

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

راه کارهای تبلیغات و بازاریابی (۳۶)

بی نظمی در بازاریابی

مدیریت و بازاریابی در عصر آشفته

نویسندگان:

پروفسور فیلیپ کاتلر و جان کسلین

مترجمان:

دکتر کامبیز حیدرزاده و دکتر شهناز نایبزاده

انتشارات

ناشر کتاب های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب بی‌نظمی در بازاریابی ترجمه‌ای است از:

**Chaotics: The Business of Managing
and Marketing in the Age of Turbulence**
Philip Kotler and John A. Caslione

بی‌نظمی در بازاریابی

نویسندگان: پروفیسور فیلیپ کاتلر و جان کسلین
مترجمان: دکتر کامبیز حیدرزاده
و دکتر شهناز نایب‌زاده

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:
محمد کیانی
طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه شرکت سیته
سینا سلیمی خلیق
مدیر اجرایی: فیروزه یآوری
ویراستاران: احمد آخوندی و محسن جاویدمؤید

صفحه‌آرایی: مجید اسماعیلی
لیتوگرافی: طیف‌نگار
چاپ و صحافی: طیف‌نگار
ناشر: سیته

چاپ دوم: بهار ۱۳۹۴
چاپ نخست: بهار ۱۳۹۰
۱۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-31-3

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۳۱-۳

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: کاتلر، فیلیپ، ۱۹۳۱ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: بی‌نظمی در بازاریابی: مدیریت و بازاریابی در عصر آشفتگی / نویسندگان فیلیپ کاتلر و جان کسلین؛ مترجمان کامبیز حیدرزاده ، شهناز نایب‌زاده؛ ویراستاران احمد آخوندی و محسن جاویدمؤید. تهران : سپته، ۱۳۹۴.
مشخصات نشر	: تهران : سپته، ۱۳۹۴.
چاپ دوم	: بهار ۱۳۹۴.
چاپ اول	: بهار ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۲ ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۳۱-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: 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.
ضرب‌المثل 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 کالاهای 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 درآمدشان 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. بدبینی 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

کسب و کار را نشان می‌دهد که قبل از بازگشت به وضعیت باثبات، توسعه‌ی
بیش از حد را با سرمایه‌گذاری کم دنبال می‌کند.
اما حتی زمانی که اقتصاد به وضعیت بهنجارش در گذشته بازگردد،
تمام صنایع، بازارها، یا شرکت‌ها نمی‌توانند به وضعیت قبلی بازگردند. در این
شرایط، رقابت مداوم و بیش از حد بی‌رحمانه خواهد بود.
در این اوضاع و احوال، چه باید کرد؟ کتاب حاضر نوشته‌ی پروفیسور فیلیپ
کاتلر، پدر بازاریابی نوین و جان کسلین، صاحب‌نظر برجسته‌ی آمریکایی
به بازاریابی در دوران رکود و بی‌نظمی پرداخته است و شرایط بازار، رقابت
و پیچیدگی‌های این دوران را به طور کامل توضیح داده، همچنین چگونگی
مواجه شدن با مشکلات در این دوره را بررسی می‌کند. امید است که این کتاب
راهی را برای برون‌رفت از شرایط بحرانی کسب و کار در حال حاضر ارائه دهد.

شاهین ترکمن

فهرست

۱	پیش‌گفتار مترجمان
۹	مقدمه
۱۵	۱. جهان وارد مرحله‌ی اقتصادی جدیدی شده است
۱۵	از به‌هنجاری به آشفتگی
۲۴	آشفتگی بازار چیست؟
۳۱	عواملی که باعث هرج‌ومرج می‌شوند
۵۶	نتیجه‌گیری
۵۹	۲- اکنون پاسخ‌های اشتباه مدیریت به آشفتگی، خطرناک می‌شود
۶۷	تصمیم‌گیری درباره‌ی تخصیص منابعی که راهبرد اصلی و فرهنگ را تحلیل می‌برد
۶۹	کاهش سراسری مخارج در مقابل اقدامات حساب‌شده و متمرکز
۷۲	تثبیت سریع برای حفظ جریان نقدینگی با به‌مخاطره انداختن ذی‌نفعان اصلی
۷۴	کاهش هزینه‌های بازاریابی، نام تجاری و توسعه‌ی محصول جدید
۷۷	کاهش فروش و تخفیف
۸۰	دور شدن از مشتریان با کاهش هزینه‌های فروش
۸۱	کاهش هزینه‌های آموزش و توسعه در بحران اقتصادی
۸۲	دست‌کم گرفتن تأمین‌کنندگان مواد اولیه و توزیع‌کنندگان
۸۷	نتیجه‌گیری

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 جابه‌جا 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 جوانب تاریکی نیز در خود دارد که از آن جمله می‌توان به افزایش چشم‌گیر سطح خطرپذیری 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 به‌سوی شرایط کاملاً پیش‌بینی‌نشده‌ای سوق بدهد.

تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر در محیط درونی 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 آشفته‌گی بر هر یک را، دیگران به‌وضوح احساس می‌کنند. همان‌طور که «پروفیسور پیتر دراگر» که از او به‌عنوان «پدر بزرگ بازاریابی» یاد می‌شود معتقد است:

«در شرایط آشفته‌گی، 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 آشفته‌گی 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.nayebzadeh@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^۱ 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 رکوردی عمیق یا حتی یک افسردگی^۲ (بحران اقتصادی) بزرگ. در مواجهه با چنین سؤالات مشابهی در اکتبر ۲۰۰۸، پروفیسور گری بیکر^۳، اقتصاددان برنده‌ی جایزه‌ی نوبل، پاسخ داد «هیچ‌کس نمی‌داند؛ و من مطمئناً 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. پروفیسور آلن گرینسپین^۴، در کتابش با عنوان «عصر آشفتگی»^۵، 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

گرینسپن 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. برون‌سپاری همیشه مدافعان و مخالفان خود را دارد. در حالی که وابستگی متقابل جهانی برای هر فردی در شرایط خوب منافی 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 می‌شناسیم: آشفتگی در طبیعت به شکل‌هایی مثل طوفان‌ها، تورنادوها، 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 کمربندهای 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 آن‌قدر 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 خوش‌آب‌وهوای 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

و بخشی از این وضعیت اقتصادی کاملاً طبیعی و عادی محسوب می‌شود. بله، اقتصادها اغلب به شرایط بهنجار بر می‌گردند، اما در این عصر جدید، آشفتگی در سطوحی متفاوت به یک وضعیت ذاتی تبدیل شده است. یک کشور ممکن است به شدت از آشفتگی ضربه ببیند، همچنان که در سال ۲۰۰۸ کشور ایسلند^۱ چنین تجربه‌ای داشت، وقتی که بانک‌هایش ورشکست شدند. صنعت خاصی که در زمینه‌ی آگهی و تبلیغ فعالیت می‌کند، به‌عنوان مثال ممکن است در اثر آشفتگی ضربه ببیند چون شرکت‌ها اقدام به جابه‌جایی ابزار تبلیغاتی خود از تیزرهای سی‌ان‌ان به تلویزیونی، به رسانه‌های جدیدتری مثل وب‌سایت‌ها، ایمیل‌ها، وبلاگ‌ها و سایر رسانه‌های جدید می‌کنند. برخی از بازارها ممکن است آشفته باشند، مثل بازار خانه‌سازی یا بازار اتومبیل. سرانجام شرکت‌هایی مثل جنرال موتورز، فورد و کرایسلر ممکن است در اثر آشفتگی نوسانات و خساراتی را تجربه کنند در حالی که سایرین - به‌عنوان مثال تویوتا و یا هوندا- ممکن است کم‌تر دچار ضرر و زیان شوند.

این حقیقت که یک شرکت می‌تواند در شرایط آشفتگی به زندگی و حیات خود ادامه دهد و در صورتی که بتواند به قدر کافی دوام آورد، یک بحران بزرگ اقتصادی را سپری کرده است، در کتاب مشهور اندی گرو^۲ «تنها پارانویایی‌ها زنده می‌مانند»^۳ نقل شده است. همان‌طور که رئیس سابق شرکت اینتل، اندی گرو، ناچار به مدیریت بر همه‌ی انواع تهدیدات مربوط به موقعیت برتر اینتل در کسب‌وکار تولید تراشه‌های کامپیوتری بود. فقط یک رقیب قوی می‌توانست با ارائه‌ی تراشه‌ای بهتر با قیمت پایین‌تر اینتل را به زیر بکشاند. اندی گرو ناچار به زندگی در عدم اطمینان بود. اینتل ملزم به داشتن یک سیستم اعلام خطر بود که علائم و نشانه‌های بروز آشفتگی‌های ناگهانی را آشکار سازد. شرکت مذکور ملزم به خلق سناریوی «چه می‌شود اگر» متفاوتی بود و نیز مجبور به برنامه‌ریزی پاسخ‌هایی متفاوت از قبل به سناریوهای مختلف در صورت بروز هر یک بود. او ملزم به خلق سیستمی بود که بتواند شرکتش را در برابر مخاطرات بیمه کرده و

1. Iceland
2. Andy Grove
3. Only the Paranoid Survive

به عدم اطمینان پاسخ دهد. ما برای چنین سیستمی یک نام انتخاب کرده‌ایم؛ ما آن را بی‌نظمی^۱ می‌نامیم. همه‌ی شرکت‌ها باید در مخاطره (که قابل سنجش است) و عدم اطمینان (که غیر قابل سنجش است) زندگی کنند. آن‌ها باید یک سیستم هشداردهنده^۲ طراحی کنند، یعنی یک سیستم تدوین سناریو، یک سیستم پاسخ‌گویی سریع برای مدیریت و بازاریابی در طی بحران اقتصادی و سایر شرایط آشفته حتماً باید طراحی کنند. اما یافته‌ی ما این است که اغلب شرکت‌ها بدون یک سیستم هشدار بی‌نظمی به عملیات خود ادامه می‌دهند. سپرهای دفاعی و استحکامات آن‌ها پراکنده و ناکافی است. موتورولا^۳ یک سیستم هشدار بی‌نظمی نداشت، جنرال موتورز هم همین‌طور و نیز بسیاری دیگر در امریکا، اروپا، آسیا و در بازارهای سراسر جهان.

اغلب شرکت‌ها بر مبنای فرضیه‌ی تعادل پایدار^۴ فعالیت می‌کنند. اقتصاددانان تئوری قیمت را بر مبنای تعادل در ذهن خود بنا می‌کنند. اگر مازاد کالا به وجود آید، تولیدکنندگان قیمت‌های خود را کاهش می‌دهند. فروش افزایش خواهد یافت، بنابراین مازاد کالا کاهش می‌یابد. برعکس، اگر کمبود وجود داشته باشد، تولیدکنندگان قیمت‌های خود را افزایش می‌دهند تا آنجا که بتوانند موازنه بین عرضه و تقاضا را مجدداً ایجاد کنند؛ آنگاه تعادل ایجاد خواهد شد.

فرض می‌کنیم آشفتگی و خصوصاً آشفتگی رو به رشد، با هرج‌ومرج، مخاطره و عدم اطمینانی که پیامد آن است، اکنون شرایط به‌هنجار یا عادی صنایع، بازارها و شرکت‌ها است. اکنون آشفتگی به‌نجاری جدید است که با جهش‌های متناوب و دوره‌ای رونق اقتصادی و رکود اقتصادی - شامل رکودهایی طولانی که به بحران اقتصادی و حتی افسردگی می‌انجامند - شناخته می‌شود و دو تأثیر عمده دارد؛ یکی آسیب‌پذیری‌ای است که شرکت‌ها را نیازمند سیستم تدافعی می‌سازد و دیگری فرصت، که شرکت‌ها را ملزم به بهره‌برداری از آن می‌کند. شرایط سخت برای بسیاری بد و برای بسیاری دیگر خوب است. فرصت وقتی حاصل می‌شود که

1. Chaotics
2. Early Warning
3. Motorola
4. Built - in - self Restoring Equilibrium

یک شرکت قوی بتواند از کسب‌وکار رقیب خود فراتر رفته و یا حتی یک رقیب را در چانه‌زنی بر سر قیمت ضعیف سازد. فرصت وقتی فراهم می‌شود که شرکت شما اقدام به قطع هزینه‌هایش در موارد اساسی نکند، در شرایطی که همه‌ی رقبایتان چنین کرده‌اند.

اگر نظر ما درست باشد، شرکت‌ها نیازمند یک سیستم هشدار بی‌نظمی برای مدیریت بر عدم اطمینان هستند. ما در این کتاب چنین سیستمی را با ذکر مثال‌هایی از شرکت‌هایی که قربانی هرج‌ومرج حاصل از آشفتگی شده‌اند و نیز بسیاری از شرکت‌هایی که از هرج‌ومرج با بهره‌گیری از نقاط قوت خود سود برده‌اند، تشریح می‌کنیم. و امیدواریم بی‌نظمی به شما کمک کند شرکت خود را به سوی مانور دادن، فعالیت کردن، و کامیاب شدن در عصری جدید که بدان وارد شده‌ایم هدایت کنید؛ عصر آشفتگی.

فیلیپ کاتلر

جان کسلینون

ژوئن ۲۰۰۹

(تیر ۱۳۸۸)

مقدمه

رویارویی با چالش‌های جدید

موضوع این کتاب چیست؟ آن‌هایی که به اداره‌ی کسب‌وکاری مشغولند، دیدگاه معینی به دنیا و مجموعه اقدامات مرتبط با تغییرات مورد انتظارشان در محیط بازار دارند؛ در دیدگاه آن‌ها، به بیانی ساده، یا شرایط به‌هنگار است که نشان‌دهنده‌ی حرکت کسب‌وکار در مسیر رشد و شکوفایی است، یا وضعیت دشوار است که کاهش تقاضا و رکود اقتصادی را در بر می‌گیرد. در عمل، کسب‌وکارها در مواجهه با هر یک از شرایطی که گفته شد، نقشه‌ی راهنمای متفاوتی را در پیش می‌گیرند.

کسب‌وکارها در شرایط به‌هنگار با مجموعه‌ای از بازیگران مهاجم و مدافع به رقابت می‌پردازند، اما ضرورتاً برنده‌ی اصلی میدان نیستند. در دوران رشد، همه‌جا فرصت‌های جدیدی به چشم می‌خورد و مدیران به سرمایه‌گذاری‌های جدید و کسب موفقیت در حد توان کسب‌وکارشان همت می‌گمارند؛ درحالی‌که مدیران در دوران رکود برای اطمینان از حفظ و بقای کسب‌وکارشان به کاهش هزینه و سرمایه‌گذاری‌ها مبادرت می‌ورزند.

این دیدگاه، یعنی وجود دو دسته شرایط عمده‌ی بازار و دو دسته راهنمای عملکردی متفاوت برای هدایت شرکت‌ها، هر چند منسوخ شده، ولی وجود دارد. دو مجموعه‌ی متفاوت از شرایط بازار نیز در فضای رقابتی حاکم است که

مدام جای خود را به یکدیگر می‌دهند. گاه بایستی شاهد حمله‌ی تروریستی ۱۱ سپتامبر بود و گاه طوفان کاترینا را تجربه کرد. زمانی هم وحشت همگانی از گروگان‌گیری و فساد به فروپاشی نظام مالی جهانی منجر می‌شود. این ضربه‌های سخت را که در دنیای امروز بیش‌تر و بیش‌تر رخ می‌دهند، می‌توان نتیجه‌ی حمایت ارتباط درهم‌تنیده‌ی اقتصاد جهانی در برابر جریان عظیم تجارت و اطلاعات دانست.

این ضربه‌های سخت در هر شکل و اندازه‌ای رخ می‌دهند. در بخش‌های متعدد جهان، بین بسیاری صنایع، وقایع مهمی رخ می‌دهند که نه تنها در حاله‌ای از ابهام قرار دارند بلکه، حتی نمی‌توان تأثیراتشان را سنجید. ممکن است دو نفر باشند که در گاراژی ابزار جدیدی به نام رایانه‌ی شخصی تولید می‌کنند. ممکن است کسی مثل جف بزوس^۱ باشد که کسب‌وکار اینترنتی به نام «آمازون»^۲ را پایه‌گذاری کرد. ممکن است استیو جابز^۳ باشد که آی‌فون^۴ را ساخت. ممکن است کسی باشد که دنبال بازده بالای اوراق قرضه باشد، یا کسی که اندیشه‌ی تضمین منابع مالی را دنبال می‌کند. صنعت رایانه، صنعت کتاب، صنعت موسیقی، یا صنعت منابع مالی و حسابداری به این رؤیاها توجه خاصی مبذول داشته‌اند. آن‌ها خیلی زودتر به حمایت از ریشه‌های خود و به تصرف درآوردن فرصت‌های جدید اقدام کرده‌اند.

رهبران کسب‌وکارها نیازمند دیدگاه جدیدی درباره‌ی دنیا و چارچوب جدیدی برای اداره‌اش هستند. بر اساس این دیدگاه جدید، تغییر همیشه رخ می‌دهد. ممکن است تغییرات آرام از یک گوشه‌ی دنیا شروع بشود و بر هر شرکتی اثر شگرفی باقی بگذارد. این دیدگاهی است که اولین بار پیتر دراگر^۵ توجه همگان را در کتابش با عنوان «قرن ناپیوستگی»^۶ به آن جلب کرد. اندی

1. Jeff Bezos
2. Amazon.com
3. Steve Jobs
4. iPhone
5. Peter Drucker
6. The Age of Discontinuity

گرو^۱ نیز در کتاب «فقط پارانویایی‌ها زنده می‌مانند»^۲ به آن اشاره کرده بود و آلن گرین‌اسپن^۳، رئیس سابق خزانه‌داری امریکا، در «عصر آشفتگی»^۴ به تفصیل درباره‌ی آن توضیح داده بود. کلایتون کریستنسن^۵ نیز در کتاب خود با عنوان «نوآوری در کسب‌وکار و فناوری درهم گسیخته»^۶ از آن نام برده بود. دیدگاه ما هم همین است که کسب‌وکارهای امروزی نسبت به قبل با خطرپذیری و بی‌اطمینانی بسیار بیش‌تری مواجه‌اند که از جانب نوآوری‌های درهم‌گسیخته و ضربه‌های بزرگ غیرمنتظره رو به سوی آن‌ها آورده است. رهبران کسب‌وکار همواره با خطرپذیری و بی‌اطمینانی دست‌وپنجه نرم می‌کرده‌اند و به همین علت هر چیزی را که ممکن بود خطر را کاهش بدهد، بیمه می‌کردند. اما امروزه سرعت تغییر و قدرت ضربه‌ها بیش‌تر از قبل است و این شرایط دیگر همان چیزی نیست که در گذشته به‌هنجار محسوب می‌شد. این به‌هنجاری جدید و ماورای نوآوری درهم‌گسیخته است و ضربه‌های عمده‌ای را در پی دارد.

رهبران کسب‌وکار چگونه شرایط جدید را اداره خواهند کرد؟ آن‌ها بایستی امور را در دورانی با آشفتگی‌های بیش‌تر اداره کنند، از این رو نیازمند نظامی برای تصمیم‌گیری بهتر هستند. آن‌ها به نظام و چارچوب مدیریتی خاصی برای اداره‌ی هرج‌ومرج نیاز دارند: نیازمند نظام مدیریت بی‌نظمی هستند.

به نظر می‌رسد واقعاً در سراسر دنیا، هر جایی که رهبران دولتی یا مدیران کسب‌وکار فعالیت می‌کنند، همه‌ی افراد چنین احساس می‌کنند که این زمان متفاوت است؛ هر چند نمی‌توان به‌صراحت بیان کرد که چه چیزی باعث این تفاوت می‌شود. هم‌چنان که در فصل اول خواهید خواند، هرگاه برای این رهبران شرح داده شود که اکنون وارد به‌هنجاری جدیدی با دو چرخه‌ی یکی

1. Andy Grove
2. Only the Paranoid Survive
3. Alan Greenspan
4. The Age of Turbulence
5. Clayton Christensen
6. Business Innovation and Disruptive Technology

رو به بالا و دیگری رو به پایین شده‌اند، که ورای آینده‌ی پیش‌بینی‌پذیرشان است، بلافاصله موافقت و تصدیقشان در پی خواهد آمد. این رهبران چنین احساس می‌کنند که دنیا وارد دوران آشفتگی مدام و مستمر هرج‌ومرج شدید شده است. این نوع ادراک بیش‌تر همراه این احساس نگرانی است که اکنون می‌توانند آنچه را که احساس کرده‌اند، به تفصیل بیان کنند. علاوه بر این، احساس ترسی نیز از این بابت وجود دارد که ممکن است چرخه‌ی سنتی اجازه ندهد امور دوباره بر وفق مراد انجام بپذیرند؛ حداقل نه مثل آنچه در گذشته صورت می‌گرفت.

به همین علت است که کتاب بی‌نظمی را نوشتیم.

در فصل اول، عوامل متعددی را معرفی خواهیم کرد که در ایجاد چنین آشفتگی شدیدی دخیل هستند و در نتیجه، رهبران کسب‌وکار را ملزم به اصلاح طرز تفکر خود می‌کنند، تا بدین ترتیب امکان انطباق با رفتارهای راهبردی جدید و به حداقل رساندن آسیب‌پذیری در کنار بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در به‌هنجاری جدید فراهم شود.

در فصل دوم به شرح این موضوع خواهیم پرداخت که چرا رهبران کسب‌وکار در چرخه‌ی رو به پایین سابق به اقدامات اشتباهی دست می‌زدند، در حالی که ضرورتاً برای کسب‌وکارشان فوایدی هم در بر نداشت. در عصر حاضر چنین اقدامات اشتباهی، نه‌تنها مضر است بلکه، ممکن است بسیار مهلک هم باشد. در فصل سوم، نظام مدیریت بی‌نظمی معرفی خواهد شد. این نظام، راهنما و نقشه‌ی حرکت رهبران کسب‌وکار به‌سوی تحول سازمانی محسوب می‌شود و افزودن فرایندهای درون‌سازمانی جدید و در عین حال حیاتی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و عملکردها، درک بهتر شرایط، و اقدام مناسب در پاسخ به شرایط جدید را در بر می‌گیرد. با ارائه‌ی دستورالعمل‌هایی برای توسعه‌ی نظام‌های اعلام خطر برای تشخیص آشفتگی محیط، و تدوین راهبردها و طرح‌های راهنمای از قبیل پیش‌بینی شده، نظام مدیریت بی‌نظمی توانمندی سازمانی جدید و محکمی را در اداره‌ی سطوح شدید آشفتگی و هرج‌ومرج با قطعیت و سرعت انکارناپذیری فراهم می‌کند.

در فصل چهارم، رفتارهای راهبردی جدیدی توضیح داده می‌شود که برای

تک تک وظایف کلیدی مدیریت سازمان ضروری است تا بدین ترتیب عملکرد کوتاه مدتش بدون به مخاطره افتادن عملکرد میان مدت و بلندمدت بهبود بیابد. در فصل پنجم، نقشه‌ی راهنمای بسیار جامعی ارائه خواهد شد که نشان می‌دهد شرکت‌ها چگونه قادر خواهند شد در دوران آشفتگی، زمانی که فشار برای کاهش هزینه‌ها به اوج رسیده، راهبردهای بازاریابی و فروش خود را تسریع کنند و قوت ببخشند. بدین ترتیب، اساس و پایه‌ای برای دستیابی به آینده‌ای بهتر با مشتریانی بیش تر و وفادارتر به دست خواهد آمد.

در پایان و در فصل ششم، آن چیزی را طرح ریزی می‌کنیم و ارائه می‌دهیم که رهبران کسب و کار می‌توانند انجام بدهند تا بین تقاضای کوتاه مدت از یک سو و تقاضاهای میان مدت و بلندمدت از سوی دیگر توازن و تعادل شایسته برقرار شود تا شرکت‌های موفق‌ی ایجاد شود که سالیان دراز بقایشان حفظ شده و پیشرفت کنند.

مطمئن هستیم که بی‌نظمی برای رهبران کسب و کار، بینش، دیدگاه، و نظام جدیدی شامل مجموعه رفتارها و ابزارهای راهبردی جدید به همراه خواهد داشت تا بدان وسیله جریان‌های نامعین و پیش‌بینی‌ناپذیر عصر جدید و عصر آشفتگی را با موفقیت هدایت کنند.

