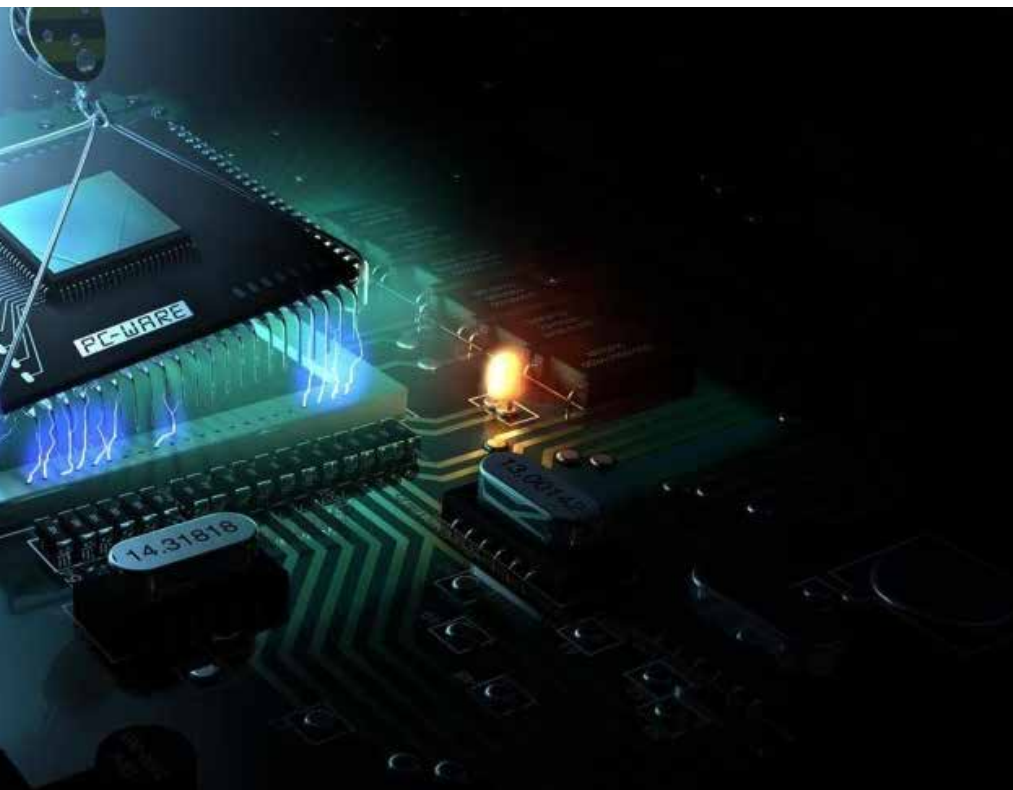


پرونده کسب و کارهای خانوادگی





## مدیریت خانوادگی الگویی موفق برای اداره شرکت‌های فناورانه

گلنار گشنیزجانی

۴۰۰ سال پیش زمانی که ماساتاکا تاکناکا پایه‌های اولیه شرکت کوچکش را بنا می‌کرد، تصویری از اینکه روزی شیوه انتخابی او برای مدیریت سرمایه‌اش به قدیمی‌ترین و مرسوم‌ترین الگوی اقتصادی جهان بدل شود نداشت. الگویی که در حال حاضر دوسوم از غول‌های اقتصادی جهان مطابق با آن اداره می‌شوند، سهمی ۹۰ درصدی در GDP جهانی دارد و توانسته اشتغال‌زایی ۵۰ تا ۸۰ درصدی در سراسر جهان داشته باشد. در یک کلام می‌توان گفت: این شرکت ژاپنی زمینه‌های ورود به مرحله نوین از اقتصاد و مدیریت را فراهم ساخت. اگر آشنایی با یکی از پدیده‌های منحصر به فرد و شگرف جهان پول و سرمایه برایتان جذاب است، پیگیری گزارشی در خصوص شرکت‌های خانوادگی خالی از لطف نخواهد بود.

در وهله اول بهتر است تعریفی ساده از پدیده‌ای پیچیده‌ای که تاکناکا آن را بنیان نهاد ارائه دهیم: شرکت‌های خانوادگی؛ سازمان‌های هستند که با مشارکت اعضای سببی یا نسبی یک خانواده اداره می‌شوند. این مشارکت عموماً دو بخش مالکیت و مدیریت را شامل می‌شود. هر چند اگر بخواهیم نگاهی موشکافانه به تاریخچه کارهای مشارکتی و خانوادگی داشته باشیم، اولین نشانه‌های آن را باید در زمان آغاز کشت و کار انسان روی زمین جستجو کنیم. برهه‌ای از تاریخ که صاحبان زمین همراه با اعضای خانواده‌شان به رتق و فتق امور می‌پرداختند. بنابراین، شاید نتوانیم این مرد ژاپنی را ایده پرداز اصلی شرکت‌های خانوادگی بدانیم ولی قطع به یقین گسترش دهنده این شیوه مدیریتی کسی جز ماساتاکا نیست، کسی که مدیریت شرکتش تا ۱۴ نسل در میان اعضای خانواده‌اش دست به دست شد. پایه‌های آنچه در سال ۱۶۱۰ در ژاپن بنانهاده شد، در ابتدا منجر به شکل‌گیری فضایی شد که در آن فعالیت شرکت‌های خانوادگی را به چند حوزه خاص محدود می‌شد. به همین دلیل ساده و ریشه دواندن یک تفکر اشتباه تا سال‌ها مؤسسات خانوادگی جرئت حضور در عرصه‌هایی به‌غیر از خرده‌فروشی، صنایع اتومبیل و مدیریت سرمایه را نداشتند. اما گذشت ایام نشان داد، اتخاذ این الگو در مدیریت انواع کسب و کارها نتایج درخشانی به همراه دارد. از همین رو، امروزه نه تنها صنایع گاز، پتروشیمی و بزرگ‌ترین خطوط هوایی دنیا به شکلی خانوادگی اداره می‌شوند،



بلکه حتی رسانه‌های خبری جریان ساز و صنایع تولیدکننده محتواهای سرگرم‌کننده به واسطه حفظ همین روابط سببی و نسبی مدیریت می‌شوند.

یکی از عرصه‌هایی که تا سال‌ها جایگاه چندانی میان مؤسسات خانوادگی نداشت شرکت‌های فناورانه و ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات راه دور بوده‌اند. اما هر چه ملزومات زندگی در دنیای دیجیتال و مجازی گسترش یافت و ارتباطات با واسطه کامپیوتری جایگزین ارتباطات واقعی شد، مقدمات حضور اثر بخش شرکت‌های این‌چنینی در عرصه اقتصاد فراهم شد. طبیعتاً تجربه موفق مدیریت خانوادگی کسب و کارهای مختلف، بسیاری از شرکت‌های فعال این حوزه را به حفظ سرمایه میان نزدیکان راه دور بوده‌اند

و خوشاوندان تشویق کرد. نکته جالب توجه و تقریباً مشترک میان شرکت‌های این‌چنینی نقطه آغاز کار آن‌هاست، بنیان‌گذاران اولیه این مؤسسات اغلب به دلیل اجتناب از هدر رفت سرمایه کار خود را در حوزه‌ای کاملاً متفاوت مانند مواد غذایی آغاز کردند. اما گذشت ایام در کنار روحیه ریسک‌پذیری و صلابت قوه خلاقیت و ابتکار صاحبان این شرکت‌ها را بر آن داشت تا قدم در عرصه‌ای نسبتاً ناشناخته بگذارند. بلندپروازی این افراد برای شناخت دنیای پررمز و راز، پیچیده و هزار توی فناوری برای نوادگان خود بر جای گذاشتند. اخلاقی که به خوبی توانستند آنچه از اسلافشان به دستشان رسیده بود نه تنها حفظ بلکه گسترش

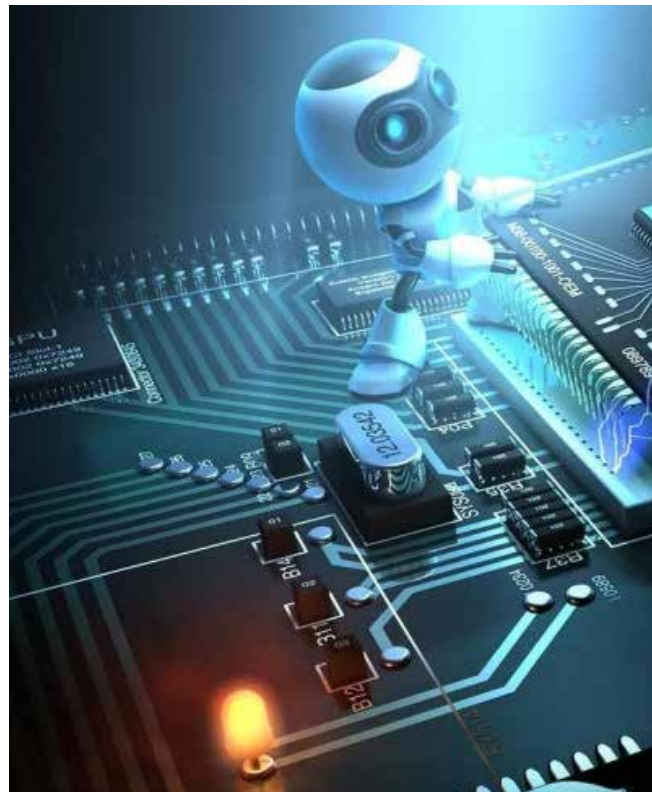
نرم افزار نمی شود، این شرکت خانوادگی در صنایع هوانوردی و مطبوعات نیز دستی بر آتش دارد. مدیریت گروه داسو که هر سه زیرمجموعه گفته شده را شامل می شود در حال حاضر در دست سرژ داسو یعنی فرزند مارسل مخترع است. اعداد و ارقام در کنار حضور جهانی داسو سیستم در حوزه های نرم افزاری نشان از آن دارد که تلاش های سرژ برای حفظ و توسعه میراث به جامانده از پدر به بهترین شکل ممکن جواب داده است. سرژ که در سال ۲۰۱۳ به عنوان چهارمین فرد ثروتمند جهان شناخته شد علاقه چندانی به شیوه های مدیریتی غیر خانوادگی ندارد، او هم مانند پدر قصد دارد مجموعه شرکتش توسط اعضای خانواده اش اداره شود.

اغراق نیست اگر او را قدرتمندترین زن در عرصه فناوری بدانیم، زنی که در سال ۱۹۹۷ یکی از بزرگ ترین شرکت های تولیدکننده تلفن همراه را راه اندازی کرد. هر چند فرد لثو با چهره وانگ همراه شد تا اچ تی سی به عنوان مهم ترین کارخانه تولید تلفن همراه بنانهاده شود، اما موفقیت این غول تایوانی بیش از هر چیز مرهون ایده های چهره وانگ است. زنی که توانست در سال ۲۰۱۴ عنوان ۵۴ زن پر قدرت جهان را از سوی مجله فوربز کسب کند. اثرگذاری وانگ تا حدی است که هیچ کس نام اچ تی سی را بدون وانگ به یاد نمی آورد. شرکتی که در سال ۲۰۰۸ اولین تلفن همراه مجهز به سیستم عامل اندروید را در جهان معرفی کرد و در سال ۲۰۱۱ به عنوان تولیدکننده برتر سال برگزیده شد. نکته جالب توجه در مورد وانگ تلاش او برای حفظ سرمایه درون خانواده بزرگ وانگ و مشارکت و یاری گرفتن از همسرش برای اداره شرکت مثال زدنی اش بوده است. یکی دیگر از مهم ترین شرکت های خانوادگی و بزرگ ترین شرکت مخابراتی امریکای جنوبی امریکا موبیل نام دارد. هر چند امریکا موبیل شرکت جوانی است و تنها ۱۵ سال از عمر آن می گذرد ولی در همین مدت توانسته خود را به عنوان یکی از قوی ترین فعالان این عرصه معرفی کند. این شرکت که در رده بندی اعلام شده دانشگاه سنت گالین از ۵۰۰ شرکت خانوادگی در جایگاه ۱۷ قرار دارد در سال ۲۰۱۲ سودی ۷ میلیارد دلاری داشته است. کارلوس اسلیم بنیان گذار این شرکت جهانی که در سال ۲۰۱۴ با ثروتی ۷۲ میلیارد دلاری پس از بیل گیتس در جایگاه

به تدریج در زمینه های دیگری قدم گذاشت و در سال ۱۹۷۰ موفق به تولید لوازم خانگی گشت، تلاش های مدیران این شرکت برای امتحان عرصه های مختلف تا جایی ادامه داشت که سامسونگ در سال ۱۹۹۰ اولین حافظه و هارد کامپیوتر خود را تولید کرد. آنچه سامسونگ را از سایر رقیبان آسیایی و حتی جهانی متمایز می کند، تلاش او برای آموزش و ورود پسرانش به عرصه کار بوده است. تلاشی که منجر به اداره این ابر غول دنیای اقتصاد توسط سه نسل از خانواده بیونگ-چول چول گشته شده است. روزی که بیونگ-چول نام سامسونگ به معنای سه ستاره را برای شرکتش انتخاب می کرد رویای جهانی شدن را در سر داشت؛ رؤیایی که هر چند خودش مجال دیدنش را نیافت ولی توسط پسرانش به حقیقت پیوست؛ حالا سامسونگ به حدی بزرگ شده است که شاید نتوان دنیای بدون آن را متصور شد.

فاکسکان اما قصه های متفاوت دارد، این شرکت برخلاف سامسونگ که سال های سال است نامش سر زبان هاست تا مدت ها علاقه چندانی به رسانه های کردن فعالیت هایش نداشت. شرکتی که هر چند لقب بزرگ ترین صادرکننده و تولیدکننده چین را یدک می کشد و قطعاتی که تولید می کند در دل محصولات شرکت های اپل و سونی جای گرفته اند، اما تا زمان خودکشی دسته جمعی ۱۱ کارگرش در سال ۲۰۱۰ آسمش به گوش کمتر کسی خورده بود. مجموعه شرکت های فاکسکان که این روزها معروف به شهر فاکسکان هستند در سال ۱۹۷۴ با سرمایه ای ۷ هزار و ۵۰۰ دلاری توسط تری گو تأسیس شد. شرکتی که در حال حاضر قطعات محبوب ترین وسایل الکترونیکی جهان یعنی آی فون و آی پد را تولید می کند. اما تری گو سخت گیر، برای شهری که راه انداخته قوانین خاص و حتی ظالمانه در نظر گرفته است و تصمیم دارد بخش اعظم سهام کارخانه ها درون خانواده اش باقی بماند تا پس از مرگش اداره امپراتوری دست نیافتنی اش به دست غیر نیفتد.

برای آن هایی که با دنیای نرم افزار آشنایی دارند قطعاً داسو نام آشنایی است، شرکتی پیشگام که در عرصه نرم افزارهای شبیه سازی سه بعدی فعالیت دارد. این شرکت در سال ۱۹۲۹ توسط صنعت گر، کارآفرین و مخترع فرانسوی مارسل داسو تأسیس شد. البته فعالیت های گروه داسو تنها منحصر به حوزه



**فعالیت های بین المللی شرکت های فناوری که به صورت خانوادگی اداره می شوند تا حدی است که زندگی روزمره بخش قابل توجهی از مردم در سراسر جهان به محصولات و خدمات ارائه شده توسط آن ها ملزم و وابسته است. این وابستگی در کنار دیگر ملزومات زندگی در دنیای دیجیتال شده امروز موجب آن شده که امروز نام دو شرکت فناوری و رایانه ای سامسونگ و فاکسکان در کنار دو غول همیشگی شرکت های خانوادگی یعنی وال مارت و فولکس واگن خودنمایی کند. ناگفته پیداست مؤسسات فناوریانه خانوادگی منحصر به همین دو نام نمی شوند و می توان لیست بلندبالایی از شرکت های این چنینی تهیه کرد. با این حال در گزارش پیش رو به منظور آشنایی و ارائه دیدی کلی تنها به معرفی برخی از بزرگ ترین و مهم ترین شرکت های فناوریانه می پردازیم.**

سامسونگ یکی از ابر غول های صنعت تکنولوژی جهان است که سال ۱۹۳۸ توسط لی بیونگ-چول کار خود را با صادرات محصولات غذایی همچون ماهی خشک شروع کرد. این شرکت

شرکتی نام آشنا در حوزه تولید نرم افزارهای مجازی سازی، که قطعاً بدون وجود آن صنعت نرم افزار چیزی کم خواهد داشت. وی ام‌ویر در سال ۱۹۹۸ توسط دایانا گرین، مندل رزنبوم، اسکات دوین و ادوارد ونگ تأسیس شد. زوج گرین و رزنبوم تا ۷ سال پیش به عنوان مدیرعامل اجرایی و دانشمند در این شرکت مشغول به فعالیت بودند، اما هشتم جولای ۲۰۰۸ سرنوشت این ابر شرکت را به کلی تغییر داد. در این روز حکم اخراج گرین اعلام و جایگزین او معرفی شد، به دنبال این واقعه سه نفر از اعضای اصلی شرکت از جمله شوهر خانم گرین یعنی رزنبوم از استعفانامه خود را به تقدیم و عطای فعالیت در وی ام ویر را به لقاییش بخشیدند. همزمان به این تغییرات گسترده و غیرقابل پیش بینی سهام شرکت ۲۴ درصد افول کرد و مدیران ارشد با بحران نسبتاً پیچیده مواجه شدند. بحرانی که نشأت گرفته از عدم توانایی آن‌ها در حفظ زوج مؤسس و مدیر این شرکت بوده است.

قطعا فهرست شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات محدود به نام‌های گفته شد نیست و می‌توان مؤسساتی همچون اچ‌سی‌ال، ویپرو، لیبرتی و ... را به این مجموعه اضافه کرد. اما آنچه واضح است صاحبان این صنایع توانسته‌اند، با بهره‌گیری یک شیوه سنتی اما اثربخش یعنی مدیریت خانوادگی مجموعه‌های کوچک محلی خود را به تشکیلاتی جهانی بدل کنند.

بنیان‌گذاران این مؤسسات نشان داده‌اند، اداره خانوادگی یک شرکت در صورت رفع موانع ارتباطی میان اهالی درگیر ماجرا بهترین راه برای عبور از بحران‌های مالی و اقتصادی است. شیوه مدیریتی که به افراد صاحب سرمایه اجازه می‌دهد، تجارت خود را به صنعت تبدیل کنند و زندگی ساکنین کره خاکی را به محصولات و خدمات خود گره بزنند. مدیران ارشد و ایده‌پردازان شرکت‌های این چنینی ثابت کرده‌اند، جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن بهترین و مطمئن‌ترین راه برای فتح قله‌های دست‌نیافتنی است. افرادی که عقیده داشتند مدیریت نه به واسطه هم‌خونی بلکه از راه آموزش به نسل بعدی منتقل می‌شود و از همین رو بیش از هر چیزی برای آموزش فرزندان و اعضای خانواده‌شان تلاش کردند. تلاشی که با استخدام و به‌کارگیری صدها هزار نیرو در کشورهای مختلف سودی جهانی داشته است.



## مدیران ارشد و ایده‌پردازان شرکت‌های این‌چنینی ثابت کرده‌اند، جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن بهترین و مطمئن‌ترین راه برای فتح قله‌های دست‌نیافتنی است

خدمات مشاوره‌ای تاتا یک شرکت فناوری اطلاعاتی چندملیتی است که ۴۷ سال پیش در بمبئی بنانهاده شد. این شرکت مشاوره‌ای که با بیش از ۳۰۰ هزار کارمند بزرگ‌ترین شرکت ارائه‌دهنده خدمات فناوری اطلاعات در شبه‌قاره هند محسوب می‌شود. خدمات مشاوره‌ای تاتا میراثی که خانواده کارآفرین و صنعتگر تاتا برای اهالی این شبه‌قاره باستانی به جای گذاشته‌اند. جمشید جی تاتا که امروز به عنوان پدر صنعت هند خوانده می‌شود بنیان‌گذار اصلی این گروه است. میراث به‌جای مانده از جمشید جی سرانجام به یکی از شایسته‌ترین افراد خاندان او یعنی جی. آر. دی تاتا رسید، کسی که نه تنها اولین گواهی‌نامه خلبانی هند را دریافت کرد بلکه بالاترین نشان کشور فرانسه یعنی لژیون دونور را نیز کسب کرد. جی. آر. دی هم مانند جدش میراث‌گران بهایی که برای رشد و نموش سال‌ها زحمت کشید به یکی دیگر از نزدیکانش سپرد، و حالا نزدیک به پنج دهه است که این شرکت توسط اعضای خانواده بزرگ تاتا اداره می‌شود.

در کنار همه این نمونه‌های موفق می‌توان به شکست شرکت خانوادگی وی‌ام‌ویر اشاره کرد.

دومین ثروتمند جهان قرار گرفته است، وی قصد دارد پس از بازنشستگی و مرگش امریکا موبیل به دست خانواده‌اش اداره شود. در حال حاضر بیشترین سهام این شرکت در دست کارلوس و اعضای خانواده‌اش قرار دارد. خانواده میتال در سال ۱۹۹۵ پایه‌های یکی از مهم‌ترین شرکت‌های مخابراتی جهان را در هند بنا نهادند، شرکتی که در حال حاضر با ۲۰ شعبه در سراسر جهان فعالیتی بین‌المللی دارد. بهارتی ایرتل در هر منطقه‌ای که فعالیتش را شروع می‌کند خدمات نسل دوم، سوم و چهارم تلفن همراه را ارائه می‌دهد، این شرکت نه تنها بزرگ‌ترین اپراتور شبه‌قاره هند است بلکه سومین بزرگ جهان نیز است. ۲۰ سال پیش سونیل میتال سرانجام توانست ایده همیشگی خود مبنی بر راه‌اندازی اپراتور تلفن همراه با کمک برادرش پیاده‌سازی کند. تلاش‌های بی‌اندازه سونیل و خانواده‌اش سرانجام در سال ۲۰۰۸ با خرید گروه MTN به بار نشست، خریدی که هزینه‌ای ۴۵ میلیارد دلاری برای این شرکت به همراه داشت. سود ۵۲ میلیارد دلاری بهارتی ایرتل در سال‌های ۲۰۱۳-۱۴ آن را به یکی دیگر از شرکت‌های خانوادگی پردرآمد دنیا بدل کرده است.



# این خانواده‌های فناور

**آشنایی با خانواده‌های ایرانی که میراثشان  
برای نسل بعد فناوری است**

شرکت هاست، در واقع افزایش سود و بهره‌وری مؤسسات مبتنی بر فعالیت‌های فناورانه پدیده‌ای همه‌جایی است که منحصر به کشورهای توسعه‌یافته صنعتی نمی‌شود. قاعده‌ای که در ایران رو به توسعه ما هم مصداق پیدا می‌کند، کشوری که علی‌رغم تحمل هشت سال تحریم توانسته در زمینه فناوری اطلاعات، محصولات و خدمات مرتبط با آن به موفقیت نسبی دست پیدا کند. دستاوردی که بیش از هر چیز مرهون تلاش‌های سرمایه‌گذاران و صاحبان فکر و اندیشه در بخش خصوصی است. گروهی که تغییر سبک زندگی مردم را غنیمت شمرند و تلاش کردند آنچه را تولید، وارد یا به فروش برسانند که نیاز مبرم این روزهاست. اما موضوع قابل توجه در جایگاه قابل قبول شرکت‌های فناورانه در ایران الگوی مدیریتی آن‌هاست، شیوه‌ای که از الگوی امتحان شده و جواب پس داده یعنی مدیریت خانوادگی تبعیت می‌کند.

نگاهی اجمالی به فهرست شرکت‌های ایرانی فعال در این حوزه نشان از سهم قابل توجه مؤسسات خانوادگی دارد. شرکت‌هایی که شاید در بهترین حالت عمرشان نزدیک به دو دهه باشد، ولی در همین مدت زمان کوتاه توانسته‌اند خود را به عنوان یکی از ارکان جدانشدنی چرخه اقتصاد معرفی کنند. سر پا باقی ماندن مؤسسات این چنینی در شرایطی که بوی بهبود از اوضاع کلی اقتصاد به مشام نمی‌رسد، ما را بر آن داشت گزارشی از مهم‌ترین خانواده‌های فناور ایرانی که در این حوزه نام و نشانی برای خود دست‌وپا کرده‌اند تهیه کنیم.



**موضوع قابل توجه در جایگاه قابل قبول شرکت‌های فناورانه در ایران الگوی مدیریتی آن‌هاست، شیوه‌ای که از الگوی امتحان شده و جواب پس داده یعنی مدیریت خانوادگی تبعیت می‌کند**

شود عذاب‌آور است. عذابی که از وابستگی بیش از پیش ما به وسایل و خدمات این چنینی نشأت می‌گیرد، وسایلی که به تدریج و به شکلی نرم به تمامی وجوه زندگی ما راه پیدا کرده‌اند و به نحو غیر قابل باوری لحظه به لحظه حیات ما را به وجودشان گره زده‌اند. اما رسوخ و نفوذ وسایل الکترونیکی و خدمات فناورانه در زندگی یک‌سویه مهم مغفول مانده دارد، وجهی که به شرکت‌های تولیدکننده وسایل، قطعات و ارائه‌دهنده خدمات مربوط می‌شود. شاید به چشم ما نیاید، ولی این شرکت‌های موفق شده‌اند خود را به عضوی ثابت در خانواده‌ها بدل کنند. البته حضور دائم و در عین حال غایب شرکت‌ها و سازمان‌هایی از این دست در زندگی نتیجه سال‌ها ممارست و برنامه‌ریزی صحیح مدیران آن‌هاست، تلاشی که باعث شده شرکت‌های فناورانه حتی در بدترین لحظات و شرایط بحران اقتصادی سود و درآمد خود را به بالاترین سطح ممکن برسانند.

تصور کنید، قرار باشد یک روز در هفته را بدون وسایل الکترونیکی و خدمات وابسته به آن‌ها سپری کنید. روزی که به جای بیدار شدن با زنگ تلفن همراهمتان باید ساعت شماطه‌دار کوک کنید، زمان استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی نیازی به کارت هوشمند ندارید، پول نقد نباید فراموشتان شود، برای تماس گرفتن با دوستان و آشنایانتان باید دست به دامان تلفن‌های عمومی سکه‌ای بشوید، مجبور هستید برای کوچک‌ترین و ساده‌ترین کار بانکی به نزدیک‌ترین بانک که می‌بینید مراجعه کنید، برای ثبت خاطرات خوب و بد زندگی‌تان باید دست به دامان دوربین‌های آنالوگ بشوید، روزنامه‌ها به تنها منبع خبری شما بدل می‌شوند و در نهایت روز شما بدون اینکه بتوانید هر لحظه با دوستان و عزیزانتان در هر جای این کره خاکی ارتباط برقرار کنید و با خستگی ناشی از رفت‌وآمدهای تمام‌نشدنی در طول روز به پایان می‌رسد.

به نظر می‌رسد، حتی تصویر روزی که بدون وسایل الکترونیکی و خدمات فناوری سپری



digikala

دیجی کالا



کمر کسی گمان می کند، تجربه ناخوشایند خرید سنتی یک دور بین دیجیتال منجر به شکل گیری ایده راه اندازی فروشگاه اینترنتی محصولات دیجیتال بشود. اما اوایل دهه ۸۰ زمانی که برادران محمدی از دانشگاه فارغ التحصیل شدند و در جست و جوی راهی برای پاسخ گویی به علاقه شخصی شان یعنی عکاسی بودند، جرقه ایجاد یک سیستم خرید و فروش آنلاین در ذهنشان زده شد. در واقع تجربه خرید ناموفق دور بین و لنز آن برادران محمدی را به فکر راه اندازی شیوه های انداخت که ضمن ارائه یک محصول خوب، اطلاعات کافی در اختیار خریدار قرار دهد و او را با مزایا و معایب محصول مورد نظرش آشنا کند. ایده های که سرانجام در سال ۸۵ پس از یک سال تحقیق و نظرسنجی با تأسیس یک شرکت هفت نفره عملی شد. این هفت نفر در یک بازه هفت ساله به ۲۰۰ افزایش پیدا کردند و سایتی که در ابتدا تنها مختص فروش موبایل و دور بین عکاسی بود در کمتر از یک سال توانست لپ تاپ و کامپیوترهای جیبی را به کالاهای خود اضافه کند. گستردگی محصولات ارائه شده از جانب دیجی کالا تا جایی ادامه یافت که این روزها انواع و اقسام وسایل و قطعات الکترونیکی و حتی غیر الکترونیکی را می توان در این فروشگاه یافت. میانگین بازدید روزانه ۴۰۰ هزار نفر از این فروشگاه مجازی نشان می دهد، فعالیت های این دو برادر در راستای آشنایی و جلب اعتماد مردم به خرید اینترنتی پس از ۹ سال نتیجه داده است. شاید قدری عجیب به نظر برسد، ولی مردمی که حتی در هنگام خرید حضوری به سختی آنچه را می شنوند و می بینند باور می کنند حالا به محتوایی که از طریق واسطه های دریافت می کنند اعتماد دارند و با خیالی آسوده محصولی که می خواهند را از هر کجای کشور سفارش می دهند. اعتمادی که بخش زیادی از آن حاصل کار تیم ۲۱ نفره تولید محتوای این فروشگاه است، تیمی متشکل از یک تحریریه ۱۴ نفره و استودیو عکاسی و گرافیکی ۷ نفره. پیشرفت های کاری دیجی کالا حمید و سعید محمدی را بر آن داشته است که تا پایان سال جاری تعداد کارمندان خود را به ۷۰۰ نفر افزایش دهد و نمایندگی های خود را در ۱۵ استان کشور راه اندازی کند.

نکته جالب توجه در مورد دیجی کالا عدم استفاده طولانی مدت این شرکت از تبلیغات محیطی و تلویزیونی است، دیجی کالا علی رغم تجربه ۹ ساله ای که در عرصه محصولات دیجیتالی دارد تنها از یک سال پیش آگهی های تجاری خود از رسانه ملی را آغاز کرده است. تیم کارشناسی این فروشگاه اینترنتی که امروز سهمی غیر قابل انکار در تجارت آنلاین ایران ایفا می کند، زمانی تبلیغات خود را آغاز کردند که از ریشه گرفتن نامشان در میان مصرف کنندگان اعتماد داشتند. ثبت ۲ هزار سفارش در طول روز، گردش مالی مناسب در کنار استفاده حداکثری از امکانات فضای وب موجب شد تا دیجی کالا در سال ۹۳ به عنوان برترین مجموعه کسب و کار در حوزه تجارت الکترونیک انتخاب شود. موفقیت تجاری در عین جلب رضایت مردمی برای دیجی کالا در شرایطی است که امروز رقبای جدید پا به عرصه کسب و کار آنلاین گذاشته اند؛ رقبایی که هر چند توانسته اند به واسطه افزایش اعتماد و توجه مردم به خرید اینترنتی نامی برای خود دست و پا کنند ولی تا کسب عنوان محبوب ترین فروشگاه اینترنتی مسیری طولانی را باید طی کنند.



ارتباط امن

ارتباط امن



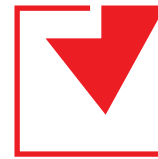
نگاه انداختن به سابقه کاری شرکت ارتباط امن، ممکن است تصور بی تجربگی و خامی را در ذهن ایجاد کند. تصویری کاملاً اشتباه که توجه صرف به سال تأسیس یعنی ۹۲ نشأت می گیرد، اما نباید فراموش کرد تجربه ای ۲۰ ساله در پس طرح راه اندازی این شرکت نهفته است. تجربه ای که بیش از هر چیز مدیون سوابق کاری مدیر آن محمد مبصری است. مبصری دانش آموخته مدیریت اجرایی از دانشگاه پرورد است، وی در سال ۱۴ ۲۰ به واسطه فعالیت ها گسترده و ثمر بخشی که در حوزه فناوری اطلاعات داشته است توانست در فهرست ۵۵۰ مدیر برتر خاور میانه که از سوی مجله Channel Champions انتخاب شد جای بگیرد. مبصری پس از چندین سال فعالیت حرفه ای در سال ۲۰۰۷ وارد شرکت کام گارد شد، اما پس از ۶ سال همکاری خود را با این مجموعه قطع کرد. تنها دو ماه پس از این جریان به درخواست مجموعه بین المللی ای ام تی به این شرکت ملحق شد. شرکتی که با سابقه ای ۱۵ ساله و شعبات مختلف در هنگ کنگ، سنگاپور و فیلیپین به یکی از برجسته ترین مجموعه های این حوزه در خاور میانه بدل شده است.

ای ام تی با تمرکز بر سه حوزه رایانش ابری، مجازی سازی و امنیت تلاش کرد فردی متخصص در این زمینه را برای همکاری انتخاب کند، به همین منظور مبصری را به عنوان فردی حرفه ای و کار بلد به مجموعه خود اضافه کرد. اما رؤیاهای این مدیر متخصص تنها منحصر به کار در یک شرکت نبود، او برای پی گرفتن آنچه در سر داشت تصمیم به تأسیس یک شرکت در ایران گرفت. تصمیمی که سرانجام در سال ۹۲ با همکاری همسرش عسل جعفرزاده به تحقق رسید. در واقع، شرکت ارتباط امن را می توان حاصل همین ایده دانست. مجموعه ای که تمرکز خود را بر ارائه و توزیع راهکارهای فناوری اطلاعات و امنیت گذاشته است و تلاش می کند با مطرح ساختن راهکارهایی نوین در حوزه های فناوری اطلاعات، رایانش ابری و محیط های مجازی تحولی در این عرصه ایجاد کند. علاوه بر تمام آنچه در مورد شرکت ارتباط امن گفته شد، مبصری را باید فردی دانست که نامش با نرم افزار ضد ویروس کسپر سکی گره خورده است. کسی که برای اولین بار بنا به درخواست شرکت آوازنگ سیستم، برای آزمایش کسپر سکی در ایران اقدام کرد. کسب نتیجه دلخواه از نصب این نرم افزار روی سیستم های شرکت آوازنگ، موجب شد برنامه هایی برای استفاده گسترده تر از این آنتی ویروس مطرح شود. از آنجایی که در زمان شروع این طرح کسپر سکی مجموعه ای نسبتاً کوچک بود، تعاملی دوستانه میان طرفین شکل گرفت. ارتباطات مناسب در کنار فعالیت های مبصری برای معرفی درست این محصول و آگاهی بخشیدن نسبت به استفاده از آنتی ویروس های غیر استاندارد، کسپر سکی را به یکی از محبوب ترین نام های تجاری آنتی ویروس در ایران بدل کرد. محصولی که در ابتدای ورودش نه تنها توسط مبصری به فروش می رسید بلکه امور نصب و پشتیبانی هم بر عهده این مدیر خلاق و نوآور بوده است. هر چند پس از گذشت این دوره و اطمینان یافتن مبصری نسبت به محصول و خدمات ارائه شده تیمی ۱۵ نفره کار تخصصی خود بر روی این محصول آغاز کردند. بنابراین، حضور کسپر سکی در یکی از بهترین بازارهای خاور میانه مرهون تلاش های مبصری است.



آنچه سوماتک را از سایر هم‌دیفان و شرکت‌های خانوادگی متمایز می‌کند، مدیریت آن به دست یک بانو کارآفرین و فناور است. فریبا مهدیون، فارغ‌التحصیل مهندسی برق دانشگاه علم و صنعت فعالیت خود را به‌عنوان کارشناس شبکه‌های کامپیوتری در صداوسیما آغاز کرد، سپس به سرپرستی مرکز کامپیوتر شرکت مهندسی مشاور قدس رسید و پس از کسب تجربه کافی و لازم در این حوزه از سال ۷۷ تاکنون به‌عنوان نایب‌رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت سوماتک مشغول به کار است. مهدیون جزء معدود کارآفرینان زن در حوزه فناوری است که توانسته مجموعه خود را به‌عنوان اولین مرکز آموزش‌های تخصصی IT در ایران، تنها مرکز آموزش تخصصی IT دارای گواهی تعهد به تعالی سازمانی و نماینده انحصاری Android ATC در ایران معرفی کند. نکته قابل‌تأمل در مدیریت سوماتک همراهی همیشگی محمدنقی قلندران، نه تنها در مقام یک همکار و مشاور بلکه به‌عنوان همسر در کنار مهدیون بوده است. قلندران که سابقه مدیریت ۳۰ ساله شرکت تراست را در کارنامه خود دارد، تمام تخصص و تجربه خود در این زمینه را به کار بسته تا سوماتک به بهترین نمونه در میان هم‌تایانش بدل شود. نتیجه تلاش‌های این زوج منجر به آن شده است که این مجموعه به قوی‌ترین مرکز آموزشی فناوری اطلاعات در کشور بدل شود. موفقیت مهدیون در شرکت سوماتک باعث شد او در کنار سایر زنان برای تحقق بخشیدن به ایده راه‌اندازی انجمن زنان مدیر کارآفرین تلاش کند، تلاشی که سرانجام در سال ۸۳ و با ثبت این انجمن در وزارت کار و رفاه اجتماعی به ثمر نشست. این مدیر کارآفرین در کنار فعالیت به‌عنوان یکی از اعضای این انجمن، همواره به دنبال راهی برای گسترش زمینه‌های کاری شرکت سوماتک بوده است. در حال حاضر سوماتک تا حدی در رسیدن به این هدف توفیق داشته است که توانسته علاوه بر فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده در زمینه IT، مسئولیت‌های اجتماعی نیز برای خود در نظر بگیرد و به فعالیت‌های عام‌المنفعه‌ای از جمله تعمیر و بازسازی مدارس بپردازد. به گفته مهدیون، یکی از اصلی‌ترین دلایل موفقیت مجموعه سوماتک علاوه بر تلاش و پشتکار بی‌وقفه، الگوی مدیریت خانوادگی آن و همراهی همیشگی این زوج در تمامی گام‌ها با یکدیگر است.

فکری و الوندی اصلی‌ترین دلایل موفقیت شرکت خانوادگی که راه‌اندازی کرده‌اند در مشتری‌مداری، رفتار حرفه‌ای، فرهنگ کاری مبتنی بر پاسخ‌گویی، دقت و نظم در امور، صداقت، مسئولیت‌پذیری و احترام به مشتریان و در نهایت استفاده از تیم تخصصی می‌دانند



«آن طرح نوینی که در سر حافظ بود ما آمده‌ایم تا در اندازه‌یمش»، اولین نکته‌ای که در مواجهه با شرکت آیکو به چشم می‌آید همین جمله است، شعاری که به بهترین شکل خبر از ایده و اهداف اصلی شرکت می‌دهد. شرکتی که در سال ۸۰ کار خود را با شعار مشتری‌مداری، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها آغاز کرد. ایمان فکری مدیرعامل شرکت آینده‌نگاران یا همان آیکو، که سابقه‌ای ۱۸ ساله در حوزه IT دارد و بالغ بر ۱۲ سال به‌طور تخصصی در حوزه امنیت فعالیت داشته است؛ برای تحقق این هدف سه حوزه امنیت، ارتباط با مشتری و ارائه محصولات نرم‌افزاری را انتخاب کرد. او با همکاری همسرش پریسا الوندی که علاوه بر قائم‌مقامی شرکت مسئولیت مدیریت فروش و امنیت شبکه را نیز بر عهده دارد توانسته در راستای اهداف تعیین‌شده قدم بردارد. فکری و الوندی اصلی‌ترین دلایل موفقیت شرکت خانوادگی که راه‌اندازی کرده‌اند در مشتری‌مداری، رفتار حرفه‌ای، فرهنگ کاری مبتنی بر پاسخ‌گویی، دقت و نظم در امور، صداقت، مسئولیت‌پذیری و احترام به مشتریان و در نهایت استفاده از تیم تخصصی می‌دانند. فعالیت‌های این شرکت طی ۱۴ سال گذشته به حدی گسترش یافته که در حال حاضر با سازمان‌ها و مؤسساتی همچون: وزارت صنعت، معدن و تجارت، بانک ملی، بانک سینا، بانک شهر، معاونت سیاسی صداوسیما و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت سازمان صداوسیما همکاری می‌کند. به نظر می‌رسد، این زوج با مشارکت و همکاری با یکدیگر توانسته‌اند قدم در راه اهداف و چشم‌اندازهای مجموعه‌ای بردارند که خلاقیت رکن جدانشدنی است. علاوه بر حفظ شیوه مدیریتی یکی از عوامل مهم موفقیت شرکت آیکو تعیین مأموریت و چشم‌اندازهای این شرکت خانوادگی است. فکری و الوندی مهم‌ترین مأموریت این شرکت را بررسی نیاز مشتریان در جهت افزایش بهره‌وری سازمان آن‌ها می‌دانند. آن‌ها برای رسیدن هدف موردنظر تلاش کرده‌اند، راهکارهای مختلف سخت‌افزاری و نرم‌افزاری با کیفیت و مقرون‌به‌صرفه ارائه دهند. ادعا این است که افزایش بهره‌وری و کارایی دیگر سازمان‌ها از طریق ارتقا سطح کیفی و همه‌جانبه در ساختار IT آن‌هاست. به نظر می‌رسد، آیدکو ضمن حفظ چارچوب‌ها و اصول اولیه مشخص شده به‌شدت از طرح‌های جدید هم‌راستا با اهدافش استقبال می‌کند و هرآسی از تجربه‌های زمینه‌های نوین منطبق با مأموریت شرکت ندارد.



آتنا

شواهد امر نشان می‌دهند، حذف کردن خانواده از گروه شرکت‌های آتنا امری است غیرممکن، شرکتی که به دست پدر و دو دخترش اداره می‌شود. در حال حاضر، باقر بحری به همراه دو دخترش شرکتی را که در سال ۸۵ پایه‌های اولیه آن گذاشته شد اداره می‌کند. مجموعه‌ای که اگر چه در ابتدای کار تمرکز خودش را بر فناوری اطلاعات و ارتباطات گذاشته بود، اما در سال ۸۷ و همزمان با افزایش استفاده مردم از سیستم‌های فناوریانه بخش جداگانه‌ای تحت عنوان امنیت راه‌اندازی کرد. این قسمت تنها سه سال بعد توانست با مدیریت دختر مدیر عامل یعنی گل مر بحری به‌عنوان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه و با نام پارس آتنا دژ (پاد) به فعالیت‌های خود ادامه دهد. گرچه گل مر بحری جوان، تجربه چندانی از محیط‌های کاری نداشت، ولی ظرف مدت زمان اندکی توانست اعتماد پدرش و سایر اعضای هیئت‌مدیره را جلب کند و مدیریت یکی از زیرمجموعه‌های اصلی آتنا را عهده‌دار شود. تجربه خوبی که باقر بحری از سپردن امور به دست جوانان داشت باعث شد، همواره تابع روحیه جوان‌گرایی در اداره شرکتش باشد.

توجه به این نکته ضروری است که، فعالیت‌های باقر و گل مر بحری بدون تلاش‌های گلرخ بحری که مدیریت بخش روابط عمومی و بازرگانی را بر عهده دارد معنا پیدا نمی‌کند. راهکارها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط گل مر، آتنا را به شرکتی مطرح در زمینه امنیت در داخل کشور بدل ساخته است. از طرف دیگر، خدیجه فیروزی با مدیریت دپارتمان امنیت دخترانش را در این مسیر همراهی می‌کند. مجموعه‌ای که اغراق نیست بگویم از مدیریتی زنانه برخوردار است؛ موضوعی که در توجه به جزئیات خدمات و محصولات ارائه شده توسط این شرکت بی‌تأثیر نیست.

مجموعه شرکت‌های آتنا اما فعالیت‌های خود را محدود به حوزه فناوری اطلاعات نکرده است و انجام کارهای خیریه هم‌دستی بر آتش دارد. سامانه مهربانه طرحی است که گلرخ بحری در اسفند ۹۲ با مشارکت دانشگاه شریف شروع کرد، سامانه‌ای امکان کمک نقدی از طریق اینترنت را فراهم می‌کند. نتیجه این طرح در چالش سطل آب یخ و جمع‌آوری کمک‌های مردمی برای بیماران ALS به ثمر نشست و آتنا توانست به همین وسیله ظرف دو هفته ۲۰ میلیون تومان جمع کند. در واقع، آتنا از طریق پیوند سنت نیکوکاری با فناوری‌های نوین شیوه‌ای جدید و کارآمد برای مشارکت‌های اجتماعی خیرخواهانه معرفی کرده است. به‌طور کلی، آنچه آتنا را به مجموعه‌ای خانوادگی و موفق بدل کرده است، پذیرش ایده‌های نو، قدرت خطرپذیری بالا و اعتماد به افراد کم‌تجربه اما خلاق است.

آتنا از طریق پیوند سنت نیکوکاری با فناوری‌های نوین شیوه‌ای جدید و کارآمد برای مشارکت‌های اجتماعی خیرخواهانه معرفی کرده است

گام الکترونیک  
Gam Electronics

گام الکترونیک

به سابقه‌اش که نگاه می‌کنیم، آن قدر در زمینه‌های مختلفی فعالیت کرده که شاید مدیریت فعلی اش در شرکت فناوری اطلاعات اندکی عجیب به نظر برسد؛ مردی ۵۸ ساله که گرچه کار خودش را با فعالیت‌های سیاسی شروع کرد اما امروز به چهره‌های شناخته شده در عرصه ارتباطات و فناوری اطلاعات بدل شده است. صحبت از امیر حسین سعیدی نایب‌نی است، فارغ‌التحصیل مکانیک دانشگاه Westminster لندن است، که در سال‌های اولیه انقلاب قائم‌مقامی سفارت ایران در لندن، مسئول روابط بین‌الملل سپاه و قائم‌مقام بنیاد اندیشه را بر عهده داشته است.

اما نایب‌نی در سال ۶۴ تصمیم گرفت تمرکز خود را بر روی حوزه‌های دیگر بگذارد، او همراه یار دیرینش الهه عساری که در انگلستان با یکدیگر آشنا و ازدواج کرده بودند به ایران بازگشت و سال ۶۷ مقدمات راه‌اندازی شرکت گام الکترونیک را فراهم کرد. در همین ایام بود که به تدریج نایب‌نی به تجمعات صنفی رایانه‌ای راه پیدا کرد، تا جایی که امروز می‌توان ریاست سازمان نظام صنفی رایانه‌ای، نماینده شرکت‌های انفورماتیک در شورای عالی انفورماتیک کشور، دبیر کمیته راهبردی مشارکت بخش خصوصی دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی و عضو شورای عالی سیاست‌گذاری IT و وزارت صنایع را در سابقه او مشاهده کرد.

شرکت گام الکترونیک امروز پس از ۲۵ سال سابقه کاری موفق به اخذ رتبه یک از شورای عالی انفورماتیک شده است. این مجموعه خانوادگی امروز جزء برترین‌های حوزه تولید و پشتیبانی بسته‌های نرم‌افزارهایی است که به ارائه محصولات مختلف در این زمینه اشتغال دارد. علی‌رغم تنوع محصولات و خدماتی که توسط این شرکت ارائه می‌شود، نایب‌نی و عساری مهم‌ترین محصول گام الکترونیک در این سال‌ها نرم‌افزار آفیس اتومیشن می‌دانند، این زوج قصد دارند طی پنج سال آینده، برای ارتقای سطح یکپارچگی در میان فرآیندهای سازمانی فعالیت خود را در حیطه محصولات تکمیلی گسترش دهند.

این زوج موفق تنها اعضای خانواده نایب‌نی نیستند که در گام الکترونیک فعالیت می‌کنند بلکه فرزند سوم نایب‌نی یعنی محمدرضا که فوق‌لیسانس تجارت بین‌الملل خود را از بلژیک دریافت کرده است همراه با پدر و مادرش در این شرکت مشغول به کار است. در واقع گام الکترونیک، شرکتی خانوادگی است که گرچه با تکیه بر تجارب مختلف و گسترده نایب‌نی بنا نهاده شده است، اما به لطف همکاری و قدرت خطرپذیری سایر اعضای هیئت‌مدیره و در رأس آن‌ها الهه عساری به یکی از قدرتمندترین شرکت‌های فناوریانه تبدیل شده است.





## ایدکو



احتمالاً زمانی که روح‌الله بقایی جوان مشغول فعالیت در زمینه عرضه ماشین‌های اداری بود، گمان نمی‌کرد روزی پسرش کسب و کار او را وارد یکی از حوزه‌های ضروری دنیای امروز یعنی فناوری اطلاعات بکند. اما سینا بقایی، از سال ۸۴ با کمک پدر پایه‌های تأسیس ایدکو را با تمرکز بر فروش کامپیوتر و راه‌اندازی شبکه بنا نهاد. شرکتی که فعالیت‌های اخیرش را مدیون درخواست یکی از مشتریانش برای خرید آنتی‌ویروس است، مشتری که اگر نبود شاید هیچ‌وقت ایدکو به حوزه امنیت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی قدم نمی‌گذاشت. درخواست ساده این مشتری منجر به این شد که بقایی پسر ارائه خدمات امنیتی فناورانه را در ذهنش پرورش دهد.

پیگیری و اشتیاقی سینا برای محقق ساختن آنچه در ذهن طرح‌ریزی می‌کرد پس از قریب به یک دهه نتیجه داده است و در حال حاضر شرکتش روزها شرکتش عنوان اولین و برترین خدمات پس از فروش کسپرسکی در ایران را یدک می‌کشد. ثمربخشی فعالیت‌های ایدکو را می‌توان در لیست بلندبالای مشتریان این شرکت دید، لیستی که مشتمل بر نام بیش از ۷۰۰ شرکت خصوصی و عمومی است. با این وجود مدیران ایدکو همواره خود را در ابتدای مسیر می‌دانند برای کسب هر چه بیشتر رضایت مشتریان و ارتقای سطح همکاری با آنها بالغ بر ۵۰۰ ساعت کلاس آموزشی برگزار کرده‌اند.

در طی این سال‌ها ایدکو تلاش کرده است، محصولات و خدمات بیشتری برای جلب رضایت طیف وسیع‌تری از مشتریان ارائه دهد. در حال این مجموعه به عرضه چهار گروه محصول مختلف اشتغال دارد: محصولات شرکت کسپرسکی، محصولات خانگی، محصولات شرکت‌های کوچک و متوسط در بازار خاورمیانه، شمال آفریقا و ایران و محصولات ایمنی اینفوواچ در ایران. البته گسترش تعداد محصولات ارائه‌شده توسط این شرکت به معنای توجه صرف به حیطه ارائه کالاهای مختلف نیست، بلکه، بقایی پدر و پسر تصمیم دارند از محصول محوری به سمت راهکار محوری حرکت کنند. تغییر استراتژی که هر چند نحوه و سطح فعالیت‌های این شرکت را متفاوت‌تر از پیش کرده است اما خللی در مسیر روبه‌پیشرفت ایدکو ایجاد نکرده است. به همین دلیل، ایدکو دیگر به دنبال ارائه صرف محصولات جدید نخواهد بود و در صدد معرفی یک فرآیند امنیتی کامل برای حفظ اطلاعات مشتریان خود است.

پویه برای رسیدن به آنچه در چشم‌اندازش تعیین کرده توجه ویژه‌ای به آموزش و توانمندسازی اعضای تیمش نشان می‌دهد، تا بتواند نیروی انسانی تربیت کند که در عین خلاقیت فردی به کار گروهی و پذیرش نظرات دیگران معتقد باشد



## پویه



سروژ هاگوپیان و آنی خاچیکیان ۱۵ سال پیش شرکتی تحت عنوان پویه راه‌اندازی کردند. زوج فناوری که کار خود را در زمینه توجه به زیرساخت‌های شبکه‌های و مواردی همچون امنیت، کیفیت، کارایی و امکان توسعه پروژه‌ها آغاز کردند و هدف اصلی خود را بر عیب‌یابی از محصولات قرار دادند. اما آنچه هاگوپیان و خاچیکیان را از سایر رقبای خود متمایز می‌کند، عدم توجه صرف آن‌ها به جنبه‌های فنی محصولات و خدمات ارائه‌شده است. زیرا، این زوج پس از گذشت مدت‌زمانی کوتاه تصمیم گرفتند در کنار سایر کارهایی که انجام می‌دهند به حوزه مدیریت و ارائه ساختار نگاهی ویژه داشته باشند. ورود پویه به این فاز جدید از کسب و کار بیش از هر چیز به باورهای مدیریتی مؤسسان آن وابسته است، زوجی که تنها راه ارائه خدمات کامل، بی‌نقص و قابل اعتماد را تمرکز بر ظرفیت‌های مدیریتی می‌دانند. گسترش زمینه‌های کاری این مجموعه منجر به آن شده که آن‌ها بیش از پیش در راستای شعار «همراه شما ایم» گام بردارد. بر این اساس مجموعه پویه تلاش کرده فعالیت خود را زمینه‌های مدیریت امنیت، مدیریت خدمات و مدیریت استراتژیک به صورت ارائه فکر افزا به مشتری گسترش دهد. طبیعی است حضور موفق و تأثیرگذار در این عرصه بدون بهره‌گیری تیمی قوی میسر نمی‌شود، به همین دلیل سروژ و آنی همواره از نیروی انسانی پویه به عنوان مهم‌ترین سرمایه شرکت خود یاد می‌کنند، افرادی که در ایجاد ساختارهای سرویس دهی و گردآوری دانش فعال هستند. از دیگر سوی، پویه برای رسیدن به آنچه در چشم‌اندازش تعیین کرده توجه ویژه‌ای به آموزش و توانمندسازی اعضای تیمش نشان می‌دهد، تا بتواند نیروی انسانی تربیت کند که در عین خلاقیت فردی به کار گروهی و پذیرش نظرات دیگران معتقد باشد. این زوج کارآفرین برای حرکت صعودی در راستای اهداف تعیین‌شده اصل «برنده-برنده-برنده» را الگوی کار خود قرار داده‌اند، اصلی که در صورت اجرای صحیح منفعت هر سه رأس یک پروژه یعنی کارفرما، پویه گام و نسل آینده را به دنبال دارد.



## پرشیا سیستم

نیمه دوم سال ۸۴ بود که حسن اسدی به همراه تیمش تصمیم گرفت پس از سال‌ها فعالیت در شرکت تیوا افزار مجموعه‌ای جداگانه برای خود راه بیندازد؛ مجموعه‌ای که بعدها پرشیا سیستم نام گرفت. این شرکت در سال ۲۰۰۵ همزمان با برگزاری نمایشگاه جی تکس در دبی فعالیت رسمی خود را آغاز کرد. پرشیا سیستم از همان روزهای آغازین توجه به مقوله ارائه خدمات در زمینه شبکه‌های رایانه‌ای را در دستور کار خود قرارداد، چشم‌اندازی که در نهایت کسب نمایندگی انحصاری Level One را برای این مجموعه به ارمغان آورد.

باین حال حضور صرف در بازار ایران برای اسدی و تیمش کافی نبود، به همین دلیل آن‌ها تلاش کردند تا جایگاهی مناسب در منطقه خاورمیانه و به‌طور کلی آسیا برای خودشان دست‌وپا کنند. تلاشی که حالا پس از گذشت چندین سال و به دنبال برنامه‌ریزی‌های مدون به تحقق پیوسته است و پرشیا سیستم به نامی آشنا در میان کشورهای همسایه بدل گشته است. ولی تبدیل شدن به شرکتی با فعالیت‌های بین‌المللی به معنای فراموشی بازار ایران نبوده است، بلکه روند کاری در پرشیا سیستم به‌گونه‌ای بوده است که تنوع محصولات ارائه‌شده در داخل و افزایش کیفیت خدمات پس از فروش همواره در اولویت کاری همه اعضای مجموعه قرار داشته است. در کنار همه این تلاش‌ها پرشیا سیستم بیش و پیش از هر موضوعی از الگوی مدیریتی خود سود می‌برد، شرکتی که با بهره‌گیری از یک شیوه مدیریت قدیمی اما کارا توانسته تجربه و تخصص در کنار هم و برای رسیدن به جایگاهی قابل توجه به کار بگیرد. به نظر می‌رسد، همکاری حسن اسدی در کنار خواهرزاده‌اش محسن ابراهیمی به‌عنوان مدیرعامل مجموعه و خانوادگی اداره کردن این شرکت تأثیر به‌سزایی در دستیابی به اهداف تعیین شده مجموعه داشته است.

خانواده‌های فناوری ایرانی ثابت کردند، با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح برای یک شرکت می‌توان از تمامی سدها و پیش‌داوری‌های اجتماعی و فرهنگی که در مورد مشارکت‌های خانوادگی وجود دارد عبور کرد و پیشرفت و ترقی یک مجموعه خانوادگی را به چشم دید



## روزنامه فناوران

۲۷ اردیبهشت‌ماه سال ۸۵ نویدبخش یک خبر خوب برای خانواده فناوری ایران بود، روزی که فعالان عرصه فناوری پُر شدن یک خلأ همیشگی در این عرصه را جشن گرفتند. در این روز اولین روزنامه حوزه فناوری اطلاعات به‌صورت رسمی شروع به کار کرد. روزنامه‌ای که تحت نظر یکی از قدیمی‌ترین خبرنگاران این حوزه، کسی که برای اولین بار صفحه‌ای با عنوان کامپیوتر را در روزنامه ابرار اقتصادی به دست گرفت و پس از آن به سمت سردبیری هفته‌نامه عصر ارتباطات انتخاب شد مدیریت و منتشر می‌شد.

صحبت از ایمان بیک است، کسی که خاک صحنه خورده حوزه فناوری اطلاعات است و ۹ سال پیش توانست پس از مدت‌ها کار و تجربه‌اندوزی ماحصل اندوخته‌هایش را در روزنامه فناوران به منصفه ظهور برساند. رسانه‌ای نوپا که گرچه در شماره‌های آغازینش بیشتر به مباحث مطالب آموزشی می‌پرداخت؛ ولی با گذشت زمان، کسب اعتبار، وابستگی بیشتر ایرانیان به فناوری‌های نوین و نیاز به آگاهی، اطلاع‌رسانی و تحلیل در مورد آخرین خبرهای و اتفاقات حوزه فناوری به تدریج دامنه مطالب و تعداد صفحات خود را افزایش داد. فناوران امروز به حیطة رسانه‌های مکتوب موفق عمل کرده که حذف نام این روزنامه از قلمرو فناوری اگر غیرممکن نباشد قطعاً دشوار است. البته بیک در پیشبرد آنچه در ذهن داشت، در کنار بهره‌گیری از یک تیم تحریریه پویا و متعهد از همراهی همسرش فرزانه درخشان به‌عنوان مدیر بخش بازرگانی نیز استفاده کرده است. در واقع، اگر تلاش‌های درخشان برای معرفی هر چه بیشتر و بهتر روزنامه به فعالان عرصه فناوری نبود امروز کمتر کسی از فناوران به‌مثابه قوی‌ترین و قدیمی‌ترین روزنامه این حوزه یاد می‌کرد. روزنامه‌ای با الگوی مدیریت خانوادگی که نقش مؤثری در جریان‌ات و اتفاقات این حوزه ایفا می‌کند.



شماران سیستم  
SHOMARAN SYSTEM

## شماران سیستم

اگر شما دارنده یک بنگاه اقتصادی باشید، بعید است که نام شماران سیستم به گوشتان نخورده باشد. یک شرکت نرم‌افزاری که عنوان تولیدکننده برتر نرم‌افزارهای عملیاتی، جامع و یکپارچه در صنایع تولیدی و بازرگانی یدک می‌کشد و توانسته رتبه دو شورای عالی انفورماتیک را کسب کند. البته شماران سیستم برای رسیدن به این جایگاه مسیری ۲۵ ساله را پشت سر گذاشته است و در روزهای ابتدایی تأسیس تنها به عنوان یک مؤسسه حسابرسی و حسابداری شناخته می‌شد. اما ۶ سال فعالیت مستمر و منظم کافی بود تا این شرکت بتواند در سال ۱۳۶۹ اولین نسخه نرم‌افزارهای تحت سیستم عامل DOS را به بازار عرضه کند، در نهایت در سال ۱۳۷۵ از اولین نسخه نرم‌افزارهای جامع و یکپارچه پویا بر مبنای توسعه تکنولوژی یک، بهینه‌سازی فرایندها و استفاده از تجربه‌های برتر رونمایی کند. مسیر پیشرفت برای شماران سیستم با رسیدن به این نقطه قطع نشد و سال ۱۳۸۸ نقطه عطف کارنامه این مجموعه به حساب می‌آید؛ سالی که شماران توانست «نرم‌افزار جامع و یکپارچه تعهدی» خود را تولید کند، دستاوردی که این مجموعه را از دیگر رقیبانش متمایز کرده است. اما آنچه باعث جلب توجه همگان می‌شود سیستم مدیریتی این مجموعه است. شرکتی که با وجود چندین زیرمجموعه همچنان ساختار مدیریت خانوادگی را نه تنها حفظ بلکه گسترش داده است. اتفاقی که از همان روزهای ابتدایی تأسیس تصویرش در ذهن فرهاد البشایی و همسرش فرحناز مرادی نقش بسته بود و سرانجام موفق شدند آن را به واقعیت بدل کنند. زوجی که نه تنها در طی این سال‌ها توانستند مدیریت خودشان در مجموعه را به اثبات برسانند، بلکه به موازات گسترش و توسعه کارشان، افراد بیشتری از اعضای خانواده‌شان را به این محیط اضافه کردند. تا جایی که امروز یکی از برادران خانم مرادی مدیریت یکی از شرکت‌های زیرمجموعه شماران سیستم را بر عهده گرفته است. همچنین، این زوج کارآفرین موفق شده‌اند کسب و کار خود را به دست نسل بعدی خانواده‌شان بسپارند؛ در حال حاضر مدیریت شماران سیستم به دست پویا البشایی پسر مؤسسان این مجموعه انجام می‌شود. در واقع، شماران سیستم نمونه‌ای خوب از کسب و کار خانگی است که نه تنها به رشد و توسعه کار توجه کرده است، بلکه حفظ مدیریت و مالکیت آنچه سال‌ها برای به دست آوردنش تلاش شده را اصل و مبنای قرار داده است.



آدران رایانه

## آدران رایانه

مریم خاوازی، برای اغلب افرادی که با حوزه کارآفرینی آشنایی دارند نامی آشناست. زنی که نه تنها مدیرعامل انجمن ملی زنان کارآفرین است، بلکه مدیریت یکی از شرکت‌های فعال در حوزه فناوری را هم بر عهده دارد. سابقه کارآفرینی مریم خاوازی به سال ۱۳۷۰ و تأسیس شرکتی در زمینه تلفن‌های گویا بازمی‌گردد؛ با این حال عمر فعالیت خاوازی در این بیشتر از ده سال نبود و او در سال ۱۳۸۱ زمانی که برای عقد قرارداد به آلمان سفر کرده بود به فکر راه‌اندازی شرکتی با محوریت کیوسک بانک‌ها افتاد. بنابراین، آدران رایانه نزدیک به ۱۳ سال قبل باهمت خاوازی و البته همسرش شروع به کار کرد. شرکتی که در ابتدا تنها واردکننده کیوسک‌های بانکی بود و پس از گذشت مدتی به دلیل تحریم‌ها خود به یکی از تولیدکنندگان این عرصه بدل شد. تا جایی که امروز آدران یکی از معتبرترین مجموعه‌هایی است که توانسته در مهم‌ترین دستگاه‌های دولتی و بانک‌های بزرگ حضور داشته باشد و نامش را به عنوان یک شرکت صاحب سبک به اثبات برساند. به نظر می‌رسد، آنچه موجب موفقیت آدران در این زمینه شده است ترکیب روحیه خطرپذیری مریم خاوازی در کنار روحیه آینده‌نگری همسرش بوده است. زوجی که در همه سال‌ها مسیر پیشرفت و توسعه را در کنار هم طی کرده‌اند و توانسته‌اند آدران را به جایگاه مطلوبی برسانند. شاید بتوان، نمونه عینی شعار این مجموعه که باهم ماندن را برابر با کامیابی می‌داند، در رابطه این زوج کارآفرین خلاصه کرد که نشان داده‌اند با وجود تمایز دیدگاه‌هایی می‌توان یک کسب و کار موفق خانوادگی راه‌انداخت و برای ثبات و پیشرفت آن تلاش کرد. شرکتی که باهدف استفاده از پتانسیل‌های موجود در عرصه فناوری اطلاعات، کمک به رشد و توسعه صنعت بانکی در کشور و ایجاد دانش و فرهنگ لازم در این خصوص تشکیل شده و برای دستیابی به این اهداف از نیروهای جوان، متخصص و خلاق استفاده کرده است. این شرکت قصد دارد با ارائه خدماتی آنی بر محصولات و کاهش هزینه‌ها در کنار ارائه خدمات ارزش‌افزوده بر محصولات خود و توسعه آن‌ها به نمونه‌ای بی‌رقیب در بازار داخلی بدل شود.

تجربه و سابقه مؤسساتی که نامشان برده شد، خط بطلانی است بر این مدعا که ایرانی‌ها در کارهای گروهی موفق عمل نمی‌کنند. شرکت‌هایی که نه تنها قدم‌های ابتدایی خود را بسته به تصمیم‌گیری‌های گروهی برداشتند، بلکه تلاش کردند این گروه را از میان اعضای خانواده خود انتخاب کنند. تصمیمی که با توجه به ساختارها و الگوهای سنتی مدیریتی در ایران مستلزم بر خورداری نسبی از روحیه خطرپذیری است. با این حال خانواده‌های فناور ایرانی ثابت کردند، با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری صحیح برای یک شرکت می‌توان از تمامی سدها و پیش‌داوری‌های اجتماعی و فرهنگی که در مورد مشارکت‌های خانوادگی وجود دارد عبور کرد و پیشرفت و ترقی یک مجموعه خانوادگی را به چشم دید. خانواده‌هایی که شاید تا رسیدن به ایده‌آل‌های ذهنی موجود از یک شرکت بزرگ با فعالیت‌های جهانی فاصله داشته باشند، اما روزنه امید برای قطار گندرو اقتصاد ایران هستند. شرکت‌هایی که اگر موفق شوند ضمن استفاده از نیروهای جوان خلاق، مدیریت و سرمایه خود را تا چندین نسل در خانواده‌شان حفظ کنند چراغ تبدیل شدن تجارت‌های کوچک و خرد به صنعت را روشن نگه می‌دارند.

میزگرد بررسی کسب و کارهای خانوادگی  
 با حضور زنان فعال این عرصه

## زنان؛ کلید اصلی موفقیت یا شکست کسب و کارهای خانگی

دوازدهم شهریورماه، اولین کنفرانس کسب و کارهای خانگی برگزار شد. کنفرانسی که یک پنل آن تخصصی به اعضای انجمن ملی زنان کارآفرین اختصاص یافته بود، انجمنی که حدود ۳۰ درصد از کسب و کارهای آن خانوادگی است. در این کنفرانس مریم خاوازی، مدیرعامل انجمن ملی زنان کارآفرین و مدیرعامل آدران رایانه؛ شیرین پارسی، مدیرعامل شالیکاران خزر؛ بنفشه صدیق؛ مدیرعامل شرکت صنعتی شیگال؛ فرحناز مرادی، مدیرعامل شماران سیستم و مرجان هوشیار مدیرعامل نگین تجارت فرانس به نمایندگی از دیگر اعضای انجمن ملی زنان کارآفرین به بیان دستاوردها و تجربیات خود پرداختند.

در نخستین بخش این پنل، به بررسی مسائل و چالش‌های کسب و کار خانوادگی و غیر خانوادگی پرداخته شد و در نظام جانشینی مناسب توسط دکتر صامعی و با ذکر چند مثال مورد بررسی قرار گرفت. در بخش دوم، چند تن از اعضای شرکت‌هایی که به صورت خانوادگی اداره می‌شوند به ارائه و انتقال تجربیاتشان پرداختند و همگی به خانواده به عنوان یکی از عوامل موفقیت کسب و کارشان اشاره کردند و این نوع کسب و کارها را پایدارتر و امن‌تر دانستند. در بخش سوم، چالش‌ها و فرصت‌های این نوع کسب و کار مطرح شد و سپس در ویدیو کنفرانس پروفسور جان دیویس ضمن بررسی مباحث ضعف‌ها و قدرت‌های این مشاغل در جهان، از کسب و کارهای خانوادگی را یک فرصت پایدار که هرگز گسسته نمی‌شود یاد شد. در صحبت‌های این استاد برجسته، به حساسیت فروپاشی این کسب و کارها در انتقال از نسل اول به نسل دوم و یا از نسل دوم به نسل سوم اشاره شد و ایجاد انگیزه، اهداف جدید و همسو با خواسته‌های نسل‌ها به عنوان راه‌های پیشگیری از به وجود آمدن چنین شرایطی مطرح شدند.



کنیم که آیا افراد می‌توانند هر دو جنبه کار و خانواده را بدون مشکل مدیریت کنند. اغلب مشکلاتی که در کسب و کارهای خانگی به وجود می‌آید ناشی از همین عدم قدرت تفکیک دو حوزه کار و خانه است.

● اگر تفکیک نقش‌های کار و خانه را اصل تداوم کسب و کار خانوادگی بدانیم، چه اقداماتی باید انجام بدهیم تا به این مرحله برسیم؟ در واقع با چه راهکارهایی می‌توان مرزهای این دو حوزه را یکدیگر جدا کرد؟

مرادی - کلید اساسی موفقیت در این مرحله به ایده ابتدایی راه‌اندازی مجموعه مربوط می‌شود. اگر ما زمان ایجاد کسب و کار به این فکر کرده باشیم که دقیقاً چه چیزی از کار می‌خواهیم و برای رسیدن به آن از چه امکانات و منابع انسانی و مادی برخوردار هستیم بیشتر مسیر را طی کرده‌ایم. پس از این باید یاد بگیریم که چگونه می‌توان با تیمی کار کرد که اعضای آن نزدیک‌ترین افراد به ما هستند. دیگر نکته ضروری، رعایت و پایبندی به خط قرمزها و مسئولیت‌های سازمانی در طولانی مدت است؛ هر فردی باید بداند که نقش‌های اطرافیان در محیط کار منفک از خانواده است و هر کس موظف به رعایت و انجام مسئولیت‌های و محدودیت‌های محوله در مجموعه است؛ اما اگر قرار باشد هر کسی به حیطه کاری فرد بالادستی یا پایین دستی خودش ورود پیدا کند، نه تنها مجموعه بلکه خانواده هم دچار مشکل می‌شود.

● با این حال تفکیک نقش‌ها، برای مجموعه‌های خانوادگی که اغلب کار خود به صورت استارت‌آپی آغاز می‌کنند همچنان یکی از چالش‌های اساسی است. چگونه می‌توان این گره را باز کرد؟  
خاوازی - در وهله اول باید در نظر داشته باشیم که برخی ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی و فرهنگی در جامعه ما نقش‌های متفاوتی را به زنان و مردان نسبت می‌دهد. مسئله‌ای که تفکیک وظایف و نقش‌ها در مجموعه‌های خانوادگی را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد، چون همچنان خانم‌ها باید تلاش کنند توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را حتی به نزدیکشان ثابت کنند. در نتیجه تفکیک و تخصیص وظایف برای خانم‌ها و آقایان متفاوت است. یک زن

کردن در یک مجموعه خانوادگی چه از لحاظ کمی و چه به لحاظ نوع مشکلات بیشتر و متفاوت‌تر از کار کردن با افراد غریبه است. به عنوان مثال: در مجموعه‌های این چنینی کوچک‌ترین حرف یا عمل می‌تواند تبعات جانبی در بخش دیگری از زندگی داشته باشد، تفکیک نقش‌ها بیرون و درون خانوادگی یکی از حساس‌ترین بخش‌های کسب و کارهای خانوادگی است که اگر به درستی انجام نشود هر دو جنبه کاری و خانوادگی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، از آنجایی که مؤسسان این قبیل شرکت‌ها نگاه بلندمدت دارند به راحتی نمی‌توانند افراد درون مجموعه را جابجا کنند و باید برای رفع هر مشکلی نهایت تلاش خودشان را بکنند. در یک کلام اگر چه راه‌اندازی یک کسب و کار خانوادگی به هیچ‌وجه راحت نیست، ولی حفظ و استمرار آن بدون اینکه به روابط خانوادگی لطمه‌ای وارد کند کاری دشوارتر است.

خاوازی - شاید در گام‌های ابتدایی کسب و کار خانوادگی شبیه یک دورهمی به نظر برسد، اما به مرور زمان و همراه با قوت گرفتن پایه‌های نگاه اقتصادی دیدگاه افراد نسبت به آن هم تغییر می‌کند. در مرحله بلوغ یک مجموعه شرایط این چنین ایجاد می‌کند که حدود مرز بین خانواده و کسب و کار را مشخص کنیم. اما نمی‌توان منکر شد که حتی در همین مقطع زمانی هم نقش خانواده اهمیت بیشتری دارد، در واقع این خانواده است که وارد کسب و کار می‌شود و طبیعتاً اتفاقات و نوسانات مجموعه کاری می‌تواند روی نقش‌های خانوادگی افراد تأثیر داشته باشد. بنابراین، اگر ما چارچوب مشخصی برای تعیین حریم و مرزهای وظایف داخل و خارج از خانه نداشته باشیم نمی‌توانیم به آینده کاری آنچه بنا کرده‌ایم امیدوار باشیم. یار احمدی - من هم با نظر خانم خاوازی در این مورد موافق هستم، در هر صورت طی کردن پله‌های اولیه یک کسب و کار خانوادگی بی‌شباهت به مدیریت یک دورهمی خانوادگی نیست، ولی در ادامه راه موضوع وجهی کاملاً متفاوت پیدا می‌کند، در چنین مرحله‌ای نیاز به وجود یک برنامه و استراتژی مدون، شناسایی توانایی‌های و توجه به ظرفیت‌های روحی و شناختی افراد به شدت احساس می‌شود. در واقع، باید بر آوردی کلی از شرایط مجموعه داشته باشیم و به این مسئله دقت

زمانی که صحبت از برگزاری میزگرد کسب و کارهای خانگی با حضور خانم‌های کارآفرین شد، پیش‌بینی می‌کردم که باید چشم‌انتظار جلسه‌ای پر شور، شلوغ و صلابت پر از تجربه‌ها و خاطرات شیرین باشم. دست بر قضا، این بار آنچه تصور می‌کردم به واقعیت بدل شد. کسب و کارهای خانگی، زمینه‌ای گفت‌وگویی جذاب و خواندنی با سه بانوی مدیر و کارآفرین که همراه و همگام با همسرانشان و گاهی حتی پیش و بیش از آن‌ها برای حضور قدرتمند و پویا در عرصه فناوری اطلاعات تلاش کردند فراهم ساخت. مریم خاوازی مدیرعامل انجمن ملی زنان کارآفرین و مدیرعامل شرکت آدران رایانه، فرحناز مرادی مدیرعامل شرکت شماران سیستم و فریبا یار احمدی قائم‌مقام هلدینگ دیده‌بان، هر سه از مسیر نه‌چندان ساده راه‌اندازی کسب و کار خانگی، نقش زنان در موفقیت یا عدم موفقیت این شیوه مدیریتی و راه و روش جانشین‌پروری برای انتقال ثمره سال‌ها کار و فعالیت به نسل بعد گفتند، زانی که همراه همسرانشان برای رسیدن به جایگاه امروزشان تلاش بسیار کرده‌اند و به‌سادگی در مقابل مشکلات سر خم نکرده‌اند. اگر چه، هر سه شرکت‌کننده این میزگرد کسب و کار خانوادگی را تجربه‌ای لذت‌بخش و دوست‌داشتنی توصیف کردند، اما قطع به یقین اداره مؤسسه‌ای که اعضای آن نزدیک‌ترین افراد زندگی هستند کار چندان ساده‌ای نیست و با چالش‌های متفاوتی همراه است، چالش‌هایی که شاید این مجال اندک اجازه اشاره کامل به آن‌ها را نداد. آنچه می‌خوانید، ماحصل گپ و گفت با این سه بانوی کارآفرین، مدیر، همسر و مادر است.



## تفکیک نقش‌ها

### بیرون و درون

### خانوادگی

### یکی از

### حساس‌ترین

### بخش‌های

### کسب و کارهای

### خانوادگی

### است که اگر

### به درستی

### انجام نشود هر

### دو جنبه کاری

### و خانوادگی را

### به شدت تحت

### تأثیر قرار

### می‌دهد

● به نظر می‌رسد، کسب و کارهای خانوادگی از آن دسته شیوه‌های مدیریت اقتصادی است که نیاز چندان به یک برنامه‌ریزی دقیق و مدون ندارد و بیشتر شبیه یک دورهمی خانوادگی است. شما چنین پیش‌فرضی را قبول دارید؟

مرادی - اینکه تصور کنیم کسب و کار خانوادگی فرایندی ساده و به‌دور از پیچیدگی‌های حوزه کارآفرینی است نه تنها اشتباه، بلکه متناقض با آن چیزی است که در واقعیت اتفاق می‌افتد. خلاف آنچه در مورد این شیوه مدیریتی گفته می‌شود، چالش‌ها و سختی‌های کار



### فریبا یار احمدی

قائم مقام هلدینگ رسانه‌ای دیده بان

بعد از اتمام کارش در خانه پیش از هر چیزی یک همسر، مادر یا دختر با مسئولیت‌های مشخص که باید به همه آن‌ها رسیدگی کند، اما یک مرد می‌تواند در خانه هیچ مسئولیت خاصی را به عهده نگیرد و تنها نقش کمکی داشته باشد. بنابراین، انتظارات اجتماعی به شکلی مستقیم بر تفکیک نقش‌ها در خانه و به دنبال آن محل کار اثرگذار است. در چنین شرایطی، اگر هم‌فکری، هم‌دلی، پذیرش تفاوت‌ها و احترام به توانایی‌های یکدیگر وجود نداشته باشد نمی‌توان به تفکیک موفقیت‌آمیز نقش‌ها امید داشت. اما تفکیک نقش تنها یک سوی ماجراست، وجه دیگر فشارهای روحی و روانی است که هر کسی و به‌ویژه زنان متحمل می‌شود، فشارهایی که در طولانی‌مدت موجب نوعی فرسایش شغلی می‌شود. به همین علت در کشورهای پیشرفته، مشاوره بخشی اساسی از هر سازمانی است و مشاوران دائماً در حال مشاهده تغییرات روحی اعضای یک مجموعه هستند.

یار احمدی - تجربه‌ی چندساله‌ی ما نشان داده است، پس از گذشت مدت‌زمانی از تأسیس شرکت و گذر از برخی مراحل، زمان تدوین چشم‌انداز، استراتژی‌ها، اساس‌نامه و مأموریت سازمانی می‌رسد. در این مرحله نقاط ضعف و قوت دیگر مشخص شده‌اند و به راحتی می‌توان در خصوص اضافه نمودن یا حتی حذف کردن افراد از مجموعه تصمیم‌گیری و دایره تأثیرگذاری و همکاری با افراد را نیز مشخص کرد. نکته اساسی ماجرا اینجاست که پس از تعیین حدود مرزها دیگر افراد به بهانه رابطه فامیلی وارد حیطه کاری یکدیگر نشوند. یعنی می‌خواهم تأکید کنم که همانند هر کسب‌وکار دیگری، کسب‌وکارهای خانوادگی هم لاجرم باید به حوزه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین چشم‌انداز و غیره وارد شوند.

● با توجه به آنچه در مورد اهمیت تفکیک نقش‌ها گفته شد؛ فکر می‌کنید شما موفق شده‌اید در مجموعه و خانواده خودتان این اصل را رعایت کنید؟

مرادی - تجربه ۲۵ ساله ما در زمینه اداره کسب‌وکار خانوادگی ثابت کرده است، زمانی می‌توان کسب‌وکار موفق داشت که همه آنچه داریم در خدمت یک خانواده موفق باشد و

انتخاب باشم خانواده را انتخاب می‌کنم. چون اصل، پایه و کلید موفقیت ما خانواده است، مجموعه‌های ما شکل نمی‌گرفت اگر همراهی و مشارکت خانواده‌مان نبود. همراهی که اگر نبود، امکان داشت کارآفرینی دیرتر به ثروت آفرینی تبدیل شود، اما لذت و منافع روحی و شخصی این شیوه مدیریت اقتصادی تا حدی است که نمی‌توانم به هیچ‌وجه از آن چشم‌پوشی کنم. ولی بدون اغراق، کنار گذاشتن فعالیت‌های اجتماعی حتی اگر به خاطر حفظ خانواده‌ام باشد یکی از دشوارترین تصمیم‌های احتمالی زندگی من است.

مرادی - به عقیده من برای زنان توانمند و خانواده‌هایی که از ابتدا یا یکدیگر کار کرده‌اند احتمال به وجود چنین شرایطی صفر است، چون آن‌ها به قدری پخته و باتجربه هستند که حتماً راه‌گیزی پیدا کنند و اجازه ندهند کار به انتخاب میان دو موضوع بااهمیت و دوست‌داشتنی بکشد.

● یکی از مهم‌ترین مباحثی که در حیطه کسب‌وکارهای خانوادگی مطرح می‌شود، جانشین‌پروری است. فکر می‌کنید تا چه حد می‌توان به ادامه راه یک مجموعه توسط نسل‌های بعدی امید داشت؟ به چه طریق می‌توان فرزندان یا دیگر اطرافیان مجموعه خانوادگی را ترغیب به ادامه همین مسیر کرد؟

مرادی - طبیعی است کنترل بخشی از این قضیه در اختیار ماست و بخش دیگر آن از اراده ما خارج است، باین حال اگر بخواهم مثال عینی بزنم من و همسر من همیشه علاقه‌مند بودیم که فرزندان یا دیگر نزدیکان را وارد مجموعه کنیم. همین علاقه‌مندی، باعث شد ما به نوعی برنامه‌ریزی برای هدایت مسیر زندگی پسر یا حتی برادرم برسیم. برادر من فردی است با استعداد بی‌نظیر در زمینه موسیقی، اما همین فرد زمانی که به مرحله تحصیلات دانشگاهی رسید تصمیم گرفت وارد حوزه مدیریت شود. تصمیمی که بی‌تأثیر از برنامه‌های و نوع رفتار ما برای استفاده از توانایی‌های او شرکت‌مان نبود و در حال حاضر برادر من مدیرعاملی یکی از شرکت‌های ما را بر عهده دارد.

از طرف دیگر یکی از علاقه‌مندی‌های پسر من ادبیات و فلسفه بود و حتی تصمیم داشت فلسفه را به عنوان رشته تحصیلی خود انتخاب

تنها به کسب درآمد از مجموعه فکر نشود. علاوه بر این، در شکست کسب‌وکارهای خانوادگی که تنها باهدف کسب سود و درآمد راه‌اندازی می‌شوند هیچ شکی وجود ندارد. به همین علت در مجموعه ما همیشه اولویت با خانواده و زندگی خوب بوده است، در واقع ما کار می‌کنیم که زندگی خوب و خانواده بانشاطی داشته باشیم و اغراق نیست اگر ادعا کنیم یکی از خوشبخت‌ترین خانواده‌هایی هستیم که در کنار هم کار می‌کنند؛ چون همیشه سعی ما بر این بوده که در کنار کار به تفریح، سرگرمی و هر چیزی که یک خانواده را به خانواده‌ای کامل تبدیل می‌کند توجه کنیم. قاعدتاً هیچ‌یک از این موفقیت‌ها به دست نمی‌آید؛ اگر من، همسر، پسر و دیگر افراد خانواده‌ام به حیطه توانایی‌های هم احترام نمی‌گذاشتیم. با تمام این احوال، منکر این قضیه نمی‌شوم که زنان در رسیدن به این مرحله نقشی اساسی دارند و بدون قدرت مدیریت، توان آن‌ها در ایجاد همدلی، مشارکت و فضای خوش در خانه صحیح و سالم طی کردن این مسیر غیرممکن است.

● خانم مرادی در صحبت‌هایشان اصالت و اولویت را به خانواده دادند، با در نظر گرفتن این موضوع آیا حاضر هستید یک روز بنا به شرایطی که در آن قرار گرفته‌اید میان کار و خانواده یکی را انتخاب کنید؟

خاوازی - مطمئناً هیچ‌وقت در این مرحله قرار نمی‌گیرم و همیشه راهی برای مدیریت هم‌زمان هر آنچه پیش می‌آید پیدا می‌کنم، ولی اگر در شرایطی استثنایی مجبور به



هر فردی باید بدانند نقش‌های اطرافیان در محیط کار منفک از خانواده است و هر کس موظف به رعایت و انجام مسئولیت‌های محدودیت‌های محوله در مجموعه است

نکند مجموعه ما قطعاً متعلق به اوست، یا تصور نکند در زندگی همیشه از همین ثبات و آرامش نسبی برخوردار است. به عقیده من، یاد دادن مفهوم شکست، تلاش و مهارت هم بخشی از فرایند جانشین پروری است. به همین علت تلاش می‌کنم، که پسرم یاد بگیرد هیچ‌کس به صرف فامیل بودن نمی‌تواند وارد کسب‌وکار ما بشود.

با این حال جانشین پروری همیشه یکی از نگرانی‌های من بوده است؛ مسیر راه‌اندازی و پیشرفت کسب‌وکار خانگی و سپس انتقال آن به نسل بعدی آن قدر پر پیچ‌وخم است که نمی‌شود با قاطعیت گفت همه تلاش‌های ما در این زمینه به خروجی مد نظرمان منتج می‌شود. در واقع ممکن است، من با تدابیر و شیوه‌های مختلف بخواهم به شکلی فرزندم را به این کار علاقه‌مند کنم، اما حقیقت اینجاست که شاید من قدرت کافی برای تغییر دایره یا علاقه او نداشته باشم. همین مسئله باعث می‌شود، همیشه به فکر گزینه‌های جایگزین باشم و فرض را بر این بگذارم که شاید پسرم هیچ‌وقت وارد مجموعه ما نشود.

● سوال آخر، با در نظر گرفتن مجموعه شرایط آیا راه‌اندازی کسب‌وکار خانوادگی

را به دیگران توصیه می‌کنید؟

خواوای - اگر چه کار کردن با اعضای خانواده شیرین و لذت‌بخش است، اما سختی‌ها و چالش‌های خودش را هم دارد. بنابراین، اگر کسی می‌خواهد وارد این مسیر شود باید بداند راهی سخت در پیش دارد. فارغ از این موضوع، هر خانواده‌ای شرایط و مناسبات مختص به خودش را دارد و نمی‌توان با یک حکم کلی تجربه یا عدم تجربه این کار را به دیگران توصیه کرد.

پارا احمدی - من هم با خانم خواوای موافق هستم، هر خانواده روابط و ویژگی‌هایی دارد که مسلماً در انتخاب این مسیر تأثیرگذار هستند. صرف وجود استعداد و توانایی‌هایی کارآفرینی و مدیریتی دلیل خوبی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار خانوادگی نیست، بلکه مجموعه شرایط هستند که به فرد این اجازه را می‌دهد وارد چنین راهی بشود یا خیر. بنابراین، تصمیم برای داشتن کسب‌وکار خانوادگی کاملاً بستگی به شرایط خاص هر خانواده دارد.



مریم خواوای

مدیر عامل شرکت آدران رایانه



فرحناز مرادی

مدیر فروش شرکت شماران سیستم

برای او نیست، من همیشه به این موضوع اعتقاد داشتمم اگر چیزی را حاضر آماده در اختیار پسرم بگذارم قطعاً خیلی زود از دستش می‌دهد، اما اگر مفهوم تلاش، کار و پول را یاد دادم متوجه می‌شود برای پا گذاشتن بر هر پله جدید باید کار و تلاش کند. با این حال چیزی که من را به حضور پسرم در مجموعه‌ای که داریم امیدوار می‌کند، همین بزرگ شدن او در محیط کار است. در واقع، مشارکت او در انجام کارهای کوچک بیرون از خانه یا همراهی با پدرش در کارهای کامپیوتری باعث شده با فضا و سختی‌های کار غریبه نباشد. فارغ از تمامی بحث‌های فمینیستی باید به این مسئله توجه کرد که خانم‌ها و مادران نقش فوق‌العاده مهمی در جانشین پروری دارند.

پارا احمدی - من همیشه احساس کرده‌ام رفتارم با پسرم به‌گونه‌ای باشد که او احساس

کند؛ اما من و پدرش به دلیل همان برنامه‌ریزی پیشینی که داشتیم، پیشنهاد دیگری برای او داشتیم؛ وارد شدن به حوزه IT کسب‌وکار. خوشبختانه انتخاب او در این مقطع زمانی IT بود، با این حال من و پدرش در طول دوران تحصیل او در دانشگاه ضمن اینکه سعی کردم علاقه به کار کردن در حوزه IT را در او ایجاد کنیم به شدت از اجبار کردن برای انتخاب مسیری مشخص پرهیز می‌کردیم. نتیجه استراتژی علاقه‌مندی‌سازی به مجموعه کاری ضمن آزادی در انتخاب این شد که در حال حاضر پسرم به عنوان مدیر عامل مجموعه اصلی ما مشغول فعالیت است.

نباید فراموش بکنیم بچه‌هایی که در خانواده‌های این چنینی متولد باشند از دوران کودکی با فضای کار آشنا هستند و به نوعی با آن درگیر هستند. نکته مهم این است که بچه تصور نکند چون پدر و مادرش مدیر یک مجموعه کاری هستند پس او مالک همه چیز است، او باید یاد بگیرد پول و کار ارزش دارد و در صورتی می‌تواند از ثمره کار والدینش استفاده کند که خودش توانایی‌ها و مهارت‌های علمی و فنی لازم برای حضور در این عرصه داشته باشد. به کارگیری مجموعه این شرایط موجب شد من و همسرم موفق شویم اولین جانشین خودمان را پرورش دهیم، در خانواده اعتقاد بر این است که جانشینان ما از سربازی به سرداری می‌رسند.

خواوای - گرچه تصور اولیه من از تأسیس شرکت این بود که بتوانم اطمینان خاطر از آینده خودم، همسرم و پسرم داشته باشم و بتوانم آنچه می‌سازم به پسرم تحویل بدهم، اما شرایط با گذشت زمان به صورت دیگر پیش رفت. گرچه پسر من در ابتدا به کامپیوتر که در واقع زمینه اصلی کاری پدرش بود علاقه داشت، اما با مرور زمان به این نتیجه رسید که دوست دارد در حوزه گردشگری فعالیت کند و به مجموعه خانوادگی به چشم محل تأمین درآمدی نگاه می‌کرد که بتواند به واسطه آن هزینه لازم برای پرداختن به کارهای مورد علاقه‌اش در رشته گردشگری فراهم کند. اما هر چه گذشت من و پدرش شرایط را به‌گونه‌ای پیش بردیم که دیدی متفاوت به مجموعه داشته باشم و تلاش کردیم زمینه را برای پیوند دو حوزه گردشگری و IT فراهم کنیم.

اما این مسئله به معنای آماده کردن همه چیز



صرف وجود استعداد و توانایی‌هایی کارآفرینی و مدیریتی دلیل خوبی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار خانوادگی نیست، بلکه مجموعه شرایط هستند که به فرد این اجازه را می‌دهد وارد چنین راهی بشود یا خیر

# فناوری اطلاعات و ارتباطات جوامع را خواهد بلعید

روستاهای دورافتاده و جوامع گسترده را به هم وصل کرد، آن‌ها توانستند از این طریق از وضعیت اقتصادی بکد بگر مطلع شوند، از محصولات و اشتغال هم آگاه شوند و در جهت بهبود وضعیت اقتصادی خود بکوشند. فاوا توانست به خوبی رقابت اقتصادی بین روستاها و جوامع کوچک و دورافتاده را به شکلی منسجم و برنامه‌ریزی شده، ایجاد کند، به نحوی که فرصت‌های اقتصادی این جوامع، کاملاً چشم‌گیرانه بهبود پیدا کرد. اما این تنها کار کردهای اقتصادی فناوری اطلاعات و ارتباطات نبود، قدرت غول‌آسای فاوا در احتساب محصولات، آن قدر تولید و صنعت را متحول کرد که رشد سریع صنعت، بهره‌وری اقتصاد را به دنبال داشت. از آن پس، تولید، توزیع و احتساب صنایع شکلی جدید به خود گرفت. فاوا توانست با قدرت عجیبش، هم سرمایه‌های بخش‌های راکد و عقب‌افتاده را به خود جذب کند، هم فعالیت‌های اقتصادی را به نحوی دیگر تغییر دهد. بهتر است این مسئله را با مثالی روشن سازیم. اگر تا پیش از این برای سفارش محصول خود، باید ساعت‌های زیادی از وقتتان را صرف بازدید از فروشگاه‌ها، مغازه‌ها و ماندن در ترافیک می‌کردی، از این پس فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌خواهد شما را با وجهه دیگری از خرید، فروش و توزیع محصولات آشنا کند. «فروشگاه‌های اینترنتی»، تنها یک نمونه از هزاران فرصت ایجاد شده توسط فاوا است. خرید از فروشگاه غذایی، خوراکی یا غیره دیگر نه نیاز به صرف کردن پول بنزین یا هدر دادن زمان ندارد. «تجارت الکترونیک» یکی از مهم‌ترین و در عین حال اولیه‌ترین اهداف فاوا بود. تجارت الکترونیک می‌خواهد تجارت سنتی را کنار بگذارد که البته تا اندازه‌ای در آن موفق عمل کرده است. تجارت الکترونیک را این‌گونه توصیف می‌کنند: «خرید و فروش و تبادل هرگونه کالا، خدمات و اطلاعات از طریق شبکه‌های رایانه‌ای یا انجام مبادلات تجاری در یک قالب الکترونیکی. اولین مشخصه آن سرعت، دقت، صحت، کنترل آمار و ارقام و استفاده صحیح از فرم‌های استاندارد مربوطه است.»

اما در این میان، فناوری اطلاعات و ارتباطات بر خورد دو گانه‌ای با نیروهای کار داشته است: «ج.ر.گسون در سال ۲۰۰۱ نشان داد که نیروی کار ماهر به‌عنوان مکملی برای فناوری اطلاعات و ارتباطات محسوب می‌شود در حالی که نیروی کار کم‌مهارت به آسانی جایگزین پذیر هستند. برای

جای خود را در میان دیگر فناوری‌های آن زمان باز کرد و آن قدر پیشرفت کرد که توانست خیلی زود جایگاهش را محکم کند. فناوری اطلاعات و ارتباطات، در عین پیچیدگی و گستردگی‌اش، خیلی راحت در دسترس عموم مردم قرار گرفت، بنابراین در بازارش عمل‌رآبیتی وجود نداشت و به همین دلیل توانست کالاهایش را ارزان و عمده در اختیار مشتریانش قرار دهد. همین استفاده گسترده از فاوا، توانست تولید ملی کشورها را بهبود ببخشد و در نتیجه اثر مستقیمش بر اقتصاد به‌صورت ملموسی حس شود. همین افزایش تولید به اشتغال و صادرات هم کمک بزرگی کرد. دهه ۱۹ را انقلاب فاوا توصیف کردند و همان زمان، وضعیت اقتصادی جهان بهبود قابل‌تأملی به خود دید. همچنین فناوری اطلاعات و ارتباطات، به کمک شبکه‌های اطلاعاتی وسیع و گسترده‌اش،

احتمالاً برای یک بار هم که شده «فناوری اطلاعات و ارتباطات» به گوشتان خورده است، همان‌گویی که می‌خواهد قرن ۲۱ را تصرف کند و احتمالاً برای خودش حدود مرزی قائل نیست. فناوری اطلاعات و ارتباطات، می‌خواهد جامعه امروزی را به جامعه اطلاعاتی و ارتباطاتی تبدیل کند. اما نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات یا به‌اختصار «فاوا»، در توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع چیست؟ فاوا چگونه می‌تواند به رشد جوامع، کنترل آن‌ها و پیشبرد اهداف توسعه‌طلبانه‌اش کمک کند؟ در ادامه، سعی بر این شده است که پاسخ این پرسش‌ها را بیابیم.

**فناوری اطلاعات و تأثیراتش بر اقتصاد**  
دهه ۹۰ میلادی، جهان تغییر بزرگی به خودش دید. فناوری اطلاعات و ارتباطات که عده‌ای آن را زاده دست سرمایه‌داری می‌دانند،

**فناوری  
اطلاعات و  
ارتباطات،  
در عین  
پیچیدگی و  
گسترده‌گی‌اش،  
خیلی راحت در  
دسترس عموم  
مردم قرار  
گرفت**





اقتصادی پرداخته شد. اما از منظر اجتماعی، فاوا در عین حال می‌تواند نابرابری را بیشتر کند، کسانی که به هر دلیل نمی‌توانند خودشان را با سیستم‌های الکترونیک ادارات منطبق کنند، مجبور به روی آوردن به کارهای سیاه می‌شوند، یا مثلاً مجبورند مستخدم یقه سفیدانی شوند که آن‌ها کار با فناوری اطلاعات و ارتباطات را خوب بلدند. از سوی دیگر فاوا معیارهای شغلی در یک جامعه را هم تا اندازه‌ای تغییر داده است، به عنوان مثال این فناوری می‌تواند شغل افراد را رویتین و تکراری جلوه دهد. این که افراد هرروزه ببینند و پشت سیستم‌های خود، بدون هیچ تحرکی کار خود را انجام دهند و دوباره فردا و فرداها همه چیز به همین منوال پیش رود، رضایت شغلی را پایین می‌آورد و البته این امر می‌تواند به کاهش کارایی هم منجر شود. پیش از این از رباتی کردن افراد در نظام آموزشی آنلاین صحبت شد، فاوا به همین منوال می‌تواند افراد را فاقد صفات بارز انسانی بار بیاورد. افراد بزرگ تری که سروکار هرروزه‌شان با ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل تماس دائمی‌شان با یک «دستگاه»، رفتارهای اجتماعی را از یاد می‌برند.

اما با همه این اوصاف، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند بر ایجاد فرهنگ مشترک بین افراد بشر تأثیر زیادی بگذارد. زمانی که الف از کشوری در اروپا، با فردی از کشوری در آسیا ارتباط می‌گیرد، علاوه بر درک و فهمیدن از فرهنگ متفاوتشان، می‌توانند وجوه مشترک فرهنگی‌شان را دریابند و در جهت گسترش آن بکوشند. فاوا در حقیقت می‌کوشد مرز فرهنگ‌های مشترک را کوچک تر کند و کشورها را با مرزهای خودش تعریف کند. مرزهایی که تکنولوژی، حد آن‌ها را تعیین می‌کند. همچنین مطلع شدن افراد از اتفاقاتی که در جوامع دیگر می‌افتد، می‌تواند تأثیر زیادی بر زندگی آن‌ها داشته باشد، مثلاً آن‌ها می‌توانند از طریق اطلاعاتی که از کشورهای دیگر به دست می‌آورند، خودشان را به روز کنند، این به روز کردن با به اصطلاح آپدیت شدن، می‌تواند در همه وجوه زندگی باشد، از جزئی‌ترین مثل لایف استایل تا کلی‌ترین ابعاد جوامع. اما باین حال، فناوری اطلاعات و ارتباطات آن قدر مرزها را در نور دیده است که دیگر نمی‌توان زندگی را بدون آن گذراند، بدون آثار مثبت و مخربش، بدون وسیله‌های ارتباطی گسترده‌اش.

دارند جای خود را به ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌دهند. برگزاری کلاس‌های آنلاین، استفاده از وسیله‌های الکترونیکی برای آموزش و مهم‌تر از همه، اینترنت‌های سراسری مؤسسات آموزش عالی، همه نویددهنده تحولی بزرگ در آموزش کشورهاست. گرچه این روش، مزایایی هم دارد، اما نمی‌تواند از تأثیرات منفی آن چشم‌پوشاند. «رباتی شدن» کسانی که از کودکی یاد گرفته‌اند راه حل آموزشی خود را در موتورهای جستجویشان بیابند، قطعاً نمی‌تواند کارایی لازم را داشته باشد. اما از مزایای آموزش الکترونیک، می‌توان به تحصیل در عین اشتغال اشاره کرد. دوره‌های آموزشی که روزبه‌روز در حال گسترش است، سعی در باسواد کردن جامعه آماری‌اش دارد. اما فاوا، رحمی به زندگی شخصی افراد نمی‌کند. حقوق معنوی تقریباً در این فضای معنی است، به همین دلیل است نویسنده‌ای که کتابی می‌نویسد، هیچ‌گاه مطمئن نیست که روزی نوشته‌های ذخیره شده در سیستمش، از او دزدی نشود و در فضای فناوری اطلاعات قرار نگیرد. به همین ترتیب، مصرف کنندگان فاوا هیچ‌گاه به آن اعتماد لازم را ندارند و اگر احیاناً اطلاعات شخصی‌شان را در ابزارهای فاوا ثبت کنند، رمزنگاری‌های مختلفی بر روی دستگاه قرار می‌دهند. از این منظر می‌توان فناوری اطلاعات و ارتباطات را بهانه‌ای برای عدم اعتماد افراد به یکدیگر دانست. به عنوان مثال، اگر «الف» در حال درد و دل با «ب» است، همواره از این ترس دارد که مبادا صحبت‌های خصوصی‌اش با او که از قضا مکتوب هم است، در اختیار دیگران قرار بگیرد. «خودداری و منزوی شدن روزمره»، از جمله تأثیرات منفی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر روی جامعه و افراد است. از سوی دیگر، هیچ فیلتری بر روی ورود اطلاعات به فضای فاوا وجود ندارد یا اگر هم باشد، بسیار ضعیف است. قوانین ناظر بر این فضا، یکی از نقاط ضعفی است که فناوری اطلاعات و ارتباطات هیچ پاسخی برای آن ندارد. هزاران اطلاعات ناقص، کذب، وحشتناک و شایعه افکن می‌تواند وارد محیط فاوا شود و میلیون‌ها کاربر روزانه با آن برخورد می‌کنند. شایعاتی مثل فوت اشخاص، پیش‌بینی وقوع زلزله‌های مهیب، سیل و حوادث اجتماعی، می‌تواند تأثیراتی بسیار منفی بر جامعه و افرادش بگذارد. یکی دیگر از تأثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، متخصص کردن نیروی کارش است که پیش‌تر به آن از منظر

مثال، در شمال کشور غنا، افرادی که آموزش‌های مهارت‌های رایانه‌ای و مدیریت را گذرانده‌اند، در سال ۶۰۰ دلار درآمد دارند در حالی که متوسط تولید سرانه ناخالص ملی ۳۹۰ دلار است. با وجود این، در بلندمدت، زمانی که استفاده از نرم‌افزارها آسان‌تر گردید، احتمالاً ارزش نیروی کار کم مهارت، بیشتر و ارزش نیروی کار ماهر، کمتر شده و این تفاوت کم‌رنگ‌تر می‌گردد. در کل فاوا، بر بازار کار تأثیرات مثبت و منفی مختلفی گذاشته و البته همچنان می‌گذارد. در یک مقاله‌ای که به همت چند پژوهشگر نوشته شده است، به نحوه این تأثیرات پرداخته شده است: «تأثیر بر نوع و ماهیت مشاغل و بازار کار از جمله مهم‌ترین آن‌ها ICT، نوع مشاغل را از چهار طریق حذف، ایجاد و تغییر مشاغل و انجام کار از راه دور، تحت تأثیر قرار می‌دهد. فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ساختار مشاغل نیز تأثیر گذاشته و ماهیت مشاغل در جامعه را از طریق کاهش متوسط سختی کار، فکری‌تر شدن، ناپایداری‌تر شدن و تخصصی‌تر شدن مشاغل، متحول می‌کند.»

فناوری اطلاعات و ارتباطات کاری کرده است که رقابت اقتصادی عمدتاً به چند عامل وابسته باشد: «توانایی تبدیل حجم انبوه اطلاعات به دانش قابل استفاده»، «به کارگیری آن در راستای اهداف بنگاه‌های اقتصادی» و «اقتصاد کشورها» به همین دلیل است که مدیریت دانش، مهم‌ترین بازار کاری برای بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی به شمار می‌رود، چون تبدیل صحیح و مؤثر اطلاعات به دانش رشد بنگاه‌ها سرعت گرفته است و قاعدتاً رقابت اقتصادی میان آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. در حقیقت، به وسیله فاوا، شغل‌ها تخصصی‌تر از قبل می‌شود، ابزارهایی که این فناوری از آن کمک می‌گیرد، به کارایی مجموعه‌های اقتصادی کمک بزرگی می‌کند.

در این میان آمریکا، اولین کشوری است که توانست از قدرت فاوا سود ببرد، صادرات کالاهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، رشد شایانی به افزایش حجم تولید ناخالص داخلی این کشور کرد.

#### ● جامعه، الگوی شکل‌پذیر فاوا

می‌توان اولین تأثیرات اجتماعی فناوری اطلاعات و ارتباطات را در آموزش و تحولات نظام آموزشی و آکادمیک کشورها ملاحظه کرد. کلاس‌های درس سنتی حالا دیگر کم‌کم



**فناوری اطلاعات و ارتباطات آن قدر مرزها را در نور دیده است که دیگر نمی‌توان زندگی را بدون آن گذراند، بدون آثار مثبت و مخربش، بدون وسیله‌های ارتباطی گسترده‌اش**



هفت راهکار عملی

# چگونه به یک مدیر فضای مجازی تبدیل شویم

جست و جو برای یافتن شخصی که بتواند ایده‌های شرکت شما را در یک رسانه اجتماعی اجرا کند می‌تواند تجربه‌ای شگفت‌انگیز و در عین حال خسته‌کننده باشد. به نظر می‌رسد، میان متقاضیان مشاغلی که معرفی و ارتقا اهداف سازمانی جزء وظایف آن هاست یک نقطه مشترک وجود دارد و آن تأکید بر جذب مشارکت است. در حالی که معیارهای مشارکت می‌تواند با توجه سوابق یک شرکت و سازمان انتخاب شود، اما به ندرت دیده می‌شود که مدیر یک جماعت مجازی با هدف جلب رضایت مدیران اجرایی از اصول جذب مشارکت در رسانه‌های اجتماعی عدول کند.

آیا پس از گذشت سال‌ها می‌توان ROI (نرخ بازده سرمایه) رسانه‌های اجتماعی را محاسبه کرد؟ از زمان وبلاگ‌نویسی، نقش مدیر یک جماعت مجازی تکامل چندانی از حیث تعیین اهداف و معیارهای بازاریابی نداشته است. دلایل این کامل نشدن این چرخه را می‌توان در عدم توجه شرکت‌ها برای تعیین معیار اندازه‌گیری ROI جست‌وجو کرد. از همین رو آن‌ها به اهمیت استخدام فردی که بتواند موجب پیشرفت و ارتقا کسب‌وکار شود پی برده‌اند.

به همین دلیل شاهد یک چرخه معیوب در شرکت‌ها هستیم. چرخه‌ای که در آن شرکت‌ها با حداقل تمرکز بر اهمیت نقش رسانه‌های اجتماعی مسئولیت‌دار این رسانه‌ها را به افرادی بی تجربه واگذار می‌کنند. زمانی هم که تصمیم به استخدام کارشناس شبکه‌های اجتماعی می‌گیرند بدون توجه به معیارها فردی را انتخاب می‌کنند که به دلیل نبود فرصت کاری توانایی چندانی برای بهره‌گیری از قابلیت‌های این رسانه را ندارد.

اما در یک نقطه می‌توان به این چرخه معیوب خاتمه داد. اگر شما به دنبال کاری مرتبط با رسانه‌های اجتماعی هستید یا مدبری هستید که می‌خواهید کارشناسی قابل برای فعالیت در فضای مجازی استخدام کنید مقاله ما را دنبال کنید. در این نوشته با شما از هفت مهارت ضروری یک مدیر جماعت مجازی سخن می‌گوییم، مهارت‌هایی که منجر همچون نیرویی پیش‌راننده عمل می‌کنند و موجب جذب مشارکت می‌شوند.

### ۱- تولیدکننده محتوا

محتوا یک عامل کلیدی در انواع روش‌های بازاریابی است، طبیعتاً بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی از این قاعده مستثنا نیست. حتی زمانی که شما وبلاگ نویس، نویسنده کتاب الکترونیک و طراح اختصاصی در اختیار داشته باشید، محتوای تولیدی نیازمند تطابق با ویژگی‌های بالقوه رسانه اجتماعی

موردنظر است.

بخش قابل توجهی از وظایف مدیر یک جماعت در رسانه‌های اجتماعی به تولید محتوا و انطباق آن با رسانه موردنظر مربوط می‌شود. این تلاش ارسال پست‌هایی کمتر از ۱۴۰ کاراکتر برای توییت، ایجاد یک تصویر و انجام کارهای گرافیکی روی آن برای جذاب‌تر ساختن پست ارسال در فیس‌بوک یا توییت، گرفتن عکس یا ساخت ویدیوی کوتاه برای پلتفرم‌های دیداری اینستاگرام، و این و پرسکوپ را شامل می‌شود. علاوه بر این، مدیران با توجه اهمیت یک پست آن را به تناوب تکرار می‌کنند، اقدامی که از کوتاه بودن طول عمر پست‌ها در شبکه‌های اجتماعی ناشی می‌شود.

### مهارت‌های ضروری

شعار سازی، طراحی، عکاسی و ویدیو گرافی ابتدایی، تثبیت موقعیت، خلاقیت

شش مهارت‌های تولید محتوا برای مدیران جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی

- شعار سازی و ویدیو گرافی
- تولید محتوا طراحی خلاقیت
- عکاسی تثبیت موقعیت

این پیش‌راننده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

تولید و پذیرش محتوایی متناسب با ساختارهای ویژه هر یک از شبکه‌های اجتماعی به معنای جذب بازدیدکنندگان و مشتریان علاقه‌مند بیشتر است. برای مثال نتایج تحلیل آزمون A/B نشان داد، توییت‌هایی که هم لینک و هم تصویر را شامل می‌شوند بالاترین میزان بهینه‌سازی را به همراه داشته‌اند. توییت‌هایی از این دست در مقایسه با توییت‌هایی که تنها یک لینک را شامل می‌شدند ۵۵ درصد بیشتر مخاطب داشته‌اند.

### ۲- تحلیل گر بازاریابی

از آنجایی که تمام نقش‌های مربوط به بازاریابی روز به روز وابستگی بیشتری به پیشرفت‌های مبتنی بر داده پیدا می‌کنند، مدیر یک جماعت در رسانه اجتماعی به قابلیت جست‌وجو میان انبوه داده‌ها، تحلیل داده‌ها و تهیه یک دیدگاه عملی نیاز دارد. این موضوع می‌تواند بزرگ داده‌هایی همچون: دسترسی کلی، مشتریان علاقه‌مند جذب‌شده، حفظ مشتریان علاقه‌مند و حمایت از مصرف‌کننده تا کوچک داده‌هایی مانند: تجربه‌های شخصی پیرامون تثبیت موقعیت محتوا را شامل شود. یک مدیر موفق جماعتی در رسانه اجتماعی از

جست‌وجو میان داده‌ها لذت می‌برد و می‌داند چگونه از آنچه در اختیار دارد برای یک تصمیم‌گیری آگاهانه بهره‌بردار.

### مهارت‌های ضروری

تحلیل داده‌ها، کنجکاوی، تجارب ناشی از انجام آزمایش‌های علمی، توانایی بالا در بیان‌گری

چهار مهارت تجزیه و تحلیل برای مدیران جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی

- تحلیل داده
- کنجکاوی
- تجزیه و تحلیل اجرای آزمایش‌های علمی
- توانایی بالایی در بیان‌گری

این پیش‌راننده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

تحلیل و تست دائم به مدیران جماعت‌های شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کند تا استانداردهای اثرگذار بیشتری برای حفظ روال مرسوم جماعت خود ایجاد کنند. برای مثال، تست تصویر در توییت که توسط مدیر پیشین جماعت مادر این شبکه اجتماعی به اجرا درآمده است تأثیر به‌سزایی در افزایش کارایی شبکه اجتماعی موردنظر داشته است.

### ۳- کاوشگر اخبار

حضور در شبکه‌های اجتماعی مشابه حضور در اتاقی است که هر لحظه اتفاقات و خبرهای جدیدی در آن جریان دارد، به همین دلیل مدیر یک جماعت مجازی نیاز دارد تا در کانون این اخبار قرار بگیرد. مدیر موفق یک جماعت در رسانه اجتماعی به واسطه قرار گرفتن در جریان امور از قابلیت ایجاد فرصت‌هایی برای شرکت مطبوعه‌ش برخوردار است. آن‌ها باید بدانند کجا به دنبال چه نوع خبری باشند و هر گروه از مردم چه نظری در مورد اتفاقات پیش‌آمده دارند.

یک کاوشگر خبر حرفه‌ای باید توانایی تشخیص حوادث و اتفاقات مهم را داشته باشد و تمرکز خود را بر همین رویدادهای ارزشمند بگذارد. او باید بتواند از طرق مختلف مانند استفاده زیاد از یک هشتمگ در مسیر جریان سازی اخبار قرار بگیرد و در مواقع لازم با حفظ آرامش اتخاذ رفتاری سیاستمدارانه در مسیر جریان‌های خبری تغییر ایجاد کند.

به علاوه، مدیر یک جماعت مجازی باید بتواند همچون یک تیم روابط عمومی گسترش یافته عمل کند و به‌صورت مستقیم میان تیمش با روزنامه‌نگاران و خبرنگاران ارتباط برقرار کند. اقداماتی که در نهایت می‌تواند منجر به افزایش



### میان متقاضیان

مشاغلی که

معرفی و

ارتقا اهداف

سازمانی

جزء وظایف

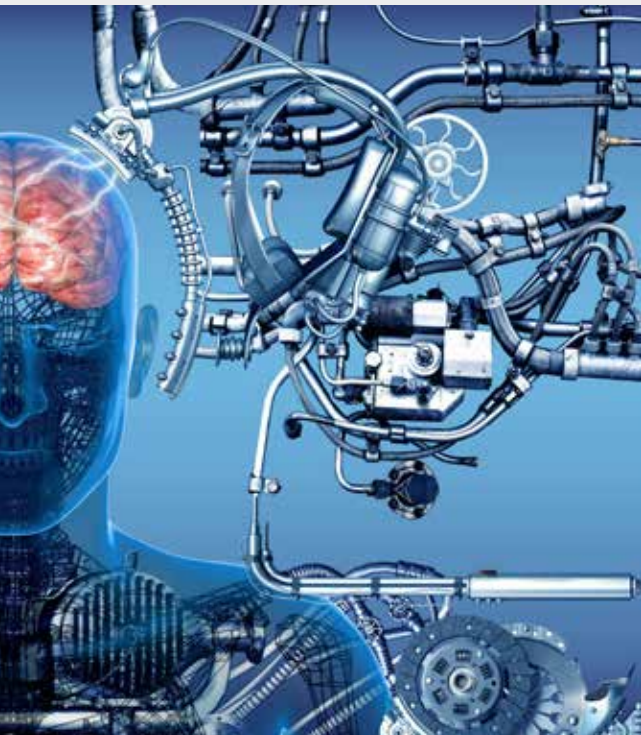
آن‌هاست یک

نقطه مشترک

وجود دارد و آن

تأکید بر جذب

مشارکت است



پوشش خبری رسانه‌های مختلف از شرکت شود. در نهایت، شبکه‌های اجتماعی یک کوشش ثمربخش برای جهانی سازی برند هستند.

#### مهارت‌های ضروری

گزینش محتوا، تشنه اطلاعات، نظارت مؤثر، حرفه‌ای در مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری سریع، قضاوت صحیح، توانایی حفظ آرامش در موقعیت‌های استرس‌زا، توانایی جهانی فکر کردن.

#### هشت مهارت کاوشگری خبر برای مدیران

- جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی
- مهارت‌های ارتباط حرفه‌ای قضاوت صحیح
- نظارت حرفه‌ای توانایی جهانی فکر کردن
- کاوشگری اخبار گزینش محتوا حفظ آرامش در مواجهه با موقعیت‌های استرس‌زا
- تصمیم‌گیری سریع تشنه اطلاعات

این پیش‌راننده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

باقی ماندن در سطوح بالای نمودار تقاضا به مدیر یک جماعت در شبکه اجتماعی اجازه پیگیری اخبار را می‌دهد. این اقدام علاوه بر اینکه باعث افزایش مخاطبان وبسایت می‌شود شرایط برقراری ارتباط با روزنامه‌نگاران زمانی که به دنبال خوراک خبری هستند فراهم می‌کند، به‌جای اینکه به داستان‌ها و اخبار برآمده از ذهنش اتکا کند.

#### ۴- ارتباط با مشتری

زمانی که مدیر یک جماعت مجازی رسانه‌ای اجتماعی را برای معرفی سازمان مطبوعش انتخاب می‌کند، در واقع آن رسانه را به صدای گویای شرکت بدل می‌کند. این شبکه در پیچه‌ای است به‌سوی مخاطب انبوه، مصرف‌کنندگان بالقوه، روزنامه‌نگاران و طرفداران و علاقه‌مندان آن شرکت. مدیر چنین جماعتی دائماً در حال دریافت سؤالات و نظرات دیگران در باب محصولات، خدمات و محتوای ارائه‌شده به مخاطب است، نظراتی که لزوماً مثبت نیستند. مدیر یک جماعت در رسانه اجتماعی باید از توانایی برقراری ارتباط با مردم در تمامی مراحل خرید برخوردار باشد، این ارتباط هم مشتریان و هم غیر مشتریان را شامل می‌شود. علاوه بر این، او باید قادر به مدیریت ارتباط خود با مردمی که هر یک منش و شیوه رفتاری متفاوتی دارند باشد. به‌منظور انجام چنین کاری، آن‌ها باید پیش و بیش از هر چیزی آشنایی درستی نسبت به برند شرکتی که در آن مشغول کار هستند، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد داشته باشند. واکنش سریع و صحیح

نسبت به مسائل پیش‌آمده در شرکت در کنار عیب‌یابی و مشکل‌گشایی به‌موقع از ویژگی‌های یک مسئول ارتباط با مشتری است.

#### مهارت‌های ضروری

مهارت بالا در برقراری ارتباط، سازگاری، آرامش، تمایل به حل مشکلات دیگران، توانایی عیب‌یابی و چگونه پاسخ دادن به سؤالات پیچیده، اطلاع دقیق از شرکت، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد.

#### هفت مهارت ارتباط با مشتری برای مدیران

- جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی
- تمایل به حل مشکلات دیگران
- مهارت بالا در برقراری ارتباط با دیگران
- سازگاری
- ارتباط با مشتری آرامش
- توانایی عیب‌یابی
- اطلاع دقیق از شرکت، محصولات و خدمات
- مهارت در پاسخ‌گویی به سؤالات پیچیده

این پیش‌راننده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی به مدیران اجازه پاسخگویی به مشکلات مشتریان متناسب با شیوه ارتباطی مدنظر آن‌ها را می‌دهد. به‌علاوه، از این طریق می‌توان هزینه‌های پاسخ‌گویی به مسائل مشتریان را کاهش داد، به‌خصوص در قیاس با شیوه پاسخ‌گویی تلفنی که علاوه بر هزینه به زمان بیشتری برای پاسخ‌گویی نیاز دارد. هم‌چنین، عمومی بودن شبکه‌های اجتماعی فرصت معرفی شرکت به‌عنوان یک مؤسسه متفاوت و تأکید بر پیام‌ها و نظرات مثبت مشتریان به‌مثابه راهی برای بازاریابی فراهم می‌کند.

#### ۵- مدیر و تسهیل‌کننده یک جماعت

کمک به ایجاد ارتباط میان دنبال‌کنندگان و مخاطبان یک شرکت در رسانه‌های اجتماعی و فراهم کردن فرصت ساخت یک جماعت از این طریق بخش مهمی از فرایند افزایش جذب مخاطبان در این رسانه‌هاست. ارتباطات صحیح در شبکه اجتماعی نباید صرفاً مشارکتی ساده با سازمان یا یک میانجی تلقی شود؛ در واقع مشارکت دنبال‌کنندگان و مشتریان از این طریق می‌تواند موجب افزایش شاخص جماعت مجازی شود. با این حال مدیریت یک جماعت مجازی مجموعه وظایفی از جمله طرح یک پرسش برای شکل‌گیری بحث و گفتگو میان اعضا و حذف کردن افراد ناشناس از جماعت را هم شامل می‌شود.

پرسیدن سؤالات خوب، مناسب، جذاب و درگیرکننده از مهم‌ترین استلزامات کاری یک تسهیل‌کننده است. تنظیم آهنگ حرکتی جماعت، حضور، اجرای دستورالعمل‌های جماعت و حذف برخی اعضا یا پست‌ها در زمان مقتضی بخش دیگری از وظایف یک تسهیل‌کننده است.



#### مهارت‌های ضروری

کاردانی، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و ایجاد موضوعی برای بحث و گفتگو، سخت‌گیر اما همدل

#### چهار مهارت آسان‌سازی برای مدیران

- جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی
- توانایی مطرح کردن موضوعی برای بحث
- سخت‌گیر اما همدل
- آسان‌سازی جماعت‌کاردانی
- توانایی برقراری ارتباط با مردم

این پیش‌راننده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

اگر دنبال‌کنندگان جماعت شما را دوست داشته باشند، آن‌ها به دیگران پیشنهاد می‌دهند. این اقدام می‌تواند به صورتی هدفمند یا بدون برنامه‌ریزی قبلی و از طریق نظر دادن و به‌نمایش گذاشتن آن در صفحه اصلی جماعت مجازی انجام گیرد. نتیجه

#### کمک به ایجاد

#### ارتباط میان

#### دنبال‌کنندگان

#### و مخاطبان

#### یک شرکت

#### در رسانه‌های

#### اجتماعی و

#### فراهم کردن

#### فرصت ساخت

#### یک جماعت

#### از این طریق

#### بخش مهمی از

#### فرایند افزایش

#### جذب مخاطبان

#### در این

#### رسانه‌هاست

این میان وظیفه تصمیم‌گیری در مورد پاسخ‌گویی به کنش‌هایی از این دست و زمان انتشار آن‌ها به عهده مدیر جماعت مجازی است. به همین دلیل، مدیران باید از توانایی بالایی برای سازمان‌دهی و مدیریت هم‌زمان چندین درخواست برخوردار باشند. آن‌ها باید بتوانند یک درخواست را به سرعت مورد ارزیابی قرار دهند؛ چه درخواست طولانی باشد که حجم بالایی از دنبال‌کنندگان مطرح کرده‌اند و چه درخواست کوتاهی باشد که توسط عده محدودی بیان شده باشد.

### مهارت‌های ضروری

مهارت بالا در سازمان‌دهی، مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی بحث و گفتگو، توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

### چهار مهارت مدیریت پروژه برای مدیران

#### رسانه‌های اجتماعی

- مهارت‌های ارتباطی قوی
- مهارت بالا در سازمان‌دهی
- مدیریت پروژه توانایی بحث و گفتگو
- توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

این پیش‌راندنده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

رسانه‌های اجتماعی نقش مهمی در معرفی فعالیت‌ها و خلاقیت‌های بخش‌های مختلف درون یک شرکت دارند. زمانی که مدیر یک جماعت مجازی به شکلی مؤثر و صالبت‌ه هماهنگ به معرفی فعالیت‌های این چنینی در کنار اشتراک‌گذاری محتوایی مناسب و مربوط بپردازد، شرکت مطبوعش به راحتی می‌تواند قلب و ذهن دنبال‌کنندگان و ذی‌نفعان داخلی را از آن خود کند.

علی‌رغم اینکه مدیر یک جماعت مجازی نقشی این چنین مشهود و تأثیرگذار در سازمان ایفا می‌کند، اغلب مدیران این تصور را دارند که هر کسی قادر به انجام وظایف پیچیده مدیر جماعت مجازی آن‌ها است. به همین دلیل در بیشتر شرکت‌ها این موقعیت شغلی تاکنون اعتبار و جایگاه خود را نیافته و به سرعت می‌تواند توسط افراد مختلف تصاحب شود. بر این اساس، صاحبان مشاغل هنگام استخدام مدیری برای جماعت شرکتشان در رسانه‌های اجتماعی باید این هفت شاخصه را مدنظر داشته باشند. به باور من اگر بتوانیم برداشت‌های موجود نسبت به مدیران جماعت‌های مجازی را تغییر دهیم و فردی با مهارت‌های گفته‌شده را جذب کنیم، شانس خوبی برای ارزیابی ارزش ROI رسانه اجتماعی به دست آورده‌ایم.

بالقوه دارد؛ مشتریانی که محصولات یا خدمات شرکت از نظر گذرانده‌اند یا در جست‌وجوی کمک هستند. رسانه‌های اجتماعی ابزار ویژه‌ای برای مطلع ساختن مشتریان علاقه‌مند هستند، به دلیل اینکه نه تنها از ایمیل بلکه به شیوه‌ای چندرسانه‌ای برای ارائه اطلاعات استفاده می‌کنند.

برای انجام مؤثر تمامی آنچه گفته شد، مدیران شبکه اجتماعی نیاز به فهمی دقیق و همه‌جانبه از فروش و بازاریابی قیفی دارد. دانشی که منجر به نظارت، آگاهی مشتریان علاقه‌مند و توانایی حفظ این مشتریان در مرحله بعدی فرایند بازاریابی می‌شود. آن‌ها هم‌چنین باید توانایی معرفی صحیح مشتریان علاقه‌مند به تیم فروش را داشته باشند و در زمان لازم اطلاعات ضروری را در اختیار تیم فروش قرار بدهند. مدیران مؤثر جماعتی در رسانه اجتماعی ظاهراً همه‌جا و با همه در ارتباط هستند.

### مهارت‌های ضروری

درک درست از بازاریابی قیفی، دانش تولید محتوا متناسب با هر یک از مراحل قیف، توانایی پایه‌ای در فروش، مهارت بالا در ارتباطات

### چهار مهارت بازاریابی قیفی برای مدیران

#### جماعت‌های رسانه‌های اجتماعی

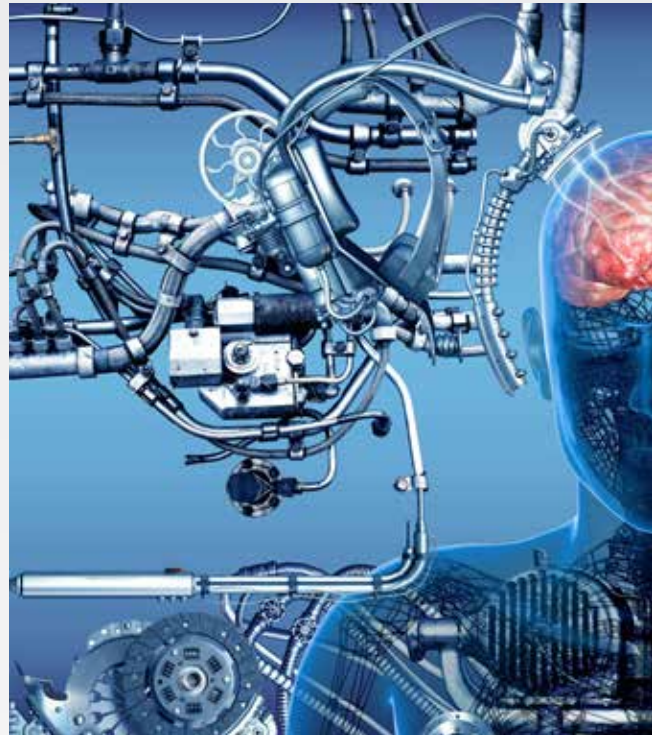
- دانش تولید محتوا متناسب با هر یک از مراحل قیف
- توانایی پایه‌ای در فروش
- بازاریابی قیفی درک درست از بازاریابی قیفی
- مهارت بالا در ارتباطات

این پیش‌راندنده چه نتایجی به دنبال خواهد داشت؟

اشتراک‌گذاری محتوای مبتنی بر گفتگو در رسانه اجتماعی می‌تواند مخاطبان بیشتری برای وبسایت شرکت شما جذب کند و آن‌ها را به یک مشتری علاقه‌مند برای تیم فروش شما تبدیل کند. بیشتر از ۵۰ درصد کسب‌وکارها گزارش داده‌اند که حداقل یک مشتری از طریق فیس‌بوک جذب کرده‌اند، بیشتر از ۴۰ درصد حداقل یک مشتری از طریق لینکدین جذب کرده‌اند و بیشتر از ۳۵ درصد حداقل یک مشتری از طریق توئیتر جذب کرده‌اند. شما هم اگر می‌خواهید به این جرگه بپیوندید، درست‌ترین فرد برای مدیریت جماعت مجازی خود انتخاب کنید.

### ۷-مدیر پروژه

احتمال دارد بسیاری از افراد درون یک مجموعه تمایل به پست کردن مطالب مشخصی در خصوص آنچه علایقشان را شامل می‌شود داشته باشند. در



## مدیران باید محتوایی را تولید کنند که به‌وسیله آن بتوانند مشتریان علاقه‌مند بیشتری جذب کنند و کمپین‌های جدیدی برای یافتن بهترین راه برای جذب مشتری علاقه‌مند از طریق شبکه‌های اجتماعی بیابند

این فرایند بیشتر دیده شدن است که در نهایت منجر به غنای بیشتر جماعت می‌شود.

علاوه بر این، در تعامل آنلاین مشتریان با یکدیگر ارزشی ویژه نهفته است، دست‌یابی دنبال‌کنندگان به یکسری نقطه نظرات مشترک از همین جمله است. بر اساس مطالعه انجام‌شده در مؤسسه بازاریابی علمی، افزایش مشارکت در سایت یک جماعت می‌تواند منجر به افزایش ۲۵ درصدی درآمد بشود.

### ۶-مدیر بازاریابی قیفی

رسانه اجتماعی یک ابزار قدرتمند است که نه تنها به رأس بلکه به کل قیف کمک می‌کند. این امکان دست‌یابی به محتوا را گسترش می‌دهد، برای وبسایت شما مخاطب جذب می‌کند، مشتریان علاقه‌مند را جذب می‌کند و از آن‌ها یک مشتری بالقوه می‌سازد. این موضوع بدین معناست که جماعت‌های مجازی باید به شیوه‌ای مطالب را انتخاب کنند و به اشتراک بگذارند که سایر اهداف شرکت را هم پوشش دهد.

مدیران باید محتوایی را تولید کنند که به‌وسیله آن بتوانند مشتریان علاقه‌مند بیشتری جذب کنند و کمپین‌های جدیدی برای یافتن بهترین راه برای جذب مشتری علاقه‌مند از طریق شبکه‌های اجتماعی بیابند. هم‌چنین مدیر یک جماعت در شبکه اجتماعی نیاز به مشارکت فریبده‌فرد با مشتریان