

بی نظمی در بازاریابی

مدیریت و بازاریابی در عصر آشفته‌گی

30BOOK

فیلیپ کاتلر
جان کسلین

مترجمان: دکتر کامبیز حیدرزاده - دکتر شهناز نایب زاده

سرشناسه	: کاتلر، فیلیپ، ۱۹۳۱ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: Kotler, Philip بی‌نظمی در بازاریابی: مدیریت و بازاریابی در عصر آشفتگی! نویسندگان فیلیپ کاتلر و جان کسلین؛ مترجمان کامبیز حیدرزاده، شهناز نایب‌زاده و ویراستاران احمد آخوندی و محسن جاویدمؤید.
مشخصات نشر	: تهران: سیت، ۱۳۹۴
چاپ دوم	: بهار ۱۳۹۴.
چاپ اول	: بهار ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۲ ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۳۱-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
پادداشت	: عنوان اصلی: Chaotics : the business of managing and marketing in the age of turbulence, c2009
عنوان دیگر	: مدیریت و بازاریابی در عصر آشفتگی
موضوع	: بازاریابی
موضوع	: مدیریت
موضوع	: نوسان‌های اقتصادی
موضوع	: جهانی شدن
شناسه افزوده	: کسلین، جان ا.
شناسه افزوده	: Caslione, John A.
شناسه افزوده	: حیدرزاده، کامبیز، ۱۳۵۴ - مترجم
شناسه افزوده	: نایب‌زاده، شهناز، ۱۳۵۷ - مترجم
شناسه افزوده	: آخوندی، احمد، ۱۳۴۱ -، ویراستار
شناسه افزوده	: جاویدمؤید، محسن، ۱۳۶۱ -، ویراستار
رده بندی کنگره	: HF۵۴۱۵/ک۲ب۹ ۱۳۸۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۰۹۸۵۹۳

اسبها وقتی سربالایی می‌روند
یکدیگر را گاز می‌گیرند.
ضرب المثل آلمانی

سخن ناشر

جهان وارد مرحله‌ی اقتصادی جدیدی شده است. چند سالی است که رکود اقتصادی دنیا را فرا گرفته و مدت کوتاهی است که اثرات آن در اقتصاد کشور ما نیز تأثیر گذاشته و باعث تغییرات ناگهانی و نابسامانی در وضعیت اقتصادی شده است.

در چنین اوضاعی کالاها به‌موقع تحویل داده نمی‌شوند، بانک‌ها، اعطای وام را متوقف و تقاضای بازپرداخت می‌کنند؛ کارفرمایان، کارمندان را اخراج و اقتصادها، حرکتشان را در مارپیچی نزولی شروع می‌کنند. شرکت‌ها، تصمیمات محتاطانه‌تری اتخاذ می‌کنند. ساخت محصولات جدید را به تعویق می‌اندازند و بودجه‌ی تبلیغات و بازاریابی‌شان را کاهش می‌دهند. رعایت جانب احتیاط کاری می‌کند که سازمان‌ها کوچک بشوند و حفظ بقا در کوتاه‌مدت و کاهش سرمایه تا حد امکان در بلندمدت مورد توجه قرار می‌گیرد. در نهایت، این شرایط پس از ورشکستگی‌های متعدد، بیکاری‌های زیاد، و وقتی بسیاری در آمدشان را از دست می‌دهند، به بدترین حد می‌رسد. به هر طریق، نیازهای اساسی و اقدام دولت ممکن است خط حداقل زیان را مشخص کند و برخی موارد تا حدی روبه‌بهبودی بروند. بدینی با معیار ثبات و اعتماد مجدد جایگزین می‌شود. برخی شرکت‌ها، با اطمینان از بهبود شرایط، فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های جدید را جست‌وجو می‌کنند. هم‌هی این‌ها افت‌وخیزهای چرخه‌ی سنتی

۸۹	۳. الگوی بی‌نظمی؛ مدیریت بر آسیب‌پذیری و فرصت
۱۰۱	راه‌اندازی نظام اعلام خطر
۱۱۰	تدوین موقعیت‌های اساسی
۱۲۰	انتخاب راهبرد و موقعیت
۱۲۴	نتیجه‌گیری
۱۲۵	۴. طراحی نظام‌های مدیریتی برای تطبیق‌پذیری
۱۳۱	نظام مدیریت بی‌نظمی
۱۳۵	امور مالی و فناوری اطلاعات
۱۴۶	تولید عملیات
۱۵۳	خرید/تأمین
۱۵۹	منابع انسانی
۱۶۳	نتیجه‌گیری
۱۶۵	۵. طراحی نظام‌های بازاریابی برای تطبیق‌پذیری
۱۶۹	واکنش‌های معمول بازاریابی در برابر بحران
۱۷۴	پاسخ‌های راهبردی بازاریابی به بحران
۱۸۱	مباحث عملیاتی پیش روی واحد بازاریابی
۱۸۷	مباحث عملیاتی پیش روی واحد فروش
۱۹۲	نتیجه‌گیری
۱۹۵	۶. کامیابی در عصر آشفتگی؛ دستیابی به تداوم کسب‌وکار شرکت
۱۹۸	دستیابی به تداوم کسب‌وکار شرکت
۲۱۸	نتیجه‌گیری

پیش‌گفتار مترجمان

جهان در ابتدای هزاره‌ی سوم وارد مرحله‌ی اقتصادی جدیدی شده است. در نهایت، اقتصاد کشورها به یکدیگر ملحق می‌شوند و وابستگی متقابل پیدا می‌کنند. تجارت در دنیای امروز را جریان‌های اطلاعاتی هدایت می‌کنند که با سرعت نور از طریق اینترنت و تلفن‌های همراه جا به جا می‌شوند. این مرحله‌ی جدید با مزایای فراوانی در حوزه‌ی کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به تولید و همچنین تحویل کالا و خدمات همراه است، اما چواب تاریکی نیز در خود دارد که از آن جمله می‌توان به افزایش چشم‌گیر سطح خطر پذیری و بی‌اطمینانی برای تولیدکننده و مصرف‌کننده اشاره کرد. هر اتفاق یا تغییر شرایط در کشورها، خواه ورشکستگی یک بانک، بورس سهام یا کالا، یا املاک و مستغلات باشد، خواه عملیات تروریستی یا کاهش ارزش پول رایج کشورها و یا حتی جنگ‌های ارزی، ممکن است بر بسیاری کشورهای دیگر تأثیر بگذارد و آشفتگی عظیمی ایجاد کند و در نتیجه، کل مجموعه را به سوی شرایط کاملاً پیش‌بینی‌نشده‌ای سوق بدهد.

تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر در محیط دزونی و بیرونی هر سازمان، که بر عملکردش تأثیر می‌گذارد، تعریفی از آشفتگی به‌دست می‌دهد. اثر پروانه‌ای به این علت رخ می‌دهد که دنیای ما با ویژگی‌های فزاینده‌ای همچون ارتباط متقابل، وابستگی متقابل، و نیز پدیده‌ی جهانی‌سازی توصیف می‌شود که یکپارچگی‌اش را تسریع می‌کند و شتاب می‌بخشد. امروزه همه‌ی مردم،

همه‌ی دولت‌ها، همه‌ی کسب‌وکارها، یا هر فردی و هر موجودیتی در جهان، در سطوح مختلف با یکدیگر ارتباط و تعامل دارند و در دنیای به‌هم پیوسته‌مان، اثر آشفتگی بر هر یک راه دیگران به‌وضوح احساس می‌کنند.

همان‌طور که «پروفیسور پیتر دراگر» که از او به‌عنوان «پدر بزرگ بازاریابی» یاد می‌شود معتقد است:

«در شرایط آشفتگی، شرکت ملزم به مدیریت و تحمل ضربه‌های ناگهانی برای ارزشمند ساختن خود از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های غیرمنتظره‌ی ناگهانی است. این بدان معنا است که در شرایط آشفتگی بایستی مهارت‌های اصولی مدیریت شوند؛ مدیریتی شایسته».

در زمینه‌ی رکود اقتصادی و بازاریابی، صاحب‌نظرترین افراد «پروفیسور فیلیپ کاتلر» است که تمام تلاش خود را بر حوزه‌ی بازاریابی متمرکز کرده است؛ هر چند در حیطه‌ی اقتصاد هم صاحب تخصص است و این کتاب در نوع خود اولین کتاب منتشر شده در دنیا است که رویکرد آن به بازاریابی در دوران رکود اقتصادی است و پروفیسور فیلیپ کاتلر به همراه صاحب‌نظر برجسته‌ی امریکایی، جان کسلین، آن را در یکی از جدیدترین نوشته‌های خود (سال ۲۰۰۹) به رشته‌ی تحریر درآورده‌اند.

از جمله مزایای این کتاب کاتلر، بیان مطالب به شیوه‌ی بسیار کاربردی است. به سهم خود تمام تلاش و وسواس لازم را به کار بردیم تا در انتقال آن به خوانندگان محترم، این موضوع را به‌طور کامل رعایت کنیم. به هر حال، مشتاقانه آماده‌ی دریافت نظرات و پیشنهادهای تمامی خوانندگان محترم از طریق نشانی‌های پست الکترونیکی kambizheidarzadeh@yahoo.com و shahnaz.naycbzadeh@yahoo.com هستیم.

شهناز نایب زاده

استادیار مدیریت بازاریابی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی یزد

بهار ۱۳۹۰

کامبیز حیدرزاده

دانشیار مدیریت بازاریابی

عضو هیئت علمی دانشگاه

آزاد اسلامی علوم و تحقیقات تهران

بهار ۱۳۹۰

پیش‌گفتار مؤلفان

وقتی بحران مالی سال ۲۰۰۸ آمریکا را فرا گرفت، با نشانه‌هایی که از مدت‌ها قبل آشکار شده بود، مشتریان و دوستان از ما سؤال می‌کردند «این بحران تا چه حد عمیق خواهد بود؟ چقدر طول خواهد کشید؟» آن‌ها می‌خواستند بدانند آیا این اتفاق یک رکود کوتاه‌مدت است، یا رکودی عمیق یا حتی یک افسردگی^۱ (بحران اقتصادی) بزرگ. در مواجهه با چنین سؤالات مشابهی در اکتبر ۲۰۰۸، پروفسور گری بیکر^۲، اقتصاددان برنده‌ی جایزه‌ی نوبل، پاسخ داد «هیچ‌کس نمی‌داند؛ و من مطمئن نمی‌دانم». پیام وی این بود: «به اقتصاددانانی که ادعا می‌کنند می‌دانند، اعتماد نکنید».

حقیقت این بود که ما در حال ورود به دوران جدیدی از آشفتگی بودیم، که در آن این بی‌نظمی در حال رشد و گسترش بود. پروفسور آلن گرینسپن^۳، در کتابش با عنوان «عصر آشفتگی»^۴، تجارب مختلف خود را در سمت رئیس فدرال بانک آمریکا و یکی از قدرتمندترین مردان متفکر اقتصادی جهان، نقل می‌کند.

1. Financial Meltdown
2. Depression
3. Gray Becker
4. Alan Greenspan
5. The Age of Turbulence

گرنسپین موظف به مدیریت بر تعداد زیادی از اختلالات و شوک‌های اقتصادی بود در حالی که تنها ابزار وی، دعا برای دستیابی به نتیجه‌ی مناسب بود. او با موضوعات مهمی که ایالات متحده با آن دست‌وپنجه نرم می‌کرد مواجه شده بود، مانند کسری تراز تجاری و تأمین وجوه بازنشستگی و نیز نقش صحیح قوانین دولتی.

جهان نسبت به هر زمانی بیشتر از پیش، به هم وابسته و به هم پیوسته شده است. جهانی‌سازی و همچنین فناوری، دو نیرویی هستند که به این سطح جدید از شکنندگی (آسیب‌پذیری) پیچیده در اقتصاد جهانی کمک کرده‌اند. جهانی‌سازی بدین معنا است که تولیدکنندگان در یک کشور به شکلی فزاینده به واردات منابع از سایر کشورها و صادرات محصولات خود به دیگر کشورها مبادرت می‌ورزند. فناوری در شکل کامپیوتر، اینترنت و تلفن‌های همراه، انتقال اطلاعات را در سراسر جهان با سرعت نور امکان‌پذیر ساخته است. خبرهایی در خصوص یک کشف خارق‌العاده، ورشکستگی یک شرکت یا مرگ یک چهره‌ی سرشناس در سراسر جهان شنیده می‌شوند. اخبار خوب هزینه‌ی کمتری دارند، اما اخبار بد آسیب‌پذیری فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند. برون‌بپاری همیشه مدافعان و مخالفان خود را دارد. در حالی که وابستگی متقابل جهانی برای هر فردی در شرایط خوب منافعی به همراه دارد، در شرایط بد زحمات و خسارت بیش‌تری را با سرعت گسترش می‌دهد.

اما آشفتگی چیست؟ وقتی در طبیعت رخ می‌دهد، ما آن را نمی‌شناسیم؛ آشفتگی در طبیعت به شکل‌هایی مثل طوفان‌ها، تORNADOها، یا موج‌های عظیمی در دریاها که می‌تواند در اثر زلزله به وجود آید، ویرانی و خسارت پدید می‌آورد. ما آشفتگی در هوا را وقتی خلبان هواپیما از ما می‌خواهد کمربنده‌های ایمنی را ببندیم، هر لحظه احساس می‌کنیم. در همه‌ی این موارد، ثبات و قابلیت پیش‌بینی میسر نبوده، و در عوض به‌وسیله‌ی نیروهای بی‌رحم و مخالف به نوسان درمی‌آییم، به این سو و آن سو پرت شده و ضربه می‌خوریم. و گاهی مواقع آشفتگی آن قدر استمرار می‌یابد تا جایی که کل اقتصاد را به یک رکود، بحران و یا احتمالاً یک افسردگی بلندمدت فرو می‌برد.

آشفتگی اقتصادی درست مثل آشفتگی در طبیعت، تأثیراتی مشابه بر ما بر

جای می‌گذارد. یک لحظه می‌شنویم «میامی» بر خریدارانی که در حال خرید هستند تسلط یافته است. سفته‌بازان (زمین‌خواران)^۱ هزینه را متقبل شده و شرایط سختی را برای بازپرداخت‌ها تحمل می‌کنند. از آشنایی که خانه‌اش را در یک منطقه‌ی خوش آب‌وهوای امریکا خریداری کرده است می‌شنویم که از وام‌هایی تحت عنوان «بدون درآمد- بدون دارایی»^۲ استفاده کرده است، اکنون که نمی‌تواند از پس بازپرداخت‌های خود برآید، با درخواست سلب مالکیت از سوی وام‌دهنده مواجه شده است. بانک‌های بزرگ شروع به شناسایی آن‌هایی کرده‌اند که دارایی‌هایی داشته و قادر به پرداخت آن‌ها نیستند و این به خاطر ایجاد امنیت مالی است و این که آن بانک‌ها مایل نیستند وام‌های بیش‌تری هم به مشتریان و هم به سایر بانک‌ها بدهند. مصرف‌کنندگان این اخبار را می‌شنوند و شروع به خرید اعتباری می‌کنند تا صرفه‌جویی کرده باشند که این سبب می‌شود شرکت‌ها به فروش اتومبیل، مبلمان و سایر اقلام و لوازم برای جبران فروش رو به کاهش و افت خود دست بزنند. این شرکت‌ها، در عوض، به برنامه‌های گسترده‌ای در زمینه‌ی تعدیل نیرو در شرکت دست می‌زنند که نتیجه‌اش کاهش قدرت خرید مصرف‌کننده‌های در دسترس (موجود) است. در ضمن شرکت‌ها خرید از سایر شرکت‌ها را کاهش می‌دهند؛ این امر صدماتی را بر شرکت‌هایی وارد می‌کند که در این شرایط سخت مایل به کاهش هزینه‌های جاری خود در سازمان هستند. آنها به شدت بودجه‌های مربوط به توسعه‌ی محصول جدید و بودجه‌های بازاریابی خود را کاهش می‌دهند؛ یعنی همه‌ی آنچه که رونق کوتاه‌مدت را به ارمغان می‌آورد اما آینده‌ی شرکت را در بلندمدت به مخاطره می‌اندازد. مصرف‌کنندگان، کارگران، تولیدکنندگان، بانک‌دارها، سرمایه‌گذاران و سایر فعالان اقتصادی احساس می‌کنند که در دنیایی آکنده از طوفان‌های اقتصادی زندگی می‌کنند؛ طوفان‌های بی‌رحمی که نه می‌توان از آن‌ها جلوگیری کرد و نه می‌توان متوقفشان کرد.

خوشبختانه این آشفتگی عمری کوتاه داشته، در گذشته که چنین بوده است

1. Speculators
2. "No Income, No Assets"-loans

CHAOTICS

The Business of Managing And
Marketing In The Age of Turbulence

در ستایش این کتاب:

«امروز، این حقیقت مهم بر همه آشکار است که مدیریت، همچون اقتصاد، به تجهیز با ابزارهایی جدید نیاز دارد. کتاب بی‌نظمی در بازاریابی، و به خصوص تأکید آن بر نهادینه کردن توانایی شرکت‌ها برای بازگشت به حالت اولیه پس از تحمل فشار، شروعی عالی برای یافتن این ابزارهای جدید است. فیلیپ کاتلر می‌تواند هنگامی که به کمک نیازمندیم، برایمان دستی نجات‌بخش باشد.»

تام پیترز، نویسنده‌ی کتاب در جستجوی برتری

«کتابی بی‌سابقه برای دورانی بی‌سابقه. در دنیای آشفته‌ی امروز، تمام مدیران باید این کتاب را بخوانند.»

مارشال گلدسمیت، نویسنده‌ی کتاب‌های

«آنچه شما را به این‌جا رسانده است، شما را به آن‌جا نمی‌رساند و موفقیت: آیا آماده‌اید؟»

«موقعیت‌شناسی کاتلر و کالزیونه بی‌نقص است. بی‌نظمی در بازاریابی بینش عمیقی را به ما هدیه می‌کند. در دورانی که آشفتگی و عدم اطمینان چنان عادی است که بیشتر شرکت‌ها توانایی دست و پنجه نرم کردن با آن را ندارند؛ این کتاب راهکارهایی عالی برای رهبران تجاری و سازمان‌هایشان ارائه می‌کند تا بتوانند در این عصر آشفته بر مشکلات خود چیره شوند.»

فردیناندو نانی فالکو بکالی

«در دورانی که آشفتگی و ناپایداری بی‌سابقه است، راهکارها و تفکراتی جدید برای مقابله با مشکلات بزرگی که رهبران تجاری با آن‌ها روبه‌رو هستند، ضروری است. بی‌نظمی در بازاریابی تحلیلی است جامع از این مشکلات؛ و نقشه‌ای است که برای پیدا کردن مسیرتان در اوضاع خطیر و پیش‌بینی ناپذیر کنونی بدان احتیاج دارید.»

جان هان

ISBN-978-600-5253-31-3



9 786005 253313

www.citehpub.com