

هنر مدیریت به زبان ساده

مهندس محمدرضا قائمیان - قائم مقام مدیرعامل فوم اینداستری

اشاره:

دیربازی است که مدیریت بنگاه‌های اقتصادی در قامت یکی از علوم و دانش‌های مهم جوامع مدرن شناخته می‌شود. مدرن شدن جوامع و علمی شدن تمامی وجوه زندگی بشر، نو شدن روش‌های اداره بنگاه‌های اقتصادی و علمی شدن مدیریت آنها را نیز می‌طلبید. اما با سنگین شدن روزافزون رقابت در حوزه‌های مختلف اقتصادی و افزوده شدن بر پیچیدگی‌های این دست از فعالیت‌ها و اصول مدیریتی آن، چندی است که کارشناسان به جای "دانش" از واژه "هنر" برای مدیریت استفاده می‌کنند. تردیدی وجود ندارد که امروزه به شرایط پیچیده موجود، مدیریت موفق یک بنگاه اقتصادی در هر سطحی که باشد، نشان از هنر مدیران آن دارد. البته هنر مدیریت نیز بر اصول علمی مبتنی است و بدون فراگرفتن این اصول و قواعد نمی‌توان هنر مدیریت را فرا گرفت.

پنجره ایرانیان با توجه به فضای مبهمی که در این خصوص در صنعت در و پنجره حاکم است و نیز احساس نیاز بسیاری از شرکت‌های فعال در این صنعت، بر آن شده است تا به طرح مباحثی در زمینه اصول مدیریتی بپردازد. البته این امید وجود دارد که این مسیر به کمک همکاری ارجمند که دارای تخصص و دانش مدیریتی و از همه مهمتر دارای تجربه در علوم مدیریتی بر اساس فرهنگ جامعه و شغلی ایران (نه تنها آکادمیک) هستند طی شود. بر این اساس، در شماره پیشین مقاله علمی "جایگاه مدیریت مشارکتی" به قلم آقای دکتر شهباز پور منتشر شد.

از این شماره سلسله مقالاتی به قلم، دوست و همکار عزیزمان مهندس محمدرضا قائمیان منتشر خواهد شد. این سری از مقالات با زبانی ساده، هنر مدیریت را با اتکا بر اصول نوین مدیریتی و نیز ذکر مثال و داستان‌هایی کوتاه مورد بررسی قرار خواهد داد. در بخش نخست این مقالات که در این شماره از نظر شما می‌گذرد، شالوده اصلی این بحث که در آینده مورد تحلیل قرار خواهد گرفت بیان شده و اشاره‌ای نیز به موضوع برندینگ (بحث روز جامعه) شده است و در مقاله‌های بعدی، این مبحث به صورت کامل مورد موشکافی قرار خواهد گرفت.

لازم به ذکر است که مهندس قائمیان دارای مدرک لیسانس مهندسی متالورژی و فوق لیسانس MBA با گرایش استراتژی بوده و در سابقه کاری ۱۵ ساله ایشان، حدود ۶ سال فعالیت تخصصی در حوزه ارائه خدمات مشاوره کسب و کار در حوزه‌های برندینگ، مارکتینگ و منابع انسانی به سازمان‌های مختلف و ۳ سال سابقه فعالیت به‌عنوان مدیر پروژه‌های بازاریابی و ۳ سال سابقه تدریس گزارش نویسی در شرکت‌های معتبر حوزه مدیریت مانند گروه گسترش، گروه هشت و غیره به چشم می‌خورد.

شگرفی روبرو می‌سازد. در آن زمان این مدیر به جای اجرای امور جاری شرکت یا به جای کنترل کامل پرسنل، راهکارهای کنترل را ساده کرده و اختیارات را میان اطرافیان خود تقسیم کرده بود (اصل تفویض اختیار). اما مسئولیت اصلی را بر عهده خود گذاشته، و با این تفکر و نگرش، سود چشمگیری را نصیب شرکت سونی کرد. آیا اگر این مدیر به کنترل کامل پرسنل خود و اجرای کارهای مختلف و نظارت بر تمام آنها فکر می‌کرد، می‌توانست این تفکر را بیافریند!!!

یکی از مهمترین اصول مدیریت نوین مبحث تفویض اختیار است که در آن مدیر با قبول مسئولیت صد در صد کارها و پاسخگویی در زمینه تمام مسئولیت‌های سپرده شده به ایشان، اختیار اجرا و در برخی موارد اختیار تصمیم‌گیری بسیاری از کارها را به دیگران واگذار می‌کند تا زمان بیشتری برای سایر امور خود داشته باشد. در حقیقت دانستن قانون ۲۰-۸۰ پارتو برای مدیران از ارزش چشمگیری برخوردار است. این قانون بیان می‌دارد "۸۰٪ از نتایج هر عملی از ۲۰٪ علل آن به وجود می‌آید" در حقیقت مدیران، ۸۰٪ زمان خود را صرف کارهایی می‌کنند که اهمیت چندانی ندارد. برای روشن شدن اصل تفویض اختیار این گونه تصور کنید که اگر یک مدیر به جای ۸ ساعت کار بی‌فایده (که پرسنل شرکت به راحتی می‌توانند انجام دهند) تنها ۲ ساعت کار مفید در راستای استراتژی‌های اصلی شرکت و غیره انجام دهد و الباقی آن زمان را به خلق ایده، بازسازی روحیه و تنش‌زدایی و غیره از خود بپردازد تا چه اندازه می‌تواند ظرفیت شرکت را تغییر دهد.

در این متن به‌سختی می‌توان تمام ماجرای مدیریت را تعریف کرد و زیرشاخه‌های آن را برشمرد. اما در صورتی که منظور از مدیریت، مدیریت عالی یک مجموعه باشد، و زیر شاخه‌های آن مدیران میانی مجموعه باشند، کامل‌ترین چارت سازمانی برای بزرگترین شرکت، مثلا در حوزه صنعت پنجره (تولیدکننده، واردکننده و ...) را بدین

طبق خطوط راهنمای ترسیم شده که برای این بخش در نظر گرفته شده است، در ابتدا تعریفی دقیق از مدیریت و زیرشاخه‌های آن ارائه خواهد شد تا از این پس واژه مدیریت به صورت یکسان و دقیق تری در ذهن دوستان نقش ببندد؛ البته در طی این روند هر از گاهی، اشاره‌ای نیز به آسیب‌شناسی‌های بازار ایران خواهد شد.

تعریف مدیریت: نخستین و جامع‌ترین تعریفی که از مدیریت وجود دارد عبارت است از: "هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران". تاکنون تعاریف بسیاری از مدیریت ارائه شده است، اما به‌جرات می‌توان بهترین و جامع‌ترین تعریف موجود از مدیریت را تعریف بالا معرفی کرد. البته در علم نوین میان رهبر (Leader) و مدیر (Manager) تفاوت‌های چشمگیری وجود دارد که در آینده به این مساله پرداخته خواهد شد.

همانطور که مشخص می‌باشد، در این تعریف، مهمترین معضل موجود در بحث مدیریت در ایران گنجانده شده است؛ چراکه تفکر مدیر ایرانی (به‌ویژه شرکت‌های مدیر مالکی، یعنی شرکت‌هایی که مدیر اصلی شرکت، مالک اکثریت سهام نیز می‌باشد)، اجرای نهایی کار توسط خودش است، زیرا مهمترین بحث موفقیت مدیر است نه سازمان!!! پرسنل شرکت‌ها معمولا نه اختیاری در تصمیم‌گیری و مراحل کاری دیگر دارند و نه قدرتی در اجرا، و تمام کارها در انتظار امضا یا سخن آخر مدیر است. در حالی که مدیران در شرکت‌های مدرن، بیشتر از آنکه درگیر اجرای کار یا جلسات باشند، درگیر تدوین استراتژی‌های شرکت، کنترل مسیر حرکت سازمان و آموزش پرسنل خود می‌باشند.

فکر می‌کنم در این زمینه بهترین مثال، اختراع واکمن باشد. مدیر (پروژه) وقت شرکت سونی روزانه به باغی خارج از شهر می‌رفت و وقت خود را در تنهایی به فکر کردن در رابطه با خلق ایده‌ای نو سپری می‌کرد که ناخودآگاه ایده تولید دستگاه پخش موسیقی همراه یا واکمن به ذهنش خطور می‌کند که آینده این صنعت را در سال ۱۹۷۹ با تغییر

صورت می‌توان ترسیم کرد:

- ۳- وضعیت تمکن مالی شخص؟
 ۴- این شخص خود به این وضع رسیده است یا مثلا دارای خانواده پولداری می‌باشد؟
 ۵- نوع نگاه این شخص به نحوه کار کردن به چه صورت است؟ (کار با کیفیت می‌خواهد یا فقط می‌خواهد کار را انجام دهد و ...)
 ۶- نحوه عقد قرارداد شما با ایشان به چه صورتی است؟ (نقدی یا شرایطی) در حقیقت آیا اعتماد می‌کنید که این شخص تمام تعهدات مالی خود را انجام خواهد داد یا خیر؟
 حال فرض کنید این شخص دارای خودرو ۲۰۶ قرمز رنگ است و دوباره به سئوالات فوق پاسخ دهید؟ آیا پاسخ‌ها یکسان است؟

تفاوت در پاسخ‌ها تنها به دلیل نوع برندینگ دو خودرو و تصوراتی است که این لغات (بنز و ۲۰۶ یا رنگ مشکی و قرمز) در ذهن شما ایجاد می‌کنند. در حقیقت بهتر است سؤال را این گونه مطرح کرد که آیا تفاوت در پاسخ‌ها، یا تکیه بر دلایل یا منطق خاصی به وجود آمده است؟ آیا شخصی که دارای خودرو ۲۰۶ قرمز می‌باشد، نمی‌تواند در سطح بسیار بالایی مالی باشد، یعنی این امکان وجود ندارد که مثلا به دلایل بسیار جزئی (چه درست باشد چه نباشد) مانند محفوظ ماندن از چشم مردم، سوار بر این خودرو شده باشد. طبق تعاریف بین‌المللی، هیچ برندی به عنوان برند خوب یا بد وجود ندارد به عبارتی می‌توان ادعا کرد که ارزش یک برند به خوب بودن یا بد بودن آن نیست، بلکه برند تنها از منظر قدرتمند بودن و ضعیف بودن ارزشگذاری و طبقه بندی می‌شود. برندی قدرتمند است که در یک تحقیقات بازار انجام شده، بالای ۷۰٪ الی ۸۰٪ از جامعه آماری، یک تصور و یک صفت را برای برند اعلام کند و برند ضعیف، برندی است که افراد مختلف تعاریف مختلفی از این برند در ذهن داشته باشند. البته نکته کلیدی در این موضوع این است که در درجه اول در ذهن مخاطب حضور داشته باشید و یکسان بودن تداعیات و تصورات در درجه دوم قرار دارد.

راحت‌ترین روش برای این موضوع که شما بدانید در ذهن افراد چه جایگاهی دارید این است که طبق سؤال زیر پاسخ‌ها را یادداشت کنید:
 " بدون مقدمه از افراد بخواهید که (به عنوان مثال) در صنعت خودرو نام ۱۰ خودرویی را که می‌شناسند، نام ببرند." طبق نظریه روانشناسان، افراد می‌توانند تنها ۷±۲ را در ذهن خود نگاه دارند که این موضوع به حضور ذهن و اطلاعات عمومی در آن صنعت بستگی دارد. معمولا افراد بعد از نام بردن ۵ الی ۷ خودرو، شروع به فکر کردن و تصویرسازی در خاطرات (مثلا ترافیک صبحگاهی و خودروهای اطراف) می‌کنند که تقریبا این پاسخ‌ها از اهمیت کمتری برخوردار خواهند بود، اما از منظر برندینگ خود دارای اهمیت می‌باشند. پاسخ‌ها را یادداشت کنید و جایگاه خود را میانگین بگیرید و ببینید در چه جایگاهی در ذهن افراد قرار دارید.

نکته جالب این است که بسیاری از افراد نام خودروهایی را می‌آورند که هنوز ندیده‌اند و تجربه‌ای از آنها ندارند مانند فراری یا پورشه. این تاثیر واقعی برندینگ است که افراد بدون داشتن تجربه یا تصویری از این خودروها، نام این خودروها را به عنوان بهترین‌ها در ذهن خود دارند.

تمام سعی و کوشش مدیران برندینگ در شرکت‌ها، حضور در نام ۵ برند اول در ذهن مخاطبان می‌باشد، زیرا با این کار حتی در ذهن افرادی نیز قرار دارید که در آن صنعت، تنها ۵ نام به یاد دارند. از طرف دیگر نکته مهم تر آن است که حضور در میان این ۵ نام، به خروج نام یکی رقیبان از این لیست کوتاه منجر می‌شود. در حقیقت شما باید برای کسب مقام اول با ۴ نام دیگر در رقابت باشید.

در اینجا یک سوال کلیدی به وجود می‌آید و آن این است که آیا وجود نام برند شما، در این لیست، دلیل موفق بودن شما در زمینه برندینگ بوده است؟ یا به عبارت دیگر، آیا قرار گرفتن نام برند شما در لیست ۵ یا ۷ یا ۹ عددی فوق، باعث می‌شود که به عنوان مدیر عامل یا صاحب برند به خود ببالید و افتخار کنید که شما خالق این برند و قدرت هستید؟

پاسخ این سؤال و آشنایی با انواع برندینگ و آسیب شناسی برندینگ در ایران و این بازار بی‌صاحب برندینگ در حوزه مشاوره را در شماره آینده بخوانید.

مالی (مباحث نرخ تمام شده و ...)؛ منابع انسانی (شرح وظایف و نوع سیستم‌های ارزشگذاری پرسنل و ...)؛ تولید (فرآیندهای تولید و ...)؛ تحقیق و توسعه (توسعه محصول و ...؛ برند؛ بازاریابی؛ تبلیغات؛ فروش؛ تدارکات؛ فنی (سرویس نگهداری خطوط و ...) و غیره اما باید در نظر داشت که بسیاری از زیرشاخه‌های مدیریتی فوق، به دانش و مهارت‌های تخصصی نیاز دارند، به بیانی دیگر بر دانش فردی متکی هستند. اما موارد دیگری در علم مدیریت و در سطح کلان تصمیم‌گیری وجود دارد که تمامی مدیران عالی باید بدان توجه داشته باشند. در واقع یک مدیر عالی نیازی ندارد که نسبت به تمامی تخصص‌های مورد احتیاج مدیران میانی خود آگاهی داشته باشد؛ اما لازم است در زمینه مواردی که در سطح کلان تصمیم‌گیری مطرح است دانش کافی داشته باشد. از جمله این موارد که برای مدیران عالی اطلاع از آنها ضروری است، دو موضوع برندینگ و تعیین استراتژی است که در این مقاله و مقاله‌های بعدی بدان خواهیم پرداخت.

برندینگ

مطابق با تعریف انجمن بازاریابی آمریکا هویت یک برند یا همان برندینگ مجموعه‌ای متشکل از اسم، لوگو، علامت یا مشخصه، طراحی، رنگ‌بندی یا ترکیبی از آنهاست که برتری‌ها و خدمات هر تجارتی را هویت می‌بخشد. در عمل برندینگ، تفاوت‌های شما را با شرکت‌های دیگر مشخص می‌کند.

در حقیقت این تعریف به‌عنوان یک تعریف کتابی از برندینگ دارای اهمیت می‌باشد، اما خلاصه‌ترین و قابل درک‌ترین تعریف از برند و برندینگ به صورت زیر است:
 "از مجموعه صفات و تصورات ذهنی (تداعیات) که در زمان مواجهه با عناصر یک برند در ذهن مخاطب نقش می‌بندد، به عنوان برندینگ یاد می‌شود".

۶ عنصر اصلی برندینگ عبارتند از: نام (نام تجاری)، لوگو، لوگوتایپ (نحوه نوشتن نام در لوگو)، اسلوگان (شعار سازمانی)، رنگ سازمانی و سمبل (که می‌تواند یک شخصیت یا علامت باشد، به‌عنوان مثال در سال‌های گذشته شرکت پاک در تبلیغات خود اقدام به سرمایه‌گذاری روی نماد علامت ضربدر (x) کرد که در آن سال‌ها با دیدن هر علامت ضربدیری افراد، ناخودآگاه به یاد برند پاک می‌افتادند).

البته برندینگ شاخه‌های مختلفی دارد همانند برندینگ شخصی (Personal Branding)، برندینگ شرکت و برندینگ محصول و غیره.

مهمترین نکته‌ای که باید در برندینگ (مخصوصا محصولات) در ذهن داشت آن است که مردم، برندها را خریداری می‌کنند تا زندگی خود را با آن برندها تعریف کنند؛ به‌نوعی مردم با خرید برندها، با آن برند زندگی می‌کنند نه آنکه از آن استفاده کنند. برای روشن شدن این موضوع به ذکر مثالی بسنده می‌کنیم؛ کاربرد ساعت مچی برای تعیین ساعت در روز و شاید تعیین روز در ماه باشد. اما شما تصور کنید شخصی ساعتی با برند رولکس در دست دارد. این شخص در تمام جلسات در چندین مرحله به ساعت نگاه می‌کند تا در ذهن شما، برندی از خود را ایجاد کند. اما آیا اگر همان شخص یک ساعت معمولی در دست داشته باشد، نیز همان کار را می‌کند؟ قطعاً پاسخ منفی است. اما مجدداً ذکر این نکته ضروری است که ساعت چه رولکس باشد و چه سوایچ، زمینه مصرف آن، تنها مشخص کردن زمان است و نه چیزی بیش از آن. اما افراد، برند رولکس را می‌خرند که نوع زندگی خود را تغییر دهند و با تکیه بر تداعیات برند رولکس، نوع زندگی خود را در ذهن مخاطب خود تعریف کنند.

شایان ذکر است هر شخصی نسبت به زمان و نوع برخورد به هر یک از المان‌های فوق، تصوراتی را برای خود می‌سازد که همان تاثیر برندینگ می‌باشد. به عنوان مثال تصور کنید که با شخصی قرار ملاقات برای انعقاد قرارداد دارید. شما نه با این شخص صحبت کرده‌اید و نه هیچگونه اطلاعاتی را از او در اختیار دارید. تنها اطلاعاتی که دارید بدین صورت است که این شخص دارای یک خودرو بنز S500 مدل ۲۰۱۵ با رنگ مشکی می‌باشد. حال به این سئوالات پاسخ دهید:

۱- این شخص مرد است یا زن؟

۲- حدود سنی این شخص؟