

مگ ویتمن



مگ ویتمن سومین فرزند یک خانواده فروتمند اهل نیویورک در سال ۱۹۵۷ از پدری بازرگان و مادری خانهدار متولد شد.

در سال ۱۹۷۳ در حالی که روپای ادامه تحصیل در رشته پزشکی را در سر می‌پروراند وارد دانشگاه پرینستون شد. پس از گذراندن واحدهای پیش نیاز دریافت کرد که در این رشته نوبلی خواهد یافت. او با فروش آگهی برای فرج در محوطه دانشگاه طی یک ناپسند متقاعد شد که رشته اقتصاد برایش مناسب‌تر است. گرایش ویتمن به امور اقتصادی چنان شدید شد که اولین کارش هر صبح مطالعه ژورنال وال استریت بود. پس از اتمام دوره کارشناسی در سال ۱۹۷۷ از پرینستون دو سال بعد نوانست مدرک کارشناسی ارشد را از مدرسه بازرگانی هاروارد اخذ نمود.

هر چند تاریخچه شغلی او چندان پیچیده نیست، اما به دلیل همکاری سازنده با بهترین شرکت‌ها بسیار قابل ملاحظه است. اولین کارش دستکاری محصول ۲ در شرکت پراگتر اند کمپل ۲ بود که اندکی بعد یعنی در ۱۹۸۱ به مدیریت محصول ۲ ارتقاء پیدا کرد و طی این همکاری پیرامون بازاریابی و مارک تجاری درس‌های جالبی آموخت. همین زمان بود که با یک جراح اعصاب ازدواج کرد. در سال ۱۹۸۹ همسرش موقعیتی برای گذراندن دوره تخصص در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به دست آورد که متجر به نقل مکان خانواده به سانفرانسیسکو شد. ویتمن در سانفرانسیسکو به مدت ۸ سال نایب رئیس یک موسسه مشاوره به نام بن اند کمپانی ۵ بود. او در ۱۹۸۹ به شرکت والت دیسنی رفت و به عنوان نایب رئیس ارشد بازاریابی در بخش محصولات مصرفی استخدام شد. همه‌گیر شدن مجله دیسکاور ۶ و افتتاح اولین فروشگاه دیسنی در زاین را می‌توان از پیامدهای حضور در خشان ویتمن طی دوران ناسدی در این شرکت برشمرد. در سال ۱۹۹۲ همسر ویتمن برای سرپرستی مرکز نومورهای مغزی بیمارستان عمومی در مساجوست برگزیده شد. ویتمن در این شهر نیز خیلی زود شغل مناسبی در

استرادیتریا، یک کارخانه تولید کفش‌های بچه‌گانه پیدا کرد و به احیای خط تولید کفش‌های کتانی مشهور اما رو به زوال کوزا پرداخت. او ۴ سال بعد برای اینکه مدیر اجرایی شرکت اف. تی. بی. باشد، کار قبلی خود را ترک نمود. فعالیت ویتمن در اف. تی. بی. مصاف با یک بحران شدید مالی و رقابت با چندین اینترنتی فروش گل بود. وی نوانست با مدیریت قدرتمندش بدون اینکه با مشکلات جدی مواجه شود، این شرکت را از ورشکستگی به سوددهی برساند. هر چند اسمکاک‌های داخلی مکرر با زیردستان و کارمندان و روابطی با انتقادات مختلف او را دلسرد کرد، مگروری که در سال ۱۹۹۷ استعفا داد و بلافاصله به سمت مدیریت عامل شرکت هاسبرو ۱۰ از مشهورترین سازندگان اسباب بازی در ایالات متحده آمریکا و انتقال کرد. دقیقاً یک سال پس از آن تاریخ یکی از شکارچیان افراد متخصص ۱۱ برای کار در یک شرکت نوپا در سیلیکون ولی ۱۲ به سرافش آمد.

کمپانی مورد نظر eBay بود که میترک آن یک برنامه نویس کامپیوتر به نام «پیر امیپل» است. در این سایت خریداران احتمالی در نوعی مزایده شرکت می‌کردند و برنده کسی بود که بیشترین قیمت را پیشنهاد کرده بود و طی این داد و ستد ۶ درصد کمیسیون به eBay تعلق می‌گرفت. طرف سه سال یعنی در ۱۹۹۸ شرکت به نحوی رشد کرد که ۲۰ کارمند استخدام نمود و چون امیدوار قادر به اداره تمام و کمال آن نبود بخش از سهام را به یک موسسه سرمایه‌گذاری واگذار کرد. مؤسسه مذکور نیز برای اداره عملیات روزانه در جستجوی کسی بود که هم آشنا به فناوری‌های جدید بوده و هم در تقابل با مشتریان چگونگی و چیسار که داشته باشد در عین حال eBay را به یک نام تجاری بدل سازد.

ویتمن در ابتدا حتی از بررسی این پیشنهاد هم امتناع ورزید چون هم از کارش در هاسبرو لذت می‌برد و هم ۶۰۰ کارمند را سرپرستی می‌کرد و نقل مکان مجدد خانواده‌اش را نیز اندکی دشوار می‌دید. اما با اواخر مدیون شرکت سرمایه‌گذاری او را متقاعد به ملاقاتی با اسیدبار کردند. با یک معامله اجمالی، ویتمن بین به پتانسیل‌های فراوان eBay برود در مارس ۱۹۹۸ به eBay پیوست اولین حرکت او تخصصی‌تر کردن و افزایش سوددهی eBay بود. هر چند امیدوار علاقمند به فروش سهام شرکت بود ولی نیش از انتشار سهام ویتمن نوسیه کرد که eBay نیازمند اعمال تغییرات اساسی در ساختار تشکیلاتی می‌باشد. اولویت در اعطای سهام را با خریدارانی می‌دانست که در حصول eBay به موفقیت نقش پررنگی ایفا کرده بودند. تا پیش از حضور ویتمن شهرت شرکت متکی بر تبلیغات زبانی بود. اما ویتمن برنامه‌ای در سطح ملی برای تبلیغات آغاز نمود و نوانستند وی در تصمیم‌گیری بلادرنگه جریان رشد eBay را تسریع کرد. یکی از حرکات ویتمن به هدف اداره بخش بازاریابی، استخدام برایان سویت ۱۳ مدیر بازاریابی پسی بود. او همچنین اقدام به طراحی مجدد گرافیک‌های وب سایت نمود و فروش انواع نوشیدنی‌های الکلی و سیگار را متوقف ساخت. در حین تلاش برای بهبود ارتباطات میان خریداران و فروشندگان کوچک جهت گسترش مزایای eBay، ویتمن فروشگاه‌های مختلفی را به فروش در این سایت ترغیب نمود. در سپتامبر ۱۹۹۸ بالاخره سهام eBay با قیمت پایه هر سهم ۱۸ دلار منتشر شد در حالی که در پایان همان روز با افزایش در حدود ۱۶۳ درصد، قیمت آن به ۴۸ دلار به ازاد هر سهم صعود کرد.

می‌تواند افزایش اعشاء eBay از ۷۵۰۰۰۰ نفر به بیش از ۷ میلیون نفر مرهون استراتژی صحیح ویتمن در تبلیغات بازاریابی بود.

در این سال برای مسون نگاه داشتن eBay از کلاهبرداری، ویتمن دست به اقدامات تازه‌ای از جمله ارائه بسته رایگان از طریق لود ۱۴ لندن زد و هر خریدی بیش از ۲۰۰ دلار برای مشتری ضمانت شد. وی در ضمن متعهد به مساعدت از آنسای اجرای قانون برای شناسایی و پیگرد افرادی شد که مترصد فریب دادن مشتریان با شرکت بودند. ویتمن برای برقرار نگه‌داشتن دائم شبکه از سان میکرو سیستمز ۱۵ کمک گرفت و هم‌زمان تیروهای پشتیبانی فنی خود را نیز بهبود بخشید.

از جمله مهمترین چالش‌های ویتمن فاصله گرفتن از رقابت با سایر سایت‌های مزایده اینترنتی بود. با مشاهده موفقیت eBay، بسیاری شرکت‌ها و سایت‌های تجاری نظیر America Online، Amazon.com و با Yahoo به فکر نیختم‌برداری از فرمول ویتمن و ایجاد مزایده‌های آن لاین خودشان افتادند که برای ویتمن به چنراه نوسیه به شدت بی‌شمار می‌رفت. پس برای اجتناب از این رویداد او ارتباطش را با AOL گسترده ساخت که به نوبه خود eBay را به فراهم آورنده انحصاری مزایده AOL تبدیل کرد. این عمل از دو جنبه بسیار حیاتی به شمار می‌رفت چون هم از راه اندازی سایت مزایده AOL معاملات کردو هم زمینه را برای ادامه سازندگی ویتمن هموار ساخت.

به هر صورت Yahoo در سال ۱۹۹۸ در تلاش به هدف معطوف نمودن توجه مشتریان به خود، مزایده رایگانیش را ارائه کرد.

علیرغم مخالفت‌های فراوان، ویتمن موفق شد بر سیاست معالیه هزینه‌بابت وارد شدن در فهرست eBay برای فروشندگان باقی بماند سیاستی که هر چند انگیزه را گاه برای فروشندگان کم رنگ می‌نمود اما نتیجه‌اش کنترل کیفی بالای شد که مزایده‌های مشابه نظیر Yahoo فاقد چنین مزیتی بودند. زمانی که eBay بیشتر در رقابت بود، Amazon نیز قدم به عرصه گذاشت. البته هنوز نگانی بود که نیاز به اصلاح و یا گنجاندن آنها در برنامه حفظ و توسعه eBay مشهود بود.

با توجه به قابلیت‌های Amazon.com در انجام تراکتس‌های پر شمار کارت‌های اعتباری ویتمن تصمیم به خرید بیل بویت ۱۷ گرفته این سیستم آن لاین امکان پرداخت توسط email را به وجود می‌آورد. به هدف دستیابی به سایر بازارها، ویتمن به مذاکره با شرکت‌های بزرگ اروپایی پرداخت و در اواخر سال ۱۹۹۱، طبق گزارش‌ها فروش eBay بالغ بر ۲۱ میلیون دلار یعنی حدود ۱۹۵ میلیون دلار بیش از سال قبل شد. در این مقطع ۹۰ درصد از کل فروش‌های مزایده‌ای آن لاین از طریق eBay صورت می‌پذیرفت. ویتمن موفقیت eBay را به الگوی اصلی کسب و کار آن نسبت داد، روندی که از طریق آن طیف وسیعی از مشتریان به این سایت جلب شدند و او نقش خود را به گمال رسانیدن این الگو دانست. هنوز بسیاری تحلیلگران معتقدند بر این عقیده‌اند که موفقیت برای eBay محتلاز بدون تلاش‌ها و تخمیس ویتمن امکان پذیر نبود. طی