم‌چنین نظرات کلیه پاوران و ذینفعان را گردآوری کرده، در زاویه دید همه کاربران بالقوه درون شرکت از جمله افراد خود تیم بازاریابی قرار دهد. انتظار می‌رود واحد بازاریابی در فرایند نوآوری و عرضه محصولات جدید نقش اساسی بازی کند. همه ساله برنامه‌های بازاریابی و ارتباطی را تدوین کرده و ضمن مشارکت در اجرای آن‌ها، نظارت مناسبی در فرایند اجرا داشته باشد. شاید اغراق نباشد اگر بگوییم در آینده‌ای که شما با برنامه‌ریزی و عملکرد خود زمانش را مشخص خواهید کرد، تمامی فعالیت‌های مرتبط با بازار به این بخش وصل خواهد شد. لازم می‌دانم توجه شما را به این موضوع جلب کنم که موقعیت این واحد در آینده به سقف همت شما وابسته است.

خوبست یادی از روزگار جوانی کنم، در دوره دانشجویی کتابی خواندم با نام «پرنده‌ای به نام آذربایاد» که داستان بلند پرروازی پرنده‌ای بود که متفاوت از پرنده‌گان دیگر، تعاملی به پرواز در ارتفاعاتی داشت که ناممکن می‌نمود و برخلاف سنت و عادت پرنده‌گان قبیله خود و بی توجه به مخالفت‌ها و بازداشت‌های مرسم، به تمرين برای دستیابی به سرعت بسیار بیش قر در ارتفاعات بالاتر می‌پرداخت. این کتاب تأثیر شگرفی روی من داشت، بارها آن را خوانده‌ام و در موقفيت‌های آذربایاد احساس شادی کرده‌ام. در همان روزگار به این نتیجه رسیدم که ما تا آن جا که ذهنمان کشش داشته باشد رشد خواهیم کرد. به قول آذربایاد «کسی بالاتر را می‌بیند که بلندتر پرواز کند». آفای شاهین هیجان‌زده از یادآوری داستان آذربایاد با یک جمع‌بندی سریع و آرزوی موقعیت جلسه را به پایان برد.

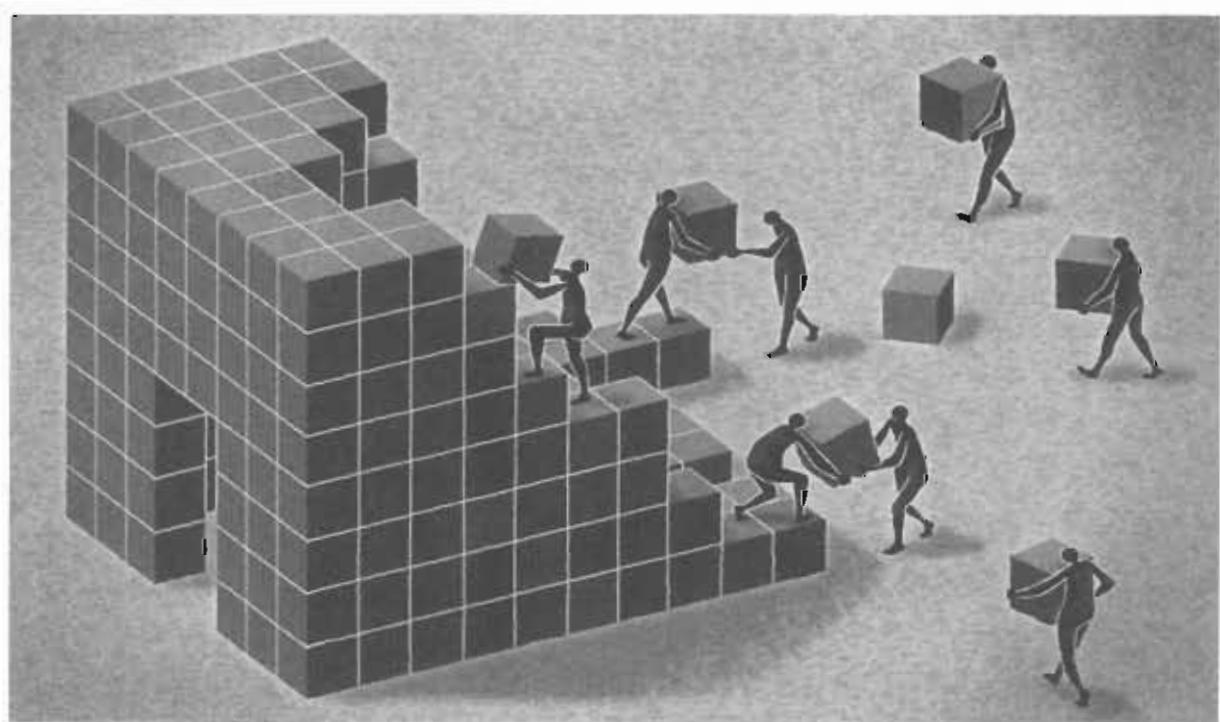
و خوش رویی، سفیدی موهای شقیقه‌هایش حکایت از پا گذاشتن به دهه چهارم عمر داشت در ابتدای سخن از حافظ مدد گرفت. او گفت: گرچه راهیست پُر از بیم زما تا بر ذوق است * رفتن آسان بود ار واقع منزل باشی

سپس بر مبنای توضیحات مدیرعامل در جلسه خرداد ماه، به تشریح مأموریت واحد و ترسیم جایگاه امروز و فردای آن در شرکت پرداخت. او توضیح داد به این دلیل از افراد با تجربه مرتبط، برای تشکیل تیم بازاریابی استفاده نکردند که معتقدند افراد باید متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای خاص این شرکت و واحد بازاریابی پرورش یابند و احتمال می‌داده‌اند مدل‌های ذهنی افراد با تجربه اجرایی در سایر سازمان‌ها بازدارنده باشد. ایشان گفت «کیفیت، سرعت و کارایی برای ما مهم است و تلاش داشته و داریم جلوی تاثیر هر عاملی که مارا کند و غیر کارا بکند را بگیریم». آقای دلشده ادامه داد، «جدا از دانش تخصصی که بسیار اهمیت

همواره به یکدیگر نیز گوشزد کنید: ۱- امیدواری و شیفتگی پیش نیاز زندگی کاری خوب است. انسان دست به هر کاری که می‌زند، مهم نیست که چه کاری باشد، باید با شوق و شور و هم‌چنین امید به موفقیت به آن پردازد. کسانی از زندگی لذت بیشتر می‌برند که موفقیت بیشتری داشته باشند و آنانی موفق‌ترند که با دل و احساس خود در هر کاری وارد می‌شوند.

دوستان جوان از نظر من انسان‌ها سه دسته‌اند: کارگر، شاعر و شاعر کارگر. گروه کارگران سرشان را زیر می‌اندازند و به حکم وظیفه کار می‌کنند، شاعران حرف‌های نفر می‌زنند و از کار اجرایی گریزانند، اما گروه سوم شعرشان را در کارشان می‌دمند و با شوق و انگیزه کار می‌کنند. با این که دو دسته اول نیز خوبند و حضورشان برای جامعه بسیار مفید است، اما گروه سوم در محیط خود شور، امید و شوق می‌پراکند و اثرات قوی‌تری در ساختن محیط دارند. این‌ها علاوه بر پیش‌برد موفق کار خود به دیگران نیز انگیزه و امید می‌بخشند. از همگان می‌خواهم تلاش

**ما یک ارکستر و
مجموعه یکپارچه
هستیم و نه یک
جمع آشفته و
پریشان. هر یک از
اعضای این ارکستر
نه تنها باید خوب
بنوازد، بلکه باید
صدای سازش را
در جهت هم‌آوایی
با جمع تنظیم کند.**



کنیم در اینجا و همه‌جا یک شاعر کارگر باشیم.

۲- کار ما یک کار تیمی است. اینجا به یک ستاره نیازی نیست. درین واحد به تیم ستاره فکر می‌کنیم. هیچ یک از ما حق ندارد در فکر تکروی و ستاره شدن یاشد. یادمان باشد که تعامل به ستاره شدن فردی خیانت به آرمان‌های تیم است. هر جا هر یک از ما متوجه شدیم کار فرد دیگر که اهمیت بیشتری برای تیم دارد دچار مشکل و کنده شده است. موظفیم به کمک او بستاییم. به خاطر داشته باشیم، قدرت زنجیر به اندازه قدرت ضعیفترین حلقه آن است.

۳- هم‌گرایی و همدلی شعار ماست. در تیم ما هیچ کس تنها نیست. ما باید با درک شرایط یکدیگر در تمام مدت در خدمت هم باشیم. جدا از همکاری، ما باید بدانیم که همگی انسانیم و بنی آدم اعضای یک پیکرند. یادمان نزود این‌جا خانه دوم ماست و خوبست به اندازه افراد خانواده با هم صمیمی و البته برای رسیدن به هدف‌ها مثل افراد خانواده‌های هدفمند، جدی باشیم.

۴- رضایت مشتریان اعم از برون سازمانی و درون سازمانی همواره باید سرلوحه فعالیت‌های ما باشد. اگر نتوانیم با واحدهای دیگر شرکت ارتباط صمیمانه و اثربخش برقرار کنیم هر چقدر هم خوب کار کنیم، به زودی در حصار خود ساخته زندانی شده و تاثیر لازم بر فعالیت‌های شرکت و واحدهای دیگر را از دست می‌دهیم. از نظر من ایجاد رابطه مثبت و موثر با بخش‌های مختلف سازمان از برقراری چنین رابطه‌ای با مشتریان برون سازمانی مهم‌تر است، چرا که شرط لازم برای جلب رضایت مشتری برون سازمانی، تامین رضایت مشتریان درون سازمانی است.

۵- یادگیری مستمر حتی از اشتباهات، برای همیشه وظیفه همه ماست و تعطیل شدنی نیست. هیچ کس به خاطر اشتباهات دیگری حق سرزنش او را ندارد. البته همه ما نیز باید مراقب باشیم یک اشتباه را دوبار انجام ندهیم. هیچ کس بابت آنچه نمی‌داند باید شرمنده باشد ولی همه باید بدانیم که آنچه را نمی‌دانیم و نیاز داریم که بدانیم در هر شرایطی از اولین کسی که می‌داند و می‌تواند نیاز ما را رفع کند، پرسیم.

یادگیری مستمر حتی از اشتباهات، برای همیشه وظیفه همه ماست و تعطیل شدنی نیست. هیچ کس به خاطر اشتباهات دیگری حق سرزنش او را ندارد.

۶- هدف‌گرایی و یکپارچگی در مسیر دستیابی به هدف مورد توجه همه ماست. باید کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های ما در راستای هدف‌های شرکت و واحد، طراحی و اجرا شود. باید حواسمن جمع باشد که ما یک ارکستر^۱ و مجموعه یکپارچه هستیم و نه یک جمع آشفته و پریشان. هر یک از اعضای این ارکستر نه تنها باید خوب بتواند، بلکه باید صدای سازش را در جهت هم‌آوایی با جمع تنظیم کنند.

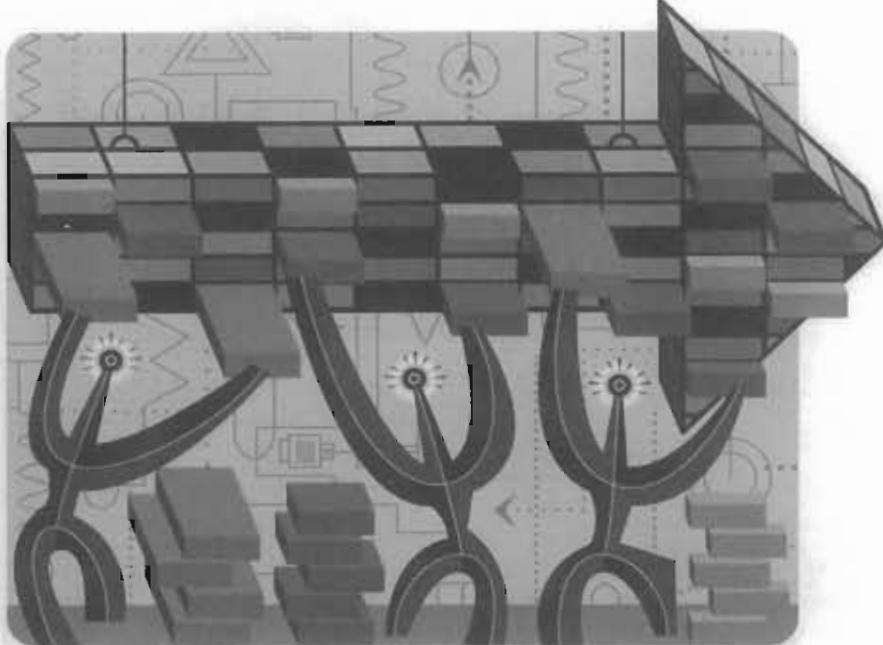
در ادامه هنوز چند هفته از نخستین جلسه نگذشته بود، کسانی که به واحد بازاریابی سر می‌زدند سرزندگی،

آنچه دلشده مکث کرد. به نظر می‌رسید نه تنها همکاران جوان بلکه

۱- ارکستر به مجموعه‌ای از نوازندگان و سازهایی که با هم به اجرای قطعات موسیقی می‌پردازند اطلاق می‌شود.

۲- در بازاریابی رابطه‌گرا با تمرکز بر رابطه، مجموعه برنامه‌های ترفع و تشویق با این عنوان طرح و برنامه‌ریزی می‌شوند.

در این واحد به
تیم ستاره فکر
می‌کنیم. هیچ یک
از ماحق ندارد
در فکر تکروی و
ستاره شدن باشد.
پادمان باشد که
تمایل به ستاره
شدن فردی خیانت
به آرمان‌های تیم
است.



آن که آراستگی و محتوای گزارش که به نظر جامع و حرفه‌ای می‌آمد نظرش را جلب کند، صفحه نخست گزارش برایش جلوه دیگری داشت. در این صفحه که به تقدیر و سپاس گزاری اختصاص داشت، نام همه کارکنان جوان واحد بازاریابی با ذکر نقش هر یک در این مطالعه درج شده بود، درست مثل زمانی که روی پرده سینما نقش تمامی عوامل در ابتدای فیلم روی پرده دیده می‌شود، چیزی که تا کنون به این شکل در گزارش‌ها ندیده بود. احساس عجیبی به وی دست داد، در ذهن مرور کرد، این کار چه تاثیری بر بچه‌های بازاریابی خواهد داشت؟ او می‌دانست طراحی و نظارت بر اجرای تحقیق و قلم گزارش، کار مشاور است اما در هیچ جای گزارش نامی از او دیده نمی‌شد. گزارش بدون ذکر نام تهیه و تنظیم کننده، از طرف واحد بازاریابی ارائه شده بود. آقای شاهین تصمیم گرفت برای حفظ و ارتقای انگیزه تیم بازاریابی، طی نامه‌ای که خطاب به مدیر این واحد می‌نویسد، از تلاش همه افراد تیم تقدیر کند و این کار را چند ساعت بعد عملی کرد.

که بفهمید چگونه می‌شود و چگونه می‌توانید، چرا که من ایمان دارم که شما می‌توانید». نقل قول از حافظ: در ره منزل لیلی که خطرهاست درو شرط اول قدم آنست که مجنون باشی «دیگر ملکه» ذهن همه بچه‌های واحد بود. هر کس روزی از پیش برد کاری مایوس می‌شد، حتی این بیت را از یکی از همکارانش می‌شنید و به یاد می‌آورد که تا یافتن راه حل مناسب برای مشکل باید با تمام انرژی و توان خود علاقمندانه ادامه دهد. با این که در شرکت نظام پرداخت اضافه کاری وجود نداشت، اگر کسی در ساعتی پس از پایان ساعت کار به واحد بازاریابی سر می‌زد بچه‌های این واحد را چنان فعل و شاداب می‌دید که گویی در میانه روز هستند.

دوشنبه پانزدهم اسفند سال نخست ساعت ۵ بعد از ظهر آقای شاهین نخستین گزارش تحقیق بازار واحد بازاریابی را از روی میز برداشت و با حوصله ورق زد. عنوان گزارش نشان می‌داد که «حاصل مطالعه وضعیت رقابتی محصول گاو شیرده^۱ شرکت در بازار است. در انتهای بیش از

شور و صمیمت را در بین بچه‌های این بخش می‌دیدند. هیچ کس بیکار دیده نمی‌شد. روزهایی که آقای دلشده در شرکت حضور داشت شور و هیجان بیشتری در واحد موج می‌زد. او همچون یک مریب علاقمند، هر ساعت در آنقدر یکی از افراد واحد به بررسی کارهای انجام شده و هماهنگی برای ادامه راه می‌برداخت، گاهی نیز همه افراد در اتفاق کفرانس جهت هماهنگی جمعی و مرور بحث‌های نظری یا تصمیم‌گیری دور میز جمع می‌شدند. نکته قابل توجه در رابطه آقای دلشده با همکاران، از یک طرف لحن مهربانانه و تحسین گر ایشان و از طرف دیگر شور و هیجانی بود که در رفتار همکاران جوان جهت هم صحبتی با ایشان، موج می‌زد. کسی از آقای دلشده صدای بلند یا کلام نامناسب و یا نکته‌ای که بوبی سرزنش بددهد نشینیده بود. همکاران جوان واحد بازاریابی در اثر برخوردهای آقای دلشده همگی اعتماد به نفس بالایی در خود احساس می‌کردند. همواره از ایشان شنیده بودند، «هیچگاه نگویید نمی‌شود یا نمی‌توانم، به جای این عبارت‌ها در بی این باشید

^۱- در بازاریابی به محصول پرفوشن شرکت گفته می‌شود که عمدۀ منابع ریالی شرکت را تامین کرده و فرصت سرمایه‌گذاری روی محصولات دیگر را فراهم می‌کند.

در گذر زمان، حکایت همچنان باقیست

در سالگرد تاسیس واحد بازاریابی، چهارمین و در پایان دومین سال، دهمین گزارش تحقیق بازار برای مخاطبان ارسال شد با همان سبک و سیاق. حالا دیگر بچههای واحد بازاریابی در شرکت که به جز کارگران کارخانه، بیش از صد نفر نیروی انسانی داشت، مشهور شده بودند. از طرف دیگر در این اواخر تدوین طرح‌های تحقیق، آموزش پرشگران، نظارت بر جریان پرشگری و بسیاری از این قبیل کارها که در نخستین مطالعات توسط آقای دلشه انجام شده بود، به وسیله بچههای بازاریابی البته با نظارت آقای دلشه انجام می‌شد، همین طور تهیه برنامه‌های تبلیغات و ترفیع و تشویق، هماهنگی با آزادس‌های تبلیغاتی و نظارت بر اجرای برنامه‌ها. حالا دیگر تشکیل جلسه بین کارکنان واحدهای بازاریابی، فروش، خدمات مشتریان و تحقیق و توسعه جهت تحلیل نتایج تحقیقات یا سایر هماهنگی‌ها که در ابتدا با مقاومت واحدهای دیگر و اغلب به سختی و کم اثر صورت می‌گرفت، یک امر پذیرفته و عادی شده بود. در جلسات اولیه حضور آقای دلشه و مدیر بازاریابی بسیار ضروری بود اما در جلسات هماهنگی اخیر، اثرباری از این افراد نبود. گاهی بحث و جدل بالا می‌گرفت و حتی به پرخاش نیز می‌رسید اما به خوبی توسط افراد واحد بازاریابی کنترل می‌شد. بچههای بازاریابی یادشان نرفته بود که آقای دلشه، برقراری و حفظ رابطه با سایر واحدهای را یکی از رمزهای اساسی موفقیت عنوان کرده بود.

چنان‌که قرار بود، در پایان سال دوم بر مبنای اطلاعات بازار و هدفهای ابلاغ شده از جانب مدیر عامل، برنامه



بازاریابی گروه محصولات شرکت در می‌رسید گفت که از نظر او واحد بازاریابی موفق شده است راه و رسم این پرنده را پایه‌گذاری کند. او به نخستین جلسه که تنها با حضور مدیر بازاریابی و مشاور در مورد این واحد تشکیل داده بود اشاره کرد و گفت «امروز حضور شما بیست نفر در این واحد، لیست کارها و برنامه‌های اجرا شده و توانمندی تیم جوان بازاریابی

حکایت از موفقیت واحد و تلاش‌های آقایان دلشده و نستوه دارد.» مدیر عامل در انتهای سخنرانی کوتاهش از آقای نستوه به طور خاص سپاس‌گزاری کرد و آقای ریاضی را به عنوان مدیر جدید واحد بازاریابی معرفی کرد و بخشی از پیشینه ایشان را برای مخاطبان شرح داد. او به رفتارهای منطقی و فاطعیت مدیر جدید، هم‌چنین اشراف به فعالیت‌های بازاریابی که متکی بر تحصیلات مرتبط است به عنوان چند اتها ضمن درخواست از کارکنان واحد برای همکاری با ایشان با آرزوی موفقیت برای وی پایان جلسه را اعلان و اتفاق را ترک کرد.

هیچگاه نگویید نمی‌شود یا نمی‌توانم، به جای این عبارت‌ها در پی این باشید که بفهمید چگونه می‌شود و چگونه می‌توانید

است. در سال و ماههای اخیر این احساس بیش از هر زمان دیگر قوت گرفته بود و بدون این که کسی تعیین کرده باشد بچه‌های بازاریابی پیش از گرفتن تایید آقای دلشده هیچ کاری را شروع نمی‌کردند.

از طرف دیگر آقای دلشده با این که نسبت به این تغییر احساس مطلوبی نداشت، تلاش می‌کرد همکاران جوان را که حالا دیگر برای خود افراد با تجربه‌ای بودند از قضاوت‌های زودهنگام بازدارد و همچنان امیدوار به آینده نگه دارد.

دو ماه از تغییر مدیر واحد نگذشته بود که در بعد از ظهر یک روز سرد زمستانی در جلسه آقای ریاضی با مشاور، آقای دلشده به این نتیجه رسید که دیگر جایی در شرکت ندارد. مدیر جدید بازیگری تمام در پشت وزرهای به مشاور توجه داده بود که بودن وی اقتدار مدیریتی مدیر را مختل می‌کند و به گونه‌ای حضورش در واحد بازاریابی دردرس ساز است.

آقای دلشده در حالی که به تلاش از پنجه به خورشید در حال فرو رفتن در کرانه غربی افتاد، بی اختیار این صحنه سورانگیز را تحسین کرد، تا کنون غروب آفتاب را به این زیبایی ندیده بود. به خود که آمد، در مسیر رفتن به سمت در اتفاق به شیوه اداره

در روزهای بعد پرسش اساسی همکاران جوان از یکدیگر این بود که این تغییر چه تاثیری بر فضای واحد بازاریابی و روند فعالیت‌ها، هم‌چنین موقعیت آقای دلشده خواهد گذاشت. آنان نگران بودند و اغلب با تکیه بر ویژگی‌های مدیر جدید که رفتاری منطقی و فارغ از هیجانات احساسی داشت و از مدیریت مالی به این بخش منتقل شده بود، پیش‌بینی تغییرات اساسی در فضای واحد داشتند. نگرانی اغلب آنان بیشتر از بابت احتمال از دست دادن آقای دلشده بود چرا که به نظرشان می‌رسید نگرش ایشان با مدل ذهنی آقای ریاضی چندان سازگاری ندارد. هرچه واحد بازاریابی از روزهای آغاز بیشتر خالصه گرفته بود، نقش آقای دلشده و نفوذش در واحد بیشتر شده بود و با این که آقای نستوه مدیر پیشین فردی پر اثری، پرتحرک و همراه بود ولی این احساس در اغلب افراد درون و بیرون واحد وجود داشت که آقای دلشده با وجود حضور محدود در شرکت، مدیر غیر رسمی واحد

جلسه پایانی فکر می‌کرد.

چند روز بعد، پس از شرکت در جلسه آزاردهنده خدا حافظی در واحد بازاریابی، مشاور در حالی که هیجانات درونی خود را به سختی کنترل می‌کرد، از جلسه خارج شد و به سمت اتوبیلش رفت. ذهنش مملو از افکار پریشانی بود که در این چند روزه در رفت و آمد به پیش و پس ذهن در مسابقه بودند، آیا موفق بودیم؟ اگر بشود اسمش را موفق گذاشت دلایل آن چه بود؟ اگر موفق بودیم پس چرا این گونه شد؟ آیا من خطای مرتكب شدم؟ اکنون بر سر واحد بازاریابی و آن‌چه در این مدت ساخته‌ایم چه خواهد آمد؟ اصلاً چرا آقای نستوه را از مدیریت واحد برداشتند؟ او از یک طرف به تدبیر مدیر عامل باور داشت و از طرف دیگر علت جایگزینی مدیر پیشین بازاریابی که شخصیتی کاملاً در تضاد با مدیر جدید داشت را نمی‌فهمید. آیا ممکن نیست آقای شاهین اشتباه کرده باشد؟ و ... و در آخر به یادآورد که:

زندگی صحنه یکنای هنرمندی ماست، هر کسی نعمه خود خواهد ولز صحنه رود. صحنه پیوسته به جاست، خرم آن نعمه که مردم بسپارند به یاد.

اتومبیل آقای دلشده با بلند شدن علمک درب پارگینگ اجازه خروج از شرکت را یافت و با سرعت در مه زمستانی که لحظه به لحظه به سطح زمین نزدیک‌تر می‌شد، از حوزه دید بدرقه کنندگان جوان بازاریابی خارج شد.

آنچه که پیش رو دارید تحلیل سه نفر از صاحب‌نظران و کارشناسان در خصوص مورد کاوه ای اوانه نشده است.



آقای عیاری، دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی از سازمان مدیریت صنعتی است. ایشان، معاون بازاریابی و فروش شرکت زرین غزال (دایتی) هستند.

تغییر فرهنگ تولیدمحوری به مشتری محوری نیاز به زمان دارد. زیرا تغییر عادات قبلی همواره دشوار بوده و بدنه از خود مقاومت سازمان یافته نشان می‌دهند. لذا تعجیل یا افراط در انجام تغییرات نابهنجام ممکن است نتایج منفی به بار آورد. در برخی از موارد بروز نتایج منفی ممکن است حتی مدیرعامل حامی واحد بازاریابی را نامید، دلسُر و یا خسته نماید.

● انجام این تحولات به داشتن فنی، تجربه و تدبیر نیاز دارد. فردی که بتواند داشت و روش‌های نوین بازاریابی را به شرکت منتقل نماید، تجربه کافی در نحوه تطبیق این داشت با فرهنگ بومی و فرهنگ خاص شرکت را داشته باشد و با تدبیر خود به جای ایجاد یا تحریک حساسیت‌ها، از طریق جلب مشارکت بدنه و با کمک مدیریت ارشد به تدرج به سوی نقطه مطلوب حرکت نماید.

● شرکت‌ها در یادگیری مهارت‌های مشتری گرایی معمولاً کند عمل می‌کنند به همین دلیل تیم بازاریابی باید از صبر و تحمل کافی برخوردار باشند.

اما در این بین نکاتی وجود دارد که توجه به آن‌ها می‌توانست مفید باشد. نکته اول این که آقای مدیرعامل شاید از روز اول می‌باشد آقای دلشده را به عنوان مدیر بازاریابی منصوب می‌نمود. در این حالت قدرت هدایت و راهبری وی می‌توانست بهتر و سریع تر

نماید، آماده‌سازی تدریجی شرکت برای فضای رقابتی و استقرار بازاریابی، زمانی که شرکت با فشار جدی رقابت مواجه نبوده و فرصت لازم برای نوسازی خود را دارد است، انتخاب فردی از درون شرکت به عنوان مدیر بازاریابی که هیچ مقاومتی در مقابل فعالیت‌های مشاور بازاریابی در کنار خود نداشته و خود را به عنوان یک هماهنگ‌کننده می‌داند، انتخاب مدیر تولید با عنوان رسمی مدیر بازاریابی (با وزیرگی‌های رفتاری از پیش گفته) که بتواند با کمک مشاور بازاریابی موانع احتمالی تبدیل فرهنگ تولیدگرایی را به فرهنگ مشتری مداری مرتفع سازد و حمایت و پشتیبانی عملی از واحد بازاریابی از سایر نقاط قوت آقای شاهین است.

به نظر می‌رسد آقای دلشده به عنوان مشاور بازاریابی نیز توانست کارکنان جدید‌استخدام واحد بازاریابی را با ایجاد فضای آموزشی - اجرایی آماده قبول مستولیت‌های خودشان نماید. وی با ایفاده نقش مریبی (و شاید پدرانه) با ایجاد روحیه کارگروهی جایگاه خاصی در اذهان کارکنان پیدا کرد. این نقش در واقع او را در هدایت واحد به نقطه مطلوب بسیار کمک نمود. در طول زمان نیز احساس عاطفی وی با کارکنان به حدی تقویت شد که جدایی وی از شرکت نه تنها برای خودش، بلکه برای کارکنان نیز آسان نبود. نقطه قوت بارز دیگر ایشان تدبیر وی در عدم ایجاد حساسیت در آقای نستوه مدیر واحد بازاریابی و نیز ایجاد هرگونه سوءتفاهم در وی و کارکنان واحد بود.

آقای نستوه مدیر واحد بازاریابی نیز باعلم به ضعف داشت بازاریابی خود توانست داشت و تجربه آقای دلشده را در راستای منافع شرکت به نحو احسن در خدمت بگیرد و شاید با توجه به پست قبلی خود در شرکت به عنوان مدیر تولید قادر شد رشد فعالیت‌های نویای بازاریابی را تسهیل نماید.

این قضیه آموزشی را می‌توان از ابعاد گوناگون بررسی کرد. ولی به نظر می‌رسد بررسی نحوه شکل‌گیری واحد بازاریابی، سازماندهی و اداره آن اولویت بالاتری داشته باشد. فکر تاسیس واحد بازاریابی خصوصاً در شرایطی که رقابت جدی در بازار حس نمی‌شود نشان‌دهنده دیدگاه استراتژیک و بلند مدت مدیریت ارشد یک شرکت است. این اساسی ترین نقطه قوت آقای شاهین مدیر عامل است.

حمایت از شکل‌گیری و رشد تدریجی واحد بازاریابی، جذب مشاور با تجربه که بتواند آموزش‌های لازم را به کارکنان جوان در حین کار ارائه

در خدمت شرکت فرار گیرد. حتی اگر به هردلیل این کار در آن زمان قابل انجام نبود، امکان تحقق آن در طول چهار سال یا به هنگام تصمیم به انتساب آقای ریاضی می‌باشد بررسی می‌شود.

یکی دیگر از ایرادات به خود

آقای دلشهد برمی‌گردد. ایشان در طول چهار سال تلاش به جانشین پروری برای مدیر واحد نکرده‌اند. شاید باور ایشان مبنی براین که تیم نیاز به ستاره تدارد باعث این خطاشده است. حال این که با اجرای یک برنامه زمان‌بندی شده این کار به سادگی قابل تحقق بود. در این حالت آقای دلشهد در کنار مدیر جوان می‌توانست ادامه تحولات را مدیریت نماید. البته در طول این چهار سال فرصت کافی برای آماده‌سازی آقای نستوه جهت به دست گیری کامل کلیه امور بازاریابی وجود داشت که شاید به دلیل کم توجهی آقای دلشهد در جلب مشارکت آقای نستوه یا عدم تمايل مدیر بازاریابی در اداره امور واحد خویش از دست رفت.

به نظر می‌رسد مدیر عامل شرکت هم در تغییر مدیر واحد هم فکری کافی را با آقایان نستوه و دلشهد که شناخت کامل تری از فضای کاری بازاریابی دارند انجام نداده است. با این کار امکان مدیریت تنشی‌های بوجود آمده بهتر فراهم می‌آمد. حداقل کاری که مدیر عامل می‌توانست انجام دهد دقت در شbahت الگوهای حرفه‌ای و رفتاری مدیر جدید با الگوهای حرفه‌ای و رفتاری آقای دلشهد بود.

حال که آقای مدیر عامل (به هر دلیل) تصمیم به تغییر در مدیریت واحد گرفته، می‌توانست از مقبولیت آقای دلشهد نزد پرسنل واحد و مشارکت وی برای تحقیق این تغییر حداقل استفاده را ینماید. به نظر می‌رسد فرض آقای مدیر عامل این بوده که واحد بازاریابی بصورت کامل مستقر شده و به ثبات لازم رسیده و اکنون زمان آغاز مرحله



هادی بدو، دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی از دانشگاه صنعتی شریف است. ایشان، جانشین مدیر پژوهه خط لوله پنجم سراسری گاز هستند.

این حکایت می‌تواند همچو داستان آفرینش کوزه‌ای سفالی باشد که برای شکل گیری نیاز به دستان خلاق و هنرمند کوزه‌گر و پیکری منعطف دارد ولی قوام و حفظ فرم آن آتش و حرارت کوره را می‌طلبد.

سیر و قایع این مورد کاوی و نحوه خاتمه آن، محور تحلیل‌ها را به سمت یک نکته سوق می‌دهد: چراً تغییر ناگهانی رأس مدیریتی به ظاهر موفق واحدی استراتژیک، نوپا و پویا؟ از آنجاکه این اتفاق برخلاف روال رایج موردنکاری‌های فضای کسب و کاره از سخن بحران، مشکل و یا اختلاف نیست، دست تحلیل‌گر را برای جولان در طیف گسترده‌ای از پیش فرض‌ها و ارئه قضاوت‌هایی از دیدگاه‌های متنوع باز می‌گذارد که در ادامه به آن‌ها خواهیم پرداخت:

● در برخی موارد، برپایی واحد سازمانی جدید طرز نگرش، روش مدیریتی و سیستم انگیزشی متفاوتی

بعدی تغییرات است. حال این که با توجه به تغییرات مداوم محیط نمی‌توان نقطه پایانی برای تحولات بازاریابی در درون شرکت‌ها متصور بود و هر مرحله تغییر باید تکمیل‌کننده مراحل قبلی باشد.

البته یک سری سوالات بی‌پاسخ کماکان وجود دارند. آیا آقای دلشهد برای چیزی که چهار سال زحمت ساختن را کشیده زود میدان را خالی نکرده است؟ آیا می‌توان زحمت چند ساله را در یک جلسه کوتاه خاتمه داد؟ آیا در مدت دو ماه حضور مدیر جدید امکال تعامل برای تداوم تحولات وجود نداشت؟ چه چیزی موجب دلسردی احتمالی آقای دلشهد شد؟ مدیر عامل چه انتظاراتی داشت که سبب شد تا آقای ریاضی را به این سمت منصوب کند؟ این سوالات نکاتی هستند که ایشان باید برای آن‌ها جواب صادقانه‌ای داشته باشند.

در پایان چند نکته در مورد نقش مشاوران مدیریت بیان می‌نمایم که امید است مورد استفاده قرار گیرند:

● به هنگام انتخاب مشاور به تناسب داشش و تجارب اجرایی و عملی وی با کاری که به وی واگذار می‌شود دقت کنید. موردهی که در این قضیه آموزشی از سوی مدیریت شرکت فردا به خوبی رعایت شده بود.

● کیفیت کار مشاور در ایجاد

فضای مناسب برای وی و تعامل

سازنده با اوست. البته نقش مشاور در

ایجاد و حفظ تعامل سازنده در داخل

شرکت بسیار حیاتی است.

● مجری پیشنهادات مشاور

مسئولین شرکت هستند. لذا پس از

قبول این پیشنهادات مسئولیت اصلی

به عهده شرکت است. مشاور نمی‌تواند

در اجرا نقش اصلی داشته باشد. چیزی

که در شرکت فردا رعایت نشد و عملاً

فردی قوی به عنوان مدیر نتوانست

ظهور کند. □

در مقایسه با یک واحد سازمانی نهادینه شده می‌طلبید. در این مورد خاص، فرض بر این است که بربایی واحد بازاریابی، برای نیل به اهداف ترسیم شده از سوی آقای شاهین، نیاز به شیوه مدیریتی منعطف و ساختاری مسطح (افقی) برای بهره‌گیری از شور، انگیزه، خلاقیت و جاهطلبی نیروهای جوان مشغول در آن داشته است، که تیم مدیریتی آقایان نسته و دلشده دارای این ویژگی‌ها بودند. در حالی که بعد از ساختار یافتن و تثبیت نسبی فرایندها و روش کاری این واحد، شیوه مدیریتی غیر منعطف‌تر و ساختاری عمودی لازم بوده است تا به حفظ ثبات و بهره‌گیری هدفمند از ویژگی‌های نهادینه شده در فاز شکل‌گیری این واحد اقدام نماید و ظاهرآ آقای ریاضی با رفتار منطقی و قاطع خود حائز این ویژگی‌هاست. این حکایت می‌تواند همچو داستان آفرینش کوزه‌ای سفالی باشد که برای شکل‌گیری نیاز به دستان خلاق و هنرمند کوزه‌گر و پیکری منعطف دارد ولی قوام و حفظ فرم آن آتش و حرارت کوره را می‌طلبید.

● مشکلی که اغلب سازمان‌های بزرگ (فرض می‌شود با توجه به تعداد پرسنل واحد بازاریابی، شرکت آقای شاهین شرکت بزرگی است) با آن مواجه هستند، عدم وجود ارتباط شفاف، قابل کنترل و اندازه‌گیری بین عملکرد واحدهای ساختاری با شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان است. با فرض این که، سازمان تحت مدیریت آقای شاهین، موسسه‌ای انتفاعی و غیر دولتی است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سودآوری، سهم بازار و... از شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت آقایان است و هدف غایی از بربایی واحد بازاریابی، تأثیرگذاری مثبت بر آقایان شاخص‌های است. در نتیجه ممکن

قدرت اصلی در یکی از کلیدی‌ترین بخش‌های شرکت در دستان کسی است که تعلق خاصی به سازمان ندارد و تضمینی برای حضور بلند مدت او نیست. این واقعیت مطمئناً تهدیدی برای اهداف استراتژیک شرکت آقای شاهین است و ایشان با این تصمیم مدیریت کلیدی‌ترین واحد خود را به کسی سپرده‌اند که تضمین ماندگاری بیشتری دارد.

● تغییر ناگهانی تیم مدیریتی آقایان نسته و دلشده می‌تواند فارغ از چارچوب‌های تئوریک علم مدیریت و در سطحی کلان‌تر نیز تحلیل و بررسی گردد و آن ضعف توانایی ایجاد ارتباط مؤثر، برقراری دیالوگ هدفمند بر پایه منافع مشترک و ضعف قوه مذاکره و حل اختلاف در جامعه ایرانی است. این واقیت را می‌توان در جزء جزء مشاهدات روزمره خود دید. از منازعات خیابانی تصادفات رانندگی و اختلافات خانوادگی گرفته تا درگیری‌های سیاسی در سطح کلان‌تر. شاید اختلاف آقایان نسته و دلشده بر سر رنگ جلد گزارشات ماهیانه بازاریابی و یا سمت و نقش یکی از کارشناسان و یا ساعت‌های حضور آقای دلشده، به دلیل عدم تجزیه و تحلیل منطقی و ریشه‌ای اختلاف، عدم تمایل به گفتمان بر مبنای احترام متقابل و دخیل نمودن سلایق و جهان‌بینی‌های شخصی به جای منافع مشترک، تبدیل به اختلاف و منازعه‌ای بسیار بزرگتر و پیچیده‌تر از موضوع اختلافی اولیه گردیده و آن را تبدیل به مستله‌ای شخصی و محلی برای اثبات و راستی آزمایی ایدئولوژی سیاسی، مذهبی و اجتماعی هر یک تموده. در نتیجه شکاف عمیق‌تر شده و جدایی به جای حل اختلاف دوای درد تشخیص داده شده است. آسیبی که من و شمانیز به تناسب نقش آن در جامعه دچار آن هستیم.

است مبنای تصمیم آقای شاهین برای تغییر تیم مدیریتی آقایان نسته و دلشده کاهش سودآوری، سهم بازاریابی در حالت خوشبینانه عدم تغییر این شاخص‌ها باشد. به عبارتی شاید عملکرد واحد بازاریابی ۴ سال پس از تشکیل از دید آقای شاهین، تنها محدود به ارائه گزارشات خوب، جامع و حرفه‌ای از وضعیت بازار، مشتریان، رقبا و... و نیز نظارت بر عملکرد فعالیت‌های تبلیغاتی سازمان گردیده، بدون این‌که بستر مناسبی برای تصمیم‌سازی ایشان جهت تغییر سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت برای ارتقای شاخص‌های کلیدی عملکرد فراهم سازد. موضوعی که هدف اولیه تشکیل این واحد بوده است. بنابراین ایشان ترجیح داده‌اند برای پرهیز از تبدیل واحد بازاریابی به تشکیلاتی صرفاً گزارش‌ده و هزینه بر، با استخدام مدیری پیشینه مدیریت مالی، که ارتباط نزدیکتری با شاخص‌هایی از قبیل سودآوری و سهم بازار دارد، این واحد را به اهداف اولیه خود نزدیک‌تر نماید. از طرفی از نحوه عکس العمل آقای دلشده نسبت به این تصمیم می‌توان حدس زد، ایشان عملکرد واحد بازاریابی را موفق می‌دانند و آمار نه چندان رضایت‌بخش احتمالی سودآوری و سهم بازار، ارتباطی به نحوه عملکرد این بخش از سازمان ندارد و این ناشی از عدم ارتباط شفاف، قابل کنترل و اندازه‌گیری عملکرد واحد ایشان با شاخص‌های کلیدی سازمان است.

● ظاهرًا علیرغم این‌که به صورت رسمی آقای نسته مدیر واحد بازاریابی هستند ولی نقش اصلی مدیریتی را در این واحد، از بد و تشکیل آن آقای دلشده بر عهده دارند با این‌که به نظر می‌رسد ایشان مشاوری پاره وقت برای شرکت آقایان هستند. در نتیجه نفوذ و



امروزه با توسعه بازارهای جهانی و ورود رقبای بین‌المللی مختلف به بازارها، لازم است همواره این دید استراتژی در بین مدیران وجود داشته باشد تا در جهت بقا و حفظ بازار پیوسته مطالعات بازار را انجام داده و تحرک رقبا را زیر نظر داشته باشند.

ضعف‌های مدیر عامل شرکت فردا می‌باشد که بدون ذکر دلیل منطقی و علیرغم عملکرد مثبت کل تیم بازاریابی، این تغییر را انجام داده و در مقابل فردی بدون اعطاف‌پذیری کافی که پیشنهاد و تجربه کافی در این حوزه ندارد را انتخاب نمودند.

از نقاط ضعف این فرد می‌توان متکی به خود بودن و عدم علاقه به کار تیمی و هم‌چنین درون‌گرا بودن اشاره نمود که با روحیات تیم پر شور و نشاط بازاریابی ساخت لازم را ندارد. در صورتی که آقای شاهین به هر دلیلی تصمیم به تغییر آقای نستوه داشت می‌توانست این موضوع را در یک پرسه طولانی تر و به وسیله جانشین پروری در داخل تیم بازاریابی انجام دهد تا کسی انتخاب گردد که علاوه بر این‌که در جریان ریزه‌کاری‌های دو سال گذشته بوده و داشت لازم در این حوزه را نیز کسب کرده است و با روحیات تیم هم‌خوانی بیشتری دارد.

یکی از نکات منفی آقای ریاضی به عنوان مدیر جدید بازاریابی نیز ترس ایشان از قدرت گرفتن مشاور است. به نظر می‌رسد وجود ایشان را تهدیدی در جهت کاهش قدرت خود می‌داند. در حالی که امروزه قدرت یک مدیر توسط عملکرد مثبت واحد زیر مجموعه‌اش تعیین می‌گردد و به دلیل این‌که آقای دلشده به عنوان یک مشاور در افزایش کارایی و دانش واحد بازاریابی نقش بسزایی را ایفا نموده است می‌تواند در عملکرد واحد تاثیر بسزایی داشته باشد.^۵

اگر در مورد این مقاله نظری با تجربه‌ای دارید. برای طرح در بخش «هم‌اندیشی خوانندگان» mag@fara.ir به ایمیل ارسال فرمایید.

● انتخاب نیروی انسانی مناسب

یکی از مواردی که در شرکت فردا به درستی دیده شده بود انتخاب تیم بازاریابی مناسب است. با توجه به فرصتی که این واحد در دو سال آینده پیش رو داشته می‌نمود از ترکیب یک مدیر و مشاور زیده استفاده کند و سعی در بکارگیری نیروهای جوان و با استعداد نماید. ترکیب تیم ۵ نفره بازاریابی نیز نشان‌دهنده هوش بالای مشاور و مدیر بازاریابی است. اینکه دو نفر از اعضای تیم از نیروهای جوان و علاقه‌مند داخلی انتخاب شده‌اند سبب می‌شود این افراد بتوانند با استفاده از شناختی که از سازمان و مدیران داخلی مجموعه دارند کمک شایانی به موفقیت قیم در ارتیاط‌گیری و جمع‌آوری داده و اطلاعات نمایند.

● مدل کار تیمی

از نکات مورد توجه دیگر در شرکت فردا نیز نحوه کار تیمی افراد در قسمت بازاریابی است که به صورت یک تیم منسجم با هم‌دیگر همکاری نمودند به نحوی که سرزنشگی و شادابی و همکاری در این واحد نمایان است. هم‌چنین برای عملکرد بهتر تیم ۶ ارزش کلیدی تدوین گرده که همواره با یادآوری این ۶ ارزش به یکدیگر باعث تقویت روحیه کار تیمی شده است و یکی از عوامل موفقیت کار گروهی تیم بازاریابی می‌باشد.

● تغییر ناگهانی

تغییر ناگهانی آقای نستوه یکی از

هر تضییی صمدی، دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت از دانشگاه تهران است. ایشان، رئیس جذب و پرسنلی شرکت کیسون هستند.

این رویکرد که علیرغم داشتن مشتریان کافی ولی هم‌چنان به آینده و رقبا توجه شده است، دید استراتژیک مدیران ارشد سازمان را نشان می‌دهد.

از بررسی مورد کاوی توجه به نکات ذیر حائز اهمیت است:

● استراتژی مناسب

آنچه که در ابتدای این مورد کاوی مورد توجه قرار می‌گیرد روش نماید استراتژی مناسب شرکت فردا در دو سال گذشته است. این شرکت علیرغم داشتن بازار مناسب برای محصولات خود، تحرکات رقبا در بازار احساس نموده است و اقدام به تاسیس واحد بازاریابی می‌نماید تا این واحد بتواند در آینده نیز هم‌چنان سهم خود را در بازار حفظ نماید. این رویکرد که علیرغم داشتن مشتریان کافی ولی هم‌چنان به آینده و رقبا توجه شده است، دید استراتژیک مدیران ارشد سازمان را نشان می‌دهد.