



مسائل جاری مدیریت

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

دکتر زین العابدین رحمانی دکتر جمشید سالار

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

سیزده

پیشگفتار

فصل اول. رقابت در صنایع نوظهور.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ تعریف سازمان.....	۲
۲-۱ ماهیت متنوع سازمان‌ها.....	۲
۳-۱ نقش سازمان‌ها در جامعه.....	۳
۴-۱ تعریف مدیریت.....	۴
۵-۱ مدیریت از دیدگاه اسلام.....	۶
۶-۱ چرخه حیات محصول.....	۸
۷-۱ رقابت در صنایع نوظهور.....	۹
۱-۷-۱ مزایا و معایب استراتژی‌های پیش‌گام‌بودن و پیروبودن.....	۱۰
۲-۷-۱ عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های پیش‌گام‌بودن و پیروبودن.....	۱۳
۳-۷-۱ اهمیت یادگیری سازمانی در استراتژی کسب‌وکار.....	۱۶
۸-۱ موردکاوی‌های مدیریتی.....	۱۶
۱-۸-۱ شرکت نایک.....	۱۷
۲-۸-۱ شرکت گوگل.....	۱۹
خلاصه.....	۲۱
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۲۲
خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	۲۴
فصل دوم. رقابت در صنایع بالغ.....	۲۵
هدف کلی.....	۲۵

۲۵	هدف‌های یادگیری.....
۲۵	مقدمه.....
۲۶	۱-۲ رقابت در صنایع بالغ.....
۲۶	۱-۱-۲ ویژگی‌های غیرجذاب صنایع بالغ.....
۳۰	۲-۱-۲ استراتژی‌های افزایش جذابیت بازارهای بالغ.....
۳۵	۲-۲ رقابت در صنایع تولیدی و خدماتی.....
۳۵	۱-۲-۲ افزایش بهره‌وری در بخش تولید.....
۳۸	۲-۲-۲ سرعت روبه‌رشد بخش خدمات.....
۴۰	۳-۲-۲ افزایش بهره‌وری بخش خدمات.....
۴۲	۳-۲ موردکاوی‌های مدیریتی.....
۴۲	۱-۳-۲ شرکت والمارت.....
۴۶	خلاصه.....
۴۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۴۹	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....
۵۱	فصل سوم. کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکار.....
۵۱	هدف کلی.....
۵۱	هدف‌های یادگیری.....
۵۱	مقدمه.....
۵۲	۱-۳ کارآفرینی استراتژیک.....
۵۳	۲-۳ کارآفرینی و فرصت‌های کارآفرینی.....
۵۴	۳-۳ ویژگی‌های کارآفرینان.....
۵۵	۴-۳ ساختار کارآفرینی.....
۵۶	۵-۳ کارآفرینی در چرخه حیات سازمان.....
۵۶	۶-۳ نقش فرهنگ انطباقی در کارآفرینی.....
۵۷	۷-۳ کارآفرینی بین‌المللی.....
۵۸	۸-۳ نقش ظرفیت جذب در کارآفرینی.....
۵۹	۹-۳ تعریف خلاقیت.....
۶۰	۱۰-۳ نقش خلاقیت در کارآفرینی.....
۶۲	۱۱-۳ تعریف یادگیری‌مداری.....
۶۳	۱۲-۳ تعریف نوآوری.....
۶۶	۱۳-۳ ارتباط بین نوآوری و کارآفرینی.....
۶۷	۱۴-۳ تأثیر یادگیری در نوآوری.....
۶۸	۱۵-۳ بازارمداری.....
۶۸	۱-۱۵-۳ ایجاد هوشمندی بازار.....
۷۱	۲-۱۵-۳ توزیع هوشمندی بازار.....
۷۲	۳-۱۵-۳ پاسخگویی به هوشمندی بازار.....
۷۳	۱۶-۳ تأثیر بازارمداری بر نوآوری.....
۷۴	۱۷-۳ انتشار نوآوری.....

۷۴	۱۸-۳ پذیرش نوآوری.....
۷۶	۱-۱۸-۳ نوآوران.....
۷۶	۲-۱۸-۳ پذیرندگان اولیه.....
۷۷	۳-۱۸-۳ اکثریت اولیه.....
۷۷	۴-۱۸-۳ اکثریت ثانویه.....
۷۷	۵-۱۸-۳ عقب مانده ها.....
۷۷	۱۹-۳ انواع نوآوری از لحاظ میزان تأثیر در رفتار مصرف کننده.....
۷۸	۱-۱۹-۳ نوآوری پیوسته.....
۷۸	۲-۱۹-۳ نوآوری گسسته.....
۷۸	۲۰-۳ موردکاوی های مدیریتی.....
۷۸	۱-۲۰-۳ شرکت سیسکو.....
۸۱	۲-۲۰-۳ شرکت سیرل.....
۸۲	خلاصه.....
۸۶	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل سوم.....
۸۸	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....
۸۹	فصل چهارم. مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات در کسب و کار.....
۸۹	هدف کلی.....
۸۹	هدف های یادگیری.....
۸۹	مقدمه.....
۹۰	۱-۴ تعریف مسئولیت اجتماعی.....
۹۱	۲-۴ ابعاد مسئولیت اجتماعی.....
۹۱	۱-۲-۴ بُعد اقتصادی.....
۹۲	۲-۲-۴ بُعد قانونی.....
۹۲	۳-۲-۴ بُعد اخلاقی.....
۹۲	۴-۲-۴ بُعد بشردوستانه.....
۹۳	۳-۴ مباحث مسئولیت اجتماعی.....
۹۴	۱-۳-۴ پایداری محیط زیست و بازاریابی سبز.....
۹۵	۲-۳-۴ حمایت از حقوق مصرف کنندگان.....
۹۶	۳-۳-۴ ارتباط با جامعه.....
۹۶	۴-۴ بازاریابی اجتماعی.....
۹۸	۵-۴ اهمیت اخلاقیات در کسب و کار.....
۹۹	۶-۴ مباحث اخلاقی در بازاریابی.....
۹۹	۱-۶-۴ مباحث اخلاقی مرتبط با محصول.....
۹۹	۲-۶-۴ مباحث اخلاقی مرتبط با قیمت.....
۱۰۰	۳-۶-۴ مباحث اخلاقی مرتبط با ترویج.....
۱۰۱	۴-۶-۴ مباحث اخلاقی مرتبط با توزیع.....
۱۰۲	۷-۴ ریشه های رفتار غیر اخلاقی.....
۱۰۳	۱-۷-۴ اخلاقیات فردی.....

۱۰۳	۲-۷-۴ فرایندهای تصمیم‌گیری.....
۱۰۴	۳-۷-۴ فرهنگ سازمانی.....
۱۰۶	۴-۷-۴ انتظارات غیرواقع‌بینانه عملکردی.....
۱۰۶	۵-۷-۴ رهبری.....
۱۰۶	۸-۴ موردکاوی‌های مدیریتی.....
۱۰۷	۱-۸-۴ شرکت تامز.....
۱۰۸	۲-۸-۴ شرکت بارت- جکسون.....
۱۱۰	خلاصه.....
۱۱۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....
۱۱۵	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....
۱۱۷	فصل پنجم. اینترنت و بازاریابی الکترونیکی.....
۱۱۷	هدف کلی.....
۱۱۷	هدف‌های یادگیری.....
۱۱۷	مقدمه.....
۱۱۸	۱-۵ فناوری اطلاعات در کسب‌وکار.....
۱۱۹	۲-۵ رقابت برخط.....
۱۲۰	۱-۲-۵ ویژگی‌های متمایز کسب‌وکار برخط.....
۱۲۲	۲-۲-۵ استراتژی‌های عام و رقابت برخط.....
۱۲۳	۳-۲-۵ مزایای استراتژی‌های یکپارچه و مزیت دوگانه.....
۱۲۴	۴-۲-۵ شرکت‌های کاملاً برخط و شرکت‌های مرکب برخط و سستی.....
۱۲۷	۳-۵ تجارت الکترونیکی.....
۱۲۸	۴-۵ بازاریابی الکترونیکی.....
۱۳۰	۵-۵ قابلیت تعاملی رسانه‌های اجتماعی.....
۱۳۱	۶-۵ شبکه‌های اجتماعی.....
۱۳۳	۷-۵ بازاریابی همه‌ای.....
۱۳۳	۸-۵ بازاریابی ویروسی.....
۱۳۴	۱-۸-۵ انواع تبلیغات ویروسی.....
۱۳۵	۲-۸-۵ مزایای بازاریابی ویروسی.....
۱۳۵	۳-۸-۵ معایب بازاریابی ویروسی.....
۱۳۷	۹-۵ تبلیغات در بازی‌های رایانه‌ای.....
۱۳۷	۱۰-۵ بازاریابی موبایلی.....
۱۳۷	۱۱-۵ اعتماد در بازاریابی الکترونیکی.....
۱۳۸	۱۲-۵ موردکاوی‌های مدیریتی.....
۱۳۹	۱-۱۲-۵ شرکت اپل.....
۱۴۱	خلاصه.....
۱۴۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....
۱۴۷	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم.....

فصل ششم. مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۴۹
هدف کلی.....	۱۴۹
هدف‌های یادگیری.....	۱۴۹
مقدمه.....	۱۴۹
۱-۶ ارزش ادراکی مشتری.....	۱۵۰
۲-۶ رضایت مشتری.....	۱۵۱
۳-۶ درجه‌بندی رضایت مشتری.....	۱۵۴
۴-۶ اقدامات لازم برای افزایش رضایت مشتریان.....	۱۵۵
۵-۶ تعارض بین واحدهای تولید و بازاریابی در رضایت مشتریان.....	۱۵۶
۶-۶ انتظارات مشتریان.....	۱۵۷
۷-۶ فواید رضایت مشتریان.....	۱۵۷
۸-۶ سنجش رضایت مشتریان.....	۱۵۸
۹-۶ شکایت مشتری.....	۱۵۹
۱۰-۶ کیفیت محصولات و خدمات.....	۱۶۰
۱۱-۶ تأثیر کیفیت بر عملکرد سازمانی.....	۱۶۱
۱۲-۶ مدیریت کیفیت جامع.....	۱۶۲
۱۳-۶ ارزش طول عمر مشتری.....	۱۶۲
۱۴-۶ تأثیر اندازه مشتریان بر سودآوری.....	۱۶۳
۱۵-۶ سودآوری مشتری.....	۱۶۳
۱۶-۶ مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۶۴
۱۷-۶ بخش‌های مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۶۵
۱-۱۷-۶ مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی.....	۱۶۶
۲-۱۷-۶ مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی.....	۱۶۶
۳-۱۷-۶ مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی (شارکتی).....	۱۶۶
۱۸-۶ مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی.....	۱۶۷
۱۹-۶ بازاریابی اجازه‌ای.....	۱۶۷
۲۰-۶ بازاریابی مشارکتی.....	۱۶۸
۲۱-۶ بازاریابی تک‌به‌تک.....	۱۶۸
۲۲-۶ جذب و حفظ مشتریان.....	۱۶۹
۲۳-۶ سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی.....	۱۶۹
۲۴-۶ پایگاه داده و انبار داده‌ها.....	۱۷۰
۲۵-۶ مدیریت پایگاه مشتریان.....	۱۷۱
۲۶-۶ وفاداری مشتری.....	۱۷۲
۲۷-۶ روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها.....	۱۷۲
۱-۲۷-۶ حرکت از ساختارهای عمودی به ساختارهای افقی.....	۱۷۳
۲-۲۷-۶ حرکت از وظایف تکراری به تفویض اختیار.....	۱۷۳
۳-۲۷-۶ حرکت از سیستم‌های کنترلی رسمی به تسهیم اطلاعات.....	۱۷۴
۴-۲۷-۶ حرکت از استراتژی‌های رقابتی به استراتژی‌های مشارکتی.....	۱۷۴
۵-۲۷-۶ حرکت از فرهنگ سخت به فرهنگ انطباق‌پذیر.....	۱۷۵

۱۷۵	۲۸-۶ ساختار سازمانی مشتری مدار.....
۱۷۶	۲۹-۶ کارت امتیازی متوازن.....
۱۷۸	۳۰-۶ موردکاوی های مدیریتی.....
۱۷۸	۱-۳۰-۶ شرکت تسکو.....
۱۸۰	۲-۳۰-۶ شرکت ژیلت.....
۱۸۱	خلاصه.....
۱۸۴	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل ششم.....
۱۸۶	خودآزمایی تشریحی فصل ششم.....
۱۸۹	فصل هفتم. قیمت گذاری محصولات در بازارها.....
۱۸۹	هدف کلی.....
۱۸۹	هدف های یادگیری.....
۱۸۹	مقدمه.....
۱۹۰	۱-۷ فرایند قیمت گذاری.....
۱۹۰	۱-۱-۷ تعیین هدف های قیمت گذاری.....
۱۹۳	۲-۱-۷ تعیین سطح تقاضا.....
۱۹۷	۳-۱-۷ تخمین هزینه ها.....
۱۹۸	۴-۱-۷ تحلیل هزینه ها، قیمت ها و پیشنهادهای رقبا.....
۱۹۹	۵-۱-۷ انتخاب روش قیمت گذاری.....
۲۰۶	۶-۱-۷ انتخاب قیمت نهایی.....
۲۰۷	۲-۷ قیمت گذاری تبعیضی.....
۲۰۷	۱-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر بخش بازار.....
۲۰۸	۲-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر شکل محصول.....
۲۰۸	۳-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر تصویر ذهنی محصول.....
۲۰۸	۴-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر کانال های توزیع.....
۲۰۸	۵-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر مکان.....
۲۰۸	۶-۲-۷ قیمت گذاری مبتنی بر زمان.....
۲۰۹	۳-۷ رقابت قیمتی.....
۲۱۰	۴-۷ استراتژی تخفیف.....
۲۱۰	۵-۷ قیمت گذاری در بازارهای صنعتی.....
۲۱۱	۶-۷ ویژگی های غیرجذاب بازار محصولات عمومی.....
۲۱۲	۷-۷ ریسک های مرتبط با فرایند اکتساب.....
۲۱۳	۸-۷ موانع ورود رفتاری.....
۲۱۴	۹-۷ قیمت در استراتژی رهبری هزینه.....
۲۱۷	۱۰-۷ موردکاوی های مدیریتی.....
۲۱۷	۱-۱۰-۷ شرکت جنرال موتورز.....
۲۲۰	خلاصه.....
۲۲۳	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل هفتم.....
۲۲۵	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....

۲۲۷	فصل هشتم. مدیریت محصولات و کانال‌های بازاریابی.....
۲۲۷	هدف کلی.....
۲۲۷	هدف‌های یادگیری.....
۲۲۷	مقدمه.....
۲۲۸	۱-۸ تعریف محصول.....
۲۲۸	۲-۸ سطوح محصول.....
۲۲۹	۱-۲-۸ منافع اصلی.....
۲۳۰	۲-۲-۸ محصول اصلی.....
۲۳۰	۳-۲-۸ محصول مورد انتظار.....
۲۳۰	۴-۲-۸ محصول تکمیلی.....
۲۳۰	۵-۲-۸ محصول بالقوه.....
۲۳۰	۳-۸ طبقه‌بندی محصولات براساس دوام و ملموس بودن.....
۲۳۱	۱-۳-۸ محصولات بی‌دوام.....
۲۳۱	۲-۳-۸ محصولات بادوام.....
۲۳۱	۳-۳-۸ خدمات.....
۲۳۱	۴-۸ طبقه‌بندی کالاهای مصرفی.....
۲۳۲	۱-۴-۸ کالاهای آسان.....
۲۳۳	۲-۴-۸ کالاهای فروشگاهی.....
۲۳۳	۳-۴-۸ کالاهای ویژه.....
۲۳۴	۴-۴-۸ کالاهای ناخواسته.....
۲۳۴	۵-۸ طبقه‌بندی کالاهای صنعتی.....
۲۳۴	۱-۵-۸ مواد اولیه و قطعات.....
۲۳۵	۲-۵-۸ اقلام سرمایه‌ای.....
۲۳۶	۳-۵-۸ تدارکات و خدمات کسب‌وکار.....
۲۳۷	۶-۸ چرخه حیات محصول.....
۲۳۸	۱-۶-۸ مرحله معرفی.....
۲۳۹	۲-۶-۸ مرحله رشد.....
۲۴۰	۳-۶-۸ مرحله بلوغ.....
۲۴۰	۴-۶-۸ مرحله رکود.....
۲۴۲	۷-۸ کانال‌های بازاریابی.....
۲۴۲	۸-۸ انواع کانال‌های بازاریابی.....
۲۴۳	۹-۸ اهمیت کانال‌های بازاریابی.....
۲۴۴	۱۰-۸ استراتژی فشاری در مقابل استراتژی کششی.....
۲۴۵	۱۱-۸ وظایف کانال‌های بازاریابی.....
۲۴۵	۱۲-۸ نقش تحقیقات بازاریابی در کانال‌های بازاریابی.....
۲۴۶	۱۳-۸ سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی.....
۲۴۸	۱۴-۸ سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای صنعتی.....
۲۴۹	۱۵-۸ کانال‌های بازاریابی روبه‌عقب.....
۲۴۹	۱۶-۸ انتظارات مصرف‌کنندگان از کانال‌های بازاریابی.....

۲۵۰	انتخاب کانال‌های بازاریابی
۲۵۰	مدیریت کانال‌های بازاریابی
۲۵۱	مدیریت تعارض در کانال‌های بازاریابی
۲۵۲	انواع تعارض‌ها در کانال‌های بازاریابی
۲۵۲	۱-۲۰-۸ تعارض افقی
۲۵۳	۲-۲۰-۸ تعارض عمودی
۲۵۳	۳-۲۰-۸ تعارض میان کانال‌ها
۲۵۳	۲۱-۸ عوامل ایجاد تعارض بین کانال‌های بازاریابی
۲۵۳	۱-۲۱-۸ ناسازگاری هدف‌ها
۲۵۳	۲-۲۱-۸ نقش‌ها و حقوق نامشخص
۲۵۴	۳-۲۱-۸ تفاوت در برداشت‌ها
۲۵۴	۴-۲۱-۸ وابستگی کانال‌های بازاریابی به شرکت‌ها
۲۵۴	۵-۲۱-۸ عدم کنترل شرکت بر کانال‌های بازاریابی
۲۵۴	۲۲-۸ مدیریت تعارض
۲۵۵	۱-۲۲-۸ توجیه استراتژیک
۲۵۵	۲-۲۲-۸ پرداخت مزایای بیشتر
۲۵۵	۳-۲۲-۸ هدف‌های کلان
۲۵۵	۴-۲۲-۸ تبادل کارکنان
۲۵۵	۵-۲۲-۸ عضویت مشترک
۲۵۶	۶-۲۲-۸ دیپلماسی، میانجی‌گری و حکمیت
۲۵۶	۷-۲۲-۸ مراجع قانونی
۲۵۶	۲۳-۸ تجارت الکترونیکی و بازاریابی الکترونیکی
۲۵۷	۲۴-۸ خرده‌فروشی
۲۵۷	۱-۲۴-۸ خرده‌فروشی‌های فروشگاه‌ها
۲۵۷	۲-۲۴-۸ خرده‌فروشی‌های غیرفروشگاهی
۲۵۸	۳-۲۴-۸ خرده‌فروشی‌های سازمانی
۲۵۸	۲۵-۸ عمده‌فروشی
۲۵۹	۱-۲۵-۸ انواع عمده‌فروشان
۲۵۹	۲-۲۵-۸ مزایای استفاده از عمده‌فروشان
۲۶۰	۲۶-۸ موردکاوی‌های مدیریتی
۲۶۰	۱-۲۶-۸ شرکت تویوتا
۲۶۲	۲-۲۶-۸ شرکت زارا
۲۶۳	خلاصه
۲۶۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۶۹	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۷۱	پاسخنامه خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۲۷۳	منابع

پیشگفتار

مدیران در دنیای امروزی با مسائل زیادی درگیر هستند. آشنایی با این مسائل و راه‌حل‌های آن‌ها برای مدیران ضروری است. با توجه به نقش مهم مدیران در عملکرد سازمانی سازمان‌ها باید مدیران خود را با مسائل روز دنیای کسب‌وکار آشنا کنند و از آن‌ها بخواهند که خود را همواره به‌روز نگه دارند تا بتوانند از عهده مسائل سازمان برآیند. در این کتاب مسائل جاری مدیریت و موردکاوی‌ها و مثال‌های عملی در این مورد بیان می‌شود. این کتاب در ۸ فصل ارائه می‌شود. در ادامه، مطالب هر یک از فصول به اختصار توضیح داده می‌شود:

عنوان فصل اول «**رقابت در صنایع نوظهور**» است. در این فصل چالش‌های شرکت‌های فعال در صنایع نوظهور تحلیل می‌شود. مزایا و معایب استراتژی‌های پیش‌گام و پیرو بیان می‌شود. همچنین عوامل کلیدی موفقیت در صنایع نوظهور توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل دوم «**رقابت در صنایع بالغ**» است. این فصل چالش‌های رقابت در صنایع بالغ را توضیح می‌دهد. هم‌زمان با کاهش نرخ رشد بازارها در مرحله بلوغ، رشد هر یک از شرکت‌ها باعث ازبین‌رفتن سودآوری سایر شرکت‌های صنعت می‌شود. بنابراین شرکت‌ها در بازارهای بالغ تلاش می‌کنند تا سهم بازار یکدیگر را به‌دست آورند. در این فصل شیوه‌های بهبود رقابت‌پذیری در صنایع بالغ نیز تشریح می‌شود. موضوع دیگر این فصل آشنایی با ویژگی‌های بخش‌های تولیدی و خدماتی و بررسی چالش‌های رقابت در این بخش‌هاست.

عنوان فصل سوم «**کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکار**» است. بخش اول این فصل به توضیح کارآفرینی می‌پردازد. ابتدا کارآفرینی استراتژیک تعریف می‌شود.

کارآفرینی و فرصت‌های کارآفرینی تحلیل می‌شوند. ویژگی‌های کارآفرینان بیان می‌شود. ساختار کارآفرینی تشریح می‌شود. کارآفرینی بین‌المللی توضیح داده می‌شود. نقش ظرفیت جذب در کارآفرینی شرح داده می‌شود. خلاقیت تعریف می‌شود و نقش خلاقیت در کارآفرینی توضیح داده می‌شود. در بخش دوم نوآوری تعریف می‌شود. ارتباط بین نوآوری و کارآفرینی بیان می‌شود و تأثیر یادگیری در نوآوری تشریح می‌شود. در ادامه بازارمداری تعریف می‌شود. تأثیر بازارمداری بر نوآوری تحلیل می‌شود. فرایند انتشار نوآوری تعریف می‌شود. پذیرش نوآوری تشریح می‌شود و در انتهای فصل انواع نوآوری تشریح می‌شود.

عنوان فصل چهارم «مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات در کسب‌وکار» است. در این فصل ابتدا مسئولیت اجتماعی تعریف می‌شود. ابعاد مسئولیت اجتماعی شامل ابعاد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه توضیح داده می‌شود. مباحث مسئولیت اجتماعی شامل پایداری محیط‌زیست و بازاریابی سبز، حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و ارتباط با جامعه تحلیل می‌شود. بازاریابی اجتماعی تعریف می‌شود. در ادامه، اهمیت اخلاقیات در کسب‌وکار شرح داده می‌شود. مباحث اخلاقی در بازاریابی شامل مباحث اخلاقی مرتبط با محصول، قیمت، ترویج و توزیع تحلیل می‌شود. ریشه‌های رفتار غیراخلاقی شامل اخلاقیات فردی، فرایندهای تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، انتظارات غیرواقع‌بینانه عملکردی و رهبری توضیح داده می‌شود. در انتهای فصل نیز دو موردکاوی مدیریتی ارائه می‌شود.

عنوان فصل پنجم «اینترنت و بازاریابی الکترونیکی» است. در این فصل مباحث مربوط به اینترنت و بازاریابی الکترونیکی مطرح می‌شود. در ابتدا نقش فناوری اطلاعات در کسب‌وکار توضیح داده می‌شود. ویژگی‌های رقابت برخط شامل ویژگی‌های متمایز کسب‌وکار برخط، اینکه چه چیزهایی در کسب‌وکار برخط تغییر نکرده است؟، استراتژی‌های عام و رقابت برخط، مزایای استراتژی‌های یکپارچه و مزیت دوگانه و شرکت‌های کاملاً برخط و شرکت‌های مرکب برخط و سنتی تشریح می‌شود. در ادامه، تجارت الکترونیکی و بازاریابی الکترونیکی تعریف می‌شوند. قابلیت تعاملی رسانه‌های اجتماعی تحلیل می‌شود. شبکه‌های اجتماعی تعریف می‌شوند. بازاریابی همه‌ای و ویروسی شرح داده می‌شوند، تبلیغات در بازی‌های رایانه‌ای تشریح می‌شود و و در نهایت نیز اعتماد در بازاریابی الکترونیکی تحلیل می‌شود.

عنوان فصل ششم «مدیریت ارتباط با مشتری» است. امروزه شرکت‌ها اهمیت زیادی برای رضایت و وفاداری مشتریان قائل هستند. افزایش شدت رقابت در صنایع مختلف قدرت چانه‌زنی مشتریان را افزایش داده است. در نتیجه، شرکت‌ها باید توجه زیادی به تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان داشته باشند. در این فصل ابتدا ارزش ادراکی مشتری تعریف می‌شود. مبانی رضایت مشتری تحلیل می‌شود. فواید رضایت مشتریان بیان می‌شود. انتظارات مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. راهکارهای سنجش رضایت مشتریان بررسی می‌شود. تعارض بین واحدهای تولید و بازاریابی در رضایت مشتریان توضیح داده می‌شود. کیفیت محصولات و خدمات و مدیریت کیفیت جامع تحلیل می‌شود. ارزش طول عمر مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تعریف می‌شود. در ادامه، بازاریابی اجازه‌ای، بازاریابی مشارکتی و بازاریابی تک‌به‌تک تعریف می‌شود. سپس، شیوه‌های جذب و حفظ مشتریان بیان می‌شود. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی، پایگاه داده و انبار داده‌ها و مدیریت پایگاه مشتریان تحلیل می‌شود. وفاداری مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. کارت امتیازی متوازن تعریف می‌شود. روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها توضیح داده می‌شود و در نهایت، ساختار سازمانی مشتری‌مدار مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

عنوان فصل هفتم «قیمت‌گذاری محصولات در بازارها» است. قیمت تنها عنصر آمیخته بازاریابی است که باعث ایجاد درآمد برای شرکت می‌شود. سایر عناصر آمیخته بازاریابی هزینه‌زا هستند. تعیین قیمت یک بحث استراتژیک است اما بسیاری از سازمان‌ها آن را یک بحث تاکتیکی می‌دانند. قیمت در خرید مصرف‌کنندگان نقش مهمی دارد. امروزه با افزایش سطح رقابت در صنایع مختلف و همچنین افزایش قدرت چانه‌زنی مشتریان قیمت‌گذاری از اهمیت زیادی برخوردار شده است. شرکت‌ها باید محصولات خود را طوری قیمت‌گذاری کنند که هم سودآوری شرکت تأمین شود و هم مشتریان حاضر باشند قیمت آن را بپردازند. در این فصل قیمت و مفاهیم مرتبط با آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

عنوان فصل هشتم «مدیریت محصولات و کانال‌های بازاریابی» است. در این فصل دو موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد: مدیریت محصولات و مدیریت کانال‌های بازاریابی. در بخش اول مدیریت محصولات توضیح داده می‌شود. در این بخش ابتدا تعریفی از محصول ارائه می‌شود. سطوح محصول تحلیل می‌شود. طبقه‌بندی محصولات براساس دوام و ملموس بودن توضیح داده می‌شود. طبقه‌بندی کالاهای مصرفی شرح داده می‌شود. طبقه‌بندی کالاهای صنعتی توضیح داده می‌شود. در انتهای بخش اول نیز

چرخه حیات محصول شرح داده می‌شود. در بخش دوم کانال‌های بازاریابی توضیح داده می‌شود. در این بخش ابتدا انواع کانال‌های بازاریابی توضیح داده می‌شود. اهمیت کانال‌های بازاریابی بیان می‌شود. استراتژی فشاری در مقابل استراتژی کششی تعریف می‌شود. وظایف کانال‌های بازاریابی توضیح داده می‌شود. نقش تحقیقات بازاریابی در کانال‌های بازاریابی بیان می‌شود. سطوح کانال‌های بازاریابی در بازارهای مصرفی و صنعتی شرح داده می‌شود. کانال‌های بازاریابی روبه‌عقب تعریف می‌شود. در انتهای فصل نیز خرده‌فروشی و عمده‌فروشی شرح داده می‌شود.

دکتر زین‌العابدین رحمانی

دکتر جمشید سالار

تابستان ۱۳۹۵

فصل اول

رقابت در صنایع نوظهور

هدف کلی

آشنایی با مبانی رقابت در صنایع نوظهور

هدف‌های یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:

۱. سازمان را تعریف کنید.
۲. نقش سازمان‌ها را در جامعه توضیح دهید.
۳. چرخه حیات محصول را تعریف کنید.
۴. ویژگی‌های صنایع نوظهور را توصیف کنید.
۵. چالش‌های شرکت‌های فعال را در صنایع نوظهور توضیح دهید.
۶. مزایا و معایب استراتژی‌های پیش‌گام و پیرو را بیان کنید.
۷. عوامل کلیدی موفقیت را در صنایع نوظهور بیان کنید.

مقدمه

در این فصل چرخه حیات محصول و مراحل مختلف آن توضیح داده می‌شود. در ادامه، چالش‌های شرکت‌های فعال در صنایع نوظهور تحلیل می‌شود. سپس، مزایا و معایب استراتژی‌های پیش‌گام و پیرو بیان می‌شود. همچنین عوامل کلیدی موفقیت در صنایع نوظهور توضیح داده می‌شود.

۱-۱ تعریف سازمان

اغلب تحلیل‌گران سازمان را پدیده‌ای اجتماعی متشکل از افراد می‌دانند که برای حمایت از دستیابی جمعی به هدف‌های مشخصی ایجاد شده‌اند (پفر^۱، ۱۹۹۷: ۷). پارسونز^۲ (۱۹۵۶) سازمان را از دیگر مجامع اجتماعی جدا و وجه افتراق آن را در هدفمند بودن می‌داند. دونالدسون^۳ نیز معتقد است سازمان‌ها برای دستیابی و تحقق هدف‌های مشخص و معینی ایجاد می‌شوند و گسترش می‌یابند (دونالدسون^۳، ۱۹۹۵: ۱۳۵).

سازمان‌ها (۱) نهادهایی اجتماعی هستند که (۲) هدفمند هستند، (۳) دارای ساختارها و سیستم‌های کاری هماهنگ هستند و (۴) با محیط خارج در ارتباط هستند (دفت، ۲۰۱۳: ۱۱).

عنصر اصلی سازمان‌ها مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌ها نیست بلکه انسان‌ها و ارتباط میان آن‌هاست. یک سازمان زمانی به وجود می‌آید که مجموعه‌ای از افراد در کنار هم برای رسیدن به هدف‌های مشترکی فعالیت می‌کنند (سالار و رحمانی، ۱۳۹۵: ۸). مدیران با تدبیراندیشی ساختارهای سازمانی را طراحی و منابع سازمان را در راه رسیدن به هدف‌های سازمانی بسیج می‌کنند. ساختارهای سازمانی باعث ایجاد واحدهای مختلف و متمایز مانند تولید، بازاریابی، مالی، حسابداری، انبار و... می‌شوند. اما سازمان‌ها در دنیای امروز برای رسیدن به هدف‌های خود از تیم‌های خودگردانی استفاده می‌کنند که در آن‌ها کارکنانی از واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک فعالیت و همکاری می‌کنند. سازمان‌ها باید پاسخ‌های سریعی به تغییرات محیطی داشته باشند که این مستلزم همکاری بین واحدها است. در نتیجه، سازمان‌ها مرز بین واحدهای خود را منعطف‌تر می‌کنند تا آن‌ها بتوانند به راحتی با یکدیگر همکاری کنند. امروزه سازمان‌ها باید با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و سایر عناصر محیط خارجی خود همکاری داشته باشند (دفت، ۲۰۱۳: ۱۱).

۲-۱ ماهیت متنوع سازمان‌ها

سازمان‌های متنوعی در دنیا وجود دارند. اندازه برخی از آن‌ها بزرگ و اندازه برخی از آن‌ها کوچک است. برخی از آن‌ها مانند ایران‌خودرو در تولید کالا و برخی دیگر از

1. Pfeffer
2. Parsons
3. Donaldson

آن‌ها مانند بیمارستان میلاد در تولید خدمات فعالیت دارند. برخی از آن‌ها انتفاعی و برخی دیگر غیرانتفاعی هستند. برخی از سازمان‌ها دولتی، برخی از آن‌ها تعاونی و برخی دیگر خصوصی هستند.

تفاوت اصلی بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی این است که هدف اصلی سازمان‌های انتفاعی کسب سود است در حالی که هدف اصلی سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت‌های اجتماعی است. این ویژگی منحصر به فرد سازمان‌های غیرانتفاعی چالش‌های زیادی را برای مدیران آن‌ها به همراه دارد.

منابع مالی سازمان‌های غیرانتفاعی از طرف دولت یا اهداکنندگان و حامیان مالی تأمین می‌شود نه از طریق فروش کالاها و خدمات. در سازمان‌های انتفاعی سازمان تلاش می‌کند از طریق بهبود کیفیت محصولات میزان فروش خود را افزایش دهد. اما در سازمان‌های غیرانتفاعی سازمان باید تلاش کند که ارائه خدمات خود به مشتریانی را بهبود ببخشد که برای دریافت خدمات پولی پرداخت نمی‌کنند. سازمان‌های غیرانتفاعی باید هزینه‌های خود را تا حد امکان در سطح پایین نگه دارند و به مشتریان خود ثابت کنند که استفاده درستی را از منابع سازمان انجام می‌دهند. همچنین سنجش اثربخشی (میزان رسیدن به هدف‌های سازمانی) در سازمان‌های غیرانتفاعی دشوار است زیرا هدف‌های سازمان‌های غیرانتفاعی بر خلاف سازمان‌های انتفاعی ناملموس است. سازمان‌های غیرانتفاعی در شرایط رکود اقتصادی به سختی می‌توانند تأمین مالی مناسبی از سوی اهداکنندگان و حامیان مالی داشته باشند (کرک^۱، ۲۰۰۵: ۱).

۱-۳ نقش سازمان‌ها در جامعه

سازمان‌ها نقشی پیشرو در جهان مدرن ایفا می‌کنند. حضور آن‌ها تقریباً همه جنبه‌های اجتماعی بشر را تحت تأثیر قرار داده است. اگرچه سازمان‌ها ممکن است ویژگی‌های عام و مشترکی داشته باشند اما از نظر اندازه، ساختار و فرایندهای کاری با هم متفاوت هستند (اسکات و دیویس^۲، ۲۰۰۷: ۲). گسترش روزافزون سازمان‌ها آن‌ها را به یک حوزه مطالعاتی وسیع و میان‌رشته‌ای تبدیل کرده است. درک سازمان باعث می‌شود که مدیر بتواند سازمان را به گونه‌ای طرح‌ریزی کند که به شیوه‌ای اثربخش و موفقیت‌آمیز

1. Kirk

2. Scott & Davis

کارهای خود را انجام دهد (دفت، ۲۰۱۳: ۱۷). سازمان‌های جدید علاوه بر انجام وظایف سازمان‌های سنتی مانند اکتشاف (سازمان‌های تحقیقاتی)، اجتماع‌پذیری کودکان و بزرگسالان (مدرسه و دانشگاه)، تولید و توزیع کالا (شرکت‌های صنعتی، عمده‌فروشی‌ها و خرده‌فروشی‌ها)، ارائه خدمات (از کفشی و خشکشویی گرفته تا مشاوره مالی)، حفاظت شخصی و ایمنی مالی (پلیس، بانک) و... کارکردهای جدیدی نیز دارند. سازمان‌ها به فهم ما از دنیای اجتماعی کمک می‌کنند. سازمان‌ها مجموعه پیچیده‌ای از فرایندهای اجتماعی هستند. بنابراین هنگامی که سازمان‌ها خود ساختارهای ویژه اجتماعی هستند مطالعه آن‌ها می‌تواند منجر به شناخت بهتر از اعضای آن‌ها شود (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۱۴). امروزه سازمان‌ها نقش مهمی در زندگی مردم دارند. جدول ۱-۱ نقش سازمان‌ها را در جامعه نشان می‌دهد.

جدول ۱-۱. نقش سازمان‌ها در جامعه (دفت، ۲۰۱۳: ۱۴)

ردیف	نقش
۱	بسیج منابع برای دستیابی به هدف‌های مطلوب
۲	تولید کالاها و خدمات به‌طور کارا
۳	تسهیل نوآوری
۴	استفاده از فناوری‌های تولیدی و اطلاعاتی
۵	تطبیق با محیط خارجی و تأثیر بر آن
۶	ایجاد ارزش برای کارکنان، مالکان و مشتریان
۷	حل مسائلی مانند انگیزش، تعارض، تنوع، اخلاقیات و هماهنگی

۴-۱ تعریف مدیریت

یکی از دلایلی که مدیریت و مدیران در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردارند این است که معمولاً سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان مخاطره، پیچیدگی و ابهام محیطی به توانمندی‌ها و مهارت‌های بی‌بدیل آن‌ها نیازمند هستند (رابینز و جاج^۱، ۲۰۱۳: ۴۲). مدیریت بر هر چیزی که از بیرون و درون سازمان بر عملکرد و نتایج آن تأثیرگذار باشد تمرکز خواهد داشت.

تعاریف متفاوتی از «مدیریت» ارائه شده‌است. برخی آن را به‌عنوان هنر انجام کارها به‌وسیله دیگران و با دیگران تعریف می‌کنند. برخی هم آن را به‌عنوان دانش تحقق کارآمد

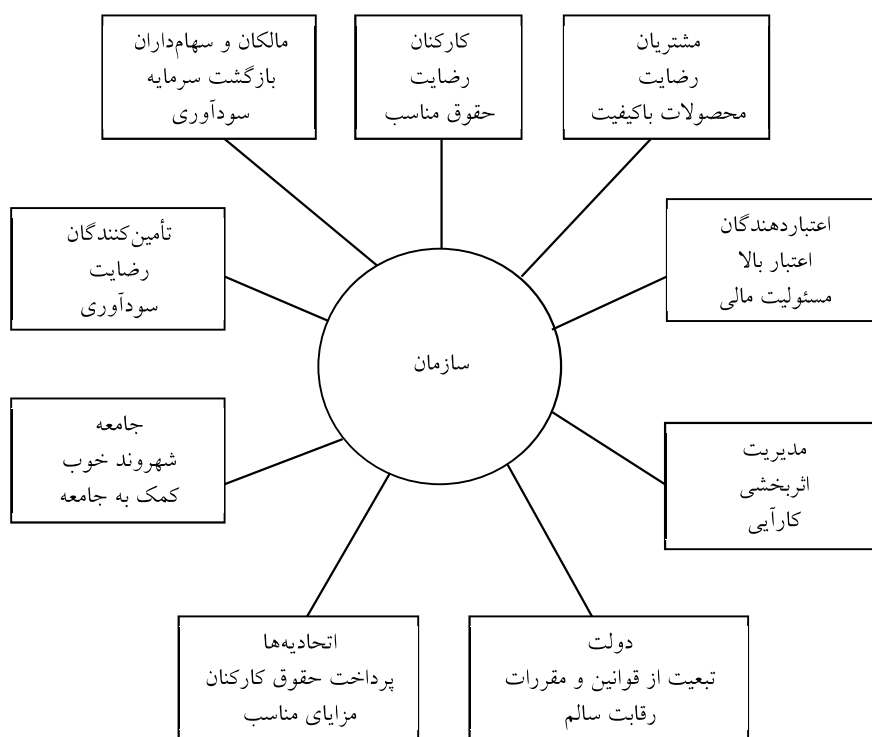
۵ رقابت در صنایع نوظهور

هدف‌های تعریف می‌کنند. رایینز مدیریت را مترادف با «کارآفرینی» تعریف می‌کند. مدیر فردی است که فعالیت‌های دیگران را هماهنگ نموده و بر جریان کاری آن‌ها نظارت دارد آنچنان که بتوان به هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده سازمان دست یافت.

همچنین مدیریت را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:

«مدیریت عبارت است از فرایند خلاقانه در به‌کارگیری کارا و مؤثر منابع سازمانی (منابع انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی، زمان، انرژی و مواد) از طریق وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل برای تحقق هدف‌های معین و در چارچوب نظام ارزشی موجود» (رضائیان: ۱۳۹۳: ۸).

نمودار ۱-۱ انواع ذینفعان سازمانی و انتظارات آن‌ها را از سازمان نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۱. انواع ذینفعان سازمانی و انتظارات آن‌ها از سازمان (دفت، ۲۰۱۳: ۲۱)

دستیابی به بهره‌وری بالا برای سازمان‌ها آسان نیست. آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بالا نه‌تنها باید رضایت مشتریان و کارکنان خود بلکه باید رضایت