

# مکاتبت



## در این شماره می خوانیم

- ✓ درباره سازمان مدیریت متا
- ✓ داستان مدیریتی
- ✓ چرخه عمر سازمان (قسمت اول)
- ✓ نوآوری، چرخه حیات محصول و سلسله مراتب خرید نهایی
- ✓ استراتژی بازاریابی



سازمان مدیریت متا  
Meta Management Organization

## به متا خوش آمدید ...

جایی که در آن افراد، کارآفرینان و مالکان کسب و کارها می توانند اطلاعات، توصیه ها، بینش ها، منابع و مطالب الهام بخش برای مدیریت و رشد خود و کسب و کارشان را بیابند.



سال اول - شماره اول - مهرماه ۱۴۰۰

نشریه مدیریتی متابوک

صاحب امتیاز: سازمان مدیریت متا

”

این جمله را با یک نگاه نو بخوانید :  
هریک از کارکنان مجموعه شما برای  
آینده کسب و کار شما می توانند  
سرنوشت ساز باشند.

“

## داستان مدیریتی

### بازاریابی استراتژیک به سبک ملانصرالدین

کمتری به مردم تحمیل کرده و از سوی دیگر مردم را ترغیب می‌کرد که به او پول بدهند.

**«اگر کاری که می‌کنی، هوشمندانه باشد، هیچ اشکالی ندارد که تو را احمق بدانند»**

ملانصرالدین درک عمیقی از باورهای اجتماعی مردم داشت. او به خوبی می‌دانست که گداهان از نظر مردم آدم‌های احمقی هستند.

**«اگر بتوانی باورهای مردم را تایید کنی آنها را با خود همسو کرده و احتمالاً به تو کمک خواهند کرد»**

ملانصرالدین در بازار مشغول گدایی بود و مردم با لطایف الحیل، به او تمسخر می‌کردند. بطور مثال، دو سکه به او نشان می‌دادند که اولی از طلا و دومی از نقره بود و ملا هم همیشه دومی را انتخاب می‌کرد. این حرکت ملا زبان زد خاص و عام بود.

هر روز تعدادی می‌آمدند و دو سکه به او نشان می‌دادند و ملا نصرالدین هم همیشه سکه نقره را انتخاب می‌کرد. تا این که مردی از رفتار مردم با او و اینکه او را دست می‌انداختند، ناراحت شد. به سمتش رفت و گفت: هر وقت دو سکه به تو نشان دادند، سکه طلا را بردار. اینطوری هم پول بیشتری گیرت می‌آید و هم دیگر دستت نمی‌اندازند.

ملانصرالدین پاسخ داد: ظاهراً حق با شماست، اما اگر سکه طلا را بردارم، دیگر مردم به من پول نمی‌دهند تا ثابت کنند که من احمق تر از آنهایم. شما نمی‌دانید تا حالا با این کار چقدر پول گیر آورده‌ام.

ملانصرالدین با استفاده از استراتژی تلفیقی بازاریابی یعنی قیمت کم‌تر اما گسترده‌تر، کسب و کار خود را رونق داد. او از سویی هزینه

”

**Henry Ford**

## موانع

همان چیزهای ترسناکی هستند،  
که وقتی چشمتان را از هدفتان  
بر می دارید می بینید.

“

## چرخه عمر سازمان (قسمت اول)

### مقدمه

چرا برخی از سازمان‌ها تداوم و پیشرفت دارند در حالی که برخی دیگر افست نموده و زوال می‌یابند؟ چرا برخی از سازمان‌ها توان مدیریت راهبردی و فرهنگ دستیابی به منابع محیطی خود را دارند، در حالی که برخی دیگر در این زمینه دچار نارسایی می‌گردند؟ برای پاسخ به سؤالاتی از این قبیل نیاز است تا به بررسی چرخه عمر سازمان‌ها بپردازیم. چرخه عمر سازمان یکی از مفاهیمی است که می‌توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید. مقصود از چرخه عمر این است که یک سازمان روزی متولد می‌شود، رشد می‌کند و سرانجام از بین می‌رود. این مراحل به صورت طبیعی دارای ترتیب خاصی هستند و مسیر طبیعی خاصی را طی می‌کنند. در این محتوای سریالی بر آنیم که به بررسی چرخه حیات سازمان‌ها بپردازیم و تا حد ممکن راهکارهای رشد و عدم افول سازمان‌ها را بیان نماییم. در هر شماره از متابوک به بیان بررسی تئوری‌هایی در این زمینه می‌پردازیم و نهایتاً به راهکارهایی در این زمینه برای سازمان‌ها دست خواهیم یافت.

نگاه به سازمان به عنوان یک موجود زنده، در اواسط قرن بیستم مطرح شد. بر اساس این دیدگاه، هر سازمان دارای یک چرخه عمر است. چرخه عمر سازمانی، به سیر تکامل سازمان از ایجاد تا زوال آن اطلاق می‌شود. می‌توان گفت تئوری چرخه عمر در مواردی همچون

محصولات، بازار، خدمات، تکنولوژی و صنعت نیز کاربرد دارد و لذا از طریق تعیین جایگاه هر یک از عوامل فوق در طول منحنی می‌توان تصویری واضح و دقیق نسبت به اقدامات و تمهیداتی که باید در آینده صورت گیرد، به دست آورد. این نوع نگرش، برای مسیر حیات و تکامل سازمان، مراحل را متصور است که هر مرحله، با بحران‌ها و مشکلاتی همراه خواهد بود. پژوهشگران مختلفی در این زمینه، به مطالعه پرداخته‌اند و نظریاتی در این حوزه مطرح شده است. شرکت‌ها از بدو ایجاد تا تکامل یا افول، بسته به نحوه مدیریت سازمان، وضعیت کسب و کار و میزان محوریت دانش و مهارت در سازمان، با مشکلاتی از قبیل کمبود نظارت مستمر و عکس‌العمل بهنگام مواجه می‌شوند. می‌توان گفت که بحران اقتصادی تنها عامل ورشکستگی سازمان‌ها نیست. هدف از این پژوهش، دسته‌بندی و گردآوری نظریه‌ها و بحث درباره آن‌ها برای کمک به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها، جهت آشنایی بیشتر با دیدگاه زنده نسبت به سازمان و مقایسه تئوری‌های مختلف می‌باشد.

### چرخه عمر سازمان

درباره تغییراتی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد دلایل متعددی ارائه می‌شود (کافمن، ۱۹۷۱). گاهی عوامل محیطی، سازمان را مجبور می‌کنند که در خود تغییراتی ایجاد کند. طرفداران محیط زیست، حمایت از مصرف‌کنندگان و سایر گروه‌های مختلف اجتماعی فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌کنند و آن‌ها را در مسیرهای خاصی قرار می‌دهند. گاهی سازمان‌ها مجبور می‌شوند، مرام یا اصول اخلاقی رایج در جامعه خاصی را رعایت کنند و آن‌ها را به صورت سیاست‌ها و روش‌های اجرایی خود درآورند (مایرو و رووان، ۱۹۷۷) این تغییرات در سازمان‌ها باعث ایجاد تنش‌ها و چالش‌هایی می‌شود که هر یک می‌تواند در رشد، افول یا مرگ یک سازمان نقش به‌سزایی داشته باشد. برای تعیین چگونگی این تأثیرات پژوهشگران چنین اظهار نموده‌اند که ما نیاز به شناخت و درک نیروهای مؤثر بر سازمان‌هایی داریم که به دنبال سازگاری رضایت‌بخش با محیط خود می‌باشند. بر اساس اظهارات موجود، سازمان‌ها سلسله‌ای از مراحل رشد و تغییرات قابل پیش‌بینی را تجربه می‌کنند، یعنی: چرخه حیات سازمانی (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

چرخه حیات سازمان یعنی سازمان روزی متولد می‌شود، رشد می‌یابد، متحول می‌شود و سرانجام به دیار نیستی می‌شتابد این دیدگاه حجم زیادی از ادبیات مربوط به تئوری سازمان

را در بر گرفته است. ولی این شیوه قیاس، یعنی مقایسه کردن سازمان با موجود زنده، کمی ابهام‌برانگیز است. برای مثال انواع نژادهای انسانی دارای محدوده زندگی یا طول عمر تقریباً مشخص و قابل پیش‌بینی هستند، ولی گونه‌های مختلف سازمان چنین وضعی ندارند. با توجه به نوع فعالیت فرد، عمر وی طولانی یا کوتاه می‌شود و نوع اقدام ممکن است حیات وی را تهدید کند. در مورد سازمان‌ها هم این وضع صادق است، ولی سازمان می‌تواند بسی بیش از دوره زمانی خاصی ادامه حیات دهد (اچ‌هاال ۱۹۹۶).

سازمان در چرخه حیات خود تا حدودی رشد می‌کند سپس با بحرانی روبرو می‌شود. اگر بتواند این بحران را حل کند وارد مرحله بعدی رشد خود شده و گرنه افول می‌کند (رابینز، ۱۹۸۷) چهار مرحله چرخه حیات سازمانی عبارت‌اند از شکل‌گیری، رشد، افول و فنا، سازمان‌ها با نرخ‌های متفاوتی این چهار مرحله را طی می‌کنند و برخی از آن‌ها همه مراحل را تجربه نمی‌نمایند. علاوه بر این، اگر بعضی از شرکت‌ها نتوانند هیچ‌گونه مشتری یا منابعی را جذب کنند، بدون اینکه رشد پیدا کنند، مستقیماً از مرحله شکل‌گیری به فنا می‌رسند. برخی از سازمان‌ها مدتی طولانی را در مرحله رشد می‌گذرانند و بسیاری از پژوهشگران مراحل فرعی مختلفی از مرحله رشد را که سازمانی باید آنها را طی کند، تعیین نموده‌اند.



## چرخه عمر سازمان (قسمت اول)

### تحول و رشد سازمان

سازمان پس از تأسیس رشد می‌کند. شناخته‌ترین شکل تحول همان پدیده مرگ سازمان است زیرا نرخ مرگ و میر سازمان‌های تازه تأسیس بسیار زیاد است (کارول و دلاکروا، ۱۹۸۲؛ فریمن، کارول و هنان، ۱۹۸۳؛ استاریاک و نیست رام، ۱۹۸۱) نظریه‌پردازان زیست‌محیطی این نرخ بالای مرگ و میر سازمان‌ها را به حساب ناتوانی آن‌ها در یافتن منابع تأمین حیات در محیط خود می‌دانند (مک کل وی، ۱۹۸۲؛ مک کل وی و آلدریچ، ۱۹۸۳) دو پژوهشگر مک کل وی و آلدریچ (۱۹۸۳) چهار اصل ارائه می‌کنند که در فرایند زیست‌محیطی مؤثر واقع می‌شود. این چهار اصل مشخص می‌کنند که چه سازمان‌هایی می‌توانند ادامه حیات دهند و کدام یک محکوم به فنا هستند. اصل نخست تغییر است. هر نوع دگرگونی یک تغییر به حساب می‌آید. تغییر یا دگرگون شدن می‌تواند هدف‌دار یا کورکورانه باشد. انتخاب طبیعی دومین اصلی است که در این زمینه ارائه می‌شود. تغییرات متفاوت‌اند و باعث می‌شوند که سازمان به منابع بیشتری در محیط دست یابد. تغییرات زیان‌بار احتمالاً باعث می‌شوند که منابع موجود سازمان کاهش یابد و احتمال و شانس بقای آن را کاهش می‌دهند. مقصود از منابع چیزی بیش از منابع مالی است و برای دوام و بقای سازمان از اهمیت بسیار زیادی

کم‌یاب بوده و یا به دست آوردن آن‌ها دشوار باشد که دلیل این امر رقابت بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به آن‌هاست (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰). سازمان جدید بی‌ثبات است زیرا فاقد ساختاری رسمی برای انجام فرآیندهای تعیین نرخ و ارزش و پایداری و اعتبار فعالیت‌ها می‌باشد. نخست، همه فعالیت‌های این سازمان به وسیله آزمون و خطا انجام می‌پذیرد. ساختار سازمانی به تدریج هنگامی شکل می‌گیرد که در خصوص نقش‌ها و مقرراتی که باید اجرا شوند، تصمیماتی اتخاذ گردد. به عنوان مثال، کاملاً واضح است که مدیر باید مبالغی را که از مشتریان دریافت می‌شود، مدیریت کند (حساب‌های دریافتی) و مدیر دیگری باید مبلغی را که به فروشندگان کالا پرداخت می‌شود کنترل نماید (حساب‌های پرداختی) و یک مدیر سوم نیز باید حساب‌های جدیدی را به وجود آورد. اما در ابتدا، در سازمان جدید، ساختار سازمان در ذهن مؤسس آن شکل گرفته و در چارتر یا مجموعه‌ای از مقررات، رسماً تعیین نمی‌گردد. این ساختار قابل انعطاف و تأثیرپذیر است و این امکان را برای سازمان به وجود می‌آورد که فعالیت‌های خود را برای رفع نیازهای محیطی آن، سازگار و تطبیق نماید.

بیمارستان‌ها یا سازمان‌های پزشکی و دارویی می‌شود (مارت، ۱۹۸۰). اگر عوامل محیطی دستخوش تشنج‌های سیاسی قرار گیرد، شاهد تأسیس روزنامه‌های متعدد خواهیم بود (دلاکروا و کارول، ۱۹۸۳). هنگامی که یک سازمان به وجود می‌آید، تمام توجه خود را به عرضه نوعی محصول جدید و حفظ بقای خود معطوف می‌کند. بنیان‌گذاران افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستند که تمام نیروی خود را صرف امور فنی محصول و فروش می‌کنند (ریچارد ال دفت ۱۹۹۸). مرحله شکل‌گیری سازمان، یعنی پایه‌گذاری سازمان که مرحله‌ای مخاطره‌آمیز در چرخه حیات سازمان همراه با بیشترین احتمال شکست و عدم موفقیت است. نرخ عدم موفقیت در این مرحله بالاست، زیرا سازمان‌های جدید، به دلیل نازکی، مخاطرات همراه با نخستین گروه فعال در محیط جدید را تجربه می‌نمایند. سرمایه‌گذاری فرآیندی ذاتاً مخاطره‌آمیز است. از آنجا که سرمایه‌گذاران فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدیدی را انجام می‌دهند، هیچ راهی برای پیش‌بینی یا تضمین موفقیت وجود ندارد. دلیل دیگر مبنی بر این که چرا مرحله شکل‌گیری سازمانی، مرحله مخاطره‌آمیزی می‌باشد؟ این است که شرایط محیطی ممکن است برخلاف سازمان جدید باشد. به عنوان مثال، ممکن است منابع

همچنین مراحل فرعی دیگری برای مرحله افت وجود دارند. برخی از سازمان‌ها در مرحله افت به اصلاح فعالیت‌های خود پرداخته، به سرعت تغییر می‌یابند و تلاش مؤثری می‌کنند. روشی که سازمان با آن می‌تواند عکس‌العمل در برابر مشکلات موجود را تغییر دهد، چگونگی و زمان حرکت آن سازمان به مرحله بعدی چرخه حیات و ادامه حیات و پیشرفت یا افت و فتنای آن سازمان را تعیین می‌سازد. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

### تولد و شکل‌گیری سازمان

تولد سازمان یعنی خلق یک واحد عملیاتی که از عرضه‌کنندگان، اقلامی را به نام داده‌ها می‌گیرد و اقلامی را به نام ستاده یا محصول به مشتریان، آریاب رجوع، بیماران و سایر افراد یا نهادها می‌دهد (دلاکروا و کارول، ۱۹۸۳). همچنین در مواردی تصویب قوانین دولتی موجب تولد یک سازمان می‌شود. تحقیقاتی که در این باره انجام شده نشان می‌دهد که عوامل محیطی موجب پیدایش، تولد، تأسیس یا خلق سازمان می‌شود. ویژگی‌ها یا شرایط موجود در شهرهای بزرگ باعث به وجود آمدن شرکت‌ها یا سازمان‌های بزرگ صنعتی می‌شود (پنینگر، ۱۹۸۲). تراکم سازمان‌ها در یک منطقه موجب پیدایش و خلقت



## چرخه عمر سازمان (قسمت اول)

این است که از اهداف، ساختار و فرهنگ سازمان‌های موفق در جامعه خود تبعیت کند. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

### هم‌شکلی سازمانی

سازمان‌ها در طی مرحله رشد می‌توانند از استراتژی‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های یکدیگر الگوبرداری نموده و برای انطباق و سازگاری با رفتارهای مناسب تلاش کنند. آن‌ها معتقدند چنین اقداماتی شانس ادامه حیاتشان را افزایش می‌دهد. در نتیجه، هم‌شکلی سازمانی - یعنی فرآیندی که طی آن سازمان‌های موجود در یک جامعه آماری تشابه بیشتری با یکدیگر می‌یابند - افزایش پیدا می‌کند. سه فرآیند تشابه بیشتر سازمان‌ها عبارت‌اند از: هم‌شکلی اجباری، هم‌شکلی تقلیدی و هم‌شکلی اصولی. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

هم‌شکلی، زمانی اجباری نامیده می‌شود که سازمان با ارزش‌ها و هنجارهای قطعی مختلفی سازگاری یابد؛ زیرا عموماً این سازمان تحت تأثیر سایر سازمان‌ها و یا جامعه قرار دارد. سازمانی که به‌طور روزافزون به سایر سازمان‌ها وابسته باشد، به انطباق و سازگار شدن با ارزش‌ها و هنجارهای آن‌ها تمایل یافته و در نهایت به‌طور فزاینده‌ای به آن‌ها شباهت پیدا می‌کند. همچنین هم‌شکلی

ترتیب دستیابی به منابع کمیاب را امکان‌پذیر می‌سازد. سازمان‌های جدید از الزام و اضطراب جدید بودن رنج می‌برند و در صورتی که نتوانند توانمندی‌های مورد نیاز برای جلب مشتریان و دستیابی به منابع کمیاب را ارتقاء بخشند، از بین خواهند رفت. سازمان‌ها برای افزایش شانس بقای خود در مرحله رشد، باید در نظر سهامدارانشان سازمان‌هایی قابل قبول و مشروع باشند و با رفع نیازهای آتی خویش به این مهم دست یابند. نظریه بنیادی در خصوص اهمیت این موضوع که چگونه سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را که باعث افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها می‌گردد، ارتقاء دهند؟ نیز حائز اهمیت می‌باشد. همچنین نظریه بنیادی در این خصوص که سازمان‌های جدید برای افزایش شانس ادامه حیات با بسیاری از مقررات و قوانین موجود در محیط بنیادی پیرامونشان تطابق و سازگاری می‌یابند، نکات مهمی دارد. محیط بنیادی مجموعه ارزش‌ها و هنجارهایی است که رفتار مجموعه‌ای از سازمان‌ها را کنترل می‌کند. در نتیجه به نظر می‌رسد که این سازمان‌ها مشروعیت داشته و قادر به جذب منابع و افزایش احتمال و شانس ادامه حیات می‌باشند؛ بنابراین بهترین راه برای یک سازمان جدید در دستیابی و تقویت مشروعیت خود

سازمان می‌تواند دست به اقداماتی بزند که الزاماً با فشارهایی که عوامل محیطی وارد می‌آورند ارتباط ندارد. این موضوع چیزی نیست جز کارآفرینی در درون سازمان (همان).

### نظریه بنیادی رشد سازمانی

سازمان‌ها خواهان تغییر و تحول برای کنترل منابع کمیاب و کاهش عدم ثبات می‌باشند. آن‌ها می‌توانند کنترل منابع را از طریق ارتقاء و گسترش تشکیلات خود افزایش دهند. مرحله رشد سازمانی، مرحله‌ای از چرخه حیات است که در آن سازمان‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌ها را ارتقاء می‌دهند. این مهارت‌ها دستیابی به منابع جدید را برای آن‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. مرحله رشد سازمانی اجازه می‌دهد تا سازمان، کارکنان و متخصصان خود را افزایش داده و در نتیجه یک نقطه قوت رقابتی را توسعه دهد. سازمانی که قادر است به منابع دست یابد، احتمالاً می‌تواند منابع اضافی که رشد آن را امکان‌پذیر می‌سازد را هم ایجاد نماید. با گذشت زمان، سازمان‌ها در نهایت به تغییر درونی خود می‌پردازند. آن‌ها نسبت به زمان تشکیل، بسیار متفاوت‌تر می‌گردند. رشد سازمان باید محمول فرعی توانایی آن سازمان در ارتقاء توانمندی‌های ذاتی باشد که نیازهای سهامداران آن را مرتفع نموده و بدین

برخوردارند. اصل سوم را بقا و حفظ نسل می‌نامند. سازمان‌ها برای بقا و دوام خود مهارت‌ها و دانش‌های خود را به اعضای سازمان‌های بعدی می‌دهند. سازمان با این کار خود، قبل از هر چیز دوام و بقای خود را تضمین می‌کند. اعضاء و کارکنان هر سازمان با نقل و انتقال به واحدها و سازمان‌های دیگر با خود مهارت‌ها و دانش خود را به آن مکان‌ها منتقل می‌کنند. بدین گونه مهارت‌ها و دانش‌ها به صورت اطلاعات رسمی و غیررسمی جریان می‌یابند. تلاش در راه هستی‌آفرینی اصلی است که برشمرده‌اند. این کار مستلزم رقابت و مبارزه بر سر منابع کمیابی است که برای سازمان‌ها وجود دارد. سازمان‌ها در محیط خود درصد یافتن منابع خاص برمی‌آیند. چنین منبعی دارای امکانات کافی برای سازمان است و در برخی از موارد باعث می‌شود که سازمان‌های مختلف برای دسترسی به آن منابع با یکدیگر به مبارزه برخیزند (اچ‌هاال، ۱۹۹۶).

در تحول سازمان عامه‌شناسی دیگری مشاهده می‌شود که به هیچ‌وجه با موضوع زیست محیطی رابطه ندارد. از دیدگاه کیم برلی و کوین (۱۹۸۴)، تحول می‌تواند به صورت تجدید ساختار سازمان، تغییر موقع یا موضوع سازمان در بازار یا محیط. تجدید حیات سازمانی باشد که دچار لغزش شده است. از دیدگاه این دو



## چرخه عمر سازمان (قسمت اول)

### معایب هم‌شکلی

تقلیدکننده و هم‌سازمان‌های الگو دارای مشکلات استراتژیک و ساختاری مشابهی در طی مرحله رشد در چرخه حیات خود می‌باشند. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

اگرچه هم‌شکلی سازمانی به سازمان‌های جدید در حال رشد کمک می‌کند تا ثبات و مشروعیت خود را توسعه دهند، اما معایبی نیز به همراه دارد. روشی که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های خود آموخته‌اند، ممکن است منسوخ شده یا به اجبار موجود باشد و نتیجه حاصل از آنکارایی اندکی داشته باشد. علاوه بر این اعمال فشار بر رقبای برای تقلید از یکدیگر و اعمال فشار بر آن‌ها طی انجام فعالیت‌هایشان ممکن است انگیزه انجام فعالیت‌های تجربی و آزمایشی را کاهش دهد. به گونه‌ای که سطح نوآوری نیز کاهش می‌یابد. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

نظریه بنیادی راهی است که نشان می‌دهد چگونه نیاز به کسب مشروعیت به ایجاد تغییر در ساختار، استراتژی و فرهنگ یک سازمان در حال رشد منجر شده و باعث می‌شود تا این سازمان، از سازمان‌های موفق تقلید و الگوبرداری نماید؟ اگر در این روش سازمان‌ها به عنوان مدل یکدیگر ایفای نقش کنند، بدین نتیجه می‌توان رسید که هم‌سازمان‌های

ارزش‌های سایر سازمان‌ها، باگذشت زمان به یکدیگر شباهت پیدا می‌کنند. سازمان‌ها می‌توانند هنجارها و ارزش‌ها را به صورت چرخه‌ای به دست آورند که دلایل متعددی دارد. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

مدیران و کارکنان سازمانی به سازمان دیگر منتقل می‌شوند و به همراه آن‌ها هنجارها و ارزش‌های مسئولین سازمان پیشین، منتقل می‌گردد. اکثر شرکت‌های یک صنعت، مدیران خود را از سازمان‌های دیگر همان صنعت استخدام می‌نمایند. همچنین سازمان‌ها به طور غیرمستقیم مجموعه ارزش‌ها و هنجارهای خاصی را طی عضویت در بخش صنعت، تجارت و انجمن‌های صنفی کسب کرده‌اند. در طی جلسات برگزارشده، برخورد‌های شخصی و اطلاع‌رسانی‌ها، این انجمن‌ها ایده‌ها و هنجارهای ویژه‌ای را به اعضاء خود ابلاغ می‌کنند. به دلیل تأثیر غیرمستقیم، سازمان‌های موجود در یک صنعت برای گسترش دیدگاه مشابهی در سطح جهان گام بر می‌دارند. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

اجباری زمانی به نتیجه می‌رسد که سازمان‌ها مجبورند تا با فعالیت‌های استخدامی و منصفانه و به دور از تبعیض سازگار شوند به دلیل این که به وسیله قانون تحت فشار قرار گرفته‌اند. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

هم‌شکلی، زمانی تقلیدی نامیده می‌شود که سازمان‌ها به طور گسترده برای افزایش مشروعیت از یکدیگر تقلید و الگوبرداری کنند. علی‌الخصوص یک سازمان تازه تأسیس، زمانی تمایل به تقلید از ساختار و فرآیندهای سازمان‌های موفق را دارد که محیط به شدت بی‌ثبات گردیده و بدین ترتیب این سازمان به یافتن ساختار، استراتژی، فرهنگ و فناوری نیاز دارد که شانس ادامه حیات آن را افزایش می‌دهد. به دلیل وجود هم‌شکلی تقلیدی تعداد زیادی از سازمان‌های مشابه، از جمله رستوران‌های غذای آماده، به طور فزاینده‌ای برای همانند شدن با یکدیگر گام برمی‌دارند. (گرت آر. جونز، ۲۰۱۰)

هم‌شکلی، وقتی اصولی است که به دلیل انطباق و سازگاری، سازمان‌ها با هنجارها و

”

## بازاریابی

دیگر ارتباطی به چیزهایی که شما تولید می کنید ندارد. بلکه با داستان هایی که شما درباره برند و محصولات خود بیان می کنید گره خورده است.

Seth Godin

“

نوآوری، چرخه حیات محصول و سلسله مراتب خرید



## نوآوری، چرخه حیات محصول و سلسله مراتب خرید

فرایند نوآوری در بهترین حالت سرگرمی و در بدترین حالت تهدیدی خطرناک است. حتی یک فرایند نصفه و نیمه نوآوری هم برتری سازمانتان را در هنگام تقلید رقبا از اقدامات گذشته اتان تضمین می‌کند.

نوآوری مثل هر فرایند دیگر سازمان هدایت شدنی است. با این وجود زمانی که شخصی تصمیم می‌گیرد نوآورانه‌تر عمل کند، نوآوری را به جای فراگیری از طریق بایدها و نبایدها، در طی حرکت روبه جلویش یاد می‌گیرد؛ بنابراین بهتر است قبل از اینکه به کارکنانتان اجازه دهید تا برای هر بار نوآوری این فرایند را از نو خلق کنند، آن را درک کنید. اگر قصد دارید نوآوری را به طور صحیح بکار گیرید باید آن را به شکل مستمر و نظام‌مند دنبال کنید. بودجه مشخص برای تعیین و آن را به بخشی از مسیر شغلی کارکنان ارزشمندتان تبدیل کنید.

در تحقیقی که توسط جفری مور صورت پذیرفت چارچوب تحلیلی قدرتمندی برای گزینه‌های مختلف نوآوری در زمینه خاص کسب و کار به دست آمد. مور با مبنای قرار دادن اصول ارزش چینی عنوان نمود که چهارده نوع مختلف از نوآوری وجود دارد که در تناسب با چرخه حیات (رشد، بلوغ و زوال) می‌توانند اهرم قرار گیرند. مفاهیم اصول ارزش که در این تحقیق استفاده شده‌اند، نشان دادند شرکت‌هایی که از جهت مالی موفق بودند،

مقدار نامتناسبی از منابع را در یکی از سه قاعده ارزش زیر، متمرکز کرده بودند:

**۱. رهبری محصول:** پیشنهادهای پیش‌تاز

**۲. مشتری محوری:** راهکارهای متناسب

**۳. تعالی عملیاتی:** هزینه کم و یا راحتی

پروفسور کلایتون کریستنسن چهار مرحله سلسله مراتب خرید را به ترتیب: کارکرد، قابلیت اعتماد، راحتی و قیمت مرتبط با مفاهیم مذکور تعریف نموده‌اند. سلسله مراتب خرید توضیح می‌دهد؛ زمانی که هیچ پیشنهادی در حال حاضر، نیاز مشتری به کارکرد را برطرف نمی‌کند، عامل تصمیم‌گیری، کارکرد می‌شود. به محض آن که دو یا چند پیشنهاد، به اندازه کافی کارکرد نشان‌دهنده باشند، به قابلیت اعتماد تغییر می‌کند. زمانی که قابلیت اعتماد نیز از جانب دو یا چند بازیگر بروز داده شد، عامل تصمیم‌گیری برای خرید به سوی راحتی حرکت می‌کند. در نهایت، در صورتی که کارکرد، قابلیت اعتماد و میزان راحتی مشابهی از سوی پیشنهادهای مختلف مشاهده شد، آنگاه عامل تصمیم‌گیری در سلسله مراتب خرید به قیمت منتقل می‌شود.

سلسله مراتب خرید را می‌توان در چارچوب نواحی نوآوری از چپ به راست قرارداد که در آن کارکرد متناظر رهبری محصول، قابلیت اعتماد و راحتی متناظر مشتری محوری و قیمت نیز متناظر با تعالی عملیاتی می‌باشد.

در مراحل اولیه توسعه بازار، شرکت‌ها معمولاً بر مبنای کارکرد رقابت می‌کنند. طی این مرحله مشتریان برای کارکرد و خدمات ارزش افزوده محصول که جنبه کاربردی دارد، بهای بیشتری پرداخت می‌کنند. شرکت‌ها در ابتدا مدل‌های کسب و کاری ایجاد می‌کنند که برای نوآوری محصول ایده آل هستند. آن‌ها با بهبود محصولات و خدماتشان و کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها از طریق کارایی بیشتر به رقابت می‌پردازند.

هنگامی که این پیشنهادها به سطحی می‌رسند که به اندازه کافی خوب است. مبنای رقابت تغییر می‌کند. مشتریان خواستار کیفیت و قابلیت اطمینان بیشتری هستند. از آنجایی که عملکرد و مشخصات یک محصول ضروری است، اما برای متقاعد کردن مشتری به خرید کافی نیست. شرکت‌ها باید پیشنهادهای خود را متمایز کنند؛ لذا در این نقطه نوآوری فرایند به کلیدی برای موفقیت تبدیل می‌شود؛ لذا شرکت‌ها مدل موجود خود را برای بهبود فرایندهایی مانند تدارکات، تولید، مدیریت ارتباط با مشتری و خدمات پشتیبانی فنی اصلاح می‌کنند و تأکید بسیاری روی تضمین کیفیت و کنترل کیفیت قرار می‌دهند.

وقتی بیشتر نیازمندی‌های کارکردی و قابلیت اطمینان مورد نظر مشتریان برطرف شود.

دوباره مبنای رقابت تغییر می‌کند. مشتریان خواستار نوآوری‌هایی می‌شوند که به آنان اطمینان بدهد که کارهایی که باید انجام شود را سریع‌تر، آسان‌تر یا از راهی که دقیق‌تر با نیازهای فردی آنان سازگار شده باشد، تکمیل کنند. اکنون شرکت‌ها بر مبنای راحتی و سفارشی‌سازی رقابت می‌کنند تا بهای بیشتری دریافت کنند.

در نهایت وقتی ارزش پیشنهادی رقیب در بیشتر کارهای مربوط به هر سه جنبه عملکردی، شامل اطمینان‌پذیری، راحتی و هزینه موفق ظاهر می‌شود. بازار اساساً کالایی می‌شود. در این مرحله شرکت‌ها تقریباً بر اساس قیمت رقابت می‌کنند. پیشرفت همیشه خطی نیست؛ ممکن است پایه رقابت مستقیماً از قابلیت اطمینان به قیمت تغییر کند. این موضوع بیشتر در شرکت‌های B2B اتفاق می‌افتد.

هنگامی که اساس رقابت و اولویت مشتری نسبت به کاری که باید انجام شود تغییر کند، ارزش پیشنهادی مورد نیاز اساساً به همان اندازه تغییر می‌کند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها متوجه می‌شوند در محدودیت‌های ناشی از مدل کسب و کار خود گیر کرده‌اند؛ لذا بایستی نوآوری در مدل کسب و کار را در دستور کار خود قرار دهند.

یکی از واکنش‌ها به کالایی شدن، رقابت رودررو



## نوآوری، چرخه حیات محصول و سلسله مراتب خرید

در نهایت بارو به زوال رفتن بازار، تلاش‌هایی که حلال نوآوری‌های درون‌زا و نیز تملک‌ها می‌چرخند، فرصت‌های خلق ارزش جدید را فراهم می‌سازد.

تغییر در مبنای رقابت می‌تواند شرکت‌ها را مجبور به نوآوری در مدل کسب و کار کند؛ اما هر زمان که مشتریان کارهای انجام‌نشده‌ای داشته باشند که توسط ارزش پیشنهادی موجود برآورده نمی‌شوند، فرصت‌ها می‌توانند به وجود آیند.

قوا هستند که این امر منجر به بهبود ویژگی‌ها و منافع یک پیشنهاد برای مشتری می‌شود؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در انواع نوآوری‌های مشتری محور به عمیق نمودن روابط با مشتریان کنونی کمک می‌کند.

با تغییر چرخه حیات به سوی اواخر دوران بلوغ، ناحیه تعالی عملیاتی، نوآوری‌هایی همچون مهندسی ارزش، یکپارچه‌سازی، فرایند و جابجایی ارزش را برجسته می‌سازد که از طریق آن‌ها شانس بسیار بیشتری برای تولید ارزش وجود خواهد داشت درحالی‌که هردوی این نواحی در بخش بلوغ بازار از مراحل چرخه حیات قرار گرفته‌اند، اما ناحیه مشتری محوری بر اساس متمایزسازی پیشنهاد با استفاده از جذاب نمودن آن برای مشتری کار می‌کند؛ و این در حالی است که تمرکز ناحیه تعالی عملیاتی بر ارتقای پیشنهاد از منظر شرکت است.

بازار ارزش پیشنهادی جدیدی است که بخش ارزان قیمت بازار را هدف گرفته است. برخی اوقات شرکت‌ها می‌توانند از حرکت عجولانه به سمت پایین بازار صرف‌نظر کنند و به جای آن مبنای رقابت را از قابلیت اطمینان، به راحتی و سفارشی‌سازی تغییر دهند. این کار اغلب مستلزم آن است که نوآوری‌های محصول یا فرایند را متوقف کنند و بیشتر روش‌های چندجانبه برای ارائه ارزش را در نظر بگیرند.

مدل‌های محصول که باهدف بهبود کارکرد و کیفیت انجام می‌شوند، مدت پایداری کمتری نسبت به گذشته دارند. شرکت‌های تازه‌وارد بیشتری بر مبنای راحتی رقابت می‌کنند و در نتیجه بازارها سریع‌تر از گذشته به سمت کالایی شدن حرکت می‌کنند.

بر اساس یافته‌های مور در بازاری رو به رشد، قاعده ارزش رهبری محصول تمایل دارد انواع اثربخش‌تری از نوآوری را تولید نماید که با محصول، کاربرد، پلتفرم و ایجاد جهش در روند عادی مرتبط می‌باشد. در اینجا بازار به دنبال بهبودهایی در کارکرد و قابلیت اعتماد است. در اوایل دوران بلوغ بازار، قاعده ارزش مشتری محوری دارای بیشترین احتمال ثمر دهی است که به شکل نوآوری‌هایی از قبیل گسترش خط محصول، ارتقاء، بازاریابی و تجربه کاربری می‌باشد. در این نقطه از سلسله مراتب خرید، تازه‌واردان به بازار در حال دستیابی به توازن



”

محتوا، ذرہ اتمی  
تشکیل دہندہ کل  
**دیجیٹال مارکتینگ**  
است. **Rebecca Lieb**

“



استراتژی بازاریابی چیست؟



## استراتژی بازاریابی چیست؟

استراتژی چیست؟ تعاریف و مفهوم سازی های زیادی درباره استراتژی وجود دارد و استراتژی معانی متفاوتی برای افراد مختلف دارد. یک تعریف ساده و مستقیم عبارت است از: **"استراتژی، روش های هماهنگ شده ای است که سازمان توسط آن، اهدافش را دنبال می کند."** استراتژی، مجموعه یکپارچه ای از انتخاب ها و تصمیمات را دربرمی گیرد که قصد حمایت و پیشبرد چشم انداز و اهداف شرکت را دارند. استراتژی بازاریابی، نحوه رقابت در بازار خاص یا بخش بازار را توصیف می کند. از این رو، تصمیمات بازاریابی استراتژیک به مجموعه ای از مسائل و وظایف حیاتی اشاره می کند که عبارتند از:

- جهت بلندمدت شرکت
- قلمروی شرکت
- شناسایی و یا خلق مزایای رقابتی
- نگهداری و حفظ آن مزایای رقابتی
- شناسایی و اولویت بندی فرصت ها و تهدیدها در محیط خارجی شامل
- شناسایی و اولویت بندی نیازهای مشتری و نیز انتظارات و نیازها و علایق سایر ذینفعان.

یک استراتژی بازاریابی درست و متقاعدکننده باید تمام این مسائل را در نظر بگیرد. این استراتژی باید سه الزام اساسی را رعایت کند:

۱. استراتژی باید جامع باشد و به پنج دیپلو (5Ws) و یک اچ (1H) اشاره کند (جدول ۱ را مشاهده کنید)؛

۲. استراتژی باید به نحوی یکپارچه باشد که پنج دیپلوه ها و یک اچ باید با هم تناسب داشته باشند و همدیگر را تقویت کنند؛

۳. استراتژی باید با چشم انداز بلندمدت، شایستگی های محوری و فرصت های محیطی، سازگار باشد.

استراتژی بازاریابی جامع باید چه کسی، کجا، چه چیزی، چرا، چگونه و چه زمانی (5Ws و 1H) را مشخص نماید:

**۱. شرکت به چه کسی، خدمت ارائه خواهد داد- بخش های مشتری و محصولات:** استراتژی مستلزم تعریف روشن از بازار هدف، جایگاه هدف درون هر بازار و محصولات و خدماتی است که برای بازار ساخته می شوند.

**۲. شرکت در کجا، کسب و کار را انجام خواهد داد- بازارهای جغرافیایی و مناطق:** در ارتباط با سؤال اول، تعریف بازار جغرافیایی است- در سراسر جهان، متمرکز بر کشور، متمرکز بر منطقه و غیره. این تصمیم شامل تعیین اولویت ها در ورود به بازار نیز می شود.

**۳. شرکت چه نیازهایی را برآورده خواهد کرد- نیازهایی که شرکت می تواند بهتر از رقبای برآورده کند و منجر به تمایز عمده می شود:** این، سؤال، موضوع کلیدی استراتژی است زیرا نحوه ایجاد تمایزی که شرکت بتواند آن را حفظ کند و نحوه ایجاد ارزش برای مشتری را تعریف می کند.

جدول شماره ۱:

ابزارهای تحلیلی متداول	سؤالات معمول	بنج دیپلو و یک اچ
بخش بندی بازار هدف گیری جایگاه یابی تحلیل پورترفلو	کدام بخش های بازار؟ کدام طبقات محصول؟ کدام محصولات و خدمات؟ کدام تکنولوژی ها؟	می خواهد به آنها خدمت ارائه دهد، چه کسانی هستند و محصولات و خدمات، چه هستند؟ شرکت می خواهد در چه بازارهای جغرافیایی فعالیت کند؟ کدام مناطق؟ کدام کانال های توزیع؟
جایگاه یابی استراتژی های عمومی پورتر مرز ارزش مزایای رقابتی پایدار شایستگی های محوری	متمایزکننده ها چه هستند؟ کیفیت تصویر برند طراحی کارکرد قیمت خدمت سفارشی سازی	چه چیزی؟ شرکت باید چه نیازهایی مشتری را برآورده کند؟
شایستگی های محوری تحلیل سوات تحلیل زنجیره ارزش	کدام شایستگی های محوری؟ کدام فعالیت های زنجیره ارزش؟ توسعه داخلی؟ اتحادهای استراتژیک؟ سرمایه گذاری مشترک؟ اعطای مجوز/ فرانچایز؟	چگونه؟ رسید؟ محوری و فعالیت های زنجیره ارزش؟
استراتژی های رشد محصول - بازار تحلیل سوات	سرعت توسعه ترتیب اقدامات	چه زمانی؟ سرعت و توالی اقدامات چیست؟
تحلیل زنجیره ارزش منحنی تجربه صفره های اقتصادی به مقیاس مقیاس صفره های اقتصادی تولید مرز ارزش	منطق اقتصادی و مدل کسب و کار چیست؟ صفره های اقتصادی به مقیاس منحنی تجربه صفره های اقتصادی تولید قیمت های اضافی	چرا؟ چرا ما بازده به دست می آوریم؟



## استراتژی بازاریابی چیست؟

**۴. چگونه شرکت به مشتریان و نیازها خدمت رسانی خواهد کرد- روش‌ها (شایستگی‌های محوری و فعالیت‌های زنجیره ارزش):** یک استراتژی جامع باید بگوید که شرکت چگونه قصد دارد به مزایای رقابتی دست یابد و نیازهای مشتریان هدف (از طریق توسعه داخلی آن مزایای رقابتی، برون‌سپاری یا همکاری با شرکا) را برآورده کند.

**۵. شرکت چه زمانی، عمل خواهد کرد- سرعت و توالی اقدامات شرکت:** بدون توضیح مراحل و برنامه زمانی، استراتژی، قابل اجرا نیست، منابع نمی‌توانند تخصیص داده شوند، هزینه‌ها برای دوره‌های زمانی برنامه استراتژیک نمی‌توانند برآورد شوند و پیش‌گرفت اجرا نمی‌تواند به صورت مؤثری نظارت شود.

**۶. چرا شرکت، این کارها را انجام خواهد داد- مدل کسب‌وکار و منطق اقتصادی:** یک استراتژی صحیح باید آشکارا توضیح دهد که چرا شرکت باید با استفاده از استراتژی خاصی، بازده کسب کند. هر استراتژی باید بر مبنای منطق اقتصادی صحیح، مثلاً، هزینه‌های کمتر از طریق صرفه‌های اقتصادی به مقیاس یا تولید، قیمت اضافی بالاتر از طریق ارزش برتر مشتری و غیره قرار داشته باشد.

هنگام تدوین استراتژی، این چارچوب خلاصه، یک راهنمای مفید، جامع و کاربردی را ارائه می‌دهد. برای هر کدام از شش عنصر (پنج

دبلیو و یک اچ) شما سؤالات معمول را که باید پاسخ داده شوند، پیدا می‌کنید. ستون آخر شامل ابزارهای تحلیلی می‌شود که می‌توانند برای تصمیمات مجزا به کار روند.

یک مثال خوب از استراتژی جامع، استراتژی آیکیا می‌باشد. خرده‌فروش سوئدی لوازم منزل با حدوده ۱۳۰۰۰۰ کارمند که در ۲۴ کشور با درآمد سالانه بیش از ۲۱ میلیارد یورو (حدود ۳۰ میلیارد یورو) فعالیت می‌کند، استراتژی روشن و جذابی دارد که سازگار و بادوام بوده است؛ عناصر اساسی آن، تقریباً برای بیش از ۳۰ سال بدون تغییر مانده است. هر عنصر متمایز استراتژی که توسط چشم‌انداز "ایجاد زندگی روزانه بهتر برای بسیاری از مردم ... با ارائه مجموعه گسترده‌ای از لوازم منزل کاربردی و با طراحی خوب با قیمتی بسیار پایین که اکثر افراد توان خرید آنها را خواهند داشت"، هدایت می‌شود، به سویی آن چشم‌انداز حرکت می‌کند. عناصر مجزا، مطابق با شکل ۱ با یکدیگر تناسب دارند و همدیگر را تقویت می‌کنند.

هلموت ون مولتکی، ارتشبد پروسی معروف (۱۸۰۰-۱۸۹۱)، استراتژی را به عنوان "تکامل دستورات عمل اصلی مطابق با شرایط همواره در حال تغییر" تعریف کرد. به طور مشابه، قاعده ارتشی قدیمی وجود دارد "حتی بهترین برنامه‌های نبشرد، با اولین شلیک فاش

می‌شوند." این نقل قول‌ها به حقیقت اساسی درباره استراتژی‌ها تاکید می‌کنند: استراتژی‌ها، ایستا نیستند، آنها پویا می‌باشند؛ استراتژی‌ها باید مطابق با شرایط متغیر، تکامل یابند.

قبل از اجرای هر استراتژی، باید سازگاری و اعتبار آن استراتژی به دقت آزمون شود. آزمون نهایی به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱. آیا استراتژی با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی شرکت همراستا می‌باشد؟  
۲. آیا به طور شفاف، به پنج دبلیوها و یک اچ، پاسخ داده می‌شود؟

۳. آیا استراتژی از فرصت‌ها در بازار بهره‌برداری می‌کند؟

۴. آیا استراتژی با عوامل کلیدی موفقیت در بازار همراستا می‌باشد؟

۵. آیا استراتژی بر اساس شایستگی‌های محوری و قوت‌ها ساخته می‌شود؟

۶. آیا متمایزکننده‌ها، پایدار هستند؟

۷. آیا پنج دبلیوها و یک اچ، از نظر داخلی سازگار هستند؟

۸. آیا شرکت، منابع کافی برای دنبال کردن و اجرای استراتژی دارد؟

به طور خلاصه، آن شش عنصر ضروری استراتژی بازاریابی جامع می‌توانند تحت دو عنوان گسترده‌تر زیر خلاصه شوند:

• استراتژی چه نیازهای مشتری را هدف قرار

می‌دهد؟

• شرکت چگونه در آن هدف‌گیری‌ها، بهتر از رقبا و به صورت سودآور عمل می‌کند؟

هنگام بازبینی پیش‌نهادهای تجاری، گاهی سرمایه‌گذاران خطریذیر، آن دو سؤال را به "درد کجاست؟" و "معجزه کجاست؟" محدود می‌کنند. شرکت چه نیازهایی را هدف قرار خواهد داد و چگونه به آن بخش‌ها/ نیازها، بهتر از راه‌حل‌های موجود خدمت‌رسانی خواهد کرد؟ دو عنصر کلیدی عبارتند از:

• **بخش‌های هدف.** سؤالات درباره اینکه شرکت به چه کسی خدمت ارائه می‌دهد، چه زمانی شرکت آن نیازها را برآورده می‌کند (یعنی، در چه مناسبت‌هایی)، کجا این کارها را انجام می‌دهد (یعنی، بازارهای جغرافیایی) و چه نیازهایی را شرکت تامین می‌کند، همگی درباره بخش‌هایی که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند، می‌باشند. درد کجاست؟

• **مزایای رقابتی.** سؤالات درباره اینکه شرکت چگونه به آن بخش‌های هدف و نیازهایشان بهتر از رقبا خدمت ارائه می‌دهد و چرا شرکت آن کار را انجام می‌دهد (مدل کسب‌وکار یا منطق سود) همگی مربوط به مزایای رقابتی (منابع یا قابلیت‌ها) که شرکت دارا می‌باشد یا ایجاد خواهد کرد، هستند. معجزه کجاست؟

# استراتژی بازاریابی چیست؟



نقل از کتاب  
مدیریت استراتژی بازاریابی  
نویسنده: تاد مورادیان و همکاران  
نشر ادیبان روز  
www.adibanbook.ir



بعد از رسیدن ها، گامی دگر باقی ست ...



سازمان مدیریت متا  
Meta Management Organization