

موردکاوی (case study)

(۱)

ارتباطات ناموفق سازمانی

مقدمه

شرکت پخش دارویی آسان در سال گذشته دچار افت شدیدی در میزان فروش خود در بیشتر استان‌های کشور شده است. علاوه بر کاهش فروش شرکت با مشکل وصول خود از طلبکاران نیز روبرو می‌باشد، پس از تلاش‌های ناموفق مدیرعامل سابق، هیئت مدیره تصمیم به تغییر مدیرعامل گرفت.

مدیر عامل جدید

در ابتدای تابستان مدیر عامل جدیدی به نام خانم دکتر اخوان - که یک داروساز با ۱۰ سال سابقه کار در شرکت‌های مشابه است - برای مدیریت شرکت انتخاب گردید. او افزون بر دوره‌های تخصصی، دوره MBA مدیریت را گذرانده و اکنون نیز در دوره DBA فراگیر است. از ویژگی‌های اصلی او، تلاش پیگیر و برخورد علمی با مسایل است. او باور دارد ایجاد روحیه و نشاط سازمانی در کارکنان و برقراری تعادل میان کار و زندگی می‌تواند سازمان را در برخورد با چالش‌ها و محیطی موفق سازد.

گروه مطالعاتی

برای حل این مسئله شرکت چندین جلسه با حضور خانم اخوان برگزار شد، در این جلسات از چند کارشناس بیرونی باتجربه برای تحلیل شرایط شرکت نیز استفاده شد. در نهایت جمع به این راه‌حل رسیدند که برای آسیب شناسی وضعیت بازاریابی باید گروهی مطالعاتی بوجود آورند.

نتایج بررسی گروه مطالعاتی

پس از یک ماه کار فشرده بررسی مدارک و اسناد و انجام مصاحبه با خبرگان،

گروه به تدوین مجموعه علل و دلایلی برای مشکل افت فروش و نقدینگی رسید. آنها ضمن توجه به مشکلات گوناگون فضای کسب و کار، بر چالش‌ها و نارسایی ارتباطی درون و برون سازمانی تاکید کردند و توصیه نمودند که در این باره باید اقدام فوری انجام پذیرد.

رایزنی با استاد

خانم اخوان با یکی از استادان استاد رفتار سازمانی خود در دوره DBA درباره نتایج حاصل گروه مطالعاتی مشورت کرده و سرانجام به این نتیجه رسید موضوع چالش‌های ارتباطی موثر بر بازاریابی را در یک دوره آموزشی- تفریحی متفاوت کندوکاو کنند...

اخوان به مدیر امور اداری دستور داد تا کلیه مدیران و سرپرستان استانی را برای یک سفر دو روزه به شمال کشور دعوت کند و در سامانه شرکت مطالبی درباره ارتباطات و چند کلیپ آموزشی را برای بازدید بارگذاری کنند. اخوان تاکید کرد از مدعوین بخواهند پیش از سفر مطالب را مطالعه نمایند، در ضمن اقدامات لازم را برای حضور آقای دکتر موحدی فراهم آورد.

کارگاه آموزشی

یک ماه بعد همه مدیران در زمان مقرر در هتل انقلاب خزر گرد هم آمدند. مدیرعامل پس از مراسم افتتاحیه ضمن اظهار خوشحالی از دیدار همکاران استانی و مدیران ستادی گفت: «... همه دوستان می‌دانند که موفقیت در فروش به عوامل گوناگونی وابسته می‌باشد، عواملی چون قیمت، نحوه بسته‌بندی، کیفیت محصول، شیوه‌های ارتباطی، پاسخگویی به موقع به خواسته مشتری... همه و همه در بازاریابی نقش مهم و جدی دارند، اما در حرفه ما، مهمتر از همه، توجه به رعایت قواعد روان‌شناسی فروش در ارتباط با مشتریان است.

سپس دکتر اخوان ادامه داد در تحلیلی که من از وضعیت بازاریابی شرکت بدست آورده‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که ما علاوه بر مشکلات متعددی چون ضعف تکنولوژی اطلاعات و ساختار ضعیف در حوزه بازاریابی در سطح شرکت، در زمینه فروش هنوز نگاهی سنتی داریم. این نگاه که نیازمند به دگرگونی است بویژه در فروشندگان. ما باید برای رهبری بازار در شخصیت‌شناسی و برقراری ارتباط موثر با مشتریان قوی شویم و

بدانیم که فروش به هر فرد حقیقی و حقوقی راهبردی ویژه می‌خواهد در شرایط جدید توری و بی ثباتی بازار...

او با این سخنان به کلام خود پایان داد: امیدوارم طبق برنامه بتوانیم این سفر و کارگاه را انجام دهیم و از نظر ذهنی با آموزشی که دگر موحدی به ما خواهند داد توانمند شویم تا مشکلات ارتباطی را حل کنیم...

تشریح ساختار کار

آقای دکتر موحدی ابتدا توضیح داد چون همایش ما کارگاهی است باید سه قسمتی اجرا کنیم:

قسمت اول: ارائه مفاهیم و نظریه موردنیاز بحث از سوی بنده و ارائه پاسخ به

سؤالات نظری مرتبط با بحث.

قسمت دوم: فردی و کارگروهی شما روی مورد.

قسمت سوم: ارائه دیدگاه شما و راهنمایی و جمع‌بندی من.

او سپس از بیان مقدماتی افزود: «رفتار سازمانی شکل کاربردی روانشناسی در سازمان و یکی از شاخه‌های آن "روانشناسی فروش" است. روانشناسی فروش بیشتر بر مهارت شناخت خریداران بالقوه و بالفعل، ارسال و دریافت پیام مؤثر در ارتباط با آنها تأکید دارد. در روانشناسی فروش بر عواملی چون بیان، واژه‌ها، عبارات، جمله‌ها، سرعت گفتار، طرز بیان، تکیه کلام‌ها، اشارات و حرکات در سخن گفتن و ... تأکید می‌شود.

قسمت دوم کارگاه:

موحدی پس از پذیرایی در ساعت ده و نیم پشت تریبون قرار گرفت و گفت: «دوستان ما وارد مرحله دوم شدیم و می‌خواهیم یکی از بحث‌های ارتباطات را به نام تأثیر سیستم‌ها و چارچوب‌های فکری-روانی در ارتباطات سازمانی را کار کنیم، لذا برگه‌ای که خدمتتان تقدیم می‌شود آن را در ده دقیقه مطالعه بفرمائید.

ده دقیقه بعد

دکتر موحدی از یکی از آقایان و خانم‌های حاضر خواست تا در نقش‌های احمدی و محمدی در حضور جمع گفتگوهای مدیر ارتباطات و مدیر بازاریابی را که در برگه آمده بود برای حاضران به صورت زنده اجرا کنند.

اجرای رخداد ارتباطی

✳ احمدی (در نقش مدیر ارتباطات):

بنظر می‌رسد در خدمات تحویل کالای ما، مسائلی در حال شکل گرفتن است. اجازه دهید نگاهی به آنچه که در حال رخ دادن است بیندازیم. یک مشتری را تجسم کنید که چشم انتظار رسیدن محموله‌هاست که هنوز پیدایش نشده است.

● محمدی (در نقش مدیر بازاریابی):

فرمایش شما را شنیدم ولی نمی‌توانم آن را بفهمم.

✳ مدیر ارتباطات:

یک مشتری علاقه‌مند را تصور کن که دکمه یقه‌اش را باز کرده با سرانگشت خود به پیشانی‌اش می‌زند، نیم‌نگاهی به ساعت روی دیوار می‌اندازد. آیا توانستی صحنه را مجسم کنی؟

● مدیر بازاریابی:

بله، بله، خوب چه می‌خواهی به من بگویی؟

✳ مدیر ارتباطات:

تلاش من این است که تصویری از یک مشتری خوب که گزینه‌های دیگری به دلیل داشتن دیدگاه منفی نسبت به ما مطالعه می‌کند به شما ارائه دهم.

● مدیر بازاریابی:

پیش از آنکه زنگ خطر را به صدا درآورید باید گوش خود را برای شنیدن فریاد مسائل دیگری که نیاز به گوش شنوا دارند آماده کنید.

✳ مدیر ارتباطات:

چه مسائلی؟ رابطه‌ای میان آن هیچ مسئله‌ای و پیگیری سفارش‌های عقب افتاده نمی‌بینم.

● مدیر بازاریابی:

شما یک کلمه از آنچه گفتم نشنیده‌اید، گوش ندادید، حرف دیگری برای گفتن ندارم. خداحافظ

اجراکنندگان با کف حاضران به جای خود برگشتند و آهنگی شورانگیز در سالن پخش شد. سپس دکتر موحد پشت تریبون قرار گرفت. چند نفر آماده اظهارنظر شدند، اما دکتر موحد گفت: «نه، نوشتن فکر را دقیق می‌کند باید ابتدا جواب پرسش‌ها را مکتوب کنید. اجازه بدهید فرصت برای اظهارنظر همه هست.»

روش موردکاوی

«ابتدا هر یک از شما به عنوان موردکاوی به تنهایی یک ربع ساعت به دو پرسش زیر فکر کرده و جواب‌های خود را مکتوب کنید:

- (۱) چرا این گفتگو اینگونه خاتمه یافت؟
- (۲) می‌توان در این ارتباط چه نوع تغییراتی داد تا دو طرف به تفاهم و نتیجه برسند؟

یک ربع بعد

موحد گفت: «ما متأسفانه چون در اینجا امکان اینکه شما دور میزهای سالن به صورت گروه کاری چهار نفر، طبق منطقه‌بندی‌های استانی جمع شوید را نداریم و دوستانی هم به صورت مجازی ما را در استان‌ها می‌بینند لذا خواهش می‌کنم دور همین میز هر دو یا سه نفر جواب‌هایی را که نوشته‌اید با هم نقد و بررسی کنید و به یک جمع‌بندی واحد گروهی برسید. افرادی که می‌خواهند جابه‌جا شوند و باهم کارکنند لطفاً فوری جابه‌جا شوند تا من برای شما با حروف انگلیسی نامگذاری کنم. در ضمن پس از جمع‌بندی برای هر پرسش یک نفر را از گروه خودتان به عنوان نماینده انتخاب کنید که بیاید و جواب گروه را ارائه کند. خانم دکتر و بنده هم در خدمتتان برای راهنمایی به گروه‌ها سر می‌زنیم.»

نیم ساعت بعد

موحد با لیستی که از نمایندگان گروه‌های برای ارایه پاسخ‌ها ساخته بود روبروی جمع ایستاد و گفت: «ما در اینجا ۶ گروه ۳ نفره از A تا F را داریم که از بین شما

۱۴ نفره انتخاب شدند که پاسخها را ارائه کنند. در ضمن من فرمی را در اختیار شما می‌گذارم تا در باره محتوا و شیوه ارائه نمایندگان گروه‌های رقیب اظهار نظر نموده و امتیازی بدهید. هر پرسش ۵۰ امتیاز. تاکید می‌کنم درباره نماینده گروه خودتان نمره ندهید که فرمتان ارزیابی نمی‌شود. تا بعد گروه برتر از دید شما را انتخاب کنیم. خبر خوش آن که خانم دکتر وعده جایزه برای گروه برتر را هم داده‌اند...

ارائه پاسخ به پرسش اول توسط نمایندگان

نمایندگان با شور و حال در بیست و پنج دقیقه پاسخهای خود را ارائه دادند.

ارائه پاسخ به پرسش دوم توسط نمایندگان

نمایندگان با شور و حال در نیم ساعت دقیقه پاسخهای خود را ارائه دادند.

انتخاب گروه برتر

فرمهای امتیازدهی جمع‌آوری و تحویل خانم دکتر شد تا ایشان گروه برتر را بر اساس امتیازهای داده شده را انتخاب کنند.

جمع بندی

موحد حدود نیم ساعت با اشاره‌های تاییدی و نقدی به جوابهای نمایندگان گروه پاسخهای خود را به دو پرسش مطرح شده ارائه کرد.

حوزه‌های کندوکاو

اگر شما یکی از حاضران در آن جلسه باشید به پرسش‌های ۱ و ۲ به تفکیک چگونه پاسخ خواهید داد؟