

# بی‌نظمی؛

راهکارهای مدیریت و  
بازاریابی در عصر تلاطم

فیلیپ کاتلر  
جان ای. کسلینون  
ترجمه‌ی علی‌بای



## فهرست مطالب

- پیشگفتار مترجم ..... ۱۱
- درباره‌ی نویسندگان ..... ۱۵
- پیشگفتار ..... ۱۸
- مقدمه ..... ۲۳
- فصل اول: جهان به دوره‌ی اقتصادی نوینی پا گذاشته است ..... ۲۹
- تلاطم بازار چیست؟ ..... ۴۰
- عواملی که ممکن است موجب بی‌نظمی شوند ..... ۴۸
- پیشرفت‌های فناورانه و انقلاب اطلاعاتی ..... ۴۹
- نوآوری و فناوری‌های برافکن ..... ۵۴
- ظهور قدرت‌های جدید ..... ۶۰
- آبرقابت ..... ۶۵
- صندوق‌های ثروت ملی ..... ۶۷
- محیط‌زیست ..... ۷۲
- توانمند شدن مشتریان و ذی‌نفعان ..... ۷۵
- نتیجه‌گیری ..... ۷۹
- فصل دوم: واکنش‌های نادرست مدیریت در رویارویی با تلاطم ..... ۸۳
- گلدمن ساکس: مثالی از ریسک در مقابل عدم قطعیت ..... ۸۸
- تصمیم‌های نادرست برای تخصیص منابع که به فرهنگ و راهبرد اصلی شرکت ... ۹۲



۲۱۳	فصل پنجم: طراحی سامانه‌های بازاریابی تاب‌آوری .....
۲۱۹	واکنش‌های رایج بازاریابی به بحران‌ها .....
۲۲۵	واکنش‌های راهبردی بازاریابی به بحران‌ها .....
۲۳۳	مسائل عملیاتی پیش روی واحد بازاریابی .....
۲۴۰	مسائل عملیاتی پیش روی واحد فروش .....
۲۴۷	نتیجه‌گیری .....
۲۴۹	فصل ششم: رشد و شکوفایی در عصر تلاطم .....
۲۵۲	ثبات بنگاه کسب و کار .....
۲۵۴	دید دوجانبه .....
۲۵۶	برنامه‌ریزی سه‌گانه .....
۲۵۸	شهرت و خوشنامی شرکت .....
۲۶۵	اشتیاق و هواداری مشتری .....
۲۶۹	ویژگی‌های مشترک مؤسسات و کسب و کارهای عزیز .....
۲۷۰	ویژگی‌های شرکت‌هایی که طول عمر بیشتری دارند .....
۲۷۴	مسئولیت اجتماعی شرکت و پایایی بوم‌شناختی .....
۲۷۶	رفتار اخلاقی و صادفانه .....
۲۷۹	نتیجه‌گیری .....

۹۵	کاهش هزینه‌ها در تمام سطوح به‌جای اقدامات متمرکز و سنجیده .....
۹۹	راه‌حل‌ها و اقدامات موقتی و سطحی برای محافظت از نقدینگی و گردش مالی ...
۱۰۱	کاهش هزینه‌های بازاریابی، نام و نشان تجاری و تولید محصولات جدید .....
۱۰۳	۱۰ اشتباه بزرگ و رایج (مرتبط با نوآوری) که ممکن است شرکت در تلاطم اقتصادی
۱۰۵	کاهش فروش و تخفیف در قیمت‌ها .....
۱۰۸	کاهش روابط با مشتریان به علت کاهش هزینه‌های مربوط به فروش .....
۱۰۹	کاهش بودجه‌ی آموزش و توسعه در حین بحران اقتصادی .....
۱۱۱	بی‌توجهی به تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان .....
۱۱۸	نتیجه‌گیری .....
۱۲۱	فصل سوم: الگوی بی‌نظمی .....
۱۳۴	ایجاد سامانه‌ی هشداردهنده‌ی زودهنگام (EWS) .....
۱۴۵	تدوین سناریوهای اصلی .....
۱۵۸	انتخاب راهبرد و سناریو .....
۱۶۳	نتیجه‌گیری .....
۱۶۵	فصل چهارم: طراحی سامانه‌های مدیریت تاب‌آوری .....
۱۷۳	سامانه‌ی مدیریت بی‌نظمی .....
۱۷۸	واحد مالی و فناوری اطلاعات .....
۱۹۰	تولید و عملیات .....
۱۹۹	خرید و تدارکات .....
۲۰۶	منابع انسانی .....
۲۱۱	نتیجه‌گیری .....



پیشگفتار مترجم

تحولات عظیمی در دهه‌های اخیر رخ داده که کسب‌وکارها را بیش از پیش به یکدیگر متصل و وابسته کرده است. این وابستگی شدید باعث شده است که بحران‌های داخلی یا اتفاق‌های پیش‌بینی نشده در محل وقوع باقی نمانند و به سرتاسر اقتصاد و صنعت کشور، منطقه و یا حتی کره‌ی خاکی سرایت کنند. در چنین وضعیتی، راهکارهای قدیمی کارآمد نیستند و باید طرحی نو در انداخته شود که پویایی و تحول اقتصاد و بازارها را در محاسباتش دخیل کند. در عصری که هر لحظه آبستن بحران و دگرگونی غیرمنتظره و جدیدی است، دلخوش بودن به راهکارهای سنتی یا امید بستن به شانس و اقبال برای خروج از بی‌نظمی و تلاطم اقتصادی ممکن است به قیمت نابودی کسب‌وکار تمام شود. مدیران و رهبران تیزبین که اولین نشانه‌های این عصر را دریافته‌اند به خوبی می‌دانند پیش‌نیاز بقا در چنین وضعیتی، تغییر نگرش‌ها و بازیابی پیش‌فرض‌ها و تدبیر راهکارهای منعطف است.

حال که می‌دانیم رویارویی با وضعیت متلاطم اقتصادی، امری اجتناب‌ناپذیر است چه باید کنیم؟ آیا ممکن است از تلاطم در امان باشیم؟ آیا راهکار و روش‌هایی وجود دارد که از این تلاطم‌های نابودکننده که بزرگترین کسب‌وکارها را به زیر کشانده‌اند، جان سالم به در ببریم؟ در این کتاب، اصول و قواعد رویارویی با تلاطم اقتصادی را می‌آموزیم به گونه‌ای که نه فقط از تلاطم جان سالم به در ببریم بلکه بتوانیم نهایت بهره را نیز از آن ببریم، چیزی که در علم مدیریت، تبدیل تهدید به فرصت نام دارد.

اولین گزینه‌هایی که به ذهن مدیران برای رویارویی با وضعیت نامناسب اقتصادی می‌رسد، تعدیل نیروی وسیع و گسترده، کاهش هزینه‌ها به صورت عمومی، و به ویژه کاهش هزینه‌های بازاریابی است. اجرای چشم‌پسته‌ی این

کتاب ۱۷۱

۱۷۲

۱۷۳

۱۷۴

۱۷۵

۱۷۶

۱۷۷

۱۷۸

۱۷۹

۱۸۰

۱۸۱

۱۸۲

۱۸۳

۱۸۴

۱۸۵

۱۸۶

۱۸۷

۱۸۸

۱۸۹

۱۹۰

۱۹۱

۱۹۲

۱۹۳

۱۹۴

۱۹۵

۱۹۶

۱۹۷

۱۹۸

۱۹۹

۲۰۰

۲۰۱

۲۰۲

۲۰۳

۲۰۴

۲۰۵

۲۰۶

۲۰۷

۲۰۸

۲۰۹

۲۱۰

۲۱۱

۲۱۲

۲۱۳

۲۱۴

۲۱۵

۲۱۶

۲۱۷

۲۱۸

۲۱۹

۲۲۰

۲۲۱

۲۲۲

۲۲۳

۲۲۴

۲۲۵

۲۲۶

۲۲۷

۲۲۸

۲۲۹

۲۳۰

۲۳۱

۲۳۲

۲۳۳

۲۳۴

۲۳۵

۲۳۶

۲۳۷

۲۳۸

۲۳۹

۲۴۰

۲۴۱

۲۴۲

۲۴۳

۲۴۴

۲۴۵

۲۴۶

۲۴۷

۲۴۸

۲۴۹

۲۵۰

۲۵۱

۲۵۲

۲۵۳

۲۵۴

۲۵۵

۲۵۶

۲۵۷

۲۵۸

۲۵۹

۲۶۰

۲۶۱

۲۶۲

۲۶۳

۲۶۴

۲۶۵

۲۶۶

۲۶۷

۲۶۸

۲۶۹

۲۷۰

۲۷۱

۲۷۲

۲۷۳

۲۷۴

۲۷۵

۲۷۶

۲۷۷

۲۷۸

۲۷۹

۲۸۰

۲۸۱

۲۸۲

۲۸۳

۲۸۴

۲۸۵

۲۸۶

۲۸۷

۲۸۸

۲۸۹

۲۹۰

۲۹۱

۲۹۲

۲۹۳

۲۹۴

۲۹۵

۲۹۶

۲۹۷

۲۹۸

۲۹۹

۳۰۰

۳۰۱

۳۰۲

۳۰۳

۳۰۴

۳۰۵

۳۰۶

۳۰۷

۳۰۸

۳۰۹

۳۱۰

۳۱۱

۳۱۲

۳۱۳

۳۱۴

۳۱۵

۳۱۶

۳۱۷

۳۱۸

۳۱۹

۳۲۰

۳۲۱

۳۲۲

۳۲۳

۳۲۴

۳۲۵

۳۲۶

۳۲۷

۳۲۸

۳۲۹

۳۳۰

۳۳۱

۳۳۲

۳۳۳

۳۳۴

۳۳۵

۳۳۶

۳۳۷

۳۳۸

۳۳۹

۳۴۰

۳۴۱

۳۴۲

۳۴۳

۳۴۴

۳۴۵

۳۴۶

۳۴۷

۳۴۸

۳۴۹

۳۵۰

۳۵۱

۳۵۲

۳۵۳

۳۵۴

۳۵۵

۳۵۶

۳۵۷

۳۵۸

۳۵۹

۳۶۰

۳۶۱

۳۶۲

۳۶۳

۳۶۴

۳۶۵

۳۶۶

۳۶۷

۳۶۸

۳۶۹

۳۷۰

۳۷۱

۳۷۲

۳۷۳

۳۷۴

۳۷۵

۳۷۶

۳۷۷

۳۷۸

۳۷۹

۳۸۰

۳۸۱

۳۸۲

۳۸۳

۳۸۴

۳۸۵

۳۸۶

۳۸۷

۳۸۸

۳۸۹

۳۹۰

۳۹۱

۳۹۲

۳۹۳

۳۹۴

۳۹۵

۳۹۶

۳۹۷

۳۹۸

۳۹۹

۴۰۰

۴۰۱

۴۰۲

۴۰۳

۴۰۴

۴۰۵

۴۰۶

۴۰۷

۴۰۸

۴۰۹

۴۱۰

۴۱۱

۴۱۲

۴۱۳

۴۱۴

۴۱۵

۴۱۶

۴۱۷

۴۱۸

۴۱۹

۴۲۰

۴۲۱

۴۲۲

۴۲۳

۴۲۴

۴۲۵

۴۲۶

۴۲۷

۴۲۸

۴۲۹

۴۳۰

۴۳۱

۴۳۲

۴۳۳

۴۳۴

۴۳۵

۴۳۶

۴۳۷

۴۳۸

۴۳۹

۴۴۰

۴۴۱

۴۴۲

۴۴۳

۴۴۴

۴۴۵

۴۴۶

۴۴۷

۴۴۸

۴۴۹

۴۵۰

۴۵۱

۴۵۲

۴۵۳

۴۵۴

۴۵۵

۴۵۶

۴۵۷

۴۵۸

۴۵۹

۴۶۰

۴۶۱

۴۶۲

۴۶۳

۴۶۴

۴۶۵

۴۶۶

۴۶۷

۴۶۸

۴۶۹

۴۷۰

۴۷۱

۴۷۲

۴۷۳

۴۷۴

۴۷۵

۴۷۶

۴۷۷

۴۷۸

۴۷۹

۴۸۰

۴۸۱

۴۸۲

۴۸۳

۴۸۴

۴۸۵

۴۸۶

۴۸۷

۴۸۸

۴۸۹

۴۹۰

۴۹۱

۴۹۲

۴۹۳

۴۹۴

۴۹۵

۴۹۶

۴۹۷

۴۹۸

۴۹۹

۵۰۰

۵۰۱

۵۰۲

۵۰۳

۵۰۴

۵۰۵

۵۰۶

۵۰۷

۵۰۸

۵۰۹

۵۱۰

۵۱۱

۵۱۲

۵۱۳

۵۱۴

۵۱۵

۵۱۶

۵۱۷

۵۱۸

۵۱۹

۵۲۰

۵۲۱

۵۲۲

۵۲۳

۵۲۴

۵۲۵

۵۲۶

۵۲۷

۵۲۸

۵۲۹

۵۳۰

۵۳۱

۵۳۲

۵۳۳

۵۳۴

۵۳۵

۵۳۶

۵۳۷

۵۳۸

۵۳۹

۵۴۰

۵۴۱

۵۴۲

۵۴۳

۵۴۴

۵۴۵

۵۴۶

۵۴۷

۵۴۸

۵۴۹

۵۵۰

۵۵۱

۵۵۲

۵۵۳

۵۵۴

۵۵۵

۵۵۶

۵۵۷

۵۵۸

۵۵۹

۵۶۰

۵۶۱

۵۶۲

۵۶۳

۵۶۴

۵۶۵

۵۶۶

۵۶۷

۵۶۸

۵۶۹

۵۷۰

۵۷۱

۵۷۲

۵۷۳

۵۷۴

۵۷۵

۵۷۶

۵۷۷

۵۷۸

۵۷۹

۵۸۰

۵۸۱

۵۸۲

۵۸۳

۵۸۴

۵۸۵

۵۸۶

۵۸۷

۵۸۸

۵۸۹

۵۹۰

۵۹۱

۵۹۲

۵۹۳

۵۹۴

۵۹۵

۵۹۶

۵۹۷

۵۹۸

۵۹۹

۶۰۰

۶۰۱

۶۰۲

۶۰۳

۶۰۴

۶۰۵

۶۰۶

۶۰۷

۶۰۸

۶۰۹

۶۱۰

۶۱۱

۶۱۲

۶۱۳

۶۱۴

۶۱۵

۶۱۶

۶۱۷

۶۱۸

۶۱۹

۶۲۰

۶۲۱

۶۲۲

۶۲۳

۶۲۴

۶۲۵

۶۲۶

۶۲۷

۶۲۸

۶۲۹

۶۳۰

۶۳۱

۶۳۲

۶۳۳

۶۳۴

۶۳۵

۶۳۶

۶۳۷

۶۳۸

۶۳۹

۶۴۰

۶۴۱

۶۴۲

۶۴۳

۶۴۴

۶۴۵

۶۴۶

۶۴۷

۶۴۸

۶۴۹

۶۵۰

۶۵۱

۶۵۲

۶۵۳

۶۵۴

۶۵۵

۶۵۶

۶۵۷

۶۵۸

۶۵۹

۶۶۰

۶۶۱

۶۶۲

۶۶۳

۶۶۴

۶۶۵

۶۶۶

۶۶۷

۶۶۸

۶۶۹

۶۷۰

۶۷۱

۶۷۲

۶۷۳

۶۷۴

۶۷۵

۶۷۶

۶۷۷

۶۷۸

۶۷۹

۶۸۰

۶۸۱

۶۸۲

۶۸۳

۶۸۴

۶۸۵

۶۸۶

۶۸۷

۶۸۸

۶۸۹

۶۹۰

۶۹۱

۶۹۲

۶۹۳

۶۹۴

۶۹۵

۶۹۶

۶۹۷

۶۹۸

۶۹۹

۷۰۰

۷۰۱

۷۰۲

۷۰۳

۷۰۴

۷۰۵

۷۰۶

۷۰۷

۷۰۸

۷۰۹

۷۱۰

۷۱۱

۷۱۲

۷۱۳

۷۱۴

۷۱۵

۷۱۶

۷۱۷

۷۱۸

۷۱۹

۷۲۰

۷۲۱

۷۲۲

۷۲۳

۷۲۴

۷۲۵

۷۲۶

۷۲۷

۷۲۸

۷۲۹

۷۳۰

۷۳۱

۷۳۲

۷۳۳

۷۳۴

۷۳۵

۷۳۶

۷۳۷

۷۳۸

۷۳۹

۷۴۰

۷۴۱

۷۴۲

۷۴۳

۷۴۴

۷۴۵

۷۴۶

۷۴۷

۷۴۸

۷۴۹

۷۵۰

۷۵۱

۷۵۲

۷۵۳

۷۵۴

۷۵۵

۷۵۶

۷۵۷

۷۵۸

۷۵۹

۷۶۰

۷۶۱

۷۶۲

۷۶۳

۷۶۴

۷۶۵

۷۶۶

۷۶۷

۷۶۸

۷۶۹

۷۷۰

۷۷۱

۷۷۲

۷۷۳

۷۷۴

۷۷۵

۷۷۶

۷۷۷

۷۷۸

۷۷۹

۷۸۰

۷۸۱

۷۸۲

۷۸۳

۷۸۴

۷۸۵

۷۸۶

۷۸۷

۷۸۸

۷۸۹

۷۹۰

۷۹۱

۷۹۲

۷۹۳

۷۹۴

۷۹۵

۷۹۶

۷۹۷

۷۹۸

۷۹۹

۸۰۰

۸۰۱

۸۰۲

۸۰۳

۸۰۴

۸۰۵

۸۰۶

۸۰۷

۸۰۸

۸۰۹

۸۱۰

۸۱۱

۸۱۲

۸۱۳

۸۱۴

۸۱۵

۸۱۶

۸۱۷

۸۱۸

۸۱۹

۸۲۰

۸۲۱

۸۲۲

۸۲۳

۸۲۴

۸۲۵

۸۲۶

۸۲۷

۸۲۸

۸۲۹

۸۳۰

۸۳۱

۸۳۲

۸۳۳

۸۳۴

۸۳۵

۸۳۶

۸۳۷

۸۳۸

۸۳۹

۸۴۰

۸۴۱

۸۴۲

۸۴۳

۸۴۴

۸۴۵

۸۴۶

۸۴۷

۸۴۸

۸۴۹

۸۵۰

۸۵۱

۸۵۲

۸۵۳

۸۵۴

۸۵۵

۸۵۶

۸۵۷

۸۵۸

۸۵۹

۸۶۰

۸۶۱

۸۶۲

۸۶۳

۸۶۴

۸۶۵

۸۶۶

۸۶۷

۸۶۸

۸۶۹

۸۷۰

۸۷۱

۸۷۲

۸۷۳

۸۷۴

۸۷۵

۸۷۶

۸۷۷

۸۷۸

۸۷۹

۸۸۰

۸۸۱

۸۸۲

۸۸۳

۸۸۴

۸۸۵

۸۸۶

۸۸۷

۸۸۸

۸۸۹

۸۹۰

۸۹۱

۸۹۲

۸۹۳

۸۹۴

۸۹۵

۸۹۶

۸۹۷

۸۹۸

۸۹۹

۹۰۰

۹۰۱

۹۰۲

۹۰۳

۹۰۴

۹۰۵

۹۰۶

۹۰۷

۹۰۸

۹۰۹

۹۱۰

۹۱۱

۹۱۲

۹۱۳

۹۱۴

۹۱۵

۹۱۶

۹۱۷

۹۱۸

۹۱۹

۹۲۰

۹۲۱

۹۲۲

۹۲۳

۹۲۴

۹۲۵

۹۲۶

۹۲۷

۹۲۸

۹۲۹

۹۳۰

۹۳۱

۹۳۲

۹۳۳

۹۳۴

۹۳۵

۹۳۶

۹۳۷

۹۳۸

۹۳۹

۹۴۰

۹۴۱

۹۴۲

۹۴۳

۹۴۴

۹۴۵

۹۴۶

۹۴۷

۹۴۸

۹۴۹

۹۵۰

۹۵۱

۹۵۲

۹۵۳

۹۵۴

۹۵۵

۹۵۶

۹۵۷

۹۵۸

۹۵۹

۹۶۰

۹۶۱

۹۶۲

۹۶۳

۹۶۴

۹۶۵

۹۶۶

۹۶۷

۹۶۸

۹۶۹

۹۷۰

۹۷۱

۹۷۲

۹۷۳

۹۷۴

۹۷۵

۹۷۶

۹۷۷

۹۷۸

۹۷۹

۹۸۰

۹۸۱

۹۸۲

۹۸۳

۹۸۴

۹۸۵

۹۸۶

۹۸۷

۹۸۸

۹۸۹

۹۹۰

۹۹۱

۹۹۲

۹۹۳

۹۹۴

۹۹۵

۹۹۶

۹۹۷

۹۹۸

۹۹۹

۱۰۰۰



راهکارها، مهلک‌تر از خود تلاطم و وضعیت نامطلوب اقتصادی است. مهمترین پرسشی که ذهن مدیران را مشغول می‌کند این است که چه باید کرد؟ پرسشی ساده که پاسخش به این سادگی نیست و به بررسی و موشکافی و دقت بسیار زیادی نیاز دارد. در این کتاب با آرایه‌ی نمونه‌های واقعی و بیان راهکارهای عملی، با مجموعه‌ی مدونی از راهکارهای مدیران تیزبین برای رویارویی با تلاطم اقتصادی آشنا می‌شویم؛ مدیرانی که کسب‌وکار خود را از امواج متلاطم اقتصادی به سلامتی عبور داده‌اند و از فرصت‌هایی که تلاطم در اختیارشان قرار داده است، نهایت استفاده را برده‌اند. همه‌ی این راهکارها که حاصل تلاش نویسندگان کتاب و بررسی هزاران کسب‌وکار بزرگ و کوچک و نحوه‌ی پاسخ آنان به تلاطم است، در «سامانه‌ی مدیریت بی‌نظمی» گرد آمده است.

همان‌طور که گفته شد امروزه تحولات اقتصادی مرز نمی‌شناسد و بی‌توجه به مرزهای سیاسی، جغرافیایی یا فرهنگی، بازارها را در می‌نوردند و برهم‌کنش آنها ترکیب‌های جدیدی می‌آفریند که به تغییر همیشگی وضعیت کسب‌وکارها منجر می‌شود. این وضعیت، حالتی از تلاطم دائمی به وجود می‌آورد به گونه‌ای که اگر سازمانی این ماهیت متغیر و پویا را درک نکند و خود را به تدابیر دفاعی و هجومی متناسب مسلح نکرده باشد، پیشاپیش عرصه را به رقیبان باخته و آسیب‌پذیری‌اش در برابر ضربات سهمگین طوفان‌ها و امواج خروشان دریای متلاطم اقتصادی حتمی است. کتاب «بی‌نظمی؛ راهکارهای مدیریت و بازاریابی در عصر تلاطم» می‌تواند کشتی نجات مدیران و رهبران در این دریای طوفان‌زده باشد.

کتاب حاضر نشان می‌دهد که تلاطم، هم تهدید و هم فرصت به ارمغان می‌آورد و مرز میان موفقیت و شکست در چنین وضعیتی، تنها داشتن نگاهی روشن، دوراندیش و در پیش گرفتن اقداماتی حساب‌شده است که در اینجا

اساسی‌ترین آنها معرفی می‌شود. در واقع این کتاب نه درباره‌ی عبور از تلاطم، که درباره‌ی حضور در تلاطم است؛ حضور در تلاطم، اجتناب از گرداب‌های مهلک آن و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های منحصربه‌فردی که در پی دارد، رویکردهایی است که در این اثر بدان‌ها پرداخته شده است.

در پایان باید یادآور شویم که در برگردان این اثر ارزشمند و کاربردی، تلاش شده است ضمن رعایت امانت‌داری کامل و پایبندی به پیام اصلی متن، ترجمه‌ای روان و گیرا به مخاطب عرضه شود. بی‌تردید علی‌رغم همه‌ی این تلاش‌ها این اثر نیز خالی از اشکال نخواهد بود و از این رو، دیدگاه‌های ارزشمند شما مخاطبان گرامی می‌تواند به هر چه بهتر شدن چاپ‌های آتی این اثر و سایر آثار مترجم کمک شایانی کند.

علی‌بای

تابستان ۱۳۹۳