

خُسامِ کُفُوْدِ حُورِ مِ  
وَمَا شَمِدِه  
کِ دِلِ رُناشِ حِ مِ دِ اِ دِ رِ اِ ه



راهکارهای تبلیغات و بازاریابی (۷۴)

## نبرد در اتاق فرمان

چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های  
راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟

نویسندگان:

آل ریس  
لورا ریس

مترجمان:

آتنا مقدم  
سامان شاهین‌پور

**سپهر**

انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب نبرد در اتاق فرمان ترجمه‌ای است از:

---

**War in the Boardroom**

Al & Laura Ries

## نبرد در اتاق فرمان

نویسندگان: آل ریس و لورا ریس  
مترجمان: آتنا مقدم و سامان شاهین پور

---

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:

محمد کیائی

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیته

مدیر اجرایی: فیروزه یاوری

ویراستار: آزیتا جمشیدنژاداول



صفحه‌آرایی: مجید اسماعیلی

لیتوگرافی: طیف‌نگار

چاپ و صحافی: طیف‌نگار

ناشر: سیته

---

چاپ نخست: بهار ۱۳۹۵

۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-76-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۷۶-۴

---

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

[www.citehpub.com](http://www.citehpub.com)

سرشناسه	: ریس، ال Ries, Al
عنوان و نام پدیدآور	: نبرد در اتاق فرمان : چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟/نویسندگان ال ریس، لورا ریس ؛ مترجمان آتنا مقدم، سامان شاهین‌پور ؛ ویراستار آریتا جمشیدنژاداول. تهران: سیته ، ۱۳۹۵.
مشخصات نشر	: ۳۱۲ ص:؛ مصور، نمودار:؛ ۵/۲۱×۵/۱۴ س.م.
مشخصات ظاهری	: ۴-۷۶-۵۲۵۳-۶۰۰-۹۷۸:
شابک	: فیپا
وضعیت فهرست‌نویسی	: عنوان اصلی: War in the boardroom : why left-brain management and right-brain marketing don't see eye-to-eye--and what to do about it, c2009.
یادداشت	: چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازاریاب‌های راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟
عنوان دیگر	: موضوع
	: بازاریابی -- جنبه‌های روان‌شناسی
	: مدیریت -- جنبه‌های روان‌شناسی
	: چپ و راست (روان‌شناسی)
	: موضوع
	: کارآمدی سازمانی
	: موضوع
	: موفقیت در کسب و کار
	: ریس، لورا، نویسنده همکار
	: شناسه‌ی افزوده
	: شناسه‌ی افزوده
	: RIES, LAURA
	: مقدم، آتنا، ۱۳۶۱ - مترجم
	: شناسه‌ی افزوده
	: شاهین‌پور، سامان، ۱۳۶۴ - مترجم
	: شناسه‌ی افزوده
	: جمشیدنژاد اول، آریتا، ۱۳۶۰ - ویراستار
	: رده‌بندی کنگره
	: HF۵۴۱۵/۹ن۲ ۱۳۹۴
	: رده‌بندی دیویی
	: ۶۵۸
	: شماره‌ی کتابشناسی ملی
	: ۳۹۶۲۷۱۵

## سخن ناشر

---

تصمیم‌گیری‌های افراد بر اساس عملکردِ راست یا چپ ذهن آن‌ها می‌تواند بسیار متفاوت و متغیر باشد.

راست‌ذهن‌ها افرادی احساسی، کل‌نگر، تصویری و تا حدودی رویایی هستند و چپ‌ذهن‌ها استدلالی، جزءنگر، استنتاجی، پردازشگر و قاعده‌مند. بنا بر این هر پدیده‌ای از نگاه دو نیمه‌ی مختلف ذهن می‌تواند برداشت‌های مختلف و نتیجه‌گیری‌های مختلف و در پی آن تصمیم‌گیری‌های مختلف داشته باشد.

بر اساس همین نوع تفکر، برداشت‌ها و تصمیم‌گیری‌های انجام‌شده‌ی افراد چپ‌ذهن و راست‌ذهن در موقعیت‌های شغلی یکسان می‌تواند بسیار متفاوت و متغیر باشد.

اگر منابع انسانی سازمان‌ها را بررسی کنیم خواهیم دید که بسیاری از مدیران ارشد و تصمیم‌گیران الزاماً و اجباراً چپ‌ذهن هستند و از سوی دیگر مدیران خلاقیت، تولیدکنندگان فکر، مدیران ارشد بازاریابی و... در گروه راست‌ذهن‌ها قرار می‌گیرند.

به راستی خود شما در کدام گروه قرار دارید؟ چپ‌ذهن هستید یا راست‌ذهن؟

اگر در جایگاه مدیران ارشد سازمان خودتان می‌باشید، به احتمال زیاد چپ‌ذهن هستید و اگر در بخش‌های مدیریت فکر و توسعه‌ی بازار کار می‌کنید،

راست‌ذهن هستید.

شاید هم قرارگیری شما با این تعریف هماهنگی ندارد. اگر این گونه است آیا از موقعیت شغلی که در آن قرار گرفته‌اید، راضی هستید؟ در تمامی شرکت‌های کوچک و بزرگ این دو گروه با دو دیدگاه مختلف همواره در مورد تصمیم‌گیری‌های مختلف با هم در تکاپو و کشاکش تنگاتنگی قرار دارند.

مدیریت در تلاش است از افرادی استفاده کند که چپ‌ذهن هستند؛ کسانی که ذهنی کلامی، تحلیلی و منطقی دارند و در طرف مقابل، گروه دیگر تلاش می‌کنند از افرادی استفاده کنند که ذهنی بصری، شهودی و کل‌نگر دارند. فاصله‌ی میان تفکر راست‌ذهن‌ها و چپ‌ذهن‌ها هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود و به نبردی پیچیده تبدیل شده است که معمولاً در اتاق فرمان هر شرکتی رخ می‌دهد. به عبارتی، نبردی میان دو تفکر که هدفی یکسان، ولی نگرش و شیوه‌ی تفکر متفاوتی دارند.

به نظر شما کدام تفکر درست است؟ هر دو.

هدف این کتاب ایجاد صلح و آشتی میان مدیران چپ‌ذهن و بازاریابان راست‌ذهن است و به عبارتی پلی است میان دو سرزمین جدا از هم. اما چگونه؟ با نزدیک کردن سطح آگاهی آن‌ها از یکدیگر، تشریح اصول بازاریابی برای مدیران و ارائه‌ی اصول مدیریت برای بازاریابان. در این کتاب شما با ۲۵ حوزه‌ی مختلف آشنا می‌شوید که در آن‌ها ایده‌ی تفکر مدیران و بازاریاب‌ها با هم متفاوت است. امیدوارم از مطالعه‌ی کتاب لذت ببرید، برای من که لذت‌بخش بود.

شاهین ترکمن

بهار ۱۳۹۵



## فهرست

---

- ۵ پیشگفتار: ذهن تفکیک یافته‌ی شما
- ۱۳ مقدمه: پرده‌ی مخملی
- ۲۳ فصل اول  
مدیریت با واقعیت‌ها سروکار دارد، بازاریابی با برداشت‌ها
- ۳۳ فصل دوم  
مدیریت بر محصول تمرکز دارد، بازاریابی بر برند
- ۴۹ فصل سوم  
مدیریت به تصاحب برند می‌اندیشد، بازاریابی به تصاحب صنعت
- ۵۷ فصل چهارم  
مدیریت طرفدار محصولات بهتر است، بازاریابی طرفدار محصولات مختلف
- ۶۹ فصل پنجم  
مدیریت چند محصولی بودن را می‌پسندد، بازاریابی تک‌محصولی بودن را
- ۸۱ فصل ششم  
مدیریت در تلاش برای گسترش برند است، بازاریابی در تلاش برای حذف حواشی یک برند

- فصل هفتم**  
۹۵ مدیریت می‌خواهد نخستین محرک باشد، بازاریابی به ذهنیت‌سازبودن فکر می‌کند
- فصل هشتم**  
۱۰۷ مدیریت در پی ورودی جنجالی به بازار است، بازاریابی در پی یک شروع آرام
- فصل نهم**  
۱۱۵ مدیریت قلب بازار را هدف می‌گیرد، بازاریابی یکی از دو سر بازار را
- فصل دهم**  
۱۲۵ مدیریت دوست دارد مالک همه چیز باشد، بازاریابی تنها به مالکیت یک واژه می‌اندیشد
- فصل یازدهم**  
۱۳۹ مدیریت با جملات انتزاعی سروکار دارد، بازاریابی با چکش‌های بصری
- فصل دوازدهم**  
۱۵۱ مدیریت یک برند را ترجیح می‌دهد، بازاریابی چندین برند را
- فصل سیزدهم**  
۱۶۵ مدیریت به زیرکی اعتقاد دارد، بازاریابی به اعتبار
- فصل چهاردهم**  
۱۸۵ مدیریت به برندسازی مضاعف باور دارد، بازاریابی به تک‌برندبودن
- فصل پانزدهم**  
۱۹۷ مدیریت روی رشد مستمر برنامه‌ریزی می‌کند، بازاریابی روی تبلیغ بازار
- فصل شانزدهم**  
۲۰۹ مدیریت دشمن گروه محصولی جدید است، بازاریابی در فکر برتری در یک گروه محصولی جدید
- فصل هفدهم**  
۲۲۱ مدیریت در پی ارتباط با مشتری است، بازاریابی در پی جایگاه‌سازی
- فصل هجدهم**  
۲۲۹ مدیریت در پی مشتریان ماندگار است، بازاریابی به مشتریان مقطعی راضی است

۲۳۵	<b>فصل نوزدهم</b> مدیریت عاشق اهدای کوپن و در نهایت فروش است، بازاریابی از آن متنفر است
۲۴۵	<b>فصل بیستم</b> مدیریت در تلاش برای تقلید از رقباست، بازاریابی خلاف این عمل می‌کند
۲۵۹	<b>فصل بیست و یکم</b> مدیریت از تغییر نام متنفر است، بازاریابی معمولاً از آن استقبال می‌کند
۲۷۳	<b>فصل بیست و دوم</b> مدیریت چشم امید به خلاقیت‌های پی‌درپی دارد، بازاریابی تنها به یک خلاقیت راضی است
۲۸۱	<b>فصل بیست و سوم</b> مدیریت شیفته‌ی رسانه‌هاست، بازاریابی به این قضیه چندان مطمئن نیست
۲۹۳	<b>فصل بیست و چهارم</b> مدیریت رویکردی کوتاه‌مدت دارد، بازاریابی رویکردی بلندمدت
۳۰۳	<b>فصل بیست و پنجم</b> مدیریت بر باور عمومی تکیه دارد، بازاریابی بر باور بازاریابی
۳۱۱	<b>نکته‌ی آخر</b>



مدیریت تلاش می‌کند از افرادی استفاده کند که چپ‌ذهن هستند؛ کسانی که ذهنی کلامی، منطقی و تحلیلی دارند. بازاریاب‌ها نیز تلاش می‌کنند راست‌ذهن‌ها را به سوی خود بکشانند که ذهنی بصری، شهودی و کل‌نگر دارند.

## پیشگفتار: ذهن تفکیک یافته‌ی شما

ذهن هر انسانی به دو نیمکره‌ی کاملاً جدا تقسیم شده که هر کدام اطلاعات را به گونه‌ای متفاوت پردازش می‌کند. نیمکره‌ی چپ مغز، اطلاعات را در قالب سری‌های دسته‌بندی‌شده پردازش می‌کند، تفکر زبانی دارد و به صورت خطی و قاعده‌مند عمل می‌کند. اما نیمکره‌ی راست مغز، اطلاعات را به صورت موازی پردازش می‌کند، تفکر تصویر ذهنی (بصری) دارد و «کل‌نگر» است.

در وجود هر کس، یکی از این نیمکره‌ها غالب است. این موضوع فی‌نفسه تعجب‌آور نیست، زیرا با یکی دیگر از ویژگی‌های معروف آدمی سازگاری دارد. بعضی از مردم راست‌دست هستند و برخی دیگر چپ‌دست. به همین ترتیب، بعضی از مردم راست‌ذهن هستند و برخی دیگر، چپ‌ذهن. اما این دو هیچ ربطی به هم ندارند؛ بدین معنی که یک فرد راست‌ذهن می‌تواند راست‌دست یا چپ‌دست و یا هر دو باشد، برعکس این هم درست است.

اما شما چطور؟ راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟

اگر مدیر عامل یکی از شرکت‌های بزرگ هستید، احتمال دارد چپ‌ذهن باشید؛ پیش از این که تصمیمی بگیرید، به سراغ اخبار، ارقام، اطلاعات بازار و تحقیقات مشتری می‌روید؛ و البته در دنیایی که هدف نهایی را درآمد و ارزش سهام تعیین می‌کند، اگر جز این باشد جای تعجب است. اما اگر بازاریاب هستید، به احتمال زیاد در زمره‌ی افراد راست‌ذهن قرار دارید؛ معمولاً با توجه

به «گریزه و میل درونی» خود و کمی هم اطلاعات و شواهد عینی تصمیم می‌گیرید؛ از نظر شما هیچ کاری خلاقانه‌تر از بازاریابی در دنیا وجود ندارد.

### تفکر بصری - تفکر کلامی

تفاوت دیگر این است که در تفکر کلامی، چپ‌ذهن‌ها قدرت بیشتری دارند و در تفکر بصری این راست‌ذهن‌ها هستند که متبحرند. زمانی که یک مدیر عالی‌رتبه در حال سخنرانی است، معمولاً این تصویر در ذهن شکل می‌گیرد که پشت تریبون ایستاده و متنی را از رو می‌خواند. اما زمانی که یک بازاریاب قهار صحبت می‌کند، در کنار یک صفحه‌ی نمایش بزرگ می‌ایستد و همراه با نمایش اسلایدهای جذاب و مختلف، به سخنرانی خود ادامه می‌دهد.

حتی زمانی هم که چپ‌ذهن‌ها از اسلایدهای پاورپوینت استفاده می‌کنند، تصاویر نمایش داده‌شده، بیشتر دارای متن هستند تا تصاویر جذاب. معمولاً افراد چپ‌ذهن تمایل زیادی به کلمات دارند و سخنرانان ماهری به شمار می‌روند. اما افراد راست‌ذهن، نویسندگان خوبی هستند.

اما چرا افراد راست‌ذهن خوب می‌نویسند؟ به این دلیل که چپ‌نشین کلمات روی کاغذ، بیش از این که چالشی کلامی باشد، تصویری است. برای مثال، این افراد چپ‌نشین کلمات را به گونه‌ای در نامه‌ها و ایمیل‌های تبلیغاتی تنظیم می‌کنند که هر ایده در یک خط تمام شود.

### تفکر تحلیلی و جزءنگر - تفکر کل‌نگر

این چپ‌ذهن‌ها هستند که هنر و علم مدیریت ریسک را ابداع کرده‌اند. آن‌ها از داندگان مدرک دکترا دعوت می‌کنند تا سیستم‌های کامپیوتری پیچیده‌ای را برای تجزیه و تحلیل داده‌های مالی به وجود آورند و در نتیجه بفهمند که احتمال ایراد در کدام قسمت وجود دارد؛ که گاهی این اشتباه به رقم ۷۰۰ میلیارد دلار می‌رسد و البته عدد کمی نیست.

از طرف دیگر، راست‌ذهن‌های کل‌نگر، تصویر کلی را می‌بینند و این پرسش را از خود می‌پرسند: چرا باید به کسانی وام دهیم که نمی‌توانند آن را بازپرداخت کنند؟

کامپیوتر، دستگامی است کاملاً مبتنی بر چپ‌ذهن بودن که به طرز خارق‌العاده‌ای میلیون‌ها ردیف اطلاعات را نگهداری و تجزیه و تحلیل می‌کند. اما زمانی که به تصویر کلی می‌رسد، نمی‌تواند کاری از پیش ببرد. اهالی خیابان وال استریت در تجزیه و تحلیل ریسک سرمایه‌گذاری، اعتماد بسیار زیادی به کامپیوترها دارند. وارن بافت<sup>۱</sup> می‌گفت: «حواستان به عملکرد متخصصان برنامه‌نویسی باشد، چون آن‌ها فرمول‌های مورد نیاز ما را می‌نویسند.»

ذهن دیجیتال کامپیوترها تنها می‌تواند به عقب برگردد و اطلاعات موجود را تجزیه و تحلیل نماید. اما ذهن بشر، مخصوصاً افراد راست‌ذهن، می‌تواند آنچه را ممکن است در آینده رخ دهد، تصور کند.

### اطمینان - عدم اطمینان

تفکر منطقی و تحلیلگر تلاش می‌کند این قابلیت را در یک فرد ایجاد کند تا بتواند آینده را پیش‌بینی نماید. در نهایت، اگر با اطلاعات دقیق، موقعیتی را بررسی کردید، باید قادر باشید اتفاقات آینده را پیش‌بینی نمایید. به همین دلیل است که مدیران چپ‌ذهن معمولاً از این قابلیت برخوردارند.

اگر چند گزینه‌ی استراتژیک روی میز باشد و مدیر عامل با گزارش بررسی اوضاع آینده از در وارد شود، جایی برای بحث باقی نمی‌ماند. چون از نظر آن مدیر، «حرکت استراتژیک A را انجام می‌دهیم، چون با توجه به آینده‌ی قابل پیش‌بینی، بهترین نتیجه را می‌دهد». بنا بر این بحث تمام است.

جلسه‌های متعددی را به همین صورت، بی‌نتیجه به پایان برده‌ایم. در جایی که یک مدیر، توانایی عجیب پیش‌بینی آینده را دارد، هیچ جای بحثی بر سر این که شرکت باید این استراتژی را در پیش بگیرد، وجود ندارد. برای مثال، آیا می‌دانید همه‌ی رسانه‌های چاپی، از جمله کتابی که می‌خوانید، در سال ۲۰۱۷ به فراموشی سپرده خواهند شد؟ این آن چیزی بود که مدیر عامل شرکت میکروسافت در سال ۲۰۰۷ پیش‌بینی می‌کرد.

او گفت: «در طول ۱۰ سال آینده، استفاده از هر چیزی که اسم آن را

1. Warren Buffett

رسانه می‌گذاریم، مانند رسانه‌های چاپی، تلویزیون و اینترنت، جای خود را به اینترنت و فضای دیجیتال می‌دهد. هر چیزی می‌تواند از طریق امواج دیجیتال منتقل شود. هر مطلبی را که الان در حال خواندن آن هستید، در آینده روی یک صفحه‌ی نمایش خوانده می‌شود.»

همان‌طور که یادمان هست، رادیو باعث شد روزنامه‌ها و مجله‌ها به فراموشی سپرده شوند. تلویزیون، رادیو را کنار زد و اینک اینترنت است که می‌خواهد همه چیز را محو کند. مطمئن باشید که خواهیم دید.

«اطمینان» ویژگی بارز چپ‌ذهن‌هاست، در حالی که راست‌ذهن‌های کل‌نگر هرگز به اطمینان نمی‌رسند. (در واقع آن‌ها معتقدند دنیا به قدری بزرگ، پیچیده و گیج‌کننده است که هیچ‌کسی نمی‌تواند تمام ابعاد و زوایای آن را درک نماید).

اگر نسبت به نتیجه‌ی استراتژی‌های مختلفی که پیش رو دارید، مطمئن نیستید، احتمالاً بیشتر به سوی بدیع‌ترین آن‌ها تمایل دارید.

یک بار دیگر این پرسش را می‌پرسم، شما راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟ تصور جالبی است که بتوانید از هر دو نیمکره‌ی مغزتان به یک میزان استفاده کنید، اما تحقیقات دانشمندان چیز دیگری را اثبات می‌کند.

### دوسوتوانی فیزیکی - دوسوتوانی مغزی

دوسوتوانی فیزیکی در بین نوع بشر بسیار نادر است. کسانی که فکر می‌کنند این توانایی را دارند (مانند کسی که در بیسبال با هر دو دست ضربه می‌زند)، در واقع چپ‌دست‌ها یا راست‌دست‌هایی هستند که با تمرین زیاد یاد گرفته‌اند از دست دیگر خود استفاده نمایند.

دوسوتوانی مغزی نیز در بین نوع بشر بسیار نادر است. در واقع، شاید بتوانید با کم‌کردن فعالیت یکی از نیمکره‌های مغز خود، از نیمکره‌ی دیگر استفاده نمایید، اما استفاده از هر دو، با یک توان مساوی غیرممکن است. در زمان تولد هر انسانی مشخص می‌شود که او راست‌ذهن است یا چپ‌ذهن؛ که البته این موضوع لزوماً بد نیست.

این خاصیت طبیعت است که از همه نوع انسانی بر روی زمین موجود



باشد. هنرمند، بانکدار، حسابدار، آهنگساز، معلمان مدرسه، واسطه‌های معاملات املاک، نویسندگان، مهندسان، معماران و وکلا... این طور به نظر می‌رسد که هر شغلی توسط یکی از چپ‌ذهن‌ها یا راست‌ذهن‌ها پر شده باشد. در واقع، برای راه‌اندازی یک شرکت، باید تفکر منطقی و تحلیلی‌گر، و برای اجرای برنامه‌ی بازاریابی همین شرکت، یک ذهن شهودی و کل‌نگر داشت.

باز هم به این موضوع فکر کنید، شما راست‌ذهن هستید یا چپ‌ذهن؟

همان طور که پیش از این گفتم، بیشتر مردم فکر می‌کنند چپ‌ذهن هستند. چرا؟ چون در هر انسانی اعتماد به نفس وجود دارد. آن‌ها فکر می‌کنند همیشه درست می‌گویند، در جایگاه حق نشسته‌اند و دیگریانی که با آن‌ها مخالفت می‌کنند، مطمئناً در اشتباه‌اند.

«من درست می‌گویم و تو اشتباه می‌کنی.» یک عبارت جهانی است که در ذهن همه‌ی انواع بشر وجود دارد و این تازه، متعادل‌ترین آن است. اما پرسش این جاست که یک فرد چگونه به این باور می‌رسد؟ مردم تصور می‌کنند این مسئله باید نتیجه‌ی تفکر منطقی و تحلیلی‌گر آن‌ها باشد.

اما این حرف لزوماً درست نیست. هر انسانی می‌تواند راست‌ذهنی باشد که اعتماد به نفس بالایی دارد. ممکن است کسانی با تفکر شهودی به اندازه‌ی افرادی که تفکر منطقی دارند، از موضوعی مطمئن باشند. حتی ممکن است این اطمینان بیشتر باشد؛ تا حدی که برای تصمیم‌گیری نهایی نیازی به هیچ مدرک یا شاهده‌ی نداشته باشد.

به رغم این عدم توازن، باز هم فرد از هر دو دست خود استفاده می‌کند و بر یکی از دست‌هایش تکیه‌ی بیشتری خواهد داشت. برای مثال، از هر دو دست خود برای کار نجاری استفاده می‌کند، اما یکی از دست‌هایش بیشتر به کارش می‌آید. اگر توازن ذهنی شخص خیلی کمتر از این‌ها باشد، مانند بیماران اوتیسمی (نارسایی در نیمکره‌ی چپ) یا بیماران دیسلکسی (نارسایی در نیمکره‌ی راست)، ممکن است نارسایی‌هایی را در مغز خود داشته باشد.

برخی از عصب‌شناسان بر این باورند که ممکن است برخی از این نارسایی‌ها در دوران کودکی، چون در حال شکل‌گیری و توسعه است، قابل درمان باشد. این کار با فعالیت بیشتر نیمکره‌ای که نارسایی دارد، انجام می‌شود.

## مدیران - کارآفرینان

مفهوم چپ‌ذهنی و راست‌ذهنی را می‌توان برای بیان تفاوت بین مدیران و کارآفرینان به کار گرفت. کارآفرینان قطعاً راست‌ذهن هستند و عبارت‌اند از رویاگرایی که گوشه‌چشمی به تصویر کلی دارند. (یک مثال خوب از تفکر شهودی و کل‌نگر)

تاریخ نشان می‌دهد کارآفرینان نمی‌توانند در بلندمدت مدیران خوبی باشند. شاید باید یک راست‌ذهن شرکتی را تأسیس کند و یک چپ‌ذهن آن را اداره نماید. استفان استرن<sup>۱</sup> در روزنامه‌ی فایننشال تایمز<sup>۲</sup> می‌نویسد: «اگر کارآفرینان نبودند، هیچ کسب‌وکاری شکل نمی‌گرفت. اما اگر آن‌ها برای همیشه بر سر کار باشند، کسب‌وکاری باقی نمی‌ماند.»

## نبرد در اتاق فرمان

در طول سال‌هایی که به مشاوره مشغول بوده‌ایم، در بسیاری از این نبردها شرکت کرده و زخم‌های زیادی برداشته‌ایم. ظاهراً در همه‌ی این نبردها، روال ثابتی حکمفرماست. مدیران برای ایده‌ها و مفاهیمی بحث می‌کنند که «عرف تجاری» و نمودی از تفکر چپ‌ذهنی آن‌هاست. اما ما بازاریاب‌ها بر سر ایده‌ها و مفاهیمی بحث می‌کنیم که شاید منطقی به نظر نیایند، اما معتقدیم که نتیجه‌بخش خواهند بود و این نتیجه‌ی تفکر راست‌ذهنی ماست.

اما در نهایت چه کسی پیروز می‌شود و تصمیم نهایی را می‌گیرد؟ دست بازاریاب‌ها بسته است، تمام تصمیم‌های بازاریابی باید به تأیید مدیریت برسند. در این کتاب، ۲۵ حیطة‌ی مختلفی را که در آن‌ها ایده‌ی تفکر مدیران و بازاریاب‌ها متفاوت است، بررسی می‌کنیم. در واقع، این نبرد بین راست‌ذهن‌ها و چپ‌ذهن‌هاست.

با این حال، همه‌ی مدیران چپ‌ذهن نیستند و همه‌ی بازاریاب‌ها هم در گروه راست‌ذهن‌ها قرار نمی‌گیرند. می‌توان استیو جابز<sup>۳</sup> را نمونه‌ای از مدیران

1. Stefan Stern
2. Financial Times
3. Steve Jobs

راست‌ذهن معرفی کرد که یکی از بزرگ‌ترین‌های دنیای کسب‌وکار بود. او به شدت تفکر بصری داشت و تحقیقات بازار را کوچک می‌شمرد و برای آن ارزشی قائل نبود. (دو ویژگی راست‌ذهن‌ها)

### پراکندگی ایده‌ها در اتاق فرمان

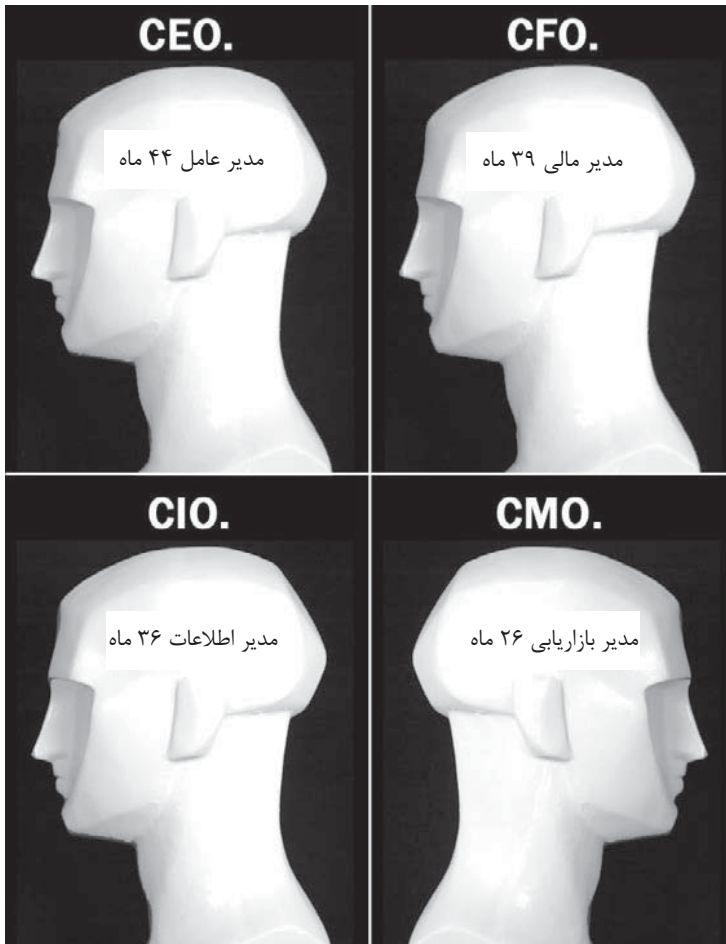
بیشتر نبردهایی که در اتاق فرمان هر شرکتی رخ می‌دهد، بین دو گروه عمده است که هدفی یکسان ولی شیوه‌ی تفکر متفاوتی دارند. اگر این دو گروه یکدیگر را درک کنند، این تفاوت آرا می‌تواند مفید باشد.

به تازگی برای یک شرکت هندی، دوره‌ی مشاوره‌ی بازاریابی را به اتمام رسانده‌ایم و می‌رفت تا نتیجه‌ی این جلسه‌ها یک موفقیت بزرگ برای ما باشد، چون این شرکت ما را برای دوره‌ی بعدی مشاوره دعوت به همکاری کرد. چند وقت بعد، مدیر ارشد این شرکت به ما گفت که ایده‌ی ما را مسخره می‌داند، اما به خاطر اعتمادی که به ما دارد از این ایده استفاده خواهد کرد. این یک نمونه از آن چیزی است که باید اتفاق بیفتد.

اگر چپ‌ذهن هستید، احتمالاً نسبت به مفاهیم بازاریابی که توسط راست‌ذهن‌ها توسعه یافته، رغبت نشان نمی‌دهید. در واقع، حرفه‌ی آن‌ها برای شما مفهومی ندارد.

یکی از آرزوهای ما این است که تیم مدیریت هر شرکتی، فرصتی را اختصاص دهد و با اصول بازاریابی آشنا شود، به ویژه بتواند تفاوت بین باور عام و باور بازاریابی را تشخیص دهند. از طرفی، دوست داریم همکاران بازاریاب ما نیز زمانی را صرف این موضوع کنند که چرا تیم مدیریت ایده‌های آن‌ها را رد می‌کند و توجه کنند که این ایده‌ها باید به شکل منطقی، کلامی و تحلیلی بیان شود.

این مسائل، هدف‌های اصلی این کتاب هستند.



بر اساس نظرسنجی اخیر مرکز اسپنسر استوارت،<sup>۱</sup> مدیر بازاریابی هر شرکت، کمترین مدت تصدی را نسبت به دیگر رده‌های بالای اجرایی دارد. در مجله‌ی بیزینس ویک<sup>۲</sup> آمده: «این شغل، آلوده به اشعه‌ی رادیواکتیو است.»

1. Spencer Stewart
2. Business Week