

نمونه‌هایی از مدیریت و سوء مدیریت

منبع: منیجر مگزین / سپتامبر ۱۹۹۹

ترجمه: بابک صارمی

حد به فن آوری بها داده و آن طور که لازم بوده به امور اقتصادی توجه نکرده است.

اکنون لارس رامکووست رییس سابق

هیأت مدیره، که مقام مدیر

عاملی را بر عهده گرفته و

کورت هلشروم ۵۶ ساله، که

از مقام ریاست بخش آسیا -

اقیانوسیه به مقام ریاست

شرکت منصوب شده است،

کارهای بسیاری را در پیش

روی خود دارند.

آنها باید چه کار کنند؟

نگاهی از درون ساختمانهای

قرمز آجری شرکت به بیرون،

یعنی به آن سوی دریا و به

هلسینکی ممکن است

چشمان ایشان را جگشاید. در

آنجا مقر نوکیا قرار دارد: ساختمانی از شیشه و

فولاد که می‌تواند الگویی برای آنها باشد.

نمای ساختمانها ما را فریب نمی‌دهد. در

پشت دیوارهای این ساختمانها دو جهان کاملاً

مضات از یکدیگر وجود دارد، در این سو،

شرکت عظیم و کم تحرک اریکسون و در آنجا،

شرکت پویا و موفق نوکیا.

این دو شرکت با یکدیگر در حال نبرد

هستند. این نبرد یک دوئل آکنده از احساسات

است که میان دو همسایه در گرفته است. این

برای این مقام بیش از حد مهربان و رثوف بود.

چنین مرد ملایمی به درد دورانهای سخت

نمی‌خورد.

دو شرکت با یکدیگر در حال نبرد هستند. این نبرد یک

دوئل آکنده از احساسات است که میان دو همسایه در

گرفته است. این دوئل، دوئل شرکت تازه وارد نوکیا علیه

شرکت قدیمی و ریشه‌دار اریکسون نیز هست. در اینجا

بازی بر سر چیزهایی فراتر از پرستیژ و غرور

اسکاندیناویایی است. در اینجا نبرد بر سر کسب مقام

اول در بزرگترین بازار در حال رشد جهان، یعنی بازار

تلفنهای همراه در گرفته است. در این نبرد شرکت نوکیا

کاملاً پیروز بوده است و شرکت اریکسون بازنده.

شرکت اریکسون در حال حاضر یکی از

این دورانهای سخت را طی می‌کند. این شرکت

که دارای سرمایه‌ای معادل ۴۱ میلیارد مارک

است، درست در وسط تحولات جدید قرار

گرفته است. هنوز معاملات مربوط به تأسیسات

تلفن در درجه اول اهمیت قرار دارند، ولی سود

آنها به مرور در حال کاهش است. در بازار

تلفنهای همراه نیز شرکت اریکسون از شرکت

نوکیا که در مقام اول این بازار قرار دارد، بیشتر و

بیشتر عقب می‌ماند. شرکت اریکسون پیش از

دو شرکت بزرگ الکترونیکی، بر سر کسب

مقام اول در بازار پرسود تلفن با هم رقابت

می‌کنند. فنلاندیها برندگان قطعی این جدال

هستند. نوکیا چه کارهایی را

بهرتر از اریکسون انجام داده

است؟

آمدن او همانند رفتن

غافلگیر کننده بود. هنگامی

که کریستر نیلسون، ۵۴ ساله

که از کارکنان رده دوم بود، در

اواخر ماه مارس به سمت

ریاست شرکت عظیم سوئدی

اریکسون منصوب شد، نامش

برای هیچکس شناخته شده

بود.

همچنین اخراج کریستر

نیلسون در بعدازظهر روز

هفتم جولای نیز موجب حیرت همگان گشت.

این خداحافظی غیرمترقبه و بسیار خشن بود.

دوران کوتاه کار «سون کریستر نیلسون»

برای این شرکت، زمان از دست رفته محسوب

می‌گردد. نیلسون فاقد جاذبه لازم بود، او کسی

نبود که قادر باشد دست به اقدامات قاطع بزند.

این شخص که با صدایی آهسته سخن می‌گفت،

تجسم سبک همکاری سوئدی بود که بر پایه

دستیابی به راه‌حلهای به اتفاق آراء استوار است.

انتقادگران داخلی درباره او می‌گفتند: این مرد

دوئل، دوئل شرکت تازه وارد نوکیا علیه شرکت قدیمی و ریشه دار اریکسون نیز هست. در اینجا بازی بر سر چیزهایی فراتر از پرستیژ و غرور اسکاندیناویایی است. در اینجا نبرد بر سر کسب مقام اول در بزرگترین بازار در حال رشد جهان، یعنی بازار تلفنهای همراه در گرفته است. در این نبرد شرکت نوکیا کاملاً پیروز بوده است و شرکت اریکسون بسازنده. شرکت اریکسون در این بین به مقام سوم تنزل کرده و در پشت سر شرکت آمریکایی موتورولا جای گرفته است. شرکت ارتباطاتی اریکسون چگونه از دیگران عقب ماند؟

توضیح این مسأله با توجه به تاریخ این شرکت سنتی، میسر است. شرکت اریکسون دقیقاً ۱۲۳ سال پیش تأسیس شد. سوئدیهها همواره و در همه جای دنیا تجهیزات و وسایل مخابراتی فروخته‌اند. طی چندین دهه سر و کار آنها با مشتریان ثابت بود: شرکتهای انحصاری ملی مخابراتی و یا شرکتهای چند ملیتی مخابراتی در سرتاسر جهان.

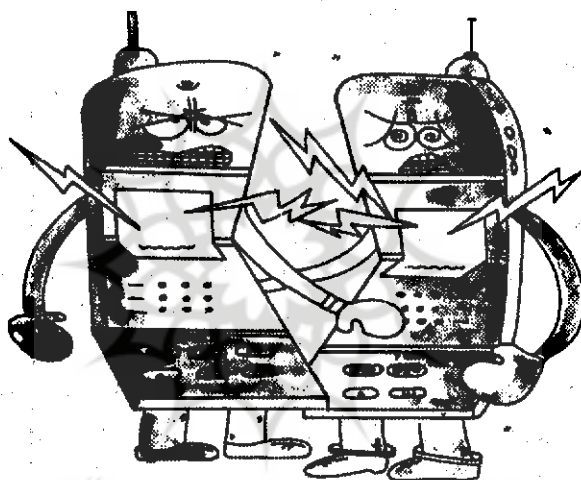
همه همدیگر را می‌شناختند و احتیاجی به فشار آوردن برای فروش نبود. محصولات اریکسون تقریباً به خودی خود فروش می‌رفتند و مدیران این شرکت از سودهایی که به حسابهای شرکت سرازیر می‌شد، خوشحال بودند. این همه موفقیت انسان را تئبل می‌کند. اریکسون در نظر بسیاری از سوئدیهها مانند یک شرکت دولتی بود.

اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰، این دوران زیبا کم‌کم به پایان رسید: در آن زمان اولین تلفنهای همراه به بازار آمدند. تلفنهای همراه در ابتدا تنها وسیله‌ای برای فخر فروشی بودند، ولی خیلی زود روشن شد که آنها وسایل ارتباطی آینده خواهند بود و بازار عظیمی را به

خود اختصاص خواهند داد.

این بازار عظیم در فنلاند و سوئد، یعنی در بازارهای کشورهایی که این دو رقیب در آنها مستقر هستند، محقق شده است. در این دو کشور اسکاندیناوی، از هر دو نفر یکی صاحب تلفن همراه است. به همین جهت ظرفیت فروش بسیار بالایی برای تلفن همراه وجود خواهد داشت.

امسال در سرتاسر جهان تقریباً ۲۰۰ میلیون تلفن همراه به فروش می‌رسد، در سال ۲۰۰۵ این تعداد به یک میلیارد خواهد رسید که این بازار رو به رشد توسط سه شرکت کنترل



می‌شود: نوکیا (صاحب ۲۵٪ بازار) موتورولا (۲۱٪) و (اریکسون ۱۶٪)، البته تصمیم اریکسون برای پا گذاشتن به این بازار عظیم، تصمیم درستی بوده است. ولی به ناگاه مدیران اریکسون مجبور شدند به مشتریان نهایی سرویس داده و آنها را جذب خود نمایند. ولی آنها هیچ اطلاعاتی درباره مشتریان نهایی خود یا همان استفاده کنندگان از تلفنهای همراه در دست نداشتند.

اریکسون همچنان بیش از حد به فن آوری گرایش دارد و در دستگاه تحقیقاتی آن ۲۳ هزار نفر مشغول به کارند و بودجه تحقیقاتی آن معادل ۷ میلیارد مارک است. به هر حال کلمه

بازاریابی برای سوئدیهها یک واژه بیگانه به حساب می‌آید.

ولی در مورد رقیب آنها، نوکیا، عکس این قضیه صادق است. نوکیا به موقع متوجه شد که تلفن همراه، یک محصول فراگیر خواهد گشت و باید برای این محصول شدیداً تبلیغ نمود. این شرکت سه سال پیش تبلیغات گسترده‌ای را در سرتاسر جهان آغاز کرد که شعار آن این بود: «برقراری ارتباط میان انسانها». ولی شرکت اریکسون تازه در سال ۱۹۹۸ تبلیغات سرتاسری خویش را آغاز کرد، پیامی که ذهنهای خلاق شرکت «یانگ و روبیکام» تدوین کردند کمی پیچیده بود: «بگذار صدایت شنیده شود». آنها آگاهانه تصمیم گرفتند که از عکسهای زیبایی استفاده کنند که بر روی آنها هیچیک از محصولات اریکسون قابل رؤیت نبود. یکی از مدیران اریکسون می‌گوید: «شاید این شعار زیادی روشنفکرانه است.»

به عبارت دیگر هیچکس منظور این پیام را درک نکرد. از این رو مدیران اریکسون در حال تدارک تبلیقاتی دیگر هستند که طی آن محصولات شرکت اریکسون نیز قابل رؤیت باشند.

نتایج بدست آمده از این دو روش تبلیغ، این گونه است: «در فهرست مارکهای مشهور اریکسون مقام هفدهم جهان را دارد که مسلماً مقام بدی نیست. ولی نوکیا از موقعیت بهتری برخوردار است و در مقام یازدهم قرار دارد. «نوکیا» نامی بود که تا چند سال پیش همه فکر می‌کردند، نام یک شرکت ژاپنی سازنده کالاهای ارزان قیمت است، ولی نوکیا مبدل به مشهورترین مارک غیر آمریکایی در جهان شده است. این شرکت در طی ۱۵ سال اخیر به موفقیت‌های چشمگیری رسیده است. نوکیا نیز

مانند شرکت اریکسون، یک شرکت قدیمی است و در سال ۱۸۶۵ در شهر کوچک نوکیا تأسیس شد. نوکیا تا مدتها یک مغازه بود که کالاهای گوناگونی چون، چکمه‌های لاستیکی و دستگاههای تلویزیون و مخابراتی می‌فروخت.

در اواسط دهه ۸۰ و پس از آن از سال ۱۹۹۲ به بعد در دوره ریاست جورما اولیاء، نوکیا به یک شرکت تولید کننده دستگاههای مخابراتی و به خصوص تولید کننده تلفنهای همراه بدل گردید. ۶۰٪ میزان کل فروش ۲۵ میلیارد مارکی شرکت نوکیا به تلفنهای همراه مربوط می‌شود و هر سال این نسبت در حال افزایش است.

در شرکت اریکسون این مقدار ۲۵٪ بیشتر نیست. در ابتدا مهندسين سازنده تاسیسات تلفنی، واحد تلفنهای سیار را با لحن طسمن آکودی واحد اسباب‌بازی می‌نامیدند. ولی هنگامی که متوجه شدند می‌توان با این دستگاههای سبک پول در

آورد، تلفنهای سیار، کمی جذیتر گرفته شدند. با این حال، در شرکت اریکسون هنوز هم دو فرهنگ مختلف حاکم است. از یک سو کارکنان جوان و پویای واحد تلفنهای سیار، و از سوی دیگر، مهندسين سالخورده‌ای که هشت ساعت کار در روز برای آنها حالتی مقدس یافته است.

مشکل اینجاست که سنت‌گراها و کارکنان قدیمی کنترل شرکت را در اختیار دارند. حتی پس از تغییرات به وجود آمده در این شرکت، هنوز هم ایشان تقریباً تمامی ۱۴ کرسی هیأت مدیره را در اختیار دارند. اریکسون هنوز هم از راه سنتی تولید و فروش تجهیزات مخابراتی کسب درآمد می‌نماید. ولی فنلاندیها نیروی خود را در بازار تلفن همراه متمرکز کرده‌اند. به

خاطر همین هم ایشان از لحاظ دانش فنی جلوتر هستند و بازار را بهتر می‌شناسند. نوکیا اولین شرکتی بود که در این بازار نوپا به طبقه‌بندی گروههای مصرف کننده مختلف پرداخت.

بر اساس این طبقه‌بندی، گروههای مختلف مصرف کننده تلفن همراه از یکدیگر متمایز می‌گردند. تحقیقات بازاری نوکیا چهار گروه مختلف را تعیین کرد:

گروه اول گروه بلندپروازان هستند. اینها مذکر و غالباً تاجر هستند.

گروه دوم گروه دنباله روی مد روز هستند. اینها مذکر هستند و به فن‌آوری علاقه دارند و به

نتایج بدست آمده از این دو روش تبلیغ، این گونه است: «در فهرست مارکهای مشهور اریکسون مقام هفدهم جهان را دارد که مسلماً مقام بدی نیست. ولی نوکیا از موقعیت بهتری برخوردار است و در مقام یازدهم قرار دارد.

مد روز گرایش نشان می‌دهند.

گروه سوم کسانی هستند، که برای ژست ظاهری خویش اهمیت قائلند. (مذکر و مؤنث)، که به طبقه اجتماعی خویش اهمیت می‌دهند و سبک زندگی خاص خود را دارند.

گروه چهارم، گروهی هستند که به دنبال ارتباطات اجتماعی هستند. آنها مؤنث هستند و تنها به خانواده و دوستانشان توجه دارند و دارای گرایشهای اجتماعی هستند.

طبیعی است که شرکت نوکیا، برای هر کدام از این گروهها می‌بایست محصول مناسبی را ارائه می‌کرد.

معاونت فروش نوکیا، ماتی هایکیلا، می‌گوید طبقه‌بندی بازار، کلید موفقیت نوکیاست.

اریکسون نیز در این میان طبقه‌بندی خاص خودش را تدارک دیده است که پنج گروه از مصرف کنندگان تلفنهای همراه را از یکدیگر متمایز می‌سازد. ولی این طبقه‌بندی بیشتر جنبه نظری دارد. مدتها طول کشید که شرکت اریکسون محصولات رنگارنگ تولید کند. اریکسون دیرتر از نوکیا متوجه شد که تلفنهای همراه نباید فقط سیاه باشند.

فنلاندیها از سال ۱۹۹۵ به بعد تلفنهای همراه رنگارنگ تولید کردند. آنها برای کسانی که شدیداً به مد روز علاقه داشتند تلفنهایی ساختند که بدنه‌های رنگارنگشان قابل تعویض بود. در این رابطه مدل ۵۱۰۰ تبدیل به یک اسطوره شده است.

محصولات نوکیا به خصوص نزد جوانان مورد استقبال قرار گرفته‌اند. آنها دستگاههای نوکیا را خوش فرم و مطابق با مد روز می‌دانند. در لندن مدل ۸۸۱۰، که یک مدل نقره‌ای کوچک است، بازار سیاه پیدا کرده و با قیمتهای سرسام‌آوری به فروش می‌رسد.

فروشندهگان اریکسون با حسادت به آن سوی دریا می‌نگرند و آرزو می‌کنند که به زودی این جریان موفقیت‌آمیز در نوکیا متوقف گردد.

کسانی که طراحی دستگاههای نوکیا را بر عهده دارند، معتقدند که تلفنهای همراه باید ضد آب و ضد سرما و گرما باشند. انگار که اکثریت مشتریانشان در قطب و یا در صحرا نشسته‌اند.

با وجود همه ظریف کاریها، همواره مشکلات فنی پیش پا افتاده‌ای ظهور می‌کند.

مثلاً باتری تلفن همراه مدل T28 اریکسون، که سوئدیه‌ها به آن افتخار می‌کنند، شدیداً مشکل ساز است و موجب شده است که بحثهای فراوانی در میان سوئدیه‌ها در این رابطه در بگیرد.

نیلسون، رییس سابق این شرکت، به جای

نیلسون، رییس سابق این شرکت، به جای این که در مورد قطع و وصل شدن دستگاههایش اظهار تأسف کند، تنها بیان داشت که تلفنهای همراه مهمترین و یا بزرگترین بخش فعالیتی آن شرکت نیستند. این اظهارات یا ناشیانه بود و یا خودخواهانه.

نوکیا از لحاظ فنی نیز جلوتر است: فنلاندیها از دو سال پیش با مدل ۹۰۰۰ Communicator اولین تلفن همراه با قابلیت استفاده در اینترنت را به بازار ارائه دادند. در حالی که اریکسون اخیراً یک مدل مشابه را ارائه داده است: مدل R۲۸۰. این مدل در بهار گذشته در نمایشگاه "Cebit" معرفی گردید ولی احتمالاً در پایان سال به بازار ارائه می شود. عرضه مدل T۲۸ به بازار نیز با چند ماه تأخیر انجام شد. انجام کارها در شرکت اریکسون بیش از نوکیا به طول می انجامد. فنلاندیها در سال گذشته ۱۷ مدل جدید به بازار ارائه کردند. آن آهر نبرینگ می گوید: «سال گذشته سال نوکیا بوده است.»

با این همه تعداد مدل‌های ارائه شده توسط اریکسون در سه ماهه اول سال جاری به رقم بی سابقه شش دستگاه رسید. این تعداد یک رکورد در تاریخ شرکت اریکسون بوده و برای نیلسون امیدوارکننده است.

یک دلیل بسیار مهم که باعث شده است نوکیا سریعتر و انعطاف پذیرتر از اریکسون باشد و بیشتر با مد روز مطابقت داشته باشد، این است که جوانانی را به کار گرفته است که خود می توانستند جز و مشتریان احتمالی محسوب گردند. در هیچیک از شرکتهای بزرگ اروپایی، میانگین سن کارکنان تا این حد پایین نیست.

میانگین سنی ۴۴۵۰۰ نفر کارکنان نوکیا ۳۲ سال است. یکی دیگر از امتیازات نوکیا، رشد سریع آن است. این شرکت همه ساله هزاران نیروی کاری جدید را که اغلب آنها نیز

جوان هستند به کار می گمارد. در سال گذشته این شرکت فنلاندی بیش از ۱۰ هزار نفر را استخدام کرد.

اریکسون هم مایل است که از لحاظ سن با نوکیا رقابت نماید. هر چه باشد بیش از نیمی از ۱۰۴ هزار کارکنان اریکسون جوانتر از ۳۵ سال هستند و در گزارش کار این شرکت نیز با غرور تمام به این مسأله اشاره شده است. ولی نیم دیگر این کارکنان در مراکز قدرت این شرکت نشسته اند. اعضای هیأت مدیره تقریباً همگی بین ۵۰ تا ۶۰ سال دارند، در صورتیکه در هیأت مدیره نوکیا، اعضاء بین ۴۰ تا ۵۰ سال دارند.

مدیران مسن شرکت سوئدی در ارزیابی بهترین نمره را کسب نکرده اند. در ارزیابی قابلیت‌های مدیران که توسط مجله منیجر مگزین انجام شد و در آن ۵۰ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند، اریکسون جزو رده‌های پایین گروه پیشرو محسوب می شد، در حالی که نوکیا بهترین بود.

در حالی که در شرکت اریکسون مدیران به صندلیهای خویش چسبیده اند، در نوکیا همواره با جابجایی مدیران روبرو می شویم. به عنوان مثال «جور ما اولیا» در اول جولای سال گذشته چهار مدیر ارشد شرکتش را به دفتر خود فراخواند تا به آنها بگوید که به هر کدام از ایشان وظیفه‌ای جدید را محول خواهد نمود. خانم «ساری بالداوف» ۴۳ ساله که ریاست بخش آسیا و اقیانوسیه را عهده دار بود، به عنوان رییس بخش زیر ساختها، دفتر اولیا را ترک نمود.

اولیا قصد دارد با این بازیها، مدیران را از صندلیهای راحتشان جدا کند. مدیریت چرخشی، بخشی از روند آموزش در نوکیاست.

چنین اتفاقاتی در شرکت اریکسون مشاهده نمی شود. تحلیلی به نام «آندرس یا

رهایم» می گوید: «آنها به یک ساختار بسیار پیشرفته تر نیازمندند. در اریکسون باید در آینده شدیداً از میزان تشریفات کاسته شود و تیمهای فراوانی باید در آن شرکت تشکیل شوند.»

نیلسون، رییس سابق اریکسون کاملاً به این امر پی برده بود. او در مجمع عمومی شرکت در ماه مارس گفته بود: «دوران جدید، فرهنگی جدید را طلب می کند.»

تنها عیب قضیه این بود که انقلاب فرهنگی مورد نظر، در دوران نیلسون، که از تنش بیم داشت، به انجام نرسید. اجرای این انقلاب فرهنگی مهمترین وظیفه مدیران جدید این شرکت، یعنی «رامکووست» و «هلشتروم» است. این انقلاب باید هیأت مدیره را نیز در بر بگیرد. چرا که رؤسای شرکتهای بزرگ سوئدی کرسیهای این هیأت مدیره را به خاطر مقامی که دارند و نه به خاطر تخصصشان، اشغال کرده اند. خیلی از اتفاقات نیز از نظر آنها دور می ماند. مثلاً لارس رامکووست، که رییس هیأت مدیره است، مرتکب خطای بزرگی شد. رامکووست در کنار سمتش در اریکسون، ریاست هیأت مدیره ولوو را نیز بر عهده دارد. شرکت ولوو برای تبلیغ مدل S80 در بهار امسال عکسهای تبلیغاتی زیبایی را تهیه کرد که در آنها انسانهای زیباروی و تلفنهای همراه خوش ساخت قابل رؤیت بودند.

از دیدگاه شرکت اریکسون این عکسها یک ایراد داشتند. تلفن همراه این اتومبیل سوئدی متعلق به نوکیا بود!

