



ماهنامه الکترونیکی

پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

گزیده‌ی مقالات منتشر شده بر روی وبسایت

مرجع آنلاین موضوعات مدیریتی

و صنعتی

منتخب مقالات منتشر شده بر روی سایت

در این شماره می‌خوانید:

- مدیریت کارکنان زبده
- بازاریابی در شرایط متلاطم
- آینده در گذشته: پیتر دراگر
- ۷ نکته در اعطای پاداش به کارکنان

راديو مديريت

آواي مديران ايراني ...
www.radiomodiriat.com

راديو مديريت، اولين **راديو اينترنتي** تخصصي در ايران



پايفاه اطلاع رساني صنعت، اقدام به راه اندازي اولين راديو اينترنتي تخصصي در حوزه مديريت نموده است. برنامه هاي راديو مديريت در دو بخش تخصصي و متفرقه مي باشد كه بخش متفرقه به پخش موسيقي و ... مي پردازد.

راديو مديريت فعاليت خود را در آدرس www.radiomodiriat.com آغاز نموده است.



انتشار مجلات به صورت الکترونیکی و رایگان در دورانی که دسترسی به اینترنت تا حد یک حق اجتماعی ارتقاء یافته است، تبدیل به یک فرهنگ رایج در جوامع توسعه یافته و فضای مجازی شده است. پایگاه اطلاع رسانی صنعت نیز از سال 1389 این اقدام را در برنامه‌های خود قرار داده است و اولین شماره از ماهنامه‌های الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت در همان سال بر روی سایت منتشر شد. اگرچه این نشریه پیشوند «ماهنامه» را همراه خود دارد، اما انتشار آن چندان منظم رخ نداده است! هم اکنون یازدهمین شماره از این نشریه در اختیار شماست، نشریه‌ای که با هفت ماه تاخیر منتشر می‌شود!! اما با این وجود؛ انتشار ماهنامه‌ها از اولویت‌های مهم پایگاه اطلاع رسانی صنعت است، که صرفاً به دلیل محدودیت‌های مالی امکان انتشار منظم آن فراهم نشده است. امیدواریم در ادامه مسیر بتوانیم ماهنامه‌ها را طبق برنامه بر روی سایت منتشر نماییم.

سردبیر

سید حمیدرضا عظیمی

فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان مطلب
3	مدیریت کارکنان زنده
10	بازاریابی در شرایط متلاطم
14	آینده در گذشته: پیترو دراکر
19	7 نکته در اعطای پاداش به کارکنان

آیا می‌دانید، مجلات الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت، در زمان کوتاهی، هزاران بار توسط مدیران و صاحبان صنایع و سایر علاقه‌مندان به موضوعات مدیریتی دیده می‌شود؟

برای رزرو، مکان‌های تبلیغاتی در شماره بعدی این مجله الکترونیکی و اطلاع از سایر شیوه‌های خلاقانه تبلیغاتی از این طریق با ما تماس بگیرید.



02166389525

ماهنامه الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

خدمات مشاوره‌ای و اجرایی برای کسب و کارها در پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

تدوین برنامه استراتژیک



www.myindustry.ir

مدیریت و کنترل پروژه



www.myindustry.ir

تدوین برنامه بازاریابی



www.myindustry.ir

تدوین طرح امکان‌سنجی (توجیهی)

جهت اخذ مجوزها، دریافت تسهیلات، جذب سرمایه‌گذار جدید و ...



جزئیات کامل در www.myindustry.ir

مدیریت کارکنان زبده

سید حمیدرضا عظیمی

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر
 کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی
 دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی



امروزه شرکت‌ها تحت عواملی همچون رقابت‌های جهانی، ظهور پدیده نسبتاً جدید کمبود نیروهای تحصیل کرده و تغییر ساختار جمعیتی کارمندان نخبه، مجبورند برای راضی نگه داشتن پرسنل مجرب خود، حقوق و مزایای هنگفتی به آن‌ها اختصاص دهند.

در سه دهه گذشته برخی کشورهای برتر اقتصادی، گام‌های بلندی در راستای افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح عملکرد سازمانی در رابطه با برخی مشاغل برداشته‌اند. امروزه سازمان‌ها با بهره‌گیری از عواملی همچون پیشرفت فناوری و گسترش ارتباطات دیجیتال، رویکردهایی از قبیل خودکار کردن برخی فعالیت‌های سازمانی، مهندسی مجدد و برون سپاری آن دسته از وظایف کاری را که پیش‌تر فقط توسط کارمندان تمام وقت حاضر در محل کار امکان پذیر بود در دستور کار خود قرار داده‌اند.

این روند که ابتدا در صنایع تولیدی آغاز شد، آرام آرام به ادارات و دفاتر کل تسری یافت؛ یعنی همان جایی که طیف وسیعی از مشاغل دادوستد محور (transaction based) وجود داشت که می‌توانست به صورت استاندارد و بر اساس معیارهای مشخص، به طور خودکار اجرا شده یا به کارمندان با مزدهای پایین‌تر از دیگر کشورها محول شود (یا هر دو گزینه).

با وجود بروز چنین دگرگونی‌های عمیقی، برخی کارکنان از این تغییر و تحول‌ها برکنار ماندند. این عده همان کسانی بودند که وظیفه انجام فعالیت‌هایی را که به دخالت‌های گسترده انسانی نیاز داشت، عهده دار بودند. از جمله چنین نیروهایی می‌توان به کارکنان دانش ورز (knowledge worker) از قبیل پزشک‌ها، مهندسان و کلا، مدیران،

نمایندگان فروش، آموزگاران و دیگر کارکنان متخصصی که به عنوان موتور اقتصاد دانش محور (knowledge economy) فعالیت می‌کنند، اشاره کرد.

پژوهش‌های صورت گرفته توسط مک کینزی (McKinsey) و دیگران نشان می‌دهد که چنین کارکنان نخبه‌ای یک موفقیت و مزیت رقابتی برای شرکت‌ها و حتی کشورها محسوب می‌شوند.

در کشورهای توسعه یافته، بیشترین رشد در بخش اشتغال به کارهای نیازمند به تعامل (Interaction works) اختصاص دارد. در واقع در این مشاغل، فرصت کار زیادی برای افراد تحصیل کرده یافت می‌شود.

این امر از آنجا نشأت می‌گیرد که هر چند استفاده از فناوری پیشرفته رواج و رسوخ یافته، ولی این موضوع نمی‌تواند به طور کامل جای کارهای نیازمند به تعامل را بگیرد. به همین دلیل است که با وجود گذشت دهه‌ها، برخی مشاغل نیازمند به تعامل همچون گذشته و با همان شیوه و اسلوب قدیمی انجام می‌شود.

امروزه اینگونه مشاغل به نقطه عطفی در رقابت‌های جهانی تبدیل شده‌اند و کمبود نیروهای زبده و تغییر ساختار جمعیتی پرسنل حرفه‌ای، شرکت‌ها را مجبور کرده که به این دسته از کارمندان خود، حقوق و مزایای هنگفتی پرداخت کنند.

این امر به حدی شدت گرفته که حتی پیش بینی می‌شود چه بسا در برخی اقتصادهای پیشرفته، به زودی کارفرمایان از یافتن کارکنان تحصیل کرده به تعداد کافی ناامید شوند.

موسسه بین المللی مک کینزی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیده است که تا پایان دهه جاری، آمریکا با کمبود 1/5 میلیون نیروی کاری تحصیل کرده مواجه خواهد شد.

همچنین پیش بینی می‌شود در سال 2020 کشور چین - جایی که شرکت‌های بین المللی بسیاری طرح‌های متعددی برای رشد و گسترش حوزه کاری خود دارند - با کمبود 23 میلیون نیروی کار تحصیلکرده و آموزش دیده روبه رو شود.

در کشورهای مختلف جهان، دلایل گوناگونی برای کمبود تعداد پرسنل حرفه‌ای وجود دارد. در برخی کشورهای پیشرفته، از جمله ژاپن، رشد منفی جمعیت عامل این نابسامانی معرفی شده است. در چین جوامعی، نرخ رشد جمعیت به گونه‌ای خواهد بود که نیروی کار جوان کافی برای جایگزین شدن با نیروهای بازنشسته وجود نخواهد داشت.

برخی کشورهای پیشرفته نیز با مشکل عدم حضور زنان به ویژه در رده‌های مدیریتی و اجرایی، مواجه هستند. آلمان از جمله این کشورها است. با وجود پیشرفت‌های تکنولوژیک در حوزه ارتباطات، ناهماهنگی جغرافیایی در عرضه و تقاضای نیروی کاری کاملاً مشهود است.

از همین رو کشورهای اتحادیه اروپا به عنوان مثال برای دشوار کردن فرآیند مهاجرت افراد زبده موانع مختلفی ایجاد کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به سیستم‌های مختلف ملی برای صدور گواهینامه‌های حرفه‌ای و نیز ایجاد موانع زبانی و فرهنگی اشاره کرد.

ناماهنگی جغرافیایی پدیده‌ای است که حتی در داخل مرزهای یک کشور نیز مشاهده می‌شود. به عنوان مثال در ماه مه سال 2012، نرخ بیکاری در ایالت نوادا در آمریکا 6/11 درصد اعلام شد، در حالی که این میزان در ایالت نبراسکا فقط 3/9 درصد بوده است. این در حالی است که در آمریکا به طور سنتی، نیروهای کار زیر 50 سال، برای جابه جایی و رفتن به ایالت‌های مختلف از انعطاف نسبتاً بالایی برخوردارند.

جهان متغیر



برخلاف این پیش زمینه، شرکت‌های مهم و پیشرو (از قبیل شرکت‌های ارائه دهنده خدمات هوایی، تجاری، مالی و پزشکی یا صناعی که با استفاده از فناوری‌های پیشرفته به تولید کالامی پردازند) به دنبال راه‌هایی برای یافتن پاسخی در خور به این پرسش‌ها هستند که: مشاغل نیازمند به تعامل خود را چگونه، کجا و به وسیله چه کسانی انجام دهند.

شرکت‌هایی که در این حوزه، عملکرد موفقی داشته باشند و به عبارت دیگر بتوانند پاسخ‌های درست و بجایی برای سوالات فوق رصد کنند، به طور طبیعی از مزایای ارزشمندی همچون افزایش بهره‌وری، انعطاف بیشتر در واکنش نشان دادن به فرصت‌ها و دسترسی بهتر به نیروی کاری زبده بهره‌مند می‌گردند. پیش شرط رسیدن به این نقطه عالی آن است که شرکت‌ها در مورد مدیریت نیروی کار خود بازاندیشی کرده و در شیوه‌های قدیمی تجدیدنظر کنند.

در ادامه نوشتار به دو رویکرد مختلف شرکت‌ها برای سپردن کارهای حرفه‌ای به متخصصان اشاره می‌شود:

1- تجزیه کار

تقریباً تمام مشاغلی که نیازمند به تعامل هستند و به سطح تخصص و سواد بالانیز دارد، توسط نیروهایی که حقوق بسیار بالادریافت می‌کنند، انجام می‌شود. یک نمونه عالی در این خصوص، به کارگیری دستیار حقوقی (paralegal) است، یعنی

کسی که به جای وکیل تجاری می‌تواند در کاهش هزینه‌های سازمان اثرگذار باشد . این افراد می‌توانند در تحقیقات و دادخواهی، به وکلای دادگستری کمک کنند.

این موضوع منجر به وجود آمدن شغل نوینی با درآمد متوسط شده که در حال حاضر بیش از 250 هزار نفر در آمریکا به آن مشغول هستند. پزشکی نمونه دیگری در این خصوص است.

در یک مطالعه موردی در کلینیک‌های مراقبت‌های بهداشتی اولیه در بریتانیا، مشخص شد که با استفاده از ترکیب 40 درصد پزشک و 60 درصد پرستار و دیگر اعضای تیم درمانی در این کلینیک‌ها می‌توان از یک سو سطح رضایتمندی بیماران را افزایش داد و از سوی دیگر ضمن ارائه خدماتی با همان کیفیت، از هزینه‌ها نیز تا حد زیادی کاست . در این شرایط، شرکت‌های سنتی نیز با چنین چنبدستی روبه رو هستند که یک نمونه بارز آن، بعضاً از عملکرد واحد منابع انسانی (HR) نشات می‌گیرد. امروزه این واحد به بخش‌هایی همچون حقوق و مزایا، استخدام و مدیریت بیمه تجزیه شده است. متخصصان – که ممکن است تمام وقت، قراردادی یا به صورت نیروی خدماتی مشغول به کار باشند – اغلب می‌توانند با هزینه‌ای به مراتب پایین‌تر، تجارب و مهارت‌هایی را به کار بندند که قاعدتاً کارمندان غیرمتخصص فاقد آن هستند. به عنوان مثال در شرکت سیمان‌تک (Symantec) تولیدکننده نرم افزارهای امنیتی، بخش مراکز تماس و پورتال آنلاین وظایف واحد منابع انسانی را انجام می‌دهد .

گذشته از این، متخصصان می‌توانند با انجام کارهایی که فی نفسه از ارزش بالایی برخوردار است (مانند جذب و آموزش نیروهای تازه کار و تدوین راهبرد درازمدت کاری برای سازمان) به کسب و کارها کمک شایان توجهی بنمایند .

نگارنده بر این باور است که روند تجزیه مشاغل، تأثیرات عمیقی در آن دسته از نقش‌های سازمانی از قبیل بازاریابی که به سرعت در حال منتقل شدن به محدوده دیجیتالی است، از خود بر جای خواهد گذاشت.

در چنین مواردی، تقسیم کردن مشاغل به فعالیت‌های حرفه‌ای‌تر و تخصصی‌تر، باعث می‌شود از یک سو شرکت‌ها در نگهداری پرسنل مجرب خود به صرف هزینه کمتری نیاز پیدا کنند و از سوی دیگر این فعالیت‌ها به گونه‌ای قدرتمندتر و بهتر انجام شود.

2- مجازی شدن

در دهه 1990 کارفرمایان به طور گسترده به استفاده از نیروهای دورکار روی آوردند. این امر به ویژه در خصوص افرادی که به کار پاره وقت تمایل داشتند، یا آن دسته از مادران شاغلی که از رفت و آمد روزانه بین محل کار و منزل ناخرسند بودند، شدت بیشتری داشت.

همزمان با گسترش و تکامل فناوری‌های نوین، شرکت‌هایی همچون آی.بی.ام دریافتند که می‌توانند دفاتر دائمی فروش و دیگر بخش‌هایی را که مستقیماً با مشتری‌ها در ارتباط است، به طور کامل حذف کنند.

چنین رویکردی نه تنها صرفه جویی‌های هنگفتی برای این شرکت‌ها به دنبال داشت بلکه باعث شد کارمندان بتوانند زمان بیشتری را به تعامل با مشتری‌ها اختصاص دهند. اکنون، به لطف فناوری‌هایی همچون پهنای باند، رایانش ابری و یک بازار رو به رشد که در آن می‌توان از انواع همکاری‌های آنلاین سراغ گرفت، بسیاری از مشاغل که پیش‌تر باید توسط یک متصدی و در مکان خاصی انجام می‌شد، در هر جایی شدنی است.

معاونان مدیر، کارشناسان بیمه، دستیار وکلاو کارمندان سازمانی که در بخش‌هایی همچون امور مالی یا منابع انسانی ایفای نقش می‌کنند، جزو این دسته‌اند.

در واقع بر اساس برخی برآوردها، شاید بتوان مدعی شد که یک چهارم کل مشاغل آمریکا را می‌توان از راه دور انجام داد.

ما در نظرسنجی سال 2011 خود که به صورت پرسش از 2000 کارآفرین و مدیر کسب و کار در آمریکا انجام شد، دریافتیم که یک چهارم این عده قصد دارند در آینده از کارمندان دورکار بیشتری استفاده کنند. امروزه شرایط به گونه‌ای فراهم و چیده شده که چه بسا کارمندان جدیدالورود، برای آموزش و کسب مهارت‌های لازم، هرگز در محل کار و دفتر شرکت حاضر نشود زیرا اکنون این کار به صورت الکترونیکی کاملاً شدنی است.

از سوی دیگر از آنجا که بسیاری از کارمندان با شبکه‌های اجتماعی آشنا هستند، اعضای تیم‌های دورکار و نیز مدیران آن‌ها می‌توانند به سرعت با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند. یکی از مدیرانی که ما با او صحبت می‌کردیم می‌گفت من تا یک سال پیش، یکی از کارمندان دورکار خود را حتی برای یک بار هم از نزدیک ملاقات نکرده بودم... ولی ما به گونه‌ای با هم تعامل داشتیم که من احساس می‌کردم گویی سال‌ها است با یکدیگر همکاری می‌کنیم.

شیوه‌های مجازی کار کردن، برای بسیاری از کارمندان، از جمله مادران شاغل، کارمندان مسن و نسل جوان جذابیت دارد. این امر به ویژه برای جوانان که می‌خواهند از همان ابتدا، زندگی منعطفی برای خود فراهم آورند، از جذابیت‌های خاصی برخوردار است.

نیروهای کاری جوان معمولاً برای دورکاری مناسب ترند زیرا این عده در فضای سایبری حضور بیشتری داشته و برای همکاری‌های آنلاین نیز از آمادگی بیشتری برخوردارند.

بازاریابی در شرایط تلاطم

moqadasi@myindustry.ir

محمد مقدسی

کارشناس مدیریت بازرگانی - دانشگاه فردوسی مشهد
 کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل دانشگاه شهید بهشتی
 دانشجوی دکتری مدیریت-بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی



رکود اقتصادی سال 2008-2009 بازاریابان را واداشت تا در مورد مفاهیم مدیریت بازراندیشی کنند. فیلیپ کاتلر و جان کزلیون [1] معتقدند مدیریت وارد عصر جدیدی از تلاطم شده است که در آن نا اطمینانی، آشوب و ریسک جزء لاینفک بسیاری از صنایع، بازارها و شرکت‌ها شده است. بر این اساس تلاطم در محیط کسب و کار یک امر متداول تلقی شده که با خود موفقیت‌ها و رکودهای دوره‌ای و متناوب با ویژگی‌های متفاوت به همراه دارد. این دو نظریه پرداز مدیریت معتقدند چالش‌های جدیدی در فضای کسب و کار در آینده نزدیک به وقوع می‌پیوندد که کاربرد مفاهیم و راهکارهای گذشته مدیریت هیچ تضمینی برای حل و ارائه راهکار اثربخش ندارد.

بر اساس اظهارنظر کاتلر و کزلیون در شرایط تلاطم و بی‌نظمی‌های محیطی بازاریابان باید سازمان را به گونه‌ای راهبری کنند تا همواره سازمان آمادگی پاسخگویی به هنگام و خودکار به چالش‌ها را دارا باشد. آنها در این رابطه 8 توصیه را با عنوان «استراتژی بازاریابی در شرایط تلاطم» به صورت زیر مطرح کرده‌اند که بازاریابان آنها را باید آویزه گوش خود کنند:

1. **سهام بازار خود را با تمرکز بر مشتریان اصلی تضمین کنید:** این گونه مواقع موقعیت مناسبی برای فکر کردن به آما و آرزوها نیست (متهورانه عمل نکنید و از زیاده خواهی بپرهیزید) سعی کنید در برابر رقبا که به دنبال مشتریان سودآور و وفادار هستند از موضع خود دفاع کنید .
2. **برای تصاحب سهم بازار بیشتر به سهم رقبای خود حمله کنید:** در این شکی نیست که همه برای به دست آوردن سهم بازار تلاش می کنند اما در شرایط رکود و تلاطم بسیاری از رقبا در صنعت در موضع ضعیفی قرار دارند و توان رقابت ندارند. کم شدن هزینه های بازاریابی و فروش نشان از خرد شدن رقبا زیر فشار های رکود دارد. شما از این فرصت باید استفاده کنید و در قبال کاهش قدرت رقابتی رقبا بر مشتریان اصلی و بخش های اصلی بازار با توجه به موضع رقابتی خود تمرکز کنید .
3. **اکنون بیشتر درباره مشتریان تحقیق کنید چرا که نیازها و خواسته های آنها در حال گذار است:** در زمان رکود و تلاطم همه تحت فشار اقتصادی هستند و به همین ترتیب مشتریان شما- حتی آن گروهی از مشتریان که بخش اصلی بازار شما را تشکیل می دهند و شما به خوبی آنها را می شناسید- در حال تغییرند. شما نیاز دارید در این دوره به آنها نزدیک تر شوید و بیشتر از قبل در مورد ترجیحات آنها تحقیق کنید. از پیام های بازاریابی منسوخ شده و قدیمی و ابزارهایی که قبلاً برای ارتباط با مشتریان امتحان خود را پس داده اند برای ارتباط با آنها استفاده نکنید.
4. **حداقل بودجه بازاریابی را کاهش ندهید و حتی المقدور آن را افزایش دهید:** همان طور که شما در این دوره این فرصت را پیدا می کنید که موضع تهاجمی برای تصاحب سهم بازار رقبا اتخاذ کنید رقبا نیز این فرصت را دارند که مشتریان اصلی شما را جذب کنند بنابراین از هر گونه استراتژی های کاهش که ارتباط شما را با مشتریان اصلی یتان کم می کند بپرهیزید. حتی پیشنهاد می گردد در شرایط رکود بر هزینه های ارتباط با مشتریان بیفزایید.

5. به برنامه هایی توجه کنید که کمترین ریسک را دارند و بر ارزش های محوری تأکید کنید: تلاطم و رکود همه را می ترساند و مردم نیز در این شرایط بسیار محتاط عمل می کنند. آنها در این شرایط نیاز دارند از کالا و خدمات شرکت شما مطمئن باشند. هر راهکاری که احساس مشتریان را نسبت کالا و خدمات شرکت شما مطمئن کند دنبال کنید و نگران هزینه کردن بر جلب اعتماد مشتری نباشید.

6. برنامه هایی که در کوتاه مدت جواب نمی دهند را موقتاً به تعویق بیاورید: بودجه بازاریابی همواره از آن قلم هزینه هایی است که مورد موشکافی مدیران قرار دارند چه در شرایط خوب اقتصادی و چه در شرایط بد. قبل از اینکه به بودجه و برنامه های شما دست درازی شود داوطلبانه برنامه های بازاریابی را بر حسب موقعیت بازار طبقه بندی و اولویت بندی کنید و برنامه های اثربخش را در اولویت های بالا قرار دهید. اگر در شرایط رکود و بحران شما برای برنامه های خود زودتر تصمیم گیری نکنید دیگران برای شما تصمیم می گیرند.

7. برندهای با کیفیت خود را به حراج نگذارید: اگر برند های معروف خود را با تخفیف عرضه کنید دو پیام برای بازار دارد: قیمت های قبلی برند شما بیش از حد بالا بوده اند و محصول شما آنقدر ارزش نداشته اند و بعد از به پایان رسیدن این دوران محصولات شما دیگر با قیمت بالای اولیه برای مشتری ارزش نخواهد داشت. اگر می خواهید برای مشتریان اقتصادی خود محصولی ارائه کنید بهتر است برند جدیدی موقتاً با قیمت پایین تر به بازار عرضه کنید. این استراتژی به شما کمک می کند تا ارتباط خود را با مشتریانی که در این دوران به قیمت حساسیت بیشتری نشان می دهند حفظ کنید و از ارتباط دادن این نوع برند با برندهای معروف شما جلوگیری شود. بعد از اینکه دوران رکود به پایان رسید می توانید در مورد ادامه دادن یا متوقف کردن این استراتژی تصمیم گیری کنید.

8. برندهای قوی را در اولویت قرار دهید و برندهای ضعیف را رها کنید: در بازارهای پرتلاطم، برندهای قدرتمند حتی ممکن است قدرت بیشتری پیدا کنند. دیگر در چنین موقعیتی زمان سرمایه گذاری و هزینه کردن بر برندها و محصولاتتی که از خوشه ارزشی (value proposition) قدرتمندی بی نصیب اند و جایگاهی در میان مشتریان ندارند، نیست. با تقویت برندهای قدرتمند خود ارزش و اطمینان آن ها را نزد مشتری بهبود دهید. همواره به خاطر داشته باشید که در شرایط تلاطم قدرت برندهای شما تضمین شده نیست و ممکن است گرفتار امواج تلاطم کسب و کار شود .

Source: Based on Philip Kotler and John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (New York: AMACOM, 2009) pp. 151–153.

[1] Philip kotler and john Caslione

آینده در گذشته: پیتر دراگر



asadi@myindustry.ir

محمد اسدی

کارشناس مهندسی صنایع - تحلیل سیستم‌ها صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر
 کارشناس ارشد MBA - بازاریابی دانشگاه بین المللی امام خمینی قزوین
 دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل - دانشگاه سمنان



مجله Harvard Business Review در سال 1997، به مناسبت هفتاد و پنجمین سالگرد انتشارش، به سراغ 5 تن از مشهورترین متفکران آن زمان رفته و از آنها درباره آینده جهان پرسیده و در مورد چالشها و مشکلات پیش روی مدیران در سالهای آینده (این سالها) با آنها مصاحبه کرده که هر یک به فراخور تخصص و زمینه مطالعاتی خود پاسخهای جالب توجهی داده اند که مرور آنها پس از 15 سال و مقایسه آنها با شرایط فعلی می تواند جذاب باشد. البته این پاسخها ممکن است برای جامعه و مدیران ایرانی که در خوش بینانه ترین حالت هم اکنون در شرایط آن روز این متفکران به سر می برند، برداشت های مختلفی را در پی داشته باشد. در اولین بخش، توجه شما را به پاسخ پیتر دراگر جلب می کنیم .

آینده ای که همین حالا است!

پیتر دراگر

پیتر دراگر (1909-2005) مدرس، مشاور و نویسنده ای برای تمام نسلهای مدیران بود که بیش از 70 سال از عمر خود را با بینش انسانی خود، صرف نگاه سیستمیک به علم مدیریت نمود. او را به عنوان پدر کسب و کار نوین می شناسند و مفهوم management by objectives از مفاهیمی است که دراگر وارد ادبیات مدیریت نمود.

وی در پاسخ به این سؤال، که چالشها و مسائل پیش روی مدیران در قرن بیست و یک را پرسیده بود، عنوان می کند که به جای پیش بینی شرایط آینده، بررسی وقایع اتفاق افتاده تا به حال و پیش بینی اثرات این وقایع بر شرایط آینده کشورها، مفید خواهد بود. به زعم وی، مهمترین مسأله کشورهای توسعه یافته در آینده، نه پیشرفت تکنولوژی و رشد اقتصادی، بلکه جمعیت است. اگر در سالهای قبل، ملتها دچار انفجار جمعیت بوده اند، کشورهای توسعه یافته، ژاپن، حوزه اروپا و امریکای شمالی، از کاهش بی رویه جمعیت رنج خواهند برد.

کشورهای توسعه یافته وارد پروسه «خودکشی دسته جمعی (collective suicide)» شده اند. شهروندان این کشورها برای بازتولید نسل خود، به تعداد کافی فرزند ندارند و دلیل آن واضح است: قشر جوان توانایی به دوش کشیدن بار تأمین قشر از کار افتاده، محصولات دوره انفجار جمعیت، را نداشته و به منظور سبک کردن این بار، راه حل کاهش هزینه خانوار را انتخاب نموده و به دنبال فرزند کمتر و یا بی فرزندی هستند.

در ادامه، دراکر برای مستند نمودن نظرات خود به ارائه آمارهای نرخ موالید کشورهای توسعه یافته پرداخته که به دلیل قدیمی بودن (1997) از ذکر آنها خودداری نموده و تنها به تحلیلها پرداخته می شود. در این تحلیلها، دراکر عنوان می کند که حتی اگر نرخ زاد ولد در این کشورها به یکباره ارتقا یابد، حداقل 25 سال طول خواهد کشید تا این کمبود جمعیت جبران شود لذا، کمبود جمعیت، واقعیت انکارناپذیر سال های آینده کشورهای توسعه یافته خواهد بود.

سن واقعی بازنشستگی: تا سال 2010، سن بازنشستگی در کشورهای توسعه یافته تا 75 سال بالا خواهد رفت.

رشد اقتصادی: رشد اقتصادی نه مثل گذشته از طریق افزایش منابع انسانی حاصل خواهد شد و نه از طریق افزایش تقاضا. رشد اقتصادی تنها بستگی به بهره وری یک منبع دارد؛ کار دانشی و کارگر دانشی.

عدم تعادل در جمعیت نیروی کار را نه پول و نه تکنولوژی نمی توانند جبران کنند. روشهای آموزش و تکنولوژی های توسعه یافته در طول سال های جنگ های جهانی، که عموماً در امریکا توسعه یافته اند، قادر هستند که هر اقتصاد با نیروی کار سنتی را به سطح استانداردهای جهانی ارتقا دهند (مثال کره جنوبی و تایلند). تنها مزیت کشورهای توسعه یافته، تأمین نیروی کار دانشی است.

این مزیت، کیفی نیست چرا که دانش یک فرد تحصیل کرده امریکایی تفاوت فاحشی با دانش فردی مشابه در یک کشور در حال توسعه ندارد. اما به لحاظ کمی، این مزیت قابل تأمل است. تعداد کل دانشجویان کالج و دانشگاه در چین با 25/1 میلیارد جمعیت بیش از 3 میلیون نفر (سال 1997) نیست. در حالیکه امریکا با یک پنجم جمعیت چین، بیش از 5/12 میلیون دانشجوی کالج و دانشگاه دارد. تبدیل این مزیت کمی به مزیت کیفی، بهترین و تنها راه ارتقای بهره وری دانش و حفظ جایگاه رقابتی برای کشورهای در حال توسعه است که هنوز مورد توجه قرار نگرفته است.

واقعیت این است که اقتصاد جهان به سمت تلاطم و رقابت روزافزون پیش می رود و در چنین محیطی، دیدگاه های سنتی حاکم بر سیستم های اطلاعاتی سازمان ها که عمده تلاش آن ها انعکاس اوضاع درونی سازمان بود، کارآمد نخواهد بود. استراتژی برنده در آینده، جمع آوری اطلاعات از بیرون سازمان است. اطلاعاتی مثل گروه هایی که مشتری ما نیستند، تکنولوژی هایی که توسط ما و رقبا استفاده نمی شوند، بازارهای کشف نشده

و ...

در واقع، دراکر با ارائه‌ی آمارهای مربوط به کاهش نرخ رشد جمعیت کشورهای توسعه یافته و بالا بودن گرایش افراد به تحصیلات عالی و کسب دانش، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که همین جمعیت کم، ساختار و بافت سابق را نیز نداشته و مدیریت آن‌ها نیز با روش‌ها و تئوری‌های سابق امکانپذیر نخواهد بود. دراکر، نیروهای انسانی جوامع آینده را کارکنان دانشی نامیده و به ذکر تفاوت‌های ویژه‌ی آنها با کارکنان سنتی می‌پردازد.

خاصیت کارکنان «دانشی» با کارکنان سنتی متفاوت است. تفاوت اصلی آنها دانش آنهاست که آن را در ذهن خود دارند. با گذشت زمان، سازمان‌ها متوجه می‌شوند که کارکنانی دارند که «مدیریت» بر آن‌ها با معنای سنتی امکانپذیر نیست. هویت این کارکنان ناشی از دانش آنهاست نه سازمانی که در آن کار می‌کنند. در چنین محیطی، «سازمان» هم معنای سنتی خود را از دست خواهد داد. همه‌ی تئوری پردازان در بیش از یک قرن گذشته، از مورگان و راکفلر در آمریکا، سایمن در آلمان و فایول در فرانسه تا اسلون در GM و تا امروز، به دنبال یک سازمان «درست» در شرکت‌ها بوده‌اند در حالیکه این امر در آینده امکانپذیر نبوده و سازمان‌ها تفاوت‌های بنیادین با هم خواهند داشت. هر سازمان در کشورهای توسعه یافته، ناگزیر است تا برای یک وظیفه، یک زمان و یا یک مکان (فرهنگ) مشخص طراحی شود.

علم و هنر مدیریت نیز، که در بیش از یک قرن به دنبال سازماندهی تولید «اشیا» بوده، ملزم به تغییراتی خواهد بود. مهمترین حوزه‌ی تکوین مفاهیم و روش‌ها، در حوزه‌ی مدیریت «منابع دانشی جوامع» خواهد بود که به طور خاص، حوزه‌های آموزش و پرورش و سلامت باید مورد توجه قرار گیرند که امروزه بیشتر «اداره» می‌شوند تا مدیریت (over administered and undermanaged)

همانطور که از متن این مصاحبه بر می‌آید، روی صحبت نویسنده با مدیران اجرایی فعال در کشورهای توسعه یافته است که قرار است جایگاه رقابتی خود را در آینده حفظ کنند. لازم به یادآوری است که در زمان انتشار این مقاله، پدیده «اینترنت» در آغاز راه

خود بود و گسترش فعلی آن هنوز متصور نبود اما با مشاهده شرایط امروز جهان و سیطره روزافزون تکنولوژی اطلاعات بر فضای کسب و کار دنیا، پیش بینی پیتراکرا با شدتی بیش از آنچه ایشان عنوان کرده اند به وقوع پیوسته و شاهد هستیم که سرعت باورنکردنی تغییرات بر فرایندهای آموزش و یادگیری هم تأثیر گذاشته و صرف دارا بودن مدارک دانشگاهی (معیاری که دراکرا به منظور تعریف نیروی کار دانشی مورد استفاده قرار داده) نیز اعتبار خود را از دست داده است. مزیت مدیران در گرو شناخت مشتریان است و شناخت مشتریان مستلزم دسترسی به اطلاعات و دسترسی به اطلاعات یعنی اینترنت!

7 نکته در اعطای پاداش به کارکنان

به گفته دیوید لارکر، استاد حسابداری و مدیر تحقیقاتی دانشکده کسب و کار استنفورد، «پاداش دادن به مدیران اجرایی، بعد از پشت سر گذاشتن بحران مالی جهانی، ممکن است موجب تعجب سهامداران شود، اما حقیقت در مورد چگونگی سازماندهی مبلغ این پاداش‌ها درهاله‌ای از ابهام است.» برایان تایان، همکار لارکر و محقق استنفورد می‌گوید: «هیات مدیره هنگام برخورد با پاداش، حالت تدافعی به خود می‌گیرد. اما راهکارهایی که منتقدین برای حل مشکلات ارائه می‌دهند، مطابق برنامه پیش نمی‌روند.» تحقیقات لارکر و تایان، هفت نکته را در مورد این پاداش‌ها نشان داده است:

نکته ۱: نسبت دستمزد مدیر عامل شرکت به دستمزد یک کارگر متوسط، آمار مفیدی است.

لارکر می‌گوید: «بهتر است شرکت‌ها نسبت دستمزد مدیر عامل به دستمزد یک کارگر متوسط را منتشر کنند. اما در شرکت‌های خاص، ممکن است لازم باشد حقوق‌های بالا پرداخت شود و در صنایع خاص - مانند خرده فروشی - این نسبت ممکن است بسیار بالاتر از دیگر صنایع، مانند بانکداری سرمایه‌گذاری باشد. هیات مدیره باید در نظر داشته باشد که میزان پاداشی که می‌پردازد بر نوع افرادی که قصد دارند سمت مدیر عاملی را بپذیرند، تاثیرگذار خواهد بود. این کار از حساسیت‌های بالایی برخوردار است. شما هیچ‌گاه نمی‌خواهید مدیران لایق را از شرکت‌های سهامی عام بیرون کنید، فقط به این دلیل که آن‌ها نمی‌خواستند در میزان حقوقی که می‌گیرند، موشکافی شود.»

نکته 2: مشاوران پرداخت پاداش منجر به افزایش هزینه‌ها می‌شوند.

تایان می‌گوید: «این دیدگاه وجود دارد که مشاورین پرداخت پاداش، به مدیریت مدیون هستند. اما تحقیقات نشان می‌دهد بالا رفتن میزان پاداش‌ها کار مشاوران شرکت نیست،

بلکه نحوه مدیریت شرکت، عامل این موضوع است. اگر اعضای هیات مدیره با مدیر عامل دوستی شخصی داشته باشند، از سوی مدیرعامل انتخاب شوند یا بیش از حد مشغله داشته باشند، میزان هزینه پاداش‌ها به شدت بالا می‌رود».

نکته 3: به راحتی می‌توان طرح پرداخت پاداش را که باعث ریسک‌پذیری بیش از حد می‌شود، شناسایی کرد.

به گفته لارکر، «تا حدودی می‌توان پذیرفت که ساختار قرارداد پاداش مدیران اجرایی، ریسک‌پذیری را افزایش داد و منجر به بحران مالی شد. بنابراین بهتر است شرکت‌ها اکنون رابطه بین پرداخت پاداش و ریسک‌پذیری را مورد بررسی قرار دهند. ممکن است این استدلال منطقی به نظر آید، ولی هنوز نمی‌دانیم چگونه می‌توان رابطه بین میزان ریسک‌پذیری در مقابل پرداخت پاداش را به طور دقیق سنجید. چند نفر از اعضای هیات مدیره واقعا می‌توانند با قطعیت در رابطه با روش خود سخن بگویند و بتوانند تخمین درستی در رابطه با اینکه هر روش چه مقدار ریسک‌پذیری دارد ارائه دهند؟»

نکته 4: اهداف عملکردی در طرح پاداش، مستقیماً با استراتژی گره خورده است.

تایان می‌گوید: «بسیاری از شرکت‌ها طرح‌های پیچیده‌ای از پرداخت‌های اضافی را به کار گرفته‌اند که ارزش هدف آن به تحقق انواع اهداف مالی و غیرمالی بستگی دارد. فرض بر این است که این اهداف به طور مستقیم بر اساس استراتژی شرکت ترسیم می‌شوند. البته شواهد نشان می‌دهد که همه شرکت‌ها در ایجاد این رابطه موفق عمل نکرده‌اند. این کار یک ارزیابی دشوار است و باید رابطه بین ایده مورد نظر و نتایج عملیاتی آن مورد بررسی قرار گیرد؛ کاری که هیات مدیره در این روزها به آن نمی‌پردازد. همچنین شرکت‌ها به این موضوع گرایش دارند که شاخص‌های مالی را بزرگ‌تر جلوه داده و بر شاخص‌های غیر مالی که می‌توانند نماینده واقعی عملکرد آتی شرکت باشند، تأکید کمتری می‌کنند.»

نکته 5: حذف پاداش‌های تشخیصی، ایده خوبی است.

لارکر می‌گوید: «گاهی اوقات وقتی یک شرکت نتواند اهداف عملکردی خود را دنبال کند، هیات مدیره تصمیم می‌گیرد تحت هر شرایطی برای مدیر عامل شرکت پاداشی در نظر بگیرد که پاداش «تشخیصی» نامیده می‌شود. پرداخت این‌گونه پاداش‌ها همواره نادرست بوده است، زیرا نشان می‌دهد استحقاقی در پشت آن وجود ندارد. حقیقت این است که در مواردی ممکن است برخی عوامل خارجی، مانند رکود اقتصادی یا تغییر شرایط صنعتی، عملکرد شرکت را کاهش دهد. در این موارد آنچه که باید مد نظر هیات مدیره باشد این است که آیا با وجود این عوامل غیر منتظره، شرکت هنوز عملکردی فراتر از حد انتظار دارد یا خیر. اگر این چنین باشد، هیات مدیره می‌تواند به شخص مورد نظر پاداش بدهد.»

نکته 6: شرکت‌های مشاوره‌ای با نحوه ارزیابی قراردادهای پرداخت پاداش به خوبی آشنا هستند.

به گفته تایان، «این روزها شرکت‌ها باید اجازه دهند تا نظر سهامداران در مورد بسته‌های پرداختی به مدیران خواسته شود و آن‌ها نیز این پرداخت‌ها را تصویب کنند. شرکت‌های مشاوره‌ای شرکت‌ها می‌توانند در این تصمیمات اثرگذاری قابل توجهی داشته باشند، ولی صحت این نکته که دستورالعمل‌های انعطاف‌ناپذیر آن‌ها در راستای منافع سهامداران باشد روشن نیست. به طور مثال، اگر این شرکت‌ها اموری مثل مبادلات اختیاری که به تصویب سهامداران نرسیده، موافقت‌نامه‌های اجرایی یا تخصیص مالیات بر مزایا یا پرداخت‌های خاص را مجاز بدانند، به طور اتوماتیک علیه منابع شرکت رای داده‌اند.»

نکته 7: اعداد گزارش شده در صورت‌های مالی برای هزینه‌های سهام شرکت، تخمین مناسبی برای هزینه آن‌ها است.

لارکر می‌گوید: «شرکت‌ها اختیارات سهام را به عنوان پاداش در نظر می‌گیرند تا در مدیران انگیزه خلق ارزش بلند مدت را ایجاد نمایند و هزینه این اعتبارات باید در صورت‌های مالی و وکالت نامه سالانه گنجانده شود. واقعیت این است که ما از هزینه حقیقی اختیارات سهام مدیران آگاه نیستیم. مدل‌های کنونی، رفتارهای انسانی مانند تمایل مدیران برای به کارگیری سریع اختیاراتشان هنگامی که 100 درصد سرمایه را در دست دارند در نظر نمی‌گیرند. مسلماً هیات مدیره از ارزیابی دقیق‌تر مدل‌هایی که هزینه را برای شرکت و ارزش برای مدیر اندازه می‌گیرد، سود می‌برد.» به نظر لارکر، در شتاب برای مقصر دانستن بحران مالی، به راحتی می‌توان انگشت اتهام را به سمت اعداد و ارقام بزرگ طرح‌های پاداش مدیران گرفت، اما حقیقت بسیار پیچیده‌تر از این است.»